

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN, TÜRK HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA VE MÜŞTERİLERİNE OLAN ETKİLERİ: SWOT ANALİZİ

¹ Uzm. Muhammet GENÇ

² Doç. Dr. Serdal IŞIKTAŞ

ÖZ

Çin'den başlayarak tüm dünyayı etkisi alan ve havayolu ulaşımını tamamı ile durma noktasına Koronavirüs salgınının gerek havayolu çalışanları gerekse havayolu ulaşımını kullanan müşteriler açısından birçok etkisi olmuştur. Bu çalışma kapsamında, salgının küresel anlamda verdiği hasarlara literatür anlamında değinilmiştir. Araştırma özelinde ise Türk havacılık sektörünün karşılaştığı sorunların çalışanlar ve müşteriler açısından etkileri incelenmiştir. Çalışmamızda, nitel araştırma yöntemi kapsamında açık uçlu sorularla mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular SWOT analizi yöntemi ile kategorize edilerek içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırılmıştır. İçsel faktörler anlamında, koronavirüs salgını ile birlikte oluşan yeni dünyada havacılık sektörünün, güçlü ve zayıf yönlerini, dışsal faktörler olarak ise, potansiyel tehdit ve fırsatların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Şirketler, yönetim stratejilerini oluştururken ilgili dönemin koşullarının getirdiği güçlü ve zayıf yönleri biliyor olmaları, daha sağlıklı karar mekanizmaları oluşturmalarına zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte, tehditlerin şeffaf bir şekilde analiz edilebilmesi, problemlerin üstesinden gelirken yol gösterici olması ve fırsatlarla birlikte rekabet avantajı sağlarken, kriz yönetimini daha verimli bir şekilde yönetileceği değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında, geniş bir yelpazede çalışan havacılık çalışanlarının, buldukları bölümlere göre çok farklı tespit ve ihtiyaçlarının olduğu gözlemlenmiştir. Müşterilerle birebir temasta olan çalışanların ve kokpit personelinin maske ile çalışmanın zorluklarını ve bu duruma bağlı olarak oluşan iletişim problemlerini ön plana çıkarırlarken, uzaktan veya hibrid çalışma şansı bulan personelin araştırmamızın güçlü yönlerini ve fırsatlarını tespit etme noktasında katkı sunduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda, sektörün farklı bölümlerinde çalışan personelin, güçlü ve zayıf yön algısının birbirinden ayrıştığı gözlemlenmiştir. Müşteriler açısından yapılan değerlendirmelerde ise daha jenerik sonuçlar elde edilmiştir. Daha sonra yapılacak çalışmalara yönetim kademesinin de ayrıca dahil edilmesi, alınan kararların gerekçelerini anlamayı ve farklı bakış açılarının da yakalanmasına olanak tanıyacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Havacılık Sektörü, SWOT Analizi

Jel Kodları: M54, M12, L93

¹ Uzm., Kıbrıs Sağlık ve Toplum Bilimleri Üniversitesi, mgenm@gmail.com, (ORCID: 0000-0001-5410-7530)

² Doç. Dr., Kıbrıs Sağlık ve Toplum Bilimleri Üniversitesi serdalisiktas@gmail.com, (ORCID: 0000-0001-7678-0494)

THE EFFECT OF COVID-19 PANDEMIC TO WORKERS AND CUSTOMERS OF TURKISH AVIATION SECTOR: SWOT ANALYSIS

ABSTRACT

Covid-19 Pandemic which has started from China and spread all over the world, has affected worldwide aviation industry. There have been many implications of this pandemic among both the aviation industry workers and also the customers who had to travel with extra safety and hygiene measures. In this research our aim was to define the problems and implications among aviation industry workers and customers in Turkish aviation industry. In addition to this, literature research of worldwide implications has also been mentioned. We have conducted a qualitative analysis, using open ended questions in order to find out the strengths, weaknesses, opportunities and threats Turkish aviation industry faced during this pandemic. A SWOT matrix has been created to illustrate our results. It would be very valuable for all enterprises to know the strengths and weaknesses of the industry with workers and customers perspective, while preparing their managements strategies. Beside this, transparent analysis of all relevant threats and opportunities would give them the opportunity for more efficient crisis management skills and overcome the existing and potential problems that raised due to new pandemic environment. It has been found out that, the workers in various departments has raised different concerns depending on their positions. For instance, the workers who were in direct contact with passengers were blaming how hard it was to deal with problems while wearing masks and applying all measures taken by the government and management. Whereas the workers who had the chance to work from home or the ones who had the hybrid flexible working opportunity, stated different point of views which helped us to understand the threats and opportunities of this new environment. It has been observed that, the findings and needs of workers from different departments varies. It is recommended that for future studies, sample group might be chosen from more specific workplace, possibly from management level in order to understand the basis of those decisions taken by management level and also different point of views. Consequently, the enterprises would have better understanding of the needs and would be able to produce much more efficient solutions to problems.

Keywords: Covid-19, Aviation Industry, SWOT Analysis

JEL Codes: M54, M12, L93

GİRİŞ

2019 Kasım ayında Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkan ve şiddetli akut solunum sendromu olarak tanımlanan Koronavirüs (Sars-Cov-2) dünya çapında birçok sektörü olumsuz yönde etkilemiştir (Akça 2020). 8 Aralık 2019 tarihi itibari ile de birçok yeni vakanın Wuhan'daki hastanelere başvurusu ile Sars Cov-2 ailesine ait olan bu virüsün yayılmaya başladığı gözlemlenmiştir (Columbus, vd., 2020). koronavirüs vaka sayılarının her geçen gün katlanarak artması ile birlikte, 11 Mart 2020 tarihinde dünya sağlık örgütü koronavirüs (Covid-19) salgınına pandemi olarak ilan etmiştir. (Craven, vd., 2020). Dünya çapında salgın olarak ilan edilen bu hastalığın yayılmasını engellemeye yönelik ilk adımlardan biri daha henüz global salgın olarak ilan edilmeden önce, 23 Ocak 2020 tarihinde Wuhan havalimanının kapatılması ile başlamıştır. Fakat bu önlem küresel bazda bir salgına dönüşmesini önlemede fayda sağlamamıştır (Chinazzi vd., 2020). Çin'in ardından diğer Asya ülkelerine ve devamında diğer kıtalara da hızla yayılım gösteren salgın, küresel anlamda, havacılık sektöründe birçok önlem alınmasına ve sürekli yeni plan ve revizyonlarla tedbirlerin artarak devam etmesini gerekli kılmıştır (Macit, 2020). Salgının hız kazanması ile birlikte gerek insanların yaşam biçimlerinde gerekse kurumların iş yapış şekillerinde radikal değişikliklere başvurulmuş ve sonucunda en yıkıcı etkiyi hisseden sektörler arasında havacılık başı çekmiştir (Akça, 2020).

Uçaklarda ve havalimanlarındaki insan yoğunluğu da göz önünde bulundurunca, bulaş riskinin yüksek olduğu alanlar olması sebebi ile salgının etkilemeye başladığı tüm ülkeler tarafından, seyahat anlamında birçok önlem ve kısıtlamanın alınmasını gerekli kılmıştır (Macit, 2020). Hareketliliğin ve insanların yakın temasının kaçınılmaz olduğu havacılık sektörünün gerek alınan tedbirlerle gerekse bu süreçte yapılan salgın önleme çalışmalarında, salgınının merkezinde olduğu gözlemlenmiştir (Akça, 2020). Bu hastalığın yayılmasını önlemek maksadı ile birçok tedbir alınmış gerek yerel gerekse küresel anlamda hayatımızın önemli ihtiyaçlarına cevap veren ulaşım faaliyetleri, kesintiye uğraması durumunda telafisi zor problemler doğurduğu gözlemlenmiştir (Bakırcı, 2020).

Dünya çapında birçok havacılık otoritesi, pandemi ile mücadele kapsamında havacılık sektöründe ek tedbirler almış ve yeni düzenlemeler getirmiştir. Genelde Türkiye'nin, özeldense İstanbul'un bulunduğu coğrafik konum nedeniyle, doğu ile batı arasında bir köprü vazifesi görmekte ve bir aktarma merkezi misyonunu üstlenmektedir. Türkiye'nin Asya ile Avrupa'yı birbirine bağlayan bir köprü görevi gören bir ülke konumunda olması gerek iş dünyasını seyahat ihtiyaçlarını gerekse turizm amaçlı yapılan seyahatlerin merkezinde bulunmasını sağlamıştır (Adıgüzel, 2020). Dünyada derin bir krize sebep olan koronavirüs salgının sürecinde ve sonrasında havayolu işletmeleri açısından birçok önemli etki bırakmıştır. Havayolu işletmeleri böylesine derinleşmiş bir krizden finansal sağlıklı çıkabilmek için çeşitli tedbirler almış ve birçok kriz yönetim stratejileri geliştirmişlerdir. Ancak alınan bu tedbirlerin havayolu çalışanları ve ilgili havayollarını kullanan nihai kullanıcılar olan müşterilerin bakış açısı ilea görmek, daha sonra alınacak karar ve aksiyonlara ışık tutacağı ve yol gösterici olacağı

düşünülmektedir. Şirketler kendilerine fayda sağlayacak stratejileri, ancak harici etkenler olan tehdit ve fırsatlarla yüzleşerek aynı zamanda da iç bünyede barındırılan güçlü ve zayıf yönlerin farkında olarak üretebilirler (Hill ve Westbrook, 1997). Araştırmamızda, bu bakış açılarının anlaşılması ve sistematik bir analiz çerçevesinde değerlendirilip işletmelere ışık tutması amaçlanmıştır.

