

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DE TİCARİ HAVA TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNÜN STRATEJİ
BELİRLEME SÜRECİNDE SWOT ANALİZİNİN ROLÜ: TASARIM OKULU
PERSPEKTİFİYLE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Alper Bahadır DALMIŞ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Eylül 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DE TİCARİ HAVA TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNÜN STRATEJİ
BELİRLEME SÜRECİNDE SWOT ANALİZİNİN ROLÜ: TASARIM OKULU
PERSPEKTİFİYLE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Alper Bahadır DALMIŞ

1103810019

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ünsal BAN

Eylül 2014

THK Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1103810019 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Alper Bahadır DALMIŞ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı TÜRKİYE'DE TİCARİ HAVA TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNÜN STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİNDE SWOT ANALİZİNİN ROLÜ: TASARIM OKULU PERSPEKTİFİYLE BİR İNCELEME başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ünsal BAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Ünsal BAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Prof. Dr. Nevin YÖRÜK
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



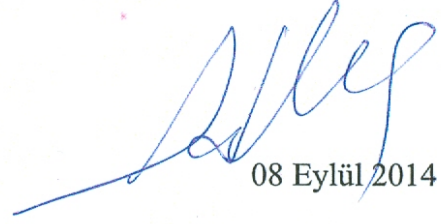
Dr. Alper Bilgin TÜMER
Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı



Tez Savunma Tarihi: 15 Eylül 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olan “TÜRKİYE’DE TİCARİ HAVA TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNÜN STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİNDE SWOT ANALİZİNİN ROLÜ: TASARIM OKULU PERSPEKTİFİYLE BİR İNCELEME” adlı çalışmamın, akademik etik ve kurallara uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım kaynaklara atıf yapılarak kaynakçada yer aldığını beyan ederim.



08 Eylül 2014

Alper Bahadır DALMIŞ

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sürecinde benden manevi yardımlarını esirgemeyen hayat hocam, tez danışmanım Sayın Rektör'üm Prof. Dr. Ünsal BAN' a, Sayın Prof. Dr. Nevin YÖRÜK'e, Sayın Dr. Alper Bilgin TÜMER'e, Canım Aileme ve emeği geçen herkese her şey için teşekkür ederim.

Eylül, 2014

Alper Bahadır DALMIŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1.HAVACILIK SEKTÖRÜ: DÜNYA VE TÜRKİYE ANALİZİ	2
1.1 Ulaştırmanın Tanımı	2
1.1.1 Ulaştırma Sektörünün Özellikleri.....	3
1.1.2 Ulaştırma Sektörü İçinde Havacılığın Önemi	3
1.2 Havacılığın Tarihsel Gelişimi	6
1.2.1 Oluşum Evresi: 1903-1938.....	6
1.2.2 Büyüme Evresi: 1938-1958.....	7
1.2.3 Olgunluk Evresi: 1958-1978	7
1.2.4 Liberalleşme Evresi: 1978'den Bugüne	7
1.3 Uluslararası Havacılık Kuruluşları.....	8
1.3.1 Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO).....	8
1.3.2 Hava Seyrüseferinin Emniyeti için Avrupa Teşkilatı (EUROCONTROL)	10
1.3.3 Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (EASA)	11
1.3.4 Uluslararası Hava Ulaşım Birliği (IATA).....	11
1.4 Cumhuriyet Öncesi Havacılık Tarihi	12
1.5 Cumhuriyet Sonrası Havacılık Tarihi	18
1.5.1 1983 Öncesi Ticari Havacılık Faaliyetleri.....	18
1.5.1.1 1983 Öncesi Kurulan Sivil Havacılık Kurumları	20
1.5.2 1983 Sonrası Ticari Havacılık Faaliyetleri.....	22
1.5.2.1 1983-2003 Döneminde yaşanan gelişmeler	22
1.5.3 2003 Sonrası Ticari Havacılıkta Yaşanan Gelişmeler.....	25

İKİNCİ BÖLÜM	37
2.STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE GİRİŞ: MINTZBERG'İN ON STRATEJİK YÖNETİM OKULU	37
2.1 Stratejik Yönetim İle İlgili Temel Kavramlar	37
2.1.1 Strateji	37
2.1.2.1 Stratejinin özellikleri.....	39
2.1.2 Stratejik Yönetim	39
2.1.3.1 Stratejik yönetimin özellikleri	41
2.1.3.2. Stratejik yönetimin aşamaları	41
2.1.3 İşletmelerde kullanılan stratejiler	42
2.2 Stratejik Yönetim Okulları.....	44
2.2.1 Tasarım Okulu	44
2.2.1.1 Tasarım okulu analiz aracı: SWOT analizi.....	46
2.2.2 Planlama Okulu	50
2.2.3 Konumlandırma Okulu.....	51
2.2.3.1 Maliyet liderliği	51
2.2.3.2 Farklılaşma.....	52
2.2.3.3 Odaklanma	52
2.2.3.4 Porter'ın beş güç modeli	52
e) Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	55
2.2.4 Girişimcilik Okulu	55
2.2.5 Bilişsel Okul	56
2.2.6 Öğrenme Okulu	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	58
3.SEKTÖR ANALİZİ VE TEMEL SORUNLAR	58
3.1 Araştırmanın Önemi.....	58
3.2 Araştırmanın Amacı	58
3.3 SWOT Analizi.....	59
3.3.1 Sektörün Zayıf İçsel Yönleri	61
3.3.1.1 SHGM, havayolu şirketleri, üniversiteler ve YÖK arasında tam bir koordinasyonun sağlanamaması.....	61
3.3.1.2 Türkiye'de son yıllarda yaşanan uçak sayısında ki hızlı artışa rağmen havaalanlarındaki kapasite artışı bunun gerisinde kalmıştır	61
3.3.1.3 Sektörde hızlı büyüme yaşanmasına rağmen altyapı eksikliklerinin hala devam ediyor olması	62
3.3.1.4 Uluslararası ve ulusal mevzuat arasında farklılıklar olması	62
3.3.1.5 Havaalanı İşletmeciliğinin Özel Sektör Tarafından Yapılması Konusunda Karşılaşılan Yasal Engellerin Aşılammaması	63

3.3.1.6 Hava Kargo Taşımacılığı ile İlgili Gümrük Mevzuatında Belirsizliklerin Olması	63
3.3.1.7 Sektöre ilişkin master/stratejik planlamanın yapılmaması	63
3.3.1.8 Verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde farklı yöntemlerin uygulanması ve bu nedenle farklı sonuçlar elde edilmesi	63
3.3.1.9 Havacılık sanayinin yeteri kadar gelişmemesi.....	64
3.3.1.10 Sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli personeli bulmakta zorlanması ve bu amaç için eğitim veren üniversitelerin henüz yeteri kadar mezun vermemesi	64
3.3.1.11 Havacılık sektöründe verilen şirket içi eğitimlerin yetersiz olması.....	65
3.3.1.12 Seyrüsefer hizmeti veren personel sayısının yetersizliği.....	65
3.3.1.13 Karar alma mekanizmasının yavaş işlemesi	65
3.3.1.14 Havaalanları ve hava araçlarının çevreye verdiği zararlar.....	65
3.3.1.15 Havaalanı, terminal, havayolu ve yer hizmet işletmeleri arasındaki hizmet alımındaki tarife belirleme sorunları	66
3.3.1.16 KÖİ projelerinde riskin artması ve işletme dönemi sonrası durumun açıklığa kavuşturulması ihtiyacı.....	66
3.3.1.17 Mevcut altyapı eksikliği ve uçak sayısının yetersiz olması nedeniyle uluslararası rekabette zorluklar yaşanması.....	67
3.3.2 Sektörün Önündeki Mevcut ve Gelecekteki Tehditler	67
3.3.2.1 Ekonomik krizlerden en çok etkilen sektörlerin başında havacılık sektörü gelmektedir	67
3.3.2.2 Türk havacılık sektörü olarak özgün bir hizmet ya da üretim yapısına sahip olunmaması	68
3.3.2.3 En önemli maliyet kalemi olan petrolde dışarı bağımlı olunması ve petrol fiyatlarındaki belirsizlikler.....	68
3.3.2.4 Bütün ulaşım sistemlerinin bir arada ele alınarak yapılan uzun vadeli bir plana sahip olunmaması.....	68
3.3.2.5 Başka ülkelerle olan siyasi ilişkilerin bu ülkelerle yapılan ticaret ve turizm potansiyeli üzerindeki etkiler.....	69
3.3.2.6 Sivil havacılık alanında yapılan eğitimlerin sektörün beklentilerini karşılamaması	69
3.3.3 Sektörün Güçlü İçsel Yönleri	69
3.3.3.1 Ekonomik büyüme ve bu durumun havacılık sektörü üzerinde olumlu yansımaları	69
3.3.3.2 Türkiye'nin Doğu ile batı arasında bir bağlantı noktası olması ve hub olarak kullanılabilmesi.....	70
3.3.3.3 İç ve dış hatlarda serbestleşmeye gidilmesi ve YAP-İŞLET-DEVRET modelinin olumlu etkileri.....	70
3.3.3.4 Havayolu taşımacılığının zaman ve emniyet açısından diğer taşıma yöntemlerine göre daha avantajlı olması.....	70

3.3.3.5 Uçak bakımı alanında yaşanan gelişmeler ve bakım maliyetlerinin diğer ülkelere göre daha ucuz olmasına bağlı olarak başka ülke uçaklarının bakımının Türkiye’de yapılması	71
3.3.3.6 Eğitim faaliyetleri kapsamında havacılığa kalifiye eleman yetiştirmek amacı ile Türkiye’ genelinde bir çok üniversitede havacılık programlarını açılması	71
3.3.3.7 Havayolu iş birlikleri sayesinde Dünya’nın bir çok noktasına uçuş yapılabilmesi.....	72
3.3.3.8 Havacılığın geliştirilmesi için getirilen yasal düzenlemeler ve teşvikler.....	72
3.3.4 Sektörün Önündeki Dışsal Fırsatlar	72
3.3.4.1 Genç işgücüne sahip olmanın ekonomi üzerindeki olumlu etkileri	72
3.3.4.2 Türkiye’nin konumu nedeni ile bağlantı uçuşlar için ideal olması.....	73
3.3.4.3 Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının değişen yapısı ve sektörel sorunlarla daha yakından ilgilenme çabası .	73
3.3.4.4 Ülke ekonomisinde yaşanan olumlu gelişmelerin sektörü de olumu yönde etkilemesi	73
3.3.4.5 Turizm endüstrisinde yaşanan olumlu gelişmeler	73
3.3.4.6 Uluslararası ticaretin artmasıyla birlikte hava kargo taşımacılığında yaşanan gelişmeler	74
3.3.4.7 Havayolunu kullanan yolcuların havaalanından farklı şehirlere başka ulaşım sistemini kullanarak gidebilmesini sağlayacak bir ulaşım potansiyelinin var olması	74
3.3.4.8 Sektör içerisinde gelişmeyi bekleyen bölgesel havacılık, hava taksi ve deniz uçağı gibi ulaşım yöntemlerinin var olması.....	74
3.3.4.9 Teknolojik gelişmelere bağlı olarak azalması ve maliyetlerin düşmesi	75
3.3.4.10 Havacılık alanında üniversiteler ve havacılık endüstrisinin birlikte ar-ge çalışmaları yapmaya başlaması	75
3.3.4.11 Havacılık sektöründen birçok işletmenin uluslararası bir yapı kazanması ve yurtdışında birçok başarıya imza atması	75
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	76
4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	76
KAYNAKÇA	81
EKLER	90
1.EK-A	90
ÖZGEÇMİŞ	93

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1:	1917’de Osmanlı’nın uçak sayısı	17
Tablo 1.2:	Sivil ulaşımına açılan askeri meydanlar	24
Tablo 1.3:	Toplam uçuş trafiği	28
Tablo 1.4:	Toplam yolcu sayısı	28
Tablo 1.5:	2013 Yolcu trafiği	29
Tablo 1.6:	2012-2013 Yıllık yolcu trafiği değişimi	30
Tablo 1.7:	Yıllar itibariyle yolcu sayısı artışı	30
Tablo 1.8:	Türkiye’de faaliyet gösteren yerli havayolu şirketleri ve uçak sayıları	31
Tablo 1.9 :	Yıllar itibariyle uçak sayısındaki değişimler	32
Tablo 1.10 :	2013 Yılı şirketlerin pazar payları	33
Tablo 1.11 :	İç hat şirket payları (%) oranları	33
Tablo 1.12 :	Dış hat şirket payları (%) oranları	34
Tablo 2.1 :	Strateji tanımları	38
Tablo 2.2 :	Stratejik yönetim evreleri.....	40
Tablo 2.3 :	Örnek SWOT analizi matrisi.....	48
Tablo 2.4 :	SWOT analizi yapım şeması.....	49
Tablo 2.5 :	Farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma	51
Tablo 2.6 :	Porter’in beş güç modeli	53
Tablo 3.1 :	Sivil havacılık sektör SWOT analizi genel tablosu	59

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1:	Türkiye’de sivil kullanıma açık havalimanları	27
Şekil 1.2:	2003 Yılı iç hat uçuş haritası	34
Şekil 1.3:	2013 Yılı iç hat uçuş haritası	35
Şekil 1.4:	2003 Yılı dış hat uçuş haritası	35
Şekil 1.5:	2013 Yılı dış hat uçuş haritası	36

KISALTMALAR

A.Ş.	: Anonim Şirket
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ATM	: Avrupa Hava Trafik Yönetim
BOY	: Bakım, Onarım, Yenileme
CFMU	: Merkezi Akış İdaresi Birimi
DHMİ	: Devlet Hava Meydan İşletmesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EASA	: Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı
EUROCONTROL	: Hava Seyrüseferinin Emniyeti için Avrupa Teşkilatı
GKRY	: Güney Kıbrıs Rum Yönetimi
SWOT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
HABOM	: Havacılık Bakım, Onarım ve Modifikasyon Merkezi
HKK	: Hava Kuvvet Komutanlığı
IATA	: Uluslararası Hava Ulaşım Birliği
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
KÖİ	: Kamu Özel İşbirliği
M.S.	: Milattan Sonra
MFA	: Dışişleri Bakanlığı
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
PAT	: Pist, Apron ve Taksiyolu
Prof. Dr.	: Profesör Doktor
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
THK	: Türk Hava Kurumu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
UDHB	: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
YİD	: Yap-İşlet-Devret

ÖZET

TÜRKİYE’DE TİCARİ HAVA TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNÜN STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİNDE SWOT ANALİZİNİN ROLÜ: TASARIM OKULU PERSPEKTİFİYLE BİR İNCELEME

DALMIŞ, Alper Bahadır

Yüksek Lisans İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ünsal BAN

Eylül-2014, 109

Ulaştırma toplumları doğrudan etkileyebilme özelliğine sahip bir sektördür. Bu durumda gelişmemiş bir ulaşım başta ülkelerin sonrasında ise dünyanın ekonomisini olumsuz etkileyecektir. Ulaştırmanın bir alt dalı olan havacılık sektörünün İkinci Dünya Savaşı sonrası önemli boyutlara ulaşması ve diğer ulaşım modlarına kıyasla daha güvenilir ve hızlı olması nedeniyle tercih sebebi haline getirmiştir.

Ülkemizde, 1983 sonrası 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun çıkarılmasıyla özel şirketlerin de sektörde boy göstermesi havacılığımızı geliştirmiştir ve uygulanan politikalar sonucunda önemli büyüme sağlanmıştır. Tez kapsamında mevcut gelişmenin sürdürülebilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi amacıyla öncelikle ülkemiz sivil havacılığının mevcut durumu ele alınmış, bilahare 2003-2013 döneminde hızlı büyümeye esas gerçekleştirilen uygulamalar kapsamında, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün çalışmaları ve sektörün bunlara tepkisi incelenmiştir.

Ülkemiz sivil havacılık sektörünün mevcut durumu, fırsatlar, zayıf yönler/darboğazlar ve bunların giderilmesi için yapılması gerekenlerin yer aldığı kapsamlı SWOT (11. UDH Şurası) analizi detaylı olarak değerlendirilmiş ve

toplanan verilere göre sürdürülebilir gelişmeye esas yapılması gerekenler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ulaştırmanın tanımı, dünya ve Türkiye analizi yapılmıştır. İkinci bölümde stratejik yönetim düşüncesine giriş yapılmış ve Mintzberg'in On Yönetim Okulu açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise sivil havacılık sektörü SWOT analizi ile bu analize ilişkin çözümler yapıp, havacılık sektörünün sürdürülebilir kalkınması için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ulaştırma, Sivil Havacılık, Gelişim, SWOT Analizi

ABSTRACT

THE ROLE OF SWOT ANALYSIS DURING THE STRATEGY FORMULATION PROCESS OF COMMERCIAL AIR TRANSPORTATION SECTOR IN TURKEY: A RESEARCH WITH THE PERSPECTIVE OF SCHOOL OF DESIGN

DALMIŞ, Alper Bahadır

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Ünsal BAN

September-2014, 109

The transportation sector is capable of directly affecting the society. Accordingly, and under developed transportation system, will firstly affect a country's economy and in whole the world's economy poorly. The aviation sector, which is a sub-branch of the transportation sector has reached significant levels after the Second World War due to being more reliable and faster which made it more preferable.

In Turkey, with the post-1983 Turkish Civil Aviation Law No. 2920 showed in the private sector aviation has shown a significant growth especially due to the implemented policies. This thesis deals with the question of the necessary actions for the sustainability of the current development in Turkey's civil aviation sector and then the industry response of the Maritime Transport and Communications Ministry and the Civil Aviation General Directorates in accordance to the rapid growth between 2003-2014 has been investigated.

Turkey's civil aviation sector's current status, its opportunities, weaknesses/bottlenecks and the solution to remedy them are analyzed in detail in a comprehensive SWOT analysis. In accordance to the data collected the necessities of sustainable development have been put forward.

This research consists of three parts. In the first part, the definition of transportation, the analysis of the world and Turkey were made. In the second part,

the thought of strategic management was introduced and Mintzberg's Ten Management Roles was explained. In the third part, SWOT analysis of the civil aviation sector and resolutions about the analysis, and suggestions for sustainable development of the civil aviation sector were made.

KeyWords: Transportation, Civil Aviation, Development, SWOT Analysis

GİRİŞ

Uçma fikri yüzyıllar öncesinde insanoğlunun hayallerini süslemektedir. Bu uğurda birçok denemeler ve deneyler yapılmış, ulaştırmanın önemli bir alt dalı olan sivil havacılık sektörü çeşitli değişim ve gelişim farklı boyutlara ulaşmıştır. Ulaştırma; insanların mallarını bir yerden bir yere iletimlerini sağlamaktır. Bunu sağlarken de vakit ve nakitte uygun olan tercih edilmektedir. Vakit olarak en uygunu olan hava ulaşımı özellikle ABD'nin savaş sonrasında elinde kalan askeri uçakları kullanması ile hız kazanmıştır.

Dünyadaki örnekleri gibi Türkiye'de de insanlar çok eski zamanlardan beri göklerde olmak istemişlerdir. Türk havacılık tarihi ise, gerçek anlamda Osmanlılarda askeri alanda sınır olarak kullanılması ile başlamıştır. İlerleyen dönemlerde cumhuriyetin ilan edilmesi sonrasında havacılık sektörü sivilleşmeye başlamıştır. Türk Hava Yollarının sektörde tekel konumunda bulunması, askeri havalimanlarının sivil kullanıma açılması ve 1983'den sonra liberalleşen sektörde yer edinen özel şirketler ile Türk Sivil Havacılığı bugünkü halini almıştır. THY'nin ve diğer özel havayollarının yıllar itibariyle faaliyetlerini arttırmaları ve bu artışı kaldırabilmek için uçak filolarını geliştirmeleri ile havacılık sektörü büyümüştür. Ancak, yapılan SWOT analizinde sektörün zayıf ve tehditlerini tespit edip, çözüm önerilerinin yapılması hayati önem taşımaktadır. Çünkü sürdürülebilir kalkınmanın devamı için alınması gereken önlemler havacılık sektörünün gelişimini sağlayacaktır. Yapılan bu çalışmada da bu sorunlar ele alınmış, çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Bu bağlamda tezin birinci bölümünde, ulaştırma sektörü tanımı, Dünya ve Türk ticari havacılık tarihine yer verilmiştir.

İkinci bölümde, stratejik yönetim düşüncesi, Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu, bu okulların analizleri, temel varsayımları ve özellikleri anlatılmıştır.

Son bölümde ise havacılık sektörü hakkında en iyi durumu açıklayan SWOT Analizi incelenerek ve her bir olgu ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilmiştir. Sonuçta, sektörün sürdürülebilir gelişmesi adına önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVACILIK SEKTÖRÜ: DÜNYA VE TÜRKİYE ANALİZİ

1.1 Ulaştırmanın Tanımı

Yüzyıllar boyunca insanlar gerekli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sahip oldukları malları yer değiştirerek faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.. Medeniyetler geliştikçe, göçebe toplumdaki yerleşik hayata geçilip ihtiyaçlar arttıkça taşıma hizmeti önem kazanmıştır. Her geçen gün gelişen toplumun ihtiyaçları, taşımayı gerekli kılmıştır.

Ulaştırma, “ insan ve yüklerin bir yerden başka bir yere iletimlerinin, istenilen koşullara uygun, belirli ve iyi tanımlanmış bir şekilde sağlanması amacıyla bir araya getirilerek, işlevleri ve karşılıklı etkileşimleri organize edilen ilgili tüm fiziksel, sosyal, ekonomik ve kurumsal bileşenlerin kümesi” şeklinde tanımlanabilir (Kaya, 2008:31).

Ulaştırma; insan, mal ve haberlerin bir yerden bir yere taşınmasını sağlayan işlerin ve araçların tümüdür (Türk Dil Kurumu).

Ulaştırma, bir yarar sağlamak amacıyla kişilerin ve malların uygun ve ekonomik biçimde yer değiştirilmesidir (Ergün, 1985:7).

Tüm tanımlardan hareket edildiğinde taşıma; insan, mal ve hizmetin en uygun şekilde bir yerden başka bir yere taşınması işlemidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta taşımanın uygun ve ekonomik olmasıdır. Taşıma hizmetini ücretinin yüksek olması ülkelerin dış ticaretini etkiler. Dış ticarete taşıma maliyetlerinin düşük olması şüphesiz ithalat ve ihracatı arttıracaktır ve tercih edilen taşıma hizmeti dengeleri değiştirecektir.

1.1.1 Ulaştırma Sektörünün Özellikleri

Ulaştırma sektörünün özellikleri, ulaştırma politikalarının belirlenmesi sırasında göz önünde bulundurulması gereken konulardandır. Bu özelliklerin belirlenmesi, ulaştırma planının yapılmasına yardımcı olmaktadır. Ulaştırmanın özellikleri aşağıda belirtilmektedir:

- a) Ulaştırma hizmetinin gelecek yıllarda kullanılmasının imkânı yoktur. Depolanamama özelliği nedeniyle ihtiyaç kadar kullanılmalıdır.
- b) Ulaştırma sektöründe, toplam maliyetler içinde sabit maliyetlerin payı yüksektir. Bu yüzden sektöre yapılan yatırımların devamlılığını sağlayacak gelir yetersiz ise kaynakları verimsiz kullanma sorunu ortaya çıkacak ve ekonomi olumsuz etkilenecektir.
- c) Ulaştırma sektörü, kar ya da zarardan daha çok, toplumsal, ekonomik ve politik açıdan değerlendirilmelidir. Ulaştırma olmadan tek başına bir ekonomiden bahsedilemez.
- d) Ülkelerin ithalat ve ihracat hacimleri artar.
- e) Üretici ile müşteriyi bir araya getirir.
- f) Ekonomik açıdan ulaştırma, yeni iş imkânları sağlar ve istihdamı artırır. Böylece ülke refahı artar ve işsizlik oranı düşer, alım gücü artar.
- g) Politik açıdan ülkenin bölge üstündeki siyasal gücünü artırır. Bölge ekonomisinin gelişmesi ve toplumsal kucaklaşma bu sayede sağlanır.
- h) Ulaştırma sistemini gelişmesi ile birlikte bölgeler ve topluluklar yakınlaşacağından örf ve adetlerde değişiklik olur (Tütengil,1961). Bu sayede bölgesel farklılıklar ve olumsuzluklar ortadan kalkacaktır.
- i) Bölgeler arası kültür alışverişi hızlanacak, bu sayede eğitim seviyesi artarak ülkelerin gelişimini katkı sağlanacaktır.

1.1.2 Ulaştırma Sektörü İçinde Havacılığın Önemi

Ulaştırmanın bir alt dalı olan havacılık; faaliyet konusu, ilgili kurum ve kuruluşlar, kullanılan ileri teknoloji ürünü olan araçlar ve donanım, özel alt yapı ve haberleşme sistemleri, vasıf sahibi insan gücü, hizmet verilen insanlar, ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurallar ve yasaların oluşturduğu önemli bir sistemdir (DPT,2001). 80 yıla yakın bir geçmişi olan havacılık, insanların göklere hâkim olma

isteklerinden doğmuş ve günümüzde çok büyük boyutlara ulaşmış önemli bir çalışma alanıdır.

Dünya ve Türkiye’de insanlar, çok eski zamanlardan beri göklerde olmak istemişlerdir. Belli çabalar sonrasında Amerikalı Wilbur ve Orville kardeşler uçmayı başarmışlardır.

Bu deneme ve başarılarından sonra hava taşıtı olarak kabul edilen uçakların yapımı ve geliştirilmesi başlamıştır. Sonunda ise günümüzdeki halini almıştır ve insanlık için büyük kolaylık sağlamıştır. En büyük yararı ulaşım çabuklaştırarak, bireylerin bir yerden bir yere gitmesi kolaylaştırmasıdır. Hava taşımacılığı özellikle son yıllarda gelişen havaalanları arasında yapılan, hızlı ve zaman açısından büyük öneme sahip taşıma yöntemidir. Ticari hava taşımacılığı, orta ve uzun mesafeler için daha çok tercih edilen bir taşıma yöntemi olup özellikle meyve ve sebze, çabuk bozulabilen gıdalar, değerli malzemeler vb. taşınmasında tercih edilmektedir. Havayolu taşımacılığının başlıca avantajı, ihraç ürünlerinin hızlı bir şekilde teslim edilmesinin mümkün olmasıdır. Ayrıca, hava taşımacılığı diğer taşıma yöntemleriyle beraber çalışarak müşterilerin depolarına ya da istedikleri yerlere ürünlerin teslim edilebilme olanağıdır. Hava taşımacılığının diğer yöntemlerden ayrılan diğer bir avantajı ise güvenli bir taşıma yöntemi olmasıdır.

Hava taşımacılığının ülke ekonomisine yönelik farklı faydaları vardır. Bu faydaların başında yer ve zaman faydası gelir. Bu çerçevede bireyler ihtiyaç duydukları malları, istedikleri zaman ve yerde sahip olabilecektir. Havacılığı diğer ulaştırma sistemlerinden ayıran en temel özelliği hızlı, güvenilir, düşük maliyetli ve daha kolay. Günümüzde en değerli, insanların satın alamayacağı ve telafisi olmayan olgu zamandır. Zamanın depolanması ve geri alınmasının imanı yoktur. Zamanın bu özelliği ona eşsiz bir değer katmaktadır. İnsanoğlu, bu kadar önemli olan zamanı iyi değerlendirmek için de hava taşımacılığını tercih etmektedir. Hava taşımacılığı küresel çapta ticaret ve turizm için gerekli olan ulaşım ağını oluşturmaktadır. Bu nedenle dünyanın ve bölgelerin ekonomik gelişiminde önemli bir role sahiptir. Hava taşımacılığının sağladığı ekonomik yararlar; havayolu endüstrisinin asıl faaliyetleri olan yolcu, kargo ve posta taşımacılığı ile kalmayıp diğer ekonomik faaliyetleri de geliştirerek farklı endüstrileri canlandırmakta ve tüm küresel ekonomiyi etkilemektedir. Havayolu endüstrisi dünya çapında gelir ve istihdam yaratarak ekonomiye doğrudan katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda havayolu endüstrisi, hava taşımacılığının tedarikçileri konumundaki diğer endüstrilerden mal ve

hizmetlerin satın alınmasını sağlayarak ekonomiye dolaylı bir şekilde katkı yapmaktadır. Hava taşımacılığı vergi geliri sağlayarak da ekonomiye katkıda bulunur. Havacılık endüstrisi dünyada yerel idarelere ve hükümetlere büyük miktarda vergi ödenmesini sağlamaktadır. Havayolu sektöründe çalışan personelden havayolu ile seyahat eden yolculara ve havayolu işletmelerine kadar birçok kişi ve kurum farklı isimler altında vergi ödemektedir. Hava taşımacılığının diğer bir önemi, dünya ticaretine yapmış olduğu katkıdır. Havayolu taşımacılığı ürünlerin ve hizmetlerin uzun mesafelere kısa zamanda naklini gerçekleştirerek ülkelerin küresel pazarda yer almalarını sağlamaktadır. Böylece üretimin küresel ölçekte gerçekleştirilmesine yardımcı olarak dünya ticaretini kolaylaştırmaktadır. Gelişmiş ulaşım ağları, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarların genişlemesini sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak, işletmeler ölçek ekonomilerinden yararlanabilmekte, maliyetleri düşmekte ve verimlilikleri artmaktadır.

