

Derleme Makale

Havacılıkta SWOT analizi: Türkiye için durum değerlendirmesiBüşra Şahin¹, Necla Tektaş²¹Intelligent Transportation Systems, Institute of Science, Bandırma Onyedi Eylül University,
Bandırma, Turkey²Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Econometrics, Bandırma Onyedi
Eylül University, Bandırma, Turkey*Correspondence: busrakocakaya017@gmail.com

DOI: 10.51513/jitsa.903416

Özet: Modern yaşamın bir parçası olan ulaştırma sistemleri hem ülke genelinde hem de devletin başka dünya hükümetleriyle iletişim kurmasının en somut yolu olmaktadır. Havayolu ulaşımı; zaman kavramının son derece elzem olduğu günümüz dünyasında, iş seyahati ya da eğlence seyahati amacıyla yapılan yolculuklarda, sağladığı konfor ve güven sayesinde çokça tercih edilen bir ulaştırma biçimidir. Türkiye üç kıtayı birbirine bağlayarak transit uçuşlarda bir merkez olmuştur. Havacılık sanayimiz uluslararası alanda rekabet edecek seviyede olmasa dahi insanların yaşam standardının yükselmesi ister yurt içi ister yurt dışı uçuşları için yeni fırsatlar doğurmuştur. Öte yandan ülkemizi de içine alan coğrafyada hüküm süren savaş ortamı havayolu taşımacılığının gelişimini engellemektedir. Bu değişken taleple birlikte Türk sivil havacılığı da farklı yapılar ile varlığını korumaya ve geliştirmeye çalışmaktadır. Bu çalışmada stratejik yönetim sürecinde sıkça kullanılan ve Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler anlamına gelen SWOT Analizinden faydalanılmıştır. Çalışmanın amacı Türkiye’de sivil havacılığın durum değerlendirmesini yapmaktır. Ulusal sivil havacılığının içsel faktörlerini oluşturan güçlü ve zayıf yanları ile Türk sivil havacılığını etkileyen dışsal faktörler fırsat ve tehditler olarak ele alınmıştır.

Anahtar kelimeler: Havayolu ulaşımı, SWOT analizi, sivil havacılık

SWOT Analysis of aviation: Assessment of the situation in Turkey

Abstract: Transport systems, which are a part of modern life, are the most concrete way of communicating both across the country and with the governments of the other world. Air transport; In today's world, where the concept of time is extremely essential, it is a highly preferred mode of transportation, thanks to the comfort and confidence it provides, for business travel or leisure travel purposes. Turkey has become a center of transit flights linking three continents together. Even if our aviation industry is not at a level to compete in the international arena, the rise of people's living standards has created new opportunities for domestic or international flights. On the other hand, the war environment prevailing in the geography including our country prevents the development of airline transportation. With this variable demand, Turkish civil aviation tries to protect and develop its existence by gaining different structures. In this study, SWOT Analysis, which means Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats and which is frequently used in the strategic management process, is used. The aim of the study is to assess the situation of civil aviation in Turkey. The strengths and weaknesses that constitute the internal factors of our national civil aviation and the external factors affecting our aviation are considered as opportunities and threats.

Key words: Airline transportation, SWOT analysis, civil aviation

* Corresponding author;

E-mail address: busrakocakaya017@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9800-6838; 0000-0002-8190-4532 (in hierarchical order)

Received 25 March 2021; accepted 30 April 2021

Peer review under responsibility of Bandırma Onyedi Eylül University.

1. Giriş

Sosyalleşmenin en güçlü vasıtalarından biri olan ulaşım; ilk çağlardan günümüze dönüşerek, çeşitlenerek ve yenilenerek yük ve yolcu taşımacılığını mümkün kılmıştır. Ulaştırma sistemlerinden birisi olan havacılık, insanoğlunun hemen hemen her dönemde merakını cezbetmiş bunun neticesinde de sürekli gelişim göstermiştir.

Dünya çapında havadan ağır hava araçlarının temelleri Leonardo Da Vinci'nin çizimlerine dayandırılmaktadır. Modern anlamda ilk başarılı uçuş ise 1903 yılında Wilbur ve Orville Wright kardeşler tarafından gerçekleştirilmiştir. İkinci Dünya Savaşında askeri amaçla kullanılan uçakların yerini 1958'de Boeing şirketinin jet motorlu uçaklar almıştır. Türk havacılık tarihinde ise ilk uçuş denemesi İmam Cevheri tarafından gerçekleştirilmiştir. Osmanlı Devleti 1912'de Tayyare Mektebini açarak Türk havacılığının gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur. Cumhuriyet döneminde ise, kurulan Türk Tayyare Cemiyeti ve Türk Hava Postaları ilerleyen dönemlerde isim değiştirerek hizmet vermeye devam etmiştir. 2. Dünya Savaşı sonrasında ABD hükümetinin Marshall Planı çerçevesinde yaptığı yardımlar havacılık alanında duraksamaya yol açsa da çıkarılan Türk Sivil Havacılık Kanunu ile havacılıktaki aksaklıklar giderilmeye çalışılmıştır (Dalmış, 2014).

Havacılık açısından dünyada alınan bazı kararlar dönüm noktası olmuştur. Bunlardan en önemlisi olan serbestleşme (deregulation), daha çok ulusal bağlamda havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerle ilişkilendirilmektedir. Kısıtlayıcı faktörlerin azaltılması bazen de tamamen ortadan kaldırılmasını sağlar. İlk olarak 1978'de ABD'de çıkarılan Havayolu Serbestleşme Yasası (Airline Deregulation Act) ile başlayan süreç özel havayolu işletmelerinin sektöre girişini kolaylaştırmış, havacılık için gerekli rekabet ortamına katkı sağlamıştır. Türkiye'de ise 1983'te çıkarılan 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile yürürlüğe girmiştir. Bu kanunların çıkışının en önemli nedeni, havayolu işletmelerinin pazara erişim, giriş, kapasite ve fiyat vb. konularda daha özgür kararlar almalarını sağlamak ve bunun için liberal bir pazar oluşturma gereği olmuştur. Tüm bu girişimler, kamu harcamalarının daha verimli hale gelmesi, işletmelerin daha verimli yönetim

anlayışına kavuşması ve mülkiyet yapısında değişiklik sağlanabilmesi amacıyla özelleştirmeleri ortaya çıkarmıştır. Özelleşmenin etkisini havalimanlarının yenilenmesi veya inşa edilmesinde görmek mümkündür (Gerede, 2015).

Sivil havacılık endüstrisi; global çerçevede ileri teknoloji kullanılan ve uluslararası rekabeti artıran bir yapı iken, ulusal ölçekte ekonomik açıdan önemli karakteristik bir yapıya sahiptir. Alternatif ulaşım modlarına göre tek seferde daha az yük ve yolcu taşınması havayolu ulaşımının zayıf yanlarından. Ancak; doğal afet vb. durumlarda en hızlı şekilde ihtiyaç duyulan bölgeye yardım edilmesini sağlar, tam zamanında üretim için işletmelere malzeme desteği sağlar.