Havayolları, yolcu trafiğinin radikal bir şekilde düştüğü bu dönemde, salgın önleme çalışmaları kapsamında ek maliyetler yüklenmek zorunda kalmışlardır. Bu kapsamda özel hijyen kitlerinin hazırlanması, uçakların virüse karşı özel ilaçlarla dezenfekte edilmesi, mesafe kuralları gereği hizmet verilebilen kişi sayısının düşmesi, temaslı bir uçuş ekibi olması durumunda ilgili personelden bir süre yoksun kalınması gibi ek zorluklarla karşılaşmışlardır (SHGM, 2021a).

Havacılık, son 50 yılda dünya çapında büyük bir gelişim göstermiştir. Çeşitli küresel kriz dönemlerinde ve global terör saldırılarının arttığı dönemler haricinde sürekli büyüyerek global ölçekte önemli bir sektör haline gelmiştir. Buna rağmen bahsedilen zorlu dönemlerde dahi, koronavirüs de olduğu gibi hava trafiği durma noktasına getirecek benzer bir kriz dönemi görülmemiştir (Akça, 2020).

Çin'in salgının öncü ülkesi olması sebebi uçuş yasağı kapsamına bu ülke ile olan uçuşlarını kısıtlamak veya tamamen durdurmakla başlanmıştır. Çin ile başlayan uçuş kısıtlamalarının, zaman içerisinde diğer ülkelerin de dahil olması ile birlikte; aylar içerisinde Türk Sivil Havacılık sektörünü de derinden etkilediği ve bunun rakamlara yansıdığı da gözlemlenmektedir. Koronavirüs salgınının Türkiye'deki havayolu trafiğine etkisi, Ocak 2020- Ocak 2021 rakamları incelendiğinde iç hatlarda %56.9, dış hatlarda %69.7 ve toplamda ortalama %62.5 lik bir düşüşe işaret etmektedir. Söz konusu, THY'nin ana operasyon merkezi olan İstanbul Havalimanı incelendiğinde iç hatlarda %67, dış hatlarda %69 toplamda ise ortalama %68'lik bir düşüşe işaret etmektedir (DHMI 2021.)

Türk Hava yolları, Türkiye'nin en büyük havayolu ve bayrak taşıyıcısı olması, global olarak da dünyada en çok noktaya uçan havayolu olması sebebi ile kısıtlamalardan en çok etkilenen havayollarından birisi olmuştur. Salgın ile mücadele edebilmek için tüm dış hat uçuşları 27 Mart 2020 de geçici süreliğine durdurulmuş, iç hatlarda ise sadece büyük şehirlere kısıtlı olarak uçuşlar gerçekleştirilmiştir (THY, 2020a).

Araştırmamızda sırası ile, ilgili konu ile alakalı literatür taraması ile başlanmış ve bu başlığın devamında amacı ve önemi detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Konu ile ilgili alanda yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalara da yer verilerek konunun daha kapsamlı anlaşılabilmesi hedeflenmiştir. Araştırmamıza ihtiyaç duyulma sebepleri ve ne gibi katkılar sağlayacağı da amaç ve önem kısmında detaylandırılmıştır. Araştırmamızda nitel araştırma yöntemine bağlı olarak açık uçlu mülakat tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların bakış açısı ile, işletmelerin ve otoritelerin bu dönemde aldıkları kararların ve yeni korona virüs çalışma ve seyahat ortamında oluşan güçlü ve zayıf yönler yanında getirdiği fırsat ve tehditlerin anlaşılması hedeflenmiştir. Görüşmeler neticesinde elde edilen detaylı notlar ile verilen

cevapların yoğunlaştığı noktalar tespit edilerek ilgili kategorilere yerleştirilmiş ve SWOT matrisleri oluşturulmuştur. Şirketler gerek normal işleyişin bir parçası olarak gerekse böylesine kriz zamanlarında mevcut durumlarını analiz edebilmek ve sorunlara stratejik çözümler geliştirebilmek için çeşitli yöntemler kullanırlar. SWOT analizi Türkçe karşılığı GZFT olarak da çevrilebilir (Demir, 2020). Burada her bir harf analizde kullanılacak olan bir kelimeyi temsil eder. Bu analizde direk işletme ile ilgili olan iç çevrede güçlü ve zayıf yönlerini, dış çevrede ise fırsat ve tehditleri anlayabilmek için bu çözümleme tekniğini kullanılmaktadır (Hill, & Westbrook, 1997).

1. LİTERATÜR

Sars-Koronavirüsü (COVID-19), tarihte ilk olarak Çin'de 2003 yılında görülen ve şiddetli solunum yetmezliğine sebep olan bir virüstür (Yücel ve Görmez, 2019). Uzun yıllar boyunca, üst solunum yolu enfeksiyonuna neden olduğu bilinen korona virüsler, 2019 yılında mutasyona uğramış hali ile yeniden tanımlanmış ve Covid-19 ismi verilmiştir. Koronavirüs enfeksiyonuna yakalanan kişiler bu hastalığı hiçbir belirti göstermeden atlabileceği gibi yaygın olarak görülen semptomlar arasında ateş yüksekliği, öksürük, kırılganlık ve ileri safhalarda ağır solunum yetmezliği sorunları baş gösterebilmektedir (Örs, 2020). Damlacık yolu ile yayılan koronavirüs, salgının başlangıç tarihi olarak kabul edilen 11 Mart 2020 tarihinden 31 mart 2021 tarihine kadar geçen 1 yılı aşkın sürede dünya genelinde yaklaşık olarak 126,372,442 kişinin enfekte olduğuna dair kayıt alınmış ve bu virüsten kaynaklı ölüm sayısı yaklaşık 2,769,696 kişiye ulaşmıştır (Who 2021b.) Türkiye Cumhuriyeti sağlık bakanlığı kayıtlarına göre aynı tarihler arasında, ülkemizde kayıt edilmiş toplam koronavirüs vaka sayısı 3.317.182 olmuş, bunun yanında toplam vefat sayısı 31.537 olarak kaydedilmiştir (TC, 2021.)

Koronavirüs'ün küresel bir salgın haline dönüşmesi havacılık sektörünü derinden etkilemiştir. Küresel anlamda uçuşların durma noktasına gelmesi bu sektörde faaliyet gösteren havayollarının gelirlerinin azalmasına ve finansal kayıplara sebep olmuştur. Havayolu işletmeleri böylesine derinleşmiş bir krizden finansal sağlıkla çıkabilmek için çeşitli kriz ve yönetim stratejileri geliştirmişlerdir (Akça, 2020).

Stratejik yönetim, işletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri hedeflere, sistematik bir karar verme mekanizmasını kullanarak, karar üretme sistemleridir (Aktaş 2015). Stratejik yönetimin amacı, sürekli olarak değişen çevresel koşullara göre adapte olup, bu değişkenler ışığında beklenilmeyen durumlarla karşılaşıldığında bu zorlukların üstesinden gelebilmek olarak tanımlanmıştır (Güçlü, 2003). İyi bir problem analizi ve bu doğrultuda yapılacak çalışmalarla aksiyon planlarının hazırlanması, stratejik yönetimin etkin bir şekilde sonuca ulaşmasının ilk ve en önemli adımı olduğu gözlemlenmiştir (Aktaş, 2015).

İşletmeler yönetim stratejilerini belirlerken, bu yöntemlerin gerçekçi olabilmesi ve günün sonunda işletmenin lehine sonuçlar doğurabilmesi için, şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin sağlıklı

belirlenmesi bununla birlikte karşılaşılabilecek potansiyel tehditleri veya fırsatları da belirleyebilmesi gerekmektedir (Demirtaş, 2013).

