



Havacılıkta Halkla İlişkiler

EDİTÖR: NİLÜFER CANÖZ

HAVACILIKTA HALKLA İLİŞKİLER

Editör: Nilüfer CANÖZ

T.C. KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI
YAYINCI SERTİFİKASI NUMARASI
44040

HAVACILIKTA HALKLA İLİŞKİLER

Editör:
NİLÜFER CANÖZ

Bu kitabın bütün yayın hakları Palet Yayınlarına aittir.

Yayınevinin yazılı izni alınmadan, kaynağın açıkça belirtildiği tanıtımlar ve akademik çalışmalar haricinde, kısmen veya tamamen kitaptan alıntı yapılamaz. Kitabın içindeki yazıların sorumluluğu yazarlara aittir. Eser, matbu yahut dijital ortamda kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

ISBN: 978-625-8414-48-6

BASKI

ŞELÂLE OFSET

Fevzi Çakmak Mah. Hacı Bayram Cad. No: 22 Karatay / Konya
MATBAA SERTİFİKASI NUMARASI: 13361

Konya, Eylül 2022

PALET YAYINLARI

Mimar Muzaffer Cad. Rampalı Çarşı No: 42 Meram / Konya
Tel. 0332 353 62 27
www.paletyayinlari.com.tr

HAVACILIKTA HALKLA İLİŞKİLER

Editör: Nilüfer CANÖZ



ÖN SÖZ

Yaratılıştan itibaren içinde yaşadığı doğal hayatı gözlemleyen insanoğlu oradan edindiği fikirleri hep kendi geleceğine uyarlamaya çalışmıştır. Örneğin kuşların kanatlar vasıtasıyla uçabilme yeteneği, insanda, uçuş fikrini ortaya çıkartmıştır. Uçmak, insan yaşantısında sınırlılıklar ve zorluklar yaratan dağ, dere, göl, deniz, orman gibi doğal coğrafi engellerin daha kolay aşılabilmesi fikrinin oluşmasına neden olmuştur. Bu engellerin kolay ve hızlı geçilebilmesi ise belirli coğrafi alanlar içinde yaşama zorunluluğu duyan insanların daha geniş alanlara erişebilmesine; teknoloji, yaşam ve medeniyet açısından değişiklik gösteren toplumlara daha kolay ve daha hızlı ulaşabilmesine; ticaretin daha geniş ölçekli yapılabilmesine; farklı kültürlerin görülüp öğrenilmesine, önceden belirli maddi zenginliğe sahip kişilerin gerçekleştirebilme imkânına sahip olduğu turizm hareketliliğinin kitlelere yayılabilmesine ve nihayetinde ulusların savaşlarında karadan ve denizden harekât gerçekleştirebilmelerine ilave olarak havadan harekât gerçekleştirebilmelerine de imkân yaratmıştır.

Evliya Çelebi'ye göre gerçek, günümüz modern tarihçilerine göre ise tarihi vesikalarda kaydı bulunamayan ve bir efsaneden öteye geçmeyen, Hezârfen Ahmed Çelebi'nin 1632 yılındaki uçuş olayı insanın bilinen ilk uçuş eylemi olarak tarihe geçmiştir. Burada Hezârfen, kuşkanatlarına benzer bir aracı kendisine takıp lodoslu bir havada Galata Kulesi'nden bedenini boşluğa bırakıyor ve uçarak İstanbul Boğazı'nı geçip 3558 metre ötedeki Üsküdar Doğancılar'a iniyor! Bu olay ister gerçek ister efsane olsun önemli değildir; önemli olan insanların 1600'lü yıllarda bile uçuş fikrine sahip olmasıdır. Bu fikirler yavaş yavaş, aşama aşama olgunlaşarak günümüz havacılığının ortaya çıkmasına zemin oluşturmuştur. İnsanın bireysel olarak uçuş girişimiyle temeli o tarihlerde atılan uçuş eylemi günümüzde artık uçak, helikopter, insansız hava aracı, balon, zeplin, planör ve yelken kanat gibi uçabilen hava araçlarıyla yapılabilmektedir. Ortaya çıkan bu bol alternatiflilik ve kolaylık ise kendi içindeki rekabeti körüklemekte, halkla ilişkiler gibi “fark yaratıp devamlılığı sağlayan” uygulamalara yönelmeyi teşvik etmektedir.

Kuruluş ile hedef kitleleri arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, işbirliğini, kabulü ve olumlu imajı oluşturup sürdürmeye yardımcı olan bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilen halkla ilişkiler; medya ilişkileri, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurum içi halkla ilişkiler, kriz yönetimi, sponsorluk, sosyal sorumluluk, kurumsal reklamcılık, lobicilik, müşteri ilişkileri yönetimi, itibar yönetimi ve sosyal medya yönetimi gibi uygulamalardan oluşmaktadır. Havacılık sektöründe halkla ilişkilerin ele alındığı bu çalışmada ise söz konusu uygulamaların tamamı ele alınmayıp havacılık sektöründeki liderlik çeşitliliğiyle birlikte havacılığın gelişiminin sosyolojik etkilerini, havacılık ve halkla ilişkiler ala-

nında yapılmış çalışmaların analizini ve halkla ilişkiler uygulamalarından müşteri ilişkileri yönetimi, sosyal sorumluluk, kriz yönetimi, sponsorluk ve itibar yönetimini ele almaktadır.

03.09.2022

Selçuklu / KONYA

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	5
BİRİNCİ BÖLÜM	
SİVİL HAVACILIK VE HALKLA İLİŞKİLER	9
Melis KARAKUŞ	
İKİNCİ BÖLÜM	
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE HALKLA İLİŞKİLER KONUSUYLA BAĞLANTILI BİLİMSEL ÇALIŞMALARA YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME	43
Prof. Dr. Ömer BAKAN	
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
DİYALOJİK HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN HAVAYOLU İŞLETMELERİ.....	67
Öğr.Gör. (Dr.) Ümmü Özlem ÇERÇİ	
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
HAVACILIKTA GELENEKSEL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDEN SOSYAL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE.....	83
Doç. Dr. Nilüfer CANÖZ	
BEŞİNCİ BÖLÜM	
SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	109
Öğr.Gör. (Dr.) Ayşe Gedikçi ÖNDOĞAN	
ALTINCI BÖLÜM	
HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA KRİZ YÖNETİMİ.....	141
Fatma ÖZTÜRK	
YEDİNCİ BÖLÜM	
HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE SPONSORLUK UYGULAMALARI	177
Arş.Gör. Ahmet ERTEK - Serap ERTEK	
SEKİZİNCİ BÖLÜM	
HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE ONLINE İTİBAR YÖNETİMİ: COVID-19 SÜRECİNE AİT KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ.....	191
Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN	

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK VE HALKLA İLİŞKİLER

Melis KARAKUŞ

S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım A.B.D. Doktora Öğrencisi
meliskarakus03@gmail.com

ORCID NO: 0000-0002-5758-7792

Giriş

Tüm sektörlerde olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de halkla ilişkiler, şirketlerin performanslarını daha iyi hale getirebilmek için önemli roller üstlenmektedir. Sivil havacılık alanında halkla ilişkilerin hitap ettiği kitle ortaklar, müşteriler ve diğer paydaşlar olarak sıralanabilir. Ortaklar, ortak oldukları şirketin ne kadar kazanç elde ettiği ve güçlü olduğu ile ilgilidir. Bu durum özellikle şirketin zarar ettiği, uçuşlarının kısıtlandığı veya kaza gibi bir kriz durumunda imajının zedelenerek mâli açıdan zor durumda kaldığı anlarda halkla ilişkiler yönetimi devreye girerek ortaklar üzerinde pozitif yönlü etkilerde bulunabilir. Yine aynı şekilde, ortaklarda olduğu gibi müşteriler ve paydaşlar üzerinde de gerek tanıtım faaliyetlerinde gerekse iletişimin her alanında halkla ilişkiler faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sivil havacılık sektöründe, halkla ilişkiler yönetiminin rolü oldukça önemlidir. Halkla ilişkilere dair tüm uygulamalar sivil havacılık alanında hayat bulmaktadır. Bu uygulamalar başta kurum içi halkla ilişkiler olmak üzere sponsorluk, kriz yönetimi, sosyal sorumluluk, itibar yönetimi, imaj yönetimi ve sosyal medya yönetimi başlıkları altında değerlendirilebilir. Bunlardan kurum içi halkla ilişkiler uygulaması kuruluşların kendi çalışanları ile yönetim arasındaki olumlu karşılıklı iletişimi kurup sürdürmek amacıyla yapılmaktadır. Kurum içi halkla ilişkilerle, yönetimin almış olduğu kararları, kuruluştaki yapılan yenilikleri çalışanlara iletmede kullanılırken; çalışanların istek, beklenti, beğeni, öneri ve şikâyetlerini de yönetime ulaştırmada işlevler yerine getirmektedir. Bu amaçla toplantı, eğitim semineri, özel günleri kutlama/anma, yarışma, yemek düzenleme, gezi düzenleme, kokteyl düzenleme vb. etkinlikler ile kurum içi dergiler yayınlama, gazeteler çıkartma, duyuru panoları oluşturma, şikâyet kutuları yerleştirme, web sayfası oluşturma, e-mail, SMS gönderme vb. araçlardan yararlanılmaktadır.

Sponsorluk ise, sivil havacılıkta dış hedef kitleye yönelik en yoğun şekilde kullanılan halkla ilişkiler uygulamalarından birisidir. Genelde dış hedef kitlelere yönelik halkla ilişkiler, pazarlama ve reklam amacıyla kullanılan sponsorluklar çeşitlilik göstermekle beraber, daha çok geniş hedef kitlelere ulaşmak ve medyada yer alabilmek hesabını yapan işletmeler tarafından spor sponsorluğu şeklinde tercih edilmektedir.

Sivil havacılık alanında en zor ve en kritik konumda bulunan bir diğer halkla ilişkiler faaliyeti ise kriz yönetimidir. Kriz yönetimi, genel olarak beklenmedik bir durum anında ortaya çıkan kriz vakalarının bertaraf edilmesi amacıyla sergilenen bir yönetimdir. Günümüz modern ve profesyonel şirketlerinin uzun vadeli planlarının arasında her zaman yer almaktadır. Uçuş iptali ve ertelemeleri, uçak kazaları, çalışan ve paydaşlardan kaynaklı krizler sivil havacılıkta ortaya çıkan bazı kriz türleridir. Bu krizlerin doğru bir biçimde yönetilmesi ise halkla ilişkiler uzmanları ve halkla ilişkiler uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Örneğin bir havayolu şirketinin olası bir krizden en az zararla kurtulabilmesi için şirketin krizle karşılaşmadan çok önceleri yapmış olduğu kriz yönetimi çalışmaları gereklidir.

İşletmelerin içinde bulundukları sosyal çevreye ve topluma karşı yerine getirmiş oldukları iyilikler olarak da ifade edilebilen sosyal sorumluluk ise; kuruluşlar için olumlu imaj oluşturma yanında toplum tarafından kabul edilmeyi ve tercih edilmeyi sağlamak için yapılan bir uygulamadır. İşletmeler bu amaçla hastane, okul, köprü, yurt, spor salonu yaptırmaktan başlayıp çevrenin korunmasına veya sanatın desteklenmesine kadar çok değişik alanlarda katkılar sunmaktadırlar. Sivil havacılıkta sosyal sorumluluk uygulaması özellikle halkın yararına hizmet ederek topluma fayda sağladığı için aynı zamanda bir imaj ve itibar yönetimi aracı haline gelmektedir.

Çalışmada, halkla ilişkiler kavramı açıklanarak halkla ilişkiler faaliyet türlerinden bahsedilmiştir ve bununla bağlantılı olarak sivil havacılık alanında uygulanan halkla ilişkiler faaliyetleri tartışılmıştır.

1. Halkla İlişkiler Kavramı

İnsanların bilgilendirme, haberdar edilme, etkilenme, sevk edilme ihtiyaçlarının karşılanması yanında; yönetimin de hem kendini oluşturanlar hem de dışarıdaki insanlar tarafından nasıl algılandığını, neler hissedildiğini, neler beklendiğini doğru ve yanlış bilinen yönlerinin neler olduğunu öğrenme ihtiyaçları çeşitli çabaların gerekliliğini zorunlu kılmıştır. Bu çabalar ise, halkla ilişkiler kavramı olarak ortaya çıkmıştır (Canöz K., 2021: 11). Halkla ilişkiler, uygulamacı ve girişimci özellikleriyle önem kazanan bir yönetim faaliyetidir. İlk etapta, özellikle kişisel kabiliyete dayalı olarak devam ettirilen halkla ilişkiler

etkinlikleri günümüzde araştırmacı yanıyla bir sistematik kazanmıştır (Bıçakçı, 2006: 93).

Halkla ilişkiler, demokratik toplumlarda gelişerek tüm dünyaya yayılan ve kurumun çevreye karşı sorumluluklarının asla göz ardı edilemeyeceğini öngören bir disiplin olarak da tanımlanabilir (Canöz K. , 2008: 141). Geniş bir uygulama alanı bulması tanımının da çok sayıda olmasına neden olmaktadır (Çamdereli, 2000: 17). Tanımların ortak noktalarından hareketle *“halkla ilişkiler; kuruluşla hedef kitleleri arasında karşılıklı iletişimi kabulü, işbirliğini, sempatiyi ve olumlu imajı, çeşitli uygulamaları aracılığıyla oluşturulup sürdürmeye yardımcı olan bir yönetim fonksiyonudur”* (Canöz K. , 2021: 12) şeklinde genel olarak tanımlamak da mümkündür.

Halkla ilişkileri tanımlarken iki kavram üzerinde odaklanılmaktadır. Bunlardan birincisi halkla ilişkilerin bir idare fonksiyonu olması; ikincisinde ise, iletişimin idaresidir. Diğer bir ifadeyle halkla ilişkiler, “yönetimin bir fonksiyonu veya iletişimin yönetilmesi” olarak tanımlanır. Son yıllarda halkla ilişkileri “ilişki yönetimi” olarak gören bazı tanımlar da yapılmıştır. Fakat halkla ilişkiler yazarlarının neredeyse tamamının, ilişki kavramı ile iletişim kavramını eşanlamlı gördüğünün de altını çizmek gerekmektedir (Kalender, 2013: 4). İlişkisel sonuçlara dayalı olumlu kurumsal halkla ilişkilerin kurulmasına ve sürdürülmesine yönelik bahsedilen bu stratejiler halkla ilişkilerde en çok kabul gören, destekleyici tutumlar ve davranışlar oluşturacağı varsayılan stratejilerdir. Bu stratejiler halkla ilişkiler çalışmalarının kalitesini ortaya çıkarmakta ve rekabetçi bir alanda stratejik bir avantaj sağlamaktadır. İlişki kalitesinin temelindeki karşılıklı kontrol, memnuniyet güven ve bağlılık boyutları göz önüne alındığında halkla ilişkiler çalışmalarının takdir edilmesinin “ilişkisel sonuçları” olumlu etkileyeceği düşünülmektedir (Çelebi, 2019: 16-17).

Halkla ilişkiler kavramıyla ilgili yapılan çeşitli tanımlamaların tek ortak noktası iletişimdir. Halkla ilişkilerin temelinde iletişim bulunmaktadır. Bu iletişim kavramı, kimi zaman kitle iletişim araçlarıyla kimi zaman bireysel araçlarla kimi zaman da yüz yüze gerçekleştirilmektedir (Özkan, 2009: 18). Genel olarak yorumlandığında, halkla ilişkilerin kurum ve toplum yararı adına her türlü çaba içerisinde olan ve kurumların amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için emek veren önemli bir iletişim işlevi olduğu görülmektedir (Yılmaz M. K., 2010: 145). Tanımlardan çıkarılan sonuca göre; ilişki denildiğinde iki taraf arasında olması, karşılıklı esası üzerine yapılandırılması, kısa veya uzun vadede bir duyguyu, düşüncüyü paylaşım sürecinin yaşanmasıdır. İlişkiler asimetrik yönelimli olabileceği gibi simetrik yönelimli de olabilir (Göksu, 2019: 71). Halkla ilişkiler yönetimi, tasarlanmış bir iletişim sürecidir.

Bu sebeple yalnızca yaratıcılıkla veya ikna edici iletişimle sınırlandırılacak bir kavram değildir. Diğer bütün yönetim programları gibi planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarına ihtiyaç duymaktadır. Bütün iletişim aşamaları bir kaynaktan çıkan mesajın, bir kanal aracılığı ile belirli hedefe iletilmesidir (Aydoğan, 2018: 410). Halkla ilişkiler süreci, belirlenen planlar eşiğinde uygulamaya ardından yapılan uygulamaların sonuçlarının olumlu ve olumsuz geri bildirimleri değerlendirilir.

Mihçioğlu'na (1970: 95-96) göre, "Halkla ilişkilerin genel amacı, örgüt için iyi niyet, destek ve iyi bir şöhrat sağlamaktır". Bununla yanında, halkla ilişkiler alanında girişilen çabaların, bahsi geçen temel amacın ortaya konulmasına hizmet eden diğer amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçlar, halkı aydınlatma, kurumu ve kurumun izlediği politikayı benimsetme, halkta yönetime karşı olumlu imajlar yaratma, yönetimle olan ilişkilerinde halkın işini kolaylaştırma, elde edilecek bilgilerin daha yerinde ve uygun olması adına bilgileri hedef kitleden sağlama, yasalar hakkında aydınlatıcı bilgiler verme, hizmetlerin görülmesinde halkın işbirliğini sağlama, yönetsel prosedürdeki tersliklerin giderilmesi için hedef kitlenin öneri ve şikâyetlerinden yararlanma şeklinde sıralanabilir.

Halkla ilişkiler uzmanları tarafından bilgi toplama, kurumun kamuları veya paydaşları hakkında istihbarattır. Halkla ilişkiler planlamacıları, kurumsal halkla sık sık etkileşime girdiklerinden ayrıcalıklı bir konumdadır. Görevleri bazen kuruluşun başka yerlerdeki meslektaşlarla birlikte, kuruluş ve kamuları arasındaki ilişkiyi yönetmek ve kolaylaştırmaktır (Gregory, 2004: 52).

Halkla ilişkiler reklamla yan yana çalışmalar yapıp birbirini bütünlese de reklamdan ayrılan yönleri bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin reklamla farkı kullandığı yöntemlerde, kısa ve uzun vadeli sonuçlarında yatmaktadır. Bu temel farklılık şu şekilde açıklanabilir: reklam doğrudan ürün ve hizmetlerin satışına odaklıdır. Halkla ilişkilerde de böyle bir amaç bulunmakla birlikte daha dolaylıdır. Halkla ilişkilerin kurumların itibarını artırıcı, olumlu imajını güçlendirici ve bu olumlu mesajları kurumun çevresine taşıyıcı bir rol üstlenmektedir (Memiş, 2021: 25).

Kurumlar, halkla ilişkiler ve araçlarına pek çok sorun ve yönetimde başvurmaktadır. Halkla ilişkilerin genel olarak topluma, toplum içindeki kurumlara ve bireylere şu şekilde katkı sağlayabileceği kabul edilmektedir (Smith, 2014: 13-14).

Finansal Refah: Kurumlar, müşterileri elinde tutan, verimliliği artıran ve mevzuatı etkileyen programlarla tasarruf sağlayabilir. Yeni müşteriler üreterek

ve yeni ürün ve hizmetlere ilgi çekerek, hissedarların ve bağışçıların desteğini artırarak para kazanabilirler.

Güvenlik: Halkla ilişkiler, kamu spotlarına neden olacak programlarla hayat kurtarabilir.

Sağlık: Halkla ilişkiler, spora, düzenli egzersiz yapmaya ve hastalığın erken belirtilerini kontrol etmeye teşvik eden programlar ve eğitim programları ile sağlıklı yaşam tarzlarına yol açabilir.

Etkinlik: Spor ve eğlence dünyasındaki halkla ilişkiler, insanların boş zamanlarının tadını çıkarmalarına yardımcı olabilir. Spor takımları, şovmenler, dinlenme tesisleri ve seyahat destinasyonları, etkinlikleri duyurmak, teklifleri tanıtmak ve taraftarları meşgul etmek için halkla ilişkileri kullanır.

Sivil Farkındalık: Kamu desteğini teşvik etmek ve ilerlemelerini üyelere bildirmek, yasa koyucularla iletişime geçmek ve tanıtmak için halkla ilişkiler kullanılır.

Toplum Hizmeti: Eğitim ve sağlık kurumları gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlar hizmetlerini sürdürme ve tanıtmada halkla ilişkilerden faydalanılır. .

İtibar: Halkla ilişkiler, olumlu tanıtımlar yaparak, diğer gruplarla ittifakları ve koalisyonları teşvik ederek ve planları örgüt halkının çıkarlarına karşı test ederek kuruluşların destek almasına olumsuz itibarın indirgenmesine yardımcı olur.

Krizler: Halkla ilişkiler, kuruluşların krizlerine yardımcı olur ve olumsuz görüşleri tersine çevirir.

Halkla ilişkiler, yaşamış olduğu tarihsel gelişme sonucunda, günümüzde yalnızca bir tanıma ve tanıtmaya fonksiyonu olmaktan çıkmış ve kavram çeşitli alanlarda kullanılır olmuştur (Akar, 2021: 47). Kökeninde iletişim kavramı yatan halkla ilişkiler etkinlikleri, bireyin var olduğu her ortam ve durumda ilişkilerin düzenlenmesinde, iyileştirilmesinde, faaliyete geçirilmesinde, sürekliliğinin devamının sağlanmasında önemli bir şekilde aktif olarak rol almıştır. 21. Yüzyılda küreselleşme aşamasıyla beraber ekonominin, sosyal ve siyasal yaşamın yaşadığı bir dizi değişim ve dönüşümler, halkla ilişkilere de aksetmiş, halkla ilişkiler uygulama ve faaliyet alanlarını geliştirdiği, genişlettiği, tekniklerini artırdığı gibi, önemini de bir o kadar artırmıştır (Özkan, 2009: 18).

Küreselleşme ile gelişen ve dönüşen iletişim teknolojisinin izlenimleri sonucunda ulusal ve uluslararası tüm kurum ve kuruluşlar, iletişim etkinliklerini idare etme gereği duymaktadır. Uygulamaya dayalı bir iletişim alanı olan halkla ilişkiler, kurumlar ve hedef kitleleri ile olan iletişim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi için yapılan iletişim gayretlerinin tamamını içinde bulundurmaktadır. İletişim aşamalarının yanında “kurum kimliği ve imaj oluş-

turma, itibarı yönetme” gibi çeşitli faaliyet alanı bulunan halkla ilişkiler, örgütler için üstün ortak yönetime dâhil olması gereken, karar aşamalarında dikkate alınması gereken önemli bir yönetim görevidir (Akbulut ve Üstünbaş, 2021: 158).

2. Halkla İlişkilerin Uygulama Alanları

Halkla ilişkiler çalışmaları; bir kişi adına bir özel şirket adına, bir kamu kuruluşu adına veya bir sivil toplum örgütü adına gerçekleştirilmektedir. Halkla ilişkiler uygulamaları bir iletişim ihtiyacından doğmaktadır (Göksu, 2019: 69). Özkan, halkla ilişkiler uygulamalarını ‘imaj yönetimi, itibar yönetimi, kriz yönetimi, sorun yönetimi, sponsorluk’ olarak sıralamıştır (2009: 61,113).

Farklı kuruluşlar, sektörler, kültürler veya ülkeler arasındaki farklılıklardan dolayı halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik modeller arasında ince ayrımlar, tanımlamalar veya yorumlamalarla karşılaşılabilir. Ortak noksa ise, halkla ilişkiler uygulamalarında ilişkisel sonuçlara odaklanılmasıdır (Çelebi, 2019: 7). Çok geniş bir yelpazede yer alan halkla ilişkiler faaliyetleri her kurum ve sektör açısından önem açısından farklılıklar göstermektedir. Çalışmada, havayolu sektöründe sıkça kullanılan halkla ilişkiler uygulamalarına yer verilmiştir.

2.1. Kurum İçi Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerin genel kamuoyunun dışında diğer hedef kitlelerle de doğrudan ya da dolaylı şekilde bir iletişimi bulunmaktadır. Yönetimsel açıdan halkla ilişkiler, kurum içi halkla ilişkiler ve kurum dışı halkla ilişkiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurum içi halkla ilişkilerde hedef kitle çalışanlardır (Bıçakçı, 2006: 118). İç hedef kitle ile olan doğru halkla ilişkiler teknikleri ile yapılan iletişim kurumun dış hedef kitlelerce imajını ve itibarını da etkilemektedir.

Örgütler içinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetleri; çalışanların bağlı bulundukları örgütlere tabi olma düzeylerinin artırılmasını, kendi amaçlarından ve ortak çıkarlarından ziyade örgütün amaçlarına ve çıkarlarına hizmet etmelerini sağlamak ve tüm bireylerin farklı düşünce, duygu, amaç, çıkar ve çatışmalarını yönetim yararına ortak bir potada, ortak bir örgüt kültürü çerçevesinde eritmeyi amaçlayan girişimlerdir (Becerikli, 2002: 138).

Her örgüt farklı değerleri, inançları, tutumları ve amaçları olan alt kültürlerden oluşmaktadır. Eğer örgüt yönetimi; örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarından biri olan örgüt içi iletişim faaliyetlerini; çalışanlar arasındaki işbirliğini ve güveni geliştirmek, çalışanların kendi fikirlerini ortaya koyabilecekleri bir hoşgörü ortamını oluşturmak, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarını herkese eşit şartlar içinde uygulayarak çalışanlarını motive etmek ve perfor-

manslarını artırmak alanlarında etkin bir biçimde kullanabilirse söz konusu alt kültürleri uyumlaştırarak ortak bir örgüt kültürü yaratılmasına yardımcı olabilir (Becerikli, 2002: 73). Kurum içi halkla ilişkilerin değişen doğası, ilişkilerde sürekliliği sağlayan organizasyon çalışanlarının, işlerin yürütülmesine hangi düzeyde dâhil olacaklarını, dâhil oldukları kararlar üzerinde ne derece etkili olacaklarını ve etkili oldukları kararların uygulanmasında da ne gibi yöntemleri kullanacaklarını açığa çıkarmaktadır (Tellan, 2009: 56).

Kuruluşlarda etkili iletişim mekanizmalarının kurulabilmesi için çalışan ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte sağlanacak olumlu gelişmeler, kurum içi iletişimde beklenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacaktır. Günümüzde kurum içi etkileşimin temeli karşılıklı güven ve şeffaflıktır (Tortop ve Özer, 2013: 94). Çalışanların yönetim sürecine dâhil olmaları, işbirliğini ve dolayısıyla iş verimliliğini artırırken mesleki anlamda psikolojik haz duygusunun da gelişimine katkı sağlamaktadır (Bıçakçı, 2006: 91). Psikolojik anlamda motive edilmiş bir çalışan her açıdan kurum için faydalı bir birey haline gelmektedir.

Kurum içi iletişimde kullanılan yöntem ve araçların temel özelliği kuruluşun çalışanına vermek istediği kişiye özel bilgiyi hedefe ulaştırabilmesidir. Bu nedenle toplumun geneline bilgi ulaştıran kitle iletişim araçları kurum içi iletişimde genellikle kullanılmamaktadır (Canöz ve Canöz, 2020: 114). Kurum içi iletişimde sözü geçen araçlardan ziyade, bireysel veya daha az kişiye hitap edecek iletişim araçları kullanılmaktadır.

Kurum içi halkla ilişkilerde kullanılan iletişim araçları yazılı ve basılı olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; dergi, kitap, broşür, bülten, rapor, afiş, mektup, dilek kutuları ve davetiye gibi iletişim araçlarıdır. İletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler bu araçlara ek olarak SMS, e-posta, dijital bültenler, kurumsal web sayfaları ve kurumsal sosyal ağ hesapları da eklenmiştir.

Halkla ilişkiler çalışmaları veya faaliyetleri bünyesinde belirlenmiş bir konuda iç hedef kitlenin ilgisini çekmek, bilgilendirmek ve görüş ve önerilerini almak için toplantılar da düzenlenmektedir (Çamdereli, 2000: 74). Toplantıların yanı sıra, konferans ve seminerler, yarışmalar da kurum içi iletişimde kullanılan iletişim teknikleri arasındadır.

2.2. Sponsorluk

Sponsorluk, bir faaliyetin, spor, kültür, çevresel duyarlılık gibi konuların ilerlemesine yardımcı olmak amacıyla, yardımcı olan tarafın bilinirliğini artırması ve hedef kitleler gözetiminde pozitif bir imaj yaratılması suretiyle uygulanan tanıtım işlevi olarak yorumlanmaktadır. Bu işlevlerin kökeninde, kurumun kendini hedef kitlesine tanıtmaya çalıştığı kadar bireylerin gözünde de pozitif bir imaj oluşturmak ve örgütün pozitif imajı sebebiyle bulunduğu sektörde ya

da pazar alanında daha uzun süreli olmasını sağlamak yatmaktadır. Bu ve buna benzer hedeflerle gözetilen kurumsal imajın olumlu kılınması amacındaki faaliyetler, kurumların hedef kitleleri ile aralarında sağlıklı bir ilişki kurmaları gereğinden ileri gelmektedir. Sonuç olarak, bu şekilde kurulacak bir ilişki ile tercih edilirlilik, tavsiye edilirlilik ve sadık müşteri kitleleri oluşturma konularında bir başarı amaçlanmakta ve kurumun varoluş amacına varabilmesine çabalanmaktadır (Semiz ve Akbulut, 2019: 46).

Sponsorlukta çift taraflı fayda söz konusudur. Hem sponsor olunanlara (sponsor alanlara) hem de sponsor olanlara faydaları vardır. Sponsor olunanlara (alanlara) sağladığı fayda; sportif, kültürel, sosyal, sanatsal ya da eğitimle ilgili etkinliğe maddi ve manevi hizmet desteği verilmesi etkinliklerin organizasyon maliyetlerinin düşmesine ve sponsorun medya nüfuzunun kullanılabilmesine dolayısıyla medyada daha fazla haber yaptırılarak daha fazla hedef kitleye ulaşma imkanı sağlanmasıdır (Canöz K. , 2013: 137). Sponsor olana sağladığı fayda ise, sponsorluk faaliyeti yapılırken para, hizmet, araç gereç desteğinin yanı sıra, kurum yararına bir marka ayrıcalığı ve farkındalığı yaratmaktadır. Pozitif bir imaja erişmek kurumun sponsorluk faaliyetlerine yönelik hedeflerini oluşturmaktadır. Burada halkla ilişkiler, sponsorluk faaliyetlerinin kurum ve toplum adına en mutabık biçimde yapılmasını sağlamaktadır (Yılmaz M. K., 2010: 147).

Sponsorluk çerçevesinde hedef kitleyi alakadar eden faaliyetlerin desteklenmesi önemli bir detaydır. Halk yararına yapılan faaliyetlere sponsor olunması, kuruluşa yönelik iyi niyetin gelişip artmasına ve insanların duygularıyla elde ettikleri kurumsal imajın desteklenmesine neden olmaktadır. Halk, kendisine yararlı olduğunu düşündüğü bir etkinliğin özel bir kuruluş tarafından yapıldığını görmesi durumunda bu kuruluşu daha samimi ve yakın bulmakta, kuruluşun faaliyetlerinden ve fiziksel özelliklerinden gözlemleyerek elde ettiği kurum imajını olumlu hale getirmektedir (Canöz K., 2013: 142). Sponsorluk, diğer halkla ilişkiler uygulamalarıyla da senkronize olmalıdır.

Sponsorluk faaliyetleri doğru ve amaca uygun yapıldığı takdirde, yaşanılacak veya yaşanmış bir krizi hafifletebilir, kurum imajını ve itibarını hedef kitle nezdinde olumlu hale getirebilir, kitlelere ulaşip tanınabilirlik sağlayabilir. Sponsorluk aynı zamanda sağladığı geniş çeşitliliği ile kuruluşlara hedef kitleleriyle daimi ve kalıcı biçimlerde iletişim kurma olanağı sağlamakta ve kurumların sosyal sorumluluklarını kanıtlamasına olanak vermektedir (Peltekoğlu, 2009: 378).

Akademik tanımlar gözden geçirildiğinde, sponsorluğun bir bağış, hayırsverlik veya bir hibe değil, sponsor olan tarafından yapılan stratejik bir pazarla-

ma iletişimi yatırımı olduğu görülmektedir. Sponsorluk, her türden özel etkinliğin arasında işleyen bir iş ortaklığı olarak görülmelidir. Sponsor, marka değerleri üzerinde doğrudan bir etki görmeyi bekleyendir. Sponsorluk konuları genel olarak, spor, özel etkinlikler, festivaller, sanat ve kültür sponsorluğu üzerine olabilir (McDonnell ve Malcolm, 2014: 7). Sponsorluk, dinamik, çeşitli ve genişleyen etkinlik endüstrisini dikkate alır. Bunun yanı sıra seyirciler ve katılımcılar, müşteriler ve tüketiciler için yerel ve küresel anlamda her seviyede “spor, sanat, müzik, kültür, iş faaliyetleri” ile bu endüstrinin boyutu oldukça büyüktür. Sponsorluk “endüstrisi yarışmaları, turnuvaları, şenlikleri, fuarları, festivalleri, partileri ve resepsiyonlarını, performansları, gösteri, miting ve törenleri, konferansları ve sergileri” içeren bir endüstridir. Bunlar, hükümetleri, kurumları, kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları ve ayrıca bireyleri içeren çok çeşitli oyuncular tarafından organize edilmektedir. Sonuç olarak, bu çeşitliliği ve sektörün uluslararası yapısını yansıtmak için çeşitli örnekler kullanılmaktadır (Masterman ve Hood, 2006: 18). Bu çeşitli örnekler yukarıda bahsedildiği gibi, spor sponsorluğu, kültür-sanat sponsorluğu, çevre sponsorluğu, sosyal sponsorluk, yayın, macera ve seyahat sponsorluğu olarak sıralanabilir.

2.3. Kriz Yönetimi

Kriz kavramı, ani gelişen ve beklenmedik durumlarda ortaya çıkan, kuruluşun rutin gidişatını olumsuz yönde etkileyen olağan dışı durumları anlatmak için kullanılmaktadır. Bu gibi durumları hazırlıklı ve önlemini almış olarak yaşayan kurumlar ile beklenilmedik duruma hazırlıksız yakalanan kurumlar arasında büyük farklar yer almaktadır. Krizleri yönetebilmek ve fırsata çevirebilmek için ise, çağdaş dünyanın benimsediği kriz iletişimi yönetimi oldukça önemlidir (Kadıbeşegil, 2003: 55). Kriz, beklenmeyen bir zamanda meydana gelen, kurum itibarını sarsan, kurumsal hedefleri tehdit eden ve sorunun çözümü için sürenin oldukça kısa olduğu durumlardır. Üç tür krizden bahsedilebilir bunlar; hızlı olan ve planlama yapmak için çok az zaman tanıyan acil krizler, yavaş gelişen ve doğru önlemlerin alınmasıyla engellenebilen yükselen krizler ve her türlü tedbire rağmen uzun sürebilen sürekli krizlerdir (Çetintaş, 2019: 72).

Kriz süreci, kurumların yok olma riskinin yaşandığı veya fırsatların yaratıldığı bir süreç olarak bilinmektedir. Krizlerin hangi türde ve içerikte kendisini göstereceği tam olarak öngörülememektedir. Krizler, kurum içi veya kurum dışı sebeplerden ortaya çıkabilir (Batu, Tos ve Dıvrak, 2019: 65). Kriz süreci kademeli olarak ele alındığında; kriz uyarılarının kurum tarafından idrak edilmesi ve hareketsiz kalma, kriz aşaması ve çözülme aşaması olarak ifade edebi-

liriz (Demirtaş, 2000: 361). Özetle; krizin aşamalarını, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası değerlendirme olarak sıralayabiliriz

Bir halkla ilişkiler yönetiminin kurum adına oldukça önemli olduğu, bir kriz durumunda halkla ilişkilerin kurum üst yönetimine yol haritası çizmesi ve krizin minimum zararla atlatılmasının sağlanması halkla ilişkilerin kurum içerisinde üstlendiği görev sonucuyla mümkün olmaktadır. Krizden minimum zararla çıkılabilmesi ve kurumun krizden önce var olan imajının tekrar kazanması için yöneticilerin, önce krize sebep olan esas nedenleri tespit etmesi, diğer taraftan vakit kaybetmeden bir halkla ilişkiler sürecini işleme alması gerekmektedir. Kriz boyunca halkla ilişkiler faaliyetleri doğal halkla ilişkiler süreçlerinden daha çok önem kazanan ve daha fazla ihtiyaç duyulan bir faaliyet halini almaktadır (Akdağ M. , 2005: 2). Halkla ilişkiler organizasyonları ne kadar olumlu yönetilirse, krizin suçunun örgüte yüklenme olasılığı o kadar düşük olur (Hvang ve Zhang, 2015: 15). Krize neden olan sebeplerin önceden belirlenmesi, krizlere yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve planların uygulanması oldukça önemlidir. Bu kapsamda kriz iletişimi ve yönetimi kavramı doğmuştur.

Krizler kendi haline bırakılmayacak kadar önemli olaylardır. Önleme, hafifletme ve iletişim boyutuna kadar stratejik bir iş planı ve profesyonel yönetim gerektiren zorlu süreçler oldukları için “kriz yönetimi” denilen uygulamayı ortaya çıkartırlar (Çerçi, Canöz ve Canöz, 2020: 186). Kriz yönetimi, örgütün faaliyetlerini kötü etkileyen, hedef kitle nazarında itibarını, imajını zedeleyen durumlara karşı plan yapma ve uygulama alanıdır (Çetintaş, 2019: 73). Kriz iletişimi ise, var olan kriz gerçeği ve alınan tedbirlerin idrak edilmesine yönelik planların geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Solmaz, 2007: 69). Krizle baş edebilmenin tek yolu olası krizlere hazırlı olmak ve krizin geldiği anda o krizi yönetebilmektir. Kriz yönetimi ve iletişimi, yaşanan veya yaşanabilmesi mümkün olabilecek krizlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Kriz yönetimi ve iletişimi yeteneğine sahip olmayan örgütlerin yaşanan bir kriz sonrası ayakta kalmaları pek mümkün görünmemektedir (Demirtaş, 2000: 355).

Kuruluşlarda halkla ilişkiler uzmanlığı, sorunların veya kriz yönetiminin habercisi olarak risk anlayışını öngörmeyi ve yönetmeyi içeren bir durum meydana geldikten sonra hedef kitleleri, müşterileri, korumanın ve kamu çıkarını yönetmenin ötesine geçme potansiyeline sahiptir. Bu tür riskler, kuruluş içinde veya dışında gerçekleşen olaylardan kaynaklanabilir. Burada halkla ilişkilerin görevi, analitik raporlama rolünü üstlenmesi, krizin olası maliyetlerini tespit etmesi ve tehditleri hafifletmeye, riskin veya bağlamın anlaşılmasını artırmaya yardımcı olabilmektir (Yaxley, 2016: 180). Halkla ilişkiler uygulayıcısının bilgi

toplama, rapor hazırlama, kuruluşu etkileyebilecek stratejileri belirleme özellikleri vardır (Çelebi, 2019: 24). Bu da kriz anlarında halkla ilişkilere duyulan ihtiyacı ön plana getirmektedir. Kriz anlarında, profesyonel halkla ilişkiler tavsiyesine duyulan ihtiyacın tanımlanması, medyanın ilgi odağı olan ünlüler veya halk tarafından iyi bilinen, tanınan kişilerin yardımı önemlidir. Krizle başa çıkabilmek için güven duyulan ve tanına bir isim aracılığıyla harekete geçilebilir, reklam ve tanıtımda ona duyulan güvenden yararlanılabilir.

2.4. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada iş katkısı olarak görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, çevreyi, insanları, çalışanları, müşterileri ve ekonomiyi içerecek şekilde genişletilir. İşletmenin faaliyet gösterme biçiminde ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini nasıl hesaba kattığı ile ilgilidir. Faydaları oldukça üst düzeye taşımak ve olumsuz tarafları en aza indirmek için işletmelerin standartlara uyumun ötesinde gerçekleştirebileceği, hem kendi rekabetçi çıkarlarını hem de daha geniş toplumun çıkarlarını ele almak için asgari yasal gerekliliklerin yerine getirildiği gönüllü eylemlerdir (Somerville ve Wood, 2016: 198). Duckworth ve Moore (2010: 1), sosyal sorumluluğu bir ideal olarak görmekte ve asla tam olarak ulaşılamayacak bir mükemmellik hedefi olarak tanımlamaktadır. Bir diğer yönüyle de sosyal sorumluluk, sürekli iyileştirme hedefidir ve bir ticari zorunluluktur. Bu, süreç temelli bir iyileştirme yaklaşımıdır ve en iyi sonucu verdiği düşünülmektedir. İçinde faaliyet gösterdiği toplumun sosyal ve ekolojik sürdürülebilirliği üzerindeki etkiye yönelik örgütsel eylem ve kararların birbirine bağlılığıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, bireysel şirketlerin eylemlerinin sosyal sonuçlarını belirlemek için kullanabilecekleri bir çerçeve sunar. Kurumlar, topluma ve kendilerine fayda sağlayan fırsatları keşfetmek, faaliyet gösterdikleri rekabet ortamını güçlendirmek için sosyal sorumluluk uygulamalarından faydalanmaktadır. Bu hususta sosyal sorumluluğu, bir hasar kontrolü veya halkla ilişkiler kampanyasından ziyade bir fırsat olarak algılamakta, radikal olarak farklı bir zihniyetle yaklaşmakta ve rekabetçi başarı için “olmazsa olmazlardan” bir gereklilik olarak görmektedirler (Hernandez ve Sandoval, 2022: 10).

Örgütlerin, ulaşmak istedikleri hedef kitleleri ile iletişim kurdukları en önemli alanlardan birisini sosyal sorumluluk uygulamaları oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler yönetimi, sosyal sorumluluk uygulamaları vasıtasıyla kamuyunda örgüt ile ilgili olumlu kanıların oluşmasını ve gelişmesini sağlayabilir, örgüt itibarının ve imajının hedef kitleler açısından olumlu anlamda artmasına yardımcı olabilir.

Küreselleşme ile her alanda rekabet ortamı artarken, çok uluslu şirketlerin sayısı artmıştır. Hatta sektörlerin üretim biçimi ve türü büyük oranda dönüşüme uğramıştır. Bu yeni üretim türünün ve örgüt yapılanmasının toplumsal gelişme ile benzerlik sağlaması, toplumun bu dönüşü yeterince zamanında algılaması önemlidir. Toplumlar bu algılama durumu sağlanamaz ise örgütlere, kuruluşlara karşı önemli bir reaksiyonun olması kaçınılmazdır. Kuruluşların, daha fazla maddi kazanç elde etme istekleri, doğal olarak toplumda olumsuz bir etkinin oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Şirketlerin elde ettikleri gelirlerin, bir miktarını toplum yararına kullanması “eğitim, sağlık ve güvenlik” gibi toplumun ortak yararına hizmet eden konularla ilgili sosyal projelere destek sağlaması, toplumda oluşabilecek olumsuz hükümlerin ortadan kalkmasına olanak sağlamış olacaktır (Özkan, 2009: 71).

Kurumlar, kendilerini yerel topluluk girişimlerine dâhil etmeye karar verdiklerinde, genellikle kuruluşun eylemlerini açıklamak için bir anlatı oluşturma girişiminde bulunurlar. Bu açıklama görevi ise halkla ilişkiler departmanına verilmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları, kurumsal sosyal sorumluluk programlarının oluşturulmasında, politikalarının ve uygulamalarının değerlendirilmesi ve raporlanması görevini üstlenmektedir (Somerville ve Wood, 2016: 202). Bu anlamda sosyal sorumluluk, kuruluşların yapmak zorunda olduğu bir halkla ilişkiler uygulamasıdır.

2.5. İtibar Yönetimi

İtibar, bir örgütün veya kurumun “genel bir değerler dizisine dayanan güvenilirliği, güvene layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütündür”. Kurum ve kuruluşlar için oldukça önemli olan itibar kavramı, bir kurumun işlevlerini, hareketlerini, mal veya hizmetleri hakkındaki ümit ve tepkileri, ileriye dönük ihtiyatlar ile geçmişin yansımalarını içermektedir (Özkan, 2009: 76). Giderek daha fazla birbirine bağlı, bağımlı, çoğulcu ve küresel bir dünyada, kuruluşlar kendilerini çeşitli yönlerden giderek artan bir şekilde itibarını zedeleyecek riskler altında bulmaktadır (Theaker, 2012: 54).

Günümüz küresel ortamında rekabetçi avantaj açısından kurumların sahip oldukları soyut değerler, somut değerlerden daha önemli hale gelmiştir. Kurumların sahip olduğu en önemli soyut değerlerden biri olan kurumsal itibar, kurumun paydaşları ile olan ilişkilerinde stratejik bir önem ve anlam ifade etmekte ve bu paydaşlar açısından farklılaşmada önemli bir rol üstlenmektedir (Uzunoglu ve Öksüz, 2008: 111). Kurumsal itibar denilerek aktarılacak istenen, kurumun ne kadar saygı gören, hatırlı olduğu, nüfuzunun ne derece yük-

sek olduğu ve bireyler arasında ne derece olumlu bir şöhrete sahip olduğunun bilinmesidir (Er, 2008: 19).

Büyük değişim ve dönüşümlerin, devasa rekabetlerin yaşandığı iş dünyasında bir halkla ilişkiler çalışması olarak kurum itibarı, hedef kitlelere değer göstererek, rakipsiz olmak için etkili bir uygulamadır (Ural, 2002: 83). Kurum itibarının tanımı yapılırken, çoğunlukla sosyal paydaşların sezgilerinden bahsedilse de itibar açısından önemli bir diğer konu da; iç paydaşlar, çalışanlar ile dış paydaşların kuruluş hakkındaki görüş ve düşünceleridir. Bu açıdan imaj, kimlik ve kişilik kavramları ortaya çıkmaktadır. Bunlar aynı zamanda itibarı oluşturan ana unsurlardır (Karaköse, 2007: 3).

Bir kurum için halkla ilişkilerin bütün uygulama alanları birbirinden ayrılmaz bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar, sponsorluk uygulamaları ile ilk olarak kurumsal itibarlarını ihya etmeyi ve korumayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda kurumun içinde bulunduğu toplumun problemlerine sağduyulu olduğunu, bu problemlerin çözümüne katkı sağlamaya çabalayan olarak gösteren sosyal sorumluluk anlayışı da sponsorluk uygulamalarında önemli bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde itibar, imaj ve sosyal sorumluluk kavramları oldukça önemli roller üstlenmeye başlamış, kurumun rastladığı krizlerin üstesinden gelmesinde bahsi geçen bu kavramlara büyük sorumluluklar düşmeye başlamıştır. Hedef kitleler, kriz ortamında, itibarı güçlü, imajı iyi olan kurumlara güven duymaya devam etmekte, ‘güven duyduğu kurumlara krizi hızlı ve hasarsız olarak atlatabilmeleri için gereken desteği vermektedir. Sıradan zamanlarda sosyal sorumluluk uygulamaları yapan, toplumun sorunlarına çare olan kurumlar da olası bir kriz durumunda daha önce sorunlarına sahip çıktığı hedef kitlesini ve toplumun diğer üyelerini kolaylıkla yanında bulabilmekte, onların yardımı ve desteğiyle krizlerle baş edebilmektedir (Özkan, 2009: 115).

Örgütler kendi iç ve dış yapısını, bulunduğu iş kolu ve faaliyet gösterdiği alanı dikkate alarak kendilerine özgü “*itibar riski yönetimi*” planları yürütmelidirler. Bu aşamalarda halkla ilişkiler, örgütün iç ve dış hedef kitlesi ve çevresiyle olan iletişiminin kurulmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Halkla ilişkilerin tanıma ve tanıtma faaliyetleri, itibar riski yönetim sürecinde yer alan paydaşları tanıma ve kendini paydaşlara tanıtma amacını yerine getirmektedir. Halkla ilişkiler çabaları; kurumu iç ve dış çevreden sebep olabilecek riskler durumunda uyarmak, risk yönetim sürecinde kurum çalışanları ve departmanları arasında iletişimi sağlıklı bir şekilde sağlamak ve çalışanların sürece dâhil edilmesine katkıda bulunmak gibi birçok konuda itibar riski yönetimi sürecine katkı sağlamaktadır (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 112).

2.6. İmaj Yönetimi

20. yy'ın ikinci yarısından sonra hemen her alanda gücünü hissettiren küreselleşme ile beraber, ekonomik alandaki rekabetin gücü de artmış ve kurumlar/ kuruluşlar açısından tanıtım için farklı seçeneklere duyulan ihtiyaç gün yüzüne çıkmıştır. Bu nedenle kuruluşların hedef kitle nezdindeki algılama biçimlerini oluşturan marka, imaj, itibar gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Kurumsal imaj da bu anlamda kendini gösteren kavramlardan biridir. *“İmaj, herhangi bir faktöre yönelik oluşan algının zihin tarafından resmedilme biçimi olarak ifade edilebilmektedir”*. Bu tanımlamaya bağlı kalarak zihinde oluşan görüntünün pozitif biçimlere sahip olması arzulanan bir durum olmakla beraber, tam tersi durumlarda algılanan unsurun negatif yönlerinden bahsetmek gerekmektedir. *Kurumsal imaj için, kurumun hedef kitle nezdinde oluşturduğu algının, tekrar hedef kitle tarafından yorumlanarak bir anlam yüklenmesi biçiminde gerçekleşmektedir* (Semiz ve Akbulut, 2019: 14-15). Örgütün dışarıya açılan penceresi rolünde olan halkla ilişkilerin her düzeyde yapacağı faaliyetler, o kurumun imajını belirleyecektir (Akdağ M. , 2007: 60). İnternet ve dijital platformların gelişmesi, bireyler ve kurumlar için iletişim biçiminin, geleneksel medyadan, bilgisayar teknolojileri ile yazılabilir web düzlemine kaymasına neden olmuştur. Bununla birlikte kurumlar geleneksel yöntemlerle gerçekleştirilen imaj yönetimi çalışmalarının dijital platformlara kayması kaçınılmazdır. Kurum düzenli olarak web sayfalarını, sosyal ağ sitelerini, kurumsal blog ve haber bültenlerini sürekli olarak çevrimiçi ortamda güncellemek durumundadır (Koçyiğit, 2017: 233-235).

Bu, küreselleşen dünyada internet üzerinden imaj yaratma, imaj bakımı ve imajı sürdürmede kurumlara yardımcı olmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için, halkla ilişkiler pratisyenleri interneti nasıl kullanacaklarını ve kuruluşlarının haberlerini ve özelliklerini, halkın erişmesi için web sitelerine nasıl göndereceklerini bilmek durumundadır. Bilgisayar okuryazarlığı, hizmet sunumunda hızlilik, yüksek verimlilik ve istenen sonuçların elde edilmesi bir halkla ilişkiler pratisyeninin temel sorumluluklarıdır (Hebert, 2005: 142). Belirli bazı hedeflere ulaşmak, halkla ilişkiler uygulamalarına yön vermek, kurum ve hedef kitlesi arasında doğru bir iletişim kurmanın yolu günümüzde internet ve sosyal medya kanalları üzerinden gerçekleşmektedir.

2.7. Sosyal Medya Yönetimi

Halkla ilişkilerin hedef kitlelerde istediği etkiyi yaratabilmesi için geleneksel kitle iletişim araçlarını bırakması pek mümkün değildir. Ancak gelişen iletişim teknolojileriyle beraber sosyal medyanın önemi de bunlardan aşağı değildir. Sosyal medya, internetin Web 2.0 teknolojisine geçmesi ile önemli geliş-

meler göstermiştir. Kullanım alanları ve işlevsellikleri bakımından Sosyal Ağlar, Bloglar, Mikrobloglar, Vikiler, Forum, İçerik Paylaşım Siteleri, Lokasyon Bazlı Servisler, RSS (Really Simple Syndication) ile Sosyal İşaretleme ve Etiketleme gibi farklı araçlara sahiptir (Canöz ve Canöz, 2020: 260-261). Her geçen gün artan çeşitlilik sayısına paralel olarak değişen platformlara taşınması halkla ilişkiler uygulayıcıları için bu ortamlara ulaşma ve uyum sağlama zorunluluğunu ortaya çıkartmaktadır (Çelebi, 2019: 74).

Sosyal medya ağları, halkla ilişkiler yöneticileri için ortaya çıkarması ve öğrenilmesi gereken yeni bir alandır. Hem kitle iletişim araçları ile hem de yüz yüze yapılan iletişim faaliyetlerine birçok açıdan benzerlik gösteren bu yeni alan, kendine has uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Sosyal medyanın ortaya çıkardığı etkileşimli alan örgütler ve kamuları arasındaki iletişimi artırarak sağlayan bir yapıyı oluşturmaktadır. Bu artan iletişim ortamında, kurumun toplumda onayını sağlama görevi de halkla ilişkiler yöneticilerindedir (Yağmurlu , 2011: 13). Sosyal medya ortamları, halkla ilişkiler yöneticileri için hedef kitle uygulamalarına yönelik pratik yöntemler sunmaktadır. Sosyal medya iletişim ortamları, halkla ilişkiler uzmanları için hedef kitleler ile iletişim kurmanın en etkili aracı olarak görülmektedir (Çelebi, 2019: 74).

Kurumlara önerilen, gereksinimi olan hedef kitle bağlantılarına erişirken, sosyal ortamları da iletişim mecraları içine koymak ve medya planlaması yaparken, bu ortamların önemli bir amaca hizmet ettiklerinin farkında olmalarıdır. Bu anlamda, “bağlantı” adı verilen şeyin gelecekte oluşması ve mevcut hedef kitlelerdir (Onat ve Aşman Alikılıç, 2008: 1130). Birçok halkla ilişkiler yöneticisine göre sosyal medya, düşünme tarzlarını dönüştüren ve halkla ilişkiler faaliyet biçimlerini yeniden düzenleyen devrimsel bir güç niteliğindedir. “İmaj, algı, mesaj, itibar, marka, bütünleşik pazarlama iletişimi, stratejik iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk” gibi moda kavramların etkisi geçmişte hızla gelip geçmiştir. Buna karşın halkla ilişkiler uygulayıcıları, halkla ilişkilerin yeni bir biçimi olarak sosyal medyayı halkla ilişkilerin merkezinde görmekte ve hızla benimsemektedir (Türkal ve Güllüpınar, 2017: 597). Sosyal medya, halkla ilişkiler için hızla gelip geçecek bir iletişim ortamı değil onun geleceği olarak görülmektedir. Sosyal medya ortamlarının hemen her gün gelişmesi, halkla ilişkilere ve uygulamalarına bir yenisini daha eklemektedir. Bunlardan biri de kurumlar adına halkla ilişkiler uzmanlarınca yürütülen sosyal medya yönetimidir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde alternatif bir iletişim kanalı olarak kullanılan sosyal medya ortamları, büyük hedef kitlelere ulaşma konusunda önemli bir konumdadır. Sosyal medya iletişim kanalları, kurum ve kuruluşlar için çift

yönlü simetrik iletişim ortamı sağlayan ideal halkla ilişkiler araçlarıdır. Facebook, Twitter, Youtube, Instagram gibi sosyal medya siteleri, web siteleriyle beraber uyumlu ve bağlantılı olarak kullanılmaktadır. Sosyal ağ mekânları ise kurumların hedef kitlelerindeki kitle ve bireylerle birebir etkileşim halinde olabildikleri, paylaşma ve katılıma son derece açık iletişim ortamlarıdır. Sosyal medya ortamları halkla ilişkiler stratejileri doğrultusunda kurumsal iletileri aktarabildikleri, “kriz yönetimi, etkinlik yönetimi, kamuoyu oluşturma, paydaşlarla işbirliği” gibi uygulama alanlarını destekleyebildikleri iletişim kanallarıdır. Sosyal medya iletişim ortamlarının ölçülebilir, izlenebilir olması, hızlı veri paylaşımı ve dağıtımına imkân vermesi halkla ilişkilerde kurum ve hedef kitleleri ile iletişimde aranan önemli bir iletişim kanalı özelliğidir (Onat, 2010: 103-104).

3. Havacılık İşletmeleri Kapsamında Halkla İlişkiler

Havayolu işletmeleri de diğer işletmelerde olduğu gibi toplum ihtiyaçlarını karşılama üzerine odaklanmış kuruluşlardır. Havayolu işletmeleri bu ihtiyaç karşılama faaliyetini, kâr elde etmek için hizmetleri ve malları üretim faktörleri ile uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirir. Hatta üretim, pazarlama, muhasebe kadar halkla ilişkileri de bu fonksiyonlara dâhil eder (Saruhan, 2012: 18; Şakar, 2012: 115).

Havayolu şirketlerinin içinde bulunduğu iktisadi ve ekolojik ortam, birçok değişkenden etkilenerek ciddi zararların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. O nedenle halkla ilişkiler, sivil havacılık sektörü için diğer sektörlerde olduğundan daha büyük bir öneme sahiptir; çünkü bu sektördeki sorun çok fazla değişkenden, (örneğin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi durumlar vb.) oluşabilmekte ve çok farklı olumsuzluklarla mücadele etmeyi gerektirebilmektedir (Gerede ve Yalçınkaya, 2015: 137).

Sivil havacılık sektöründe halkla ilişkilerin mücadele etmek zorunda olduğu, bazı olumsuzluklar şu şekildedir:

- Havayolu endüstrisi, doğası gereği istikrarsızdır; çünkü sürekli olarak yeni gelişmeler ve kısıtlamalarla, düzenleyici, operasyonel ve teknolojik gelişmelerle dönüşüme uğrayan bir endüstridir. Bu değişiklikler ve dönüşümler havayollarının 21. yüzyıl için yeni politikalar ve stratejiler geliştirmesini gerektirmiştir (Doganis, 2001: xi). Bu stratejiler ve politikaların bir bölümü halkla ilişkiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

- Havayolu şirketleri son 50 yılda, düşen maliyetler, küreselleşme ile gidecek büyüyen ticaret, artan kişisel gelir, iş ve eğlence amaçlı seyahatler gibi gerekçelerle karlı ve yükselen bir alanı işaret etse de 2000 ve 2008 de yaşanan dünya ekonomik krizleri gibi, 2001’de New York’ta yer alan İkiz Kulelere yapı-

lan terör saldırıları gibi, dünyanın değişik bölgelerinde yaşanan 2003 Irak Savaşı gibi olumsuz durumlar sektörün istikrarlı ve düzenli hareketinin önünde engel oluşturmaktadır (Doganis, 2019: 1; Sarılğan, 2016: 19). Ayrıca, 2020 yılı itibarıyla tüm dünyada yaşanan Covid- 19 Pandemisi her sektörü etkilediği gibi havayolu sektörünü de etkilemiştir.

- Hava yolu şirketlerinin sayısının artması ve globalleşmenin etkisi ile artan rekabet, şirketlerin yeni koşullara uyumunu da zorunlu hale getirmiştir. Global rekabetle başa çıkmak isteyen hava yolu şirketleri ise bir yandan artan taleplere karşılık vermeye çalışırken diğer yandan da kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak hizmet ve iletişim kalitesini yükseltmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Hava yolu şirketlerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve global alanda pazar paylarını artırabilmeleri için hedef kitlelerine karşı rekabetçi ve çeşitli stratejileri hayata geçirmeleri gerekmektedir (Okmeydan, 2020: 256; Demirci, 2016: 199). Küreselleşmenin getirdiği etkiler, pazar alanının büyümesi ve rekabetin ortaya çıkması havayolu sektöründeki olumsuzluklardan bazılarıdır.

- Sektördeki ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler, azalan kâr marjları, ağır maliyetler, düşen birim gelirler, yüksek sabit maliyetler, teknolojik gelişmeler, finansal ve sosyal krizler, sunulan hizmetlerin birbirine benzemesi gibi koşullar altında birbiri ile rekabet etmek zorunda kalan işletmelerin, avantajlı duruma geçebilmek ve tercih edilen olabilmek için etkili alternatiflere yönelmeleri (Canöz N. , 2018: 196; Gerede ve Demirci, 2016: ix).

- Havayolu sektöründe koşulların çok hızlı şekilde değişim ve dönüşüme uğraması. Bu değişim ve dönüşümle baş etmek zorunda kalan havayolu sektörü karşılaştığı sorunlar çerçevesinde geleceğe yönelik en iyi seçenekleri belirleyerek iyi bir strateji belirlemek zorundadır; bu stratejinin temeli de halkla ilişkiler uygulamaları ve yönetimi ile mümkündür (Yıldırım ve Şatır, 2018: 666).

Her ne kadar olumsuz koşullar bulunsun da sektör olumlu bazı koşullar ile büyümeye devam etmektedir. Ulaşımda sağladığı hız, konfor gibi avantajları ve farklı uygulamalarıyla her geçen gün insanlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Olumlu koşullar sebebiyle artan müşteri sayısı aynı zamanda havacılık şirketlerinin büyümesine ve sayılarının artmasına sebep olmuştur (Canöz N., 2018: 196). Havayolu şirketleri bu alternatif hizmetleri hedef kitlelerine aktarmakta halkla ilişkilerden ve uygulamalarından yararlanmaktadır.

Olumlu/Olumsuz koşullar, büyüyüp gelişen sektör yapısı ve rekabetçi pazar şartları bu sektörün halkla ilişkilerle birlikte hareket etmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

2000'li yıllarla beraber, havacılık ve halkla ilişkiler ilişkisi ülkemizde önem kazanmaya başlamıştır. Gelişime ve değişime açık, kendisini iyi ifade edebilen

ve tanıtan, hedef kitlesine doğru yaklaşım sergileyen bir havacılık şirketi ancak iyi bir halkla ilişkilerle mümkün olabilmektedir. Halkla ilişkiler sivil havacılıkta, tanınır olmayı, imajı, markayı, reklamları, iletişimi, kriz durumunu, organizasyon yapısını ve güvenilirliği sağlamada en önemli unsurdur. Sivil havacılıkta halkla ilişkilerin önemi hem yönetim yapısında hem kullandığı halkla ilişkiler araçlarında hem de uyguladığı halkla ilişkiler uygulamalarında kendini göstermektedir (Akın ve Koçer, 2017: 183, 205).

Halkla ilişkilerin, sivil havacılık işletmeleri nezdinde uygulamış olduğu sponsorluklar, krizin iyi yönetilmesi, iyi bir marka imajının oluşturulması, sivil havacılık işletmelerinin ana kaynağı olan insanlarla karşılıklı fayda temelinde iyi ilişkiler kurulması, işletmenin genel amaçları ve devamının sağlanabilmesi için halkla ilişkilerin büyük rol üstlendiğini göstermektedir (Yılmaz M. K., 2010: 151). Bu halkla ilişkiler uygulamaları, sosyal sorumluluk, sponsorluk, kriz yönetimi, itibar yönetimi, imaj yönetimi ve risk yönetimi şeklinde sıralanabilir.

4. Sivil Havacılık Sektöründe Sık Kullanılan Halkla İlişkiler Uygulamaları

Diğer sektörlerde olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de hedef kitlelerle iletişim için tüm halkla ilişkiler uygulamalarına yer verilmekle birlikte ancak yine de bazı uygulamalara göre kullanımına sıkça başvuru alan bazı halkla ilişkiler uygulamalarının varlığı da dikkati çekmektedir. Bunlar; Kurum İçi Halkla İlişkiler, Kriz Yönetimi, İmaj Yönetimi, İtibar Yönetimi, Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk ve Sosyal Medya Yönetimi olarak sıralanabilmektedir.

4.1. Havacılık Sektöründe Kurum İçi Halkla İlişkiler

Kurumlarda demokratik geleneğin oluşturulmaması veya katı kurumsal geleneklere sahip örgüt iklimleri, sivil toplumun gelişmesinin önündeki engeller arasında yer almaktadır. Bu engellerin kaldırılması ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesini sağlamak için yeni bir yönetim tarzına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönetim tarzında tüm paydaşların etkileşim, işbirliği ve ortaklık içinde hareket etmeleri gerekir. Havacılık endüstrisinde istihdam yaratan havacılık kurumları da bu sektörde etkin olma çabası içerisinde (Yılmaz, Ateş ve Muratoğlu, 2021: 63). Bu etkin olma çabası kurum içi halkla ilişkilerin, tüm sektörlerde olduğu gibi, doğru ve teknikleri ile yapıyla mümkün olabilmektedir.

Bireysel olarak kurulan ilişkilerde ve iletişimde başarılı olmak için empati yeteneğinin etkin kullanılması önemlidir. Karşı tarafın duygularını anlama becerisi olan empati kişiliğin yanı sıra kişinin duygusal zekâsı ve iletişim yeteneğinden etkilenmektedir. Farklı ülke, kültür ve demografik özelliklerde yolculara hizmet veren geniş alana yayılmış çalışanları için havacılık sektöründe iletişim ve empati kurma becerisi kritik önem taşımaktadır (Akduman ve Ka-

rahan, 2021: 604). Bireysel hayatta empati yeteneği yüksek olan kişilerin iletişim kurma yetenekleri nasıl yüksek ise iş hayatında da aynı kural geçerli olacaktır. Çalışanların iyi bir iletişim yeteneğine sahip olması kurum içi iletişimin ve kurum dışına yansıyan kurum imajı için halkla ilişkiler ve kurum içi iletişim havacılık sektöründe büyük önem taşımaktadır.

Havacılık sektörünün karmaşık ve birçok faktörden doğrudan etkilenen yapısı gereği havacılık sektörünü yönetmek diğer işletmelere oranla daha zordur. Havacılık sektöründe halkla ilişkilerin önemi, yönetimin zorluğundan gelmektedir. Sistemli ve düzenli halkla ilişkiler faaliyetleri havacılık sektörüne dış hedef kitleler açısından önemli katkılarda bulunurken havacılıkta yine halkla ilişkiler yönetimi tarafından yönetilmek üzere kullanılan kurum içi iletişim faaliyetleri de iç hedef kitlelerin tatmini ve düzeni açısından önemlidir. Her kurumsal örgütte kullanılan halkla ilişkilerin kurum içi iletişim organları havacılık sektöründe de sıkça kullanılmak durumundadır.

Havacılık sektörü yaşanabilecek hatalara karşı diğer sektörlerle göre daha çok hassastır. Havacılık sektörünün bu hassaslığı insan kaynakları ve halkla ilişkiler yönetimine daha fazla özen ve dikkat gösterilmesini gerektirmektedir. Bu amaçla havacılık sektöründe kurum içi iletişim, havacılık sektöründe görev yapanların standart eğitimden geçirilmesi ve bu eğitimlerin devamlı güncellenmesi aynı zamanda yeni gelişmelerle ilgili sürekli bir geribildirim mekanizmasının oluşturulması gibi konular için olmazsa olmaz konumdadır (Kurnaz ve Arğın, 2021: 466). Havacılık sektöründe yer alan yer hizmetleri yer yer dış hedef kitle ile ilgili görünse de kurum içi iletişim açısından yer hizmetlerinin her anlamda çalışanlar tarafından kabul edildiği görülmektedir. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri şirketleri için fırsat olarak değerlendirilir. Bu toplantıların planlı ve sürekli olarak yapılması durumuna her iki kuşağında olumlu yaklaşımı eklendiğinde kurumun gelişimi açısından önemli bir araç olacağı düşünülmektedir (Mutlu, 2019: 137). Diğer sektörlerden farklı olarak havacılık sektöründe yer alan yer hizmetleri, kurum içi iletişime yeni bir boyut kazandırmıştır. Yer hizmetlerinde, personele devamlı bilgi akışı sağlanmaktadır.

Kurum içi, iletişimin birinci yolu iç hedef kitleyi devamlı olarak bilgilendirmek ve etkileşimi korumaktır. Yukarıda bahsedilen eğitim bilgileri de havacılık sektöründe halkla ilişkilerin kurum içi iletişim araçları aracılığıyla düzenli olarak yapılmalıdır. Bu bilgilendirme ve eğitimler kimi zaman yüz yüze, kimi zaman basılı kurum içi iletişim araçları kimi zaman da yazılı şekilde iç hedef kitleye aktarılmaktadır.

Örneğin, havacılık işletmeleri de pandemi sürecinde özel bir durumla karşılaşmış ve bu süreçte örgüt içi iletişimi her zamankinden daha önem kazanmıştır. Olağan dışı bir durumda kurum içi iletişim planı değiştirilip yeni kurum içi iletişim planları uygulanmıştır. Bunlardan bazıları; ‘Covid-19 belirtileri hakkında bilgi verilmesi, mürettebat ve yer personeline sosyal mesafe, el hijyeni, solunum görgü kuralları, çevre temizliği ve atık imhası hakkında hatırlatmalar yapılması, maskelerin ne zaman ve nasıl kullanılacağı, Covid-19 semptomları olan hastalar ile ilgili dikkat edilecek hususlar, ilk yardım esnasında koruyucu ekipman kullanımı hakkında bilgi verilmesi’ şeklinde olmuştur (Kurnaz ve Arğın, 2021: 464-465). Kurum içi halkla ilişkiler stabil değil kurum yapısına, çalışanlarına ve olağan veya olağan dışı durumlara göre esneklik ve değişiklik gösterebilir.

Kurum kültürünün oluşması ve devamı için kurum içi iletişimde kullanılan şapka, tişört, üniforma gibi öğeler havacılık sektöründe sıkça kullanılmaktadır. Bu gibi öğeler hem kurum kimliğinin oluşumu, oluşan kimliğin dış hedef kitleye doğru ve akılda kalıcı şekilde aktarımı hem de iç hedef kitle ile olan iletişime katkılar sağlamaktadır. Bu gibi öğeler kurum içi iletişime çalışanların kuruma olan aidiyetlerini artırmaktadır.

Kurum ve kuruluşlar tarafından halkla ilişkiler uzmanları tarafından risk yöneticilerinin görevlendirilmesi, kriz yönetimine yönelik acil müdahale planları ve uygulamalarının net bir şekilde oluşturulması, emniyet yönetimi kapsamında ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından yürütülen çalışmaların yakından takip edilmesi, kurum içi olanaklarının etkin bir şekilde kullanılarak çalışanlarda yönetim kültürünün oluşturulması, iç hedef kitlede etkin raporlama ve iletişim sisteminin oluşturulması, kurum içindeki sorumlulukların ve taahhütlerin yönetici personel tarafından açık olarak belirlenmesi havacılık sektöründe son derece önemlidir. Bu bahsi geçen faaliyet ve iletişim çalışmaları kurum içi iletişimin doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasından gelmektedir (Kurnaz ve Sunar, 2015: 110).

4.2. Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi havayolu şirketinin ciddi anlamda bir risk altında uyguladığı politikalardan oluşur. Günümüzdeki krizlerin bir kısmı öngörülebilirlik taşısa da teknolojik yenilikler bu krizlerin öngörülemezlik düzeyini düşürmekten çok artırmaktadır (Fishman, 1999: 347). Dolayısıyla, havayolu şirketleri de bu teknolojik belirsizlikten payını almaktadır. Uçuşlarla ilgili teknik bir konunun veya iletişim ile ilgili teknoloji kaynaklı bir sorunun krize dönüştüğü durumlarda negatif sonuçların ortaya çıkma ihtimali bile kriz planlamasını ve yönetimini havayolu şirketleri açısından zorunlu kılmaktadır. Bu konuların dışında,

paydaşlar, müşteriler ve çalışanlardan kaynaklı oluşabilecek riskler de büyüyecek krize sebep olabilmektedir. Bundan dolayı, havayolu şirketleri kriz öncesi hazırlıkları, kriz anındaki kriz yönetimleri ve kriz sonrasındaki imajla ilgili sorunlarla uğraşmak durumundadır. Kriz döneminde ortaya çıkan imaj ile ilgili bozulmalar, bu imajların restore edilmesi zorunluluğunu doğurur.

11 Eylül saldırısında olduğu gibi terör benzeri ağır kriz şartlarından etkilenme durumlarında da sivil havacılık şirketleri, düşen uçuş taleplerini artırmak amacıyla pazarlama faaliyetlerine girişmiştir. Burada halkla ilişkiler, sponsorluk, reklam kampanyaları aracılığıyla bu taleplerin artırılması sağlanmaya çalışılmıştır (Gerede, 2015: 42). Bu nedenle sivil havacılığın karşılaştığı krizleri, hedef kitlenin olumsuz algısını en aza indirmek ve havayolu işletmesine karşı oluşabilecek genel bir olumlu algı yaratmak için imaj yönetimi şeklinde yapmak gerekmektedir.

Sivil havayolu işletmeleri yaptıkları iş gereği global hareket etme zorunluluğu hissetmektedirler. Her ne kadar belirli bir ülkenin kuruluşu olsalar da ülkeler arası hizmet vermeleri nedeniyle bağlı oldukları ülkenin dışındaki farklı ülkelerde meydana gelen krizlerden de etkilenmektedirler. Savaş, salgın hastalık, ekonomik çöküntü ve askeri darbeler gibi yönetsel olaylar sivil havacılık kuruluşlarını etkileyen kriz ortamları olabilmektedirler. Halkla ilişkiler çalışmaları bu tür kriz ortamlarının minimum zarara yol açmasına veya daha önce uçamayacağı bir ülkeye (bölgeye) uçabilmesine fırsat yaratabilmektedir.

Halkla ilişkilerin rolü özellikle kriz dönemlerinde önem kazanmasının sebebi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının, kamu yararını düşünerek kurumsal kararlara yönelik kamusal tepkiyi de öngörebilmesinden kaynaklanmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcısının kriz anındaki görevi, kamuoyundaki yer alan görüş ve durumları, şirket yönetimine doğru bir şekilde aktarabilmektir (Bıçakçı, 2006: 97). Çünkü havacılık sektöründe öngörülemeyen kriz çeşitleri daha fazladır. Bu krizler sonucunda da sivil havacılık şirketleri ciddi talep azalması ile karşı karşıya kalabilmektedir. Planların önceden hazır olabilmesi için farklı tahminler ve senaryolar hazırlamak zorunluluğu vardır (Battal, 2016: 151, 154). Dolayısıyla bu gibi krizleri en az zararla atlatabilmek için halkla ilişkilere ve stratejik kriz planlamalarına olan ihtiyaç daha da artmaktadır.

