

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN SWOT ANALİZİ

Büşra ŞAHİN

Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Teknolojileri Anabilim Dalı

Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Teknolojileri Programı

HAZİRAN 2021

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN SWOT ANALİZİ

Büşra ŞAHİN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Necla Tektaş

Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Teknolojileri Anabilim Dalı

Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Teknolojileri Programı

HAZİRAN 2021

ONAY

Büşra Şahin tarafından hazırlanan “**TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN SWOT ANALİZİ**” adlı tez çalışması 21/06/2021 tarihinde yapılan sınavla aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Teknolojileri Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Doç. Dr. Necla Tektaş

(Danışman)

Dr. Öğretim Üyesi Zeynep Özer

(Üye)

Dr. Öğretim Üyesi Harun Yılmaz

(Üye)

Bu tezin kabulü, Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun .../.../...gün ve .../... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Abdullah YEŞİL

Enstitü Müdürü

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI
ETİK BEYANI

Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre hazırlamış olduğum “**TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN SWOT ANALİZİ**” adlı tezimin özgün bir çalışma olduğunu, tez hazırlanırken tüm aşamalarda bilimsel etik ilkelerine uygun davrandığımı, tez kapsamında sunulan tüm verileri bilimsel etik ilkelerine uygun elde ettiğimi, tezde faydalandığım tüm eserlere atıf yaptığımı ve kaynaklar kısmında bu eserleri gösterdiğimi beyan ederim.

21/06/2021

Büşra Şahin

İmza

ÖNSÖZ

Tarihin ilk dönemlerinden itibaren eksikliğini hissettiren ulaşım, çeşitli aşamaları ilerleyerek günümüzdeki halini almıştır. Yük ve yolcu taşımacılığındaki çeşitliliğinin artmasıyla beraber farklı ulaşım türleri günlük yaşantımızda değişen ihtiyaçlarımıza cevap vermiştir. Küresel ticaretin yaygınlaşması, turizm faaliyetlerinin önem kazanması, teknolojinin insan hayatındaki rolünün giderek artması gibi nedenler havayolu ulaşımını zorunlu kılmıştır. Gelişmiş ülkelerin çoğunda olduğu gibi Türkiye’de de hava ulaşımı desteklenmiş, kabul görmüş ve geliştirilmeye çalışılmıştır.

Havacılık sektöründe değer yaratmak için ülkeler hem kendi varlıklarını hem de dış dünyanın mevcut durumlarını dikkatlice analiz etmek durumundadır. Bu sebeple havacılık kurum ve kuruluşları stratejik hedeflerini oluştururken iç ve dış çevre analizlerini de birlikte yapmaları gerekmektedir. Bu noktada SWOT analizi işletmelere, otoritelere ve kişilere yol göstererek karar verme süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Türkiye hava ulaşımı alanında dünyanın en iyi ülkeleri arasında yer alma vizyonu ile güçlü yanlarını devamlı kılmak ve fırsatlardan maksimum faydayı elde etmek durumundadır.

Bu tez çalışması sırasında, tez konusunun belirlenmesinden başlayarak son aşamaya kadar her konuda benden yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Necla Tektaş’a şükranlarımı sunarım.

Bu günlere ulaşmamı sağlayan, büyük emekler veren annem Ayşe, babam Mehmet’e, yoğun çalışma temposunda benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen eşim Fatih’e, varlıkları ile birer motivasyon kaynağı olan kardeşim Abdülhamid ve Kübra’ya çok teşekkür ederim.

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN SWOT ANALİZİ

Büşra ŞAHİN

Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Teknolojileri Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Necla Tektaş

Haziran 2021, 106 sayfa

Ulaştırma sektörü geçmişten günümüze değin hükümetlerin yönetim politikalarında yer edinmiş, küresel çapta savunmadan ticarete pek çok noktada ülkelerin vazgeçilmez silahlarından birisi olmuştur. Ulaşım sistemlerinin alt dalı olan havacılık; askeri alandan sivil alana kadar geniş bir yelpazede, yenilikçi bir teknoloji ve sürdürülebilir rekabeti ile gelişimine devam etmektedir. Çeşitli uluslararası kuruluşların, yerel otoritelerin, uçak ve yedek parça üreticilerinin, havayolu ve havaalanı işletmelerinin yön verdiği sivil havacılık sektörü kıtalar arası yük ve yolcu taşımacılığında kullanılan etkin bir taşıma sistemidir. Küresel ekonominin, uluslararası ticaretin, dünya turizminin kalbi olmuş ve hızlı, güvenilir, konforlu taşımacılık hizmetiyle her kesim tarafından talep edilmiştir. Ekonomik krizler, salgın hastalıklar, terör saldırıları nedeniyle duraklamış ve hatta gerilemiştir. Türkiye'nin coğrafik konumu itibariyle de canlı bir hizmet sektörü olarak var olan sivil havacılık araştırılıp geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu yüksek lisans çalışmasında Türkiye'de sivil havacılık sektörünün SWOT analizi; içsel faktörler başlığı altında sektörün güçlü yanları ve zayıf yönleri saptanmaya çalışılmış, dışsal faktörlerde ise sektörün önündeki fırsatlar ile bunları güçlü yönlerle dönüştürmek için tavsiyeler verilmiş ve tehditlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla literatür incelemesi yapılmış, sektördeki yerli ve yabancı kurumların çalışmaları incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Sivil havacılık, SWOT analizi, sektörel gelişim