İşletmelerin sürdürülebilir bir şekilde operasyonlarını devam ettirebilmeleri için iç ve dış çevre analizlerini sağlıklı bir şekilde yapabilmeleri, yeni oluşan durumlara karşı uyum sağlayabilmeleri elzem olmuştur. Söz konusu olan havacılık sektörü gibi, işçilik maliyetleri yüksek olan, rekabetin her geçen gün daha da arttığı bunun yanında birçok sofistike yönetim sürecini bünyesinde barındıran bir sektör olduğu zaman, bu durum daha da önemli hale gelmektedir (Demirtaş, 2013). İlgili şirketler, SWOT analizinde kullanılan her bir faktör derinlemesine incelediğinde, güçlü yönlerine daha fazla ağırlık vererek, zayıf yönlerinde iyileştirmeler yapmalarına, fırsatlarla ilgili istifade kanallarını daha etkin kullanmalarına ve tehditlerle daha akılcı yöntemlerle mücadele edecek yönetim stratejileri oluşturmalarına olanak sağlayacaktır (Dyson, 2004). Burada sayılan birçok nedenden dolayı da SWOT analizi, şirketlerin stratejilerini oluştururken en sık başvurdukları yöntemlerden bir tanesidir (King, 2003). Küreselleşmenin hızla arttığı günümüz dünyasında, havayolu sektöründe rekabetin her gün daha çetin bir hal aldığı gözlemlenmektedir. Bu durum göz önüne alındığı zaman işletmelerin çevrelerini çok daha iyi gözlemleyip, kendi durumlarını objektif bir şekilde analiz edip elde ettikleri sonuçları yönetim stratejilerine uygulamaları gerekmektedir (Aktaş, 2015).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada, global bir salgın haline dönüşen ve havayolu trafiğini durma noktasına getiren koronavirüs salgın sürecinin, havayolu çalışanları ve müşterileri açısından ne gibi sorunlar ortaya çıktığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilecek sonuçlar açısından sektördeki şirketler açısından, güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditlere olan etkisi tartışılmıştır. Mülakat teknikleri kullanılarak elde edilecek analizlerin, SWOT analizi tekniğinden faydalanılarak detaylandırılması ile şirketlerin yönetim stratejilerine ışık tutması amaçlanmaktadır. Araştırmamızda aşağıdaki temel sorulara cevap aranması hedeflenmektedir.

- 1- Süreç boyunca çalışanlar, iş yapış şekilleri bakımından veya verimlilik açısından ne gibi sorunlarla karşılaşmışlardır.
- 2- Salgın döneminde alınan önlemler ve yeni düzen hangi güçlü yönleri oluşturmuş/veya ortaya çıkarmıştır.
- 3- Pandemi döneminde alınan önlemler, önümüzdeki dönemde ne gibi rekabetçi avantajlar oluşturulması sağlanmıştır.
- 4- Halihazırda alınan önlemlere rağmen ne gibi tehditler varlığını devam ettirmektedir.

Bu çalışmada havacılık sektöründen beklenen fonksiyonları yerine getirirken çalışanlar ve müşteriler açısından ne gibi zorluklarla karşılaşıldığının detaylı incelemesi yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarından hizmet vericiler ve hizmet alıcılar açısından nitel olarak değerlendirilmiş ve şirketler

tarafından koronavirüs salgını ile mücadele anlamında oluşturulacak stratejik yönetim kararlarına ışık tutması beklenmektedir. Bu çalışma neticesinde uygulanan krizden çıkış yöntemlerinin gerek çalışan gerekse müşteri deneyimlerini nasıl etkileyebildiğini ve bunların sonucunda ne gibi tehdit ve fırsatlar ortaya çıkabileceği açısından yol gösterici olması beklenmektedir.

3. ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR

Akça (2020), tarafından yapılan “Covid-19’un havacılık sektörüne olan etkileri” araştırmasında; günümüzde yaşanan Covid-19 salgınının; daha önceki sars salgını, kuş gribi, ebola ve mers gibi hastalıklardan daha farklı bir seyir gösterdiği ve sonuçları açısından tüm havacılık sektörü ve dünya açısından daha yıkıcı etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Önceki salgınların yaklaşık 6 ay içerisinde tekrar normal hayata dönmeye imkân tanımış olmasına rağmen, mevcut salgının bir buçuk yıl gibi bir süre geçmesine rağmen henüz kontrol altına alınamamış olduğuna değiniliyor.

Kaitano vd. (2021) tarafından yapılan ve Kuzey Amerika, Avrupa, Asya pasifik bölgelerini inceleyen koronavirüs salgını ve Global havacılık endüstrisinin toparlanması” konulu çalışmada, seyahat kısıtlamalarının başlamasından bugüne büyük gelir kayıpları yaşanmıştır. Bu sürecin toparlanma ve sona erme döneminin yakın olmadığı ve yavaş ilerleyeceği konusuna değinilmektedir. Yine aynı çalışmada ekonomik avantaj açısından, sınırlarında hızlı test yapan ve sonuçlarına göre karantina uygulamayan ülkelerin, doğrudan karantina uygulayan ülkelere kıyasla ekonomik toparlanma açısından daha pozitif ayrışacağını belirtmektedir. Bu da dolaylı olarak ilgili ülkenin havayollarının da kıyasla daha iyi performans sergilemesi ile sonuçlanabilecektir.

Bakırcı (2020), tarafından yapılan “Covid-19 un havayolu ulaşımına etkisi” çalışmasında; salgının kontrolsüz bir şekilde hızla yayılmasında havayolu ulaşımının doğrudan etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Aynı çalışmada Türk havacılık sektörünün güçlü yönleri arasında bulunduğu coğrafi konum, ulaşım ağının genişliği ve başarılı havayolu şirketlerinin varlığı sektörün güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanında salgının getireceği potansiyel uluslararası seyahat yasaklarında Türkiye’nin varlığının devam etmesi ve coğrafik olarak koronavirüs harici güvenlik riskleri barındırması da zayıf yönü olarak ele alınmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; empati kurabilmeyi gerektiren, diğer bir deyişle başkasının gözünden olayları tanımlayabilmeyi gerektirir. Nitel araştırma tekniğini kullanan araştırmacılar, olayları ve sonuçları tasvir edici detaylara eğilirler ve katılımcıların bakış açıları ile tutarlı yorumlar çıkarmaya özen gösterirler (Tarkun, 2000). Nitel araştırma yöntemlerinde katılımcı görüşleri incelemesi, doküman analizi, bireysel veya grup mülakatları teknikleri kullanılabilir (Açıkalın ve Grammes, 2016). Araştırmada bütüncül bir yaklaşım elde edebilme,

koronavirüs salgın ortamında çalışma ve yaşama şartlarını deneyimleyen kişilerin algılarının olabildiğince ortaya konulabilmesi ve herhangi bir kısıt uygulanmadan katılımcıların görüşlerini geniş bir yelpazede ifade edebilme şansı tanınabilmesi açısından nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve bu araştırmaya bağlı görüşme tekniği kullanılmıştır.

Görüşme tekniğinde, katılımcıların hiçbir tesir altında kalmadan, kendilerine yöneltilen açık uçlu sorulara vereceği yanıtlara dayanarak onların konu ile alakalı duygu ve düşüncelerini şeffaf bir şekilde öğrenmeyi hedeflemektedir (Türnüklü, 2000). Mülakat yönteminde, konunun muhataplarına bireysel görüşme yolu ile, araştırmanın konusu hakkında detaylı sorular sorularak cevap aranılan soruna karşına ayrıntılı bilgi ve veri elde etmek amaçlanmaktadır. Karşılıklı görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ışığında notlar hazırlanmıştır. Bu notlara göre de araştırma çalışmasının bulgular SWOT matrisinin 4 ana bileşenini oluşturan güçlü, zayıf yönler; fırsatlar ve tehditler ışığında detaylandırılmıştır. Bu bileşenleri oluştururken temel yöntem, mülakatlar neticesinde katılımcıların doğrudan güçlü, zayıf, tehdit veya fırsat olarak değerlendirdikleri konuların alınan detaylı notlar neticesinde kategorize edilmesi şeklinde oluşturulmuştur.

