



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Özgün ŞAHİN

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE HAVAYOLLARINDA RİSK YÖNETİMİNİ
ANLAMAK: TÜRKİYE'DE BİR HAVAYOLU ÖRNEĞİ

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Özgün ŞAHİN

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE HAVAYOLLARINDA RİSK YÖNETİMİNİ
ANLAMAK: TÜRKİYE'DE BİR HAVAYOLU ÖRNEĞİ

Danışman

Doç. Dr. Ayşe EREN ÖZDEMİR

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Özgün Şahin'in bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç Dr. M. Koray ÇETİN (İmza)

Üye (Danışman) : Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR (İmza)

Üye : Doç. Dr. Mehmet Özer DEMİR (İmza)

Tez Başlığı: Covid-19 Pandemi Döneminde Havayollarında Risk Yönetimini Anlamak:
Türkiye'de Bir Havayolu Örneği

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :/...../202...

Mezuniyet Tarihi :/...../202...

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Covid-19 Pandemi Döneminde Havayollarında Risk Yönetimini Anlamak: Türkiye’de Bir Havayolu Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Özgün ŞAHİN



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



.... / / 20...

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Özgün ŞAHİN
Öğrenci Numarası	20195212015
Anabilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Covid-19 Pandemi Döneminde Havayollarında Risk Yönetimini Anlamak: Türkiye'de Bir Havayolu Örneği
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2265146046
Rapor Tarihi	28.12.2023
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %7 Alıntılar dahil: %9
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 63 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Doç. Dr. Ayşe EREN ÖZDEMİR	
İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE RİSK YÖNETİMİ ÜZERİNE GENEL BİLGİLER

1.1. Risk Yönetimi Kavramı	4
1.2. Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci.....	7
1.3. Risk Yönetiminin İşletmeler için Genel Faydaları	9
1.4. İşletmelerin Karşılaştıkları Riskler.....	10
1.5. Risk Bileşenleri	14
1.6. Geleneksel Anlayıştan Kurumsal Anlayışa Geçiş: Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı	15
1.7. Kurumsal Risk Yönetim Süreci.....	16
1.8. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları ve Sınırlılıkları	17
1.9. Sivil Havacılık Sektöründe Risk Yönetiminin Önemi	18
1.10. Sivil Havacılık Sektöründe Riskler	19
1.11. Sivil Havacılık Sektöründe Risk Yönetimi İle İlgili Bazı Çalışmalar	20

İKİNCİ BÖLÜM

COVID-19 PANDEMİSİNDE HAVAYOLU İŞLETMELERİ FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

2.1. Covid-19 ve Havayolu Sektörüne Etkileri	22
--	----

2.2. Türkiye’de Süreç Hakkında Sektördeki Genel Gelişmeler	27
2.3. Covid-19 Pandemisi Sürecinde Havayolu İşletmelerinde Risk Yönetimi Örnekleri	28
2.4. Havayolu İşletmeleri Açısından Risklerin İncelenmesi	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN FİNANSAL VE OPERASYONEL RİSKLERİNİ YÖNETME SÜRECİNİ ANLAMAK: COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDEN BİR HAVAYOLU İŞLETME ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	31
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	33
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	35
3.4. Bulgular	36
SONUÇ	47
KAYNAKÇA	50
Ö Z G E Ç M İ Ş	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Risk Yönetiminin Gelişimi	8
Şekil 1.2. Risk Türleri	10
Şekil 1.3. Fiziksel Risk Etmenleri.....	12
Şekil 1.4. KRY Geçiş Süreci	16
Şekil 2.1. EUROCONTROL Aylık Trafik Trendi (Ocak 2020).....	23
Şekil 2.2. EUROCONTROL Mart 2019- Mart 2020 Günlük Trafik Karşılaştırması.....	23
Şekil 2.3. EUROCONTROL Mart 2019- Mart 2020 Dönemleri Havalimanları Trafik Karşılaştırması	24



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Bilanço Tablosu (milyon USD)	36
Tablo 3.2. Gelir Tablosu (milyon USD)	36
Tablo 3.3. Finansal Oranlar Tablosu	37
Tablo 3.4. Pandemi Başlangıç Dönemi	37
Tablo 3.5. Trafik Verilerindeki Değişim 2019 Aralık – 2020 Aralık	39
Tablo 3.6. Kademeli Normalleşme	41
Tablo 3.7. Trafik Verilerindeki Değişim 2020 Aralık – 2021 Aralık	41
Tablo 3.8. Pandemi Güncel Dönem	44
Tablo 3.9. Trafik Verilerindeki Değişim 2021 Aralık – 2022 Aralık	45

KISALTMALAR LİSTESİ

THY : Türk Hava Yolları

KRY : Kurumsal Risk Yönetimi



ÖZ

Bu tezin amacı havayolu işletmelerinin Covid-19 pandemi döneminde karşılaştıkları finansal ve operasyonel risklerin belirlenerek, bu risklere karşılık gelen mali göstergelerin finansal performansa yansıyan sonuçlarının incelenmesidir. Covid-19 pandemisi küresel ölçekte havacılık sektörünü ağır şekilde etkilemiştir. Kıtalararası uçuşlar virüs taşıyan bireylerin virüsü başka bölgelere taşımasına ve bu bölgelerdeki yayılımını hızlandırmasına zemin hazırladığından havayolu şirketleri uçuşlarını sınırlamış, sadece zorunlu olduğunda sefer gerçekleştirmiş, hatta bir dönem uçuşlarını tamamen durdurmuştur. Havayolu işletmeleri sadece pandeminin ilan edildiği aylarda değil kademeli normalleşme ve sonrasında da pek çok sorun ile karşılaşmıştır. Tüm gelişmeler havayolu işletmelerinin çeşitli finansal ve operasyonel risklerle karşılaştığına işaret etmiştir. Ülkemizde havayolu sektöründe pandemi döneminin başlangıcından bitişine değin geçen sürede (2020-2022 yılları arası) aktif olarak faaliyet gösteren Türk Hava Yolları'nın (THY) karşılaştıkları riskleri ve bu riskleri yönetme sürecinde finansal performansa yansıyan faaliyetleri araştırmak gerek alan yazın gerekse sektördeki kriz yönetimini anlamak açısından değerli bulunmuştur. Bu kapsamda tezde ülkemizin bayrak taşıyıcı şirketi olan THY örnek vaka olarak seçilmiştir. THY'nin küresel düzeydeki toplam yolcu-koltuk kapasitesi, hava aracı sayısı, yurt içi ve yurt dışı yolcu pazar payı gelişim oranı, coğrafi operasyon alanının kapsamı, farklı iş modelleri ile çalışması vaka olarak seçiminde belirleyici kriterler olmuştur. Araştırma sorusu ikincil kaynaklardan toplanan verilerin istatistiksel yöntemlerle ve doküman analizi ile değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Bu kapsamda tezde örnek olarak seçilen THY'nin resmi internet sitesinde yer alan 2019-2022 yıllarına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporlarından yararlanılmıştır. Raporlarda yer alan operasyonel risklere ait yolcu seferleri, koltuk sayısı, ücretli yolcu km, yolcu doluluk oranı, yolcu sayısı ve kargo verileri, finansal risklere ait likidite riski ve kur riski verileri ve finansal performans göstergelerine ait aktif karlılık, faaliyet karlılığı ve finansal kaldıraç verileri arasındaki ilişkiler oran analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın bir sonraki aşamasında nicel bulgular döküman incelemesi ile anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Risk Yönetimi, Covid-19, Havayolu Sektörü, Finansal Risk, Operasyonel Risk, Şirket Performansı

ABSTRACT

UNDERSTANDING RISK MANAGEMENT IN AIRLINES DURING THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD: AN AIRLINE EXAMPLE IN TURKEY

The aim of this thesis is to determine the financial and operational risks faced by airline companies during the Covid 19 pandemic period and to examine the results of the financial indicators corresponding to these risks reflected in the financial performance. The Covid-19 pandemic has severely affected the aviation industry on a global scale. Since intercontinental flights pave the way for individuals carrying the virus to carry the virus to other regions and accelerate its spread in these regions, airline companies have limited their flights, operated only when necessary, and even stopped their flights completely for a period. Airline companies encountered many problems not only during the months when the pandemic was declared, but also during the gradual normalization and afterwards. All developments have pointed out that airline companies face various financial and operational risks. Investigating the risks faced by Turkish Airlines (THY), which has been actively operating in the airline industry in our country from the beginning to the end of the pandemic period (between 2020-2022), and the activities reflected in the financial performance in the process of managing these risks, is in order to understand both the literature and the crisis management in the sector. THY's global total passenger-seat capacity, number of aircraft, domestic and international passenger market share development rate, scope of geographical operation area, and working with different business models were the determining criteria in selecting the case. The research question required the evaluation of data collected from secondary sources with statistical methods and document analysis. In this context, the Board of Directors Activity Reports for the years 2019-2022 on the official website of THY, which were selected as examples in the thesis, were used. Between the passenger trips, number of seats, paid passenger km, passenger occupancy rate, number of passengers and cargo data of the operational risks included in the reports, liquidity risk and exchange rate risk data of financial risks, and asset profitability, operating profitability and financial leverage data of financial performance indicators. The relationships were evaluated by ratio analysis. In the next stage of the research, quantitative findings were tried to be interpreted through document analysis.

Keywords: Risk Management, Covid-19, Airline Industry, Financial Risk, Operational Risk, Company Performance

TEŞEKKÜR

Bana çalışma aşamasında her türlü yardımı ve fedakarlığı hiç esirgemeyen gerek akademik kişiliği gerekse insani yönü ile örnek olan danışmanım Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR hocama sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim ve her zaman ve her daim arkamda duran her zorlukta bana desteklerini hiç esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



GİRİŞ

Aralık 2019'da Çin'in Wuhan bölgesinde ilk defa tespit edilen ve kısa sürede küresel çapta yayılan Covid-19 virüsü, çok çeşitli global meseleleri beraberinde getirmiştir. Covid-19'un hızla yayılması üzerine, Dünya Sağlık Örgütü 30 Ocak 2020'de bir uluslararası halk sağlığı acil durumu ilan etmiş ve 11 Mart 2020'de pandemi ilanında bulunmuştur. Virüsün dünya çapında yayılımını sınırlamak için ilk olarak Wuhan bölgesine seyahat kısıtlamaları getirilmiştir. Ancak, bu kısıtlamadan önce enfekte olmuş kişiler, virüsün ülke ve kıta dışına çıkmasına ve hızla yayılmasına yol açmıştır. Bu nedenle, özellikle Avrupa olmak üzere dünya çapında uygulanan seyahat kısıtlamaları ilk olarak sivil havacılık ekosistemini önemli ölçüde etkilemiştir. Gerçekten de 2020'de hava yolu şirketlerinin satışa sunduğu koltuk kapasitesi %50, yolcu sayısı %60 düşmüş, brüt yolcu gelirlerinde 371 milyar dolarlık zarar görülmüştür (IATA, 2021). Uluslararası ve ulusal seyahat kısıtlamaları, uçuş trafiğinin azalmasıyla ilk olarak hava yolu şirketlerinin işleyişini etkilemiş, bunun ardından havaalanı işletmecileri, destek hizmetleri sağlayan organizasyonlar, güvenlik firmaları ve yolcular bu durumdan etkilenmiştir (Hacıoğlu, 2021). Birçok firma batmış veya batmanın eşiğine gelmiş, sivil havacılık ekonomisi uzun süreli bir darbe almıştır. Bu süreçte finansal performanslarında en büyük kaybı yaşayanlar arasında hava yolu şirketleri bulunmaktadır. Uçuşların azalması ve daha sonra bir süre için tamamen durması, yer hizmetleri şirketlerinin gelir akışının düşmesine ve çeşitli risklerle karşılaşmasına yol açmıştır. Gerek ulusal gerek uluslararası literatür incelendiğinde, sivil havacılık sektöründe risk yönetimi konusunda çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen (Yılmaz, 2005; Eyupoğlu, 2016; Karatay, 2017; Özden, 2019; Oktaysoy, vd. 2022), Covid-19 döneminde havayolu işletmelerinin risk yönetim sürecini değerlendirmek üzere ulusal nitelikli çalışmaların azlığı (Öztırpan, 2021; Kılıç vd, 2021) dikkat çekmektedir. Özellikle pandeminin başlangıcından bitişine kadar uzanan 2 yıllık (2020-2022) dönemde havayolu işletmelerinin kurumsal risklerini finansal, operasyonel ve stratejik olarak ayrıştırılarak, bu risklere dair finansal tablolara yansıyan mali verilerin finansal performansa etkisinin nicel araştırma araçları kullanılarak hesaplanmasına ve bu etkinin yönetilmesinde hangi faktörlerin önemli olduğunun belirlenmesine dair literatürdeki boşluk göze çarpmaktadır.

Havayolu işletmeleri, son derece karmaşık ve belirsiz bir iş ortamında faaliyet göstermektedirler. Bu risklerin yönetilmesi, işletmenin geleceği ve başarısı için kritik öneme sahiptir. Mevcut tezde havayolu işletmelerinde finansal ve operasyonel risk yönetim süreci anlaşılmaya çalışılmış, kurumsal risk yönetimi (KRY) bağlamında bir değerlendirme

yapılmamıştır. Literatürde, havayolu işletmelerine özgü riskler genellikle finansal, operasyonel ve stratejik olmak üzere üç temel kategoriye ayrılmaktadır ve bu risklerin her biri kendine özgü kaynakları, yönetim taktiklerini ve sonuçları gerektirir. Finansal riskler, bir havayolu işletmesinin finansal durumu ve istikrarı üzerinde direkt bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, döviz kurlarındaki hareketlilik, faiz oranlarındaki dalgalanmalar ve yakıt maliyetlerindeki artışlar, bir havayolu firmasının finansal performansını ve kâr düzeyini olumsuz etkileyebilir. Bu tür risklerin yönetilmesi, tipik olarak mali analizler, bütçeleme, riskten korunma (hedging) stratejileri ve diğer finansal araçların kullanımını gerektirir (Dağlı, 2016:37). Operasyonel riskler, bir havayolu işletmesinin günlük işleyiş ve prosedürlerine etki eder. Bu riskler, hava koşulları, teknolojik aksaklıklar, güvenlik sorunları, personel meseleleri ve uçuş iptalleri gibi faktörleri kapsayabilir. Operasyonel risklerin yönetilmesi, iş süreçlerinin ve prosedürlerin etkin bir şekilde tasarlanması, çalışanların eğitilmesi, uygun teknoloji ve ekipmanın seçilmesi ve etkili bir kriz yönetim stratejisinin uygulanmasını gerektirir (Topuz, 2009:22). Stratejik riskler ise bir havayolu işletmesinin uzun vadeli stratejileri ve hedefleri üzerinde etkiye sahiptir. Bu riskler, rekabet, düzenleyici değişiklikler, teknolojik ilerlemeler ve pazardaki değişimler gibi faktörleri içerebilir. Stratejik risklerin yönetilmesi, stratejik planlama, pazar analizi, rekabet analizi ve iş modeli yenilikçiliği gerektirir ve genellikle belirsiz ve öngörülemeyen risklerdir. Ayrıca stratejik risk yönetimi genellikle sürekli bir süreç olup ve belirli bir riskin "hesaplanmasından" ziyade, bu risklerin sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesini gerekli kılar. Bu süreç genellikle yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler tarafından yönlendirildiği için, tez kapsamında stratejik riskler sorgulanmamıştır.

Araştırma Covid-19 dönemini dikkate aldığından finansal ve operasyonel risklerin ayrıntılı incelenerek dönemsel finansal performansa yansıyan sonuçların izlenmesi kurumsal risk yönetimi gibi kapsamlı süreç yönetimi değerlendirmekten daha anlamlı sonuçlar sunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sorusunun nicel değerlendirmesi açısından da finansal ve operasyonel riskler erişilebilir ve aynı zamanda değerlendirebilir bulunmuştur. Finansal ve operasyonel riskler genellikle havayolu işletmelerinin halka açık finansal bildirimlerinde ve operasyonel performans raporlarında yer almaktadır. Literatürde işletmelerin finansal performansını ölçmede sıklıkla oran analizine başvurulduğu gözlemlenmiştir (Beyhan, 2018:11). Araştırmacı bu tespitlerden yola çıkarak pandemi sürecini başından günümüze değin “*Risk Yönetimi Mekanizması*” adı altındaki kurumsal uygulamalarla kriz sürecini yöneten THY’nin finansal ve operasyonel risklere dair finansal tablolara yansıyan mali verilerinin finansal performansa etkisini anlamak yönünde merak geliştirmiştir. Ayrıca havayolu işletmeleri için kriz dönemlerinde muhtemel finansal ve operasyonel risklerin birbirinden

ayrıştırılarak tanımlanması ve ölçülmesi hakkında görgül bilgiler sağlayabilecektir. Bu kapsamda tezin araştırma sorusu: “THY pandeminin başından sonuna değin karşılaştığı finansal ve operasyonel riskleri nasıl yönetmiştir?” Bu çerçevede araştırma sorusunu destekleyecek biçimde şu sorulara cevap aranmıştır:

Bu tez çalışmasının amacı, Covid-19 pandemi döneminde bir havayolu işletmesi Türk Hava Yolları'nın karşılaştığı finansal ve operasyonel riskleri detaylı bir şekilde belirlemek, bu risklerin işletmenin finansal performansına etkisini ölçmek ve bu ilişkiyi belirli dönemler boyunca (pandeminin başlangıcı, kademeli normalleşme süreci ve güncel dönem) değerlendirmektir. Araştırmada ayrıntılı olarak şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Covid-19 pandemi başlangıç dönemi, kademeli normalleşme dönemi ve güncel dönemde Türk Hava Yolları hangi operasyonel ve finansal risklerle karşılaşmıştır?
2. Finansal performansa ait göstergeler pandemi başlangıç dönemi, kademeli normalleşme dönemi ve güncel dönemde nasıl değişmiştir?
3. Bu risklere karşılık gelen mali göstergelerin işletmenin finansal performansına olan etkisi pandemi başlangıç dönemi, kademeli normalleşme dönemi ve güncel dönemde nasıl olmuştur?
4. Türk Hava Yolları finansal ve operasyonel risklerini yönetmede hangi uygulamaları gerçekleştirmiştir?

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE RİSK YÖNETİMİ ÜZERİNE GENEL BİLGİLER

1.1. Risk Yönetimi Kavramı

Risk kelimesi “risque” kelimesinden türetilen Fransızca kökenli bir kavramdır. Sözlük anlamı “bir hasara, bir kayba, bir tehlike ile sonuçlanabilecek bir olayın olma olasılığı” olan risk kavramı farklı bilim dallarında farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu’na göre risk zarara uğrama tehlikesi; riziko olarak tanımlanmaktadır. Risk, hedeflere erişim sürecinde potansiyel olarak negatif bir durumun oluşma olasılığı olarak tanımlanabilir (Panker ve Çelik, 2015:312). Risk, yönetilebilir bir fenomen olarak kabul edilir. Riskin temel unsurları, gerçekleşme olasılığı ve sonuçlarının ne kadar etkileyici olacağıdır. Riskin sadece olumsuz etkilerinden bahsetmek genel bir bakış açısı sağlamamaktadır. Bu nedenle risk, stratejik ve sistemli yönetim ile potansiyel fırsatlar doğrultusunda kazanç elde etme aracı da olarak da tanımlanabilmektedir. Risk kavramı, çok çeşitli disiplinlerde ve çeşitli bağlamlarda ele alındığından kavramın birden fazla anlamının olmasına neden olmasına rağmen genellikle bir olayın meydana gelmesi olasılığı ve bu olayın olası sonuçları olarak tanımlanmaktadır. Birçok bilim insanı ve araştırmacı riski, beklenmeyen ve genellikle istenmeyen bir sonucun olasılığı olarak tanımlamaktadır (Aven, 2012). Bu, herhangi bir sektörde veya durumda uygulanabilir, finansal piyasalardan, tıbbi kararlara, işletme yönetimine (Jorion, 2007; Miller, 1992) kadar bir dizi durumda geçerli olabilmektedir.

Conrow (2003) riski bir olayın istenmeyen ve negatif sonuçlarının gerçekleşme ihtimali olarak ifade eder. Yazar, bu tanımlama ile ilişkili bazı hususlara dikkat çeker. Birincisi, belirli bir olayın negatif sonucu subjektiftir, mutlak bir gerçek değildir. Bir olayın negatif sonuçlara sahip olması için illa risk taşıması gerekmez. Risk algısal bir süreçtir. İkincisi, olayın sonucunun istenmeyen olması gerekmektedir. Üçüncüsü, kurumun belirlediği tolerans çizgisi, olayın istenen ve istenmeyen sonuçları arasında belirlenir. İşletmelerin tolerans çizgisi, karşılaşılan risklerle ilgili kabul edilebilirlik ve dayanılabilirlik sınırlarını belirleyen bir eşik olarak görülür. Bu tolerans çizgisi olmadan, bir olayın işletme için risk olup olmadığı belirlenemez. Eğer bir olay işletmenin tolerans çizgisinin üzerinde yer alıyorsa, hedeflerin tehdit altında olma olasılığı vardır ve bu durum, gerekli yönetim eylemlerini gerektirir olarak risk olarak değerlendirilir. Son olarak, bir risk olayı olasılık taşır, ancak kesin bir sonuç değildir.