Hava taşımacılığının diğer faydaları da aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Hava taşımacılığı yatırımları kolaylaştırmaktadır. Gelişmiş havayolu bağlantıları, işletmelerin nerelere yatırım yapacaklarına karar vermede etkili olmaktadır.
2. Tüm ekonomiye yarar sağlayan yeniliklere dönük araştırma ve geliştirme faaliyetlerini teşvik etmektedir.
3. Dünyadaki çeşitli merkezlere iyi hizmet imkânları ile bağlanarak, yeni iş olanaklarını cazip hale getirmektedir.
4. Havayolu ulaştırması sayesinde özellikle ürünlerinde ithal parça ve malzeme kullanan işletmeler “tam zamanında üretim” imkânını elde etmişlerdir.
5. Hazır hava ulaşım imkânları; işletmelerin bölgesel satışlarını, satış sonrası hizmetlerini ve destekleme faaliyetlerini büyük ölçüde genişletmiştir.
6. Doğal afetler, açlık, savaş gibi durumlarla karşı karşıya olan bölgelere insani yardımların hızlı ve emniyetli bir şekilde ulaştırılmasını sağlamaktadır.

Havacılığın bu kadar avantajları yanında dezavantajları da vardır. En önemli dezavantajı pahalı bir taşıma yöntemi oluşudur. Aşırı yakıt tüketimi nedeni ile taşıma maliyetleri artmaktadır. Ayrıca havacılık taşımalarının mümkün hale gelmesi için yapılması gereken yatırımların çokluğu neden ile de sabit maliyetler oldukça yüksektir. Bu nedenle havayolu taşımacılığı gerek yatırım gerekse de operasyonel

yönden pahalı taşıma yöntemlerinden birisidir. Havacılık taşımacılığının diğer bir dezavantajı ise kargo uçaklarının yük kapasiteleri nedeni ile belirli bir kilodan fazla yükün taşınmasının mümkün olmamasıdır.

1.2 Havacılığın Tarihsel Gelişimi

Havacılık, çok kısa bir zamanda hem teknolojik hem de fiziksel birçok değişikliğe uğramış ve bugünlere gelmiş bir sektördür. Havacılık temelleri Leonardo Da Vinci'nin çizimlerine dayanmaktadır. Montgolfier Kardeşler çeşitli balon uçuşu denemeleri yaptılar da ilk insanlı balon uçuşunu 15 Ekim 1783 yılında Platre de Rozier tarafından gerçekleştirilmiştir ve birçok mühendisin dikkatini çekmiştir (Ünlü,2002:83).

Havacılık 4 evreden oluşur:

- a) Oluşum Evresi: 1903-1938
- b) Büyüme Evresi: 1938-1958
- c) Olgunluk Evresi: 1958-1978
- d) Liberalleşme Evresi: 1978-

1.2.1 Oluşum Evresi: 1903-1938

1903 yılında Wilbur ve Orville Wright kardeşlerin gerçekleştirdikleri uçuş ile bu dönem başlamıştır. Uçaklar bu dönemde daha çok spor amaçlı kullanılmaktaydı. Bunun sebebi, halk tarafından uçaklara güvenilmemesi ve kapasitelerinin yeterli olmamasıdır. Ayrıca uçak teknolojilerinin fazla gelişmemesinden dolayı sadece hava şartlarına göre uçuş yapılabiliyordu. Savaş sonrasında ordunun elinde kalan uçaklar kargo uçağına çevrilmiş ve posta taşımak için kullanılmışlardır. Oluşum evresi posta taşımacılığı ile sınırlı kalmış ve İkinci Dünya Savaşı nedeniyle havacılık faaliyetleri yavaşlamıştır (Nasa,2014:6).

Sivil Havacılık ile ilgili olan Paris Sözleşmesinden sonra 1926'da Madrid Sözleşmesi ve 1929'da ise Havana Sözleşmesi çıkarılmıştır. Bu Milletlerarası Kamu Hukuku kuralları, 17 Aralık 1944 tarihli Şikago Sözleşmesi kabul edilene kadar, yürürlükte kalmıştır (Devlet Denetleme Kurulu,2014).

1.2.2 Büyüme Evresi: 1938-1958

Bu dönemde patlak veren İkinci Dünya Savaşı nedeniyle havacılık sanayi, orduların kullanabileceği şekilde uçaklar üretmişlerdir. Savaşın kıtalar arası olması sebebiyle yük ve güvenilirlikleri arttırılmıştır. 100 kadar yolcuyu emniyetli bir şekilde okyanus aşırı taşıyabilen bu uçaklar savaşın son bulmasıyla birlikte sivil hava taşıma aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. ABD ordusunun elinde bulunan bu uçaklar, ABD'yi sivil havacılıkta dünyanın en önemli gücü haline getirmiştir. Havacılık gerçek anlamda bu dönem gelişmeye başlamıştır. Büyüme evresi, Boeing şirketinin kurulmasıyla ilk jet motorlu yolcu uçağı olan Boeing-727'nin yapılması ile son bulmuştur (havacılıkokulu.com,2014).

1.2.3 Olgunluk Evresi: 1958-1978

Üçüncü aşama olan Olgunluk Evresi, 1958'de jet motorlu uçakların yaygın kullanılması ile başlamıştır. Hava taşımacılığında kullanılmaya başlanan bu jet motorlu uçakların önceden kullanılan uçaklara göre daha verimli, daha güvenilir ve konforlu olmasından dolayı hava taşımacılığına başka bir boyut kazandırmıştır (Nasa,2014:17). Bu dönemde yaşanan önemli teknolojik gelişmeler sayesinde havayolu taşımacılığı hızla büyümeye devam etmiştir. Büyümenin diğer önemli bir sebebi de; İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden dolayı insanların gelirlerinin artması etkili olmuştur. 24 Ekim 1978 tarihinde, zamanın ABD Başkanı Jimmy Carter tarafından Airline Deregulation Act olarak düzenleme imzalanmıştır. Düzenlemenin temel amacı, ticari havacılıkta ücret, ticaret yolları ve pazara giriş üzerindeki devlet denetimini kaldırmaktı (UDHB,2010:4). Olgunluk evresi, ABD'nin iç hatlarını serbestleştirmesi ve diğer ülkelerin de bu eğilimlerin etkisi altında kalması ile son bulmuştur.

1.2.4 Liberalleşme Evresi: 1978'den Bugüne

Havayolu taşımacılığının devam eden aşaması, Liberalleşme Evresidir. 1970'lere gelindiğinde hava taşımacılığı gelişmeye başlamıştır. Kullanılan teknoloji iyice büyümüş ve teknoloji tüm dünyaya yayılmıştır. 1978 yılında ABD'nin aldığı bir karar ile iç hatlarının serbestleşmesiyle havayolu taşıma politikaları daha liberal bir hale getirmiştir. Bu değişikliğin etkisi bir süre sonra diğer ülkelere sıçramış,

havacılık sisteminde önemli değişiklikler yaşanmıştır. Pek çok ülke arasında ikili anlaşmalar yapılmış ve sektörde liberalleşme eğilimi dünya geneline yayılmıştır.

1.3 Uluslararası Havacılık Kuruluşları

1.3.1 Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO)

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Organization) 4 Nisan 1947 yılında 52 ülke tarafından Birleşmiş Milletler Kararnamesi ile kurulmuştur (Baydin,2000:13.). Merkezi Kanada'nın Montreal şehridir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütüne katılabilmenin koşulu; Birleşmiş Milletlere üye olmak ve Birleşmiş Milletlerden onay almaktır (Baydin,2000:13.). ICAO'nun yönetim şekli; tüm üyelerin temsil edildiği “Asamble” ve buna bağlı olarak çalışan “Konsey” yer almaktadır. Asamble, senede bir kez toplanarak örgütün çalışmalarını gözden geçirir ve ayrıntılı raporlar ile gelecek yılların politikalarını oluşturur (icao.int,2014).

ICAO'nun amacı, uluslararası havacılığın daha güvenilir, sistematik bir düzende verimli çalışabilmesini sağlamak ve geliştirilmesi için üyeler ile işbirliği yapmaktır (Kaya,2000:19.). Bu sebeple ICAO, tüm üye ülkelerde ortak kural ve standartlar belirlemek için “Annex” adını verdiği Ek dökümanlar toplamaktadır. Ek konu başlıkları aşağıdaki gibidir (Baydin,2000,s.14.);

- a) Ek 1: Personel Lisanslama
- b) Ek 2: Havacılık Kuralları (Görerek ve Aletli Uçuş Kuralları)
- c) Ek 3: Uluslararası Hava Seyrüseferi İçin Meteorolojik Servis Hizmetleri
- d) Ek 4: Havacılık Haritaları
- e) Ek 5: Hava/Yer Muhaberesinde Kullanılacak Ölçü Birimleri
- f) Ek 6: Hava Aracı Operatörlüğü
- g) Ek 7: Hava Aracı Milliyeti ve Tescil İşaretleri
- h) Ek 8: Hava Araçlarının Uçuşa Elverişliliği
- i) Ek 9: Kolaylıklar (Tesisler)
- j) Ek10: Havacılık Muhaberesi
- k) Ek 11: Hava Trafik Servisleri
- l) Ek 12: Arama Kurtarma Hizmetleri
- m) Ek 13: Hava Aracı Kaza Soruşturması
- n) Ek 14: Havaalanları

- o) Ek15: Havacılık Bilgi Servisleri
- p) Ek 16: Çevresel Koruma ve Çevre Emniyeti
- q) Ek17: Güvenlik
- r) Ek 18: Tehlikeli Maddelerin Havadan Emniyetle Taşınması

Şikago Konvansiyonu'nun 44. maddesinde belirtilen ICAO'nun amaçları (icao.pr.mfa.gov.tr,2014):

- a) Sivil havacılığın güvenli ve düzenli gelişmesini sağlamak,
- b) Barışçıl amaçlar ile hava araçları gelişimi ve işletilmesini desteklemek,
- c) Hava koridorları, havaalanları ve seyrüsefer kolaylıklarının gelişmesini sağlamak,
- d) Güvenilir, düzenli, yeterli ve ekonomik hava ulaşımına olan ihtiyacı karşılamak,
- e) Haksız rekabet sonucunda ortaya çıkan ekonomik savurganlığı engellemek,
- f) Mevcut üyelerin haklarını korunmak ve üyelere uluslararası havayolu taşımacılığı konusunda olanaklar sağlanmak,
- g) Üyeler arasında ayrımcılık yapmamak,
- h) Uluslararası hava seyrüseferinde uçuş emniyetini garanti altına almak,
- i) Sivil havacılık ile ilgili tüm konuların geliştirilmesini sağlamak.

Sivil havacılığın güvenliği ile ilgili kuralları ICAO belirlemekte olup, bunların denetlemesini yapmaktadır. Herhangi bir ülkenin bu kurallara uymaması sonucunda buna bağlı olarak ICAO oluşacak zararları önleme amacıyla çeşitli organlar ile kontrolü elinde bulundurmaktadır.

Türkiye, bu alanda kaydedilen gelişmeler ve havacılıkta ivme kazanmasından dolayı, kurucu üyesi olduğu ICAO'nun faaliyetlerini daha yakından takip etmek amacıyla 1990 yılında Daimi Temsilcilik açmıştır.

Türkiye, Konsey'de gözlemci görevindedir. Gözlemci olarak Konsey ve Komite toplantılarına katılabilmekte fakat oy kullanamamaktadır (icao.pr.mfa.gov.tr,2014).

1.3.2 Hava Seyrüseferinin Emniyeti için Avrupa Teşkilatı (EUROCONTROL)

I. Dünya Savaşı sonrasında havacılık örgütleri konusunda imzalanan sözleşmeler sonrasında ticari havacılığın daha sık kullanılması ve güvenilir hale getirilmesi amacıyla İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avrupa'daki ortak kuruluşların, Avrupa Birliği düşüncesini gerçekleştirmeye yönelik olarak Eurocontrol örgütünün alt yapısını oluşturmuşlardır.¹³ Aralık 1960'da Almanya, Belçika, Fransa, Lüksemburg, Hollanda ve İngiltere'nin katılımıyla Eurocontrol kurulmuştur (mfa.gov.tr,2014). Eurocontrol'ün 40 üyesi olup şunlardır; Almanya, Arnavutluk, Avusturya, Belçika, Birleşik Krallık, Bosna Hersek, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Ermenistan, Finlandiya, Fransa, GKRY, Gürcistan, Hırvatistan, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, Karadağ, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Makedonya, Malta, Moldova, Monako, Norveç, Portekiz, Polonya, Romanya, Sırbistan, Slovak Cumhuriyeti, Slovenya, Türkiye, Ukrayna ve Yunanistan (eurocontrol.int,2014). Eurocontrol'ün görevleri ise aşağıdaki gibidir:

- a) Avrupa Hava Trafik Sistemleri arasında işbirliğini geliştirmek için planlar yapmak,
- b) Avrupa Hava Sahasını verimli şekilde kullanılmasını sağlamak ve karışıklıkları önlemek amacıyla Merkezi Akış İdaresi Birimini (CFMU) işletmek,
- c) Avrupa Hava Trafik Kontrol kapasitesinin artırılması amacıyla faaliyetlerde bulunmak,
- d) Havacılıkta gelecek ihtiyaçlarını belirleyip temin etmek,
- e) Daimi iyileştirme ve iyi hizmette bulunmak,
- f) Hava trafik personellerinin eğitimlerini sağlamak,
- g) Havacılık alanında maliyetlerin yeterliliğini belirleyip, önlemler almak,
- h) Hava trafiği ile ilgili deneyler yapıp, üye ülkelerin çalışmalarını toplamak,
- i) Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı ve diğer havacılık kuruluşlarının çalışmalarını takip etmek,
- j) Üye ülkelerin havayolu ücretlerini belirlemek,
- k) Üyeler arası özel anlaşmalar yapmak,

- 1) Üye ülkelerde ihtiyaç üzerine hava trafik hizmeti sağlamaktır (mfa.gov.tr,2014).

2002 yılında EASA'nın kurulması ile Eurocontrol'un yetki alanında daralmalar başlamıştır. 2009 yılında ise iki örgüt arasında ATM (pan-Avrupa Hava Trafik Yönetim) konusunda sorun iyice artmıştır ve böylece 2010 yılında Eurocontrol dönüşüme sürecine girmiştir.

1 Ocak 2014 yılından itibaren Türkiye, 2015 yılı sonuna kadar Geçici Konsey'e başkanlık edecektir (shgm.gov.tr,2014). Bu sayede alınan kararlara müdahale ve söz hakkı sahibi olunacaktır.

1.3.3 Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (EASA)

Sivil havacılıkta emniyet ile ilgili standartlar oluşturmayı amaçlayan EASA (The European Aviation Safety Agency) Avrupa Birliği'nin bağımsız bir kurumu olarak 2003 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Kurum, üyeler arasında standartların uygulanıp uygulanmadığını izleyerek gerekli teknik desteği, eğitim ve araştırmayı sağlar.

EASA'nın temel görevleri şunlardır (easa.eu.int,2014):

- a) Güvenlik konusunda kurallar koymak, AB üye ülkelere ve Avrupa Komisyonu'na teknik destek sağlamak,
- b) Avrupa havacılık güvenliği kuralları uygulamalarının standart biçimde olmasını sağlamak amacıyla denetim, eğitim ve standardizasyon programları geliştirmek,
- c) Uçak, motor ve diğer yapısal parçaların güvenlik açısından ve çevresel standartlara uygunluğunu belgeleyen sertifikalar vermek,
- d) Dünya çapındaki diğer üreticileri ve bakım faaliyetlerinde bulunanları incelemeye almak ve uygun bulunursa faaliyetlerini onaylamak,
- e) Havacılık güvenliğini geliştirmek için gerekli bilgileri toplamak, analiz etmek.

1.3.4 Uluslararası Hava Ulaşım Birliği (IATA)

Uluslararası Hava Ulaşım Birliği (IATA), sadece tarifeli havacılık faaliyetlerini yürüten şirketlerin üye olabildiği, uluslararası bir örgüttür. IATA 1945 yılında Havana, Küba'da kurulmuştur. Amacı; havayolu şirketlerinin menfaatlerini

korumanın yanı sıra emniyeti, güvenliği ve ekonomik ulaşımı sağlayabilmektir. Bilet fiyatları, oranları, ücretler ve komisyonlarla ilgilenmektedir. Kuruluşunda IATA'nın sadece 31 ülkeden 57 üyesi vardı. Merkezi Kanada Montreal'de olup, Amman, Bangkok, Buenos Aires, Dakar, Londra, Nairobi, Rio de Janeiro, Singapur ve Washington D.C.'de 9 bölge ofisi bulunmaktadır (Kane, 1999:399.). Hem birlik olarak hem de yapılan iş bakımından IATA, ICAO ile işbirliği içindedir. Siyasi kararları olmayan IATA, demokratik ve gönüllülük esaslarıyla yürütülen herkese açık bir kuruluştur. Üye olabilmek için ICAO'ya üye olabilme şartlarını da taşımak ve tarifeli havayolu işletmesi olmak gerekmektedir. Üyelik sistemi ikiye ayrılmıştır. Uluslararası taşımacılık yapanlar "Aktif Üye", iç hat taşımacılığı yapanlar ise "Yardımcı Üye" olarak sınıflandırılmıştır.

IATA'nın görevleri aşağıdaki gibidir (Kane,1999:388.):

- a) Dünya yararı için güvenilir, emniyetli ve ekonomik taşımacılığı özendirme, havayolu taşımacılığını geliştirmek ve problemleri çözmek,
- b) Üyeler ya da diğer katılımcılar arasında oluşabilecek problemlerin çözülmesi amacıyla bir forum oluşturmak,
- c) Başta ICAO olmak üzere diğer uluslararası birlikler ve bölgesel nitelikteki organizasyonlar ile işbirliği yapmak,
- d) Rekabeti ve serbest ticareti temsil etmektir.

1.4 Cumhuriyet Öncesi Havacılık Tarihi

Türklerde havacılık tarihi gerçek anlamda Osmanlılarda askeri alanda sınır olarak kullanılması ile başlamıştır. Havacılık alanında yeni olanı herkes sahiplenmeye çalışmıştır. Birbirleriyle hiçbir bağlantısı olmayan bu insanlar aynı zamanlarda farklı yerlerde aynı şeyleri buldukları bilinmektedir (Kansu,1971:7). Bu tip sebeplerden dolayı kesin bir bilgiye ulaşmak da zorlaşmaktadır. Buna rağmen Türk Havacılık tarihindeki ilk isim Ebu Nasr İsmail Bin Hammad-ül Cevheri'dir (İmam Cevheri). İmam Cevheri o tarihlerde Horasan'ın Nişabur şehrinde yaşamaktaydı ve orada müderris olarak ders verip, cami imamlığı yapmaktaydı.

Cevheri, kuşları örnek alarak M.S. 1002'lerde imamlık yaptığı caminin çatısına çıkarak uçacağını halka duyurmuştur. Tüm bunlardan sonra vücuduna ipler ile bağladığı cisim ile kendisini boşluğa bırakmıştır ve izleyicilerin şaşkın bakışları

arasında yere çakılarak ölmüştür. İmam Cevheri, bu eylemi ile ilk Türk Hava şehidi olarak tarihe geçmiştir (Tayhani,2001:145)

IV. Murat döneminde, Hazerfan Ahmed Çelebi taktığı kuşkanadına benzer şeyler ile Galata Kulesinden kendini boşluğa bırakarak Üsküdar Doğancılar' a inmiştir ve Türk havacılık tarihinin değerli simalarından birisi olmuştur. Gerçekleştirilen bu atlayış sadece Evliya Çelebi'nin Seyahatnamesinde yer almaktadır. “ İstanbul'daki Cemşitkar üstaplardan Hazerfan Ahmed Çelebi, ibtida Okmeydanı'nın minberi üzerinde rüzgar şiddetli iken kartal kanatları ile sekiz dokuz kere havada pervaz ederek talim etmiştir. Bade, Su-tan Murad Han, Saraybunu'nda Sinanpaşa Köşkünden temaşa ederken, Galata Kulesi'nin ta zirve-i alasında lodos rüzgârı ile uçarak Üsküdar'da Doğancılar meydanına inmiştir. Sonra Murad Han, kendisine bir kese altın ihsan ederek: bu adam pek havf edilecek ademdir, her ne murad ederse elinden gelir, böyle kimselerin bakmak caiz değil diye Cezayir'e nefy eylesmiştir, anda merhum oldu”(Şavk,2011:36).

Yine IV. Murat devrinde, Lagari Hasan Çelebi Sarayburnu'nda yapılan eğlenceler sırasında kendi icadı olan fişek ile uçma girişiminde bulunmuştur. Evliya Çelebi'ye göre; “ Lagari Hasan Çelebi Sarayburnu'ndan kendi yapısı bir roket fişeğe binerek yükselmiş ve salimen denize inmiştir. Lagari Hasan Çelebi, Murad Han'ın Kaya Sultan nam duhteri pakizesi vicuda geldiği gece akube şamdanlığı oldu. Lagari Hasan, elli okka barut macunundan yedi kollu bir fişek icad etti. Sarayburnu'nda, Hünkâr huzurunda fişeğe bindi ve şakirdleri fişeği ateşlediler. Lagari padişahım seni Huda'ya ısmarladım. İsa Nebi ile konuşmaya gidiyorum diyerek temcid ve tevhid ile evci asumana huruç söyledi. Yanında olan fişekleri ateş edip ruyi deryayı ceryan eyledi. Bamu felekde fişeği kebirinin barutu kalmayıp da zemine doğru nüzulederken, ellerinde olan kartal kanatlarını açıp Sinanpaşa Kasrı önünde deryaya indi. Oradan şenaverlik ederek uryan huzura padişaha geldi. Zemini bus ederek “Padişahım; İsa Nebi sana selam etti”, diye şakaya başladı. Bir kese akça ihsan olunup yetmiş aça ile sipahi yazıldı. Sonra Kırım'da Semalet Giray Han'a gidip orada merhum oldu” (Şavk,2011:37).

Sultan I. Abdülhamid döneminde Türkiye'de ilk kez balon uçuşu gerçekleştirilmiştir. Sultan Abdülhamid'in de katıldığı törenden sonra, iki Bostancıbaşı ve İranlı bir baloncu ile havalanan balon, Topkapı Sarayı'ndan uygun bir rüzgâr ile Bursa'ya inen balon, havacılık tarihinin ilk uluslararası balon uçuşu olarak tarihe geçmiştir (Kline,2002:46.).

1909 yılının Kasım ayında Belçikalı pilot Baron De Catters, sarı renkli Voisin uçağıyla İstanbul'a gelmiştir. Ayrıca bu uçak Türkiye'ye gelen ilk uçaktır. Mahmut Şevket Paşa hemen bir ekip kurulmasını emrederek Baron De Catters'ın uçuşlarının incelenmesini istemiştir. İlk denemede gerçekleştirilemeyen uçuş 2 Aralık günü tekrar denenmiş ve başarı ile sonuçlanmıştır. Hemen sonra 5 Aralık Pazar günü gösterişini tekrarlayan De Catters, Türkiye'de ilk uçağın havada süzülmesi ile bir ilki gerçekleştirmiştir. De Catters, Türkiye gezisi sonrası Mısır'a giderek orada uçağını tanıtmıştır (Hürkuş,1941:67.).

Baron De Catters'den hemen sonra Louis Bleriot ünlü tek kanatlı uçağı Bleriot XI ile İstanbul'a gelmiştir. Taksim'de 11 Aralık günü uçuşunu gerçekleştirmiştir. Sadece 40 metre yüksekten uçması ve güçlü rüzgâr sebebiyle Ermeni bir marangoz olan Andon'un evinin arka bahçesine düşmüştür. Kazayı hafif sıyrıklarla atlatan Bleriot, bundan sonra halk önünde uçuş gerçekleştirmemiştir. Kurulan özel komite, gerçekleştirilen iki uçuştan pek etkilenmemiş ve vermiştir.. Birkaç üst rütbeli asker, havacılık faaliyetleri hakkında bilgi edinmek için Fransa ve Almanya olmak üzere Avrupa'ya gönderilmiştir. 1910 yılında Mustafa Kemal ATATÜRK ve Ali Rıza Paşa, tarihin ilk manevralarının yapılacağı Fransa'da düzenlenen Picardie Manevralarına davet edilmiştir. Burada Mustafa Kemal ATATÜRK uçağa binmek istemiştir ancak Ali Rıza Paşa buna engel olmuş ve yerine başka bir ülkeden birisi binmiştir. Havalanan uçak birkaç manevra yaptıktan sonra yere çakılmıştır. Bu sebepten dolayı ATATÜRK uçağa hiç binmemiştir. O sırada Fethi Okyar'da Fransa'da uçuşları izlemektedir. Gösterilerden çok etkilenen Okyar, hemen Osmanlı Savunma Bakanlığı'na ayrıntılı bir rapor göndererek havacılığın önemini vurgulamıştır. Bazı uçakların hemen alınması gerektiğini ve Fransa'daki uçuş okullarına yetiştirilmek üzere subayların gönderilmesini tavsiye etmiştir (Sarigöl, Hürtürk ve Kline,2009:4).

Uçak (tayyare) kelimesi ilk kez 20 Aralık 1909'da Türkçeye girmiştir (Kline,2002:52.). Türk subayları uçak ve geleceği hakkında şunları söylüyorlardı: "...Gözlediğimiz aleti tayran (uçma makinaları-uçak) henüz basit haldedir. Bu uçma makinesinin gelecekteki gelişmesinin ne dereceye varacağını, şimdiden kestirmek mümkün değilse de, yakın gelecekte insanların güvenle havalarda dolaşabileceği imkânını şimdiden sağlanmış olduğunu düşünebiliriz. Ordu için bu çeşit araçlardan hemen satın almak akla gelmese de bir gün gelip de bunların savaş meydanlarında görev yapabilmeleri uzak değildir...". Genel Kurmay Başkanlığı 13 Ekimde havacılık konusundaki gelişmelere yönelik bir bildiri yayınlamıştır. Bu bildiri de;

havacılık konusunda büyük devletlerin ve komşularımızın uçağa ve balonlara verdikleri önem göz önüne alınarak, Osmanlı'nın da aynı önemi vermesi için hava araçlarının alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bu amaçla 1 Haziranda Harbiye Nazırı Mahmut Şevket Paşa, balon ve uçak satın almak, pilot yetiştirmek ve hava tesislerini yaptırmak işleri ile uğraşmak üzere Kur. Alb. Süreyya (İlmen) Bey'i görevlendirmiştir. Kur. Alb. Süreyya Bey'in talebiyle Teknik Birlikler ve Müstahkem Mevkiiler Müfettişliğinin 2nci şubesinde bir Tayyare Komisyonu kurulmuş ve bu tarih Hava Kuvvetlerinin kuruluşu olarak kabul edilmiştir. Komisyona Kur. Yb. Süreyya (başkan), İs. Yb. Refik, İs. Bnb. Mehmet Ali ve Zeki üye olmuşlardır (Kline,2002:56.). Fethi Okyar'ın raporu sonucunda Paris'teki Bleriot Havacılık Okuluna gönderilmek üzere pilotluk başvurusu yapan ve sınavda en yüksek notu alan Süv. Yzb. M. Fesa (Evrensev) Efendi ile İs. Tğm. Yusuf Kenan Efendi seçilmiştir (Tanman, 1950:14.). 1912'de Yeşilköy'de açılan Tayyare Mektebine Yüzbaşı Fesa Bey ve Mülazımievvel Yusuf Kenan Bey öğretmen olarak atanmıştır. Fesa Bey ve Yusuf Kenan Bey, Mart ayı sonlarına doğru eğitimlerini tamamlayarak ilk bröveli Türk pilotları oldular ve bu yılın sonuna kadar toplam uçak sayısı 17'ye çıkarıldı (Kline,2002:56.).

Balkan Savaşları'nın başlamasıyla birlikte yurda dönen Türk pilotları bu bölgelerde sadece gözlem uçuşları yapmaktaydılar. Savaşın ilk döneminde pek başarı sağlanamasa da ikinci dönemde iyice ustalaşıp, deneyim kazanmış olduklarından dolayı keşif uçuşlarından verim alınmıştır. Balkan Savaşı'na son veren Londra Barışı'nın imzalanmasıyla Rumeli ve Batı Trakya'nın büyük bölümü elden gitmiştir. Balkan Savaşında görev alan genç pilotlar ise kişisel çabaları ve istekleriyle yeteneklerini iyice arttırmışlardır.

Yaşanan bu başarılar sonrasında, politik amaçlarla düzenlenen İstanbul-Kahire uçuşu gerçekleştirilmiştir. İstanbul'dan havalanan iki uçağımız yolculuğun hemen hemen yarısını tamamlamışken bazı teknik arızalardan dolayı Fethi, Sadık ve Nuri Beyler Filistin'de şehit oldular. Birkaç ay sonra Yzb. Salim Bey (İlkuçan) ve Rasit Yzb. Kemal Efendi, "Ertuğrul" isimli Bleriot XI uçağıyla hemen Kahire'ye doğru yola çıkıp yarım kalan uçuşu tamamlamışlardır. Yzb. Salim, bu içuş için yıllar sonra şunu söylemişti: " Arkadaşların ölümü ile seyahat yarıda bırakılamazdı. Milli ve umumi bir istek olan Kahire yolculuğu, ordu için bir haysiyet, biz tayyareciler için de bir şeref meselesi olmuştu" diyerek Türk havacılığının azim ve cesaretini belirtmiştir (Kline,2002:90.).