5. VERİ TOPLAMA ARACI VE ÇALIŞMA GURUBU

Bu araştırmada ele alınacak verilerin temsili kişi sayısı 2019-2020 ve 2021 yıllarını kapsayan dönemde, havayolu çalışanı olarak görev almış en az 25 kişi ve bu dönemde seyahat etmek zorunda kalan, havayolu müşterisi olarak da en az 25 kişi olarak toplamda en az 50 kişi olarak belirlenmiştir. Zorlu pandemi koşullarında havayolu yöneticileri tarafından hem şirketlerin ayakta kalabilmesi adına hem de ulusal ve uluslararası yetkili kurumların getirdiği kuralları uygulama anlamında birçok karar alınmıştır. Çalışan grubunun seçim kriteri havayolu yöneticilerinin aldığı bu kararları uygulayan ve etkilerini doğrudan hisseden saha ve ofis çalışanlarından, müşteriler ise oluşan yeni seyahat ortamında bu uygulamaları doğrudan yaşayarak deneyimleyen kişilerden seçilmiştir. Çalışma gurubunun seçim kriterinde, koronavirüs ortamında alınan idari kararların; bir yandan doğrudan hizmet verenler diğer yandan doğrudan hizmeti deneyimleyen kişilerin bakış açısını yansıtabilecek sonuçlara ulaştırması hedeflenmiştir. Veri toplama aracı olarak çalışan gurubundaki katılımcılara açık uçlu 4 adet mülakat sorusu yöneltilmiştir. Bu dönemde havayolu ile seyahat eden müşteri tarafında ise 3 adet mülakat sorusu yöneltilerek, bu süreçte yaşadıkları deneyimin olumlu ve olumsuz yönleri anlaşılmasına çalışılmıştır.

Açık uçlu mülakat tekniği kullanılarak yapılan araştırmamızda, hedeflenen yöntem ilgili kişilerle karşılıklı konuşarak veri toplanmasıdır. Fakat günümüz salgın koşullarında bu yöntemin cevap vericiler açısından tercih edilmeyeceğini düşünerek teknolojinin imkanlarından faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak dijital ortamda hazırlanan soruların, ilgili kişilere e posta veya bağlantı gönderimi şeklinde ulaştırılmıştır. Dijital ortama ek olarak sosyal iletişim uygulamaları kullanılarak ilgili çalışan ve

müşterilere ulaşılmış ve bu kanallar üzerinden sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Bunlara ek olarak, her iki yöntemi de tercih etmeyen kişilere ise telefon ile ulaşılarak soru cevap şeklinde yapılan mülakatta, verilen cevaplar tarafınca eksiksiz bir şekilde yazılarak kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların, herhangi bir kısıtlama veya baskı hissetmemesi adına da kendilerinden kişisel bilgileri istenmemiş bu sayede çalışmanın objektif bir şekilde sonuç verebilmesi hedeflenmiştir.

Mülakatta çalışan örnekleminde yer verilecek katılımcılara sırası ile aşağıdaki sorular sorulmuştur.

“Covid-19 Süreci boyunca, işiniz gereği sorumluluklarınızı yerine getirirken ne gibi temel sorunlarla karşılaştınız? Bu süreç boyunca, iş yapış şekli olarak sizleri en çok zorlayan konular neler olmuştur? Performansınızı olumsuz etkilediğini düşündüğünüz konular nelerdi?” Bu soruda cevap aradığımız konu, ilgili sahalarda çalışan kişilerin bakış açısı ile karşılaşılan zorlukları anlamaktı. Bu sayede sektör açısından zayıf yön olarak değerlendirilebilecek bulgulara ulaşmak hedeflenmiştir.

İkinci soruda “Covid-19 süreci boyunca gerek havayolu şirketiniz tarafından gerekse sivil havacılık genel müdürlüğü tarafından alınan tedbirler açısından en olumlu bulduğunuz konuları paylaşmışsınız? Sizi iyi hissettiren çalışma ortamı şartları nelerdi?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu kısımdan elde edilecek verilerde, bu dönemde alınan tedbirler veya kararlar bakımından personel açısından olumlu bulunan konuları ve dolayısı ile sektörün güçlü yönlerini anlama açısından bulgulara ulaşmak hedeflenmiştir.

Üçüncü sorumuzda “Covid-19 süreci boyunca gerek fiziki iş ortamınızda gerekse uzaktan çalıştığınız dönemde iyileştirmeye açık, geliştirilmeye muhtaç olan alanların hangileri olduğunu düşünüyorsunuz? Covid sonrası sektörde ne gibi fırsatlar oluşabileceğini düşünüyorsunuz?” sorusuna cevap aradık. Bu kısımdan elde edilecek verilerde, çalışanlar bakış açısı ile ne gibi iyileştirmeler yapılabileceği ve bu sürecin ne gibi fırsatları beraberinde getirebileceğine yönelik bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışanlara sorduğumuz, son ve dördüncü soruda ise “Covid-19 Sürecinin uzun süre daha devam etmesi durumunda ne gibi farklı tehditlerle karşı karşıya kalacağımızı düşünüyorsunuz? Varsa bu tehditlerin üstesinden gelebilmek için ne gibi önerileriniz olacaktır?” sorusuna cevap aradık. Bu kısımda verilecek cevaplar ışığında süreç ile ilgili potansiyel tehditleri ve var ise yine çalışanlar gözünden iyileştirme önerilerini anlamaya yönelik bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu bölüme kadar olan sorularda, çalışmamızın havayolu çalışanları açısından etkilerini anlamaya yönelik sorular belirtilmiştir. Çalışmanın devamında bir de mevcut salgın döneminde seyahat etmek durumunda kalan müşterilerin bakış açısından güçlü ve zayıf yönleri anlayabilmek, aynı zamanda fırsat ve tehditleri ortaya koyabilmek adına sorular yöneltilmiştir.

Müşterilere, “Covid-19 Süreci boyunca, havayolu ile seyahat ederken ne gibi temel sorunlarla karşılaştınız? Seyahat öncesi (bilet alım, rezervasyon vs), seyahat boyunca (Check-in, boarding, uçağa

kabul, uçuş sırası vb.) ve seyahat sonrasında yolculuk deneyiminizi en olumsuz etkileyen faktörleri bizimle paylaşmışsınız?” sorusunu yönelttik. Bu kısımda alınacak cevaplarla, müşteri bakış açısı ile havayolları açısından zayıf yön olarak değerlendirilebilecek bulgulara ulaşmak hedeflenmiştir.

İkinci sorumuzda “Covid-19 süreci boyunca havayolu ile seyahat ederken; seyahat öncesi (bilet alım, rezervasyon vs), seyahat boyunca (Check-in, boarding, uçağa kabul, uçuş sırası vb.) ve seyahat sonrasında yolculuk deneyiminizi en olumlu etkileyen faktörleri bizimle paylaşmışsınız?” sorusu yöneltmiştir. Bu kısımda alınacak cevaplarda, salgın döneminde gerek havayolları nezdinde gerekse sivil havacılık genel müdürlüğü nezdinde alınmış olan önlemlerin müşteri deneyimine ne ölçüde olumlu yansıtıldığını değerlendirebilecek bulgulara ulaşmak hedeflenmiştir.

Üçüncü ve son sorumuzda ise “Covid-19 süreci boyunca havayolu ile seyahat ederken, yolculuk deneyiminizi daha iyi bir noktaya taşıyabilmesi adına ne gibi değişiklik ve iyileştirme önerileriniz olur?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu kısımdan alınacak cevaplarla, salgının daha da uzun zaman devam etmesi durumunda, havayollarının müşteri deneyimini daha iyi bir noktaya taşımak adına ne gibi müşteri beklentileri ile karşı karşıya olduğunu anlayacak bulgulara ulaşmak hedeflenmiştir.

6. VERİ ANALİZİ

Nitel araştırmaların doğası gereği, elde edilen verilerin analizlerinin en zor olduğu araştırma yöntemlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Nitel araştırmaların sonucunda elde edilen verilerin birbirinden farklı özellikler taşıması sebebi ile, kategorilere karşı oluşturulmuş temaların sınıflandırılmasının standart bir yöntem ile yapılması ayrıca bir zorluk taşımaktadır. Nitel araştırmada veri analizi, sorulara verilen cevaplardan elde edilen temaların tablolar ve grafiklerle anlatılıp bir tartışma haline dönüştürülmesi olarak da tanımlanabilir (Yıldırım, Şimşek 2013).

Nitel araştırmalarda veri analizi gerçekleştirirken ürünün kendisinden ziyade süreç ile ilgilenilir ve bilimsel araştırmalarda, veri analizciler genellikle tüme varım tekniği ile analiz etme eğilimi gösterirler (Tarkun, 2000). Bu sayede herhangi bir ön kabulün doğruluğunu ölçmekten ziyade olayların “Neden” ve “nasıl” oluştuğunu anlamaya çalışmak ve ortaya çıkardıkları etkileri bilimsel yöntemlerle ortaya koymak hedeflenmektedir. Nitel veri analizinde, gözlem ve görüşme gibi yöntemler kullanılarak elde edilen verilerin sistematik bir şekilde ilgili soruları belirleyerek kategorilere ayırdığımız ve bunların neticesinde temalarımızı oluşturduğumuz bir bilimsel yaklaşımdır (Özdemir, 2010). Bu araştırmanın da sonuç ve tartışma kısmından görülebileceği üzere, sorulmuş olan sorulara verilen cevaplar üzerinden tüme varım tekniği kullanılarak bir sonuç elde etmek hedeflenmiştir. Bu çalışmada, veri analizi “neden” ve “nasıl” sorularına cevap arayacak şekilde düzenlenmiş soru setlerini kullanarak uygulanması hedeflenmiştir. Bu çalışmada içerik analizine ve swot analizine yer verilmiştir.