Havayolu ulaşımında hizmet sağlayıcılar olan havayolu işletmeleri, farklı yapılarla varlığını sürdürmektedirler. Bu yapılardan havayolu işletmelerine yaptığı operasyona göre sınıflandıran ve havayolu iş modelleri olarak bilinen sınıflama ile havayolu işletmeleri geleneksel havayolları, düşük maliyetli ve charter (tarifesiz) sefer yapan havayolları olarak üçe ayrılmaktadır (Güngör, 2018). Geleneksel havayollarının yaptığı havayolu iş birlikleri hem işletmeler hem de yolcular için fayda sağlamaktadır. Böylece farklı taleplere göre hizmet sınıflarına geliştirilmiş ve havayolu işletmeleri bu sınıflardan birinde uzmanlaşmış veya birkaçında karma hizmet vererek pazar payını artırma yoluna gitmiştir.

Pek çok yönüyle incelenebilecek havayolu ulaşımı, devletlerin ekonomik ve siyasi üstünlüklerini, statülerini belirlemektedir. Yapılan literatür incelemelerinde Türk sivil havacılığının durumunun güncel verilerle yeterli düzeyde ele alınmadığı saptanmıştır. Bu ihtiyaç çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Türk sivil havacılığının eksik yanlarını araştırarak gelişimine katkıda bulunmak çalışmanın yapılaş amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamdan hareketle bu çalışmada Türk sivil havacılığı, çeşitli yönleriyle SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) olarak kısaltılan ve Güçlü Yönler-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler anlamına gelen stratejik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen verilerle Türk sivil havacılığının güçlü ve zayıf yanları saptanmış, fırsatlar ve tehditler ortaya konulmuştur. Ortaya konulan bulgulardan hareketle, Türk sivil

havacılığının geliştirilmesi adına nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda fikir beyan edilmiştir.

1.1. Stratejik yönetim ve stratejik planlama

Strateji, kelime olarak dilimizde tam karşılık bulamayan bir kavram olsa da “sevk etme, yöneltme” gibi anlamlara gelmektedir. Terim olarak uzun yıllar askeri amaçlı kullanılmıştır. Eski Yunan generali Strategos adına atfen ve onun savaşta bilgisi ifade etmek için kullanıldığı bazı kaynaklarda belirtilmektedir (Kanbur, 2017). Mevcut kullanımda ise strateji; devletlerin veya kurumların izlemek istediği yola uygun, önceden belirlediği hedeflere ulaşmak amacıyla her türlü aracı kullanarak aldığı önlemler olarak açıklanabilmektedir (Güçlü, 2003). Böylece bir örgüt için stratejisinin belirlenmesi ve tanımlanması, yönetimi açısından önemli bir adım olsa da tek başına yeterli olan bir fonksiyon olmamaktadır. Bu nedenle stratejik yönetimi oluşturan diğer öğeleri tanımlamak gerekmektedir. Kurumların gelecek hedeflerinin belirlenmesinde kullanılan bir yönetim metodu olan stratejik yönetim, işletmelere ait vizyon, misyon, strateji ve taktik olarak ifade edilebilecek unsurların tanımlandığı bir süreçtir (Bosemann ve Phatak, 1989; Leskinen vd., 2006; Demirtaş, 2013). Burada vizyon, işletmelerin geleceğe yönelik rasyonel hedeflerini ifade ederken misyon ise bu hedefleri gerçekleştirmek üzere alınan kararlar ve bu kararların uygulanması adına atanan görevlerdir. Strateji yukarıda tanımlandığı üzere, bu hedeflere hangi yollarla ulaşılabileceğinin planlanması iken taktik belirlenen bu stratejiler için izlenmesi gereken yollar olarak tanımlanabilmektedir (Hitt vd., 1995; Demirtaş, 2013).

Stratejik yönetimin doğal bir sonucu ve bir aşaması olan stratejik planlama, işletmenin geleceğinin tahmini yapılarak içinde bulunduğu dış çevrenin analiz edilmesi ve işletmenin üstün ve zayıf yönlerini dikkate alarak en uygun stratejilerin seçilme çalışmalarının sistematik hale getirilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Wilson, 1994; Dinçer, 2003; Demirtaş, 2013). Stratejik analiz sonucunda işletmeler, geleceğe dönük sürdürülebilirlikleri adına verilere sahip olabileceklerdir. Böylece büyüme ya da mevcut durumunu koruma kararı alabilecekler ve bu kararları uygulayabileceklerdir.

İşletmelerin mevcut durumunu özetleyen ve stratejik analiz yöntemlerinden biri olan SWOT analizi, araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Böylece Türk sivil havacılığının içinde bulunduğu çevredeki etkinliği, çeşitli yönleriyle ele alınmaya çalışılmıştır.

2. Literatür taraması

Sivil havacılık sektörü dinamik bir küresel pazar olarak artan rekabet koşulları ve talebin esnekliği ile dikkat çekmektedir. Sadece ulaşım sektörü değil daha birçok sektöre de yeni iş imkanları sunarak ekonomiye katkı sağlamaktadır. Başta turizm olmak üzere sanayi, sağlık, eğitim vb. ekonomi bileşenlerini yakından ilgilendirmektedir. Bu durum havacılığı gerek sahada verdiği hizmetle gerekse akademik çalışmalarda öncü alan konumunda tutmaktadır.

Akademik alanda, havayolu ulaşımı hakkında çok farklı konularda araştırmalar yapılmıştır. Bir sektörün içinde bulunduğu çevrenin değerlendirilmesinde kullanılan SWOT analizi, havayolu ulaşımı adına önem arz etmektedir. Bu nedenle gerek yerli gerekse yabancı literatürde çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Tablo 1’de SWOT analizini konu alan bazı çalışmalar gösterilmektedir.

Havayolu endüstrisindeki ikincil vaka çalışmalarının toplam kalite yönetimi açısından inceleyen bir çalışma Ahmed ve diğerleri (2006), tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada Air China havayolu işletmesinin hem yerel hem de küresel havayolu işletmeleri arasındaki durumu SWOT analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Air China, rekabet gücünü müşteri gereksinimlerine uyum olarak oluşturmuş ve stratejik kararlarını bu yönde almıştır (Ahmed vd., 2006). Demirtaş (2013) ise Kayseri’de uçak bakım ve imalat faaliyetleri yapan, kuruluşu 1926 yılına dayanan köklü bir firmanın SWOT analizini yaparak literatüre katkı sağlamıştır. SWOT matrisi, 80 kişi ile gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen verilerle oluşturulmuş ve analiz bu veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Demirtaş, 2013). SWOT analizinin havacılıkta kullanıldığı bir diğer çalışmada Yalçın (2014); Birinci Dünya Savaşı Çanakkale Cephesi’nde gerçekleşen hava muharebesini, İttifak ve İtilaf devletleri açısından ele almıştır (Yalçın, 2014). Gökırmak (2014) yaptığı çalışma ile Türkiye’nin bayrak taşıyıcı havayolu olan Türk Hava Yolları (THY)’nin serbestleşme

sürecinden nasıl etkilendiğini incelemiş ve SWOT analizinden faydalanarak durum değerlendirmesi yapmıştır (Gökırmak, 2014). Septiani ve Cahyono (2019) tarafından yapılan çalışmada Palembang Havacılık Eğitim Merkezinin öğretim uygulama stratejisi SWOT analizi ile oluşturulmuş ve geliştirilmeye

çalışılmıştır (Septiani ve Cahyono, 2019). Küresel krizlere karşı hassasiyeti yüksek olan havacılık endüstrisinin Covid-19 karşısındaki durumunu inceleyen bir çalışma Karakavuz (2020) tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışma Türkiye ölçeğinde olup havayolu işletmelerini kapsamaktadır (Karakavuz, 2020).