4.3. Havacılık Sektöründe İmaj Yönetimi

Sivil havacılık işletmelerinde imaj, hedef kitlelerin düşüncelerinin yönetilmesiyle mümkün olmaktadır. Düşüncelerin doğru biçimde yönetilmesi birbirine benzer hizmetler sunsa bile rekabette, bir havayolu şirketini diğerinden üstün hale getirebilmektedir. Aynı zamanda bir şirketin güvenilirlik imajı kişinin o kuruluş hakkında elde ettiği tüm iletişimlerin toplamından oluşmaktadır.

Bu sebeple, sivil havacılıkta faaliyette bulunan bir havayolu işletmesinin imajının doğru şekilde kurgulanması, doğru şekilde iletiler üretilip göndermekten geçmektedir ki; doğru imaj şirketlere kârlılık ve rekabette büyük avantajlar sağlayabilmektedir.

Havayolu işletmelerinin imajı, işletmelerin hemen her türden faaliyetleri ile müşterileri, potansiyel müşterileri ve halk üzerinde yaratmaya çalıştıkları olumlu düşünceler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda havayolu işletmesinin geliştirdikleri sloganlar, yürüttükleri reklam kampanyaları, kullandıkları araçların şekil ve renkleri, yaratılmaya çalışılan hizmet kalitesinin biçimi, havayolu işletmesinin algılanan güvenlik seviyesi ilgili durumlar bu gruba girmektedir. Şirketlerin uyguladığı bu faaliyetlerdeki farklılaşma havayolu işletmelerinin pazarda kendisini nasıl konumlandırmak ve hedef kitlede nasıl bir algı yaratmak istediği ile ilgilidir (Gerede, 2015: 13). Bütün bunlar şirketin hedef kitle nezdindeki imajı ile ilgilidir.

İmaj yönetimi kriz anlarında daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çünkü şirketler kriz anlarında daha fazla risk alıp yıpranmaktadır. Bunun önüne geçmek için de sağlam bir imaj yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Krizlerin sonucunda oluşan olumsuz imajların da olumlu bir imaja dönüşmesi konusunda şirketler imaj restorasyonu kapsamında paydaşların ve müşterilerin algılarını olumlu yöne çevirmek zorundadır. Bu kapsamda havayolu şirketleri imajlarını olumlu yönde tekrar kurabilirler (Duğan, 2018: 298). Kriz dönemlerinde sarsılan imajlar, algıların yeniden yapılandırılması ile tekrar olumlu bir imaj görünümüne dönüştürebilir.

Yoğun rekabet ortamındaki havayolu işletmeleri müşterilerine, tercih edilebilirlik açısından alternatif hizmetler sunmak için uğraş vermektedirler. Bazıları farklı amaçlarla nadir seyahat eden yolculara farklı hizmetler sunarken, bazıları sık uçan yolcularına kolaylıklar sağlamaktadır. Bazı havayolu şirketleri zamanında kalkış performansını ön plana getirirken, bazı havayolu şirketleri ise uçak içindeki hizmet sunumlarını farklılaştırmaktadır. Bazıları uçuş sıklığına, farklı uçuş noktalarına önem verirken, bazıları güvenilirliği öne çıkarmaktadır. Bazıları ise, düşük fiyat politikası uygulayarak tercih edilmeye çalışırken, bazıları imaj yönetimini doğru kullanarak fark yaratmaya çalışmaktadırlar (Canöz N., 2018: 199).

Havayolu şirketlerinde olumlu bir imaj, görsel kimlik unsurlarıyla desteklenmek zorundadır. Bu unsurlar, şirkete ait logolar, kurumsal renkler, uçak tasarımları, çalışanların kıyafetleri gibi hedef kitlenin gözüne hitap eden algılara yönelik görsel tasarımlardır (Canöz N., 2017: 194). Bu şekilde hem kurumsal kimlik hem de kurumsal imaj oluşturulmaktadır. Örneğin; Türk Hava Yol-

ları'nın kırmızı- beyaz, Pegasus'un ise sarı- beyaz- kırmızı renklerini logosunda kullanması, görseller üzerinden şirket imajlarının farklılaşmasıyla sonuçlanmaktadır. İmajla ilgili faktörler, temelde havayolu şirketlerinin kurumsal itibarını da belirler. Dolayısıyla, iyi imaja sahip kurumların, -genellikle imajlarına paralel olarak- iyi bir itibara da sahip olabilecekleri söylenebilir.

4.4.Havacılık Sektöründe İtibar Yönetimi

Kadıbeşgil'e (2006: 55) göre, kurumsal itibar kuruma ilişkin yargı ve güvenin pazardaki toplam payı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kuruma ilişkin gerçekleştirilen faaliyetlerin gelecekte gerçekleştirilecek olan faaliyetlere referans olması dolayısıyla ortaya çıkan prestij algılamasıdır (Çiftçioğlu, 2006: 6). Bu sebeple, hava yolu şirketlerinin daha önce yapmış olduğu tüm faaliyetler ve daha sonra yapacakları işlerdeki saygınlığın seviyesi kurumsal itibarı belirleyeceklerdir.

Tüm kurumlarda olduğu gibi sivil havacılık sektöründeki kuruluşlarda da, yalnızca maddi değerleri referans alarak değil aynı zamanda soyut değerlerini de önemseyerek çeşitli halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Bu faaliyetlerden bir tanesi olan itibar yönetimi aracılığı ile bu soyut değerler ile beraber, kurum ve kuruluşlara kendilerini ifade edebilme olanağı verilmektedir. İtibar kavramı da bu soyut değerlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuruluşlar itibarlarını yüksek seviyede tutabilmek için varlıklarını yeni anlamlarla donatmakta ve bu sayede paydaşlarının algılarında kuruluşla ilgili bir algı veya fikir birliği oluşturmaya çalışmaktadır (Yılmaz E., 2020: 32-33). Günümüzde meydana gelen gelişmeler sonucunda rekabetin yoğun yaşandığı piyasalarda markalar ve markaların sahibi olan şirketlerin itibarları daha fazla ön plana çıkmaktadır (Turfanda, 2019: 51). Soyut bir kavram olan itibarın, şirketlere getirileri ise somut bir şekilde görülebilmektedir.

Ulaşım sektöründe hizmet veren havayolu şirketlerinin hedef kitleleri tarafından iyi algılanması, onlara diğer hava yolları ile olan rekabette avantaj sağlayabilecektir. Özellikle birbirine benzer ürün ve hizmetlerin üretildiği bu sektörde, havayollarının kendilerini taklit edilemez kılmalarında, kurumsal itibar kavramı ön plana çıkmaktadır (Koçoğlu, 2018: 109).

Havacılık sektöründe, iyi bir itibar hedef kitlelerin algılarında olumlu şekilde yer almaktan geçmektedir. İç ve dış hedef kitlesi ile iyi bir ilişki yürüten havayolu işletmeleri, topluma yeteri kadar fayda sağlaması, iyi bir marka imajının bulunması, güvenilir olması gibi değerleri yerine getiren bu işletmelerin olumlu bir itibara sahip olması kaçınılmazdır. Bunun için de birer halkla ilişkiler uygulaması olan kurum içi halkla ilişkileri, kriz yönetimini, imaj yönetimini, itibar yönetimini, sosyal sorumluluğu, sponsorluğu, sosyal medya yöne-

timini ve diğer uygulamaları havayolu işletmelerinin başarılı şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

4.5. Havacılık Sektöründe Sosyal Sorumluluk

Teknolojik ve ekonomik gelişmeler, her alandaki kurumların ölçeklerinin büyümesine olanak sağladığı gibi, havayolları kurumlarını da daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönlentmektedir. Kurumların geçmişten gelen kâr odaklı yaklaşımları günümüzde evrilerek, sosyal sorumluluk odaklı ve paydaş memnuniyetini ön planda tutan stratejik bir yönetim anlayışını dayatmaktadır (Yıldırım ve Şatır, 2018: 665). Sosyal sorumluluk uygulamaları, sivil havacılık sektörü için büyük önem arz etmektedir. Gerek mevcut hedef kitlenin tatmini ni sağlamada, gerekse potansiyel hedef kitlelere ulaşma noktasında oldukça etkili bir yöntemdir.

Sosyal sorumluluk projeleri şirketin amaç ve hedeflerini benimseyen aynı zamanda iç ve dış hedef kitlelerin tutum ve davranışlarını da önemli ölçüde etkilemektedir (Yılmaz M. K., 2021: 345). Dünyadaki havacılık sektöründeki ekonomik büyüklük ve tercih edilirlilik dikkate alındığında bu sektörde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun yarattığı olumlu etkiler, paydaşlar ve işletme arasında güçlü ilişkiler kurmaktadır. Bu sebeple havacılık sektörünün stratejileri açısından öncelikli çevreyi koruma, paydaş ile toplumun refahını sağlamak için faaliyetlerde bulunma ve etik olgusuyla hareket etmenin önemli olduğu görülmektedir. Sektördeki kurum ve kuruluşların bu gibi faaliyetlerde bulunması kadar faaliyetlerini uluslararası standartlar çerçevesinde raporlaması ve kamuoyu ile paydaşlarıyla paylaşması da kurumsal sosyal sorumluluk açısından oldukça önemlidir (Karadeniz ve Ünlübulduk, 2018: 380-381).

Günümüzde artık havayolu işletmeleri, ekonomik gelirlerinin yanında, bireylere, topluma ve çevreye ne kadar fayda sağladığını, çevreyi kirletirken diğer taraftan nasıl korurum gibi sorularına cevap aramaktadır. Aynı zamanda havacılık sektöründe artan rekabet ile de müşterilerinin sadakatini kazanmaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte havacılık sektöründeki kurumlar da bireylere ve topluma hizmet ederken neden oldukları zararları en aza indirmek ve kendilerini topluma iyi bir şekilde tanıtmak, kanıtlamak için bazı stratejiler belirlemede ve uygulamaktadır (Yılmaz M. K., 2021: 352). Sivil havacılık sektöründe yapılabilecek sosyal sorumluluklara istihdam sağlama, çevreye karşı duyarlı olma, milli ve dini konularda duyarlılık gösterme, eğitime katkı sağlama gibi konular örnek gösterilebilir.

4.6. Havacılık Sektöründe Sponsorluk

Halkla ilişkiler literatürü incelendiğinde sponsorluk önemli çalışma alanlarından biri olarak görülmektedir. Sponsorluk, her iki taraf için belirli hedefleri gerçekleştirmek için karşılıklı avantaj sağlayan bir iş sözleşmesidir. Sponsorluk spor, kültür, sanat, eğitim, sağlık, çevre, macera, seyahat, bilim vb. alanlarda kullanılabilir. Belirli bir süre boyunca uygulanır ve bir sözleşme ile sınırlandırılır (Bakan ve Canöz, 2017: 31). Havayolları şirketleri de yukarıda bahsedilen belirli hedefler doğrultusunda sıkça sponsorluk uygulamalarına yer vermektedir.

Havacılık sektöründe, halkla ilişkiler yönünden sanat, spor ve kültür etkinliklerine sağlanan destek ve sponsorluk girişimleri yolcuların ve diğer paydaşların şirkete yönelik sempatisini yükseltecektir (Caber, 2019: 85). Türkiye'nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olan THY, sponsorluk alanında önemli organizasyonlar sergilemiş ve dünyaca bilinen organizasyonlara, kulüplere ve sporculara sponsorluk yapmıştır. Bu faaliyetlerin etkilerine ilişkin yapılan araştırma neticesinde spor sponsorluğunun THY'nin kurumsal imajını artırdığı, özellikle spor sponsorluğunun daha etkili sonuçlar ürettiği, spor sponsorluğu ile THY'nin daha geniş kitlelere ulaştığı ve bu kitlelere kendi reklamını yaparak taşıma ağını genişlettiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Semiz ve Akbulut, 2019: 48).

Örneğin, THY son zamanlarda sponsorluk faaliyetleri ile dünyada dikkatleri üzerine çekmeyi başarmıştır. Özellikle sponsorluk faaliyetleri arasında Barcelona ve Manchester United Spor Kulüpleri sponsorlukları ile Lionel Messi ve Kobe Bryant sponsorlukları ve Euroleague isim sponsorluğu gibi aktiviteler yer alıyor. Bu sponsorluklar Türk Hava Yolları'nın bir dünya markası olmasını olumlu yönde etkilemiştir. Bu sponsorluk faaliyetleri sayesinde THY, dünyada lider ve güvenilir bir havayolu şirketi olarak izlenimi yaratma fırsatını yakalamıştır. Bir diğer resmi sponsorluğu ise 2015 yılındaki 52. Uluslararası Antalya Film Festivali'dir. Bu festival Türkiye'nin en eski ve en önemli sinema organizasyonu olarak bilinmektedir. Geçmişten günümüze Türk Hava Yolları'nın spor, kültür-sanat ve birçok alanda sponsorluk yaptığı bilinmektedir (Bakan ve Canöz, 2017: 32-33). Havacılık sektöründe en sık kullanılan ve en çok tercih edilen sponsorluk türü olarak spor sponsorluğu karşımıza çıkmaktadır. Sporun daha fazla izleyici kitlesinin olması, medya kuruluşlarının spor etkinliklerini daha fazla yayınlaması ve spor takımlarının/bireysel sporcuların ülke sınırlarını aşan taraftarlara sahip olması bu tercihte etkili olmaktadır. Sivil havacılık sektörü kuruluşlarınca ulusal ve uluslararası anlamda uygulanan spor sponsorluğu sektöre, sponsor olunan spor klubüne ve tüm bunların genelinde ülke imajına da büyük katkılar sağlamaktadır.

4.7. Havacılık Sektöründe Sosyal Medya Yönetimi

Gelişen teknoloji ile beraber, geçmişte geleneksel yöntemlerle yürütülen halkla ilişkiler uygulamaları geleneksele ek olarak artık dijital ortama da taşınmıştır. İletişim teknolojisi sayesinde kriz yönetimi, imaj yönetimi, itibar yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, sponsorluk gibi halkla ilişkiler faaliyetleri artık dijital ortamlarda hedef kitlelere ulaşabilir hale gelmiştir. Bu halkla ilişkiler uygulamalarına yeni medya araçlarının halkla ilişkilerde oldukça sık kullanılması ile beraber sosyal medya yönetimi de halkla ilişkiler uygulayıcısının alanına girmiştir.

Havacılık sektörü, iletişim bilimi ile iç içe girmiş bir yapıdadır. Havacılığın gelişmesi iletişimin gelişmesine neden olurken, iletişimin gelişmesi de havacılığın gelişmesine neden olmuştur. İletişim havacılığın ilk zamanlarından bu yana oldukça önemli bir konumda yer almıştır. Havacılık sektöründeki paydaşların kendi aralarında kurmuş oldukları iletişimin yanı sıra çalışanlar, yolcular, teknoloji üreten (ARGE yapan) işletmeler, ulusal ve uluslararası kuruluşlar ile ülkelerin birbirleriyle iletişimi de burada hayati bir öneme sahiptir. Günümüz iletişim teknolojisi sonucu ortaya çıkan sosyal medya kanalları havacılık sektöründe, paydaşlar ve müşteriler ile iletişim açısından oldukça önemlidir (Tosyalı ve Özeren, 2020: 158). Belirli bir takım faaliyetlerini yürütmek ve duyurmak adına sanal ortamlarda yer alan havacılık kurumları, sosyal medyada hedef kitle tarafından sıkça kullanılan sosyal ağlarda yerini almaktadır. Bu ağlar, Facebook, Twitter, Youtube gibi platformlardan oluşmaktadır.

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi halkla ilişkilere ve onun uygulamalarına ihtiyaç duyan havacılık sektörü de kendilerini hedef kitlelerine daha iyi tanıtmak, daha ulaşılır olmak, maliyetleri azaltmak, etkili bir iletişim ortamı yaratmak, kendi tanıtım faaliyetlerini yapabilmek adına internet ve sosyal medya kanallarını kullanmaktadır. Havacılık sektöründe, son yıllarda kullanımı hem hedef kitle hem de kuruluşlarca artan sosyal medya kanalları, halkla ilişkiler uzmanlarınca yürütülmektedir.

Havacılık sektöründe maliyetleri düşürmek amacıyla dijitalleşme çabalarına girişmiştir. Rekabetin oldukça yüksek olduğu havacılık sektöründe dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla ağ, filo ve tarife planlamasının yanı sıra gelir yönetimi sistemleri de optimize edilmiş, sunulan hizmetlerin fiziksel özelliklerine dijital özellikler de eklenmeye başlanmıştır (Tuncer, 2021: 142).

Dünya’da ve Türkiye’de internet ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim, tüketicileri doğrudan etkilemekte ve tüketicilerin de bu teknolojileri yoğun bir şekilde kullanmasıyla, tüketici taleplerinde büyük değişimler yaşanmaktadır. Değişen tüketici profiliyle birlikte işletmelerin de bu değişen koşul-

lara ayak uydurması, yoğun rekabetin yaşandığı pek çok sektörde olduğu gibi, havacılık sektöründeki işletmeler için de zorunlu olmaktadır. Bu nedenle havayolu işletmeleri, daha çok kitleye ulaşmak ve internetin sunduğu tüm avantajlardan yararlanmak amacıyla, kendilerine ait web sitesi oluşturarak, interneti yoğun bir şekilde kullanmaya çalışmaktadır (Güreş, Arslan ve Yalçın, 2013: 173).

Havacılık sektöründe yer alan kurum ve kuruluşlar, sosyal medya kanallarını pazarlama, kurumsal iletişim, müşteri hizmetleri, e-ticaret, satış, müşteri sadakati ve olumlu bir itibar oluşturma amaçları ile kullanabilmektedir. Sivil havacılık kuruluşları, günümüz koşullarını yerine getirebilmek ve yukarıdaki amaçları gerçekleştirebilmek adına, sosyal ağlarda daha fazla yer almaya başlamıştır. Bu nedenle, havayolları şirketleri sosyal medya kanallarında, başarılı ve etkili olabilmek için bu alana daha fazla yatırım yapar hale gelmiştir. Havayolu kuruluşlarının, sosyal medya kanallarını etkili bir biçimde kullanabilmek için işletme içerisindeki tüm birimleri birbirleri ile koordineli hale getirebilmektedir. Sosyal medya kanalları, sivil havacılık sektörü için hedef kitlenin sorunlarını gerçek zamanlı çözme temeline dayanmaktadır (Arslan, 2015: 75).

Sonuç

Günümüzde halkla ilişkiler faaliyetleri, geçmişe kıyasla daha önemli hale gelmiştir. Önümüzdeki dönemlerde de halkla ilişkilerin önemini koruyacağı ve artıracığı kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Bunun temel sebebi şirketlerin müşterilerle ve paydaşlarla devam ettirdiği ilişkilerdir. Bu ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürümesini sağlayan halkla ilişkiler faaliyetleridir. Şirketlerin hedef kitle nezdinde uyguladığı politika ve stratejilerin doğru biçimde anlaşılmasını sağlama zorunluluğu şirket yöneticileri ile beraber halkla ilişkiler departmanının sorumluluğundadır. Halkla ilişkiler şirketler için şirketle hedef kitle arasında bir köprü görevi görmektedir. Şirketlerden gelen mesajların hedef kitesine aktarılması kadar hedef kitlenin şirket ile ilgili görüş, öneri ve şikâyetlerinin şirket yöneticilerine aktarılması görevi yine halkla ilişkilere düşmektedir.

Böylesine kilit rolü olan bir konumda yer alan halkla ilişkiler aynı zamanda şirketin basın ile olan ilişkilerini yürütmekte, internet aracılığıyla sosyal medya kanallarını kontrol etmekte, doğru biçimde imajının yaratılması ve bu imajın yönetilmesinin ve dolayısıyla itibarının sağlanması, sponsorluk ve sosyal sorumluluk projeleri ile topluma fayda sağlaması, kriz anlarında olumsuz durumların üstesinden gelebilmesi gibi fonksiyonları yerine getirmektedir.

Bütün iş kollarında olduğu gibi, sivil havacılık sektöründe de halkla ilişkiler önemli bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Havacılık

sektörü, halkla ilişkilere ihtiyaç duyan ve ondan beslenen bir konumda yer almaktadır. Bu açıdan, halkla ilişkilerin belirli bazı uygulamaları havacılık sektöründe hava yolu şirketlerinin birbirinden farklılaşmasını, birinin diğerinden üstün hale gelmesini aynı zamanda ticari faaliyetlerine devam etmesini sağlamaktadır. Havacılık sektöründe gerek iç hedef kitle ile olan kurum içi iletişim faaliyetlerine gerekse de dış hedef kitleye yönelik kurum dışı halkla ilişkiler faaliyetlerine rastlamak mümkündür.

Sivil havacılık sektöründe sıkça rastlanılan halkla ilişkiler uygulamalarından biri olan kriz yönetimi kurumun yaşanan bir kriz anında kurumu bu krizden en az zararla atlatabilmek için var gücüyle çalışmaktadır. Havacılık sektörü yapısı itibarıyla, krizlere her zaman açık bir konumda bulunmaktadır. Gerek ekolojik, gerek ekonomik, gerekse savaş ve diğer olumsuz bazı durumlardan çabuk etkilenen bu sektörde kriz yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülmesi kaçınılmazdır. Havacılık sektöründe yaşanabilecek krizleri önceden tahmin edebilme, öngörülemez ani krizleri yönetebilme ve kriz sonrası şirketin yararına iyi bir değerlendirme ve stratejilerde bulunma halkla ilişkiler görevlilerine düşmektedir. Bu nedenle sivil havacılık sektöründe tutunmaya çalışan havacılık kurum ve kuruluşları bünyelerinde halkla ilişkilerin yönetimini bulundurmak zorundadır.

Havacılık sektöründe, sıkça rastlanılan bir diğer halkla ilişkiler uygulaması ise sponsorluktur. Sponsorluk, hava yolları şirketlerince sıkça kullanılan bir halkla ilişkiler yöntemidir. Havayolları şirketlerince yapılan sponsorluk uygulamaları, tüm halkla ilişkiler faaliyetlerinde olduğu gibi birbiri ile bağlantılı şekilde hareket etmektedir. Havayolu işletmeleri, kendilerini tanıtabilmek, reklam yapabilmek, bir anlamda bazı alanlara destek olabilmek ve bu sayede tekrar kazanmak adına belirli bir takım sponsorluk uygulamaları üstlenmektedir. Ülkemizde havayolu işletmelerince sık kullanılan sponsorluklar eğitim ve spor sponsorluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ulusal ve uluslararası yapılan spor sponsorlukları ise ülkemiz imajına olumlu katkılarda bulunabilmektedir.

Toplumda yer alan ve bundan fayda sağlayan havacılık işletmeleri topluma olan borçlarını bir anlamda sosyal sorumluluk kampanyaları düzenleyerek, topluma fayda sağlayarak ödemektedir. Havacılık sektöründe sosyal sorumluluklar, işletmenin devamı, iyi bir imaja sahip olması, itibarını koruması adına oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri kendi itibar ve imajları için belirli bir takım sosyal sorumluluk projelerini üstlenmektedirler. Bu sosyal sorumluluk projeleri, eğitim, sanat ve istihdam alanında daha çok kendini göstermektedir.

Son yıllarda, popüler olan ve sıkça kullanılan sosyal medya kanalları yine havacılık sektöründe sıkça kullanılmaktadır. Sektörde yer alan işletmeler bu ağ ve platformlar aracılığıyla kendini geliştirirken, müşteriler ve paydaşları ile iyi bir iletişim ortamı oluşturmakta ve şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak adına kendi tanıtımını yapabilmektedir. Sonuç olarak halkla ilişkiler, uygulamaları ve yönetim birimiyle havacılık sektöründe kilit bir role sahiptir.

KAYNAKÇA

- Akar, H. (2021). *Halkla İlişkiler Uygulama Alanları ve Uygulayıcının Rollerini*. Literatürk Yayınevi. Konya.
- Akbulut, D. ve Üstünbaş, B. (2021). 'Ulusal ve Uluslararası Halkla İlişkiler Ajanslarının Uygulama Alanları Üzerine Bir Karşılaştırma'. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (e-Gifder)*, 9(1), 157-192.
- Akdağ, M. (2005). *'Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi'*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(14), 1-20.
- Akdağ, M. (2007). *İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler*. Tablet Yayınları. Konya.
- Akduman, G. ve Karahan, G. (2021). 'Duygusal Zekâ ve İletişim Becerilerinin Empati Üzerindeki Etkisinin Kişilik Özellikleri Bağlamında Değerlendirilmesi: Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Meslek-yüksekokulu Öğrencilerinde Bir Alan Araştırması'. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*. 8(2). 604-622.
- Akın, A. ve Koçer, S. (2017). *'Sivil Havacılıkta Halkla İlişkiler Uygulamaları Örnek İncelemeleri'*. II. Uluslararası İletişim Bilimi ve Medya Araştırmaları Kongresi (s. 182-109). İstanbul Ayvansaray Üniversitesi. İstanbul.
- Aydoğan, D. (2018). *'Halkla İlişkiler'*. Ş. Esen ve A. Aytekin içinde, *İşletme Bilimine Giriş* (s. 393-420). Beta Yayınevi. İstanbul.
- Bakan, Ö. ve Canöz, N. (2017). 'Presentation of Sponsorship Activities on the Web Sites of Airline Companies: Turkish Airlines Case'. *Communication and Media* (s. 31-37). IASSR.
- Becerikli, S. (2000). 'Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği', *Selçuk İletişim*, 1(2), 73-89.
- Becerikli, S. (2002). *'Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetleri için Alternatif Bir Yöntem: Sosyodrama'*, *Selçuk İletişim*, 2(3), 138-148.
- Peltekoğlu, F. (2009). *Halkla İlişkiler Nedir?*. Beta Yayınevi. İstanbul.
- Battal, Ü. (2016). *'Havayolu İşletmelerinde Filo ve Tarife Planlaması'*. E. Gerede ve A. E. Demirci içinde, *Havayolu Yönetimi* (s. 148-175). T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayını. İstanbul.
- Batu, M., Tos, O. ve Dıvrak, E. (2019). *'Kriz Yönetimi ve İletişimi: Kentucky Friedchicken Örneği'* Ö. Selvi ve Z. Acar Şentürk içinde, *Halkla İlişkiler ve Uygulama Alanları Yeni Eğilimler* (s. 65-86). Eğitim Yayınevi. Konya.
- Bıçakçı, İ. (2006). İletişim ve Halkla İlişkiler 'Eleştirel Bir Yaklaşım' _MediaCat. [İstanbul](#)
- Bitirim Okmeydan, S. (2020). 'Türkiye'deki Hava Yolu Şirketlerinin Sosyal Medyada Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler (Mpr) Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme'. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(39), 255-279.
- Caber, M. (2019). 'Uçak-İçi Dergilerdeki Genel Müdür Söylemlerinin Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi'. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(1), 77-90.
- Canöz, K. (2008). 'Kamuda Halkla İlişkilerin Yeni Yüzü: Bilgi Edinme Yasası'. *Selçuk İletişim*, 5(3), 141-152.
- Canöz, K. (2013). *Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Palet Yayınları, Konya
- Canöz, K. (2021). *Politikada Halkla İlişkiler*. Palet Yayınları, Konya
- Canöz, K. ve Canöz, N. (2020). *Halkla İlişkiler*, Palet Yayınları, Konya
- Canöz, N. (2017). 'Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Hizmet Anlayışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma'. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 192-205.
- Canöz, N. (2018). 'Yabancıların Havayolu Ulaşımını Tercih Etme Nedenleri: Türkiye'ye Ait Havayolu İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma'. *Selçuk İletişim*, 11(2), 196-213.
- Çamdereli, M. (2000). *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*. Çizgi Kitabevi. Konya
- Çelebi, E. (2019). *Halkla İlişkiler Uygulamaları Nasıl Olmalı*. Nobel Yayınevi. Ankara

- Çerçi, Ü.Ö., Canöz, N. ve Canöz, K. (2020). 'Covid-19 Krizi Döneminde Bilgilenme Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı', Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.44, s. 184-198 .
- Çetintaş, B. (2019). *Her Yönüyle İletişim ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Hiperyayın.
- Çiftçioğlu, A. (2006). *Online İtibar Yönetimi*. Dora Yayınevi. Bursa
- Demirci, A. E. (2016). 'Havayolu İşbirlikleri'. E. Gerede ve A. E. Demirci içinde, Havayolu Yönetimi (s. 176-202). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Demirtaş, H. (2000). 'Kriz Yönetimi'. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23(23), 353-373.
- Doganis, R. (2001). *The Airline Business in The Twenty- first Century*. Routledge. New York
- Doganis, R. (2019). *Flying Off Course Airline Economics and Marketing*. Routledge. New York.
- Duckworth, H. A. ve Moore, R. A. (2010). *Social Responsibility Failure Mode Effects and Analysis*. CRC Press. New York.
- Duğan, Ö. (2018). 'Sosyal Medya Kaynaklı Krizlerin 'İmaj Restorasyon Teorisi' Açısından Örnek Olaylar İncelenmesi'. Akdeniz İletişim(29), 293-313.
- Er, G. (2008). *Sanal Ortamda İtibar Yönetimi*. Cinus Yayınları. İstanbul.
- Ergen Işıklar, Z., Canöz, N. ve Ertek, A. (2021). 'Havayolu Talebine Yönelik Yolcu Profili ve Tercihlerinin Belirlenmesi: Konya Örneği'. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 19(2), 239-260.
- Fishman, D. (1999). 'Valujet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended'. Communication Quarterly, 47(4), 345-375.
- Gerede, E. (2015). 'Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar'. E. Gerede içinde, Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması (s. 1-43). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları. Ankara.
- Gerede, E. ve Demirci, A. E. (2016). *Havayolu Yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayını. Eskişehir.
- Gerede, E. ve Yalçınkaya, A. (2015). 'Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi'. E. Gerede içinde, Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması (s. 119-156). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları. Ankara.
- Göksu, O. (2019). Küreselleşme ve Halkla İlişkiler Kuramlar Eşliğinde. Konya: Literatürk.
- Görkemli, N. (2019). *Siyasal İletişimde Halkla İlişkilerin Dijital Dönüşümü*. B. Solmaz içinde, Siyasal İletişimin Dijital Dönüşümü (s. 107-134). Literatürk Yayınları. Konya
- Gregory, A. (2004). 'Public Relations and Management'. A. Theaker içinde, *The Public Relations Handbook* (s. 48-65). Routledge. New York.
- Güreş, N., Arslan, S. ve Yalçın, R. (2013). 'Türk Havayolu İşletmelerinin Web Sitelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma'. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 173-185.
- Hebert, E. (2005). 'Digital Public Relations: a New Strategy in Corporate Management'. *Nsukka Journal of the Humanities*(15), 135-143.
- Hernandez, J. ve Sandoval, J. (2022). 'Corporate Social Responsibility, Labor Development and Quality of Life of Workers'. N. Ray ve A. Bag içinde, *Corporate Social Responsibility (CSR) Practices Toward Economic, Environmental and Social Balance* (s. 1-23). CRC Press. New York.
- Hvang, C. ve Zhang, Y. (2015). 'Revisiting Organization- Public Relationship Research for the Past Decade: Theoretical Concepts, Measures, Methodologies and Challenges'. E.-J. Ki, J.-N. Kim ve J. Ledingham içinde, *Public Relations as Relationship Management* (s. 3-27). Routledge. New York.
- Kadıbeşgil, S. (2003). *Kriz Geliyorum Der Kriz İletişimi ve Yönetimi*. MediaCat. . İstanbul.
- Kadıbeşgil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*. MediaCat. İstanbul.
- Kalender, A. (2013). 'Kavramsal Olarak Halkla İlişkiler, Dünyada ve Türkiye'de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi'. A. Z. Özgür içinde, *Halkla İlişkiler* (s. 2-29). T.C Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2713. Eskişehir.

- Karadeniz, E. ve Ünlübulduk, S. N. (2018). 'Dünyada Marka Değeri En Yüksek Havayolu İşletmeleri İle Borsa İstanbul Havayolu İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Analizi'. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2).
- Karaköse, T. (2007). 'Örgütlerde İtibar Yönetimi'. Akademik Bakış(11), 1-12.
- Koçoğlu, M. C. (2018). 'Yerli Turistlerin Kurumsal İtibar Algılarının Marka Denklğine Etkisi'. *Turizm ve Akademik Dergisi*, 5(2), 109-127.
- Koçyiğit, M. (2017). *Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi*. Eğitim Yayınevi. Konya.
- Kurnaz, S. ve Arğın, E. (2021). 'Covid- 19 Pandemi Sürecinin Havacılık İşletmelerinde Örgüt içi İletişimi Üzerindeki Etkisi'. V. International Conference on Covid- 19 Studies. 24-25 Eylül 2021, (465-469), Ankara.
- Kurnaz, S. ve Sunar, O. N. (2015). 'Havacılıkta Risk Yönetimi: Türk Sivil Havacılık Sistemi Açısından Bir Değerlendirme'. III. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi 23-24 Ekim 2015. (104-112). İzmir.
- Masterman, G. ve Hood, E. (2006). *Innovative Marketing Communications Stragies for The Events Industry*. Routledge. New York.
- McDonnell, I. ve Malcolm, M. (2014). *Event Sponsorship*. Routledge. New York.
- Memiş, H. B. (2021). *Halkla İlişkiler Kavramlar, Süreçler, Uygulamalar Bildiğimiz Dünyadan Başka Bir Dünyaya Geçerken*. Literatürk Yayınevi, Konya.
- Mihçioğlu, C. (1970). 'Halkla İlişkiler Nedir'. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(4), 91-108.
- Mutlu, S. (2019). 'Postmodern Yönetim Anlayışı ve Kurum İçi İletişim: Sivil Havacılıkta Yer Hizmetleri Alanında Kuşaklar Arasında Bir Araştırma'. T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1-167. İstanbul.
- Onat , F. ve Alikılıç, Ö. (2008). 'Sosyal Ağ Sitelerinin Reklam ve Halkla İlişkiler Ortamları Olarak Değerlendirilmesi'. Yaşar Üniversitesi Dergisi, 3(9), 1111-1143.
- Onat, F. (2010). 'Bir Halkla İlişkiler Uygulama Alanı Olarak Sosyal Medya Kullanımı: Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İnceleme'. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi(31), 103-121.
- Özkan, A. (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İTO. İstanbul.
- Sarılgan, A. E. (2016). 'Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar'. E. Gerede ve A. E. Demirci içinde, *Havayolu Yönetimi* (s. 2-25). T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayını. Eskişehir.
- Saruhan, Ş. (2012). 'Yönetim ve Yönetici'. A. B. Baraz ve A. Şakar içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 2-34). T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayını. Eskişehir.
- Semiz, A. ve Akbulut, D. (2019). 'Kurumsal İmajın Oluşumunda Sponsorluğunun Etkisi: Türk Hava Yolları Örneği'. İletişim Çalışmaları Dergisi, 1(5), 13-50.
- Smith, R. (2014). *Public Relations the Basics*. Routledge. London.
- Solmaz, B. (2007). 'Halkla İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması'. Selçuk İletişim, 4(4), 67-74.
- Somerville, I. ve Wood, E. (2016). 'Public Relations and Corporate Social Responsibility'. A. Theaker içinde, *The Public Relations Handbook* (s. 197-218). Routledge. New York.
- Şakar, A. (2012). 'Planlama'. A. B. Baraz içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 114-138). T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayını. Eskişehir.
- Tellan, D. (2009). 'Kurum içi Halkla İlişkiler Faaliyetleri Kapsamında Personel Yetkilendirme Yaklaşımı (Empowerment)'. Erciyes İletişim, 1(2), 54-64.
- Theaker, A. (2012). *The Public Relations Handbook*. Routledge. New York.
- Tortop, N. ve Özer, M. A. (2013). *Halkla İlişkiler*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Tuncer, B. (2021). 'Dijital Havacılık'. İ. Erdoğan Tarakçı ve Bora Göktaş içinde, *Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm*. (s. 139-160). Efe Akademi Yayınları. İstanbul.
- Turfanda, S. (2019). 'Dijital Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi'. E. B. Sarıoğlu içinde, *Dijital Halkla İlişkiler* (s. 51-67). Eğitim Yayınevi. Konya.

- Türkal, İ. ve Güllüpunar, H. (2017). 'Diyalsal Halkla İlişkiler Bağlamında Sosyal Medya Kullanımı: Türkiye'de İlk 100'de Yer Alan Şirketler Üzerine Bir İnceleme'. e-Gifder, 5(2), 591-618.
- Ural, E. G. (2002). 'İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetim'i. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 1(2), 83-93.
- Uzunoğlu, E. ve Öksüz, B. (2008). 'Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü'. Selçuk İletişim, 5(3), 111-123.
- Yağmurlu, A. (2011). 'Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya'. Selçuk İletişim, 7(1), 5-15.
- Yaxley, H. (2016). 'Risk, Issues and Crisis Management: a Collaborative Role for Public Relations'. A. Theaker içinde, The Public Relations Handbook (s. 197-218). Routledge. New York.
- Yıldırım, O. ve Şatır, Ç. (2018). 'Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi: Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi'. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 8(3), 665-676.
- Yılmaz, E. (2020). 'Bir İtibar İnşası Stratejisi Olarak Türk Hava Yolları Reklamlarında Küre-Yerelleşme Söylemi'. Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi, 5(10), 31-49.
- Yılmaz, H., Ateş, S. ve Muratoğlu, Ş. (2021). 'Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetişim Bir Alt Boyut Olarak İletişim: Havacılık Alanında Uygulama'. PressAcademia. 13. 62-68.
- Yılmaz, M. K. (2010). 'Havacılık İşletmelerinin Halkla İlişkiler ve Sponsorluk Uygulamaları Üzerine Stratejik Bir Değerlendirme'. Journal of Aviation Research,, 2(2), 142-167.

İKİNCİ BÖLÜM

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE HALKLA İLİŞKİLER KONUSUYLA BAĞLANTILI BİLİMSEL ÇALIŞMALARA YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME

Prof. Dr. Ömer BAKAN

S.Ü. İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

obakan@selcuk.edu.tr

ORCID NO: 0000-0001-5884-5549

Giriş

Günümüzde havayolu ulaşımı önemli konulardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Havayolu ulaşımı insanların ve eşyaların (bagaj, kargo, posta) bir noktadan başka bir noktaya havayolu ile taşınması işlemi (Şahin vd., 2019: 750) şeklinde tanımlanabilmektedir.

Havayolu taşımacılığının, maliyetlerin yüksek, kâr marjının düşük, rekabetin yoğun, teknolojinin sürekli yenilendiği, müşteri beklentilerinin değiştiği bir sektör olduğu ifade edilmektedir (Önen, 2017: 2). Yalnızca havayolu şirketlerinin değil, havalimanı işletmecileri, yer hizmetleri şirketleri, hava trafik kontrol, ikram şirketleri, ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoritelerinin de dahil oldukları hava taşımacılığı alanında asıl gaye yolcunun güvenli ve emniyetli bir şekilde bir noktadan diğerine taşınması olarak görülse de bu süreçte yolcunun memnuniyeti ve tekrar satın alma kararını etkileyen unsurların da önem verilen hususlar arasında yer aldığı söylenebilir (Karaağaoğlu, 2020: 164).

Havacılık sektörü, tüm dünyada oldukça hızlı değişim ve gelişim gösteren sektörlerden birisidir. Hem teknolojik bakımdan hem de hizmet anlayışı açısından, sürekli iyileştirmeye gidilmesini gerekli kılan bir sektördür. Ancak, havacılık sektöründe işletme giderlerinin, bakım ve onarım masraflarının yüksek olmasına bağlı olarak, onun yüksek sermaye gerektiren bir sektör olmasından ötürü karlılık oranının düşük olduğu ifade edilmektedir. Rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, gelişmiş ülkelerde pazarın doyması ve gelişmekte olan ülkelerde bireylerin, gelişmiş ülkelerin yaşam seviyesinde tüketim alışkanlıklarına ilgi göstermesi, havayolu işletmeciliğinde yeni hizmetlere gereksinim duyulmasına yol açmıştır. Çağa ayak uydurmayı arzulayan havayolu işletmeleri açısından günümüzde en önemli rekabet kaynağı, sunulan hizmetler ve kalitedir. Yer hizmetleri, kabin içi hizmetleri ve olanakları, terminal ve kabin içi ikram hizmetleri, havayolu işletmelerinin birbirlerine üstünlük sağlamak için

kullandıkları rekabet unsurları arasında yer almaktadır. Bu noktada, sunulan hizmetler müşteriler üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir (Yakut, 2021: 83).

Türkiye’de hava taşımacılığı ekonomik durum, ileri teknolojiler ve artan rekabet sebebiyle hızlı bir gelişim sergilemektedir (Yılmaz, 2020: 115). Hava-yolu taşımacılığının hızlı gelişen, dinamik bir yapıya sahip olması ve yakıt maliyetlerindeki değişkenlik havayolu işletmeleri üzerinde yoğun baskı meydana getirmektedir. Makro ve mikro çevrede yaşanan gelişmeler, havacılık sektörünün büyümesine ve yeni markaların çoğalmasına kaynaklık etmektedir. Artık müşterilerin istek ve talepleri değişiklik göstermekte, bilgi teknolojileri sayesinde ürün ve hizmetlere erişebilme imkânı da artmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak müşteriye elde tutmak, müşterinin istek ve taleplerine cevap verebilmek her geçen gün daha da zor hale gelmektedir (Yangınlar ve Tuna, 2020: 174).

Yoğun rekabetin yaşandığı havayolu sektöründe işletmeler, tutarlı, dengeli ve sürekli mesajlarla kendilerini hedef kitleye anlatmak, kimlikleri hakkında toplumda bir anlayış sağlamak ve oluşturmak istedikleri imaj konusunda bir çaba sarf etmek durumundadırlar (Karaağaoğlu ve Ülger, 2021: 15). Havayolu işletmeciliğinde müşteri tercihlerini etkileyen faktörler göz önünde bulundurulur, gerekli olduğunda yeni hizmet geliştirme çalışmalarına başlanmalıdır. Hem müşterilerden hem de işletme personelinden elde edilen öneriler ve şikâyetler değerlendirilerek, diğer işletmeler karşısında rekabetçi avantaj elde etmek benimsenmelidir (Gürses, 2006: 95). Bu görüşler doğrultusunda, havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından halkla ilişkilerin daha da önemli bir konuma geldiği söylenebilir.

Günümüzde, en çok tercih edilen havayolu şirketi olmanın yolunun profesyonel ve etkili bir halkla ilişkiler çalışmasından geçtiği belirtilmektedir (Aslan, 2022: 23). Havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin halkla ilişkiler bağlamında çeşitli faaliyetler gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Bu faaliyetler, onların hedef kitle gruplarıyla aralarında sağlıklı ilişkiler kurmaları ve sürdürmeleri noktasında büyük önem taşımaktadır. Havacılık sektöründe yer alan işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetleri pek çok bilimsel araştırmada konu edilmiştir.

Halkla ilişkiler kurumlar ve kamuları arasında karşılıklı iletişimi, kabulü ve iş birliğini sağlayan ve devam ettiren bir yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkilerin topluma güven verdiği, hedef kitlesine kendilerini ilgilendiren hususlarda söz hakkı verdiği ve bununla da bir değer oluşturduğu söylenebilir (Acar Şentürk ve Selvi, 2019: 10-11).

Halkla ilişkilerin uygulama alanları arasında; medya ilişkileri, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal kimlik ve imaj, sponsorluk, itibar yönetimi, kriz yönetimi, finansal ilişkiler, etkinlik yönetimi, kamusal işler, konu/sorun yönetimi, lobicilik, pazarlama iletişimi, çalışan/üye ilişkileri, toplumla ilişkiler gibi uygulama alanları yer almaktadır (Kalender, 2011: 30-31).

Havacılık sektöründe halkla ilişkiler konusu, üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Literatür incelendiğinde doğrudan havacılık sektöründe halkla ilişkiler konusunu ele alan çalışmaların olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra pek çok bilimsel çalışmada havacılık sektörü halkla ilişkilerin uygulama alanları arasında yer alan alanlardan birisi veya birkaçı ile bağlantılı olarak ele alınmıştır.

Havacılık sektöründe halkla ilişkiler konusunu ele alan (Akın, 2018: 3; Kahraman ve Çakır, 2022: 169-170) ve bu sektörde halkla ilişkiler konusuyla bağlantılı çalışmalar arasında havayolu işletmelerinde sosyal medya kullanımı (Tarhan vd., 2013: Atalık vd., 2014: 96; Tanyıldızı ve Demirkıran, 2018: 163; Kaplan, 2020: 92; Koçyiğit ve Küçükcivil, 2021: 978), havayolu işletmelerinde halkla ilişkiler aracı olarak yeni medyanın kullanımı (Ürkmez, 2022: 28) gibi çalışmaların ve diğer bazı çalışmaların yer aldığı söylenebilir. Ancak bu çalışmaların bir kısmı başlıklarında veya içeriklerinde konuyu halkla ilişkilerin uygulama alanları bağlamında ele almadıkları için bu çalışmanın kapsamına dahil edilmemişlerdir.

Bu çalışmada havacılık sektöründe halkla ilişkilerin uygulama alanlarının konu edildiği bilimsel çalışmalar ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde havacılık sektörü ve kurumsal sosyal sorumluluk, ikinci bölümünde havacılık sektörü ve sponsorluk, üçüncü bölümünde havacılık sektörü ve kurumsal kimlik ve imaj, dördüncü bölümünde havacılık sektörü ve kurumsal itibar, beşinci bölümünde havacılık sektörü ve kriz yönetimi, altıncı bölümünde havacılık sektörü ve pazarlama iletişimi, yedinci bölümünde ise havacılık sektörü ve halkla ilişkilerin diğer uygulama alanları üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın sınırlılıklarından birisi, ele alınan bilimsel çalışmaların 2010 yılından itibaren günümüze gelinceye dek yerli literatürde yer alan bilimsel çalışmalarla sınırlı olmasıdır. Bu tarihten önce yapılan bilimsel çalışmalar, bu çalışma kapsamına dahil edilmemiştir. 2010 yılından itibaren havayolu yolcu taşımacılığı yapan işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerini halkla ilişkilerin uygulama alanları bağlamında konu eden ve/veya başlıklarında bu uygulama alanlarına yer veren çalışmalardan 42 tanesi incelenmiştir. Bunların, toplam çalışmalar içerisinde sayıca çalışmaların önemli bir kısmını oluşturduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, başlıklarında havayolu işletmelerine veya halkla

ilişkilerin uygulama alanlarına yer vermedikleri halde, içeriğinde havayolu işletmelerinin halkla ilişkiler çalışmalarını halkla ilişkilerin uygulama alanları bağlamında ele alan bazı araştırmalara da bu çalışmada yer verilmiştir.

Bu çalışma, yerli literatürde 2010 yılından günümüze gelinceye dek yapılan bilimsel çalışmalarda havacılık sektöründe halkla ilişkilerin hangi uygulama alanlarına odaklanıldığını ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Bu çalışmada elde edilecek bulguların, ileride bu alanda çalışma yapmak isteyen kişileri yönlendirebileceği düşünülmektedir.

1. Havacılık Sektörü ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde dünyada ve Türkiye’de diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de kurumsal sosyal sorumluluk, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Kurumsal sosyal sorumluluk adına dünyanın önde gelen havayolu işletmelerinin ne tür faaliyetler gerçekleştirdikleri, kurumsal sosyal sorumluluğun hangi alanlarına yöneldikleri, bu faaliyetleri kurumsal web sitelerinde nasıl yansıttıkları, bilimsel çalışmalarda ele alınan konular arasında yer almaktadır.

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili çok sayıda çalışma yapıldığı gözlemlenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin havayolu işletmelerinde uygulanması ve raporlanması ile ilgili çalışmaların yerli literatürde yer aldığı görülmektedir.

Karadeniz ve Ünlübulduk (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, dünya da marka değeri en yüksek ilk beş havayolu işletmesi ile taşınan yolcu, iç hat ve dış hat yolcu paylarına göre Türkiye’deki en büyük iki havayolu işletmesinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile bu faaliyetleri raporlama düzeyleri, içerik analizi yöntemi kullanılarak işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk raporları üzerinden tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmek ve toplumla paylaşmak için farklı başlıklar altında ayrı bir bölüm oluşturdukları gözlemlenmiştir. Genel olarak ana temalar ve alt faaliyetler incelendiğinde, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin birbirlerine yakın düzeyde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini raporladıkları belirlenmiştir. Bu bulgu, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına genel olarak önem verdiklerini ve gerçekleştirdikleri faaliyetleri bildirme eğilimi içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışma sonucunda havayolu işletmelerinin en fazla “Çevre” teması altındaki sosyal sorumluluk faaliyetlerine odaklandıkları saptanmıştır (Karadeniz ve Ünlübulduk, 2018: 382).

Kurt (2019: 137-146) tarafından yapılan çalışmada havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk konusunu hangi yaklaşımla ele aldıkları incelen-

miş, havayolu örgütlerince gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri açıklanmaya çalışılmış, havayolu örgütleri arasında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yayılım nedeni, motivasyon kaynakları, bu faaliyetlerin uygulanma ve benimsenme biçimi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, kurumsal sosyal sorumlulukların örgütler tarafından sorgulanan, rasyonel çıkarlara hizmet ettiği düşünülerek tercih edilen, olumlu değerlendirmelere tabi tutulan ve öykünmecilikten uzak şekilde gerçekleştirilen faaliyetler olduğu belirlenmiştir.

Kurt ve Besler (2019: 211-213) Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, toplumu, çevreyi, müşterileri ve yasal düzenlemeleri hedef alan faaliyetlerin çoğunlukta olduğu belirlenmiştir.

Öztürk (2020: 171) tarafından yapılan çalışmada iyi reklamcılık uygulamalarının, havayolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumlulukları ve marka imajı ile ilişkisi, KLM Royal Dutch Airlines’ın 2019 yılının ses getiren girişimlerinden biri olan “Fly Responsibly” örneği üzerinden incelenmiştir. Çalışmada KLM’nin, kampanya kapsamında yayınlanan video reklamda kullanılan duygusal ve rasyonel argümanlar ile daha sürdürülebilir bir dünya için yolcularını CO2 emisyonlarını azaltmaya davet ettiği belirtilmektedir.

Turgut (2020: 89) tarafından yapılan çalışmada Türk Hava Yolları ve Pegasus firmaları için tüketicilerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik bilgi düzeylerinin satın alma niyeti üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Bulgulara göre Türk Hava Yolları ve Pegasus örnekleri için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının satın alma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin, itibar ve güvenin aracı etkilerinden dolayı anlamsız olduğu gözlemlenmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının güven ve itibar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; her iki örnekte de kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki bilgi düzeyi düşük olan tüketiciler üzerindeki etkisinin, bilgi düzeyi yüksek olan tüketicilere kıyasla çok daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yılmaz (2021: 365) tarafından yapılan çalışma kapsamında ulusal ve uluslararası havayolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları Carroll’un kurumsal sosyal sorumluluk kuramına göre incelenmiş, havayolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını stratejik bir yönetim aracı olarak ele aldığı, çevre, toplum ve çalışanlarına yönelik ekonomik, etik, yasal ve hayırsever sorumlulukları azami ölçüde yerine getirdikleri gözlemlenmiştir. Bu çalışmada, havayolu şirketlerinin farklı alanlarda birçok kurumsal sosyal sorumluluk projesini destekledikleri, bazı havayolu şirketlerinin ise; ekonomik,

etik, yasal veya hayırsever sorumluluk alanlarının bazıları ile özleştikleri belirtilmektedir. Bu duruma örnek olarak; Türk Hava Yolları ve Qatar Airways'in hayırsever sorumluluk alanında daha fazla ön plana çıkarken, Singapur Airlines'in ise çevre odaklı politikaları ile ekonomik sorumluluk alanında daha fazla ön plana çıktığı ifade edilmektedir. Çalışmada havayolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını daha fazla çeşitlendirerek sorumluluk alanlarını genişletmeleri önerilmektedir.

Akar (2022: 110) Türk Hava Yolları'nın sosyal sorumluluk faaliyetlerini ele aldığı çalışmasının sonucunda; Türk Hava Yolları'nın çalışma kapsamında incelenen sosyal sorumluluk projelerine bakıldığında çevreyi, toplumsal gelişimi, cinsiyet ayrımcılığını, engellileri, müşterilerini ve çalışanlarını hedef aldığı saptanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre; Türk Hava Yolları tarafından gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin, toplumda yaşanan farklı sorunlara yönelik olduğu ve bu projeler ile toplumun farklı kesimlerinin hayatına dokunulmaya çalışıldığı belirtilmektedir.

2. Havacılık Sektörü ve Sponsorluk

Halkla ilişkilerin önemli uygulama alanlarından birisinin sponsorluk olduğu söylenebilir. Sponsorluk faaliyetleri günümüzde spor, kültür sanat, macera-seyahat, çevre, program gibi alanlarda yapılmaktadır. Bunların haricinde ise, içerisinde sağlık ve eğitim sponsorluğunu barındıran ve "sosyal sponsorluk" olarak da isimlendirilen sosyal alanlarda da sponsorluk faaliyetleri yapılmaktadır. Sponsorluğun genel amaçları kategorize edildiğinde reklam amaçları, halkla ilişkiler amaçları ve pazarlama amaçları olarak ele alınmaktadır (Doğan ve Canöz, 2017: 60-63).

Pek çok havayolu şirketinin sponsorluk konusuna önem verdikleri ve çeşitli alanlarda sponsorluk üstlendikleri bilinmektedir. Örneğin THY spor alanında pek çok sponsorluk faaliyeti gerçekleştirmiştir. Türk Hava Yolları uluslararası spor organizasyonlarının yanı sıra, bireysel sporcuların sponsorluğu, spor takımlarının sponsorluğu gibi alanlarda da sponsorluklar üstlenmiştir. Türk Hava Yolları'nın kültür-sanat ve diğer alanlarda da sponsorluk faaliyetleri gerçekleştirdiği bilinmektedir.

Yerli literatür incelendiğinde hem Türkiye'de hem de diğer ülkelerde havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sponsorluk faaliyetleriyle ilgili çok sayıda bilimsel çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların bir kısmı, sponsorluk faaliyetlerinin iletişimi ile ilgili çalışmalardır.

İnan (2011: 60-61) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'de hava taşımacılığı alanında rakiplerine nazaran oldukça başarılı olan ve bu başarısını uluslararası boyuta taşıyan Türk Hava Yolları'nın sponsorluğa, özellikle spor sponsor-

luğuna verdiği önem, onun bu alanda yaptığı sponsorluk anlaşmaları ile ortaya konulmaktadır. Ayrıca Türk Hava Yolları'nın sponsorluk anlaşmaları sonucu elde ettiği faydalar arasında tanınırlığını artırmak, daha fazla gündeme gelmek, şirket imajını güçlendirmek, marka değerini arttırmak, uluslararası medyada reklâmını yapmak, reklâmlarının etkisini artırmak, hedef kitlesini genişletmek, pazar payını arttırmak, dünya çapında hizmet kalitesini sağlamlaştıracak konumlandırmayı gerçekleştirmek, rakiplerinden ayrılmak, kurum kimliğini pekiştirmek, kurumsal itibarını artırmak, global anlamda medyanın ilgisini çekmek, basında haber olmak, tüketicilerle etkinliklerde sıcak temas kurmak ve satışlarını arttırmak gibi faydaların yer aldığı belirtilmektedir.

Gümüş ve Erdem (2014: 21-22) tarafından yapılan çalışmada spor sponsorluklarının müşteri tutumuna etkisinin Türk Hava Yolları'nın sponsorluk uygulamaları özelinde, hava yolları müşterileri üzerinde belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, spor sponsorluklarının müşteriler üzerinde olumlu etkilerinin olduğu, Türk Hava Yolları müşterileri özelinde ortaya konulmuştur. Ayrıca; Türk Hava Yolları'nın uyguladığı sponsorluk kampanyası sonucunda müşterilerinin iç hat ve dış hat seferlerini daha fazla kullanmaya başladıkları da saptanmıştır.

Atas ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda Türk Hava Yolları'nın spor sponsorluğu üzerinden uyguladığı kurumsal iletişim stratejisinin başarı öyküsünün en önemli itici güçlerinden birisinin gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler koyabilmek olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada Türk Hava Yolları'nın, pazar araştırması bulgularına dayanarak, kurumsal iletişim hedeflerine ulaşmak ve iletişim kampanyası mesajları, stratejik medya planlaması vb. oluşturmak için ne tür ticari sponsorlukların en faydalı olacağına karar verdiği ifade edilmektedir. Spor sponsorluğu, Türk Hava Yolları'nın marka bilinirliği ve geliştirme kampanyalarının merkezinde yer alsa da Türk Hava Yolları'nın maksimum etkiye sadece sponsorluk kullanımıyla değil, kurumsal iletişim ve kurumsal strateji arasında benzersiz bir şekilde dönüştürülmüş 'bilgilendirme mekanizmaları' aracılığıyla ulaştığı belirtilmektedir (Atas vd., 2015: 50-51).

Tekin ve Eroğlu Eskicioğlu (2015: 33-34) tarafından yapılan çalışmada Türk Hava Yolları AO'nun spor sponsorluğu yapmasındaki amaçlar, sponsorluk tercihleri ve sponsorluktan nasıl etkilendiği, etkilenen örgüt olarak Türkiye Basketbol Federasyonu'nun bu sponsorluk anlaşmasını yapmasındaki amaçlar ve bu sponsorluktan nasıl etkilendiğini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda Türk Hava Yolları'nın spor sponsorluğunu yapmasındaki amaçların pazarlama ve iletişim olduğu, spor sponsorluğunun rekabet ortamında gerekli

olduğu bunun da entegreli ve farkındalık oluşturan anlaşmalar ile sağlandığı, kurumun spor sponsorluğu yapmasındaki diğer nedenin sporun geniş kitlelere hitap etme niteliği olduğu, kurumun sponsorluk yapılacak alanlarla ilgili sponsorluk ekibinin ve kuruma ait kriterlerinin olduğu belirlenmiştir. Federasyonun Türk Hava Yolları ile yapmakta olduğu sponsorluğun sponsorun konumu, sponsorun ulaşım giderlerini karşılaması ve sponsorla ortak amaçların olması açısından önem taşıdığı, federasyonun Türk Hava Yolları ile sponsorluk anlaşması yapmasındaki amaçların karşılıklı fayda elde etmek ve ekonomik katkı olduğu, federasyonun Türk Hava Yolları ile yapmakta olduğu sponsorluk çalışmasında medyanın çok önemli olduğu ve sponsorluğu cazip bir konuma getirdiği, federasyonun sponsorluk çalışmalarını yürüten bir sponsorluk ekibinin olduğu fakat büyük çaplı sponsorlukların üst yönetim tarafından gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Ayrıca federasyonun Türk Hava Yolları ile yapmakta olduğu sponsorluk çalışmasında en önemli kriterlerin ortak hedefler ve vizyon uyumu olduğu, federasyonun aynı sektörde faaliyet gösteren kurumlar ile çalışmadığı, federasyonun Türk Hava Yolları ile yapmakta olduğu sponsorluk çalışmasında federasyonun sağladığı desteğin medya etkinlikleri olduğu karşılığında ise ulaşım giderlerinin karşılandığı, federasyonun Türk Hava Yolları ile yapmakta olduğu sponsorluk çalışmasında iletişim faaliyetleri ve kurumsal destek yönünde etkiler beklediği ve bunların sağlandığı, federasyonun genel olarak kullandığı ölçüm yönteminin medyada görünürlük olduğu, federasyonun Türk Hava Yolları tarafından alt liglere de destek sağlaması yönünde bir beklentisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sarıtaş (2017: 106) tarafından yapılan ve Türk Hava Yolları'nın spor sponsorluğu faaliyetlerinin ele alındığı çalışmada, oldukça fazla sponsorluk yapan Türk Hava Yolları A.Ş' nin bu alanda büyük başarılarla imza attığı, logosunun pek çok spor branşında ve organizasyonunda görüldüğü ancak bu durumun beraberinde büyük harcamaları da getirdiği belirtilmektedir. Çalışmada, bu havayolu kuruluşunun Türkiye'yi temsil eden takım ve sporculara yaptığı sponsorlukların toplumsal temsil açısından çok önemli olduğu, bu havayolu kuruluşunun yalnızca Türkiye'de değil, dünyada da prestijli bir marka haline geldiği ve Türk insanını temsil etme fikrini yerleştirdiği ifade edilmektedir.

Kavlak ve Güçer (2018: 533) tarafından havayolu işletmelerinin sponsorluk faaliyetlerinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, küresel çapta faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı sağlamak adına rakip işletmelerden farklılaşma noktasında sponsorluk faaliyetlerinin önemli bir yer işgal ettiği, ancak farklılaşmanın, sponsorluk faaliyetleriyle olabileceği gibi sponsorluk faaliyetinin seçim sürecinde de olabileceği ortaya konulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarından birisi, küresel çapta faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin sponsorlukları, menşei oldukları ülkenin yanı sıra farklı ülke destinasyonlarında da yürüttüğünü göstermektedir. Çalışmanın sonucunda, spor ve kültür-sanat sponsorluğunun alternatifi olarak sosyal sponsorluğun görüldüğü belirtilmiştir.

Sezer (2019: 84-86) tarafından yapılan çalışmada, sponsorluğun kurumsal imaj üzerindeki etkileri ve işletme performansı üzerinde sağlayacağı diğer faydalar Türk Hava Yolları'nın Euroleague sponsorluğu çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, Türk Hava Yolları'nın sponsor kuruluş olarak yer aldığı spor sponsorluğu faaliyetlerine yönelik farkındalık açısından, Turkish Airlines Euroleague, yüzde 86,1; A Milli Basketbol Takımı sponsorluğu yüzde 69,6; A Milli Futbol Takımı sponsorluğu yüzde 66,1 ve Galatasaray SK sponsorluğu yüzde 51,3 ile katılımcılar tarafından en yüksek farkındalığa sahip faaliyetler olmuştur. Katılımcıların havayolu taşımacılığı kullanım sıklığı, spor etkinliklerine ilgisi, spor etkinliklerinde sponsor kuruluşu algılama eğilimi arttıkça, Türk Hava Yolları sponsorlukları hakkındaki farkındalığının da artma eğilimi taşıdığı belirlenmiştir.

Yılmaz tarafından yapılan çalışmada halkla ilişkilerin bir uygulama alanı olan sponsorluk faaliyetleri Türk Hava Yolları özelinde incelenmiş, sponsorluk yapılma amaçları ve sponsorluk faaliyetlerinin şirketin marka, prestij ve kurumsal imajına yansımaları değerlendirilmiştir (2020: 144). Bu çalışmanın sonucuna göre, Türk Hava Yolları'nın yapmış olduğu sponsorluk faaliyetleri değerlendirildiğinde; genel olarak marka bilinirliği yüksek, insanların aşına olduğu, göz önünde olan kurum ve kuruluşlarla sponsorluk anlaşmaları yapıldığı, bu anlaşmalarda Türk Hava Yolları'nın kurumsal imaj ve prestijini sponsorluk yapılan firmaların marka gücü ve prestiji ile ilişkilendirerek ön planda tutmaya çalıştığı, daha çok spor alanında sponsorluk anlaşmaları yaptığı ve sponsorluk faaliyetlerinden elde ettikleri kazanımları geleneksel tutundurma faaliyetlerinden biri olan reklam çalışmaları ile de pekiştirdiği belirtilmektedir (Yılmaz, 2020: 162-163).

Doğan (2022: 93) havayolu sektöründe sponsorluk uygulamalarını ele aldığı çalışmasının sonucunda; sponsorluk uygulamalarının havayolu sektöründe gerçekleştirildiğini ve havayolu işletmelerinin sponsorluk uygulamalarına her geçen gün bütçelerinden ciddi paylar ayırdıklarını ortaya koymuştur. Özellikle Emirates, Etihad, Qatar Airways ve Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı konumunda olan Türk Hava Yolları gibi dünyanın önde gelen uluslararası havayolu işletmelerinin sponsorluk çalışmalarına bakıldığında, bu durumun net bir şekilde görüldüğü ifade edilmiştir. Çalışma kapsamında büyük havayolu işletmelerinin

spor alanına ve özellikle de futbola ciddi sponsorluk yatırımları yaptıkları saptanmıştır.

3. Havacılık Sektörü ve Kurumsal Kimlik ve İmaj

Halkla ilişkilerin önemli uygulama alanları arasında yer alan kurumsal kimlik ve imaj konusuyla ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yerli literatür incelendiğinde, havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kurumsal kimlik ve imaj konusunun ele alındığı bilimsel çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir.

Canöz (2015: 150) tarafından yapılan çalışmada Türk Hava Yolları örneği üzerinden hizmet sektöründe kurumsal imaj konusu ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, Türk Hava Yolları'nın kurumsal imajının toplumun büyük çoğunluğu tarafından olumlu bulunduğu, uluslararası bir marka olarak algılandığı, hedef kitleler tarafından tanımlanmasında güvenilir, milli, uluslararası ve lider gibi özelliklerin ön plana çıktığı ifade edilmektedir. Türk Hava Yolları'nın uluslararası başarılarının ve sektör içerisindeki yerinin bu sonuçları desteklediği belirtilmektedir.

Güreş ve arkadaşları (2016: 252) tarafından yapılan çalışmada, havayolu sektöründe kurumsal imaj ve memnuniyetin, yolcu sadakati üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada kurumsal imajın sadakat üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı, ancak memnuniyet üzerinden dolaylı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm (2018) tarafından yapılan çalışmada havayolu taşımacılığında kurumsal imaj ve etik algıların yeniden satın alma niyeti üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Çalışmada kurumsal imaj ve olumsuz etik algıların yeniden satın alma niyeti üzerindeki etkisi ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerde ilişki kalitesinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma verileri, Antalya havalimanında seyahat eden yolculardan elde edilen verilerdir. Araştırmanın bulgularına göre, kurumsal imaj ve ilişki kalitesinin yeniden satın alma niyetine direkt olarak pozitif etki ettiği belirlenmiştir.

Civelek (2020: 71-72) yaptığı çalışmanın sonucunda; uçuş süreci hizmet kalitesinin ve uçuş sonrası hizmet kalitesinin, havayolu marka imajı üzerinde olumlu etkisinin ortaya çıktığını ifade etmiştir. Ayrıca, uçuş sonrası hizmetlerde yolcuların algıladığı hizmet kalitesinin hem tatmin açısından hem de havayolu marka imajı açısından uçuş süreci hizmet kalitesine göre daha önemli bir etken olduğu Civelek tarafından belirtilmiştir.

Kalafat Çat ve Akbulak (2020: 59-61) havayolu şirketlerinin logolarına yönelik yaptıkları çalışmanın sonucunda; logolarda kurumun kimliğini ortaya koyan marka ismi ve görsel öğelerin birlikte ya da ayrı ayrı bulunabildiğini

belirterek çalışma kapsamında örnekleme dahil edilen üç havayolu şirketinin de logo tasarımlarındaki renk seçimlerini ulusal bayraklarına göre belirlediklerini ifade etmişlerdir. Logoları renk, sembol ve biçim açısından değerlendiren yazarlar, havayolu şirketlerinin logolarında kültürel, coğrafi ve geleneksel yapılarının izlerinin bulunduğunu saptamışlardır. Çalışmada incelenen havayolu şirketlerinin logo tasarımlarında hem geleneksel hem de yenilikçi tasarımların bir arada kullanıldığı gözlenmiştir. Markaların geleneksel kimlik yapılarını koruyarak her 10 yılda bir logo tasarımlarını yeniledikleri de çalışmada ulaşılan sonuçlardan bir diğeridir. Türk Hava Yolları ve British Airways havayolu şirketlerinin uçaklarında sembol ve logo kullanırken, Alitalia havayolu şirketinin yalnızca logotype kullandığı saptanmıştır. Çalışmada incelenen havayolu şirketlerinin tümünde logolara uçağın kuyruk kısmında yer verildiği, logotype'ların ise uçağın gövde kısmında konumlandırıldığı görülmüştür. İncelenen üç havayolu şirketinin logo tasarımlarında sade ve kolay okunabilir yazı karakterleri seçmiş oldukları ve logo tasarımlarında ülkelerinin bayraklarının renklerini tercih ettikleri belirlenmiştir. İncelenen havayolu şirketlerinin logolarının bir diğer ortak özelliği olarak logo tasarımlarında kırmızı renge yer verdikleri saptanmıştır.

Yangınlar ve Tuna (2020: 183-184) tarafından yapılan çalışmada havayolu taşımacılığında hizmet kalitesinin kurumsal imaj, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerindeki etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, hizmet kalitesi alt boyutlarından güven ve empati ile kurumsal imaj arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

4. Havacılık Sektörü ve Kurumsal İtibar

Kurumsal itibarla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan bazı tanımlamalardan hareketle kurumsal itibar, bir kurumun geçmiş bütün eylemleri, ürün ve hizmetleri neticesinde toplumda oluşturduğu genel algı ve toplumun kuruma yüklediği soyut değerler toplamı şeklinde açıklanabilir (Çerçi, 2022: 68).

Havayolu işletmeleri açısından kurumsal itibar, üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Yerli literatür incelendiğinde havayolu işletmelerinde kurumsal itibar konusunun ele alındığı bazı bilimsel çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir.

Bozoklu (2019: 56) tarafından yapılan çalışmada Türk havayolu işletmelerinin kurumsal itibarı işletme çalışanlarının, rakip işletme çalışanlarının ve müşterilerinin çeşitli itibar boyutlarını algılama biçimlerine göre karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, Pegasus'a benzer olarak, Türk Hava Yolları'nın itibar boyutlarını en güçlü gören paydaş grubunun çalışanları olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, Pegasus işletmesi çalışanlarının

itibar boyutlarını Türk Hava Yolları çalışanları ile benzer düzeyde olumlu algıladıkları belirlenmiştir.

Çerçi tarafından yapılan çalışmada Türkiye’de ve dünyada sivil havacılık alanında faaliyet gösteren işletmelerden örneklerle havacılık sektöründe itibar yönetimi konusu ele alınmıştır (2022: 68). Çalışmanın sonucunda; havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin marka olma yolunda itibarlarını güçlendirmek ve korumak için yoğun bir çaba sergilemeleri gerektiği ifade edilmiştir. Olumlu itibar için gereksinim duyulan temel unsurlardan birisi kaliteli ürün ve hizmetler sunmak olsa da günümüz tüketicilerinin değişen ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda yenilikçi bakış açısıyla itibar yönetim süreçlerine bu değişikliklerin entegre edilmesi gerekmektedir. Çalışmada RepTrak, RepMan gibi yıllık en itibarlı şirketlerin belirlendiği ölçümlerin itibar rekabeti açısından itici güç olarak ortaya çıktığı ve dünya genelinde kurumsal itibara verilen önemi vurguladığı belirtilmektedir (Çerçi, 2022: 68-79).

5. Havacılık Sektörü ve Kriz Yönetimi

Havacılık işletmeleri hem dış etmenlere bağlı olaylardan hem de işletme içi etmenlere bağlı gelişen olaylardan etkilenmektedir. Bu durum, sektörün faaliyet gösterdiği ortamın birçok riski barındıran dinamik bir ortam olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alandaki riskler kısa sürede değişebilmekte, bazen hızla krize dönüşebilmektedir (Şenerol, 2021: 291).

Havayolu işletmeleri, oldukça riskli ve maliyetli bir sektörün içerisinde yer almaktadırlar. Havayolu işletmeleri herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman öteki sektörlerle nazaran daha ağır bir krizle baş etmek zorunda olduklarından, yalnızca kriz dönemlerinde değil, aynı zamanda olası krizleri öngörme ve hazırlıklı olma noktasında aşırı bir duyarlılıkla hareket etmek zorundadırlar (Aslan, 2022: 17).

Kriz ihtimaline karşı yapılması gerekenler arasında işletmenin ve işleyişin zayıf yerlerini tespit etmek, gerekli önlemleri almaya her an hazır bulunmak, kriz durumunda medyadan yararlanarak kamuoyu ile iletişimi sağlıklı ve etkin bir biçimde sürdürmek ve sık sık bilgi paylaşımı yapmak yer almaktadır. Böylelikle, kriz durumunda ortaya çıkacak olan hasar en aza indirgenebilir (Aslan, 2022: 18).

Havacılık sektöründe kriz yönetimiyle ilgili pek çok çalışmanın yapıldığı söylenebilir. Yerli literatür incelendiğinde havayolu sektöründe kriz yönetimiyle ilgili çok sayıda bilimsel çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir.

İnceoğlu havayolu şirketlerinin kriz döneminde uygulaması beklenen stratejilerini ele aldığı çalışmasında, havacılık sektörünün kriz karşısında alacağı önlemlerin başında müşteri odaklı yaklaşım ile müşterinin isteklerine ve bek-

lentilerine yönelik çalışmalar geliştirmesinin yer aldığını belirtmiştir. Diğer bir önlem olarak ise, müşterinin rakip firmalara yönelmesini önlemek için bilet fiyatlarının düşürülmesini önermiştir (2017: 91). Çalışmanın sonucunda, havayolu işletmelerinde, günümüz literatürü içinde gerekli en önemli unsurlardan birisinin kriz yönetimi olduğu ifade edilmiştir. Kriz bilgisi gelişmiş kişilerin, sektörel dalgalanmalara karşı nasıl bir seyir izleyecekleri konusunda tecrübe sahibi olmalarının yanında sektöre yeniden yön verebildikleri belirtilmiştir (İnceoğlu, 2017: 102).

Arslan (2019: 53) çalışmasında Southwest Havayolları'nın kriz yönetimini incelemiştir. Yazar, çalışmasının sonucunda işletmelerin kriz anında sessiz kalmayı tercih etmemesi gerektiğini, açık iletişim ve samimiyetin, kriz yönetiminin en önemli noktaları olduğunu vurgulayarak Southwest Airlines'in bunu başarıyla uygulamış olduğunu, ilk aşamasından hata kaynağını kısa zamanda tespit ettiğini, özür dileyerek telafi için nelerin yapılacağını aktarmaya başladığını belirtmiştir.