Çalışmamızın giriş kısmında konu ile ilgili kapsamlı bir literatür araştırması yapıldı ve devamında ise şirketlerin yönetim stratejilerinin, alınan kararların etkinliğinden nasıl beslendiği ve

bunların, sürdürülebilir bir yönetim başarısını nasıl etkileyebildiği anlatılmıştır. Bilimsel araştırmalarda, araştırmacıların sahip olduğu kültürel birikim ve ilgili alandaki deneyimleri gerek araştırma sürecinde problemin teşhisine gerekse çözüm aşamasında veri toplama sürecine ve bilimselliğine katkıda bulunmaktadır (Cresswell, 2014). Bu bağlamda değerlendirildiği zaman, havacılık sektörünü konu alan araştırmamızda, yazarlardan birinin de havacılık sektörünün içinden gelmesi, veri analizi sürecinde temaları sınıflarken verilmek istenen mesajın doğru bir şekilde anlaşılabilmesi konusunda destekleyici olmuştur. SWOT analizini gerçekleştirirken, nitel araştırma yöntemi gereği açık uçlu sorularla mülakat tekniği uygulanmıştır. Sorulan soruların detaylarının, veri toplama aracı ve çalışma grubu başlığı altında daha detaylı aktarıldığı üzere, ilgili kategorileri oluşturabilmek amacı ile; katılımcıların bakış açılarına göre güçlü yönleri, zayıf yönleri, tehditleri ve fırsatları ortaya çıkaracak sorular yöneltilmiştir. Karşılıklı görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ışığında notlar hazırlanmıştır. Bu notlara göre de araştırma çalışmasının bulguları SWOT matrisinin 4 ana bileşenini oluşturan güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler ışığında detaylandırılmıştır. Bu detaylandırma neticesinde SWOT matrisine yerleştirilerek kategorize edilmiştir.

Tablo 1. Swot Matrisi- Güçlü ve Zayıf Yönler

İÇ ÇEVRE ANALİZİ	
GÜÇLÜ YÖNLER (S)	ZAYIF YÖNLER (W)
<p>-Uzaktan çalışma ortamının çalışanlara sunulması personel deneyimini olumlu etkilediği gözlemlenmiştir.</p> <p>-Çevirim içi ve ücretsiz olarak, çalışanların gerek kişisel gelişimi gerekse mesleki yeterliliklerini artırma olanağı sunan kaliteli eğitimleri sunması çalışan deneyimini olumlu etkilediği gözlemlenmiştir.</p> <p>-İşten çıkarmaların olmaması personel açısından olumlu karşılandığı gözlemlenmiştir.</p> <p>-Daha önce birçok kez, büyük krizler yaşayan Türk Havacılık Sektörü, bu krizi atlama konusunda da deneyimli olduğu düşünülmektedir.</p> <p>-SHGM'nin havayolu şirketlerinde, bilet iptalleri durumunda geri ödeme mecburiyetlerini birkaç ay ileri tarihe atmış olması şirketlere nakit akışını dengeleme konusunda destek olduğu düşünülmektedir.</p> <p>-Uçakların her 3 dk. Da bir havalandırılması ve kullanılan HEPA filtrelerinin virüslerin yayılmasında etkin olması hem çalışan hem de müşteri deneyimini olumlu etkilediği gözlemlenmiştir.</p> <p>-Sürekli maske ile çalışılmasından ötürü çalışanların, diğer rutin mevsimsel hastalıklardan da daha fazla korundukları gözlemlenmiştir. Personel açısından operasyon verimliliğini artırdığı düşünülmektedir.</p>	<p>-Salgının ilk aylarında, sürekli yaşanan iptaller ve uçuş değişiklikleri sonrası, müşterilerin çağrı merkezlerine ulaşabilmek için saatlerde telefon hattında beklemek zorunda kalmaları, müşteri deneyimini olumsuz etkilediği düşünülmektedir.</p> <p>-Kurum içi iletişimlerin, Covid-19 tedbirleri ile seyreltilmiş personelden ötürü zayıflamış olmasının personel açısından olumsuz değerlendirildiği gözlemlenmiştir.</p> <p>-Sürekli maske ile çalışılan ortamda kişiler arası iletişimde vücut dili (mimikler) eksik kalmıştır. Bu da ekip kaynak yönetimi açısından kişiler arası iletişimi zayıflattığı düşünülmektedir.</p> <p>-Otoriteler tarafından alınan kararların, müşterilere geç akması</p> <p>-Salgının ilk evresinde, gelir kaybına paralel olarak çalışanların maaşlarında kesintiye gidilmesi yaşam standartlarını düşürmüştür.</p> <p>-Müşterilerin tedbirleri uygulama konusunda duyarlılığın zayıf olması.</p> <p>-Maaşların ciddi oranda düşürülmesi, personel motivasyonunu/performansını olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir.</p>

	-Müşteriler açısından bu dönemde iptal/iade durumlarında bilet paralarının aylar sonra ödenmiş olması (SHGM müsaadesi ile), müşteri memnuniyetsizliğine sebep verdiği gözlemlenmiştir.
--	--

Covid-19 pandemi sürecinin Türk Havacılık sektöründe çalışanlar ve bu dönemde havayolları ile seyahat eden kişiler bakış açısı ile etkilerini incelediğimiz çalışmanın bulgularını dört ana başlık altında değerlendirdik. Daha önce de belirttiğimiz gibi bu dört ana başlık SWOT analizimizin alt bileşenlerini oluşturmaktadır. Tablo 1 de Güçlü ve Zayıf yönler, takip eden bölümde ise tablo 2'nin oluşturduğu fırsatlar ve tehditlere yer verilmiştir.

Güçlü Yönler (S)

İç çevre analizi incelemesi ile sektörün halihazırda yaşadığı durum ile ilgili değerlendirmelerin ele alındığı güçlü yönler (Hill ve Westbrook, 1997), çalışanlardan ve müşterilerden alınan cevaplar ışığında şekillenmiştir. Katılımcıların yoğun olarak verilen cevaplardan ön plana çıkan, K1'in *"Ekonomik kriz ortamı oluşturan bu salgın döneminde işimi kaybetmemiş olmak psikolojik olarak benim daha rahat olmamı sağlamıştır"* cevabı birçok çalışanlar tarafından farklı anlatımlarla dile getirilmiştir.

K2 in verdiği *"Uzaktan çalışma ortamının çalışanlara sunulması kişisel anlamda çalışan olarak süreç deneyimimi olumlu etkilemiştir"* değerlendirmesi, farklı anlatım şekilleri ile de olsa diğer katılımcıların da yoğun olarak olumlu bulduğu görüşlerden olduğu gözlemlenmiştir. Bir diğer olumlu konuya örnek olarak K3 nin verdiği *"Şirketimizin, çevirim içi ve ücretsiz olarak, çalışanlar olarak bizlerin gerek kişisel gelişimi gerekse mesleki yeterliliklerini artırma olanağı sunan kaliteli eğitimleri sunması, bu süreçte kişisel gelişim şansı bulduğum için beni iyi hissettirmiştir"* cevabı birçok diğer katılımcının da ortak görüşü olarak öne çıkmaktadır.

Diğer Yandan bu dönemde müşteri olarak havayolunu kullanan kişilerden alınan cevaplar da dikkate değerdir. K4 ün verdiği *"Yolculuk sırasında yapılan anonslarda, uçaktaki havanın her 3 dk. da bir yenileniyor olduğu ve kullanılan HEPA filtrelerinin virüslerin yayılmasını önlemede etkin olması, küçük bebeğimle seyahat ederken daha huzurlu uçuş yapmama olanak sağlamıştır"* cevabı dikkate değerdir. Bu cevabın farklı müşteriler tarafından da kendi özgün cümleleri ile de olsa, vurgulanmış olması dikkate değer bulunmuştur. Bununla birlikte aynı konunun, özellikle kokpit ve kabin birimlerinde görev yapan personel tarafından öne çıkarılması dikkat çekmiştir. Kabin çalışanlarından K5'in verdiği *"Ameliyathanelerde kullanılan en kaliteli filtrelerin, bizim uçaklarımızda kullanılıyor olduğunu bilmek, bu stresli ortamda bizi bir nebze de olsa rahat çalışmamızı sağlamıştır"* cevabı bu konuyu özellikle güçlü yön olarak sınıflandırmamıza olanak sağlamıştır.

