

Performans Stratejilerinin Havacılık Sektöründeki Önemi: Qantas Havayolları Örneği

Niyazi Cem GÜRSOY¹
Mert AKINET²

¹ Araştırma Görevlisi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, ncemgursoy@gmail.com

² Araştırma Görevlisi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, mertakinet@gmail.com

Geliş Tarihi/Received: 30.06.2020

e-Yayım/e-Printed: 18.08.2020

ORCID: ¹ 0000-0003-2743-5314, ² 0000-0002-0805-9731

ÖZET

Qantas Havayolları'nın Doğu Asya'da artan hava ulaşım talebini karşılamak ve rakiplerinden ayrılmak için geliştirdiği etkili kurumsal stratejiler, son yıllarda yakaladığı başarısının sırrını oluşturmaktadır. Bu çalışmada Qantas'ın kuruluşundan günümüze tarihi ele alınmış, emniyet başarısının arkasında yatan nedenlere yer verilmiş, finansal verilerle kurumsal stratejilerinin başarısı resmedilmiştir. PESTEL analizi ile Qantas Havayolları'nın dış çevre analizi yapılarak hizmet ettiği pazarda stratejik pozisyonu belirlenmiş ve analiz içerisinde bulunan unsurlar çerçevesinde geliştirilen performans stratejileri gösterilmeye çalışılmıştır. Elde edilen değerlendirmeler sonrasında Qantas, Avustralya yerel pazarının çoğunluğunu elinde tutmak, rakiplerinden, sunduğu ürünlerle farklılaşmak, uluslararası pazarda riski en aza indirerek birçok ağa ulaşmak vb. amaçlarla gerçekleştirdiği coğrafi yayılmanın, ürün çeşitlendirmenin, stratejik ortaklıkların ve kullanmış olduğu teknolojinin şirketin başarısını şekillendirdiği görülmüştür. Havayolu sektöründe örgütler, Qantas'a benzer şekilde çeşitli iş birimleri altında farklı stratejilerle rekabetçi üstünlük elde edilmeye çalışmakta olup başarısız olabilmektedirler. Öte yandan Qantas'ın uyguladığı olduğu etkili stratejilerle pazarda sürdürülebilirliği sağladığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Qantas Havayolları, Kurumsal Stratejiler, Performans Stratejileri, PESTEL Analizi

The Importance of Performance Strategies in the Aviation Sector: The Example of Qantas Airlines

ABSTRACT

In order to meet the increasing demand for air transportation in East Asia, effective corporate strategies developed by Qantas Airlines and they separate it from its competitors are the secret of its success in recent years. In this study, the history of Qantas has been discussed since its foundation, the reasons behind safety success have been given, and the success of corporate strategies with financial data has been illustrated. With PESTEL analysis, the strategic position of Qantas Airlines in the market served by external environment analysis has been determined and performance strategies developed within the framework of the analysis have been tried to be shown. After the evaluations obtained, Qantas holds the majority of the Australia local market, differentiates with products offered by its competitors, reaching many networks by minimizing the risk in the international market, etc. It has been observed that the geographical expansion, product diversification, strategic partnerships and technology used in business shape its success. In the airline industry, organizations try to achieve competitive advantage under various business units, similar to Qantas, and fail. On the other hand, it is observed that Qantas provides sustainability in the market with effective strategies.

Keywords: Qantas Airways, Corporate Strategies, Performance Strategies, PESTEL Analysis

1. GİRİŞ

Qantas Havayolları geçmişten günümüze havayolu işletmeciliğinde, business yolcu sınıfı, filosunda jet uçaklarını yaygın olarak kullanmaya başlayan ilk havayollarından olması gibi sektöre birçok yenilik getirmiş ve yakın geçmişte zarar eden bir havayolu konumundan çeşitli stratejileri uygulayarak başarılı bir dönüşüm gerçekleştirerek kâr eden bir şirket konumuna geçmesi dikkat çekmiştir. Yönetim kurulunda devletin söz sahibi olduğu bir işletme olan Qantas Havayolları'nın performans stratejilerini uygulayış biçimi ve her biri büyük birer işletme olan dört biriminin farklı iş modelleri uygulayarak aynı çatı altında aynı kurumsal amaca hizmet edebilmesi çalışmanın ilham kaynağı olmuştur. Dünya genelinde bir çok havayolu işletmesi, Qantas Havayollarının uygulamış olduğu gibi ürün farklılaştırma, coğrafi yayılma ve stratejik ortaklıklarla pazar payını artırmaya çalışmaktadırlar; fakat bunların birçoğu başarısızlıkla (Örneğin; Continental Havayolu'nun düşük maliyetli havayolu girişimi olan Continental Lite'ın başarısızlığı) sonuçlanmaktadır (Graham ve Vowles, 2006). Qantas, bu işletmelerin aksine rakiplerine karşı uyguladığı farklılaşma aksiyonlarının olumlu geri dönüşlerini almaktadır. Çalışmada, Qantas Havayolları'nın uygulamaları stratejik yönetim bakış açısıyla ele alınmış ve performans stratejileri incelenmiştir. Performans stratejisi bir örgütün başta finans, mal/hizmet çıktıları ve insan kaynakları olmak üzere çeşitli girdi ve çıktıları ele alarak performans hedeflerini şekillendirmektedir. Performans hedefleri belirlenirken performans göstergelerinden faydalanılır. Bir örgütte belirlenen performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlar performans göstergeleri olarak tanımlanmaktadır (Efe, 2012). Bu kapsamda Qantas Havayolları'na ait stratejik planlar, raporlar, yatırımcı sunumları ve vaka çalışmaları üzerinden doküman analizi yapılmış ve işletmede uygulanan stratejiler, performansa dayalı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmada incelenen Qantas Havayolları temelde bir havacılık örgütü olup sektörde faaliyet gösteren diğer havacılık örgütleri gibi yoğun finansal kaynak kullanımı, pazara girişte ve pazarda uygulanan sıkı yasal düzenlemeleri, nitelikli iş gücü gibi gereksinimleri ve farklılaştırılmış mal/hizmet sunumu gibi nedenlerden ötürü diğer mal/hizmet sunan örgütlerden farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütler kendine özgü yapıları ve pazarın çevre koşulları nedeniyle diğer örgütlerden farklılıklar gösterebilmektedir.

Çalışmada ilk olarak; Qantas Havayolları'nın tarihi hakkında bilgi verilmiş ardından vizyon, misyon ve temel değerleri stratejik yönetim perspektifinden ele alınmıştır. Daha sonra Qantas Havayolları'na ait organizasyon şeması, emniyet stratejileri, hizmet kalitesi ve boyutları, finansal göstergeleri ile insan kaynakları stratejileri sırasıyla incelenmiş ve inceleme sonuçları Qantas Havayolları'nın performans stratejileri özelinde değerlendirilmiştir. Ardından yapılan PESTEL

analizi ile dış çevre unsurları ve etkileşimleri stratejik yönetim açısından değerlendirilmiş ve son olarak performans stratejilerinden hareketle kurumsal stratejilerle ilgili çıkarımlarda bulunulmuştur.

Qantas Grup iki marka altında sunduğu ürünleri ve kurumsal stratejileri sayesinde son yıllarda göz dolduran performanslar gerçekleştirmiştir. Kârının büyük kısmını yurt içinden sağlayan Qantas, Jetstar ile rakiplerinden geride kalmayarak düşük maliyetli pazardan payını alabilmiş ve Qantas Loyalty ile sunduğu ürünlerin çeşitliliklerini artırmıştır. Uluslararası pazarda diğer havayolları ile gerçekleştirdiği etkili ortaklık, anlaşmalar ve sürekli güncellenen filosu sayesinde uluslararası uçuşlar grubun kârı üzerinde son yıllarda olumlu etkiler yaratmıştır.

2. QANTAS HAVAYOLLARI

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla Qantas Havayolları'nın tarihçesi açıklanmış, şirketin organizasyon yapısı hakkında bilgi verilmiş, ardından emniyet stratejileri, hizmet kalitesi, finansal göstergeleri ve insan kaynakları stratejileri değerlendirilmiş ve Qantas Havayolları özelinde çıkarımlarda bulunulmuştur.