Tablo 1. SWOT analizi ile ilgili ulusal ve uluslararası havacılık çalışmaları

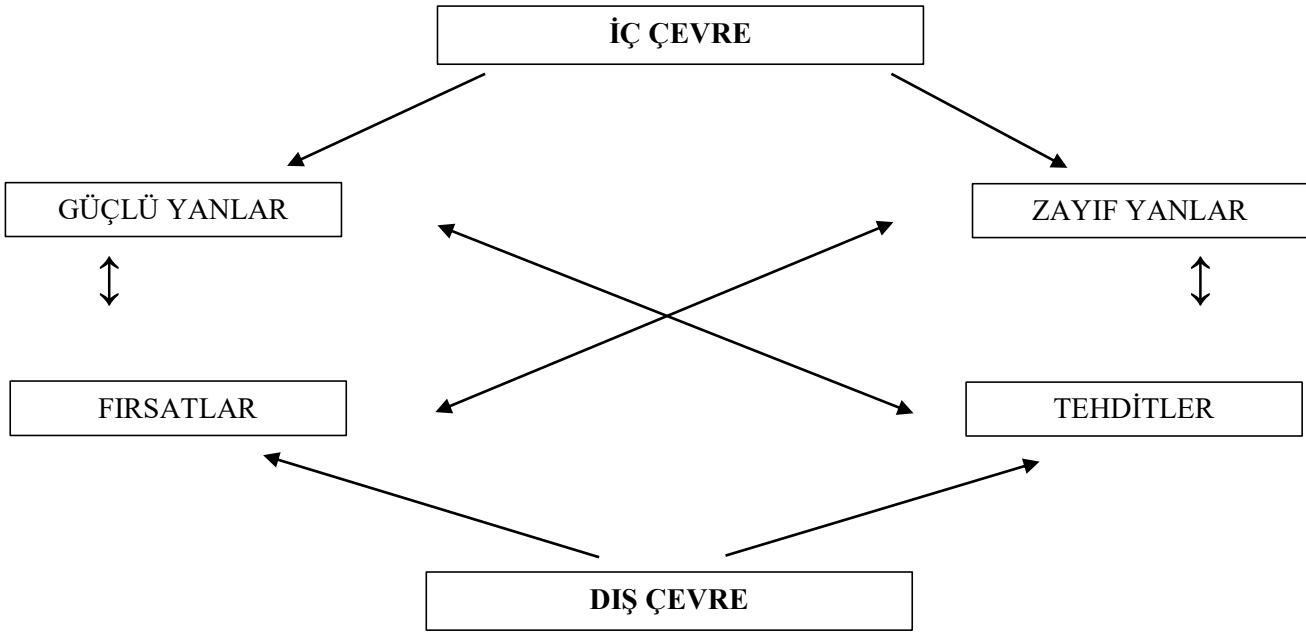
Yazar	Bölge/Ülke	Çalışma Konusu
Ahmed vd. (2006)	Çin	Air China Havayolu
Sevklı vd. (2012)	Türkiye	THY
Demirtaş vd. (2013)	Kayseri	İmalat ve uçak bakım kurumu
Gökırmak (2014)	Türkiye	THY
Yalçın (2014)	Çanakkale	Çanakkale Cephesi hava muharebeleri
Kanbur ve Karakavuz (2017)	Evrensel	Küresel havayolu işbirlikleri
Bakır vd. (2017)	Türkiye	Türk sivil havacılık sektörü
Aysal (2019)	Evrensel	Star Alliance küresel havayolu işbirliği
Septiani ve Cahyono (2019)	Endonezya	Palembang Havacılık Eğitim Merkezi
Yılmaz (2020)	Türkiye	Türk sivil havacılık sektörü
Karakavuz (2020)	Türkiye	Covid-19

3. Yöntem

SWOT analizini literatüre katan isim Prof. Heinz Wehrich, San Francisco Üniversitesi akademisyenlerindedir. SWOT analizi kavramı kendisini oluşturan 4 harfin İngilizce karşılığını kapsamakta olup açılımı; Strengths (Güçlü Yanlar), Weaknesses (Zayıf Yanlar), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) şeklindedir (Güngör, 2018). Şirketin uzun ömürlü olması, bulunduğu konumu koruması ve daima zirveye tırmanması en sarsılmaz hedefidir. Bu nedenledir ki şirket, rekabet göstereceği çevreyi en iyi şekilde tanımak durumundadır. Çünkü kendi finansal kaynaklarını, işgücünü, teknolojik varlıklarını optimum yarar elde etmek için kullanmalıdır.

Şirketin kendi varlıklarının dışında kalan, kontrol etmesi güç olan, kural koyucu yerli ve yabancı otoritelerden, rakip firmalardan, teknolojik ve kültürel değişimleri kapsayan dış çevreyi tanımlamak için fırsat ve tehditlerden yararlanır. Elindeki tüm varlığını değerlendirmek, strateji oluşturmak için ise iç çevre elemanı olan güçlü yanlar ve zayıf yanları kullanır. Şirket geçmişteki verileri, bilgi birikimi, deneyimi amaçlara erişmeyi daha da kolaylaştıracaktır. Bu sebepler göz önüne alındığında, şirketler ve sektörler açısından SWOT analizi önem arz etmektedir.

Şekil 1 SWOT analizinin yapısını göstermektedir.



Şekil 1. SWOT analizi gösterimi (Demirtaş, 2013)

Şekil 1’de SWOT analizi kapsamında işletme açısından yapılacak değerlendirmeler ifade edilmiştir. Buna göre havayolu ulaşımı kapsamında;

Güçlü Yanlar: Havayolu ulaşımını diğer ulaşım modları arasında öne çıkaran, pozitif çekim gücünü oluşturan yönleri, özellikleridir. Söz gelimi havayolu ulaşımının sektörel ölçekte; AR-GE’ye verdiği önem, teknolojik yeniliklerde öncü konumda olması, işgücünün verimliliği, yolcuların memnuniyetini artıran zaman tasarrufu gibi avantajları ile diğer ulaşım sistemlerinden daha etkin olması rekabet gücünü artırıcı özelliklerindedir.

Zayıf Yanlar: Havayolu ulaşımını sekteye uğratabilecek arzu edilmeyen durumlardır. Üretici kuruluşlardan havayolu hizmetini alan yolcuya kadar geniş yelpazede tüm havayolu

ulaşımı sistem elemanlarının eksik veya yanlış yanlarını ifade etmektedir.