(Şahin, Tektaş 2021) havacılık sektörü SWOT analizine dair yaptıkları çalışmada, bu sektörün araştırma ve geliştirmeye verilen değer, teknolojinin son imkanlarını kullanması ve bunun yolcu

memnuniyetini artırmak sureti ile alternatif ulaşım sistemlerine karşı daha güçlü olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bağlamda değerlendirildiği zaman, mevcut çalışmamızın koronavirüs pandemisi ışığında yapılan incelemesinin, daha önce yapılmış olan ilgili çalışmayı destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir.

Zayıf Yönler (W)

Çalışmamızda tablo1'den de görülebileceği üzere zayıf yönleri belirleme adına sorulan sorularımıza, güçlü yönlerle kıyasla daha yoğun cevaplar alabildik. Zayıf yönler de güçlü yönler gibi en fazla değinilen konulardan seçilmiş ve ilgili görüşü yansıtacak bir cümle ile tablo haline getirilmiştir.

Bu kısımda elde edilen bulgulardan kokpit çalışanlarından K1'in verdiği "*Maske ile görevlerimizi yerine getirirken, konfor alanımızdan uzaklaştık. Bunun yanında ekip kaynak yönetimi açısından önemli olduğunu düşündüğüm vücut dili ve yüz mimikleri maske altından anlaşılmadığı için iletişim verimliliği azaldı.*" buna ek olarak yine bir uçuş personeli olan K2'nin verdiği cevapta, "*Gürültülü kokpit ortamında maske altından daha iyi anlaşılabilmek için, daha yüksek sesle konuşup iletişim kurmaya çalıştık. Bu durum da günün sonunda eski normale nazaran daha fazla yorulmamıza sebebiyet vermiştir*" konusuna değinilmiştir. Yine bir başka uçuş personelinin olan K3'ün verdiği cevapta "*Maske ile yapılan uzun mesai saatlerinin, yetersiz oksijen den kaynaklanan baş ağrısına sebep olduğunu düşünüyorum*" cevabı da yine maske ile çalışmanın zorluklarına değinmiştir. Bahsi geçen üç katılımcının, maske ile uzun mesailer yaparken yaşanan zorluklara dair verdiği cevaplar uçuş personeline pandemi ortamının maske zorunluluğu sebebi ile verimliliğin azaldığı kanısını oluşturmuştur. Uçuş operasyonlarında insan faktörünün rolü ve pilot performansını arttıracak önerilerin incelendiği (Başdemir, 2020) çalışmasında, özellikle uçucu personelin ekip kaynak yönetimi açısından zihinsel ve bedensel olarak uçuşa hazır gelmelerinin önemine değinilmiş, anormal durumlara yerinde ve zamanında müdahale etmelerinin iyi bir farkındalıkla, zihinsel ve bedensel sağlıkla mümkün olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda değerlendirildiği zaman, bizim çalışmamızın sonucunda elde edilen bulgularda, uzun mesailerin maske ile yapılıyor olmasının uçucu personel açısından konfor alanlarını daralttığı yönünde geri bildirim alınmış ve olumsuz etkilendikleri gözlemlenmiştir.

Diğer yandan müşteriler açısından değerlendirildiği zaman K4'ün verdiği "*Ülkelere göre çok sık değişen, test ve karantina koşullarının bize zamanında bildirilmemesi sebebi ile havalimanında bu konuda mağduriyetler yaşadık*" cevabında farklı müşterilerden benzer geri bildirimler ile de desteklenmesi bir diğer zayıf yön olarak çalışmamızda yer bulmuştur. Bu konuda iletişim kanallarının daha güçlü oluşturulması ve müşterileri ile daha verimli bir iletişim ağının kurulmasına ihtiyaç olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. K5'in verdiği ve diğer birçok müşterinin cevaplarını temsil edebileceğini düşündüğümüz "*almış olduğum biletimle ilgili yaşanan 4 farklı değişiklik sebebi ile her seferinde çağrı merkezini arayıp bir başka uçuşa değişiklik yapmam gerekti. Fakat her arayışında çağrı*"

merkezinde ilgili kişilerle görüşmek için en az 45 dk telefon hattında beklemem gerekti” şeklinde görüş bildirmiştir. Çağrı merkezlerinin satış süreci memnuniyetinin incelendiği (Polat ve Tellan, 2015) araştırmasında ortaya konan veriler değerlendirildiğinde, herhangi bir durumda müşteri temsilcisine ulaşabilme süresinin, müşteri beklenti ve memnuniyetini doğrudan etkilediği ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda, havayollarının bu gibi acil durum şartlarında hizmet veren çağrı merkezi personel kapasitesini artırması ve sorunlara daha hızlı çözümler getirmesinin müşteri deneyimlerini olumlu etkileyeceği değerlendirilmektedir.

Tablo 2. Swot Matrisi- Tehdit ve Fırsatlar

FIRSATLAR (O)	TEHDİTLER (T)
<p>-Covid 19 sonrası insanlarda oluşan stresle birlikte tatil gereksinimi artmaktadır. Bu sebeple turizm sektöründe güçlü talep yaratma potansiyeli taşıdığı öngörülmektedir.</p> <p>-Zayıflamış Türk lirasının, toparlanma sonrasında Türkiye de tatil yapmak isteyenler adına cezbedici olabileceği düşünülmektedir.</p> <p>-Güçlü jeopolitik konum sebebi ile birçok pazara erişim imkânı sunan Türk havacılık sektörü, Avrupalı ve orta doğulu rakiplere göre, pandemi sonrası rekabet avantajı elde edebileceği düşünülmektedir.</p> <p>-Pandemi sürecinin getirdiği yoğun dijitalleşme süreci daha da güçlendirilerek, müşteriye ulaşım ve müşteri memnuniyeti konusunda birçok yeni fırsat barındırdığı gözlemlenmiştir.</p> <p>-Türk sağlık sisteminin güçlü altyapısı dünyaca tasdik edildi. Pandemi sonrasında, uluslararası alanda sağlık Turizmi için yapılacak pazarlama faaliyetlerinin havacılık sektörünü de çok olumlu etkileme potansiyeli bulundurduğu düşünülmektedir.</p> <p>-Covid ile birlikte, fiziki çalışma ortamında (özellikle kokpit) dokümantasyon anlamında kağıtsız çalışma ortamına geçilmesi, dijital imkanların kullanılması hem bulaş riskini düşürebilecek hem de maliyetlerin azalmasına katkıda bulunabilecektir. Doğanın korunmasına da ayrıca katkıda bulunacaktır.</p> <p>-Uzaktan çalışmanın, Hibrid çalışma modellerinin geliştirilmesi, personel ihtiyaç ve maliyetlerini azaltma potansiyeli taşımaktadır.</p>	<p>-Virtüsün yeni varyasyonlarının ortaya çıkması sektöre daha derin bir yara açabileceği düşünülmektedir.</p> <p>-Salgının uzun sürmesi durumunda personelin üzerindeki kümülatif psikolojik yorgunluğun artması ve dolayısı ile performanslarının olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir.</p> <p>-Salgın sonrası yerel ve uluslararası rekabetin daha da kızışması beklenmektedir.</p> <p>-Uçaklar yerine alternatif seyahat araçlarının tercih edilebilecek olabileceği düşünülmektedir.</p> <p>-Salgının sebep olduğu ekonomik zayıflıkların ilerleyen dönemde ekonomik krizleri tetikleme ihtimali bulunduğu öngörülmektedir.</p> <p>-Salgınla birlikte düşmüş olan petrol fiyatlarının, toparlanma ile birlikte yeniden tırmanışa geçmesi maliyetleri ciddi oranda artırabileceği öngörülmektedir.</p> <p>-Maskeli çalışma ortamının uzun süre daha devam etmesi, kokpit çalışanları açısından uçuş emniyetini olumsuz etkilediği yönünde geribildirimler alınmıştır.</p> <p>-SHGM nezdinde alınan, uçuş ekipleri mesai sürelerinin uzatılması sonucu, daha uzun uçuşları ilave ekiplerle yapmayı mümkün kılmış fakat uçak içi istirahatin gerçek istirahatin yerini alamadığı gözlemlenmiştir. Salgın süresinin uzaması ve bu istisnai durumun daha uzun sürme ihtimali, uçuş ekibi motivasyonunu ve uçuş emniyetini zayıflatma potansiyeli taşımaktadır.</p> <p>-</p>

Fırsatlar (O)