2.1. Tarihçe

Birinci Dünya Savaşı gazileri Paul McGinness ve Hudson Fysh, Avustralya'yı dünyaya bağlayan hava hizmeti sunan bir işletme kurmayı düşündüler. 16 Kasım 1927 yılında Queensland and Northern Territory Aerial Services Limited (QANTAS) Şirketini kurdular. Kurucu başkan Fergus McMaster, Qantas'ın "Anzak ruhundan esinlendiğini" belirtmiştir. 1934 yılında ise Qantas ve Britanya'nın Imperial Havayolları Qantas Empire Airways Limited (QEA) adlı şirketi kurmuşlardır. QEA'nın ilk uluslararası yolcu uçuşu ise Nisan 1935'te Singapur'dan olmuştur (Qantas, 2020).

Qantas, 1939'da İkinci Dünya Savaşı ilan edildikten sonra uçaklarından bir kısmını Kraliyet Avustralya Hava Kuvvetleri'ne gönderilmesine rağmen, Singapur'a ve Avustralya'ya hava hizmetleri vermeye devam etmiştir. 1942 yılında Japonya'nın birçok yeri işgal etmesinden sonra Singapur'a olan uçuşlar durdurulmuş ve aynı yılların başında Qantas'ın iki deniz uçağı Japonya tarafından vurulmuştur. 19 Şubat 1942'de Japonların Darwin'e düzenledikleri hava saldırısında Qantas'ın deniz uçağı tesisleri ve hangarları yıkılmış ve sadece bir uçak kurtarılabilmektedir (Qantas, 2020). 1945 yılında LB-30 Liberator uçaklarının alınmasından sonra Perth ve Ceylon arasında 3513 mil durmaksızın ve telsiz haberleşme olmadan uçuşlar yapılması sağlanmış ve yolculara "En Uzun Atlayışın Yüce Şerefi" unvanı verilmiştir. Liberatorlar ilk uçan kanguru sembolünü taşıyan uçaklar olarak literatüre geçmiştir (Airways Museum, 2020).

QAE, 1947 yılında dönemin başbakanı Ben Chieffy tarafından kamulaştırılmış ve böylece Queensland merkezli yurt içi ağı kamu sahipliğindeki Trans-Avustralya Havayolları'na (TAA) geçmiştir. Qantas, kamu işletmesi olarak uluslararası seferlere hizmet etmeye devam etmiştir (Qantas, 2020). İlk Qantas Constellation uçakları 14 Ekim 1947'de Burbank'tan teslimat uçuşu ile Avustralya'ya gelmiş ve 1 Aralık'ta Sidney'den Londra'ya hizmet etmeye başlamıştır. Constellation uçakları Dünya'nın ilk kabin basınçlı havayolu uçaklarıdır ve genel olarak ticari uçuşlar için kullanılmışlardır (Ashet, 2020).

Qantas 1959 yılında filosuna B707 uçağının katılması ve sonraki yıllarda B747 uçaklarının katılması ile filosunu tamamen jet uçaklarına çevirmiştir. 1961'li yıllarda Tokyo ve Hong-Kong'a jet uçaklarla seferler düzenlenmeye başlamıştır. 1965 yılında B707-338C uçağının teslim alınmasından sonra Amerika'ya duraksız uçuş seferleri başlamıştır. Qantas 1979 yılında müşterilerine iş sınıfı (business class) hava taşımacılık seyahat hizmeti sunan ilk havayolu şirketi olmuştur. 1987'de Qantas sık uçan yolcu programını başlatmıştır. Avustralya Havayolları 1990'da Sunstate Havayolları'nın Queensland ve Mildura'daki operasyonlarını elde etmiş ve Mildura operasyonlarını Southern Australian Havayolları olarak isim değişikliği yapmıştır. Avustralya hükümeti 1991 yılında Avusturalya Havayolları'nın tamamını, Qantas'ın ise %49'unu satacağını beyan etmiştir.

1992 yılında ise Avusturalya başbakanı Paul Keating Qantas'ın ve Avusturalya Havayolları'nın birleşeceğini duyurmuştur. Qantas, 400 milyon dolar karşılığı Avustralya Havayolu işletmesini satın almış ve daha sonra hükümet Qantas grubun %100 özelleşeceğini açıklamıştır. British Airways 1992'de Qantas'ın %25'ini 655 milyon dolara satın almıştır. 1993'te ise Sunstate ve Avusturalya Bölgesel Havayolları Queensland'de operasyonlarını birleştirerek, Sunstate ismini almıştır. Qantas halka arz edilmeye başlanarak, hisse senetleri 1995'te Avusturalya borsasında işlem görmeye başlamıştır. 1998 yılında ise Qantas, One World havayolu ittifakının kurucu üyelerinden olmuştur. Qantas'ın dört bölgesel havayolu işletmesi 2011'de QantasLink markası altında birleşmiş ve Qantas, İmpulse Havayolları'nı da satın alarak operasyonlarını QantasLink'e bağlamıştır. 2001 yılında Qantas Avusturalya Havayolu adında uluslararası charter bir havayolu kurarak operasyonlarını genişletmiştir.

Virgin Blue Havayolları 2001'de Anset Avustralya'nın çöküşüyle bütün operasyonlarını devralmış ve Avustralya'da 42 şehire seferleri olan düşük maliyetli bir havayolu haline gelmiştir. Qantas 2004 yılında Virgin Blue ile rekabet edebilmek için düşük maliyetli hizmet sağlayan Jetstar havayolu işletmesini kurmuş ve Avustralya içerisinde 14 destinasyona hizmet vermeye başlamıştır. Qantas'ın %44.5 hissesine sahip olduğu Jetstar Asya, aynı yıl içinde Singapur merkezli olarak altı Asya destinasyonu için seferler düzenlemeye başlamıştır. Qantas Jetstar'ın büyümesini

hızlandırmak için 2006'da Avustralya Havayolu'nu kapatmıştır. Aynı yıl Jetstar Melbourne'den Bangkok'a günlük uluslararası uçuşlara başlamıştır. Qantas, Jetstar Asia ile yaptığını 2007'de Vietnam'da Jetstar Pasific ve 2012'de Japonya'da Jetstar Japan ile yapmış ve bu sayede farklı bölgelere yayılma stratejisi izlemiştir. 2012 yılında Qantas Grup iş birimlerini; Qantas International, Qantas Domestic, Jetstar ve Qantas Loyalty olarak değiştiklerini duyurmuş ve aynı yıl müşterilere daha çok seçenek sağlamak amacı ile Emirates ile stratejik ittifak geliştirmiştir.

2013'te Jetstar kuruluşunun 9. yılında 100 milyon yolcuya ulaşmış ve 2015'te ise Qantas tarihinin rekor karlarını elde etmiştir. 2017'de tedarik edilen B787 Dreamliner uçakları ile Melbourne-Los Angeles, 2020'de San Francisco ve Chicago seferleri başlatarak uluslararası pazarda etkinliğini arttırmaya başlamıştır.

2.2. Qantas Havayolları Organizasyon Yapısı

Qantas Havayolları bünyesinde birçok işletmeye sahip olan kurumsal bir havayolu şirkettir. Qantas Grup organizasyonunu Qantas International, Qantas Domestic, Jetstar ve Qantas Loyalty olmak üzere dört birim altında yönetmektedir. Yönetim kurulu on kişiden oluşmakta ve büyük çoğunluğu bağımsız, icra görevi olmayan yöneticilerden seçilmektedir. Qantas Grubu Yönetim Komitesi ise on bir kişiden oluşmaktadır. Qantas Grup'un yönetimi altında Qantas International, Qantas Domestic, QantasLink, Qantas Freight, Jetstar, JetConnect, Express Ground Handling ve Qantas Holidays bulunmaktadır (Qantas, 2020).

Qantas'ın organizasyon yapısı kasten parça parça birimlere ayrılmıştır. Özellikle temel işinin dışında kalan işlerini dış kaynak kullanımı ile karşılamaya çalışmaktadır. Bu durum Qantas Grup'un merkezi olmayan bir yönetim anlayışı benimsemesini sağlamıştır. Çalışan ücretlerinin genel giderler kalemi içerisindeki payının bu şekilde azaltılması hedeflenmiştir. Qantas'ın diğer markası olan Jetstar ile birlikte sunduğu birçok ürün neticesinde, her birimin kendisinden sorumlu olması, birimler arasında sıkı işbirliği ve koordinasyon uygulanmasının zorunlu gerekliliğini ortaya çıkarmış ve operasyonel anlamda verimlilik sağlanmıştır (Sarina ve Wright , 2015).