Akca çalışmasında, havacılık sektörünün hızlı bir gelişim kaydettiği son 50 yılda sektörel büyüme üzerinde çeşitli etkenlere bağlı daralma ve duraklama dönemleri olduğunu (Körfez Savaşları, 2008 Küresel Krizi, SARS, İkiz Kuleler Saldırısı), fakat hava trafiğini neredeyse durma noktasına getirecek COVID-19 benzeri bir kriz yaşanmadığını ifade etmektedir (2020: 46). Çalışmanın sonucunda, salgın sürecinde kriz yönetimi ve kriz liderliği kavramlarının her zamankinden daha fazla önemli hale geldiği, ilerleyen çalışmalarda, nicel ve nitel araştırmalar ile havacılık işletmelerinin kriz dönemlerine yönelik uygulamalarının farklı değişkenler ile analiz edilmesinin, beklenmedik dönemlere ilişkin tahmin modellerinin oluşturulmasına katkı sağlayacağı belirtilmiştir (Akca, 2020: 61).

Kurnaz (2020: 123) yaptığı çalışmanın sonucunda hem dünya ekonomisine hem de havacılık sektörüne etkileri açısından değerlendirildiğinde, Covid-19 salgınının etkilerinin son derece yüksek olduğunu ifade etmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; Türk sivil havacılığının salgından en çok etkilenen sektörlerden birisi olduğu belirtilmiştir. Seyahat kısıtlamalarına bağlı olarak bilet iptalleri ve gerçekleştirilemeyen operasyonlar, sektörün zararını üst seviyelere çıkarmıştır. 2019-2020 Eylül dönemini kapsayan bir yıllık süreçte ülke içi hava trafiğinin yaklaşık %50, taşınan yolcu sayısının %62 ve hava kargo taşımacılığının %45 azalması engellenememiştir.

Tosyalı ve Çapan (2020: 185) tarafından yapılan çalışmada havacılık sektöründe kriz iletişimi aracı olarak sosyal medya kullanımı konusu ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, kurumların kriz yönetimi planlarında çalışanların gö-

rev ve sorumluluklarına ayrıntılı biçimde yer verdikleri saptanmıştır. Bunun yanı sıra, kurumların çalışanların sosyal medya paylaşımları nedeniyle ortaya çıkabilecek itibar ve güvenlik krizleri için yazılı kurallar, hizmet içi eğitim programları ve farkındalık programları gibi proaktif yaklaşımlara sahip oldukları da belirlenmiştir.

Kılıç ve arkadaşları (2021: 356-357) tarafından yapılan çalışmada Covid-19'un havacılık sektörünü olumsuz yönde etkilediği ve bu etkinin ilk etapta ekonomik boyutunun ağırlıklı olduğu, bu nedenle havayolu işletmelerinin devlet desteğine ihtiyaç duyduğu, havayolu işletmeleri tarafından, devam eden Covid-19'un neden olduğu kriz ortamından en az zararla çıkabilmeleri için uzun dönemli stratejilerin ve bilinçli politikaların geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu çalışmanın sonucunda; Covid-19 salgını nedeniyle hava taşımacılığının ilk tepkiler sürecinde neredeyse durma noktasına geldiği, yolcu uçuşlarının çoğu iptal edilirken, kargo uçuşlarına ve ülkelerin kurtarma uçuşları olarak ifade edilen yardım uçuşlarına ise devam edildiği ifade edilmektedir. Çalışmada incelenen Lufthansa, Pegasus, Ryanair ve Türk Hava Yolları'ndan oluşan dört farklı havayolu işletmesinin de yolcu uçuşlarını iptal ettikleri ve bu süreçte yolcularına ücretsiz değişiklik, açığa alma ve ücret iadesi gibi haklar vererek yolcularını mağdur etmemeye çalıştıkları belirtilmektedir.

Kurnaz ve Şimşek (2021: 291) yaptıkları çalışmanın sonucunda, Covid-19 pandemisinin diğer sektörler gibi havacılık sektörünü de olumsuz yönde etkilediğini, yaşanan belirsizlikle birlikte üretim faktörlerinin neredeyse tamamının durma noktasına geldiğini, bu olumsuz şartlar altında havacılık işletmelerinin bir takım kriz yönetim stratejilerini hayata geçirmek zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Hayata geçirilmiş olan bu kriz yönetim stratejilerinin algılanma düzeylerine bağlı olarak marka tercihi noktasında belli oranlarda etkili olduğu, bu bağlamda kriz dönemlerinde havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren markalara yönelik tüketici tercihlerini etkileyen başlıca faktörlerden birisinin, geçmiş deneyimlerle şekillenen müşteri tutum ve algıları olduğu belirtilmiştir. Kriz yönetimi başarısının marka tercihi üzerindeki doğrudan ve kurumsal itibar aracılığıyla dolaylı etkisinin tespitine yönelik araştırma soruları, anket uygulaması ile test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki pozitif yönlü ilişkiyle birlikte algılanan kriz yönetiminin marka tercihi üzerinde yordayıcı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Mavnacıoğlu (2021: 504-506) çalışmasında örnek olay incelemesi kapsamında; United Airlines Overbooking Krizi'nin gelişim sürecini incelemiştir. Bu çalışmada, havacılık sektöründe yaygın biçimde uygulandığı belirtilen overbooking durumunun, United Airlines örneğinde uluslararası bir krize dönüşme-

sinin nedenleri irdelenmiştir. Yazara göre bu kriz, kurumların veya markaların hatalı oldukları durumlarda özellikle kriz anlarında sorumluluğu kabul etmelerinin, gerektiğinde ve zamanında özür dilemelerinin önemini ortaya koymuştur. United Airlines Overbooking Krizi'ne neden olan unsurlar arasında; kurum kültürünün krizlere karşı dirençli olmayışı, çalışanlara yönelik verilen eğitimlerin etkili biçimde uçuş operasyonlarına yansımaması ve çalışanların müşterilere karşı hoşgörü, tolerans gösterme gibi konularda yetersiz kalması gibi unsurların yer aldığı ifade edilmektedir. Çalışmanın sonucunda, United Airlines Overbooking Krizi'nin, bir şirket CEO'sunun kriz durumlarında üstlendiği rolün önemini ve bir CEO'nun krizi ele alış biçiminin krizin seyrini doğrudan, olumlu veya olumsuz etkilediğini ortaya koyduğu belirtilmektedir.

Sucu (2021: 2880) Covid-19 salgını sebebiyle yaşanan küresel kriz döneminde, Türkiye'nin en büyük uçak filosuna sahip Türk Hava Yolları özelinde kriz sürecinin nasıl yönetildiğini analiz etmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda; Türk Hava Yolları'nın faaliyet raporları, üst yönetimin yazılı ve görsel medyadaki açıklamaları ve kriz yönetimi sürecindeki uygulamaları incelendiğinde, Türk Hava Yolları'nın kriz yönetimi sürecinde başarılı olduğu saptanmıştır.

Şenerol (2021: 316) tarafından yapılan çalışmada, havayolu işletmelerinde kriz ve kriz yönetimi konusu ele alınmıştır. Bu çalışmada, havacılık sektörünün birçok krizlerle karşı karşıya geldiği ve krizlerden çıktığı belirtilmektedir. Gelecekte bu sektörde benzer krizlerin yaşanmasının kaçınılmaz olduğu, bu nedenle havayolu işletmelerinin krizlere karşı tedbirli olmaları ve pro-aktif tedbirler almaları gerektiği ifade edilmektedir.

Şimşek (2021: 36) havayolu taşımacılığında kriz yönetimi konusunu ele aldığı çalışmasının sonucunda, havayolu şirketlerinin krizlerden en az hasarla çıkabilmelerinin çoğu zaman devlet desteğine bağlı olduğunu, buna ilişkin koordinasyonun yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yürütülmesinin önem arz ettiğini belirtmektedir.

6. Havacılık Sektörü ve Pazarlama İletişimi

Yerli literatür incelendiğinde havayolu sektöründe pazarlama iletişiminin konu edildiği bazı bilimsel çalışmalara rastlanmaktadır.

Önen (2018: 342-343) tarafından yapılan çalışmada ağırlıklı olarak havayolu ile seyahat eden tüketicilerin mobil pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının demografik açıdan değişip değişmediği incelenmiştir. Çalışmada demografik faktörlere göre tüketicilerin mobil pazarlama algılarına bakıldığında cinsiyet açısından yalnızca mobil pazarlamaya yönelik tutum boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş olup kadınlarda mobil pazarlamaya yönelik tutumla-

rin olumlu yönde daha fazla arttığı saptanmıştır. Yaş ve medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmesi de tüketicilerin eğitim seviyesi arttıkça mobil pazarlamaya yönelik algının pozitif seviyede arttığı belirlenmiştir. Tüketicilerin gelir grupları açısından yapılan analizde ise, tüketicilerin sadece satın alma kararları etkisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Ayrıca, mobil mesaj alma sıklığına göre havayolu yolcu ve müşterilerinin mobil pazarlama algılarının, kişisel izin ve memnuniyet algısı boyutu haricinde diğer tüm boyutlarda anlamlı bir şekilde değiştiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, mobil pazarlama uygulamaları kullanan havayolu işletmelerinin, yolcuları sosyo-demografik segmentlere ayırarak bu segmentlerin özelliklerine göre tutundurma programı düzenleyebilecekleri ifade edilmektedir.

Bitirim Okmeydan tarafında yapılan çalışma, Türkiye'deki havayolu şirketlerinin resmî Facebook sayfalarındaki paylaşım örüntülerini ve bu paylaşımlarda pazarlama amaçlı halkla ilişkiler (MPR) odaklı uygulamaları nasıl kullandığını ortaya çıkarmak amacıyla kaleme alınmıştır. Çalışmada incelenen beş havayolu içerisinde araştırma kapsamında öne çıkan ilk üç havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları, Pegasus ve SunExpress'in, sosyal medyaya odaklanan modern pazarlama iletişimi çerçevesinde MPR uygulamalarını ve stratejilerini başarıyla hayata geçirdiği belirtilmektedir. Bu üç şirketin MPR yaklaşımının ve uygulamalarının benzerlik taşıdığı görülse de her üç şirketin sosyal medya kullanımında kendini farklı şekilde konumlandığı ifade edilmektedir. Bu üç havayolu şirketinin temel satış vaadi bağlamında farklılık sergilediği, bunun nedeninin ise farklı rekabet stratejileri ve buna bağlı olarak farklılaşan müşteri ihtiyaçlarında ve taleplerinde aranması gerektiği belirtilmektedir (Bitirim Okmeydan, 2020: 273).

Karaağaoğlu ve Ülger havayolu şirketlerinin dijital pazarlama çalışmalarının yolcu satın alma davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre; Türk Hava Yolları ve Pegasus Havayolları şirketlerinin Facebook paylaşımlarının yolcuların bilet satın alma kararı üzerinde etkili olmadığı, Türk Hava Yolları'nın Instagram paylaşımlarının yolcuların bilet satın alma kararı üzerinde etkili değilken, Pegasus Havayolları'nın Instagram paylaşımlarının yolcuların bilet satın alma kararı üzerinde etkili olduğu, her iki havayolunun da Twitter paylaşımlarının bilet satın alma kararı üzerinde etkili olmadığı, buna karşın her iki havayolunun da YouTube paylaşımlarının bilet satın alma kararı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Her iki havayolu şirketi tarafından gönderilen e-postaların yolcuların karar almalarında etkili olduğu görülmüş, e-posta pazarlamasından Pegasus Havayolları yolcusu-

nun daha çok etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Türk Hava Yolları yolcularının bilet satın almadan önce havayolları ile ilgili blog, seyahat siteleri, sözlük siteleri vb. sitelerden bilgi aldıkları gözlenmiştir. Mobil uygulamaların da yolcular üzerinde etkili olduğu, bu uygulamalardan Türk Hava Yolları yolcularının Pegasus Havayolları yolcularına göre daha yüksek oranda etkilendikleri belirlenmiştir (Karaağaoğlu ve Ülger, 2020: 198).

Çalışkan ve Duygun (2021: 24-26) dünya çapında iki büyük havayolu işletmesi olan Türk Hava Yolları ve Emirates Hava Yolları'nın Facebook, Twitter ve Instagram'da yapmış oldukları 2020 yılına ait 11 Mart-31 Ağustos tarihleri arasındaki paylaşımları, içerikleri ve oranları pazarlama iletişimi açısından incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda hem Türk Havayolları hem de Emirates Havayolları'nın Covid-19 sürecinde 11 Mart-31 Ağustos 2020 tarihleri arasında yapmış olduğu paylaşımların genel olarak; haber, duyuru, kampanya, sponsorluk, destinasyon ve kutlama kategorileri altında toplandığı ortaya çıkmıştır. Kategoriler pazarlama iletişimi başlıkları ile ilişkilendirildiğinde; haber, duyuru, sponsorluk, destinasyon ve kutlama ile ilgili paylaşımların daha çok halkla ilişkiler, kampanya paylaşımlarının ise satış geliştirme ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Paylaşım sayılarına ve yüzdelerine bakıldığında, Türk Hava Yolları ve Emirates Hava Yolları'nın Covid-19 sürecinde sosyal medya paylaşımlarını daha çok halkla ilişkiler yönlü olarak yaptıkları ifade edilmiştir.

7. Havacılık Sektörü ve Halkla İlişkilerin Diğer Uygulama Alanları

Yerli literatürde havacılık sektöründe halkla ilişkiler konusuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, halkla ilişkilerin yukarıda ele alınan uygulama alanlarının dışında kalan diğer uygulama alanlarıyla bağlantılı çalışmaların da yapılmış olduğu görülmektedir. Bu bölümde havacılık sektöründe halkla ilişkilerin medya ilişkileri, konu yönetimi ve finansal halkla ilişkiler gibi uygulama alanlarının konu edildiği bilimsel çalışmalar ele alınmaktadır.

7.1. Havacılık Sektörü ve Medya İlişkileri

Diğer işletmelerde olduğu gibi, havayolu işletmelerinde önemli uygulamalar arasında kitle iletişim araçlarıyla olan ilişkiler yer almaktadır. Medya ile ilişkiler olarak da ifade edilebilen medya ilişkileri; basın ziyaretleri gerçekleştirme, basın bildirileri yayınlama, basın toplantıları gerçekleştirme, basın gezileri tertipleme, basına yemek verme, basına kokteyl düzenleme, basına eğlence ve yarışma tertipleme gibi basına yönelik birtakım etkinliklerden oluşmaktadır. Havayolu işletmeleri kendileri hakkında bilgilendirme faaliyetlerini ağırlıklı olarak işletmenin resmî web siteleri ile sosyal medya hesaplarından, ilaveten tanıtım bültenleri, güncel haberler veya basın açıklamaları yoluyla yapmaktadır. Bu noktada resmî web sayfaları ve sosyal medya hesapları üzerinden yapı-

lan bilgilendirmelerin doğruluğu, ilgi çekici olması ve sürekli güncellenmesi, işletmelerle onların hedef kitleleri arasında etkili ve verimli bir iletişimin gerçekleşmesi bakımından vazgeçilmezdir. Buna bağlı olarak, havayolu işletmelerinin halkla ilişkiler çalışmalarında bu iki iletişim platformunu maksimum verimlilik kaygısıyla kullandıkları söylenebilir (Aslan, 2022: 15).

İnce ve Aslan (2020: 123) tarafından yapılan çalışmada havayolu işletmelerinin web sitelerinde yer alan medya ilişkileri incelendiğinde; basın bülteni, basın arşivi ve sponsorluk değişkenlerine Southwest, Easyjet ve Pegasus'ta yer verildiği tespit edilmiştir. Eurowings'te yalnızca basın bültenine yer verildiği, basın arşivi ve sponsorluk bilgilerine yer verilmediği tespit edilmiştir.

7.2. Havacılık Sektörü ve Konu Yönetimi

Havacılık sektöründe halkla ilişkilerin üzerinde önemle durulması gereken uygulama alanlarından birisinin konu yönetimi olduğu söylenebilir.

Yıldırım (2017: 102), tarafından konu yönetiminin Türkiye'deki uluslararası bir havayolu şirketi üzerinden incelenmesine yönelik olarak yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'de konu yönetiminin uygulandığı sonucuna varılmıştır. Bu noktada, havayolu şirketindeki konu önceliklerinin ağırlıklı olarak ülkesel krizler ve giderek artan terör olayları olduğu saptanmıştır. Çalışmanın sonucunda, Türkiye'de havacılık sektörünün önde gelen bir işletmesinde önemli pozisyonlarda görev alan yöneticilerce yönetilemeyen her bir konunun kurumsal itibarı ve finansal sonuçları etkileyebileceği düşüncesinin gelişmiş olması umut verici olarak değerlendirilmiştir. Ancak, kurum ekseninde bir krizi önleyebilmenin en önemli gerekliliğinin krizlere sebep olabilecek konuların önceden belirlenmesi, analiz edilmesi ve doğru stratejiler ile yönetilmesi perspektifinin henüz beklenen düzeyde olmadığı saptanmıştır.

Konu yönetiminin amacına ulaşabilmesi için; şirket üst yönetimi tarafından takip edilmesi, konu tanımlamalarının net ve eksiksiz biçimde yapılması, analizler doğrultusunda stratejilerin belirlenip uygulanması gerektiği belirtilmektedir (Mavnacıoğlu, 2021: 506).

7.3. Havacılık Sektörü ve Finansal Halkla İlişkiler

Finansal halkla ilişkiler kapsamında gerçekleştirilen bilgilendirme ve iletişim çalışmaları şirketin tanınırlığını ve bilinirliğini artırmakta, prestijine katkı sağlamakta, şirket faaliyetlerine yönelik yapılan bilgilendirmelerle de kurum kültürünün değerlerinin hedef kitlelere iletilerek, kamuoyunda şirkete yönelik algının olumlu olarak yönetilmesini sağlamaktadır. Günümüzde finansal halkla ilişkiler, halkla ilişkilerin özel bir dalı olarak görülmekte ve bu alana yönelik bilgi birikimine sahip uzman personel varlığını gerekli kılmaktadır. Bu konuda uzman kişilerin çalışmaları sayesinde finansal halkla ilişkiler amaçlarına ulaş-

bilir ve piyasada şirketin değerini yükseltebilir. Finansal halkla ilişkiler kapsamında yürütülen çalışmalar, farklı araçlar kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Şirketlerin belirli kurallar ve teknikler doğrultusunda hazırladıkları yıllık faaliyet raporları, bu araçlar arasında yer almaktadır. Yıllık faaliyet raporları günümüzde yalnızca şirkete yönelik finansal verilerin, rakamların ve tabloların yer aldığı bir metin olmaktan çıkmış, şirketin hem iç hem de dış hedef kitlelerine yönelik farklı faaliyetlerin anlatıldığı, kurum değerlerinin iletildiği bir halkla ilişkiler mecrası haline gelmiştir. Tüm bunların yanı sıra, şirketlerin iletişim stratejisi çerçevesinde hazırlanan faaliyet raporları, finansal halkla ilişkiler çalışmalarında kurum kimliğini yansıtan önemli bir öge olarak kabul edilmektedir (Yalın, 2018: 1149).

Yalın (2018: 1150) tarafından yapılan çalışma doğrudan havayolu sektörüne yönelik bir çalışma olmasa da havayolu sektöründe faaliyet gösteren bazı işletmelerin finansal halkla ilişkiler aracı olarak kabul edilen faaliyet raporları da incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın yolcu ve kargo taşımacılığına yönelik detaylı bilgileri faaliyet raporunda sunmuş olduğu saptanmıştır. Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın, sürdürülebilirlik kapsamında yatırımcı ilişkileri sayfasında ayrı bir başlık açmış olduğu da belirlenmiştir.

Sonuç

Halkla ilişkilerin belirli uygulama alanları vardır. Bu uygulama alanlarının her birisi önem taşımaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk bir kurumun imajını güçlendirip ona itibar kazandırabilirken, itibarlı bir kurum olası krizleri rakiplerine göre daha çabuk ve kolay atlatabilir. Bu bakımdan halkla ilişkiler mesleğini icra edenlerin halkla ilişkilerin dürüstlük, güven ve şeffaflık gibi önemli düsturlarından ayrılmamaları ve uygulama alanlarının mümkünse tamamını eş güdüm halinde uygulamaları, kurumlarına katkı sağlamaları noktasında işlerini kolaylaştırabilecektir (Acar Şentürk ve Selvi, 2019: 30).

Halkla ilişkilerin uygulama alanları havacılık sektörü açısından da üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Havacılık sektöründe halkla ilişkilerin uygulama alanlarını ele alan bilimsel çalışmaların yapılması da büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın sonucunda; yerli literatürde 2010 yılından günümüze gelinceye dek havacılık sektöründe halkla ilişkilerle ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda, halkla ilişkilerin çeşitli uygulama alanlarının konu edildiği belirlenmiştir. İncelenen bilimsel çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, havacılık sektöründe kriz yönetimiyle ilgili çalışmaların sayısının oldukça fazla olduğu söylenebilir. Havacılık sektöründe sponsorluk ve kurumsal sosyal sorumlulukla

ilgili bilimsel çalışmaların sayısı da bir hayli fazladır. Havacılık sektöründe kurumsal kimlik ve imaj, kurumsal itibar, pazarlama iletişimi, medyayla ilişkiler, konu yönetimi ve finansal halkla ilişkiler konularını ele alan bilimsel çalışmaların da mevcut olduğu görülmektedir. Ancak yerli literatürde yer alan ve bu çalışma kapsamında incelenen araştırmalar değerlendirildiğinde; havacılık sektöründe halkla ilişkilerin diğer uygulama alanlarıyla ilgili çalışmalara pek rastlanmadığı söylenebilir.

Çalışma sonucunda; yerli literatürde havacılık sektöründe halkla ilişkilerin uygulama alanlarıyla ilgili çalışmalarda Türkiye’de ve Türkiye dışında faaliyet gösteren diğer havayolu işletmelerine yer verilse de en fazla yer verilen havayolu işletmesinin Türk Hava Yolları olduğu belirlenmiştir. Yerli literatürde Türk Hava Yolları’nın halkla ilişkilerin uygulama alanları arasında yer alan kurumsal sosyal sorumluluk, sponsorluk, kurumsal kimlik ve imaj, itibar yönetimi, kriz yönetimi, pazarlama iletişimi, finansal halkla ilişkiler alanlarıyla ilgili çalışmalarda konu edildiği saptanmıştır.

Yerli literatürde havacılık sektörü ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda halkla ilişkilerin yalnızca bir uygulama alanı ele alınırken, bazı çalışmalarda ise birden çok uygulama alanının bir arada ele alındığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar Şentürk, Zülfiye ve Selvi, Özgür (2019). *Halkla İlişkiler*, Zülfiye Acar Şentürk ve Özgür Selvi (Ed.), Halkla İlişkiler ve Uygulama Alanları Yeni Eğilimler içinde (s.9-32), Eğitim Yayınevi, Konya.
- Akar, Fatma (2022). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Türk Hava Yolları'nın Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri*, Ümmü Özlem Çerçi (Ed.), Havacılıkta Halkla İlişkiler Çalışmaları içinde (s.97-112), Palet Yayınları, Konya.
- Akın, Ayşegül (2018). *Sivil Havacılıkta Halkla İlişkiler Uygulamaları Örnek Olay İncelemeleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Arslan, Ahmet Hakan (2019). "Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği", Journal of Aviation Research, 1 (1), s. 42-56.
- Aslan, Mahmut Mert (2022). *Havayolu Şirketlerinde Halkla İlişkiler Uygulamalarına Genel ve Stratejik Bir Yaklaşım*, Ümmü Özlem Çerçi (Ed.), Havacılıkta Halkla İlişkiler Çalışmaları içinde (s.9-26), Palet Yayınları, Konya.
- Atalık, Özlem; Sak, Fatma Selin; Bayrak, Ümran ve Karataş, Engin (2014). "Havayolu İşletmelerinin Sosyal Medya Kullanımları: Twitter Örneği", 11nd International Aviation Management Conference 16 April 2014, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara, Turkey.
- Atas, Unvan; Morris, Gizem ve Bat, Mikail (2015). "The Importance of Sponsorship in Corporate Communication: A Case Study of Turkish Airlines", Global Media Journal TR Edition, 6 (11), pp. 35-53.
- Bitirim Okmeydan, Selin (2020). "Türkiye'deki Hava Yolu Şirketlerinin Sosyal Medyada Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler (MPR) Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 39, s. 255-279.
- Bozoklu, Çağla Pınar (2019). "Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırmalı Kurumsal İtibarı: THY ve Pegasus", Economics, Business and Organization Research (EBOR), 1 (1), s. 34-61.
- Canöz, Nilüfer (2015). *Hizmet Sektöründe Kurumsal İmaj Algısı*, Palet Yayınları, Konya.
- Civelek, Esra (2020). Havayolu Taşımacılığında Uçuş Öncesi, Uçuş Sırası ve Uçuş Sonrası Hizmet Kalitesinin Havayolu Marka İmajı, Havayolu Marka Değeri ve Ağızdan Ağıza Pazarlama Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, Merve ve Duygun, Adnan (2021). "Havacılık Sektöründe Pazarlama İletişimi Açısından Covid-19 Pandemisi Sürecinde Sosyal Medyada İçerik Analizi", Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1), s. 15-29.
- Çerçi, Ümmü Özlem (2022). *Havacılık Sektörü ve İtibar Yönetimi*, Ümmü Özlem Çerçi (Ed.), Havacılıkta Halkla İlişkiler Çalışmaları içinde (s.67-82), Palet Yayınları, Konya.
- Doğan, İsmailcan (2022). *Hava Yolu Sektöründe Sponsorluk Uygulamaları*, Ümmü Özlem Çerçi (Ed.), Havacılıkta Halkla İlişkiler Çalışmaları içinde (s.83-96), Palet Yayınları, Konya.
- Doğan, İsmailcan ve Canöz, Kadir (2017). "Sosyal Sponsorluk ve Kurumsal İmaj İlişkisi Üzerine Teorik Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 37, s. 59-68.
- Gümüş, Sefer ve Erdem, Birol (2014). "Spor Sponsorluklarının Tüketici Tutumuna Etkisi, Hava Yolu Müşterileri Üzerine Bir Uygulama", International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal, 2 (1), s. 1-25.
- Güreş, Nuriye; İnan, Hilal ve Arslan, Seda (2016). "Havayolu İşletmelerinde Yolcu Sadakatinin Temel Unsurları", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25 (3), s. 245-256.
- Gürses, Fikret (2006). *Havayolu İşletmeciliğinde Müşteri Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Yerli Yolculara Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- İnan, Tüzün Tolga (2011). *Sporda Sponsorluk ve Türk Hava Yolları Üzerine Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ince, Yusuf ve Aslan, Ezgi (2020). "Düşük Maliyetli Hava Yolu İşletmelerinin İşletmecilik Anlayışlarının Web Siteleri Üzerinden Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma", *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), s. 114-127.
- Inceoğlu, Seray (2017). "*Havayolu Şirketlerinin Kriz Döneminde Uygulaması Beklenen Stratejileri*", *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 36, 89-104.
- Kahraman, İbrahim ve Çakır, Engin (2022). *Havacılık Sektöründe Uluslararası Halkla İlişkiler*, Ümmü Özlem Çerçi (Ed.), *Havacılıkta Halkla İlişkiler Çalışmaları içinde* (s.139-174), Palet Yayınları, Konya.
- Kalender, Ahmet (2011). "*Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları*", Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (Ed.), *Halkla İlişkiler içinde* (s.11-47), Tablet Yayınları, Konya.
- Kalafat Çat, Arzu ve Akbulak, Bahar (2021). "*Marka İletişimi Bağlamında Havayolu Şirketlerinin Logolarına Yönelik Bir İnceleme*", *International Journal of Arts & Social Studies*, 3 (4), s. 50-61.
- Kaplan, Sabahattin (2020). *Teknoloji Liderliği, Sosyal Medya Kullanımı ve Havayolu Şirketi Çalışanlarının Twitter Kullanımına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karaağaoğlu, Nuran (2020). *Türkiye’de Havayolu Şirketlerinin Tanıtım Çalışmalarının Yolcuların Karar Verme Sürecine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karaağaoğlu, Nuran ve Ülger, Gürdal (2020). "*Havayolu Şirketlerinin Dijital Pazarlama İletişiminin Yolcu Satın Alma Kararına Etkisi*", *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), s. 176-206.
- Karaağaoğlu, Nuran ve Ülger, Gürdal (2021). "*Havayolu İşletmelerinin Reklam Kampanyalarının Yolcu Satın Alma Kararına Etkisi*", *Journal of Business Administration and Social Studies*, 5 (1), s. 15-24.
- Karadeniz, Erdiñç ve Ünlübulduk, Sema Nur (2018). "Dünyada Marka Değeri En Yüksek Havayolu İşletmeleri ile Borsa İstanbul Havayolu İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Analizi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15 (2), s. 370-385.
- Kavlak, Hasan Tahsin ve Güçer, Evren (2018). *İşletmelerde Sponsorluk Uygulamaları: Havayolu İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme*, İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı (s.525-537), 20-21 Nisan 2018- İskenderun.
- Kılıç, Doğan; Polat, Güler ve Şengür, Ferhan (2021). "*Havayolu İşletmelerinin Covid-19 Pandemi Sürecindeki Yönetsel Tepkileri Üzerine Bir Araştırma*", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17 (2), s. 353-377.
- Koçyiğit, Murat ve Küçükcivil, Büşra (2021). "*“Lovemark” Oluşum Süreci ve Instagram Kullanım İlişkisi: Havayolu Şirketleri Üzerine Bir Analiz*", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12 (3), s. 977-996.
- Kurnaz Salim (2020). *Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi ve Covid-19 Pandemi Sürecinin Sektöre Etkileri*, Prof. Dr. Adem KARA ve Prof. Dr. Sinan SÖNMEZ (Ed.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Güncel Araştırmalar Cilt 1 içinde* (s.105-126), Duvar Yayınları, İzmir.
- Kurnaz, Salim ve Şimşek, Halil (2021). "Algılanan Kriz Yönetimi ile Marka Tercihi Arasındaki İlişkiye Kurumsal İtibarın Aracılık Rolü: Havayolu Firmaları Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 46, s. 281-294.
- Kurt, Yeşim (2019). *Türk Havayolu Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk: “Yeni Kurumsal Kuram” Temelli Bir Yaklaşım*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kurt, Yeşim ve Besler, Senem (2019). "*Türk Havayolu Örgütlerinin Kurumsal Sosyal Sorumlulukları*", *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), s. 181-216.

- Mavnacioğlu, Korhan (2021). "Kriz İletişimi Bağlamında United Airlines Overbooking Krizi'nin İncelenmesi", *Yönetim ve Ekonomi*, 28 (3), s. 489-510.
- Önen, Vahap (2017). "Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi: Türk ve Avrupa Havayolu İşletmeleri", *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (6), s. 1-15
- Önen, Vahap (2018). "Havayolu İşletmeleri Mobil Pazarlama Uygulamaları Algısının Yolcuların Demografik Özellikleri Yönünden İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), s. 321-349.
- Öztürk, Esra (2020). *Sosyal Sorumlulukta Yeni Bir Trend Olarak "Goodvertising": KLM Royal Dutch Airlines Örnek Olay Araştırması*, Hava Taşımacılığı ve Bölgesel Kalkınma Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı (s.165-174), Mersin.
- Sarıtaş, Ahmet (2017). *"Sport Marketing and Sponsorship: Case of Turkish Airlines Corporation"*, *Strategic Public Management Journal*, 3 (5), s. 95-108.
- Sezer, Fatih (2019). *Havacılık Sektöründeki Sponsorluk Faaliyetlerinin Kurum İmajına Etkisi: Turkish Airlines Euroleague Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sucu, Murat (2021). "COVID-19 Salgını Döneminde Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Türk Havayolları (THY) Özelinde Bir Durum Çalışması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), s. 2863-2884.
- Şahin, Büşra; Kocakaya, Kübra ve Tektaş, Mehmet (2019). *Sivil Havacılık Konusunda Ulusal Tez Merkezinde Yapılan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi*, II. International Conference on Empirical Economics and Social Science (ICEESS' 19) (s.749-759), June 20-22, Bandırma – Turkey.
- Şenerol, Hüseyin (2021). *Havayolu İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi*, Dr. Mustafa Aslan ve Doç. Dr. Osman Yılmaz (Ed.), *Kriz ve Yönetimi* içinde (s.289-321), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, Halil (2021). *"Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi"*, *Journal of Aviation Research* 3 (1), s. 21-40.
- Tanyıldızı, Nural İmik ve Demirkıran, Sinem (2018). *"Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumların Twitter Kullanımı: Havayolu Şirketleri Örnek İncelemesi"*, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (15), s. 161-180.
- Tarhan, Ahmet; Canöz, Kadir ve Bakan, Ömer (2013). *"Airlines Companies' Usage of Social Media: A Content Analysis of Airlines Companies' Tweeter Messages"*, The Asian Conference on the Social Sciences 2013 Official Conference Proceedings (pp.329-341), Osaka, Japan.
- Tekin, Nedim ve Eroğlu Eskicioğlu, Yeşer (2015). *"Spor Sponsorluğu: Türk Hava Yolları – Türkiye Basketbol Federasyonu Örneği"*, *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 10 (1), s. 14-36.
- Tosyalı, Hikmet ve Çapan Özeren, Özlem (2020). *Havacılık Sektöründe Kriz İletişimi Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Ayten Övür (Ed.), *Korona Günlerinde Dijital Toplum* içinde (s.158-188), Der Yayınları, İstanbul.
- Turgut, Ahmet Burak (2020). *Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Ürün Satın Alma Niyetine Etkisi: İtibar ve Güvenin Aracılık Rollerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Tüm, Yeşim (2018). *Havayolu Taşımacılığında Kurumsal İmaj ve Etik Algıların Yeniden Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkileri: İlişki Kalitesinin Düzenleyici Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Ürkmez, Seval (2022). *Hava Yollarında Halkla İlişkiler Aracı Olarak Yeni Medyanın Kullanımı*, Ümmü Özlem Çerçi (Ed.), *Havacılıkta Halkla İlişkiler Çalışmaları* içinde (s.27-48), Palet Yayınları, Konya.
- Yakut, Yusuf (2021). *Havayolu Ulaşımında Yolcu Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yalım, Funda (2018). *"Bir Finansal Halkla İlişkiler Aracı Olarak Yıllık Faaliyet Raporları: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Ulaştırma Sektör Şirketleri Üzerinden Bir İnceleme"*, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 6 (2), s. 1128-1154.

- Yangınlar, Gözde ve Tuna, Fatih (2020). "Havayolu Taşımacılığında Hizmet Kalitesinin Kurumsal İmaj, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), s. 173-187.
- Yıldırım, Osman (2017). *Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi: Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yılmaz, Fatma (2020). "Türkiye'de Sivil Havacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve 2003-2018 Yılları Arasında Sektörün Değerlendirilmesi", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7 (1), s. 113-129.
- Yılmaz, Mustafa Kemal (2020). "Havacılık İşletmelerinin Halkla İlişkiler ve Sponsorluk Uygulamaları Üzerine Stratejik Bir Değerlendirme: Türk Hava Yolları Örneği", *Journal of Aviation Research*, 2 (2), s. 142-167.
- Yılmaz, Mustafa Kemal (2021). *Havayolu Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi*, Doç. Dr. Mustafa Mete (Ed.), İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler, Cilt 1 içinde (s.343-369), Gece Kitaplığı, Ankara.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIYALOGİK HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN HAVAYOLU İŞLETMELERİ

Öğr. Gör. (Dr.) Ümmü Özlem ÇERÇİ

S.Ü. Silifke Taşucu M.Y.O., Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetleri Turist Rehberliği,
ozlemcerci@selcuk.edu.tr

ORCID NO: 0000-0002-5581-5587

Giriş

Halkla ilişkiler, kuruluşun etkileşim içinde olduğu kamular ile kuruluş arasındaki karşılıklı iletişime, yarara ve işbirliğine dayalı bir yönetim fonksiyonudur. Bu durum, halkla ilişkiler uygulayıcılarının doğrudan çift yönlü iletişimi yansıtan katılımı sağlamak, ilişki kurmak ve halktan geri bildirim almak gibi yükümlülükleri olduğunu göstermektedir (Akwari,2017: 7). Teknoloji alanındaki gelişmeler sadece iletişim ortamlarını çeşitlendirmemiş aynı zamanda iletişim odaklı iş alanlarını da değişime zorlamıştır. Çevrimiçi medyanın geri döndürülemez yeri artık birçok kuruluş ve bilim insanı tarafından kabul görmektedir. Hedef kitle ve kuruluş arasındaki iletişim faaliyetleri olarak tanımlanabilecek halkla ilişkileri bu değişimden bağımsız düşünmek olanaksızdır. Hedef kitleleriyle efektif şekilde etkileşime girme potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak isteyen çok sayıda kuruluş, zaman ve mekândan bağımsız, iki yönlü, diyalogik iletişim imkânı sunan sosyal medya platformlarından yararlanmaktadır. Günümüz teknolojisi, halkla ilişkiler firmalarına hedef kitleyle ilişkiler kurmak ve sürdürmek için interneti kullanma fırsatı vermektedir. Ocak 2021 itibarıyla dünyada 4,66 milyar aktif internet kullanıcısı olduğu bilinmektedir ve bu rakam küresel nüfusun yüzde 59,5'ini oluşturmaktadır. Dijital nüfusun iletişim etkinlikleri dikkate alındığında sosyal medya kullanımının en popüler çevrimiçi etkinliklerden biri olduğu görülmektedir. Her türden kuruluş ve işletme, dünya çapındaki bu müşteri potansiyeliyle iletişim kurmak için her gün interneti ve Web'i (worldwide web) kullanmaktadır. Özellikle uluslararası ölçekte hedef kitleye ulaşmanın çok önemli olduğu ve her türlü anlık değişime dahi hassas olan havayolu işletmeciliğinde diyalog tabanlı halkla ilişkilerin geleneksel medya platformlarıyla gerçekleştirilemeyeceği açıktır.

Yeni iletişim teknolojilerinden internet ve sosyal medyanın havayolu işletmelerindeki kullanımını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, havayolu endüstrisinin Oscar'ı olarak ifade edilen Skytrax araştırmasında 2021 yılında

dünyanın en iyi 10 havayolu işletmesi olarak ortaya çıkan kuruluşların Web sayfaları incelemeye tabi tutulmaktadır. Bunun için stratejik olarak tasarlanmış bir web sitesinin, kuruluşların hedef kitleleri ile diyalojik iletişim kurmasında fırsat yaratacağını öne süren Kent ve Taylor tarafından tespit edilen diyalojik ilkeler esas alınmaktadır.

1. Diyalojik Halkla İlişkiler

“Diyalojik halkla ilişkiler” yaklaşımı, kimi zaman halkla ilişkiler alanının bir ütopyası (Özoran,2017:5) gibi görülse de konuya ilişkin çalışmalar her geçen gün artmakta ve esasen temelleri Grunig ve Hunt’ın belirttiği dört halkla ilişkiler modelinin sonuncusu olan İki Yönlü Simetrik Modele dayanmaktadır. Model, 1960’lardan günümüze değin uygulanan diyalog tabanlı çağdaş halka ilişkiler faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır (Canöz, 2021: 43). “Diyalog” kavramı, diyalogu ilişkinin temeli olarak gören Martin Buber’e ve 1923’te yazdığı “I-Thou” (Ben-Sen) adlı kitaba dayanmakla beraber kavramın halkla ilişkiler alanına ilk girişi Pearson’ın (1989) “A Theory of Public Relation Ethics” başlıklı teziyle gerçekleşmiştir (Aslan, 2017: 2429). Martin Buber diyalojik teorinin babası olarak bilinmesine rağmen (Asakavıcıüt ve Valatka, 2020: 52), diyalojik teoriyi halkla ilişkiler perspektifinde geliştiren ve diyalojik halkla ilişkileri World Wide Web ile bütünleştirenler Michael Kent ve Maureen Taylor’dır (Arslan, 2019: 87). Kent ve Taylor, diyalog kavramını “müzakere edilmiş herhangi bir fikir ve görüş alışverişi” olarak tanımlamışlar ve çevrimiçi iletişimi diyalogu teşvik etmek için ideal bir araç olarak görmüşlerdir (Kent, Taylor, 1998: 325). Bortree ve Seltzer (2009: 317) diyalojik iletişimi; etkileşim halindeki tarafların doğruluk, şeffaflık ve etik temelli bir alma ve verme çabaları olarak tanımlamaktadır. İki yönlü simetrik iletişim ile diyalojik iletişim arasındaki ilişki, süreç ve ürün ilişkisi olarak görülebilir. Yani, iki yönlü simetrik iletişimin teorik zorunluluğu, bir organizasyonun ve kamularının etkileşimli olarak iletişim kurabileceği prosedürel bir araç sağlamaktır (Kent ve Taylor, 1998: 323). Kitlelerle etkili ve diyalojik ilişkiler kurmak için doğal olarak en gerekli unsur diyalogdur. Kent ve Taylor’a göre (2002: 24) diyalog beş temel özelliği taşımaktadır:

Karşılıklılık: Karşılıklılık, organizasyonların ve kamuların ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlı olduğunun kabulünü ifade etmektedir. Karşılıklılık, “dahil etme veya işbirlikçi yönelim” ve “karşılıklı eşitlik ruhu” ile karakterize edilmektedir (Kent ve Taylor, 2002: 25).

Yakınlık: Kurumlar için diyalojik yakınlık, onları etkileyen konularda halkla istişare edilmesi anlamına gelirken, halklar için taleplerini örgütlere iletmeye istekli ve yetenekli oldukları anlamına gelmektedir. Yakınlık, diyalojik ilişkile-

rin üç özelliği tarafından yaratılmaktadır; ilgili tarafların kararlar verildikten sonra değil, şimdiki zamanda sorunlar hakkında iletişim kurduklarını gösteren “mevcudiyetin dolaysızlığı”, “zamansal akış” ve “bağlanma”. Diyalogun bu özellikleri diyalojik değiş tokuş sürecini netleştirmektedir (Kent ve Taylor, 2021: 3).

Empati: Empati, diyalogun başarılı olması için olması gereken destek ve güven ortamını ifade etmektedir. Empati, bir kişi veya kuruluş bu görüşlere katılmasa bile, diğerlerini desteklemek ve görüşlerinin önemini onaylamak anlamına gelmektedir. Empati aynı zamanda kuruluşların sadece kendilerini değil, tüm toplumu nasıl inşa edeceklerini düşündükleri ortak bir zihniyet gerektirir. Empatik iletişim, uygulayıcılar iletişim biçimlerini ancak kendilerini kamularının yerine koyarak geliştirebildikleri için oldukça önemlidir (Bentley, 2012: 5).

Risk: Gerçek bir diyalog, kurumların halkla ilişkiler faaliyetleri açısından öngörülemeyen ve tehlikeli sonuçlar üretme potansiyeline sahiptir. Bilgileri paylaşmak ve başkalarıyla işbirliği yapmak, güvenlik açığına ve beklenmedik sonuçlara yol açabilmektedir. Ancak tüm organizasyonel ve kişiler arası ilişkilerde örtük olarak bazı riskler mevcuttur. Risk aynı zamanda muhatabın benzersizliğinin kabulüdür. Bu, kimsenin kimseye benzemek zorunda olmadığı gerçeğini ifade etmektedir. Bireyler, kendi başlarına ve diyalojik alışverişlere getirdikleri farklılıklar nedeniyle benzersiz ve değerli olarak kabul edilmelidirler (Kent ve Taylor, 2002: 28; Leitch ve Neilson, 2001: 135; Bentley, 2012: 6).

Bağlılık: Bağlılık ise kuruluşun kamularla etkileşimlerinde kendisini diyaloga, yoruma ve anlayışa ne ölçüde verdiğidir. Bağlılık, diyalojik karşılaşmaların üç özelliğini tanımlamaktadır: “gerçeklik ve özgünlük”, “konuşmaya bağlılık” ve “yoruma bağlılık”.

Halkla ilişkilerin önemli bileşenlerinden biri de ilişki kurma konusudur. Halkla ilişkiler uygulamaları ilişki kurmaya odaklandıkça, kuruluşların paydaşlarıyla diyalojik iletişime verdiği önem de buna paralel artmıştır (Pang ve diğ., 2019: 69). “Kuruluş-halk ilişkileri” üzerine yapılan araştırmalar, paydaşlarına angaje olan ve onlarla düzenli olarak iletişim kuran kuruluşların, yapmayanlara göre daha iyi ilişkiler kurduklarını göstermektedir (Ledingham ve Bruning 2000: 56). Çevrimiçi medyadaki diyaloglar, izleyicilerin kurumsal uygulamalar hakkında geri bildirimde bulunmalarına izin vererek, kuruluşlara halkın endişelerine yanıt verme ve halkın dönütlerini benimseme fırsatı vermektedir. Çevrimiçi medyanın etkileşimi, organizasyon-kamu görüşmelerinin kalitesini arttırmakta ve artan güven, gelişmiş ürün bilgisi ve artan kâr gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Sundar, Xu ve Dou, 2012: 370).

2. Diyalojik Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Web Siteleri

İnternet kuruluşların hedef kitleleriyle yaratıcı, yeni, hızlı ve etkili diyaloglar kurmasına açılan yeni kapılarıdır. Diyalojik iletişim hem geleneksel hem de modern pratiği gerektirirken, aynı zamanda halkların daha iyi etkileşime girmesini sağlayacak platformlara odaklanmaktadır. İnternet, özellikle World Wide Web (WWW), halkla etkili diyalojik ilişkiler yaratmak için önemli bir araç olarak kabul edilmiştir. Okay ve Okay (2016: 624) web sitelerinin kullanım amaçlarını; medya kuruluşlarına bilgi sağlama, hedef kitlelerle dinamik ve güncel iletişim kurmak, farklı hedef gruplar hakkında bilgi toplamak, kurumsal imajı güçlendirmek, çalışanlarla iletişim imkanı sunmak, bir kurum için statü göstergesi yaratmak, online satış yapmak, uluslararası pazarlara açılmak, dijital ortamdaki müşteri potansiyeline ulaşmak ve diğer tüm halka ilişkiler amaçlarına destek olmak olarak sıralamışlardır.

Web, halkla ilişkiler uygulayıcılarına halkla dinamik ve kalıcı ilişkiler kurma fırsatı sağlamaktadır, ancak bunu yapmak için diyalojik döngülerin Web Sayfalarına ve Web tabanlı iletişime dahil edilmesini gerektirir (Kent ve Taylor, 2002: 31; Akwari, 2017: 19). Fang ve Holsapple (2006: 476), web sitelerinin ana amaçlarından birinin hem kuruluşlar hem de kullanıcıları için bilgi kaynağı olarak adeta bir bulvar gibi hizmet etmek olduğunu belirtmişlerdir. Kamular ve kuruluşlar arasındaki ilişkiler “WWW” (World Wide Web) aracılığıyla oluşturulabilir, uyarlanabilir ve değiştirilebilir. Görsel olarak çekici ve başarılı Web siteleri oluşturmak için birden fazla kaynak olmakla birlikte, Web’de halka açık bilgi sağlamaya ve halkla ilişkileri geliştirmeye yönelik stratejilere daha az rastlanmaktadır (Kent ve Taylor, 1998: 326). Halkla ilişkiler alanında internet ve web üzerine yürütülen çalışmalar kuruluşların hedef kitlelerinin bilgi ihtiyaçlarına yanıt verme yeteneklerini geliştirmek için Web sitelerinin tasarımında stratejik olmaları gerektiğini göstermektedir (Esrock ve Leichty, 1998: 306; Kent ve diğ., 2003: 64). Kent ve Taylor (1998: 326), diyalojik halkla ilişkiler ve World Wide Web’in başarılı entegrasyonu ve paydaşlarla ilişki kurmayı kolaylaştırmak için kurumsal çevrimiçi iletişime beş diyalojik ilkenin dahil edilebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu ilkeler;

- diyalojik döngü,
- bilginin kullanılabilirliği,
- yeniden ziyaretin sağlanması,
- arayüzün sezgiselliği / kolaylığı,

-ziyaretçilerin korunması kuralı olarak sıralanabilir (Rybalko ve Seltzer, 2010: 338). Esasında ortaklık, yakınlık, empati, risk ve bağlılık gibi özelliklerin

doğasını oluşturduğu bu ilkeler diyalojik halkla ilişkilere zemin yaratmaktadır (İlgin, 2021: 1169).

2.1. Diyalojik Döngü

Geri bildirim döngüsü olarak da adlandırılan diyalojik döngü, kuruluşların kendi içinde bir halkla ilişkiler stratejisi olup izleyicilerden geri bildirim elde edilmesine imkân tanımaktadır (Taylor ve diğerleri, 2003). Diyalojik bir döngü, insanların kuruluşları sorgulamasına izin vermekte, daha da önemlisi, kurumlara sorulara yanıt verme, problemlerle ilgilenme ve endişeleri giderme olanağı sunmaktadır. Web’de diyalojik iletişimin gerçekleşmesi için, kuruluşun halkın “ihtiyaç duyduğu” ya da arzuladığı bilgiyi sağlaması gerekmekte, halkın sadece herhangi bir konuda “bilgi” sahibi olması yeterli olmamaktadır. Bu durumun gerçekleşmesi için web sitesinde “bize ulaşın (contact us)”, yorum kutusu ve sosyal medya widget’ları (Facebook, Twitter, Instagram vb.) gibi belirli özelliklerin bulunması gerekmektedir (Kent ve Taylor, 1998: 327; Akwari, 2017: 29). Ziyaretçilerin kuruluşa mesaj gönderebilmesi, bilgilerin sık sık güncellenmesi ve ziyaretçilerin görüş beyan etmesine olanak tanınması, e-mail yoluyla bilgi alma imkânı ve çevirim içi yardım özelliği de diyalojik döngü ilkesi kapsamındadır (Engin ve Akgöz, 2016: 103).

2.2. Bilginin Kullanışlılığı

Web siteleri, paydaşlar/müşteriler, potansiyel müşteriler ve halk için değerli bilgiler sunmalı, içerik kalitesi ve zenginliği web sitelerinin itici gücü olmalıdır. Web siteleri, öncelikle sektöre veya kullanıcıya özel bilgiler içeriyor olsa bile bütün kesimler için genel değeri olan bilgileri barındırmalıdır. Belirli bir hedef kitleye hitap etmek üzere kurulmuş bir web sitesinde kurum hakkında “arka plan” veya tarihsel bilgi sağlamak için oluşturulmuş bir “Hakkımızda” linki bu duruma örnektir (Kent ve Taylor, 1998: 327). Web sitesi aracılığıyla yapılan bilgilendirme çalışmaları iletişim adreslerini, telefon numaralarını ve elektronik posta adreslerini sunabilir. Web sitesi tasarımında bu ilkeye uyulduğunu gösteren diğer özellikler ise basın bültenleri, kuruluşun logosu, misyon bilgisi, haberler, proje / uygulama tanıtımları, müşteri listesi, çalışan/kişi/ekip listesi, indirilebilir grafikler ve açıkça belirtilen pozisyonlar olarak sıralanabilir (Madichie ve Hinson, 2014: 341; Kent ve diğ., 2003: 71).

2.3. Yeniden Ziyaretin Sağlanması

İnsanlar için sürekli güncellenen ve kıymetli bilgiler içeren siteler güvenilir görünmekte ve o kuruluşun sorumlu bir kuruluş olduğunu düşündürmektedir (Kent ve Taylor, 1998: 329). Diyalojik halkla ilişkiler açısından bilgilerin güncel olması oldukça elzem bir durumdur. Web sayfaları; güncel bilgiler, yeni yorumlar ve ziyaretçiler için sorularıyla ilgilenen çevrimiçi “uzmanlar” gibi

tekrar ziyaretler için web sitesini çekici kılan unsurlar içermelidir. Yer imleri ve bilgi istekleri / rrs beslemeleri, diğer Web sitelerine bağlantılar, indirilebilir bilgiler, haber forumları, sıkça sorulan sorular ya da soru-cevap, e-mail yoluyla bilgi talep etme imkânı, etkinlik takvimi, ziyaretçileri sitelerine dönmeye davet eden açık ifadeler de yine yeniden ziyaretin sağlanması için gerekli özelliklerdendir (Kent ve diğ., 2003: 71; Aslan, 2017: 2433; Engin ve Akgöz, 2016: 103).

2.4. Arayüz Kolaylığı

Web siteleri ister bilgi amaçlı olsun ister meraktan bütün ziyaretçiler için anlaşılması kolay yapıda olmalıdır. İyi organize edilmiş bir web sitesi içerik açısından zengin olup daha yavaş yüklenmesine neden olacak grafiklerden ziyade hızlı yüklenip amaca hizmet edecek bilgi metinleri ağırlıklı olmalıdır (Kent ve Taylor, 1998: 330). Kullanıcıların bir web sitesinde kolayca gezinmesine yardımcı olan araçlar; site haritası, sitenin geri kalanına yönlendiren ana başlıklar, grafik / metin dengesi, arama kutucuğudur (Kent ve diğ., 2003: 71; Madichie ve Hinson, 2014: 341; Akwari, 2017: 32).

2.5. Ziyaretçilerin Korunması (Ziyaretçileri Sitede Tutma)

Diyalojik halkla ilişkiler, hedef kitleleriyle kalıcı, gerçek ve değerli ilişkiler yaratmayı amaçladığı için Web sitesi de gereksiz özel efektler, grafik ve sesler tarafından gölgelenmemiş, pazarlama ve reklam amacını aşan bir yapıda olmalıdır. Bu nedenle ilk sayfada önemli bilgilerin yer alması, sayfaların kısa sürede yüklenmesi ve sayfanın en son ne zaman güncellendiğine ilişkin gönderi bilgilerinin olması ziyaretçilerin sayfada kalması için gerekli özelliklerdir (Kent ve diğ., 2003: 71).

3. Havayolu İşletmelerinin Web Sitelerinin Diyalojik İletişim Açısından İncelenmesi

Literatüre bakıldığında, dış çevre ile bağlantının yalnızca bir bilgi akışı olarak değil, aynı zamanda bir organizasyonun paydaşlarıyla birlikte anlamlar yaratabileceği bir iletişim kanalı olarak değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapan çalışmaların giderek arttığı görülmektedir (Kent ve diğ., 2003; Kent ve Taylor, 1998; Andriof ve Waddock, 2002; Manyala ve Mberia ,2021; Akwari, 2017; Arslan, 2019; Ilgın, 2021; Engin ve Akgöz, 2016; Pang ve diğ., 2018; Aslan, 2017; Seltzer ve Mitrook, 2007; Kent ve Taylor, 2021). Diğer bütün sektörlerde olduğu gibi havayolu sektöründe de etkili ve başarılı bir kurum-hedef kitle iletişimi oldukça önemlidir. Halkla ilişkilerin temel taşlarından olan kurumsal iletişim ve kurumsal imaj arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu da açıktır (Canöz, 2015:141). İletişim ve imajı esas alan diyalojik halkla ilişkiler ve onun bir aracı olan web üzerine yapılmış bazı çalışmalar olsa da havacılık sektöründe konuyla ilgili çalışmaların nerdeyse yok denecek kadar azlığı dikkati çekmektedir. Manyala ve Mberia (2021: 82) diyalojik iletişim stratejisi ile

Kenya'daki Havacılık Endüstrisinin itibarı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit ettikleri çalışmalarında sadece diyalojik iletişim yoluyla halkla etkileşime geçme gerekliliğini belirtmemiş aynı zamanda alınan geri bildirimlere göre hareket etmeyi de önermişlerdir.

3.1. Araştırma Yöntemi

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların web sitelerinin diyalojik halkla ilişkiler ilkelerine uyup uymadığını tespit etmek amacıyla yürütülen bu çalışmada, havayolu endüstrisinin en prestijli ödülllerinden biri olarak ifade edilen 2021 yılı Skytrax araştırması sonucunda ortaya çıkan ilk 10 kuruluşun Web sayfaları, Kent ve Taylor tarafından tespit edilen diyalojik ilkeler çerçevesinde incelemeye tabi tutulmaktadır. Kent ve Taylor, stratejik olarak tasarlanmış bir web sitesinin, kuruluşların hedef kitleleri ile diyalojik iletişim kurması için fırsat yaratacağını öne sürmüşlerdir. 2021 yılı Skytrax araştırması için Eylül 2019 - Temmuz 2021 tarihleri arasında 13.42 milyon kişi ile iletişime geçilmiş ve buradan elde edilen verilere göre dünyanın en iyi 10 havayolu şirketi şöyle sıralanmıştır (Skytrax, 2022):

1. Qatar Airways
2. Singapore Airlines
3. ANA All Nippon Airways
4. Emirates
5. Japan Airlines
6. Cathay Pacific Airways
7. EVA Air
8. Qantas Airways
9. Hainan Airlines
10. Air France

Söz konusu havayolu şirketlerinin Web siteleri aşağıda belirtilen 5 kategori ve 30 başlıktan oluşan diyalojik halkla ilişkiler prensiplerine göre analiz edilecektir;

1. *Diyalojik Döngü*; “Bize ulaşın” (Contact Us), yorum kutusu, sosyal medya widget’ları, e-mail yoluyla bilgi alma imkânı, çevirim içi yardım

2. *Bilginin Kullanışlılığı*; “Hakkımızda”, basın bülteni, kuruluş logosu, felsefe/vizyon/misyon, haberler, proje/uygulama tanıtımları, iş ortaklığı, çalışan/kişi/ekip listesi, indirilebilir grafikler, iletişim bilgileri, güncel duyurular

3. *Yeniden Ziyaretin Sağlanması*; yer imleri /RSS, güncel haber forumları, sıkça sorulan sorular ya da soru-cevap, diğer web sitelerine bağlantı, ziyaretçileri sayfaya yeniden davet eden açık ifadeler, etkinlik takvimi, indirilebilir bilgiler

4. *Arayüz Kolaylığı*; site haritası, sitenin geri kalanına yönlendiren linkler, grafik / metin dengesi, arama kutucuğu

5. *Ziyaretçilerin Korunması (Ziyaretçileri Sitede Tutma)*; ilk sayfada önemli bilgilerin yer alması, 4 saniyeden kısa sürede sayfanın yüklenmesi, sayfanın en son ne zaman güncellendiğine ilişkin gönderi bilgilerinin olması

Bu 5 kategori ve 30 başlıktan oluşan bir kodlama formu oluşturulmuş ve araştırmaya dâhil edilen Web siteleri gerekli özelliği taşıyorsa “1” taşımyorsa “0” şeklinde kodlanmıştır.

3.2. Bulgular ve Değerlendirme

Havayolu şirketlerinin halkla ilişkilerde diyalojik iletişimi ne ölçüde kullandıklarını ortaya koymak amacıyla dünyanın en prestijli 10 havayolunun web sayfalarından elde edilen bulgular, Kent ve Taylor’un kriterleri doğrultusunda 5 tablo halinde ortaya çıkmıştır. Bu tabloların verileri şu şekildedir:

Tablo 1: Diyalojik döngü

Diyalojik Döngü	1.Qatar Airways	2.Singapore Airlines	3.ANA All Nippon Airways	4.Emirates	5.Japan Airlines	6.Cathay Pacific Airways	7.EVA Air	8.Qantas Airways	9.Hainan Airlines	10.Air France
Bize Ulaşın	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yorum kutusu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Sosyal medya widget’ları	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
E-maile bilgi alma imkânı	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Çevirim içi yardım	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1
Toplam	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4

Qatar Airways ve ANA All Nippon Airways’e ait web sitelerinde dikkate değer bir fark görülmemiş ancak sadece Singapore Airlines’ın web sitesinde e-mail yoluyla bilgi alma özelliğine rastlanmamıştır. Emirates’e ait Web sitesinde her ne kadar canlı destek olmasa da ona ihtiyaç bırakmayacak kadar etkileşim ve bilgi linki bulunmaktadır. Cathay Pacific Airways’in web sitesinde hem çevrim içi yardımın olması hem de bize ulaşın (contact us) kısmında yer alan Whatsapp üzerinden iletişim kurmak için verilmiş bir link ve hatta QR kodunun olması, diğer sosyal medya platformlarının yan sıra Uzakdoğu ülkeleri için çok popüler bir uygulama olan WeChat uygulamasının eklenmesi kurumun diyalojik iletişime verdiği önemi baskın biçimde hissettirmektedir. Eva Air’a ait web sitesinde “bize ulaşın” kısmı olmakla beraber bu kısımda hangi ülkedeki hatta hangi şehirdeki bağlantı noktasıyla iletişime geçileceğinin seçilebilmesi, bütün ofislere ait iletişim bilgilerinin yer alması dikkat çekmektedir. Qantas

Airways'in web sitesinde “bize ulaşın” ve yorum kısımları olsa da bu linklerin ana sayfada ilk göze çarpan bilgiler arasında olmaması Help and Support kısmında alt başlık olarak yer almaları minimal düzeyde de olsa bir olumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Web siteleri arasında sadece Hainan Airlines’ a ait web sitesinde sosyal medya widget’larının veya yönlendirmesinin olmaması firma adına büyük bir eksiklik olarak tespit edilmiştir. Son olarak Air France’in web sitesinde “bize ulaşın” kısmında canlı desteğe ulaşmak için çaba harcamanız ve dolaylı bir yol izlemeniz gerekmektedir. Bu nedenle her ne kadar messenger uygulaması üzerinden canlı destek veriliyor olsa da buradaki iş akışının uzunluğu ve yorum kısmının olmaması geri bildirimler ve etkileşim konusunda hassasiyet eksikliği olduğunu düşündürmektedir. Diyalojik döngü ilkesi bağlamında en başarılı web sitesinin Cathay Pacific Airways’e ait olduğu tabloda da açıkça görülmektedir. Araştırmada elde edilen bu verilere göre, dünyanın en prestijli havayolu olarak seçilen bu şirketlerin tamamı diyalojik halkla ilişkilerdeki kriterlerden birisi olan “Diyalojik Döngü”ye web sayfalarında maksimum düzeyde yer vermektedirler denilebilir.

Tablo 2: Bilginin Kullanışlılığı

Bilginin Kullanışlılığı	1.Qatar Airways	2.Singapore Airlines	3.ANA All Nippon Airways	4.Emirates	5.Japan Airlines	6.Cathay Pacific Airways	7.EVA Air	8.Qantas Airways	9.Hainan Airlines	10.Air France
Hakkımızda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Basın bülteni /media	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Kuruluş logosu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Felsefe / vizyon / misyon	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Haberler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Proje / uygulama tanıtımları	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
İş ortaklığı /grup şirket	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Çalışan/kişi/ekip listesi	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
İndirilebilir grafikler	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
İletişim bilgileri	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Güncel duyurular	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Toplam	9	8	9	10	10	9	9	9	8	10

Havayolu şirketlerine ait web siteleri bilginin kullanılabilirliği açısından incelendiğinde bütün havayolu şirketlerinin web sitelerinde bir “hakkımızda” kısmına veya tarihsel geçmiş / hikâye adı altında aynı işlevi yerine getiren bir linke rastlanmıştır. Basın bülteni / media bilgilerine erişim sadece Hainan Airlines’in web sitesinde eksikken felsefe / vizyon / misyon bilgilerinin sadece Hainan Airlines’da olması dikkat çekicidir. Bu noktada bir konuya daha değinmek

yerinde olacaktır. Her ne kadar vizyon / misyon başlığına yer verilmemiş olsa da sosyal sorumluluk, yenilik, değerler gibi farklı ve güncel kamuoyu hassasiyetlerine dair kurumun duruşunu ifade eden linkler verilmesi “vizyon / misyon anlayışında da bir değişim mi yaşanıyor? sorusunu akla getirmiştir. Kuruluş logosu, haberler, proje / uygulama tanıtımları, iş ortaklığı /grup şirket, indirilebilir grafikler, iletişim bilgileri ve güncel duyurular maddelerinin olması tüm web sitelerinin taşıdığı ortak özelliklerdir. Çalışan/kişi/ekip listesi ise sadece Emirates ve Air France’e ait web sitelerinde gözlemlenmiştir. Web sayfaları üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen bu verilere göre, üst düzey “prestije” sahip havayollarının tamamının diyalojik halkla ilişkilerdeki kriterlerden “Bilginin Kullanışlılığı” ilkesini dikkate aldıkları ve web sayfalarında buna maksimum düzeyde yer verdikleri söylenebilir.

Tablo 3: Yeniden Ziyaretin Sağlanması

Yeniden Ziyaretin Sağlanması;	1.Qatar Airways	2.Singapore Airlines	3.ANA All Nippon Airways	4.Emirates	5.Japan Airlines	6.Cathay Pacific Airways	7.EVA Air	8.Qantas Airways	9.Hainan Airlines	10.Air France
Yer imleri /RSS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Güncel haber forumları	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Sıkça sorulan sorular / Soru-cevap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diğer web sitelerine bağlantı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ziyaretçileri sayfaya yeniden davet eden açık ifadeler	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1
Etkinlik takvimi	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1
İndirilebilir bilgiler	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Toplam	5	4	3	6	5	6	5	4	4	6

Tablo 3 incelendiğinde yer imleri / RSS kısa yoluna veya linkine hiçbir web sitesinde rastlanmadığı görülmezken sıkça sorulan sorular / soru-cevap ve diğer web sitelerine bağlantı özellikleri tüm web sitelerinde görülmektedir. Qatar Airways, Emirates, Cathay Pacific Airways, Hainan Airlines ve Air France ziyaretçilerini sitelerini tekrar ziyaret etmeye açıkça davet etmekte ancak Qatar Airways ve Qantas Airway web sitelerinde güncel haber forumlarına yer vermemektedir. İndirilebilir bilgilere sadece ANA All Nippon Airways ‘un web sitesinde rastlanmaması ve etkinlik takviminin Singapore Airline, ANA All Nippon Airways, Qantas Airways ve Hainan Airlines’a ait web sitelerinde olmaması bulgular arasındadır. Ortaya çıkan bu verilere göre sonuç olarak, dünyanın en prestijli havayolu olarak seçilen havayollarının tamamının değişik

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya dâhil olan bütün havayolu şirketlerinin ziyaretçilerini sitelerinde tutmak istediği açıktır. Ancak Qantas Airways ve Hainan Airlines'ın sayfalarında sayfanın en son ne zaman güncellendiğine ilişkin gönderi bilgilerinin olmayışı ihmal edilmiş bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma neticesinde ortaya çıkan bu veriler, dünyanın en prestijli havayollarının tamamının diyalojik halkla ilişkilerdeki kriterlerden birisi olan “Ziyaretçilerin Korunması (Ziyaretçileri Sitede Tutma)” ilkesine web sayfalarında yer verdiklerini göstermektedir.

Tablo 6: Diyalojik İlkeler Bağlamında Web Sitelerinin Karşılaştırılması

Diyalojik İlkeler	1.Qatar Airways	2.Singapore Airlines	3.ANA All Nippon Airways	4.Emirates	5.Japan Airlines	6.Cathay Pacific Airways	7.EVA Air	8.Qantas Airways	9.Hainan Airlines	10.Air France
Diyalojik Döngü	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
Bilginin Kullanışlılığı	9	8	9	10	10	9	9	9	8	10
Yeniden Ziyaretin Sağlanması	5	4	3	6	5	6	5	4	4	6
Arayüz Kolaylığı	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Ziyaretçilerin Korunması (Ziyaretçileri Sitede Tutma)	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
Toplam	24	23	23	27	26	27	25	21	22	27

Havayolu işletmelerinin web siteleri üzerine yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre diyalojik halkla ilişkiler için gerekli ilkelerin her birinde havayolu işletmelerinin toplam puanları belirlenmiş ve tablo 6’da karşılaştırılmıştır. Tablo 6’ya göre en yüksek puan alarak ilk sırayı Emirats, Cathay Pacific Airways ve Air France oluşturmaktadır. Japan Airlines toplam puan değerlendirmesinde 26 puan toplayarak ikinci sırada yer alırken; Eva Air 25 puanla üçüncü sırayı almıştır. Bunlardan sonra sırasıyla 24 puanla Qatar Airways, 23 puanla Singapore Airlines ve ANA All Nippon Airways gelmekte, 22 puanla Hainan Airlines ve en sonda 10. sırada da 21 puanla Qantas Airways sıralamaya girmektedir.

Sonuç

Çıkış noktası halkla ilişkiler etiğini gözden geçirmek ve kuruluşların sosyal medyadaki iletişim uygulamalarını değerlendirmek olan diyalojik ilkeler, web sitesi iletişimi yoluyla dijital halkla ilişkiler uygulamalarını ele almak için son dönemde giderek önem kazanan bir konudur. Diyalojik halkla ilişkiler hedef kitleleriyle ilişkileri “yönetmekten” daha çok onlarla “müzakere”ye yönelen kuruluşların benimsediği yeni nesil halkla ilişkiler olarak ifade edilebilir. İnter-

net tabanlı, anlık ve çift taraflı iletişime dayanan, tarafların dürüstlük, açıklık ve etik ilkeler çerçevesinde bilgi alıp verme çabalarını içeren ve manipülasyona değil gerçek manada etkileşime önem veren diyalojik halkla ilişkilerin gerçekleşmesi için belirlenmiş 5 temel diyalojik ilke vardır. Diyalojik döngü, bilginin kullanışlılığı, yeniden ziyaretin sağlanması, arayüz kolaylığı ve ziyaretçilerin korunması (sitede tutulması) olarak sıralanan bu ilkeleri kurumun dijital yüzü olan Web sitelerinde etkili ve başarılı biçimde uygulayabilen kuruluşların kamuya daha yakın ve sağlam ilişkiler kuracağı açıktır. Hedef kitlelerin ürün ve hizmetler hakkında bilgi edinmek için başvuracakları, geri bildirimde bulunabilecekleri ve kurumla etkileşime girebilecekleri halkla ilişkiler platformları olarak hizmet eden Web siteleri bütün işletmeler gibi havayolu işletmeleri için de çevrim içi temel iletişim noktalarıdır. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların web sitelerinin diyalojik halkla ilişkiler ilkelerine uyulup uyulmadığını tespit etmek amacıyla yürütülen çalışmada, havayolu endüstrisinin Oscar'ı olarak ifade edilen Skytrax araştırması sonucu 2021 yılı için belirlenen dünyanın en iyi 10 havayolu işletmesi olan Qatar Airways, Singapore Airlines, ANA All Nippon Airways, Emirates, Japan Airlines, Cathay Pacific Airways, EVA Air, Qantas Airways, Hainan Airlines ve Air France'e ait Web sayfaları, Kent ve Taylor tarafından tespit edilen diyalojik ilkeler (diyalojik döngü, bilginin kullanışlılığı, yeniden ziyaretin sağlanması, arayüz kolaylığı ve ziyaretçilerin korunması /sitede tutulması) çerçevesinde incelenmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen veriler değerlendirildiğinde; diyalojik döngü ilkesi bağlamında en başarılı web sitesinin Cathay Pacific Airways'e ait olduğu, bilginin kullanışlılığı noktasında Emirates, Japan Airlines ve Air France'in; ziyaretin yeniden sağlanması ilkesine göre ise Emirates, Cathay Pacific Airways ve Air France'in en yüksek değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Web siteleri arayüz kolaylığı açısından incelendiğinde neredeyse tüm havayolu işletmelerine ait web sitelerinin bu ilkeye uygun olduğu sadece Qatar Airway ve Qantas Airways'in minimal bir farkla diğerlerinin gerisine düştüğü gözlenmiştir. Qantas Airways ve Hainan Airlines'ın sayfanın en son ne zaman güncellendiğine ilişkin gönderi bilgilerine yer vermeyerek son ilke olan ziyaretçilerin korunması başka bir deyişle sitede tutulması özelliğinde eksi puan aldıkları bulgular arasındadır. Diyalojik ilkeler bağlamında web sitelerinin toplam değerler üzerinden karşılaştırılması sonucu bütün havayolu işletmelerinin ortalamasının üstünde puan alması, söz konusu işletmelerin dünyanın en iyi 10 havayolu şirketi olması göz önüne alındığında şaşırtıcı olmamıştır. Özellikle Emirates havayolu şirketinin hem itibar kriterlerine göre ilk üçe girmesi hem dünyanın en iyi dördüncü havayolu seçilmesi hem de diyalojik halkla ilişkiler

açısından en başarılı üç havayolu işletmesinden biri olması firmayı dikkat çekici hale getirmektedir.

Sonuç olarak havayolu işletmelerinin kaliteli ürün ve hizmetlerin veya sosyal sorumluluk gibi gündemdeki çekim öğelerinin yanı sıra kamuları ile doğrudan etkileşime girdikleri dijital kapıları olan Web sitelerinde uyguladıkları diyalojik halkla ilişkiler faaliyetlerine verdikleri önem açıktır ve havayolu sektöründe başarının bütünleşik bir stratejiyle elde edilebileceğini ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Akwari, Charles C. (2017). "Dialogic Communication and Public Relations Websites: A Content Analysis of the Global Top 250 PR Agencies", Theses and Dissertations. Paper 3209.
- Andriof, Jörg ve Waddock, Sandra (2002), "*Unfolding stakeholder engagement*", in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S.S. (Eds), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 19-42.
- Arslan, Canan (2019). "An analysis of Instagram's dialogical communication building potential in Turkish theater institutions". *Anadolu Üniversitesi Sanat & Tasarım Dergisi*, 9(1), pp. 84-98.
- Asakaviçüütê, Vaida ve Valatka, Vytis (2020). "*Martin Buber's Dialogical Communication: Life as an Existential Dialogue*", *Filosofija. Sociologija*. 2020. T. 31. Nr. 1, pp. 51–60.
- Aslan, Alev (2017). "Web Sitelerinin Birer Diyalojik İletişim Aracı Olarak Kullanımı Üzerine Bir Değerlendirme: Türkiye'deki Büyükşehir Belediyeleri Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.22, Kayfor15 Özel Sayısı, s. 2425-2436.
- Bentley, Joshua (2012). "*Applying Dialogic Public Relations Theory to Public Relations Education*", *Teaching Journalism and Mass Communication*, Vol. 2, no. 1, pp. 1-11, Spring/Summer.
- Bortree, Denise ve Seltzer, Trent (2009). "*Dialogic Strategies And Outcomes: An Analysis Of Environmental Advocacy Groups' Facebook Profiles*", *Public Relations Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 317-319
- Canöz, Kadir (2021). *Politikada Halkla İlişkiler*, Palet Yayınları, Konya.
- Canöz, Nilüfer (2015). *Hizmet Sektöründe Kurumsal İmaj*, Palet Yayınları, Konya.
- Engin, Elif ve Akgöz, Burcu (2016). "*Belediyelerin Web Sitelerinin Diyalojik İletişim Açısından Analizi*", *Atatürk İletişim Dergisi*, Sayı 10 / Ocak, s. 91-110.
- Esrock, Stuart ve Leichthy, Greg (1998). "*Social responsibility and corporate Web pages: self-presentation or agenda-setting?*", *Public Relations Review* 24, pp. 305–319.
- Fang, Xiang ve Holsapple, Clyde (2007). "*An empirical study of web site navigation structures' impacts on web site usability*", *Decision Support Systems*, 43(2), pp. 476-491.
- İlgin, Hicran Ö. (2021). "Diyalojik Halkla İlişkiler Boyutuyla Kamu Kurumlarında Sosyal Medya Kullanımı: T.C. Sağlık Bakanlığı Örneği", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, s. 1168-1181.
- Kent, Michael ve Taylor, Maureen (1998). "*Building dialogic relationships through the World Wide Web*", *Public relations review*, 24(3), pp. 321-334.
- Kent, Michael ve Taylor, Maureen (2002). "*Toward a dialogic theory of public relations*", *Public Relations Review* 28, pp. 21–37.
- Kent, Michael; Taylor, Maureen ve White, William (2003). "*The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders*", *Public Relations Review* 29, pp. 63–77.
- Kent, Michael ve Taylor, Maureen (2021). "*Fostering Dialogic Engagement: Toward an Architecture of Social Media for Social Change*", *Social Media + Society*, Ocak – Mart, pp.1-10.
- Ledingham, John ve Bruning, Stephen (2000). "A Longitudinal Study of Organization–Public Relationships Dimensions: Defining the Role of Communication in the Practice of Relationship Management." In *Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, edited by J. A. Ledingham and S. D. Bruning, pp. 55–69. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Leitch, Shirley ve Neilson, David (2001). *Bringing publics into public relations: new theoretical frameworks for practice*, in: R.L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 127–138.
- Madichie, Nnamdi ve Hinson, Robert (2014). "A critical analysis of the "dialogic communications" potential of sub-Saharan African Police Service websites", *Public Relations Review*, 40 (2), pp. 338-350.