ABSTRACT

M.Sc. THESIS

THE SWOT ANALYSIS OF TURKISH CIVIL AVIATION INDUSTRY

Büşra ŞAHİN

Bandırma Onyedi Eylül University

Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Intelligent Transportation Systems ve Technologies

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Necla Tektaş

June 2021, 106 pages

The transportation sector has taken part in the governance policies of the governments from the past to the present, it has become one of the indispensable weapons of the countries in many points from defense to trade on a global scale. Aviation, the sub-branch of transportation systems; continues its development with an innovative technology and sustainable competition in a wide range from military to civil. Directed by various international organizations, local authorities, aircraft and spare parts manufacturers, airline and airport enterprises civil aviation industry is an effective transportation system used in intercontinental cargo and passenger transportation. It has been the heart of global economy, international trade and world tourism and it has been demanded by every segment with its fast, reliable and comfortable transportation service. It paused and even declined due to economic crises, epidemics, terrorist attacks. Civil aviation, which is a vibrant service sector in terms of the geographical location of our country, has been tried to be researched and developed.

In this master work SWOT Analysis of Civil Aviation in Turkey; Strengths and weaknesses of the sector were tried to be identified under the heading of internal factors, while external factors were given opportunities to turn the sector into strengths and recommendations and tried to determine and the threats are tried to be determined. For this purpose, a literature review has been made, the works of domestic and foreign institutions in the sector were examined.

Keywords: Civil aviation, SWOT analysis, sectoral development



İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
TABLO LİSTESİ.....	IX
SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ	X
1. GİRİŞ	1
2. ULAŞTIRMA KAVRAMI	3
2.1. TÜRKİYE’DE ULAŞIM SİSTEMLERİ.....	4
2.1.1. Karayolu Ulaşımı.....	4
2.1.2. Demiryolu Ulaşımı.....	4
2.1.3. Denizyolu Ulaşımı.....	7
2.1.4. Havayolu Ulaşımı	8
2.1.4.1. Havayolu Ulaşımının Özellikleri	9
2.1.4.2. Türkiye’de Havayolu Ulaşımı ile Diğer Ulaşım Sistemlerinin Karşılaştırılması	10
2.1.5. Türkiye’de Ulaşım Sistemlerinin Sorunları.....	12
3. HAVAYOLU ULAŞIMININ SEKTÖREL GELİŞİMİ	14
3.1. HAVAYOLU ULAŞIMINI ETKİLEYEN KÜRESEL GELİŞMELER.....	14
3.1.1. Serbestleşme.....	15
3.1.2. Özelleşme.....	15
3.1.3. Liberalleşme.....	16
3.2. TÜRKİYE’DE HAVAYOLU ULAŞIMININ GELİŞİMİ	17
3.3. HAVA TAŞIMACILIĞINI DÜZENLEYEN KURULUŞLAR.....	21
3.3.1. Uluslararası Havacılık Kuruluşları.....	21
3.3.1.1. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO).....	21
3.3.1.2. Avrupa Kuzey Atlantik Bölgesel Havacılık Emniyet Grubu (RASG).....	22
3.3.1.3. Sivil Havacılık Komisyonu (D8)	22
3.3.1.4. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA).....	23
3.3.1.5. Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (Eurocontrol)	23
3.3.1.6. Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (EASA)	24
3.3.1.7. Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC)	24
3.3.1.8. Müşterek Havacılık Otoriteleri- Eğitim Organizasyonu (JAA-TO)	25
3.3.1.9. Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI).....	25

3.3.2. Ulusal Sivil Havacılık Kuruluşları.....	25
3.3.2.1. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (UAB)	25
3.3.2.2. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM).....	26
3.3.2.3. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHİM).....	27
3.3.2.4. Alt Yapı Yatırımları Genel Müdürlüğü.....	27
3.3.2.5. Meteoroloji Genel Müdürlüğü.....	27
3.4. TÜRKİYE’DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KURUM/KURULUŞ VE İŞLETMELER	28
3.4.1. Yer Hizmeti Kuruluşları.....	29
3.4.2. Havayolu İşletmeleri	32
3.4.3. Genel Havacılık İşletmeleri	33
3.4.4. Hava Taksi İşletmeleri	34
3.4.5. Yetkili Eğitim Kuruluşları.....	34
3.4.5.1. Terminal İşletmeciliği Eğitim Kuruluşları	34
3.4.5.2. Havaalanı Standartları ve Emniyeti ile Heliportlar Kapsamındaki Eğitim Kuruluşları.....	34
3.4.5.3. SHY-147 Kapsamında Okul Statüsü ile Yetkilendirilmiş Eğitim Kuruluşları.....	35
3.4.5.4. Uçuş İzinleri Eğitim Kuruluşları.....	35
3.4.5.5. Havacılık Tıbbi Eğitim Kurumu	35
3.4.5.6. Shy-147 Bakım Teknisyeni Eğitim Kuruluşları.....	35
3.4.5.7. Uçuş Harekât (Dispatcher) Eğitim Kuruluşları.....	35
3.4.5.8. Kabin Ekibi Temel Eğitim Kuruluşları	36
3.4.5.9. Kabin Acil Durum Eğitim Merkezleri	36
3.4.5.10. Havacılık Güvenliği Eğitim Kuruluşları.....	36
3.4.6. Türkiye’de Bulunan Havalimanı İşletmecileri	36
4. MATERYAL VE YÖNTEM.....	39
4.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	39
4.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	39
4.3. LİTERATÜR TARAMASI.....	40
4.4. STRATEJİK YÖNETİM.....	43
4.5. SWOT ANALİZİ	45
4.6. HAVACILIKTA SWOT ANALİZİ UYGULAMALARI	48
4.6.1. Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Değerlendirilmesi	49