Balkan Savaşları sonrasında donanmanın uçaklarla desteklenmesi gerektiği düşüncesi doğmuştu ve bu sebepten dolayı “Deniz Tayyare Okulu” kurulmuştur. 1 Haziran 1914’de Amerikalı pilot John Dale Cooper, İstanbul’a getirdiği Curtiss F tipi uçağıyla bir gösteri uçuşu gerçekleştirmiştir. Küçükçekmece gölünde havalanan Cooper, kendini merak ile izleyen halkın gözleri önünde denize başarılı bir iniş yapmıştır. Bu uçuş da Türk Deniz Tayyareciliğinin başlangıcı kabul edilir (hvkk.tsk.tr,2014).

Birinci Dünya Savaşının başlamasıyla Osmanlı, Almanya’nın yanında savaşa katılmış ve askeri konularda işbirliği yapmıştır. Böylece Almanya’nın havacılık konusundaki bilgi ve becerisinden yararlanılmıştır. Savaşın başlamasıyla Fransızlardan ısmarlanan Uçaklar alınamamış, bu yüzden Osmanlı beş uçak ve iki deniz uçağıyla savaşa katılmıştır. Bir kısım Alman pilot Osmanlının havacılık faaliyetlerinin yeniden canlandırılması için gelmişlerdir. Yeşilköy’deki Tayyare Okulu müdürü Bnb. Serno isimli Alman subay olmuş, Almanya’dan getirilen uçaklar ile birçok pilot ve teknisyen yetiştirilmiştir. Savaş döneminde cephe keşif ve bombardıman görevi için 18 bölüklük bir hava savunma kuvveti oluşturulmuştur. Türk pilotları da Çanakkale, Filistin, Irak, Medine ve Kafkas cephelerinde görevlerini sınırlı şartlar altında da olsa kahramanca başarı ile gerçekleştirmişlerdir. Savaş boyunca Türk Ordusu’nda toplam 450 uçak görev almıştır. Bunların 150 tanesi Paşa Bölükleri adı verilen bölükte olup, 150 pilot ve 1500 teknisyen görev almıştır. 1915’de hava durumu takibi için ilk Meteoroloji İstasyonu kuruldu ve Almanlardan 37 tane uçak satın alındı. 1916’da 72 adet, 1917’de 111 adet ve 1918’de 86 adet uçak daha temin edilmiştir. 1917’de Osmanlı Hava Birlikleri’nin yerleri ve personel durumu aşağıdaki gibiydi: (Kline,2002:114.)

Tablo 1.1: 1917’de Osmanlı’nın uçak sayısı (Kline,2002:114)

Birlik Adı	Bulunduğu Yer	Pilot Sayısı	Taşıt Sayısı	Uçak Sayısı	Modeller ve İzahat
Tay. Bl. ve Hv.Ok.	İst. Yeşilköy	26	16	26	Tamirdekilerle bölüğe ait olanlar
300. Paşa Tay. Bl.	Filistin’de	12	10	12	Albatros B
1.Bl.	Gelibolu	5	2	3	Fokker E.I
2.Bl.	Irak Tikrit	4	4	13	Bir kısmını düşman ele geçirmiştir.
1. Bl.	Amman (Ürdün)	4	2	10	Albatros B Rumpler 13.III
2. Bl.	Adana	3	2	2	Albatros B ve C
3. Bl.	İzmir (Seydiköy)	4	2	2	
4. Bl.	Çanakkale	7	0	2	Fokker E.I Halbeertstadt D.IV
5. Bl.	Erzurum (Suşehri)	2	2	3	Albatros C.III Caudron
6. Bl.	Yeşilköy	2	2	2	Albatros C.III
7. Bl. 8. Bl.	Yeşilköy Elazığ	1 6	1 5	5 5	Albatros C.III 4 adet Fokker Albatros C.III
Dz. Tay. Bl.	Çanakkale	5	5	5	Gotha W 13
Toplam		81	57	90	

Osmanlı’nın 1nci Dünya Savaşı’nda yenilgiyi kabul etmesi ile birlikte 30 Ekim 1918’de imzalanan Mondros Ateşkes Antlaşması hükümlerine göre, İtilaf Devletleri tarafından başta İstanbul olmak üzere, Anadolu ve özellikle limanlar, demiryolları ve Yeşilköy’ün kuzeyindeki Safranköy Hava İstasyonunu işgal edilerek, buralara kendi askeri birliklerini yerleştirmişlerdir (Tanman,1953:11). 1919’da Milli Havacılığımızı

yabancılar elinden kurtarıp geliştirmek amacıyla Türk Hava Nakliye Cemiyeti kurulmuştur (Kline,2002:121).

1.5 Cumhuriyet Sonrası Havacılık Tarihi

1.5.1 1983 Öncesi Ticari Havacılık Faaliyetleri

Cumhuriyet kurulduktan sonra havacılık sivil havacılık ve havacılık sanayi olarak iki koldan geliştirilmeye çalışılmıştır. Bundan hareketle 16 Şubat 1925’de Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk’ün emriyle, sonraki adı Türk Hava Kurumu olan Türk Tayyare Cemiyeti kurulmuştur. Büyük Önder Atatürk; “İstikbal Göklerde dir.” Diyerek bu kurumun kuruluş nedenini ve amacını belirtmiştir. THK açılışı ile hedeflenmek istenen, halkın havacılığa ilgisi çekilerek onları eğitmek ve bilinçlendirmek gibi birçok neden sayılabilir.

Savaşta yenilmiş olarak çıkan ve yeni bir devlet olan Türkiye Cumhuriyeti’nin yeteri kadar parasal kaynağı olmamasından dolayı hava aracı almak zor görünüyordu. Bu sebepten dolayı tüm ülkeden bağışlar toplanmıştır. Hatta Atatürk de kuruluş aşamasında yüklü miktarda yardımda bulunmuştur.

Atatürk tarafından THK’nın tüzüğünde amaçları, Türkiye’de askeri, ekonomik ve siyasi yönden havacılığın önemini arttırmak, gerekli personel ve araç-gereç temin etmek, ayrıca Türk gençliğine havacılığı sevdirmek olarak belirlenmiştir. THK’nın kuruluş ve ilerleyen dönemlerinde Türkiye’de aynı görevi yürüten başka bir kurum gözlenmemiştir, hatta diğer devletler de benzer kurumlar kurma çabasında oldukları bilinmektedir (resmigazete.gov.tr,2014).

23 Nisan 1926’da teknik personelin yetiştirilmesi amacıyla Tayyare Makinist Mektebi açılmıştır. Aynı zamanda Alman Junkers Tayyare Fabrikası yardımıyla Kayseri Uçak Fabrikası kurulmuştur (thk.gov.tr,2014).

Havacılığın askeri alanında bu gelişmeler yaşanırken, sivil havacılık 1933 yılından sonra hızla gelişmeye başlamıştır. Cumhuriyet’in 10ncu yılında Türk Hava Postaları adı ile yürütülmeye başlanan girişim daha sonra Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak Hava Yolları Devlet İdaresi olarak kuruldu. Türk sivil havacılık ve taşımacılığının oluşturulması amacıyla kurulan kurum daha sonra Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı’nın kurulmasında önemli rol oynamıştır ve ilk tarifeli seferini ise Ankara-Eskişehir-İstanbul rotasında gerçekleştirmiştir. 1935 yılında Devlet Havayolları Genel Müdürlüğü olarak adı değiştirilmiştir ve Bayındırlık

Bakanlığı'na bağlanmıştır. 1939'da ise Ulaştırma Bakanlığı kurulunca bu bakanlığa bağlanmış olup 1944 yılında Şikago Sözleşmesi imzalanıncaya kadar Devlet Demiryolları yasalarına göre yürütülmüştür. ABD'den 1944 yılında 30 adet DC-3 uçağı satın alınca Ortadoğı'nun en büyük havayolu işletmesi haline gelen işletme, bir önceki yıla göre iki katı fazla yolcu taşımıştır (Sezgin,1991.).

1935 yılında Nuri Demirağ'ın girişimleriyle İstanbul Beşiktaş'ta uçak fabrikası, Sivas Divriği'de uçak ve motor fabrikası ile Gök Okulu kurulmuştur. Gök Okulu, modern Türk Havacılığı için büyük bir atılımdı. Bu sayede 1935-40'lı yıllarda sivil havacılığa özel sektörün ilgisi artmıştır ve Türkiye, Avrupa'da 3ncü büyük havacılık sektörüne sahip ülke konumuna gelmiştir. Türk Hava Kurumu, Kayseri ile Ankara Etimesgut'ta uçak ve motor üretirken, Nuri Demirağ ise ilk Türk tipi yolcu uçağını üretmiştir. Demirağ'ın ürettiğı NU/D-38 yolcu uçağı 1938'de "Avrupa A Klasi" sınıfında birinci seçilmiştir (Saldıraner,1992:33.). NU/D-36 sınıfı uçağının bir üst versiyonu olan bu uçak ilk seferini İstanbul-Ankara arası düzenlemiştir. Fakat, yeni uçağa ne THK ne de THY beklenen ilgiyi göstermemiş olduklarından dolayı proje başarısız olmuştur. Nuri Demirağ, Beşiktaş'taki fabrikayı kapatarak Yeşilköy'de bakım ve teknisyen merkezi kurmuştur. 1950'lerde devlet tarafından fazla ilgi gösterilmemesi onun özel sektör girişimi son bulmuştur.

Türk Sivil Havacılığının asıl gelişimi İkinci Dünya Savaşı sonrasında gerçekleşmiştir. İlerleyen teknoloji sayesinde uçaklar geliştirilmiş, ayrıca yeni havalimanları inşaatlarına başlanmıştır. 1949 yılında, Bayındırlık Bakanlığına bağlı Hava Meydanları Bürosu kurulmuştur. 1956 yılında ise havalimanlarının işletilmesi ve güvenlik işleri Devlet Hava Meydan İşletmesine bırakılmıştır (Sezgin,1991).

İkinci Dünya Savaşı sonrası Türk Sivil Havacılığında yaşanan gelişim hareketleri 1950'lerde durma noktasına gelmiştir. 1954 yılında, sivil havacılıkta geçerli olan uluslararası kurallara uyum sağlamak ve Türk Sivil Havacılık faaliyetlerini takip etmek için Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. 1956 yılında yenilenen Türk Hava Yolları, ülkede tek başına ticari havacılık faaliyet yürüten havayolu olarak işlevini sürdürmüştür (Saldıraner,1992:33.).

Marshall Yardımları adı altında 1948-1952 yılları arasında ABD'nin Türkiye'ye ekonomik yardım olarak uçak ve motor vermesi ile THK'nın üretim planları bozulmuştur. Motor üretim fabrikası, traktör üretmek amacıyla 1955'de bugünkü adı Türk Traktör olan fabrikaya dönüştürülmüştür. Uçak fabrikası ise

1959'da üretimi durdurmuştur ancak, 1965 yılına kadar bakım faaliyetlerine devam etmişlerdir ve 1963'den sonra traktör üretimine dönmüştür (thk-ucak.com,2014).

1958-1983 yılları arasında ulusal ve uluslararası seferlerde ülkenin tek hava yolu olan THY'nin uçak filosunda F-27, Viscount, DC-9,DC-10, B707, B727 tipi uçaklar bulunmaktaydı. 1958 yılında, hem THY'ye hem de yabancı havayollarına hizmet vermek amacıyla devlet tarafından Hava Hizmetleri AŞ. ve özel şirket olarak da Çelebi Hava Servisi AŞ. kurulmuştur (turkishairlines.com.tr,2003).

1.5.1.1 1983 Öncesi Kurulan Sivil Havacılık Kurumları

a) Ulaştırma Bakanlığı

Cumhuriyetin ilk yıllarında Nafia ve İktisat Vekâletine bağlı olarak sürdürülen ulaştırma ve haberleşme hizmetleri, 27 Mayıs 1939 yılında Ulaştırma Bakanlığı'na bırakılmıştır. İkinci Dünya Savaşından sonra büyük gelişme gösteren ulaştırma ve faaliyetlerinin mevcut yasalarının güncellenmesiyle 27 Haziran 1945 tarihinde 4770 sayılı Kuruluş Kanunu ve Ulaştırma Bakanlığı'nın görev ve hizmetleri genişletilmiştir. İlerleyen zamanlarda ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar karşılamak amacıyla belirlenen hükümlerde değişiklikler yapılmıştır (ubak.gov.tr,2014). Ulaştırma Bakanlığının görevleri aşağıdaki gibidir (resmigazete.gov.tr,2014).

- a) Ulaştırma ve haberleşmenin görevlerinin teknik ekonomik ve sosyal ihtiyaçlara, kamu yararına ve milli güvenliğe uygun olarak oluşturulması ve geliştirilmesini denetlemek,
- b) Ulaştırma ve haberleşme talep ve ihtiyaçlarını tespit etmek ve planlamak,
- c) Ulaştırma ve haberleşme sistemlerinin düzenlenmesi, hava ve deniz taşıma araçlarının teknik nitelikleri ile bunlarda çalışanların yeterlilik şartlarının belirtilmesi hususlarında temel prensip ve politikayı tespit etmek, bu konularda koordinasyonu sağlamak,
- d) Ulaştırma ve haberleşme işlerinde Karayolları Trafik Kanununun hükümleri saklı kalmak üzere kamu düzenini, can ve mal güvenliğini sağlayacak şekilde tedbirler almak, aldırarak ve uygulanmasını takip etmek, denetlemek,
- e) Devletin ulaştırma ve haberleşme hedef ve politikalarının tespiti ve uygulanması amacı ile gerekli araştırmaları yapmak ve yaptırmak,

- f) Bakanlık ile ilgili kuruluşların amaçları ve özel kanunları gereğince kendilerine verilen hizmetlerin yerine getirilmesini sağlamak,
- g) Ulaştırma ve haberleşme hizmetleri karşılığında alınacak olan ücretler ile ilgili kanun hükümleri dâhilinde hizmet niteliğine ve ülkenin ekonomik şartlarına göre düzenlemek, uygulanacak ücret tarifelerinden lüzum görülenleri onaylamak ve uygulanmasını takip etmek,
- h) Ulaştırma, haberleşme, telsiz işletmeciliği acente ve komisyonculuğu yapan ya da yapacak olan gerçek ve tüzel kişilerin yeterlilik şartlarını ve hizmet esaslarını tespit etmek, tarifesine göre alınacak ücret karşılığında izin belgelerini vermek,
- i) Yabancı ülkelerin ilgili kuruluşları ile ulaştırma ve haberleşme ilişkilerini 5 Mayıs 1969 tarih ve 1173 Sayılı Milletlerarası Münasebetlerin Yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanun hükümleri saklı kalmak üzere düzenlemek, yapılacak anlaşmaları uygulamak,
- j) Yukarıdaki görevleri olağanüstü hal ve savaşta da 697 Sayılı Kanun hükümleri dâhilinde yürütmek.

b) Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)

Sivil havacılık faaliyetleri ülkemizde 1910'lu yıllarda başlamıştır. Sivil havacılığın dünyada hızlıca ilerlemesi, kullanılan araç-gereçlerin öneminin artması ve ulusal çıkarların korunması amacı ile 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. 1987 yılında ise günün koşullarına göre değişiklikler yapılmış ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü adını almıştır (shgm.gov.tr,2014). Son olarak 10 Kasım 2005 tarihinde kabul edilen 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile yeniden teşkilatlandırılmış olup, bu kanun çerçevesinde görev yapmaktadır. SHGM, sivil havacılıkta yaşanan gelişmelerin milli çıkarlarımıza uygun olarak yürütülmesini sağlamak ve düzenlemekle görevlidir (SHGM.,2013:11).

SHGM, sektörün güvenli bir biçimde ilerleyebilmesi amacı ile ülkedeki tüm sivil havacılık faaliyetlerinin planlanması ve koordine edilmesinden sorumludur. Ayrıca sürekli gelişme gösteren bu sektörde yaşanan her türlü faaliyeti uygun şekilde düzenleme ve belirlemekle yükümlüdür (DPT, 2001: 44-45).

SHGM; havaalanlarında yer hizmetlerinin düzenlenmesi, yer hizmeti olarak faaliyet gösteren şirketlerin ruhsatlandırılması, sivil havacılık alanındaki tüm eğitimlerinin belirlenmesi ve denetlenmesi görevlerini yürütür.

c) Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ)

Türkiye'deki havalimanlarının işletilmesi görevini devlet adına gerçekleştiren kurumdur. Kurulduğu ilk günden bu yana değişik isim ve statülerde hizmet veren DHMİ, 8 Haziran 1984 yılında 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 1 Aralık 1984 yılından itibaren Kamu Özel Teşebbüsü olarak bugünkü adıyla görevini devam ettirmektedir (DHMİ,2012: 14.).

DHMİ amaç ve faaliyet konuları; Türkiye'de havalimanlarının işletilmesi, hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolünü sağlamak, başlık ortak ya da iştirakleri yönlendirmek ve aralarında işbirliği yapmaktır. Bu faaliyetlerin yapılması için kaynak sağlanması, ihtiyaç halinde yeni ortaklıklar kurmak ya da sonlandırmak, iştirak ve bağlı ortakların bütçelerine göre ekonomik planlar yapmak, uluslararası standartlarda personel yetiştirmek için eğitim merkezleri kurmaktır (dhmi.gov.tr,2014).

1.5.2 1983 Sonrası Ticari Havacılık Faaliyetleri

1.5.2.1 1983-2003 Döneminde yaşanan gelişmeler

19 Ekim 1983 yılında yürürlüğe giren 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile 1980'lerin ortasından sonra sürekli bir gelişme yaşanmıştır. Bu döneme kadar 1945 tarihli 4748 Sayılı Kanun ile onaylanmış olan Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi geçerliydi (Sözer,1984:63.).

Türk Sivil Havacılığının çıkarılma amacı; sürekli ve hızlı bir gelişme göstermek, en gelişmiş teknolojinin kullanılması, emniyet ve güvenilirlik faktörlerinin önem taşıdığı ulusal ve uluslararası çıkarılara uygun şekilde düzenlenmesini sağlamaktır. Kanunun çıkarılması ile sektöre giriş denetimi, havaalanları ve tesisler, yer hizmetleri ve ücretler denetlenmektedir (resmigazete.gov.tr,2014.).

Ayrıca bu kanun ile ülkede özel şirketlerinde kurulmasına izin verilmiştir. Bu dönem için kurulan şirketlerin sayısında ve uçak sayılarında önemli artışlar olmuştur ancak bazı işletmeleri sermayelerini iyi yönetememeleri, bakım-onarım alt yapı ve yetişmiş personel eksiklikleri nedenleri ile iflas ederek faaliyetlerine son vermişlerdir.

Bu şirketler; Toros Havayolları, Talia Havayolları, Tur Avrupa Havayolları, Akdeniz Havayolları, Bosphorus Havayolları, Boğaziçi Havayolları, THT, Sunways Havayolları, GTI Havayolları, Halk Havayolları, Tayfun Air, Green Air, Nobel Air, Birgen Air, Holiday Air, Sultan Air, VIP Air, İstanbul Havayolları A.Ş, Top Air Havacılık A.Ş ve Alfa Havayollarıdır (Kline,2002:382-388).

Bu dönemde yeni havaalanı yapımında daha çok mevcut havaalanlarının geliştirilmesi üzerinde durulmuştur ve askeri havaalanlarını sivil kullanıma açılması için 19 Kasım 1986 yılında Genel Kurmay Başkanlığı ile Ulaştırma Bakanlığı arasında anlaşma sağlanmıştır. Sivil kullanıma açılan askeri havaalanları Tablo 1.2 yer almaktadır (Korul, V., Küçükönel, H., 2003: 26).

Tablo 1.2: Sivil ulaşıma açılan askeri meydanlar (Korul, V.,Küçükönel, H., 2003: 26)

İl Adı	Havaalanı	Mülkiyeti	Özel Protokol Tarihi
Afyon	Afyon	H.K.K.	15.10.1987
Amasya	Merzifon	H.K.K.	15.02.1988
Balıkesir	Balıkesir	H.K.K.	16.10.1987
Bursa	Bursa	H.K.K.	30.11.1988
Bursa	Yenişehir	H.K.K.	08.12.1988
Çanakkale	Çanakkale	H.K.K.	15.01.1991
Çanakkale	Gökçeada	H.K.K.	26.04.1991
Denizli	Çardak	H.K.K.	11.02.1991
Diyarbakır	Diyarbakır	H.K.K.	27.10.1987
Erzincan	Erzincan	K.K.K.	07.07.1988
Erzurum	Erzurum	H.K.K.	14.10.1987
İstanbul	Yalova	H.K.K.	29.12.1988
İstanbul	Samandra	K.K.K.	21.02.1989
Kayseri	Erkilet	H.K.K.	15.12.1987
Kocaeli	Topel	D.K.K.	25.01.1989
Konya	Konya	H.K.K.	16.10.1987
Malatya	Erhaç	H.K.K.	26.10.1987
Manisa	Akhisar	H.K.K.	11.03.1988
Muş	Muş	H.K.K.	26.02.1992
Sivas	Sivas	H.K.K.	25.11.1987
Tekirdağ	Çorlu	H.K.K.	07.09.1989
Batman	Batman	H.K.K.	17.02.1988

90'lı yıllara kadar gelişme gösteren havacılık faaliyetleri, Körfez Savaşı nedeni ile olumsuz etkilenmiştir. Savaşın çıkması ile yükselen sigorta primleri, uçak rezervasyonları ve seferlerinin iptalinin artması ile sektörde gerileme yaşanmıştır. Ancak 1992 yılından sonra sektörde yeniden canlanma yaşanmıştır ve 1997 yılına kadar gelişme sürdürülmüştür (DPT,2001:43.). Ancak 1998 yılında yaşanan uluslararası kriz nedeni ile Türk ekonomisi de olumsuz etkilenmiştir. Şirketler

yaşanan olumsuzlukları giderebilmek için küçülmeye gitmişlerdir. İşten personel çıkartmışlardır ve uçak sayılarını yeniden planlayarak darboğazdan kurtulmaya çalışmışlardır.

2000'li yılların başında yeniden kendine gelen havacılık sektörü bu sefer de 2001 yılında meydana gelen ekonomik kriz ve 11 Eylül tarihinde ABD'de gerçekleştirilen terör saldırısı nedeni ile yeniden kötü günlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Havacılık şirketleri yaşanan bu krizden kurtulabilmek için filolarında küçülme, personel çıkarımına ve bazı sefer hatlarının iptaline gitmişlerdir. Petrol fiyatlarındaki artış, ekonomik kriz, Irak Savaşı ve SARS hastalığı nedeni ile dünya havacılık sektörü olumsuz etkilenmiştir. 2001 yılında yolcu trafiğinde % 5,1'lik bir artış beklenirken % -2,1'lik bir azalma yaşanmıştır ve kargo taşımacılığında ise % 5,4'lük artış beklenirken % -7,7'lik bir düşüş yaşanmıştır (IATA,2002:9.).

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün 2003 yılında yayınladığı rapora göre,2002 yılında 11,32 milyar dolar zarar eden 188 havayolu firması, sektörün tekrardan canlanması olarak kabul edilen 2003 yılında da net 6,57 milyar dolar zarar etmiştir. 2003 yılında firmaların taşıdıkları yolcu sayısı yaklaşık % 1 oranında artış gerçekleşirken, koltuk doluluk oranı da yaklaşık % 71 olmuştur (ICAO,2003:2.).

1.5.3 2003 Sonrası Ticari Havacılıkta Yaşanan Gelişmeler

Sivil havacılık sektörünün henüz rekabete açılmadığı 2003 öncesi dönemde, iç hat tarifeli seferlerini sadece THY tek başına yapmaktaydı ve THY haricinde başka bir şirketin de yapabilmesi için gerekli olan düzenleme yoktu. Bu nedenle de diğer işletmeler tarifersiz olarak uçuş gerçekleştirmekteydiler. Tekel olma özelliğinden dolayı THY, uyguladığı yüksek fiyat politikası ve ülkenin ekonomik durumundan dolayı yolcuların gözünde hava taşımacılığı lüks olarak görülmekteydi. O dönemde THY sadece 2 merkezden 25 noktaya uçuş gerçekleştiriyordu (shgm.gov.tr,2014). Beklenen ilgiyi görmeyen havacılık sektörü ticari kaygılardan dolayı mevcut havalimanları tam kapasitede kullanılmayıp verim alınamamaktaydı. Fakat 2003 yılı, Türk Sivil Havacılığı için uygulanan politikalarda milat kabul edilir. Gerçekleştirilen en büyük adım olarak, Ulaştırma Bakanlığınca hazırlanan ve 26 Nisan 2001 yılında Resmi Gazete 'de yayınlanan, 4647 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununda ve 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununda 25nci maddesinde yer alan "Ruhsat sahibi, kur uygulamaları hariç olmak üzere uçuş ve ücretlerini, Ulaştırma Bakanlığının

onayını almadan ve asgari 15 gün önce üçüncü kişilere duyurmadan yürürlüğe koyamaz." hükmü yer alırken; "Ruhsat sahibi, ücret ve tarifeleri ile birlikte uygulama tarihini ticari, mal ve ekonomik koşullara uygun olarak belirler ve yürürlüğe koymadan üç gün önce üçüncü kişilere duyurur. Uçuş tarifeleri ruhsat sahibi tarafından belirlenir ve Ulaştırma Bakanlığı'nca onaylandıktan yedi gün sonra yürürlüğe girer." hükmü ile değiştirilmiştir (resmigazete.gov.tr,2014).2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 25nci maddesinin değiştirilmesindeki amaç, THY'nin petrol fiyatlarındaki ani artışlar karşısında ücret tarifelerini değiştirme hızının yetersiz kalması ve şirketin zarara uğraması sebebi ile olmuştur.

Kanunun değiştirilmesindeki diğer bir sebepte; değişiklik mecburi neden ile yapılmıştır. Türk havacılığı da diğer ülkelerde olduğu gibi pahalı ve karlılığın düşük bir sektördü. İç hat noktalarında yetersiz olması ve rekabet ortamı bulunmaması sebebi ile ihtiyaç duyulmuştur. Böylece, 2003 yılında "Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir" politikası hayata geçirilmiştir.

Türk Sivil Havacılığında yaşanan değişim sürecinde özel sektörün de piyasaya girmesi ve sahip olunan uçak sayılarının artması, yurt içi ve yurt dışı uçuşlarının artmasını sağlayarak sektörden beklenen büyümeye gerçekleşerek şirketler arası rekabet başlamıştır. Değişiklik neticesinde ücretler konusunda yaşanan gecikmeler ve aksamalar ortadan kalkmıştır. Şirketlerin ücret belirleme politikaları, ekonomik koşullara göre değişmesi ile diğer taşımacılık sektörleri de ücretlerini düşürmek zorunda kaldılar. Havacılık şirketlerinin ÖTV ödemediği yakıt almaları ve havaalanlarının vergilerinin düşürülmesi sebebi ile karayolu firmaları da rekabete katılmıştır. Hatta maliyetlerin daha altında ücretlerle taşımacılık yapmışlardır. Bu durum sonucunda karayolu taşımacılığı yapan firmalar rekabete dayanamayıp iflasın eşiğine gelmişlerdir.

2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununa ek olarak " Ücret tarifelerinin, ülke ekonomisi ve kamu yararı aleyhine sonuç vermesi ve aşırı ücret uygulanması veya rekabet ortamının bozulması halinde ve gerektiğinde taban ücretleri Bakanlıkça tespit edilir." hükmünün eklenmesi ile Hava ve Karayolu firmaları arasında haksız rekabet engellenmiştir.2003 yılından itibaren yapılan bu düzenlemeler ve iyileştirmeler ile havayolu sadece belirli bir kesime hitap etmekten çıkıp, halkın ulaşım aracı haline gelmiştir. Türk Sivil Havacılık Kanunu öncesi yolcu trafiği % 10,5 artmıştır. 2003-2012 yılları arasında ise büyüme hızı % 16, uçak trafiği % 11 ve kargo trafiği ise yıllık % 9 oranında arttırılmıştır (UDHB,2013).

Sektörde yaşanan gelişmeler, havalimanlarının altyapı eksikliklerinin giderilmesi ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu sebepten ötürü birçok yeni havalimanı yapılmıştır, çok sayıda bina yenilenip PAT sahaları düzenlenmiştir. Türk Sivil Havacılık sektöründeki gelişme eğilimi günümüzde de devam etmektedir.