2.3. Qantas Havayolları Emniyet Stratejileri

Qantas Havayolları, Airline Ratings'in yaptığı değerlendirme sonucu 2019 yılının en emniyetli havayolu şirketi olmuştur (Airline Ratings, 2020). Qantas tarihi boyunca jet uçakla hiç ölümcül kaza yaşamamıştır. Qantas'ın gerçekleşen kazalarının hepsi 1951 öncesinde gerçekleşmiş (Time, 2020); bir kısmı ise 2. Dünya Savaşı'nda müttefik birlikleri için gerçekleştirilen uçuşlarda yaşanmıştır. Yaşanan bu kazalarda toplam seksen dört kişi hayatını kaybetmiştir (Qantas, 2020).

Qantas Havayolları, emniyet ve güvenliğe ilişkin kayıtlarını web sitesinde yayınlamaya, performansın ve riskin sürekli izlenebilmesini sağlayan bir yönetim yapısını oluşturmuştur ayrıca uygulamış olduğu politika ve prosedürle, çalışanları arasında emniyet ve güvenlikle ilgili meselelerinin gönüllü olarak raporlamasını teşvik etmiştir (Qantas Group, 2020). Qantas Grup'un bölgesel havayollarının emniyeti konusunda yapılan bir vaka çalışmasında, işletmelerin kendisi ile benzer havayolu işletmeleri ile emniyet konusunda iş birliği içerisinde olmasının, başkalarının uzmanlaştığı ve yetenek kazandığı konularda; havayollarına fayda sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. 1998'de Qantas Havayolları'nın uzun yıllar boyu emniyetli uçuşlar gerçekleştirmesinin nedenini araştırılmıştır. Araştırmaların sonucunda Qantas'ın bu başarısı, kaza ve kırım raporlarını kullanarak geliştirdiği etkili proaktif emniyet politikasına, insan faktörü konusunda uzmanlaşmasına, emniyet ihtiyat sınırlarını genişletmesine, riskleri tahmin etme becerisine, pozitif emniyet kültürünü tüm iş birimlerinde başarı ile oluşturmasına ve amaçlı olarak riskin kabul edilebilirliğini düşük tutmasına bağlanmaktadır (Braithwaite vd.,1998).

2.4. Hizmet Kalitesi

Havayolu işletmeleri, günümüzün küresel rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini korumak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve uzun vadede sadık müşteri kitlesi oluşturabilmek için müşterilerine sürekli olarak kaliteli bir hizmet sağlayabilmelidir. Hizmet kalitesi kavramının iyi anlaşılması ve tüketicilerin hizmetlerden beklentilerinin doğru ve eksiksiz bir şekilde analiz edilmesi, havayolu işletmesi için rekabet ortamında stratejik bir önem arz edebilir. Başka bir ifade ile işletme, müşterilerini ne kadar iyi tanır ve onlara ne kadar kaliteli hizmet sunarsa pazarda sürdürülebilirliği yakalayarak rakiplerinden farklılaşabilir (Akınet, 2019).

Literatürde yapılan çalışmalar Qantas Havayolları hizmet kalitesi unsurlarının, müşterilerinin algılanan değerleri ile tatmin dereceleri ve Qantas marka imajının yüksek olduğunu göstermektedir (Park, 2007; Homsombat vd., 2014; Xian, 2018).

Tüm bunlara ek olarak Qantas Havayolları hizmet kalitesi, Birleşik Krallık merkezli ticari havayolları için araştırmalar yapan ve havayollarının hizmet, emniyet, ikram gibi unsurlarını değerlendirilen bir kuruluş olan Skytrax tarafından dört yıldızlı havayolu şirketi olarak derecelendirilmiştir (Skytrax, 2020). Ayrıca, Qantas Havayolları yine Skytrax tarafından 2019 yılında derecelendirilen en iyi 100 havayolu şirketleri içerisinde hizmet kalitesi bakımından 8. sıradadır (Skytrax, 2020).

Hizmet kalitesi unsuru, işletmenin pazarda uyguladığı stratejinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Qantas Havayolları'nın güçlü hizmet kalitesi, uyguladığı kurumsal stratejiler

çerçevesinde değerlendirildiğinde, şirketi, diğer benzer işletmelerden ayıran önemli bir unsur haline gelmektedir.

2.5. Finansal Analiz

Qantas, finansal çerçevesini hedeflerini hissedarlarının hedefleri ile uyumlu hale getirerek, sürdürülebilir şekilde Hisse Başına Kazanç (Earnings Per Share-EPS) miktarını artırmayı amaçlamıştır. Finansal çerçevede Qantas üç açık öncelik ve bunlarla ilişkili uzun vadeli hedefler belirlemiştir (Qantas Group, 2020). Bu hedefler aşağıda sırasıyla verilmiştir:

- Optimal Sermaye Yapısının Korunması
- Dönem boyunca Yatırım Sermayesi Getirisi (ROIC) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) eşitsizliğinin korunması
- Sermayenin Disiplinli Dağıtımı

Qantas, 2019 Haziran ayında net borcu 4.7 milyar dolar ile belirlenen 5.2 – 6.5 milyar dolar hedefin altında gerçekleştirmiştir. Qantas, değer yaratma eşliğini ise Yatırım Getirisi Sermayesinin %10'u olarak belirlemişler ve 2015 yılından itibaren sürekli olarak bu değeri gerçekleştirmişlerdir.

Aşağıda Tablo-1'de Qantas Grup genel finansal özet görünümü yıllar bazında verilmiştir.

Tablo 2 Qantas Grup Yıl Bazlı Genel Finansal Özeti

İfade	Birim	2019	2018	2017	2016	2015
Toplam Gelir	\$M	17.966	17.128	16.057	16.200	15.816
Vergi Öncesi Yasal Kâr	\$M	1.265	1.352	1.181	1.424	789
Vergi Sonrası Yasal Kâr	\$M	891	953	853	1.029	560
Vergi Öncesi Esas Kâr	\$M	1.302	1.565	1.401	1.532	975
Vergi Ve Faiz Öncesi Esas Kazanç	\$M	1.487	1.747	1.590	1.751	1.233
Karlılık Marjini (Kâr Oranı)	%	8,3	10,2	9,9	10,8	7,8
Hisse Başı Esas Kazanç	Hisse başı Cent	56	63	55	53	32
Hisse Başı Yasal Kazanç	Hisse başı Cent	55	54	46	49	25
Yatırım Sermayesi Getirisi	%	18,4	21,4	20,1	22,7	16,2
Hisse Senedi Fiyatı (30 Haziran 2019 Kapanış)	\$	5,4	6,16	5,72	2,82	3,16
Hisse Senedi başı Temettü	Hisse başı Cent	25	17	14	7	–

Operasyonlardan Gelen Nakit Akışı	\$M	2.807	3.413	2.704	2.819	2.048
Net Serbest Nakit Akımı	\$M	1.244	1.442	1.309	1.674	1.104
Bilanço Tablosundaki Net Borç	\$M	3.067	3.054	3.062	2.880	2.594
Net Borç (Aktifleştirilmiş İşletilen Kira Dâhil)	\$M	4.710	4.903	5.212	5.646	6.400
Net Sermaye Harcamaları	\$M	1.611	1.971	1.534	1.032	805
Birim Gelir (RASK)	c/ASK	8,85	8,4	8	8,08	8,21
Toplam Birim Maliyeti	c/ASK	(7.99)	(7.37)	(7.07)	(7.05)	(7.54)
Yakıt birim maliyeti	c/ASK	(5.40)	(5.37)	(5.03)	(4.79)	(4.97)
FİNANSAL İSTATİSTİKLER						
İfade	Birim	2019	2018	2017	2016	2015
Arz Edilen Koltuk Kilometre (ASK)	M	151.430	152.428	150.323	148.691	142.287
Ücretli Yolcu Kilometre (RPK)	M	127.492	126.814	121.178	119.054	112.543
Taşınan Yolcu	'000	55.813	55.273	53.659	52.681	49.181
Doluluk Oranı	%	84,2	83,2	80,6	80,1	79,1
Dönem Boyunca Serviste Olan Uçak Sayısı	#	314	315	309	303	299

Tablo-1 incelendiğinde, Qantas Grup kurumsal kârının son yıllarda arttığı görülmektedir. 2019'da bir önceki yıla göre ücretli yolcu kilometrenin ve doluluk oranının artmasına rağmen grubun bu yılda karlılığının nispeten azaldığı dikkat çekmiştir. 2019 yılında birim yakıt fiyatlarının artması karlılığın azalma sebeplerinden birisi olabilir (Scotti ve Volta, 2017). Finansal istatistiklere bakıldığında ise ASK, 2019 yılında azalmış fakat şirket doluluk oranını artırmayı başarmıştır. Qantas, borsada yatırımcılarına finansal performansı sonucu son beş yıldır kazanımlarının artarak devam ettirmesine vesile olmuştur.