4.6.2. Türk Hava Yolları'nın Değerlendirilmesi.....	53
5. UYGULAMA	56
5.1. TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN SWOT ANALİZİ.....	56
5.1.1. Güçlü Yönler.....	57
5.1.2. Zayıf Yönler	64
5.1.3. Fırsatlar	72
5.1.4. Tehditler	79
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
7. KAYNAKLAR	95
ÖZGEÇMİŞ	106



ŞEKİL LİSTESİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 4-1: SWOT Analizi Gösterimi [137]	47
Şekil 5-1: Ulusal Havacılık Planlaması [134]	68



TABLO LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2-1: TCDD Taşımacılık A.Ş Filo Bilgisi.....	6
Tablo 3-1: Yer hizmeti Kuruluşları.....	30
Tablo 3-2: Türkiye’de SHGM Tarafından Ruhsatlandırılmış Ticari Havayolu İşletmeleri.....	33
Tablo 3-3: Türkiye’de Bulunan Havalimanları.....	37
Tablo 4-1: SWOT Analizi ile İlgili Uluslararası Havacılık Çalışmaları	41
Tablo 4-2: SWOT Analizi ile İlgili Ulusal Havacılık Çalışmaları	43
Tablo 5-1: Türk Sivil Havacılık Sektörünün SWOT Analizi.....	56
Tablo 5-2: SHY- 145 Onaylı Türk Bakım Kuruluşları.....	61
Tablo 5-3: F Bakım Kuruluşları.....	63
Tablo 5-4: Mevzuat Bilgisi.....	70
Tablo 5-5: Ülkelere Göre Turist Sayısı Avrupa Sıralaması.....	73

SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

Simgeler

Açıklama

Kısaltmalar

Açıklama

DHMI	: Devlet hava meydanları işletmesi
RTK	: Ücretli ton-kilometre (Revenue Tonne Kilometres)
FTK	: Yük ton-kilometre (Freight Tonne Kilometres)
RPK	: Ücretli yolcu-kilometre (Revenue Passenger Kilometers)
FAA	: Federal havacılık idaresi (Federal Aviation Administration)
Ar-Ge	: Araştırma ve geliştirme
THY	: Türk hava yolları
İHT	: İkili hava taşıma
AUS	: Akıllı ulaşım sistemleri
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti devlet demiryolları işletmesi
TÜLOMSAŞ	: Türkiye lokomotif ve motor sanayi A.Ş.
TÜDEMSAŞ	: Türkiye demiryolu makinaları sanayii A.Ş.
TÜVASAŞ	: Türkiye vagon sanayii A.Ş.
THK	: Türk hava kurumu
TAI	: TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
TEİ	: TUSAŞ motor sanayii
TUSAŞ	: Türk havacılık ve uzay sanayii A.Ş.
STOL	: Kısa kalkış ve iniş (Short Take Off And Landing)
ICAO	: Uluslararası sivil havacılık örgütü (International Civil Aviation Organization)
IATA	: Uluslararası hava taşımacılığı birliği (International Air Transport Association)
EASA	: Avrupa havacılık emniyeti ajansı (European Union Aviation Safety Agency)
ECAC	: Avrupa sivil havacılık konferansı (European Civil Aviation Conference)
UAB	: Ulaştırma ve altyapı bakanlığı
SHGM	: Sivil havacılık genel müdürlüğü
DLH	: Demiryolları, limanlar ve hava meydanları inşaatı genel müdürlüğü

KİK	: Kamu iktisadi kuruluşu
HATİR	: Hava meydanları ve akaryakıt tesisleri inşaatı reisliği
WMO	: Dünya meteoroloji teşkilatı (World Meteorological Organization)
ACI	: Uluslararası havaalanları konseyi (Airports Council International)
RAA	: Bölgesel havayolları birliği (Regional Airline Association)
ERA	: Avrupa bölgeleri havayolu birliği (European Regions Airline Association)
HAVAŞ	: Havaalanları yer hizmetleri A.Ş.
KÖİ	: Kamu özel işbirliği
YİD	: Yap-işlet-devret
JAA-TO	: Müşterek havacılık otoriteleri-eğitim organizasyonu (Joint Aviation Authorities – Training Organization)
TÜBİTAK	: Türkiye bilimsel ve teknolojik araştırma kurumu
MRO	: Bakım onarım ve yenileştirme
İTÜ	: İstanbul teknik üniversitesi
YÖK	: Yüksek öğretim kurulu