- Manyala, Nelly ve Mberia, Hellen (2021). “*Communicating Corporate Social Responsibility Activities For The Reputation Of Aviation Industry In Kenya*”, International Journal of Communication and Public Relation, Vol.6, Issue 3, No. 3, pp. 69-95.
- Özoran, Beris (2017). “*Bir Halkla İlişkiler Ütopyası: Diyalojik Halkla İlişkiler*”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi 2017; s. 53: 1-30.
- Pang, Augustine; Wonsun Shin, Zijian Lew ve Joseph B. Walther (2018). “*Building relationships through dialogic communication: organizations, stakeholders, and computer-mediated communication*”, Journal of Marketing Communications, 24:1, pp. 68-82.
- Pearson, Ronald (1989). “Beyond ethical relativism in public relations: Coorientation, rules, and the idea of communication symmetry”, Journal of Public Relations Research, 1(1-4), pp. 67-86.
- Rybalko, Svetlana ve Seltzer, Trent (2010). “Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter”, Public Relations Review, 36(4), pp. 336-341.
- Sundar, Shyam; Xu Qian ve Dou, Xue (2012). “*Role of Technology in Online Persuasion: A MAIN Model Perspective.*” In Advertising Theory, edited by S. Rodgers and E. Thorson, pp. 355–372, New York: Routledge.

İnternet Kaynakları

- www.statista.com
- <https://www.qatarairways.com/tr>
- https://www.singaporeair.com/en_UK/tr/home#/book/bookflight
- <https://www.ana.co.jp/group/en/>
- <https://www.emirates.com/tr/turkish/>
- <https://www.jal.co.jp/jp/en/?city=TYO>
- https://www.cathaypacific.com/cx/en_US.html
- <https://www.evaair.com/en-global/index.html>
- <https://www.qantas.com/us/en.html>
- <https://www.hainanairlines.com/OEC/GB/Home>
- <https://www.airfrance.com.tr/>

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIKTA GELENEKSEL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDEN SOSYAL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE

Doç. Dr. Nilüfer CANÖZ

S.Ü. Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü

ncanoz@sencuk.edu.tr

ORCID NO:0000-0003-3424-3919

Giriş

Gelişen günümüz dünyasında küreselleşme, rekabet, teknoloji, mal ve hizmet çeşitliliği ile insan istek ve ihtiyaçları gibi etkileyiciler nedeniyle her şey hızlı bir şekilde şekil değiştirmektedir. Bu değişiklikler işletmeleri de etkileyerek varlıklarını sürdürebilmeleri için her yönüyle yeniliğe ayak uydurma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

İşletmeler 1960'lardan önce küçük, samimi ve müşterilerine bire bir hizmet sunan mağazalarda doğrudan satış tekniğini kullanarak hizmet sunarken, 1960'lara gelindiğinde kolay erişilebilir, çok çeşitli ve uygun fiyatlı malların bulunduğu büyük ölçekli üretime, geniş coğrafi dağıtım, tek yönlü iletişime dayanan kitlesel pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır. İşletmeler için kitlesel pazarlamada başarı ölçütü pazar payını arttırmaktı ve müşterinin çok önemi yoktu. Ancak 1980'lerin ortalarına gelindiğinde, teknolojinin gelişmesiyle beraber doğrudan posta ve telefonla pazarlama gibi uygulamalardaki iyileştirmelerle müşteriyle doğrudan iletişim kurmayı amaçlayan yeni bir yaklaşım gelişmiştir. Bu durum kitlesel pazarlamanın aksine, bir müşteriden potansiyel olarak doğrudan bir yanıt alma avantajına sahip olan hedef pazarlama anlayışıydı. 1990'larda ise artık müşterinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmış ve müşteri ilişkileri yönetimi ortaya çıkmıştır. Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşterinin işletmeye güven duymasını ve sadık olmasını sağlayan iki bileşen bulunmaktadır. İlki bilgi ve analiz, ikincisi ise etkileşim ve iletişimdir. Öncelikle müşterinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu ve neye değer verdiğini belirlemek için bilgi toplamak, bilgiyi analiz etmek, sonrasında müşteri ile etkileşime girmek, iletişime geçmek gerekmektedir. Bu anlayışın başarısı, yalnızca "pazar payı" ile değil, aynı zamanda "müşteri payı" ile de ölçülmektedir (Ling ve Yen, 2001:83).

İşletmeleri müşteri ilişkileri yönetimine iten nedenler bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, hizmet sektörünün büyümesi, toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi, dijital teknoloji ve karmaşık ürünlerin ortaya çıkmasıyla beraber sistem satış (ürün + hizmet paketi) yaklaşımının yaygınlaşması, müşteriye elde tutma ve müşteri sadakatının rekabet ortamında geçerliliğinin görülmesi, müşteri beklentilerinin yaşanan gelişmelerle değişikliğe uğraması olarak sıralanabilmektedir (Parvatiyar ve Sheth, 2000:8-10).

Ancak gelişmeler ve değişimler hala hızlı bir şekilde devam etmektedir. Özellikle internet tabanlı teknolojik gelişmeler (sosyal medya ve araçları) müşteri ilişkilerine de yeni boyutlar kazandırmıştır. Sosyal ağlar, bloglar mikrobloglar, wikiler sosyal işaretleme, içerik paylaşım toplulukları, podcastlar, RSS forumlar vb. araçlardan oluşan sosyal medya'nın müşteri ilişkileri yönetimine dahil edilmesiyle sosyal müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Sosyal Müşteri ilişkileri yönetimi ile işletmeler bu platformu müşterileri hakkında bilgi toplamak, iletişim kurmak, etkileşim halinde kalmak, onlarla işbirliği yapmak, kendisi hakkında bilgi vermek vb. amaçlar için kullanmaktadır.

Havacılık sektöründe yer alan işletmeler için de geleneksel ve sosyal müşteri ilişkileri yönetimi çok daha önemli olarak kabul edilmelidir. Çünkü havacılık sektörü hassas bir sektördür ve ekonomik, sosyal, teknolojik değişimlerden çok çabuk etkilenir. Ayrıca bu sektörde yer alan işletmeler sadece ulusal değil uluslararası rekabet koşullarını, ulusal ve uluslararası düzenlemeleri, diğer sektörlerdeki (turizm, sanayi vb.) değişimleri de yakından takip edip, özellikle düzenlemeleri hemen uygulamaktadır. Bunun yanı sıra bu işletmeler birer hizmet işletmeleridir ve sunulan hizmetler birbirine çok benzemektedir. Bu zor koşullarda hizmet sunan bir havayolu işletmesinin kendisinin farkını ortaya koyması, krizlerden, değişimlerden daha az etkilenebilmesi ve hızla bu duruma uyum sağlayabilmesi için müşterileri ile ilişkilerini iyi yönetmesi, müşteri değeri yaratması ve sadık müşteriler kazanması gerekmektedir. Buda ancak iyi ve başarılı bir şekilde uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi programı ile mümkündür.

Toplumsal ve ticari hayatta önemli hale gelen müşteri ilişkileri yönetiminin geçmişten günümüze serüvenini ortaya koymak amacıyla bu bölümde; geleneksel ve sosyal müşteri ilişkileri yönetimi tanımı, önemi, bileşenleri, uygulama süreci ve ilgili kavramları havacılıktan örneklerle açıklanmaya çalışılmaktadır.

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

İlk olarak 1990'ların ortalarında (Ling ve Yen, 2001:83, Payne ve Frow, 2005:167) bilgi teknolojisi alanında ortaya çıkan "müşteri ilişkileri yönetimi"

literatürde kısaca “MİY” veya İngilizce “Customer Relation Management” kelimelerinin baş harfleri olan CRM şeklinde kullanılmaktadır. MİY, işletmeler için müşterinin öneminin anlaşıldığı, sadece ürüne ya da satışa yönelik anlayışın değil müşteri memnuniyetinin, pazar payı yerine müşteri payının önem kazandığı büyük bir değişim olarak kabul edilebilir. Bu nedenle hem akademik hem de uygulayıcılar tarafından çok araştırılan bir konu haline gelmiştir. Haliyle MİY hakkında yapılan tanımlamalar da farklılıklar arz ederek sayısal olarak çoğalmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Stone ve Woodcock’a (2001:3) göre MİY, bir organizasyon (işletme, kuruluş) içinde müşteri ilişkilerinin yönetilmesine izin veren insanlar, süreçler ve spesifik teknolojik çözümlerin kombinasyonudur.

Swift’e (2001:12) göre MİY, müşteri kazanımını, müşteriye elde tutmayı, müşteri sadakatini ve müşteri karlılığını iyileştirmek için müşterilerle anlamlı iletişim kurarak müşteri davranışını anlamaya ve etkilemeye yönelik kurumsal yaklaşımdır.

Yine Stone’e (2001:1) göre MİY, işletmeler tarafından müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan bir terim veya metodolojiler, teknolojiler ve e-ticaret yetenekleridir.

Ling ve Yen’e (2016:82) göre MİY, belirli müşterilerle uzun vadeli, karlı ilişkiler kurmak için iş stratejisini destekleyen bir dizi süreç ve olanak sağlayan sistemlerdir.

Kalaignanam ve Varadarajan’a (2012:347) göre MİY, bir işletmenin müşterilerle ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye yönelik süreçleri ve faaliyetleridir.

Mugunthan ve Kalaiarasi’ye (2017:6433) göre MİY, bir kuruluşun müşterilerinin ihtiyaçlarını ve potansiyellerini anlama, öngörme ve bunlarla ilgilenmeyi amaçlayan bir iş stratejisidir

Odabaşı’na (2015:4) göre ise MİY, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir.

Yapılan tanımlara bakıldığında müşteri, ilişki, süreç, değer yaratma gibi kavramlara odaklanıldığı görülmektedir. Buradan hareketle *Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), işletmelerin müşterileriyle ilişkilerine önem verip, bu ilişkinin uzun süre devam etmesini sağlayacak stratejiler geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilir.*

2. Müşteri İlişkileri Yönetimin Önemi ve Yararları

Müşteri ilişkileri yönetimini uygulayan işletmeler müşteri merkezli bir strateji oluşturarak, müşterilerinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu, neyi arzuladıklarını anlamaya çalışmaktadırlar. Müşterileri anladıkça, onların istek-

lerine cevap verdikçe, onlara özel farklı hizmet sundukça müşteriler sadık birer müşteriye dönüşmektedir. Sadık müşterilerin ise, işletmelere yeni müşteriler kazandırdığı, satış maliyetlerini düşürdüğü, fiyat değişikliklerinden etkilenmediği, satışları ve karı arttırdıkları görülmektedir. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetimi ile oluşturulan olumlu iletişim, özellikle, şiddetli rekabet ortamlarında ve kriz durumlarında daha önemli işlevler yerine getirmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimin faydaları daha detaylı olarak şu şekilde sıralanabilir (Swift, 2001:28):

- Maliyetleri düşürür. Özellikle yeni müşteri bulmak için yapılan pazarlama, postalama, iletişim kurma vb. işlemlerden tasarruf edilmesini sağlayarak maliyetlerin azalmasına neden olur.

- Çok sayıda yeni müşteri kazanmaya duyulan ihtiyacı azaltır. İşletme istikrarlı bir iş hacmini sürdürmek için çok sayıda yeni müşteri kazanmaya ihtiyaç duymaz, çünkü MİY ile oluşturduğu mevcut sadık müşterileri vardır.

- Düşük satış maliyeti: Genellikle mevcut müşteriler daha duyarlı müşterilerdir. Bu müşteriler işletmenin satış kanalları veya distribütörleri hakkında daha fazla bilgi sahibidir ve işletme ile iletişimde daha etkindirler, o nedenle de bu müşteriler satış maliyetinin düşmesine sebep olur. MİY, aynı zamanda pazarlama kampanyası maliyetlerini de düşürerek, pazarlama ve müşteri iletişimi de daha yüksek yatırım getirisi sağlar.

- Daha yüksek müşteri karı: MİY, müşteri memnuniyetini yükselterek, müşterilerin işletmeyi ve ürünlerini çevrelerine tavsiye etmelerini sağlar, ayrıca mevcut satın alımların yanı sıra çapraz satış veya yukarı satış imkânı da oluşturur.

- Artan müşteri tutma ve sadakat: MİY sayesinde, müşteriler işletmeye bağlılıkta daha uzun süre kalır, daha fazla ve daha sık satın alır, ihtiyaçları için iletişime geçer. Bu yüzden müşterinin “yaşam boyu değerinin” fırsatını ve başarısını artırır.

- Müşteri karlılığının değerlendirilmesi: MİY sayesinde hangi müşterinin gerçekten karlı olduğu, hangi müşterinin çapraz satış/yukarı satış aracılığıyla düşük/karlısız durumunun değiştirilmesi gerektiği ve hangi müşterinin asla karlı olamayacağı değerlendirilebilir.

3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Bileşenleri

Müşteri ilişkileri yönetiminde dört bileşen çok önemlidir. Bu bileşenler strateji, insan, süreç ve teknolojidir. Bu bileşenlerin dengeli bir biçimde çalışması halinde müşteri ilişkileri yönetimi başarıya ulaşacaktır.

Strateji, üst yönetimin örgütün misyon ve hedeflerine uygun sonuçlar elde etmek için hazırladığı planlar ve uygulamalar olup, özünde rekabeti anlamak ve

onunla başa çıkmak vardır. Bu bağlamda strateji havacılık ve havayolu işletmeleri için kritik öneme sahiptir (Kanbur ve Karakavuz, 2017:76). Kısaca strateji, firmayı başarıya götürecek yol ya da yöntem olarak tanımlanabilir. Müşteri ilişkileri yönetiminin stratejik görüşü, müşterilerle ilişki kurma ve bu ilişkiyi sürdürmek için ayrılan kaynakların, müşterilerin yaşam boyu değerlerine (firmanın müşteriden elde edeceği ekstra değere) göre tahsis edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yani, tüm müşterilerin eşit derecede değerli olmadığını ve bu nedenle maksimum karlılığın, ancak mevcut kaynakların istenen düzeyde getiri sağlayan müşteri ilişkilerine yatırıldığında elde edilebileceğini öne sürmektedir (Zablah vd., 2004:477).

İnsan, müşteri ilişkileri yönetiminin en temel unsurudur. İnsan bazen çalışan, bazen müşteri bazen yönetici olabilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde her üçü de ayrı ayrı önem taşımaktadır. Yöneticinin kurumunda müşteri odaklı strateji geliştirmesi ve bu stratejiyi tüm kuruma yayması, bu stratejinin başarılı olabilmesi için de çalışanların bunu benimsemesini sağlaması gerekmektedir. Müşteriler bu tür işletmeleri kendilerine değer verdiğini hissettiğinde, güvenilir bulduklarında ve saygı gördükleri için her zaman tercih edeceklerdir.

Süreç, istenilen sonuca ulaşmak için yapılacak görev ve faaliyetler dizisidir. Başka bir deyişle, bir iş süreci, kurumsal girdileri (örneğin insan kaynakları) istenen çıktılara (örneğin, başarılı yeni ürünler) dönüştüren bir grup faaliyeti ifade etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde süreç makro ve mikro düzey olarak ikiye ayrılmaktadır. Makro düzey; potansiyel müşteri tanımlama, müşteri bilgisi oluşturma, değer yaratma, strateji geliştirme gibi çok sayıda alt süreci kapsarken, mikro düzey; bu alt süreçlerin daha rafine mikro düzey süreçlerini (veri toplama ve depolama vb.) kapsamaktadır. Bu nedenle, herhangi bir görev için, gerekli girdilerin ve amaçlanan çıktıların belirlenmesi, tamamen bu görev ile ilgili faaliyetlerin nasıl bir araya getirildiğine bağlıdır (Zablah vd., 2004:477).

Teknoloji, müşteri ilişkilerinde teknoloji olarak kullanılan veri tabanı, veri madenciliği, kurumsal kaynak planlama sistemleri ve etkileşimli teknolojiler (İnternet gibi) sayesinde firmalar benzeri görülmemiş miktarlarda müşteri verisini toplayabilmekte, depolayabilmekte, bu verilerden bilgi oluşturabilmekte ve elde edilen bilgiyi yayabilmektedir (Crosby ve Johnson, 2001:10). Bu teknolojiler, kritik müşteri ilişkileri üzerinde düzgün bir şekilde uygulanırsa hem stratejik hem de proje düzeyinde karar vermeyi kolaylaştıracaktır (Preece vd., 2015: 364). Müşterilere her yönden bakmayı sağlayarak, onlarla çok daha iyi ilişkilerin geliştirilmesi yönünde yol gösterecektir.

4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Türleri

Müşteri ilişkileri yönetiminde kullanılan çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bunlar; Stratejik, Operasyonel, Analitik ve İşbirliğine Dayalı Müşteri İlişkileri Yönetimidir (Kelly, 2000; Payne, 2005; Iriana ve Buttle, 2007; Rababah vd., 2011; Almohaimmed, 2021).

Stratejik MİY: Stratejik müşteri ilişkileri yönetimi, organizasyonun kaynaklarının en iyi şekilde nereye yatırılacağına karar vererek rakiplere göre daha iyi bir değer yaratan müşteri merkezli iş kültürünün yaratılmasıyla ilgilenmektedir. Yani, müşteri merkezli iş kültürünün geliştirilmesine odaklanır. Bu kültür rakiplerinden daha iyi bir değer yaratarak ve sunarak müşterileri kazanmaya ve elde tutmaya adanmıştır. Müşteri merkezli bir kültürden kaynakların müşteri değerini arttıracakları en iyi yere tahsis edilmesi, müşteri memnuniyetini ve müşteriyi elde tutmayı arttıran çalışan davranışlarını teşvik eden ödüllendirme sistemlerini ve müşteri bilgilerinin toplanması, paylaşılması ve işletme genelinde uygulanması beklenmektedir.

Operasyonel MİY: Bu müşteri ilişkileri yönetimi türü, müşteriye yönelik günlük operasyonların verimliliğini ve doğruluğunu artırmaya yardımcı olabilecek iş süreçleri ve teknolojileri içermektedir. Buna satış, pazarlama ve servis otomasyonu dâhildir. Satış, pazarlama ve hizmetlerde veri toplama, işlemleri işleme ve iş akışını kontrol etmeyi içeren ön bürodaki otomasyon ve iş akışını düzene sokma ile ilgilenir.

Analitik MİY: Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, iş kararlarını iyileştirmek için müşteri verilerinin ve davranış kalıplarının analizini sağlar. Temel veri ambarı mimarisini, müşteri profili oluşturma sistemlerini, raporlamayı ve analizi (satış analizi, müşteri profili analizi, kampanya analizi, müşteri temas analizi, sadakat analizi ve karlılık analizi) farklı teknoloji tabanlı uygulamaları kullanarak müşteri davranışlarını keşfetme sürecidir.

İşbirliğine Dayalı MİY: Bu müşteri ilişkileri yönetimi de, bir kuruluşun müşterileriyle etkileşime girmesine ve işbirliği yapmasına olanak tanıyan bileşenler ve süreçleri içerir. Buna ses teknolojileri, Web mağazaları, e-posta, konferans ve yüz yüze etkileşimler dâhildir. Bu etkileşim kanallarını kullanarak müşteri entegrasyonuna odaklanır

5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması, işletmelerin müşterileriyle uzun dönemli ilişki kurmasını, onların sadık müşteri haline gelmesini sağlamaktadır. İşletmeler, müşterilerinin sadık müşteri haline gelebilmesi için öncelikle her birini ayrı ayrı değerlendirmeli, değerlendirme sonucunda onları farklı kategorilere yerleştirmeli ve her bir kategoride yer alan müşteriler hakkında de-

taylı bilgi toplamalı, onların istek ve ihtiyaçlarını belirlemeli ve onlara farklı stratejiler uygulamalıdır. Sonuçta en karlı, en değerli ve bu anlamda potansiyeli yüksek müşterileri belirleyerek, onlara daha fazla yatırım yapılmalı ki, bu müşteriler sadık müşteriye dönüşebilmelidir. Sadık müşteriler işletmenin satış gücünü yükseltmekte, yeni müşteri kazandırmakta, rekabet avantajı ve karlılığın artırılmasını sağlamaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulama süreçlerini Thakur ve arkadaşları (2006) yedi adımda özetlemiştir.

Birinci adım; MİY stratejisinin bir numaralı odak noktasının müşteriler olması gerektiğidir. Buradan hareketle üs yönetimin MİY sürecine önem vermesi ve bunun işletmeye yayılmasını sağlamalıdır. Örneğin üst yönetim, ön saflardaki çalışanların firmanın en karlı müşterileri hakkındaki bilgilere gerçek zamanlı erişime sahip olmalarını ve bu müşterilere sürekli olarak beklentileri aşan bir şekilde hizmet etmelerini sağlamalıdır. Burada amaçlardan birisi de müşterileri tanımadır. Örneğin, SAS Havayollarında eski başkanı Carlzon, bir yılda müşterilerinin her birinin yaklaşık beş SAS çalışanıyla karşılaştığını, her seferinde ortalama on beş saniye sürdüğünü, böylelikle SAS'ın her seferinde 15'er saniyeden 50 milyon kere müşterilerinin zihninde yeniden canlandığını belirterek bu anları "gerçeklik dakikaları" olarak adlandırmıştır. Bu anların şirketin başarısı ya da başarısızlığını belirleyecek anlar olduğunu ve bu anlarda müşteriye SAS'ın en iyi seçenek olduğunun kanıtlanması gerektiğini, bu nedenle de müşteri ile karşılaşan ön saf elemanlarına sorumluluk verilmesini belirtmektedir. Ön saf elemanlarının bir sorun için emir komuta zincirinden yukarı doğru gitmek zorunda kalması halinde, o on beş altın saniyenin uçup gideceğini ve kendilerinin sadık bir müşteri kazanma fırsatını kaçırmış olacaklarını söylemiştir (Carlzon, 1990:19).

İkinci adım; Müşterileri potansiyel önemlerine göre sınıflandırmaktır. Örneğin, müşterileri firma için hesaplanan yaşam boyu değerlerine göre üst, orta ve alt kategorilere ayırmak böyle bir şeydir. Firmanın, yaşam boyu değeri yüksek ve firma ile karşılıklı kazanç ilişkisine girme ve bu ilişkiyi sürdürme konusunda yüksek istekliliğe sahip müşterilere daha fazla ilgi göstermesi arzu edilmektedir. Havayolu işletmeleri bu sınıflandırmayı genellikle demografik özelliklere (yaşı, mesleği, geliri, aile üyeleri sayısı, tatil yeri tercihi vb.) ya da sık uçan yolcu programı özelliklerine göre planlamaktadır.

Üçüncü adım; Öncelikli müşterilere değer sunmaktır. Müşteriye sağlanan değer ve müteakip müşteri deneyimi, başarılı MİY stratejisinin temel itici gücüdür. Değer nihai olarak müşteri tarafından tanımlanırken, müşteri deneyimi alışveriş, satın alma, alma ve tüketmenin tüm tüketim döngüsünü içermekte-

dir. İşletmeler, tüketim döngüsünün her aşamasında, her temas noktasında ve her müşteri segmentinde hem müşteri değerini hem de memnuniyetini ölçme avantajını bulacaktır. Amaç, MİY girişimleri içinde eğitimi, süreç optimizasyonunu veya teknolojiyi uygulamadan önce eksiklikleri belirlemektir. Havayolu işletmeleri de müşterileri hakkında düzenli bilgi toplayarak, onların kim olduğunu bilirse, onlara sunduğu değeri en üst seviyeye çıkarabilir. Örneğin “Virgin Atlantic”, katma değerli bir hizmeti güçlü bir rekabet unsuruna dönüştürmeyi başardı. Virgin, her zaman yolcu konforunu artırmanın yeni yollarını keşfetmekte ve üstün hizmet ve kalite sunmaktadır. Üst sınıf bir biletin fiyatı (diğer havayollarındaki business class ile karşılaştırılabilir), yolcuları evlerinden alan lüks bir limuzin servisini, çeşitli videoların bulunduğu bir uçak içi eğlence merkezini, rahat yatar koltukları ve yardım eden masörleri içerir. Yolcuların en uzun uçuşlarda bile rahatlamasını sağlar. Virgin Atlantic, müşteri-faaliyet döngüsünde değer boşlukları yaratır ve ardından bunları katma değerli hizmetlerle doldurur. Virgin’in amacı, tüm faaliyet döngüsü boyunca birinci sınıf ve birinci sınıf müşteriler için değeri yeniden dağıtmaktır (Hollisen 2010:364) .

Dördüncü adım; stratejik yeteneklere odaklanmaktır. Bu aşama, işletmenin yeteneklerini ve amaçlarını gözden geçirerek kapsamlı bir planlama sürecine girmesi gerektiğini belirtir. MİY stratejileri planlanmalı ve bu planlar, stratejik yetenekler ve sınırlamalar açısından çerçevelenmeli ve karşılaştırılmalıdır. İdeal olarak firmalar stratejilerini süreç, teknoloji, insan ve bilgi alanlarındaki yetenekleri temelinde formüle etmelidirler.

Beşinci adım; Müşteri odaklı stratejiler oluşturmaktır. İşletmeler stratejik yeteneklerini anladıktan sonra, müşteri odaklı stratejiler oluşturarak süreçteki beşinci adıma başlayabilir. Burada amaç, müşterilerle kazan-kazan fırsatları bulmaktır. Örneğin, sadık ve orta grup müşterilere, ilişkiden değer elde edebilmeleri için daha fazla fırsat sunulabilir ve böylece işletmeye bağlanmaları için teşvik edilebilir. MİY tabanlı iş stratejilerinin genellikle aşağıdakiler göz önünde bulundurularak geliştirilmesi gerekmektedir:

(1) firmanın hedeflerinden ziyade müşterilerin ne istediğine dayalı planlama

(2) müşteriyi firmayı dinlemeye zorlamak yerine, müşteriyi dinlemek.

Firmalar müşteri odaklı iş stratejilerini formüle ettikten sonra, uygulamayı yönetmek ve kontrol etmek için teknolojiden yararlanabilirler. Örneğin; Türk Hava Yolları, 2016 yılında “MİLAT CRM” adı altında müşteri veri tabanının (analitik ve iletişim gibi konularda kullanılmak üzere) kurulması ve içerideki müşteri bilgilerinin tekilleştirilmesi amacıyla Müşteri İlişkileri Yönetimine

başlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Başvuru Merkezi Yönetimi (Contact Center) ile müşteri şikâyet ve taleplerinin yönetiminin ve Sadakat Programı Sistemi ile Miles&Smiles sistem altyapısının diğer CRM çözümleriyle bütünleşmiş biçimde değiştirilmesinin sağlanması ile müşteri özelinde uçuş sonrası anketlerin yönlendirilmesi hedeflenmiştir. Kampanya sonucunda; tekilleştirilmiş müşteri veri tabanı ile THY'nin bünyesinde bulunan farklı operasyonel sistemlerdeki müşteri verileri değerlendirilmiş ve yaklaşık 18 milyon tekil müşteri profili oluşturularak, müşteri verilerinin değişik amaçlarla sorgulanabilir hale gelmesi sağlanmıştır (Bilsel ve Özdoğan, 2019:252).

MİY ayrıca yazılım seçimidir. Bu görevde amaç, optimize edilmiş bir satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri sürecini desteklemek ve teşvik etmek olmalıdır. Başka bir deyişle, bir firmanın yazılım seçimi hem mevcut hem de gelecekteki teknoloji altyapısına dayanmalıdır. Yazılım seçimi, yazılımın kuruluş içindeki mevcut teknoloji ve donanım altyapısı ile uyumluluğuna bağlı olmalıdır.

Yedinci adım; Müşteri İlişkileri Yönetimi strateji sisteminin uygulanmasıdır. Bunun için ise profesyonel kalifiye insan, iyi tasarlanmış süreçler ve öncü teknolojiden oluşan üç temel etkinleştirici gerekmektedir. Yani; MİY'in başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, hem müşterilerle profesyonel bir şekilde ilgilenme hem de teknolojiyi kullanma konusunda bilgili, profesyonel olarak eğitilmiş kişiler gerekmektedir. İstenen stratejik sonuçları elde etmek için süreçleri geliştirmek veya düzene koymak adına bir firmanın iş gereksinimlerinin ve hedeflerinin net bir tanımının yapılması gereklidir. Bir MİY stratejisinin vazgeçilmez bir etkinleştirici bileşeni olarak, "teknoloji gereksinimlerinin" de dikkatlice düşünülmesi bir diğer gerekliliktir.

6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Önemli Kavramlar

"Müşteri kazanımını, müşteriye elde tutmayı, müşteri sadakatini ve müşteri karlılığını iyileştirmek için anlamlı iletişimler yoluyla müşteri davranışını anlamaya ve etkilemeye yönelik kurumsal bir yaklaşım" (Swift, 2001, s. 12) olarak tanımlanan MİY'de, müşteri, müşteri değeri, müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri yaşam boyu değeri gibi kavramlar ilgili ve önemli kavramlardır.

6.1. Müşteri

Müşteri ilişkileri yönetiminin merkezinde yer alan müşteri, işletmelerden sürekli alışveriş yapan, işletmenin ürün/hizmetlerinden haberdar olmak isteyen ve bu ürün/hizmetleri satın almaya karar veren kişi, kurum veya kuruluşlardır.

Havacılıkta müşteri ise alternatifler (havayolu, demiryolu, karayolu veya hangi havayolu işletmesi veya uçak içinde hangi sınıf vb.) arasından seçim ya-

parak satın almaya karar veren kişi veya kurumlardır. Havayolu işletmelerinde müşteriler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. En sık kullanılan iş amaçlı ve tatil amaçlı seyahat pazarında yer alan müşterileri sınıflandırmasıdır. Bunların yanı sıra endüstriyel pazarda yer alan müşteriler ile kargo pazarında yer alan müşteriler de bulunmaktadır. Bütün bu müşterilerin çok farklı ve çeşitli beklentileri, istekleri ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Havayolu işletmeleri her bir kategoride yer alan müşteri grubunu kendi içinde farklı bölümlere ayırarak onları tanımalı ve ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.

Havayolu işletmelerinin müşterileri tanıyıp elde tutmaları, müşteri memnuniyeti sağlamaları, müşteri ile uzun dönemli ilişkiler geliştirebilmeleri için öncelikle yönetim ve pazarlama anlayışlarında değişikliğe gitmeleri, müşteri odaklı yönetim tarzını benimsemeleri ve ona göre sistem, strateji ve vizyon belirlemeleri gerekmektedir (Bilge, 2010:67). Sistemi belirleme yolunda değişim yönetimi uygulamaları, öğrenen ve öğreten bir organizasyon olma yoluna girmeleri, müşteriyi her şeyin merkezine yerleştiren yapıyı benimsemeleri ve kurum kültürlerini de bu yönde değiştirmeleri gerekmektedir (Göksel, Kocabaş ve Baytekin, 2004:37).

6.2. Müşteri Değeri

Müşteriler tarafından algılanan değer, müşterilerin ürün/hizmeti kullanmaktan elde ettikleri faydalar ile bu ürünü bulma, edinme ve kullanma sırasında katlandıkları maliyetler (doğrudan ve dolaylı) arasındaki ilişkidir. Bu ilişki ne kadar yüksekse, müşterinin algıladığı değer de o derece yüksek olmaktadır. İşletmelerin müşterilere sağlayabilecekleri faydalar; müşterilerin gereksinimlerini/ihtiyaçlarını karşılamak, daha rahat kullanabilecekleri ürün/hizmeti üretmek, markaya olan güveni ve güvenliği artırmak, satış öncesi ve sonrası hizmet veya teknik destek vermek, müşterinin her an kendisiyle iletişime geçebileceği imkânları tanımak, hızlı teslimat hizmeti sunmak, sürdürülebilirliği ön plana çıkarmak, israfi önlemek vb. faydalardır. Müşterilerin ürün/hizmeti elde etmek için katlandığı doğrudan ve dolaylı maliyetler ise: ürün/hizmetin fiyatı, toplam ürün maliyeti, kalite güvencesi, yedek parça maliyeti, işlem maliyeti, kurulum maliyeti, hizmet kesintileri, uzun teslimat süreleri, psikolojik maliyetler, bilgi toplama ve araştırma maliyeti, zaman problemleri vb. maliyetlerdir. İşletmeler müşterilere sağlayacakları faydaları arttırıp, maliyetleri azaltmaları halinde müşterinin algıladığı değerın yükselmesini sağlayacaklardır (Hollisen,2010:34-35).

British Airlines'ın müşteri değeri ile ilgili ilgi çekici bir uygulaması bulunmaktadır. Uçak içi hostesleri birinci sınıf ve business class sınıfı bölümlerinde seyahat eden elit yolculara, üzerinde özel bir bilgisayar bulunan servis masaları

ile hizmet etmektedir. Hizmet sırasında her bir müşterinin özel istek ve tercihlerini, onlara çok fazla hissettirmeden, bu bilgisayarlara kaydetmektedirler. Bilgisayar ortamına kaydedilen bu kişisel veriler sonraki uçuşlarda kullanılmak üzere veri oluşturmaktadır. Bu veriler ise yolcu yeniden uçağa bindiği zaman uçuştaki görevli hostesler tarafından bilgisayardan okunmakta, bir önceki uçuşta yolcunun almış olduğu hizmet ve istekler hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Hizmetin değerini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla daha önceki hizmetlere benzer bir yaklaşımla o yolcuya tekrar benzer hizmetler sunulmaya çalışılmaktadır. Bu son uçuşta edinilen bilgiler de tekrar yolcunun kişisel bilgisayar dosyasına kaydedilmektedir (Kırım 2012:171-172).

6.3. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Müşteri yaşam boyu değeri, bir müşteriden bir şirket ile olan ilişkisinin ömrü boyunca elde edilen gelecekteki tüm kârların bugünkü değeri olarak tanımlanmaktadır (Gupta vd., 2006:141). Şirketler kendisi için karlı olan müşterilerine daha fazla yatırım yapmak isterler. Bu karlı müşterileri belirlemek için müşterilerin yaşam boyu değerlerini hesaplarlar. Müşteri yaşam boyu değeri hesaplanırken çok farklı kriterler kullanılabilir. Bu kriterlerden bazıları şunlardır: Müşterinin satın alma olasılıkları, müşterinin geliri, müşterinin ömrü, demografik bilgileri, yaşam tarzı değişkenleri, müşteriye edinme-tutma masrafları ve olasılıkları, parasal değerler, reklam ve promosyon kararları, optimal postalama politikası, pazarlama eylemleri için müşteri seçimi, optimal promosyon stratejisi, postalama sıklığı sorunları vb. kriterlerdir (Ekinci vd., 2014:279).

Türk Hava Yolları, 2020 yılında Müşteri Segmentasyonu ve Analitik Modelleme Projelerini hayata geçirerek, müşterilerin eğilimlerinin tahmin edilmesini ve bu eğilimler doğrultusunda pazarlama faaliyeti yapılmasını mümkün kılmıştır. Bu proje kapsamında; Müşteri Terk Etme Eğilim Modeli, Müşteri Yaşam Boyu Değeri Modeli, Bir Sonraki Destinasyon Modeli ve Business Upgrade Modeli olmak üzere toplam 4 model hayata geçirilmiştir (THY Faaliyet Raporu, 2021:64).

6.4. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, müşterinin bir ürün veya hizmeti satın almadan önce, o ürün/hizmet ile ilgili beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentileri geçmişte yaşanan deneyimler, arkadaş önerileri, fiyatı, yapılan promosyonlar vb. belirlemektedir. Ürün/hizmeti satın aldıktan sonra ürün/hizmetten elde ettiği performans bu beklentileri karşılıyorsa veya beklentileri aşıyorsa tatmin gerçekleşmektedir (Bakırtaş, 2013:77).

Havacılıkta uçuş öncesi (rezervasyon, bilet satışı, web sitesi kolaylığı, onli-ne check-in imkanı, havaalanı hizmetleri vb.), uçuş sırası (kabin hizmetleri, koltuklar, kabin içi rahatlığı, ikram çeşitliliği, kabin ekibinin davranışı vb.) ve uçuş sonrası (bagaj teslimi, bekleme süresi, kayıp bagaj sorunlarının çözümü vb.) müşteriler için sunulan hizmetlerin kalitesi, müşteri şikayetlerinin zamanında ve olumlu çözümü, kurumun imajı, çalışanların davranışları, güvenlik, konfor gibi unsurlar müşteri tatminini etkileyen unsurlardır.

6.5. Müşteri Sadakati

Müşteri Sadakati, tercih, müşterisi olma ve promosyon ile isteyerek ve tutarlı bir ilişki içinde olma durumuna yol açan, hizmet sağlayıcı ile oluşturulan duygusal bağlılık ile birleştiğinde, müşterinin sürekli memnuniyetinin oluşturduğu psikolojik bir karakterdir (Rai ve Srivastava, 2013:141). İşletmeler için sadık müşterilere hizmet etmenin maliyeti daha azdır, bu müşteriler fiyata daha az duyarlıdır, şirketle daha fazla zaman geçirirler ve sadık müşteriler, favori markaları veya tedarikçileri hakkında olumlu tavsiyelerde bulunur (Kumar ve Shah, 2004:319).

Sadık müşteriler edinmek ve elde tutmak, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi havayolu endüstrisinde de önemlidir. Sadık bir müşteri tabanı oluşturmak için çoğu havayolu, sık uçan yolcu programlarına başvurur. Bu tür programlar 1979'da Texas International Airlines tarafından başlatıldı, ardından 1981'de bu fikir American Airlines tarafından kullanıldı. Daha sonra aynı yıl United Airlines ve Delta, kendi sık uçan yolcu programlarını başlattı. En eski programlar, yolcuların gerçekte uçtukları her mil için hesapları için bir mil kazanmasıyla başladı. Daha sonra, her havayolu, belirli mesafelere uçmak, belirlenmiş otellerde kalmak, araba kiralamak, belirli kredi kartlarını kullanmak veya nitelikli yolculuklara katılmak gibi sık uçan yolcu puanlarını artırmak için daha fazla fırsat sunan ödül programlarında benzersiz parametreler oluşturdu (Rai ve Srivastava, 2014:47)

7. Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi

Teknolojinin gelişmesi ve rekabetin artması işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Çoğu işletme geleneksel uygulamalardan vazgeçmekte veya bu uygulamaları modernize etmektedir. Her uygulama için geçerli olan bu durum müşteri ilişkileri yönetimi içinde geçerlidir. Geleneksel müşteri ilişkileri yönetimi de internet, sosyal medya, sosyal ağlar vb. uygulamaları kendisine dâhil ederek modernizasyona ayak uydurmuştur. Geleneksel müşteri ilişkileri yönetimine farklı bir bakış açısı getiren bu modern müşteri ilişkileri sosyal müşteri, sosyal etkileşim, sosyal değer gibi kavramları ön plana çıkararak sosyal müşteri ilişkileri veya MİY 2.0 olarak adlandırılmıştır.

Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi geleneksel müşteri ilişkileri yönetiminin yerine geçen bir uygulama değil onun bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. Geleneksel müşteri ilişkileri yönetimine, müşteri ile firma arasındaki etkileşimin yanı sıra müşterilerin kendi aralarındaki etkileşimini de ele alan sosyal işlevleri, süreçleri ve yetenekleri de eklemektedir. Yani sosyal MİY; teknoloji, iş kuralları, süreçler ve sosyal özelliklerle desteklenen ve karşılıklı yarar sağlayabilecek bir değer sağlamak için müşteriyi işbirlikçi bir sohbete dâhil etmek üzere tasarlanmış bir felsefe ve iş stratejisidir (Greenberg, 2010:34-35).

Bir başka bakış açısıyla sosyal MİY, sosyal medya teknolojilerinin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına dâhil edilmesidir. Müşteri ilişkileri yönetimi aracı olarak nitelendirilen bu sosyal medya teknolojileri, müşterileriyle ilişki kurmaya çalışan işletmeler için farklı bir ortam yaratmaktadır. Bu ortamda, müşteriyle etkileşim gerçek zamanlı ve interaktif, ayrıca çok daha fazla veriye hızlı bir şekilde ulaşılma imkânı vardır (Harrigan ve Miles, 2014:100). Bu imkânı sağlayan sosyal medya teknolojilerinden bazıları; Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram ve Pinterest gibi sosyal paylaşım siteleri yanı sıra bloglar, mikro bloglar, wiki'ler, podcast'ler, web siteleridir. Bu teknolojiler sayesinde insanlar hikâyelerini, fotoğraflarını, videolarını, düşüncelerini, yorumlarını, tavsiyelerini, şikâyetlerini paylaşabilmekte ve bu içeriklerle olumlu veya olumsuz olarak diğer bireyleri veya işletmeleri etkileyebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin de bu ortamda bulunması, kendi içeriğini yayınlaması, onları dinlemesi, onlara cevap vermesi; kısaca müşterileriyle ilişkilerini yönetmesi oldukça önemli hale gelmiştir.

Bununla birlikte, Sosyal MİY sadece bir dizi teknoloji değil, müşteri katılımı yaratmak ve daha güçlü müşteri ilişkileri kurmak için şirkete özel bir stratejidir. Sosyal MİY, müşteri ve firma arasında karşılıklı yarar sağlayan değerle sonuçlanan etkileşim yaratmak için Web 2.0 hizmetlerini kullanan bir Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisidir. Bu stratejide amaç, müşteriye karşı açık olmak, onlar için görünür olmak ve onlara firma ile nasıl etkileşim kuracakları konusunda akıllı kararlar almaları için alan açmak, bilgi vermek ve onlardan öğrenmektir (Faase vd., 2011:8).

Havayolu işletmeleri de bu modernizasyona ayak uydurmaktadır. Önde gelen küresel havayollarından bazıları “sosyal” uçuşlarını başlatıp, müşterilerle kalıcı ilişkiler kurmak için yeni yollar aramaktadır. Sosyal etkileşimde bunlardan birisidir. Sosyal etkileşim kurumsal konfor alanından çıkmak ve müşteriyle gerçek zamanlı etkileşim kurmak anlamına gelmektedir. Bu, havayollarının marka değerini artırmak ve bugünün müşterisinden bir pay almak istendiğinde başarılması gereken önemli bir konudur. Bazı havayolları müşterilerle sosyal

medya ve sosyal medya yönetimi üzerinden etkileşim kurma konusunda öncülük etmektedir. Örneğin, son dönemdeki yenilikçi havayolu sosyal medya kampanyaları ve girişimleri arasında Virgin Atlantic'in (VA) benzersiz konseptiyle müşterileri kendine çeken interaktif bir yarışma olan "Looking for Linda"; KLM'nin, yolcuların sosyal medya profillerinde karşılıklı ilgi alanlarına göre diğer yolcularla birlikte koltuk seçebildiği "Meet & Seat" hizmeti; ve British Airways'in yolcuları bir Face-book aracılığıyla bir seyahat dilek listesi ve güzergahı paylaşmaya teşvik eden "Perfect Days" adlı Face-book uygulaması (KumarKabi ve Sajani, 2014:104); Pegasus'un "BolBollular" için düzenlenen yarışması vb. örnekler verilebilir.



8. Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi ve Avantajları

Dünya nüfusunun (yaklaşık 7,83 milyar) yarısından fazlası (4,66 milyar) internet kullanıcısı iken bunun 4,20 milyarı sosyal medya kullanıcısıdır ve bu sayı her geçen gün artmaktadır. Örneğin, 2020 yılı boyunca her gün ortalama 1,3 milyondan fazla yeni kullanıcı sosyal medyaya katılmaktadır. Dünya genelinde insanlar günde ortalama 2 saat 25 dakika sosyal medyada vakit geçirmektedir (internet.btk.gov.tr, www.internetworldstats.com, wearesocial.com). Ortaya çıkan bu istatistikler günümüz işletmelerinin sosyal medya platformlarına kayıtsız kalmamaları, bu platformlar aracılığıyla müşterileriyle ilişkilerini geliştirmelerini, onlarla iletişime geçmelerini ve etkileşimde bulunmalarının gerekliliğini göstermektedir. Kısacası sosyal müşteri ilişkileri yönetiminin zorunluluğunu ve önemini vurgulamaktadır.

İşletmeler sosyal müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde çok daha fazla kişiye ulaşarak, ürün/hizmetlerini tanıtmaya, kendisi hakkında bilgi verme, dikkati çekme, farkındalık yaratma, kurum imajını güçlendirme, satışları arttırma, yeni müşteri kazanma, mevcut müşterileri elde tutarak maliyetleri azaltma, müşteri değeri yaratma, müşterilerle çok daha hızlı ve etkin iletişim gerçekleştirme, müşteri ihtiyaçlarını öğrenme, müşterilerin düşüncelerini takip etme, müşteri

ile işbirliği yaparak ürün/hizmet geliştirme, rakipleri hakkında bilgi edinme gibi avantajları yakalayabilmektedirler.

KLM Airlines şirketi kısa bir süre önce sosyal medyadan da yararlanarak ilginç bir kampanya denemesi gerçekleştirdi. Amsterdam Schiphol Havalimanı'nda bekleyen yolcularını kişiselleştirilmiş hediyelerle şaşırtmak için çok sayıda mevcut sosyal veriyi kullandı. Bunun için Four Square veya Twitter üzerinden check-in yapan yolcuları hedef aldı. Bu iki sosyal medya platformlarını incelemeye tabi tutarak müşterilerin hediye seçimleri ile en sevdikleri aktivite ve ilgi alanları gibi bilgileri sosyal profillerinden öğrenmeye çalıştılar. Ardından ya kalkış kapısında ya da sosyal ağlar aracılığıyla paylaşılan bilgiler aracılığıyla yolcuyu fiziken bulmak için yola çıktılar. KLM, çevrimiçi sohbetler ve yolcuların paylaştığı verilere dayanarak yolcuları buldu, onlarla bir araya geldi ve kişiye özel hediyeleri onlara takdim ederek onları şaşırttı ve sevindirdi (Morgan vd., 2011).

9. Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi Bileşenleri

Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi geleneksel MİY ilkelerinin (belirli bir müşteri veya işlem etrafında veri toplama, analiz etme ve o müşteriyle ilgili olarak bir sonraki eylemin planlaması) Web 2.0 ile bağlantılı sosyal bileşenlerle ilişkili normlar ve teknolojilerle birleşimi sonucunda oluşmaktadır. Bu bileşenler dinleme, yanıt verme, bağlantı kurma ve işbirliği yapma şeklinde sıralanmaktadır (Evans ve McKee, 2010:235):

Dinleme: Sosyal medya ortamındaki ham girdileri toplama, konuşma verilerini düzenleme ve bu konuşmaların hacmini ve duyarlılık ölçütlerini belirlemeden oluşmaktadır.



Merhaba ailecek uçuşumuz var hafta içi ve doğum günü pastası ekletmek istiyoruz torunum için 1 haftadır talep oluşturuluyor ancak henüz mümkün olmadı acil desteğinizi rica ederim

En Alakalı seçili olduğu için bazı yanıtlar filtrelenmiş olabilir.



Gönderi Sahibi

Türk Hava Yolları

Merhaba, bilet ya da rezervasyon numaranızı özel mesaj aracılığıyla paylaşabilir misiniz? ^Alper

Yanıt verme: Dinleme, anlama, yanıt verme, soru sorma ve harekete geçmeyi içeren katılımcı sürecini yönetmektir.



Rotanız neresi olursa olsun iyi bir hizmet vermediğiniz sürece yolcuları mutsuz bir yolculuk beklicektir...şuan türk hava yolları uçağım gecikmeli geçecek bilgisi son dk da biz sorduğumuzda öğrendik...tek bekletimiz kaliteli ,doğru bir hizmet vermeniz

2h



Gönderi Sahibi

Türk Hava Yolları

Merhaba, varış ve kalkış noktasındaki havalimanı yoğunluğu gecikmelere neden olmakta. Elimizde olmayan sebeplerden seyahat planlarınız etkilendiği için üzgünüm. Bu gibi durumlarda biletleriniz için yapabileceğiniz işlemleri öğrenmek için bağlantıyı ziy... Devamını Gör

Bağlantı kurma: Sosyal medya ortamında bulunan belirli etkileyicileri (influencers) belirlemek ve onlar hakkında daha fazla bilgiyi elde ederek bağlantıyı kurmaktır.



pegasusairlines • Takiptesin
Kungs, Cookin' On 3 Burners • This Girl



pegasusairlines • Hatay'ın eşsiz güzellikleri saymakla bit halde gezelim görelim! 🇸🇮 @cemresilatilan ile birlikte keşfediyoruz. 🍋

8h



Arnavutluk.gidiş.geliş.biletler.nekadar.liften.en.ucuz:

4h Yanıtla



Merhabalar Gaziantep Pegasus express ne zaman gelicek

İşbirliği: Etkileyenlerin fikirleri ile müşterilerin ürünleri/hizmetleri iyileştirmek için önerilerini dikkate almak ve böylece konuşmaları yönetmektir.



ve pegasusairlines
Grizzly Bear • Two Weeks



Hazırsak kaçalım @pegasusairlines! 🍋

Canım yol arkadaşım Sıla'yla Hatay kaçacağımızın özeti: Çok keyifli geçen, bol bol yemeli içmeli, keşif dolu çok güzel bir hafta sonuydu. 🍋

Hatay'ın künefesı, humusu kadar geçmiş hazinesi de etkiledi beni. Yüzyıllar önce yaşamış insanların bıraktıklarına şahitlik edebilmek inanılmaz etkileyici bir his. 🍋

Ben "her yer görmeye ve keşfetmeye değer" mottosuyla yola çıkıyorum hep, bu keşif @pegasusairlines 'la olunca çok daha rahattı. Express Bagaj'la sıra bile beklemeden birkaç dakika içinde tüm işlemleri kendimiz halletmek de rahatlık kattı. 🍋

Hafta sonu kaçamağı arayanlar için Hatay rotamızı bırakıyoruz:

Konuşmaları dinleme, inceleme, ölçme ve yönlendirme ile başlayan Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi süreci, müşterilerin gerçekten ne istediğini anlamak

ve bu bilgiden hareketle de onlar için ürünleri/hizmetleri yeni ve üstün ürünlerle/hizmetlere dönüştürülebilmek ve böylelikle işletmeye katkıda bulunmak için elzem bir uygulama olduğunu göstermektedir.

10. Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetiminin Temelleri

Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi, geleneksel müşteri ilişkileri yönetimi bileşenlerine sosyal medyayı dahil ederek, sosyal medyanın açıklık, katılım, konuşma, bağlantılılık gibi özelliklerinden yararlanarak ve müşteriyle her an iletişim halinde kalma, onların tepkilerini doğrudan ve hızlı bir şekilde öğrenme, onlara yönelik spesifik yayınlar yapma gibi avantajlarını kullanarak, pasif müşteriyi aktif hale getirip fırsatlar yaratarak, müşteri ilişkileri yönetimi bileşenlerinden müşteri edinme, müşteriyi elde tutma ve müşteri ile ilişkiyi geliştirme aşamalarına büyük katkılar sağlamaktadır.

Faase vd (2011:8-9) sosyal müşteri ilişkileri yönetimini dört katman üzerinden değerlendirerek bir model oluşturmuşlardır. Bu katmanlar; Altyapı, Bilgi, Müşteri Yönetimi ve Müşteri Etkileşimi olarak adlandırılmaktadır. Her katman bir üst katmanı desteklemektedir, yani altyapı bilgiyi, bilgi müşteri yönetimini ve müşteri etkileşimini kolaylaştırır ve bu sonuçta, Sosyal MİY'in sonucu olan müşteriyi elde tutma ve müşteri bağlılığına yol açmaktadır. Katmanlar ve içerikleri şöyledir:

-**Altyapı katmanı**, Sosyal MİY'in temel sistem katmanıdır ve teknik mimarisini içerir: geleneksel MİY bileşenlerini (örneğin bir veritabanı ve analiz yazılımı) ve Web 2.0'a ait hizmetleri etkinleştirme (diğer hizmetlerle uyumlu ve değişebilir hale getirme), hafif programlama modelleri (değişen bir ortama kolayca uyum sağlamayı kolaylaştıran web 2.0 hizmetleri) ve açık platform (taşınabilir erişilebilirlik sunma) isimli üç tekniğin birleşiminden oluşmaktadır.

-**Bilgi katmanı**, MİY sisteminde saklanan ve şirket tarafından kontrol edilen veya izlenen Web 2.0 hizmetlerinden toplanan müşteri bilgilerinden sorumludur. Bilgi katmanı aynı zamanda, bilgi ve tanıtım materyallerinin tek yönlü etkileşiminden de sorumludur.

- **Müşteri yönetimi katmanı**, müşteriden edinilen bilgiye dayalı olarak ilişkiler kurmak ve müşteriyi elde tutmakla ilgilidir, bu geleneksel müşteri ilişkileri yönetimidir. Müşteri davranışı, müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri etkileşimi bu katmanda önem kazanmaktadır.

- **Müşteri bağlılığı katmanı**, Web 2.0 teknolojilerinden faydalanarak, müşteriler için yeni temas noktaları sunarak iki yönlü bir etkileşim kurmakla ilgilidir. Bu katmanda önemli olan Web 2.0 aracılığıyla; Kullanıcı tarafından oluşturulan içerik, katılım mimarisi ve kalabalığın gücünden yararlanmaktır. Müşteri bağlılığı ve müşteri yönetimi katmanları arasında ince bir çizgi vardır.

Bütün bu katmanların tepesinde müşteriye elde tutma ve onlarla ilişkiyi geliştirme aşamalarına ulaşılmaktadır; bu da Sosyal MİY'in sonucunu oluşturmaktadır. Müşteriyi elde tutma geleneksel MİY ile ilgiliyken, müşteri katılımı/ilişki geliştirme Web 2.0 ile ilgilidir. Buradan hareketle, Sosyal MİY, müşteri ve firma arasında iki yönlü bir etkileşim yaratmakla ilgilidir. Aktif müşteri katılımını ve bağlılığı teşvik etmek için Web 2.0 hizmetlerini kullanan bir MİY stratejisidir.

11. Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetiminde Önemli Kavramlar

Sosyal müşteri ilişkileri yönetiminde sosyal müşteri, sosyal etkileşim, müşteri bağlılığı gibi kavramlar önemli kavramlardır.

11.1. Sosyal Müşteri

Çevrimiçi platformların ve sosyal medyanın ortaya çıkışı, sosyal yakınlığı ortaya çıkararak, tüketicilerin karar verme süreçlerinde başkalarından, yorumlardan veya görüşlerden etkilenme şeklini ve derecesini önemli şekilde değiştirmiştir. Tüketiciler herhangi bir marka, ürün/hizmet veya işletme ile ilgili bilgi ararken, satın almaya karar verirken bu mecralara başvurarak kolayca bilgiye ulaşabilmekte, yorum ve görüşlerden kolayca etkilenebilmektedir. Etkileşim halinde bulunan bu yeni tüketici tipi ise sosyal müşteri olarak ifade edilmektedir (Hamilton vd. 2021:71).

Sosyal müşteriler, ürün veya hizmetleri nasıl satın alacaklarını, nerede, ne zaman ve ne kadar tüketeceklerini kendileri tarafından yapılandırılan çeşitli kanalları kullanarak belirlemektedirler. Bu kanallar topluluk temelli çevrimiçi kanallardır ve birbirlerine rehberlik etmek için kullanılmaktadır. Bu kanallarda satın aldıkları veya tükettikleri şeylerin videoları ve kurumların itibarı hakkında yorumlar yapılmaktadır ve pek çok müşteri bu kanallardan etkilenmektedir. Takipçi sayısı artarak çoğalan bu kanallar pazarlama ve promosyon için kilit dağıtım kanalları durumundadırlar. Bu müşteri sistemini yönlendiren ise sosyal müşterilerdir. Sosyal, politik ve ticari tüm kurumlar da bu durumdan etkilenebilmektedir (Greenberg. 2010:18).

Kurumlar bu yeni gerçeğe uyum sağlamak ve başarılı bir şekilde yanıt vermek istiyorlarsa, geleneksel tek taraflı, ürün merkezli, işlemsel düşüncenin çok ötesine geçen yeni bir kurumsal zihniyet geliştirmeleri gerekmektedir. Müşterilerle ilişkilerinde çok daha şeffaf olmalı ve müşterilerle sürekli bir diyalog kurarak onlarla daha iyi, daha uzun süreli ve nihayetinde daha değerli bir ilişki kurabileceklerini anlamalıdır. Bununla birlikte, kurumlar bu karmaşık ilişkiyi oluşturup yönetecek ve sonuçta ortaya çıkan iş değerini yakalayacaklarsa, pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri ekiplerini sosyal müşterilere yanıt vermede işbirliği yapmaya ve yanıtlarını yönetmek için sosyal müşteri ilişkileri yöne-

timinde kullanılacak yeni bir dizi yetenek ve araçları geliştirmek durumunda-
dırlar (Acker ve vd., 2011:4)

Mesaj

12 Temmuz 2010 01:49:33

Konu Sahibi

avantajx'e bak

Mesaj Linkini Kopyala

Şikayet

YAKIN GEÇMİŞTE BİNİMİŞ OLAN VE AŞIRI BİR ŞİKAYETİ OLAN ARKADAŞIM VARSA LÜTFEN BİLGİLENDİRİN, HAKKINDA 2. KİŞİLERDEN OLUSMUZ YORUMLAR DUYDUM, BIZZAT TECRÜBE ETMİŞ BİRİ VARSA ÖZELLİKLE UÇUŞ VE UÇAK KALİTESİ HAKKINDA BURADA BENLE PAYLAŞIRSA ÇOK SEVİNİRİM. HERKESE İYİ GECELER....

0

12 Temmuz 2010 02:12:51

avantajx'e bak

Mesaj Linkini Kopyala

Şikayet

Uzun boyluysan tavsiye etmem koltuklar çok sıkışık Atlasjetin diz mesefesi daha fazla.İkramlara gelecek olursak Kıbrıs ucusunda sadece cay verdiler secenek yok sadece cay belki bize oyle denk geldi bilmiyorum.Atlasda secenek var +yiyecek hicbir ucretde yok.Pegasus bu konuda biraz daha duyarısiz yiyecek icecek parali.

Anadoluda iyi ama ben Atlasjeti tavsiye ederim,daha bir sicaklar sanki

SİZİ DİNLEDİM,
YURT İÇİNDE
%30 İNDİRİM GETİRDİM!

pegasusairlines

Takiptesin

pegasusairlines

İşte karşında yılın ilk yurt içi indirimi. sadece BolBolullara geliyor!

Sen de 27 Şubat'a kadar yurt içi biletlerini Pegasus Mobil uygulamamdan BolBol üyelğinle vergiler hariç %30 indirimle al. 28 Mart - 20 Nisan 2022 tarihleri arasında dilediğin yere uç!

11.2. Sosyal Etkileşim

“Sosyal Web” kavramındaki “Sosyal” terimi, teknolojiden ya da insanların fotoğraf yayınladığı ve kitapları gözden geçirdiği ağlardan daha fazlasını ifade etmektedir. Sosyal Web’i önceki işlemsel çevrimiçi teknolojilerden ayıran şey “ne” sorusundan çok “nasıl, neden ve kimler arasında” sorularını sormasıdır. Sosyal terimi insanların bağlantı kurma biçimlerini ve neden bağlantı kurduklarına (belki bir şeyler öğrenmek, bir deneyimi paylaşmak veya bir projede işbirliği yapmak için) dair fikir vermektedir. Bu nedenle, sosyal ağlardaki ve sosyal uygulamalardaki katılımcılar arasında oluşturulan temel ilişkilere ve ardından aralarındaki etkileşim türlerine bakmak, sosyal ağlar ve bağlantıları hakkında bilgi edinmeye başlamak için oldukça önemlidir (Evans ve McKee, 2010:30).

Katılımcılar arasındaki bu sosyal etkileşimler, topluluk üyelerini birbirine bağlayan ve sosyal işareti tanımlayan, basitçe kim olduğunuz (örneğin profiliniz), kime bağlı olduğunuz (örneğin arkadaşlarınız veya takipçileriniz) ve ne yaptığınız (örneğin, durum güncellemeleri) anlamına gelen bir sanat terimi olarak kabul edilmektedir (Evans ve McKee, 2010:30).

Sosyal etkileşimler, genel olarak, satış yapmayan bir tarafın diğer tüketicilerin ürün veya hizmete ilişkin değerlendirmelerini etkileyen herhangi bir eylemi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal etkileşimin ağızdan ağıza yayılma ve gözlemsel öğrenme şeklinde iki türü bulunmaktadır. Ağızdan ağıza yayılma,

bireyler arasında iletişim yoluyla bilgilerin (örneğin, görüşler ve tavsiyeler) yayılmasını ifade etmektedir. Bu bilginin olumlu ve olumsuz olması ya da bilginin miktarı ağızdan ağıza iletişimin iki önemli özelliğidir ve müşteriler üzerinde güçlü etkiye sahiptirler. Gözlemsel öğrenme ise, müşteriler diğer müşterilerin eylemlerin arkasındaki nedenleri araştırmaksızın, onların eylemlerinden etkilenir ve kararını verir (Chen vd., 2005:3-6).

Sosyal etkileşime örnek olarak United Airlines ve şarkıcı-söz yazarı Dave Carroll'un mağduriyetini verebiliriz. Dave Carroll ve arkadaşlarının 2008 yılında United Airlines ile yaptıkları bir uçuş sonrasında Carroll'un 3500\$'lık gitarına hasar veriliyor. Carroll, United Airlines'a durumu bildiriyor, ancak reddediliyor. Sonrasında 9 ay boyunca telefon ediyor, e-mail gönderiyor, ama sonuç alamıyor. Bunu üzerine United Airlines aleyhine "United Breaks Guitars" adlı şarkı besteliyor ve Youtube'da yayınlıyor. Şarkıyı dört günde 1 milyon izlenmeye ulaşıyor ve sonrasında izlenme sayısı katlanarak artıyor. Sonuçta, United Airlines bu işten zararlı çıkıyor (Scott, 2012:4-6).

Türkiye'de de Özsaatçinin (2021) Pegasus'un yaşadığı uçak kazası sonucunda özür metnini yayınladığı Instagram gönderisine yapılan tüketici yorumlarının analizine dair çalışmasında; tüketici yorumlarının %41,4'ü olumsuz, %30,5 tarafsız, %22,2' si destekleyici ve %5,9 ise farklı bir duruma ilişkin yapılmış yorumlar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmasında tüketicilerin markaya ilişkin yaşadıkları olumsuz deneyimlerin olumlu deneyimlere kıyasla daha fazla birbirlerine aktardıkları teorisini desteklediğini belirtmiştir.

11.3. Müşteri Bağlılığı

Müşteri bağlılığı, sosyal medya teknolojilerinin etkinleştirdiği müşteri iletişiminin bir uzantısıdır. Müşteri bağlılığı davranışları işlemlerin ötesine geçer ve özellikle bir müşterinin satın almanın ötesinde, motivasyonel etkenlerden kaynaklanan bir marka veya firma odağına sahip davranışsal oluşumlar olarak tanımlanabilir. Satın almalar dışındaki davranışsal oluşumlar hem olumlu (yani bir blogda olumlu bir marka mesajı yayınlamak) hem de olumsuz (yani bir firmaya karşı halka açık eylemler düzenlemek) olabilmektedir (Doorn vd., 2010: 254; Choudhury ve Harrigan, 2014:154).

Müşteri bağlılığı, müşteri etkileşimleri (ağızdan-ağıza iletişim, gözlemsel öğrenme (yani taklit) ile sözlü iletişim, çevrim içi ile çevrim dışı etkileşimler gibi), blog oluşturma, müşteri birlikteliği (tüketicilerin aktif olarak katkıda bulunduğu ve yeni bir ürün sunumunun çeşitli unsurlarını seçtiği işbirlikçi bir yeni ürün geliştirme faaliyeti) sağlama vb. gibi birden çok davranıştan oluşabilmektedir (Verhoef vd., 2010:249)

Müşteri bağlılığını geliştirme hususunda THY, yolcuların evcil hayvanlarıyla birlikte çıktıkları seyahatlerde karşılaştıkları problemlerle ilgili yaptıkları geri bildirimleri, yolcularının önerilerini değerlendirmekte ve bu çıktılar doğrultusunda evcil hayvan süreçlerinde iyileştirmeler yapmaktadır. Bu bağlamda evcil hayvan rezervasyon aşamasında bilgilendirme eksikliği tespit eden Ortaklık, evcil hayvan sahibi yolcular için farklı senaryolar çalışmış ve içerikler hazırlamıştır. Yolcuların ve evcil hayvanlarının check-in süreçlerini rahat bir şekilde gerçekleştirmeleri için ilk olarak İstanbul Havalimanı'nda özel check-in kontuarı açan Türk Hava Yolları, Anadolu'daki diğer istasyonlar için de evcil hayvan kafesi ölçüm üniteleri hazırlamıştır. Ayrıca 2021 yıl sonu itibarıyla kabinde seyahat eden evcil hayvanların konforlu bir şekilde seyahatlerine devam edebilmeleri için kabin etiketi ile takip uygulaması ve evcil hayvan sahiplerinin yolculuklarına hazırlanırken daha rahat hissetmeleri adına rezervasyonlarının durumları ile ilgili onay, ret ve aksaklık durumları için mail gönderimine başlamıştır (THY Faaliyet Raporu, 2021:61).

Sonuç

Küresel anlamda rekabetin yoğun yaşandığı sektörde yer alan havayolu işletmeleri fiziksel olarak somut bir ürün üretmeyip, kalitesi önceden kontrol edilemeyen, depolanamayan, test edilemeyen, iade edilemeyen veya yerine getirilmesi garanti edilemeyen hizmetler üretmektedirler. Bu nedenle bu işletmeler için en önemli rekabet aracı müşteri sadakati geliştirmektir. Müşteri sadakati geliştirebilmeleri için ise müşteri ilişkileri yönetimi sistemini kurmalı ve uygulamalıdır.

Havayolu işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için öncelikle müşteri odaklı stratejilerini geliştirmeleri, teknolojik alt yapıyı kurmaları, bu teknolojiyi iş süreçleriyle birleştirmeleri ve hepsinden önemlisi de örgüt kültürünü bu yönde şekillendirerek çalışanlarına ve müşterilerine yansıtmalıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde pek çok kanaldan müşterilerin istekleri, ihtiyaçları demografik bilgileri vb. verileri toplayarak müşterileri tanımlamak, bu verilere göre müşterilerin işletmeye sağladığı fayda veya değer anlamında müşterileri farklılaştırmak, daha sonra farklılaştırılan müşterilerle etkileşime girmek, iletişime geçmek ve sonrasında onlarla ilişkiyi derinleştirerek, onlar için değer yaratarak veya onlara bire-bir hizmet sunarak müşteri sadakati oluşturmak yatmaktadır.

Havayolu işletmeleri, kendileri için bu kadar önemli olan müşterilerindeki veya toplumdaki değişimi takip etmeli ve bu değişime kolaylıkla ayak uydurabilmelidir. İnternetin gelişmesiyle ortaya çıkan sosyal müşteri ilişkileri de bu değişimin bir parçasıdır. Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi internet tabanlı sos-

yal medya araçlarının geleneksel müşteri ilişkileri yönetimine dâhil edilmeleri sonucunda oluşmuş bir uygulamadır. Hava yolu işletmelerinin uygulama örneklerinden de görüleceği üzere pek çok havayolu işletmesi bu sürece dâhil olmuş ve müşterileriyle bu kanallardan iletişime geçip, işbirliği yapmaya başlamıştır.

Havayolu işletmelerinin müşterilerinin doğrudan (kişisel deneyim, işletme ile doğrudan temas vb.) veya dolaylı deneyimleriyle (sosyal medyadaki söylemler, sosyal ağlar, arkadaş grupları vb) oluşan kurumsal imaj (Çerçi, 2019:64-65), havayolu işletmelerinin sosyal müşteri ilişkilerinde çok önemli bir kaynaktır. Bu nedenle işletmeler müşterilerin doğrudan ve dolaylı deneyimlerinin oluşumun sürecinde hem geleneksel hem de sosyal müşteri ilişkilerini iyi yönetmeli, özellikle kriz dönemlerinde krizlerden en az zararla kurtulma ve hatta krizi fırsata dönüştürme imkânını işletmelere sağlamak için kurumsal reklamlar, halkla ilişkiler, pazarlama faaliyetleri (Ertek ve Ertek, 2020:12) ile birlikte sosyal müşteri ilişkileri yönetiminden de faydalanmalıdır.

Buraya kadar ifade ettiğimiz veriler ışığında sonuç olarak; “dijital toplum” veya “internet toplumu” isimleriyle tanımlanan günümüz toplumlarında var olmak isteyen havayolu işletmelerinin de çağa ayak uydurarak geleneksel müşteri ilişkileri yönetimini sosyal medya platformlarına taşıyıp Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimine çevirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir diyebiliriz.

Kaynakça

- Acker, O., Gröne, F., Akkad, F., Pötscher, F., & Yazbek, R. (2011). "Social CRM: How companies can link into the social web of consumers", *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 13(1), pp.3-10.
- Almohaimmed, B. (2021). "The impact of analytical CRM on strategic CRM, operational CRM and customer satisfaction: Empirical study on commercial banks", *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), pp.711-718.
- Bilge, F.A. (2010). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Bilginer-Özsaatçı, F. G. (2021). "Markalarda Yaşanan Olumsuz Durumların Elektronik Ağızdan Ağıza İletişime (E-Wom) Yansımaları: Pegasus Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), s. 176-196.
- Bilsel, H., & Özdoğan, M. A. (2019). "Müşteri Memnuniyeti ve Deneyiminin Marka Sadakatiyle İlişkisi Üzerine Bir İnceleme: Türk Hava Yolları Örneği", *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11(2), s. 245-268.
- Carlzon, J. (1990). *Gerçeklik Dakikaları*, (Çev. Arat, A.), İlgı Yayıncılık, İstanbul
- Crosby, L. A., & Johnson, S. L. (2001). "Technology: Friend or foe to customer relationships?", *Marketing Management*, 10(4), pp.10
- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). "CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management", *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), pp.149-176.
- Çerçi, Ü. Ö. (2019). *Sosyal İnovasyon ve Kurumsal İmaj*, Palet Yayınları, Konya
- Ekinci, Y., Ülengin, F., Uray, N., & Ülengin, B. (2014). "Analysis of customer lifetime value and marketing expenditure decisions through a Markovian-based model", *European journal of operational research*, 237(1), pp.278-288.
- Ertek, A., & Ertek, S. (2020). "Kriz Yönetiminde Kurumsal Reklam Faaliyetleri: İGA İstanbul Havalimanı Kurumsal Reklam Filmlerinden İki Örnek", *International Journal of Aeronautics and Astronautics*, 1(1), pp.12-17.
- Evans, D. & McKee, J. (2010). *Social Media Marketing*, Wiley Publishing
- Faase, R., Helms, R., & Spruit, M. (2011). "Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM", *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5(1), pp.1-22.
- Göksel, A.B., Kocabaş, F. ve Baytekin, E.P. (2004). *Sürdürülebilir Rekabette Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Dönence Yayınları, İstanbul
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools, and techniques*, McGraw-Hill, New York
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., ... & Sriram, S. (2006). "Modeling customer lifetime value", *Journal of service research*, 9(2), pp.139-155.
- Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L., & Mukhopadhyay, A. (2021). "Traveling with companions: The social customer journey", *Journal of Marketing*, 85(1), pp.68-92.
- Harrigan, P. & Miles, M. (2014). "From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs", *Small Enterprise Research*, 21(1), pp.99-116,
- Hollensen, S. (2010). *Marketing Management, A Relationship Approach*, Second Edition, Pearson Education Limited, England
- https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/2020-yillik-faaliyet-raporu_v2.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2022)
- <https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/2021-yillik-rapor-tr.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2022)
- <https://internet.btk.gov.tr/istatistikler>, (Erişim Tarihi: 20.07.2022)
- <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>, (Erişim Tarihi: 20.07.2022)

- <https://wearesocial.com/uk/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital/> , (Erişim Tarihi:21.07.2022)
- Iriana, R., & Buttle, F. (2007). "Strategic, operational, and analytical customer relationship management: attributes and measures", *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), pp.23-42.
- Kalaignanam, K., & Varadarajan, R. (2012). "Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), pp.347-363.
- Kanbur, E., & Karakavuz, H. (2017). "Stratejik Yönetim Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinin SWOT Analizi", *Journal of Aviation*, 1(2), pp.74-86.
- Kelly, S. (2000). "Analytical CRM: the fusion of data and intelligence". *Interactive Marketing*, 1(3), pp.262-267.
- Kırım, Arman. (2012). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul*.
- Kumar, V. & Shah, D. (2004). "Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century", *Journal of retailing*, 80(4), pp.317-329.
- KumarKabi, B., & Sajnani, M. (2014). "A study of CRM practices in airline industry", *4D International Journal of IT and Commerce*, 3(3), pp.101-111.
- Ling, R. and Yen, D.C. (2001). "Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41 No. 3, pp. 82-97.
- Morgan, J., Chan, C., & Mackenzie, J. (2011). *An introduction to social CRM for the travel industry. White Paper, Chess Media Group & Hotel Marketing Strategies*.
- Mugunthan, C. and Kalaiarasi, G. (2017). "Theoretical Framework of Customer Relationship Management: An Overview", *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 5(7), pp.6431-6441.
- Parvatiyar, A. and Sheth, J.N. (2000). *Conceptual Framework of Consumer Relationship Management*, International Conference on Customer Relationship Management, November 24-25, 2000, India.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann
- Payne, A. and Frow, P. (2005). "A Strategic Framework For Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, 69 (4), pp. 167-176
- Preece, C., Chong, H. Y., Golizadeh, H., & Rogers, J. (2015). "A review of customer relationship (CRM) implications: benefits and challenges in construction organizations", *International Journal of Civil Engineering*, 13(3), pp.362-371.
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). "Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), pp.22-27.
- Rai, A. K., & Medha, S. (2013). "The antecedents of customer loyalty: An empirical investigation in life insurance context.", *Journal of competitiveness*, 5(2), pp.139-163.
- Rai, A. K., & Srivastava, M. (2014). "Customer loyalty in the Indian aviation industry: An empirical examination", *Asia Pacific Journal of Business and Management*, 5(1), pp.44-59.
- Scott, D. M. (2011). *Real-time marketing and PR: How to instantly engage your market, connect with customers, and create products that grow your business now*, John Wiley & Sons.
- Stone, M. and Woodcock, N. (2001). "Defining CRM and Assessing its Quality, Successful Customer Relationship Marketing", (Ed: Bryan Foss and Merlin Stone), Kogan Page, London, pp.3-20.
- Swift, R.S. (2001). *Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, NJ.
- Thakur, R., Summey, J. H., & Balasubramanian, S. K. (2006). "CRM as Strategy: Avoiding the pitfall of tactics", *Marketing Management Journal*, 16(2).