Risk kavramı, 1970'lerden bugüne dek birçok disiplinde farklı biçimlerde tanımlanmış ve zaman içinde evrim göstermiştir. Her disiplin, riski kendi bağlamı ve perspektifine göre şekillendirmektedir. Kaplan ve Garrick (1981) riski, bir olayın oluşma olasılığı ve bu olayın sonuçlarının büyüklüğü olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, olasılık teorisine dayanmaktadır. Renn (1998), riskin belirsizlik ve olumsuz sonuçlarla ilişkilendirildiği bir kavram olduğunu belirtmiştir. Renn'e göre risk, belirsizlik ve olumsuz sonuçların birleşiminden oluşan bir durumu ifade etmektedir. Riski olumsuz bir kavram olarak tanımlayan ISO 31000:2009 (2009) "*Risk Management – Principles and Guidelines*" da riski "bir olayın gerçekleşme olasılığı ve sonuçları" olarak ifade etmektedir. Bu tanım, riski olumsuz bir kavram olarak ele almakta, ancak aynı zamanda riskin olumlu sonuçları da olabileceğini kabul etmektedir. Aven (2012), risk kavramının tarih boyunca nasıl geliştiğini ve değiştiğini incelediği makalesinde risk kavramının zamanla daha karmaşık ve belirsiz bir hale geldiğinden, belirsizlik, karmaşıklık ve olasılık arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Bu tanımlar, riskin çeşitli yönlerini vurgulayarak kavramın çok boyutluluğunu göstermektedir. Bir yandan risk, belirsiz ve olumsuz sonuçları olan bir durum olarak tanımlanırken, diğer yandan olasılık ve sonuçlar arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

2020 yılı sonrasında, özellikle Covid-19 pandemisi ve diğer küresel olayların etkisiyle risk kavramının tanımı ve uygulaması üzerinde yeni vurgular ve perspektifler belirlemiştir. Özellikle belirsizlik, karmaşıklık ve dayanıklılık üzerinde daha fazla durulmuştur. Örneğin Fischhoff ve Kadvany (2021), riski, "olumsuz sonuçların gerçekleşme olasılığına dayalı belirsizliği" ifade eden bir kavram olarak tanımlamışlardır. Ayrıca riskin sadece olumsuz sonuçları ifade etmediğini, aynı zamanda risk almanın bazen olumlu sonuçlar doğurabileceğini belirtmişlerdir. Hanea, vd. (2020) risk kavramının, belirsizliği yönetmek için bir araç olduğunu vurgulamışlardır. Bu yaklaşım, riskin belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkmak için bir yöntem olduğunu ve bu belirsizliklerin çözülmesine yardımcı olabileceğini kabul etmektedir. Longstaff (2020) dayanıklılık ve risk kavramlarını birleştirmiştir. Yazara göre, riski anlamak ve yönetmek, aynı zamanda bir sistem veya organizasyonun belirsizliklere karşı dayanıklılığını artırmak anlamına gelir. Özetle 2020 sonrasında risk kavramı, belirsizlik ve karmaşıklığın arttığı ve dayanıklılığın önem kazandığı bir dünya bağlamında yeniden şekillendiği görülmektedir. Bu, risk yönetiminin, belirsizlikleri azaltma ve olası olumsuz sonuçları hafifletme amacına ek olarak, belirsizliklerle başa çıkmada dayanıklılığı artırmayı hedeflemesi gerektiğini düşündürmektedir.

Risk, belirsiz durumların olumsuz etkilerini ve bu etkilerin gerçekleşme olasılıklarını temsil etmektedir. Diğer bir deyişle, risk belirli bir olayın veya durumun gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkabilecek olası zarardır. Risk, genellikle bir çeşit belirsizlik içerir ve genellikle negatif bir sonuçla ilişkilendirilir, ancak bazen risk almak olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir (Aven, 2012; Kalkan ve Deniz, 2013). Bu belirsizliklerle başa çıkmak ve risklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek, hatta olası fırsatları yakalamak için kullanılan sistematik yaklaşım ise risk yönetimidir. Yani risk yönetimi, bu belirsizliklerin ve risklerin etkin bir şekilde ele alınması ve kontrol altına alınmasını hedefleyen süreç ve uygulamaları temsil eder (Hopkin, 2018). Risk yönetimi süreci genellikle risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, izlenmesi ve kontrol altına alınması adımlarını içerir. Risk yönetimi süreci genellikle riskin belirlenmesi, değerlendirilmesi, anlaşılması ve sonuçta da risklerin kabul edilebilir seviyelere getirilmesi veya azaltılması için eylem planlarının geliştirilmesini içermektedir (ISO 31000, 2018). Risk ve risk yönetimi arasındaki bağlantı bu nedenle oldukça belirgindir: risk yönetimi, belirsizlikleri (riskleri) en iyi şekilde ele almak ve kontrol altına almak için kullanılan araçlar ve teknikler bütünüdür. Risk bu belirsizliklerin veya olası olumsuz sonuçların kendisini temsil eder. Özetle risk yönetimi, belirsizliklerin ve risklerin anlaşılmasını ve bu risklere etkin bir şekilde yanıt verilmesini sağlar. Bu süreç, genellikle riskleri minimize etmeye, belirsizlikleri yönetmeye ve olası olumsuz sonuçları azaltmaya odaklanır. Ayrıca, bazı durumlarda, risk yönetimi, belirsizliklerin ve risklerin yaratabileceği olası fırsatları da belirlemeye yardımcı olabilir (Hardy, 2017).

İşletmelerde, riskler stratejik hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek veya bu hedeflere ulaşmayı daha zorlaştırabilecek belirsiz durumlar veya olayları içerir. Risk yönetimi, işletmelerin belirsizlikle başa çıkmasını ve stratejik hedeflere ulaşmasını sağlamak için kritik bir işlev görmektedir. Bazı belirtildiği gibi, risk yönetimi, işletmelerin çok çeşitli risk türleriyle başa çıkmalarını sağlar, bu da onların genel performansını ve başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. Aven (2012) işletmelerin belirsiz durumlarla ve beklenmedik olaylarla karşı karşıya kalabileceklerine ve bu durumların işletmelerin hedeflerine ulaşmayı engelleyebileceğine veya zorlaştırabileceğine vurgu yapmaktadır. Risk yönetiminin bu belirsizlikleri ve riskleri belirlemeye, değerlendirmeye ve yönetmeye yardımcı olacağı böylece belirsizliklerle daha etkili bir şekilde başa çıkabilecekleri belirtilmektedir. Etkili tasarlanmış bir risk yönetimi uygulaması işletme performansını artırabilir (Gatzert ve Martin, 2015). İşletmeler risk yönetimi sayesinde, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmayı zorlaştırabilecek veya engelleyebilecek belirsiz durumları ve riskleri önceden belirleyebilir ve minimize edebilmektedirler. Bromiley vd., (2015) göre işletmeler finansal riskler ile daha sık

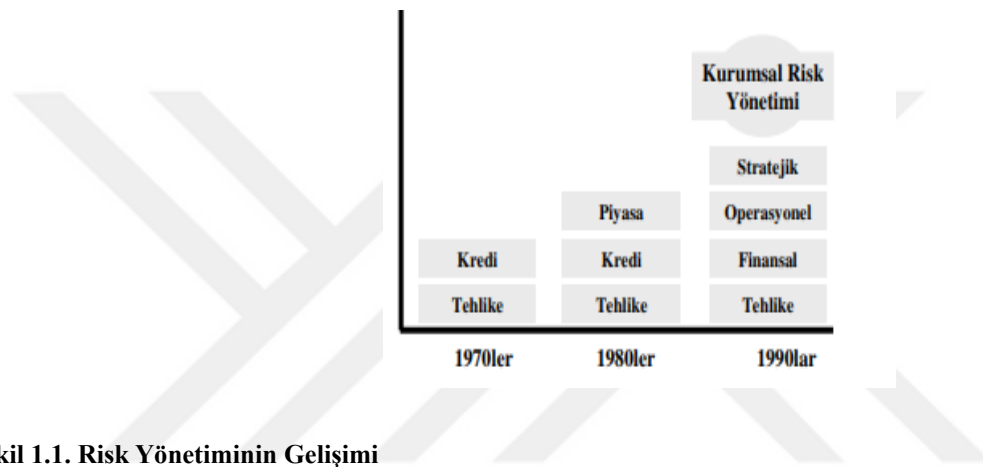
karşılaşmaktadır ve bu riskler bir işletmenin mali sağlığını ve istikrarını etkileyebilmektedir. Risk yönetimi, bu tür risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi konusunda işletmelere yardımcı olur, böylece işletmeler, finansal istikrarlarını koruyabilir ve mali krizleri önleyebilirler. Arena vd., (2010) göre risk yönetimi, işletmelerin daha bilinçli ve bilgiye dayalı kararlar almasını sağlamaktadır. Yazarlara göre risk değerlendirmeleri, işletmelerin belirsiz durumları ve riskleri daha iyi anlamasına yardımcı olmakta ve bu da stratejik karar verme sürecini geliştirmektedir.

1.2. Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

Risk yönetimi geçmişten günümüze çeşitli evrelerden geçmiş ve bu evreler risk yönetimi uygulamalarını ve kavramını biçimlendirmiştir. Risk yönetiminin tarihsel gelişimini anlamak için, öncelikle, risk kavramının ve risk algısının tarih boyunca nasıl değiştiğine bakılması gerektiği belirtilmektedir. Risk kavramının tarihsel gelişimi, tarım toplumlarında mevsimsel değişikliklere ve doğal felaketlere karşı alınan önlemlerle başlamıştır (Bernstein, 1996). Risk yönetiminin incelenmesi, II. Dünya Savaşı'nın sona ermesinin ardından yaygınlaşmıştır. Risk yönetimi ilk olarak sigorta sektöründe gelişmiştir. 17. yüzyılda, Londra'daki Lloyd's Coffee House'da denizcilik sigortası yapılmaya başlandığı bildirilmektedir. 1950'ler ve 1960'lar, risk yönetiminin matematiksel ve istatistiksel modellere dayandığı modern dönem olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde, risk yönetimi daha çok finans ve sigorta sektörleriyle ilişkilendirilmiştir (Williams ve Heins, 1989). Tarihsel olarak, risk yönetimi, bireylerin ve kurumların, kazalardan doğabilecek potansiyel kayıplara karşı korunmasını sağlamak amacıyla piyasa sigortasının kullanımı ile eş anlamlı olarak düşünülmüştür (Harrington ve Niehaus, 2003:15). Ancak, 1950'lerin ortalarında, çeşitli sigorta kapsam türlerinin hem maliyetli olduğu hem de genel ihtiyaçları karşılamada eksik kaldığı durumlarla karşılaşmıştır. Bu durum, piyasa sigortasına bir alternatif olarak saf risk yönetimi biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ticari risklerin sigortalanması, bazen hem maliyetli olabilmekte hem de uygulanabilirlik açısından sorunlar doğurabilmektedir. 1960'lı yıllar boyunca, riski azaltmak veya kontrol altında tutmak için kendi kendine koruma faaliyetlerinin yanı sıra bazı kayıplara karşı kendi kendine sigorta araçları geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Aynı dönem içerisinde, işle ilgili hastalıklar ve kazalar için koruma faaliyetleri ve teminatlar, şirketlerin risk yönetimi stratejilerinin önemli bir parçası haline gelmiştir.

1970'ler, risk yönetimi uygulamalarında belirgin bir değişim dönemi olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde, sigortanın tek başına yeterli bir risk yönetimi aracı olmadığı fikri kabul görmeye başlamıştır. Bunun yerine, genel risk yönetimine daha kapsamlı ve stratejik bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu değişim, risk yönetiminin kurumsal hedeflere ve genel iş

stratejilerine daha sıkı bir şekilde entegre edilmesi gerektiği anlayışını doğurmuştur. 1980'lere gelindiğinde risk yönetiminin sadece finansal zararları engelleme aracı olmadığı, aynı zamanda stratejik fırsatları belirleme ve değerlendirme yeteneğine de sahip olduğu fikri geliştirilmiştir (Vaughan, 1997). Bununla birlikte, risk yönetimi, kuruluşların risklere karşı koyabilmek için gerekli araç ve teknikleri kullanabilme yeteneğine odaklanmaya başlamıştır. Risk yönetimi yaklaşımları, işletmelerin belirsizliklere karşı daha iyi bir korunma sağlamak için karmaşık finansal enstrümanları (türevler, futures, options, vb.) kullanmalarını içermiş, çok disiplinli hale gelmiştir. Şekil 1.1 risk yönetiminin 2000'li yıllara değin sürecinde temel değişkenlerini ve kurumsal risk yönetim sürecine geçişi özetlemektedir.



Şekil 1.1. Risk Yönetiminin Gelişimi

Kaynak: Yılmaz, 2007

1990'lar ve 2000'lerde, risk yönetimi kurumsal bir yaklaşım haline gelmiş ve birçok farklı sektörde uygulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde, risk yönetiminin iş stratejilerine entegrasyonu önemli hale geldiği belirtilmektedir (Liebenberg ve Hoyt, 2003). Bilhassa 2000'li yıllar, risk yönetiminin giderek daha özgün ve hızlı bir şekilde evrildiği bir dönem olmuştur. Bu dönem, finansal krizler, teknolojik değişimler ve küresel belirsizliklerin arttığı bir zamana denk gelmesi nedeniyle risk yönetiminin daha kritik bir konumda değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. 2000'li yılların başında, kuruluşlar riskleri bölümler arasında izole edilmiş bir şekilde yönetmek yerine, tüm organizasyonu kapsayan kurumsal/entegre bir yaklaşıma geçiş olmuştur. Bu "Kurumsal/Entegre Risk Yönetimi" (ERM) yaklaşımı, her türlü riskin (finansal, operasyonel, stratejik vb.) tek bir çerçeve içerisinde ele alınması ve yönetilmesi anlamına gelmektedir (Lam, 2014). Son yıllarda, risk yönetimi sürekli gelişim ve değişim göstermekte ve birçok farklı disiplin ve sektörde uygulanmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, geleneksel risk yönetimi yaklaşımlarının aksine, riskleri yalnızca negatif unsurlar olarak değil, aynı zamanda fırsatlar olarak da ele almaktadır.

Teknolojik gelişmeler, veri toplama, analiz ve modelleme yeteneklerini artırmış ve bu da risk değerlendirmesi ve yönetiminde önemli ilerlemelere yol açtığı belirtilmiştir. Artan bilgi işlem gücü ve gelişmiş algoritmalar, daha sofistike risk modellemesi ve senaryo analizi olanağı sağlamıştır. McNeil, vd., (2015) risk yönetiminin, risklerin olası sonuçlarını hesaplama ve değerlendirme süreçlerini içerdiğini, süreçlerin risk ve risk yönetimi arasındaki ilişkinin bir parçası olduğunu ve risk yönetimi ile bireylerin ve kuruluşların risklere karşı daha bilinçli ve etkili kararlar almasını sağlayacağını belirtmektedir. 2008 mali krizi ve diğer küresel olaylar ve son olarak Covid-19 pandemi süreci risk yönetimi uygulamalarında dünya çapında artan bir standardizasyon ve düzenleme ihtiyacını doğurmuştur.

1.3. Risk Yönetiminin İşletmeler için Genel Faydaları

Risk yönetimi, kuruluşların tehditlerin doğasını, kimin bu tehditlere maruz kaldığını ve mevcut koruyucu tedbirlerin neler olduğunu kavramalarına yardımcı olan geniş kapsamlı ve sistematize edilmiş bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda, mevcut koruma stratejilerinin yeterliliğini değerlendirmekte ve böylece daha etkili risk yönetimine zemin hazırlamaktadır (Hopkin, 2018). Çağımızda, organizasyonlar, özellikle büyük ölçekli olanlar, uygun risk yönetim veya güvenlik sistemlerini hayata geçirmeyi hukuki bir gereklilik olarak kabul etmektedirler. Bu durum, çalışanlarını tehdit ve risklerden korumanın, ahlaki bir sorumluluk olduğu kadar kurumsal bir zorunluluk olduğunu da ifade etmektedir (Pritchard, 2014).

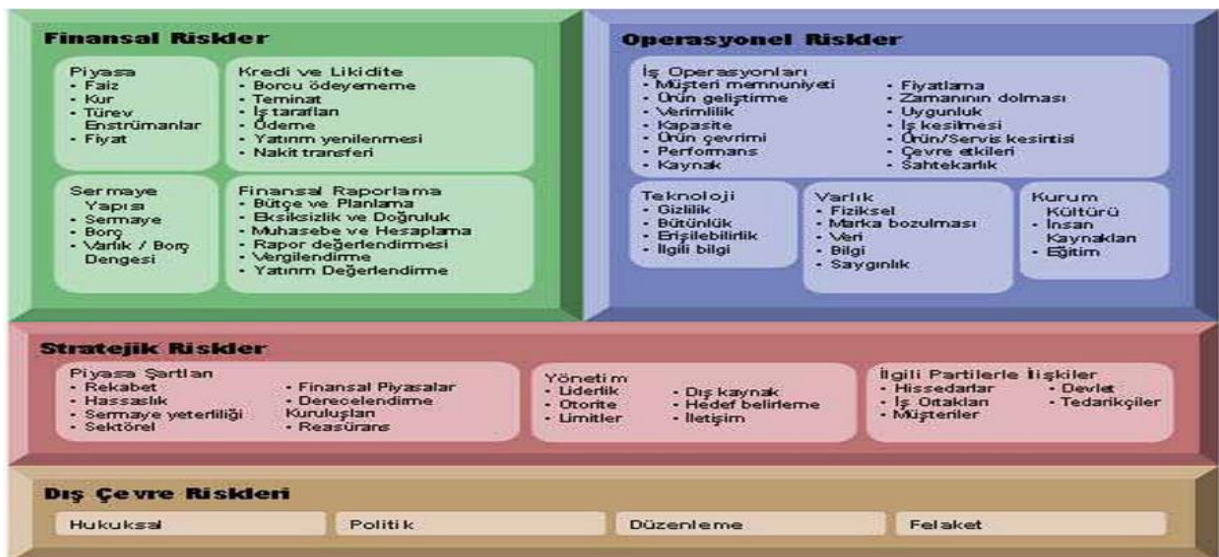
Risk yönetimi uygulamaları, işletmelere maliyet tasarrufu sağladığı belirtilmektedir. Bu tasarruflar, kazaların sayısını azaltmakla birlikte, bu kazaların incelemesi, tazminat ödemeleri, itibarın korunması ve yönetimin zamanının daha etkin kullanılmasıyla ilgili maliyetleri önemli ölçüde düşürme kapasitesine dayanmaktadır (Nayak vd., 2010). Risk yönetimi, geniş bir teknik değerlendirmeyi içerir ve kritik kararlar alırken danışmanlık taleplerini içerir, bu da tutarlı ve koruyucu karar alma gücünü desteklemektedir (Aven, 2012). İster kâr amaçlı olsun ister olmasın, tüm şirketler belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürürler. Bu nedenle, etkili bir risk yönetimi sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi, işletmelerin operasyonlarını sürdürme sürecinde, orta ve uzun vadede, belirgin faydalar sağlayacağı belirtilmektedir (Usman, 2018: 24; Williams vd., 2017). Genel olarak sisteminin yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Sürdürülebilir karlılık ile gelişmenin sağlanması
- Gelir dalgalanmasının en aza indirilmesi
- Risk sonuçlarının daha sağlıklı alınma

- Beklenmedik şeylere hazırlıklı olma
- Taktiklerin ve alınan risklerin düzenli olma
- Olanakların ve tehditlerin daha iyi belirlenmesi
- Çekişme kuvvetinin çoğaltılması
- Etkili kaynak kullanımı
- Yasal düzenlemelere uyum
- İtibarla güvenin korunulması
- Kurumsal yönetim niteliğinin devamlılığı
- İşletme değerinin yükselmesi

1.4. İşletmelerin Karşılaştıkları Riskler

İşletmeler, operasyonlarından ve iş çevrelerinden kaynaklanan bir dizi riskle karşı karşıya kaldıklarından işletme riskleri genellikle finansal risk, operasyonel risk, stratejik riskler, yasal ve düzenleyici riskler, teknolojik riskler olarak kategorize edilmektedir (Pritchard, 2014). Bazı kaynaklarda yasal ve düzenleyici riskler, teknolojik riskler dış çevre riskleri altında tanımlanmaktadır (Kuzu, 2011) (Şekil 1.2).

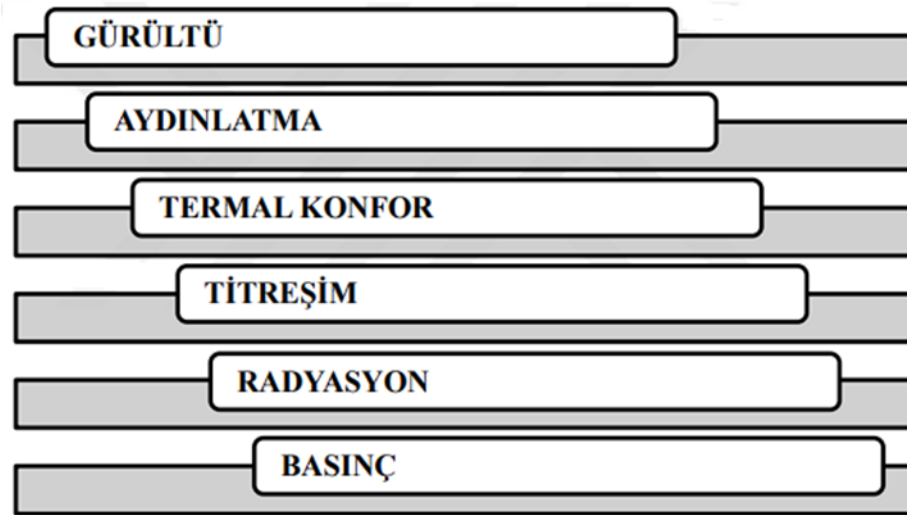


Şekil 1.2. Risk Türleri

Kaynak: Kuzu, 2011

Finansal risk kurumun finansal durumundan ve tercihlerinden kaynaklanan riski anlatmaktadır. Finansal riskler genellikle bir işletmenin finansal durumunu ve performansını etkiler. Döviz kuru dalgalanmaları, faiz oranı değişiklikleri, emtia fiyatı, kredi riski ve likidite riski bu kategoriye girmektedir (Stulz, 2003). Operasyonel risk, bir organizasyonun temel iş faaliyetlerini gerçekleştirmesini engelleyebilecek riskleri ifade etmektedir. Yani işletmelerin günlük operasyonlarını ve iş süreçlerini etkileyen riskler olarak adlandırılır. Üretim aksamaları, tedarik zinciri sorunları, işgücü ve ürün geliştirme sorunları ve sistem hataları bu tür risklere örnek olabilir (Bromiley vd., 2015). Stratejik riskler, işletmenin uzun vadeli hedeflerini ve stratejik planlarını etkileyen risklerdir. Örneğin, rakiplerin faaliyetleri, sektördeki değişiklikler, müşteri taleplerindeki değişiklikler ve teknolojik ilerlemeler stratejik risklere örnektir (Pritchard, 2014). Dış çevre riskleri işletmelerin çalışmalarından bağımsız oluşan, fakat kurumun önceliklerine bağlı olarak firmayı etkileyen risktir. Hukuksal düzenleme, alıcı trendleri, ekonomik ile politik değişiklik, rakiplerle sektördeki değişiklik bu sınıfta riske örnek olarak sayılabilmektedir. Ayrıca yasaların ve düzenlemelerin değişmesi, yeni düzenlemelerin getirilmesi veya mevcut düzenlemelerin uygulanması, işletmeler için önemli riskler oluşturabilir. Bu tür riskler, yasal cezalar, sivil dava tazminatları ve itibar zararlarına yol açabilmektedir (Culp, 2001). Teknoloji hızla değiştiği için, işletmeler teknolojiye bağımlı hale gelmiştir. Güvenlik ihlalleri, sistem çöküşleri ve hizmet kesintileri gibi teknolojik risklerle karşı karşıya kalınabilmektedir (Lewis, 2003). Yanı sıra savaş halinin olması, iklim şartlarının öngörülmemesi ya da beklenilmeyen umulmadık bir değişim gösterilmesi, zelzelelerin oluşması, döviz kurlarında umulmadık değişimler olması, kurum ya da kuruluşun olağandışı gelir veya zarar açıklamalarına benzer haller risk ögesi oluşturacak hadiselerle örnek gösterilebilmektedir (Özdemir, 2019: 10).