Fırsatlar: Karmaşık ve dinamik dış çevre şartlarında havayolu ulaşımının tercih edilebilmesi için öngörülü olmak gerekmektedir. Tüketicinin ihtiyaçlarını doğru algılayıp ona göre mal üretmek, hizmet sunmak havacılık kurumlarının kontrol edemediği dış çevrede avantajlı hale getirecektir.

Tehditler: Havayolu ulaşımında etkin bileşenlerin müdahale etmekte zorlandığı dışsal çevre elemanıdır. Küresel dalgalanmalara aşırı hassas olan havacılık kuruluşlarının son derece dikkatli davranmaları gereken bir noktadır. Var olan tehditler zamanında önlenmezse hem havacılık kuruluşları itibar kaybeder hem de ciddi mali engellerle karşılaşılabilir.

Bu araştırmanın amacı, Türk sivil havacılığının stratejik önemini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda stratejik konumun belirlenmesi ve sektörel bir değerlendirme yapılması gibi konularda sıklıkla kullanılan SWOT analizi, araştırmanın yöntemini oluşturmaktadır. Araştırma, sadece Türkiye kapsamında sınırlandırılmış olup, havacılığın sektörel anlamda genel bir analizi yapılmaya çalışılmıştır.

4. Uygulama

Türk sivil havacılığının SWOT analizi bu bölümde ele alınacaktır. Türk sivil havacılığının bulunduğu çevrenin analizi yapılarak elde edilen veriler ışığında SWOT analizinin içsel faktör bileşenleri olan güçlü ve zayıf yanları ile dışsal faktör bileşenlerini oluşturan fırsatlar ve tehditler Tablo 2’de gösterildiği gibi ifade edilmiştir.

Tablo 2. Türk sivil havacılığının SWOT analizi

İÇSEL FAKTÖRLER	
GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Türk Sivil Havacılığının Ekonomiye Katkısı ▪ Diğer Ulaşım Türlerine Göre Avantajlı Olması ▪ İşgücü ve Nüfus Yapısı ▪ Coğrafi Konumun Etkisi ▪ Devlet Teşvikleri ve Yasal Düzenlemeler ▪ Uçak Bakım Faaliyetleri ▪ Büyüyen İç Pazar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekonominin İstikrarsız Olması ▪ Maliyetlerin Yüksek Olması ▪ Havacılık Sektöründeki Master Plan Eksiklikleri ▪ Sektör Paydaşları Arasındaki Koordinasyon Eksikliği ▪ Mevzuat Eksikliği ▪ Havacılık Sanayisinin Uluslararası Rekabet Gücü Olmaması ▪ İşgücünün Niteliksiz Olması
DIŞSAL FAKTÖRLER	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Türkiye'nin Turizm Avantajı ▪ Türkiye'ye Yapılan Yabancı Yatırımlar ▪ Teknolojik Gelişmelerin Maliyetleri Düşürmesi ▪ Ulaşım Türleri Arasındaki Senkronizasyon ▪ Ar-Ge Çalışmaları ile Havacılık Sanayisinin Geliştirilebilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terör Unsurlarının Güvensizlik Oluşturması ▪ Türkiye'deki Politik Gelişmeler ▪ Yakın Çevre ile Rekabetin Artması ▪ Petrol Fiyatlarının Esnekliği ▪ Alternatif Ulaşım Türlerinde Görülen İlerlemeler

4.1. İçsel faktörler

İçsel faktörler; havayolu işletmeleri, havalimanları, hava aracı bakım/onarım/revizyon firmaları, yer hizmeti işletmeleri, hava seyrüsefer hizmet sağlayıcıları, yakıt tedarikçileri, eğitim kurumları ve üreticiler gibi havacılığın alt bileşenlerini oluşturan elemanlarının alternatif ulaşım sistemlerine göre üstünlükleri ve zayıflıkları olarak ifade edilebilmektedir. İç çevre analizi yapılan havacılık, mevcut durumu daha gerçekçi biçimde saptayarak stratejik analiz üretebilmekte, bunun sonucu olarak bölgede daha etkin hale gelebilmektedir.

4.1.1. Güçlü yanlar

Türk Sivil Havacılığının ekonomiye katkısı: Ekonomi ve havacılık arasında doğru orantılı bir bağ söz konusudur. Gelişmiş ülkelerin ekonomik düzeyleri genellikle sabit bir doğru çizer bu da yoğun risk içeren sivil havacılık sektörü için kaçırılmayacak fırsatlar doğurur. Sivil havacılık sektörü, bünyesindeki kamu kuruluşları ve özel kuruluşlarla istihdama katkıda bulunur. Bu sayede ülkedeki işsizlik

oranı azalır, ekonomi büyür. Ayrıca turizm sektörü için besleyici nitelikte olan sivil havacılık sektörü ülkeye döviz girişi sağlamaktadır. Havayolu ulaşımını yaygınlaştırmak için dünya genelinde yapılan liberalleşme çalışmaları neticesinde toplumun her kesiminden yolcular daha ucuz bilet alabilme şansını yakalamış ve seyahatlerini artırmıştır.

Diğer ulaşım türlerine göre avantajlı olması: Havayolu ulaşımı yük ve yolcu taşımacılığında özellikle kıtalararası ulaşımında en hızlı ulaştırma biçimi olma özelliğini korumaktadır. İş adamlarının, siyasi liderlerin hızlı ve güvenli taşınmasının yanı sıra; deprem, sel, yangın gibi acil durumlarda gerekli personelin olay yerine götürülmesini, kazazedelerin güvenli alanlara hızlı bir biçimde tahliye edilmesini sağlamaktadır.

Ayrıca havayolu ile ulaşım en güvenilir ulaşım türüdür. Söz gelimi Türkiye'de ve dünyada 1 yılda meydana gelen kaza olayları dikkatle incelenirse; 2019 yılında Türkiye'de 1.168.144 trafik kazası olmuş ve 5.473 kişi hayatını kaybetmiştir, 2019 yılında Türkiye'de 485

deniz kazası veya olayı meydana gelmiş ve 85 kişi hayatını kaybetmiştir, 2019 yılında Türkiye’de demiryollarında meydana gelen toplam kaza sayısı 83’tür ve bu kazalar sonucu toplam ölü sayısı 54 olmuştur, 2019 yılında Türkiye’de kazaya karışan uçak sayısı 10 olup bu kazalar sonucu toplam ölü sayısı 2’dir [Url-1].

Bir diğer önemli husus ise havayolu ile seyahatin en konforlu ulaşım modu olmasıdır ki bu kriter yolcular açısından tercih sebebi olmaktadır. Karayolu ve demiryolunda hem ulaşım süresi hem de yol yapım maliyetleri fazladır. Denizyolu ulaşımı ise Türkiye’de sadece kıyı kesimlerinde yük ve yolcu taşımacılığı sağlamaktadır.