- Trainor, K.J. (2012), "Relating Social Media Technologies to Performance: A Capabilities-Based Perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), pp.317-331
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions", *Journal of service research*, 13(3), pp.253-266.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). "Customer engagement as a new perspective in customer management", *Journal of service research*, 13(3), pp.247-252.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon", *Industrial marketing management*, 33(6), pp.475-489.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Öğr. Gör. (Dr.) Ayşe Gedikçi ÖNDOĞAN

Selçuk Üniversitesi, Tıp Fakültesi

ayse_gedikci@selcuk.edu.tr;

ORCID NO: 0000-0002-7933-9909

Giriş

Sivil havacılığın gelişimi, ABD ve Kanada gibi geniş yüzölçümüne sahip ülkelerde savaş sonrası ticari faaliyetlerin artması ve havayolu seyahatinin kıtalararası uçuş süresini kısaltması ile başlamış (Sürmeli vd., 1991: 4), teknoloji tabanlı endüstri bağımlılığı (Yılmaz, 2020: 114), gelişen teknoloji ve ekonomi ile de hız kazanmıştır.

Ülkemizde ise sivil havacılık çalışmalarının tarihi oldukça eskilere dayanmakla birlikte (Bıyıkoglu, 1991) kurumsal anlamda ilk girişimler 1912 yılında başlamış, 1925’de Atatürk’ün emriyle Türk Teyyare Cemiyeti kurulması ve Ankara-İstanbul arasında uçuş izni verilmesiyle süreç ivmelenmeye başlamıştır (Adıgüzel vd., 2006: 31). Özellikle de Türk Tayyare Cemiyeti’nin kurulmasıyla tasarım, üretim, bakım, eğitim ve havayolu taşımacılığı gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi mümkün kılınarak sivil havacılığın önü açılmıştır (Gerede ve Orhan, 2015: 165).

İkinci Dünya savaşı sonrası yaşanan teknolojik ve yapısal değişikliklerle uluslararası alanda önemli ilerlemeler ve hızlı gelişim kaydeden sivil havacılık, ülkemizde ise 1950’li yıllardan itibaren uzun bir duraklama dönemine girmiştir (Gerede ve Orhan, 2015: 166). Bunun temel nedeni olarak da özel girişimcilere gerekli desteğin verilmemesi ve 1948-1952 yılları arasında yaşanan gelişmeler sonucu uçak ve motor fabrikalarının faaliyetlerinin durdurulması gösterilmektedir (Korul ve Küçükönel, 2003: 25). Ancak 1954 yılına gelindiğinde “Hürkuş Hava Yolları” ile “Gök-Tur” gibi ilk Türk özel havayollarının özel girişimcilerce kurulması ve Türk Hava Yolları’nın (THY) faaliyet alanının genişletilmesi dönemin göze çarpan gelişmeleri olarak görülmektedir (Yalçınkaya, 2020: 87). Uluslararası düzenlemelere uyum sağlanması amacıyla Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı (1954) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi (1956) de yine bu yıllarda ve takip eden yıllarda kurulmuştur. Yaşanan gelişmelerle beraber artık emekleme döneminden kendi ayakları üzerinde durma dönemine geçiş yapan

sivil havacılık, sivil havaalanlarının işletimi ve uçuş güvenliğinin sağlanması yönünde girişimlerde bulunulması ile Kıbrıs Barış Harekâtı sonrası 1975 yılında başlayıp 1978 yılına kadar devam eden ABD ambargosunun kaldırılması da Türk Sivil Havacılık sektörünün gelişimindeki önemli etkileyiciler olarak sıralanabilmektedir (Bıykoğlu, 1991: 5).

Serbest piyasa şartlarında dünya ile rekabet edebilmek için havayolu işletmelerinin işleyişine yönelik yapılan düzenlemelerle iç hat uçuşlarının serbestleştirilmesi, ülkemizde bu alanda faaliyet gösterecek özel girişimcilerin önünü açmıştır. Yaşanan gelişmelerle THY'nın sektördeki tekeli kırılırken, yeni havayolu işletmelerinin kurulması da sektöre önemli bir gelişim hızı kazandırmıştır (Gerede ve Orhan, 2015: 170). Böylece, koltuk kapasitelerinde ve pazar paylarında yaşanan artışlarla sektör daha ticari ve rekabetçi bir yapıya kavuşturulurken, havayolu ağının genişlemesiyle yolcu ve yük taşımacılığı yapan işletme sayısı da giderek artmış (Adıgüzel vd., 2006: 18); havaalanları, yer hizmetleri, uçak bakım ve onarımı gibi yan alanların gelişimi yönünde önemli adımlar atılmıştır (Gökırmak, 2014: 2-4).

Sivil havacılığın pahalı bir endüstri olması, yüksek yatırım gerektirmesi, işletmelerin düşük kâr oranlarıyla ve bazen de zararlar çalışmalarının gerekliliği nedeniyle zaman zaman devletten finansman desteği almayı zorlamaktadır (Bıykoğlu, 1991: 56). Bu durum, ülkemizde sivil havacılık alanının gelişimi ve değişiminin önemli ölçüde devlet eliyle şekillenmesinde etkili olmuştur (Korul ve Küçükönel, 2003: 25). 1980'li yıllarla birlikte Türkiye'de serbest piyasa ekonomisine geçiş çalışmalarının başlaması sivil havacılığı da etkilemiştir. Birçok sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de devletin rolünün azaltılması yönünde politikaların izlendiği, ülke ekonomisinin gelişimi için özellikle turizm, ulaşım ve haberleşme sektörlerinin özelleştirilmesi amaçlı yatırım ve teşviklerle turizm sektörünün canlandırılmasının hedeflendiği ve bu amaçla sektörün özelleştirme kapsamına alındığı görülmüştür (Yalçınkaya, 2020: 95-96). Tasarım, üretim, eğitim, havaalanı işletimi ve bakım-onarım gibi alanlarda yaşanan gelişmeler havacılık sistemlerinin gelişimini hızlandırırken, ileri teknolojiye sahip uçakların geliştirilmesi, serbestleşme ve özelleştirme ile sektörün daha ticari bir yapıya kavuşturulması; sivil havacılığın artan müşteri beklentileri doğrultusunda gelişen bir sektöre dönüşmesine neden olmuştur (Korul ve Küçükönel, 2003: 24).

1987 yılına gelindiğinde, 1954 yılında kurulan Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı, "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" (SHGM) olarak yeniden yapılandırılmış, 2005 yılında yürürlüğe giren 5431 sayılı Kanunla da finansal açıdan özerk hale getirilmiştir. Havacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetlenme-

sinin yanı sıra geliştirdiği projelerle sektöre hizmet veren ve gelişimine katkı sağlayan SHGM, sektörün ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hayata geçirdiği projelerle sektörü canlandırmaya, çevreye duyarlı olduğunu göstermeye, fırsat eşitliği sunmaya ve sektörde kaliteyi yükseltmeye yönelik çok yönlü ve sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusundaki girişimlerini paydaşları olarak nitelendirdiği sektördeki kurum ve kuruluşlarla eşgüdüm içinde yürütme gayreti içerisinde girmiştir¹.

Ülkemizde son yıllarda dikkate değer bir yükseliş kaydeden havayolu taşımacılığı, giderek büyümeye ve ulaşım ağını genişletmeye devam etmektedir. SHGM, 2021 yılı verilerine göre ülkemizde faaliyet gösteren 204 adet hava taşıma işletmesinde görev alan personel sayısı 245.876'dır. 2020 cirosu 105,68 milyar olan sivil havacılık sektörü, 58 havalimanı, 79 heliport ve 12 iniş şeridinde, 558 uçak, 170 hava taksi, 458 genel havacılık, 370 balon ve 11 çok hafif hava aracı olmak üzere toplam 1.567 hava aracı ile hizmet vermektedir. 525'i yolcu, 33'ü kargo olmak üzere toplam 558 uçak, 104.454 koltuk kapasitesi ve 2.593.450 kg kargo kapasitesine sahiptir. İç hatlarda 7 merkezden 56 noktaya, dış hatlarda ise 128 ülkede 335 noktaya ulaşım imkânı bulunmaktadır. 2021 yılsonu itibarıyla, dünyada ve ülkemizde hayatı olumsuz etkileyen Covid-19 pandemisine rağmen, iç hat yolcu sayısı önceki yıla göre %38,1, dış hat yolcu sayısı ise %87,2 artarak toplam yolcu sayısı 128,6 milyon olarak gerçekleşmiştir. İç hat uçak trafiği önceki yıla göre %29,4, dış hat uçak trafiği %65,5, transit uçak trafiği ise %26,9 artarak toplamda 1,5 milyona; iç hat yük trafiği önceki yıla göre %39,8, dış hat yük trafiği ise %33,6 artarak toplam yük trafiği 3,4 milyon tona yaklaşmıştır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2021: 28-45)

Yoğun rekabet ortamında satış hacmini arttırmak ve yeni pazarlara açılarak büyümek adına markalaşmak, kurumsallaşmak ve toplum nezdinde güçlü bir itibara sahip olmak isteyen işletmeler için paydaşları nezdinde kendilerini iyi yerde konumlandırmak temel amaç haline gelmiştir. Bu durum, işletmelerin sosyal sorumluluk, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gibi kavramlara daha fazla ilgi duymalarına neden olmuştur (Kurt, 2021: 234). Sektörün sürdürülebilirliğini artıran (Chang vd., 2015: 7762), yasal düzenlemelere uyumu kolaylaştıran ve işletme imajını geliştiren (Korul, 2003: 118) KSS uygulamalarına, Paydaş Teorisi doğrultusunda farklı paydaş görüşleri hesaba katılarak yön verildiği takdirde işletmeye olduğu kadar topluma da daha fazla katkı sağlanacağı vurgulanmaktadır (Al Sarrah vd., 2020: 648).

¹ <https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-projeler/3890-index>

İşletme ve toplum arasındaki iletişimi sağlayan bir halkla ilişkiler aracı olmanın yanı sıra işletmenin toplum tarafından kabulünü sağlayan stratejik bir yönetim aracı olarak da değerlendirilen KSS (Carroll, 2015: 89), işletme adına olumlu bir imaj ve itibar algısının gelişmesine neden olmaktadır. Bu çalışmada, KSS kavramı, havayolu işletmelerinin sürdürülebilirliği ve paydaşlarla ilişkileri boyutunda taşıdığı değer bakımından incelenmekte, kavramın önemi, temel unsurları, uygulama alanları ve halkla ilişkiler bağlamındaki rolü ele alınarak alan literatürüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)

Sosyal sorumluluk bir işletmenin temel görev ve sorumlulukları yanı sıra iş ahlakına ve paydaş beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi izlenmesi ve faaliyetlerini gerçekleştirirken ekolojik olarak çevreye, bir parçası olduğu toplumun sosyal sorunlarına ve refahına yönelik çalışmalar yapmasıyla ilgilidir. İşletme yönetimi tarafından bu unsurların ele alınması ve çeşitli uygulamalarla toplumun ve paydaşların desteklenmesi işletmelerin sosyal sorumluluğu olarak değerlendirilmekte, belirli bir plan ve politika doğrultusunda bu çalışmaların yürütülmesi ise Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kısa adıyla KSS olarak adlandırılmaktadır.

Sosyal sorumluluk kavramıyla ifade edilen olgu, genel anlamda bir işletmenin faaliyetlerini ve özellikle de birincil ve ikincil paydaşlarıyla olan ilişkilerini yürütme biçimleriyle ilgilidir (MacMillan vd., 2004: 15). Başlangıçta daha çok müşteri boyutuyla ele alınan ancak daha sonra işletmenin müşterisi olsun ya da olmasın tüm paydaşlarını içine alacak şekilde genişleyen sosyal sorumluk anlayışına, işletmenin bir parçası olduğu çevreye ve toplumsal sorunların çözümüne destek olması yönündeki beklentilerinde eklenmesiyle kavram daha geniş bir perspektiften irdelenmeye başlanmıştır (Bayraktaroğlu vd., 2009). 1960'lerden itibaren işletmelerin giderek güçlenmesi doğrultusunda toplumsal konuları ele alması yönündeki talebin artmasıyla paydaş yönetimi, sürdürülebilirlik, kurumsal hesap verebilirlik gibi kavramlar gündeme gelmiş, işletmelerin, topluma karşı sorumlu olduğu ve bu sorumluluklarını yerine getirdiği ölçüde toplum tarafından kabulünün mümkün olduğu görüşü benimsenmiştir (Carroll, 2015: 88). Bu anlayış doğrultusunda insan hakları, kadın hakları, çocuk hakları, tüketici hakları ve çevre koruma gibi özel faaliyet alanlarının da uygulama alanları arasına dâhil edilmesiyle KSS kavramının gelişimi hız kazanmıştır. Toplumsal değişim ve modern yönetim anlayışının gelişimi, KSS'nin inisiyatifte bırakılamayacak kadar değerli olduğunu ve işletmenin geleceği açısından olduğu kadar çevre ve toplum refahı açısından da gerekli olduğunu ortaya koymuştur (Carroll, 2015; Chaffee, 2017).

İş etiği, kurumsal vatandaşlık, paydaş yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi kavramlarla örtüşen KSS (Carroll, 2015: 87), işletmenin kâr elde ederken bir yandan topluma zarar verecek ya da olumsuz etki oluşturacak faaliyetlerden kaçınması, diğer yandan toplum sağlığı ve refahına yönelik uygulamalar gerçekleştirerek sosyal bir katkı oluşturmaktır (Üzün, 2000: 116). İşletme faaliyetlerinin toplumun değer hükümleri ve toplumsal ihtiyaçları doğrultusunda sürdürülmesi ilkesine dayanan KSS'nin en temel özelliği, yasalar ya da resmî kurumlar tarafından herhangi bir zorlama ya da standarda bağlanmaksızın gönüllülük esaslı yürütülmesidir (Erdem, 2016: 351).

İşletmelerin kendi menfaatleri yanı sıra toplumun bir parçası olarak üstlendiği rol doğrultusunda ihtiyaç sahiplerini gözetmesi, temel sorumlulukları yanı sıra toplumsal sorunlarla ilgilenmesi ve faaliyetlerini gerçekleştirirken bir parçası olduğu toplumu ve ekolojik olarak çevreyi düşünmesi sorumlu davranışın temeli olarak gösterilmektedir (Peltekoğlu, 2014: 188). İşletme kaynaklarının kullanımıyla toplumsal refahın sağlanmasına yönelik gönüllü uygulamalar olarak tanımlanan ve refah, sağlık ve emniyetin yanı sıra psikolojik ihtiyaçları da kapsayacak şekilde yapılandırılması gerektiğine vurgu yapılan KSS (Kotler ve Lee, 2017: 201), işletme ve toplum arasındaki ilişkiyi düzenleyen stratejik bir araç olarak nitelendirilmektedir (Carroll, 2015: 89). Hayırseverlik, çalışanların refahı ve gelişimi ile işletmenin sürdürülebilirliği için sunduğu yenilikçi programlarla (Bonsu, 2019: 15), toplumsal faydanın yanı sıra işletme açısından da önemli kazanımlara neden olan KSS (Chaffee, 2017: 347), işletmelerin sürdürülebilirliği, rekabet gücü ve yeniliği için gerekli; risk yönetimi, maliyet tasarrufu, sermaye erişimi, müşteri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi için ise faydalı bir araç olarak değerlendirilmektedir (European Commission, 2019). Her ne kadar çevresel ve sosyal hedeflere katkıda bulunmak adına gönüllü bir katılım olarak görünse de KSS'nin ardındaki temel düşünce, işletmenin dış veya iç baskılara yanıt verme gereksinimini kabul etmesi ile ilgilidir (Karaman ve Akman, 2018: 187). Bu bakımdan, KSS uygulama alanlarının belirlenmesi ve çalışmalara yön verilmesinde göz önünde bulundurulması gereken unsurların varlığı ve ele alınış yöntemi çalışmalardan beklenen faydanın elde edilmesi açısından önem taşımaktadır.

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları

Gelişim süreci içerisinde toplumda, pazar yapısında, bunlara bağlı olarak da işletmelerde yaşanan değişim ve gelişmelerle uyumlu, ama farklı bakış açısıyla değerlendirilen KSS kavramı (Davis, 1960; Friedman, 2007; Carroll, 1979) genel anlamda, Klasik Sosyal Sorumluluk ve Modern Sosyal Sorumluluk olarak iki temel yaklaşım olarak ele alınmaktadır.

İş dünyasının tek sorumluluğunu, “serbest ve açık rekabet koşulları altında hile yapmaksızın”, kaynakların etkin şekilde kullanımı (Friedman, 2007: 178) olarak değerlendiren Klasik Sosyal Sorumluluk yaklaşımının değişen toplum yapısı ve yönetim anlayışıyla önemini yitirmesi sonucu doğan Modern Sosyal Sorumluluk yaklaşımı, sosyal sorumlulukların işletmenin kurumsal çıkarları yanı sıra toplumsal çıkarları da dikkate alacak şekilde ele alınması gerekliliğini ortaya koymuştur (Carroll, 1979: 504). Modern Sosyal Sorumluluk yaklaşımının temsilcisi olarak kabul edilen Carroll (1991: 42), işletmelerin sosyal sorumluluklarına ilişkin ele alması gereken uygulama alanlarını, 4 boyutta ve kademeli bir yapıda derecelendirerek KSS Piramidi başlıklı modelinde ortaya koymuştur (Şekil-1).



Kaynak: Carroll, Archie B. (1991). “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 34 (4), s. 42.

Carroll’a göre (1991: 42), kâr elde etmek işletmelerin temel sorumluluğudur ve bu gerçekleştirilmeden diğer sorumlulukların gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Mümkün olduğu kadar yüksek kârı gerçekleştirecek şekilde faaliyetlerini yürüten ve rekabetçi konumunu koruyan işletmelerin, iş dünyasının yasalarına uyması, temel düzeyde doğru ve adil olanı yaparak paydaşlarına yani hissedarlarına, çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, rakiplerine, çeşitli sosyal gruplara, genel olarak topluma ve çevreye zarar vermektan kaçınması da temel sorumlulukları arasında yer almaktadır. Son olarak, işletmelerden, iyi bir kurumsal vatandaş olarak hayırseverlik yapması, yani öz kaynaklarıyla toplumsal refaha katkıda bulunması beklenmektedir. Ekonomik, yasal, ahlaki ve hayırseverlik olarak piramit bir yapıda derecelendirilen sosyal sorumluluk boyutları, kapsamını anlamak açısından aşağıda tek tek ele alınmış ve uygulama alanları açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.1. Ekonomik Sorumluluk Boyutu

Ekonomik yeterlilik tüm sorumlulukların temel dayanağı olarak gösterilmiş ve diğer sorumlulukların yerine getirilmesi ekonomik varlığın devamına bağlanmaktadır. İşletmeler, ancak yüksek oranda kâr elde ederek ve rekabetçi konumlarını koruyarak varlıklarını devam ettirebilir, anlayışı doğrultusunda (Carroll, 1991: 44). Bunun için işletmelerden kaynakları daha etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, kâr elde ederek ve bunun sürekliliğini sağlayarak ülke ekonomisine katkıda bulunmaları beklenmektedir (Peltekoğlu, 2014: 190). Schwartz ve Carroll'ın (2003: 508) üç alanlı modelinde ekonomik alan, işletme üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu bir ekonomik etkiye sahip olması amaçlanan faaliyetleri kapsamaktadır. Burada ifade edilen olumlu etki, kârın ve hisse değerinin maksimize edilmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla satışları arttırmak kadar ekonomik olarak zarara sebebiyet verebilecek eylem ve söylemlerden kaçınmak da ekonomik sorumluluklar arasında sıralanmaktadır.

1.1.2. Yasal Sorumluluk Boyutu

İşletme faaliyetlerinin mevzuatta tanımlanan hukuki sınırlar içerisinde yerine getirilmesi bir talepten ziyade gerekliliktir. İşletmelerin bağlı bulundukları uluslararası ve ulusal yasalara ve standartlara uygun olarak faaliyette bulunması ve ürünlerinde/hizmetlerinde minimum yasal gereklilikleri yerine getirmesi beklenmektedir (Ersöz, 2009: 136). Yasal sorumluluk boyutu, genel anlamda hukuki düzenlemelere uymanın yanı sıra rekabeti düzenleyen, çevreyi ve tüketiciyi koruyan, eşitlik, güven ve adalet sağlayan düzenlemeler olmak üzere çeşitli göstergeler üzerinden sağlanmaktadır (Özgener, 2000: 160-169). Bilgi edinme birimleri aracılığıyla talep sahiplerine verilen yanıtlar da kurumsal iletişimin bir aracıdır (Bulduklu ve Türkmenoğlu, 2015: 62) ve kurumların sosyal sorumlulukları içerisinde değerlendirilmektedir.

Ülkemizde, işletmelerin KSS uygulamaları ile ilgili özel olarak tasarlanmış bir kanun bulunmamakla beraber işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarıyla ilgili konuları içeren çeşitli düzenlemeler, Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu'nda (2008) ele alınmaktadır.

1.1.3. Ahlaki Sorumluluk Boyutu

Ahlaki sorumluluk boyutu, yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere ek olarak, toplumsal beklentiler doğrultusunda faaliyetlerin etik ilkelere uygun olarak yürütülmesi, toplumun siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel bakımdan ahlaki normlarına saygı duyulması ve bu normlara zarar vermekten kaçınılması gerekliliği üzerinde durur (Akmeşe, 2017: 33). İşletmelerin ahlaki sorumlulukları, paydaşlarına ve çevreye zarar vermemesi, yasalarda açıkça ifade edilmemekle

beraber uyulması gereken/beklenen ahlaki değerlere uygun davranılması ve adil bir davranış sergilemesidir (Demirtaş, 2015: 15). İyi bir kurumsal vatandaş olmak, dürüst ve iş ahlakına uygun davranışlarla faaliyetlerini sürdürmenin yanı sıra fiyatlarını makul bir şekilde belirleme, fırsatçılıktan sakınma, haksız rekabetten kaçınma, asılsız reklamdan uzak durma, tedarikçilerine karşı dürüst olma, çalışanlarına adil davranma, eşit istihdam ve yükselme olanakları tanıma gibi konularda işletmenin etik yükümlülüklerini yerine getirme yaklaşımı ahlaki sorumluluğun bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Peltekoğlu, 2014: 190).

1.1.4. Hayırseverlik Sorumluluğu Boyutu

İyilikseverlik, yardımseverlik olarak nitelendirilen hayırseverlik olgusu, kurumsal açıdan bakıldığında işletmelerin çıkarları yanı sıra bir parçası olduğu ve varlığını borçlu olduğu toplumu gözetmesi ve sosyal sorunlara duyarlı hareket etmesidir (Peltekoğlu, 2014: 190). İşletmelerin iyi bir kurumsal vatandaş olarak toplum refahını sağlama veya iyi niyeti sergilemeye yönelik aktif olarak çalışma yapması olarak nitelendirilen hayırseverlik sorumluluğu, yasal bir zorunluluk veya ahlaki anlamdaki bir beklentiden ziyade iyi bir kurumsal vatandaş olarak toplumsal kaynakların sürdürülebilirliğine katkıda bulunma ve toplumun yaşam kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmakla ilgilidir (Carroll, 1991: 42-44). Hayırseverlik uygulamalarını yerine getirirken işletmeye fayda sağlamak yerine bir parçası olduğu topluma fayda sağlamayı hedefleyen işletmeler, stratejik sosyal sorumluluktan ziyade hayırseverlik yapmaktadır (Akmeşe, 2017: 33).

İşletmelerden iyi bir kurumsal vatandaş olarak ekonomik ve yasal sorumlulukları yanı sıra herhangi bir karşılık beklemeden hayırseverlik yapmaları beklenmektedir. İşletmelerin ürün ve hizmetlerini bağışlamaları, çalışanları ve öz kaynakları aracılığıyla gönüllü hizmetlerde bulunmaları, paydaş gruplarına yönelik gereksinimleri doğrultusunda beklenen katkıyı sunmaları ve sosyal çalışmalara destek vermeleri beklenmektedir. Kurumsal hayırseverlik bağlamında yürütülen çalışmalar ve geliştirilen stratejik ittifaklar, bir işletmenin kurumsal itibarına zarar verecek yönde toplumsal tartışmalarda yer almasını önleyebilecek güce sahiptir (Smith, 1994: 108). Bir yandan işletme menfaatlerine ilişkin bakış açısını geliştiren öte yandan toplumsal sorunların çözümünde aktif görev alan işletmelerin toplumda oluşturduğu olumlu algı, iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanmasına katkıda bulunur.

Schwartz ve Carroll (2003: 503-504), hayırseverlik sorumluluğunu KSS boyutları arasından çıkartarak ekonomik ve ahlaki sorumluluklar ile bunların birbiriyle etkileşim alanlarına yerleştirmiştir. Gerekçe olarak, hayırseverlik ve

ahlaki faaliyetleri ayırt etmenin zor olduğunu ve hayırsever faaliyetlerin sadece ekonomik çıkara dayanabileceğini savunan yazarlar hayırseverliğin bir görev veya sosyal sorumluluk olarak kabul edilemeyeceğini, ahlaki ve/veya ekonomik sorumluluklar altında ele alınmasının daha iyi olacağını belirtmiştir. Ancak alan literatürüne göre hala tartışma konusu olan bu durum, geleneksel hayırseverlik olgusunun son derece gelişmiş olduğu Türk toplumunda çok da geçerli görülmediğinden hayırseverlik, bir KSS boyutu olarak ele alınmaya ve bu boyutta yer alan çok sayıda uygulama hayata geçirilmeye devam etmektedir.

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Uygulama Alanları

Toplumun bir parçası olan işletmenin varlığını devam ettirmek adına elde ettiği kârın bir bölümünü toplum yararına kullanması, KSS anlayışının temeli ni oluşturmaktadır. Toplum nezdinde kazandırdığı olumlu imaj ve itibarın yanı sıra tüketici nezdinde artan ilgi ve beklenti KSS uygulamalarına verilen değerin artmasına neden olmuştur. KSS olarak anılsın anılmasın sorumlu davranış kapsamında gerçekleştirilen her türlü eylemin toplum yararına olduğu kadar işletme çıkarlarına da hizmet ettiğinin anlaşılması hem iş hem de ahlaki açıdan doğru bir şey olduğu kabul edilen KSS'nin benimsenme oranının artmasına, hatta işletmeler için bir zorunluluk hâline gelmesine neden olmuştur (Chaffee, 2017: 347).

İşletmelerin temel sorumlulukları arasına kâr elde etmenin yanı sıra yasalara uyma, ahlaki davranış sergileme, topluma ekonomik ve sosyal açıdan katkıda bulunma ve hayırsever davranışlarla iyi kurumsal vatandaş olduğunu gösterme gereksiniminin de eklenmesiyle (Carroll, 1991: 42), KSS uygulama alanlarının daha geniş bir yelpazede ele alınması yönündeki talepler giderek artmıştır. Değişen toplum yapısı ve beklentilerdeki artış, işletmelerin farklı alanlarda ve farklı uygulamalarla sorumluluklarını yerine getirmeleri yönünde bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Toplumsal refah, kalkınma, sosyal adalet, kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilirlik gibi kavramların gelişimi yanı sıra doğal kaynakların tükenmesi, iklim değişikliği ve çevre korumaya yönelik yaptırımların her geçen gün artması işletmeleri, faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye daha duyarlı olmaya, ahlaki ilkelere uygun hareket etmeye ve paydaşlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurmaya zorlamaktadır.

KSS uygulamalarının çok yönlü ve uzun vadeli olarak ele alınması gerekliliğini ortaya koymak açısından Birleşmiş Milletler, Avrupa Komisyonu, OECD ve ILO gibi kuruluşlar tarafından konunun ciddiyetle ele alındığı ve uygulama alanları konusunda işletmelere çeşitli yönlendirmelerin yapıldığı görülmektedir. Avrupa Komisyonu tarafından ortaya konan sorumlu iş yapma prensibi doğrultusunda işletmelerin sadece sundukları ürünler ve hizmetler, oluştur-

dukları faydalar ve fırsatlar açısından değil, çalışma koşulları, insan hakları, sağlık, çevre, inovasyon² ve eğitim gibi pek çok unsur açısından tüm vatandaşların yaşamlarına etki ettiği, bu nedenle toplum ve çevre üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini takip etmesi ve bu doğrultuda KSS uygulama alanlarını çeşitlendirmesi gereğine dikkat çekilmektedir.³

KSS ile ilişkili çok sayıda kavram iş dünyasının gündemine girerken, uygulama alanları ve uygulama yöntemleri konusunda da çeşitli yönerge ve yönlendirmelerle işletmeler desteklenmeye çalışılmaktadır. KSS'yi sürdürülebilir kalkınmaya olan katkısı açısından ele alan Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi (WBCSD), standartlara ve yasal düzenlemelere uyum temelinde KSS uygulama alanlarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Hohnen, 2007: 4-5):

- Kurumsal yönetim ve etik
- Sağlık ve güvenlik
- Çevresel yönetim
- İnsan hakları (çekirdek işçi hakları dâhil)
- Sürdürülebilir kalkınma
- Çalışma şartları (emniyet ve sağlık, çalışma saatleri, ücretler dâhil)
- Endüstriyel ilişkiler
- Toplumsal katılım, kalkınma ve yatırım
- Farklı kültür ve dezavantajlı insanlara saygı gösterme
- Kurumsal hayırseverlik ve çalışan gönüllülüğü
- Müşteri memnuniyeti ve adil rekabet ilkelerine bağlılık
- Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele tedbirleri
- Hesap verebilirliğin, şeffaflığın ve performansın raporlaması
- Ulusal ve uluslararası tedarik zincirleri ile ilişkiler

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi⁴ne göre işletmelerin sürdürülebilirliği insan hakları, çalışan hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi alanlardaki sorumluluklarını yerine getirecek şekilde faaliyet göstermelerine bağlanmakta ve dikkate alınması gereken temel ilkeler aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

- İnsan haklarının korunması desteklenmeli ve bunlara saygı gösterilmelidir.

² Literal anlamı “yenilik” olan ve sıklıkla çok karmaşık ifadelerle tanımlanan inovasyon kelimesinin sözlükte ilerleme, yaratıcılık, buluş gibi karşılıkları olsa da kısaca “işe yarayan yeni fikirler” olduğunu söylemek mümkündür (Çerçi, 2019: 13).

³ https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en#:~:text=European%20Commission%20strategy%20on%20CSR,and%20global%20approaches%20to%20CSR

⁴ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

- İnsan hakları ihlallerine izin verilmemelidir.
- Çalışanlara örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı tanınmalıdır.
- Her türlü zorla ve zorunlu iş gücü ortadan kaldırılmalıdır.
- Çocuk işçiliği ortadan kaldırılmalıdır.
- İstihdam ve meslek bakımından ayrımcılık ortadan kaldırılmalıdır.
- Çevre sorunlarına karşı hayati yaklaşımlar desteklenmelidir.
- Çevre konusunda daha fazla sorumluluk almayı teşvik için girişimlerde bulunulmalıdır.
- Çevre dostu teknolojilerin gelişimi ve yaygınlaşması teşvik edilmelidir.
- Rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla mücadele edilmelidir.

KSS'nin işletmenin faaliyetlerini yürütme şekli yanı sıra birincil ve ikincil paydaşlarıyla olan ilişkileriyle ilgili olması (MacMillan vd., 2004: 15), yapılacak uygulamalarda belirlenen temel konu alanlarıyla beraber işletme paydaşlarının beklenti ve gereksinimlerinin de dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmenin kurumsal hedeflerine ulaşmasında etkili olan ve iletişim halinde bulunduğu paydaşlar, aynı zamanda işletmenin temel sorumluluklarını yerine getirmesinde hedef kitlesi konumunda yer almaktadır (Freeman ve Dmytriiev, 2017: 10). İşletmenin paydaşlarıyla kurduğu iletişim, kurumsal çıkarları yanı sıra paydaşların işletmeye zarar verme veya olası anlaşmazlıklarda işletmeye karşı durma ihtimallerini düşürmektedir. KSS uygulamalarında paydaşların hedef kitle olarak değerlendirilmesi ve gereksinimleri doğrultusunda adil ve etkili bir biçimde davranılması işletme için olduğu kadar toplumsal refahın sağlanması için de gereklidir (Harrison ve Wicks, 2021: 415-416).

İşletmenin varlığını sürdürmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi, işletme üzerinde yasalarla belirlenmiş doğrudan haklara sahip olan birincil paydaşlarına karşı sorumlulukların yerine getirilmesine bağlıdır (Mahon, 2002: 429). Ancak sadece birincil paydaşların memnuniyeti işletme için yeterli değildir. İşletmeyi etkileyebilme gücüne sahip paydaşlar olarak nitelendirilen medya, finansal kuruluşlar, ticari birlikler, STK'lar, dernekler ve işletme ile doğrudan veya dolaylı ilişki içerisinde olan diğer kuruluşların da KSS çalışmalarında dikkate alınması, yapılan çalışmaların nihai hedefine ulaşması açısından önemlidir (Bayraktaroğlu vd., 2009: 9).

Capital ve GfK (Growth from Knowledge) işbirliği ile gerçekleştirilen 2018 yılı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması⁵ sonuçlarına göre KSS, iş dünyasının toplumla ilişki kurma ve toplumdaki aldığını topluma geri kazandırma adına kullandığı vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir. Araştırmada, toplumsal konularda sorumlu bir davranış içerisinde olan işletmelerin toplum tarafından

⁵ <https://www.gfk.com/tr/icgoerueller/report/kurumsal-sosyal-sorumluluk-arastirmasi-2018>

takdir edildiği ve bunun kurumsal itibar düzeyine yansıdığı görülmüştür. KSS çalışmalarında başlarda eğitim alanının sahiplenilmesi talebi dikkati çekerken, 2018 yılında yapılan araştırmada KSS'nin "halkın sorunlarına ve ihtiyaçlarına karşı görevler" olarak tanımlanmasının çevre ile doğanın korunmasına yönelik çalışmalara talebi arttırdığı, onu spor, kültür ve sanata destek yönündeki çalışmaların izlediği tespit edilmiştir. Avrupa Birliği tarafından finanse edilen, TİSK ve proje ortakları tarafından yürütülen Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi raporuna göre (2016: 8), işletmeler çevre ve enerji maliyetlerinin düşürülmesi, enerji verimliliği, toplumda cinsiyet eşitliği ve eğitim konularına daha fazla yönelirken; yenilenebilir enerji üretimi, engellilere destek, iş sağlığı ve güvenliği konularına yönelik daha az çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. KSS çalışma alanlarının tespiti üzerine yapılan başka bir çalışmada ise işletmelerden öncelikle çevre ve doğal yaşamın korunması adına girişimlerde bulunması beklenirken, onu sırasıyla sağlık, toplumsal ihtiyaçların karşılanması, eğitim, toplumsal kalkınma, bölgesel kalkınma, sürdürülebilirlik ve spor konularının izlediği tespit edilmiştir (Öndoğan, 2021: 238). Sonuç olarak, işletmelerden KSS uygulamalarıyla destek olmaları beklenen alanların sıralamaları yıllara göre değişiklik gösterse de kavramın toplumda çağrıştırdığı anlam doğrultusunda çevre ve toplumsal sorunlara ilişkin konuların genellikle üst sıralarda yer aldığı dikkati çekmektedir.

2. Sivil Havacılık Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Uygulamaları

Yolcuların veya çeşitli kargoların ücret karşılığında havayolu ile bir yerden bir yere taşınması sürecini konu alan havayolu taşımacılığı, kâr amacıyla gerçekleştirilen daha büyük ve daha fazla kapasiteli hava araçlarının kullanıldığı uzun mesafeli taşımacılık faaliyetlerini kapsarken; *genel havacılık kavramı, uçakların yanı sıra sıklıkla daha küçük ve çeşitli hava araçlarının kullanıldığı, kârın temel amaç olmadığı sportif havacılığın da dâhil olduğu görece küçük ölçekli taşımacılık faaliyetleri için kullanılmaktadır* (Yalçınkaya, 2020: 85).

Ulusal ve uluslararası ulaştırma politikalarında kilit bir rol oynayan sivil havacılık, dünyanın geleceği için önemli bir sektör ve sürdürülebilirlik değerlendirmelerinin temel unsurlarından biridir (Al Sarrah vd., 2020: 648). Sivil havacılık, dünya ekonomisindeki gelişmelerle yakın ilişki içerisinde olup hem yolcu hem de yük taşımacılığı taleplerine karşı son derece duyarlı bir sektördür (Gökırmak, 2014: 2). Hava araçlarının imalat, bakım-onarım faaliyetleri, havaalanı yapımı ve işletim faaliyetleri, havaalanı içerisindeki yer hizmetleri, haberleşme, seyrüsefer, hava trafik hizmetleri yanı sıra her türlü sivil havayolu ulaştırma, taşıma ve işletme faaliyet alanı içerisinde yer almaktadır (Akkurt, 2014: 29). Havayolu uçuşları yanı sıra carterler ve hava taksileri, uçuş eğitimi,

havadan denetim, havadan reklam, tarımsal ilaçlama, çevreyi gezdirmeye, helikopter ve planör uçuşları, paraşütle atlama, balonla gezme, tıbbi ilk yardım ve hava ambulansı, araştırma ve kurtarma gibi alanlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeciliğinde, havaalanının konumu, işletme öncelikleri, servis çeşitliliği ve müşterileri ihtiyaçları gibi nitelikler faaliyet alanlarının gerçekleştirilmesinde doğrudan etkilidir (Sürmeli vd., 1991: 134).

İşletmeler mevcut ya da potansiyel imkanları yanı sıra rakip işletmelerin varlığı ve rekabet durumlarını da dikkate alarak hizmet sunum çeşitliliğine sahip olmak durumundadır. Müşterilerinin zihninde yer almak, var olan yerini muhafaza etmek, onları ürünlerini ve hizmetlerini daha fazla kullanmaya yönleltmek, potansiyel müşterilere ulaşmak ve daha çok satış yaparak daha fazla kâr elde etmek isteyen işletmeler müşteri memnuniyeti, güven ve sadakat gibi kavramlara daha fazla önem vermeye başlamıştır. Türkiye’de ve dünyada turizmin lokomotif sektörlerinden biri olan havayolu taşımacılığı da değişime uyum sağlamak (Kurt, 2021: 234), ulusal ve uluslararası düzenlemeler, ağır maliyetler, hizmet çeşitliliği gibi koşullar altında rekabette geride kalmamak ve sektörde kalıcı bir yer edinmek adına yenilikçi stratejiler geliştirmektedir (Canöz, 2018: 197). Sektördeki düzenlemeler, yüksek sermayeli maliyetler ve yoğun rekabet koşulları havayolu işletmelerini artan bir hızla yönlendirirken, sürekli baskı altında olan işletmeler olumsuz etkileri azaltmak ve rekabetçi konumlarını korumak adına KSS uygulamalarına yönelmektedir (Karaman ve Akman, 2018: 188).

İşletmeler açısından saygınlık ve güven unsurunun önemi arttıkça, işletmelerin kurumsal bir vatandaş olarak kendinden beklentileri yerine getirme ihtimalleri de artmaktadır. Kimi işletmeler iyi bir itibara sahip olmak için topluma destek veren kurumsal vatandaş kimliğini kullanırken kimileri ise ürünleri ve hizmetlerinde gösterdikleri bilinç ve duyarlılıkla bu mesajı vermeye çalışmaktadır. KSS çalışmalarına önem verip bunu çeşitli faaliyetler ile ortaya koyan işletmeler ise toplum tarafından takdirle karşılanmakta ve değer kazanmaktadır (Öndoğan, 2021: 25). Havacılık sektöründe KSS uygulamalarının işletmelere uzun dönemli, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladığını fark eden işletmeler de pazar payını arttırmak ve sürekliliklerini sağlamak adına bu çalışmalara yönelirken; yapılan çalışmaların müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinde pozitif etkilerinin olduğunun anlaşılması da çalışmaların hız kazanmasına ve KSS’ye ayrılan bütçenin arttırılmasına neden olmuştur (Kurt, 2021: 235).

KSS uygulama alanlarının giderek gelişmesi ve genişlemesinde işletme paydaşlarının beklentileri de etkili olmaktadır. Özellikle son dönemde çevre ve

toplum üzerinde önemli bir etkiye sahip olan havacılık sektörü, giderek bilinçlenen bireyler, STK'lar ve bazı durumlarda hükümetler tarafından işletme faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerinde oluşturduğu kötü etkinin azaltılması için uyarılmakta ve gerekli önlemleri almaya zorlanmaktadır (Kurt, 2021: 221). Küresel ve teknolojik olarak gelişmiş ve dinamik bir sektör olarak ifade edilen havayolu taşımacılığında görev alan işletmelerden, paydaşlarının artan taleplerine cevap verebilmek adına toplumsal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaları beklenmekte (Al Sarrah vd., 2020: 648), sosyal sorumlulukları yanı sıra paydaşlarıyla iletişimde doğru kanalları kullanarak tespit edilen paydaş gereksinimlerine yönelik çalışma yapmaları istenmektedir (Bayraktaroğlu vd., 2009: 42).

Havacılık sektöründeki KSS anlayışının, çok yönlü ve sistematik çabaların bütünü içinde değil, sosyal ve çevresel boyutları kuşatan kısıtlı bir ekonomik alanda gerçekleştirildiği tespit edilmiştir (Karaman ve Akman, 2018: 187). Türkiye'de, uluslararası kuruluşlar ve STK'lar gibi dış etkenlerin KSS'yi teşvik ederken, KSS'nin arkasındaki temel motivasyonun genellikle ekonomik olarak algılandığı; çevre koruma ve toplumsal konulara daha fazla dikkat çekilirken, çalışan katılımı ve insan hakları gibi alanlarda kapsamlı ve evrensel KSS programları geliştirmeye ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Göcenoglu ve Onan, 2009: 3). Bu durum, KSS anlayışının geliştirilmesi açısından sektörde yeni bir bakış açısına gereksinim duyulduğunu göstermektedir.

Faaliyette bulunduğu bölgeye hem ekonomik hem de sosyal olarak fayda sağlayacak çalışmalarda bulunması beklenen havayolu işletmelerinin, faaliyet alanlarındaki gelişme ve modernizasyona ek olarak sağlık, engelsiz yaşam, eğitim, kültür-sanat, spor, hayvan koruma gibi sosyal ve toplumsal projelerde yer alması, enerji tasarrufu, kaynak verimliliği ve çevreye verilen olumsuz etkinin azaltılması konusunda enerji ve çevre yönetimine ilişkin KSS uygulamaları hayata geçirmesi beklenmektedir (Gürses vd., 2017: 57; Yılmaz, 2021: 363). Sektörün gelişimine yönelik performans göstergeleri doğrultusunda iyileştirme çalışmalarının yapılması, yeşil havalimanı uygulamaları⁶, kaynakların Ar-Ge yanı sıra keşif, taarruz, haritalama, tarımsal uygulamalar, orman yangınları, acil durumlarda arama ve kurtarma, film ve video yapımı, inşaat, haberleşme, hava kargo taşımacılığı vb. alanlarda kullanılması ve yolcu şikâyetleri doğrultusunda işleyiş sürecine ilişkin düzenlemelerin yapılması gibi çok sayıda alanında KSS uygulamaları gerçekleştirilebilecekken, mevcut uygulamaların dar ve kısıtlı bir

⁶ Yeşil Havaalanı; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğüne belirlenen standartlara ve kriterlere göre oluşturulan çevre yönetim sisteminin işletmeler tarafından uygulanması ve devamlılığının sağlanmasıdır (Canöz ve Ertek, 2020: 24).

alandaki sürdürülmesi sektör adına büyük bir kayıptır. Bu çalışmada, havacılık sektörünün gelişimi ve devamlılığı açısından toplumsal beklentiyi karşılamaya yönelik teknolojik gelişim, rekabet, sürdürülebilirlik, çevre koruma ve yönetimi ile paydaş beklentilerinin karşılanmasına yönelik paydaş ilişkileri havacılık sektörünün gelişimine yönelik temel unsurlar olarak değerlendirilmiş ve aşağıda alt başlıklar halinde ele alınarak KSS uygulamalarındaki önemi açısından incelenmiştir.

2.1. Teknolojik Gelişim

Teknolojik yeniliklerin en önemlileri genellikle ilk önce havacılık sektöründe ortaya çıktığından, havacılık sanayii “sürükleyici sektör” olarak nitelendirilmekte, bu hızlı teknolojik gelişmenin sebebi ise Ar-Ge programlarına verilen önem ve bu konuda yapılan yüksek yatırımlara bağlanmaktadır (Bıyıkoglu, 1991: 57). Ar-Ge maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle uzun süre teknoloji transferi yoluyla gelişim gösteren sektör, transfer edilen teknolojinin Ar-Ge alanında kullanılmaya başlanmasıyla güç ve ivme kazanmıştır. Birbirinden bağımsız gibi görünen ancak son derece karmaşık yapılarla birbirine bağlı ve dinamik bir işleyişe sahip olan iş süreçleri yanı sıra değişken yük ve yolcu yapısı nedeniyle yönetilmesi zor bir alan oluşturan havayolu işletmeciliği, teknoloji ve takip sistemlerinin sunduğu olanaklarla hem işletme hem de paydaşlar adına önemli kazanımlar elde etmiştir (Kara, 2016: 63).

Yenilikçi teknolojinin kullanımı için uygun bir alan olarak görülen havacılık sektörü, imalattan tedarik zincirine, ticari havayolu taşımacılığından havalimanı hizmetlerine dijital dönüşümün olumlu etkilerini yaşamaktadır. Mühendislik, tasarım ve Ar-Ge gibi konulardan bağımsız olarak havaalanı ve havayolu yönetimi gibi alanlarda teknolojinin kullanılması pazarlama stratejisi, rekabet aracı ve müşteri memnuniyeti gerekçesi olarak dikkat çekici sonuçlar doğurmaktadır (Yavaş, 2022: 233). Havaalanlarında teknolojinin kullanımıyla yolculara sanal tur imkânı sunularak rehberlik hizmetlerine alternatif sunulması ve havaalanlarının herkes için erişilebilir olmasına yönelik çalışmalar⁷ yanı sıra özelleştirilmiş yolcu hizmeti, akıllı ve hızlı biletleme hizmeti, istasyon içi dinamik rehberlik hizmeti ve yolcular için istasyonlarda daha konforlu bekleme alanlarının sunumuna yönelik çalışmalar, işletmeler için KSS uygulama alanları olarak görülmektedir (Yavaş, 2022: 233).

İşletmenin rekabet avantajı elde etmesine neden olan yüksek teknolojinin kullanımı ve bu durumun hizmetlere yansıtılması işletme menfaatleri yanı sıra çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri gibi farklı paydaş gruplarının memnuniyet düzeylerinin de artmasına neden olacaktır. Sunduğu hız, rahatlık ve konfor

⁷ <https://www.nridigital.com/airport-industry-review/>

nedeniyle (Yavaş, 2022: 233) cazibe merkezi olan sektörde kullanılan yüksek teknolojinin hizmetlere yansıtılması ve hizmet kalitesine etkisinin ortaya konulabilmesi önem taşımaktadır. KSS çalışmalarında ele alınan, uygulamalarla desteklenen ve iletişimi yürütülen çalışmalar sadece müşteriler veya çalışanlarla sınırlı tutulmaksızın işletme paydaşlarının tamamını kapsayacak şekilde organize edildiği takdirde hem işletme çıkarlarına yönelik teknolojik gelişmişlik düzeyinin yükseltilmesi sağlanacak hem de işletmeden beklentilerin karşılanmasıyla amaçlanan toplumsal desteğin sağlanması mümkün olacaktır.

2.2. Rekabet

Sivil havacılık sektörünü tanımlayan önemli kavramlar arasında yoğun rekabet ve düşük kârlılık oranları gösterilmekte ve sektörde kullanılan ileri teknoloji altyapısının ortaya çıkardığı sabit sermaye yatırımlarının bu duruma neden olduğu belirtilmektedir (Dursun, 2021: 7185). Yoğun rekabet ortamının, teknolojik altyapı gereksiniminin ve mevsimsel değişimin yanı sıra henüz etkisi altında olduğumuz COVID-19 pandemisi ve ekonomik krizin oluşturduğu sorunlar sektörde iyileşme çabalarına yönelik arayışlara neden olmaktadır. Rakiplerinin önünde yer alabilmek amacıyla çaba sarf eden işletmeler, kendilerini daha iyi konumlandırarak yasal mevzuat ve standartlara uyumun ötesine geçmek, rakiplerinden farklılaşarak pazar paylarını korumak ve kârlılık oranlarını artırmak adına KSS uygulamalarıyla toplum nezdinde olumlu bir algı oluşturmaya çalışmaktadır.

Ciddi bir rekabetin söz konusu olduğu havayolu taşımacılığı sektöründe, işletmeler farklılaşarak pazardaki payını arttırmak ve bunun sürekliliği sağlamak isterken (Kurt, 2021: 234), toplum tarafından işletmelerin KSS'ye daha fazla bütçe ayırmaları ve çok yönlü çalışmalarla toplumsal sorunlara destek olmalarının beklendiği görülmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 8). Müşteri memnuniyeti, maliyet yönetimi, bütçe yönetimi, filo yönetimi, risk yönetimi, pazarlama ile bakım ve onarım gibi alanlarda işletmelere daha etkin çözümler sunabilmek adına paydaş beklentileri doğrultusunda planlanan KSS uygulamalarından yararlanılabilir. İşletmelerin, faaliyetlerinin sunumunda destek alabileceği KSS, toplum tarafından işletmeden talep edilen sorumlulukların yerine getirildiğinin gösterilmesi ve paydaşlarla sağlıklı bir iletişim zincirinin kurulması açısından sektörde önemli bir rekabet aracı olarak işlev görebilir.

İşletmeler açısından saygınlık ve güven unsurunun önemi arttıkça, işletmelerin kurumsal bir vatandaş olarak kendinden beklentileri yerine getirme ihtimalleri de artmaktadır. Kimi işletmeler iyi bir itibara sahip olmak için topluma destek vererek kurumsal vatandaş kimliğini kuvvetlendirirken, kimileri ise ürünleri ve hizmetlerinde gösterdikleri bilinç ve duyarlılıkla bu mesajı vermek-

tedir. Sonuçta her iki durumda da KSS'ye gereken önemi verip, bunu çeşitli uygulamalarla ortaya koyan işletmeler toplum tarafından takdirle karşılanmakta, değer kazanmakta ve kurumsal itibarlarını geliştirmektedir (Öndoğan, 2021: 25). Çevreye ve toplumsal sorunlara yönelik uygulamalarda bulunan işletmelerin, toplum nezdinde bir fark yaratabildikleri, çabalarının takdir edildiği ve rakipleriyle diğer bütün alanlarda eşit olsalar bile müşterilerine kendilerini tercih etmeleri için daha iyi bir neden ortaya koyabildiklerine inanılmaktadır (Kotler ve Caslione, 2009: 207). Bu durum, işletmelerin toplumsal sorunlarla ilgilenmelerini bir gereklilik olarak ortaya koyarken, yapılan KSS çalışmalarının paydaşlara ve genel olarak topluma ulaşmasının olası krizlerin önlenmesi, kurumsal itibarın geliştirilmesi ve gündemin yönetilmesi açısından avantajlar sağladığı görülmektedir (Coşkun, 2010: 67). KSS çalışmaları sonucunda kurumsal imajlarını geliştiren işletmeler sermayeye daha kolay ulaşabilmekte, faaliyet maliyetlerini düşürmekte, ekonomik performanslarını geliştirmekte ve marka imajlarını kuvvetlendirmektedir (Canöz, 2015: 98).

2.3. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyet alanlarında gerçekleştirdikleri eylemleri sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirmeleri gereğini ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Bugünün kaynaklarının, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamasına engel olmayacak şekilde kullanılmasına yönelik kalkınma düşüncesini temel olan sürdürülebilirlik, toplumsal refahın sağlanması için gerekli olan çalışmaların yapılmasına yönelik bir ekonomi modelidir (Demirtaş, 2015: 6). Sürdürülebilirlik, işletmelerin istihdam sağlama ve ekonomik refah üretmenin ötesinde daha önemli bir göreve sahip olduklarını ve yürüttükleri KSS uygulamalarıyla sürdürülebilir kalkınmaya destek olacaklarını savunmaktadır (Hohnen, 2007: 5).

İşletmeler için sürdürülebilirlik, riskleri en aza indirerek optimum düzeyde pazar fırsatlarını yakalayarak sağlanabilir. Bu bakış açısından kurumsal yönetim, marka yönetimi, risk yönetimi ve ürün güvenliği sürekli izlenmesi ve yönetilmesi gereken unsurlardır. Bu unsurların başarılı bir şekilde yönetimi ve sunumu açısından paydaş katılımı sağlamanın etkili bir yolu ise KSS ve sürdürülebilirlik adına yapılan çalışmalar olarak gösterilmektedir (Chang vd., 2015: 7762). Çevre ve toplum üzerinde önemli bir etkiye sahip olan havacılık sektörü, giderek bilinçlenen bireyler, STK'lar, denetleme kuruluşları ve hatta hükümetler tarafından işletme faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerinde oluşturduğu kötü etkinin azaltılması yönünde uyarılmakta ve gerekli önlemleri almaya zorlanmaktadır (Kurt, 2021: 221). İşletmelerden ekonomik, toplumsal ve çevresel sorumluluğa sahip olmaları ve öncelikli olarak çevre ve doğal yaşamın korun-

ması adına girişimlerde bulunmaları beklenmektedir (Öndoğan, 2021: 238). Çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan sürdürülebilirliği sağlama adına KSS uygulamalarına yönelen işletmelerin, yasal düzenlemelere uyum noktasında sorumluluklarını yerine getirerek sektörde hareket kabiliyetlerini geliştirdiği görülmektedir.

KSS'yi havacılık sektörünün sürdürülebilirliğini artırabilecek stratejik bir iş faaliyeti olarak değerlendiren Chang ve arkadaşları (2015: 7762), işletme performansı üzerinde pozitif ve doğrusal bir etkisi olan KSS'nin işletme içinde farklı bölüm ve fonksiyonlara duyduğu gereksinim nedeniyle üst yönetimin desteğine ve uzun vadeli bir iş strateji olarak değerlendirilmeye ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi (WBCSD) tarafından, 20 ülkede 200'den fazla işletme ve paydaşlarının görüşlerini yansıtan, 14 sektörden 29 WBCSD üyesi kuruluşun ortak çabalarıyla oluşturulan Vision 2050 raporunda sera gazı emisyonlarının etkin yönetimi ve biyoyakıtların kullanımı havacılık sektörünün sürdürülebilirliği açısından olması gerekenler arasında sıralanmıştır (Vision 2050, 2010: 16).

Sektörde kamu işletmelerinin, özel işletmelere kıyasla çevresel sürdürülebilirlik konusunda daha fazla uygulama yürüttüğü belirten Karakuş ve arkadaşları (2018: 180), bunun başlıca nedenin SHGM tarafından yürütülen “Yeşil Havalimanı Projesi” ve yasal düzenlemeler konusundaki hassasiyetler olduğunu belirtmiştir. Genel anlamda sektördeki tüm paydaşların sürdürülebilirlik kapsamında belirli bir bilinç seviyesine sahip olduğunun tespit edildiği araştırmada, bütün işletmelerin toplumda çevre konusunda bilinç eksikliği ve yasal düzenlemelerin çalışmaları olumsuz etkilediği konusunda hemfikir olduğunu tespit etmiştir. Çevresel sürdürülebilirliğin etkinliğini arttırmak adına kalıcı ve sürdürülebilir uygulamalar gerçekleştirerek, paydaş desteğini almanın önemine değinen yazarlar, çevresel bozulmanın giderek arttığı günümüz şartlarında havayolu işletmecilerinin, STK'lar, toplum ve diğer tüm paydaşlarla sürdürülebilirliği sağlamak adına ortak çözümler geliştirmek zorunda olduğunu dile getirmiş ve sektörün gelişimini toplumsal desteğin sağlanmasına bağlamıştır.

2.4. Çevre Koruma ve Yönetimi

Gönüllü uygulamalar ile maddi ve manevi destek yoluyla işletmenin paydaşlarına, topluma ve ekolojik çevreye yaptığı katkıları ifade eden KSS, işletmelerin varlığını borçlu olduğu topluma karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirerek varlığını devam ettirebilmesi için gereken çalışmaları içermektedir (Öndoğan, 2021: 25). Günümüz modern toplum anlayışında, işletmelerden doğal kaynakları verimli kullanarak çevreye zarar vermeden üretim yapması, bunu yaparken gelecek nesiller için kaynak devamlılığını sağlaması ve doğaya

verdiği olumsuz etkinin giderilmesi amaçlı çalışmalar yapması beklenmektedir (Coşkun, 2010: 68).

Yenilenebilir ve yenilenemez kaynaklar arasında bir denge kurmayı amaçlayan doğal kaynakların korunmasına odaklanan çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması açısından önem taşıyan çevresel göstergeler, çevre üzerinde önemli bir etkiye neden olan çeşitli hava kirliliği türlerini ölçerken, hava kirliliğinin etkileri, gürültü, su kirliliği, iklim değişikliğine yol açan gaz emisyonları, arazi bozulumu, doğal kaynakların tükenmesi ve vahşi yaşamın ölümü gibi çok sayıda unsuru içermektedir (Al Sarrah vd., 2020: 652). Havaalanının bulunduğu coğrafi yer, müşterilerin ihtiyaçları, işletme sahiplerinin/yöneticilerinin öncelikleri ve kârlılık oranları işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde doğrudan etkilidir. Bunların yanı sıra iklim değişikliği, hava kirliliği ve gürültüyü azaltma gibi çevresel konulara yapılacak katkı, havayolu işletmeleri tarafından KSS'nin benimsenmesinde etkili nedenler olarak sıralanmaktadır (Chang vd., 2015: 187).

İşletmelerden, havaalanları ve içinde bulundukları çevreye karşı sosyal sorumluluk anlayışı içinde gürültü izleme ve kontrolü, su ve hava kirliliği kontrolü, havaalanı faaliyetlerinin çevre halkı sağlığı üzerindeki etkileri, ekolojik sistem ve doğal yaşamın korunması, kara ulaşımının ve arazi kullanımının planlanması, atıkların kontrolü ve işletme faaliyetleri sonucu bozulan dengeyi iyileştirme amaçlı uygulama yapmaları beklenmektedir (Korul, 2003: 13). İklim değişikliğiyle giderek daha fazla ilgilenen ve sera gazı salınımını sorunlu olarak gören denetleyici ve düzenleyici kurumlar kadar havayolu işletmeleri de en büyük maliyet kaynağı olarak gördüğü fosil yakıt kullanımının azaltılmasının sera gazı salınımında da azaltmayı içerdiğinden, bu konuda çalışma yapmaya isteklidirler (Fitzgerald ve David-Cooper, 2018: 312). SHGM tarafından, uluslararası ve ulusal kuruluşların gündeminde olan çevre, enerji ve iklim değişikliğiyle ilgili olarak alanda sürdürülebilirliği sağlayacak politikalar izlenmekte, bilinçli, çevreye duyarlı, büyüme odaklı ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ve uluslararası standartlara göre izleme-raporlama-doğrulama süreçlerinin çevrim içi yapması yolunda adımlar atılmaktadır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2021: 7).

2.5. Paydaş İlişkileri

İşletmelerden, etkileşim halinde olduğu tüm paydaş gruplarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri ve toplum menfaatlerini dikkate alan sorumlu işletme anlayışını benimsemeleri (Aktan ve Börü, 2007: 8; Ersöz, 2009: 131), doğal kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanmaları, kaliteli üretim yapmaları ve tüm bunları yaparken ülke ekonomisine katkıda bulunmaları

(Peltekoğlu, 2014: 190), ürünleri/hizmetleri hazırlanma ve sunum noktasında toplumsal beklentilere uygun hareket etmeleri (Becan, 2011: 20) ve sorumlu bir davranış sergileyerek toplumdaki ihtiyaç sahibi gruplara sosyal desteklerini arttırmaları beklenmektedir (Hohnen, 2007: 5). İşletmelerin değer yaratarak, sürdürülebilir bir kalkınma sağlaması etkileşim içinde olsun olmasının tüm paydaş gruplarına karşı temel sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır. İletmenin varlığını ve gelişimini etkileyen önemli bir unsur olarak nitelendirilen KSS, işletme ile toplum arasındaki iletişimi ve karşılıklı anlayışı geliştiren, işletmenin daha olumlu algılanmasını sağlayan ve paydaşları nezdinde saygınlığını arttıran bir araç olarak değerlendirilmektedir (Leiva vd., 2016: 299).

Sivil havacılık sektörü geniş bir paydaş ağına sahiptir. Pilotlar, havaalanı sistemi, hava trafik sistemi, uçak ve ekipman üreticileri, tarifeli hava taşıma kuruluşları, genel havacılık, charterler, pilot eğitimi, uçak kiralama, hava fotoğrafçılığı, hava reklamcılığı, zirai ilaçlama, yolcu taşımacılığı, uçak satışı, uçak akaryakıt satışı, uçak bakım-onarım, uçak parçaları satışı gibi sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri, havacılık çevreleri, bağlı bulunduğu kuruluşlar (Sürmeli vd., 1991: 7) ve sektör faaliyetlerini etkileyen ve bu faaliyetlerden etkilenen özel ve tüzel kişiler sektörün paydaşları olarak değerlendirilebilir. Schaar ve Sherry (2010: 108-109), havaalanı işletmelerinin dikkate alması gereken temel paydaş gruplarını yolcular (mevcut ve potansiyel), taşımacılar (yolcu ve kargo), genel havacılık kullanıcıları (hava taksi, uçak kiralama, uçuş eğitimi, eğlence vb. amaçlarla kullanım), havalimanı organizasyonları, yatırımcılar ve tahvil sahipleri, imtiyaz sahipleri (terminal binalarında yolcu ve servis hizmetlerini yürütür, perakende satış ve otelleri içerebilir), servis sağlayıcılar (yakıt, bagaj, temizlik, ikram, kargo, bilgi hizmetleri, denetim vb.) çalışanlar (hem doğrudan çalışanlarını hem de imtiyaz işletmecileri gibi havalimanında faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları), ulusal ve yerel hükümet temsilcileri, havalimanı işleyişinden etkilenen topluluklar, STK'lar, ticaret, turizm, sanat, spor ve eğitim organizasyonları, otopark operatörleri ve kara taşımacılığı sağlayıcıları, havaalanı tedarikçileri (çeşitli müteahhit ve danışmanlık firmaları, ekipman tedarikçileri vb.) olarak sıralanmıştır. Bu denli geniş bir paydaş ağına sahip olan sektör, işletme giderleri ve eğitim gereksinimi yüksek olması nedeniyle sürekli sermaye yatırımı gerektirmektedir. Performans izleme ve değerlendirme kriterleri ile pazarlama ve satış çabalarının yetersizliği sektörün gelişimini engelleyen önemli etkenler olarak sıralanırken, sektördeki işletmelerin gelişimi, birbiriyle sürekli ilişki halinde olan paydaşların da gelişimine dayanmaktadır (Bıyıkoglu, 1991: 54). Bu durum, havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin etkileşim içerisinde olduğu yan kuruluşları pay-

daşları olarak değerlendirmeleri ve onların gelişimi yönünde de çaba sarf etmelerini gerektirmektedir.

Sadece çevre ve toplumsal konulara duyarlılık olarak düşünülmemesi gereken KSS işletmelerin tüm paydaşlarına karşı adil ve sorumlu bir yaklaşımla faaliyetlerini sürdürmesidir. KSS anlayışının sürdürülebilirlik ve paydaşlarla ilişki çerçevesinde tanımlanması, çalışmaların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Ancak sadece müşterilere odaklanarak gerçekleştirilen çalışmalarda, diğer paydaş gruplarının beklentilerinin karşılanamaması veya zarar görmesi durumu söz konusu olabileceğinden, paydaş gereksinimleri doğrultusunda farklı paydaş gruplarının çıkarılan beklentilerine uygun hareket edilmesi, çalışmalarda hedef kitlelere ulaşması için gereken iletişim stratejilerinin kullanılması ve olası çatışmaların doğmadan önlenmesi için gereken önlemlerin alınması önem taşımaktadır.

Toplumsal refaha katkıda bulunmak için sağlık, eğitim, kültür-sanat, spor, çevre koruma gibi farklı alanlarda faaliyetlerde bulunmanın yanı sıra yolsuzluk, rüşvet, kaçakçılık (insan, hayvan, uyuşturucu, tarihi eser vb.) gibi yasa dışı uygulamaların önlenmesi konusunda gereken tedbirleri alması, dezavantajlı kesimlere (kadınlar, gençler, engelliler vb.) istihdam olanakları sağlaması, kültürel farklılıklara saygılı olması, katılımcı yönetimin hakim olduğu güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturarak çalışan memnuniyeti sağlaması, müşterilerine kaliteli hizmet sunması ve başta engelliler olmak üzere tüm yolcular için havalimanı içinde eşit hizmet koşullarını oluşturması havayolu işletmelerinden beklenen önemli unsurlar olarak sıralanmaktadır (Gürses vd., 2017: 57-58). KSS anlayışı doğrultusunda farklı paydaşların görüşlerini hesaba katarak sivil havacılık sektöründeki sürdürülebilirlik göstergelerini belirlemeye yönelik araştırmalar sektörün gelişimi açısından paydaş beklentilerinin önem taşıdığını ortaya koymuştur (Al Sarrah vd., 2020: 648). Sosyal ve çevresel problemlerin ele alınması ve zorlukların aşılmasında, küresel çapta faaliyet gösteren büyük işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ve yüksek etkinlik oranları nedeniyle önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Sürdürülebilir kalkınma, küreselleşme, rekabet, iletişim, ekonomi, etik ilkeler, kurumsal vatandaşlık, liderlik ve yönetim gibi çeşitli faktörler, işletmelerin sorumluluklarına daha fazla ilgi göstermeleri ve KSS uygulamalarına katılım konusunda daha istekli olmalarına yol açmıştır (Hohnen, 2007: 6-8).

Faaliyet gösterdikleri sektörün yanı sıra turizm ve ilişkili oldukları diğer sektörlerle de dolaylı olarak ekonomik katkı sağlayan havayolu işletmeleri, doğrudan istihdam olanaklarına ek olarak etkileşim içerisinde olduğu işletmelerle iş birliği yaparak, özellikle yerel tedarik zinciri ve dağıtım kanallarını kullanıla-

rak sürdürülebilirlik açısından daha fazla değer üretebilir. İşletmeler, kendi bünyelerinde enerji ve çevre yönetim sistemlerinin kullanımını yaygınlaştırmanın yanı sıra tedarik zinciri ve dağıtım kanallarını da çevre dostu ve enerji tasarrufu sağlayan yaklaşımları benimsemeleri, konu hakkında bilinç ve farkındalığın arttırılması ve faaliyetlerin olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik çalışmalarını KSS uygulamalarıyla destekleyebilirler (Gürses vd., 2017: 57).

Günümüz rekabet anlayışında insan ilişkilerine odaklanarak, toplumsal beklentilerle uyum sağlamak hem işletme hem de toplum menfaatleri açısından gereklidir. İşletme, çalışanlarının sorunlarının çözümünde aktif görev alarak, mağdurlara bağış yaparak veya gereksinim duyulan sosyal hizmetlere katkı sağlayarak topluma hizmet edebilir (Carroll, 2015: 90). KSS faaliyetlerinin işletmelere uzun dönemli, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladığını fark eden işletmeler, pazar payını arttırmak ve bunun sürekliliği sağlamak adına uygulama alanlarını genişletirken (Kurt, 2021: 219), yapılan çalışmaların tüketim ve satın alma davranışlarını olumlu yönde etkilediğinin tespit edilmesi (Summak, 2018: 1109) havayolu işletmelerinin paydaşlarının güvenini, bağlılığını ve sadakatini sağlama adına KSS çalışmalarına olan inancını arttırmıştır (Kurt, 2021: 235). Çevre ve toplum yararına çalışmalar yapılırken, olumsuz olayların yaşanmaması için işletmede görev alan herkesin her zaman ve her durumda hal ve hareketlerine azami dikkat göstermesi gereği doğrultusunda kurum için iletişim yöntem ve teknikleri ile çalışanların konu hakkında bilgilendirilmesi ve sağduyulu davranması sağlanmalıdır. Farklı paydaş gruplarının ne istediklerini ortaya koyan araştırmalarla, ürünlerin ve hizmetlerin üretimi ve sunumu konusunda mevcut yönetmelik ve standartlara ek olarak, işletmeden beklenen etik standartlara uygun davranılmalıdır.

Toplum refahına katkıda bulunmak adına sağlık, eğitim, kültür-sanat, spor, çevre ve doğal hayatı koruma gibi farklı alanlarda yürütülen faaliyetlerin yanı sıra havalimanı operasyonlarında meydana gelebilecek yolsuzluk, rüşvet, kaçakçılık (insan, hayvan, uyuşturucu, tarihi eser vb.) gibi yasa dışı uygulamaların önlenmesi amaçlı çalışmalar da yapabilir. Yolcuların düşük fiyatlarla ulaşım isteğine karşılık, havayolu işletmelerinin yüksek kâr oranların ulaşma isteği veya yakın çevredeki sakinlerin minimum gürültü ve hava kirliliği beklentisine karşılık diğer paydaş gruplarının havayolu trafiğinin en üst düzeye çıkarılması talepleri paydaş gruplarının çatışan hedeflerine yönelik iletişim ve eşgüdümü sağlamaya yönelik çalışmalar yapması gerekliliğinin göz önüne sermektedir (Schaar ve Sherry, 2010: 108). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı (2019: 41) çerçevesinde, “Paydaşlarla ilişkiler” konusunda, karar alma süreçlerine paydaşları dâhil etme ve bilgilendirme nokta-

sında idarenin istekliliği yeterli iken buna dair bir paydaş yönetim stratejisinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu belirtilmiş ve karar alma süreçlerine paydaşların dâhil edilme usul ve esaslarını belirleyecek bir paydaş yönetim stratejisinin oluşturulmasının önemine dikkat çekilmiştir.

3. Halkla İlişkiler Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Uygulamaları

Halkla ilişkilerin paydaş beklenti ve gereksinimlerini belirlemeye yönelik çalışmaları, işletmenin toplum tarafından kabulünü beraberinde getirmektedir (Akdağ, 2007: 220). KSS, işletmenin paydaşlarını tanıması, kendini onlara tanıtmayı ve toplum tarafından kabulünün sağlanmasında etkili bir araç konumunda olan halkla ilişkilerin uygulama alanları arasında yer almaktadır. İşletme ve paydaşları arasındaki karşılıklı iletişimi sağlamada önemli rolü olan KSS, işletme adına fırsatlar sunarken işletme normlarını paydaşlara ileterek güç ve meşruiyet kazanma adına önemli bir işlevi de yerine getirmektedir (Aksak vd., 2016: 80). Halkla ilişkiler çalışmalarında olduğu kadar işletmenin paydaşlarıyla iletişimi ve eylemlerinde karşılıklı anlayış, sempati ve güven oluşturmaya açısından gerekli olan KSS, işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinde, paydaşlarıyla kurulan iletişim çabalarının amacına ulaşmasında ve toplumda beklenen doğrultuda farkındalık ve ilginin oluşturulmasında önemli bir araç konumundadır.

Bireylerin işletmeye olan algılarını olduğu kadar davranışlarını da etkileme ve olumlu yönde değiştirme gücüne sahip olan halkla ilişkiler, çok sayıda faktöre bağlı olarak toplum desteğine ihtiyaç duyan havayolu işletmeleri tarafından da önemle ele alınması ve titizlikle uygulanması gereken bir kavramdır. Toplum üzerindeki etkileri nedeniyle işletmelerden beklenen sorumlulukların neler olduğu ve nasıl yerine getirilmesi gerektiği noktasında havacılık sektöründen beklentiler bulunmaktadır. İşletmelerin yaptıkları KSS çalışmaları ile bu beklentilere ne düzeyde cevap verdiğinin kamuoyuyla paylaşılması ve toplumdan beklenen desteğin alınması açısından halkla ilişkiler ve iletişim çabaları, yapılan çalışmaların etkisini arttırıcı ve kurumsal itibarı destekleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Carroll, 2015: 90).