Yukarıda belirtilen genel sınıflandırma dışında alan yazında işletmelerin karşılaştığı spesifik riskler de bulunmaktadır. Bunlar fiziksel risk, biyolojik risk, kimyasal risk ve çevresel risk olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel risk faktörleri, meslek hastalıkları ve işle ilgili kazaları oluşturan risk gruplarına aittir. İşyerinde personellerin sağlığını tehlikeye atabilecek birden fazla unsur olmaktadır. Bu unsurların şiddeti, süresi, maruz kalma yoluyla süresine benzer çalışılan yere dair farklılık gösterilse de bu şahıslar bu unsurlara maruz kalmaktadır. Bu unsurlar Şekil 1.3'te özetlenmektedir (Mert, 2020: 15).



Şekil 1.3. Fiziksel Risk Etmenleri

Kaynak: Mert, 2020

Bu risklerin oluştuğu kurumlarda oluşabilecek riskler arasında iş kazaları, sırt yaralanmaları, kesici- delici cisimler, yanıklar, kırıklar kas-iskelet sistemi problemleri, dolaşım bozuklukları işitme kaybı, merkezi sinir sistemi depresyonu, görme bozuklukları ve benzeri riskler sayılabilir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 15 Haziran 2013 tarihi ve 28678 sayılı Resmî Gazetesinde biyolojik risk maruziyetini ele alan “*Biyolojik Faktöre Maruziyet Riskinin Engellenmesi*” alakalı yönetmelik personellerin işyerlerindeki biyolojik düzenlemeleri standardize etmek, mesleki bulaşıcı hastalık türlerini ve korunma yöntemlerini açıklamaktır. Bu düzenleme, çalışma hayatındaki biyolojik risk faktörlerine ilişkin detaylı bilgileri daha bütüncül bir biçimde incelenmesine yardımcı olmaktadır (Ağar, 2021: 136). Biyolojik unsurlar, hastalık yapma riski seviyesine dair 4 tehlike sınıfında gruplandırılmaktadır:

1. Grup biyolojik unsurlar: İnsanlarda hastalığa sebep olmayan biyolojik unsurlar.
2. Kitlel biyolojik unsurlar: İnsan hastalıklarına sebep olabilen ve uygulayıcıları tehlikeye atabilen, ancak topluma yayılma riski olmayan ve önleme ya da tedavi etme olasılığı bulunan biyolojik unsurlar.
3. Grup biyolojik unsurlar: İnsanda ciddi hastalığa sebep olunan ve personellerde ciddi risk oluşturan, topluma yayılma tehlikesi olan fakat çoğunlukla etkili koruma ya da tedavi olasılığı bulunan biyolojik unsurlar.

4. Grup biyolojik unsular: İnsanda ağır hastalığa neden olan ve personellere göre ciddi tehlike olan, topluma yayılma tehlikesi fazla fakat etkili korunmayla tedavi yöntemi bulunmayan biyolojik unsurlardır.

Bir başka risk kimyasallardan kaynaklıdır. Kimyasallar doğal hallerinde bulunan ya da üretilen veya atık olarak ortaya çıkabilen her türlü element, bileşik ya da karışım olarak tanımlanmaktadır. Tehlikeli kimyasallar sağlık, güvenlik ile çevre için ciddi ya da uzun vadeli tehlikeli oluşturan kimyasallardır. Bu kimyasallar çalışma ortamında sıvı, katı ile gaz durumunda bulunabilmektedir. Mutfakta ekipmanları ağartmak veya sterilize etmek için kullanılan kireç ile pas çözücüler, temizlik maddesi olarak kullanılan deterjanlar, böcekle kemirgenleri öldürmek için kullanılan böcek ilaçlarıyla ocaklı benzer kimyasallara maruz kalınmakta (Olcay, 2019: 29). Çevresel risklerde insan sağlığını, yaşam şartlarını ve çevreyi, toprağı, yüzey sularını, yer altı sularını, havayı, iklimi, flor ve faunayı, biyoçeşitliliği, topluluk yapısını, mimariyi, peyzajı, şehir imajını, kültürel mirasıyla bunlar arasındaki etkileşimleri etkileyen risklerdir. Araba kullanmak ya da sigara içmeye benzer bazı riskler iyi tanımlanmıştır. Araba kazalarına ilişkin zengin bilgiyle istatistikler, bir araba kazasından kaynaklanan ölüm riski ile alakalı içgörü sağlar. Sigara içme ile hastalıkla alakalı çok sayıda veri sigara içmenin sağlık riskleri taşıdığını göstermekte. Ancak bazı riskler belirsizliğini korumaktadır. Birden fazla çevresel risk bu kategoriye girer. Çevresel risk zamanımızın bir gerçeğidir. Sentetik kimyasallar, tüketici ürünleri, enerji ve atık kimyasal kirlenme, kirlilik ile çevresel bozulma yoluyla yeni riskler oluşturmakta (Topuz, 2009: 12).

Bazı kaynaklarda işletmelerin karşılaştıkları riskler sistematik ve sistematik olmayan riskler olarak kategorize edilmektedir. Sistemik risk bütün yatırım getirilerini etkileyen risk olarak tanımlanır. Piyasa bir bütün olarak yükseliş trendinde olduğunda, birden fazla menkul kıymetin fiyatı yükselir. Bir finansal varlığın getirisiyle sınıfındaki bütün finansal varlıkların getirisi arasında sistematik bir bağ vardır. Bu sistematik ilişki nedeniyle bir menkul kıymetler portföyü yoluyla çeşitlendirme bu riskleri azaltmaz. Bu nedenle sistematik olmayan risk “çeşitlendirilemeyen risk” bu nedenle sistematik olmayan risk “çeşitlendirilemeyen risk” olarak ifade edilmektedir. Sistemik risk, ekonomik, politik ile sosyal hayatın politikalarından ve oynaklığından kaynaklanır ve piyasada işlem gören şirketleri ve menkul kıymetleri etkiler. Sistemik riskin ana kaynakları; piyasa riski, faiz oranı riski, politik risk ile kur riskidir (Dalgıç, 2004: 28). Bu nedenle çeşitlendirme yoluyla azaltılmayan sistemik risk kaynakları, yatırımcıların dikkate alması gereken önemli faktörlerdir. Sistemik risk kaynakları genellikle satın alma gücü riski, faiz oranı riski, piyasa riski, politik riskiyle kur riskini içermektedir. Satın

alma gücü riski, genel fiyat seviyesindeki değişikliklerin neden olduğu satın alma gücü kaybını ifade eder. Faiz oranı riski, piyasadaki genel faiz oranının yükselme olasılığı olarak ifade edilebilir. Piyasa faiz oranlarındaki değişimler finansal varlık fiyatları üzerinde farklı etkiler yaratsa da etki yönü aynıdır (Karadeniz, 2015: 190).

Sistematik olmayan risk, bütün menkul kıymetleri etkilemeyen ve sınırlı etkiye sahip bir risk türüdür. Sistematik olmayan risk işletmenin finansal yapısının özelliklerinden, yöneticilerin başarısından ve sektörün özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Sistematik olmayan risk toplam riskin bir şirkete veya sektöre ait kısımdır. Bu nedenle “işe özgü risk” olarak da adlandırılabilir. Grevler, tüketici davranışlarındaki değişiklikler, şirket idarecilerinin yeni kararları ilgili sektörlerdeki teknolojik değişiklikler, rakip şirketlerle çoğalan çekişmeye benzer bir işletmenin satışlarında ve kazançlarında değişikliklere neden olabilir. Satışlardaki ve gelirlerdeki düşüşler, firmanın mali durumunu ve borçlarını ödeme kabiliyetini negatif etkileyebilir. Bu riskler sistematik olmayan riskleri oluşturmaktadır (Gümüş, 2018: 25). Özetle sistematik olmayan risk iyi çeşitlendirilmiş bir portföy ile ortadan kaldırılabilecek bir risktir. Sistematik risk işletme aracılığıyla kontrol edilmese de sistematik olmayan risk kaynağı değiştirilerek ve işletilerek azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir (Uğurlu, 2016: 153).

1.5. Risk Bileşenleri

Risk, genellikle bir olayın olasılığı ve o olayın sonuçlarının etkisi olarak iki ana bileşene ayrılır. Bu bileşenlerin değerlendirilmesi işletmeler açısından ayrı bir öneme sahiptir. Riskin bir bileşeni olan olasılık, belirli bir olayın meydana gelme ihtimalini ifade eder. Olasılık, genellikle geçmiş deneyimlere, istatistiklere ve uzman görüşlerine dayanarak belirlenir. Olasılık genellikle yüzde veya olasılık değeri olarak ifade edilir. Bir olayın olasılığı ne kadar yüksekse, risk de o kadar yüksek olacaktır. Etki, bir risk olayının meydana gelmesi durumunda sonuçlarının ne olacağını ifade eder. Etki genellikle maliyet, zaman, performans veya kalite üzerindeki potansiyel etkiler olarak değerlendirilir. Etki genellikle düşük, orta veya yüksek olarak sınıflandırılmaktadır. Bir olayın etkisi ne kadar yüksekse, risk de o kadar yüksek olacaktır (Harland, vd., 2003).

Riskin bu iki bileşeni, genellikle risk değerlendirmesi ve risk yönetimi süreçlerinde birlikte kullanıldığından işletmeler açısından hayati öneme sahip olabilmektedir. Olasılık ve etkinin her ikisi de değerlendirildiğinde, bir riskin genel seviyesi belirlenebilir. Bu bilgi, risk yöneticilerinin hangi risklere öncelik verilmesi gerektiğine karar vermesine yardımcı olabilmektedir.

1.6. Geleneksel Anlayıştan Kurumsal Anlayışa Geçiş: Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı

Risk yönetiminden kurumsal risk yönetimine geçiş süreci yukarıda Bölüm 1.2’de *Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci* başlığı altında kısaca bahsedildiği üzere risk yönetiminden kurumsal risk yönetimine geçiş süreci organizasyonların artan belirsizlikler ve karmaşıklıklarla başa çıkmalarını sağlama ihtiyacından doğmuştur. Geleneksel risk yönetimi genellikle belirli türlerdeki risklere odaklanırken, genellikle belirli bir bölüm veya işlev tarafından yönetilmektedir (Nocco ve Stulz, 2006). Ancak bu yaklaşım, organizasyonlar genelindeki risklerin tüm yönlerini kapsayamamakta ve bu da işletmeleri beklenmeyen risklere karşı savunmasız bırakabilmektedir. Risk yönetiminin bir organizasyon içerisindeki belli departmanlar aracılığıyla veya her bir departman tarafından farklı farklı üstlendiği geleneksel risk yönetimi yaklaşımlarından farklı olarak KRY yaklaşımı çok daha geniş bir bakış açısıyla inceler ve kurumsal değerin yaratılmasıyla muhafaza edilmesini etkisi olan risklerle fırsatlar ile ilgilenmekte ve bütün şirket çevresindeki tehlikelerin stratejik bir biçimde çözümlemesiyle bir risk profilinin çıkarılma olanağı vermektedir (Akçakanat, 2012: 31). KRY bir organizasyonda meydana gelebilecek çeşitli risk türlerini kapsar ve genellikle bir işletmenin tüm yönlerine entegre edilmektedir. (Liebenberg ve Hoyt, 2003). KRY, risklerin daha geniş bir bağlamda anlaşılmasını ve yönetilmesini sağlar ve böylece organizasyonlar genelindeki riskleri daha etkili bir şekilde yönetebilir.

Şekil 1.4’te de görüldüğü gibi risk yönetiminden KRY’ye geçiş süreci genellikle birkaç adımdan oluşur. İlk olarak, bir organizasyonun mevcut risk yönetimi yaklaşımının ve risk profiliyle ilgili genel bir anlayış geliştirmesi gerekmektedir (Kleffner, vd., 2003). İkinci olarak, organizasyon, riskleri belirlemeli, değerlendirmeli ve sınıflandırmalıdır. Üçüncü olarak, organizasyonun riskleri yönetmek için stratejiler geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. Son olarak, organizasyonun, risk yönetimini sürekli bir süreç olarak benimsemesi ve sürekli olarak riskleri izlemesi, değerlendirmesi ve yönetmesi gerekmektedir (Beasley, vd., 2005). Yani geleneksel risk yönetimi genellikle silo tabanlı bir yaklaşımı takip eder ve riskleri belirli bölümler veya işlevler üzerinden değerlendirilmektedir. (Miccolis ve Shah, 2000). Buna karşılık, KRY bir organizasyonun genel risk profilini değerlendirir ve risk yönetimini işletmenin genel stratejisi ve hedefleriyle entegre etmektedir (Liebenberg ve Hoyt, 2003).

Geleneksel Risk Yönetimi	Gelişmiş Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Kredi ve Dış Çevre Riskleri	Piyasa, Kredi ve Dış Çevre Riskleri	Stratejik, Operasyonel, Finansal ve Dış Çevre Riskleri
- Riskleri karşılamak için varlıkların sigortalanması - Tehlikeli risklerin tanımlaması ve kontrolleri - Uyum sorunlarının ayrı olarak ele alınması - Güvenlik ve acil durum yönetiminin ayrı olarak ele alınması - Risk yönetiminin kurum geneline daha az entegre edilmesi - Risklere karşılık sigorta işlemleri	- Alternatif risk finansman tekniklerinin daha fazla kullanılması - Riskleri önleme ve azaltma konusunda daha proaktif işlemler yapılması - Hasar yönetimi - Sözleşmelerin gözden geçirilmesi - Risk yönetimi, sigorta ve risk transfer tekniklerinin bütünleştirilmesi - Eğitim ve hesap verebilirlik için kullanılan maliyet dağılımının oluşturulması - Daha fazla iş birliği sağlanır - Risk yöneticilerinin belirlenmesi	- İtibar, sermaye, stratejik ve operasyonel riskler dahi olmak üzere çok çeşitli risklerin gözden geçirilmesi - Risk yönetimi sürecini strateji ve misyonla uyumlaştırmak - Risk odaklı fırsatlar ve tehditler değerlendirilir - Sermaye ve kaynakları tahsis etmeye yardımcı olur - Riskler işletme genelinde tüm herkesi ilgilendirir - Riskler departman düzeyinde belirlenerek incelenir - Risklere karşılık vermek için analitik tekniklerin kullanılması - Risk yöneticisi, risklerin etkilerini minimize eder ve riskli işlemleri kolaylaştırır

Şekil 1.4. KRY Geçiş Süreci

Kaynak: Gürkan, 2020

KRY stratejik kararları kapsadığından genellikle üst düzey yönetim ve kurul seviyesinde yer alır ve organizasyon genelinde risk yönetimini gözden geçirme ve düzenleme sorumluluğu taşır. Buna karşılık, geleneksel risk yönetimi genellikle belirli bir işlev veya bölüm seviyesinde uygulanmaktadır (Beasley, vd., 2005). Yani KRY işletme stratejisi ve risk yönetimi arasında daha sıkı bir entegrasyon sağlamaktadır. Bu, risk yönetiminin, işletmenin genel hedeflerine ulaşmak için stratejik karar verme sürecinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi anlamına gelmektedir (Miccolis ve Shah, 2000).

1.7. Kurumsal Risk Yönetim Süreci

Kurumsal risk yönetimi, bir organizasyonun genel hedeflerine ulaşmak için önemli bir süreçtir. Bu süreç, genellikle altı aşamadan oluşur (COSO, 2004; ISO 31000, 2018): İlk adım genellikle bir risk yönetim politikasının oluşturulmasıdır. Bu politika, risk yönetiminin genel hedeflerini, kapsamını, uygulama ilkelerini ve rolleri belirler. İkinci adım risk tanımlamadır. Riskler, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek olaylar veya durumlar olarak

tanımlanır. Bu aşamada organizasyon iç ve dış risk kaynaklarını belirler. Üçüncü aşama risk değerlendirmedir. Bu aşamada genellikle risklerin olasılığını ve potansiyel etkisini belirlemek için kullanılır. Riskler genellikle düşük, orta veya yüksek olmak üzere derecelendirilir. Dördüncü aşama risk azaltmadır. Bu aşama, belirlenen risklerin yönetilmesi için stratejilerin oluşturulduğu aşamadır. Stratejiler genellikle riski önlemeyi, azaltmayı, aktarmayı veya kabullenmeyi içerir. İzleme ve gözden geçirme beşinci aşamadır. Bu aşamada risk yönetimi stratejilerinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli olduğunda güncellenmesini içerir. Son aşama iletişim ve raporlamadır. Risk yönetimi, tüm paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmayı ve belirli zaman aralıklarında raporlama yapmayı gerektirir. Bu aşama, risk yönetiminin belgelendirilmesini ve ilerlemesinin takip edilmesini sağlar.

1.8. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları ve Sınırlılıkları

Kurumsal risk yönetimi ile işletmeler iş performanslarını iyileştirerek, risk yönetimi maliyetlerinin optimize etmekte ve böylece rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Akçakanat, 2012: 32). KRY sürecini etkili yürüten işletmeler riskleri bir bütün olarak değerlendirerek bu riskleri stratejik hedeflere ulaşmak için nasıl yöneteceklerini belirleyebilmektedir (Lam, 2014). Ayrıca işletmeler KRY ile işletmeler önceden tahmin edilemeyen riskleri belirleyebilmekte ve azaltabilmektedir. Bu, şirketlere kriz durumlarına daha hızlı yanıt verme ve etkili bir şekilde tepki verme yeteneği kazandırır (Nocco ve Stulz, 2006). Son olarak KRY işletmelere daha bilinçli ve veriye dayalı karar verme yeteneğini geliştirecek sistemleri kazandırabilir. Böylece risklerin daha iyi anlaşılması, daha iyi stratejik kararların alınması sağlanabilir (Lam, 2014).

Alan yazında KRY'nin faydaları yanısıra belirli sınırlılıkları olduğu da belirtilmektedir. En temel sınırlılıklar arasında KRY'nin uygulanmasındaki karmaşıklık ve zaman alıcı süreçlerden oluşmasıdır. Zira KRY'nin uygulanma süresinde bir şirketin işleyişini sürdürme yeteneği azalabilir (Beasley, vd., 2005). Bir başka sınırlılık işletme oluşabilecek kültürel dirençtir. KRY'nin başarısı, çalışanların ve yönetimin yeni süreçlere ve düşünce tarzlarına uyum sağlamasına bağlıdır. Bu, özellikle risk yönetimi kültürünün zaten yerleşmiş olduğu büyük ve eski şirketlerde zor olabilmektedir. Son olarak KRY sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması maliyetli olabilir ve bazı durumlarda beklenen getirileri aşabilir (Paape ve Speklé, 2012).

Kurumsal risk yönetiminin belirli bazı sınırlılıkları olmasına rağmen birçok faydası olduğu literatürde ifade edilmektedir. Stratejik kararların iyileştirilmesi, operasyonel etkinliğin artırılması, kurumsal yönetişimin iyileştirilmesi, kârlılığın ve büyümenin desteklenmesi, daha iyi itibar yönetimi, daha iyi yasal uyum ve risk maliyetinin azaltılması dikkate değer yararlar

arasında görülmektedir. KRY, yöneticilere ve karar vericilere belirsizliklerin ve risklerin daha iyi bir anlayışını sağlar. Bu, daha bilinçli ve dikkatli stratejik kararların alınmasına yardımcı olabilir. Böylece stratejik karar sürecine etki edebilir. Operasyonel risklerin belirlenmesine ve yönetilmesine yardımcı olur, bu da operasyonel verimliliği ve etkinliği artırabilir. Kurumsal yönetişimi iyileştirebilir çünkü risk yönetimi süreçlerini daha şeffaf ve hesap verebilir kılar. Ayrıca, tüm organizasyon boyunca risk bilincini artırır. Potansiyel risklerin erken belirlenmesini ve yönetilmesini sağlar. Bu, finansal kayıpları önleyebilir ve organizasyonun karlılığını ve büyümesini destekleyebilir. Bir organizasyonun itibarını yönetmek için de önemlidir. Risklerin proaktif olarak yönetilmesi, olası itibar kayıplarını önleyebilir ve halkla ilişkiler krizlerini yönetmeyi kolaylaştırabilir. Yasal ve düzenleyici gereksinimlere uyumu sağlamada önemli bir rol oynar. Bu, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlar ve potansiyel yasal sorunları ve cezaları önler. Son olarak risk maliyetlerini azaltabilir. Risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi, sigorta maliyetlerini ve potansiyel finansal kayıpları azaltabilir. Bu faydalar bir işletmenin başarısında kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Karar vericiler, riskleri proaktif olarak yöneterek ve stratejik kararlarına dahil ederek, hedeflerine ulaşmada etkinlik sağlayabileceği ifade edilmektedir.