1. GİRİŞ

Ulaştırma, sosyal bir varlık olan insanın dış dünyayla iletişim kurma biçimi olarak var olmuştur. Dönemin teknolojik altyapısına ve ülkelerin gelişmişlik oranına bağlı olarak çeşitlilik göstermiş, sadece yük taşımacılığı yapan ticaret kervanlarının yerini zamanla turistik amaçlarla düzenlenen kıtalararası uçuşlar almıştır. Ulaşım sistemlerinden biri olan havacılık diğer ulaştırma modlarına kıyasla en son kullanılmaya başlanmasına rağmen en hızlı gelişen, bilinirliği artan taşımacılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türklerin havacılık merakı, eski dönemlerde birtakım aletli veya aletsiz uçuş tecrübeleri ile son bulmuştur. Türk havacılık tarihinde bilinen ilk isim İmam Cevheri'dir. İlk başarılı insanlı uçuş denemesini gerçekleştiren kişi Hezârfen Ahmet Çelebi'dir. Füze alanında ilk örneği veren bilim insanımız Lagari Hasan Çelebi'dir. Tüm bu isimlerin katkısı ile yıllar süren birikimler sonucunda yolcu ve yük taşımacılığında payı artan Türk sivil havacılık sektörü, ICAO'nun 2018 yılı raporuna göre RTK sıralamasında onuncu sırada, RPK sıralamasında on ikinci sırada ve FTK sıralamasında ise on birinci sırada yer almaktadır. İtalya'da taşınan yolcular bazında faaliyet gösteren en iyi 50 havayolu arasında THY 2017-2018 yılları arasında %8,2'lik bir büyümeyle 15. sırada; Pegasus Hava Taşımacılığı %4,2'lik büyüme oranıyla 47. sırada yer almaktadır.

Havayolu ulaşımı, uluslararası ekonominin bir parçası olarak yolcu ve yük taşımacılığıyla mobiliteye katkıda bulunmaktadır. Ekonomik değeri yüksek madenlerin, çabuk işlenmesi gereken ürünlerin veya organ nakilleri gibi hayati öneme sahip tıbbi malzemelerin taşınmasında havayolu ulaşımının önemi yadsınamaz. Kendi başına bir uluslararası ticaret maddesi olan havacılık; küresel havayolu işbirlikleri, liberalleşme ağının dünya geneline yayılmasıyla serbestleşen bir pazar, hava ulaştırma anlaşmaları ile canlılığını korumaktadır. Bu çok taraflı uygulamalar, katılım sağlayan ülkelerin dış ticaret hacmini büyütürerek üretime kaynak teşkil etmektedir.

Teknoloji ve bilişim çağının getirdiği yenilikler diğer sektörleri ilgilendirdiği gibi sivil havacılık sektörünü de yakından etkilemektedir. Teknolojik gelişmelerin maliyeti azaltması ve bu durumun havayolu işletmeleri tarafından yolcu biletlerine yansması, havayoluna olan talebi artırmaktadır. Uluslararası kuruluşlar bu artan yoğunlukta kaza- kırım olaylarına önlem almak maksadıyla birtakım kurallar/normlar belirlemektedirler. Emniyeti sağlamak için yapılan bu düzenlemeler her ülkenin sorumlu devlet kurumları tarafından uygulanarak global bir standardizasyon yakalanmaktadır. Havayolu işletmelerinden hava aracı imalatçısına kadar birçok firma kural ve standartlara uygunluk göstermekle mükellef olurlar.

Havacılık faaliyetlerinin gerçekleştirildiği en önemli alanlar olan havalimanları ekonomiye katkı sağlayarak ülkelerin gelişmesine yardımcı olurlar. Havalimanları yerel istihdamı artırır, bulunduğu bölge ile diğer ulaşım modlarıyla uzun zamanda erişilebilecek bölgeler arasında turizmi gerçekleştirip kültürel bağların kurulmasını sağlar. Domino etkisiyle sağladığı yararlar göz önünde bulundurulursa havalimanlarının maliyetleri azaltan, çevre dostu olan ve kaliteli hizmet verilen mekanlar olabilmesi için sürdürülebilirlik çalışmalarıyla desteklenmesi gereklidir. Özellikle dünyanın son çeyrek yüzyılda yaşadığı olaylar ve ekonomi de meydana gelen hızlı ve ani değişimler düşünülürse bu desteğin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Havalimanlarına sektör desteği olarak, KÖİ, YİD ve Ar-Ge projeleri Türkiye’de DHMİ tarafından gerçekleştirilmektedir. Dünyada en büyük kapasite hacmine ve Avrupa’da ise en büyük otoparkına sahip havalimanı olan İstanbul Havalimanı, projesi ile YİD projelerinin en iyi örneklerinden birisidir.