İşgücü ve nüfus yapısı: Türkiye’de genç nüfus oranı fazladır. Sadece havacılık sektörü değil diğer pek çok sektöre ihtiyaç duyulan personel yurt içinden kolaylıkla sağlanabilmektedir. Devlet ve özel sektör kurumları ihtiyaç duydukları personeli üniversiteler aracılığıyla elde edebilmektedirler. Havacılık alanında eğitim veren kurumlar staj gibi programlarla öğrencilerin sahada işi tecrübe etmelerine fırsat tanımaktadır. Yine Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından terminal işletmeciliği kuruluşları, havaalanı ve heliportlar kapsamındaki kuruluşlar, uçuş izinleri kuruluşları, havacılık tıbbi eğitim ve bakım teknisyeni eğitim kuruluşları vb. kurumlar yetkilendirilerek hizmet vermektelerdir [Url-2].

Coğrafi konumun etkisi: Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarının kesişiminde kalan Türkiye, geniş bir aktarma ve transit uçuş ağına sahiptir. Bağlanabilirliği artan havalimanları ve havayolu işletmeleri ile Türkiye, hem yerli hem yabancı yolcular tarafından gözde bir destinasyon konumundadır. Havacılığın gelişmekte olduğu Doğu ülkelerine yakın olması sosyo-ekonomik açıdan havacılığın gelişmesine katkıda bulunacaktır. Komşu olduğu ülkelerin havacılık bilgi birimi ve donanımı da hesaba katılırsa Türk sivil havacılığı, yeterli destek verilmesi durumunda dünyada havacılık sektöründe söz sahibi konumda olabilecektir. Trafik akışının yoğun olduğu bir bölgede yer alan Türk havayolu taşıyıcıları yapmış oldukları işbirlikleri ile uçuş ağlarını genişletmeye çalışmaktadırlar.

Devlet teşvikleri ve yasal düzenlemeler: Havacılık sektörü kırılğan bir yapıya sahiptir; ekonomik dalgalanmalar, uluslararası kısıtlamalar, pazara girişin getirdiği riskler dikkate alındığında havacılığın daha da hassas bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır. THY, kurulduğu günden bu yana Türkiye’nin bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi olarak devlet tarafından zaman zaman desteklenmiştir. Ağır vergilerde olağanüstü hallerde indirimle gidilmiş (COVID-19 dönemi vb.), küresel havayolu işbirliği gruplarından biri olan Star Alliance’a üyelik sürecinde gerekli kriterleri sağlanması hususunda desteklenmiş, sadece bir havayolu işletmesi olarak değil aynı zamanda yer hizmeti, akaryakıt ve ikram hizmeti de sağlama avantajı yakalamıştır (Gökırmak, 2014). 1983’te çıkarılan Türk Sivil Havacılık Kanunu ile Havacılıkta Serbestleşme Projesi de ulusal havacılığın geliştirilmesi yönünde atılan adımlardandır.

Uçak bakım faaliyetleri: Türkiye’de SHGM bünyesinde SHY-145 Onaylı Bakım Kuruluşları ve F Bakım Kuruluşları hava araçlarının bakım, onarım, tadilat, servis ve revizyon faaliyetlerini gerçekleştirmektedir [Url-3]. Bu hizmetin yurt içinden sağlanmasıyla ekonominin dışa bağımlılığı azalmıştır. İstihdama katkı sağlanmıştır. Türk sivil havacılığının sürekli gelişimine katkıda bulunulmuştur.

Büyüyen iç pazar: Serbestleşme sonrası özel havayolu işletmeleri iç pazarda yerini almıştır. Rekabetin artmasıyla birlikte başta THY olmak üzere diğer havayolu işletmeleri müşteri memnuniyetini sağlamak için çeşitli yenilikler yapmış bunun neticesinde hizmet kalitesi artmıştır. İnsanların yaşam standardının yükselmesi, ucuz bilet politikaları, alternatif havayolu işletmelerinin artması Türkiye iç pazarını daha heterojen bir yapıya bürümüştür.

4.1.2. Zayıf yanlar

Ekonominin istikrarsız olması: Havacılık endüstrisi ekonomik dalgalanmalara karşı son derece duyarlıdır. Özellikle yakıt, yedek parça, kira vb. gider kalemlerinde dışa bağımlı olan Türkiye’de yaşanılacak ekonomik krizlerde, en başta havacılık sektörü sektöre uğrayacaktır. Türkiye’nin terörle mücadele vermesi, yabancı ülkelerin çoğu zaman vatandaşlarına Türkiye’ye seyahat etmemeleri hususunda uyarılar yapmasına sebep olmaktadır.

Dünya genelinde yaşanan ve dünyayı etkisi altına alan pek çok olay ile ekonomik problemler yaşanmış ve havacılık bu durumdan yine en çok etkilenen sektörlerden olmuştur. Pandemi olarak kabul edilen salgın hastalıklar yurt dışı uçuşlarının iptal edilmesine neden olarak birçok havacılık kuruluşunu iflasın eşiğine getirmiştir. Dünya; 2003 yılında SARS, ilk olarak 2005'te görülüp 2013'te tekrar eden Kuş Gribi ve 2015'te MERS gibi salgınlardan sonra 2019'un aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 hastalığı ile karşı karşıya kalmıştır. Kısa sürede dünyaya yayılan hastalık, Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak açıklanmıştır. Bu salgın, içinde bulunduğumuz yüzyılın ilk çeyreğinde yaşanan diğer salgınlara kıyasla, dünya ekonomisine ciddi anlamda zarar vermiştir. Söz konusu zararın en büyük etkisi ise havacılık sektöründe görülmüştür. Çünkü hastalığın bulaştığı çoğu ülkenin yayılımı azaltma adına aldığı ilk tepki, başta Çin ile daha sonra diğer ülkeler ile seyahat yasağı uygulamak olmuştur. Hala etkisi devam eden ve süreci hakkında kesin bir bilgi verilemeyen salgın döneminde, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organisation/ICAO) ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association/IATA) gibi uluslararası havacılık otoriteleri koordineli bir şekilde dönemi takip etmişlerdir. Havacılık paydaşlarının çoğunun ciddi ekonomik kayıplar verdiği dönemde, ICAO tarafından 27 Nisan 2021'de yayınlanan rapora göre; 2019 yılına göre 2020'de dünya genelinde taşınan yolcu sayısında %60 azalma olmuş ve 2.699 milyon yolcu kaybı yaşandığı belirtilmiştir. Bu kaybın ekonomik çıktısı ise 371 milyar Amerikan doları olmuştur. Yine 2019 yılına kıyasla 2021 yılı için yapılan tahmine göre; taşınan yolcu sayısında %44 ila %51 arasında azalma olacağı ve 1.950 ila 2.308 milyon arasında havayolu yolcusunun kaybedileceği öngörülmektedir. Bu durumun dünya havacılığına, 290 ila 339 milyar Amerikan doları arası ekonomik kayıp olarak döneceği tahmin edilmektedir (ICAO, 2021).