1.9. Sivil Havacılık Sektöründe Risk Yönetiminin Önemi

Sivil havacılık sektörü, karmaşık bir operasyonel yapıya, küresel ve kapsamlı bir ölçeğe, yüksek düzeyde düzenlemeye ve yoğun teknolojik gerekliliklere sahip bir endüstridir (Abeyratne, 2016). Sektör özellikle yolcu ve yük taşımacılığı, havaalanı işletmeciliği, hava trafiği kontrolü ve ilgili hizmetler olmak üzere çeşitli alanları kapsar. Alan yazında sektör ticari hava taşımacılığı ve genel havacılık olmak üzere iki ana bölüme ayrılmaktadır. Ticari hava taşımacılığı ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet veren havayolu şirketlerini içermektedir. Bu şirketler genellikle düzenli yolcu ve yük hizmetleri sunarlar (Bieger vd., 2007). Genel havacılık bölümü de ticari hava taşımacılığı dışındaki tüm havacılık faaliyetlerini içermektedir. Özel uçaklar, iş jetleri, tarım uçakları, helikopterler ve hava ambulansları bu kategoriye girer (Graham, 2008).

Sivil havacılık, uçuş işlemlerinden havaalanı yönetimine, yer hizmetlerinden kabin hizmetlerine, bakım onarımdan yük ve bagaj taşımacılığına kadar çeşitli operasyonel faaliyetleri içermektedir (Wensveen, 2016). Bu karmaşık yapı, hizmet kalitesini, maliyeti, zamanlamayı ve genel operasyonel verimliliği etkilemektedir. Aynı zamanda havayolu şirketleri, dünya çapında ağlar oluşturur ve uluslararası hizmetler sunmaktadır. Bu durum, farklı ülkelerin ve bölgelerin hukuki ve düzenleyici çerçevelerine uyumu gerektirir (Goetz ve Budd,

2014). Sektör uçuş güvenliği ve emniyet güvenliği, çevresel sınırlamalar, yüksek gürültü düzeyleri ve diğer birçok faktör sebebiyle uluslararası düzeyde yaptırımı kuvvetli düzenlemelere tabidir (Button, 2016). Bu nedenle sektör uluslararası hukuksal çevre değişkenlerinin etkisi altında olduğu söylenebilir. Aynı zamanda havayolu işletmeleri, uçaklar, hava trafik kontrol sistemleri, hava durumu tahmin araçları, yer hizmetleri ve diğer birçok alan için gelişmiş teknolojilere ihtiyaç duymaktadır (Alamdari ve Mason, 2006). Bu teknolojik gereksinimler, havayolu şirketlerinin operasyonel ve mali performanslarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Son derece karmaşık operasyonlara, katı düzenlemelere, geniş bir coğrafi yayılıma ve insan hayatıyla doğrudan ilgili potansiyel tehlikelere sahip sivil havacılık sektöründe risk yönetimi hayati önem taşımaktadır. Bunun temel nedeni, sektörün doğası gereği taşıdığı ve her birinin potansiyel olarak yıkıcı sonuçlara yol açabilecek çok sayıda risk unsuru içermesidir. Bu nedenle havayolu işletmeciliği, genellikle mekanik arızalar, terörist eylemler, doğal afetler, uçak kazaları, hava durumu değişiklikleri, yakıt fiyatlarındaki dalgalanmalar, hava trafik kontrol hataları, güvenlik sorunları ve küresel pandemiler gibi birçok riskten direkt etkilenen ilk sektör olabilmektedir (Barnett ve Wang, 2000). Nitekim Covid-19 pandemisinin küresel düzeyde ilan edilmesi ile pandeminin olumsuz etkilerine en fazla maruz kalan sektörlerin başında yer almıştır. Risk yönetimi ile sivil havacılık sektörünün sürdürülebilirliği ve büyümesi sağlanabilir. Verimli bir risk yönetimi uygulaması, havayolu şirketlerinin olası tehditlere ve belirsizliklere karşı daha dayanıklı olmasını ve finansal performanslarını arttırarak ve itibarlarını korumalarına yardımcı olur. (Koenigsfeld vd., 2012).

Havacılık sektöründe risk yönetiminin, sektördeki kuruluşların operasyonlarını ve hizmetlerini daha güvenli, daha etkili ve daha verimli hale getirme potansiyeli vardır. Bunun yanı sıra, bu tür bir yönetim yaklaşımı, havacılık kazalarının önlenmesine ve sektörün genel güvenliğinin iyileştirilmesine yardımcı olacağı açıktır (Bartsch, 2012). Son olarak risk yönetimi, sivil havacılık sektöründeki kuruluşların karmaşık düzenleyici çevreye uyum sağlamasına yardımcı olabilmektedir. Bu havayolu şirketlerinin düzenleyici uyum sorunları ve potansiyel hukuki sorunları önlemesine ve aynı zamanda iş operasyonlarının sürekliliğini sağlamasına yardımcı olur (Alotaibi vd., 2018).

1.10. Sivil Havacılık Sektöründe Riskler

Sivil havacılık sektöründe riskler, genellikle etkileri ve oluşum olasılıkları üzerinden değerlendirilir. ICAO'nun (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) tanımına göre risk, bir olayın oluşması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçların etkisinin ve bu olayın oluşma olasılığının

birleşimidir (ICAO, 2009). Havayolu işletmeleri, son derece dinamik ve belirsiz bir çevrede faaliyet gösterirler, bu da bir dizi farklı risklerle karşı karşıya oldukları anlamına gelir. Araştırmalarda finansal risk, operasyonel risk ve stratejik risk ayırımına rastlanmıştır. Bu risklerin her birinin ayrı ayrı yönetilmesi, havayolu işletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesi için kritiktir (Kersten, 2006). Finansal riskler, faiz oranları, döviz kurları, yakıt fiyatları gibi maliyetleri etkileyebilecek dış faktörlerden kaynaklanmaktadır (Niemeier, 2004). Havayolu işletmeleri genellikle bu tür riskleri yönetmek için örneğin yakıt türevleri veya döviz kuru türevleri gibi riskten korunma araçları gibi çeşitli finansal taktikler ve stratejiler kullanmaktadır. Operasyonel riskler, havayolu operasyonlarının günlük yürütülmesiyle ilgilidir ve genellikle güvenlik, lojistik, iş gücü, tedarik zinciri yönetimi ve teknoloji gibi alanlardan kaynaklanmaktadır (Carter ve Rogers, 2008). Bu risklerin yönetilmesi, havayolunun etkinliği ve genel iş sürekliliği için önemlidir. Yani havayolu işlemleri sırasında ortaya çıkabilecek risklerdir. Bunlar genellikle uçuş güvenliği ile ilgili konuları içerir ve teknik arızalar, hava koşulları, insan hataları ve güvenlik ihlalleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir (O'Connor ve Cohn, 1998). Stratejik riskler, işletmenin genel stratejisi ve gelecek hedefleriyle ilgilidir. Pazar trendleri, rekabet, düzenleyici değişiklikler, genel ekonomik koşullar ve müşteri talepleri gibi dış etmenler stratejik riskleri içerir (Kersten, 2006). Bu risklerin yönetilmesi, bir havayolu işletmesinin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için kritiktir.

Bu üç risk kategorisinin ayrı ayrı tanımlanması ve yönetilmesi, havayolu işletmelerinin genel risk yönetim stratejisinin temel bir parçasıdır. Riskleri bu şekilde ayrıştırmak, yöneticilere her bir risk türünün ayrı ayrı değerlendirilmesi ve yönetilmesi için gerekli çerçeveyi sağlar. Böylece, daha etkili ve odaklanmış risk yönetim stratejileri oluşturulabilir (Carter ve Rogers, 2008). Ayrıca risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, sektörde güvenliği en üst düzeye çıkarmak ve havacılık faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak için hayati önem taşımaktadır. Sivil havacılıkta risk yönetimi, kazaları önlemeye, operasyonel verimliliği artırmaya, finansal istikrarı sağlamaya ve bu süreçte müşteri memnuniyetini korumaya yardımcı olur (Koenigsfeld vd., 2012).

1.11. Sivil Havacılık Sektöründe Risk Yönetimi İle İlgili Bazı Çalışmalar

Sivil havacılık sektöründe risk yönetimi hem ulusal hem de uluslararası alanda büyük bir ilgi görmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar genellikle sivil havacılıkta karşılaşılan riskleri, risk yönetimi yaklaşımlarını ve bu risklerin minimize edilmesi için uygulanabilecek stratejileri ele aldığı görülmüştür. Örneğin O'Connor ve Cohn (1998) sivil havacılıkta insan faktörünün önemini vurgulayan bir çalışma yapmışlardır. Yazarlar çalışmalarında uçuş

güvenliğindeki kazaların büyük bir kısmının insan hatalarından kaynaklandığını bu nedenle, sivil havacılıkta risk yönetimi için uygulanabilecek stratejiler arasında eğitimin ve farkındalığın önemini vurgulamaktadırlar. Cook ve Rasmussen (2005) sivil havacılıkta emniyet risklerinin yönetimi konusunda bir çerçeve geliştirmiştir. Çalışmada sivil havacılıkta yaşanan olaylar ve neredeyse kazalarla sonuçlanan durumları analiz etmeyi ve böylece operasyonel riskleri azaltmayı hedeflemektedir. Morrell (2007) havayolu şirketlerinin finansal risklerini ele alan araştırmasında döviz kurlarındaki değişimler, yakıt fiyatları ve hava yolculuğu talebindeki değişikliklerin havayolu şirketlerinin finansal risklerini etkileyebileceğine vurgu yapmaktadır. Bu çalışma, risk yönetimi stratejilerinin bu tür belirsizliklere karşı havayolu şirketlerini nasıl koruyabileceğini tartışmaktadır. Aven ve Krohn (2014) havacılık risk yönetimi süreçlerinde belirsizliklerin nasıl ele alınması gerektiğini tartışmıştır. Araştırmacılar, bu belirsizliklerin en iyi nasıl yönetileceği ve minimize edileceği konusunda stratejiler sunmuşlardır. Balakrishnan ve Morrell (2015) uluslararası hava taşımacılığındaki güvenlik riskleri üzerine kapsamlı bir analiz yapmışlar ve risk yönetiminin bu alanda ne kadar önemli olduğunu göstermişlerdir. Araştırmacılar, küresel ölçekte tutarlı ve etkili risk yönetimi uygulamaları geliştirmenin gerekliliğini vurgulamışlardır. Liu, vd., (2020) Covid-19 pandemisi sırasında hava yolculuğunun risklerini ve bu risklerin nasıl yönetilebileceğini inceleyen bir çalışma yapmışlar. Bu çalışma pandemik durumların sivil havacılıkta risk yönetiminin kritik önemini vurgulamaktadır.

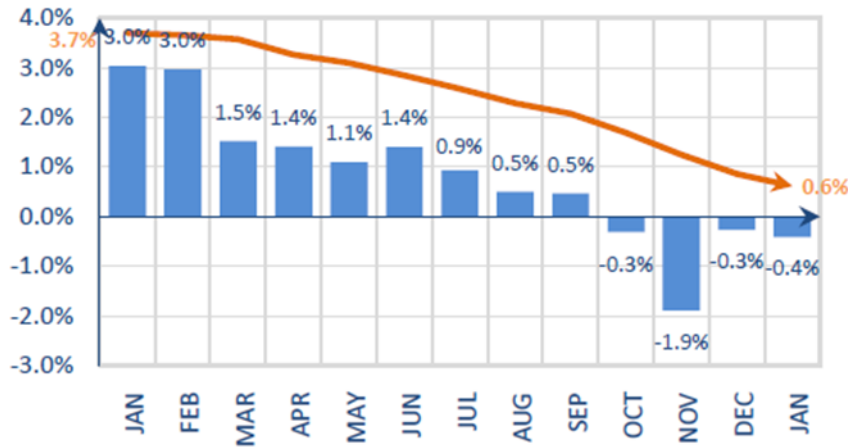
Ulusal alan yazında da sivil havacılık sektöründe risk yönetiminin önemine ve gerekliliğine odaklanan araştırmalar bulunmaktadır. Karasakal ve Köseoğlu (2014) Türk sivil havacılık sektöründe güvenlik risk yönetimini konu alan bir araştırma yürütmüştür. Çalışma, risk yönetimi uygulamalarının, kazaları önlemek ve operasyonel etkinliği artırmak için nasıl kullanılabileceğini tartışmaktadır. Çakıcı ve Emek (2015) Türk Sivil Havacılık sektöründe risk yönetimi uygulamalarının ne kadar etkili olduğunu değerlendirmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma sonucunda, operasyonel risklerin ve hava aracı bakımından kaynaklanan risklerin etkili bir şekilde yönetilmesinin havacılık güvenliğini artırabileceğini belirtmişlerdir. Yıldırım ve Erol (2015) Türkiye'deki havaalanlarından elde edilen verileri kullanarak bir risk değerlendirme modeli geliştirmiştir. Model, riskin oluşabileceği bölgeleri belirlemeye yardımcı olmak amacıyla olası risk etmenlerini değerlendirmekte ve analiz etmektedir. Öztürk ve Yılmaz (2016) hava trafiği yönetiminde risk analizini ve yönetimini konu alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, bu alandaki riskleri değerlendirme ve yönetme yaklaşımlarının bir genel bakışını sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

COVID-19 PANDEMİSİNDE HAVAYOLU İŞLETMELERİ FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

2.1. Covid-19 ve Havayolu Sektörüne Etkileri

Covid-19 virüsü, ilk olarak Aralık 2019'da Çin'in Wuhan bölgesinde tespit edilmiş ve kısa sürede tüm dünyaya yayılmış, beraberinde çeşitli küresel sorunları da getirmiştir (Zhu vd. al., 2020). Virüsün hızlı yayılımının ardından Dünya Sağlık Örgütü, 30 Ocak 2020'de uluslararası bir kamu sağlığı acil durumu ve 11 Mart 2020'de ise bir "pandemi" ilan etmiştir. Virüsün yüksek bulaşma olasılığı ve hızı nedeniyle, tüm ülkeler, ekonomik ve sosyal etkileri olan önemli önlemler almak zorunda kalmıştır. Tarihsel süreçte karşılaşılan pandemik durumlar, bulaşma hızını azaltmak ve engellemek amacıyla belirli seyahat sınırlamalarının getirilmesini gerektirmiştir. Bu bağlamda, Covid-19'un dünya genelinde hızla yayılmasıyla birlikte geniş çapta seyahat kısıtlamalarının devreye girmesi kaçınılmaz olmuştur. Başlangıç aşamasında, öncelikle Wuhan'dan ve ardından Çin'in diğer bölgelerinden gerçekleştirilen uluslararası uçuşlar askıya alınmıştır. Ancak bu kısıtlamalar öncesi virüs taşıyan kişilerin hareketi, virüsün ülke ve kıta dışına yayılmasına yol açmıştır (Chinazzi vd., 2020). Salgının Avrupa'da da giderek etkisini arttırması sonucunda, sivil havacılık alanında bazı aksaklıklar belirgin hale gelmiştir. Bu nedenle, öncelikle Avrupa olmak üzere küresel seyahat kısıtlamaları, sivil havacılık ekosistemi üzerinde büyük etkiler yaratmıştır. 2020 yılında havayolu şirketlerinin koltuk kapasitesi %50 ve yolcu sayısı %60 oranında azalırken, brüt yolcu gelirlerinde 371 milyar dolarlık bir kayıp meydana gelmiştir (IATA, 2021). Şekil 2.1. 'de yer verilen EUROCONTROL (Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü) tarafından Ocak 2020 tarihinde yayınlanan rapora bakıldığında, Avrupa'nın uçuş trafiğinin 2019 yılının aynı dönemiyle karşılaştırıldığında düşüş yaşadığı görülmüştür (EUROCONTROL, 2020).



Şekil 2.1. EUROCONTROL Aylık Trafik Trendi (Ocak 2020)

Kaynak: <https://www.eurocontrol.int/publication/network-operations-report-january-2020>

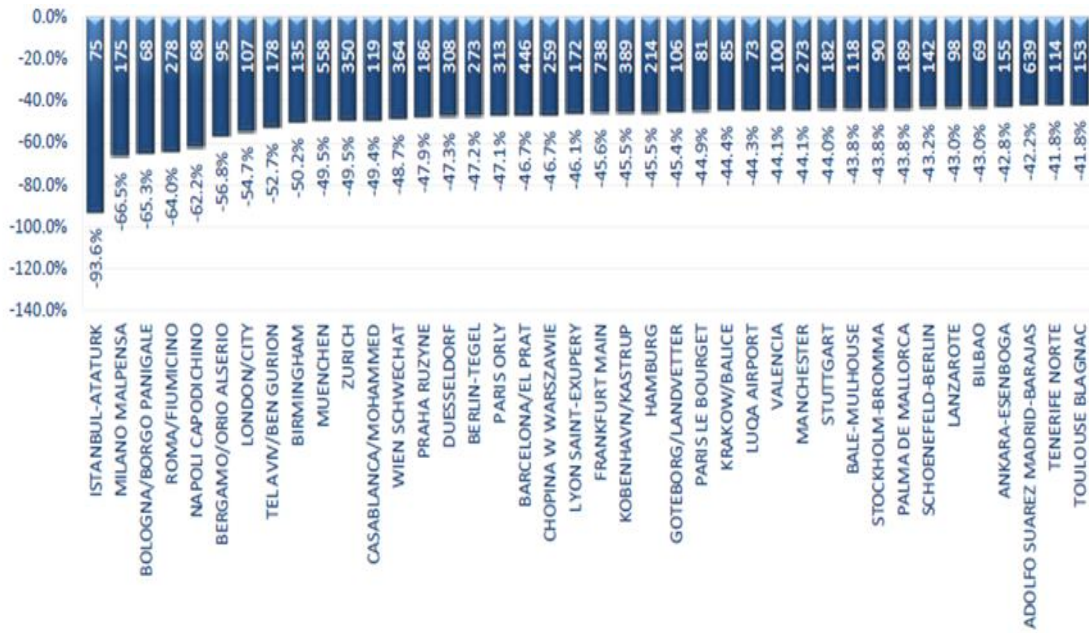
Mart 2020, sivil havacılık tarihinde önemli bir kilometre taşı olarak kaydedilmiştir. Çünkü Covid-19 salgınının Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ne yayılma hızının artmasıyla birlikte hava trafiğinde dramatik bir düşüş ve sefer iptallerinde büyük bir artış yaşanmıştır (Macit ve Macit, 2020: 104). Şekil 2.2'de görüldüğü gibi Mart 2020'nin uçuş trafiği, 2019 yılının aynı ayına kıyasla düşüş göstermiş ve bu düşüş salgının pandemi olarak ilan edilmesiyle birlikte daha da belirginleşmiştir.



Şekil 2.2. EUROCONTROL Mart 2019- Mart 2020 Günlük Trafik Karşılaştırması

Kaynak: <https://www.eurocontrol.int/publication/network-operations-report-march-2020>

Uygulanan seyahat kısıtlamaları, havalimanı yolcu sayılarını olumsuz yönde etkilemiştir. Şekil 2.3'te belirtildiği gibi, başta İtalya olmak üzere dünya genelindeki birçok havalimanının kapasitesinde azalma yaşanmıştır. Salgının ilk olarak Çin Halk Cumhuriyeti'nde ortaya çıkması nedeniyle, ilk önemli tedbirler öncelikle Çin'e yönelik uçuşlarda alınmış ve bu tedbirler daha sonrasında diğer ülkeleri de içerecek şekilde genişlemiştir.



Şekil 2.3. EUROCONTROL Mart 2019- Mart 2020 Dönemleri Havalimanları Trafik Karşılaştırması

Kaynak: <https://www.eurocontrol.int/publication/network-operations-report-march-2020>

Uluslararası ve ulusal seyahat kısıtlamaları, öncelikle havayolu şirketlerini ve sektördeki tüm paydaşları etkilemiştir (Hacıoğlu, 2021). Sivil havacılık ekonomisi, iflaslar ve iflas riski olan şirketler nedeniyle büyük bir darbe almıştır. Havayolu şirketleri, bu süreçte en büyük mali kaybı yaşayan paydaşlardan biri olmuştur. Yer hizmeti şirketlerinin gelir akışı, uçuş sayısındaki azalmalar ve durmalar sonucu düşmüştür (KPMG, 2021). Şirketler, bu süreçte mali önlemler almak zorunda kalmışlar ve 2020'nin ilk aylarını hayatta kalma süreci olarak tanımlamışlardır.

Pandeminin ilerleyen aylarında (Nisan 2020- Aralık 2020), hava yolu şirketleri operasyonel düzeyde çeşitli zorluklarla karşılaşmaya başlamıştır. Bu zorlukların başında seyahat kısıtlamaları ve uçuş yasaklarına bağlı hava yolu şirketlerinin uçuş programlarını yeniden düzenlemeleri gelmiştir (Suau-Sanchez, vd., 2020). Bu periyotta sivil havacılık sektörünün yapısı büyük bir daralma gösterme başlamıştır. Seyahat kısıtlamaları ve insanların seyahat etmekten kaçınması, talepte büyük bir düşüşe yol açmıştır. Hatta IATA (International Air Transport Association - Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) tarafından yayınlanan rapora göre, 2020'nin ilk çeyreği, havayolu sektörünün tarihindeki en kötü çeyrek olarak kaydedilmiştir. Global havayolu endüstrisi, yılın ilk çeyreğinde net olarak 39 milyar dolar zarar etmiştir (IATA, 2020). Bu, sivil havacılık sektörünün neredeyse tamamen durduğunu göstermiştir. Havayolu şirketleri, pandemi sürecinde talepteki bu büyük düşüş nedeniyle bir dizi mali zorlukla karşılaştı. Şirketlerin çoğu, operasyonlarını azaltmak, çalışanlarını ücretsiz izine çıkarmak veya işten çıkarmak zorunda kaldı. Bazı havayolu şirketleri, iflasın eşiğine geldi veya

iflas etmiştir (ACI World, 2020). Bu zorluklar karşısında havayolu şirketleri stratejik planlarını ve iş modellerini yeniden değerlendirmeye zorunda kalmıştır. Birçok şirket, pandeminin getirdiği belirsizlikler nedeniyle yatırımlarını ve büyüme planlarını ertelemek zorunda kalmıştır (IATA, 2020).