Hava taşımacılığı sektöründe son yıllarda büyük atılımlar gelişmekte olan ülkelerin yoğun olduğu Asya Pasifik bölgesine doğru kaymaktadır. Amerika ve çoğu Avrupa ülkesinde havacılığın doyum noktasına ulaşması nedeniyle gelişmesini devam ettiren ülkeler, ilerleyen yıllarda gerçekleştireceği atılımlar sayesinde pazarda daha güçlü bir konum elde edeceklerdir. Türkiye açısından durumu ele aldığımızda sivil havacılık sektörünün 2003 yılı itibariyle hızlı bir büyüme evresine girdiği aşıkardır. Gelişmiş ülkelerin duraksamasını iyi değerlendirerek sürdürülebilir bir rekabet anlayışı içerisinde, Ar-Ge çalışmalarının sağlayacağı yerlilik oranıyla, Türk coğrafyasında da güçlü bir pazar elde ederek dünyada geniş bir ağa sahip olacaktır.

Türk sivil havacılığı incelenerek bir durum analizi olarak çok yaygın kullanılan SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats/Güçlü Yönler-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) analizi yardımıyla değerlendirilmesi amaçlanan bu çalışmanın birinci bölümünde ulaştırmanın tanımı yapılmış, Türkiye’de sivil ulaşımında kullanılan modlar açıklanmış ve havayolu ulaşımı ile bu ulaşım modları çok yönlü olarak karşılaştırılmıştır. Ayrıca ulaşım sistemlerinin Türkiye’deki sorunlarına da değinilmiştir.

İkinci bölümde, havayolu ulaşımının Türkiye bazında tarihsel süreci, havayolu ulaşımında etkin ulusal ve uluslararası kuruluşlar ve Türkiye’de sivil havacılık sektörünün mevcut durumu kısaca özetlenmiştir.

Üçüncü bölümde çalışmanın önemi ve yöntemi açıklanmış, literatür bilgisine yer verilmiştir. Ayrıca stratejik yönetim ile SWOT analizi kavramları açıklanmış, verilen iki örnek uygulamayla konuya giriş oluşturulmuştur.

Dördüncü bölümde Türkiye’de sivil havacılık sektörünün incelenmesi amacıyla içsel faktörler (güçlü yanlar, zayıf yanlar) ve dışsal faktörler (fırsatlar, tehditler) başlıkları altında SWOT analizine yer verilmiştir. Her bir faktör kendi içinde geniş çaplı olarak incelenmiştir.

2. ULAŖTIRMA KAVRAMI

İnsanların yerleşik hayata geçmesiyle başlayan tarım ve gelişen hayvancılık beraberinde ekonomik bir unsur olan ticareti ortaya çıkarmıştır. Ekonomik yaşamın sosyal yaşamı da etkilemesiyle insanlar ticaret yapabilmek için de ulaşımın farklı modlarından faydalanmışlardır. Bu anlamda ulaşım hizmetine olan talebin insanların bu sosyal, kültürel ve ekonomik aktivitelerin doğal bir sonucu olduğu söylenebilir. Eski çağlarda kara, deniz ve demiryolu insanların ulaşım ihtiyacını karşılamaya yeterken 20. yüzyılda yaşanan dünya savaşlarında hava saldırılarının yapılması havayolunun ilk başta askeri amaçlarla kullanılmasına neden olmuştur. İlerleyen dönemlerde hava araçları kargo ve yüklerin taşınmasında gerekli görülmüştür. Nihayet insanlar havayolu taşımacılığını iş, turizm vb. amaçlarla da kullanmaya başlamışlardır. Günümüzde ise havayolu zaman, konfor ve üst düzey güvenlik kriterleri sayesinde ulusal ve uluslararası arenada her kesimden halkın yük ve yolcu taşımacılığında vazgeçilmez bir yere sahip olmuştur.

Bir sistem olarak ulaştırma; önceden belirlenmiş şartlara uygun, yapılacak işlemlerin şeffaf bir şekilde tanımlandığı bir ortamda canlı veya cansız varlıkların bir konumdan başka bir konuma taşınmalarını/hareketini sağlamak amacıyla yapacağı görevleri ve üstleneceği sorumlulukları belirlenmiş tüm fiziksel ve ekonomik unsurların bir araya getirildiği yapı olarak açıklanabilir [2].

Ulaştırma sistemi karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu alt sistemlerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Her bir alt sistem kendine ait ağ, taşıt filosu ve işletme bileşenlerine sahiptir. Bu alt sistemler birbiriyle bağlantısız, tek başlarına ulaştırma yapabilmelerinin yanı sıra hepsi bir arada çok modlu taşımacılık (kombine, aktarmalı taşımacılık) da yapabilmektedir [2].