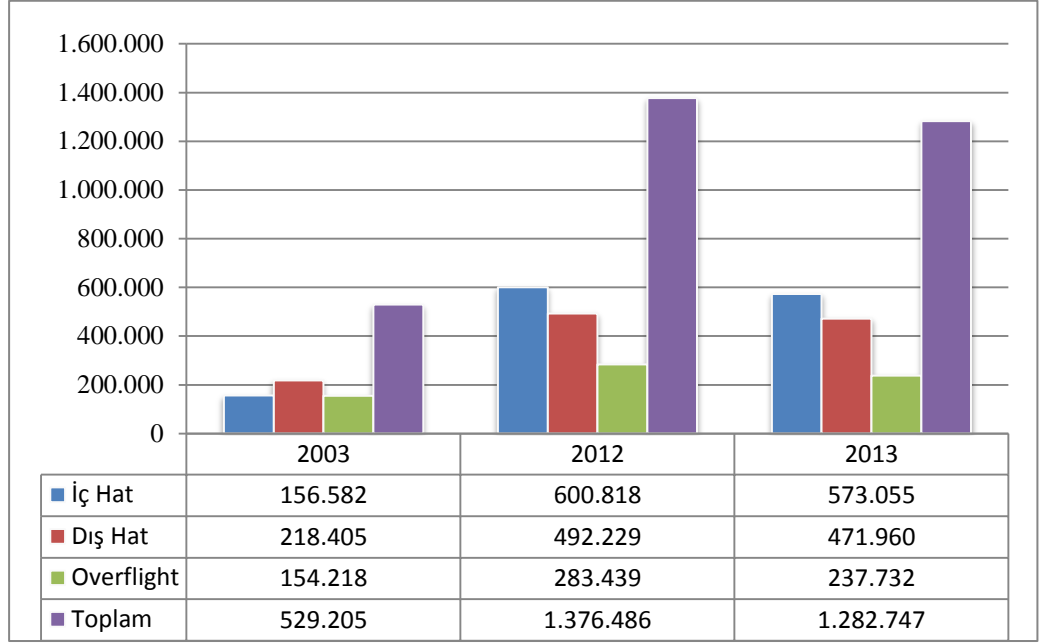
Ulaştırma sektöründe yaşanan gelişmelerin diğer bir önemli sebebi de Kamu Özel İşbirliği modellerinin uygulanmasındaki başarılarıdır. İlk olarak Antalya Havalimanının 1. Dış Hatlar Terminalinde uygulanmıştır. YİD modeli olarak inşa edilen havalimanları ise; Atatürk Havalimanının Dış Hatları ve Katlı otoparkı, Antalya Havalimanının 2. Dış Hatları, Esenboğa Havalimanının İç ve Dış Hatları, İzmir Adnan Menderes Havalimanının Dış Hatları, Muğla-Dalaman Havalimanının Dış Hatları, Milas-Bodrum Havalimanının Dış Hatları ve Zafer Havalimanı bu model ile yapılmış olup mevcut kullanım kapasiteleri arttırılmıştır (Kaya ve diğerleri, 2007:113).



Şekil 1.1:Türkiye’de sivil kullanıma açık havalimanları (UDHB, 2013: 30)

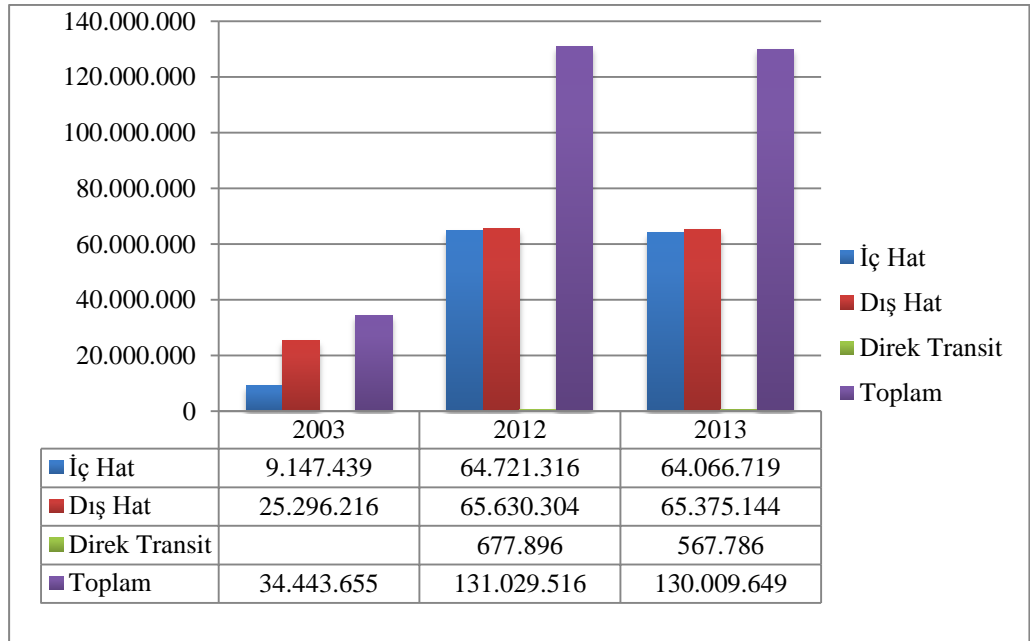
Bugün Türkiye’de toplam 71 havalimanı bulunmaktadır. Bunların 52 tanesi sivil havacılığa açıktır (11. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası,2013:30).

Tablo 1.3:Toplam uçuş trafiği(UDHB,2013: 203)



2003 yılında uçuş trafiği 529.205 iken, bu sayı 2012 yılında % 160 artarak 1.376.486 olmuştur. 2013 yılı Ekim sonunda ise % 9 artarak 1.282.747'ye ulaşmıştır (Ulaşan ve Erişen Türkiye,2013:163).

Tablo 1.4:Toplam Yolcu Sayısı (UDHB,2013: 204)



2003 yılında 9.147.439.olarak gerçekleşen iç hat yolcu sayısı 2012 yılı sonunda % 608 oranda artış göstererek 64.721.316 olmuştur. 2013 yılı Ekim sonunda

ise % 16,9 artış oranı ile 64.066.719 olmuştur. Toplam yolcu sayısı 2003 yılında 34.443.655 olarak gerçekleşirken 2012 yılında % 280 oranda artarak 131.029.516 olmuştur. 2013 yılı Ekim sonunda ise % 14 artış ile 130.003.649 olmuştur (Ulaşan ve Erişen Türkiye,2013:163).

Türkiye için önemli havalimanlarından olan Atatürk ve Antalya Havalimanlarına 2012 yılında sırasıyla 45.091.962 ve 25.096.144 milyon yolcu trafiği yaşanmışken bu rakam 2013 yılında 51.291.790 ve 27.018.623 milyon yolcu gelip gitmiştir. İç hatlarda Atatürk Havalimanı için % 13, dış hatlarda ise % 14'lük bir olumlu değişim oranı; Antalya için bu değişim iç hatlarda % 12, dış hatlarda % 7'lik bir artış olmuştur. Antalya'nın bu kadar önemli rakamlarda yolcu talebinin olmasının nedeni turizm sektörünün katkısının olmasıdır. 2012-2013 yılı değişiklikleri aşağıdaki Tablo 1.5 ile Tablo 1.6'da verilmiştir.

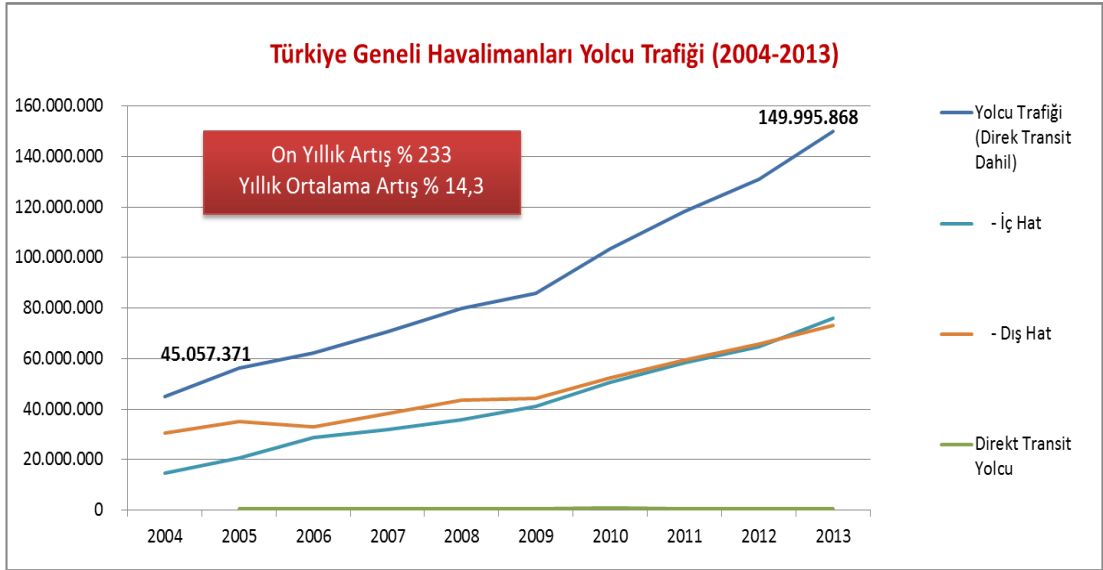
Tablo 1.5:2013 Yolcu Trafiği (DHMI, 2013)

	Yolcu Trafiği
Dalaman	4.055.630
Adana	4.315.778
Adnan Menderes	10.233.140
Esenboğa	10.942.060
Sabiha Gökçen	18.521.762
Antalya	27.018.623
Atatürk	51.297.790

Tablo 1.6: 2012-2013 Yıllık yolcu trafik değişimi (DHMİ, 2013)

Hava limanları	2012			2013			Artış/Azalış(%)		
	İç Hat	Dış Hat	Top.	İç Hat	Dış Hat	Top.	İç Hat	Dış Hat	Top.
Atatürk	15.27 9.655	29.812.3 07	45.09 1.962	17.218.6 72	34.079.11 8	51.29 7.790	3	14	14
Esenboğa	7.679. 371	1.593.73 7	9.273. 108	9.396.83 2	1.572.228	10.94 2.060	2	-1	18
Adnan Menderes	6.945. 044	2.410.85 8	9.355. 902	7.753.98 3	2.479.157	10.23 3.140	2	3	9
Antalya	4.943. 308	20.125.8 36	25.09 6.144	5.526.48 5	21.492.13 8	27.01 8.623	2	7	8
Muğla Dalaman	827.1 97	2.984.76 1	3.811. 958	851.704	3.203.926	4.055. 630		7	6
Adana	3.136. 143	628.014	3.764. 157	3.754.22 7	561.551	4.315. 778	0	-11	15

Tablo 1.7:Yıllar itibariyle yolcu sayısı artışı (DHMİ, 2013)



Türk Sivil Havacılığında yolcu sayıları Tablo 1.7’de görülmektedir. Bu değişimi etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir; petrol fiyatları, değişen müşteri talepleri, uluslararası ekonomik krizler ve turizm sektöründeki gelişmelere bağlı olarak değişmektedir.

Hayata geçirilen havacılık politikaları ile gelişim sağlayan sektör, özellikle yolcu ve uçuş sayıları artarken, havacılık şirketlerinin de sayıları artmıştır.

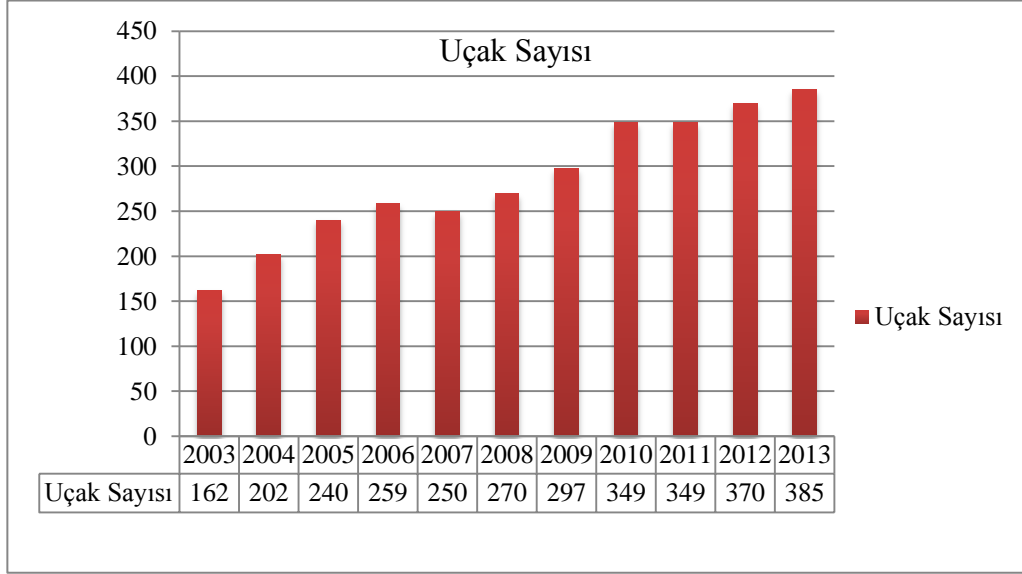
Türkiye’de faaliyet gösteren yerli havayolları şirketleri Tablo 1.8’de verilmiştir (SHGM Faaliyet Raporu,2014:30).

Tablo 1.8:Türkiye’de faaliyet gösteren yerli havayolu şirketleri ve uçak sayıları (SHGM Faaliyet Raporu,2013:30)

Havayolu Şirketleri	2012	2013
THY A.O	191	197
Onur Air Taşımacılık A.Ş	32	23
Atlas Jet Havacılık A.Ş	15	16
Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş	40	42
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş	32	53
SIK-AY Hava Taşımacılık A.Ş	8	0
MNG Havayolları ve Taş. A.Ş	7	9
ULS Havayolları Kargo Taş. A.Ş	6	5
Hürkuş Havayolu Taş. A.Ş	7	8
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş	8	8
Saga Hava Taşımacılık A.Ş	3	0
IHY İzmir Havayolları A.Ş	3	5
ACT Havayolları A.Ş	7	8
Tailwind Havayolu A.Ş	5	5
Borajet Hav. Taş. Uçak Bak.	6	6
Toplam	370	385

Türkiye’de havacılık sektöründe 15 havacılık şirketi faaliyet gösterirken SIK-AY ve Saga Havacılık şirketleri faaliyetlerinin sonlandırarak 13 havayolu şirketi faaliyetlerine devam etmektedir. 2012 yılında 370 adet olan uçak sayısı, 2013 yılında % 4,05 oranında artarak 385’e yükselmiştir(SHGM Faaliyet Raporu,2013:30). Yıllar itibariyle olan uçak sayısı değişim Tablo 1.9 ‘de verilmiştir.

Tablo 1.9: Yıllar itibariyle uçak sayısındaki değişimler (SHGM Faaliyet Raporu,2013:30)

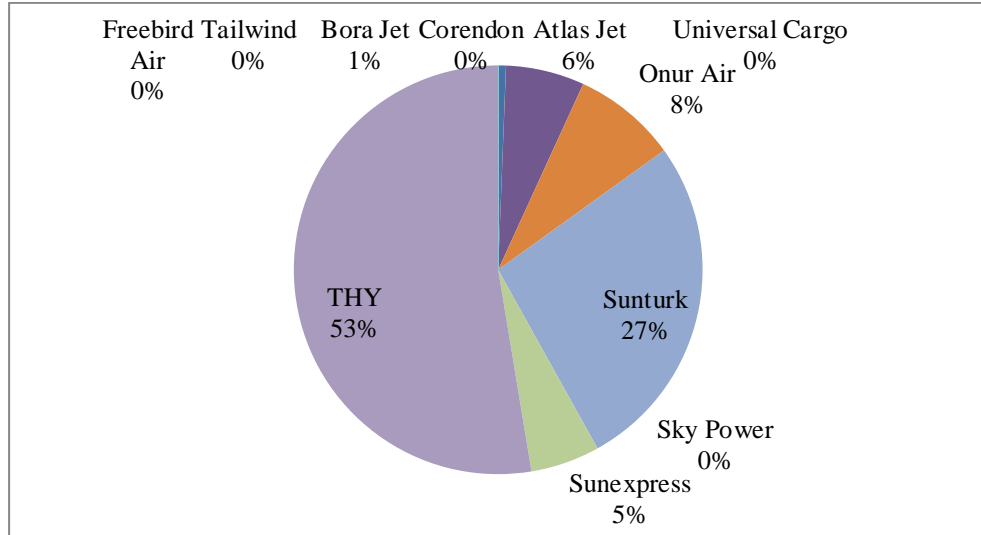


DHMI’nin 2013 yılında yayınladığı verilerine göre, sektörde faaliyet gösteren şirketlerin iç ve dış pazar payları Tablo 1.10’da verilmiştir.

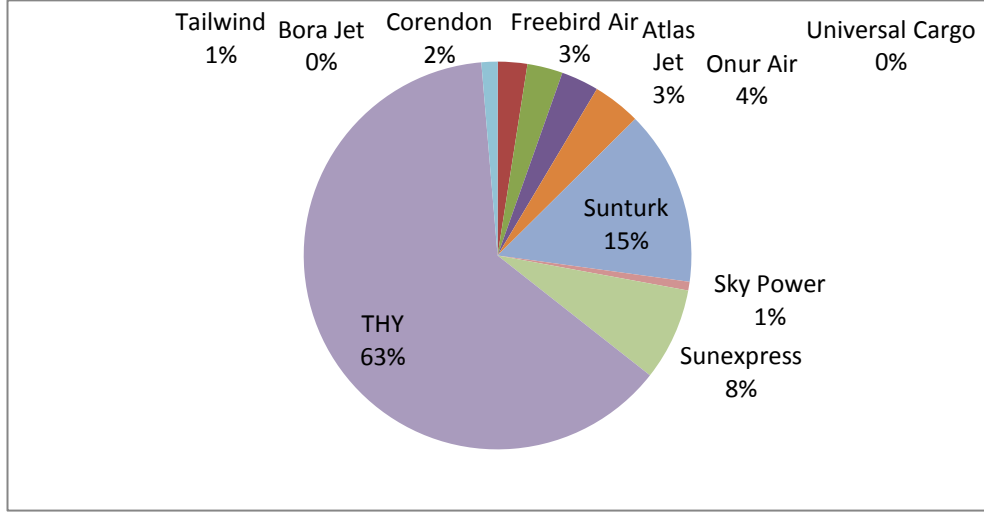
Tablo 1.10:2013 Yılı şirketlerin pazar payları (DHMI,2013)

Şirket	İç Hat Yolcu Payı (%)	Dış Hat Yolcu Payı (%)
Bora Jet	0,6050	0,0274
Corendon	0,0082	2,4420
FreebirdAir	0,0076	2,9593
Atlas Jet	6,2106	3,1313
Uni. Cargo	0	0,0001
Onur Air	8,2366	4,0047
Sunturk	26,8525	14,6047
SkyPower	0,0021	0,7243
Sunexpress	5,4667	7,7105
THY	52,6085	63,0550
Tailwind	0,0016	1,3403
TOPLAM	100	100

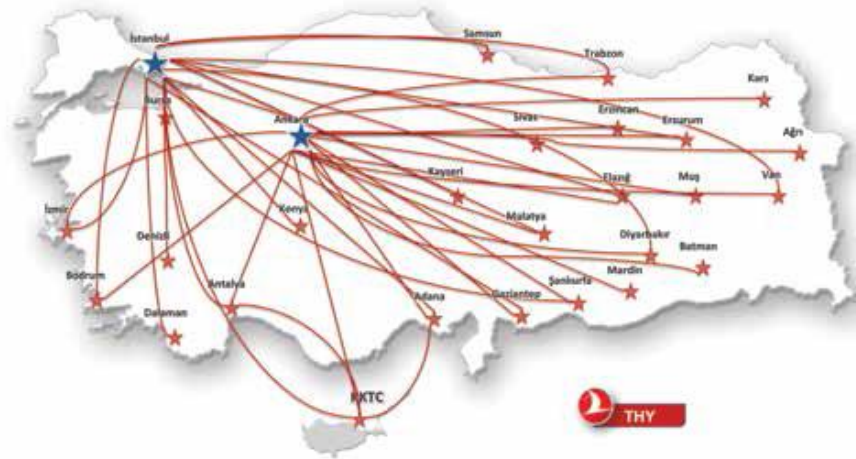
Tablo 1.11: İç hat şirket payları (%) oranları (DHMI,2013)



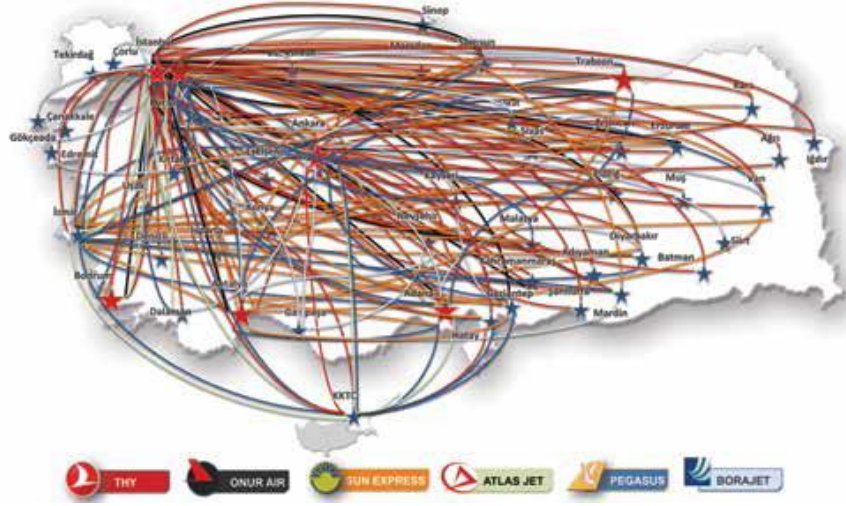
Tablo 1.12: Dış hat şirket payları (%) oranları(DHMİ,2013)



Türkiye’de 2013 yılı için iç ve dış hat şirket paylarına bakıldığında THY’nin üstünlüğü görülmektedir. En yakın takipçi olan Sunturk şirketi iç hatlarda % 27, dış hatlarda ise % 15 oranında olmasına rağmen aralarındaki fark çok fazladır. DHMİ 2013 yılı istatistiklerine göre Atatürk Havalimanının iç hatlarını kullanan 17.218.672 yolcunun % 66’sı THY tercih etmektedir. Toplam 34.079.118 olan dış hat yolcusunun % 76’sı ise yine THY’yi tercih etmişlerdir.



Şekil 1.2:2003 Yılı iç hat uçuş haritası(UDHB, 2013:210)



Şekil 1.3:2013 Yılı iç hat uçuş haritası (UDHB,2013:210)

2003 yılında 2 merkezden 26 noktaya uçuş yapılırken bugün 6 havayolu ile 7 merkezden 52 noktaya uçuş yapılabilmektedir (Ulaşan ve Erişen Türkiye,2013).



Şekil 1.4:2003 Yılı dış hat uçuş haritası (UDHB, 2013:211)



Şekil 1.5:2013 Yılı dış hat uçuş haritası (UDHB, 2013:211)

Dış hat olarak 2003 yılında 2 şirket ile toplam 60 noktaya uçuş yapılırken, bugün bu sayı % 294 artarak 236 noktaya ulaşmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE GİRİŞ: MINTZBERG'İN ON STRATEJİK YÖNETİM OKULU

Günümüzde özel ve kamu işletmelerinin temel amacı; müşteriye en iyi hizmeti etkili stratejiler ile geliştirip, şirketin amaç ve hedefleri ile sunmaktır. Bunu sağlayabilmek için hızla değişim gösteren dünyaya ayak uydurabilmesi için şirketin uzun dönemli vizyon ve gerekli stratejilere ihtiyacı vardır. Belirlenmiş bir stratejisi olmayan şirketler, gelecek için önlerini göremezler ve günü kurtarma adına yapılan çalışmalar ile hedefi olmadan varlığını kısa bir süre daha sürdürmek isteyecektir.

2.1 Stratejik Yönetim İle İlgili Temel Kavramlar

2.1.1 Strateji

Strateji teriminin çeşitli kullanımları mevcuttur. Latince kökenli olan bu terim genel anlamda bir yönetimin gelecek için belirlediği hedef ve sonuca ulaşılması için şimdiden yaptığı hareketlerdir. Tam olarak Türkçe karşılığı; şirket veya kurumun belirlediği hedeflere ulaşabilmek için politikaları destekleyici ve politik, ekonomik ve askeri gücü bir arada tutan savaş sanatı olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu). Strateji için yapılan çeşitli tanımlar şunlardır

Sert rekabet ortamında öne geçebilmek için şirketin uyguladığı kurallar bütünüdür. İşletmelerin uzun dönemde amaçlarının saptanması ve istenilen noktaya ulaşabilmesi için izlenen yollardır (Harvey, 1982).

İşletmeye yön vermek ve rekabetçi üstünlüğü sağlamak amacıyla işletme ve çevresini sürekli analiz ederek ahenk sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin tespit edilmesi, gerekli araç ve kaynakların tahsisi olarak tanımlanmıştır (Dinçer,1998:19).

Aynı şekilde birçok düşünürün çeşitli tanımına rastlamak mümkündür. Bu tanımlar aşağıdaki tabloda toplanmıştır.

Tablo 2.1: Strateji Tanımları (J.B. Barney, 2001:6)

Strateji	Yöneticilerin beklenmeyen gelişmelerle ilgili seçimlerinin planlanmasıdır.	Von Neumann ve Morgan Stern, 1944: 79
	İşletmenin vizyon ve amaçlarına uygun ulaşmak için kaynakların tespiti ve gerekli faaliyetlerin benimsenmesidir.	Chandler, 1962.
	Örgütün temel amaçlarının belirlenip analiz edilmesi, bunlara ulaşmak için plan ve programın belirlenmesi ile örgütün amaçlarına ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan yöntemdir.	Steiner ve Miner, 1977: 7
	Firmanın temel amaçlarına ulaşabilmesi için tasarlanmış planlardır.	Glueck, 1980: 9
	Birbiri ile ilişkili olan kararlar bütünüdür.	Mintzberg ve McHugh, 1985: 161
	Belirlenen amaca ulaşmanın yoludur.	Hatten ve Hatten, 1988
	İşletmelerin gelecekte yapmak istediklerini gerçekleştirecek planlar bütünüdür.	Miller ve Dess, 1993: 5
	Rekabet ortamında galip gelme teorisidir.	Barney, 2001: 6.
	Şirketler arasında üstünlük sağlamak ve belirlenen amaca uygun hareket edilmesidir.	Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2003: 9.

Yukardaki tanımlardan anlaşıldığı üzere çeşitli tanım ve anlamlar yer almaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi bazı yazarlar şirketin amaçlarını açıklamışken bazıları ise rekabet ve üstünlükleri vurgulamıştır. Genel olarak strateji; şirketin belirlediği amaçlara ulaşabilmek için aldığı karar ve düzenlemelerdir.

2.1.2.1 Stratejinin özellikleri

Stratejini çeşitli yazarlar tarafından değişik tanımları olmasının yanında yine çeşitli yazarlarca özellikleri belirtilmiştir (Papatya, 2003: 10):

- a) Strateji, şirketler açısından yön belirleme aracıdır.
- b) Strateji, harekete geçmeden önce belirlenir ve amaca hizmet etmek için tasarlanır.
- c) Strateji, sonuç yönlü bir harekettir.
- d) Strateji, şirketi değişen durumlarda yeniden konumlandırır.
- e) Strateji, şirketin karakter yapısını yansıtır.

Başarılı bir stratejide bulunması gereken özellikler (Grant, 2002: 13):

- a) Uzun vadeli hedeflerin açıkça belirlenmesi,
- b) Rekabet şartlarının sürekli gözden geçirilmesi,
- c) İç çevre şartlarının sürekli gözden geçirilmesi,
- d) Alınan kararların verimli şekilde uygulanması gibi dört tanedir.

2.1.2 Stratejik Yönetim

Kavram olarak 20. Yüzyılın ikinci yarısından sonra kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, o dönemde anlam bakımından bir birlik sağlanamamış olsa da, işletmenin rakiplerinden üstün olmak amacıyla hareket etmesi anlamını taşımaktadır.

Bir yönetim fonksiyonu olan stratejik yönetimin temelinde şu sorular yatmaktadır (Aktan,2008:6):

- a) Strateji Ne'dir?
- b) Strateji Niçin oluşturulur?
- c) Strateji Ne Zaman oluşturulur?
- d) Strateji oluşturularak Nereye ulaşılacak amaçlanmaktadır?
- e) Strateji Nasıl oluşturulur?
- f) Strateji Kim tarafından oluşturulur?

Genel olarak uzun vadede şirketin yönünün ne olacağını belirten bu stratejik yönetim, uygun stratejilerin belirlenmesinde genel olan araştırma ve seçim çabasını, seçilen bu stratejilerin uygulanabilmesi için her türlü önlemin alınarak uygulanmasını,

değerlendirilmesini kapsayan süreçlerin toplamıdır (Dinçer,1998:35). Kısaca stratejik yönetim; örgütlerin uzun dönemde faaliyetlerinin devamını sağlamak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yönelik analizler yapıp alınan kararlar sürecidir. Buna göre stratejik yönetimin temel amacı, değişen dünya şartları ile işletmelerin bu değişen çevresel faktörler arasında uyumun sağlanması olduğu söylenebilir. Stratejik yönetim ilk baştan geçirdiği evreleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Pamuk ve diğerleri, 1997:15-16).

Tablo 2.2 : Stratejik yönetim evreleri

1880	Bilimsel Yönetim Döneminin başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Tabloya göre stratejik yönetim, stratejik düşüncenin hayata geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır ve belli aşamalardan oluşmaktadır.

Gelecekte ne ile karşılaşabileceğinin tahmini için önceden düşünülen sürece Planlama denilmektedir. 1950’lerde yapılan planlar, iş niteliğindedir. 1960’lara gelindiğinde ise şirketin devamlılığı adına uzun vadeli planlama tekniği gelişmiştir. 1965’de ise örgütün bütününe yönelik planlamaya toplu planlama denilmiştir ve böylece şirketin geneli ele alınmıştır. 1970’lerde ulaşılmak istenen hedeflerin yerine izlenecek yönün daha önemli olmasıyla stratejik planlama dönemi başlamıştır. Uygulanan bu stratejiler çevreden alınan geri bildirimler, şirketin yeniden biçimlendirilmesi sonucunda stratejik yönetim kurulmuştur. Çevrenin değişmesi sonucunda alternatif yolların seçimi ile 1985’li yıllarda stratejik senaryo yaklaşımı gündeme gelmiştir. Kısa süren bu anlayış sonrasında 1990’larda değişen koşullar sonucunda yeniden üretim yapan değerler bütünü, bir şirket kültürü olan stratejik görüş anlayışı görülmüştür.