Pandeminin seyri ilerledikçe ve belirli küresel düzeydeki regülasyonlarla kademeli normalleşme sürecine geçildikçe, sivil havacılık sektörü de yeni bir denge arayışına girmiştir. Bu dönem sektördeki birçok değişikliği beraberinde getirmiştir. IATA'ya (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) göre, 2020'nin ikinci yarısında, havayolu trafiği hala önemli ölçüde düşük olmasına rağmen, bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla hafif bir toparlanmaya geçmiştir (IATA, 2021). Bununla birlikte, bu toparlanma, pandemi öncesi dönemle karşılaştırıldığında hala çok düşük seviyelerde kalmıştır. Aynı zamanda, pandemi sürecinde havayolu şirketleri, uçuşların güvenli ve etkili bir şekilde yeniden başlatılmasını sağlamak için bir dizi yeni uygulama ve protokol benimsemeye başlamıştır. Bunlar, sosyal mesafe kurallarına uymayı, maske kullanımını zorunlu kılmayı ve uçakların düzenli dezenfeksiyonunu kapsıyordu (EASA, 2020). Öte yandan, hükümetlerin destek paketleri ve teşviklerinin etkisiyle birçok havayolu şirketi iflas etmekten kurtulmuş, operasyonlarını yeniden başlatmıştır. Bu, sektördeki iş kayıplarını bir ölçüde azaltarak, hava yolculuğu talebini bir ölçüde canlandırmıştır (OECD, 2021). Bu dönemde ayrıca, dijitalleşmenin hızlanması ve buna bağlı olarak havayolu şirketlerinin çeşitli dijital çözümleri operasyonlarında dahil etmeleri ile çevrimiçi check-in, dijital sağlık pasaportları ve otomatik sınırlar gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir (IATA, 2021). Özetle kademeli normalleşme süreci, sivil havacılık sektörünün yapısal olarak değişmesine ve yeni operasyonel ve ticari gerçekliklere uyum sağlamasına yol açmıştır. Sektör, bu dönemde bir dizi zorluğun üstesinden gelmek için çeşitli stratejiler geliştirmiştir (ACI World, 2021). Ancak, pandeminin etkisinin hala önemli ölçüde hissediliyor olması ve sektörün tam toparlanması henüz tamamlanmamıştır.

Pandemi sürecinin ilerlemesi ve kademeli normalleşme sürecinin ikinci yarısına geçildiği dönemde, sivil havacılık sektöründe belirli bir iyileşme yaşansa da sektörün ekonomik göstergeleri halen pandemi öncesi seviyelere ulaşamamıştır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından yayınlanan verilere göre, 2021'in son çeyreğinde küresel hava yolcu trafiği, 2019'un aynı dönemine kıyasla yüzde 44'lük bir düşüş göstermiştir (IATA, 2022). Bu, bir önceki yılın aynı dönemine göre bir toparlanma verisi sunsa da sektörün pandemi öncesi seviyelerine dönüşünü engelleyen birçok zorluğun hala mevcut olduğuna işaret etmekteydi. Yine de pandemi sürecinde havayolu şirketlerinin uyguladığı çeşitli adaptasyon stratejileri, sektörün bu dönemde ayakta kalmasını sağladı. Örneğin, birçok havayolu, operasyonlarını

yeniden yapılandırma, rotalarını gözden geçirme ve hizmetlerini dijitalleştirme gibi yöntemlerle maliyetlerini düşürdü (McKinsey ve Company, 2021). Hükümetlerin uyguladığı kurtarma paketleri ve teşvikler de sektördeki toparlanmayı destekleyen bir diğer faktördü. Örneğin, Avrupa Birliği, havayolu sektörüne 2020 ve 2021 boyunca toplamda 40 milyar eurodan fazla destek sağladı (Eurocontrol, 2022). Bu dönemde, sağlıkla ilgili belirsizlikler ve seyahat kısıtlamaları nedeniyle seyahat talebi büyük oranda iç pazarda kalmıştır. Özellikle tatil ve ziyaret amaçlı seyahatler, iş seyahatlerine kıyasla daha hızlı bir toparlanma göstermiştir (CAPA, 2022). 2022'de ise aşılarda yaygınlaşması ve uluslararası seyahat kısıtlamalarının hafiflemesiyle, sektörde bir miktar iyileşme görülmüştür. Ancak, yeni varyantların ortaya çıkması ve devam eden belirsizlikler, hava yolculuğu talebini etkileyen önemli faktörler olmaya devam etmiştir (IATA, 2022). Özetle pandeminin kademeli normalleşme sürecinin ikinci yarısında sivil havacılık sektörü, bir dizi zorluğa rağmen belirli bir toparlanma göstermiştir. (ACI World, 2022).

Yasakların kaldırılması, sivil havacılık sektöründe belirli bir toparlanmayı tetiklemiştir. IATA'nın 2022 raporuna göre, yasakların kaldırılması ve seyahat kısıtlamalarının hafifletilmesi sonucunda, 2022'deki küresel hava yolcu trafiği, 2020 seviyelerinin %40 üzerinde bir artış göstermiştir (IATA, 2022). Ancak, bu toparlanma seviyesi, pandemi öncesi seviyelerden hala önemli ölçüde düşük kalmaya devam etmiştir. Yasakların kalkmaya başladığı ayları takiben ülkelerarası dinamik risk haritaları oluşturulmuştur. Dinamik risk haritaları sivil havacılık sektörünün değişen risk ortamına uyum sağlamasında kritik bir rol oynamıştır. Örneğin, ülkelerarası dinamik risk haritalarının oluşturulması ve kullanılması, havayolu şirketlerinin, seyahat acentelerinin ve hükümetlerin risklerin ve seyahat taleplerinin nerede olduğunu daha iyi anlamalarını ve buna göre planlamalarını yapmalarını sağlamıştır (ICAO, 2022). Bu tür uygulamalar, pandemi sürecinde belirsizlikleri azaltmada ve seyahat güvenliğini artırmada kilit öneme sahip olmuştur. Ayrıca, bu süreçte havayolu şirketleri, iş modellerini pandemi sonrası döneme uyacak şekilde hızla yeniden şekillendirmek zorunda kalmışlardır. Yeni iş modelleri, daha fazla esneklik, operasyonel verimlilik ve dijital dönüşüm üzerine odaklanmıştır (McKinsey ve Company, 2021). Pandemi, aynı zamanda, seyahat endüstrisi ve sivil havacılık sektörünün dijital dönüşümünü hızlandırmıştır. Örneğin, sağlık pasaportları, aşı sertifikaları ve dijital kimlik doğrulama gibi teknolojiler, sektörde geniş ölçüde benimsenmiştir ve yolcuların seyahat deneyimlerini ve hava yolu operasyonlarını yeniden şekillendirmiştir (SITA, 2022). Özetle pandemi döneminde, yasakların kalkması ve dinamik risk haritalarının kullanımı, sivil havacılık sektöründe önemli ekonomik değişimlere yol açmıştır. Covid-19 pandemisi sonrası sivil havacılık sektörü, çeşitli zorluklarla karşılaşmaya devam etmiştir. Seyahatlerin tekrar

başlamasıyla birlikte, virüsün tekrar yayılmaması için çeşitli sağlık protokolleri uygulanması gerekmiştir. Bu durum operasyonel zorluklar ve ek maliyetler oluşturmuştur.

Özetle Covid-19 pandemisi, küresel olarak tüm sektörleri etkilediği gibi havayolu sektörünü de derinden etkilemiştir. Hem talep azalması hem de seyahat kısıtlamaları, hava yolu şirketlerini zor durumda bırakmış ve bu durum, önemli operasyonel ve finansal zorluklara yol açmıştır. Covid-19'un havayolu sektörü üzerindeki en belirgin etkisi, talepte yaşanan ani düşüş olmuştur (Gössling, vd., 2020). Hem iş hem de tatil amaçlı seyahatler, virüsün yayılmasını engelleme çabaları nedeniyle önemli ölçüde azalmıştır. Hükümetler, virüsün yayılmasını önlemek için uluslararası seyahat kısıtlamaları uygulamış, bu da hava taşımacılığı talebinde dramatik bir düşüşe neden olmuştur (Suau-Sanchez, Voltes-Dorta, ve Cugueró-Escofet, 2020). Havayolu şirketleri, operasyonel düzeyde çeşitli zorluklarla karşılaşmıştır. İç ve dış seyahat kısıtlamaları, uçuş rotalarını ve programlarını değiştirmeyi gerektirmiştir. Bu, operasyonel karmaşıklığı artırmış ve maliyetleri yükseltmiştir (Clark, vd., 2020). Hava yolu şirketleri, düşen talep ve artan operasyonel maliyetler nedeniyle büyük finansal zorluklar yaşamıştır. Birçok havayolu şirketi, iflas etmek veya mali yardım aramak zorunda kalmıştır (Dube, vd. 2020).

2.2. Türkiye’de Süreç Hakkında Sektördeki Genel Gelişmeler

Günday ve Durmuş-Özdemir (2022) pandeminin başlangıcından günümüze değin Türk ticari havacılık işletmelerinin çeşitli yasal düzenlemeler nedeniyle sürekli farklılaştırmak zorunda kaldıkları operasyonel faaliyetlerine yansıyan ekonomik göstergelerin değişime uğradığını Covid-19 sürecinde sivil havacılık sektöründeki küresel düzenlemelerin kronolojisi başlığı altında değerlendirmişlerdir. Yazarlar “Covid-19’un Ortaya Çıkışı, Covid-19’un Pandemi İlan Edilmesi ve Seyahat Kısıtlamaları, İlk Agresif Önlemler: “Uçuşların Durdurulması”, Belirli Regülasyonlarla Kademeli Normalleşme, Yasakların Kalkması ve Ülkelerarası Dinamik Risk Haritaları” ana periyotlarında ülkemizde sektördeki gelişmeleri aktarmıştır. Aralık 2019- Mart 2020 ayları arasına denk gelen “Covid-19’un Ortaya Çıkışı” döneminde Türkiye'deki havacılık sektörü büyük oranda etkilenmemiştir çünkü Türkiye, Mart 2020'ye kadar Covid-19 vakalarını doğrulamamıştır. Ancak uluslararası seyahatlerde belirsizlik ve düşüşler başlamıştır. Mart 2020- Haziran 2020 tarihleri arasında Türkiye’de çeşitli ülkelerle uçuşları durdurma kararı alınmış ve yerel seyahat kısıtlamaları uygulanmıştır. Bu dönemde, Türkiye'deki hava trafiği önemli ölçüde azalmış ve birçok havayolu şirketi operasyonlarını askıya almak zorunda kalmıştır (DHMİ, 2020). Macit ve Macit (2020:107) bu dönemi şöyle ifade etmişlerdir: "sektörde ilk önemli adım, Türkiye'deki havalimanlarında termal kameraların kullanılmasına başlanması ile olmuştur. Çin ile yapılan karşılıklı uçuşlar 3 Şubat 2020'den

itibaren durdurulmuştur. İran'daki vakalar ve ölümlerin artması nedeniyle Türkiye ilk olarak 23 Şubat 2020'de İran ile sınırlarını kapatmıştır. 13 Mart 2020'den itibaren birçok Avrupa ülkesine seyahat yasağı uygulanmış, Avrupa Birliği'nin 17 Mart 2020'de COVID-19 önlemi olarak dış sınırlarını kapattığını duyurmasının ardından Türkiye ve Avrupa arasındaki uçuşlar da askıya alınmıştır. Bu, toplamda 68 ülkeye seyahat yasağı getirildiği anlamına geliyordu". 27 Mart 2020 itibarıyla, Türkiye'deki toplam vaka sayısı 5,698 ve ölüm sayısı 92 olarak kaydedilmiştir (<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html>, 2020). 29 Mart 2020 tarihinde yayınlanan genelgede havayolu ulaşımında seyahat izin belgesi uygulaması başlatılmıştır. Böylece iç hat uçuş trafiği de kısıtlama altına alınmıştır.

Belirli regülasyonlarla kademeli normalleşmenin başladığı dönem (Haziran 2020-Aralık 2020) Haziran 2020'den itibaren, Türkiye sınırlarını tekrar açmaya ve yurtiçi ve yurtdışı uçuşlarına izin vermeye başlamıştır. Ancak, yolcu talebindeki belirsizlik ve yolcuların güvenliğini sağlamak için alınan önlemler nedeniyle, hava trafiği 2019 seviyelerinin hala oldukça altında kalmıştır. Günday ve Durmuş-Özdemir (2022) bu dönemi birincil önlemler ve ikincil önlemler dönemleri olmak üzere kronolojik gelişmelere göre ayrıntılandırmışlardır. Yazarlar birincil önlemler kapsamında “Havalimanı Tedbirleri”, “Maske ve Diğer Tek Kullanımlık Ürünler”, “İkram Hizmetlerinin Durdurulması”, “Kurtarma Uçuşları” ve “İzolasyon ve Karantina” uygulamalarını ve ikincil önlemler kapsamında “Filo Azaltma”, “Uçuş Ağı Değişiklikleri ve Uçuş İptalleri”, “Yolcu Uçaklarıyla Kargo Operasyonları” uygulamalarını aktarmıştır. 2021'den itibaren Türkiye, hava trafiğini daha da normalleştirmek için çeşitli önlemler almıştır. Bu, belirli ülkelerden gelen yolculara yönelik test ve karantina gerekliliklerini içermektedir. Ancak, hava trafiği hala pandemi öncesi seviyelerin altında kalmıştır (DHMI, 2021).

Pandemi boyunca, Türkiye'deki havayolu şirketleri ve havalimanları operasyonlarını güncellemiş, sağlık ve güvenlik protokollerini güçlendirmiş ve yolcu deneyimini dijitalleştirmeye odaklanmışlardır. Ancak, bu değişikliklerin ve alınan tedbirlerin maliyeti, sektör üzerinde önemli bir baskı oluşturmuştur. Türkiye'nin en büyük havayolu şirketlerinden biri olan Türk Hava Yolları, 2020'de 6.44 milyar TL net zarar bildirmiştir (Türk Hava Yolları, 2021).

2.3. Covid-19 Pandemisi Sürecinde Havayolu İşletmelerinde Risk Yönetimi Örnekleri

Covid-19 pandemisi, ulusal ve uluslararası havayolu işletmelerinin uygulamalarında hızlı ve büyük çaplı değişimlere neden olmuştur. Pandemi bilhassa küresel havayolu endüstrisini önemli ölçüde etkilemiş, havayolu işletmelerinin operasyonları ve stratejileri hızlı

ve beklenmedik bir biçimde değişime uğramıştır. Konu ile ilgili birkaç örnekten kısaca bahsetmek gerekirse TTHY, pandemiye karşı bir dizi stratejik tepki geliştirmiştir. Öncelikle, THY, çalışanlarının ve yolcularının sağlığını koruma adına uçuşları durdurmuş ve ayrıca sağlık ve güvenlik protokollerini artırmıştır. Bu terminal temizliğinden, check-in ve boarding işlemlerine, uçak temizliği ve hijyeninden, uçuş sırasında sosyal mesafeye kadar geniş bir yelpazede uygulamaları içeriyordu (Turkish Airlines, 2020). Ayrıca THY, finansal açıdan kendini korumak için maliyetleri düşürme, borçlanmayı yönetme ve operasyonları etkin bir şekilde yeniden yapılandırma gibi çeşitli stratejiler ile süreci yönetmiştir (Turkish Airlines Annual Report, 2020). Bir başka ulusal havayolu işletmesi olan Pegasus Türkiye'deki ilk vakanın ardından, tüm iç hat uçuşlarını geçici olarak durdurmuş ve daha sonra yavaş yavaş yeniden başlatmıştır (Pegasus Hava Yolları, 2020). Bu süre zarfında, Pegasus operasyonel verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek için bir dizi strateji uygulamıştır.

Dünya genelinden birkaç örnek vermek gerekirse örneğin, Singapur Havayolları, operasyonlarını geçici olarak durdurmuş ve ardından ağırlıklı olarak kargo uçuşlarına geçiş yapmıştır. Bu durum şirkete yeni bir gelir akışı sağlamıştır (Singapore Airlines Annual Report, 2020). Delta Air Lines, ise iş modelini pandemiye uyacak şekilde değiştirmiş ve sağlık ve güvenlik protokollerini sıkılaştırmıştır. Bu protokoller, uçaklarda sosyal mesafe uygulamalarını ve temizlik standartlarını geliştirmeyi içeriyordu. Ek olarak, Delta, işletme maliyetlerini düşürmek için bir dizi önlem almış, bu önlemler arasında işten çıkarmalar ve çalışanların ücretsiz izin kullanmalarını teşvik etmek gibi kati insan kaynakları uygulamalarına yönelmiştir (Delta Air Lines Annual Report, 2020).

2.4. Havayolu İşletmeleri Açısından Risklerin İncelenmesi

Havayolu işletmeleri için kurumsal risk yönetimi, işletmenin faaliyetlerinden kaynaklanan potansiyel tehditleri belirleme, değerlendirme ve yönetme sürecidir. Bu süreç, güvenlik, uçuş güvenliği, finansal riskler, itibar riskleri, düzenleyici ve yasal riskler, politik riskler, stratejik kararlarla ilgili riskler ve operasyonel riskler gibi tüm risk kategorilerinin ayrıntılı incelemesini içerir. Bu risklerin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekliliği, risk yönetim stratejilerinin zaman içindeki değişikliklere uyum sağlamasını gerektirir. Yani kurumsal risk yönetimi, işletmenin tüm risk portföyünü kapsar ve bütünlük bir risk yönetimi yaklaşımı ile tüm birimler arasında stratejik karar alma sürecini kolaylaştırır. Dolayısıyla, kurumsal risk yönetimi, stratejik risklerin geniş bir perspektifte yönetimine odaklanmaktadır.

Alan yazında havayolu işletmeleri açısından riskler genellikle finansal, operasyonel ve stratejik olmak üzere üç ana kategoriye ayrılır, çünkü her biri benzersiz kaynakları, yönetim stratejileri ve etkileri gerektirmektedir. Finansal riskler, bir havayolu işletmesinin finansal sağlığına ve stabilitesine doğrudan etki eder. Örneğin, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, faiz oranlarındaki değişiklikler ve yakıt maliyetlerindeki artışlar, bir havayolu şirketinin finansal performansını ve karlılığını etkileyebilir. Bu risklerin yönetilmesi, genellikle mali analiz, bütçeleme, hedging stratejileri ve diğer finansal araçların kullanılmasını gerektirir (Usman, 2018:13) Operasyonel riskler, bir havayolu işletmesinin günlük operasyonlarına ve prosedürlerine etki etmektedir. Bu, hava durumu, teknolojik hatalar, güvenlik sorunları, personel sorunları ve uçuşların iptali gibi faktörleri içerebilir. Operasyonel risklerin yönetilmesi, iş süreçlerinin ve prosedürlerin düzgün bir şekilde tasarlanmasını, personel eğitimini, uygun teknoloji ve ekipmanın kullanılmasını ve etkin bir kriz yönetim stratejisinin uygulanmasını gerektirir (Akçakanat, 2012:47) Stratejik riskler, bir havayolu işletmesinin uzun vadeli stratejilerine ve hedeflerine etki eder. Bu, rekabet, düzenleyici değişiklikler, teknolojik gelişmeler ve pazardaki değişiklikler gibi faktörleri içerebilir. Stratejik risklerin yönetilmesi, stratejik planlama, pazar analizi, rekabet analizi ve iş modeli inovasyonunu gerektirir. Tezde stratejik riskler araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Çünkü stratejik riskler genellikle belirsiz ve tahmin edilmesi zor riskler olup, veri toplanma süreci açısından kurumsal gizlilik dahilinde olabilmektedir. Ayrıca stratejik risk yönetimi genellikle sürekli bir süreç olup ve belirli bir riskin "hesaplanması" yerine, bu risklerin sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesini gerekli kılar. Bu süreç genellikle üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu tarafından yönetildiğinden tez kapsamına dahil edilmemiştir. Alan yazında bazı araştırmalarda operasyonel risklerin finansal riskler kapsamında ele alındığı veya sadece finansal risklerin incelendiği gözlemlenmiştir (Gümüş, 2018:8). Oysa bazı araştırmalar da operasyonel ve finansal risklerin kavramsal farklılıkları bulunduğuna işaret etmektedir. Tez çalışmasında operasyonel ve finansal riskler ayrıştırılarak incelenecektir. Böylece pandemi sürecinin ortaya çıkardığı sorunların ve bu sorunların ortadan kaldırılması için hayata geçirilen risk yönetimi sürecinin finansal performansa yönelik sonuçlarına daha ayrıntılı ulaşılabileceği umulmuştur. Yanısıra risk türlerini ayrı ayrı değerlendirmek uygulamada havayolu işletmelerine daha etkili risk yönetimi stratejileri geliştirmeyi mümkün kılacağı belirtilmektedir (Öztırpan, 2021:19).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN FİNANSAL VE OPERASYONEL RİSKLERİNİ YÖNETME SÜRECİNİ ANLAMAK: COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDEN BİR HAVAYOLU İŞLETME ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu tezin amacı havayolu işletmelerinin Covid 19 pandemi döneminde karşılaştıkları finansal ve operasyonel risklerin belirlenerek, bu risklere karşılık gelen mali göstergelerin finansal performansa yansıyan sonuçlarının incelenmesidir. Gerek ulusal gerek uluslararası literatür incelendiğinde, sivil havacılık sektöründe risk yönetimi konusunda çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen (Yılmaz, 2005; Eyupoğlu, 2016; Karatay, 2017; Özden, 2019; Oktaysoy, vd. 2022), Covid-19 döneminde havayolu işletmelerinin risk yönetim sürecini değerlendirmek üzere ulusal nitelikli çalışmaların azlığı (Öztırpan, 2021; Kılıç vd, 2021) dikkat çekmektedir. Uluslararası alan yazındaki çalışmaların çoğu pandeminin havacılık sektörüne olan etkilerinde ekonomik boyutların önemi ve/veya pandemiye yönelik alınan tedbirler ile ilgili olduğuna işaret etmektedir (Iacus vd., 2020; Albers ve Rundshagen, 2020; Akca, 2020; Macit ve Macit, 2020). Özellikle pandeminin başlangıcından bitişine kadar uzanan 2 yıllık (2020-2022) dönemde havayolu işletmelerinin kurumsal risklerini finansal, operasyonel ve stratejik olarak ayrıştırılarak, bu risklere dair finansal tablolara yansıyan mali verilerin finansal performansa etkisinin nicel araştırma araçları kullanılarak hesaplanmasına ve bu etkinin yönetilmesinde hangi faktörlerin önemli olduğunun belirlenmesine dair literatürdeki boşluk göze çarpmaktadır. Mevcut araştırmalarda pandemi döneminin belirli bir kesitinin dikkate alındığı, bu kesitte ekonomik göstergelerde sınırlı sayıda değişkenlerin incelendiği (örneğin yolcu sayısı, koltuk sayısı v.b.) ve yine bu kesitte risk göstergelerinde finansal/operasyonel/stratejik ayrımı yapılmaksızın genel bir bakış açısının sunulduğu son olarak pandeminin başlangıç ve bitişinin toplam 2 yıllık sürecine ait (2020-2022) toplam risk verileri ve finansal/operasyonel performans verileri arasındaki ilişkiyi açıklamada finansal analizlere (karşılaştırmalı tablolar analizi, trend analizi oran analizi gibi) ihtiyaç olduğu gözlemlenmektedir. Öztırpan (2021) yüksek lisans tezinde Türk Hava Yolları şirketinde Covid-19 döneminde ortaya çıkan riskleri ve bu risklerin kurumsal açıdan incelemesini araştırmıştır. THY'nin faaliyet raporlarından yararlanarak 2019-2020 yılları arasındaki uçuş sayısı, yolcu sayısı, koltuk sayısı ve gelir ile pandemi dönemi arasındaki ilişkiyi verilerdeki değişimler ve THY'nin bu değişimler karşısında risk yönetim