Maliyetlerin yüksek olması: Havacılık endüstrisinde işletme maliyetleri çoğu sektörde olduğu gibi büyük önem arz etmektedir. Özellikle havayolu işletmeleri açısından personel maaşları, sigorta/vergi, kira/amortisman, yer/yolcu hizmetleri, rezervasyon/satış gibi gider kalemleri havacılığı

oluşturan diğer çoğu bileşen açısından da önem arz etmektedir. (ICAO, 2017). Türkiye'de çoğu işletme bu maliyetlerin bir kısmını yolcu biletlerinden karşılarsa da çoğu durumunda bu işletme maliyetlerini kuracağı ortaklıklarla azaltmaya çalışmaktadır. Yine sektöre giriş ve bu maliyetlerin kabulünden doğan riskin varlığı, havacılık girişimlerini de etkilemektedir.

Havacılık sektöründeki master plan eksiklikleri: Hava ulaştırma sektörünün barındırdığı yüksek risk ile beraber yurt içinde ve yurt dışındaki sert rekabet koşulları göz önüne alınırsa, atılacak her adımın multidisiplinli şekilde kararlaştırılması gerekmektedir. Sektörün yönetici kurumları (kamu veya özel) arasında şeffaf bilgi paylaşımı olmalı, havacılık sektörü ile yakından ilişkili ekonomik dalların (turizm, ticaret, savunma) vizyonları doğrultusunda stratejik kararlar alınmalı ve en önemlisi dünya havacılık sektörünün getirdiği yenilikler yakından takip edilmelidir. Türkiye'de kapsamlı bir ulusal havacılık politikası olmadığı için yapılan yatırımlar kaynak israfı yaratmakla beraber karşılaşılan sorunlara ancak geçici çözümler üretilmektedir.

Sektör paydaşları arasındaki koordinasyon eksikliği: Master plan oluşturulduktan sonra havacılık kurum ve kuruluşları arasında periyodik aralıklarla görüşmeler sağlanmalı, plana sadık kalınıp kalınmadığı kontrol edilmeli ve öngörülemeyen aksaklıklar düzeltilmeye çalışılmalıdır. Türkiye'de serbestleşme ve özelleşme adımları sonrası sektör genelinde devlet otoritesi azalmıştır. Türkiye'de Turgut Özal hükümeti ile birlikte 1980'ler dönemi, birçok sektörde devlet rolünün azaltılması yönünde politikaların izlendiği bir dönem olmuştur. Kâr amacı güden çoğu havayolu işletmesi veya havalimanı işletmesi veri raporlama konusunda yanlış bilgilendirme yaparak sistemi yetersiz hale getirmektedir. (Gerede, 2015).

Mevzuat eksikliği: Milli mevzuatlar ile uluslararası mevzuatlar arasındaki kopukluklar Türkiye'de sivil hava taşımacılığını dünyanın gerisinde bırakmakla beraber havacılık hukukundaki kanunlarda boşluk bırakarak çok sesliliğe neden olacaktır. Havacılık ile ilgili kurum ve müdürlüklerin yetki alanı ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir. Çakışan mevzuatlar zaman kaybı yaratmaktadır (Dalmış, 2014). Yine mevzuattaki

eksikliklerden kaynaklı sorunlar sonucunda diğer ulaşım sistemlerine entegre edilmeyen havalimanları müşterinin kaybedilmesine yol açmakta, çevre dostu olmayan hava araçlarının gelişigüzel kullanımı çevre kirliliği yaratmakta ve bu durumlar havayolu ulaşımına olan talebi olumsuz etkilemektedir.

Havacılık sanayisinin uluslararası rekabet gücü olmaması: Türkiye, hava araçlarının ve yedek parçalarının üretimini, bakım, onarım ve modernizasyonunu %100 yerli kaynaklarla gerçekleştirememektedir. İthal edilen bu ürünler ülke ekonomisine zarar vermektedir. Havaalanlarının teknolojiye entegre edilmesi için yürütülen çalışmalarda dış alımla gerçekleştirilen mal ve hizmetler yabancı ülkelere borçlanmaya neden olmaktadır. Türk havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TUSAŞ) dışında Türk havacılık sanayisinin sürdürülebilir kalkınmasını sağlayacak kuruluş nitelik bakımından yetersizdir. TEI, Aselsan, Alp, Baykar, Kale gibi önde gelen havacılık işletmeleri ise yeteri kadar desteklenmemektedir.

İşgücünün niteliksiz olması: Türkiye’de mevzuatlarda yer almayan durumlarda çeşitli havacılık kuruluşları işe alım yaparken kendi kriterlerini kendileri belirlemektedirler. Bu durum liyakatsiz personellerden oluşan, kökü sağlam olmayan bir hava ulaşım alt yapısı meydana getirmektedir. Bazı hallerde işgücü eksikliği yabancı ülkelere sağlanmakta yine bu da Türkiye’yi dışa bağımlı hale getirmektedir. Tüm bunlara devlet hava kurumlarında çalıştırılan ücretli personeller de eklenince işin içinden çıkmak daha imkânsız hale gelmektedir.

4.2. Dışsal faktörler

Dışsal faktörler sivil hava ulaşım sektörünün kâr elde etmek veya varlıklarını sürdürmek için takip ettiği fırsatlar ve sektör üyelerinin varlıklarını zarardan korumak için bertaraf etmekle yükümlü oldukları tehditlerden oluşmaktadır. Teknolojik yenilikler, ulusal veya uluslararası mevzuattaki değişiklikler, sosyal-ekonomik-siyasi hayattaki dalgalanmalar ve rekabetin her alanda genişlemesi havacılık kurumları için belirsizlik yaratmaktadır. Yaşanan değişimleri anında fark edip fırsata dönüştürecek altyapıdan yoksun işletmeler için söz gelimi teknolojik hamleler geç

uygulanmaya konulması iflasla aynı anlama gelebilmektedir.

4.2.1. Fırsatlar

Türkiye’nin turizm avantajı: Sivil havacılık sektörünün Türkiye’de hızlı gelişim gösterme sebeplerinden biri hiç kuşkusuz tarihi, turistik ve doğal güzelliklerle dolu Türkiye’ye her yıl yerli ve yabancı turistlerin yaptığı ziyaretler olmaktadır. Türkiye’ye gelen yabancı turistler genellikle havayolu ulaşımını tercih etmektedirler. Türkiye her geçen yıl daha fazla ülkeyle hava ulaştırma anlaşması yaparak turizm potansiyelini arttırmaktadır.

Türkiye’ye yapılan yabancı yatırımlar: Dünyada havacılığın Doğu ülkeleri (Çin, Hindistan, Endonezya, Türkiye) lehine yükseliş kazanması, havacılıkta yeterli olgunluğa ulaşmış Batılı ülkeler tarafından bilinen bir gerçektir (Yazıcı, 2018). Bazı ülkeler Türkiye’nin jeolojik konumu da göze alarak havacılık yatırımları yapmaktadır. Uluslararası üne kavuşmuş birçok firma Türkiye’de havacılık ortaklıkları yapmıştır.