2.1.3.1 Stratejik yönetimin özellikleri

Stratejik yönetimin tanımlarında da anlaşılacağı üzere şirketin geleceğine yönelik kararların alınmasıyla ilgilenen bir yönetim bilimidir. Konunun daha iyi anlaşılması açısından stratejik yönetimin temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Dinçer, 1998:18.)

1. Stratejik yönetimin uygulanmasıyla amaçlanan şirkete fayda sağlayıp karlılığı artırmaktır. Bunu yaparken de stratejik yönetim şirketin vizyonunu belirlemektedir. Vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenip uygulanması ile uzun vadeli amaçlar oluşturulur.
2. Stratejik yönetim kararları şirketin üst yöneticilerini ilgilendiren bir konudur. Çünkü alınan bu kararlar şirketin tümünü ve geleceğine yön veren kararlardır.
3. Stratejik yönetim, şirketin iç yapısının güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesinde kullanılmaktadır. Ayrıca diğer organizasyonlar karşısındaki durumu ortaya koymaktadır. Organizasyonun dış yapısındaki fırsat ve tehditler de belirlenerek başarılı stratejik kararların alınması sağlanır.
4. Stratejilerin geleceği ile ilgilenir ve kontrol edilmesini sağlar
5. Stratejik yönetimde stratejiler belirlenirken başka analizlerden de yararlanır. Böylece pazarda kalma ya da pazardan çekilme veya birleşme kararları alınır.
6. Stratejik yönetim bir ekip çalışmasıdır.
7. Stratejik yönetim gerçekçidir ve günü kurtarmaya yönelik değildir.
8. Açık ve iyi tanımlanmış hedeflerden oluşur.
9. Çözümleyicidir.
10. Gelecek odaklı ve şirketin tüm çalışanlarını etkilemektedir.
11. Öngörülme ve bilinmeyeni ele alır.

2.1.3.2. Stratejik yönetimin aşamaları

Stratejik yönetim şirketin üst yönetiminden çıkar ve tüm şirket çalışanları tarafından uygulanan, kendi içerisinde belli aşamalar içeren bir yönetim sürecidir. Bu süreç 3 şekilde ele alınmaktadır (Pamuk ve diğerleri, 1997:25).

1. Strateji Üretme
2. Strateji Uygulama

3. Stratejik Öğrenme

Strateji üretme aşamasında; şirkete uygun stratejiler üretilir. Bunlar;

- a) Vizyon
- b) Misyon
- c) İç çevre analizi
- d) Dış çevre analizi
- e) Strateji geliştirme projesinin üretimi
- f) Alternatif strateji seçimi
- g) Alternatif stratejilerin karşılaştırılması
- h) Strateji seçimi

Üretilen ve seçilen bu stratejilerin hayata geçirilme aşamasına Strateji Uygulama aşaması denir. Bunlar;

- a) Belgeleme
- b) Donanım hazırlanması
- c) Eğitimi ve yetiştirme
- d) Tanıtım

Uygulama aşamasında öğrenilen ve kazanılan deneyim sayesinde yeni strateji oluşumuna yardımcı olan aşamaya Stratejik Öğrenme aşaması denilmektedir. Bunlar;

- a) Stratejinin izlenmesi
- b) Stratejinin değerlendirilmesi
- c) Stratejik neden analizi
- d) Stratejik proje geliştirme
- e) Stratejik projelerin uygulanması
- f) Stratejilerin iyileştirilmesidir.

2.1.3 İşletmelerde kullanılan stratejiler

İşletmeler genel olarak sürekli büyümeyi amaçlarlar ve bunun için faaliyetlerini de bu yönde kullanırlar. Gerçek hayatta işletmelerin kar ederek büyümesi arzu edilen bir durumdur. Ancak her zaman bu durum mümkün değildir. İşletmelerin asıl amacı varlığını devam ettirmektir (Arslan,2014:7). Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için aşağıdaki stratejileri kullanacaktır (Dinçer,1998:157);

- a) Büyüme
- b) Mevcut durumu koruma

- c) Küçülme
- d) Varlığına son verme

Sonsuz sayıda olmayan bu alternatif stratejileri şirketler, kapsamı, hiyerarşik seviyesine, rekabet durumu, amaçları ve pazar yapısına göre de ayrıca sınıflandırmaktadır.

- 1) Kapsam ve hiyerarşik seviyelerine göre stratejiler; genelde 3 aşamada sınıflandırılır. Bunlar (Dinçer,1998:158);
 - a. Şirket stratejileri
 - b. İşletme stratejileri
 - c. Fonksiyonel (taktik) stratejileri
- 2) Amaçlarına ve fonksiyonlarına göre stratejiler; Potel ve Younger'in yazdığı Stratejik Rekabet Analizinde ürünün diğer mallar ile rekabeti ve varoluş safhalarına göre rekabet durumunda izlenecek stratejileri açıklamaya yardımcı olmuştur (Dinçer,1998:162).

Büyüme stratejileri; işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için bir zorunluluktur. Ancak işletmeler faaliyet gösterdikleri zaman sürecinde değişikliklere giderek bir başarı kazanırlar. Şirketin büyümeye gitmesindeki amaç, rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamaktır (Saruhan,2004:47). Büyüme amaçlı stratejiler iki yönlü olarak yapılmaktadır. Bunlar işletme içi büyüme ve işletme dışı büyüme olarak yapılmaktadır.

İşletme içi büyüme stratejileri yatay büyüme, dikey büyüme ve geriye doğru dikey büyüme şeklinde yapılmaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarda aynı iş kolundan başka bir işletmeyle satın alma veya birleşme yoluyla etkinliğini arttırmasıdır (Eren,2006:150). İşletmelerin dikey yönlü büyümesi, işletmenin ürettiği mal veya hizmeti satın alan işletmeleri satın alıp büyüme stratejisidir. Bu strateji ile alıcının ve satıcının karını ele geçirmek hedeflenmektedir ve pazar hakim olma isteği vardır (Saruhan,2004:51). Geriye doğru dikey büyüme stratejisi ise, işletmenin kendisine hammadde üreten diğer işletmelerle birleşmesi ya da satın alınması yoluyla büyümesidir. İleri yönlü dikey büyümenin tam tersidir.

İşletme dışı büyümelerinde kendi çabalarıyla büyüyemeyen şirketin iki ya da daha fazla işletme ile bir araya gelerek yeni bir isim altında yeniden bir şirket kurmadan sadece ortak kaynak ve tecrübeleri birlikte kullanarak, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için yapılan işbirlikleridir (Dinçer,1998:168). Söz konusu iş birlikleri ile işletmeler uluslararası pazarlarda daha etkin faaliyetlerde bulunarak

muhtemel rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayacaklardır. Günümüzde en yaygın görülen stratejik ortaklık olarak iki ya da daha fazla ortağın bir araya gelerek yeni bir işletme kurup, kendi şirketlerinden bu yeni işletmeye kaynak sağladığı ortak girişimdir (Dayınlarlı,2007:51). Benzer olarak kurulan konsorsiyum ise iki ya da daha çok gerçek veya tüzel kişilerin belirli bir işi yapma amacıyla bir araya gelerek işin belli bir bölümünü yapmada diğerlerinden bağımsız olarak sorumlu bir araya gelinen ekonomik birleşme olarak tanımlanmaktadır (Akın,2010:57).

2.2 Stratejik Yönetim Okulları

Stratejik yönetim biliminde strateji ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Özellikle 1960'lı yıllardan sonra bugüne kadar çeşitli görüşler, stratejiler, fikirler ve bunların çıkış kaynağı olan okullar olmuştur. Her birinin önerileri birbirinden farklı olup stratejik yönetime katkı sağlamışlardır. 10 adet olan bu okullar sırasıyla Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu ve Bütünleştirme Okuludur (Sarvan ve diğerleri,2003:74).

İlk olarak Tasarım Okulunu inceleyeceğiz ve tezimize katkı yapacak olan Tasarım Okulunun analizi olan SWOT'a değinilecektir.

2.2.1 Tasarım Okulu

Stratejinin ne olduğu ve nasıl oluşturulduğu üzerinde çalışan en eski okul Tasarım Okuludur. Stratejik yönetim derslerinin vazgeçilmezi olan bu okulun temel kavramları stratejik yönetimin de temelini oluşturmaktadır. Tasarım okulunun temel kaynakları Kaliforniya Üniversitesi'nden (Berkeley) Philip Selznick'in Leadership in Administration (1957) adlı eseri ile M.I.T'den Alfred D. Chandler'ın Strategy and Structure (1962) adlı eserlerinden kaynaklanmaktadır (Sarvan ve diğerleri, 2003: 75). Okula göre, strateji eşi olmayan bir kavram olarak görülmektedir ve planlanmış bir bakış açısı olarak varsayılır. Stratejinin meydana getirilmesinde rol oynayan yönetici aynı zamanda bu sürece rehberlik etmektedir. Bu süreç basit ve informaldır, düşünceye ve değerlendirmeye dayanmaktadır (Andrews,1981). Okulun temel görüşü, strateji oluşturmayı şirketin sahip olduğu güç ve zaafı, dış çevreden gelebilecek tehdit ve fırsatlar arasında gerekli uygunluğu sağlamak olarak görür (Mintzberg,1994:37)

Bu okul stratejik yönetimi kavramsal olarak ele almaktadır. Stratejilerin planlanmasında belli bir çerçeve içerisinde yapılır ve okulun temel kavramı uyumdur. Buna göre işletmenin çevresi ile arasındaki uyumun sağlanması da SWOT Analizi ile sağlanmaktadır. Firmanın çevresinden kaynaklanan fırsatlara uyumlu niteliklere sahip olup olmadığı üzerinde önemle durulur. Bu açıdan ekonomik bir strateji, bir firmanın nitelikleri ile çevresindeki fırsatlar arasındaki uyum olarak tanımlanır. Firmanın öne çıkan belli başlı özellikleri ve iç kaynakların fırsat ve tehdit ile uyumlaştırılması ile başarının yakalanması düşünülmektedir (Dinçer, 1998, s. 65). Stratejilerin oluşturulmasında ve en verimlisini seçerken yapılan değerlendirmelerde toplumun etik değerlerinden, sosyal sorumluluk anlayışından ve liderlik felsefesinden yararlanır. Strateji bir kez belirlendiğinde uygulanacağı varsayılır. 1970'lerde egemen olan strateji süreci anlayışı budur ve öğretim ve uygulamada örtük etkisinin bugün de devam ettiği gözlemlenmektedir (Sarvan ve diğerleri, 2003:76).

Tasarım okulunu esas olarak ön plana çıkaran Harvard Business School'un yönetim alanından olan Leorned, Christensen, Andrews ve Guth'un 1965'de yazdıkları Business Policy: Text and Cases ile okul daha da tanınır hale gelmiştir ve okulun fikirlerini en saf şekilde temsil eden birkaç kitaptan biri olarak kalmıştır (Mintzberg vd., 1998:25).

Tasarım okulunun temel varsayımı, yöneticiler pazarda meydana gelen gelişmeleri tahmin edebilmeleri, gelişen pazardaki fırsatları görebilmeleri ve şirketin güçlü yanlarını açıkça analiz edebilmelidirler.

Tasarım okulunun temel varsayımları aşağıdaki gibidir (Mintzberg ve diğerleri., 1998:25).

1. Stratejiler bilinçli yapılan bir düşünme eylemidir. Bu yüzden sezgilere göre hareket edilmez ve bilinçli bir şekilde geliştirilir.
2. Stratejiler tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır.
3. Stratejiler basit ve anlaşılabilir olmalı.
4. Stratejiler şirkete özgü olmalıdır.
5. Stratejiler tam olarak açıklanmış bir tasarım süreci sonunda ortaya çıkan kararlardır.
6. Durgun ve tahmin edilebilir bir çevre olmalıdır.

Tasarım okulunun temel varsayımları yukarıda belirtildiği gibidir. Fakat diğer okullardan çeşitli eleştiriler almıştır ve bu eleştiriler aşağıda verilmiştir (Mintzberg ve diğerleri., 1998:25).

- a) Çevrenin tahmin edilebilir olamayacağı iddaa edilmektedir. Çünkü çevre sürekli olarak değişmektedir ve fırsat/tehditlerin teşhisi böyle bir ortamda kolay olmayacaktır.
- b) Durgun bir çevrenin olmasıyla analiz yapılacağı temel varsayımdır. Fakat yöneltelen eleştiride çevre sürekli olarak değişmektedir ve bu sayede hem fırsatlar hem de şirketin güçlü ve zayıf yönleri değişebilir, belirlenmesi zorlaşır.
- c) Şirketi diğer yapılardan ayıran özelliklerini masa başında belirlemek güçtür.
- d) Stratejilerin geliştirilmesi de durağan olarak alınmıştır; stratejiye örnek olay gibi yaklaşmıştır.
- e) Stratejiler değiştirildiğin yapının değişmesi öyle kolay değildir.
- f) Çeşitlendirmeye gitmiş bir örgüt için SWOT analizi yapmak kolay değildir. Okula göre strateji esnek olmayan kesin net bir görünümüdür.
- a) Stratejini geliştirilmesi ve uygulanması, düşünce ve eylem sistemi birbirinden ayrılmıştır. Sadece strateji geliştirme olarak üzerinde durulmuştur.

Tasarım okulu, Planlama ve Konumlandırma Okulları'nın temeli olan çevre analizi, ayırt edici özellikler, uyum, fırsat ve tehditler gibi kavramları kazandırmıştır. Ayrıca; stratejiyi bilinçli olarak ele almış ve modeli basitleştirmekle, stratejik yönetimin temelini oluşturan dış çevre/iç çevre analizini stratejik yönetim düşüncesine kazandırmıştır (Sarvan ve diğerleri,2003:77).

2.1.1.1 Tasarım okulu analiz aracı: SWOT analizi

İşletmeleri bir bütün olarak ele alan ve çevre şartlarına uyum sağlaması adına yapılan analize SWOT Analizi denilir (Dinçer,1998:204). Strateji geliştirme sürecinin, iki önemli boyutu bulunmaktadır: Dış değerlendirme ve iç değerlendirme. Dış değerlendirme, çevredeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi anlamına gelir. Çünkü özellikle fırsatların tespiti, başarının kilit faktörlerini ortaya koyacaktır. İşletmenin iç değerlendirmesi ise, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olur.

Böylece, örgütün ayırt edici özellikleri tespit edilmiş olacaktır. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

1. S : Strength (Organizasyonun güçlü olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)
2. W : Weakness (Organizasyonun zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)
3. O : Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)
4. T : Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdidi ifade etmektedir.)

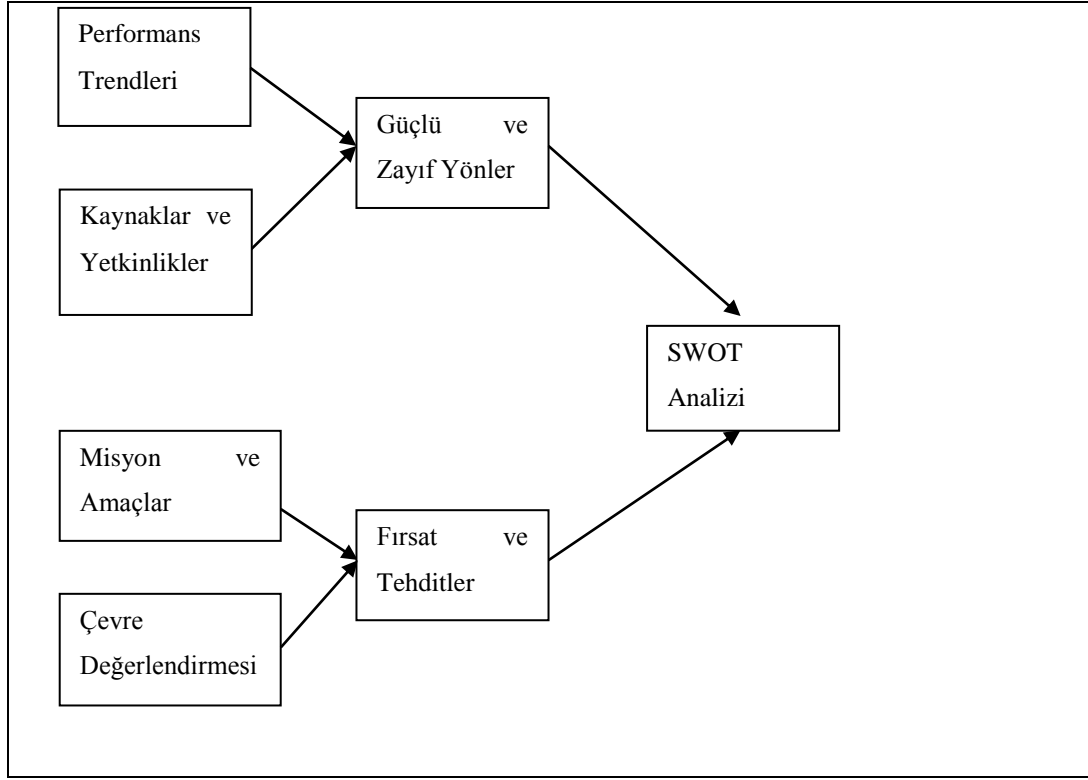
Özetle SWOT analizinde iç ve dış çevre analizi yapılır sonra elde edilen veriler sistematik olarak değerlendirilir. Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir. SWOT analizinin yapılmasının şirketler için iki yararı bulunmaktadır. İlki, SWOT analizi ile şirketin mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehdit belirlenir. Bu anlamda SWOT bir mevcut durum analizidir. Diğer yandan SWOT analizi; şirketin gelecek durumunu tespit etmeye çalışan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT, bir gelecek durum analizidir.

Tablo 2.3 : Örnek SWOT analizi matrisi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Tedarikçilerle iyi ilişkiler Pazar liderliği İyi tasarlanmış fonksiyon stratejileri Patentli teknoloji İyi reklam kampanyası İnovasyon (üründe yenilik) Öğrenme eğrisinde gelişme Üstün teknoloji	Yönetim zafiyeti Ar-Ge bütçesinde azalma Zayıf Pazar imajı Zayıf dağıtım ağı Rakiplere göre yüksek birim maliyeti
Fırsat	Tehdit
Yeni pazar bölümlerine giriş Ürün çeşitlendirme Dikey entegrasyon Hızlı Pazar büyümesi	Daha düşük maliyetli rakiplerin rekabeti İkame ürünlerin satışlarında artış Yetersiz Pazar büyümesi Müşteri beklentilerinde hızlı değişim

SWOT analizi ile işletmelerin başarısını etkileyen faktörler yukarıdaki tabloda olduğu gibi belirlenir ve geleceğe yönelik stratejik kararlar alınır. Çünkü işletmeler, faaliyette bulunduğu pazar içinde rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek ve avantajları fırsata çevirip tehditlere karşı korunmak adına yapmak zorundadır. Diğer yandan da kendi içinde zayıf yönlerinin tespiti ve güçlü yanlarını geliştirmesi gerekmektedir.

Tablo 2.4 : SWOT analizi yapım şeması (Kotabe ve Helsen, 1998:237)



SWOT analizinin en önemli özelliği şirketi hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkan tanımasıdır. Şirketin tümünün başarısı için şirketteki yapının ve sistemin, çalışanların durumu, çevre ve çalışma şartları, teknoloji, şirket kültürü, performans, vb. şeylerin dikkate alınması gerekmektedir. İşte SWOT analizi bunları bir bütün olarak ele alarak değerlendirmeye tabi tutmaktadır.

SWOT analizinin yapılaş amacı aşağıdaki sorulara cevap aramaktır.

1. Zayıf yönler nasıl etkisiz hale getirilir ve nasıl üstünlüğe dönüştürülür?
2. Tehditler nasıl etkisiz hale getirilir ve nasıl fırsata dönüştürülür?
3. Fırsatlar nasıl üstünlüğe dönüştürülür?

Dış faktörler, şirketin konumuna göre fırsat ve tehditler olarak değerlendirilir. Bunlar; teknolojik değişimler, mevzuat düzenlemeleri, toplumsal ve kültürel değişimler ve rekabet olarak alınabilir.

İç faktörler ise yine şirketin konumuna göre üstünlükler ve zayıflıklardır. Bunlar da; pazarlama, finans, insan kaynakları vb. geniş bir alana sahiptir. İç çevre analizi yaparak şirketin durumu gözler önüne serilerek daha gerçekçi stratejik analizde bulunulabilir.

2.2.2 Planlama Okulu

Birçok stratejik yönetimiye göre düzenli olarak alınan kararlar zamanın ötesinde tutarlık sergilediğinde stratejinin biçimleneceği kabul edilir (Mintzberg,1978).

Planlama okulu ilk olarak 1965’de Igor Ansoff’un Şirket Stratejisi adlı eserinde yer almıştır. Bu okul Tasarım Okuluna paralel bir şekilde olup varsayımlarının pek çoğu benzerlik göstermektedir. Ancak Planlama Okulunu, Tasarım Okulundan ayıran en temel fark; resmi bir planlama sürecini içermesidir. Stratejiler kontrollü bir şekilde bilinçli olarak ve teknik konuların (bütçe, hedefler vb.) ayrı ayrı belirtilerek yapılması ile gerçekleştirilir. Bu okulun stratejik yönetime en büyük katkısı, strateji geliştirmeyi analitik bir şekilde yapmasıdır (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s.78-79).

Ansoff’a göre strateji uzun dönemli ve resmi bir planlama süreci olmasından dolayı Planlama Okulu, analitik tarzda plan yapma modeli olarak görülür. Okulun Tasarım okulundan ayrılan diğer bir farkı ise strateji yapanların planlamacılar olmasıdır (Mintzberg, 1994:42).

Temel varsayımları aşağıdaki gibidir;

1. Stratejiler planlama sürecinin her adımı ayrı ayrı kontrollü bir şekilde detaylandırılarak yapılır.
2. Stratejiler tepe yöneticilerinden çıkıyor fakat uygulama görevi yetkilendirilmiş planlayıcılardadır.
3. Stratejiler özenle geliştirilerek işletmenin planlarına uygun olarak yürürlüğe konulur

Planlama okuluna göre, amaçlara uygun olarak faaliyet alanı belirlenmektedir. Böylece, işletmeler rakiplerine göre daha üstün bir konumda olacaktır. Başka bir deyişle, firmanın seçmiş olduğu pazar ile eldeki ürün ilişkisi stratejik kararları etkileyecektir.

Ansoff’a göre işletmelerin karar yapısı üçe ayrılmaktadır. Bunlar; stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve eylemsel kararlardır. Stratejik kararlar, işletmenin ürün yapısı ile pazar arasında alınan üst düzey kararlarla ilgilidir. Yönetsel kararlar, stratejik kararlara göre şekillenmektedir. Eylemsel kararlar ise yönetsel kararların sonrasında üretilen ürünün depolanması, nakliyat ve gerekli yerlere taşınmasıdır (Ansoff ve McDonnell, 1990:15-20).

Planlama okulunun stratejik yönetim bilimine en önemli katkısı, stratejik geliştirmede yaptıkları süreci bilinçli şekilde kullanıp rasyonelleştirmeleridir (Oliver, 2002). 1960’larda başlayan bu düşünce sistemi yerini 1980’lerde Konumlandırma Okuluna bırakmıştır.

2.2.3 Konumlandırma Okulu

Konumlandırmanın tarihi iki bin yıl öncelerinin MÖ: 40’lerde Sun Tzu’nun savaş durumlarına dayandığı tarihte yer almaktadır ve ilk kez askeri amaçlı kullanılmıştır (Dinçer, 1998:70).

Konumlandırma okulunu kendinden önceki okullardan ayıran en önemli fark planlamada analitik bir düşünce sistemi olmasıdır. Yani strateji oluşturma süreci analitik ve sistemlidir (Hatten ve Schendel,1977). Konumlandırma okulunun en önemli temsilcileri Hatten ve Schendel ile Porter’dır (Porter,1985).

Okul herhangi bir endüstri için rakiplere göre üstünlük sağlamak için firmanın mevcut durumunu maliyet üstünlüğü, farklılaştırma ve odaklanma modellerine göre seçebileceğini savunmaktadır (Porter,2010:49).

Tablo 2.5 : Farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma

Stratejik Hedef		Strateji Avantajı	
		Alicının Algıladığı Belirsizlik	Düşük Maliyetli Konum
	Sektör Çapında	Farklılaşma	Maliyet Liderliği
	Yalnızca Belli Bir Kesim	Odaklanma	

2.2.3.1 Maliyet liderliği

Konumlandırma okulu maliyet liderliği stratejisinde, kurulacak olan üretim tesislerinin etkin ve verimli oluşturulmasını, kazanılan deneyimler ile maliyetlerde indirimlerin yaşanmasını, temel faaliyetlerde gider kontrolleri, çalışan personellerin uzmanlaşması ile yaşanacak olan hataların sifıra yakın olması nedeniyle sektörde rekabet üstünlüğünün elde edilmesi amaçlanmaktadır (Porter,1985). Ayrıca değişen çevre koşulları ve kriz dönemlerinde uygulanmaktadır.

2.2.3.2 Farklılaşma

Bu stratejiye göre müşteriler pazarda belli başlı benzersiz ürünlerin bulunduğu markaları tercih etmektedir. Farklılaşma da; ürününün üretim sisteminde ve satış sonrasında, imajındaki değişiklikler fark yaratmaktadır (Papatya,2009:25). Örnek verecek olursak; diğer araba markalarına göre tasarımında Mercedes'in farklılığı göze çarpmaktadır.

2.2.3.3 Odaklanma

Son strateji olan Odaklanma diğer iki stratejiye göre uygun fiyatlarla en iyi hizmeti ve kaliteyi sağlamayı hedeflemektedir.

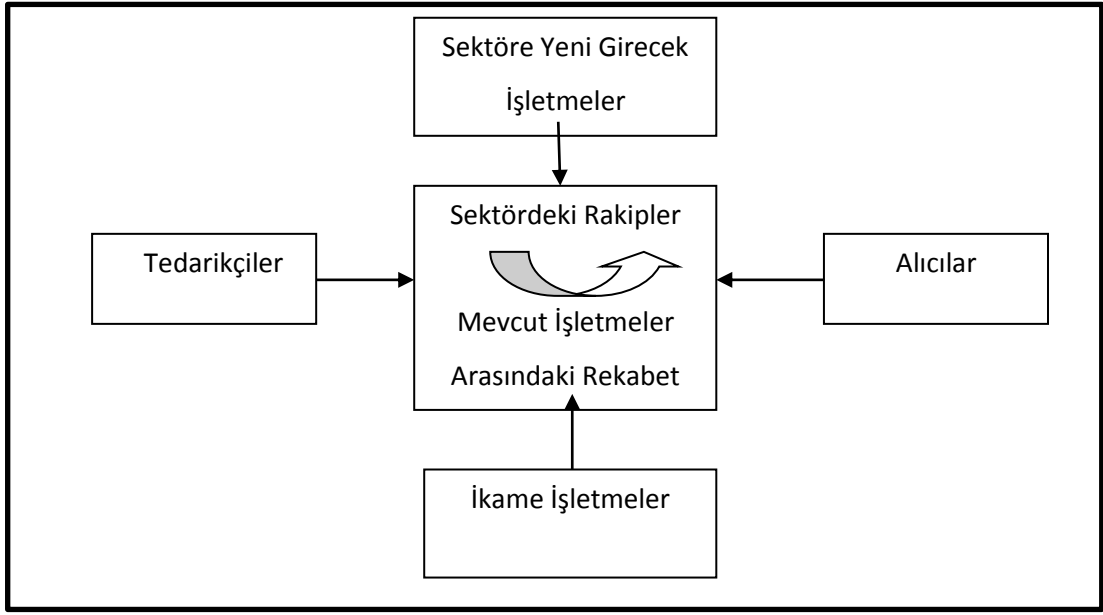
Ancak 1980'lerde Porter'ın yayınlamış olduğu eserinde strateji geliştirme sürecinde incelik olarak pazarın yapısı ve rekabet şartlarına bakılarak yapılmasını ön plana çıkması ile Konumlandırma Okulu popülerliğini arttırmıştır. Porter'a göre; rekabeti belirleyen beş temel yapı¹ vardır. Bunlar sektördeki rakipler, tedarikçiler, sektöre yeni girmeye çalışan işletmeler, alıcılar ve ikame malların tehdididir.

2.2.3.4 Porter'ın beş güç modeli

İşletmenin varlık nedeni diğer şirketlere göre rekabet avantajını elinde bulundurarak sektörde süreklilik sağlamaktır. Bu bağlamda giriş engellerinin yüksekte olduğu sektörlerde ürün politikaları ve fiyatlandırmalar sektörün yapısını değiştirmektedir. Dolayısı ile Konumlandırma Okulu, Porter'ın Beş Güç Modeli ile stratejilerini belirlemektedir (Porter,2010:4).

¹ Beş Güç Modeli olarak literatürde yer alır.