uygulamaları açısından açıklamıştır. Francis vd. (2005:207-208) havayolu işletmelerinde genellikle performans yönetiminde finansal bilgileri ve bu bilgilerin analizlerinin başvuru kaynağı olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Yazarlar bu finansal bilgilerin yanı sıra, operasyonel performansla alakalı verilere dair bilgiler de havayolu işletmeleri için performans yönetiminde ayrı bir öneme sahip olduğuna vurgu yapmaktadır. Eyüpoğlu (2016) çalışmasında THY ve Pegasus havayolu işletmelerinin finansal risklerini rasyo analizi ile incelemiştir. Yazar çalışmasında her iki işletmenin 2010-2014 yılları bilançoları için yapılan finansal analiz çalışmalarında işletmenin yıllar itibari ile aktif ve pasif hesaplarındaki değişimleri gözlemleyerek yorumlamalara yer vermiştir. Ayrıca çalışmada her iki işletmeninde likidite, finansal yapı, faaliyet ve karlılık oranları hesaplanarak bazı yorumlamalar yapılmıştır. Aydın ve Coşkun’a göre (2005) finansal analiz işletmenin finansal performans ve verimliliğinin, faaliyetlerindeki etkinliğinin ölçülüp tespit edilmesinde de yol gösterici olmakta ve karar vericilere yardımcı olmaktadır. Literatürde işletmelerin finansal performansını ölçmede sıklıkla oran analizine başvurulduğu gözlemlenmiştir (Ağar, 2021:21). Araştırmacı bu tespitlerden yola çıkarak pandemi sürecini başından günümüze değin “*Risk Yönetimi Mekanizması*” adı altındaki kurumsal uygulamalarla kriz sürecini yöneten THY’nin finansal ve operasyonel risklere dair finansal tablolara yansıyan mali verilerinin finansal performansa etkisini anlamak yönünde merak geliştirmiştir. Ayrıca havayolu işletmeleri için kriz dönemlerinde muhtemel finansal ve operasyonel risklerin birbirinden ayırıştırılarak tanımlanması ve ölçülmesi hakkında görgül bilgiler sağlayabilecektir. Bu kapsamda tezin araştırma sorusu: “THY pandeminin başından sonuna değin karşılaştığı finansal ve operasyonel riskleri nasıl yönetmiştir?” Bu çerçevede araştırma sorusunu destekleyecek biçimde şu sorulara cevap aramaktadır:

1. Covid-19 pandemi başlangıç dönemi, kademeli normalleşme dönemi ve güncel dönemde Türk Hava Yolları hangi operasyonel ve finansal risklerle karşılaşmıştır?
2. Finansal performansa ait göstergeler pandemi başlangıç dönemi, kademeli normalleşme dönemi ve güncel dönemde nasıl değişmiştir?
3. "Bu risklere karşılık gelen mali göstergelerin işletmenin finansal performansına olan etkisi pandemi başlangıç dönemi, kademeli normalleşme dönemi ve güncel dönemde nasıl olmuştur?
4. Türk Hava Yolları finansal ve operasyonel risklerini yönetmede hangi uygulamaları gerçekleştirmiştir?

Sonuç olarak, bu tez araştırması sonucunda küresel kriz olarak tarihe geçmiş Covid-19 pandemi sürecinin bir havayolu işletmesi üzerinde yarattığı finansal ve operasyonel risklerin

ayrıntılı olarak saptayarak finansal performans üzerindeki etkilerinin kantitatif sonuçlara ulaşmak, gelecekte karşılaşılabilecek risklere havayolu işletmelerinin öncelik sırasına göre odaklaşmasını ve sektörde verimli risk yönetimi stratejileri belirlemesini sağlayabilmesi umulmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Risk yönetimi, potansiyel tehlikeleri ve bu tehlikelere karşı başa çıkma stratejilerini içeren, gelecekte gerçekleştirilecek faaliyetlere ilişkin bir planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir. Risk yönetiminin ana hedefi rasyonel metodolojiler kullanarak risklerden kaynaklanabilecek muhtemel sonuçları analiz etmek ve yönetilebilir hale getirmektir. Genellikle belirli bir risk türüne (örneğin operasyonel risk, finansal risk vb.) veya belirli bir projeye odaklanır. Risk yönetimi, belirli risklerin tanımlanması, analizi ve kabul edilebilir seviyelere indirilmesini içerir. Bu, genellikle daha dar bir odak alanı ve belirli bir uygulama alanı ile karakterizedir (Karadeniz, 2015:10). Kurumsal risk yönetimi ise kurum genelinde risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi ile ilgili bir stratejik süreçtir ve bu süreç, kurumsal düzeyde birlikte bir değer oluşturmayı hedeflemektedir. Risk yönetimine kıyasla daha kapsamlı bir süreç olan kurumsal risk yönetimi organizasyonun tüm risk portföyünü ele alır ve tüm birimler arasında birleştirmektedir. Risk yönetiminin tümü organizasyon genelinde entegre bir şekilde uygulamak ve risklerin ve fırsatların değer yaratmak için optimize edilmesini sağlamaktır (GÜ, 2022:7). Havacılık endüstrisi bakış açısından değerlendirildiğinde, pilot hatalarından meteorolojik koşullara kadar birçok risk faktörünün süreci etkileyebileceği görülmektedir. Bazı endüstriler, risk yönetimi bağlamında, potansiyel zarar verme kapasiteleri nedeniyle önem kazanmaktadır. Havacılık faaliyetleri bu endüstriler arasında, doğası gereği, yönetilmesi hayati önem taşıyan ve genellikle geri dönüşü olmayan bir dizi riski barındırır (Yılmaz, 2005; Oktaysoy vd. 2022). Havayolu işletmeleri, son derece karmaşık ve belirsiz bir iş ortamında faaliyet göstermektedirler. Bu risklerin yönetilmesi, işletmenin geleceği ve başarısı için kritik öneme sahiptir. Mevcut tezde havayolu işletmelerinde finansal ve operasyonel risk yönetim süreci anlaşılmaya çalışılmış, kurumsal risk yönetimi bağlamında bir değerlendirme yapılmamıştır. Daha önce ifade edildiği üzere kurumsal risk yönetimi işletmenin tüm risk portföyünü ele almakta ve tüm birimler arasında entegre bir risk yönetimi yaklaşımı ile stratejik kararlar almasını sağlamaktadır. Yani kurumsal risk yönetimi tüm organizasyon genelinde, geniş çaplı stratejik riskleri yönetmeye odaklanmaktadır. Havayolu işletmeleri açısından kurumsal risk yönetimi, işletmenin faaliyetlerinden kaynaklanan potansiyel tehditleri belirleme, değerlendirme ve yönetme süreci olup, örneğin emniyet güvenliği, uçuş güvenliği, finansal riskler, itibar riskleri, düzenleyici ve yasal riskler, politik riskler, stratejik kararlara yönelik

riskler ve operasyonel riskler dahil olmak üzere tüm risk kategorilerinin ayrıntılı incelenmesidir. Bu inceleme sürekli izleme ve değerlendirmeyi de içerdğinden risklerin zaman içinde değışimine bağılı yönetim stratejileri de uygun şekilde güncellenmektedir. Araştırma Covid-19 dönemini dikkate aldığından finansal ve operasyonel risklerin ayrıntılı incelenerek dönemsel finansal performansa yansıyan sonuçların izlenmesi kurumsal risk yönetimi gibi kapsamlı süreç yönetimi değerlendirmekten daha anlamlı sonuçlar sunabileceğı düşünölmektedir. Ayrıca araştırma sorusunun nicel değerlendirmesi açısından da finansal ve operasyonel riskler erişilebilir ve aynı zamanda değerlendirebilir bulunmuştur. Finansal ve operasyonel riskler genellikle havayolu işletmelerinin halka açık finansal bildirimlerinde ve operasyonel performans raporlarında yer almaktadır. Bu verilere erişim genellikle daha kolaydır. Ancak, bir şirketin kurumsal risk yönetim uygulamalarına dair ayrıntılı kurumsal bilgiler ve veriler genellikle kurumsal gizlilik içerdğinden erişilebilirliğı imkânsız olabilmektedir. Bu nedenle tez kapsamında sadece finansal ve operasyonel risk verileri dikkate alınmıştır.

Covid-19 pandemisi, küresel ölçekte çok çeşitli endüstrileri derinden etkilemiştir ve havacılık endüstrisi bu durumdan özellikle ağır şekilde etkilenmiştir. Hızla yayılan Covid-19 virüsünün küresel dağılımı açısından bakıldığında, havayolu seyahati virüsün dünya genelindeki yayılımında önemli bir araç olmuştur. Kıtalararası uçuşlar, virüs taşıyan bireylerin virüsü başka bölgelere taşımasına ve bu bölgelerdeki yayılımını hızlandırmasına zemin hazırladığından, havayolu şirketleri uçuşlarını sınırlamış ve sadece zorunlu olduğunda sefer gerçekleştirmiştir. Hatta bir dönem uçuşlarını tamamen durdurmuştur. Bu durum, havacılık şirketlerinin ve ilgili ölkelerin ekonomik durumu üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmuştur. Dolayısıyla pandemi sürecinde havayolu şirketleri, bu dönemin zorluklarına karşı çözümler üretebilmek için karşılaştıkları finansal ve operasyonel risklere yönelik çeşitli uygulamalar oluşturmak zorunda kalmıştır. Finansal ve operasyonel riskler, bir havayolu işletmesinin karşılaştığı temel riskler arasında olup, Covid 19 gibi küresel bir sorun karşısında bu risklerin yönetilme sürecini anlamak, işletmenin finansal performansını değerlendirmek açısından da anlamlı bulunmuştur. Zira finansal performansla ilişkili risk verilerinin analizi, benzer kriz durumlarına yanıt verme ve yönetme yeteneğini anlama ve geliştirme konusunda önemli bir fırsat sağlayacağı belirtilmektedir (Francis vd., 2005; Eyupoğlu, 2016).

Kılıç vd.'e (2021) göre Covid-19 ve hava taşımacılığı sektörü ile ilgili ulusal düzeyde alan yazın gelişmektedir. Örneğin Akca (2020) çalışmasında, Covid-19'un havacılık endüstrisi üzerindeki etkilerine odaklanmıştır Macit ve Macit (2020) Türk sivil havacılık sektöründe Covid-19 pandemisine karşı uygulanan önlemleri araştırmışlardır. Öte yandan, Ötırpan (2021),

sivil havacılık sektöründe pandemi döneminde meydana gelen risklerin belirlenmesine yönelik bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmalarda Türkiye'nin ulusal ve uluslararası düzeyde hava yolları işletmeleri örnek olarak incelenmiştir. Tez çalışmasında THY örnek vaka olarak seçilmiştir. Havayolu işletmesinin büyüklüğü, toplam yolcu-koltuk kapasitesi, hava aracı sayısı, yurt içi ve yurt dışı yolcu pazar payı, faaliyet gösterdikleri coğrafi alanların kapsamı, operasyonlarında farklı iş modellerinin bulunması vaka seçiminde dikkate alınan kriterler olmuştur. Zira ülkemizin bayrak taşıyıcı şirketi olan THY dünyanın dört bir yanında 120'den fazla ülkeye uçuş sağlayan hem yolcu hem de kargo taşıma alanında faaliyetlerinde öncü ve Türk sivil havacılık sektörünün ilk ve en büyük işletmelerinden biri olarak önde gelen bir küresel havayolu şirketidir. Tezin kapsamı pandemi döneminin başlangıç- bitiş sürecini kapsamaması nedeniyle seçilen havayolu işletmesinin faaliyetlerine ve mali sonuçlarına dair yeterli ve doğru verilere erişebilmek önemli bulunmuştur. Nitekim Covid-19'un yayılmasını kontrol altına almak için alınan ulusal önlemler çerçevesinde, 27 Mart 2020 tarihinde Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan yapılan tüm uçuşlar askıya alınmıştır. Bu kararda yalnızca Türk Hava Yolları'nın özel izin alarak iç hat uçuşlarını sürdürmesine izin verilmiştir. Tüm bu argümanlardan hareketle, mevcut tez çalışması THY işletmesinin Covid 19 pandemi döneminde karşılaştığı finansal ve operasyonel risklerini belirlemeyi ve bu risklere karşılık gelen mali göstergelerin finansal performansa yansıyan sonuçlarını açıklamayı hedeflemiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Tezin araştırma sorusu ikincil kaynaklardan toplanan verilerin istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Bu kapsamda tezde örnek olarak seçilen THY'nin resmi internet sitesinde yer alan 2019-2022 yıllarına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporlarından yararlanılmıştır. Pandemi sürecinin ayrıntılı incelemesinin yapılabilmesi için Günday ve Durmuş-Özdemir'in (2022) pandemi sürecine ilişkin kronolojik başlıkları esas alınmıştır. Bu dönemler "*Pandemi Başlangıç Dönemi (2020-2021)*," "*Kademeli Normalleşme Dönemi (2021-2022)*" ve "*Güncel Dönem (2022-Günümüz)*" dür. Her bir döneme ait operasyonel riskler, finansal riskler ve finansal performansa ait göstergeler ilgili alan yazın ve uygulama örnekleri alınarak belirlenmiştir. Operasyonel riskler kapsamında yolcu seferleri, koltuk sayısı, ücretli yolcu km, yolcu doluluk oranı, yolcu sayısı ve kargo verileri; finansal riskler kapsamında likidite riski ve kur riski verileri; finansal performans göstergeleri kapsamında aktif karlılık, faaliyet karlılığı ve finansal kaldıraç verileri dikkate alınmıştır. Bu risklere dair finansal tablolara yansıyan mali verilerin finansal performansa etkisi finansal oran analizi ile hesaplanmıştır. Bulgular daha sonra THY'nin faaliyet raporları, medya haberleri ve

sürdürülebilirlik raporları dikkate alınarak nitel tespitler yapılmaya çalışılmış ve Sonuç kısmında tartışılmıştır.

3.4. Bulgular

Pandemi sürecinin başlamasıyla birlikte THY likidite, döviz kuru, borç ödeme ve karlılık gibi finansal risklerle karşılaşmakla birlikte sefer sayısı, yolcu sayısı, yolcu doluluk oranı ve koltuk sayısı gibi operasyonel risklerle karşılaşmıştır. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta her 3 döneme ait finansal risklerin değerlendirilmesi için dönemlere ait Bilanço Tablosu (Tablo 3.1), ve Gelir Tablosu (Tablo 3.2) yazar tarafından işletmenin ilgili faaliyet raporları kullanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 3.1. Bilanço Tablosu (milyon USD)

Dönem	2022/12	2021/12	2020/12	2020/3
Stoklar	331	268	301	309
Toplam Dönen Varlıklar	7.224	5.070	4.132	3.775
Toplam Varlıklar	30.942	27.255	25.258	24.765
Toplam Kısa Vadeli Yükümlülükler	8.238	6.969	6.385	6.168
Toplam Uzun Vadeli Yükümlülükler	13.001	13.301	13.547	12.304
Toplam Özkaynaklar	9.702	6.985	5.325	6.293
Hedge Dahil Net Yabancı Para Pozisyonu	-6.017	-8.231	-10.801	-8.700

Kaynak: THY,2023

Tablo 3.2. Gelir Tablosu (milyon USD)

Dönem	2022/12	2021/12	2020/12	2020/3
Satış Gelirleri	16.641	7.503	6.260	2.333
Yurt İçi Satışlar	1.155	574	504	203
Yurt Dışı Satışlar	15.164	6.736	5.551	2.061
Faaliyet Karı (Zararı)	2.610	1.043	-186	-305
Dönem Karı (Zararı)	2.536	632	-753	-307

Kaynak: THY,2023

Pandemi sürecinin başlamasıyla birlikte THY likidite riski, döviz kuru riski, finansal kaldıraç, aktif karlılık gibi finansal göstergeleri önem kazanmıştır (Tablo 3.3.). Bu risklere ait formüller şu şekilde tanımlanmaktadır:

Likidite riski: $(\text{Toplam dönen varlıklar} - \text{Stoklar}) / \text{Toplam Kısa Vadeli Yükümlülükler}$

Kur Riski : $\text{Hedge Dahil Net Yabancı Para Pozisyonu} / \text{Toplam Özkaynaklar}$

Aktif Karlılık : $\text{Dönem Karı (Zararı)} / \text{Toplam Varlıklar}$

Faaliyet Karlılığı : $\text{Faaliyet Karı (Zararı)} / \text{Toplam Varlıklar}$

Finansal Kaldıraç : (Toplam Kısa Vadeli Yükümlülükler+ Toplam Uzun Vadeli Yükümlülükler) /Toplam Varlıklar

Tablo 3.3. Finansal Oranlar Tablosu

Likidite Riski			
2020/3	2020/12	2021/12	2022/12
0,561	0,599	0,689	0,836

Kur Riski			
2020/3	2020/12	2021/12	2022/12
- 1,382	-2,028	-1,178	-0,620

Aktif Karlılık			
2020/3	2020/12	2021/12	2022/12
- 0,012	-0,029	0,023	0,081

Faaliyet Karlılığı			
2020/3	2020/12	2021/12	2022/12
-0,012	-0,007	0,038	0,084

Finansal Kaldıraç			
2020/3	2020/12	2021/12	2022/12
0,745	0,789	0,743	0,686

USD			
2020/3	2020/12	2021/12	2022/12
6,56	7,41	13,32	18,6

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 3.3 kullanılarak pandemi başlangıç dönemine ait likidite, döviz kuru, aktif karlılık, faaliyet karlılığı, finansal kaldıraç oranı, döviz değişimi (USD) ve Yurt Dışı/ Yurt İçi Satışlar değişim oranları hesaplanmıştır (Tablo 3.4).

Tablo 3.4. Pandemi Başlangıç Dönemi

Likidite Riski	Kur Riski	Aktif Karlılık	Faaliyet Karlılığı	Finansal Kaldıraç	USD	Yurt Dışı/ Yurt İçi Satışlar
%6,75	%46,72	%139,82	%-40,16	%5,80	%12,96	%10,13

Kaynak: THY, 2023

Likidite riski likit piyasalar ile ilgilidir. Bu piyasalar katılımcıların büyük hacimli işlemleri kısa sürede gerçekleştirebildikleri ve bu işlemlerin piyasa fiyatlarını önemli ölçüde

etkilemediği piyasalardır. Pales ve Varga (2008) piyasa likiditesini belirli bir varlığın ticaretinin kolaylığı ve maliyetinin bir ölçüsü olarak tanımlamaktadır. Buna dair, maliyet piyasa likiditesi yönünden bir kriterdir (Yıldırım, 2009). Likidite eksikliği ekonomik büyüme üzerinde negatif etki yaratabilmekte ve finansal varlıkların değerinde büyük dalgalanmalara neden olarak istikrarsızlık yaratabilmektedir. Döviz kuru riski, bir ülkenin veya işletmenin döviz kurlarındaki değişimler nedeniyle karşı karşıya kaldığı risk olarak ifade edilebilmektedir. Gelişmekte olan ekonomilerde şirketler, ihracat veya ithalat yapmasalar dahi kur riskinden etkilenmektedir. Bu hal ithalat, ihracat yapan veya üretimde ithal girdi kullanan firmalar için daha da önemlidir. Heckman (1983) döviz kuru riskini, hisse senedi fiyatının (veya firma değerinin) döviz kurlarındaki değişikliklere duyarlılığı şeklinde tanımlamaktadır. Yine benzer bir tanımlama Dumas (1978), Adler ve Dumas (1980) aracılığıyla yapılmış, döviz kur riske maruz kalmış işletmelerin döviz kurundaki dalgalanma neticesi, şirket değerini etkileyen regresyon katsayısı örneğinin piyasaya olan duyarlılığı şeklinde tanımlanmaktadır (Şenol, 2021). Aktif karlılığı, bir şirketin çalışmalarında varlıklarını ne kadar verimli kullandığını göstermektedir. Bu oran (bazen temel karlılık oranı şeklinde de isimlendirilir), FVÖK'ün toplam aktiflere bölünmesiyle hesaplanabilmektedir. Bu oran faaliyet karı ile ilgilidir fakat bu faaliyetler için finansman kaynakları dikkate alınmaz. Varlıkların nasıl finanse edildiğini dikkate almak için FVÖK yerine net geliri kullanılmaktadır. Aktif karlılığı seviyesi diğer bir biçimde ifade edilebilir (Kalash, 2021). Faaliyet kârı, şirketin toplam satış kârı veya zararıyla faaliyet harcamaları arasındaki farkı ifade eder; yani işletmenin ana faaliyet konusuna ilişkin net kâr, zarar olarak gösterilir. Basitçe söylemek gerekirse, faaliyet karı, bir şirketin sadece kendi bölgesindeki faaliyetleri ile alakalı olarak sağladığı kar miktarıdır. Faaliyet kârını "şirketin fiilen ürettiği nakit" şeklinde de tanımlanabilmektedir (Mikro, 2022).