Çalışan bakış açısı ile değerlendirildiği zaman K1’in verdiği “Covid-19 ile birlikte uzaktan çalışma imkanları getirilmesi ve dijital kanalların daha etkin kullanılması ile ileride, ayın belli dönemleri uzaktan çalışma şartlarının oluşturulması durumunda daha mutlu olabilirim” cevabı,

havacılık sektörü adına maliyetleri azaltabilmek adına fırsatlar taşıdığı gözlemlenmiştir. Birçok çalışanın evden çalışma konusuna olumlu baktığı ve bu durumun ileride şirketlerin değerlendirebileceği bir fırsat olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. (Akça ve Küçükoğlu 2020), Covid-19'un iş yaşamına etkileri ve evden çalışma konusunun incelendiği araştırmasında bu durumla ilgili esnek olması, tasarruf, ulaşımda geçirilen ölü zamanın daha verimli kullanılması gibi konuları bu durumun bir avantajı olarak sıralamıştır. Buna karşılık, evden çalışma konusunda iş arkadaşları ile ilgili sosyal ilişkilerin zayıf kalacak olması, yapılan iş ile ilgili konsantrasyon sorunları ve bu sistemin uygulanması durumunda ihtiyaç duyulan gerekli teknolojik altyapının yetersiz kalabilme durumlarını ise dezavantaj olarak sıralamıştır. Elde ettiğimiz bulgular değerlendirildiği zaman, çalışanlar açısından kuvvetli bir fırsat olduğu gözlemlenen uzaktan çalışma konusu; olumlu ve olumsuz yönleri ile daha detaylı incelemeye ve havacılık sektörüne ne ölçüde uygun olduğunun farklı açılardan incelenmeye muhtaç olduğu düşünülmektedir.

Kokpit çalışanlarının verdiği cevapları temsilen K2'nin verdiği *“kokpit çalışma ortamında dijital kanalların daha fazla kullanılması, kağıtsız çalışma ortamının sağlanması hem doğaya katkıda bulunacak hem de maliyetleri azaltacaktır”* cevabı hem kokpit ve kabin çalışma ortamındaki dokümantasyonun dijitalleşmesi hem de yolculara sunulan dergi ve yayınların kâğıt yerine dijital olarak sunulmasına imkân tanıyacaktır. Bu konuda ilgili havayollarının, kokpit/kabin çalışma ortamının dijitalleşmesi ve kâğıt tüketiminin sıfırlanması ile bunun yanında müşteriler için yayınlanan dergilerin dijital ortama taşınmasından elde edilecek verimlilik ayrı bir çalışma ile değerlendirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Müşteriler açısından değerlendirildiğinde K3'ün verdiği *“salgın biter bitmez ilk fırsatta ailemle, bu dönemde ertelemek zorunda kaldığımız tatil planımızı gerçekleştireceğiz”* cevabı birçok müşterinin daha bakış açısını yansıttığını görebiliyoruz. Söz konusu iyileşmeyi Türkiye özelinde düşündüğümüzde ise, değer kaybına uğramış olan TL'nin salgın sonrası dönemde yurt dışındaki potansiyel müşterilere daha da cazip geleceği öngörülmektedir. Bu anlamda Türk havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalar için güçlü bir fırsat ortaya çıkması beklenmektedir.

Tehditler (T)

Bu bölümünde SWOT analizimizin dördüncü bileşenini olan tehditlerle ilgili bulgulara yer verdik. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin operasyonlarında kendilerini bekleyen tehlikelerin, çalışanlar ve müşteriler gözünden neler olduğunu anlamak konusunda ayrıca önemli olacağı düşünülmektedir. K1'in verdiği *“virüsün her geçen zamanda yeni türleri ortaya çıkıyor, bu durumun devam edip yıllar boyu sürmesi ihtimalini çok tehlikeli buluyorum”* cevabı birçok katılımcı tarafından farklı anlatımlarla dile getirilmiştir. Salgının uzun seneler devam etme ihtimali havacılık sektörü açısından ciddi bir tehdit olarak ortaya çıkmaktadır. K2'nin *“salgının daha uzun süre devam etmesi,*

halihazırda düşen gelirlerimizin daha da azalması ve belki de işimizi kaybetmemize sebep olabilir” cevabı birçok çalışanın ortak görüşü olarak karşımıza çıkmakta. Bu tehdittin gerçekleşmesi durumunda hem çalışan verimliliği hem de sektör açısından olumsuz sonuçlar doğurma ihtimali olduğu düşünülmektedir. K3’ün verdiği cevapta *“maskeli çalışma ortamının daha uzun süreler devam etmesi durumunda, uçuş emniyetini olumsuz etkileyecektir”* görüşü oluşmuştur. Da ha önce zayıf yönlerde de değinildiği üzere kokpit çalışanlarının maskeli çalışma ortamından mutsuz oldukları ve iş akışlarını olumsuz etkilediği yönünde görüş birliği olduğu gözlemlenmiştir. Müşteriler açısından K4’ün *“salgının bitmemesi durumunda, iç hat seyahatlerim için kendi aracım veya daha seyreltilmiş şekilde seyahat imkânı sunan alternatif ulaşımı tercih edebilirim”* cevabı değerlendirildiği zaman, şirketlerin özellikle iç hatlarda müşteri kaybına uğrama ihtimalleri bulunduğu fikrini zihinlerde canlandırmaktadır. Kokpit personeli olan K5’in *“pandemi sebebi ile acil durum şartlarında geçici olarak şirketlere tanınan uçak içi dinlenme yöntemi ve ilave ekip tahsisi ile daha uzun mesailere imkân vermesi, uçuş ekiplerine kümülatif yorgunluk olarak geri dönecek ve performansımızı olumsuz etkileyebilecektir”* cevabı pandemi şartlarının uzun süre devam etmesi sonucu oluşabilecek bir riski ortaya koymaktadır. Kokpit personeli ve ekip kaynak yönetimi açısından birçok pilotun salgının uzun zaman devam etmesi durumunda oluşabilecek olumsuz koşullara dair görüşlerini belirtmektedir.

SONUÇ

Bu araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan tartışmanın ana konusu “Covid-19 salgınının havacılık sektörüne olan etkilerinin çalışanlar ve müşterilerin bakış açısı ile SWOT analizi yöntemini kullanarak incelemektir”. Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda süreç boyunca çalışanların, iş yapış şekilleri bakımından veya verimlilik açısından yoğunlukla işaret ettikleri sorunlar, “maske ile çalışmanın zorlukları, bu duruma bağlı olarak oluşan iletişim problemleri, sürecin getirdiği psikolojik stres yükü, oluşan kriz sebebi ile düşen gelirler ve belirsizlik gibi konularla “karşılaştığı belirlenmiştir. Diğer yandan yine salgın döneminde sektör oyuncularını tarafından bir dizi önlemler alınmış bu önlemler arasında da “uzaktan çalışmanın sağladığı personel motivasyonu, uçak içi havalandırma sistemlerinin kalitesinin çalışan ve müşteri deneyimine olumlu etkileri işten çıkarmaların olmaması” gibi konular ana unsurlar olarak karşımıza çıkmıştır. Tablo 1. de oluşturulan güçlü ve zayıf yön kırınımlarında, ilgili temalar detaylandırılmıştır. Bu sınıflandırmalarda yöntem olarak nitel bir bakış açısı ile doğrudan katılımcı perspektifinden güçlü, zayıf yönler belirlenmiş aynı zamanda ilgili katılımcıların bakış açısı ile tehdit ve fırsatlar ortaya konmuştur. Daha yoğun olarak bildirilen güçlü ve zayıf yönler çalışmanın sonuçlarının ortaya çıkmasına ışık tutmuştur. Çalışanlar tarafından güçlü yön sınıflandırmasında yoğunlukla değerlendirilen uzaktan çalışmanın sağladığı ortamın pozitif ve motive edici durumun kendilerini daha verimli kıldığına dair sonuç, bu alanda yapılan farklı araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. (Akça ve Küçüköğlü, 2020) araştırmasında eğitimli ve şehirlerde yaşamını

sürdüren, göreceli olarak büyük şirketlerde çalışanların ve gelir seviyesi olarak üst sınıflarda yer alanların evden çalışma potansiyellerinin ve bu durumdan motive olma durumlarının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Diğer yandan Tablo 2. de ise aynı konuda sektör içerisinde çalışanlar ve müşteriler gözünden oluşan fırsat ve tehditleri ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda, salgın döneminde alınan kararlar ve önlemlerin takip eden dönemler içerisinde “müşteriler açısından birikmiş tatil ihtiyacının karşılanmasında fırsat oluşturduğu, dijital çalışma ortamının zenginleştirilmesi verimlilik ve çalışan deneyimini olumlu etkileme potansiyeli olduğu ve kur değeri açısından rekabet avantajı yakalanmış olmasının, yabancı turisti ülkemize çekme anlamında cazibe yaratacak fırsat olması” gibi fırsatlar barındırdığı gözlemlenmiştir. Bakırcı (2020) “Covid-19’un havayolu ulaşımına etkisi” çalışmasında da Türk hava yolu şirketlerinin, tüm seyahat yasaklarına rağmen, coğrafi konumunun ve havayolu ulaşımında alınan tedbirlere rağmen varlığını sürdürmesinin sürecin sonunda bir fırsat oluşturacağı öngörülmektedir. Bu anlamda bizim çalışmamızda yansıttığımız çalışan ve müşteri bakış açısı ile tutarlı sonuçlara ulaşıldığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte salgının uzun süre daha devam etmesinin, halihazırda alınan önlemlere rağmen sektöre çok daha derin yaralar açabileceği hem çalışan hem de müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebileceği, hatta bazı şirketleri kapanma noktasına getirebileceği gibi olumsuz potansiyel tehditler barındırdığı gözlemlenmiştir.