Yük ve yolcunun gerekli şartlar sağlanarak varış noktasına taşınması çağdaş ekonomilerin yapı taşlarından. Kaliteli yaşamın göstergesi olan mobilité, ekonominin büyümesi ve nüfusun artması sonucu oluşan yeni mobilité ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için verimli bir ulaştırma sisteminin oluşturulmasını mecbur kılmaktadır [1-7].

Ulaştırma sisteminin bileşenlerinden olan ulaştırma ağı; kavşaklar, terminaller, duraklar, otoparklar gibi düğüm noktaları ile yollar, rotalar gibi onları birleştiren bağlardan oluşmaktadır. İkinci bileşen olan taşıt filosu; ulaştırma ağının özelliklerine, bünyesinde bulunan taşıtların niteliklerine, sistemde mevcut hareket ilkesine, taşınacak maddelerin cinslerine göre tayin edilir. Sürekli bir sistem olarak ulaştırma, gerekli güvenlik önlemleri alınmaz ve gerekli kontroller sağlanmazsa söz konusu sistemde meydana gelecek karışıklıklar kaçınılmazdır. Bunların önüne geçebilmek amacıyla gerekli kuralları koyma ve önlemleri alma görevi, ulaştırma sisteminin son bileşeni işletmeler tarafından yerine getirilmektedir [2].

Ulaştırma; yolcu, yük ve haberlerin bir yerden başka bir yere iletilmesini sağlayan kanalların ve çalışmaların tümüdür [3-8].

Ulaştırma, talep edenlere bir fayda sağlamak amacıyla yolcuların veya yüklerin elverişli ve hesaplı bir şekilde yer değiştirmesidir [3-9].

Tüm bu tanımlardan hareketle ulaştırma; yolcu ve yükün (bagaj, kargo, posta vb.) bir yerden başka bir yere güvenli, hızlı ve olabildiği en ekonomik şekilde kara, demir, deniz veya hava taşıtlarıyla önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yetkilendirilmiş kurumların yaptığı bir çalışmadır.

2.1. TÜRKİYE’DE ULAŞIM SİSTEMLERİ

Türkiye’de ulaşım sistemlerinden; karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu ulaşımı olarak bilinen dört yaygın ulaşım türü de kullanılmaktadır. Kullanılan bu ulaşım modlarının kullanım sıklığı, çoğu etkene bağlı değişmektedir. Türkiye’deki bu ulaşım sistemlerinin yapısı, mevcut durumu hakkında bilgi bu bölümde verilmiştir. Ayrıca, tez konusu olan havayolu ulaşımının diğer ulaşım sistemleri ile karşılaştırması yapılmış ve Türkiye’de ulaşım sistemlerinin sorunlarından da bahsedilmiştir.

2.1.1. Karayolu Ulaşımı

Türkiye’nin engebeli olan yeryüzü şekilleri, dağlarının uzanış yönüne göre konumlanan yerleşim yapısı ile noktadan noktaya aktarmasız hizmet verme esnekliği sayesinde karayolu, Türkiye’de tercih edilme oranı sürekli artan bir ulaşım biçimi olmuştur. Cumhuriyet’in ilan edildiği 1923 senesinde, milli sınırlar içinde toplam 18.350 km yol ve 94 köprü vardır. Bunların 13.900 km’si stabilize şose¹ ve 4.450 km’si topraktır. Karayolları Genel Müdürlüğü (KGM) 1950 yılında kurulmuştur. Görevleri ise şu şekilde belirtilmiştir:

- Devlet ve il yolları ağına giren rotalar ile otoyolları tespit etmek,
- Saptanan bu rotalar üzerinde bulunan yol, köprü, tünel ve sanat yapılarının proje ve yapımlarını üstlenerek aynı zamanda bakım, onarım, işletmeciliğini belirli bir plan ve programa bağlı yürütmek,
- Bu görevleri yerine getirirken gerekli olan teknik esasları saptayarak tesisler için gerekli tüm teçhizat, malzemeyi edinmek ile bu işlerin yapılabilmesi adına görev kapsamında bulunan her

¹ Kırık taş veya çakıl döküldükten sonra üzerinden silindir geçirilerek hazırlanan basit bir tür karayoludur.

türlü binalı ve binasız taşınmaz malları devletleştirme, satın alma, kiralamak veya kanunlara göre geçici olarak işgal etme haklarını kullanmak,

- Söz konusu yolların güvenli bir şekilde sürekli olarak trafiğe açık tutulmasını sağlamaktır.

2020 yılı Nisan ayında KGM tarafından Türkiye'nin yol ağı 3.095 km'si otoyol olmak üzere toplam 68.226 km olarak tespit edilmiştir [4]. Türkiye'de trafiğe kayıtlı toplam taşıt sayısı şubat ayı sonu itibarıyla 24 milyon 328 bin 780 olarak belirlenmiştir [139].