Halkla ilişkiler ve iletişim stratejilerinden aldığı destek nedeniyle geleneksel hayırseverlik anlayışından ayrılan KSS, bir yönetim aracı olarak işletmenin eylemlerinin toplum tarafından kabulünü sağlayan bir araç, aynı zamanda işletmenin kurumsal bir vatandaş olarak sorumluluklarını yerine getirmesi açısından bir amaç konumundadır. Bu durum, hayırseverlikten farklı olarak çevre koruma, kaynak yönetimi, paydaş yönetimi, stratejik yönetim ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar çerçevesinde bir plan ve politika doğrultusunda ele alınmasını ve halkla ilişkiler çabalarını zorunlu kılmaktadır. KSS anlayışının geliştirilmesi,

yaygınlaştırılması, sürdürülebilirliğinin sağlanması ve etkilerinin ölçülebilmesi açısından halka ilişkilerden alınacak destek, toplumsal kabul ve kurumsal motivasyonun sağlanması açısından önem taşımaktadır. Gerçekleştirilen KSS çalışmaları ile çevreye ve topluma destek olan işletmelerin, amaçlanan farkındalığı ve değişimi yaratabilme şansı halkla ilişkiler çalışmalarıyla artacaktır.

Türkiye’de havaalanlarında faaliyet gösteren işletmelerin KSS uygulamalarını inceleyen Gürses ve arkadaşları (2017: 52), işletmelerin bir çoğunluğunun KSS uygulamaları yapmakla birlikte, bu uygulamalarını yeterince kamuoyuyla paylaşmadıklarını, dolayısıyla beklenen etkiye ulaşamadıklarını tespit etmişlerdir. Havayolu işletmeleri KSS faaliyetlerine önemli miktarda fon ayırdığı halde KSS çalışmalarının iyileştirilmeye ihtiyacı olduğu görüşü, havacılık sektöründe KSS uygulamalarının tasarımında daha profesyonel bir yaklaşıma ve paydaşlarla iletişime olan gereksinimi ifade etmektedir (Karaman ve Akman, 2018: 188). Yolcu taşımacılığı yapan yerli havayolu işletmelerinin sosyal medya uygulamalarını kullanımları konusunda yapılan bir çalışmaya göre havayolu işletmeleri sosyal medya uygulamalarını yeterince aktif ve verimli kullanmamaktadır (Kara, 2016: 71). Yabancı havayolu işletmeleri müşterilerine sosyal medya hesapları üzerinden rezervasyon ve bilet satışı olanağı sunarken, yerli işletmelerin bilet satın almak isteyen müşterilerini web sayfasına yönlendirmesi, müşteri şikâyetlerine neden olmaktadır. Sosyal medyanın en temel özelliği olan etkileşimin doğru ve yeterli oranda kullanılması gereğine dikkati çeken bu durum, bize KSS uygulamalarındaki teknolojik gelişimin yanı sıra paydaşlarla iletişim ve iş faaliyetlerinin sürdürülmesi açısından da halkla ilişkiler yöntem ve tekniklerden alınacak desteğin önemini göstermektedir.

Sektördeki aktörlerin medya kanallarını KSS bilinciyle kullanması ve rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilir olmak adına yapılan çalışmaları şeffaf, erişilebilir ve sade bir dille paydaşlarına iletmesi açısından halkla ilişkilerden alınacak destek önemlidir (Gürses vd., 2017: 57). Halkla ilişkilere sadece paydaşlarla iletişiminin sürdürülmesi ve KSS uygulanması aşamalarında değil KSS anlayışının kurum kültürüne dâhil edilmesi, içselleştirilmesi, yönetim anlayışının bir parçası haline getirilmesi, gönüllü katılımının sağlanması gibi tüm aşamalarda oynadığı kapsayıcı ve kolaylaştırıcı rol doğrultusunda gereken önemin verilmesi sağlanmalıdır (Peltekoğlu ve Tozlu, 2017: 28).

Sonuç

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı elde ederek değer yaratması ve gelişimini etkileyen sürdürülebilirliğe katkı sağlaması etkileşim içinde olsun olmasın tüm paydaş gruplarına karşı temel sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır.

Günümüz toplum yapısında bireysel algılar ve beklentilerde yaşanan değişim, işletmelerin paydaşlarının talepleri doğrultusunda sorumluluklarının artmasına neden olurken, başarılı işletmelerin toplum tarafından tanınması beklentisi işletmeleri sosyal sorumlulukları yönünde daha çok çaba harcamaya itmektedir. Her geçen gün sosyal olarak daha sorumlu hâle gelen işletmeler, gerçekleştirdiği faaliyetlerle toplum üzerinde olumlu bir etki oluştururken, yaptıkları ve yap(a)madıklarıyla toplum üzerinde sahip oldukları algıları kendileri şekillendirmektedir. Bu durum, işletmelerin bir parçası oldukları birincil paydaşlarına ve çevreye olan sorumlulukları yanı sıra varlıklarını devam ettirebilmek adına bağlantılı oldukları tüm paydaş gruplarına ve genel olarak topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini gerektirmektedir. Bilişim teknolojileri ve sosyal medya ortamlarının gelişimi ile yaptıkları kadar yapmadıklarıyla da değerlendirilen ve çok kolay yargılanan işletmeler, toplum tarafından takip edildiğinin bilincinde eylemlerinin sorumluluğunu alma konusunda daha istekli hareket etmektedir.

Ülkemizde giderek güçlenen havayolu taşımacılığının gelişiminde ekonomik durum, hızla ilerleyen teknolojinin sektörde kullanımı ve artan rekabet ortamı önemli oranda rol oynamaktadır. Ancak ulusal ve uluslararası ulaştırma politikalarının kilit unsurlarından biri olan sektörün gelişimi kadar geleceği ve sürdürülebilirliği de önemlidir. Ulaşım hizmetlerini geliştirerek, ticaret bağlantılarının kurulmasına öncülük ederek, turizmi teşvik ederek ve yeni iş fırsatları sunarak ekonomik gelişmeye katkıda bulunan sivil havacılık sektörünün gelişimi açısından gerekli görülen etmenlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Sektörün sürdürülebilirliğine ilişkin hava kirliliği, gürültü ve iklim değişikliğine yol açan gaz emisyonları gibi çevreye verilen olumsuz etkilerin azaltılmasına yönelik çalışmaların işletmelerden talep edilmesi, sosyal, ekonomik ve çevresel açıdan sürdürülebilirliği sağlama adına sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelimi arttırmıştır.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, artan rekabet koşulları yanı sıra bireylerin değişen eğilim ve tercihleri tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de mevcut işletme anlayışının farklılaşmasına ve işletme varlığının devamı için kâr elde etmenin yeterli olduğu görüşünün değişmesine neden olmuştur. Ekonomik, kültürel ve sosyal boyutlarda son derece önemli faydaları olan havayolu taşımacılığı, küresel çapta taşıdığı değer ve fonksiyonu nedeniyle göz önünde olan bir sektördür. Bu durum, sektörde görev alan havayolu işletmelerinin de ister istemez yönetim stratejilerine ve rekabet araçlarına yansımaktadır. Yoğun rekabet ortamı, mevsimsel dalgalanmalar ve son dönemde yaşanan COVID-19 pandemi krizi yanı sıra ekonomik krizlerin olumsuz etkile-

ri sektörde iyileşme çabalarına yönelik yeni arayışlara neden olmaktadır. Rakiplerine kıyasla bir adım önde yer alabilmek amacıyla mücadele veren işletmeler, kendilerini farklılaştırmak, var olan pazar paylarını korumak ve kâr oranlarını arttırmak adına kendilerini daha iyi yerde konumlandırmak, yasal mevzuat ve standartlara uyumun ötesine geçmek ve müşteri memnuniyeti, güven ve sadakat gibi kazanımlara ulaşmak adına KSS uygulamalarıyla toplum nezdinde olumlu bir algı oluşturmaya gün geçtikçe daha fazla önem vermektedir.

Rakip işletmelerin varlığı ve rekabet durumlarını dikkate alarak hizmet sunum çeşitliliği sağlamak durumunda olan havayolu işletmeleri, iş akışının sağlanmasında olduğu kadar işletme imajının oluşumunda da önemli bir role sahip olan uçuş hattı ve ön büro hizmetlerinin sunumunda önem teşkil eden servis kalitesi yanı sıra carterler, hava taksiler, uçuş eğitimi, havadan denetim, havadan reklam, tarımsal ilaçlama, turistik geziler, helikopter, planör uçuşları, paraşütle atlama, balonla gezme, tıbbi ilk yardım ve hava ambulansı, araştırma ve kurtarma gibi alanlarda hava araçlarının kullanımı ile kendilerini daha iyi konumlandırarak sektörde rekabet avantajı elde edebilir. KSS'nin doğasında bulunan yardım ve destek amaçlı her türlü çalışmada işletme kaynaklarının gönüllü olarak kullanımı, işletmenin toplum nezdinde kabulünü sağlayacağı gibi rakipleri nezdinde oluşturduğu olumlu algı ve imajla tercih sebebi olmasında etkili olacaktır. İşletmenin kurumsal menfaatleri açısından olduğu kadar işletme-toplum iletişiminin sürdürülmesi ve işletme faaliyetlerinin toplumda kabul görmesinin sağlanması adına, havacılık sektörünün gelişiminde etkili olan değerler olarak sıralanan teknolojinin sektörde kullanımı, rekabet, sürdürülebilirlik, çevre koruma ve paydaş ilişkileri açısından ele alınacak ve doğru bir strateji ile yönetilecek çalışmalar büyük değer taşımaktadır.

Bireylerin, işletmeleri bireysel ihtiyaç ve algıları doğrultusunda tanıma yönündeki eğilimleri, işletmeleri, kendilerini doğru ve istenen yönde tanıtmak adına daha fazla çaba sarf etmeye itmekte, bu durum işletmelerin paydaşlarının gereksinim ve beklentileri doğrultusunda spesifik çalışmalarla kendini tanıtmayı ve ürettiği faydaları ortaya koyması gereksinimini doğurmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ekseninde değişen ekonomik ve sosyal etmenler, yanı sıra sunduğu hız, rahatlık ve konfor nedeniyle diğer ulaşım sistemlerinden ayrılan havayolu taşımacılığı, değer kazanmak ve sektördeki konumunu güçlendirmek adına KSS faaliyetlerine yönelmektedir. Son yıllarda işletmelerden beklenen ve etkinliği yüksek bir uygulama alanı olarak karşımıza çıkan KSS, işletmenin toplumla iletişimini sağlayan bir halkla ilişkiler aracı olmanın ötesinde stratejik bir yönetim aracı olarak işletmenin sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.

Toplum nezdinde fark yaratmak, iyi bir itibara sahip olmak ve rakiplerinin önüne geçmek isteyen işletmelerin, paydaşlarının ve genel olarak toplumun çıkarlarını savunması, onlara karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve bunu yaparken kurumsal çıkarlarını da koruyarak dengeli bir şekilde hareket etmesi ise önemli oranda bir iletişim çabasını zorunlu kılmaktadır. KSS uygulamalarında yapılan çalışmalar kadar, bu çalışmaların hedef kitlesi, gerçekleştirilme amacı ve belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının belirlenmesi de önem arz etmektedir. Bu noktada işletmelerin, kendini iyi bir kurumsal vatandaş olarak konumlandırmak ve paydaşlarının beklentilerini karşılamak adına gerçekleştirdiği KSS çalışmalarını uygun iletişim stratejileri ile desteklemesi, paydaşlarıyla iletişimini artırarak etkin bir şekilde yönetmesi, süreç içerisinde gereken yönlendirmeleri yerinde ve zamanında yapabilmesi ve sonuçları doğru analiz ederek hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığını tespit etmesi bakımından halkla ilişkiler yöntem ve tekniklerinden destek almaya ihtiyacı vardır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, M. Bahattin, Akgün, Songül Akkuş ve Kula, Candan (2006). *Havacılık ve Türk Hava Kurumu*, Türk Hava Kurumu, Ankara
- Akdağ, Mustafa (2007). “*Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk*”, Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım (Editör: Metin Işık), Eğitim Kitabevi, s.207-231, Konya
- Akkurt, Sinan Sami (2014). Türk Sivil Havacılık Mevzuatı ve Uluslararası Konvansiyonlar Kapsamında Sivil Havayolu ile Yolcu Taşımacılığından Kaynaklanan Hukuki Sorumluluk, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Akmeşe, Halil (2017). *Muhasebede Sosyal Yaklaşımlar*, Eğitim Yayınevi, Konya
- Aksak, Emel Özdemir, Ferguson, Mary Ann ve Duman, Şirin Atakan (2016). “*Corporate Social Responsibility And Csr Fit As Predictors of Corporate Reputation: A Global Perspective*”, Public Relations Review, 42, pp.79-81.
- Aktan, Coşkun C. ve Börü, Deniz (2007). “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, (Editör: Coşkun Can Aktan), Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk. İGİAD Yayınları, İstanbul, s.6-24. http://www.canaktan.org/can-aktan-kitaplar/kurumsal-sosyal_sorumluluk.pdf.
- Al Sarrah, Majid, Ajmal, Mian M. ve Mertzanis, Charilaos (2020), “*Identification Of Sustainability Indicators in The Civil Aviation Sector in Dubai: A Stakeholders' Perspective*”, Social Responsibility Journal, 17 (5), 648-668. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2019-0203>.
- European Commission (2019). *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct*, https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en_, (Erişim Tarihi: 12.05.2022)
- Bayraktaroğlu, Gül, İlter, Burcu ve Tanyeri, Mustafa (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Becan, Cihan (2011). “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi*”, Selçuk İletişim, 7 (1), s.16-35.
- Bıyıkoglu, H. Nadir (1991). Türk Havacılık Sanayii, SSM. Yayın No: SSM-4, Ankara
- Bonsu, Samuel (2019). “*Corporate Social Responsibility: Assessing The Alignment of Theory And Practice Utilizing Case Studies*”, Journal of Marketing and Management, 10 (1), pp.1-18.
- Bulduklu, Y. ve Türkmenoğlu, A.T. (2015). “*Bilgi Toplumunda Kamu Kurumlarının Bilgi Edinme Birimleri ve Halkla İlişkiler*”, Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, S.22, s. 47-64
- Canöz, Nilüfer (2015). *Hizmet Sektöründe Kurumsal İmaj Algısı*, Palet Yayınları, Konya.
- Canöz, Nilüfer (2018). “*Yabancıların Havayolu Ulaşımını Tercih Etme Nedenleri: Türkiye’ye Ait Havayolu İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*”, Selçuk İletişim, 11 (2), s.196-213.
- Canöz, Nilüfer ve Ertek, Ahmet (2020). “*Yeşil Kuruluş Sertifikasının Yeşil İmaj Oluşumuna Katkısı: Türk Sivil Havacılığı Üzerine Bir Araştırma*”, International Journal of Aeronautics and Astronautics, Vol. 1, No. 1, pp. 23-32
- Carroll, Archie B. (1979). “*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*”, Academy of Management Review, 4 (4), pp.497-505.
- Carroll, Archie B. (1991). “*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders*”, Business Horizons, 34 (4), pp.39-48.
- Carroll, Archie B. (2015). “*Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks*”, Organizational Dynamics, 44, pp.87-96.
- Carroll, Archie B. (2018). “*Corporate Social Responsibility (Csr) And Corporate Social Performance (Csp)*”, (Edited by: Robert W. Kolb), The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society, pp.746-754.
- Chaffee, Eric C. (2017). “*The Origins of Corporate Social Responsibility*”, University of Cincinnati Law Review, 85, pp.347-373.

- Chang, D., Chen, S., Hsu, C., & Hu, A. H. (2015). *"Identifying Strategic Factors of The Implantation Csr in The Airline Industry: The Case of Asia-Pacific Airlines"*, Sustainability, 7 (6), 7762-7783. doi: <http://dx.doi.org/10.3390/su7067762>.
- Coşkun, Gül (2010). *Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Çerçi, Ü.Ö. (2019). *Sosyal İnovasyon ve Kurumsal İmaj*, Palet Yayınları, Konya
- Davis, Keith (1960). *"Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities"*, California Management Review, 2, pp.70-76.
- Demirtaş, Mine (2015). *"Türkiye’de Yapılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Uluslararası Gelişmeler Bağlamında Değerlendirilmesi"*, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar (Editör: Mine Demirtaş), Derin Yayınları, s.1-54, İstanbul
- Dursun, Erdal (2021). *"Sivil Havacılık Sektöründe Büyük Veri Teknolojisinin Kullanımı ve Getireceği Yeni Fırsatlar"*, OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 18 (43), s.7183-7219, DOI: 10.26466/opus.936145.
- Erdem, Hüsamettin (2016). *"Ahlak ve Sorumluluk"*, Ahilik ve Meslek Ahlakı (Editörler: Ömer Akdağ ve Meltem Kurtuluş), KTO Karatay Üniversitesi, s.349-364, Konya
- Ersöz, Halis Yunus (2009). *"Kurumsal sosyal sorumluluk"*, İşletmelerde İş Etiği (Editörler: Sabri Orman ve Zeki Parlak), İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2009-23, s.131-170. İstanbul
- Fitzgerald, Peter Paul ve David-Cooper, Rene (2018). *"Corporate Social Responsibility in the Aviation Industry"*, Sustainable Development, International Aviation, and Treaty Implementation (Editors: Armand L.C. de Mestral, P. Paul Fitzgerald and Md. Tanveer Ahmad). Cambridge: Cambridge University Press, pp.312-343. doi:10.1017/9781316594216.016
- Friedman, Milton (2007). *"The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits"*, Corporate Ethics & Corporate Governance (By Zimmerli, Walther Ch). Holzinger, Markus; Richter, Klaus. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, pp.173-178.
- Freeman, R. Edward ve Dmytriiev, Sergiy D. (2017). *"Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other"*. Symphonia Emerging. Issues in Management, 1, pp.7-15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev>.
- Gerede, Ender ve Orhan, Gamze (2015). *"Türk Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemelerin Gelişim Süreci"*, Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması (Editör: Ender Gerede). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Yayın No: HUD / T-01, s.161-208. https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/SHGM_Havayolu_Tasimaciligi_Kitabi.pdf
- Göcenoglu, Ceyhan, Onan, Işıl (2009). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu*, <https://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/library/poverty/corporate-social-responsibility.html>, (Erişim Tarihi: 12.05.2022)
- Gökırmak, Haşmet (2014). *"Türk Hava Yolları’nın Havacılık Sektöründeki Konumu"*, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (4), s.1-29.
- Gürses, Nuriye, Yılmaz, Harun, Arslan, Seda, Durmuşçelebi, Cemal ve Yüksel, Cevher (2017). *"Corporate Social Responsibility Applications in Turkish Airport System"*, International Journal of Business and Management, 12 (11), pp.52-60. DOI: 10.5539/ijbm.v12n11p52.
- Harrison, Jeffrey S. ve Wicks, Andrew C. (2021). *"Harmful Stakeholder Strategies"*, J Bus Ethics, 169, pp.405–419.
- Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması* (2015). (Editör: Ender Gerede). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Yayın No: HUD / T-01. https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/SHGM_Havayolu_Tasimaciligi_Kitabi.pdf

- Hohnen, Paul (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*, (Editor: Jason Potts), Manitoba Canada: International Institute for Sustainable Development (IISD). http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf. (Erişim Tarihi: 20.03.2022)
- Kara, Tolga (2016). "Sosyal Medyanın Kaldıraç Etkisi: Türk Sivil Havacılık Endüstrisi Sosyal Medya Gücünü Nasıl Kullanıyor?", *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 6 (1), s.62–73.
- Karakuş, Guzide, Polat, Leyla ve Karsigil, Emre (2018). "A Study Towards Understanding Perception of Environmental Sustainability in Turkish Aviation Industry", *Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML)*, 5 (3), pp.172-181. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.961>
- Karaman, Abdullah S. ve Akman, Engin (2018). "Taking-Off Corporate Social Responsibility Programs: An Ahp Application in Airline Industry", *Journal of Air Transport Management*, 68, pp.187-197. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.06.012>.
- Korul, Vildan, Küçükönel, Hatice (2003). "Türk Sivil Havacılık sisteminin Yapısal Analizi", *Ege Akademik Bakış*, 3 (1), s.24-38.
- Korul, Vildan (2003). "Havaalanı Çevre Yönetim Sistemi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), s.99-120.
- Kotler, Philip ve Caslione, John A. (2009). *Kaos Yönetimi: Çalkantılar Çağında Yönetim ve Pazarlama*, (Çeviren: Kıvanç Dünder), Optimist Yayınları, İstanbul
- Kotler, Philip ve Lee, Nancy (2017). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (Çeviren: Sibel Kaçamak), MediaCat Yayınları, İstanbul
- Kurt, Ramis (2021). "Türk Hava Yolu Endüstrisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Güven, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakat Arasındaki İlişkisel Model". *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2, 219-239. DOI: 10.33416/baybem.856596
- Leiva, Ricardo, Ferrero, Ignacio ve Calderon, Reyes (2016). "Corporate Reputation in The Business Ethics Field: Its Relation With Corporate Identity, Corporate Image, And Corporate Social Responsibility", *Corporate Reputation Review*, 19 (4), pp.299–315.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S. ve Hillenbrand, C. (2004). "Giving Your Organisation Spirit: An Overview And Call To Action For Directors On Issues Of Corporate Governance, Corporate Reputation And Corporate Responsibility", *Journal of General Management*, 30 (2), pp.15–42.
- Mahon, John F. (2002). "Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy And Stakeholder Literature", *Business & Society*, 41 (4), pp.415-445. doi:10.1177/0007650302238776.
- Martin, Roger L. (2005) "Erdem Matrisi: Kurumsal Sorumluluğun Getirisinin Hesaplanması", *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu*, (Çeviren: Murat Çetinbakış), MESS, 89-107, İstanbul
- OECD (2001). *Corporate Social Responsibility: Partners for Progress*, <http://www.oecd.org/cfe/leed/corporatesocialresponsibilitypartnersforprogress.htm>. (Erişim Tarihi: 05.03.2022)
- Öndoğan, Ayşe Gedikçi (2021). *Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibara Etkisi*, Hiperyayın, İstanbul
- Özgener, Şevki (2000). *Ahlâk ve Sosyal Sorumluluk: İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peltekoğlu, Filiz Balta (2014). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Peltekoğlu, Filiz Balta ve Tozlu, Emel (2017) "Halkla İlişkiler ve Gönüllülük Ekseninde Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Bin Yıl Kalkınma Hedefleri", *Selçuk İletişim*, 10 (1), s.5-31.

- Schaar, David ve Sherry, Lance (2010). *"Analysis of Airport Stakeholders"*, 2010 Integrated Communications, Navigation, and Surveillance Conference Proceedings, ICNS 2010. J4-1. DOI: 10.1109/ICNSURV.2010.5503233.
- Schwartz, Mark S. ve Carroll, Archie B. (2003). *"Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach"*, Business Ethics Quarterly, 13 (4), pp.503-530.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu (2021). <https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/kurumsal/faaliyet/2021.pdf>
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2019-2023 (2019). *Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı*, https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/strateji/2019-2023_SHGM_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim Tarihi: 10.04.2022)
- Smith, Craig (1994), *"The New Corporate Philanthropy"*, Harvard Business Review, May-June, pp.105-116.
- Summak, Mehmet Erhan (2018). *"Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Tüketici Davranışlarıyla Etkileşimi"*, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 6(2), s.1106-1127.
- Sürmeli, Fevzi, Seçim, Hikmet ve Sözbilir, Halim (1991). *Sivil Havacılık Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir
- Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi: Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu (2016). <http://csrforall.eu/tr/icerik/reports/CSR-Ulke-Analiz-RaporuTR-190116.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.05.2022)
- Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2019 Yılı Sektör Raporu (2020), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye Sivil Havacılık Meclisi (<http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2020/T%C3%BCrkiye%20Sivil%20Havac%C4%B1%C4%B1k%20Meclisi%20Sekt%C3%B6r%20Raporu%202019.pdf>)
- Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu (2008). Avrupa Komisyonu. http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/KSS_Degerlendirme_Raporu_2008.pdf
- Üzün, Cengiz (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir
- Vision 2050: Time to Transform (2010). *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, <https://timetotransform.biz/>
- Yalçinkaya, Akansel (2020). Devlet, Aktör ve Değişim: 1983-2013 Yılları Arası Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Kurumsal Değişim, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Yavaş, Volkan (2022). *"Havacılıkta Dijitalleşme ve Verimlilik İlişkisi Üzerine Bir İçerik Analizi"*, Verimlilik Dergisi Dijital Dönüşüm ve Verimlilik Özel Sayısı, s.224 – 236, <https://doi.org/10.51551/verimlilik.974547>
- Yılmaz, F. (2020). *"Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve 2003-2018 Yılları Arasında Sektörün Değerlendirilmesi"*, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7 (1), s.113-129. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/52304/671308>
- Yılmaz, Mustafa Kemal (2021). *"Havayolu Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi"*, İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler (Editör: Mustafa Mete), Ankara: Gece Kitablığı, s.343-369.

ALTINCI BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA KRİZ YÖNETİMİ

Fatma ÖZTÜRK

S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım A.B.D. Doktora Öğrencisi

korkmaz_fatma_@hotmail.com

ORCID NO: 0000-0002-6832-869X

Giriş

Kriz genel anlamda değerlendirildiğinde, insanlığın en eski dönemlerinden beri var olan ve ortaya çıktığı takdirde zorlu süreçleri meydana getiren bir belirsizlik durumudur. Kriz süreci incelendiğinde bu süreç içerisinde yaşanabilecek birçok olumsuz durum mevcuttur. Kişiler üzerinde zaman açısından baskı oluşturması, yönetimde ve çalışanlar üzerinde hesap edilmeyen ani değişikliklere sebep olması, mevcut durumun belirsizliğinden kaynaklı gerginlik oluşturması, endişeye sebep olması, işletmede yönetimin zayıflayıp verimin düşmesine neden olması, gerek yönetimin gerekse işyerinin itibarının sarsılması bahsedilen olumsuz durumların başında gelmektedir. Kriz her kurumda yaşanabilecek, sıradan bir durum olarak algılsa dahi örgütün varlığını, amaçlarını, itibarını tehdit eden güçlü ve önemli bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Kriz, ortaya çıkış şekli ve önceden öngörülemeyen bir durum olması nedeniyle işletmelerin hareket yeteneklerini azalttığından genellikle uyum mekanizmalarını etkisizleştirir. Krizler her ne kadar kurumları tehlikeye soksa ve zarar verse de kurum tarafından başarılı yönetilip kontrol altında tutulduğu takdirde kurum açısından olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. “Kriz” kavramının Çin yazılarında “fırsat” ve “tehlike” sembolleriyle ifade edilmesinin sebebi de budur.

Krizin meydana gelmesine sebep olan birçok faktör vardır. Bunlardan bazıları kurumun kendisinden ya da yönetimin yapısından kaynaklanan iç faktörler olarak değerlendirilirken bazıları da kurumdan kaynaklı olmayan, kontrol edilemeyen çevreden, hukuksal kurallardan, teknolojik gelişmelerden vb. sebeplerden kaynaklanan dış faktörler olarak değerlendirilmektedir. Özellikle doğal afetler gibi bazı dış faktörler önceden tahmin edilemeyeceği için daha tehlikeli bir hal alabilir fakat diğer faktörlerden kaynaklı meydana gelebilecek krizler önceden tahmin edilerek önlem alınabilir. Kriz yönetimi, sadece kriz meydana

geldiği dönemden ibaret değildir, kriz meydana gelmeden önce de plan yaparak kontrol edilebilecek bir süreçtir. Bu sebeple hangi sektörde olursa olsun krizlerden en az zararlı kurtulmayı hedefleyen her kurum kriz meydana gelmeden önce önlemini almalıdır. Kriz öncesi dönemde belli bir kriz ekibi oluşturulmalı, yaşanabilecek olası problemler ve bu problemler karşısında uygulanabilecek başarılı adımlar planlanmalı ve kriz senaryoları olarak detaylandırılmalıdır. Ayrıca bahsedilen bu kriz senaryolarının provaları yapılmalı ve kriz meydana geldiğinde bu senaryolar devreye sokulmalıdır. Kriz dönemine geldiğimizde ise eğer daha önceden önlem alınmadıysa öncelikle sakin olunmalıdır. Bu süreç içerisinde medya, çalışanlar, paydaşlar ve ortaklar ile iletişim sürekli, şeffaf ve kesintisiz olmalıdır. Tek seslilik sağlanmalı çalışanların ayrı ayrı bilgi vermesi yerine kriz sözcüsü seçilerek sadece o kişi aracılığıyla bilgi aktarılmalıdır. Bütün bunların yanı sıra en önemli adım hatanın kabul edilmesi ve telafisi için çözüm aranmasıdır. Son olarak birçok işletme kriz dönemini başarılı atlattıktan sonra kriz sürecinin bittiğini düşünür fakat kriz sürecinin yönetimi hala devam etmektedir. Kriz süreci işletme lehine olumlu sonuçlansa da eski konuma gelebilmek, mevcut zararları telafi edebilmek, yaşanan durumlardan ders çıkarak yeni önlemler alabilmek için kriz sonrasındaki dönemin yönetilmesi de çok önemlidir.

Kriz süreci hangi sektörde olursa olsun bütün işletmelerin korkması gereken önemli bir süreçtir. Özellikle diğer sektörlerle oranla daha büyük kitlelere hizmet veren, uluslararası hizmet alanında olduğu için daha kritik bir konumda yer alan havacılık sektörü, kriz dönemi konusunda çok dikkatli olmalıdır. Havayolu taşımacılığında yapılan faaliyetlerin ulusal alanın dışına çıkması, bu sebepten dolayı küresel anlamdaki birçok değişkenden etkileniyor olması ve çalışanların beklenen olması gereken kriterler açısından diğer sektörlerle oranla daha nitelikli ve daha titiz seçilmesinin zorunluluğu bu sektörün kriz sürecinden daha ağır etkilenmesine sebep olmaktadır. Geçmiş dönemlere bakıldığında havayolu taşımacılığının, kriz süreçlerinden en hızlı ve en fazla zarar gören sektör olduğu fakat kriz sürecinin başarılı yönetilmesiyle birlikte bu süreç sonunda en hızlı toparlanan, eski haline dönebilen ve daha güçlü bir şekilde varlığını sürdüren sektör olduğu da görülmektedir. Diğer sektörlerde yaşanan bir kriz süreci havacılık sektöründe daha fazla zarara ve kayıplara neden olabilir. Bu sebeple havacılık sektörü kendi bünyelerinde meydana gelebilecek olası krizlere karşı her zaman hazırlıklı olmalı ve planlar yapmalıdır. Bu planları yapmak ve sadece kriz ekibine bilgi vermek yeterli değildir. Kriz yönetiminin önemi, olası bir kriz durumunda yapılacaklar, krizin iyi yönetilmediği takdirde

meydana gelebilecek problemler tüm personele aktarılmalı ve kriz hazırlığına onlar da dâhil edilmelidir.

Yapılan bu çalışmada öncelikle kriz kavramından, krize neden olan faktörlerden- süreçlerinden ve kriz yönetimi konusundan bahsedilmiş, sonrasında havayolu taşımacılığı hakkında bilgi verilerek bu sektörün krizle bağlantısı kurulmuş ve bu sektördeki kriz yönetim biçimi üzerine literatür bilgisi verilmiştir. Anlatılan teorik bilgilerin daha iyi kavranabilmesi adına da bazı havayolu şirketlerinin daha önce yaşamış oldukları kriz örnekleri ele alınmış ve bu krizlerin başarılı yönetilip yönetilemediği değerlendirilmiştir.

1. Kriz

Etimolojik açıdan bakıldığında kriz Yunancada “ayrılmak” anlamını taşıyan “krisis” sözcüğünden türemiştir. Çin yazılarında ise “fırsat” ve “tehlike” sembolleriyle ifade edilmektedir. Oxford sözlüğüne bakıldığında kriz, “daha iyiye ya da daha kötüye doğru götüren dönüm noktası” olarak karşımıza çıkmaktadır (Pira ve Sohodol, 2012: 23). Son olarak Webster’s New Collegiate Dictionary’e göre, “gidişatta yaşanan ani ve engellenemez durum” olarak tanımlanan kriz (Çöklü, 2000: 287’den aktaran Yılmaz, 2020-a: 3), Türk Dil Kurumu’nun sözlüğüne bakıldığında “bunalım ve buhran durumu” olarak ifade edilmektedir.

Kriz kavramına dair yapılan tanımlamalar incelendiğinde birçok farklı tanım karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; Akım’a (2005: 172) göre kriz, aniden ortaya çıkabilen ve örgütlerin varlığını tehdit eden, önlem alınmadığı takdirde örgütü yok edebilen bir süreçtir. Bir başka araştırmacıya göre kriz, tahmin edilemeyen zamanlarda ortaya çıkan negatif yöndeki gelişmeler, örgütün varlığını ve hedeflerini tehdit eden, aynı zamanda performansını da olumsuz yönde etkileyen olaylar şeklinde tanımlanmaktadır (Keown ve McMullan, 1997: 4). Şimşek’e (1999: 309) göre ise kriz; çalışanların motivasyonunu düşürerek örgütlerin yaşamlarını tehdit eden, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı bir gerilim durumudur. Yapılan bu tanımlar incelendiğinde birbirinden farklı görünseler de aslında hepsinin ortak noktaları aynıdır. Bu tanımların ortak noktalarından yola çıkarak krizi genel olarak “bir kurumda çeşitli nedenlerle beklenmedik bir zamanda meydana gelebilen, başarılı yönetilemediği takdirde kuruma hem maddi hem manevi anlamda zarar veren, hatta kurumların hayati varlığını tehdit eden olumsuz durumlar” şeklinde ifade edebiliriz.

Örgütlerin, varlıklarını devam ettirdikleri süreçte her zaman krizle karşılaşma ihtimalleri vardır. Bu nedenle üst yönetim daima bu gibi durumlara hazırlıklı olmalıdır. Yönetim becerisi, genel olarak risk taşıyan bir beceridir fakat

gidişatın stabil olduğu durumlarda bu beceri çok belirgin değildir; oysa ki, kriz dönemlerinde yönetim becerisi ayrı bir önem kazanır. Bu sebeple kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir (Demirtaş, 2000: 355). Ortaya çıkabilecek potansiyel krizlere doğru adımlarla müdahale edebilmek amacıyla, olası risklerin analiz edilmesi ve bu risklere yönelik tedbirlerin alınması çok önemlidir (Karaköse, 2007: 2).

Kriz dönemlerinde işletmelerin zamana karşı yarışmaları gerektiğinden dolayı nitelik ve nicelik değişikliği olmaktadır. Hızlı olmak, acil bir şekilde karar almak ve bu aldığı kararları yine hızlı bir şekilde uygulamaya koymak gerekir. Bu yüzden normal dönemdeki kimi yöntem ve uygulamalar ihmal edilebilir (Kazancı, 2013, 431). Tutar'a (2000: 83) göre başarılı bir kriz yönetimi; meydana gelebilecek olası kriz durumlarına karşı kriz sinyallerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek kurumun krizle karşılaşmasını engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumunda en az maliyet ve kayıpla kurtarma sürecidir. Kriz yönetimi devamlılığı esas olan bir durumdur. Öncesi ve sonrası yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, yeniden gözden geçirilmesi gerekir (Akdağ, 2005: 4). Krizin genel olarak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Kriz örgütün üst düzey hedeflerini, gelecek dönemlerdeki imajını hatta varlığını tehdit edebilen önemli bir kavramdır. Kriz dönemlerinde, örgütün tehlikeleri öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır. Krizde işletme zamanın baskısı altındadır (Baran, 2012: 26).
- Krizler kritik ve tehdit edicidir, endişe, gerilim, stres ve panik gibi faktörleri bir arada bulundurur, karar vericiler üzerinde gerilim yaratır, işletmelerin imajını tehlikeye sokar. (Fidan ve Gülsünler, 2003: 469).
- Kriz örgütün amaç ve varlığını tehdit eder, krizin üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmamaktadır, acele bir şekilde müdahale gerektirir (Demirtaş, 2000: 355).
- Kurumlar için kriz yaşamsal bir dönüm noktasıdır. Meydana geldiği andan itibaren kurum içerisinde korku ve paniğe yol açar. Kurumu hem finansal hem psikolojik hem varlıksal olarak etkiler (Fidan ve Gülsünler, 2003: 470).

Krizin temel özelliklerine bakıldığında aslında temel özellikler sıralanmış olsa da bu özellikler bir krizin var olup olmadığı konusunda bilgi vermede yeterli değildir. Bazı sektörlerde ortaya çıkan durum kriz olarak nitelendirilebilirken aynı durum başka bir sektörde kriz olarak değerlendirilmeyebilir. Bu açı-

dan krizin sıralanan temel özelliklerinden ziyade etkisinin boyutları dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmalıdır (Aykaç, 2001: 126).

1.1. Krize Neden Olan Faktörler

Günümüzde örgütlerin çalışma alanlarına bağlı olarak bir krize neden olabilecek birçok farklı etken vardır. Bu nedenle bütün örgütler olası krizleri ön-görüp halkla ilişkiler biriminin koordinasyonunda kriz planları hazırlamalıdır-lar. Aksi takdirde aniden oluşan krizin önlenmesi zorlaşacaktır (Biber, 2007: 61). Kriz döneminde başarılı adımlar atarak en az zararla bu durumdan kurtu-labilmek için krizin sebeplerini ve türünü iyi bilmek gerekir. Örgütlerin ilk değerlendirmeleri krizin türüne göre yapılmalıdır (Coombs ve Holladay, 2002: 169). Coombs (2007: 137) birçok araştırmacıdan farklı olarak kriz türlerini üç grupta incelemiştir. Bunlar işletmenin mağdur konuma düştüğü mecburi kriz-ler, istemsiz bir şekilde meydana gelen krizler ve kasıtlı olarak oluşturulmuş krizlerdir. İşletmenin mağdur konuma düştüğü krizler genel olarak örgüt dı-şından kaynaklanan işletmelerin çok müdahale edemedikleri, daha pasif ko-numda kaldıkları doğal felaketler ya da söylentilerden kaynaklı krizlerdir. İkinci olarak kasıtsız olarak oluşturulmuş krizler; etik dışı davranışlardan, teknik hatalardan ya da ürün hasarlarından kaynaklanan dikkat edilebilecek fakat dikkat edilse de aniden oluşabilecek krizlerdir. Son olarak kasıtlı olarak oluş-muş krizler çalışan personellerin ya da yöneticilerin hatalarından, hukuk dışı davranışlardan kaynaklanan, tamamen işletmelerin sorumlu olduğu ve tama-men işletmelerin yönetebileceği krizlerdir.

Coombs'un oluşturduğu kriz sınıflandırmasının dışında genel olarak krize sebep olan faktörler birçok araştırmacı tarafından iki grupta incelenmiştir. Bu faktörlerin ilki kurumların kendi yapısından kaynaklanan iç faktörlerken diğeri kurumun dış çevresinden kaynaklanan kurumun elinde olmayan dış faktörler-dir. Hurst'a (2000: 160) göre, krize sebep olabilen dış faktörlerin bazen örgüt-ler açısından olumlu tarafları olabilir fakat başka eylemlerin yan ürünleri olarak istenmeden ortaya çıksalar bile, içsel faktörlerde kışkırtıcı olarak krize neden olabilir.

1.1.1. İç Faktörler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan sebepler sadece örgütün dı-şından kaynaklanan sebepler değildir, örgüt içinden kaynaklanan sebepler de vardır. Bu sebepler başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyormuş gibi görünse de detaylı incelendiğinde kurumun kendi içerisinden kaynaklanan sebepler oldu-ğu görülmektedir. Bu gibi durumlarda yönetimin çok dikkatli davranıp, krize sebep olan faktörleri doğru teşhis etmesi gerekmektedir. Aksi halde, kurumlar

savunmasız bir şekilde kendini krizin tam ortasında bulacaktır. Örgüt içi faktörler şu şekilde sıralanabilir (Baran, 2012: 28);

- **Örgütün tutumu:** Çevresel gelişmeleri takip ederken izlediği tutumdur. Değişiklikleri takip ederken ki; reaktif veya proaktif tutumu, kriz sürecine etki eder. Özellikle reaktif bir tutuma sahip kurumlarda krizin ortaya çıkması kolaylaşır (Pira ve Shodol, 2012: 28).
- **İşletmenin hayat safhası:** İşletmelerin doğuş, gelişme ve olgunlaşma olarak üç temel gelişme safhası mevcuttur bu safhalara gerileme ve çöküş safhaları da dâhil edildiğinde beş safha karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler bu dönemlerde farklı şekillerde krizlerle karşı karşıya kalırlar. Doğuş döneminde uyum sağlayamamaktan dolayı kriz yaşayan bir işletme gelişme döneminde dışarıdan müdahale ya da kendi içerisinde yaşanacak bir çatışmadan dolayı krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum işletmelerin içinde bulundukları safhaya göre karşılaşılabilecekleri potansiyel krizleri tahmin etmesini kolaylaştıracaktır (Ashlyüce, 2010: 227).
- **Hiyerarşik sıkıntı:** Büyüklüğü ne olursa olsun yönetici yönetilen ilişkilerinin ve iletişiminin bozulduğu işletmelerin krizle karşılaşma durumu kaçınılmazdır (Budak ve Budak, 2000: 219).
- **Yönetimin yapısı:** Örgütün üst düzeyinde çalışanların yetersizlikleri krize neden olan önemli faktörlerdendir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 178). Yöneticilerin tahmin ve sezgi gücünün zayıf olması, meydana gelen problemleri kavrayabilmede eksiklik yaşaması, değişimlere ayak uyduramayıp geleneksel yöntemlerde takılı kalması ve çevredeki gelişmelere hâkim olamaması gibi sebepler krizlerin meydana gelmesine zemin hazırlayabilir (Ashlyüce, 2010: 225).
- **Örgüt yapısının esnekliği:** Örgütlerin krizle karşılaşmalarında mekanik sistem mantığı içinde yapılanmaları ve bu yapılanmaya bağlı olarak da çevresel değişime ayak uyduramamaları krize sebep olan iç faktörlerden biridir (Pira ve Shodol, 2012: 32). Bütün örgütler içinde bulundukları dönemin koşullarına ayak uydurmak zorundadır. Değişime ayak uyduramayan, çağın gerisinde kalan, geleneksel çözümleri uygulamakta ısrarcı davranan örgütler geride kalmaya ve krizle karşılaşmaya mahkûmdurlar.

1.1.2. Dış Faktörler

Örgütlerin, krizle karşı karşıya kalmalarındaki en önemli faktör çevresel faktörlerdir. Kurumların içerisinde bulunduğu çevre koşulları zamanın şartlarına göre sürekli değişim içerisinde. Bu değişkenlik, örgütün karşılaşacağı

karmaşıklık ve belirsizlik derecesini yükselterek, yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Demirtaş, 2000: 360). Dış çevre faktörleri açısından da anlaşılabacağı üzere kurumun kontrolü dışında kaynaklanan krizlerdir. Dış çevre faktörlerinin kontrolü iç faktörlere kıyasla daha zordur. Bu tür krizlerde kontrol altında tutmak mümkün değildir fakat dış çevre analizi ile önceden tahminler yapılarak gerekli önlemler alınabilir (Özyurt, 2019: 11). Gelişen dünyamızda dış çevreden kaynaklı krizleri doğal afetler, ekonomik faktörler, hukuki ve politik çevre, teknolojik gelişmeler, uluslararası çevre faktörleri ve kültürel faktörler olarak sıralamak mümkündür.

- **Doğal afetler:** Beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan yangın, sel, deprem, heyelan, hortum gibi kendiliğinden ortaya çıkan kurumun kontrolü dışında gerçekleşen doğal afetler işletmelerde krize neden olabilir (Budak ve Budak, 2000: 219).
- **Ekonomik faktörler:** Örgütler, ekonomik sistemin alt sistemleridir. Mevcut ekonomik sistemde meydana gelebilecek herhangi bir istikrarsızlık veya belirsizlik durumu, işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma seviyesi, meydana gelen ekonomik dalgalanmalar, içinde bulunulan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi unsurlar oluşturur. Bu unsurlarda oluşabilecek herhangi bir olumsuz gelişme de krizin ortaya çıkmasına neden olur (Genç, 2005: 340).
- **Hukuki ve politik çevre:** Kriz oluşumunu etkileyen dış faktörlerden biri de hukuki-politik yapıdır. Toplumun içinde yer aldığı politik çevre ve hukuki yapı, işletme faaliyetlerinin her boyutunu etkilemektedir. Devlet düzenlemeleri, devletin yeniden yapılandırma kararları, ulusal ve uluslararası boyutta piyasaların yapısını belirlemektedir. Bu düzenlemelere uyum sağlayabilmek ve önlem alabilmek işletmelerin krize karşı başarılarını etkilemektedir (Çiftçi, 1997: 23).
- **Teknolojik gelişme:** Örgütün teknolojik gelişmeleri önemsememesi ve çağa ayak uyduramaması, yeni yöntemleri ya da malzemeleri kullanmaması, değişim sürecine girmemesi krize yol açabilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 176). Gelişen teknoloji ile kendini yeniden revize etmek zorunda kalan örgütler, iş sürecine teknolojik gelişmeleri de dâhil etmek zorundadırlar. Teknolojiye yönelik yatırım yapmamak ve teknolojiyi takip etmemek şirketlerin geride kalmasına sebep olmaktadır. Ancak teknolojik gelişmeleri takip eden ve bu gelişmeler ile kendi-

lerine yeni stratejiler uygulayan firmaların büyümesi kaçınılmazdır (Özyurt, 2019: 11).

- **Uluslararası çevre faktörleri:** Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki ekonomik, kültürel ve politik sınırlar yavaş yavaş belirginliğini kaybetmektedir. Bu durumdan etkilenen alanlardan biri de dünya ekonomisidir. İşletmeler bu koşullar altında faaliyetlerini sadece ulusal sınırlar içinde tutmaya çalışmamalıdır. Ekonomik anlamda atılan her adımda sadece içinde bulunulan ülke baz almadan uluslararası düşünmelidir (Yılmaz, 2020-a: 9).
- **Kültürel faktörler:** Toplumun değer yargıları, inançları, demografik özellikleri kurumları etkileyen dış faktörlerdendir. Bu faktörlere ayak uydurmayan önemsemeyen kurumlar da krizle karşı karşıya kalabilirler (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 177). Çünkü insanlar alıştığı, daha önceden kullandığı beklediği mal ya da hizmeti almak isterler toplumun kültürel yapısına aykırı olan mal ya da hizmet toplum tarafından reddedilecek bu durum da örgütlerde krizi meydana getirecektir.

1.2. Kriz Süreci

Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda kendini gösteren örgütü etkileyen gergin bir süreçtir. Aşamalı olarak düşünüldüğünde, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak üç ana grupta incelenmektedir.

1.2.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem kriz anı meydana gelmeden önce yaşanan krize sebep olacak problemin kendini belli ederek yavaş yavaş ağırlaştığı dönemdir. Bu dönemde aslında krize sebep olan faktörler kendini göstermeye başlamaktadır fakat bu sinyallerin görmezden gelinmesi ya da algılanmaması kriz dönemini başlatmaktadır. Kriz öncesindeki dönemde örgütler körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem olmak üzere üç farklı aşamadan geçerler.

Körlük aşaması: Krizin yavaş yavaş kendini göstermeye başladığı fakat fark edilemediği sinyallerin alınmadığı dönemi ifade eder. Bu dönemde krize işaret eden bazı problemler kendini göstermeye başlamıştır fakat özellikle üst yönetim bu sinyalleri görememektedir. Bu durum krizin henüz zayıf durumdayken engellenemediği için zamanla daha fazla güçlenmesine neden olur. Bu süreçte işletmelerden daha çok örgüt yapısı ve süreçlerini geliştirilmesi beklenir. Bunlara paralel olarak, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi de gerekir (Baran, 2012: 31).

Eyleme geçememe aşaması: Değişim yönünde herhangi bir eylemin gerçekleştirilmediği aşamayı ifade eder. Bu aşamada yöneticilerin örgütün varlığını tehdit eden durumun yani krizin, kendi kendine geçeceğine olan inançları krizin meydana gelmesine sebep olabilir. Yine bununla birlikte müdahalelerin maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ve işletmenin şu ana kadar ki başarısının yönetim anlayışının da başarısı olduğuna inanç bu aşamadaki harekete geçememenin sebeplerindendir (Aymanıkuy, 2001: 108).

Yanlış eylem aşaması: Kriz durumunun şiddeti arttıkça, örgütsel sorunlar daha da belirginleşir ve yönetimde panik başlar. Bu aşamada yeterli bilgi hazır olmadığından ve ne yapılması gerektiğine dair belirsizlikten dolayı alınacak kararların isabet derecesi tam olmayabilir (Demirtaş, 2000: 361). Yine krizin detaylı çözümü yerine alışılmışı sabit çözümlerin uygulanması krizin ortadan kalkması konusunda başarılı olmayarak krize zemin hazırlayabilir (Pira ve Shodol, 2012: 48).

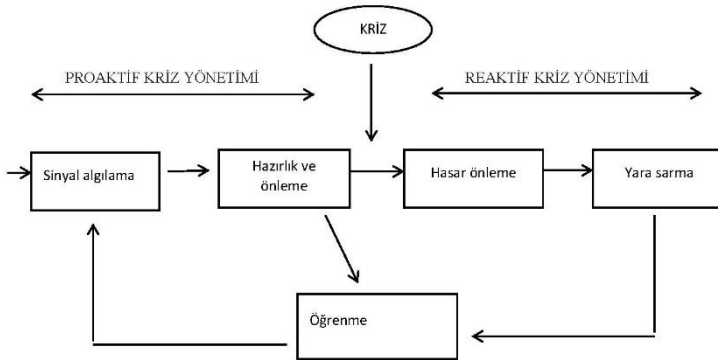
1.2.2. Kriz Dönemi

Bu dönem, krizin artık tamamen kendini gösterdiği kriz sürecini ifade eder. Kriz sürecinde, örgüt içinde büyük bir korku, panik ve stres durumu söz konusudur özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında gerginlik yaşanabilir. Bu dönemde en az zararla kurtulabilmek adına hem yöneticiler hem de çalışanlar soğukkanlı olmalı, paniğe ve telaşa kapılmamalıdır. Sağlıklı ve bilinçli karar verilmeli, krizin nedenleri ve boyutu objektif olarak değerlendirilmelidir (Sezgin, 2003: 189). Ortaya çıkan kriz sinyalleri yeterli derecede önemsenmeyerek krizin gelişini engellenememişse kriz artık kaçınılmazdır. Bu dönemde artık örgütler zaman kaybetmeden nasıl davranacaklarına karar vermelidirler. Bu süreçte örgütlerde üç çeşit davranış biçimi gözlemlenmektedir. Bu davranışlar yönetimin ve kontrolün merkezileşmesi, korku, panik ya da gerginlik yaşanması ve son olarak karar alma sürecinin bozulmasıdır. Kriz döneminde yaşanan sorunlar işletmenin her alanında bozulmaları meydana getirir. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji ve stratejilerinde devrim niteliğinde bir değişiklik yapmaya ihtiyaç duyulur (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 179). Kriz dönemi, farklı unsurlardan oluşmaktadır ve kendine has özellikler taşımaktadır. Örgütler, yoğun rekabet ortamında farklı yöntemler ve teknikler kullanarak krizi atlatacak çalışırlar. Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve kurallara geçerli olup, ortamın bilinmezlik ve karamsarlık egemendir. Krizin gerçek sebebi genellikle organizasyonun içindedir. Bunlardan bazıları; mutsuz ve güvensiz personel, kötü yönetim olarak sayılabilir (Karaköse, 2007: 4).

Kriz döneminde dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biri hızlı hareket edebilmek ve iletişim açısından vakit kaybetmemektir. İlk bir iki saat

içerisinde medya ile iletişim kurulmalı medyanın yanı sıra hükümet yetkilileri, yerel yönetimler, kurum çalışanları, hukuk birimi ve ortaklar gibi hedef kitlelerle iletişimi gerçekleştirerek, kriz hakkındaki mesajları iletme gerekir (Peltakoğlu, 2016: 470). Kriz dönemlerinde örgüt içinde tek seslilik çok önemlidir. Kriz dönemi boyunca örgüt adına hep aynı kişi konuşmalı ve örgütü bu kişi temsil etmelidir. Bahsedilen kriz sözcüsü, genel müdür, müdür veya kurumun sahibi gibi, kurumda üst derecelerde görev alan, karizması yüksek, doğru iletişim becerisine sahip olan kişiler arasından seçilmelidir. Önemli bir diğer noktada seçilen bu kriz sözcüsünün kriz döneminde basına karşı zor durumda kalmaması, bütün hedef kitlelere doğru mesajları doğru bir biçimde iletebilmesi ve mesajların istenen amaca ulaşabilmesi için daha önceden olası durumlara karşı eğitilmiş olmasıdır (Summak, 2012: 126). Kriz döneminde yöneticiler, panik içerisinde olmalarından dolayı aldıkları kararlarda yanılabilirler. Bu da kriz dışında farklı bir sorun oluşturur. Özellikle çalışanlar içerisinde yaşanan panik durumu informal iletişim çeşitlerini artırmaktadır. Yöneticilerin kriz dönemindeki stresten ötürü formal iletişimi aksatması; örgütte verimliliği olumsuz yönde etkileyerek dedikodu, fısıltı gibi iletişim çeşitlerinin ortaya çıkmasına ve kurumu etkisi altına almasına neden olabilmektedir (Kazancı, 2013: 431). Kriz döneminde iletişim kurulurken herkese karşı eşit bir tutum sergilenmelidir. Çalışanlar da dâhil, organizasyonla ilgili herkesin çeşitli iletişim kanalları kullanarak doğru ve etkili enformasyonla sürekli bilgilendirilmesi gerekir (Solmaz, 2011: 157). Bütün bunların yanında bilgi edinmek isteyenlerin bilgiye nasıl ulaşacakları konusunda yönlendirmeler yapılmalı ve bu konuda ulaşabilecekleri belli numaralar verilmelidir (Budak ve Budak, 2000: 238).

İşletmeler bu aşamada eğer krize karşı bir çözüm geliştirebilirse krizi kendisi için bir avantaja dönüştürebilir. Aksi takdirde işletmenin bu süreçten zarar almadan çıkabilmesi zor olacaktır. Kriz yönetim süreci aşağıdaki tablo ile gösterilebilir (Tağraf ve Arslan, 2003:152).



Şekil 1: (Tağraf ve Arslan, 2003:152)

1.2.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz süreci bittikten sonra örgütleri olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı son beklemektedir. İşletmeler ya krizi iyi yöneterek çok fazla kayıp yaşamadan krizi önleyip hayatta kalacaklardır ya da tam aksine krizi başarılı yönetemedikleri için maddi manevi birçok farklı alanda kayıplar vererek yok olacaklardır (Karadeniz, 2010: 81). Eğer yöneticiler kriz sürecinde doğru stratejileri seçip, uygulayabildiyse; işletme krizi atlattmış ve çözümünü sağlayabilmiştir. Ancak gerekli zamanlarda, krize uygun cevaplar verilmemişse, işletme yok olmaya mahkûmdur çünkü kriz işletmelerde; sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli elemanların uzaklaşması gibi ciddi problemleri meydana getirecektir bu da işletmeyi yavaş yavaş yok edecektir (Baran, 2012: 32).

Kriz sonrasında hayatta kalan işletmelerde yönetim, yeniden yapılanma aşamasında kendini göstermektedir. Bu süreçteki amaç değişim, adaptasyon ve önceki standardı yakalayabilmektir (Canöz ve Canöz, 2020: 149). Bu dönemde örgütün yapısında ya da çevresindekilerle olan iletişim biçiminde, ilişkilerinde, bazı değişiklikler uygulanabilir. Bunun yanı sıra gerek çevreden gelen baskı gerekse medyadan gelen baskı, yeniden ayağa kalkmaya çalışan, örgütü stres altında bırakabilir. Bu sebeple yönetime düşen en önemli görev mümkün oldukça sakin ve sığduyulu bir şekilde hareket ederek örgütü bir arada tutmaya çalışmaktır (Pira ve Shodol, 2012: 53). Kriz döneminin sonrasında krizden herkes gerekli dersi çıkarmalıdır. Çıkarılan bu derslerden gerek atılan başarılı adımlardan gerekse tam aksine kriz sürecinde yapılan hatalardan daha sonra meydana gelebilecek bir kriz durumunda yararlanılmalıdır. Bir dahaki sefere yapılan yanlışlar yapılmamalı yetersiz gelen önlemler daha da güçlendirilerek daha etkili adımlar atılmalıdır (Aykaç, 2001: 130).

1.3. Kriz Yönetimi

Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesinin önemli şartlarından biri de kriz dönemlerinden başarılı bir şekilde kurtulabilmesidir. Krizi başarılı bir şekilde atlatabilmek için de önemli olan, kriz dönemine gelindiğinde krizi atlatmanın veya krizi geçiştirmenin yollarını arayan değil, kriz oluşmadan önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmasıdır (Akdağ, 2005: 5). Kriz yönetimi süreci; çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki türlerinin saptanmasını, örgütün krizle basa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak tanımlanabilir (Bozkurt vd., 1998: 154'den aktaran Demirtaş, 2000: 363). Kriz yönetiminin birçok fonksiyonu bulunmaktadır. Kriz anında oluşan zararlar için kurtarma, teknik

destek ve tıbbi destek görevleri vardır. Tıbbi destek genellikle endüstriyel kazalarda ihtiyaç duyulan bir çeşittir fakat sonuç olarak krizin yarattığı tüm zararları ortadan kaldırmaya yönelik bütün çabalar kriz yönetimi içerisinde değerlendirilir (Çiftçi, 1997: 33). Kriz yönetiminin başarısı bilginin doğru yönetimine ve iletişimin doğru yönlendirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla kriz yönetiminde, doğru bilgi elde edecek kaynakların belirlenmesi, kaynaklardan nasıl bilgi alınacağı, bu bilgilerin nerede ve kimler tarafından, ne sürede değerlendirileceği kararların hangi iletişim araçlarıyla iletileceğine karar verilmesi çok önemlidir.

Kriz dönemi aynı zamanda bir ekip çalışmasıdır. Bu süreç etkili olarak yönetilmesi gereken ve önceden planlamayı gerektiren dairesel bir süreçtir. Bu yüzden gelişigüzel adımlar atmak doğru bir strateji olmayacaktır. Böyle bir süreci yönetmek için kriz yönetim ekibi oluşturmak çok önemlidir. Bahsedilen bu ekipte yaratıcı düşünceler ve fikirler üretebilen, doküman kayıt tutabilen, insancıl bakış açısına ve iletişim disiplinine sahip kişiler var olmalıdır. Pira ve Shodol (2012: 207-208) bu ekibi genel hatlarıyla üçe ayırmıştır.

- **Çekirdek ekip:** Kurumun üst düzey yöneticilerinin bulunduğu karar alıcı ekiptir. Yasal işler yürütülür, onaylamalar yapılır ve alt birimlere özellikle de alt birimlere destek sağlanır.
- **Kriz kontrol ekibi:** Çekirdek ekibin aldığı kararları sahada uygulayan ekiptir. Planlama aşaması dışında bütün uygulama bu ekibe aittir.
- **Kriz iletişim ekibi:** Kriz yönetim ekibi arasında en fazla öneme sahip ekiptir. Çünkü bir krizin olmazsa olmazı iletişimdir. Bilginin toplanmasından dağıtılmasına, çalışanların oryantasyonunun sağlanmasından iletişim stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasına kadar bütün iletişim sürecinden sorumlu olan ekiptir.

Kriz yönetimi genel olarak değerlendirildiğinde; muhtemel kriz durumlarına karşılık sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az zararla atlatabilmek için gerekli önlemlerin alınarak uygulanması sürecidir. Kriz yönetim sürecini birçok araştırmacı beş aşamada ele almıştır (Can, 1999: 320; Demirtaş, 2000: 363; Şimşek, 2021: 28; Sezgin, 2003: 190; Karaköse, 2007: 7; Özyurt, 2019: 15; Aslıyüce, 2010: 248).

- Kriz sinyallerinin alınması
- Krize hazırlık ve korunma
- Krizin denetim altına alınması
- Normal duruma geçiş
- Öğrenme ve değerlendirme

Kriz sinyallerinin alınması: Krizin yönetiminin ilk aşaması, krizle ilgili ilk sinyallerin ortaya çıktığı aşamada sinyalleri takip ederek geleceğe dair planların

yapıldığı aşamadır. Krizin ilk sinyalleri önceden fark edilip, krizin çıkmasını engelleyerek çözüm üretilebilir. Çünkü sinyallerin fark edilmesi çözümü kolaylaştırır (Özyurt, 2019: 16).

Krize hazırlık ve korunma: Krizin yaşandığı alanla ilgili planlanan önlemleri kapsamaktadır. Bu önlemler sorunların tamamen yok olmasını sağlayacak kadar etkili olmayabilir ancak kurumun krizden en az zararla kurtulmasını sağlamaktadır. Krize hazırlık aşamasında bazı kurumlar işçi çıkarmayı, bazı kurumlar hızlı bir şekilde küçülmeyi ya da şirket evliliklerini tercih edebilmektedir. Önemli olan bu süreci iyi analiz ederek doğru adımlar atabilmektir (Bat ve Yurtseven, 2014: 206).

Krizin denetim altına alınması: Krizlerin kontrol edilmesi için işletmelerin, mevcut olayların etkilerinden en az zararla kurtulabilmeyi sağlayacak güçlü bir alt yapı geliştirilmesiyle mümkündür. Özellikle işletmelerde takım ruhunun korunması çok önemlidir. Bütün çalışanların ortak hareket etmesi, aynı bakış açısına sahip olmaları, birbirlerine ve örgüte karşı bağlılıkları kriz dönemlerini doğru yönetebilmek, birlik olabilmek ve herkesin soğukkanlılıkla doğru müdahaleler gerçekleştirebilmesi açısından çok önemlidir (Akduru, 2021: 89).

Normal duruma geçiş: Krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı bir şekilde çabalayarak eski haline dönmesi gerekir. Kriz döneminde örgüt açısından birçok değişim gerçekleşmiştir. Örgütlerin alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Örgütlerin atması gereken en önemli adım da kontrolü elden bırakmadan krizi bitmiş gibi görmeyerek yeniden yapılandırma sürecine girmeleridir. Böylece örgütler eski imaj ve itibarlarını tekrar kazanabilir ve hedef kitlenin gözünde eski durumuna geçebilirler (Aslıyüce, 2010: 248)

Öğrenme ve değerlendirme: Kriz döneminin sonunda kayıplardan söz edileceği kadar kazançlar da söz konusudur. Bu süreçte kazanılan deneyim, tecrübe işletmelerin mevcut durumlarını koruyarak, ileride karşılaşılabilecekleri başka krizlere karşı etkili mücadele için düzenleme yapmalarını sağlamaktadır (Şimşek, 2021: 28).

1.4. Kriz İletişimi

Kriz iletişimi yönetimi, kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun, iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır (Solmaz, 2011: 155). Kriz dönemlerinde etkili iletişim kurabilmek bir kuruluşun en öncelikli konusu olmalıdır. Bu etkili iletişim sayesinde kriz öncesinde hazırlanmış ve kriz anında elde edilen bilgilerle oluşturulan bir iletişim stratejisi belirlenerek, en doğru bilginin en hızlı bir biçimde hedef gruplara ulaştırılması sağlanacaktır. Ancak iletişimin

başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için iyi bir kriz iletişimi planlaması yapmak, kuruluş sözcüsünü tespit edip onu açıklama konusunda eğitmek, önemli hedef grupları belirleyip verilecek mesajları oluşturmak gerekir (Okay ve Okay, 2002: 429).

Kriz iletişiminin iki ana süreci bulunmaktadır. İlk aşama bilgi toplama işlemidir. İletişim sürecinde karşılıklı ilişki söz konusudur bu sebeple karşıya bilgi aktarmak kadar mevcut bilgileri almak da çok önemlidir. Bilgi toplamanın önemli noktası doğru bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmaktır. Kriz iletişiminin ikinci aşaması olarak da elde edilen bilgiler ışığında bir plan yapılarak bunları yayma işlemi gelmektedir. Bilgiyi yaymada ise mühim olan doğru kanallardan bilgi akışını sağlamaktır. Kurum içerisindeki bilgi akışını ve paydaşlar ile kamuoyunu bilgilendirme işlevini görev edinen halkla ilişkiler bölümleridir (Diyaroğlu, 2011: 33). Halkla ilişkiler bölümünün yanı sıra kriz yönetimi bölümünde aktardığımız yönetim ekipleri arasından “kriz iletişim ekibi” de iletişim sürecinde etkili olan bir gruptur. Kriz iletişim ekibi, kriz yönetim ekibinin olmazsa olmaz parçasıdır. Kriz döneminde müşterilerle, çalışanlarla, medyayla, tedarikçiler ya da ortaklarla iletişimi sağlayan ekiptir. Diğer bölümlere aktarılabilecek bilgileri toplarlar ve dağıtırlar (Pira ve Shodol, 2012: 208). Kriz dönemlerinde özellikle medya ile ilişkiler çok büyük önem taşımaktadır. Hedef kitle ile birebir iletişime geçilemeyen durumlarda örgütlerin tek sözcüleri medyadır. Bu sebeple medya ile etkili iletişim kurabilmek, medyanın örgüt adına, istenilen bilgileri istenilen şekilde hedef kitleye aktarmalarını sağlamak ve bu sayede hedef kitlenin gözünde olumlu bir konuma yerleşebilmek kriz sürecinde hayati önem taşımaktadır. Özellikle son dönemlerde hayatın her alanında kullanılan karşılıklı iletişime imkân tanıyan ve birçok kullanıcının tercih ettiği sosyal medya da kriz sürecinde doğru yönetilmesi gereken mecralardan biridir. Aydede’ye göre kriz dönemlerinde etkili iletişim sadece medyayla ilişkilerle sınırlı değildir medyanın yanı sıra ilgilenilmesi gereken birçok grup vardır. Bu gruplar hissedarlar, mali çevreler, politikacılar, hükümet ve ilgili devlet kuruluşları çeşitli baskı grupları ve konuyla ilgisi olan diğer gruplardır (2001: 159).

Hem proaktif hem de iki yönlü simetrik iletişim anlayışını benimseyen kurumlarda kriz ekibi iletişimi kontrol altına almalı, hedef kitle ile medyaya önceden planlanan şekilde düzenli bilgi akışı sağlamalıdır (Peltekoğlu, 2016: 463). Kriz yönetim sürecinde iletişim açısından göz önünde bulundurulması gereken kritik noktalar vardır (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 143-144; Yılmaz, 2020-a: 26).

- Kriz ortamlarında değerlendirilebilecek medyanın ve paydaşların isimleri, adresleri ve telefon numaralarının bulunduğu bir iletişim listesi yapılmalıdır.
- Basın toplantıları için ve medyanın en son bilgileri toplayabileceği bir basın odası hazırlanmalıdır.
- Medyadan gelebilecek telefonları cevaplayacak bir acil basın merkezi oluşturulmalıdır ve bu basın merkezine gerekirse 24 saat hizmet verecek şekilde ekipman ve araç desteği sağlanmalıdır.
- Üst düzey halkla ilişkiler temsilcisinin kriz iletişim ekibinde yer alması sağlanmalıdır.
- Kriz iletişim sürecinde kurumdaki iletişim kanallarının tümü sürekli açık tutulmalıdır ve kriz iletişim ekibi sürekli medya ile iletişim içinde olmalıdır.
- İletilecek olan mesajlar içeriği ne olursa olsun gerçek, net, şeffaf, samimi, yapıcı, sade ve objektif bir şekilde aktarılmalıdır.

Yukarıda değinilen özelliklerin yanında kriz iletişiminin “kriz tepki stratejileri” olarak adlandırılan farklı stratejileri bulunmaktadır. Kriz esnasında krizin çözülmesine yönelik yapılan çalışmaların odak noktasını ifade eden kriz tepki stratejileri Sturges, Benoit ve Coombs tarafından ortaya atılmış fakat daha sonra başkaları tarafından geliştirilmiştir. Sturges, bunlara bağlı olarak bu modelde kriz iletişimini üç kategoriye ayırmıştır. Bahsedilen modelde ilk kategori açıklayıcı enformasyondur: Kriz durumlarında insanların krizlerden ne yönde etkilenebileceklerini bilmek istemelerini ve krizin olumsuz etkilerinden nasıl korunmaları gerektiğini açıklayan enformasyonlardan oluşmaktadır. İkinci kategori ise düzeltici enformasyondur: Bu kategori de krizden etkilenen kitlenin krizi psikolojik olarak hangi yollarla atlatabileceklerini içeren enformasyonlardan ve benzer bir krizin yaşanmaması için kurumların aldığı düzeltici enformasyonlardan oluşur. Son kategoriye bakıldığında ise içselleştirme amaçlı enformasyonlar görülmektedir: Bu kategori, kurumların kriz durumlarında yürüttükleri çalışmaların sonucunu ve krizin her evresini etkileyebilecek faaliyetlerini içermektedir (Akbulut, 2020: 3-4’den aktaran Tursunov, 2020: 36).

2. Havayolu Taşımacılığı

Havayolu taşımacılığı; hava araçlarıyla, ticari bir amaç belirlenerek yapılan, tarifeli veya tarifesiz olarak bazen yolcuların bazen yüklerin bazen de iletilecek postalara taşındığı bir ulaşım sistemidir. Havayolu taşımacılığı yapan işletmeler, yüzlerce uçaktan oluşan filolarıyla, günde binlerce sefer yapan çok büyük işletmeler olabileceği gibi, tek bir uçakla yılın sadece belirli dönemlerinde seferler yapan küçük işletmelerden de oluşmaktadır (Sarılğan, 2011: 70). Ulaş-

tırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu taşımacılığı; faaliyet konusu, faaliyetleri yürüten kurum ve kuruluşlar, bu kuruluşların kullandığı ileri teknolojik araçlar ve donanım, özel altyapı-haberleşme sistemleri, hizmet açısından tercih edilen nitelikli insan gücü ve bu insanların hizmet verdiği insanlar açısından en önemlisi de ulusal ve uluslararası özelliklerin geçerli olduğu kuralların ve mevzuatların kullanıldığı önemli bir sistemdir (Diyaroğlu, 2011: 68).

Havayolları ve havayolu taşımacılığı ikinci dünya savaşından sonra modern yaşamın bir sembolü olarak kalmaya devam etmiştir. Ulusal bir havayolunun mevcut olması o ülkenin imajı için son derece önemlidir. Teknolojinin de hızlı ilerleyişi sayesinde havayolları kısa sürede çok hızlı bir şekilde değişim gösteren bir ulaştırma sektörü haline gelmişlerdir. Bu yüzden hava yolları gerek ekonomik gerek sosyal gelişim gerekse ticareti olarak ülkenin her alanında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle ulaştırmada sağladığı hız sayesinde yolcu ve kargo taşımacılığı önemli bir ilerleme kaydetmiştir (İnceoğlu, 2017: 95). Havayolu sektörünün, yolcu ve kargo taşımacılığı hizmetlerinin dışında, ekonomik büyüme ve gelişmeye de katkısı oldukça fazladır. Havayolu sektörü, bireylerin günlük yaşamlarını, sosyal yaşamlarını, diğer ülkelerle olan ilişkilerini hem ekonomik hem politik yönden etkilemektedir (Taylor, 2009: 16)

Havayolu işletmeleri araştırmacılar ve temel aldıkları kriterler açısından birçok farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Fakat Şengür'e göre havayollarını 4 ana başlık altında sınıflandırmak daha uygun olacaktır. Bunlar; geleneksel, bölgesel, tarifersiz (charter) ve düşük maliyetli havayolu şirketleridir. Geleneksel havayolu işletmeleri; havayolu pazarındaki tüm yolcu bölümlerine hizmet vermek amacıyla küresel dağıtım sistemlerini kullanarak, karmaşık ağ yapıları ve iş birliği yaptıkları havayolu işletmeleri ile birbirinden farklı tip ve büyüklükteki uçaklarıyla faaliyette bulunurlar. Bölgesel havayolu işletmeleri; genellikle küçük yerleşim yerlerinden büyük yerleşim yerlerine geleneksel taşıyıcılar ile yolcu aktaran, arada köprü görevi gören uçak besleyici konumundaki işletmelerdir. Tarifersiz (charter) havayolu işletmeleri; genellikle turistik merkezlere düzenlenen paket turlardaki etkinliklerde rol alan, turistik yolculara nadiren de geleneksel ve düşük maliyetli taşıyıcıların yolcularını taşıyan şirketlerdir. Son olarak düşük maliyetli havayolu işletmeleri aslında diğerlerine göre çok farklı bir özelliğe sahip değillerdir fakat geleneksel havayolu işletmelerinin benimsemediği bazı hizmetlerden vazgeçerek maliyetlerini azaltan ve buna bağlı olarak daha ucuz fiyatla hizmet sunan havayolu işletmeleridir (2004: 32-38).

Havayolu taşımacılığını incelerken içinde barındırdığı öğeleri de iyi bilmek gereklidir. Bu öğeler; taşımacılık şirketleri, havalimanı işletmeleri, yer hizmeti-

ni üstlenen kuruluşlar, acenteler ve uluslararası IATA, ICAO gibi kuruluşlar şeklinde özetlenebilir. Ayrıca ülkemizdeki Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) bu ögelerin içerisinde değerlendirilmektedir. Bu ögelerin birbirleri içinde iyi entegre olmaları, bu sektörü tercih eden insanlara, hızlı ve kaliteli bir şekilde hizmet verilebilmesi için önemlidir. Havayolu taşımacılığında bir diğer önemli konu ise emniyettir. Havayolu taşımacılığı hızlı ve konforlu olmasının yanı sıra bazen riskli bir ulaşım da olabilmektedir. Dikkat edilmesi gereken ufak kontrollerin aksatılması sonucunda meydana gelebilecek en ufak hata tamiri mümkün olmayan büyük zararlara sebebiyet verebilir. Hava lojistiği çoğu endüstriler ve hizmetler açısından gereklilik arz etmektedir. Hava lojistiğinin tercih edilmesinin en önemli sebepleri dağıtım hızı, daha düşük hasar riski, güvenlik, esneklik, düzenli mesafelerde giriş kolaylığı, mal sıklığı olarak değerlendirilebilir ama bunların yanı sıra daha yüksek fiyata sahip olması da dezavantaj olarak görülmektedir (İnceoğlu, 2017: 95).