Tablo 3 2009-2019 Qantas Grup Kâr ve Kârlılık Oranları²

\$M- Kâr- Kâr Marjı	Qantas	Qantas International	Qantas Domestic	Qantas Freight	Qantas Loyalty	Qantas Frequent Flyer Jetstar Group	Jetset Travelworld Group	Kurumsal	Ayrılmamış/ Elenmiş	Vergi Öncesi Kâr	Yatırım Sermayesi Getirisi
2019		285	740		374	370		-359	-108	1.302	18,4%
		3,8%	12,1%		22,6%	9,3%					
2018		398	765		345	457		-377	-23	1.565	21,4%

² Yıllık raporlar taranarak hazırlanmıştır.

	5,7%	12,9%		22,7%		12,0%			
2017	327	645	47	369	417	-362	-42	1.401	20,1%
	5,8%	11,5%		24,5%		11,6%			
2016	512	578	64	346	452	-387	-33	1.532	22,7%
	8,9%	10,1%		23,8%		12,4%			
2015	267	480	114	315	230	-421	-10	975	16,2%
	6,1%	8,2%		23,1%		6,6%			
2014	-497	30	24	286	-116	-374	1	-646	
	-9,3%	0,5%		21,8%		-3,6%			
2013	-246	365	36	260	138	-365	4	192	
	-4,4%	5,8%		21,5%		4,2%			
2012	-21		45		231	203	-361	-2	95
	-0,2%		4,4%		19,5%	6,5%			
2011	228		62		202	169	3	-281	29
	2,1%		5,9%		19,4%	6,4%			
2010	67		42		167	131	14	-53	9
	0,6%		4,2%		15,1%	5,9%			
2009	-77		-15		149	126	16	-135	33
	0,0%		-0,6%		14,2%	5,7%			

Tablo-2 de, 2009-2019 Qantas Grup Kâr ve Kârlılık Oranları özet şekilde verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, son 10 yılda 2014 yılı haricinde grubun kârlılık seviyesini artıran en önemli birim Qantas Domestic'dir. Qantas Loyalty ise geçmişten bu yana kârlılığını 2019 yılı haricinde sürekli artırarak devam ettirmiş ve hava ulaştırma hizmeti dışındaki ürün çeşitlendirmeleri Qantas Loyalty çatısında gerçekleştirilmiştir. 2012 yılından sonra Qantas markası altında verilen hava taşımacılığı hizmetleri Qantas International ve Domestic olarak finansal anlamda farklı birimler üzerinden yönetilmeye devam edilmiştir.

2.6. İnsan Kaynakları Stratejileri

Qantas Havayolları çatısı altında 2019 yılında 29.055 tam zamanlı personel görev yapmaktadır. Çalışan personelin %42'sini kadınlar oluşturmaktadır (Qantas, 2020). Qantas Havayolları cinsiyet eşitliğine önem vermekte ve yayımladığı halka açık raporlarla her bir departmanda çalışan kişi sayısı ve cinsiyetini açıklamaktadır (Qantas Airways, 2019). Bu yönüyle Qantas Havayolları çalışanlarına ve topluma eşitlik mesajı vermektedir.

Qantas yönetimi, uluslararası uçuşlarda kabin görevlilerinin ve pilotların çalışma süresi esnekliği üzerindeki kısıtlamaları aşmak için stratejiler geliştirmiştir. Qantas, Avustralya Uçuş Görevlileri Birliği (FAAA) ile Boeing 767 ve Airbus A330'ların hizmet verdiği uluslararası uçuş rotalarının %70'ine kadar daha düşük ücretli ve tam zamanlı yerli mürettebat kullanmasına izin

veren bir anlaşmadan faydalanmıştır (Oxenbridge vd., 2010). Qantas Havayolları tarafından uygulanan bu strateji özellikle kriz zamanlarında şirketin esnek operasyonlar yürütebilmesine olanak sağlamış ve uzun dönemli finansal sürdürülebilirliğine katkı sağlamıştır (Qantas Airways, 2020).

3. PESTEL ANALİZİ

Örgütlerin dış çevresinde örgütü etkileyen veya karşılıklı olarak etkileşimde bulunan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu dinamik unsurların anlaşılmasında ve sağlıklı olarak etkileşimin sürdürülmesinde PESTEL analizi kullanılmaktadır. PESTEL analizi, örgütlerin faaliyet gösterdiği dış çevre hakkında bilgi sağlayarak onların stratejik planlamalarını desteklemektedir. PESTEL analizi yardımıyla pazara sunulan bir ürünün dış çevre faktörlerinden ne kadar etkileneceği de belirlenir. PESTEL analizi ismini, içinde bulunan İngilizce ifadelerin baş harflerinden almakta ve politik (political), ekonomik (economical), sosyal (social), teknolojik (technological), çevresel (environment) ve yasal (legal) unsurların bir işletme ile nasıl karşılıklı etkileşim kurulduğunun anlaşılmasını ve pazarda rekabet avantajı elde etmek için stratejik pozisyon alınmasını sağlar (Üner, 2011).

Aşağıda PESTEL analizinin her bir unsuru ve önemi sırasıyla açıklanmış ve Qantas Havayolları özelinde değerlendirilmelerde bulunulmuştur;

Politik (Political) Faktörler: Örgütler faaliyet gösterdikleri ülke başta olmak üzere ulusal ve son zamanlarda küreselleşme ile birlikte uluslararası birçok unsurdan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebilmektedir. Örgütler faaliyetlerini etkileyen bu unsurlar karşısında stratejilerini tam ve doğru bir şekilde belirlemelidir.

Havayolu taşımacılığı ülkelerin sınırlarını aşan bir hizmet türüdür. Havacılık sektörü uluslararası yapısı nedeniyle ülkeler arasında yaşanan ya da yaşanabilecek politik olaylardan, ülkelerin yasalarından ve kurallarından etkilenebilmektedir.

Qantas, Avustralya'nın bayrak taşıyıcı havayolu işletmesidir. Bayrak taşıyıcı olması birçok avantaj ve dezavantaj sağlamıştır. En büyük avantajı doğal afetler, salgın veya kriz gibi beklenmeyen durumlarda Avustralya hükümetinden finansal ve yasal olarak destek alabilmesidir. Dezavantajı ise kârlı olmayan bazı uçuşları devlet adına yapması gerekebilmektedir.

Avustralya'nın liberal havacılık politikaları gereği devlet destekli birçok havayolu şirketi Avustralya pazarına girebilmektedir. Qantas uluslararası uçuşlar için bazı küresel havayolu firmaları ile stratejik ortaklıklar kurmakta ve uçuş ağını eniyilemeye çalışmaktadır. Avustralya yerel pazarında ise Qantas Loyalty sayesinde müşteriler gözünde rakipsiz konuma geçebilmektedir (Qantas Group, 2020).

Ekonomik (Economic) Faktörler: İşletmeler faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için ulusal ve uluslararası ekonomik gelişmeleri takip etmeli ve stratejiler geliştirmelidir. Bu sayede örgütün karlılığı korunarak devamlılığı sağlanabilir.