Modlar arası geçişlere uyumlu olan karayolu taşımacılığı; 2019-2020 yılları arasında taşıt-km değeri toplam %6,96 ve ton-km değeri %14,90 oranında azalmış, yolcu-km değeri ise %1,99 oranında artış göstermiştir [4]. Türkiye'de ulaşım sektörleri baz alınarak yapılan sıralamada yolcu ve yük taşımada birinci sırada olan karayolu taşımacılığında; trafik kazaları nedeni ile yaşanan can kayıpları/ekonomik kayıplar, gürültü ve egzoz kirliliği, petrol ithalatında büyük oranda dışa bağımlılık ve yüksek bakım maliyetleri gibi birtakım negatif etkiler tehdit oluşturmaktadır.

Dünyada yaygın ve başarılı bir şekilde kullanılan AUS uygulamaları incelenerek, özellikle karayoluna entegre edilen bu sistemlerin ağ mimarisi ve uygulama planının hazırlanması Türkiye açısından son derece kazançlı bir iş olacaktır. Bu süreçte tesis edilecek olan sinyalizasyon sistemleri ve haberleşme protokolleri ile anlık veri analizleri yapılarak; kaza/ölüm oranları büyük oranda azalacak, çevre dostu teknoloji ile üretilen elektrikli veya hibrit araçlarla sağlanan ulaşım da gürültü/egzoz kirliliği ortadan kalkacak, hava durumu ve yolun mevcut doluluğu gibi durumlardan sürücülerin sürekli bilgilendirilmesinin sağlandığı Trafik Yönetim Sistemi Merkezleri ile karayolundaki ulaşımı sağlayan teknik ve idari birimlerin birbirleriyle ve diğer ulaşım modları ile haberleşmesi sağlanacaktır.

2.1.2. Demiryolu Ulaşımı

Toplu taşımacılık anlayışı son dönemde ulaşım sistemlerinin üzerinde önemle durduğu bir yaklaşımdır. Giderek önemi artan toplu ulaşım hedefinin ilk ve en önemli unsuru olan demiryolu, sahip olduğu tasarım yapısı ile tek seferde ve uygun maliyetle daha çok yolcuyu taşımayı mümkün kılmaktadır. Günümüzde sürdürülebilir enerji çalışmalarının sonucu olarak ulaşım sistemlerinde yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı dünya devletleri tarafından ilgi görmektedir. Bu hususta çevreye dost kimliği ile demiryolu bir alternatif enerji çözümüdür.

23 Eylül 1856 tarihinde açılan İzmir-Aydın demiryolu hattı Türkiye'deki ilk demiryolu çalışması olup 130 km'lik uzunluğa sahip olarak inşa edilmiştir. Bu hat aynı zamanda bugünkü milli sınırlarımız içindeki demiryollarının başlangıç tarihidir. Bu ilk adım ile demiryollarının idare işlerinin yürütülmesi adına TCDD, 22 Temmuz 1953'te çıkarılan 6186 sayılı kanun sonucunda

Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı İktisadi Devlet Teşekkülü olarak hizmet vermeye başlamıştır. Bu tarihten önce ise katma bütçeli bir devlet idaresi şeklinde yönetilmektedir. 1984'te çıkarılan bir Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Kamu İktisadi Kuruluşuna dönüşen ve TÛLOMSAŞ, TÛDEMSAŞ ve TÛVASAŞ olmak üzere üç adet bağlı ortaklığı bulunan TCDD daha sonra 2013'te yeniden İktisadi Devlet Teşekkülüne dönüştürülmüştür. Türkiye 2013 yılında demiryolu sektöründe serbestleşme sürecine girmiştir. Aynı yıl yürürlüğe giren 6461 sayılı “Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkındaki Kanun” ile Demiryolu Tren İşletmecisi TCDD Taşımacılık A.Ş. dördüncü bağlı ortaklık olmuş ve 2017 yılı itibariyle faaliyetlerine başlamıştır [5].

2019-2023 Stratejik Planı kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetleri içeren “2021 Performans Programı”, günde 500 bin yolcu, 80 bin ton yük taşıyan TCDD Taşımacılık A.Ş. Genel Müdürlüğü'nü, dünya markası olma hedefine bir adım daha yaklaştıracaktır [140].

TCDD Taşımacılık A.Ş.'nin en önemli fiziksel kaynaklarını çeken ve çekilen araç filosu oluşturmaktadır. 2019 yılı sonu itibarıyla şirketin envanterinde tescilli 560 adet anahat lokomotif, 104 adet manevra lokomotif, 104 adet Dizel Tren Seti (DMU), 103 adet Elektrikli Tren Seti (EMU) ve 19 adet YHT seti ile 822 adet yolcu vagonu, 17.025 adet ticari yük vagonu ile 144 adet idari yük vagonu bulunmaktadır. Söz konusu araçların detaylarına ait özet bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 2-1: TCDD Taşımacılık A.Ş. Filo Bilgisi [140]

ÇEKEN ARAÇLAR	TOPLAM ADET
Dizel Anahat Lokomotifi	435
Elektrikli Anahat Lokomotifi	125
Manevra Lokomotifi	104
Dizel Tren Seti (DMU)	104
Elektrikli Tren Seti (EMU)	103
Yüksek Hızlı Tren (YHT) Seti	19
YÜK VAGONU	TOPLAM ADET
Kapalı	2.940
Açık	6.237
Platform	7.035
Sarnıçlı	813
Toplam (Adet)	17.025
YOLCU VAGONU	TOPLAM ADET
Banliyö Tipi	96
Pulman	399
Kompartıman	73
Kuşetli	90