Araştırmamızda hem doğrudan müşterilerle temasta bulunan uzman personelin hem de doğrudan müşterilerle temasta bulunmayan uçuş personeli ile mülakatlar düzenlemiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde hem uçuş operasyonları verimliliği açısından hem de sahada çalışan personel bakış açısını yansıtmaya amaçlanmıştır. Bununla birlikte, doğrudan karar alıcı olan yönetim kademesindeki personelin mülakatlara dahil edilmemiş olması nedeni ile, yönetsel bakış açısını yansıtmadığı söylenebilir. İleride yapılması muhtemel çalışmalarda, yalnızca yönetim kademesindeki çalışanlar ile yapılacak mülakatlar yöntemi ile, alınmış olan kararların ve yönetim stratejilerinin neden sonuç ilişkisini irdeleme fırsatı bulunmaktadır. Müşterilerin bakış açısını yansıtmaya bakımından değerlendirildiğinde ise çalışan analizine kıyasla daha genel geçer sonuçlar verdiği söylenebilir.

Bunun yanında araştırmamızın kısıtları değerlendirildiğimizde; mülakata katılan çalışanların, havayollarının birbirinden farklı birimlerde çalışan kişiler olması sebebi ile önceliklerinin farklı olabileceği gözlemlenmiştir. Bu durumun sonucu olarak müşterilerle birebir temasta olan kişilerin olumlu ve olumsuz bulunduğu konular ile daha teknik bölümlerde çalışan kokpit personelinin, olumlu/olumsuz değerlendirmeleri farklılık göstermiştir. Araştırmamızda yalnızca çalışan ve müşteri bakış açısının anlaşılması amaçlanmıştır. Bu anlamda, kararları alan yönetim kademesinin bakış açılarını yansıtmaya konusunda yetersizdir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda temsil grubunun daha sınırlandırılmış bir çalışan kesimi ile yapılması ve araştırma yönetim kademesinin de dahil edilmesi

sonuçların verimliliğini artıracığı ve daha geniş bir perspektif ile problemlere ışık tutabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Açıklalın, M., Grammes, T. (2016). Qualitative data collection and interpretation: A Turkish social studies lesson. *Journal of Social Studies Education Research*, 7 (1), 1-40.

Akça, M., Tepe Küçüköğlü, M. (2020). Covid-19 ve iş yaşamına etkileri: evden çalışma. *Journal of International Management Educational And Economics Perspectives*, 8 (1), 71-81.

Akça, M. (2020) Covid-19 un havacılık sektörüne etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7 (4), 45-64.

Aktaş, K., (2015). Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (3), 1-19.

Adıgüzel, S. (2020). Covid 19 sonrası havayolu taşımacılığı. *International Journal on Social Sciences*, 5 (3), 65-77. Doi:10.46291

A, Demir. (2020). Türkiye'nin otomobilinin GZFT analizi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (1), 24-46.

Bakır, M., Bal, H., Akan, Ş. (2017). Türk sivil havacılık sektörünün değerlendirilmesinde bütünleşik SWOT-AHS yaklaşımı. *Journal of Aviation*, 1 (2), 154-169.

Bakırcı, M. (2020). COVID-19 pandemisinin Türkiye havayolu ulaşımına etkisi. *Türk Coğrafya Dergisi* 76, 45-58.

Başdemir, M. (2020). Uçuş operasyonlarında insan faktörünün rolü ve pilot performansını arttıracak öneriler. *Journal of Aviation*, 4 (2), 55-70.

Craven, M., Singhal S., & Matthew W. (2020). COVID-19: Briefing Note. March 16, 2020, McKinsey and Company.

Columbus, C., Brust, K. B., & Arroliga, A. C. (2020). 2019 Novel coronavirus: an emerging global threat. *In Baylor University Medical Center Proceedings*. 33 (2), 209-212. Doi: 10.1080/08998280.2020.1731272.

Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., ... & Viboud, C. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*. 368 (6489) 395-400. Doi: 10.1126/science.aba9757

D. Kaitano, N Godwell, D. Chikodzi (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air transport Management*, Volume 92 (102022), 1-12.

Dyson, R.G., (2004). Strategic development and SWOT analysis at the university of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152 (2004), 631-640.

- DHMI, (2020) *Havalimanları Karşılaştırmalı İstatistikleri*. Erişim tarihi 02.04.2021
<https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler.aspx>
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Hill, T. ve Westbrook, R. (1997). “SWOT analysis: it’s time for a product recall”, long range planning, *Oxford Pergamon*. 30 (1), 46-52.
- J.W. Creswell, (2014). Nitel araştırma yöntemleri. S.B. Demir ve M. Bütün (Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- King, R. K., (2003). Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation, California.
- Kocabaş, İ. (2017). Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin İmajının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5 (1), 118-147.
- Leder, K., & Newman, D. (2005). Respiratory infections during air travel. *Internal Medicine Journal*, 35(1), 50–55.
- Li, T. (2020). A SWOT Analysis of China’s air cargo sector in the context of covid-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, 88 (101875) (1-6)
- Macit, A., Macit, D. (2020). Türk sivil havacılık sektöründe covid-19 pandemisinin yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)* 7 (4), 100-116
- Örs, İ. (2020). Covid-19 ve deri. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1 (3), 26-29.
- Demirtaş Ö. (2013). Havacılık endüstrisinde stratejik yönetim: SWOT analizi ile durum değerlendirmesi. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2 (2), 207-238.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343.
- Polat, E., Tellan, D. (2015). Çağrı merkezi hizmetlerinde satış süreci memnuniyeti: Erzurum ili örneğinde bir inceleme. *Atatürk İletişim Dergisi*, 8 (2015), 115-136.
- SHGM (2021a.) Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı. Uçuş operasyonları esnasında COVID-19 tedbirleri hakkında. (Erişim tarihi 07.04.21).
<http://web.shgm.gov.tr/documents/>
- S. Gürbüz, F. Şahin, (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, (2015).
- Şahin, B., Tektaş, N. (2021). Havacılıkta SWOT analizi: Türkiye için durum değerlendirmesi. *Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi*, 4 (1), 87-98.
- Tavşancıl Tarkun, E. (2000). Nitel araştırmalar. *Öneri Dergisi*, 3 (14), 29-34.

TC. Sağlık Bakanlığı (2021). *Genel koronavirüs tablosu*. Erişim tarihi 03.04.21 <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html>

Türk Hava Yolları (THY), (2021). *Güvenli seyahat Standartlarımız*. Erişim Tarihi: 2.04.2021 <https://www.turkishairlines.com/tr-int/guvenli-seyahat-standartlarimiz/>

Turkish Cargo (2020). *Turkish Cargo, Çin'de üretilen kovid-19 aşularını Türkiye'ye taşıdı*. Erişim tarihi 01 Nisan 2021 <https://www.turkishcargo.com.tr/tr/haberler/turkish-cargo-cinde-uretilen-kovid-19-asilarini-turkiyeye-tasidi>

Türnüklü, D. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24 (24) , 543-559.

THY (2020a.). *1 ocak-31 aralık 2020 dönemine ilişkin Türk Hava Yolları yönetim kurulu faaliyet raporu*. Erişim tarihi 02.04.2021 https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/2020-yk-faaliyet-raporu-konsolide-tr_v4.pdf

WHO (2021b). *COVID-19 weekly epidemiological update*. Erişim tarihi 05 nisan 2021 <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---31-march-2021>

Who (2020a.) *air travel advices*. Erişim tarihi 01.04.2021 <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/air-travel-advice>

Yücel, B., Görmez, A. (2019). SARS-Corona virüsüne genel bakış. *Türkiye Teknoloji ve Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 2 (1), 32-39.

Yıldırım A., Şimşek H, (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2 (13), 113-118.

Yaşar, M. (2018). Nitel araştırmalarda nitelik sorunu. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 55-73.