Havayolu sektöründe kâr marjının düşük olması, uzun ve yüksek sabit yatırım gereklilikleri ile kur değişiklikleri ve yakıt fiyatları gibi etmenler maliyetleri etkilemekte olup sektör ekonomik değişimlerden hızlı bir şekilde etkilenmektedir. Ek olarak küresel çapta yaşanan krizlerden havacılık doğrudan etkilenmekte olup bu krizlere örnek olarak 1973, 1979 petrol krizleri, 1997 Doğu Asya mali krizi ve 2008 global finansal krizi verilebilir.

Qantas Havayolları, havacılık faaliyetlerini genel olarak Asya-Pasifik bölgesinde sürdürmektedir. Bulunduğu bölgede bulunan Çin, Hindistan, Endonezya, Japonya gibi gelişmiş ve gelişmekte olan nüfus yoğunluğu yüksek olan ülkelerde gelecekte havacılık pazarının gelişeceği ön görülmektedir. IATA'nın yaptığı çalışmada 2035'e kadar yolcu trafiğinin yarısını Asya-Pasifik bölge insanların oluşturacağı ve dünyanın en büyük talep belirleyicisi olacağı öngörülmektedir. 2035'e kadar yıllık yolcu sayısına 1.8 milyar eklenecek ve Asya-Pasifik bölgesinin pazar büyüklüğü 3.1 milyar olacaktır (IATA, 2020). Qantas'ın Avustralya dışında en büyük merkezi olan Singapur ve farklı ülkelerdeki çeşitli Jetstar ortaklıkları sayesinde ulaşılan diğer merkezler ile pazardan büyük paylar almayı hedeflemektedir.

Qantas, hava ulaştırma sektörünün doğası gereği verilen ekonomik fırsatların yanı sıra birçok risk ile yüzleşmek durumunda kalabilmektedir. Yakıt fiyatlarında ve döviz oranlarında karşılaşılan dalgalanmalar işletmenin finansal pozisyonunda belirleyici olacaktır. Ağustos 2019 itibarıyla jet yakıtının varil fiyatının 74\$ olacağı tahmin edilerek yakıt fiyatlarını %100 olarak hedge etmiştir (Qantas Group, 2020). 2020 yılının Mart ayında jet yakıtının galon fiyatı 0.95\$ yani varil fiyatı 30\$a düştüğü göz önüne alındığında 2020 yılında Covid-19 salgını harici ek bir etki görülebilir (U.S. Energy Information Administration, 2020).

Sosyal (Social) Faktörler: Sosyal faktörler, bireylerin veya toplumdaki grupların sosyal ve demografik durumlarını belirtmektedir. Örgütler sosyal faktörleri ve eğilimleri analiz ederek etkili stratejiler belirleyebilmektedir.

Havayolu sektörünün en önemli hizmet unsuru yolcudur. Yolcuların değişen talepleri ve demografik yapıları sektörün yapısını yakından etkilemektedir. Havayolu işletmeleri faaliyet göstereceği pazardaki sosyo-demografik yapıyı iyi analiz ederek stratejilerini oluşturmalıdır.

2011 ortalarında Ulaştırma İşçileri Sendikası (TWU) ve Qantas, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve daha iyi maaşlar için birçok görüşmeler gerçekleştirmiştir. Anlaşamayan taraflar ve sonrasında sektördeki üç sendikanın gerçekleştirdiği grevler Qantas'a 194 milyon Avustralya dolarına (195 milyon \$) mal olmuştur. Qantas Grup, verdiği hizmet ile hem insanlara iş imkânı

yaratmakta hem de ülke ekonomisine büyük katkılar sağlamaktadır. Bunların yanında Qantas Rugby Avustralya, Avustralya Futbol Federasyonu ve Criket Avustralya gibi kuruluşlara destek sağlayarak spor ve sanat aktivitelerine destek olmaktadır. Qantas, birçok yardım kuruluşu ve sivil topluluğa destek vererek sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir. Bu gibi çalışma ve aktivitelerle Qantas yerel müşterilerin desteğini ve güvenini kazanmıştır.

Teknolojik (Technological) Faktörler: Teknoloji büyük bir hızla gelişmekte ve günümüzde havacılık gibi rekabetin yüksek olduğu sektörlerde pazardaki rakiplerden farklılaşmak için önemli bir faktör haline gelmektedir. Örgütler içerisinde buldukları pazar başta olmak üzere küresel teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek kendilerine uyarlamalı ve pazara sundukları mal ya da hizmetlerle ilgili stratejilerini bu doğrultuda belirlemelidir.

Havacılık sektöründe teknolojik gelişmeler başta operasyonel olmak üzere, bilgi sistemleri ve uçak teknolojileri gibi birçok alanda etkililik ve verimlilik sağlamıştır. Öte yandan, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile diğer ulaştırma modlarında (örneğin; hızlı tren) yapılan geliştirmeler havacılık sektörünü olumsuz etkileyebilmektedir (Shaw, 2007).

Qantas Havayolları, teknolojinin, günümüzün ve geleceğin vazgeçilmez bir parçası olduğunu stratejik planlarında ve raporlarında sürekli vurgulamaktadır (Qantas, 2019). Diğer bir ifade ile teknolojiyi sürekli ön planda tutmaktadır. Qantas, dijital teknolojilere ve veri kapasitesine yaptığı yatırımlarla, kişiselleştirme yoluyla müşterileri için daha iyi bir deneyim yaratmak, faaliyetlerinde yenilikler oluşturmak için çekirdek stratejisini havacılık işinin ötesine genişletmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejilerde Qantas Havayolları, 4D uçuş planlaması ile yakıt verimliliğini artırmak ve hizmet kalitesini arttırmak için gelişmiş analizler kullanmaktadır. Ayrıca, Qantas Havayolları, Perth-London ve Project Sunrise gibi büyük veri ve teknolojileri kullanarak gelecekteki yenilikleri ve değişimleri araştırmaktadır. Ek olarak, Qantas Havayolları, sahip olduğu müşteri ve pazar verileri için kurumsal düzeyde koordine edilmiş veri güvenliği ve gizlilik stratejileri uygulamaktadır. Tüm bunlara ek olarak ise Qantas Havayolları, yenilikçilik ve Ar-ge çalışmaları üzerine odaklanan şirketlere çeşitli yatırımlar yapmaktadır (Qantas, 2020).

Çevresel (Environmental) Faktörler: İklim, coğrafi konum ve ekoloji gibi çevresel faktörler örgütlerin faaliyetleri üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olabilmektedir.

Havacılık işletmelerinin çevresel perspektiften stratejileri formüle etme ve uygulama yükümlülükleri vardır (Flouris ve Oswald, 2006). İklim, hava koşulları, küresel iklim değişikliği, çevreye verilen zararlar çevresel faktörler arasında ön plana çıkmaktadır.

Qantas Havayolları, doğal kaynaklara önem veren ve onları koruyan, karbon ayak izi ve iklim değişiklikleri konusunda çeşitli faaliyetlerde bulunan nadir sayılı havayolu işletmeleri arasında yer almaktadır. 2017 yılında Qantas Havayolları'nın ortalama filo yaşı 10.6, sağladığı yakıt

verimliliği %6.2, %23.1 elektrik verimliliği, %10.4 su tasarrufu, %24,5 daha az atık üretme gibi çeşitli başarılar elde etmiştir (Qantas, 2017). Şirket 2020 yılında ise elektrik tasarrufunu %20 ile %30 oranında arttırmayı ve 2050 yılına kadar ise %50 net emisyon azaltımını hedeflediğini belirtmiştir (Qantas, 2019).

Yasal (Legal) Faktörler:

Bir örgütün bulunduğu ülkedeki bütün yasal düzenlemeleri ifade eden bu faktör örgütün kuruluşunu ve operasyonlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Yasal faktörler örgütün içinde bulunduğu sektöre göre farklılaşabilmektedir.