Pandemi başlangıç döneminde THY'nin likidite riski %6,75 oranında artmıştır. Diğer faaliyet gelirleri neticesinde aktif karlılığın aksine %40,16 pozitif yönde değişim göstermiştir. Tablo 3.4'te görüldüğü üzere finansal kaldıraç diğer adıyla borç oranı pandemi başlangıç döneminde %5,8 artış göstermiştir. Mart 2020 dönemini zararla kapatan THY yıl sonunda mart ayına göre 1,44 oranında artan zararıyla aktif karlılığı %139,82 oranında negatif etkilenmiştir. Başlangıç döneminde hedge dahil net yabancı para pozisyonunda %24 düşüş ve özkaynaklarında yaşanan %15 düşüş kur riskinde %46,72'lik bir artışa sebep olmuştur.

Pandeminin başlangıç dönemine ait operasyonel risklerdeki değişimler trafik verilerindeki bazı göstergelere göre değerlendirilmiştir (Tablo 3.5).

Tablo 3.5. Trafik Verilerindeki Değişim 2019 Aralık – 2020 Aralık

Göstergeler	2019Aralık	2020 Aralık	Değişim (%)
Yolcu Seferleri	486.894	209.581	%-56,96
Koltuk Sayısı	187.696.307	74.960.299	%-60,06
Ücretli Yolcu Km	153.186.235	53.248.683	%-65,24
Yolcu Doluluk Oranı %	%82	%71	%-12,99
Yolcu Sayısı	74.276.202	27.950.200	%-62,37
Kargo	1.543.028	1.487.233	%-3,62

Kaynak: THY, 2023

Tablo 3.5. 2019-2020 senelerinin 12 aylık verilerini karşılaştırılmaktadır. Bu veriler gözlemlendiğinde uçuşlarda oluşan azalmaların sebebi pandemi döneminde devletlerin uygulamaya koyduğu kısıtlamalar ve insanların hastalıktan kaçınmak amaçlı seyahat ve yolculuk planlarını iptal etmesidir. Uçuşların turist taşımaya kapalı olunması sebebiyle yolcu sayısının 2019 yılında 74.276.202 iken 2020 yılı sonunda bu sayının 27.950.200'e düştüğü görülmektedir. Yolcu doluluk oranları incelendiğinde 2020 senesinin 2019 senesine nazaran %12,99 oranında düşüş yaşamıştır. Koltuk sayısını incelediğimizde ise 2020 senesinin (74.960.299) koltuk sayısı 2019 yılının (187.696.307) koltuk sayısını yarısından fazla düşüş olduğu gözlenmektedir.

THY'nin pandemi dönemine ait faaliyet raporlarında yer alan açıklamalarla ilgili bazı tespitler aşağıda verilmiştir:

Türk Hava Yolları'nın ilgili döneme ait faaliyet raporu incelendiğinde raporda işletmenin finansal risk yönetimi politikaları, esas olarak gelecekte sağlıklı nakit akışı ve likidite sağlamak üzere tasarladığı ifadelerine rastlanmıştır. Bu politikalara göre finansal riskler bazı ana başlıklarda açıklanmıştır. Örneğin “Nakit akım riski” işletme faaliyetleriyle faaliyet dışı yatırımlar, finansman ve diğer işlemlerden kaynaklanan kısa, orta ve uzun vadeli nakit giriş/çıkışlarındaki uyumsuzluğun firma çalışmalarını aksatmasıdır. Akaryakıt fiyatı riski havacılık yakıtı fiyatlarındaki değişimin nakit ve karlılık üstündeki etkisi olarak açıklanmıştır. Faiz oranı riski faiz seviyelerindeki değişimlerin finansman maliyetleri ve portföy getirileri üzerindeki etkisidir. Döviz kuru riski ortaklığın gelir ve giderlerini oluşturan ayrı para birimlerinin değerindeki değişikliklerin nakit akışları ve karlılık üzerindeki etkisi biçiminde aktarılmıştır. Karşı taraf riski bir ortaklığın mali işlemlerine karşı taraf olan kurumun, temerrüt halinde yükümlülüklerini yerine getirememesi ve bunun neticesinde ortaya çıkabilecek zararlarıdır” (THY, 2019).

Şirketin bu dönemde döviz kuru riskinden korunma işlemlerine dair rapordsa şu ifadelerle rastlanılmıştır: “Şirketin gelirlerinin çoğunluğu Avro (EUR), giderlerinin çoğunluğu ise ABD Doları (USD) ve Türk Lirası (TRY) cinsinden olup, bu döviz kurlarında geçmişte yaşanan dalgalanmalar döviz kurunda dalgalanmalara neden olmuştur. Şirket için kur dalgalanması riski döviz kuru riski yönetiminde öncelikli amaç doğal risklerin önlenmesidir. Bu kapsamda işletmenin imzaladığı bütün sözleşmelerde, sözleşmeye esas döviz kuru belirlenirken gelir ve giderlerin para birimi bileşenlerinin oranlarının birbirine yakın olması amaçlanmaktadır. Döviz kur riskinden korunma stratejisine göre hesaplanan ABD doları cinsinden açık pozisyonların kapatılması amacıyla, gelecek 24 aya kadar bir sonraki dönem için beklenen açık pozisyonların %60'ına kadar riskten korunma işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bu işlemlerde vadeli ve opsiyon bazlı primsiz ürünler kullanılır. Aynı biçimde, hesaplanan euro cinsinden Türk lirası açık pozisyonunun kapatılması düşüncesiyle, gelecek ay beklenen açık pozisyonun %50'sine kadar gelecek 18 aya kadar riskten korunma işlemleri gerçekleştirilmektedir. Söz konusu işlemlerde forward kullanılır” (THY, 2019).

İşletmenin finansal risk yönetimine dair uygulamaları şu ifadelerde göze çarpmaktadır: “Başta akaryakıt fiyatları, faiz oranları, nakit akışları ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar olmak üzere karşı taraf risklerini en aza indirerek olası şoklara karşı makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış finansal risk yönetimi stratejilerini kendi bünyesinde geliştirmiştir. Bu kapsamda, fiyat seviyelerine göre değişiklik gösterebilmekle birlikte, akaryakıt fiyatlarına ilişkin işlemlerin riskten korunması amacıyla swap ve opsiyon bazlı yapılar kullanılarak akaryakıt fiyatı riski en aza indirilmeye çalışılmaktadır (THY, 2019). Etkin bir nakit yönetimi politikasının oluşturulması ve uygulanması THY'nin büyük önem verdiği unsurlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Nakit akışı risklerinin etkin bir biçimde yönetilmesi amacıyla aylık olarak ileriye dönük nakit akışı tahmin çalışmaları yapıldığına dair ifadeler bulunmaktadır. Diğer tarafta şirketin devamlılığının sağlanması amacıyla tutulması gereken asgari nakit miktarı da belirlenmektedir. Mevcut ve gelecekteki nakit tutarlarını bu düzeye göre takip ederek, minimum nakit seviyesinin altına düşmemesi için gerekli önlemler alınmıştır. Akaryakıt ücretlerindeki değişimler nakit akışında ve şirket kârlılığında önemli dalgalanmalara neden olma potansiyeli taşıdığı belirtilmiştir. İşletme başta uçak alımları olmak üzere bütün yatırımlarını finanse ettiği için uzun vadeli bir borç portföyü taşımaktadır. Faiz oranı riskinin kontrol edilebilir düzeyde kontrol edilebilmesi amacıyla riskten korunma işlemlerinde swap ve opsiyon türevleri kullandığı ifade edilmiştir. Diğer taraftan ortaklık, nakit varlıkların kazanç odaklı değerlendirilmesinden kaynaklanan faiz oranı riski üzerinden nakit akış planlamasına öncelik vererek, vade-kazanç ilişkisinin optimal düzeyde olmasını sağlamaya çalışıldığı ifade

edilmiştir. Finansal işlemlerde karşı taraf finansal kuruluşlarla yaşanabilecek problemler nedeniyle ortaya çıkabilecek zararların en aza indirilmesi için türlü tedbirler alındığı belirtilmiştir. Mevduat ve türev işlemlerde, finansal kuruluşların belirlediği kredi riski puanları için uluslararası kredi derecelendirme kuruluşlarının belirlediği kredi riski puanı eşiklerini referans alarak herhangi bir işlem yapılmamıştır. Diğer taraftan yurt içi kuruluşlarla "Türev Çerçeve Anlaşması"nı, yurt dışı kuruluşla ile "Swaps and Derivatives Association" (ISDA) ve "Credit Support Annex" (CSA) anlaşmalarını imzalamıştır" (THY, 2019).

Kademeli Normalleşme Dönemine ait (2021-2022) finansal ve operasyonel risk değişimleri bir önceki dönemdeki hesaplamalarla aynı şekilde analiz edilmiştir. İlk olarak finansal riske ait veriler değerlendirilmiştir (Tablo 3.6).

Tablo 3.6. Kademeli Normalleşme

Likidite Riski	Kur Riski	Aktif Karlılık	Faaliyet Karlılığı	Finansal Kaldıraç	USD	Yurt Dışı/ Yurt İçi Satışlar
%14,85	%-41,91	%-177,88	%-619,36	%-5,76	%79,76	%11,73

Kaynak: THY, 2023

Tablo 3.6.'deki veriler Tablo 3.3.'teki yılların değişiminden elde edilmiştir. Likidite riski %14.85 oranında artmıştır. Kademeli normalleşme döneminde faaliyet karlılığı artışı %619,36 oranında etkilemiştir. Kademeli normalleşme ve kademeli normalleşme döneminde firmanın dönem karına geçmesi ile %177,88 oranında aktif karlılığını artırmıştır. Kademeli normalleşme döneminde %5,76 oranlarında iyileşme göstererek firmanın borcunu ödeme kabiliyetindeki yüzdesel değişimleri ifade etmektedir. Kademeli normalleşme ve normalleşme döneminde yabancı para pozisyonu ve özkaynaklarda süren artış iki dönemde de kur riskini azaltmıştır.

Kademeli Normalleşme dönemine ait operasyonel risklerdeki değişimler, trafik verilerindeki bazı göstergelere göre değerlendirilmiştir (Tablo 3.7).

Tablo 3.7. Trafik Verilerindeki Değişim 2020 Aralık – 2021 Aralık

Göstergeler	2020 Aralık	2021 Aralık	Değişim (%)
Yolcu Seferleri	209.581	325.797	%55,45
Koltuk Sayısı	74.960.299	127.768.987	%70,45
Ücretli Yolcu Km	53.248.683	86.701.053	%62,82
Yolcu Doluluk Oranı %	%71	%67,90	%-4,37
Yolcu Sayısı	27.950.200	44.787.730	%60,24
Kargo	1.487.233	1.879.552	%26,38

Kaynak: THY, 2023

Tablo 3.7. 2020-2021 senelerinin 12 aylık verileri karşılaştırmaktadır. Devletlerin kısıtlamaları kaldırmaya başlaması, turist uçuşlarının artması ile beraber koltuk sayısının 2020 senesinde 74.960.299 gözlemlenirken 2021 senesinde ise 127.768.987 sayısı ile %70 gibi ciddi bir artış yaşandığı görülmektedir. Bir diğer değişime baktığımızda yolcu seferlerin 2021 yılının 325.797 sayısı ile bir önceki yıla oranla %55,45 artış yaşanmıştır.

THY'nin Kademeli Normalleşme dönemine ait faaliyet raporlarında yer alan açıklamalarla ilgili bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Uluslararası Para Fonu'nun tahminlerine göre, 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana dünyanın en kötü küresel krizi olarak kabul edilen Covid-19 salgını, 2020-2025 seneleri arasında küresel ekonominin toplam 22 trilyon ABD doları tutarında kayba uğramasına neden olmuştur. Hava Taşımacılığı Eylem Grubu'nun (ATAG) Eylül 2020 verilerine dair, Covid-19 hastalığı, 2021 senesi başında havacılık endüstrisinde önceki döneme göre %43 artışla 4,8 milyon kişinin işini kaybetmesine neden olacağı aktarılmış, Turizme benzer hava taşımacılığına bağlı başka sektörlerle beraber bu sayının 46 milyona erişilme hedefi oluşturulmuştur. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) Kasım 2020 verilerine göre küresel havacılık endüstrisi toplam 173 milyar ABD doları devlet yardım almıştır. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) Ocak 2021 verilerine göre, Covid-19 salgını uluslararası hava trafiğinin bir önceki seneye dair %60 seviyesinde azalmasına neden olmuştur. Havacılık endüstrisinin 2003 senesi düzeylerine çeken salgın, küresel havacılık endüstrisinde 2019 senesinde 4,5 milyar olan yolcu sayısını 1,8 milyara dek azaltmıştır. Covid-19 hastalığıyla azalan yolcu trafiğiyle 2020 senesinde yolcu geliri geçen senenin benzer dönemine dair %66 düşürülerek 3,8 milyar ABD dolarına düştü. Ortaklığımız, yolcu gelirindeki azalışın bir bölümünü ihracat ile kargoya ağırlık vererek telafi etmiştir” (THY, 2020).

THY'nin raporunda salgın yönetimine dair süreç hakkında şu ifadelere rastlanılmıştır: “Ülkelerin Covid-19 aşılarını onaylamasıyla aşı çalışmaları sene sonunda başlamaktadır. Türk kargo şirketleri bu aşılarda soğuk zincirini bozmadan taşınması için gerekli altyapıyı hazırlamıştır. Klinik denemelerdeki ilk Covid-19 aşısı Eylül ayında, onaylanan ilk aşı ise Kasım ayında sevk edildi. Turkish Cargo, yalnızca Türkiye'ye yönelik aşılarda değil, BioNTech dahil bugüne kadar üretilmiş bütün aşılarda taşımaktadır. Sektör firmaları, uluslararası kuruluşlar, sağlık otoriteleri, aktif ve pasif sıcaklık kontrollü konteyner tedarikçileri ile sürekli iletişim halinde olup gerekli iyileştirmeleri yapmaktadır. 20 Mart itibarı ile kargo pazarındaki talep nedeniyle atıl kalan geniş gövdeli uçakların bir kısmını kullanarak kargo taşımaya başlandı ve Türk Hava Yolları bunu yapan ilk havayolu oldu. Sene genelinde 1,5 milyon ton kargo taşıyan

Turkish Cargo, hastalığının getirdiği bütün zorluğa bilakis küresel Pazar payını %4,7 yükseldi ve dünya çapında taşınan her yirmi hava kargosundan birini taşımaktadır. Bu performansla hava kargo trafiğinde dünya sıralamasın da sekizinci sıradan altıncı sıraya yükselmiştir

“Diğer taraftan hastalık aşamasıyla beraber yapılması gerekli yeni anonsları dahil eden Post- Covid Announcements eğitimi yapılarak kabin ekibine online verilmeye başlanmaktadır. Ekiplerin her yerde antrenman yapabilmesi için TKStore'dan indirilebilen Akademi Dil Mobil (AKADıMU) uygulamasına özel gün duyuruları da eklendi. Tüm şirket personelinin yararlanabileceği, Covidish 101, 2020 – The Good, The Bad and The Ugly adlı özgün içerikli 3 adet online konuşma eğitimi geliştirildi ve ihtiyaç sahiplerine dağıtmaya başlandı. Benzer biçimde ortaklık bünyesindeki eğitmenler aracılığıyla online şekilde sunulan ve Writing Emails, Negotiations, Presentations, Meetings modüllerin de meydana gelen Business English Sertifikası Programı, Ortaklık çalışanın istifadesine sunulmaktadır. Konsolide mali tablolar, Grup'un faaliyetlerinin doğal akışı içinde, gelecek yılda varlıklarından yarar sağlayacağı ve yükümlülüklerini yerine getireceği varsayımına göre, süreklilik esasına göre hazırlanmaktadır. Fakat Not 2.9'da ayrıntıları açıklanan Covid-19 hastalığının negatif etkileri ile Grup 2020 senesinde 5.588 TL net zararı kaydetti. Diğer taraftan 2020 itibari ile Grup'un kısa vadeli yükümlülüğü dönen varlığını 16.720 TL meblağında geçmektedir” (THY, 2020).

İşletmenin aktif risk yönetimine dair uygulamaları şu ifadelerde rastlanmaktadır: “Havacılık sektörünün derinden etkilendiği pandemi döneminde aktif risk yönetimi ve değişim yönetimi çalışmalarımızla kısıtlamalara rağmen operasyonlarımızı devam ettirdik. ICAO, IATA, EASA, FAA, SHGM gibi sivil havacılık kurumlarının ve uçak üreticilerinin pandemi sürecinde yayınladığı bülten ve direktifleri yakından takip ederek dinamik bir şekilde operasyonlarımıza uyarlanmıştır. Böylece pandemi öncesi dönemdeki operasyonel hacmi yakalama hususunda başarı sergileyen havayolu firmalarından biri olunmanın yanı sıra emniyet düzeyimizi optimum düzeyde tutulmasını başardık. A350 uçaklarına 2019 senesinde başlatılan filoya yeni cins ilavesi değişim yönetimi faaliyetini başarı ile tamamlayarak uçakların planlanan biçimde operasyonel dahil olunmasını sağlandı. Covid-19'un küresel şekilde yayılmasının ardından mart ayında emtia yakıt fiyatı önemli ölçüde düşmüştür, brent petrolün varil fiyatı 50 doların altına düşerek 2017 yılından bu yana görülen en düşük seviyeye gerilemiştir. Yılın geri kalanında kısmen iyileşme görülse de fiyatlar hala 2019 yılının oldukça altındadır. Covid-19 etkisinin bir sonucu olarak, 2020 yılı için beklenen kapasite kullanımının akaryakıt riskinden korunma türev işlemlerinin, gerçekleştirildiği tarihteki tahminlerin altında kalmıştır.” (THY, 2020).

THY'nin operasyonel süreçlerini yönetime dair rapordaki bazı ifadeler şunlardır: “1 Haziran 2020 tarihinden itibaren yurt içi uçuşlar açıkken, ilerleyen süreçte ülkelerin sınırlarını açmasıyla beraber yurt dışı uçuşlar da kademeli şekilde açıldı. Uçuşlar başlarken yer hizmetleri, yolcuların güvenli bir şekilde seyahat etmesini sağlamak amacıyla koronavirüs risk seviyelerini en aza indirecek bir dizi önlem uygulamaya koydu. Yer hizmetleri, korona virüsle mücadelede tıbbi malzeme taşımacılığına önemli katkı sağladı ve Türk Hava Yolları'nın 59 ülkeden geri dönüş uçuşlarına hizmet vermiştir. Bu aşamayı en sağlıklı biçimde yönetmek için havalimanı yetkilileriyle birlikte çalışarak kapı alanlarına bilgilendirici görsel ve sosyal mesafe işaretlemeleri yerleştirilmiştir. Uçuş öncesinde yolcuların ateş kontrollerine yapıldı ve kullanıma açık olan özel yolcu salonlarında gerekli önleyici tedbirler yüksek hassasiyetle uygulanmaya devam edildi. Yer hizmetleri kuruluşları aracılığıyla alınan diğer önlemler arasında uçakların, yolcu otobüslerinin ve VİPCIP araçlarının uygun sıvılar kullanılarak dezenfekte edilmesi yer almakta. Bu tedbirlere ek olarak, negatif PCR testi gerektiren ülkelere seyahat edecek yolcular, check-in ve uçağa binış sırasında test sonuçlarını kontrol edecek ve ulusal otoriteler aracılığıyla 2013 yılı içerisinde yayınlanan notlar doğrultusunda uçağa binmelerine izin verilecek. Koronavirüs tedbirlerinin kapsamı. İç hat yolcuları HES kodlarını check-in esnasında kontrol edebilirler” (THY, 2020).

Güncel döneme ait (2022-Günümüz) finansal ve operasyonel risk değişimleri bir önceki dönemdeki hesaplamalarla aynı şekilde analiz edilmiştir. İlk olarak finansal riske ait veriler değerlendirilmiştir (Tablo 3.8).

Tablo 3.8. Pandemi Güncel Dönem

Likidite Riski	Kur Riski	Aktif Karlılık	Faaliyet Karlılığı	Finansal Kaldıraç	USD	Yurt Dışı/ Yurt İçi Satışlar
%21,45	%-47,37	%253,02	%120,27	%-7,70	%39,64	%13,12

Kaynak: THY, 2023

Tablo 3.8.'deki veriler Tablo 3.3.'deki yılların değişiminden elde edilmiştir. Normalleşme döneminde karını daha da artıran THY kademeli normalleşme dönemine göre likidite riskini %21 oranında, aktif karlılığını %253,02 oranında artırmıştır. Normalleşme dönemlerinde artan gelirlerle faaliyet karlılığı %120,27 oranlarında pozitif etkilenmiştir. Güncel dönemde %7,7 oranlarında iyileşme göstererek firmanın borcunu ödeme kabiliyetindeki yüzdesel değişimleri ifade etmektedir.

Güncel döneme ait operasyonel risklerdeki değişimler, trafik verilerindeki bazı göstergelere göre değerlendirilmiştir (Tablo 3.9). Tablo 3.9. 2021-2022 senelerinin 12 aylık verilerini karşılaştırılmaktadır. Bu yılların verileri incelendiğinde uçuşlarda olan artışların

nedeni normalleşmeye dönmenin etkisi olmaktadır. Yılları incelediğimizde 2022 senesinin yolcu doluluk oranı 2021 senesine göre %18,7 seviye ile artışın olduğu gözlenmektedir. Koltuk sayısını incelediğimizde ise 2022 yılının 2021 yılına göre 73.965.628 koltuk sayısı artış olduğu incelenmiştir. Yolcu sayısını gözlemlediğimizde ise 2022 yılının sayısı 2021 yılına göre 27.029.795 yolcu sayısı ile daha fazla olduğu incelenmiştir.