Tablo 2.6 : Porter'ın Beş Güç Modeli



a) Potansiyel Rakiplerin Tehdidi

Faaliyet gösterilen sektöre hangi nedenle olursa olsun yeni giren işletmeler pazar payını kendilerine çevirmek isteyeceklerdir. Sektörün gelir hızının ve karlılığının yüksek olması sektörü cazip kılmaktadır. Bu nedenle hemen hemen çoğu sektörde şirketler rekabet açısından yalnız değildir. Fakat, belli başlı giriş engelleri ile rekabet yumuşatılabilir (Porter,2010:21). Sektöre giriş engelleri aşağıdaki gibidir.

a.i Ölçek Ekonomileri

Şirketler uzun dönemde ortalama maliyetlerini minimum durumda tutmalıdırlar (Davut,2002:152). Bu durum sektöre yeni girmeye çalışan işletmeleri iki bakımdan etkileyecektir. Birincisi; yüksek maliyetlere katlanarak giren şirket rakiplerinin sert tepkilerine dayanamaz. İkincisi ise küçük ölçek ile maliyet dezavantajını sürdürmez. Örneğin; havacılık sektörü büyük maliyetler ile yapılan bir sektördür ve bu alana yeni giren küçük ölçekli şirketler rekabeti sürdürmeyip iflas ederler.

a.ii Sermaye Gerekleri

Sektörde yer edinebilmek için gerekli olan toplam sermaye ne kadar yüksek ise rekabet edecek firma o kadar düşük olacaktır.

a.iii Ürün Farklılaştırma

Ürün farklılaştırma da uzman olan şirketler kendilerine rakip olarak pazar yeni giren şirketleri bu özelliği ile korumaktadır.

a.iv Dağıtım Kanallarına Erişim

Sektöre yeni giren bir şirketin öncelikli olarak mallarını dağıtabilmesi için dağıtımını garanti altına alıp etkin dağıtım kanalına sahip olması gerekmektedir. Ürünleri için bir araya gelmiş sektörde faaliyet gösteren şirketlerin kendi dağıtım ağını kurmaları bir giriş engeli oluşturmaktadır (Porter,2010:12).

a.v Devlet Politikaları

Yalnız devletin izin vermesi şeklinde girilen sektörler birer giriş engeli oluşturmaktadır.

a.vi Geçiş Maliyetler

Geçiş maliyetlerinde bir tedarikçinin sağladığı üründen başka bir tedarikçinin sağladığı ürüne geçiş önemli sayılabilecek maliyetler doğurarak sektör için giriş engeli oluşturacaktır.

a.vii Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajı

Belirli sektörlerde iş yapan işletmelerin yararlandıkları devlet teşvikleri, konum avantajı gibi faktörler diğer yatırımcılar için caydırıcı bir özellik olup giriş engeli oluşturmaktadır (Porter,2010:13-14).

a.viii Deneyim ve Öğrenme

Sektörde yıllardır yer alan işletmelerin edindiği sektörel deneyimler önemli rol oynamaktadır. Sektöre yeni girmek isteyen işletmelerin karşılaşacağı bilgi eksikliği onlar için büyük bir dezavantaj olacaktır. Bunun nedeni olarak zamanla değişen çevreye ayak uyduramamaları yatmaktadır. Değişen çevreye ayak uydurabilmek ise şirketin deneyimi ve yaşı ile ölçülebilmektedir (Sağlam,1979:114).

b) Mevcut İşletmeler Arası Rekabet

Birçok sektörde rakipler arasında rekabet üstünlüğü sağlamak adına stratejik etkileşimler söz konusudur. Birinin yaptığı hamle diğerini de bağlamaktadır (Porter,2010:21). Pazar büyüme hızının düşük, çeşitli anlaşmalar nedeniyle sektörden ayrılma maliyetlerinin yüksek olması gibi nedenler rekabeti şekillendirmektedir.

c) İkame Ürünlerin Tehdidi

İhtiyaçları karşılama yönünden diğeri ile aynı yararı sağlayan ürün grubuna İkame Ürünler denilmektedir. Bu ürünlerin sektörde yer alması fiyat, kalite, maliyet, gibi unsurlarla alternatif yaratmasından dolayı rekabet stratejisi büyük ölçüde etkilenmektedir.

d) Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücü ile sektörün iş hacmi karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan bağın durumuna göre alıcıların bir takım güçlü oldukları yönleri vardır. Eğer aşağıdaki durum geçerli ise alıcılara sektörel anlamda güçlüdür diyebiliriz ve ihtiyaçlarını dikkate almak gerekir (Porter,2010:30-33).

- a) Sektörün arz yönünün düşük ve alıcıların talep yönü büyük ise alıcılar kolaylıkla üreticileri etkileyebilmektedir.
 - b) Alıcıların büyük miktarda mal alması ve satın alma güçleri ile iskonto uygulamaları, fiyat avantajlarından yararlanmalarına neden olacaktır.
 - c) Üreticiler tüketicilere bağlı ise alıcıların gücü baskındır.
 - d) Satıcılar arasındaki geçişler kolay ise alıcılar üstündür.
 - e) Alıcıların pazarlık gücü var ise yine üstün konumdadırlar.
- #### e) Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Sektöre, hammadde ve girdileri temin eden örgütlere Tedarikçi denilmektedir ve pazarlık güçleri yüksek ise işletmelere çoğu zaman kendi kararlarını kabul ettirebilirler. Böylece şirketler kendi stratejilerini oluşturmada bağımsız değillerdir (Karacaoğlu,2009:170). Aşağıdaki durumlarda tedarikçilerin pazarlık güçleri bulunmaktadır (Porter,2010:33-35):

- a) Sektörde ikamesinin bulunmayıp tekel olmaları durumunda,
- b) Tedarikçi değiştirmenin katlanılan maliyetinin yüksek olması durumunda,
- c) Ana ürünlerin temini durumunda pazarlık güçleri vardır.

Sonuç olarak Porter'ın Beş Güç Modeli ile sektörde strateji oluşturmayı etkileyen tehditler Konumlandırma Okulu ile ortaya konulmuştur.

2.2.4 Girişimcilik Okulu

Girişimcilik Okulu, ekonomik tabanlı olup temel çalışmalarını Schumpeter ve Cole gibi ekonomistler yapmışlardır (Schumpeter,1934). Bu okula göre strateji lider yöneticinin bakış açısı ve vizyonu olarak tanımlanır (Dinçer,1998:78). Diğer okullardan farklı olarak lideri inceleyerek ve stratejiyi oluştururken sezgi, deneyim, akıl gibi faktörlerin doğuştan geldiğini savunmaktadır. Buradan hareketle strateji, liderin doğuştan itibaren sahip olduğu yetenekleri ile zihinsel süreçlerin şekillenmesiyle meydana getirilir. Okulun temel varsayımları (Dinçer,1998:82).

1. Şirketin vizyonunun ve stratejisinin liderin zihninde olduğu,

2. Stratejilerin geliştirilme sürecinin de, liderin doğuştan gelen özelliklerine dayandığı
3. Şirket yönetiminin tamamen lidere aitliği biçiminde sıralanabilir.

2.2.5 Bilişsel Okul

Bilişsel okula göre strateji belirlemede bilişe dayanmaktadır. Biliş, insan aklının dünyaya ve çevresinde gelişen olayları anlama çabasıdır. Dış dünyadan alınan olaylar ile insan aklına depolanıp tekrardan zihinde hatırlanması bir süreci kapsar (Ekman ve Davidson, 1994:216-217).

Bilişsel okula göre strateji, stratejistin zihninde oluşmaktadır (Kazmi,2008). Bireylerin davranışlarını ve stratejilerini dış dünyadan çok kişinin amaçları, beklentileri ve inanç değerleri belirlemektedir (Sarvan ve Diğerleri, 2003:88).

Temel varsayımları (Sarvan ve Diğerleri, 2003:89):

1. Strateji liderin zihninde oluşan bir süreçtir.
2. Stratejiler, bireyin ve değişen çevreden aldıkları geri bildirimler ile ortaya çıkmaktadır.
3. Alınan bu geri bildirimler çeşitli aşamalardan geçerek algılanır ve modellenerek oluşturulur.
4. Stratejilerin erişilmesi zordur ve eğer erişilirse artık geçerli olmadıklarından değiştirilmesi gerekir.

2.2.6 Öğrenme Okulu

Öğrenme Okulunun temelinde stratejilerin tam olarak belirlenemeyeceği ve zaman içinde değişen-gelişen bir yapı içinde olduğunu savunmuştur. Bu okul strateji oluşturma sürecini öğrenmeye dayalı bir şekilde kendi kendine ortaya çıkan bir süreç olarak nitelendirmiştir. Okula göre stratejinin belirlenmesi öğrenme ile gerçekleşecektir ve zaman içerisinde değişikliğe izin vererek şirket yönetimini kolaylaştıracak özellikler taşınmalıdır (Willauer,2005). Bu okulun en önemli düşünürü Henry Mintzberg'dir (Erkut, 2009:33). Mintzberg'e göre stratejilerin geliştirilmesini uygulamanın kendi içinde oluşan ve uygulama ile birlikte düşünülen bir zanaat olarak nitelendirilecektir. Bunun da beş temel özelliği aşağıdaki gibidir (Dinçer, 1998: 88):

1. Strateji geçmiş ile geleceğin bir ürünüdür.
2. Stratejiler tek başlarına planlanamazlar ve aynı zamanda var olan durumlardan ortaya çıkarlar.
3. Çok çeşitli řekillerde etkili stratejiler çıkabilir.
4. Stratejik yönlendirmeler küçük sıçramalarla oluşur.
5. Tüm bunlar ile strateji, düşünce ile eylemi, kontrol ile öęrenmeyi, durgunluk ile değişimi ele alan zanaat olarak geliřmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEKTÖR ANALİZİ VE TEMEL SORUNLAR

3.1 Araştırmanın Önemi

Dünya genelinde ticari havacılık sektöründe rekabetin her geçen gün giderek arttığı ve mevcut pazara yeni giren havayolu firmaları ile havacılık faaliyetlerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle Türk havacılık sektöründe uygulanması beklenen doğru stratejik plan ve yönetim ile ulusal ve uluslararası pazarda etkin olarak faaliyet gösterilmesi sayesinde ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır. Bu yüzden yapmış olduğum bu çalışma ile havacılık sektörümüzün strateji planlama sürecinde Swot analizinin rolü araştırılmıştır.

3.2 Araştırmanın Amacı

Kamu ve özel şirket yöneticileri kurumlarının gücü ve neler yapabildiği ile belli bir bilgiye sahiptir. Ancak değişen pazar şartlarında şirket hakkında herşeyi bilmek zorlaşacaktır. Bu durumda yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinin yanına sistematik bir analiz yapılması ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi şirket yönetimini kolaylaştıracaktır. Ayrıca şirkete dışardan gelebilecek tehdit ve fırsatların bilinmesiyle rekabet üstünlüğü sağlamada öne geçilmiş olunur.

Çalışmamızda, Türkiye’de faaliyet gösteren ticari havacılık firmalarının pazardaki başarısı, yurtiçi ve yurt dışı teknik verileri, yolcu kapasiteleri, toplam uçak sayıları ve havalimanlarının iniş kalkış yolcu yoğunlukları değerlendirilmiştir. Buradan hareketle araştırmanın amacı; ticari havacılık sektörünün strateji belirleme sürecinde Swot analizi yapılarak sektördeki eksiklikler belirlenip çözüm önerilerinin sunulması amaçlanmıştır.

3.3 SWOT Analizi

Bu çalışmamızda havacılık sektörü için incelenen ticari hava taşımacılık istatistiklerine göre, Tasarım Okulunun temel analizi olan SWOT Analizi yapılmış olup aşağıda ayrıntılanacaktır. Ticari hava taşımacılık sektörünün geliştirilmesi hem sektör içi faktörlerden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönlerin analizini, hem de dış çevresel durumların oluşturduğu tehdit ve fırsatların analizini gerektirmektedir Tablo 3.1’de havacılık sektörünün güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya kaldığı tehdit ve fırsatlar gösterilmektedir.

Tablo 3.1:Ticari hava taşımacılık sektörü SWOT analizi genel tablo

Sektörün Güçlü İçsel Yönleri
1. Ekonomik büyüme ve bu durumun havacılık sektörü üzerinde olumlu yansımaları
2. Türkiye’nin doğu ile batı arasında bir bağlantı noktası olması ve HUB olarak kullanılabilmesi
3. İç ve dış hatlarda serbestleşmeye gidilmesi ve YAP-İŞLET-DEVRET modelinin olumlu etkileri
4. Havacılığın geliştirilmesi için getirilen yasal düzenlemeler ve teşvikler.
5. Havayolu taşımacılığının zaman ve emniyet açısından diğer taşıma yöntemlerine göre daha avantajlı olması
6. Uçak bakımı alanında yaşanan gelişmeler ve bakım maliyetlerinin diğer ülkelere göre daha ucuz olmasına bağlı olarak başka ülke uçaklarının bakımının Türkiye’de yapılması
7. Havayolu iş birlikleri sayesinde Dünya’nın birçok noktasına uçuş yapılabilmesi
8. Eğitim faaliyetleri kapsamında havacılığa kalifiye eleman yetiştirmek amacı ile Türkiye’ genelinde birçok üniversitede havacılık programlarını açılması.

Sektörün Zayıf İçsel Yönleri ve Bunların Geliştirilmesine İlişkin Öngörüler
1. SHGM, havayolu şirketleri, üniversiteler ve YÖK arasında tam bir koordinasyonun sağlanamaması
2. Türkiye’de son yıllarda yaşanan uçak sayısında ki hızlı artışa rağmen havaalanlarındaki kapasite artışı bunun gerisinde kalmıştır.
3. Sektörde hızlı büyüme yaşanmasına rağmen altyapı eksikliklerinin hala devam ediyor olması
4. Uluslararası ve Ulusal mevzuat arasında farklılıklar olması
5. Havaalanı işletmeciliğinin özel sektör tarafından yapılması konusunda karşılaşılan yasal engellerin aşılammaması
6. Hava kargo Taşımacılığı ile ilgili Gümrük Mevzuatında belirsizliklerin olması
7. Sektöre ilişkin Master/Stratejik planlamanın yapılmaması /
8. Verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde farklı yöntemlerin uygulanması ve bu nedenle farklı sonuçlar elde edilmesi

Tablo 3.1(Devam):Ticari hava taşımacılık sektörü SWOT analizi genel tablo

9. Havacılık sanayinin yeteri kadar gelişmemesi
10. Sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli personeli bulmakta zorlanması ve bu amaç için eğitim veren üniversitelerin henüz yeteri kadar mezun vermemesi.
11. Havacılık sektöründe verilen şirket içi eğitimlerin yetersiz olması
12. Seyrüsefer hizmeti veren personel sayısının yetersizliği
13. Karar alma mekanizmasının yavaş işlemesi
14. Havaalanları ve hava araçlarının çevreye verdiği zararlar
15. Havaalanı, terminal, havayolu ve yer hizmet işletmeleri arasındaki hizmet alımındaki tarife belirleme sorunları
16. KÖİ projelerinde riskin artması
17. Mevcut altyapı eksikliği ve uçak sayısının yetersiz olması nedeniyle uluslararası rekabette zorluklar yaşanması

Sektörün Önündeki Dışsal Fırsatlar
1. Genç işgücüne sahip olmanın ekonomi üzerindeki olumlu etkileri
2. Türkiye'nin konumu nedeni ile bağlantı uçuşları için ideal olması
3. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının değişen yapısı ve sektörel sorunlarla daha yakından ilgilenme çabası
4. Ülke ekonomisinde yaşanan olumlu gelişmelerin sektörü de olumlu yönde etkilemesi
5. Turizm endüstrisinde yaşanan olumlu gelişmeler
6. Uluslararası ticaretin artmasıyla birlikte hava kargo taşımacılığında yaşanan gelişmeler
7. Havayolunu kullanan yolcuların havaalanından farklı şehirlere başka ulaşım sistemini kullanarak gidebilmesini sağlayacak bir ulaşım potansiyelinin var olması
8. Sektör içerisinde gelişmeyi bekleyen bölgesel havacılık, hava taksi ve deniz uçağı gibi ulaşım yöntemlerinin var olması
9. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak azalması ve maliyetlerin düşmesi
10. Havacılık alanında Üniversiteler ve havacılık endüstrisinin birlikte AR-GE çalışmaları yapmaya başlaması
11. Havacılık sektöründen birçok işletmenin uluslararası bir yapı kazanması ve yurtdışında birçok başarıya imza atması

Sektörün Önündeki Mevcut ve Gelecekteki Tehditler ve Bunların Alışılması İçin Alınabilecek Önlemler ve/veya Hayata Geçirilmesinde Yarar Görülen Uygulamalar
1. Ekonomik krizlerden en çok etkilenen sektörlerin başında havacılık sektörü gelmektedir.
2. Türk Havacılık Sektörü olarak özgün bir hizmet ya da üretim yapısına sahip olunmaması
3. En önemli maliyet kalemi olan petrolde dışarı bağımlı olunması ve petrol fiyatlarındaki belirsizlikler
4. Bütün ulaşım sistemlerinin bir arada ele alınarak yapılan uzun vadeli bir plana sahip olunmaması
5. Başka ülkelerle olan siyasi ilişkilerin bu ülkelerle yapılan ticaret ve turizm potansiyeli üzerindeki etkiler
6. Sivil havacılık alanında yapılan eğitimlerin sektörün beklentilerini karşılamaması

3.3.1 Sektörün Zayıf İçsel Yönleri

3.3.1.1 SHGM, havayolu şirketleri, üniversiteler ve YÖK arasında tam bir koordinasyonun sağlanamaması

Büyük ölçekli ve uzun vadeli stratejik planların koordineli bir şekilde oluşturulabilmesi, sektör yapıcılarları arasındaki ortak planlamayı etkin bir şekilde gerçekleştirmeyi sağlar. Sektör içindeki iletişim sorunları planların koordineli bir şekilde oluşturulabilmesine engel teşkil etmektedir. Teknik çalışma grupları belirli periyotlarda bir araya gelmeleri, irtibat halinde olmaları bilgi ve tahmin üretmeleri bu iletişim problemlerinin giderilmesini sağlar. Bu sayede ana plan hazırlanması; altyapının, talebin büyüklüğü öngörülerek tesis edilmemesi, diğer ulaşım modlarıyla harmonizasyon sağlanamaması, kurumsal iş planlarının paralelliği, havalimanının ekonomik işletimi, yolcunun şehir içi havalimanı erişimi, lojistik süreçlerin etkin olamaması gibi sorunların olabilirliği engellenmiş olur. Günümüzde artık dünyada her haliyle işlerlik kazanacak şehirle bütünleşecek "Havalimanı Şehri" konsepti üzerinde durulmaktadır. "Havalimanı şehri" konseptine geçişte, birlikteliği oluşturacak olan tüm paydaşlar ile iletişime geçilmesi sorunların aşılmasını sağlayacaktır (UDHB,2013:149).

Sektör taşımacılığı hizmetlerinin sağlanmasında kurum ve kuruluşlar arası koordinasyon hizmet kalitesi çok önemlidir. Uçuş öncesi ve uçuş sonrası yolcuya sunulan hizmetlerin kalitesinin neden olacağı sonuçlar, yolcu ile havayolu şirketi arasında negatif ve pozitif geri dönüşü olacaktır. Havayolu şirketi, uçuş öncesi ve uçuş sonrası hizmetlerin kendi sistemine uygunluğunu denetlemeli yolcuyu güvenli, emniyetli ve konforlu bir şekilde gitmek istediği noktaya ulaştırılmasında kurumlarla koordineli olarak çalışmalıdır.

3.3.1.2 Türkiye’de son yıllarda yaşanan uçak sayısında ki hızlı artışa rağmen havaalanlarındaki kapasite artışı bunun gerisinde kalmıştır

Büyüme eğiliminde olan Türk Sivil Havacılık sektörü, nüfus ve ekonomik olarak ülke geneline homojen olarak dağılmış değildir. İstanbul, Ankara İzmir vb. havalimanları ile ticari potansiyeli yüksek olan havalimanları hava ulaşım trafiğinde büyük bir paya sahip ve büyüme eğilimlerini hızla yükseltirken, bu kapasite büyüklüğü bu havalimanlarında kapasite sorunlarını beraberinde getirmektedir (çelik,2014).

Bunun yanında İstanbul Atatürk Havalimanı ülkemizin HUB merkezi konumunda olmasına karşın, diğer ulaşım bağlantılarından yoksun ve pistleri yetersizdir. Ayrıca, Türkiye'deki çoğu havalimanı atıl durumdadır. Bunun önemli bir nedeni havalimanı hinterlandlarının dikkate alınmamış olmasıdır. Yapılması gereken, doğru analizler ve yenileme çalışmaları ile bu sorun ortadan kaldırılmalıdır.

3.3.1.3 Sektörde hızlı büyüme yaşanmasına rağmen altyapı eksikliklerinin hala devam ediyor olması

Kapasite yönünden yaşanan darboğazlar, hizmet altyapısı son yıllarda devlet tarafından yapılan yatırımlar ve KÖİ ile geliştirilmeye çalışılsa da, özellikle İstanbul'da karşı karşıya olunan yoğun hava ulaşım talebini karşılamak bir problem haline gelmiştir. Kısa süreli çözümler ile bu sorunlar çözülmeye çalışılmaktadır.

Atatürk ve Sabiha Gökçen havalimanları Türkiye'nin genel yük taşımacılığında önemli büyüklükte olmasına rağmen çözülemeyen alt yapı eksikliklerinden dolayı 3. Havalimanı ihtiyacını doğurmuştur ve Avrupa'nın en büyük havalimanı olması ile bu sorunlar çözüme kavuşacaktır (UDHB,2013:1).

3.3.1.4 Uluslararası ve ulusal mevzuat arasında farklılıklar olması

Kendi içlerinde farklı dinamiklere ve işleyiş doğasına sahip sektördeki kuruluşların hava ulaştırma hizmetlerinin mevzuat problemleri, etkin karar almasında sınırlayıcı rol oynayabilmektedir. Doğru karar alınmasında birbirini bağlayan bürokratik sorunlar yeniden düzenlenmelidir. Kurumlar arasındaki mevcut hiyerarşik yapı gözden geçirilip açık bırakılmayacak şekilde uyumlu olmalıdır. Havacılık ile ilgili kurum ve müdürlüklerin yetki alanı ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmeli ve çakışan mevzuatlar tespit edilerek düzeltilmelidir (sivilhavacılıkakademisi,2014).

Kanunlardan dolayı piyasada yer alan özel şirketler kadar esnek olamaması ile KİT'ler, sektörde geri planda kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca sektör ile ilgisi çok sayıda mevzuatın olması, kargaşaya nedenidir. Çözüm olarak daha açık ve anlaşılır mevzuatların olması bu sorunu ortadan kaldıracaktır. Bunun yanında aynı bölgede bulunan şirketler ve hava trafik yönetim sistemleri arasında farklılıklar yaşanmaması için ortak kuralların alınması gerekmektedir. Böylece hava sahamızı transit olarak kullanan diğer şirketler herhangi bir sorun ile karşılaşmamış olacaktır.

3.3.1.5 Havaalanı İşletmeciliğinin Özel Sektör Tarafından Yapılması Konusunda Karşılaşılan Yasal Engellerin Aşılammaması

Uzun süredir uçmayan, bu nedenle de yer işgal eden uçakların alan faaliyetlerini olumsuz etkilemesi nedeniyle havalimanından çıkarılması ve çalışmaların sonuçlandırılması için düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Sektörde iflas eden veya işletme ruhsatı iptal edilen şirketlerin vermiş oldukları teminatların DHMİ elinde bulunması nedeniyle gecikmeler yaşanacaktır. Çünkü; denetleme ve iptal kararını uygulama mercii SHGM'dir.

3.3.1.6 Hava Kargo Taşımacılığı ile İlgili Gümrük Mevzuatında Belirsizliklerin Olması

Hava kargo taşımacılığı ile ilgili olan Gümrük Kanunu uygulamalarına ilişkin düzenlemeler yapılmalıdır. Gümrük mevzuatındaki eksiklikler taşımacılığı yavaşlatmakta ve geçişleri çalışmaz hale getirebilir. Bunların düzenlemesi çalışan sistemi kolaylaştıracak, daha sağlıklı yürümesini sağlayacaktır (Yıldırım,2011).

Bir yerden başka bir yere gönderilen kargonun HUB bölgesine getirildikten sonra yeniden gönderilmesi sürecinde yaşanan iş gücü ve zaman kayıpları ayrıca paketlerde hasar oluşması sebebiyle müşteriye bu konuda kolaylık sağlayan ülkeler bizim ülkemize göre tercih edilmektedir. Havalimanlarında kargo işlerini hızlandırmak için mesai saatleri dışında ek ücret ödeyerek boşaltma ve yükleme işleri hızlandırılması ile çözüm yolu oluşturulabilir.

3.3.1.7 Sektöre ilişkin master/stratejik planlamanın yapılmaması

Havacılıkta geleceğe yönelik faaliyet projeksiyonları ve yatırım programlarının sağlıklı yapılmasını engelleyen bir master plan olmayışı sektörün gelişimini sekteye uğratmaktadır.

Yapılacak olan yatırımların bir plan dâhilinde planlanmaması, ilerleyen yıllarda ortaya çıkacak ihtiyaçların gerçekçi şekilde belirlenmemesi gelişmeyi olumsuz şekilde etkilemektedir.

3.3.1.8 Verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde farklı yöntemlerin uygulanması ve bu nedenle farklı sonuçlar elde edilmesi

Herhangi bir sektöre ilişkin verilerin gerçek, doğru, yansız ve objektif olması o sektörün ileride sağlıklı bir yapıda görev yapmasında en hayati unsur olacaktır. Sektörde görev yapan her birimin her veriye erişim sağlanması, şeffaflık açısından

yarar sağlayacaktır. Veri raporlamada, disiplini ve raporlama takibi konularının daha ciddiyle ele alınması gerekmektedir (UDHB,2013:155). Eğitimli, nitelikli ve amaca uygun personellerin işe alınması ile veri toplama ve değerlendirilmesi sorununa çözüm bulunması gerekmektedir.

3.3.1.9 Havacılık sanayinin yeteri kadar gelişmemesi

Türk havacılık sektöründe seri üretim ya da yedek parça üretimi olmamasından dolayı neredeyse tamamı ithal edilmektedir. Çoğu diğer sektörlerde olduğu gibi havacılıkta da dışa bağımlı olması dövizin yurt dışına çıkışını Türkiye'nin dış ticaret açıklarına sebep olmaktadır (UDHB,2014:156). Dolayısıyla yurt içi üretim özendirilmemektedir. Dış kaynaktan alınan bu malların üretimi teşvik edilir ve doğru AR-GE çalışmaları yapılırsa döviz gelir-gider dengesi olumlu etkilenir. Kaynak israfından kaçınılıp ülkeler arasındaki üstünlükler iyi analiz edilmelidir. Devlet politikası olarak üretime yönelik sertifikasyonlar alınmalı ve üretime biran önce başlanması gerekmektedir. Böylece, döviz ülkemizde kalarak girişimciye teşvik amacıyla kredi plasman aracı olarak kullanılabilir.

3.3.1.10 Sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli personeli bulmakta zorlanması ve bu amaç için eğitim veren üniversitelerin henüz yeteri kadar mezun vermemesi

Yıllardır ulaştırma sektörünün gelişmesi ile alt dallarında yaşanan paralel büyüme sektörde çalışacak kalifiye eleman sorununu ortaya çıkarmıştır. Ülkemizde özellikle 2003 sonrasında sürekli bir büyüme gösteren havacılık sektöründe yaşanan pilot ihtiyacı ve bunları yetiştirecek olan eğitim kurumlarının eksikliği hissedilmektedir. Mevcut ihtiyaçlar ve geleceğe yönelik planların gerçekleştirilmesi amacıyla başta eğitim, istihdam ve çalışma koşullarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Artan pilot ihtiyacından dolayı yabancı pilotların istihdamını azaltarak Türk pilotların yetiştirilmesi için eğitim kurumları desteklenmeli ve devlet politikaları ile teşvik edilmelidir (shgm.gov.tr,2014).

Son yıllarda Türkiye'nin, Avrupa ve Asya arasında bakım onarım merkezi olma hedefi ile buralarda istihdam edilecek teknisyenin yetiştirilmesi amacıyla orta öğretimden itibaren meslek yüksekokullarında nitelikli öğretim elemanları ile eğitim verilmelidir. Bu okulların açılmasıyla kapasite artışı sağlanacaktır ve yurt dışından ithal istihdamın önüne geçilecektir.

3.3.1.11 Havacılık sektöründe verilen şirket içi eğitimlerin yetersiz olması

Son yılların cazibe mesleği olan havacılığın ülkemizde yeterince alt yapısı olmadığından sivil havacılık eğitimleri konusunda uzman ve sektör hakkında yeterli bilgisi olan eğitmenlerin eksikliği halt safhadadır. Eğitim müfredatının olmasına rağmen yetersiz eğitmenler ve eğitim seviyesinin düşük olması nedeniyle kalifiye eleman yetiştirilememektedir. Ayrıca bu eğitimleri verebilecek öğretim elemanlarının görevlendirilmesinde YÖK çerçevesinde çeşitli zorluklar yaşanmaktadır (TOBB,2014:99).

Havacılık öğrencilerinin zorunlu stajlarında firma bulma konusunda sıkıntılar vardır. Bunu önlemek için son yıllarda SHGM öğrencilere yardımcı olabilmek adına firmalardan kontenjanı kendisi almaktadır. Fakat şirketlerden yeteri kadar kontenjan alınmasına rağmen birtakım şirketlere belirtilen sayıda öğrenciyi kabul etmemektedirler.