Havayolu sektöründe ulusal ve uluslararası mevzuatlar ile devlet politikaları (yasal faktörler) tüm sivil havacılık kuruluşları için geçerli ve zorunludur. Örneğin; Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO)'nın yayımladığı Ek (Annex)'ler havacılık sektörü için zorunlu minimum standartları belirtmekte olup tüm sivil havacılık kuruluşları bu standardı sağlamak zorundadır. Qantas Havayolları tüm bu standartları başarıyla uygulamaktadır. Havayolu işletmeleri ayrıca uluslararası hukuktan etkilenmekte tüketicinin korunması, eşyalarının korunması, verilerinin korunması konusunda çeşitli uluslararası yasalara uygun hareket etmek zorundadır. Qantas Havayolları tüm yasal süreçlere uygun bir şekilde operasyonlarını gerçekleştirmekte olduğunu raporlarında beyan etmiştir (Qantas, 2019).

4. KURUMSAL STRATEJİLER

Porter (1987) çeşitli işletmelerin iki seviyede stratejilerinin olduğunu bunların iş birimleri (veya rekabetçi) ve kurumsal stratejiler olduğunu belirtmektedir. Rekabetçi strateji, şirketin rekabet ettiği işlerde nasıl rekabetçi avantaj sağlayacağı ile ilgilenir. Kurumsal strateji ise daha çok kuruluş hangi işlerde olmalı ve kurumsal ofis, iş birimleri tanzimini nasıl yönetmeli soruları ile ilgilenir. Rekabetçi stratejileri her bir iş birimi uygulamaktadır ve pazarda işletmeler farklılık yaratmak için rekabetçi stratejileri benimsemeleri gerekmektedir. Kurumsal stratejiler olarak işletmeler yoğunlaşma, bütünleşme (dikey ve yatay bütünleşme), çeşitlendirme, küçülme, çekilme ve coğrafi yayılma stratejilerini uygulayabilmektedirler. Yoğunlaşma stratejileri içerisinde markete nüfuz etme, pazar geliştirme ve ürün geliştirme stratejileri sayılırken coğrafi yayılma stratejilerini uluslararasılaşma ve küreselleşme stratejileri olarak alınabilir (Flouris ve Oswald, 2006, s. 100-116).

Qantas Grup stratejilerini portföyündeki iş birimi ve markaların gücünü en üst düzeye çıkararak; pazarda rekabetçi avantaj sağlamak ve hissedarlarına uzun dönemli değer yaratabilmek amacı ile oluşturmuştur. Qantas Grup sunduğu hizmetleri Qantas ve Jetstar markaları altında Qantas Domestic, Qantas International, Jetstar ve Qantas Loyalty olmak üzere dört farklı iş

biriminde yönetmektedir. Qantas Güney-Doğu Asya'nın hava ulaştırma talebinin artacağını ve pazar payının büyüyeceğine inanarak genel olarak büyüme stratejileri geliştirmektedir. Yerel pazara Qantas Domestic ve Jetstar ile iki farklı hizmet sunarak ve Qantas Loyalty içerisinde kredi kartı, sağlık sigortası vb. faaliyetlerle ürün çeşitlendirme stratejisi izlemiş, pazara yoğunlaşarak büyümeyi hedeflemiştir. Diğer yandan Qantas International ile havayolu ittifaklarında etkin olması, körfez ülke havayolları ile işbirliği yaparak ve Jetstar'ın ismi ile Singapur, Vietnam ve Japonya'da ortak düşük maliyetli havayolları kurması, coğrafi yayılma ile büyüme stratejisini gösterir. Son olarak Qantas tarihi boyunca Avustralya pazarına hâkim olmak amacı ile yatay ve dikey birleşmeler yolu ile çeşitli havayolu işletmelerini kendine bağlamıştır.

Tüm bunlara ek olarak Qantas Grup, çatısı altında bulundurduğu farklı iş birimleri için portföy riskini azaltmak üzere ürün ve hizmet bazında ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi uygulamıştır. İlişkili çeşitlendirmeye örnek olarak, pazarda ucuz hizmet sunan Jetstar firmasını kurması ve başarılı olması gösterilebilir. İlişkisiz çeşitlendirmeye ise sigorta, sağlık, çevrimiçi perakende satış gibi temelinde havayolu hizmeti olmayan hizmet alanlarına yatırım yapmış olmaları örnek olarak gösterilebilir.

Qantas Domestic Avustralya içinde hizmet veren; yerel pazar payının %40'ını elinde bulunduran ve tam hizmet sağlayan en büyük havayoludur (Qantas Group, 2019, s. 48). Qantas Domestic'in hizmetlerini sunduğu hedef müşteri kitlesi iş ve premium turizm seyahati gerçekleştiren yolculardan oluşmaktadır. Yerel piyasada rakiplerine göre marka, sunulan hizmet ağı ve tam hizmet sunması ile avantaj yaratmaktadır (Qantas, 2020).

Qantas International ile uluslararası iş ve premium amaçlı tam servis hizmet bekleyen müşterilere hizmet vermektedir. Geçmişte kuruma en büyük zararı oluşturan iş segmenti iken dönüşüm çalışmaları ve Emirates, American Airlines ve China Eastern havayolları ile gerçekleştirdiği ortaklıklar ile karlılığa doğru yol kat ettiği görülmektedir. Qantas International, Qantas Freight işlerini de kapsamaktadır.

Jetstar Qantas'ın düşük maliyetli havayolu olarak fiyat hassasiyeti olan pazara Avustralya ve Yeni Zelanda yoğunluklu hava ulaştırma hizmeti sağlamaktadır. Güney ve Doğu Asya'da Singapur, Vietnam ve Japonya merkezli Qantas ortaklığında ve Jetstar markası altında düşük ücretli uçuş sağlayan havayolları da hizmet vermektedir.

Qantas Loyalty, Qantas Sık Uçan (Qantas Frequent Flyer) ve Qantas İş Ödülü (Qantas Business Reward) gibi müşteri sadakat programlarını içine alır. Qantas Loyalty, Qantas Premium adlı kredi kartı, çevrimiçi perakende satış, ön ödemeli nakit hizmetleri, veri analizi, çalışan tanıma ve ödüllendirme ve Qantas Assure ile sağlık sigortası gibi sunulan çeşitli ürünler ile hizmet vermektedir. Qantas Loyalty, gruba portföyünde karlı ve istikrarlı bir profil çizmektedir.

Qantas Grup yönetim kurulu başkanı yıllık finansal raporunda “Performansımız, Qantas Group'un ne kadar dirençli olduğunu gösteriyor ve bu büyük ölçüde iş portföyümüzün arkasındaki stratejiden kaynaklanıyor.” diyerek kurumsal stratejilerinin Qantas'ın performansını belirlediğini vurgulamıştır (Qantas, 2019).

Qantas Grup'un stratejisini sorumlu ve şeffaf davranarak altı temel üzerinde açıklamaktadır. Grubun geliştirdiği uyguladığı strateji performans ölçümünü “balance scorecard” çerçevesinde finansal ve finansal olmayan metrikler kullanarak gerçekleştirmektedir (Qantas Group, 2020). Belirlenen metrikler aşağıdaki gibidir;

- Grup ve segment düzeyinde yatırım getirisi;
- Sadakat için vergi ve faiz öncesi kazancın (EBIT) yıllık bileşik oranı,
- Dönüşümden sağlanan yıllık brüt fayda,
- Çalışan katılımı,
- Net promosyon puanı,
- Ürün, hizmet ve operasyonlar ile ilgili inovasyon konusunda ilerleme.
- Qantas'ın stratejisini açıkladığı ve üzerine kurduğu altı temel ise;
- İç hatlardaki lider konumunu ikili marka stratejisi ile en üst düzeye çıkarmak,
- Ortaklıklar ile verimli bir şekilde büyüyen, dayanıklı ve sürdürülebilir bir Qantas International inşa etmek,
- Qantas ve Jetstar'ın büyümesini Asya'nın büyümesi ile eşgüdümlemek,
- Müşteri, marka, veri ve dijital yatırım yapmak,
- Qantas Loyalty'de çeşitlilik ve büyüme,
- İnsana, kültüre ve liderliğe odaklanma olarak belirtilmiştir.