Teknolojik gelişmelerin maliyetleri düşürmesi: Hava ulaştırma sektörü uçuş emniyetini ve yolcu güvenliğini sağlamak amacıyla anlık veri işleyen çeşitli birimlerden oluşmaktadır. Bu birimler arasında veri paylaşımının eksiksiz olması için en yeni teknolojilerle desteklenmesi şarttır. Hava trafiğinin yönetilmesinden anlık meteorolojik hadiselerin takibine, yolcu kabul işlemleri, online bilet işlemleri vb. daha birçok alanda teknolojiye faydalanılarak Türkiye’de işletme maliyetleri azaltılmak istenmektedir. Yine havalimanlarında kullanılan yüz tanıma sistemleri personel ihtiyacını azaltarak havalimanı bütçesine katkı sağlamaktadır.

Ulaşım türleri arasındaki senkronizasyon: Havalimanlarının şehir içi ulaşımına entegre edilmesi yolcular ve hava limanı çalışanları için kolaylık sağlayacaktır. Bir havalimanına erişim ne kadar çeşitli olursa havayoluna olan talep o ölçüde artacaktır. Özellikle yeni yapılan havalimanlarında bu hususlara özen gösterilmektedir.

Ar-ge çalışmaları ile havacılık sanayisinin geliştirilebilmesi: Türkiye’de devlet ve özel sektör kuruluşları Türk havacılık sanayisinin uluslararası rekabet gücüne erişmesi amacıyla pek çok proje gerçekleştirmektedir. DHMİ tarafından gerçekleştirilen hava aracı takip

sistemi, uzaktan eğitim ve bilgi paylaşım portalı ve hava trafik kontrolörü seçme yazılımı bu projelerden bazılarıdır. Bu projelerle dışa bağımlılığın azaltılması hedeflenmektedir (DHMI, 2018).

4.2.2. Tehditler

Terör unsurlarının güvensizlik oluşturması: Türkiye'nin sınır komşuları veya Orta Doğu coğrafyasında devam eden savaş ortamı hiç şüphesiz havayolu taşımacılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye'de yaşanan iç terör olayları, güvenlik faktörünü düşürerek birçok ülkenin uçuş izni vermemesine neden olmaktadır.

Türkiye'deki politik gelişmeler: Politik istikrarsızlıklar ülke içinde ekonomik kalkınmayı yavaşlatabilmektedir. Yolcular ekonomik dalgalanmalarda bilet fiyatları daha makul olan alternatif ulaştırma biçimlerine yönelmektedirler. Geçmişte olduğu gibi yönetimi devralan her hükümet kendi politikası doğrultusunda kararlar almaktadır. Havacılık sektörü kırılğan bir yapıya sahip olduğundan getireceği riskleri öngörmeden alınacak kararlar hüsrarla sonuçlanacaktır.

Yakın çevre ile rekabetin artması: Hava ulaşım pazarında yakın coğrafyamız olan Orta Doğu ve Körfez taşıyıcıları Türkiye'nin pazardaki payını azaltmaktadır (Bakır vd., 2017). Rekabet gücümüzü zorlayan bu merkezlerle ikili anlaşmalar yapılarak daha adil bir paylaşım için adım atılmıştır.

Petrol fiyatlarının esnekliği: Petrol fiyatları havayolu işletmeleri için en büyük maliyet kalemlerinden biridir ve ülke olarak petrol tüketiminde dışa bağımlı olduğumuzdan kontrol edilememektedir. Dünya genelinde yaşanan petrol krizleri sonucunda birçok hava taşımacılığı yapan firma küçülmeye gitmiştir, diğerleri ise yakıt giderlerinin bir kısmını yolcu biletlerine yansıtmış ve bunun neticesinde uçuş sayıları azalmıştır. Hükümet tarafından verilen destekler ve geliştirilen projeler krizin etkisini kırmış olsa da tamamen ortadan kaldırmaya yetmemektedir. Uzun vadede çözüm getirebilecek alternatif yakıt sistemleri geliştirilmelidir (Güngör, 2018).

Alternatif ulaşım türlerinde görülen ilerlemeler: Son yıllarda Türkiye'de demiryollarını iyileştirme çabaları neticesinde yüksek hızlı trenler (YHT) devreye girmiştir.

Zaman açısından tasarruf sağlayan bu araçlar sahip oldukları yol güzergahı ile de havayolu ulaşımı yerine tercih edilebilmektedir. Kısa mesafede ulaşım söz konusu olduğunda ise karayolu alternatif olarak devreye girmektedir. Akıllı ulaşım sistemlerinin sağladığı faydalar, çevre dostu olarak geliştirilen araçlar, hizmet kalitesinde görülen artışlar yolcuları şehirler arası taşımacılık yapan otobüs firmalarına yönlendirmektedir.

5. Sonuç

Ulaştırma sisteminin sürdürülebilir olması için belirlenen kuralların uluslararası mevzuatla çakışmayan, gereksinimleri karşılayacak düzeyde olması gerekmektedir. Havayolu, karayolu, denizyolu ve demiryolu alt sistemleri birbiri ile uyumlu olmalı, aralarındaki veri paylaşımı eksiksiz gerçekleşmelidir. Teknolojik yeniliklere uygun adımlar atılmalı ve bu adımlar çevre dostu uygulamalarla desteklenmelidir. Havayolu taşımacılığı kıtalararasında ticaretten turizme, finanstan işletmeciliğe, sağlıktan haberleşmeye kadar pek çok dalda köprü işlevi görerek yalnız yolcuların değil kültürlerin de iletilmesini sağlamaktadır.

Teknoloji ile iç içe sistemlere sahip olması, küresel rekabet çevresi, sosyo-ekonomik değişimlere karşı aşırı duyarlı yapısı ile havacılık sektöründe SWOT analizi; havacılık endüstri kuruluşları başta olmak üzere havalimanı işletmeciliği, havayolu işletmeleri ve daha pek çok alanda karşımıza çıkan bir yönetim tekniğidir. Havayolu işletmelerinde stratejik yönetimin başarı anahtarı, dönüşümün ne zaman gerekli olduğunu kestirmek ve bu süreçte yönetme iradesinin sağlam ve riski göze alabilecek yeterliliğe sahip olması gerekmektedir.

Türkiye'de sivil hava ulaştırmasının SWOT analizi yapılan bu çalışmada, Türk sivil havacılığının ekonomiye katkısı, diğer ulaşım türlerine göre avantajlı olması, işgücü ve nüfus yapısı, coğrafi konumun etkisi, devlet teşvikleri ve yasal düzenlemeler, uçak bakım faaliyetleri ve büyüyen iç pazar güçlü yanları oluşturmuş; ekonominin istikrarsız olması, maliyetlerin yüksek olması, havacılık sektöründeki master plan eksiklikleri, sektör paydaşları arasındaki koordinasyon eksikliği, mevzuat eksikliği, havacılık sanayisinin uluslararası rekabet gücü olmaması ve işgücünün niteliksiz olması zayıf yanları oluşturmuştur. Türk sivil havacılığının

geliştirilmesi yönündeki fırsatlar; Türkiye'nin turizm avantajı, Türkiye'ye yapılan yabancı yatırımlar, teknolojik gelişmelerin maliyetleri düşürmesi, ulaşım türleri arasındaki senkronizasyon ve ar-ge çalışmaları ile havacılık sanayisinin geliştirilebilmesi olarak saptanmıştır. Ulusal sivil havacılığı tehdit eden unsurlar ise; terör unsurlarının güvensizlik oluşturması, Türkiye'deki politik gelişmeler, yakın çevre ile rekabetin artması, petrol fiyatlarının esnekliği ve alternatif ulaşım türlerinde görülen ilerlemeler olarak saptanmıştır.