Teknolojik gelişmelerin sonucunda meydana gelen teknik kapasitenin artması bunun yanında hizmet sektöründe yaşanan anlayış değişiklikleri havayolu endüstrisinin gelişimine destek olmuştur. Bir taraftan; havayolu işletmelerinin faaliyetleri, yönetimi, hizmet kalitesi ve kapsamı açısından bakıldığında çok büyük avantajlar sağlayan, yüksek kapasiteli, yakıt anlamında tasarruflu, düşük gürültü ve sürüm seviyelerine sahip uçakların geliştirilmesi, diğer taraftan; serbestleşme, özelleştirme, sektörün daha ticari bir yapıya dönüştürülmesi, havayolu sektörünün yapısının değişmesine ve bu sektörün tüketicilerin hâkim olduğu bir pazara dönüşmesine sebep olmuştur. Tüketici hakimiyetini temel alan bu hizmet sektörü zamanla daha iyi hizmet kalitesine sahip olan havayolları firmalarının ayakta kalmasına, hizmet anlayışında yeniliklere gidemeyen firmaların ise zamanla yok olmasına sebep olmuştur (Diyaroğlu, 2011: 70). Hizmet anlayışını temel alan ve tüketicilerin beklentilerine yönelik hareket etmek zorunda olan bu sektör kriz durumlarıyla da sık sık karşılaşmaktadır. Bu sebeple başarılı bir havayolu şirketi olarak devam etmek isteyen ve konumunu korumak isteyen firmaların olası kriz senaryolarına karşı da her an hazırlıklı olmaları ve kriz yönetimini benimsemeleri gerekmektedir.

2.1. Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi

Hava taşımacılığı, ulaştırma sektörlerinin içinde en çok tercih edilen sektörlerden birisidir. Özellikle günümüz şartları açısından değerlendirildiğinde birçok açıdan daha avantajlı durumdadır; bu sebeple de daha fazla tercih edilmektedir. Havacılık sektörü ilk ortaya çıktığı tarihlerden bugüne gelene kadar sürekli değişim içerisinde olmuş ve gün geçtikçe daha fazla gelişmiştir. Havacılık sektörünün bu gelişimi ve değişimi hem ülkemizin hem de rakip ülkelerin

ekonomilerini oldukça yakından ilgilendirmiştir (Sun, 2019: 91). Havacılık sektörü; ekonomi, politika ve çevre faktörleri açısından değerlendirildiğinde ulaşım açısından önemli bir konumda yer almaktadır. Bu sebeple diğer sektörlerle oranla, dünya genelinde yaşanan salgın hastalıklar, siyasi karışıklıklar ve ekonomik problemler gibi birçok krizden ciddi bir şekilde etkilenmektedir (Bakırcı, 2012: 343).

Havayolu sektörü sahip olduğu çok büyük uçuş ağı sayesinde şehirleri, ülkeleri ve kıtaları birbirine bağlayan bir sektördür, dolayısıyla tarihsel gelişimi boyunca birçok önemli ve büyük krizler ile mücadele etmiştir. Bu gibi krizler elbette diğer ulaşım ve taşımacılık sektörlerinde de yaşanmaktadır fakat havacılıkta her türlü hasar riskinin çok daha yüksek ve zararların telafisinin çok daha zor olduğu düşünüldüğünde krizin etkileri her zaman daha fazla olmuştur (Diyaroğlu, 2011: 18). Tarihsel geçmişine bakıldığında 1945 yılından bugüne kadar havacılık sektöründe gerçekleşen krizlerin bu sektörü, genel olarak olumsuz etkilediği yadsınamaz bir gerçektir. Ancak dalgalı seyre ve yaşanan olumsuzluklara rağmen pozitif oranda gerçekleşen büyüme rakamları incelendiğinde sektörün bu krizlerden aynı zamanda güçlenerek de çıktıkları görülmektedir. Havacılık sektörünün hem kargo hem de yolcu taşımacılığı açısından birçok sektöre göre hız, konfor ve güvenlik açısından avantajlı oluşu insanların bu sektöre olan talebini, yaşanan her türlü zorluğa rağmen, arttırmaktadır (Şimşek, 2021: 31).

Küreselleşmenin önemli göstergelerinden biri olan havacılık sektörü, içerisinde havalimanı terminalleri, yer hizmetleri kuruluşları, hava seyrüsefer hizmetleri, ikram hizmetleri, eğitim ve bakım gibi birçok farklı süreci ve yapıyı barındırmaktadır. Bu sebeple daha kırılgan yapıya sahiptirler (Sucu, 2021: 1869). Havayolu şirketlerinde yaşanan krizler özellikle de operasyonel krizler birbirini tetikleyici etkiye sahiptir. Çünkü yaşanan aksaklıklardan dolayı uçuşu iptal edilen herhangi bir uçağın başlatmış olduğu kriz sadece o seferi kullancak olan yolcuları değil bir sonraki varış noktasında hizmet verilecek yolcuları da yakından etkilemektedir. Kriz konusu havayolları açısından genellikle birbirini etkileyen kriz zincirleri olarak değerlendirilmektedir çünkü yaşanan krizden hemen hemen bütün operasyonlar etkilenmektedir. Burada ki en önemli hususlardan biri de maddi kayıpların yanı sıra müşteri memnuniyetinin, bağlılığın etkilenmesidir çünkü yaşanan krizler başarılı yönetilemediği takdirde kayıpların yaşanması kaçınılmazdır (Arslan, 2019: 52).

Hava taşımacılığı insan hareketliliğini arttıran bir sektör konumundadır. Bununla birlikte, havalimanlarında çok fazla insan kalabalığının oluşması havacılık sektöründe yaşanabilecek sağlık alanındaki krizleri de artırmaktadır

(Sucu, 2021: 1869). Havacılık sektöründe krize neden olabilecek bir diğer önemli konu da emniyettir. Bu sektörde önemsiz olarak değerlendirilen küçük hatalar bile tahmini mümkün olmayan zararlara sebep olabilir. Uçakların periyodik bakım ve kontrollerinin düzenli yapılması, havaalanlarının modernleştirilmesi gibi bütün faktörler ayrı bir iş kolu anlamına gelmektedir. Bu faktörler küresel olarak değerlendirildiğinde havayolu taşıma sektörü kendi içerisinde büyük bir yapıya sahiptir. Havacılık sektörü ulaşım hızı, düşük hasar riski, güvenlik, esneklik ve düzenli mesafelerde giriş kolaylığı gibi birçok nedenden dolayı avantajlı ve tercih oranı yüksektir fakat fiyatların yüksek olmasından dolayı dezavantajlı yönleri de vardır (İnceoğlu, 2017: 95). Havayolu şirketlerinde karşılaşılabilecek kriz tipleri genel olarak; uçak, helikopter, yangın ya da ekipmanlarda meydana gelebilecek kazalar, İşçi- işveren anlaşmazlığı gibi personelden kaynaklı problemler, dini akımlar, gürültü ve çevre kirliliği gibi toplumla ilgili sosyal problemler, hizmet sürecinde yaşanan aksaklıklar, bütçe açığı, maliyet problemleri, iflas gibi finansal krizler, yasa dışı faaliyetlerden ya da yeni hükümet uygulamalarından kaynaklanan krizler, terör olaylarından ya da uluslararası gerçekleşen problemlerden kaynaklı krizler şeklinde özetlenebilir (Çiftçi, 1997: 104-110).

Havacılık sektörünün en fazla etkilendiği kriz türlerinden biri ekonomik krizlerdir. Yüksek fiyat esnekliğinden dolayı havayolu taşımacılığı ekonomik krizlerden ve maddi artışlarından direkt olarak etkilenmektedir. Bununla birlikte güvenlik riskinin çok fazla olması, bu sebeple hedef kitlede güvenlik açısından negatif bir tutum oluşması, buna paralel olarak bireylerde artan kaygı ve endişe yolcu sayısının azalmasına neden olan sebeplerdendir. Özellikle başta petrol merkezli nedenler olmak üzere; 1973-1979 Petrol krizleri, 1990-1991 Kuveyt Savaşı, 1997 Asya Finans Krizi, 2001 ABD’de Dünya Ticaret Merkezi saldırıları ve 2002-2003 yeni güvenlik uygulamaları ve dolayısıyla yaşanan maliyet artışları ve son olarak 2008 yılında yaşanan Dünya Finans Krizi bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Yüksel, 2014: 9).

Havacılık sektörünün önemi ve getirebileceği kayıplar nedeniyle oluşabilecek kriz sürecinin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Yapılabilecek en ufak hatanın bile çok büyük kayıplara neden olabileceği risk toleransı düşük bir alan olması sebebiyle krizler havacılık işletmelerinde çok kritik bir dönemdir. Özellikle son yıllarda internetin hayatımıza hızlı girişi havayolu şirketlerinin siber saldırılara maruz kalmasını da artırmıştır. Müşteri bilgilerinin internet aracılığıyla kanunsuz bir biçimde ele geçirilmesi, havayolu sistemini çökertmeye ve operasyonları durdurmaya yönelik siber saldırılar, havayolu şirketlerine duyulan güveni olumsuz yönde etkilemektedir (Yılmaz, 2020-b: 152). Havacılık sektö-

ründe meydana gelebilecek acil durumlara yönelik hazırlanan kriz planları kriz sürecinde şirketleri çok rahatlatmaktadır. Kriz öncesinde hazırlanan bu kriz planları uçak kazaları, doğal afetler, meteorolojik hadiseler, toplu zehirlenme vakaları veya terminalde meydana gelebilecek acil durumlarda nasıl hareket edilmesi, çözüm için nasıl bir yol izlenmesi konusunda yöneticilere yol gösterici olmaktadır. Acil durum planı, olayın meydana gelmesiyle birlikte ortaya çıkan hasarın azaltılması ve durumun tekrar eski haline dönebilmesi için gerekli olan tüm adımları içinde barındırmaktadır (Önen, 2021: 1487).

Havayolu işletmeleri açısından kriz yönetimi hem çok zor hem de karışık bir yapıya sahiptir. Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren havayollarına daha büyük görev düşmektedir çünkü sorumlulukları daha fazladır. Uluslararası havayolu taşımacılığı yapan şirketler kriz ihtimallerini en aza indirebilmek için hem kendi ülkelerindeki koşulları hem de hizmet verdikleri diğer ülkelerdeki koşulları takip etmek zorundadırlar. Bu ülkelerdeki sosyo-politik süreçler, finansal yapılar, turizm faaliyetleri, rekabet koşulları, pazarlama ve satış faaliyetleri, dikkate alınması ve sürekli analiz edilmesi gereken faktörlerdendir. Ayrıca, günümüz şartlarında çok fazla alanda faydalanan teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek ve teknolojinin hızını göz ardı etmeden mesajlara, yorumlara, sorulara en kısa süre içerisinde gerekli dönüşümü yapabilmek bütün havayolu işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Rodoplu ve Aktekin, 2020: 2140).

Küreselleşme sürecinin birçok alanda avantaj sağladığı bir gerçektir fakat bu durumun birçok açıdan dezavantajlı olduğu da unutulmamalıdır. Küreselleşme ile birlikte artan dış ticaret ilişkileri, uluslararası piyasalardaki güven sorununa ve küresel anlamdaki finansal krizlerin hızlanmasına zemin hazırlamıştır. Bu durum birçok ülkenin kendisini olabilecek tehlikelere karşı korumak amacıyla, uluslararası ticari piyasalarla ilişkilerini azaltmaya çalışmasına neden olmuş ve sonucunda uluslararası ticaret daralmıştır. Küresel ticaret açısından önemli bir pozisyonda olan havayolu taşımacılığı bu değişimlerden en fazla etkilenen sektördür. Uluslararası ticaretin daralması, taleplerde düşüş hem yük taşımacılığı sektöründeki operasyonların hem de havayollarının gelirlerinin azalmasına neden olmuştur (Karagülle ve Yıldırım, 2017: 1-3'den aktaran Sun, 2019: 78).

Genel olarak bütün sektörlerin kriz anında en fazla önem vermesi gereken konu olan kriz iletişimi, havayolu sektörü için de hayati önem taşımaktadır. Yaşanabilecek krizlerin birçoğu, örgütlerin üzerinde baskı yaratmasına ve kısıtlı bir zamanı kapsamına rağmen, medyanın iyi yönetimi ve başarılı iletişim stratejilerinin kullanımı ile birlikte çözüme ulaşabilmektedir. Kamuoyu olu-

şumunda oldukça etkili olan medya, krizle ilgili olarak kurumun tutumu ve krizle nasıl mücadele ettiğini sunmakla yükümlüdür. Bu nedenle, kuruluşların itibarları ve imajları açısından, özellikle kritik önem taşıyan kriz dönemlerinde, medyayı başarılı bir şekilde yönetmeleri kuruma kamuoyunda olumlu geri dönüşler getirir (Diyaroğlu, 2011: 75). Küreselleşmenin artması ve teknolojinin sürekli yenilenmesi kurumların medyanın yanı sıra yeni bir iletişim alanı olan sosyal medyaya yönelmesine neden olmuştur. Sosyal medyanın hızlı ve zamansız bir mecra olması kurumlara birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde iletişimin zamanında, doğru ve etkili bir biçimde kullanılması çok önemlidir. Sosyal medya da iletişimi kolaylaştıran önemli bir mecradır. Öyle ki sosyal medya sayesinde paydaşların büyük çoğunluğuna erken ve hızlı bir biçimde bilgi aktarımı ve geri bildirim sağlanması mümkündür. Her saniyenin önemli olduğu kriz durumlarında, vatandaşın gazetecilere, uluslararası kamuoyuna kadar her kesime aynı anda bilgi vermeyi mümkün kılan sosyal medya platformlarında resmi hesapların açılmış ve aktif olması kriz yöneticileri için mutlak gerekliliktir (Çerçi vd., 2020: 187). Fakat bu avantajların yanı sıra bazı dezavantajları da mevcuttur. Şöyle ki hızı nedeniyle yapılabilecek hataların ya da olumsuz haberlerin hızlı yayılması ve bu durumun engellenememesi, beklenmedik zamanda bir kriz ortamı doğurabilmektedir. Havacılık sektörü de çağın değişimlerine ayak uydurabilmek, müşterileri ile daha hızlı ve daha verimli bir iletişim kurabilmek adına sosyal medyadan aktif olarak yararlanan sektörlerdendir. Bu durum yaşanabilecek kriz potansiyelini de artırmaktadır. Bu duruma örnek vermek gerekirse; Türkiye’de önemli bir potansiyele sahip, ülkenin başta gelen özel havayolu şirketlerinden biri olan Onur Air şirketinin yaşamış olduğu sosyal medya krizi gösterilebilir. Bat ve Yurtseven’in yaptığı çalışmaya göre bu kriz, Onur Air’in 2011 yılında Van’da yaşanan deprem sonrası yaptığı açıklama ile başlamıştır. Onur Air Facebook adresinde yer alan ve her yeni gelecek takipçi için 0,5 TL bağış yapacağını ve amacının 250.000 TL bağış yapmak olduğunu (500.000 hayran sayısına ulaşmak amaçlanmıştır) ifade etmiştir. Fakat şirketin, Facebook üzerinden açıklama yaptıktan sonra gelen takipçi taleplerini doğru değerlendirememesi, bu taleplere sert yanıtlar verilmesi krize zemin hazırlamıştır. Kampanyanın duyurulduğu paylaşımın altına olumsuz yorumların gelmesi ve bu yorumların çoğunun şirketi kampanyadan ötürü samimi yetersizlik ve fırsatçılıkla suçlaması şirketin kontrolü kaybederek sakinliğini koruyamamasına neden olmuştur. Sert ifadelerle geri bildirim yapan şirket doğru iletişim kuramaması sebebiyle krizin seviyesini istemeden artırmış ve krizin başarılı yönetilememesine sebep olmuştur (2014: 211-214).

Havayolu şirketlerinin olası bir krizde uygulayacakları stratejiler beş aşamalı olarak belirlenmiştir. Bu stratejiler aşağıda detaylı olarak aktarılmaktadır (Visually, 2020'den aktaran Rodoplu ve Aktekin, 2020: 2140-2141);

- **Krize hazırlık aşaması:** Bu aşamada bütün kurumların yapması gerektiği gibi gerekli önlemlerin alınması, birimler arası bir kriz iletişim ekibi oluşturulması, kriz sürecinde yolcuların sürekli bilgi edinebilecekleri iletişim ağı kurulması gerekir.
- **Krizi bütün yönleriyle tanımlamak:** Bu aşamada krize dair bütün bilgiler ele alınmalı ve krizin nasıl bir kriz olduğu, işletme açısından avantajları ve dezavantajları tespit edilmelidir.
- **Geri bildirim:** Kriz süreçlerinde en önemli şey kesinlikle iletişimdir. İlk olarak bir kriz iletişim ekibi oluşturulmalı ve bu ekip ile birlikte kriz çözüm yolları aranmalıdır. Ayrıca bu süreçte doğru bilgi içeren metinler hazırlanarak medyanın hızlı ve doğru bilgilendirilmesi de çok önemlidir.
- **Değerlendirme:** İşletmeler kriz süreçlerinde kendilerini değerlendirirken tamamen objektif davranmalıdır çünkü aksi taktirde kendi yanlışlarını ya da eksik yönlerini göremez hale gelerek geleceğe yönelik doğru adım atamazlar.
- **Desteklemek:** Kriz sürecinde son olarak yapılan eylemleri desteklemek gerekir bunun için de farkındalığın artırılması gerekir. Bu süreçte medya kanalları kullanılmalı, doğru bilgilerden ziyade etkili mesajlar iletmeye odaklanılmalıdır ayrıca diğer havayolu ve terminal işletmeleriyle iş birliği içinde hareket edilmesi gerekmektedir.

Hava yolu işletmeleri diğer ulaşım sektörlerine göre müşterilerine daha hızlı, daha esnek ve daha konforlu bir hizmet sunmaktadır. Bu durum sektörün daha fazla tercih edilmesine sebep olurken sayılarını da her geçen gün artırmaktadır. Bu işletmelerin sıklıkla tercih edilmesi birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Gerek rekabet ortamının artması, gerek artan petrol fiyatları, gerekse bozulan ekonomiler; havayolu işletmelerini baskı altına alarak hayatta kalma mücadelesi vermelerine neden olmaktadır (Canöz, 2018: 198). Bu gibi durumlarda şirketler ekonomik krizlerle mücadele edebilmek adına mevcut giderleri azaltma yolunu tercih etmektedirler. Havayolu işletmelerinin maliyetlerini düşürmek amacıyla gerçekleştirebileceği işlemler şöyledir:

-Uçak içerisinde kullanılan malzemelerin yeniden tasarlanarak daha hesaplı hale getirilmesiyle bazı tasarruf yöntemleri geliştirilebilir. Örneğin, American Airlines frekansında uçan bir havayolu firması uçaktan bazı fazlalıkları kaldırmış bunun sonucunda kaldırılan her bir poundluk ağırlık sayesinde yılda 20

galon yakıt tasarrufu sağlanmıştır (Hawkins, 2008'den aktaran Uyar, 2009: 15).

- Uçakta müşterilere yapılan ikramlar için kullanılan araç gereçlerin yeniden tasarlanması tasarruf adımı olarak uygulanabilir. American Airlines sadece bu yolla uçak başına 56 kg hafifleme sağlamıştır (Hawkins, 2008'den aktaran Uyar, 2009: 15).

-Servis yapılmayan rotalarda servis araçlarını tamamen kaldırmak. Örneğin sıcak yemek ikram edilmeyen kısa uçuşlarda gerek duyulmayan fırın gibi bazı mutfak araçları kaldırılarak yerlerine daha fazla koltuk eklenebilir böylece bir yandan ağırlık düşürülerek tasarruf edilirken diğer yandan birkaç bilet daha fazla satılabilir (Alexander, 2006'dan aktaran Uyar, 2009: 16).

-Birçok havayolu firmasının uçakta bulundurması gereken bazı basılı dokümanlar, kitapçıklar vardır. Bu ürünler, elektronik ortamda saklamak üzere ekibe el bilgisayarları tedarik edilerek bulundurulabilir aynı zamanda bu dokümanların daha hafif kağıtlara basılması da kullanılabilecek bir diğer yöntemdir (Uyar, 2009: 16).

2.2. Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi: Örnek Olaylar

Pegasus Ankara-Trabzon Seferi Krizi: Pegasus Hava Yolları'na ait Ankara-Trabzon seferini yapan "PC 8622" sefer sayılı Boeing 737-800 tipi yolcu uçağının pistten kayması ve denize 25 metre kala durması Pegasus'u önemli bir kriz ile baş başa bırakmıştır. Pegasus'un bu durumda nasıl bir kriz yönetimi gerçekleştirdiği incelendiğinde başarılı adımlar atıldığı gözlemlenmiştir. Halkla İlişkiler sektörünün önemli isimlerinden biri olan Salim Kadıbeşgil'in bu kriz ile ilgili yazdığı bir blog yazısından sonra Pegasus Hava Yolları Kurumsal İletişim Danışmanı Banu Karamuk kendisine açıklama yapmış, kriz sürecinde neler yaşandığı, hangi adımların atıldığı detaylı olarak öğrenilmiştir.

Pegasus bu süreçte ilk olarak içerisinde şirketin genel müdürü, üst yönetimi ve kritik bütün departmanlardan farklı görevlerde çalışanların yer aldığı kriz ekibini harekete geçirmiştir. Kaza gecesi bu ekip 00:30 itibarıyla genel müdürlük binasında yer alan kriz merkezinde toplanmış ve durum değerlendirilmesi yapılmıştır. 13 Ocak 2018'de 23:29'da gerçekleşen kazadan sonra Pegasus'un ilk basın açıklaması 2 saat sonra 14 Ocak 2018 saat 01:28'de basın ile paylaşılmıştır. Eşzamanlı olarak flypgs.com anasayfası üzerinden ve Pegasus'un resmi sosyal medya hesaplarından yayınlanmıştır. Yeni gelişmeler ışığında hazırlanan ikinci açıklama ise 16 Ocak 2018 saat 13:40'ta basın ile paylaşılmıştır. Yine eşzamanlı olarak flypgs.com anasayfası üzerinden ve Pegasus'un resmi sosyal medya hesaplarından yayınlanmıştır. Olayın hemen ardından uçakta bulunan yolcularla iletişime geçilmiştir. Yolculara ıslak imzalı geçmiş olsun

mektupları gönderilmiş bunun yanı sıra yolcular tek tek aranarak olay nedeniyle yaşanan üzüntü ifade edilerek geçmiş olsun dilekleri sunulmuştur. Yolcuların uçakta kalan tahliye edilmemiş bagaj ve kişisel eşyaları koruma altına alınmış ve kişisel eşyaları kendilerine teslim edilene kadar bu iletişim sürdürülmüştür. Kriz dönemi içerisinde sadece yolcuların değil onlarla birlikte tüm kabin ve kokpit çalışanlarına da benzer uygulamalar yapılmıştır. Bu süreçte her türlü talep dinlenmiş destek talebi teklif edilmiştir.

Pegasus havayollarının genel olarak kriz dönemlerinden önce yapılması gereken hazırlıklarına bakıldığında Pegasus'un farklı senaryolar içeren ve uygulama süreçleri en ufak detayına kadar belirlenmiş bir kriz dokümanının bulunduğu ve yılda en az iki defa kriz tatbikatı yapılarak olası bir kriz durumu pratikte de test ediliyor olduğu ifade edilmiştir. Bu durum aslında kriz dönemlerinde daha az zararla kurtulabilmeleri için bir anahtar olarak değerlendirilebilir. Bu sebeple Pegasus havayollarının bahsedilen bu krizi başarılı yönettiği ifade edilebilir (Canöz ve Canöz, 2020: 160-162).

Pegasus Uçak Kazası Krizi: Pegasus'un 5 Şubat 2020 tarihinde yaşadığı kriz, 2193 sefer sayılı uçuş sırasında Boeing 737-86J tipi yolcu uçağının pistten çıkması ile başlamıştır. Adnan Menderes Havalimanı'ndan kalkış yapan ve İzmir-İstanbul seferi olarak uçuşa başlayan uçak Sabiha Gökçen Havalimanı'na indikten sonra pistin dışına çıkmıştır. Yaşanan bu üzücü kaza sonucunda uçakta bulunan 180 kişi yaralanırken 3 kişi de hayatını kaybetmiştir. Bu kaza Pegasus Havayolları için bir kriz dönemi başlatmıştır. Pegasus yetkilileri ilk olarak kazadan bir gün sonra gerekli bilgilendirmeleri yapmak adına basın toplantısı düzenlemiştir. Bu toplantıda Pegasus Havayolları Genel Müdürü Mehmet Tevfik Nane mevcut durum ile ilgili açıklamalarda bulunmuştur. Nane'nin toplantı süresince konuşmaları sırasında gözyaşlarını tutamaması ve sesinin titremesi ne kadar üzgün olduğunun göstergesi olmuştur. Ayrıca bu tavrı onun hedef kitle açısından da daha olumlu değerlendirilmesini sağlamıştır. Mehmet T. Nane, açıklamalarında özellikle "Acımız çok büyük" ifadesini kullanarak kazadan ötürü ne kadar üzgün olduğunu dile getirmiştir. Kaza sonrasında Pegasus'un aile destek ekipleri hem vefat eden yolcuların ailelerine destek sağlayarak gerekli yardımlarda bulunmuş hem de hastanelerde olan yaralıların yanında olarak, durumlarını yakından takip etmişlerdir.

Kriz dönemini atlatabilmek adına 3 farklı bölgede kriz merkezleri oluşturulmuştur. Bunlar İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, Pegasus Genel Müdürlük ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı'dır. Nane'nin ifadelerine göre alanlardaki kriz ekipleri il valileri tarafından yönetilirken, Pegasus Genel Müdürlük kriz ekibinde Mehmet Tevfik Nane başta olmak üzere üst yönetim ve farklı

faaliyet alanlarında çalışan toplam 18 üye yer almıştır. Bu ekip ilk olarak durum değerlendirmesi yapmış ve değerlendirmeler ışığında acil durum planı devreye sokmuşlardır. Pegasus yetkilileri sonrasında yaptıkları açıklamalarla da ne kadar katı kurallarla çalıştıklarını ifade etmiş, bir nevi hatanın kendilerinden kaynaklanmadığı mesajını vermeye çalışmışlardır. Yapılan açıklamalar incelendiğinde; her zaman önceliklerinin yolcuların emniyeti olduğu, havayolları alanında gerek ulusal gerek uluslararası belirlenen bütün kural ve gerekliliklere uyumlu olarak çalışıldığı, tüm pilotların olası bir kaza durumunda duruma karşı stabil yaklaşımları ve yolcuları risk altına sokmamaları, gerektiğinde yedek meydana devam etmeleri için teşvik edildiği gibi bilgiler verilmiştir. Ayrıca uçaklarının yaş ortalamasının 5.3 sene olduğu yani henüz çok yeni oldukları ve bu sebeple teknik güvenilirliklerinin çok yüksek olduğu, bakımlarında hiçbir eksiklik bulunmadığı vurgulanarak bu tür olayların tek bir faktörle meydana gelmeyeceği, birçok faktörün arka arkaya bir araya gelmesiyle oluşabileceği ifade edilmiştir.

Sivil havacılık diğer sektörlere oranla daha katı kurallarla ve politikalarla kontrol edilen bir sektör olduğu için kazanın içeriği ile ilgili detaylı bir bilgi aktarılamamıştır. Bu sebeple yetkililer sadece T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Kaza Araştırma ve İnceleme Kurulu tarafından gerekli incelemelerin başlatıldığını ve halen incelemelerin sürdüğünü ifade edebilmişlerdir. Bu kriz genel olarak incelendiğinde iletişimin sürekli ve doğru olduğu varsayılarak ayrıca bu iletişim sürecinin birçok noktasında üst yönetimden yetkililerin ifadelerine yer verilmesi açısından başarılı olarak yönetilmiş bir kriz olarak değerlendirilebilir (Canöz ve Canöz, 2020: 163-164).

Southwest Havayolları Teknoloji Krizi: Southwest Havayolları'nın yaşadığı en önemli krizlerden biri 20 Temmuz 2016 tarihinde yaşadığı teknoloji krizidir. Teknolojik bir aksaklık yaşayarak bilgisayar sistemlerinin 12 saatten uzun süre çalışmaması şirketi çok zor bir duruma sokmuştur. İlk etapta iletişim kuramayan şirket saat 1:00 de, online check-in ve kioksları kullanılamayınca takipçilerine tweet göndermeye başlamıştır. Saat 2:00 ise web sitesindeki aksaklıklar giderilmiştir. Sonrasında saat 3:00'e kadar mevcut sistem durdurulup yedek sistem devreye alınmaya çalışılmış ancak bu da başarılı olmayarak hata vermiştir. Krizin ilk günü havalimanı çalışanları sadece manuel olarak check-in ve boarding işlemlerini gerçekleştirmiştir fakat bu durumdan dolayı biniş kartı basamayan müşteriler seyahat edememiştir. Bu süreç içerisinde hemen hemen 2000 civarı uçuş iptal edilmiş ve bu durumdan kaynaklı memnuniyetsizlik yaşayan müşteriler günümüzde çok fazla yararlanılan sosyal medya üzerinden olumsuz yorumlarını aktarmışlardır. Sosyal medya üzerinden

yapılan memnuniyetsizlik 4 gün boyunca devam etmiştir. Aslında krizin gene-line bakıldığında müşterilerin mağdur edilmemesi adına bazı yolcular otel konaklama imkanlarından faydalanmış ve özellikle gelişmeler hakkında bilgilendirmiştir fakat bütün müşterilere ulaşamadığı için hiçbir imkândan faydalanamayan ve konu hakkında bilgilendirilmeyen müşteriler olumsuz geri dönüşler yapmışlardır. Southwest Havayolları müşteri hizmetleri, sosyal medya ve operasyon ekipleri, yaklaşık 250.000 yolcunun öfkesi ile karşı karşıya kalmış ve şirket 12 saat içerisinde yaklaşık 10 milyon USD zarara uğramıştır.

Krizin çözümüne yönelik atılan ilk adım 100 kişinin üzerinde bir iletişim ekibi hazırlamak olmuştur. Bu ekip, sosyal medyada bilgi isteyen müşterilere direkt yanıt vererek işe başlamıştır. Kriz sürecinin başından itibaren, havayolu temsilcileri de konunun dışında kalmamış ve konu ile birebir ilgilenmiştir, müşterilere hem sosyal medyadan hem de telefon aracılığıyla gerekli açıklamaları yapmışlardır. Ayrıca bu süreçte hemen hemen müşterilerin tümünden açık bir içtenlikle özür dilenmiştir. Southwest bunlarla da sınırlı kalmayarak müşterileri bilgilendirmek ve yapmış oldukları özrün altını çizmek amacıyla Facebook Live video aracılığıyla yayınlar yapmıştır bu hareket o dönem için yenilikçi ve etkili bir iletişim örneği olmuştur, mevcut çağa ayak uydurması bakımından da bu hareketi olumlu bir adım olarak değerlendirilmiştir. Kriz süreçlerinde en çok dikkat edilmesi gereken şey iletişimdir, özellikle iletişimin sürekli devam etmesi krizin başarılı yönetilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Southwest'de bu iletişim sürecini doğru yönetmiştir. Şirketin üst düzey yöneticileri yaşanan kriz sürecinin tüm detaylarını hedef kitlesine açık bir şekilde iletmiş ve çözüm için hangi adımların atıldığını aktararak müşterilerine bu durumun nasıl telafi edileceği konusunda bilgiler vermiştir. Canlı bilgilendirme hattı oluşturularak tüm gelişmeler, anında tüm sosyal medya kanallarından yayınlanmıştır. Bunun için aynı zamanda farklı bir web sayfasına da yönlendirme yapılmış ve bu sayfadan müşterileri haberdar etmek amacıyla sosyal medya kanallarından bilgi verilmiştir. Bu süreçte yapılan en doğru hareketlerden biri de tek seslilik olmuştur. Farklı kanallardan bilgi vermek yerine tek kişi tarafından yönetilen bir sayfa kullanılmış ve müşteriler bütün gelişmelerden haberdar edilmiştir. Southwest kriz süresi boyunca, Twitter şikayetlerine yaklaşık 12, Facebook mesajlarına ise yaklaşık 45 dakika içinde geri dönüş yapmıştır.

Southwest firmasının hızlı bir şekilde mevcut krize adapte olması, çalışan personellerini gerekli tedbirleri alabilmek için doğru yönlendirmesi, firmanın krizinin daha da genişlemesini önlemek adına sosyal medya aracılığıyla müşterilerinden içtenlikle özür dilemesi, krizin ilk ve en önemli anlarının başarılı bir

şekilde atlatılması adına doğru bir örnek teşkil etmektedir. Southwest firması kriz döneminde insan odaklı bir yaklaşım sergilemiş, empati yaparak müşterinin hangi bilgiyi almaya ihtiyacı olduğunu iyi tespit etmiştir. Bu konuda yaşanan mağduriyeti telafi etmek amacıyla her zaman doğru ve anlaşılabilir açıklamalardan yararlanmıştır. Şirket, Facebook Live video aracılığı ile canlı yayın gerçekleştirmiş ve kriz detaylarını aktarmıştır bu yayın için de birçok faaliyet alanından sorumlu CEO'sunu görevlendirerek müşterilerin gözünde daha güvenilir bir imaj oluşturmaya çalışmıştır. Tüm platformlarda farklı bilgi verilebilme ihtimalini azaltmak için firma bir web sayfası oluşturmuş, bilgi kirliliğini engellemek ve sağlıklı bilgiyi aktarabilmek adına tek seslilik sağlamıştır (Arslan, 2019: 47-55).

Thomas Cook: Thomas Cook, 1841 yılında İngiltere'nin Leicester kentinden, Loughborough' ya tren yolculuğu yaptırarak ticari hayatına başlayan bir şirkettir. 500 kişilik bir kapasiteye sahip olan bu yolculuk modern anlamda ilk turizm hareketinin başlamasına da sebep olmuştur. 2003 yılına kadar ulaşım alanında çok ilerleyen ve ilk sıralarda adı duyulan bu şirket 2003 yılına gelindiğinde, Birleşik Krallık'ta Thomas Cook Airlines adı altında havayolu olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. 2007 yılına gelindiğinde, Thomas Cook AG ve MyTravel Group plc, Thomas Cook Group plc çatısı altında birleşmiş, hemen ardından, Ving, Spies ve Tjäreborg'dan oluşan İskandinav kökenli konsorsiyum ile ortaklığa girişmiştir. 2008 yılında ise işletme daha önce hizmet veren bir web sitesini 21,8 milyon pound karşılığında satın almış, 2011 yılında ise, Birleşik Krallık perakende operasyonlarını, başka şirketlerle birleştirerek Birleşik Krallık'ın şimdiye kadarki en büyük seyahat acenteleri zincirini oluşturmuştur. Thomas Cook Havayolları bu birleşmelerle de sınırlı kalmayarak şirket ortaklıklarına, birleşmelere devam etmiştir, bu birleşmeler karşındaki şirketlerin de güçlü olması nedeniyle daha güçlü birlikleri ortaya çıkarmıştır. 2015 yılında Çin'li yatırım şirketi Fosun International Limited ile stratejik iş birliğine giden Thomas Cook, 2019 yılına kadar arka planda maddi sıkıntılarla mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu sebeple içinde bulunduğu maddi sıkıntılardan, borç birikintilerinden kurtulmak amacıyla, Fosun International Limited ve bankalarla 900 milyon poundluk bir anlaşma yapmıştır fakat bu durum Thomas Cook'un sonunu hazırlamıştır. Yetkililer elde edilen 900 milyon poundun yetersiz olduğunu ve 200 milyon pound daha ek finansmana ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiş ve bu finansmanı sağlayamayacağını düşünen Thomas Cook yönetimi, Eylül 2019'da iflasını açıklama zorunda kalmıştır.

Thomas Cook krizine bakıldığında krizin başlamasına ilerlemesine ve olumsuz olarak sona ermesine sebep olan birden fazla faktör bulunmaktadır.

Bunlara ilk örnek olarak şirketin üst düzey yöneticilerine karşı sergilenen tutumları gösterebiliriz. Bütün şirketlerin hemen hemen hepsinde yönetimi üstlenen üst düzey yetkililer, işletmenin başarısına büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır çünkü bu kişiler şirketlerin büyümesi ve karlılığı için uzun vadeli stratejiler oluşturma gücüne sahiptir. Gerekli gördükleri zaman risk alarak yeni pazarlara girme, ortaklıklar oluşturma, sözleşmeleri feshetme gibi önemli kararlarda etkili olabilecek güce sahiptirler. Fakat My Travel Group ile birleşmesinden sonra ciddi mali düşüş gösteren Thomas Cook, üst düzey yöneticilerin bu gücünü hiçe sayarak onları arka plana atmıştır. Bununla da yetinmeyerek uzun zamandır CEO görevini üstlenmekte olan yöneticisi ile 2011 yılında yollarını ayırmıştır. Bu durum hem şirketin tüm gidişatına hâkim olan bir yöneticinin gitmesi nedeniyle şirkette bir açık oluşmasına hem de zaten yıllık 1,2 milyar pound borç yükü altında olan işletmenin, yeni ve işleyişe hâkim olmayan bir CEO ile yoluna devam etmek zorunda kalmasına sebep olmuştur dolayısıyla bu negatif gidişat şirketin çöküşünü hızlandıran temel faktörler arasında değerlendirilmektedir.

Thomas Cook şirketini iflasa sürükleyen ve krizin başarısız olmasına neden olan bir diğer sebep de uyum problemidir. Thomas Cook kurulduğu dönemden itibaren özellikle de İngiltere’de sektörün lideri konumunda olan geleneksel bakış açısına sahip bir işletmedir. İşletme, 2011 yılından sonra tüm dünyayı etkisi altına alan dijitalleşmenin başlaması ile beraber yeni düzene ayak uydurmakta zorlanmıştır. Thomas Cook gibi geleneksel bakış açısına sahip şirketler köklü olsalar dahi bu süreç içerisinde değişimin gerisinde kalarak birçok küçük işletmeye imkân sağlamıştır. Dijitalleşmeye ayak uyduran tatil satışını, otel, uçak ve transfer paketlerini, tek bir paket içinde sunarak sektöre dahil olan bu küçük işletmeler müşterileri kendilerine çekmeyi başarmışlardır. Dijitalleşmenin şirket üzerindeki olumsuz etkilerinden biri de acente düzenine sahip olan işletme için personel açısından gerekli dönüşümü yapma zorunluluğu olmuştur. Ayrıca bu dönemde şirket, ciddi bir pazar payına sahip olduğu Türkiye’de 2016 yılında yaşanan terör olayları sebebiyle birçok müşterinin rezervasyon iptalleri ile karşılaşmıştır. Bu durum tüm uçuşların iptal edilmesine ve yeni uçuş rotası bulamayan uçakların çalıştırılmamasına yol açmıştır. Dolayısıyla gerek uçak bakım maliyetleri gerekse uçuş personelinin sabit maliyetleri ayrı bir borç yükü oluşturarak işletmeyi zor bir duruma sürüklemiştir. Thomas Cook şirketinin yaşadığı mali sıkıntılar ve rezervasyon iptalleri arka arkaya devam etmiştir. 2018 yılında meydana gelen sıcak hava dalgası İngiliz ve diğer Avrupalı tatilcilerin seyahat planlarını ertelemelerine ya da iptal etmelerine sebep olmuştur. Bu durum şirketin zaten var olan mali krizini ar-

tırmıştır çünkü bu iptaller nedeniyle 2016 yılında olduğu gibi işletme, tatil satmakta zorlanmış ve beklediği geliri elde edememiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde aslında bütün işletmelerin yenilikleri çabuk benimsemeleri ve adapte olmaları, sürdürülebilirliklerini sağlamak adına çok önemlidir. Piyasa koşullarında, teknolojiye, müşteri beklentileri ve tercihlerinde oluşan bu değişikliklere uyum sağlamak, onlara beklentilerine uygun hizmetler sunmak işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve rakiplerine karşı tercih edilebilmeleri için zorunlu bir adımdır. Görüldüğü üzere kendini kanıtlamış ve rakiplerine oranlar fazlaca tercih edilen bu şirketin 2007 yılındaki yanlış şirket birleşimi ile başlayan hatalar dizisi şirketin yavaş yavaş yok olmasına neden olmuştur. Kendisine net bir vizyon ve misyon belirleyemeyen şirket; yaşadığı maddi sıkıntılarının yanı sıra, değişime, teknolojiye ayak uyduramama, sektörel problemler, doğal afet, terör gibi nedenlerden dolayı on iki sene boyunca kriz yaşamıştır. Bununla birlikte insan kaynakları alanında da önemli üst düzey yönetici değişiklikleri, işletmenin çöküşünü beraberinde getirmiştir (Rodoplu ve Aktekin, 2020: 2141-2144).

Sonuç

Kriz, örgütlerin vizyonlarını, misyonlarını, verimini, personellerin çalışma azmini, hatta genel anlamda tüm varlığını tehdit eden, yönetimin öngörme, tehlikeleri önleme ve fırsatları değerlendirme mekanizmalarını zayıflatan beklenmedik durumlardır. Kriz durumları, genel anlamda bakıldığında hiçbir kurum tarafından istenmeyen bir durumdur fakat bu süreç içerisinde meydana getirdiği avantajlar da göz ardı edilmemelidir. Bu süreçteki, yönetimin mevcut olumsuzlukları giderme çabası, gerekli değişikliklerin yapılması, zayıf tarafların ortaya koyularak güçlendirilmesi krizin işletmeye sağladığı avantajlardandır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi örgüt için faydalı hale getirebilir, bu sayede işletme hem mevcut olumsuzluklarını gidermiş olur hem de ortaya çıkan kriz sürecini başarıyla yöneterek daha da güçlenmiş olur. Bir başka deyişle başarılı kriz yönetimi zararı en aza indirirken karlılığı ise en üst seviyede tutmaktır. Kriz, her örgütün yaşamında karşılaşılabileceği bir durumdur. Yöneticiler bunu bilmeli ve olası krizlere her zaman hazırlıklı olmalıdır.

Kriz dönemlerinde krizi yönetmek önemli bir süreçtir. Krizler aynı olsa da bu durumu farklı örgütler farklı şekillerde atlatırlar. Bu açıdan bakıldığında kriz durumlarından en fazla etkilenen sektörlerden biri olarak havacılık sektörü karşımıza çıkmaktadır. Finansal açıdan önemli bir bütçe gerektiren ve daima hareketli bir sektör olarak değerlendirilen olan havayolu taşımacılığı yönetilmesi en zor iş alanlarından biridir. Personel temininden, hava araçlarının bakımına, yakıtından yer hizmetlerine kadar çok sayıda maliyet gerektiren gider-

lere sahiptir. Bu sebepler herhangi bir kriz durumunda bahsedilen bu giderlerin karşılanamaması, gelir oranının düşmesi, imajın olumsuz etkilenecek tercih edilirliliğin düşmesi havayolu şirketlerini çok zor durumda bırakır. Bu yüzden havayolu şirketleri kriz süreci konusunda çok dikkatli olmalı ve kriz dönemlerinde kar edebilmek için kriz dönemlerinde uygulanacak stratejileri çok iyi belirlemelidir. Krizi yönetmek öncelikle bu konu hakkında bilgili ve sağduyulu bir kriz yönetim ekibi kurmakla başlamaktadır. Bu ekip; karar alıcı konumundaki üst düzey yöneticiler, bu yöneticilerin kararlarını uygulayabilecek potansiyele sahip kriz kontrol ekibi ve en önemlisi kriz dönemlerinde olmazsa olmaz olarak değerlendirebileceğimiz her türlü hedef kitle ile iletişim köprüsünü kuracak bir kriz iletişim ekibinden oluşturulmalıdır. Kriz ile karşı karşıya gelmek istemeyen havayolu şirketleri yapmak istediği tüm faaliyetleri, uluslararası standartlarda hizmet verdiği için, küresel piyasalarda mevcut ve muhtemel finansal hareketleri dikkate alarak planlamalıdır. Çünkü çevresel koşullara ayak uyduramadığı taktirde bütün şirketler yok olmaya mahkumdur. Bu planların kontrolünü sağlayacak olan da yine kriz ekibidir. Kriz ekibi kriz kendini göstermeden önce olabilecek kriz durumlarını tespit ederek böyle durumlarda hangi adımları atacaklarını önceden planlamalıdır. Bu sayede kriz meydana geldiğinde panik durumu yaşamadan hazır olan planlar devreye sokulabilir. Bu planlar krizin hem başarılı yönetilmesine hem de karlılık seviyesinin artırılmasına yardımcı olur. Kriz dönemlerinde iletişim de çok önemlidir. İletişimin doğru bir şekilde akışını sağlamak da kriz iletişim ekibinin görevidir. Bu dönemde hedef kitlenin güveni sarsıldığı için normalde inanmayacağı haberler dahi inandırıcı gelecektir. Bu yüzden süreci iyi yönetmek, iletişimi kuvvetli tutmak bu sayede de sarsılan güvenin daha çok sarsılmasını önlemek gerekir. Bu da medyayla olan ilişkilerden geçer. En kötü iletişim iletişimsizlikten daha iyidir sözü kriz için geçerli olabilir. Bu dönemde asla sessiz kalınmamalı gerekli açıklamalar yapılmalıdır. Özellikle havayolu sektöründe en fazla kriz çeşidinden biri olarak karşımıza çıkan uçak kazaları iletişimin en fazla ihtiyaç duyulduğu durumdur. Bu gibi durumlarda hem kazadan kurtulan yolcular hem bu yolcuların aileleri hem de uçak içerisinde hizmet veren çalışanlar desteğe ihtiyaç duymakta ve yetkili kişilerden birebir bilgi aktarılmasını istemektedirler.

Tahmin edilebilecek krizler olduğu gibi elbette öngörülemeyen beklenmedik krizler de meydana gelebilir. Özellikle havayolu sektörü riskli bir sektör olduğu için ve her türlü çevresel koşullardan kolayca etkilendiği için beklenmedik krizler ile karşılaşılabilir. Böyle durumlarda ilk olarak sakin kalmak ve olaylara sağduyulu yaklaşmak gerekmektedir. Ayrıca şeffaf olmak ve özellikle medya ile sürekli iletişim içinde olmak da çok önemlidir. Havayolu şirketleri

daha önce de belirtildiği gibi maliyetleri yüksek olan bir sektörde yer aldığı için kriz dönemlerinde maliyetleri kısıtlamak gerekmektedir. Fakat bu strateji uygulanırken nitelikli insan kaynakları da koruma altında tutulmalıdır. Kriz dönemi boyunca çalışanların iç müşteriler olduğu unutulmamalı ve onlarla eşgüdüm içinde hareket edilmelidir. Çalışanlara bu süreçte işini kaybetme endişesiyle karşı karşıya kalmayacaklarına dair güven verilmelidir. Çünkü çalışanların da mevcut kriz ile ilgili her bilgiye hâkim olmaları ve olası durumlarda ortak açıklamalar yapılmalıdır. Bu sayede çıkabilecek olumsuz ve yanlış haberlerin de önüne geçilebilir. Çalışanlara bu şekilde değer verilmesi aidiyet duygusunu da olumlu yönde etkilemektedir. Havayolu taşımacılığında kriz yönetimi konusunda bir diğer önemli konu da diğer ülkelerin prosedürlerine hâkim olunmasıdır. Uluslararası alanda hizmet veren şirketler sadece kendi ülkeleri ile sınırlı kalmayarak, hizmet verecekleri ülkelerin de ekonomilerini, işletme yapılarını, rekabet koşullarını, pazarlama ve satış faaliyetlerini ve sosyo-politik süreçleri de inceleyerek bu yönde plan ve strateji yapmalıdırlar. Bu sayede diğer ülkele- rin özelliklerinden dolayı hazırlıksız duruma düşüp krize yakalanma olasılıkları azalacaktır. Ayrıca kriz önlenemediği takdirde daha önceden bu alanlarda yapılan kriz planları kullanılarak başarılı bir yönetim uygulanacaktır. Ayrıca havayolu sektöründe esneklik her zaman korunmalıdır. Küresel alanda hizmet veren bu sektör mevcut değişikliklere ya da teknolojik yeniliklere ayak uyduramadığı takdirde kriz yaşaması kaçınılmazdır.

Çalışmanın son bölümünde havayolu taşımacılığında kriz yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi açısından bazı örnek olaylara yer verilmiştir. İlk örnek olan Pegasus krizinde iletişimin yönetimi açısından çok başarılı oldukları görülmektedir. Kazanın ilk anından itibaren sürekli açıklamaların yapılması, müşterilerle iletişime geçilmesi, özür mektupları yazılması ve kişisel eşyalarına karşı duyulan hassasiyet krizi başarılı yönettiklerinin göstergelerinden biridir. Pegasus'un kendi ifadelerine göre kriz meydana gelmeden önce kriz planlarının hazırlanması ve bu planların sürekli prova yapılması da kriz yönetimi açısından başarılı bir adımdır. Pegasus'un diğer örneği olan uçak kazası, 3 kişinin ölümü ile sonuçlanan üzücü krizlerden biridir fakat açıklamanın hemen yapılması ve bu açıklamanın genel müdür tarafından samimi bir dille yapılması başarılı bir adım olarak değerlendirilebilir. Bu kriz döneminde 18 kişiden oluşan ve farklı yerlerde oluşturulan 3 kriz merkezi kurulmuştur. Bu merkezler genel müdür tarafından yapılan açıklamaları desteklemiş, bunun yanı sıra kazanın kendi hataları olduğunu kabul etseler de herhangi bir ihmal ya da sorumsuzluktan kaynaklanmadığını nesnel verilerle ifade etmişlerdir. Pegasus'un bu krizi de iletişimi önemseyerek kısmen başarılı yönettikleri ifade edilebilir. Southwest

Havayolları krizine baktığımızda teknoloji kaynaklı yaşanan bir kriz olduğu görülmektedir. Bilgisayar sistemlerinin 12 saatten uzun süre çalışmayacak duruma gelmesi birçok uçuşunda iptal edilmesine neden olmuştur. Krizin ilk anlarında iletişim sağlanamamış birçok işlem manuel olarak yapılmış ve birçok müşteri memnun edilememiştir. Çünkü uçuşları iptal olan müşterilerin ortada kalması bir kısım müşteriye ulaşarak konaklama ve diğer açılardan destek olursa da bir kısım müşteriye ulaşılammıştır. Fakat Southwest firmasının daha sonra hızlı bir şekilde krize adapte olması, gerekli tedbirleri alması sosyal medyayı kullanarak gerekli açıklamaların, tek seslilik ilkesine bağlı kalarak, yapılması ve müşterilerden özür dilenmesi firmanın kriz yönetiminde attığı başarılı adımlardandır. En son örnek olay olarak değerlendirilen Thomas Cook krizine bakıldığında; ticari hayatına tren yolculuğu ile başlayan daha sonra başarılı bir şekilde devam eden, adını kısa sürede duyuran ve birçok başarılı işletme ile ortaklıklar kurarak ulaşım sektöründe havayolu taşımacılığına kadar yükselen bu şirket, ilerleme sürecinde dikkatli olmaması ve üstesinden gelemeyeceği miktarlarda borç aldığı için geri ödeme yapamaması nedeni ile kriz döneminden başarılı bir şekilde çıkamayarak iflas etmiştir. İşletmenin kriz döneminden başarılı çıkamaması tek bir sebebe bağlı değildir. Özellikle üst yöneticilerin öneminin göz ardı edilerek değiştirilmesi, geleneksel bir bakış açısına sahip olması nedeniyle yeniliklere ayak uyduramaması, dijitalleşen dünyada uyum problemi yüzünden eski tekniklere bağımlı kalması ve hizmet verdiği bazı ülkelerde yaşanan çevresel faktörlerin şirkete yansması kriz döneminden başarılı çıkamamasına neden olmuştur.

KAYNAKÇA

- Akdağ, M. (2005). “*Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), s.1-20.
- Akdağ, M. ve Taşdemir, E. (2006). “*Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi*”, Selçuk İletişim Dergisi, 4 (2), s.141-157.
- Akduru, H. E. (2021). “Havacılıkta Kriz Yönetim Stratejileri Üzerine Bir Araştırma: Milas Bodrum Havalimanı Örneği”, Türk Kamu Yönetimi Dergisi, 2 (2), s.87-97.
- Akım, F. (2005). “*Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 0 (22), s.171-176.
- Arslan, A. H. (2019). “*Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği*”, Journal of Aviation Research, 1 (1), s.42-56.
- Aslıyüce, A. (2010). Kriz Ortamlarında Bilgi Yönetim Sistemleri ve Hava Taşımacılığında Bilgi Sistemleri Destekli Kriz Yönetimi Modeli, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Aykaç, B. (2001). “*Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2), s.123-132.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). “*Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), s.104-118.
- Aydede, C. (2001). *Halkla İlişkiler Kampanyaları*, Kapital Medya Yayınları, Ankara
- Bakırcı, M. (2012). “Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı”, Marmara Coğrafya Dergisi, (25), s.340-377.
- Baran, H. (2012). “*İşletmelerde Kriz Yönetimi*”, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni, Kasım, s.26-33.
- Bat, M. ve Yurtseven, Ç.T. (2014). “*Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği*”, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 2 (3), s.197-223.
- Biber, Ayhan (2007). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*, Nobel Yayını, Ankara
- Özyurt, M.N.B. (2019). *Kriz İletişiminin Marka ve İtibar Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi: Torku Süt Krizi*, Kadir Has Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Budak, G. ve Budak, G. (2000). *Halkla İlişkiler*, Barış Yayınları, İzmir
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Canöz, N. (2018). “Yabancıların Havayolu Ulaşımını Tercih Etme Nedenleri: Türkiye’ye Ait Havayolu İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk İletişim Dergisi, 11 (2), s.196-213.
- Canöz, K. ve Canöz, N. (2020). *Halkla İlişkiler*, Palet Yayınları, Konya
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2002). “*Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets*”, Management Communication Quarterly, 16 (2), pp.165-186.
- Coombs, W. T. (2007). “Attribution Theory as a Guide for Post-Crisis Communication Research”, Public Relations Review, (33), pp.135-139.
- Çerçi, Ü. Ö., Canöz, K. ve Canöz, N. (2020). “*Covid-19 Krizi Döneminde Bilgilendirme Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.44, s.184-198.
- Çiftçi, D. (1997). *Hava Yolu İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir
- Demirtaş, H. (2000). “*Kriz Yönetimi*”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), s.353-372.
- Diyoğlu, B. N. (2011). Kriz İletişiminde Medya Yönetimi ve 2009 Türk Havayolları Krizi ve 2001 Amerikan Havayolları Krizi Karşılaştırmalı İncelemesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Fidan, M. ve Gülsünler, M. E. (2003). “*Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (10), s.465-475.

- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme*, (Çev: Ela Gürdemir), Alfa Yayıncılık, İstanbul
- İnceoğlu, S. (2017). Havayolu Şirketlerinin Kriz Döneminde Uygulaması Beklenen Stratejileri. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 9 (4), 89-104.
- Karadeniz, M. (2010). *Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Rolü ve Önemi*, Beta Yayınları, İstanbul
- Karaköse, T. (2007). "Örgütler ve Kriz Yönetimi", *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (13), s.1-15.
- Keown, C. ve McMullan (1997). "Crisis: When does a molehill become a mountain?", *Disaster Prevention and Management*, 6 (1), pp.4-10.
- Okay A. ve Okay A. (2002) *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul
- Önen, C., Çiftçi, Y. ve Kayar, S. (2021). "Havalimanı Çalışanlarının Acil Durumlara Yönelik Hazırlığı ve Kriz Yönetimi", *BEÜ Fen Bilimleri Dergisi*, 10 (4), s.1486-1491.
- Peltekoğlu, F. B. (2016). *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta Yayınları, İstanbul
- Pıra, A.ve Sohodol, Ç. (2012). *Kriz Yönetimi*, İletişim Yayınları, İstanbul
- Rodoplu, H. ve Aktekin, B. (2020). "Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Thomas Cook Şirketi Örnek Olayı", *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal*, 6 (38), s.2135-2146.
- Sarılgan, A. E. (2011). "Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), s.69-87.
- Sezgin, F. (2003). "Kriz Yönetimi", *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, s.180-195.
- Solmaz, B. (2011), "Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi", *Halkla İlişkiler içinde*, (Editör: Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan), s.145-165, Tablet Yayınları, Konya
- Sucu, M. (2021). "COVID-19 Salgını Döneminde Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Türk Havayolları (THY) Özelinde Bir Durum Çalışması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), s.2863-2884.
- Summak, M. E. (2012). *Halkla İlişkiler Yönetimi*, Servet Kitabevi, Konya
- Sun, M. (2019). *Sivil Havacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve Ekonomik Krizlerin Havacılık Sektörüne Etkileri*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Şengür, Y. (2004). *Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Şimşek, H. (2021). "Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi", *Journal of Aviation Research*, 3 (1), s.21-40.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), s.149-160.
- Taylor, J. B. (2009). "The Financial Crisis and the Policy Responses: An Emprical Analysis of What Went Wrong", *National Bureau of Economic Research*, January, pp.1-30.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Tursunov, H. (2020). *Kriz Yönetiminin Uluslararası İlişkilere Etkisi: 24 Kasım 2015 Türkiye- Rusya Savaş Uçağı Krizi Örneği*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- Uyar, T. (2009). *Havacılık Sektöründe Krizle Mücadele Yöntemi Olarak Tasarım*, IV. Ulusal Tasarım Kongresi, İstanbul.
- Yılmaz, M.K. (2020a). *Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Markaların Kriz İletişim Stratejilerinde Sosyal Medya Kullanımları Üzerine Bir Araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

- Yılmaz, M. K. (2020b). "Havacılık İşletmelerinin Halkla İlişkiler ve Sponsorluk Uygulamaları Üzerine Stratejik Bir Değerlendirme: Türk Hava Yolları Örneği", *Journal of Aviation Research*, 2 (2), s.142-167.
- Yüksel, H. (2014). "Sivil Havacılığın Gelişimi ve Küreselleşme Sürecine Katkıları: Türkiye Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5 (11), s.1-20.

YEDİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE SPONSORLUK UYGULAMALARI

Arş. Gör. Ahmet ERTEK

S.Ü. Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü

ahmet.ertek@sencuk.edu.tr

ORCID NO: 0000-0002-8156-5075

Serap ERTEK

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Havacılık Yönetimi A.B.D.

seraptans@gmail.com

ORCID NO: 0000-0001-5179-454X

Giriş

Havacılık sektörü değişen müşteri taleplerinden, sunulan hizmetlerden, teknolojik, siyasal ve ekonomik gelişmelerden etkilenen bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kâr elde etmek ve varlığını sürdürmek isteyen havayolu işletmeleri bu değişim ve gelişmelere uyum sağladığı sürece başarılı olabilmektedir. Bu doğrultuda havayolu işletmeleri farklı pazarlama stratejileri ve halkla ilişkiler uygulamaları gerçekleştirmektedir. Havayolu işletmelerinin gerçekleştirdiği uygulamalardan birisi de sponsorluk faaliyetleridir. Havayolu işletmeleri farkındalık düzeylerini yükseltmek, tüketicilerin ilgilerini çekmek, onlarda farklı algılar yaratmak, marka imajı oluşturmak, güvenilirliği tesis etmek ve satışları artırmak gibi amaçlar nedeniyle sponsorluk faaliyetleri yürütmektedir. İşletmeler bunlara ek olarak imajın güçlenmesi, marka bilinirliğinin artması, dolaylı olarak reklam yapılması, işletmenin konumlandırılması, rekabette üstünlük sağlanması, kurumsal kimliğin sağlamlaşması, medyada ve basında yer alınması, gündemde kalınması, tüketicilerle etkileşimin artması ve satışların artırılması gibi amaçlarla da sponsorluk faaliyetlerine katılırlar.

Bir halkla ilişkiler uygulaması olan sponsorluk uygulamaları ve havayolu işletmelerinin sponsorluk faaliyetleri hakkında bilgi vermeyi amaçlayan bu çalışma da sponsorluk hakkında kavramsal çerçeve verildikten sonra havayolu işletmelerindeki sponsorluk örnekleriyle konu ele alınmaktadır.

1. Sponsorluk Kavramı

Tarihi kökenleri eski çağlara kadar götürülebilen sponsorluk 15. ve 16. Yüzyıllarda Medici ailesi gibi soyluların ve kraliyet ailelerinin ün dışında herhangi bir beklentiye girmeksizin bir sanatçıyı ya da faaliyeti desteklemeleri,

himaye etmeleri sponsorluk kavramının ilk örnekleri “mesenlik” olarak bilinmektedir. Gelişen teknolojilerin ve değişen toplum yapılarının zorlamasıyla günümüzde mesenlik (himaye teme) anlayışı değişerek sponsorluk anlayışına evrilmiştir. Günümüz koşullarıyla ele alındığında artık, her türden kuruluşun büyük ilgi gösterdiği ve himaye etmenin modern biçimi olarak tanımlanan sponsorluk uygulamalarında sadece iyilik yapma felsefesi dikkate alınmamakta, sponsorluk için harcanan paranın karşılığında kuruluşa imaj, itibar, kabul, tanınma ve tanıtma olarak geri dönmesi beklenmektedir (Aslan, 2017: 30- 31). Yani kısaca izah edilecek olursa, zamanla sponsorluk kavramına bakış açısı da değişmiştir. Sponsorluk geçmiş dönemlerde karşılık beklenmeden yapılan bir faaliyet olarak görülürken, günümüzde ticari odaklı yapılan faaliyetler kategorisi içerisinde yerini almaktadır (Atas vd., 2015: 35).

Sponsorluk faaliyetleri günümüzde özellikle, tüketici pazarlarında varlığını sürdüren işletmeler için her geçen gün daha da yaygınlaşmaktadır. Hatta, günümüzde işletmeler tarafından bilinen halkla ilişkiler uygulamalarının arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bahsedilen bu işletme veya kuruluşların, son dönemlerde sponsorluklara önemli harcamalar yaptıkları da görülmektedir. Bu harcamaların temelindeki amaç ise, işletme veya kuruluşların ticari hedeflerini geliştirmektir. Bu yüzden sponsorluğun, tarihsel dönem içerisindeki önemini halen koruduğunu söylemek mümkündür.

Sponsorluk faaliyetleriyle genelde spor, sanat ve diğer sosyal etkinliklerle halkın farkındalığını artırarak olumlu tanıtımın sağlanması amaçlanmaktadır. Bunların yanında ayrıca ürün veya hizmet için güçlü ve olumlu bir algı oluşturmak, marka farkındalığını geliştirmek ve teşvik etmek için çeşitli şekillerde ürün farkındalığına katkıda bulunmakta amaçlanmaktadır. Bu nedenle sponsorluk faaliyetleri oldukça fazla tercih edilen bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Her ne kadar reklamlarla benzetilse de oldukça farklıdır ve doğrudan olmasa da temelde tüketici kararlarına yönelik bir ikna çabasıdır. İstenilen mesajın ve algının hedef kitleye ulaştırılmasında oldukça etkili olabilmektedir. Geleneksel pazarlama uygulamaları açısından değerlendirildiğinde ise; sponsorluk reklamlardan daha avantajlı olabilmektedir (O'Reilly vd., 2008: 393) ve sponsorluk faaliyetlerine yatırım yapan işletmelerin daha iyi sonuçlar elde ettiği görülmektedir (Kruger ve diğerleri, 2014: 225).

Sponsorluk faaliyetleri sponsorlar tarafından desteklenmektedir. Sponsor kavramı “belirli bir etkinliğin, programın vb. masraflarını karşılayan kimse ya da kuruluş” olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionary). Hedef kitleye ulaşımında da etkili olması nedeniyle işletmeler sponsorluk faaliyetlerini oldukça önemsemektedirler (Thwaites ve Carruthers, 1998: 204).

2. Sponsorluğun Amaçları

Sponsorluğu diğer kurumsal bağış ve yardım biçimlerinden ayıran temel faktörlerden biri, ticari amaç gütmesidir (Crowley, 1991: 11). Waite, (1979)'a göre sponsorluğun amacı sponsorluk aracılığı ile tanıtım yapmaktır. Bu amaçla işletmeler hedef kitlelerine sunmuş oldukları hizmet ve mallara ilişkin olumlu bir tanıtımı gerçekleştirmektedirler.

Sponsorluk faaliyetlerinin bir diğer amacı işletmeye yönelik olumlu imaj oluşumunu sağlamaktır. Sponsorluk faaliyetlerinin çoğu kısmı, hedef kitlelerde sponsorun kurum imajının doğru bir şekilde algılanmasını sağlamak (Enginkaya, 2014: 146) ve hedef gruplar üzerinde dolaylı veya doğrudan olarak olumlu yönde etkilenme oluşturmak yatmaktadır (Jalleh vd., 2002: 37). Ayrıca sponsorluk, sponsorun kendi çalışanları ile belirlenen amaçlara ulaşmak için de kullanılabilir. Bu amaçlar arasında kurumsal çıkmazın iyileştirilmesi ve çalışanlar arasında kurum imajının geliştirilmesi de vardır (Meenaghan vd., 2013: 446). Yani işletmeler marka ve kurumsal imajını ve itibarını güçlendirmek, marka bilinirliği ve farkındalığını artırmak ve bunların yanı sıra ürün/hizmet tanıtımı yapmak, satışlarını artırmak, hedef kitleleri ile ilişkilerini güçlendirmek gibi amaçlarla sponsorluk faaliyetlerinde bulunmaktadırlar (Diker ve Aksoy, 2019: 189).

Masterman'a göre sponsorluk amaçları dört kategoride incelenir ve bunun yanında hepsini bağlayan ek beşinci kategori de bulunmaktadır. Bunlar; direkt satış, marka bilinirliği, iç ve dış kurumsal farkındalıktır. Beşinci kategori ise rekabet avantajıdır. Rekabet avantajı, rakip firmanın fırsattan mahrum bırakılması ve haklarının sömürülmesi ile fırsatın en üst düzeye çıkarılmasıyla elde edilebilmektedir (Masterman, 2007: 3). Cornwell'e göre ise sponsorluğun amaçları kurumsal amaçlar ve pazarlama amaçları olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar (Cornwell, 1995: 17-18);

Kurumsal Amaçlar:

- Kurumsal imajın geliştirilmesi,
- Hizmet imajını artırma,
- Şirket görünürlüğünü artırma,
- Finansal kurumlar, potansiyel yatırımcılar ve hissedarlar gibi kitleleri etkileme,
- Toplum liderlerinin algılarını etkileme,
- Yardım satışları veya personel ilişkileri ve işe alım,
- Çalışanlar arasında birlik ruhu oluşturma,
- Bir sponsorun geçmiş eylemlerine karşı topluluk düşmanlığını hafifletmek veya olumsuz tanımlamalara karşı koymaya yardımcı olmak.

Pazarlama Amaçları:

- Satış üretme,
- Müşteri dikkatine odaklanma,
- Marka bilinirliği oluşturma,
- Rakipleri önleme,
- Satış gücünü araştırmayı kolaylaştırma,
- Dağıtım kanalı üyelerinde istek yaratmak,
- Dağıtım çıkışlarını artırma,
- Sponsorlu etkinlikte ücretsiz veya düşük maliyetli biletlerin yanı sıra özel muamele yoluyla bireysel, kişiden kişiye uyum geliştirme.

Amaç belirleme tartışmaları için, sponsorluklardan elde edilen faydaların incelenmesi, potansiyel sponsorluk amaçlarının tanımlanmasına yardımcı olmaktadır (Cornwell, 1995: 17).

3. Sponsorluk Faaliyetlerinde Planlama

Sponsorluk işletmelerin ve markaların pazarlama ya da kurumsal mesajlarını dağıtmak için kullanılabilir. Şekil-1. de gösterildiği gibi kişisel satış, satış promosyonu, reklam, doğrudan pazarlama ve halkla ilişkileri etkilemektedir. Farklı bir deyişle belirtilen iletişim araçları sponsorluk faaliyeti için kullanılabilir. Diğer yandan sponsorluk, pazarlama ve kurumsal iletişim için bir araçtır. Bu yüzden kurumsal promosyon aracı ya da halkla ilişkiler aracı olarak görülmektedir (Masterman, 2007: 30).

Sponsorluk, işletmelerde başarının sağlanması için tek başına yeterli değildir. Daima başka pazarlama iletişim faktörleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle sponsorluğu kişisel satış, halkla ilişkiler, satış promosyonu, reklam ve doğrudan pazarlamadan ayırmak yersizdir. Çünkü bütün pazarlama iletişim faktörleri uyumlu ve beraber kullanılırsa markaların ya da işletmelerin ulaşacakları başarı bir o kadar yüksek ve etkili olacaktır (Bozkurt, 2006: 340).

Şekil-1. Sponsorluğun İletişim Karması (Masterman, 2007: 30)



Bütünleşik pazarlama iletişiminde yapılan çalışmalarda sponsorluk önemli bir yere sahiptir. Gerçekleştirilen sponsorluk çalışmalarında işletmenin bütünleşik pazarlama iletişimi hedef, amaçlar, strateji ve planlarla uyum içinde olmasıdır. Marka ya da işletmeler sponsorluk çalışmalarını hem başka bir pazarlama faaliyetinde kullanabilmekte hem de sponsorluğunu yaptığı kişiye ya da faaliyete bağlı olarak markanın ismini ya da logosunu gösterebilmektedir. Özellikle olumlu tutum ve sponsorlukla desteklenen etkinlik, marka ya da işletmeye etki edeceğinden işletmeler bu olumlu potansiyeli diğer bütün pazarlama iletişimi faaliyetlerinde kullanmak isteyeceklerdir. Buradan çıkarılacak sonuç ise, sponsorluk yapan işletmenin hedef kitlesince olumlu algılanmasının gerekliliğidir. Olumlu algılanmayan sponsorluğun bir anlamı da olmamaktadır (Percy, 2008: 130-131; Meenaghan, 1998: 3-28). Bu nedenle hedef ve amaçların gerçekleşmesi için işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetleri en etkili biçimde planlamaları gereklidir. Sponsorluk faaliyetleri planlanırken, hedef ve gerçekleştirilmek istenilen amaç en başta belirlenmelidir. Bu hedef ve amaçlar markanın ya da işletmenin bütünleşik pazarlama iletişimi ve kurumun amaçlarıyla uyum göstermeli ve birebir örtüşmelidir. Hedef kitle analiziyle hedef kitlenin yaşam tarzı, ilgi alanları ve demografik özellikleri belirlenmelidir. Hedef kitlenin en başında tespit edilmesi sponsorluk faaliyetlerinin başarıyla sonuçlanmasına katkı sağlamaktadır.

Sponsorun hedef kitlesinin özellikleriyle sponsorluk yapılacak organizasyon, kişi ya da olayın hedef kitlesinin birbiriyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Hedef kitlenin ilgisinin bulunduğu alanlar belirlendikten sonra, bu alanların sponsorluk yapan kişi ya da grubun kurumsal değerleriyle de uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Bu uyuma bakılarak hangi faaliyet alanlarının kullanılacağı belirlenmelidir. İlgi duyulan her alan faaliyeti gerçekleştirecek markanın ve işletmenin kurumsal değeriyle birebir örtüşmeyebilir.

Sponsorluk stratejisinin tespit edilmesinde, sponsorluk yapılacak faaliyetin ve alanın; pazarlama, halkla ilişkiler ve reklam amaçlarıyla uyumlu olması sponsorlukta başarı için önemli bir yere sahiptir. Bunun yanında sponsorluk yapılacak faaliyetin ve alanın hedef kitleler tarafından nasıl takip edileceği ve faaliyetin kitle iletişim araçlarında nasıl ve ne şekilde yer alacağı da önemlidir.

Sponsorluk stratejisinin saptaması yapıldıktan sonra sponsorluk türlerinde ve seçeneklerinden hangilerinin ya da hangisinin seçileceğine karar verilmelidir.

Bütçe, kullanılacak araçlar ve sponsorluk zamanı belirlendikten sonra anlaşma yapılarak sponsorluk çalışmaları uygulanmaya başlanır. Sponsorluk faaliyetinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesinde sponsorluk uygulama-

larına başlamadan önce sponsorun neleri ya da neyi gerçekleştirme hedefinin, amacının olduğu bilinmelidir. Bu hedef ve amaçlara ulaşım sponsorluğun başarısını ve etkisini belirlemektedir. Yapılan etkinliklerin ulaştığı kişi sayısı pazar payı ya da satışta ki düşüş ya da yükseliş, marka ya da işletmeye ait tutum, imaj ve algılarda ki düşüş ya da yükselişin ölçülmesi gerekmektedir (Brannan, 1998: 66-67).

4. Sponsorluk Faaliyetinde Hedef Kitle

İşletmeler için hedef kitle ve mevcut pazar büyük öneme sahiptir, bu düşünceyle mevcut ve potansiyel müşteri kitlesine yönelik çalışmalara büyük önem verilmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik geri bildirim alma konusunda da bu çalışmalar önem arz etmektedir. Hedef kitle denilince akla sadece müşteri potansiyelindeki kişiler gelmemeli aynı zamanda çalışanlar, iştirak içerisinde bulunan kişiler, ortaklar, finansal kuruluşlar, işverenler, tüketici dernekleri, hükümet, yöneticiler gibi birçok kesimden bahsedilebilir. Sponsorluk çalışması yapılırken öncesinde hedef kitleye karar verilir ve ona uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Aksi halde hem sponsorluk türü farklı olabilir hem de hedef kitle açısından mesaj iletimi sağlanamayabilir. Hedef kitleyi, sponsorluk faaliyetlerinde aktif rol oynayanlar, faaliyetleri ziyaret ederek takip edenler, faaliyetleri iletişim araçları ile takip edenler şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Karadeniz, 2009: 66).