Tablo 3.9. Trafik Verilerindeki Değişim 2021 Aralık – 2022 Aralık

Göstergeler	2021Aralık	2022 Aralık	Değişim (%)
Yolcu Seferleri	325.797	451.677	%38,64
Koltuk Sayısı	127.768.987	201.734.516	%57,89
Ücretli Yolcu Km	86.701.053	162.665.250	%87,62
Yolcu Doluluk Oranı %	%67,9	%80,60	%18,70
Yolcu Sayısı	44.787.730	71.817.525	%60,35
Kargo	1.879.552	1.678.953	%-10,67

Kaynak: THY2023

THY'nin Güncel döneme ait faaliyet raporlarında yer alan açıklamalarla ilgili bazı ifadeleri aşağıda verilmiştir:

Raporda Covid-19 un işletmenin uygulamalarına yansıma biçimi ve genel dünyadaki seyri hakkında bazı bilgilere yer verildiği görülmüştür: “Bu dönemde uçak içi ikram hizmetleri düşürülmüş, ikram içeriği ve sunum yöntemleri sağlık mevzuatına uygun olarak yeniden düzenlenmiş, kabin temizliği ve dezenfeksiyonu, kabinde temiz havanın sağlanması, yolcu binış ve iniş prosedürlerinde değişiklikler yapılmıştır. Kabin içinde hem yolcuların kendi arasında hem de kabin çalışanlarının yolcularla sosyal mesafeyi sağlaması için ilave anonslar hazırlanılmış: kabin içinde yolcu karşılama, yolcu yerleştirme, yolcu uçak içinde sosyal mesafenin ile temizliğin sağlanılmasında problemli olan kabin çalışanlarının “hijyen uzmanı” rozetiyle başka kabin ekibi kişilerinden ayrılması sağlanılmaktadır. 2021'de aşı araştırmaları hızlanırken, 2020'de küresel bir sorun haline gelen Covid-19 salgını, başta havacılık olmak üzere tüm sektörleri olumsuz etkiledi ancak yeni varyantlar rol oynamaya devam etmektedir. Özellikle Dünya Sağlık Örgütü'nün 11 Mayıs 2021'de endişe verici bir varyant olarak listelediği Delta varyantı, aşılarla karşı direnci nedeniyle bazı ülkelerin kısıtlamalar uygulamasına yol açtı. Aşıların dünya çapında hatırlatıcı dozları uygulanırken, yılın son çeyreğinde daha bulaşıcı ve daha az ölümcül olan omicron varyantı ortaya çıktı” (THY, 2021).

Raporda dikkat çeken ayrıntı operasyonlarında yer alan kargo hizmetinin vurgulanmasıdır: “2021 senesi Covid-19 pandemisi sonrası tedarik zincirindeki aksaklığın sürdüğü, hava kargonun kilit görevini devam ettirdiği bir sene olmaktadır. Pandeminin etkisinin sürdüğü, devletlerin sınırında uyguladığı önlemler politikasının görece devamlılığıyla yeni

varyantlar, yolcu trafiğiyle belly kargo boyutunu da etkilemektedir. Kargo uçakları ile sunulan kapasite çoğalmasına rağmen, Pandemi öncesi hava kargo boyutunun neredeyse %50'sini oluşturan geniş gövde belly kargo boyutundaki azalmanın etkisi ile Ocak- Aralık 2021 döneminde 2019'un benzer dönemine dair kargo boyutunda %10,9 azalma oluşmuştur" (THY, 2021).

THY'nin uçaklarındaki müşteri hizmetlerine dair uygulamaları şu cümlelerle aktarılmıştır: "DO&CO Türkiye'nin sağladığı yemek sayısı, 2020 yılında Covid-19 salgınının şiddetli etkisi nedeniyle yaklaşık %70 seviyesinde azaltılmış, tüm havacılık sektörü gibi şirket de bu süreçten büyük ölçüde etkilenmektedir. Fakat 2021 senesinde öğün sayısı 2020 senesine göre %30'dan fazla arttı ve salgının etkisi zayıflamaya başladı. Şirket aynı zamanda Türk Hava Yolları'nın İstanbul Havalimanı'ndaki dünya standartlarındaki dinlenme salonunu da başarıyla işletiyor ve bu süreçte Türk Hava Yolları yolcu beklentilerini sürekli değerlendiriyor ve havalimanında yolcu memnuniyetini sürdürmek için yiyecek ve içecek kalitesini ve konseptlerini devamlı geliştirmektedir. THY uçaklarında ve Loungelerinde servis edilen ve her kademedede gıda güvenliği boyutunda izlenilen ikram ürünü, pandemi etkisinin yoğun şekilde hissedilen dönemde; ilave şekilde bireysel tek kullanımlık kutuda, kapalı şekilde yolculara takdim edilecek bir konseptte tasarlanmış ve yine bu kavram yönünde uçak üstünde ekiplerinde gıdayla temasını en düşük azaltacak önlemler alınmaktadır. 2021 sene içinde pandemi tedbirleri de göz önünde bulundurarak uçaklarda sunulan, Ortaklığı rakiplerinden ayıran, ikram konseptine dönüş sağlanılmaktadır" (THY, 2021).

SONUÇ

2019 yılının son aylarından itibaren Covid-19 salgını tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Bu etki günümüze kadar devam etmektedir. Farklı şirketler tarafından üretilen Covid-19 aşılı, salgınları önlemek için dünya çapında kişilere uygulanmaya devam etmektedir. Aşının etkinliğine dair net bir bilgi olmasa da insanlığa umut vermiştir. Bilim adamları, bu bulaşıcı hastalığın uzun süre ortadan kalkmayacağını ve insanlarla bir arada yaşamaya devam edeceğini söylemektedir. Sonuç olarak, bir Covid-19 aşısının etkinliğine ilişkin beklentiler yüksektir. Özellikle çeşitli ülkelerin giriş çıkış kapıları olan havalimanı ve havacılık sektörü en çok darbeyi alan ve en çok etkilenen sektörlerdir. Salgın hayatın her kesimini durma noktasına getirmiştir. McKinsey and Company, 2021 raporuna göre Covid-19 nedeniyle dünyada olumsuz etkilenen sektörler ile alakalı yürütülen incelemede birinci sırada ticari havacılık ile havacılık seyahati bulunmaktadır. Bu olumsuz durum sebebiyle havayolları filolarında olan uçakları yere indirmek mecburiyetinde kalmıştır. Bununla beraber salgın döneminde dünya genelinde kırk iki havayolunun faaliyetleri durduğu belirtilmiştir. Gelişmeler neticesinde sivil havacılık sektöründe tedirginlik ve gerilim artmaya başlamış, işletmeler çeşitli uygulamalar ile krizde mücadele etmeye çalışmışlardır. Bilhassa küresel düzeyde ülkelere yönelik ortak politikalar sektörleri direkt etkileyerek işletmelerin farklı risklerle karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Özellikle havayolu işletmeleri ayakta kalabilmek ve faaliyetlerine devam edebilmek için risk yönetim sürecini finansal göstergeleri ile ilişkilendirme çabasına girmiştir.

Bu kapsamda tezin amacı havayolu işletmelerinin Covid 19 pandemi döneminde karşılaştıkları finansal ve operasyonel risklerin belirlenerek, bu risklere karşılık gelen mali göstergelerin finansal performansa yansıyan sonuçları pandeminin başlangıcı, kademeli normalleşme süreci ve güncel dönem düzeylerinde incelenmesidir. Gerek ulusal gerek uluslararası literatür incelendiğinde, sivil havacılık sektöründe risk yönetimi konusunda çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen (Yılmaz, 2005; Eyupoğlu, 2016; Karatay, 2017; Özden, 2019; Oktaysoy, vd. 2022), Covid-19 döneminde havayolu işletmelerinin risk yönetim sürecini değerlendirmek üzere ulusal nitelikli çalışmaların azlığı (Öztırpan, 2021; Kılıç vd, 2021) dikkat çekmektedir. Alan yazındaki bu boşluğa katkı sağlamak üzere tezde Türkiye'nin ulusal ve uluslararası düzeyde hava yolları işletmeleri arasında öncü konumda bulunan THY örnek vaka olarak seçilmiştir. Havayolu işletmesinin büyüklüğü, toplam yolcu-koltuk kapasitesi, hava aracı sayısı, yurt içi ve yurt dışı yolcu pazar payı, faaliyet gösterdikleri coğrafi alanların kapsamı, operasyonlarında farklı iş modellerinin bulunması vaka seçiminde dikkate alınan kriterler

olmuştur. Zira ülkemizin bayrak taşıyıcı şirketi olan THY dünyanın dört bir yanında 120'den fazla ülkeye uçuş sağlayan hem yolcu hem de kargo taşıma alanında faaliyetlerinde öncü ve Türk sivil havacılık sektörünün ilk ve en büyük işletmelerinden biri olarak önde gelen bir küresel havayolu şirketidir. Tezin kapsamı pandemi döneminin başlangıç- bitiş sürecini kapsaması nedeniyle seçilen havayolu işletmesinin faaliyetlerine ve mali sonuçlarına dair yeterli ve doğru verilere erişebilmek önemli bulunmuştur. Covid-19 pandemisi, dünya genelinde hemen hemen tüm sektörleri ciddi şekilde etkilemiş ve birçok işletme büyük zorluklar yaşamıştır. Havayolu sektörü, bu durumdan büyük ölçüde etkilenmiştir. Seyahat kısıtlamaları, sağlık endişeleri ve ekonomik belirsizlikler hem finansal hem de operasyonel anlamda büyük risklere yol açmıştır. Tezin araştırma soruları, Covid-19 pandemi sürecinde havayolu işletmelerinin karşılaştığı riskleri ve bu risklerin işletmenin finansal performansına nasıl yansıdığını anlamak amacıyla seçilmiştir. Havayolu şirketlerinin bu dönemde hangi mali göstergelerin altında hangi risklere maruz kaldığını belirlemek, bu riskleri yönetme ve gelecekte benzer durumlara hazırlıklı olma yönünde stratejik kararlar almak için önemli bulunmuştur.

Sonuç olarak THY'nin finansal performansını etkileyen finansal ve operasyonel risk değişkenleri, pandemi başlangıç döneminde yaşanan likidite riskindeki artış, aktif karlılıkta yaşanan düşüş, finansal kaldıracın (borç oranı) artması, net yabancı para pozisyonundaki düşüş ve özkaynaklardaki azalmadan kaynaklanan kur riskindeki artışı içerir. Operasyonel riskler, uçuş sayılarındaki azalma, yolcu sayısındaki düşüş, yolcu doluluk oranlarındaki azalma ve koltuk sayısındaki düşüş gibi faktörlerle ilişkilendirilebilir. Bu değişiklikler, kısıtlamalar, insanların seyahat etmekten kaçınmaları ve turist taşımada yaşanan azalmalardan kaynaklanmıştır. Kademeli normalleşme döneminde işletmenin likidite riskinde %14.85 oranında bir artış gözlemlenmiştir. Bu, özellikle operasyonel faaliyetler ile operasyon dışı yatırım ve finansman gibi işlemler sonucunda oluşan nakit giriş ve çıkışlarındaki uyumsuzlukların likiditeyi ve şirket faaliyetlerini etkilemesinden kaynaklanmış olabilir. THY'nin etkin bir nakit yönetimi politikası uygulamasından kaynaklı bir sonuç olabileceği düşünülmektedir. Aynı dönemde işletmenin faaliyet karlılığında %619.36 oranında bir artış yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu artış, devletlerin kısıtlamaları kaldırması ve turist uçuşlarının artması ile beraber koltuk sayısında ciddi bir artış yaşanmasından kaynaklanabilir. Nitekim koltuk sayısı 2020'de 74.960.299 iken, 2021'de 127.768.987'ye yükselmiştir. Aynı dönemdeki veriler değerlendirildiğinde işletmenin finansal kaldıraç oranında %5.76 oranında bir iyileşme gözlemlenmiştir, bu da şirketin borç ödeme kabiliyetindeki yüzdesel değişimlere işaret etmektedir. Bu değişimlerin ana nedenleri, pandemiyle ilişkili kısıtlamaların hafiflemesi, seyahat talebinin artması ve THY'nin operasyonel ve finansal risk yönetim stratejilerinin etkin

uygulanması olarak yorumlanabilir. Son olarak günümüze yansıyan veriler değerlendirilmiştir. THY'nin normalleşme döneminde likidite riskini %21 oranında azalttığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu nakit akım riskinin etkin yönetimi ve operasyonel faaliyetler ile yatırım ve finansman işlemleri sonucu oluşan nakit giriş ve çıkışlarında daha iyi bir uyum sağlanması ile ilişkilendirilebilir. İşletmenin operasyonel etkinliğini ve gelir yönetimini başarılı bir şekilde iyileştirdiğine dair bir bulgu aktif karlılıkta %253,02'lik bir artış olmasıdır. Yanı sıra firmanın bu dönemde borç ödeme kabiliyetinde %7,7 oranında iyileşme gösterdiği, bu da mali yapıdaki güçlenmeyi ve borç yönetimindeki başarıya işaret ettiği biçiminde yorumlanabilir. Uçuşlardaki artış, normalleşmeye dönmenin etkisi olarak gösterilebilir. 2022'de yolcu doluluk oranı %18,7 artmış, koltuk sayısı 73.965.628, yolcu sayısı ise 27.029.795 artmıştır. Bu artışlar, seyahat talebindeki toparlanma ve operasyonel kapasitenin artırılmasının bir sonucu olarak görülebilir.

Risklerin finansal performansa yansıyan sonuçları değerlendirildiğinde THY'nin pandemi başlangıcında finansal performans göstergelerinde düşüş yaşandığı, aktif karlılığın azaldığı ve finansal kaldıraç oranının yükseldiği gözlemlenmiştir. Kademeli normalleşme döneminde faaliyet karlılığı büyük oranda artarken, finansal kaldıraçta iyileşme ve likidite riskinde artış ortaya çıkmıştır. Güncel döneme gelindiğinde likidite riskinde azalma ve aktif karlılıkta büyük oranda artış yaşanmış, faaliyet karlılığı da önemli ölçüde iyileşmiştir. Özetle pandemi başlangıcında THY'nin finansal göstergelerinde genel bir düşüş yaşanmıştır. Kademeli normalleşme döneminde, bazı göstergelerde toparlanma başlamış, özellikle faaliyet karlılığında büyük bir artış görülmüştür. Güncel dönemde ise, daha önceki düşüşlerin çoğu telafi edilmiş ve finansal göstergelerde önemli iyileşmeler gözlemlenmiştir. Pandemi başlangıcında küresel durgunluk sonrası kademeli normalleşme ve güncel dönemdeki toparlanma, THY'nin finansal performansını doğrudan etkilemiştir. Kademeli normalleşme ve güncel dönemdeki iyileşmeler, gelirlerde artış ve operasyonel verimliliğin gelişmesine katkıda bulunmuştur.

THY'nin risk yönetimine yönelik çeşitli uygulamaları neticesinde süreci verimli biçimde yürüttüğü söylenebilir. Bunlar arasında nakit akışını yönetme, maliyetleri kontrol altında tutma, pandemi sürecinde hızlı ve esnek bir şekilde uygulanan operasyonel değişiklikler ve maliyet yönetimi sayılabilir. THY Pandemi sürecinde yaşanan finansal ve operasyonel risklerden korunmak amacıyla firmanın operasyonel maliyetlerini azaltacak ve karlılığını artıracak şekilde içinde bulunduğu koşullara göre hedging işlem pozisyonları aldığı, döviz sepetini şekillendirdiği görülmüştür. Pandemi başlangıç sürecinden güncel döneme kadar yurtdışı satışlarının yurtiçi satışlarına oranla daha fazla arttığı ve artan döviz kuru karşısında döviz kuru riskinden daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Abeyratne, R. (2016). *Dynamics of International Aviation: Legal and Economic Aspects*. Springer.
- Ağar, A. (2021). Çalışma Hayatında Biyolojik Risk Faktörleri ve Covid-19. *Halk Sağlığı Hemşireliği Dergisi* 3 (2), 133-140.
- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 4 (7), 30-46.
- Aksoy, S. (2019). *Kurumsal Risk Yönetimi: Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Altuner, R. Ö. (2019). *Kurumsal Risk Yönetiminin İç Denetime Olan Etkisi: Hizmet Sektöründe Vaka Çalışması*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Alwahsh, M. (2022). *Kurumsal Risk Yönetimi Algısı Üzerine Bir Araştırma: El-Kudüs Açık Üniversite Örneği*. Karabük: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Aktürta ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Beyhan, M. (2018). *Yerel Yönetimlerde İç Denetim Yapısının Kurumsal Risk Yönetim Vizyonuna Etkisi (İstanbul İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Alan Araştırması)*. Şile: Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, E. (2019). *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi ve Uygulama Örnekleri*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin, S. A. (2017). Gıda Güvenliğinde Risk Faktörleri Ve Hijyenin Önemi. *Journal of Tourism and Gastronomy* 5 (2), 310-321.
- Dağlı, M. F. (2016). Riskin Olağanüstü Tarihi. *Vergi Raporu* 198, 223-242.
- Dalgıç, S. (2004). *Finansal Risk Yönetimine İstatistiksel Yaklaşım: Risteki Değer ve Bir Uygulama*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Demireli, E. (2007). Finansal Yatırım Kararlarında Risk Unsuru ve Riske Maruz Değer. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9 (1), 122-134.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23 (3), 209-220.
- GÜ. (2022). *Kurumsal Risk Yönetimi Stratejik Belgesi*. Giresun: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı .

- Gümüş, E. (2018). *Sektörel Bazda Sistemik ve Sistemik Olmayan Risklere ve Bileşenleri, Borsa İstanbul Uygulaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Güneş, Ş. (2009). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Güneş, Ş. (2009). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Gürkan, N. Z. (2020). *Kurumsal Risk Yönetiminin Türk Kamu Mali Yönetiminde Uygulanması ve Uygulamaya Etki Eden Faktörlerin Araştırılması: Kamu Üniversitesi Örneği*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Hopancı, B. (2021). Covid-19 Pandemisinin Havacılık Sektörü Üzerine Etkileri. *Mühendis ve Makina Araştırma Makalesi* 62 (704), 446-467.
- Kalash, İ. (2021). *Firmaların Finansal ve Faaliyet Kaldırıcının Karlılığa Etkisi: BIST'ta Ampirik Bir Çalışma*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Karabıyık, C. (2021). Bankacılık Sistemi Likiditesi ve Makroekonomik Değişkenler Arasındaki Etkileşim: Vektör Hata Düzeltme Yaklaşımı. *Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi* 3 (2), 1-18.
- Karadeniz, E. (2015). Sistemik Riskin Belirleyicileri: Borsa İstanbul Turizm Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24 (1), 189-202.
- Kaya, L. (2022). *Pandemi Döneminde Paydaş Algısı ve Yönetimi Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Disiplinlerarası İletişim Bilimleri Anabilim dalı Doktora Tezi.
- Kızılboğa, R. (2012). Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 (3), 297-316.
- Kuzu, D. A. (2011). *İç Kontrol, Kurumsal Risk Yönetimi ve Temel Riskler*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Küçükşahin, A. (2009). Güvenlik Bağlamında Risk ve Risk Yönetimi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 5(10),9-34.

- Mazı, S. (2020, 09 1). *Koronavirüs Salgınının Avrupa Hava Yollarına Etkisi*. <https://www.setav.org/5-soru-koronavirus-salgininin-avrupa-hava-yollarina-etkisi/> adresinden alındı
- Mert, G. (2020). *Madeni Yağ Üretim Tesisinde Fiziksel Risk Etmenlerinin İş Sağlığı ve Güvenliği Temelleri Bazında İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Mikro. (2022, 10 13). *Faaliyet Karı nedir*. <https://www.mikro.com.tr/faaliyet-kari-nedir/> adresinden alındı
- Okay, E. (2002). *Bankacılıkta Risk Yönetiminin Gelişimi ve Önemi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi.
- Olçay, Z. F. (2019). Mutfakta İş Sağlığı Güvenliği. *ABMYO Dergisi* 53, 21-34.
- Özdemir, M. (2019). *Kurumsal Risk Yönetimi İçin Web Tabanlı Risk Analiz Platformu Tasarımı*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Özer, M. A. (2022). Kurumsal Risk Yönetimi: Sorumlular ve Başarı Kriterleri Üzerinde Bir Değerlendirme. *Denetçim* (25), 58-76.
- Özturpan, N. G. (2021). *Covid-19 Pandemi Sürecinde Sivil Havacılık Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye Örneği*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Solak, A. (2010). *Türkiye'deki Holdinglerde Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Sucu, M. (2021). COVID-19 Salgını Döneminde Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Türk Havayolları (THY) Özelinde Bir Durum Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 13 (3), 2863-2884.
- Şenol, Z. (2021). Kur Riski ve Kur Riski Yönetiminin Firma Performans Etkisi. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi* 6 (2), 534-564.
- Taşkıran, İ. (2020, 12 31). *THY Covid-19'un havacılığa olumsuz etkisine rağmen 2021'e umutla bakıyor*. <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/thy-Covid-19un-havaciliga-olumsuz-etkisine-ragmen-2021e-umutla-bakiyor/2094723> adresinden alındı
- THY. (2019). *THY 2019 Yıllık Faaliyet Raporu*. https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/2019_faaliyet_raporu.pdf.

- THY. (2020). *THY 2020 Yıllık Faaliyet Raporu*.
https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/2020_faaliyet_raporu.pdf.
- THY. (2021). *THY 2021 Faaliyet Raporu*.
https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/2021_faaliyet_raporu.pdf.
- THY. (2023). *Faaliyet Raporu*. Seri:14 No:14.1 Sayılı Tebliğe İstinaden Hazırlanmış.
- Topuz, E. (2009). *Endüstriyel Tehlikeli Maddeler İçin Çevresel Risk Değerlendirme Yaklaşımı*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Çevre Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Uğurlu, M. (2016). Portföy Yönetiminde Sistemik Olmayan Riski Azaltacak Bir Doğrusal Programlama Model Önerisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6 (1), 147-174.
- Usman, Ö. (2018). *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetim Süreci ve Bir Uygulama*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Usman, Ö. (2018). *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Yıldırım, B. D. (2009). *Piyasa Likiditesinin Ölçümü ve Analizi*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü.
- Yılmaz. (2017). *Uluslararası İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi: Strateji ve Örgütsel Kültür Odaklı Paradigma*. Konya: Literatürk Academia.
- Yılmaz, A. K. (2007). *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.

İnternet Kaynakları

THY, <https://investor.turkishairlines.com/documents/sunumlar/1c2020-ir-sunumu.pdf>, erişim tarihi: 17.06.2023

THY, https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/4c2020_yk_faaliyet_raporu.pdf, erişim tarihi: 01.06.2023

Mckinsey and Company, <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/how-air-travel-is-evolving-postpandemic>, erişim tarihi: 01.06.2023



Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI	Özgün ŞAHİN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Mustafa Eraslan Lisesi
Lisans Diploması	Ege Üniversitesi
Tezli Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi
Yüksek Lisans Tez Konusu	COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE HAVAYOLLARINDA RİSK YÖNETİMİNİ ANLAMAK: TÜRKİYE'DE BİR HAVAYOLU ÖRNEĞİ
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	OTI Holding, Piramit Seramik, Bellona Mobilya