Avustralya yurt içi pazarında Qantas Grup; Qantas ve Jetstar markaları ile farklı servisler sunarak lider konumdadır. Uluslararası uçuşlarında ise filonun B787-9 Dreamliner ile yenilenmesi ve elde olan eski B747'lerin açığa alınması sayesinde uluslararası uçuşlarda verimlilik arttırılmıştır. Uluslararası uçuşlarda kapasitenin %50'den fazlasının Asya'nın gelişmekte olan bölgelerine gerçekleştirilmesi ve Asya'nın çeşitli merkezlerdeki Jetstar Havayolları'nın 60 uçak ile servis sağlaması bölgenin kalkınmasına paralel olarak büyümenin hedeflendiğini ortaya koymaktadır.

Qantas Grup âdemi merkezîyetçi bir yönetim anlayışı ile yönetilmektedir. Bu durum Qantas'ın segmentleri ve alt sistemlerinde farklı çalışan çerçevesi ve çalışma ilişkilerini gerektiren bir yapıyı oluşturmuştur. Oluşan hibrit çalışan yapısı; çalışan bağlılığı, çalışma yeri çatışması ve organizasyonel performans için zaman zaman risk yaratmıştır. (Sarina ve Wright , 2015).

Qantas'ın uygulamış olduğu havayolu içinde havayolu stratejisindeki başarısının temelinde; yüksek seviyede otonomlaşıma (autonomy), net hedefler ve stratejiler, birbirini tamamlayan sefer ağları, uygun kaynaklar ve birbirine en az zarar verebilecek şekilde tanımlanan birincil öznitelikleri olduğu belirlemiştir (Lin, 2012).

Homsombat, Lei ve Fu (2014) havayolu sektöründe iki marka ile hizmet sağlayan havayolu içinde havayolu stratejisini izleyen Asya-Pasifik bölgesinde operasyonlarını yoğunlaştıran şirketleri incelemiştir. Qantas'ın izlediği havayolu içinde havayolu stratejisi ile Qantas'ın düşük maliyetli rakiplerine karşı Jetstar ile harcamalar konusunda daha avantajlı ve fiyatlandırma seçeneklerinin daha iyi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Fiyatlandırma Qantas Grup'un pazarda daha güçlü olmasının yanında hizmet kalitesini artırabilmesini sağlamıştır (Homsombat vd., 2014).

Qantas Group, yaşanan Koronavirüs salgınından tüm dünyadaki havayolları gibi olumsuz etkilenmiştir. Ancak Qantas Group salgının ilk evrelerinden itibaren havayolu internet sitelerinde yaptığı sürekli güncellemeler ve uyarılarla müşterileri açısından farkındalık yaratmıştır. Ek olarak, Qantas Havayolları, uyguladıkları stratejileri salgının olumsuz etkisinden dolayı belirli bir süre erteleyebilmek ya da değiştirebilmek durumunda kalabileceği öngörülmektedir.

4.1. Vizyon, Misyon ve Temel Değerlerin İncelenmesi

Misyon ve vizyon ifadeleri, örgütlerin geliştirmesinde, belirlemede ve gelecekte uygulanması konularında önem taşımaktadır. Misyon, bir örgüte yön vermek amacıyla oluşturulmuş, pazarda iş yapma felsefesini ortaya koyan ve rakiplerinden ayıran, örgütün tüm paydaşlarına yönelik görevlerini ve değerlerinin belirtildiği kısa ve anlamlı cümlelerdir (Ülgen ve Mirze, 2018). Diğer bir ifade ile misyon cümlesi, elde edilmek istenilen üst amaca varmak için şirketin ne yaptığını veya neden var olduğunu açıklamaktadır.

Vizyon, işletmenin gelecekte olmasını istediği durumu ifade etmektedir. Vizyon belirlenirken mevcut koşulların, kaynakların ve becerilerin ötesinin görülmesi başka bir deyişle stratejik hedeflerin oluşturulması gerekmektedir (Barutçugil, 2013).

Temel değerler ise bir örgütün değişmeyen ilkelerini oluşturmaktadır. Temel değerler, mevcut durumdan, rekabet koşullarından bağımsız olarak tanımlanmakta ve zaman geçse dahi değişmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2018).

Misyon ve vizyon ifadeleri bir örgütün stratejisini formüle eden ve stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasına yol gösteren önemli iletişim araçlarıdır. Vizyon, misyon ve stratejik hedefler birbirleriyle sürekli etkileşim içeresindedir. Diğer bir ifade ile örgütlerin misyon ve vizyon ifadeleri ile stratejileri birbiriyle uyumlu olmalıdır. İyi belirlenmiş bir misyon ve vizyon örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktadır.

Qantas Havayolları'nın dış çevre analizi yapıldıktan sonra örgüte ait misyon, vizyon ve temel değerler ifadeleri Türkçe'ye çevrilerek incelenmiştir.³ Tercüme yapılırken ifadeler önce Türkçe'ye çevrilmiş ardından ise İngilizce'ye çevrilerek tutarlılıkları ölçülmüştür. Çeviri yapılan ifadeler aşağıda verilmiştir.

Misyon İfadesi: Qantas, personelinin sağlığını ve güvenliğini sağlarken, taşıma ihtiyacı olan kişilerin saygın, güvenli ve hiçbir ayrımcılık yapılmadan taşınmasını taahhüt eder.

Vizyon İfadesi: Qantas, belirli ihtiyaçları olan müşteriler için tercih edilen rahat ve sorunsuz bir seyahat deneyimi sunarken, Qantas personelinin güvenliğini sağlar ve şirketi ticari hedeflerine ulaştırır.

Qantas Havayolları tarafından belirlenen temel değerler ise “Birlikte”, “Orijinal”, “Yaratıcı”, “İyimser” ve “Tecrübeli” şeklindedir.

Misyon ve vizyon ifadeleri incelendiğinde Qantas Havayollarının müşterilerin gereksinimlerini her zaman karşılamaya ve personel güvenliğini ön planda tutmaya özen gösterdiği söylenebilir. Ayrıca tecrübe ve birliktelik Qantas'ın personeline verdiği temel değerleri, iyimser ve orijinal ise müşterisine sunulan değeri temsil etmektedir. Tüm bunlara ek olarak Qantas Havayolları'nın misyon ve vizyon ifadeleri ile temel değerlerinin pazarda uyguladıkları stratejilerin örtüştüğü değerlendirilmektedir.

5. SONUÇ

Qantas Grup'un, kurumsal stratejilerini başarıyla uygulamasının arkasında birçok önemli faktör bulunmaktadır. Bunlardan öne çıkanlar; vizyon, misyon ve temel değerlerini bağlılık çerçevesinde sürdürmesi, emniyet politikasına çok önem vermesi ve bu konudaki özgünlüğü, hizmet kalitesini farklı iş birimleri özelinde çeşitlendirmesi ve başarıyla uygulayabilmesi, finansal sürdürülebilirliğini optimal şekilde yönetmesi ve artan kârlılık oranları ile uyguladığı insan kaynakları stratejileri şeklinde sıralanabilir.

Qantas Grup, pazarda diğer rakiplerinden farklılaşabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için farklı coğrafi pazarlarda genişleme stratejisi izlemiştir. Bu sayede sürekli olarak gelişmekte olan pazarda önemli ölçüde pay ve uçuş ağı elde etmiştir.

PESTEL analizi sonrasında elde edilen bilgilerden hareketle, Qantas Havayollarının politik unsurları değerlendirilerek, küresel düzeyde gerçekleştirmiş olduğu uluslararası anlaşmalar ve OneWorld gibi stratejik işbirlikleri ile uçuş ağını genişlettiği ve kaynak, operasyon, deneyim gibi unsurların paylaşılmasına yönelik stratejik avantajlar elde ettiği söylenebilir. Ayrıca Qantas Havayolları, IATA tahminlerine göre Asya-Pasifik'teki ekonomik gelişmeleri dikkate alarak

³ Çeviri yapılan ifadelerin orijinal metinleri Ek-1'de verilmiştir.

artması öngörülen yolcu trafiğine Vietnam-Singapur ve Japonya’da JetStar markası altında kurulan ortaklıkları ile pazardaki ekonomik unsurlardan pay almayı hedeflemiştir. Qantas Havayolları, küresel çapta sanatsal ve sportif faaliyetlere sponsor olarak pazarda sürdürülebilir sosyal bir imaj yakalamayı amaçlamıştır. Ek olarak Qantas Grup, pazardaki rekabette var olabilmek için günümüz gelişen teknoloji ve alt yapılarına yatırım yapmıştır. Qantas Grup çatısı altında 4D uçuş planlaması ile yakıt verimliliğini artırmak ve hizmet kalitesini arttırmak için gelişmiş analizler uygulaması bu duruma örnek verilebilir. Son olarak Qantas Havayolları uçuş ağlarında genç bir filo yapısını tercih etmeye çalışarak karbon ayak izini azaltmayı hedeflemektedir.