Türkiye'de havayolu ulaşımının sahip olduğu ve yukarıda belirtilen dezavantajları göz önüne alınarak sunulabilecek öneriler arasında ilk sıralarda mevzuat eksikliklerinin giderilmesi gelmektedir. Hava ulaşımında gelişmiş ülkelere baktığımız zaman master planın Ulusal Kalkınma Planı'nın bileşeni olan Ulusal Taşımacılık Politikası ile yakından ilişkili Ulusal Havacılık Politikası çerçevesinde hazırlandığı görülmektedir. Türkiye'de de ulaşım hizmetlerini yürüten Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile finans, ekonomik planlama, çevre, enerji, ticaret ve turizmden sorumlu diğer bakanlıklar arasında daha fazla işbirliği sağlanarak havayolu ulaşım stratejileri bu yönde oluşturulmalıdır. Yine Türk sivil havacılığını geriye çeken bir eksiklik olan havacılık sanayisinin uluslararası rekabet gücünün sınırlı olmasına dair çözümler son dönemlerde yapılan havacılık atılımları ile giderilmeye çalışılmaktadır. Özellikle son yıllarda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının mevzuatına eklenen Milli Teknoloji Hamlesi açılımı ile millî ve özgün ileri teknolojilerin desteklenmesi hedeflenmektedir [Url-4]. Yine havayolu ulaşımının teknoloji ile iç içe oluşturulması neticesinde havalimanlarından hava araçlarına, sistemlerden mobil uygulamalara birçok akıllı sistem zaten mevcuttur. Bu sistemlerden yararlanılması ile güvenlik sorunları ortadan kaldırılacak, maliyetler ciddi ölçüde azalacak, tüm süreçler hatasız ve hızlı biçimde tamamlanacaktır.

Araştırmacıların katkı oranı beyanı

Yazarların çalışmadaki katkı oranları eşittir.

Destek ve teşekkür beyanı

Çalışma herhangi bir destek almamıştır. Teşekkür edilecek bir kurum veya kişi bulunmamaktadır.

Çıkar çatışması beyanı

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

Ahmed, A. M., Zairi, M., ve Almarri, K. S. (2006). SWOT Analysis for Air China Performance and Its Experience with Quality. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 13 Iss 1/2 pp. 160 - 173

Aysal, İ. (2019). İşletmeler Arası Stratejik İşbirliği ve Büyüme Havayolları İşletmeleri Analizi. *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye*.

Bakır, M., Bal, H. T., ve Akan, Ş. (2017). Türk Sivil Havacılık Sektörünün Değerlendirilmesinde Bütünleşik SWOT-AHS Yaklaşımı. *Journal Of Aviation*, 1(2), 154-169.

Bosemann, G. and Phatak, A. (1989), Strategic management: text and cases, 2nd. Edition, John Willey-Sons, New York

Dalmış, A.B. (2014). Türkiye'de Ticari Hava Taşımacılık Sektörünün Strateji Belirleme Sürecinde Swot Analizinin Rolü: Tasarım Okulu Perspektifiyle Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Demirtaş, Ö. (2013). Havacılık Endüstrisinde Stratejik Yönetim: Swot Analizi ile Durum Değerlendirmesi. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2 (207-226)*.

DHMİ, (2018). DHMİ 2018 Havayolu Sektör Raporu. Erişim Adresi: https://www.dhmi.gov.tr/Lists/HavaYoluSektorRaporlari/Attachments/12/2018_Havayolu_Sektor_Raporu.pdf

Gerede, E. (2015). Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması. *Art Ofset Matbaacılık, Ankara*.

Gökırmak, H. (2014). Türk Hava Yolları'nın Havacılık Sektöründeki Konumu. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:4*

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2)*.

Güngör, I. (2018). Türkiye'de Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve Ekonomi Üzerine

Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Hitt, M.A., Ireland R.D. ve Hoskison, R.E (1995). Strategic Management-Competitiveness and Globalization. *West Publishing Company.*

ICAO, (2017). Airline Operating Cost and Productivity. Erişim Adresi: <https://www.icao.int/MID/Documents/2017/Aviation%20Data%20and%20Analysis%20Seminar/PPT3%20-%20Airlines%20Operating%20costs%20and%20productivity.pdf>

ICAO, (2021). Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis. Erişim Adresi: https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf

Kanbur, A. (2017). Havacılıkta Stratejik Yönetim. (Editör: E. Kanbur ve U. Turhan) içinde, Havayolu Yönetimi, *Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları, Erzurum.*

Kanbur, E., ve Karakavuz, H. (2017). Stratejik Yönetim Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinin SWOT Analizi. *Journal of Aviation*, 1(2), 74-86.

Karakavuz, H. (2020). Covid-19'un Türk Havayolu İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Swot Analizi. *Turkish Studies*, 15(8), 3573-3591.

Leskinen, L.A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J. ve Kajanus, M. (2006). Adapting Modern Strategic Decision Support Tools in The Participatory Strategy Process-A Case Study of A Forest Research Station. *Forest Policy and Economics* 8, 267-278

Septiani, V., ve Cahyono, D. (2019). Education and Training Strategy in Palembang Aviation College. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3).

Sevki, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkeyilmaz, A., ve Delen, D. (2012). Development of A Fuzzy ANP Based SWOT Analysis for The Airline Industry in Turkey. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 14-24.

Url<<https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=ulasirma-ve-haberlesme-112&dil=1>>, Erişim tarihi 25.02.2021.

Url-2<<http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2067-yetkili-havacilik-egitim-kuruluslari>>, Erişim tarihi 17.03.2021

Url-3<<http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2064-yetkili-bakim-kuruluslari>>, Erişim tarihi 07.03.2021.

Url-4<<https://www.mysoft.com.tr/milli-teknoloji-nedir-milli-teknoloji-genel-mudurlugu-gorevleri-nedir>>, Erişim tarihi 24.04.2021

Yalçın, O. (2014). Çanakkale Cephesi Hava Harekatının SWOT ve Pest Analizi Yöntemi ile İncelenmesi. *Çanakkale Araştırmaları Türk Yılığ*, 12(17), 1-32.

Yazıcı, E. (2018). Havayolu Pazarının Gelişimi ve Bağlanabilirlik İlişkisi: Türkiye İçin Durum Değerlendirmesi. *Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanlığı Tezi, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Araştırmaları Merkezi Başkanlığı, Ankara.*

Yılmaz, F. (2020) Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve 2003-2018 Yılları Arasında Sektörün Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 113-129.