3.3.1.12 Seyrüsefer hizmeti veren personel sayısının yetersizliği

Coğrafi konumları araştırmadan hizmete alınan bazı havalimanlarının yer seçiminde yapılan hatalar nedeniyle hava trafik idaresinde güçlükler yaşanmaktadır. Yapılan bu hatalar sonucunda yardımcı cihazların konumlandırılmasında ve kullanımlarında aksaklıklar görülmektedir (TOBB,2014:100).

Havalimanları çevresinde görülen yoğun yapılaşma nedeniyle seyrüsefer işlemi olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca, havacılık sektörü hizmetlerini geliştirmek istiyorsa çağın teknolojisini yakından takip etmelidir.

3.3.1.13 Karar alma mekanizmasının yavaş işlemesi

Havacılık sektörü ciddi büyüklükte bir bütçe ile yapılmasından dolayı kara ya da deniz taşımacılığı gibi ani değişikliklere izin veren bir sektör olmadığı için iş akışı yavaş ilerlemektedir. Ayrıca havalimanları ve uçakların güvenliğinde uyulması gereken önemli kurallar vardır ve bu kuralların uyulmasında uzun bir altyapı ve zaman alacaktır (UDHB,2013:159).

3.3.1.14 Havaalanları ve hava araçlarının çevreye verdiği zararlar

Çevre Etki Değerlendirmesi yönetmeliğine göre pist ve apron yollarının yenilenmesi, geliştirilmesi ve uzatılmasında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'ndan izin

alınmalıdır. Havalimanlarında çevre ile ilgili birim ve personellerin bulunmamaktadır. Temizlik hizmetinin dışarıdan alınması planların süre dışında gerçekleşiyor olmasıdır.

Havalimanlarının yapımında geleceğe yönelik planlamalar ve projeler söz konusu olduğundan, bu tip projelerin maliyetlerinin yüksek ve planlanmasının zor olduğu düşüncesinin yaygın bir kanı olmasından dolayı havalimanlarının yeşil ve sürdürülebilir girişimlere yönelik projelerin uygulanması kısıtlanmıştır (TOBB,2014:100).

3.3.1.15 Havaalanı, terminal, havayolu ve yer hizmet işletmeleri arasındaki hizmet almındaki tarife belirleme sorunları

Son dönemlerde hava taşımacılığının diğer sektörlerle göre daha çok tercih edilmesinin nedeni; zaman kaybının az olması ve avantajlı fiyatlar ile ücretlendirilmesi ve taşıma fiyatlarında belli oranlarda bir değişme olması durumunda talepte yaşanacak değişikliklerin belirlenmesi, gelecek beklentilerin dikkate alınması çok önemlidir. Genel olarak fiyatları aşağı yönlü bir baskıya maruz kalmasının nedeni olarak; maliyetler ile yolcu sayısı ve sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerin rekabeti sebep olmaktadır.

Türk havacılığında fiyatlar, AB ülkelerine göre düşük olması ise rekabet edilebilme gücümüzü artıracaktır ancak sektöre yönelik teşviklerin yeterli miktarda olmaması nedeni ile yaşanan istikrarsızlıklar teknik fiyat analizi ihtiyacını doğurmuştur.

3.3.1.16 KÖİ projelerinde riskin artması ve işletme dönemi sonrası durumun açıklığa kavuşturulması ihtiyacı

KÖİ'ler hem devlet hem de özel sektör için son derece cazip görümler de uygulamaya konulduğunda fayda ve maliyetlerinin kısıt olduğu görülmektedir. KÖİ'lerin başarısızlık nedeni; ihtiyaçların iyi belirlenmemesi, başarısızlık döneminde alternatif yöntemlerin analiz edilmemesi ya da hatalı yapılması olarak söylenebilir (Emek,2009). Ayrıca KÖİ projelerinin risk analizlerinin özensiz yapılması tüm sonuçları etkilemektedir.

3.3.1.17 Mevcut altyapı eksikliği ve uçak sayısının yetersiz olması nedeniyle uluslararası rekabette zorluklar yaşanması

Uluslararası mevzuat ve izinlerde engellemeler sektörün büyüme ve gelişmesini ve uluslararası rekabetini engelleyen en önemli unsur olarak; serbest uçuş izin ve haklarının, olumsuz vize uygulamaları yolcu taşıma oranlarına, yakıt fiyatları ve döviz kurların oynaklığı, havalimanı, köprü ücretleri ve sigorta ücretleri, uçuş sınırlamaları, yerli ve yabancı uçakların havalimanımızı kullanması, uluslararası lisans ve denetimler, uçak teminleri gibi konularda dış kaynaklı yaşanan maliyetli mali sıkıntıları en önemli aktörler olarak sayılabilir (UDHB,2013:161).Mevcut olan havalimanı kapasitelerimizin istenilen ölçekli olmaması alt yapı ve yetiştirilmiş kalifiye iş gücü eksikliği rekabette yaşanan iç kaynaklı yaşanan olumsuzlukların başını çekmektedir. Ayrıca konum olarak ülkemizin sıkıntılı bir bölgede olması yeterli tanıtım ve reklamlar ile dış politikada ülkemizin başarılı ekonomik çalışmaları tanıtım faaliyetlerinin artması ve bu faaliyetlerde olumsuz düşünceleri değiştirecek yönde faaliyetlerin uygulanması gerektiğini göstermektedir.

3.3.2 Sektörün Önündeki Mevcut ve Gelecekteki Tehditler

3.3.2.1 Ekonomik krizlerden en çok etkilen sektörlerin başında havacılık sektörü gelmektedir

Havacılık sektörünün dinamik ve ekonomik verilere duyarlı yapısı risklerini beraberinde barındırmaktadır. Küresel ekonomik krizlerde sektör için beklenen olumsuz yapı nedeniyle talebin düşmesi ile satış fiyatlarının düşmesine sebep olur. Buna bağlı olarak havacılık açısından önemli bir girdi olan yakıt fiyatlarına geçmiş yıla göre düşük seyretse de yakıt talebinin düşmesi yolcu sayısını ve bilet fiyatı karlılığını düşürecektir (transport.com.tr,2014). Tüm dünya genelinde buna benzer etkileri olan krizin derinleşmesi nedeniyle Türk havacılığı da olumsuz etkilenecektir. Ancak, krizlere sürekli tedbirli olan Türk havacılığı uçak yatırım maliyetlerini aşağıya geçerek düşük maliyetler ile avantajlı taraf olmaktadır. Eğer Türkiye krizi avantaja çevirirse küresel havacılık ticaretinde Avrupa ile Asya arasındaki HUB olma projesinde karlılığını arttırarak ekonomik olarak gelişme sağlar.

3.3.2.2 Türk havacılık sektörü olarak özgün bir hizmet ya da üretim yapısına sahip olunmaması

Havacılık sektörünün gelişimi için yapılmaya çalışılan inovasyonlar mevcut durum için yeterli görülmemektedir. Havalimanları için engelsiz, yeşil ve ekonomik havalimanları gibi projeler ile sektör geliştirilmeye çalışılsa da özgün tasarımların ve sinerji sağlayacak teşviklere ihtiyaç vardır.

Türkiye’de 1970’li yıllara kadar karayolu önem kazanmıştı. İlerleyen zamanlarda havayollarının ve havalimanı projesi ile artan havacılık sektöründe büyümeyi fark eden Türkiye stratejik pozisyonunu değiştirerek havacılığa önem vermeye başladı. Fakat havacılığın geliştirilmesi ve yeni teknolojiye ayak uydurulması ihtiyacı beraberinde doğmuştur. Yapılması gereken; yeniliklere açık olunarak, sivil havacılıkta markalaşmaya gitmelidir. Diğer ülke ve sektörler göre artı yönlerin iyi tespit edilip havacılık sektörü geliştirmeye yönelik hareket edilmelidir. Ayrıca personel geliştirici eğitimler verilerek yeniliklere açık olunmasını sağlamalıyız.

3.3.2.3 En önemli maliyet kalemi olan petrolde dışarı bağımlı olunması ve petrol fiyatlarındaki belirsizlikler

Hava taşımacılığında kullanılan petrol ve türev yakıtlarının varil fiyatında meydana gelen dalgalanmalar, taşıma maliyetlerini belirleyen bir unsurdur. Fiyatlardaki artış ile dünyayı etkisi altına alan global kriz ile sektörde birçok iflas olayları yaşanmaktadır (transport.com.tr,2014). Taşıma maliyetlerinin artması ile bilet fiyatları yükselir, böylece yolcu talebi düşer ve şirketler iflasın eşiğine gelmektedir. Geleceğin tehdidi olan yakıt başta havacılık olmak üzere tüm dünya ülkelerinin sorunudur. Bunu sonucunda yapılması gereken; uzun vadeli stratejiler ve planlar yapılarak alınması gereken önlemler hayata geçirilmelidir.

3.3.2.4 Bütün ulaşım sistemlerinin bir arada ele alınarak yapılan uzun vadeli bir plana sahip olunmaması

Siyasi ve bilinçsiz tetiklerle alt yapı maliyeti yapılacak yatırımı karşılamayan ulaşım sektöründeki diğer kuruluşlarla entegre olmayan hava ulaşım yatırımları bölgesel gelişim yerine atıl yapı olarak kalacaktır. Kaynakların yanlış kullanılması yerine havalimanı ve şehir merkezleri arasında yolcunun taşınması için SHGM izin alımlarını kolaylaştırmıştır (shgm.gov.tr,2014). Yapılan çalışma sonucunda yolcunun havalimanına alternatif, ekonomik ve konforlu ulaşımı hedeflenmiştir. Bu kapsamda

bilinçsiz projeler yerine sektörü geliştirici ayrıca diğer alternatif ulaşım sektörü ile entegre olabilmış planlamalar ile uzun vadeli analize ihtiyaç vardır (TOBB,2014:107).

3.3.2.5 Başka ülkelerle olan siyasi ilişkilerin bu ülkelerle yapılan ticaret ve turizm potansiyeli üzerindeki etkiler

Türkiye'nin coğrafi konum olarak Avrupa ile Asya arasında bir geçiş noktası olması en büyük özelliğidir. Ancak, komşu olduğu ülkelerdeki siyasi belirsizlikler, terör olayları ve krizler diğer ülkelerin ekonomik dinamizmini olumsuz etkilemektedir. Havacılık sektörü açısından bu noktalara yapılan uçuşlarda azalma yaşanacaktır ve geçiş noktası olma özelliği olumsuz etkilenecektir.

3.3.2.6 Sivil havacılık alanında yapılan eğitimlerin sektörün beklentilerini karşılamaması

Havacılık otoritesi olan EASA ile eğitim sistemimiz arasındaki farklılıklar nedeniyle mezunların EASA lisanslarını alamamaları ve lisanslandırılmaması büyük bir sorundur. Bu da üniversite mezunlarını iş açısından kaygılandırmaktadır. Neredeyse tüm kurallar ve referanslar EASA kaynaklıdır fakat ders müfredatları EASA ile örtüşmemektedir. Özellikle SHYO'nun ders müfredatı Part-66'ya uygun olmalı ve tüm gerekli olan tüm modeller müfredatta yer almalıdır (airporthaber.2014). Ayrıca araştırma geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olması, sivil havacılık master ve doktora programlarını da olumsuz etkilemektedir.

3.3.3 Sektörün Güçlü İçsel Yönleri

3.3.3.1 Ekonomik büyüme ve bu durumun havacılık sektörü üzerinde olumlu yansımaları

Dünya coğrafisinde Doğu ile Batı arasında köprü olma avantajına sahip bir konumdaki Türkiye havacılık sektörünün bu özelliği büyüme beklentisini getirmektedir. Havacılığımızda ekonomik verilere doğru orantılı olarak gelişmeler görülmüştür. 1983 yılında çıkartılan havacılık kanunu ile serbestleştirilen havacılık sektöründe kriz zamanlarında uygulanan politikalar ile havacılık emin adımlarla büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Büyüme hızı oldukça yüksek olan bu özelliği ile ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. Gelişmenin sürekliliğinin devamlılığı sektörü altyapı, nitelikli personel, mevzuat gibi konularda geliştirmek ve dinamik halde tutacağı ön görülmektedir. Küresel kriz nedeniyle olumsuz etkilenen dünya hava

ulaştırma sektörüne rağmen, artan ticaret hacmi, kargo taşımacılığındaki potansiyelin artırılması, sivil hava ulaşım talebinin yükselmesi nedeniyle Türkiye hava ulaştırma sektörü, dünya gelir pastasından aldığı payı artırmıştır. Sektörün gelişmesi ile yolcu talepleri artarak havacılık gelirleri büyümüş, kriz dönemlerindeki sıkıntılardan arınılmıştır.

3.3.3.2 Türkiye'nin Doğu ile batı arasında bir bağlantı noktası olması ve hub olarak kullanılabilmesi

Türkiye'nin coğrafi konumu; sektörün ve ekonominin gelişmesi açısından çok önemlidir. Özellikle havacılık anlamında gelişmeye açık Doğu ile gelişmiş Batı arasında açılan kapı olan Türkiye, her iki kıta için çok önemlidir(TOBB,2014:88). Ülkemiz bu özelliğini İstanbul'da çok iyi kullanmaktadır. Hava sahamızın geniş olması ve Avrupa ile Asya arasında bağlantı yolu olmamız havacılık sektörünü ekstra geliştiren özelliktir. İlerleyen yıllarda İstanbul'da bitirilecek olan ve Avrupa'nın en büyük havalimanı olan 3. Havalimanına sahip olunca gerek yolcu gerekse kargo ve bakım-onarım merkezleri ile Türkiye vazgeçilmez bir HUB merkezi olacaktır.

3.3.3.3 İç ve dış hatlarda serbestleşmeye gidilmesi ve YAP-İŞLET-DEVRET modelinin olumlu etkileri

Devlet teşviklerinin artırılması ve gelişen piyasalardaki aktörlerle rekabet etkinliğinin artırılması için serbestleşme yönünde adımlar atılması Türkiye'de havacılık sektörünün gelişmesine, sektörünün özendirilmesinde önemli rol oynamaktadır (UDHB,2013:146). Yerli şirketlerin uluslararası pazarda faaliyet gösterebilmeleri için, büyük altyapı projelerinin hayata geçirilmesine ve havalimanı tesislerinin işletilmesindeki etkinliğinin artırılmasıyla olabileceği öngörülmüştür. Sektörün genişleyerek büyümesi için yeni pazarların araştırılması gerekmektedir ve Yap-İşlet-Devret ve Kirala-İşlet-Devret gibi modeller sektörün genişlemesinin önünü açmıştır. Bu sayede yeni yatırımların, kamu finansmanına ihtiyaç duymadan gerçekleşmesi ve uluslararası alanda rekabet edebilir hale gelmesini sağlamıştır. Havaalanı işletmeciliği konusunda bir know-how oluşması sağlanmış.

3.3.3.4 Havayolu taşımacılığının zaman ve emniyet açısından diğer taşıma yöntemlerine göre daha avantajlı olması

Emniyetli bir seyahat için son zamanlarda talep artışı yaşayan Havayolu ulaşımı diğer ulaşım araçlarına karşı bir avantaj sağlamıştır. Türkiye'de şehirlerarası

mesafenin uzak olması havacılığı diğer taşımacılıklara göre önde kılmaktadır. Hava yolu taşımacılığının emniyet ve zaman bakımından tercih sebebi olabilmesi için tanıtımın iyi yapılması sektör için hayati öneme haizdir. Çok yönlü ulaşım anlayışıyla ulaşım yollarının birbirlerini destekleyici projeler hazırlanmasıyla sektörün sosyal faydalarını artırılması sektöre olumlu etkisi olacaktır (TOBB,2014:90). Kara-hava-deniz ve demiryolunun kesişim noktasında bulunan kentlerimizin lojistik merkez faaliyetlerde rol almaları sağlanarak sektörün verimliliği artırılacaktır.

3.3.3.5 Uçak bakımı alanında yaşanan gelişmeler ve bakım maliyetlerinin diğer ülkelere göre daha ucuz olmasına bağlı olarak başka ülke uçaklarının bakımının Türkiye’de yapılması

Dünya ulaşım konseptinde merkezi bölgede bulunan havacılık sektörümüz, bakım-onarım-yenileme (BOY) ve eğitim hizmetlerinde bölge lideri olunması beklenmektedir (SHGM,2014). THY Havacılık, Bakım, Onarım ve Modifikasyon Merkezi (HABOM)’nin hizmete girmesi, Türkiye’de genç eğitimli nüfusun Avrupa’dan daha fazla olması, bakım maliyetlerindeki Avrupa’ya göre farklar önemli bir belirleyici olacaktır. Orijinal parça üreticileri ile sağlanan işbirlikleri de BOY alanındaki 2023 yılı hedefleri bağlamında hava aracı BOY ve eğitim hizmetlerinde bölge lideri olunması öngörülmektedir (turkishhabom.com,2014). Geniş kapsamlı yatırımlar ve yabancı uçaklara da hizmet vermemizden dolayı Türkiye her geçen gün daha çok tercih edilmektedir. Yapılacak yatırımlarla merkezi bölgedeki İstanbul’un coğrafi konumu nedeniyle, bu bölgenin özellikle büyük bakımlar için tercih edileceği düşünülmektedir.

3.3.3.6 Eğitim faaliyetleri kapsamında havacılığa kalifiye eleman yetiştirmek amacı ile Türkiye’ genelinde bir çok üniversitede havacılık programlarını açılması

Sivil havacılık eğitimlerinin nitelik ve nicelik bakımından geliştirilmesi yapıldığında özellikle üniversitelerin sayılarının artması ile sektörde ihtiyaç olan kalifiye elemanın yetiştirilmesi sağlanacaktır. Üniversitelerde İngilizce eğitimin artmasıyla diğer ülkelerden eğitime gelen öğrenciler ile sayı artışı sağlanacaktır (UDHB,2013:148). Sektörün hızlı gelişimi, havacılık alanında eğitim kurumlarının cazibesini arttırmıştır. Üniversite-sanayi işbirlikleri ile daha da geliştirilerek bölgesel eğitimde lider konumda olunması için pilot ve teknisyen eğitimlerine ağırlık

verilmelidir. Başka bir tercih sebebi de eğitim harcamalarının Türkiye’de ucuz olması öğrencileri buraya çekmektedir.

3.3.3.7 Havayolu iş birlikleri sayesinde Dünya’nın bir çok noktasına uçuş yapılabilmesi

Gelişen teknoloji sayesinde kolaylaşan uluslararası havacılık, ülkeler ve kültürler arasında her türlü etkileşimi arttırmıştır. Bu sayede havacılığımızın gelişmesi için AB, ICAO ve EUROCONTROL gibi uluslararası kurumlar ile sürdürülen pozitif ilişkiler bizi hedeflerimize taşıyacaktır (TOBB,2014:91). Çünkü, bu iş birlikler bizim dünyaya entegre olabilmemiz açısından çok önemlidir. Böylece siyasi ve ekonomik işbirliklerimizde de gelişme yaşanacaktır.

3.3.3.8 Havacılığın geliştirilmesi için getirilen yasal düzenlemeler ve teşvikler

UDHB’nın katılımıyla yapılan Ulaştırma Şuralarında sektör analizi yapılmıştır ve gelecek yıllar için takip edilecek yol belirlenmiştir. Ancak, sistemin çalışabilmesi için güncellemeler ve sürekli takip ile havacılık sektörünün iyi çalışması hedeflenmelidir (UDHB,2013:147).

Havacılıkta yapılan yatırımların hızla yapılması sektöre büyüme etkisi yapmasından dolayı politik anlamda da destek görmektedir. Gelecek yılların planlarına göre yapılan analizler ile mevcut durum ve gelecek ihtiyaçlar ele alınınca Türkiye bu hızla havacılıkta gelişmiş ülke olma potansiyeline sahip bir ülkedir.

Türkiye’de hava ulaşımının yaygınlaşması ve havalimanlarına erişimin artırılması ekonomiye ve sosyal faydaya yaptığı katkılar nedeniyle politik anlamda destek görmektedir. Sektöre diğer oyuncuların da girmesiyle fiyatların düşmesi sağlanmıştır. Böylece halk ucuz bilet ile daha sağlıklı ve güvenilir taşımacılığa kavuşmuşlardır.

3.3.4 Sektörün Önündeki Dışsal Fırsatlar

3.3.4.1 Genç işgücüne sahip olmanın ekonomi üzerindeki olumlu etkileri

Dinamik ve üretken genç bir nüfusa sahip Türkiye sektöre genç personel istihdam ederek havacılık sektörü için büyük bir avantaj elde etmektedir Sektörde artan büyüme hızı, kalifiye personel ihtiyacını da artırmıştır (airnewstimes.com,02.07.2014). Böylece daha enerjik, hareketli ve hızlı öğrenen bir

sektör oluşmuştur. Fakat buradaki sorun; tecrübe eksikliği gibi görülebilir. Bunu da iyi bir eğitim verilerek kapatılması gerekmektedir.

3.3.4.2 Türkiye'nin konumu nedeni ile bağlantı uçuşlar için ideal olması

Türkiye'nin konum olarak önemli ticaret merkezlerine yakın olması, diğer ülkelere göre üstünlük sağlamaktadır. Bunun yanında Avrupa ile Asya arasında adeta bir köprü olması ile Türkiye yolcu/kargo transferi ulaşım yollarının kesişimi konumundadır. Airbus'ın küresel tahminlerine göre Türkiye coğrafi konumu sayesinde 2029'da iç ve dış hava trafiğini 3 katına çıkaracaktır (skyhaber.com.2014). HUB merkezine ağırlık verilirse eğer havacılıkta ve ekonomimizde de hedeflenen büyüme rakamlarına ulaşılabilir.

3.3.4.3 Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının değişen yapısı ve sektörel sorunlarla daha yakından ilgilenme çabası

Sektörün geleceği için yapılan çalışmalarda, havacılık ve uzay teknolojilerinde mevcut durumu ve sorunları ortaya koymak, sektörün geleceğine ilişkin öngörüler koymak ve bunları uygun stratejiler ile desteklemektir. Havacılık sektörü için yapılan SWOT analizi ile eksik yanlarını geliştirerek tehditleri de fırsata çevrilmesi ile başarıya ulaşılacak hedeflenmiştir.

3.3.4.4 Ülke ekonomisinde yaşanan olumlu gelişmelerin sektörü de olumlu yönde etkilemesi

Tüm dünyayı etkisi altına alan global krizde birçok ülke olumsuz etkilenmiştir. Ülkeler arası yapılan ticaret ve ulaştırma sektörü ağır yaralar almış olmasına rağmen Türkiye yükselen ekonomiler listesine adını yazdırmıştır.

Yükselen Ekonomik Güçler ve ABD Ticaret Politikası raporuna göre Türkiye, 2003-2008 arasında ortalama % 6 büyüme ile dünyadaki en büyük sürdürülebilir büyüme gösteren ülkeden birisi olmuştur. Geçmiş yıllarda uzun vadeli borçlar ile ticaret açığını finanse ederken 2010 yılından itibaren kısa vadeli fonlar ile fonladığını belirtmiştir (ntvmsnbc.com,2014).

3.3.4.5 Turizm endüstrisinde yaşanan olumlu gelişmeler

Havacılık ile turizmin birbiri ile olan ilişkileri, her ikisinin de yeniliklere açık ve gelişmesiyle doğru orantılı olarak artmaktadır. Yine Airbus'ın Türkiye

tahminlerine göre 2010-2029 arasında Türkiye'nin 50,5 milyar dolarlık 480 yeni uçağı olacaktır. Bu sayede turizmi de tetikleyecek olan bu büyüme ve Türkiye'nin sağladığı güvenli tatil ile gelişmiş havalimanları, turizm potansiyelini geliştirecektir (skyhaber.com.2014). Havacılık sektörü ve turizmde talebi arttıracak girişimler, gelecek olan turist sayısının artmasını sağlayarak havacılık ve turizm gelirlerini iyileştirebilir. Yapılan ikili vize anlaşmaları sayesinde ve uluslararası organizasyonlar ile bu sayı daha da artacaktır.

3.3.4.6 Uluslararası ticaretin artmasıyla birlikte hava kargo taşımacılığında yaşanan gelişmeler

Taşımacılıkta önemli olan coğrafyadır ve ülkeler ne kadar gelişirse gelişsin pazara yakın olan ülke bu avantaja sahip olur. Türkiye' de bu avantaja sahiptir. Teşvikler ile yabancı sermayeyi ülkeye çekersek hava kargo açısından gelişme potansiyeli daha da artacaktır. Gelecek yıllarda Türkiye'nin AB'ye de girmesi ile Avrupa ile Türk Cumhuriyetleri, Ortadoğu arasında transit ülke olma özelliğinden dolayı hava kargo trafiğı daha da artacaktır (utikad.org.tr,2014).

3.3.4.7 Havayolunu kullanan yolcuların havaalanından farklı şehirlere başka ulaşım sistemini kullanarak gidebilmesini sağlayacak bir ulaşım potansiyelinin var olması

Kara, hava, deniz ve raylı ulaşım teknolojilerinin gelişmesiyle destekleyici projeler ile ulaşım da entegrasyon sağlanması, etkin rekabet ortamında ulaşım sektörünün faydasını artıracaktır. Ancak, sektör ve kuruluşlar arası koordinasyon iyi sağlanması gerekmektedir (shgm.gov.tr,2014).

3.3.4.8 Sektör içerisinde gelişmeyi bekleyen bölgesel havacılık, hava taksi ve deniz uçağı gibi ulaşım yöntemlerinin var olması

Ülkemizin üç tarafının denizlerle çevrili olması ve göllerin yoğun olması, deniz uçağının gelişimi için önemli bir fırsattır. Özellikle ulaşımın az olduğu veya turizm amaçlı yapılan uçuşlarda dikkat edilmesi gerekenler; bu uçuşların avantajları ve yaşanabilecek olumsuzlukların değerlendirilmesi ve acilen gerekli görülen yerlere deniz uçuş limanı yapılması gerekmektedir. Böylece hem ekonomiye hem de turizme faydalı olacaktır.

3.3.4.9 Teknolojik gelişmelere bağlı olarak azalması ve maliyetlerin düşmesi

Havacılık sektöründe kullanılan teknolojinin gelişmesi ile zaman ve ekonomiklik açısından daha da gelişen uçaklar ve havacılıkta maliyetlerin düşmesi ile artan yolcu talebi havacılığı da cazip kılmaktadır (TOBB,2014:105). Uçaklar geçmiş yıllara göre daha modern ve büyük olmasıyla koltuk sayısı arttırılmıştır ve kullanılan yeni nesil jet motorlar ile yakıt maliyetinde de azalış yaşanmıştır. Ayrıca gelişen teknoloji personel üzerinde de verimliliği arttırmaktadır.

3.3.4.10 Havacılık alanında üniversiteler ve havacılık endüstrisinin birlikte ar-ge çalışmaları yapmaya başlaması

Türkiye’de havacılıkta kullanılan malzeme ve ekipmanların çoğunun yurt dışından olmasından dolayı, cari açık oluşmaktadır ve ithali yapılan bu malzemelerin yurt içinde üretilmesi amacıyla Ulaştırma Bakanlığı 2014 yılı için bilişim, uzay ve havacılık sektörüne araştırma geliştirme faaliyetleri için 50 milyon TL bütçe ayırmıştır (airnewstimes.com,02.07.2014).

3.3.4.11 Havacılık sektöründen birçok işletmenin uluslararası bir yapı kazanması ve yurtdışında birçok başarıya imza atması

Global ekonomik krizin ülkelere ve sektörler yarattığı risklerin paylaşılmasıyla aşılması, büyük ölçekli havacılık projelerinde de kullanılmasını arttırmıştır. Böylece ortaklar arasında risk, minimize edilmeye çalışılmaktadır. Uluslararası işbirliği olanaklarının artması ile ortaklar arasında şeffaf bir rekabet ortamı oluşturularak belli bir kitleye değil tüm dünyada havacılığın artması hedeflenmektedir. Bu uygulama ile yolculara sağlanan hizmetin kalitesi de artacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

İlk çağlardan günümüze kadar olan süreçte insanlar, ulaştırma ve alt dalları ile yakından ilgilenmişlerdir. Orta çağa kadar geçen zamanda askeri amaçlarda kullanılan ulaştırma sektörü 20. yüzyıldan itibaren sivilleşmeye başlamış ve ulaştırma sektörünün gelişmesi ile alt sektörlerde (hava, kara ve deniz yolu) ulaşımında olumlu ilerlemeler yaşanmıştır. Özellikle hava yollarının gelişmesinde ise ABD'nin rolü büyüktür. Savaş sırasında kullanılan uçakların çoğunluğu sivil taşıma aracı olarak kullanılmaya başlanması ile ABD sivil havacılıkta en büyük güç haline gelmiştir. 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi sonrasında artan maliyetler sonucunda 1978 yılında ABD'de Airline Deregulation Act kabul edilmiştir ve böylece sivil havacılıkta serbestleşme dönemi başlamıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında havacılık sektörü; sivil havacılık ve havacılık sanayi olarak gelişimine başlamıştır. 16 Şubat 1925'de daha sonra THK adını alacak Türk Tayyare cemiyeti kurulmuştur. 1960 yıllarda Eskişehir de daha sonraki yıllarda Kayseri de faaliyete geçen uçak fabrikalarıyla gelişimi sağlanan sektör her ne kadar İkinci Dünya Savaşından hemen sonra 80'li yıllara kadar havacılık faaliyetleri duraklasa da 1983 yılında yürürlüğe giren Türk Sivil Havacılık Kanunu ile özel sektör de sivil havaalanı ve havayolu işletme imkânı tanınmıştır. Yıllar içinde özel sektörün havalimanı işletmeciliğine girişi oldukça kısıtlı kalmıştır. 1996 yılında DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından başlatılan Yap-İşlet-Devret Modeli uygulamaları sonucunda – mülkiyet Devlet 'de kalmak üzere - daha ziyade havaalanı terminal işletmeciliği faaliyetleri özelleştirilmiştir. Havayolu taşımacılığı ise, 2000'li yıllara kadar birçok özel şirketin faaliyete başlaması ve kısa süren faaliyetlerine şahit olmuştur. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tarafından 2002 yılından itibaren uygulanmaya başlanan yeni politikalar sonucunda hem iç hat hem de dış hat taşımalar hızla artmaya başlamış, bu özel şirketlerin pazarda kalma şansı artmıştır. Her ne kadar halen THY yolcu ve kargo taşımacılığında en önemli paya sahipse de

diğer şirketlerin pazar payları hızla atmaktadır. Böylece özel sektör havayollarının sayılarının artışı sağlanmıştır. Sektördeki bu katılımlar filo kapasitesinin ve sektörden alınan paylarla THY ve özel sektör havayollarının 1990'lı yıllardan itibaren uluslararası pazarda Türkiye'nin % 50'lerin üzerine çıkmasına gayret göstermiştir. 2000'li yıllara girerken Türkiye'nin, kronik ve yüksek enflasyon sorununu, ekonomik krizler ve 11 Eylül terör saldırılarının oluşturduğu iç ve dış olumsuz siyasal koşullarla birleşmesi sonucu sivil havacılık faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası bazda olumsuz etkilendiği gözlenmiştir. Bu olumsuz koşullar; şirket iflasları, iflastan kurtulan şirketlerin küçülmeleri ve bu küçülme nedeniyle istihdamın azalmasına ve bu istihdam azalması sonucu ulusal ekonomiye olumsuz etkileri görülmüştür.