Qantas Grubun geliştirmiş olduğu kurumsal stratejilerin benzerleri Emirates ve Lufthansa havayolları örneklerinde de görülebilmektedir. İlgili havayolları oluşturmuş oldukları stratejilerle ana iş haricinde yan gelirler yaratarak kurumsal performanslarını arttırmayı başarmışlardır (Redpath vd., 2017).

Qantas Havayolları’nın bugünkü başarısının kaynağında hiç şüphesiz uygulamış olduğu kurumsal stratejiler yatmaktadır. Çalışmada elde edilen bilgiler doğrultusunda, havayolu sektöründe izlenen tam hizmet sunan (full service) havayolu iş modelleri yanında düşük maliyetli havayolları ile rekabet edebilmek amacıyla kurdukları alt markalar, Qantas Havayolları örneğinde olduğu gibi, kurumsal performans etkililiğini arttırabilir. Öte yandan pazarda örnekleri de görüldüğü üzere ters etkiyle performansı olumsuz yönde azaltabilmektedir. Hybrid olarak da adlandırılan iş modellerinin, kurumsal stratejiler ve performans stratejileri özelindeki etkisi ayrı bir araştırma konusu olabilir. Ek olarak gelecekte yapılacak çalışmalarda havayollarının uygulamış oldukları performans stratejileri ve kurumsal stratejiler uluslararası karşılaştırmalı örneklerle incelenebilir ve benzerlikler ile farklılıklar tartışılabilir. Havayolu işletmelerinin örgüt yapılarının, yerel ve uluslararası pazara hizmet etmek üzere Qantas Havayolları örneğinde de olduğu gibi farklı iş birimleri üzerinden kurgulanması olgusunda yeni araştırmalar yapılabilir. Son olarak, günümüzde yaşanan pandemi nedeniyle havayolu işletmelerinin kurumsal stratejilerini nasıl şekillendireceği ve kriz dönemini en az zararla atlama için ne gibi stratejiler geliştirebileceği yeni bir araştırma konusu olabilir.

6. KAYNAKÇA

Airline Ratings. (2020, 05 30). *World’S Safest Airlines Named For 2019*. Airline Ratings:
<https://www.airlineratings.com/news/worlds-safest-airlines-named-for-2019/>

Airways Museum. (2020, 05 30). *Sydney Control Building and Tower*. Airways Museum:
<http://www.airwaysmuseum.com/SY%20Ops-Admin-Twr%20c46%20QEA%20LB30%20G-AGKU.htm>

Akinet, M. (2019). *Havayolu Hizmet Kalitesi Unsurlarının Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) ve Kano Modellerinin Birlikte Kullanılması İle Belirlenmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

- Ashet. (2020, 05 30). *Qantas and the Lockheed Constellation*. Australian Society for History of Engineering and Technology: <https://ashet.org.au/constellation/>
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Braithwaite, G., Caves, R. ve Faulkner, J. (1998). Australian Aviation Safety Observations from the Lucky Country. *Journal of Air Transport Management*, 55-62.
- Efe, Ş. (2012). Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar. *Journal of Turkish Court of Accounts* (87), 121-142.
- Flouris, T. G. ve Oswald, S. L. (2006). *Designing and Executing Strategy in Aviation Management*. Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Homsombat, W., Lei, Z. ve Fu, X. (2014). Competitive Effects of the Airlines-Within-Airlines Strategy—Pricing and Route Entry Patterns. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 1-16.
- IATA. (2020, 05 30). *Asia Pacific Leads 20-Year Passenger Demand Forecast*. International Air Transport Association: https://www.iata.org/en/about/worldwide/asia_pacific/Asia-Pacific-20-Year-Forecast/
- Lin, M. (2012). Airlines-within-Airlines Strategies and Existence of Low-Cost Carriers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 637-651.
- Oxenbridge, S., Wallace, J., White, L., Tiernan, S. ve Lansbury, R. (2010). A Comparative Analysis of Restructuring Employment Relationships in Qantas and Aer Lingus: Different routes, Similar Destinations. *The International Journal of Human Resource Management*, 180-196.
- Qantas. (2019). *Qantas Annual Report*. Australia: Qantas Group.
- Qantas. (2017). *Qantas Annual Review*. Canberra: Qantas Airways.
- Qantas. (2020, 05 30). *About Us-Qantas Airlines*. Qantas Group: <https://www.qantas.com/au/en/about-us/our-company/our-history.html>
- Qantas. (2020, 05 14). *Digitalisation and big data*. Qantas: <https://www.qantas.com/au/en/qantas-group/looking-ahead/digitalisation-and-big-data.html>
- Qantas. (2020, 05 13). *Financial and non-financial Metrics*. Qantas: <https://www.qantas.com/au/en/qantas-group/delivering-today/financial-and-non-financial-metrics.html>
- Qantas. (2020, 05 30). *Qantas Group-About Us*. Subsidiaries: https://www.qantas.com/au/en/about-us/our-company/subsidiary-companies.html?int_cam=au%3Aabout-us%3Aarticle%3Asubsidiary-companies%3Aen%3Ann
- Qantas Airways. (2019). *Gender Composition of Workforce*. Canberra: Qantas Airways Limited.
- Qantas Airways. (2020). *1H20 Results*. Canberra: Qantas Airways Limited.
- Qantas Group. (2020). *Annual Report 2019*. Mascot: Qantas Group Inc.
- Qantas Group. (2020, 05 30). *Performance against our Strategic Pillars*. Qantas Group: <https://www.qantas.com/au/en/qantas-group/delivering-today/performance-against-our-strategic-pillars.html>
- Qantas Group. (2020, 05 30). *Safety - Our First Priority*. Qantas: https://www.qantas.com/au/en/qantas-group/acting-responsibly/safety-our-first-priority.html?int_cam=au%3Aacting-responsibly%3Aarticle%3Asafety---our-first-priority%3Aen%3Ann
- Redpath, N., O'Connell, J. F. ve Warnock-Smith, D. (2017). The Strategic Impact of Airline Group Diversification: The Cases of Emirates and Lufthansa. *Journal of Air Transport Management*, 64, 121-138.
- Sarina, T. ve Wright, C. (2015). Mutual Gains or Mutual Losses? Organizational Fragmentation and Employment Relations Outcomes at Qantas Group. *Journal of Industrial Relations*, 686-706.

Scotti, D. ve Volta, N. (2017). Profitability Change in the Global Airline Industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 1-12.

Shaw, S. (2007). *Airline Marketing and Management*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.

Skytrax. (2020, 05 13). *Qantas Airways*. Skytrax Ratings: <https://skytraxratings.com/airlines/qantas-rating>

Skytrax. (2020, 05 13). *World's Top 100 Airlines 2019*. Skytrax World Airline Awards: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-100-airlines-2019/>

Time. (2020, 05 30). *Qantas: Airline Safety's Golden Child No More?* Time: <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2032492,00.html>

U.S. Energy Information Administration. (2020, 05 30). *Petroleum and Other Liquids*. Independent Statistics and Analysis U.S. Energy Information Administration (EIA):

https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=EER_EPJK_PF4_RGC_DPG&f=M

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Üner, M. (2011). *Genel İşletmecilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

EK-1 Qantas Havayollarına Ait Misyon, Vizyon ve Temel Değerler İfadeleri

Mission Statement: Qantas is committed to the carriage of people with specific needs in a safe, non-discriminatory manner with dignity, while ensuring the health and safety of Qantas staff (Qantas, 2019).

Vision Statement: Qantas is the airline of choice for customers with specific needs, providing a travel experience that is comfortable and hassle free, while ensuring the safety of Qantas staff and achieving the company's commercial objectives (Qantas, 2019).

Core Values:

- Together;
- Genuine;
- Inventive;
- Optimistic; and
- Experienced (Qantas, 2019).