Kamuoyu liderleri, tüketici örgütleri, kuruluşun personeli, mevcut ve potansiyel müşteriler, işverenler, hizmet sunanlar ve hükümet, yerel yönetimler, ortaklar, finans kurumları, baskı grupları başlıca sıralanabilecek hedef kitlelerdir. Ayrıca hedef kitlenin daha önceden belirlenmesi, seçilecek sponsorluk alanı ortak bir kitleye hitap etmelidir. Böylece sponsorluk faaliyeti başarıyla sonuçlanabilir. Gerçekleştirilen bir sponsorluk faaliyetinin hedef kitlesi; aktif katılımcılar (sponsorluk faaliyetine katılanlar), ziyaretçiler (sponsorluk faaliyetlerini izleyenler), sponsorluk faaliyetlerini radyo, televizyon vs. takip edenler şeklinde sınıflandırılabilir. Sponsorluk faaliyetleri hangi bölümde, ne yapılacağı ya da kiminle yapılacağı, kime ne gibi mesajların verileceği hakkında ki konuları kapsamaktadır. Stratejisinin konusu ise ürününü mevcut ve potansiyel müşterilerine duyurma amacıyla sponsorluk çalışmaları gerçekleştirmeye başlayan kurumun slogan, logo ve vereceği mesajlarla sponsorluğunu yaptığı aktivitesi, şahsı ya da grubu, belirlenen süre içinde desteklemesi ve bu süreçte gerçekleştirilecek tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Karadeniz, 2009: 66-67).

5. Sponsorluğun Faydaları

Sponsorluğun işletmeye olan katkısı işletmelerin tanınırlığında artış sağlanmasıyla birlikte işletmenin imajının desteklemesidir. İşletmelerin sponsorluk alanında başarı elde ettikleri diğer bir nokta ise iletişimidir. Bu durumda toplumda olan konularda söz sahibi olmak ve gelişim için uğraşmak sponsorluğun faydalarından biridir (Canöz ve Doğan, 2015: 34,35). İşletmeler yapmış oldukları sponsorluk faaliyetleri ile kurmuş oldukları iş ilişkileri sonucunda pazarlama, lisans ve patent alma gibi durumlarda avantajlı bir konum elde edebilmektedir (Taşcıoğlu, 2019: 192). Sponsorluğun diğer faydaları ise; markalar için farkındalık oluşturma, tüketici ile bağ kurarak markaya olan sadakati artırma ve marka imajını yönetmeyi kolaylaştırmaktır (Girişken ve Giray, 2016: 67).

Sponsorluğun faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak da mümkündür (Kara-deniz, 2009: 72; Okay, 1994: 201):

- İmajın yaratılmasını sağlar.
- İşletmeler arasında pazarlama aracıdır. Hem hedef kitleyi hem de ortakları etkilemek için düzenlenir.
- Sponsorluğun hedef kitleyi etkisi altına almak dışında diğer işletmeler, ortaklar ve tedarikçilerle sıkı ve güçlü bağ kurmaya yardımcı olur. Bunun gerçekleşmesinin bir diğer yolu ise misafirperverlik fırsatlarıdır.
- Medyada daha fazla yer almak ve dikkat çekmek için sponsor olan işletmeler bu tür etkinliklere yönelmektedir. Sponsorluk adı altında daha çok medyada yer edineceklerdir.
- Tanıtım ve planlama aşamasındaki farklılıkları belirleme de sponsorluğun faydalarındandır.

Ayrıca toplumun onayını kazanma, hedef kitlenin medya alışkanlıklarındaki değişime isteklerine yanıt verme şansı ve işletme ile sponsor olunan olayın birleşmesi sonucunda prestijin paylaşılması sponsorluğun faydalarındandır.

6. Sponsorluk Türleri

Kuruluşlar önceden belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için amaçlara ve hedef kitlelerine uygun farklı türde sponsorluk alanlarını tercih etmelidirler. Bunun nedeni aynı sponsorluk türüyle kuruluşlar bütün hedef kitlelerine hitap edemeyebilir. Kuruluşlar hedeflerine ulaşabilmek için, diğer iletişim araçları ile beraber, kültürel faaliyetlere de katkıda bulunarak, eğitim imkânları sunarak, spor aktivitelerini destekleyerek, ödül törenlerine mali destek sağlayarak sponsorluktan yararlanmaktadır (MEB, 2011: 11). Bu noktada spor sponsorluğunun oldukça net hukuki temellere dayandığı, kültür-sanat sponsorluğu ve sosyal sponsorluğun ise çeşitli indirimler ve teşvikler sağlamasıyla ön plana çıktığı

ifade edilebilir (Canöz, Kaya ve Çerçi, 2021: 25-26). Tercih edilebilecek sponsorluk türlerinin başlıca özellikleri ve ayırıcı nitelikleri aşağıda kısaca anlatılmaktadır.

6.1. Spor Sponsorluğu

Maddi olarak en fazla miktarda mali desteğin sağlandığı sponsorluk türü olmakla birlikte (Aktaş, 2008: 234), spor turnuvalarına, spor takımlarına ve bireysel sporculara, destekleyici unvan ya da isim vererek, para ya da hizmet sağlayarak yapılan sponsorluk türüdür. Spor müsabakalarının ulusal ve uluslararası yönde geniş kitlelere ulaşabilmesi bu sponsorluk türünün en çok tercih edilen tür olmasını sağlamıştır. Spor sponsorluğu, spor takımlarının sponsorluğu, spor organizasyonlarının sponsorluğu ve bireysel sporcuların sponsorluğu olarak üç farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Seçim, 2003: 473).

6.1.1. Bireysel Sporcuların Sponsorluğu

Bu sponsorluk türünde temel amaç firma tanıtımının yapılmasıdır ayrıca mali destek önemli bir yer tutmaktadır. Sporcuların kullandığı formada firma logosunun ya da isminin kullanılması bu sponsorluk türünün bir örneği olarak kabul edilebilir. Sporcunun yalnızca mesleğindeki başarısı sponsor olmak için yeterli değildir. Seçilecek olan sporcunun günlük yaşamına verdiği önem incelenmelidir. Bununla birlikte, kişinin topluma örnek olabilecek sağlıklı bir kişi olmasına, insan sağlığına zararlı olan (sigara, uyuşturucu, alkol vb.) maddeler tüketmemesine de dikkat edilmelidir (Karadeniz, 2019: 69).

6.1.2. Spor Takımlarının Sponsorluğu

Spor takımlarının sponsorluğu, herhangi bir spor takımının desteklendiği sponsorluk türüdür ve bu alanlarda asıl amaç takımlara maddi veya ekipman olarak destek sağlamaktadır (MEB, 2011: 14).

Bireysel sporcuların sponsorluğunu yapmaktansa, takım sponsorluğu yapmak kriz yaşayabilme açısından daha az risklidir. Sponsor kuruluşun ulaşmak istediği hedef kitleler ile spor takımının hitap ettiği hedef kitle arasında bir uyumun olması sponsorluk yapılacak takımların tespit edilmesinde dikkate alınmalıdır. Sponsor kuruluşların, izleyiciler tarafından daha fazla bilinmesi, takım sponsorluğuna kitle iletişim araçlarında daha fazla yer verilmesine ve bazı spor müsabakalarının televizyondan yayınlanmasına bağlıdır. Sponsorlar, hedef kitlelere ulaşabilmek için birden çok takıma sponsorluk yapabilir (Karadeniz, 2019: 69). Türk Hava Yolları'nın (Turkish Airlines'in) dünyaca meşhur futbol takımlarından Chelsea FC, Barcelona, River Plate, FK Sarajevo ile Türkiye A Milli Futbol Takımı, Galatasaray SK, Trabzonspor ve Beşiktaş sponsorlukları buna örnek verilebilir.

6.1.3. Spor Organizasyonlarının Sponsorluğu

Para, teçhizat vb. gibi varlıklarla desteklenen spor faaliyetlerinde maliyetin yüksek olmasından dolayı resmi sponsorlara fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Spor organizasyonlarının sponsorluğunu sağlayan bir kuruluş ya kendi adı ile bir spor faaliyeti düzenlemekte ya da ulusal veya uluslararası yapılan bir organizasyona sponsorluk yapmaktadır. Bu tarz sponsorlukların maliyetleri yüksek olduğundan genellikle büyük kuruluşlar tarafından tercih edilmektedir (MEB, 2011: 15). Organizasyon sponsorluğu tüm organizasyona destek olmak şeklinde yapılabildiği gibi organizasyonun belirli bir bölümüne destek olmak şeklinde de yapılabilmektedir.

6.2. Kültür- Sanat Sponsorluğu

Spor sponsorluğundan sonra hedef kitlelere ulaşmada en etkili ve yaygın sponsorluk türü kültür – sanat sponsorluğudur. Sponsora olumlu yönde itibar, iyi bir imaj ve saygınlık kazandırma, toplumda tanınma, farkındalık sağlama ve akılda kalıcılığı açısından spor sponsorluğuna oranla daha avantajlı konumdadır. Birey ve gruplara destek sağlanmasında film sponsorluğu, sergi ve müze sponsorluğu gibi çalışmalar örnek gösterilebilir. Bu sponsorluk türünde resim, heykeltıraşlık, bale, fotoğraf, müzik, kitap, opera, festival etkinlikleri, sinema filmi, sanatçılar, sergi ve müze gibi alanlar destek görmektedir (Aktaş, 2008: 127).

6.3. Çevre Sponsorluğu

Bu sponsorluk türünde firmalar, doğanın olağan dengesini korumak, yeşilliğin ortadan kalkmasını engellemek ve bu yönde kendi isimleri ile birlikte olumlu bir imaj sağlamak ya da var olan imajlarını sağlamlaştırmak amacıyla girebilirler (Erciş, 2012: 117).

6.4. Sosyal Sponsorluk

Kuruluşların toplumun ihtiyaçlarına yönelik sosyal sorumluluk bilinci ile uyguladığı sponsorluk faaliyetlerini içermektedir. Bu faaliyetler, güven duygusunun oluşturulması ve ulaşılmak istenilen kitlede bu kuruma yönelik pozitif bir imaj oluşturmaya açısından önem taşımaktadır. Halkın bir parçası olarak sponsorluk faaliyetlerinde bulunan şirketler, toplumsal sorumluluk bilincinin ve sosyal katılımın ispatlanması için toplumun ihtiyacı olan alanlarda kâr amacı olmaksızın çeşitli çalışmalar yapmakta, bu sayede tanınırlığını artırmak, imajlarını geliştirmek gibi hedeflere de ulaşmaktadırlar (Karadeniz, 2019: 70). İçinde faaliyette bulunulan toplumun menfaatine olacak etkinliklere sponsor olmak şeklinde yapılmaktadır. Hastanelerin, okulların, eğitimin, kütüphanelerin, tarihi yer ve mekânların restorasyonunun, bilimsel çalışmaların ve doğanın korunması için yapılacak her türlü etkinliğin desteklemesi çalışmaları, sosyal sponsorluğa örnek verilebilir (Canöz ve Doğan, 2015: 28,29).

6.5. Macera-Seyahat Sponsorluğu

Araştırma gezileri, dağcılık, dünya gezileri gibi dayanıklılık ve cesaret isteyen faaliyetleri destekleme tarzında yapılan sponsorluktur. Söz konusu faaliyetlere tek bir sponsor destek verebileceği gibi, farklı alanlarda faaliyette bulunan birçok farklı kuruluş da destek verebilmektedir. Bu tür sponsorlukta yayıncı kuruluş ve diğer kuruluşlar hem malzeme hem de mali açıdan destek bulabilmektedir. Bazı firmalar bilinmeyen yerlerin keşfedilmesi, rekor denemeleri gibi insanlar için zorlu ve ulaşılması güç faaliyetleri destekleyerek bundan yararlanmaya çalışmışlardır. Bu tarz faaliyetler dayanıklılık ve büyük cesaret gerektirmekle beraber başarısız olma olasılığı da vardır. Bu tip faaliyetler kurumların imajını veya ulaştırmak istedikleri mesajları destekleyici özellikte olduğundan kurum ve kuruluşlara ilgi çekici gelmektedir (MEB, 2011: 28).

7. Havayolu İşletmelerinde Sponsorluk Uygulamaları

Havayolu işletmeleri şirkete ait tüm iletişim kanalları ve altyapıyı kullanarak, kurumsal amaçlara ulaşabilmek, iletişim politikaları içerisinde yer alan halkla ilişkiler, satış geliştirme reklam ve pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla sponsorluk faaliyetlerinden faydalanmaktadır (MEB, 2011: 3). Havayolu işletmelerinin sponsorluk faaliyetlerinin sponsorluk türleri ve sayıları havayolu işletmelerinin isimleri verilmeden Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo-1. Havayolu İşletmelerinin Sponsorluk Faaliyetlerinin Sponsorluk Türlerine ve Sayıları
(Kavlak ve Güçer, 2018: 531).

Havayolu İşletmesi	Sponsorluk Türleri				Toplam
	Spor Sponsorluğu	Sosyal Sponsorluk	Kültür-Sanat Sponsorluğu	Çevre Sponsorluğu	
1	-	11	-	-	11
2	5	1	1	-	7
3	-	22	28	1	51
4	38	-	6	-	44
5	1	-	2	-	3
6	15	2	10	2	29
7	1	4	2	1	8
8	-	1	1	-	2
9	10	-	2	-	12
10	-	1	-	-	1
Toplam	70	42	52	4	168

Yukarıdaki tablo incelendiğinde havayolu işletmelerinde uygulanan sponsorluk faaliyetlerinden en çok spor sponsorlukları dikkat çekmektedir. Spor sponsorluğu, önde gelen markalar için farkındalığı artırmak amacıyla önemli bir araç haline gelmiştir. Barclays’ın son on yılda Premiership’e yaptığı gibi tüm sporlarda ve özellikle futbolda bu görülmektedir (Aronstam, 2015). Bunun bir örneği olarak Pegasus Havayolları’nın 2015-2016 voleybol sezonundan bu yana Eczacıbaşı Vitra Kadın Voleybol Takımı’nın resmi havayolu destekçisi olması gösterilebilir (Pegasus Havayolları resmi sayfası, 2017). Corendon Airlines, 2.365 metre yüksekliğindeki Antalya Tahtalı Dağı’nın çevresindeki par-

kurları ile Türkiye'nin ilk "Skyrunning" yarışı olan Tahtalı Run to Sky'nin isim sponsoru olmuştur. Qatar Airways, 2021 CONCACAF Altın Kupası ve UEFA Euro 2020'ye sponsor olmuş ve FIFA, CONCACAF ve CONMEBOL gibi futbolu yöneten organları içeren güçlü bir küresel spor ortaklığı portföyüne sahiptir. Havayolu ayrıca Al Sadd SC, Boca Juniors, FC Bayern München ve Paris Saint-Germain gibi dünyanın en büyük futbol kulüplerinden bazılarını sponsorluk yapmaktadır. Türk Hava Yolları da Galatasaray'ın 2017-2018 sezonundaki UEFA Avrupa Ligi maçlarının forma sponsoru olmuştur (Sabah Gazetesi, 2017). Ayrıca bunlara ek olarak THY'nin sponsorlukları Tablo- 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. THY Sponsorlukları

Bireysel Sponsorluklar	Kulüp Sponsorlukları	Etkinlik Sponsorlukları
Antoine Albeau	Türkiye A Milli Basketbol Takımı	Turkish Airlines Challenge
Enes Yilmazer	Borussia Dortmund	Saraybosna Grand Prix Bisiklet Turu
Lena Aylin Erdil	Olympique de Marseille	Ağrı Uluslararası Tenis Turnuvası
Didier Drogba	Galatasaray SK	Türkiye Cumhurbaşkanlığı Bisiklet Turu
Şahika Ercümen	Fenerbahçe SK	İstanbul Maratonu
	Beşiktaş JK	Turkish Airlines Ladies Open
	Trabzonspor	BMW Golf Cup International
	Bursaspor	Turkish Airlines Euroleague

Sonuç

Sponsorluk faaliyetleri havayolu işletmelerinin halkla ilişkiler uygulamaları arasında yer alan ve marka bilinirliği ve yolcu tercihleri üzerinde oldukça büyük etki yaratan faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Havayolu işletmelerinin sponsorluk faaliyetleri incelendiğinde; yapılan sponsorluk anlaşmaları sonucunda kurumun sponsorluk amaçlarına ulaşması ve nihayetinde sponsorluğun ticari bir kazanca dönüşmesi, havayolu işletmeleri için sponsorluğun önemini açıkça göstermektedir.

Yapılan araştırmalar neticesinde beklenen faydalara bakıldığında imaj, satışların artması ve farkındalığın artması gibi beklentiler söz konusudur. Özellikle uluslararası piyasada gerçekleştirilen sponsorluk faaliyetlerinin yurtdışı uçuşları açısından büyük önem arz ettiği ortadadır. Ayrıca işletmelerin sponsorluk anlaşmalarında hedefleri; imajın kuvvetlenmesi, marka bilinirliğinin artması, dolaylı olarak reklam yapılması, pazar ve hedef kitlede açılmak istenilmesi, işletmenin konumlandırılması, rekabette üstünlük sağlanması, dikkat çekilmesi, kurumsal kimliğin sağlamlaşmasına katkı sağlanması, medyada ve basında yer alınması, gündemde kalınması, tüketicilerle etkileşimin artması ve satışların artırılması şeklindedir. Sonuç olarak toparlamak gerekirse sponsorluk uygulamalarından da anlaşılacağı üzere sponsorluk faaliyetleri tüketici davranışlarında etkili bir faktördür. Ayrıca algı, imaj ve bilinirlik gibi aktarımları da bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aktaş, H. (2008). *Bir İletişim Aracı Olarak Sponsorluk*, (Editör: A. Kalender ve M. Fidan), Halkla İlişkiler içinde, s. 221–249, Tablet Yayınevi, Konya.
- Aronstam, S. (2015). Managing A Cost Effective Investment For Your Brand, Future Thinking, 3.
- Aslan, M.M. (2017). Kurumiçi Halkla İlişkilerin Geliştirilmesinde NLP'nin Rolü, Aybil Yayınları, Konya.
- Atas, U., Morris, G. & Bat, M. (2015). "The Importance Of Sponsorship In Corporate Communication: A Case Study Of Turkish Airlines", Global Media Journal TR Edition, 6 (11), pp.35-53.
- Bozkurt, İ. (2006). İletişim Odaklı Pazarlama, Tüketiciden Müşteri Yaratmak, MediaCat Yayını, İstanbul.
- Brannan, T. (1998). A Practical Guide to Integrated Marketing. (N. Hart, Dü.) Kogan Page.
- Canöz, K. ve Doğan, İ. (2015). "İmaj Oluşturma Aracı Olarak Sponsorluk". Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 3 (2), s.19-39.
- Canöz, K., Kaya, K.K. ve Çerçi, Ü.Ö. (2021). "Bir Halkla İlişkiler Uygulaması Olarak Sponsorluğun Sözeleşmesi ve Hukuki Dayanakları", Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, S.36, s.15-28
- Cornwell, T. B. (1995). "Sponsorship-Linked Marketing Development", Sport Marketing Quarterly, 4(4), pp.13-24.
- Crowley, M. G. (1991). "Prioritising the Sponsorship Audience", European Journal of Marketing, 25(11), pp.11-21.
- Diker, E., ve Aksoy, F. (2019). *Bir Halkla İlişkiler Uygulama Alanı Olarak Sponsorluk*. (Editör: Z. A. Şentürk, & Ö. Selvi), Halkla İlişkiler ve Uygulama Alanları: Yeni Eğilimler içinde (s. 107-144), Eğitim Yayınevi, Konya.
- Enginkaya, E. (2014). "Futbol Taraftarlarının Sponsor Markalara İlişkin Tutum, Satın Alma Niyeti ve Takımla Özdeşmeleri Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 36(2), s.145-158.
- Erciş, M.S. (2012). "Pazarlama İletişimi Kapsamında Sponsorluk Faaliyetlerinin Önemi ve Bir Sponsorluk Uygulaması: Türk Hava Yolları", Marmara İletişim Dergisi, S.19, s.112 – 124.
- Girişken, Y. ve Giray, C. (2016). "Vodafone'un Marka Kişiliği: Beşiktaş Taraftarı, Rakip Takım Taraftarları ve Takım Tutmayanların Algılarındaki Fark Üzerine Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış, 1(1), s.65-78.
- Jalleh, G., Donovan, R. J., Giles-Corti, B., ve Holman, C. D. (2002). "Sponsorship: Impact on Brand Awareness and Brand Attitudes", SMO, 3(1), pp.35-45.
- Karadeniz, M. (2009). "Pazarlama İletişimi Kapsamında Sponsorluk Faaliyetlerinin Önemi", Journal of Naval Science and Engineering, 5(1), s.62-75.
- Kavlak, T. H. ve Güçer, E. (2018). *İşletmelerde Sponsorluk Uygulamaları: Havayolu İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme*. VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İskenderun.
- Kruger, T.S., Goldman, M. ve Ward, M. (2014). "The impact of new, renewal and termination sponsorship announcements on share price returns", International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 15(4), pp. 223-239.
- Masterman, G. (2007). *Sponsorship: For a return on investment*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MEB, (2011). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri*, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara.
- Meenaghan, T., McLoughlin, D., ve McCormack, A. (2013). "New Challenges in Sponsorship New Challenges in Sponsorship Context of Praxis", Psychology and Marketing, 30(5), pp.444-460.
- Meenaghan, T. (1998). "Current developments and future directions in sports" International Journal of Advertising, 17(1), pp.3-28.
- Okay, A. (1994). "Sponsorluk", Marmara Üniversitesi, Marmara İletişim Dergisi, S.5, s.201-211.

- O'Reilly, N., Lyberger, M., McCarthy, L., Séguin, B. ve Nadeau, J. (2008), "*Mega-special-event promotions and intent to purchase: a longitudinal analysis of the super bowl*", Journal of Sport Management, Vol.22, pp. 392-409.
- Oxford Dictionary, 2022, https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/sponsor_1?q=sponsor, (Erişim Tarihi: 10.08.2022)
- Pegasus Havayolları (2017). *flypgs*: <https://www.flypgs.com/basinodasi/reklam-hizmet-alimi-ve-sponsorluklar> (Erişim Tarihi: 19.07.2022)
- Percy, L. (2008). Strategic Integrated Marketing Communications. UK: Elsevier.
- Sabah Gazetesi (2017). *Ekonomi Haberleri*: <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2017/07/13/thy-galatasaray-sponsor-oldu> (Erişim Tarihi: 20.07.2022)
- Seçim, H. Ö. Y. (2003). "*Sponsorluk*", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (16), s.457-479.
- Taşcıoğlu, R. (2019). *Sponsorluk*, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Erzurum.
- Thwaites, D. ve Carruthers, A. (1998). Practical Applications Of Sponsorship Theory: Empirical Evidence From English Club Rugby. Journal Of Sport Management.12. pp. 204.
- Waite, N. (1979) "*Sponsorship in Context*", unpublished PhD thesis, Cranfield Institute of Management.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE ONLINE İTİBAR YÖNETİMİ: COVID-19 SÜRECİNE AİT KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN

KTO Karatay Üniversitesi, İletişim ve Tasarımı Bölümü,

birol.buyukdogan@karatay.edu.tr

ORCID NO: 0000-0001-9873- 4317

Giriş

Covid-19 pandemisi 2019 Kasım ve Aralık aylarında öncelikle Çin’de ardından farklı ülkelerde hissedilmeye başladı. Hastalık Türk haber bültenlerinde dünya haberleri içinde geçiyor ve seyircinin bir kısmı için gelip geçici krizlerden biriymiş gibi görülmüyordu. Ancak salgın 2020 Şubat ayından itibaren Türkiye’de de kendini göstermeye başladı. Pandeminin etkisiyle 2020 Mart ayında önce Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullar ve üniversitelerde iki haftalık kapanma başladı, ardından devlet ve özel şirket çalışanlarını da kapsayan bir dizi kapanma tedbirleri alındı. Bu tedbirler çalışma ortamlarında alınacak sağlık tedbirlerinden evden çalışmaya, yeme içme sektörlerinin işlerine ara vermesinden şehirler arası ve ülkeler arası seyahat yasağına kadar bir dizi tedbiri kapsıyordu. Alınan bu tedbirler zamanla “yeni normal” olarak adlandırılmaya da başladı. 2020 Mart ayında alınmaya başlanan bu tedbirler 2020 yaz aylarından itibaren kademe kademe azaltılmaya başladı. Ancak bu süreçteki yasak ve tedbirler şirketlere büyük oranda müşteri ve para kaybettirirken itibarlarını da etkiledi. İtibar şirketlerin sektörlerinde devamlılıklarını sağlayan en önemli unsurlardan bir tanesidir. Şirketler bu dönemi en az hasarla atlatacak için farklı çözümler üretmeye ve itibarlarını korumaya çalıştılar. Şirketlerin hedef kitlelerine kendilerini en iyi anlatma kanallarından biri olan sosyal medya platformları da Covid-19 sürecinde oldukça etkin kullanıldı. Dünyanın gözde sektörlerinden birisi olan havayolu taşımacılığı sektörü de bu süreci en az kayıpla atlatacak için gerekli tedbirleri almıştı. Bu süreçte şirketler hedef kitleleriyle iletişimi bir an olsun kesmemiş ve sosyal medya paylaşımlarını artırarak devam ettirmişlerdir.

Bu çalışma havayolu şirketlerinin Covid-19 öncesi ve sonrasında sosyal medya platformlarındaki paylaşımlarını kurumsal itibar açısından değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada dünyanın en be-

genilen havayolu şirketi Qatar Airways (Smith, 2021) ve Türkiye'nin en beğenilen havayolu şirketi Türk Hava Yolları'nın (Capital, 2022) Covid-19 pandemisi öncesi ve sonrasındaki Instagram paylaşımları kurumsal itibar bağlamında karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

1. Kurumsal İtibar

Şirketler gelişen rekabet ortamıyla birlikte sektörlerinde daha kalıcı olmak için kurumsal itibar yönetimine daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır. Ürün ve hizmetlerin birbirine çok benzediği günümüzde itibar, şirketlerin farklılıklarını ortaya koymaya yarayacak çok önemli bir araç olarak görülmektedir. Yine şirketler rekabetin de etkisiyle daha itibarlı hale gelmek için daha fazla bütçe ayırmaya başlamışlardır. Amerikalı şair Lowell' e göre itibar **“titrek ve belirsiz alevden oluşan sadece bir mumdur, kolayca üflenir ancak dünyanın aradığı ve değer bulduğu bir ışıktır”** (Brainyquote, 2022). Titrek ve belirsiz bu ışığın beklenmedik rüzgârlarla sönmemesi için şirketler ellerinden gelen tedbirleri almalı ve mumun sürekli yanmasını sağlamalıdır. Bu açıdan itibar şirketler için korunması gereken çok hassas bir unsur durumundadır.

Kurumsal itibar hakkında birçok tanım yapılmıştır. Carroll'a (2013: 1) göre itibar geçmişte olanlara dayanarak insanların birinin veya bir şeyin neye benzediği hakkında sahip oldukları görüştür. American Heritage Dictionary'e göre itibar “kamunun bir kişi veya bir şey hakkındaki genel kanaati veya yargısı” olarak tanımlanmaktadır (Ahcidictionary, 2022). Carroll itibar için “insanların görüşü” terimini kullanırken American Heritage Sözlük ise “kamunun görüşü” terimini kullanmıştır. Bu tanımlar şirketlere uygulandığında tanımlardaki insanlar ve kamunun kimler olacağı sorusuna cevap bulmak gerekmektedir. Buradaki insanlar ve kamu ifadelerini hedef kitle olarak adlandırmak daha uygun olacaktır. Şirketlerin başlıca hedef kitlelerini çalışanlar, potansiyel çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, tüketiciler, kanaat önderleri, dağıtımıcılar ve yakın çevre olarak sıralamak mümkündür (Okay ve Okay, 2013: 223-236). Fombrun ve Riel'e (1997:10) göre kurumsal itibar “şirketin birden fazla paydaşına değerli sonuçlar sunma yeteneğini tanımlayan geçmişteki eylemlerinin ve sonuçlarının toplu bir temsildir. Walker (2010: 370)ise Fombrun ve Riel'in bu tanımını analiz ettikten sonra şu şekilde bir tanımda bulunmuştur. “Kurumsal itibar, bir şirketin geçmiş eylemleri ve gelecek beklentilerinin bazı ölçütlerle karşılaştırıldığında nispeten istikrarlı, soruna özgü bir toplu algısal temsildir. Walker, Fombrun'ın tanımına geçmiş eylemler ile geleceğe dönük hedeflerin belirli ölçütlerle karşılaştırılması kavramını ilave etmiştir. Carroll'a (2013: 4) göre itibar tek bir boyut olmayıp birden fazla alt boyuta sahiptir. Bu alt boyutlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir;

- gerçekte ne olduğumuzu ortaya koyan gerçek itibar,
- kendimiz hakkında ne söylediğimizi ortaya koyan iletilen itibar,
- nasıl görüldüğümüzü ortaya koyan algılanan itibar,
- ne düşündüğümüzü ortaya koyan yorumlanan itibar,
- markanın ne vaat ettiği ve paydaşların ne beklediğini ortaya koyan anlaşmalı itibar,
- kurumun kendi sektöründe optimum konumlandırmasını ortaya koyan ideal itibardır.

Değişen dünya koşullarında ve artan rekabet ortamlarında kurumların itibarlı olmaları için finansal yapısının, fiziki imkânlarının, soyut ve somut değerlerinin güçlü olması gerekir. Bu aşamada somut değerlerin güçlendirilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Günümüz kurumlarının vazgeçilmez bileşenlerinden sosyal sorumluluk çalışmaları, verimli ve motivasyonu yüksek çalışanların varlığı, topluma duyarlılık, gelişime ve yeniliklere açıklık, müşteri odaklılık, etik davranış ve değerlerin önemi, küresel düşünce yapısı, kurumsal yönetim ve güçlü liderler kurumsal itibar oluşumunda ve yönetiminde var olan soyut değerler olmaktadır (Yıldırım, 2010: 65) ki; bunların da somut değerler gibi güçlü olması gerekmektedir. Ayrıca kurumların kimliklerine dönük uygulamaları, yönetim biçimleri, kazanılan ödüller, üst ve orta düzey yöneticilerin niteliği ve topluma dönük projeleri de itibarın kazanılmasında etkili olmaktadır (Peltekoğlu, 2016: 582).

Yukarıdaki tanımlar ve açıklamalar dikkate alındığında kurumsal itibarı, paydaşların ve özellikle hedef kitlenin kurum hakkındaki düşünceleri olarak tanımlamak mümkündür. Bu düşünceleri; hedef kitlenin kurumun şimdiye kadar yaptıklarına bakarak bundan sonra yapacaklarına olan güveni şeklinde söylemek de mümkündür. Bu düşünce ne kadar olumlu ise, kurumun krizleri daha az zararla atlatması ve daha uzun ömürlü olması söz konusu olacaktır. Bu düşünceyi doğrulayan çalışma Manabe ve Nakagawa (2021: 1) tarafından 2021 yılında gerçekleştirilmiştir. Adı geçen araştırmacılar yaptıkları çalışmada hisse senedi fiyatlarının hızla düştüğü Covid-19 sürecinde olumlu itibara sahip firmaların, düşük itibara sahip firmalardan %5 ile %7 puan daha yüksek hisse senedi getirileri olduğunu tespit etmişlerdir.

Kurumsal itibarın olumlu olması yukarıda sıralanan avantajlara ilave olarak daha başka avantajlar da sağlamaktadır. Olumlu itibar bir mıknaş gibi çalışmaktadır. O bir kurumun çekiciliğini güçlendirmekte, kurumun birçok alanda yapacaklarını basitleştirmektedir. Olumlu itibar nitelikli çalışanları kuruma çekip uzun süre kurumda kalmalarını sağlarken, ürünleri de daha yüksek fiyattan satabilmelerini olanaklı hale getirmektedir. Yine itibarı yüksek kurumlar

daha kolay finansal kaynak bulabilmektedirler (Riel ve Fombrun, 2007: 47). Bunların yanında iyi bir itibar aynı zamanda daha yüksek müşteri sadakati ile satışlara ya da bağışlara da katkı sağlamaktadır (Wilcox vd., 2015: 259).

İşletmelere birçok avantaj sağlayan itibar her an takip edilmesi ve kendisine zarar verebilecek tüm unsurların proaktif yaklaşımla ortadan kaldırılması gereken bir kavramdır. İş insanı Warren Buffet itibar hakkındaki gözlemini şu şekilde özetlemektedir. “İtibar kazanmak 20 yıl, onu mahvetmek ise beş dakika sürer. Bunu düşünürsen, her şeyi farklı yapacaksın (Carroll ve Olegario, 2020: 173).

Kurumsal itibarın uygulaması kadar ölçümü de önem arz etmektedir. Kurumsal itibarın ölçümünde farklı ölçekler kullanılmaktadır. Burada iki farklı ölçekten söz edilecektir. Bunlardan ilki Capital Dergisi’nin “En Beğenilen Şirketler” ölçeği, diğeri ise Riel ve Fombrun’ın Rep Trak modeli olacaktır.

Capital Dergisi 1999 yılından beri her yıl Türkiye’nin en beğenilen şirketlerini belirlemektedir. Söz konusu çalışma bir danışmanlık şirketi aracılığıyla yapılmakta, 628 şirkette çalışan 1980 yönetici ile görüşme yapılmaktadır. Her yıl 19 ölçütten oluşan bir anketle en beğenilen 20 şirket seçilmektedir. Söz konusu 19 ölçüt; hizmet ve ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik, çalışan memnuniyeti, çalışana sunulan sosyal imkanlar, çalışanların nitelikleri, sürdürülebilirlik stratejileri, ekolojik çevreye karşı duyarlı olma, güvenilir şirket olma, toplumsal sorumluluk, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilme, yönetim kalitesi, bilgi teknolojileri yatırımları ve ekonomiye katkı ölçütleridir (Capital, 2022). Diğer ölçek ise Riel ve Fombrun tarafından Reputation Institute için yapılan kurumsal itibar ölçeğidir. RepTrak modeli olarak tanımlanan ölçek yedi boyut ve 23 alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu yedi boyut hedef kitlenin şirkete dönük tutumlarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu yedi boyut ürün ve hizmetler, yenilikçilik, çalışma ortamı, yönetim, vatandaşlık ve liderlik bileşenleridir (Riel ve Fombrun, 2007: 255). Her iki ölçek de aynı ana başlıkları içermektedir. Capital Dergisinin ölçeği anketin uygulandığı örneklem açısından “çalışma ortamı, vatandaşlık ve liderlik” başlıklarında yoğunlaşmakta iken Reptrak ölçeği ise dengeli bir dağılım göstermektedir.

Kurumsal itibarın yönetimi özellikle kriz dönemlerinde daha önemli hale gelmektedir. Krizden en az hasarla çıkmak ve itibarın düşmesini engellemek tüm çabaların temelini oluşturmaktadır. Son yıllarda yaşanan Covid-19 pandemisi uzun yıllardır görülmeyen ve uzun soluklu tedbirler almayı gerektiren yeni bir kriz türü olarak ortaya çıkmıştır. Covid-19 pandemisi hızlı yayılması ve başlangıçta beraberinde yüksek ölüm oranına sebep olması nedeniyle dünya

çapında bir acil durum ilan edilmesine neden olmuştur. Covid-19'un etken maddesi olan şiddetli akut solunum sendromu koronavirüs 2 (SARS-CoV-2) ile enfekte olan insan sayısı dünya çapında milyonları bulmuştur (Yang vd, 2020: 1). Covid-19 pandemisinin başından itibaren şirketler, evden çalışma uygulamasından işyerinde alınacak sağlık tedbirlerine kadar birçok çok önlemleri almak durumunda kalmışlardır (Northington vd. 2021: 1). Bu önlemler ve devletlerce getirilen kısıtlamalar, şirketlere ekonomik anlamda sıkıntılar getirmiş, özellikle ulaşım sektörü bu önlemlerden çok fazla etkilenmiştir (Pereira ve Mello, 2021: 1).

Kurumsal itibarın yönetilmesinde tüm medya araçlarından faydalanılmaktadır. Bununla beraber son 10 yıldır sosyal medya giderek artan bir oranda vazgeçilmez bir mecra haline gelmiştir. Sosyal medya platformlarının dünyada en yaygın kullanılan bilgi kaynakları arasında yer alması, internete kolay ve ucuz erişim imkânı olması ve bu platformlarda çok sayıda kayıtlı (kişi ve kuruluş) bulunması sosyal medyayı bilgiyi yaymanın en kolay ve en etkili yollarından biri haline getirdi. Çünkü büyük olaylar sırasında, ki bu olay ister bir spor olayı, isterse bir hastalık veya doğal afet olsun insanlar daha fazla bilgi aramaktadır (Padilla ve Blanco, 2020: 120). Sosyal medya daha fazla bilgiyi daha kısa sürede her ortama aktarabilme gücüne sahip olduğundan dolayı kriz ortamlarında vazgeçilmez bir bilgi kaynağı da olmaktadır. Covid-19 pandemisinin başlamasıyla birlikte sosyal medya hızlı bilgi üretimi, yayılması ve tüketimi için çok önemli bir iletişim aracı haline gelmiştir (Tsao vd., 2021: 175).

Sosyal medya herkes gibi büyük sermayeye sahip şirketler tarafından da yalnızca kriz ortamlarında değil reklam ve tanıtım amacıyla da yaygın olarak kullanılmaktadır. Sosyal medya onlara hem güçlü yapılarını tanıtmaya hem de dostane müşteri ilişkilerini yansıtmaya imkânı vermektedir (Saravanakumar ve Suganthalakshmi, 2012: 4444). Sosyal medyanın 24 saat hizmet verebilmesi, paylaşımların herkesin kendi bilgisayar/tablet ve cep telefonlarından yapabilmesi, belirli konularda gruplara katılabilme imkânı vermesi ve etiketleme yoluyla çok kolay kitlelere ulaşabilme özellikleri onu şirketler için de vazgeçilmez bir iletişim aracı haline getirmiştir.

Sosyal medya araçları genel olarak sosyal ağlar, bloglar, mikrobloglar, viki-ler, podcast, forum, içerik paylaşım siteleri, lokasyon bazlı servisler, RSS, sosyal işaretleme ve etiketlemedir. Bunlardan sosyal ağlar ise; MySpace, Facebook, Twitter, Instagram ve Bebo gibi ağlardan oluşur (Canöz ve Canöz, 2020: 261). Sosyal ağlar içerisinde yer alan Instagram, kurumsal itibarın yönetilmesinde yaygın olarak kullanılan araçların başında gelenlerden bir tanesidir. Instagram Ocak 2022 itibarıyla Facebook, Youtube, Whatsapp'dan sonra dünyada en çok

kullanılan dördüncü sosyal ağ durumundadır (Wearesocial, 2022). 2010 yılında oluşturulan Instagram, bir fotoğraf ve video paylaşım sosyal ağ hizmetidir. Kullanıcılar hizmete bir uygulama veya sınırlı özellikli bir web arayüzü aracılığıyla erişir ve içeriği çeşitli filtrelerle düzenleyebilirler. Tek tek gönderilere 2200'e kadar metin karakteri eşlik edebilir. Instagram, özel mesajlaşma, içeriği aranabilir etiketleme seçeneği, tek bir gönderiye birden fazla resim veya video ekleme yeteneği ve kullanıcıların 24 saat boyunca başkalarının erişebileceği bir paylaşım içerik göndermesine olanak tanıyan bir hikâye özelliği sunar. Mesajlar, gönderiler ve hikâyeler, bireylerin diğer kullanıcılarla gizlilik ve formalite açısından farklılık gösteren şekillerde iletişim kurmasına olanak tanır (Carpenter vd., 2020: 1).

2. Metodoloji

Bu çalışmanın amacı Covid-19 öncesi ve sonrasında havayolu şirketlerinin sosyal medya platformlarındaki paylaşımlarının kurumsal itibar açısından değerlendirilmesidir. Çalışmanın, pandemi (kriz) ortamında havayolu şirketlerinin hedef kitleleriyle iletişimlerdeki değişiklik boyutunu ortaya koyması açısından alana katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışma nitel bir çalışma olup veri toplama yöntemi olarak doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Toplum bilimlerinin bazı alanlarında (örneğin tarih, sosyoloji, arkeoloji, siyaset bilimi) görüşme ya da gözlem yoluyla bilgi toplanmadığından dolayı o alanlardaki dokümanlar incelenerek bilgi edinilir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 216). Bu çalışmada da örneklem olarak alınan şirketlerin Instagram paylaşımları birer doküman olarak kabul edilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Çalışmanın evreni yerli ve yabancı havayolu şirketleridir. Çalışmada örneklem olarak amaçlı örneklem yöntemi kullanılmış ve dünyada ve Türkiye'de en beğenilen birer havayolu şirketi örneklem olarak alınmıştır. Dünyada en beğenilen havayolu şirket örneklemi olarak Qatar Airways (Smith, 2021) alınırken Türkiye'nin en beğenilen havayolu şirketi örneklemi olarak ise Türk Hava Yolları (THY) (Capital, 2022) alınmıştır.

Çalışmanın kapsamı Qatar Airways ve THY'nın bir sosyal medya platformu olan Instagram'daki paylaşımlarıdır. İnternet araştırma şirketi Wearesocial (2022) sonuçlarına göre 2022 yılında Türkiye'de en çok tercih edilen sosyal platform %93,2 ile Whatsapp olurken onu %92,5 ile Instagram ve %78,1 ile Facebook takip etmektedir. Whatsapp paylaşımları kişiye özel olduğundan çalışma kapsamında ikinci sırada yer alan Instagram paylaşımları esas alınmıştır. Çalışmada her iki havayolu şirketinin Covid-19 pandemisinin Türkiye'deki ilk tepki aşaması olan 15 Mart 2020 tarihi ile 30 Haziran 2020 tarihi esas alınmıştır. Bununla birlikte şirketlerin Covid-19 öncesi paylaşımlarını karşılaşt-

tırmak amacıyla 15 Mart -30 Haziran 2019 tarihleri arasındaki paylaşımları da araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmada elde edilen dokümanın analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, desen, tema, varsayım ve anlamlar çıkarma çabası içinde, belirli miktarda materyalin dikkatli, ayrıntılı, sistematik bir biçimde incelenmesi ve yorumlanmasıdır (Berg ve Lune, 2019: 344). Çalışmada veri analizinde SPSS 22 programından yararlanılmıştır. Veri analizi olarak frekans, yüzdelikler ve çapraz tablolar oluşturulmuştur. Çalışma, yalnızca tek bir sosyal medya platformunun esas alınması, yalnızca iki havayolu şirketinin örneklem alınması ve yalnızca doküman incelemesi yöntemiyle sınırlıdır.

Çalışmada ölçek olarak kullanılan RepTrak modeli yedi ana boyut ve 23 alt boyuttan meydana gelmektedir. **Ürün ve hizmetler boyutu**; yüksek kaliteli, paranın karşılığını veren, arkasında durulan ve müşteri ihtiyaçlarına cevap veren mal ve hizmet üretimi anlamına gelmektedir. **Yenilikçilik boyutu**; yenilikçi, pazarda ilk olarak ürün ve hizmet sunabilen ve değişime uyum sağlayabilen şirket anlamına gelmektedir. **Çalışma ortamı boyutu**; çalışanlarını adaletli olarak ödüllendiren, çalışanların refahını ön planda tutan ve çalışanlarına eşit fırsatlar sunan şirket anlamına gelmektedir. **Yönetişim boyutu**; eylem ve işlemlerinde açık ve şeffaf olan, iç ve dış paydaşlarına etik davranan ve adil iş yapma yöntemleri uygulayan şirket anlamına gelmektedir. **Vatandaşlık boyutu**; çevreye karşı sorumlu, iyi amaçları destekleyen ve toplum üzerinde olumlu etkisi olan şirket anlamına gelmektedir. **Liderlik boyutu**; iyi organize olmuş, mükemmel liderlik örnekleri sergilenen, mükemmel yönetilen ve geleceğe dair açık bir vizyonu bulunan şirketi ifade etmektedir. **Performans boyutu** ise; karlı, yüksek performans gösteren ve güçlü gelişme beklentisi olan şirketi ifade etmektedir (Riel ve Fombrun, 2007: 255).

3. Bulgular ve Tartışma

Qatar Airways 1997 yılında Katar'da kurulmuş bir havayolu şirkettir. Şirket hem yolcu phem de kargo taşımacılığı yapmaktadır. Şirket altı kıtada 140'tan fazla noktaya uçmaktadır. Qatar Airways uluslararası havayolu derecelendirme kuruluşu Skytrax tarafından "5 Yıldızlı COVID-19 Havayolu Güvenlik Derecelendirmesini" alan ilk uluslararası havayolu şirkettir. Qatar Airways Skytrax tarafından 2011, 2012, 2015, 2017, 2019 ve 2021 yıllarında yılın havayolu şirketi seçilmiştir (Qatarairways, 2022).

THY ise 1947 yılında Türkiye'de kurulmuş bir havayolu şirkettir. Şirket hem yolcu hem de kargo taşımacılığı yapmaktadır. Şirket altı kıtada 272 noktaya uçmaktadır. Türk Hava Yolları 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 ve 2016 yıllarında Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi seçilmiş, Air Transport News tarafın-

dan Yılın Havayolu, 2017, 2018 ve 2019, 2020 ve 2021 yıllarında APEX (Airline Passenger Experience Association -Havayolu Yolcu Deneyimi Derneği) Yolcu Tercihi Ödüllerinde 5-Yıldızlı Küresel Havayolu ödülünü almıştır (Türkhavayolları, 2022).

Şirketlerin Instagram hesaplarına ait yapılan genel değerlendirme sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Havayolu Şirketlerinin Instagram Hesap Durumları

Şirket Adı	Logo	Slogan	Takip Edilen Sayısı	Takipçi Sayısı	Toplam Paylaşım Sayısı
QATAR Airways		Var	53	4 milyon	2509
Türk Hava Yolları		Yok	11	1,9 milyon	1886

Tablo 1’e göre Qatar Airways ve THY’nin her ikisinin de Instagram hesaplarında kurumsal kimliğin tasarımlarından olan logo bulunmakta iken; Qatar Airways’in hesabında slogan bulunmakta ancak THY’nin hesabında slogan bulunmamaktadır. Qatar Airways logosunda, hızıyla bilinen Arap antilobu oriks ve Qatar Airways yazısı sembolize edilmiştir. Logoda kullanılan renkler Katar devletinin bayrağına çok yakın renklerdir. THY logosu uçan bir yabani kaz ve altında şirket adından oluşmaktadır. Yabani kaz logosu farklı yönlere çevrildiğinde THY yazısı görülebilmektedir. Yaban kazlarının çok uzun süre ve yüksekten uçabilmeleri şirket logosuna ayrı bir anlam yüklemiştir (Türkhavayolları, 2022).

Şirketlerin sloganlarına bakıldığında Qatar Airways “Reliability and Continuous Daily Presence” ifadesini kullanmıştır. Bu ifade şirketin web sitesinde ya da diğer sosyal medya platformlarında bulunamamıştır. Instagram’a dönük bu ifade hem güvenilirliğe hem de sürekli yenilenen birlikteliğe işaret etmektedir. THY ise Instagram hesabında herhangi bir slogan kullanmamıştır. Şirket kurumsal web sayfasında da diğer sosyal medya platformlarında da herhangi slogan kullanmamıştır. Slogan kullanımı şirket vizyonu ile bağlantılı ve markanın hatırlanmasını sağlayan bir unsurdur. Bu açıdan şirketi hatırlatan ve birkaç kelimeden oluşan bir sloganın kullanılması marka bilinirliği açısından yararlı görülmektedir.

Takipçi sayısına bakıldığında Qatar Airways 53 kişiyi takip ederken THY ise 11 kişiyi takip etmektedir. Qatar Airways’in takip ettiği 53 kişi sanatçılar, paydaşlar, şirketin sponsor olduğu futbol takımları ve Katarlı yöneticilerden

oluşmaktadır. THY'nin takip ettiği 11 kişinin tamamı ise şirketin paydaşlarından oluşmaktadır.

Qatar Airways'in 4 milyon takipçisi varken THY'nin 1,9 milyon takipçisi bulunmaktadır. Takipçi sayısı açısından Qatar Airways THY'ye göre iki kattan fazla takipçiye sahiptir. Toplam paylaşım sayılarına bakıldığında ise Qatar Airways Instagram'a üye olduğu tarihten bu yana 2509 paylaşım yapmışken THY ise 1886 paylaşım yapmıştır.

Her iki şirketin de paylaşımlarına farklı sayılarda beğeni gelmiştir. Qatar Airways'in günlük beğeni sayısı 24 bin 200 kişiden 7 milyon 900 bin kişiye kadar değişmektedir. Qatar Airways'in paylaşımlarında en yüksek beğeniyi 7 milyon 900 bin 996 kişi ile *economy class'ı* tanıttığı paylaşımı almıştır. THY'nin günlük beğeni sayısı 13 bin kişi ile 4 milyon 600 bin kişi arasında değişmektedir. THY'nin paylaşımlarında en yüksek beğeniyi 4 milyon 632 bin 765 kişi ile görme engelli dağcıya sponsor olma paylaşımı almıştır. Havayolu şirketlerinin paylaşımlara verdikleri cevaplar/yorumlar incelendiğinde THY'nin yolcuların paylaşımlarına yorumlar yaptığı ancak Qatar Airways'in yorumlar yapmadığı görülmüştür. İki yönlü iletişim için takipçilerin paylaşımlarına yorum yapılması gerekmektedir. Her iki havayolu şirketinin araştırmanın yapıldığı döneme ait paylaşımları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Havayolu Şirketlerinin Instagram Paylaşım Durumu

Şirket Adı	2019 Dönem- sel Paylaşım Sayısı	2020 Dönem- sel Paylaşım Sayısı	2019-2020 Hafta İçi Payla- şım	2019-2020 Hafta Sonu Paylaşım	Toplam Payla- şım Sayısı
QATAR Airways	80	92	128 %74,41	44 %25,58	2509
Türk Hava Yolları	42	38	55 %68,75	25 %31,25	1886

Şirketlerin paylaşımlarına bakıldığında Qatar Airways'in paylaşım sayısı 2019 yılında yapılan 80 paylaşımdan 2020 yılında 92 paylaşıma çıkarak %15,00 artış göstermiştir. THY'nin paylaşım sayısı ise 2019 yılında yapılan 42 paylaşımdan 2020 yılında yapılan 38 paylaşıma düşerek %9,52 azalış göstermiştir. Şirketlerin her iki yıldaki paylaşım sayısı dikkate alındığında, yaklaşık üç buçuk aylık süreçte (105 gün); 2019 yılında Qatar Airways bir buçuk günde bir paylaşım yaparken THY ise iki buçuk günde bir paylaşım yapmıştır. 2020 yılında ise Qatar Airways yaklaşık günlük bir paylaşım yaparken THY ise iki buçuk günde bir paylaşım yapmıştır. Qatar Airways pandemi süresince müşteri sadakatını sağlayabilmek adına paylaşım sayısını artırmıştır. Böylelikle uçuş imkânı olmadığı halde hedef kitleleriyle arasındaki ilişkiyi canlı tutmayı başarmıştır. THY ise pandemi döneminde beklenenin aksine paylaşım sayısını azaltmıştır. THY Ocak-Aralık 2020 döneminde yaklaşık 28 milyon yolcu taşımıştır. Oysa bu sayı

2019 yılında 74,3 milyondur (Türkhavayolları, 2022). Qatar Airways ise 2020 yılında 32,4 milyon yolcu taşıırken bu rakam 2019 yılında 29,5 milyondur. Qatar Airways salgın olmasına rağmen 2020 yılında 2019 yılına göre %9,83 daha fazla yolcu taşımıştır (Statista, 2022). Yukarıdaki durum Qatar Airways'in krizi fırsata çevirebildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

2019 ve 2020 yılında araştırmanın yapıldığı tarihlerin %28-29'u hafta sonuna rastlarken %71-72'si ise hafta içine rastlamaktadır. Şirketlerin paylaşımları incelendiğinde Qatar Airways'in paylaşımlarının %74,41'i hafta içine %25,58'i ise hafta sonuna aittir. THY'nin paylaşımlarının %68,75'i hafta içine %31,25'i ise hafta sonuna aittir. Şirketlerin hafta içi ve hafta sonu paylaşım oranlarına bakıldığında döneme ait hafta içi ve hafta sonu gün oranlarına yakın paylaşım yapıldığı görülmüştür. Her iki şirkette sosyal medya yönetimini yalnızca mesai içerisinde yapılan bir faaliyet olarak görmemiş ve haftanın her günü paylaşım yapmaya devam etmiştir. Şirketlerin paylaşımlarının Instagram eklentilerine göre dağılımı Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Havayolu Şirketlerinin Instagram Paylaşımlarının Eklenti Durumuna Göre Dağılımı

Şirket Adı	Yılı	Video	Fotoğraf	Etiket	Toplam Paylaşım Sayısı
QATAR Airways	2019	32 %40,00	48 %60,00	80 %100,00	80
	2020	59 %64,13	33 %35,87	92 %100,00	92
Türk Hava Yolları	2019	19 %45,23	23 %54,77	42 %100,00	42
	2020	35 %92,10	3 %7,90	36 %94,73	38

Şirketlerin yaptıkları paylaşımların eklentilerine bakıldığında; 2019 yılında Qatar Airways paylaşımlarının %40,00'ünde video, %60,00'ünde fotoğraf ve tamamında ise etiket kullanılmıştır. 2020 yılında ise paylaşımların %64,13'ünde video, %35,87'inde fotoğraf ve tamamında etiket kullanılmıştır. Qatar Airways 2020 yılındaki Covid-19 dönemi paylaşımlarında 2019 yılına göre %24,13 oranında daha fazla video kullanmış, 2019 yılına göre fotoğraf kullanımını yarı yarıya azaltmıştır.

THY ise 2019 yılındaki paylaşımlarının %45,23'ünde video, %54,77'inde fotoğraf ve tamamında etiket kullanmıştır. 2020 yılında ise paylaşımlarının %92,10'unda video, %7,90'unda fotoğraf ve %94,73'ünde ise etiket kullanmıştır. THY 2020 yılındaki Covid-19 dönemi paylaşımlarında 2019 yılındaki paylaşımlarına göre iki katından daha fazla video kullanırken çok az sayıda fotoğraf kullanmıştır. Her iki havayolu şirketi de Covid-19 döneminde Instagram paylaşımlarında video kullanımını artırmış ve hedef kitlesine daha fazla hareketli-görsel malzeme sunarak akılda kalıcılığı artırmaya çalışmışlardır. Şirketlerin giderek video yoluyla görsel paylaşımlara ağırlık vermeleri paylaşımlarda kullanılacak kurumsal kimlik unsurlarının da yeniden gözden geçirilmesini

zorunlu kılmaktadır. Kurumsal kimliğin beş önemli bileşeninden birisi olan kurumsal tasarıma dönük logodan bina ve mobilya renklerine, giysilerden çalışma ortamlarına kadar birçok düzenlemenin sosyal medya paylaşımlarındaki görsellik dikkate alınarak yeniden yapılandırılmasında yarar görülmektedir. Şirketlerin Covid-19 dönemi öncesi ve Covid-19 dönemi süresince yapmış oldukları paylaşımların kurumsal itibar boyutlarına göre dağılımı ise Tablo 4'tedir.

Tablo 4: Havayolu Şirketlerinin Instagram Paylaşımlarının Kurumsal İtibara Göre Dağılımı

Şirket Adı	Yılı	Ürün ve Hizmetler	Çalışma Ortamı	Vatandaşlık	Performans	Yenilikçilik	Yönetişim	Liderlik	Toplam
QATAR Airways	2019	55 %52,88	1 %0,9	13 %12,50	21 %20,19	11 %10,57	0 %0,00	3 %2,88	104 %100,00
	2020	45 %42,45	11 %10,37	34 %32,07	14 %13,20	0 %0,00	0 %0,00	2 %1,88	106 %100,00
Türk Hava Yolları	2019	37 %77,08	0 %0,00	6 %12,50	3 %6,25	2 %4,16	0 %0,00	0 %0,00	48 %100,00
	2020	21 %44,68	3 %6,38	22 %46,80	1 %2,12	0 %0,00	0 %0,00	0 %0,00	47 %100,00
Toplam	2019	92 %60,52	1 %0,65	19 %12,50	24 %15,78	13 8,55	0 %0,00	3 1,97	152 %100,00
	2020	66 %43,13	14 %9,15	56 %36,60	15 %9,80	0 %0,00	0 %0,00	2 %1,30	153 %100,00
	Toplam	158 %51,80	15 4,91	75 %24,59	39 %12,78	13 4,26	0 %0,00	5 1,66	305 %100,00

Tablo 4'e göre kurumsal itibar boyutlarına dönük olarak 2019 yılında 152 ve 2020 yılında ise toplam 153 paylaşım yapılmıştır. Her iki yılın toplamında ise 305 paylaşım yapılmıştır. Normal paylaşım sayısı 252 olmasına rağmen bir paylaşım birden fazla itibar boyutuna hitap ettiği için toplam sayıda artış olmuştur.

Yukarıdaki tabloya öncelikle şirketler açısından bakıldığında Qatar Airways'in 2019 yılındaki paylaşımlarında ilk üç sırayı %52,88 ile ürün ve hizmetler alırken, onu %20,19 ile performans ve %12,50 ile vatandaşlık boyutu takip etmiştir. Şirketin 2020 yılındaki paylaşımlarında ise %42,45 ile ürün ve hizmetler, %32,07 ile vatandaşlık ve %13,20 ile performans boyutları gelmektedir. Qatar Airways'in 2019 ve 2020 yılı paylaşımları karşılaştırıldığında ürün ve hizmet boyutu, performans boyutu, yenilikçilik ve liderlik boyutlarına dönük paylaşımlarda azalış yaşanırken vatandaşlık ve çalışma ortamı boyutlarında önemli oranda artış meydana gelmiştir. THY'nin 2019 yılındaki payla-

şimlarında ise ilk sırayı %77,08 ile ürün ve hizmetler alırken, onu %12,50 ile vatandaşlık ve %6,25 ile performans boyutu takip etmiştir. Şirketin 2020 yılındaki paylaşımlarında ise %46,80 ile vatandaşlık, %44,68 ile ürün ve hizmetler, %6,38 ile de çalışma ortamı boyutları gelmektedir. Türk Hava Yolları'nın 2019 ve 2020 yılı paylaşımları karşılaştırıldığında ürün ve hizmet boyutu, performans boyutu, yenilikçilik boyutlarına dönük paylaşımlarda azalış yaşanırken vatandaşlık ve çalışma ortamı boyutlarında artış meydana gelmiştir.

Hem THY hem de Qatar Airways kriz dönemi olarak adlandırılabilen Covid-19 döneminde gerek çalışanlarını motive etme ve gerekse sosyal sorumluluk olarak adlandırılabilen hedef kitleyi sağlık vb. alanlarda bilgilendirme ve marka farkındalığı yaratmaya dönük paylaşımlara daha fazla ağırlık vermişlerdir. Hatta THY Qatar Airways'ten farklı olarak uçağa ikram ettiği yemek ve tatlıların tariflerini verme ve spora teşvik konularında paylaşımlarda bulunmuştur. Bu tür paylaşımların şirketlerin evden çalışan/kalan takipçilerinin yanında olduğu mesajını verdiği değerlendirilmektedir. Her iki şirket de pandemi döneminde uçuş yasağının başlamasıyla birlikte farklı ülkelerde mahsur kalan kendi vatandaşlarıyla birlikte diğer ülke vatandaşlarını da ülkelerine ulaştırdıklarının paylaşımlarını da yapmışlardır. Şirketler bu paylaşımları ile örtülü olarak "geride kimseyi bırakmadık" mesajı vererek gizli kahraman durumuna gelmişlerdir.

Qatar Airways pandemi döneminde sosyal sorumluluk faaliyetlerine dönük paylaşımlarını da sürdürmüştür. Gezegene sahip çıkmaya dönük Earth Day günü için iki gün üst üste paylaşımda bulunan Qatar Airways, bu paylaşımları ile dünya vatandaşı şirket imajını vermiştir. Qatar Airways aynı zamanda Çin'den Fransa'ya tıbbi malzeme köprüsü kurduğu paylaşımı ve bir ayda 50 milyon tıbbi malzeme taşıdığı mesajıyla yine dünya vatandaşı şirket imajını pekiştirmiştir. Qatar Airways 11 Mayıs 2020 Hemşireler Gününde bir hafta boyunca dünya çapında 100 bin ücretsiz bileti hemşirelere sunacağını taahhüt etmiştir. Bu paylaşımın şirkete olan sadakati ve itibarını artırdığı düşünülmektedir. Qatar Airways paylaşımlarında pandemi döneminde fedakârlık gösteren kendi çalışanlarına teşekkür etmesi ve kadın çalışanlarını paylaşımlarında tanıtmaları aynı zamanda iç hedef kitlesine dönük motive edici ve olumlu paylaşımlar olarak görülmüştür. THY'nin kızının doğum gününe katılamayan bir mürettebatının uçağa uzaktan kızının doğum gününü kutlaması da aynı şekilde iç hedef kitleyi motive edici paylaşımlar olarak görülürken, görme engelli bir dağcının hayallerini gerçekleştirmesi de şirketin duygusal çekiciliğine katkıda bulunmuştur.

Bu tespitler Büyükdoğan (2021), Kahveci (2020) ve Yağcı (2020)'nın çalışmalarıyla örtüşmektedir. Kurumlar pandemi öncesinde ağırlıklı olarak ürün/hizmet tanıtımına yönelik paylaşımlar yaptığı halde pandemi sürecinde ise çalışma ortamı ve vatandaşlık temelli paylaşımlara ağırlık vermeye başlamışlardır. Yine bu dönemde her iki havayolu şirketi sağlık çalışanlarına minnettarlık anlamında çok sayıda paylaşımda bulunmuştur. Yine her iki havayolu şirketi uçaklarında Hepa filtre bulunduğunu hem uçaklarının hem de uçak mürettebatının Covid-19 tedbirleri açısından risksiz olduğu mesajını vermiş, ancak Qatar Airways bu konuda THY'ye göre üç kat daha fazla paylaşımda bulunmuştur. Qatar Airways pandemi döneminde de uçuşlarına devam ettiği için THY'ye nazaran özellikle seyahat edilecek yerler konusundaki paylaşımlarına devam etmiştir.

Kurumsal anlamda açıklık, şeffaflık ve adil çalışma ortamı anlamına gelen yönetim boyutunda her iki şirket tarafından hiçbir paylaşım yapılmaması ise düşündürücüdür. Yine 2019 yılında Qatar Airways'de %10,57, THY'de %4,16 oranında bir paylaşım oranına sahip olan yenilikçilik boyutunda 2020 yılında hiçbir paylaşım yapılmaması ise yine incelenmesi gereken bir sonuç olarak görülmektedir. 2019 yılında yenilikçilik boyutunda yapılan paylaşımlar yeni alınan uçaklar ile yeni iniş/kalkış yapılacak hava limanlarına dönük paylaşımlar olmuştur. Qatar Airways yeni uçak alımı konusunda THY'den iki kattan daha fazla paylaşımda bulunmuştur.

Kurumsal itibara çok büyük etkisi olan liderlik boyutunda Qatar Airways'in yalnızca beş paylaşım yapması, THY'nin ise hiç paylaşım yapmaması ise liderlik bileşeninin yeteri kadar önemsenmediği anlamına gelmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Kurumsal itibar şirketlerin hedef kitle açısından beğenilme durumlarını ortaya koyan ve sektörlerinde uzun süre ayakta kalabilmelerini sağlayan bir unsurdur. Kurumsal itibarı yüksek kurumlar krizleri daha az hasarla atlattırken aynı zamanda nitelikli işgörenleri de kurumlarına çekebilmekte, yatırım ve borsa değeri açısından daha yüksek fiyatlardan işlem görmekte ve yaptıkları ile söyledikleri sektör tarafından daha fazla dikkate alınmaktadır.

Bu çalışma Covid-19 pandemisi öncesi ve sonrasında havayolu şirketlerinin Instagram paylaşımlarının kurumsal itibar açısından değerlendirmesini amaçlamıştır. Çalışmada Qatar Airways ve THY'nin 2019 ve 2020 Mart-Temmuz ayları arasındaki paylaşımları Riel ve Fombrun'ın Rep Trak kurumsal itibar boyutları dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Qatar Airways 25 yıllık, THY ise 75 yıllık geçmişe sahip birer havayolu şirkettir. Her iki şirket de yolcu taşımacılığının yanında kargo taşımacılığı da

yapmaktadır. Her iki şirketin müşteri memnuniyeti açısından birden fazla ödüllü bulunmaktadır. Qatar Airways Instagram hesabında güvenilirlik ve yeniliğe atıf yapan bir slogan kullanırken THY ise slogan kullanmamıştır. Qatar Airways'in dört milyondan fazla takipçisi varken THY'nin iki milyona yakın takipçisi bulunmaktadır. Her iki şirketin 50 civarında takip ettiği kişi ya da kurum bulunmaktadır. Qatar Airway'in takip ettikleri arasında sosyal medya fenomeni durumunda olan kişilerin de yer aldığı görülmüş ancak THY'nin takip ettikleri ise paydaşlarıyla sınırlı kalmıştır. Kurumun takipçilerinin ve tanınırlığının artırılması adına fenomen durumunda olan kişilerin de takip edilmesinde fayda görülmektedir.

Covid-19 döneminde Qatar Airways paylaşım sayılarını yüzde on beş civarında artırırken THY ise yüzde on civarında düşürmüştür. Kriz dönemlerinde müşteri sadakatini devam ettirmek ve farkındalığı artırmak amacıyla paylaşımların artırılması gerekmektedir.

Her iki havayolu şirketinin de hem hafta içi hem de hafta sonları paylaşım yaptıkları görülmüş, bu durum ilişki yönetimi açısından olumlu bulunmuştur. Her iki havayolu şirketinin de Covid-19 pandemisi döneminde geçmiş döneme nazaran Instagram paylaşımlarında daha fazla video kullandıkları görülmüştür. Bu durum özellikle evde kal döneminde daha fazla zamanı olan takipçiler açısından yararlı ve olumlu bir uygulama olarak görülmüştür.

Havayolu şirketlerinin paylaşımları kurumsal itibar boyutları açısından değerlendirildiğinde Covid-19 pandemisi döneminde ürün ve hizmet, performans ve yenilikçilik bileşenlerine dönük paylaşımlarında azalma görülürken vatandaşlık ve çalışma ortamı bileşenine dönük paylaşımlarda ise artış görülmüştür. Bu paylaşımlarda gerek sağlık konusunda ve gerekse beslenme ve spor konularında yapılan paylaşımlar bilgilendirici ve farkındalığı artırıcı yayınlar görülmüştür. Yine şirketlerin ürün ve hizmet bileşenine dönük paylaşımlarında dahi hedef kitleyi bilgilendirici ve farkındalığı artırıcı paylaşımlara daha fazla ağırlık verildiği görülmüştür. Bu durumun şirketlerin itibarlarına olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Her iki şirketin pandemi öncesinde kendi çalışma ortamlarına dönük hiç ya da çok az paylaşım yapmalarına rağmen pandemi başladıktan sonra paylaşım yapmaya başlamaları ise iç hedef kitleye dönük itibar sağlayıcı ve olumlu bir hareket olarak görülmüştür.

Ancak, her iki şirketin de pandemi döneminde performans bileşenindeki paylaşım sayılarını azaltmaları ve yenilikçilik ile yönetim bileşeni konusunda hiçbir paylaşım yapmamaları ise manidar görülmüş, ancak bu durumun Covid-19 pandemisinin getirdiği ekonomik zorluklardan kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir. Liderlik bileşeninde Qatar Airways'in yalnızca beş paylaşım

yapmasına karşılık THY'nin hiç paylaşım yapmaması ise büyük bir eksiklik olarak görülmüştür. Liderlerin kurumsal itibara katkıları dikkate alındığında bu konuda acilen tedbir alınmasında yarar görülmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular daha önceki çalışmalarla büyük oranda örtüşmüştür.

Dünya nüfusunun giderek artması ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gıda ve malzeme ihtiyacı bazen sağlıklı olmayan durumların meydana gelmesine de sebep olmaktadır. Hatta ülkeler arası siyasi krizler bazen savaş olasılığını bile gündeme getirebilmektedir. Gelecekte Covid-19 benzeri pandemilerin ve siyasi krizlerin çıkma olasılığı yüksektir. Kurumların bu konuda proaktif bir yaklaşım içinde bulunmaları gerekmektedir. Kriz dönemlerinde müşteri odaklı paylaşımlara ağırlık verilmesi gerektiği, müşteri ile şirketin ilişkisi azaldığında paylaşım sayılarının artırılmasının zorunlu olduğu, müşteriye evde kal döneminde olduğu gibi yakın bir arkadaşı gibi önerilerde bulunulmasının sadakati artıracığı unutulmamalıdır. Son olarak şu ilkeyi akıldan çıkarmamak gerekmektedir. Kim müşterinin ayağına daha çok gidiyorsa müşteri de onun ayağına daha çok gelmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahcdictionary. (2022). *Reputation*. 22 Şubat 2022 tarihinde The American Heritage Dictionary: <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=reputation> adresinden alındı.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Brainyquote. (2022). *James Russell Lowell Quotes*. 22 Şubat 2022 tarihinde Brainy Quote Web Sitesi: https://www.brainyquote.com/quotes/james_russell_lowell_151376 adresinden alındı.
- Büyükdogan, B. (2021). *Sanayi Kuruluşlarında Online İtibar Yönetimi*, Nobel Yayını, Ankara.
- Canöz, K. ve Canöz, N. (2020). *Halkla İlişkiler*, Palet Yayını, Konya.
- Capital. (2022, Ocak 7). *Haberler: Capital Araştırdı: İşte Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri*. 23 Şubat 2022 tarihinde Capital Dergisi Web Sitesi: <https://www.capital.com.tr/haberler/tum-haberler/capital-arastirdi-iste-turkiyenin-en-begenilen-sirketleri> adresinden alındı.
- Carpenter, J. P., Morrison, S. A., Crafet, M., & Lee, M. (2020). *"How And Why Are Educators Using Instagram"*. Teaching And Teacher Education, S.96, s.1-14.
- Carroll, G. E. (2013). Corporate Reputation and the Multi-Disciplinary Perspectives of Communication. Edt. G. E. Carroll, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, s. 1-10, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Carroll, G. E., & Olegario, R. (2020). *"Pathways To Corporate Accountability: Corporate Reputation And Its Alternatives"*. Journal Of Business Ethics, S.163, s.173-181.
- Fombrun, C., & Riel. C. V. (1997). *"The Reputational Landscape"*, Corporate Reputation Review, C.1, S.1,2.
- İslamoğlu, A. h., & Alniçak, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayını, İstanbul.
- Kahveci, S. (2020). *Kurumsal İmaj ve İtibarda Uygulanan Stratejik İletişimin Sosyal Medyada Yansıması: Türk Hava Yolları*. Yüksek Lisans Tezi. Doğu Akdeniz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü.
- Manabe, T., & Nakagawa, K. (2021). *"The Value Of Reputation Capital During the Covid-19 Crisis: Evidence From Japan"*. Finance Research Letters, S.46, s.1-7.
- Northington, W. M., Gillison, S. T., Beatty, S. E., & Vivek, S. (2021). *"I Don't Want To Be A Rule Enforcer During The Covid-19 Pandemic: Frontline Employees' Plight"*. Journal of Retailing and Consumer Services, S.66, s.1-7.
- Okay, A., & Okay, A. (2013). *Halkla İlişkiler. Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayını, İstanbul.
- Padilla, D. A., & Blanco, L. T. (2020). *"Social Media Influence In The Covid-19 Pandemic"*. International Brazilian Journal Of Urology, S.46, s.120-124.
- Peltekoğlu, F.B. (2016). *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta Yayını, İstanbul.
- Pereira, D. d., & Mello, J. C. (2021). *"Efficiency Evaluation of Brezilian Airlines Operations Considering The Covid-19 Outbreak"*, Journal Of Air Transport Management, S.91,s.1-6.
- Qatarairways. (2022). *About Us*. 16 Şubat 2022 tarihinde Qatar Airways Şirketi Web Sitesi: <https://www.qatarairways.com/en/about-qatar-airways.html> adresinden alındı
- Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication. Implementing Practices For Effective Reputation Management*, Routledge Yayını, New York.
- Saravanakumar, M., & Suganthalakshmi, T. (2012). *"Social Media Marketing"*. Life Science Journal, C.9, S.4, s.4444-4451.
- Smith, C. F. (2021, Temmuz 20). *Awards: World's Top Twenty Airlines Named for 2021*. 14 Şubat 2022 tarihinde Airlinerating Web Sitesi: <https://www.airlineratings.com/news/worlds-top-twenty-airlines-named-2021/> adresinden alındı.
- Statista. (2022). *Statistics: Number of passengers Carried By Qatar Airways From FY 2015 To FY 2020*. 17 Şubat 2022 tarihinde Statista Web Sitesi: <https://www.statista.com/statistics/691516/qatar-airways-passengers-carried> adresinden alındı.

- Tsao, F. S., Chen, H., Tisseverasinghe, T., Yang, Y., Li, L., & Butt, Z. A. (2021). "What Social Media Told Us In The Time Of Covid-19: A Scoping Review". *The Lancet Digital Health*, C.3, S.3, s.175-194.
- Türkhavayolları. (2022). *Hakkımızda*. 16 Şubat 2022 tarihinde Türk Hava Yolları Şirket Web Sitesi: <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/oduller/> adresinden alındı.
- Walker, K. (2010). "A Systematic Review Of The Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, And Theory". *Corporate Reputation Review*, C.12, S.4, s.357-387.
- Wearesocial. (2022, Ocak 26). *Turkey*. 15 Şubat 2022 tarihinde We Are Social Web Sitesi: <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/> adresinden alındı.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public Relations. Strategies And Tactics*, Pearson Yayını, Edinburg.
- Yağcı Tanışık, S. (2020). "Sosyal Medyada İçerik Üretiminin Markaların İtibarına Olan Etkisi: Covid-19 Pandemi Sürecinde Koç, Eczacıbaşı ve Arçelik'in Instagram Paylaşım Analizi". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.7, S.6, s.422-435.
- Yang, L., Liu, Ş., Liu, J., Zhang, Z., Wan, X., Huang, B., Zhang, Y. (2020). "Covid-19 Immunopathogenesis And Immunotherapeutics". *Signal Transduction And Targeted Treapy*, C.5, S.128, s.1-8.
- Yıldırım, G. (2010). "Kurumsal İtibar Oluşturmada CEO'nun Rolünün Türkiye'de ve Dünyada Tartışılması". *ABMYO Dergisi*, S.20, s.54-66