Türkiye'nin konum itibariyle önemli ticaret merkezlerine yakın olması dış hat seferlerinde diğer ülkelere göre üstünlük sağlamaktadır. Bu özelliğinden dolayı Doğu ile Batı arasında HUB olma özelliği gösteren Türkiye, bölgesel müşterilere daha geniş bir bağlantı sağlamaktadır. Ayrıca aktarmalı uçuşlar ile uluslararası uçuşlara talep oluşturmanın yanı sıra maliyetler açısından havayolu firmaları tarafından tercih edilmektedir. Türk Hava Yollarının özellikle son yıllardaki büyümesi ile İstanbul'da yer alan Atatürk Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanlarında yolcu iniş kalkışlarında rekorlar kırıldığı gözlenmiştir. THY özellikle Atatürk Havalimanının toplam iç hat yolcu sayısının % 66'sını, dış hatlarda ise % 76 gibi büyük bir oranı tek başına kullanmaktadır. Bu kadar fazla yolcunun olduğu yerde ise bazı aksaklıklar ve memnuniyetsizlikler de yaşanabilmektedir. THY uzun yıllar boyunca Atatürk Havalimanını kullanmıştır ancak son zamanlarda Sabiha Gökçene de uçuşlarını kaydırmıştır ve böylece Sabiha Gökçen'de ikincil HUB olarak kullanılmaya başlanmıştır. EUROCONTROL'un Atatürk Havalimanı için tahminlerine göre orta vadede % 5,5'lik bir büyüme yaşanacaktır ve hesaplamalara göre 2019 yılı sonu yolcu sayısı 65 milyonu geçmesi düşünülmektedir. Pist kapasitesi bağlamında yetersiz olan Atatürk Havalimanının mevcut durumlarda bu sayıları kaldırması imkânsızdır. Bu sebepten dolayı Bakanlar Kurulu Kararı ile yeni havalimanı yapımına karar verilmiştir. İstanbul HUB bölgesi için merak edilen soru; çoklu HUB merkezinin tekli HUB merkezi ile karşılaştırıldığında hangisinin tercih edileceğidir. Yurt dışında da aynı sorun ile karşılaşmış ve fazladan eklenen HUB merkezleri ekonomiye ek maliyetler doğurmuştur. Bunun sonucunda birincil HUB merkezleri üzerine yoğunluk verilmiş ve ikincil merkezler terk edilmiştir. İstanbul'da Haziran

2014'te temeli atılan yeni havalimanı ile İstanbul HUB Bölgesinin nasıl bir yapıya bürüneceği merak edilen başka bir sorundur. 3 aşamada yapılması düşünülen yeni havalimanının birinci aşamasında 90 milyon yolcu, ikinci aşamasında 120 milyon ve son aşamada ise 150 milyon yolcuya çıkarılması öngörülmektedir. 2013 yılında 51 milyon yolcuya ulaşan Atatürk Havalimanında dönem dönem aksaklıklar ve rötarlar meydana gelmiştir. Gecikmelerin temel nedeni olarak mevcut havalimanının fiziki altyapısının artık yetersiz hale gelmesidir. Ayrıca pist boyu bazı yeni uçaklar için uygun boyutta değildir. Şu an ikisi 3.000 metre (aynı anda kullanılmayan) ve biri 2.580 bin metre olan üç adet pist bulunmaktadır fakat THY'nin 2012 yılında sipariş ettiği ve 2018 yılında teslimi gerçekleştirilecek olan 15 adet Boeing 777-300 uçakları için 3.380 metrelik kalkış pistine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeplerden dolayı daha büyük olan yeni havalimanının kısa sürede tamamlanması gerekmektedir.

İstanbul için üçlü HUB bölgesinin kullanımını ele alırsak, her bir HUB için stratejiler doğru şekilde planlanmaz ise HUB bölgesinin cazibesini yitirmesine neden olunabilir. Ayrıca doğacak olan ek maliyetler ve farklı hizmet kalitesi gibi nedenler ile sistem etkilenecektir. Yukarıda da değinildiği gibi ABD ve Avrupalı şirketler ise bu gibi durumlarda çoklu HUB bölgesi yerine maliyetleri düşürmek ve canlılığı korumak adına tekli HUB bölgesini tercih etmişlerdir(issuu.com,2014). Tüm bunlar dikkate alındığında THY'nin İstanbul'a açılacak olan yeni havalimanını tek HUB olarak kullanması gelişimine devam açısından daha yararlı olacaktır. Çünkü düzgün çalışan bir tek HUB sisteminin kullanılması daha çok bağlantılı/transit sefer yapılmasına imkân tanıyacaktır. İstanbul'un jeopolitik konumu ve en önemli havayolu olan THY'nin hak ettiği değeri kaybetmemesi için tek HUB merkezi ile dünyaya açılan kapı olması, ülkemiz ekonomisi ve havacılığı için hayati önem taşımaktadır.

Öte yandan, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nı da özellikle hızlı bir gelişme içinde olan Pegasus Havayolları'nın her geçen gün artmakta olan seferleri, Anadolu Jet'in iç hat seferleri ve tarifersiz hava taşıyıcılarının yoğun ilgisi, bağlamında kapasitesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Havalimanında mevcut piste ilave olarak ikinci bir bağımsız hizmet verebilecek – pistin yapımı öngörülmüştür. Yolcu sayısındaki artışa paralel olarak terminal tesislerinin de geliştirilmesi gerekecektir.

THY Teknik, Türkiye'nin jeopolitik konumu ve süratle gelişen havacılık sektörünü daha iyi değerlendirebilmek amacı ile İstanbul Sabiha Gökçen

Havalimanında uluslararası hizmet veren BOY merkezini hayata geçirme kararı vermiştir. HABOM adı verilen bu projenin büyük bölümü 2012 yılında tamamlanmıştır. BOY faaliyetleri çoğu zaman uçak bakımı olarak bilinse de aslında uçak hat bakımı, uçak ağır bakımını, motor ve komponent (aksesuar) faaliyeti ve onarımlarını kapsamaktadır. Son yıllarda gelişme gösteren havacılık sektörü ve jeopolitik konumumuz gereği bu sektörde çalışacak personelin yetiştirilmesine yönelik eğitim kuruluşları açılmıştır. Türkiye'nin BOY hizmetinde kalıcı olabilmesi için sektörün ihtiyaçları iyi belirlenip, planlanması yapılan sayıda teknik personel yetiştirilmelidir. Ayrıca yetiştirilen bu personel uygun eğitim ile desteklenip, becerilerini geliştirebilecekleri uygun çalışma alanları sağlanmalıdır. Uluslararası kurallara dikkat edilirse eğer; Türkiye üzerindeki sınırlar en aza indirilir ve bölgede etkinliğimiz arttırılır. Bu sayede hem ülkemiz kazanacaktır hem de havacılık sektörümüz ve BOY merkezlerimiz etkin ve etkili hizmet kalitesine ulaşacaktır.

Diğer yandan, sivil havacılık sektörüne etki eden en önemli sektörlerin başında turizm gelmektedir. Ulaşım aracı olarak yerli ve yabancı turistlerin git gide daha fazla havayollarını tercih etmeleri nedeni ile havacılık sektörünü doğrudan etkilemektedir. Ülkemizin turizm taşımacılığındaki en önemli havalimanı hiç şüphesiz Antalya Havalimanıdır. DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından ODTÜ'ne yaptırılan master plan çalışmalarında, Antalya'daki havalimanlarının her yıl artarak gelişmekte olan turizm faaliyetlerine paralel geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Antalya Havalimanı'nda mevcut iki pist daha uzun süre artmakta olan uçak trafiğini karşılayabilecek özelliktedir. Zaten, 3. bir pist yapımı havalimanı çevresindeki gelişmeler bağlamında artık mümkün değildir. Yeni terminal tesisleri yapımı ise imkân dâhilindedir.

Antalya bölgesinin ikinci havalimanı olan Gazipaşa Havalimanı ise yapılan son düzenlemeler ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından koşullu olarak B-737 serisi uçakların iniş-kalkışına açılmıştır. Bu durum havalimanı uçak trafiğinin hızlı bir artış içine girmesine neden olmuş, yolcu terminal tesisleri 2014 yılı içinde artan yolcu trafiğini karşılamak üzere büyütülmüştür.

2013 yılında Antalya Havalimanı 27.279.426 yolcuya, Gazipaşa Havalimanına ise 348.074 yolcuya hizmet vermiştir. Gazipaşa Havalimanı mevcut yapısal özellikleri ile bölgedeki turist trafiği yükünün en fazla % 10'lar seviyesinde kaldıracaktır. Havalimanı pistinin özellikle boyunun deniz tarafına doğru uzatılması, daha çok uçak trafiğine hizmet açısından, bir çözüm olarak düşünülebilir.

2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun günümüz şartlarına uyarlanması, Türk Sivil Havacılık sektörünün rekabet gücü artırılma ve yüksek bir marka olması için pazar payı genişletilerek uluslararası standartlar yakalanmalıdır. Diğer gelişmiş ülkeler ile rekabet edebilmek için havacılık İngilizcesine vakıf kişiler yetiştirilme, bunun yanı sıra yurt dışı eğitim olanakları sunulmalı ve isteyen personel teşvik edilmesi gerekmektedir. Havalimanlarındaki eksiklikler tamamlanıp, daha modern seyrüsefer cihazları hayata geçirilmelidir. Sürdürülebilir kalkınmanın devamlılığı sağlanması için Uluslararası Havacılık örgütlerinde görevlendirilmesi düşünülen personellerin nitelikleri şeffaf olarak belirlenmeli ve özellikleri taşınamayan kişileri atamaması gerekir.

Uluslararası pazarda rekabet gücünü elinde bulundurmamız için sivil havacılık alanında yatırıma, eğitime ve sürdürülebilir gelişime önem verirsek eğer sürdürülebilir kalkınmanın devamlılığı sağlanmış olur ve Türk Sivil Havacılığı hak ettiği değere kavuşmuş olur.

Sonuç olarak, mevcut bir ulaşırmaya yönelik ana planımızın ve alt sektörlerle ilişkin planın olmaması; sivil havacılık sektöründe plansızlığa, eşgüdüm eksikliğine, bütçe disiplinsizliklerine, yasal çerçevenin yetersizliğine ve de sağlıklı bilgi eksikliği gibi sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunun bir an önce giderilmesi ile tüm dünya havacılığına kolayca bütünleşen bir Türk Sivil Havacılığının geliştirilmesi sağlayacaktır. Alan literatüründe konu ile ilgili yapılan çalışmaların yetersizliği sebebi ile yola çıkılan ve literatüre katkı sağlamak amacını güden çalışmam sonraki çalışmalara da ışık tutacaktır.

KAYNAKÇA

Airnewstimes, (02.07.2014).Sivil Havacılık Komisyonu ilk toplantısı gerçekleşti.
<http://airnewstimes.com/sivil-havacilik-komisyonu-ilk-toplantisi-gerceklesti-19333-haberi.html>

Airnewstimes, (02.07.2014). Bakanlıktan Uzay ve Havacılık Sektörüne Destek.
<http://airnewstimes.com/bakanlik-tan-uzay-ve-havacilik-sektorune-destek-28836-haberi.html>

Airporthaber, (10.05.2014). Sivil Havacılığın Sorun ve Çözüm Önerileri.
<http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/sivil-havaciligin-sorunlari-ve-cozum-onerileri-25357h.html>

Aktan, C.C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*.

Akın, H.B. (2010). *Temel İşletme, Girişimcilik, İş Kurma ve Yönetim*, Adres Yayınları, Ankara.

Arslan, M. (2014). *Yönetim Organizasyon Ders Notları*.

Andrews, K.R. (1981). *Replaying the Board's Role in Formulating Strategy*. Harvard Business Review, 59(3), May-June

Ansoff L. ve MCDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.

Baydin, Z. (2000). *Uluslararası Sivil Havacılık Kuralları ve Türkiye’de Uçuş Eğitimi Organizasyonları*. Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

Çelik, H. (13.01.2014). Havaalanı Sorunu. Posta Gazetesi.
<http://www.posta.com.tr/siyaset/YazarHaberDetay/Havaalani-sorunu.htm?ArticleID=216810>

Davut, L. (2002). *Sanayi İktisadı Piyasa Yapısı Unsurları*, Ankara, İmaj Yayınevi.

Dayınlalı, K. (2007). *Joint Venture Sözleşmesi*, Dayınlalı Yayınları, Ankara.
DPT, (2001). *Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu*. ISBN: 975-19-2727-7

DHMİ, (2012). *DHMİ 2012 Faaliyet Raporu*. ISBN: 978-975-493-053-5

DHMİ, (2014). *Devlet Hava Meydan İşletmelerinin Görevleri*.
http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1#.U56lffl_uls

DHMİ, (2014). *DHMİ 2013 İstatistik Yıllığı*.

Diñer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Besinci Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Ekman, P. ve Davidson, R. (1994) *The Nature of Emotion*, Oxford University Press, USA.

Emek, U. (2009). *Türkiye'de Altyapı Hizmetlerinin Özel Sektöre Gördürülmesi: Neden, Ne Zaman, Nasıl?*. İktisat, İşletme ve Finans Dergisi.
http://www.kalkinma.gov.tr/KamuOzellIsbirligiYayinlar/5-T%C3%BCrkiye'de_Alt yap%C4%B1_Hizmetlerinin_%C3%96zel_Sekt%C3%B6re_G%C3%B6rd%C3%BCr%C3%BClmesi.pdf

Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Ergün, İ. (1985). *Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları

Erkut, H. (2009). *Stratejik Yönetimin Temelleri-Yönetimin Kanatları*, Birinci Basım, Yalın Yayıncılık, İstanbul.

EASA, (2014). What We Do. <https://www.easa.europa.eu/the-agency/easa-explained/what-we-do>

Eurocontrol, (2014). MemberStates. <https://www.eurocontrol.int/articles/member-states>

Grant, R. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications*, Fourth Edition, Blackwell Publishing.

Havacılık Okulu, (17.04.2014). Havacılık Tarihi. <http://havacilikokulu.com/wp-content/uploads/2011/09/Sivil-Havac%C4%B1%C4%B1%C4%9F%C4%B1n-Tarihsel-Geli%C5%9Fimi.pdf>

Harvey D. F. (1982). *Business Policy and Strategic Management*, Eastern Washington University, USA.

Hatten, K.J. & Schendel, D.E. (1977). *Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the US Brewing Industry, 1952–1971*. Journal of Industrial Economics.

Hürkuş, V.(1942). *Havada. İstanbul: Kanaat Kitabevi*

IATA, (2002). *2002 Annual Report*. <http://www.airlines.org/Documents/economicreports/2002.pdf>

ICAO, (2014). <http://www.icao.int/about-icao/Pages/Assembly.aspx>

ICAO, (2003). *Annual Report Of The Council*. http://www.icao.int/Documents/annual-reports/rp03_en.pdf

J.B. Barney, (2001), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey

Karacaoğlu, K. (2009). *Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitli Modeli İle Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı 34.

Kaya, S. (2008, Şubat). *Türkiye’de Ulaştırma Sektörünün Genel Görünümü ve Sorunları*. İzmir Ticaret Odası Dergisi, 31. http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/turkiyede_ulastirma_sektorunun_genel_gorunumu_s_kaya_26.04.2012%2021-21-15.pdf

Kaya, E., Gerede, E., Başar, M., Kuyucak, F., Sürmeli, A., (2007). *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları*. Ankara: Amme İdaresi Dergisi

Kaya, E. (2000). *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Kane, R.M. (1999). *Air Transportatinon* (13. Baskı). Kendall/Hunt Publishing Company

Kansu, Y., Şensoy, S., Öztune, Y. (1971). *Havacılık Tarihinde Türkler*. Ankara: Hava Kuvvetleri Vakfı Yayınları.

Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Delhi: Mc Graw Hill.

Kline, S.T. (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi*. İstanbul: Dönemce Basım ve Yayın Hizmetleri.

Kline, S.,Hürtürk, K., Sarıgöl, G. (2009). *Türkiye’de Ticari Havacılık Tarihi 1909-1967: Pervaneli Uçaklar Devri*. İstanbul: D Yayınevi

Korul, V. , Küçükönal, H., (2003). *Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi*. Ege Akademik Bakış, 3, 26.

Kotabe, M., Helsen, K. (1998), *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons Inc., New York.

Mintzberg, H. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*.

Mintzberg, H (1994). *The Rise And Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, The Free Press, New York.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*, The Free Press, New York.

Nasa, (06.05.2014). *Celebrating A Century Of Flight*. ISBN: 0-16-067541-3

NTVMSNBC, (24.07.2014). Türkiye Yükselen 7 Güçten Birisi. <http://www.ntvmsnbc.com/id/25407638/>

Oliver, R., (2002) *The Future of Strategy: Historic Prologue*, Journal of Business Strategy.

Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Papatya, N.,(2003). *Kaynak Tabanlılık Görüşü Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Papatya, N.,(2010). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım*, Ankara, Asil Yayın, 2. Baskı.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NewYork: Free Press.

Porter, M.E. (2010). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri*, Çev: Gülben Ulubilge, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Resmi Gazete, (06.04.2014). Türk Hava Kurumu Tüzüğü. [http:// www.resmi gazete .gov.tr/eskiler/2008/12/20081204-2.htm](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/12/20081204-2.htm)

Rachman, D., Mescan, M., Bovee, C.L., Thill J.V., (1993). *Business Today*. New York: McGraw-Hill Inc.

Resmi Gazete, (10.05.2014). UDHB'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111101M1-1.htm>

Resmi Gazete, (19.05.2014). Türk Sivil Havacılık Kanunu. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2920.pdf>

Saldıraner, Y. (1992). *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı ve Önerisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları

Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*, Ankara, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Sarvan, F., Durmuş Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B., Tarcan İçeren, E. (2003). *On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi*. Akdeniz İİBF Dergisi.

Saruhan, Ş.C. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.

Şavk, Ü.Ç. (2011). *Sorularla Evliya Çelebi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi

Sezgin, H. (1991). *Genel Havacılık Yönelimi: III*. Havacılık Sempozyumu. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi

SHGM, (2014). Türkiye, Eurocontrol Genel Kurul Başkanlığına Seçildi. <http://web.shgm.gov.tr/tr/haberler/2048-turkiye-eurocontrol-genel-kurul-baskanligina-secildi>

SHGM, (10.04.2014). Tarihçe <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce>

SHGM, (2014). Türkiye'nin Uçak Bakım ve Eğitim Merkezi Olma Projesi. <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-projeler/199-turkiyenin-ucak-bakim-ve-egitim-merkezi-olma-projesi>

SHGM, (2014). *Performans Programı 2013*.

SHGM, (15.05.2014). Alternatif Ulaşım İmkanının Sağlanması. <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-projeler/196-alternatifli-ulasim-imkaninin-saglanmasi>

SHGM, (10.04.2014). Ulaşım Hizmetinin Yaygınlaştırılması Hava-Kara Taşımacılığı Entegrasyonu. <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-projeler/197-ulasim-hizmetinin-yayginlastirilmasi-hava-kara-tasimaciligi-entegrasyonu>

SHGM, (Ekim 2010). *Türkler Uçuyor: Transport Dergisi*. <http://web.shgm.gov.tr/doc3/tekim.pdf>

SHGM (2014). Havacılıkta kalifiye personel ihtiyacı için Eğitim Seferberliği. <http://web.shgm.gov.tr/tr/haberler/1869-havacilikta-kalifiye-personel-ihtiyaci-icin-egitim-seferberligi>

SHGM, (2013). *SHGM Faaliyet Raporu*.

Schumpeter, A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.

Skyhaber.com, (2014). Sizce Havada Kaç TL Uçuyor. <http://www.skyhaber.tv/sizce-2-1515-haber.htm>

Sivil Havacılar Dergisi, (2014). www.issuu.com/tushad2005/docs/05/31?e=11853245/7729286

Sivil Havacılık Akademisi, (2014). Sivil Havacılık Akademisi Bildirgesi. <http://www.sh-akademi.org/sivil-havacilik-akademisi-bildirgesi/>

Sözer, B. (1984). *Türk Sivil Havacılık Kanununa İlişkin Bazı Görüşler ve Değerlendirmeler*. Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi. Ankara: Bankacılık Enstitüsü Yayınları

Tanman, S. (1950). *Türk Havacılık Tarihi*. Eskişehir: Uçuş Okulu Basımevi

Tayhani, İ. (2001). *Atatürk'ün Bağımsızlık Politikası ve Uçak Sanayii*. Dokuz Eylül Üniversitesi/ Atatürk İlkeleri ve İnkılapları Enstitüsü, İzmir.

Tortop N., İsbir E., G. Aykaç B. Tosun, Kemal. (1993). *İşletme Yönetimi*. (1. Cilt) İstanbul: Fakülteler Matbaası

Türk Dil Kurumu

Tütengil, C.O. (1961). *İçtimai ve İktisadi Bakımdan Türkiye'nin Karayolları*. İstanbul: İstanbul Matbaası

T.C. Devlet Denetleme Kurulu. (2011). *Havacılık Emniyeti ve Güvenliğinin En Üst Düzeyde Sağlanması ve Sivil Havacılık Faaliyetlerinin Uluslararası Kurallar ve Standartlarda Yürütülmesi Amacıyla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nce Yürütülen Çalışmaların ve Anılan Birimin Yeniden Yapılandırılması Sonrasında Oluşan İdari, Mevzuat, İnsan Kaynakları ve Teknik Kapasitenin Değerlendirilmesi* (Rapor No. 2011/2). Ankara: Devlet Denetleme Kurulu. <http://www.tccb.gov.tr/ddk/ddk48.pdf>

T.C. Dışişleri Bakanlığı, (2010). ICAO'nun Amaç ve Hedefleriyle Örgüt Yapısına İlişkin Bilgiler. <http://icao.pr.mfa.gov.tr/ShowInfoNotes.aspx?ID=121387>

T.C. Dışişleri Bakanlığı, (2010). Türkiye-ICAO İlişkileri. <http://icao.pr.mfa.gov.tr/ShowInfoNotes.aspx?ID=121388>

T.C. Dışişleri Bakanlığı, (2014). Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (Eurocontrol). <http://www.mfa.gov.tr/eurocontrol.tr.mfa>

Turkish Habom, (2014). Türk Sivil Havacılık Tarihinin En Önemli Projelerinden Birine Daha İmza Atıyoruz. <http://www.turkishhabom.com/haber/13/turk-sivil-havacilik-tarihinin-en-onemli-projelerinden-birine-daha-imza-atiyoruz>

Türk Hava Kuvvetleri, (2014). 1911-1918 Havacılık Tarihi. <http://www.hvkk.tsk.tr/TR/IcerikDetay.aspx?ID=20>

Türk Hava Kurumu, (2014). Tarihçe. http://www.thk.org.tr/web2011/thk_sg2014.html

THK Uçak İmalat A.Ş, (2014). Türk Sivil Havacılık Tarihi. <http://www.thk-ucak.com/5-turk-sivil-havacilik-tarihi>

Türk Hava Yolları, (2014). Tarihçe. <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce>

Transport, (12.06.2014). Türk Havacılık Sektörü Başarılı Bir Sınav Verdi. <http://www.transport.com.tr/hav8,66@2200.html>

Transport, (12.06.2014). Global Kriz ve Ulaştırma Sektörü. <http://www.transport.com.tr/akt103,55@2200.html>

TOBB, (2014). *Sivil Havacılık Meclis Raporu*.

UDHB, (2010). *Ana Plan Stratejisi Yönetici Raporu*. Ankara: UDHB http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/UBAK/tr/Ana_Plan_Stratejisi/Yonetici_Raporu/20100518_164116_204_1_64.pdf

UDHB, (2014). Tarihçe. http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/UBAK/tr/dokuman_sol_menu/20100625_131523_204_1_64.html

UDHB, (2013). *11. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası*. Ankara

UDHB, (2013). *Ulaşan ve Erişen Türkiye 2013*.

UDHB, (2013). *İstanbul Bölgesi 3. Havalimanı ÇED Raporu*.

UTİKAD, (25.06.2014). Türkiye Lojistik Üssü Olabilir.
<http://www.utikad.org.tr/HABERLER/?id=7370>

Ünlü, İ. (2002). *79. Seyahat Acenteciliği Ve Tur Operatörlüğü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

Yıldırım, S. (01.11.2011). Hava Kargonun Gelişim Stratejileri.
<http://www.havakargoturkiye.com/Kose-Yazarlari/sinan-y%C4%B1d%C4%B1r%C4%B1m/4/8/hava-kargonun-gelisim-stratejileri>

EKLER

1.EK-A: Soru Formu	91
---------------------------------	----

EK-A Soru Formu

Bu soru formu, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı - TÜRKİYE'DE TİCARİ HAVA TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNÜN STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİNDE SWOT ANALİZİNİN ROLÜ: TASARIM OKULU PERSPEKTİFİYLE BİR İNCELEME – Tez çalışmasında Ticari Havacılık Sektörünün SWOT analizi yapılabilmesi için hazırlanmıştır.

**İlginiz için teşekkürler.
Alper Bahadır DALMIŞ**

Şirket İsmi:

Anketi cevaplayan Yetkili Kişi:

Firmadaki Unvanı:

1. Türkiye'nin ekonomik olarak kalkınmasının sektöre olumlu yansıdığını düşünüyor musunuz?
2. Türkiye'nin konum olarak sektördeki yeri neresidir?
3. Sektörün gelişmesinde devletin rolü nedir?
4. Sektörün gelişmesinde yasal düzenleme ve teşvikler etkili oluyor mu?
5. Havayolunun diğer taşıma modlarına göre avantajları nelerdir ve bakım maliyetlerinin düşük olmasının diğer ülkelere avantaj sağladığını düşünüyor musunuz?
6. Uluslararası iş birlikleri sektör için önemli mi?
7. Sektörün geleceğinde eğitimin önemi ve üniversite ile SHGM koordinasyonunun önemi?
8. Mevcut havalimanlarında yaşanan kapasite sorunları, uçaklara hizmet verilmesini ne derecede etkilemektedir?
9. Ulusal ve uluslararası mevzuat farklılıkları var mı?
10. Havalimanlarının işletilmesinde özel sektörün rolü nedir?
11. Gümrük mevzuatındaki belirsizlikler kargo taşımacılığını nasıl etkilemektedir?
12. Stratejik planlar yeterli mi ve toplanan verilerin değerlendirilmesi ne kadar tutarlı?
13. Yetişmiş personel sayısı ve şirketler bu personellerin eğitimine devam ediyor mu?

14. Havalimanı ve uçaklarda çevre faktörü dikkate alınıyor mu?
15. Bilet fiyatları neye göre belirlenmektedir?
16. Turizm sektöründe yaşanan büyümenin sektör üzerindeki etkileri nelerdir?
17. Sektörde arge faaliyetleri ne aşamada?
18. Ekonomik krizler ve petrol fiyatlarının artışı sektör üzerindeki etkisi nasıldır?
19. Tüm ulaşım modları birbirleriyle ahenk içinde mi çalışıyor?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Alper Bahadır DALMIŞ
Uyruđu: T.C
Dođum Yeri ve Tarihi: Ankara,1987
Medeni Hali: Bekar
Adres: Meşeli Sok. 37/10 Aşağı eğlence Mah. Etlik
Keçiören/ANKARA
E-Posta Adresi: alperdalmis@hotmail.com
İletişim: 0531 782 32 93

EĞİTİM

Lise: Yahya Kemal Beyatlı Lisesi, 2005
Lisans: Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2010
Yüksek Lisans: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2014

MESLEKİ DENEYİM

2011: Gökçen Havacılık
2012: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Araştırma Görevlisi