Tablo 2-1: TCDD Taşımacılık A.Ş. Filo Bilgisi [140] (devamı)

Yataklı	101
Yemekli	63
Toplam (Adet)	822

Yolculuk sürelerinin uzun olması, konforsuz ulaşım, eski/cazip olmayan garlar/raylar/vagonlar ve garın kent merkezi ile entegrasyonu zayıf olması, eski tren manevralarının gürültü yayması, işletme maliyeti/personel maaşları, tren/tramvay/metro imalat maliyetlerinin yüksek oluşu, demiryolu sanayisinde dışa bağımlı olunması, var olan demiryolu sektöründe teknolojinin yetersiz olması gibi nedenler Türkiye’de demiryolu taşımacılığının yenilenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu noktada devlet ve özel sektör, işbirliği yaparak “Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı” çerçevesinde Türkiye’nin dünyada 8., Avrupa’da 6. sırada yüksek hızlı demiryolu hattına sahip ülke olması sağlanmıştır. AUS altyapı/sistemlerinin geliştirilmesi ve demiryolu ulaşımının diğer ulaşım sistemleri ile daha kolay entegre edilmesini sağlamak için milli sinyalizasyon projesi, blok tren uygulaması, elektrikli ve dizel ana hat lokomotifleri vb. projeler hayata geçirilmiştir. Azerbaycan- Gürcistan -Türkiye arasında inşa edilerek 2017’de açılan ve tarihi İpek Yolu’nun canlandırılmasını amaçlayan Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu inşaatı, Türkiye’nin en kalabalık kenti olan İstanbul’da kent içi ulaşımı daha kolay hale getirmek amacıyla şehrin Avrupa ve Asya yakalarındaki demiryolu hatlarını İstanbul Boğazı altından geçirilen tünel yapılarıyla birleştiren önemli bir proje olan Marmaray Projesi ve havalimanları ile kent içi ulaşım sistemlerinin raylı sistemlerle irtibatlandırılması günümüz Türkiye’sinin en önemli demiryolu ulaşımı uygulamalarındandır.

2.1.3. Denizyolu Ulaşımı

Türkiye sahip olduğu özel konum ile Asya, Avrupa ve Afrika kıtaları arasında bir bağlantı ve geçiş noktası konumunda olmasıyla büyük bir ulaşım ağı potansiyeline sahiptir. Bu konumun doğal katkısı en fazla ulaşım sistemlerinden denizyolu ulaşımına olmuştur. Gerek komşusu konumunda olan Orta Asya, Orta Doğu ve Balkanlarda bulunan ülkelerle gerekse diğer ülkelerle; Cebelitarık Boğazı ile Atlas Okyanusuna, Süveyş Kanalı ile Arap Yarımadası ve Hint Okyanusuna, Türk boğazlarının Karadeniz-Akdeniz bağlantılarıyla Avrasya ve Uzakdoğu’ya uzanarak üç tarafının denizlerle çevrili olması avantajını kullanmıştır. Bu durum geçmişten bugüne, uluslararası ve transit denizyolu ulaşımında Türkiye’yi önemli bir yere taşımıştır.

İstanbul Boğazından geçen gemi sayısı 2020 yılı itibariyle 38404 olmuştur [141].

Denizyolu taşımacılığında taşıma maliyeti demiryoluna göre 3.5 iken karayoluna göre 7 ve havayoluna göre 22 kat daha ekonomiktir. Buna ek olarak sanayide ham madde olarak kullanılan ürünlerin tek seferde ve büyük miktarlarda taşınma özelliği denizyolu taşımacılığını daha ilgi çekici kılmaktadır. Yük ve yolcu taşımacılığında hızlı, güvenli ve hesaplı olmasıyla beraber denizyolu taşımacılığı çevreyi en az kirletmesi, yolcu-km ve ton-km başına tükettiği enerjinin en az olması, bakım onarım kolaylığı ve yatırım maliyeti sebebiyle diğer ulaştırma modlarından avantajlıdır.

Dev bir sektör olarak denizcilik; yük/yolcu taşımacılığında bu taşımada verilen liman hizmetlerine, deniz taşıtları inşa edilerek bir sanayi kolunun oluşmasından gerek spor gerekse tatil amaçlı turizm kaynağı olmasına, besin sektörü ile bağlantılı balıkçılık faaliyetleri ile bir ticaret ve hizmet kolu olarak gelişmiştir. Tüm bunlara ek olarak petrol, doğalgaz gibi çoğu madenin önemli bir yüzdesinin denizlerin altında bulunması ve dünyanın dörtte üçlük kısmının denizler ve sularla dolu oluşu düşünülünce denizyolu ulaşımının önemini daha net görülmektedir.

İlerleyen teknoloji ve küreselleşen dünya denizyolu taşımacılığında da yapısal dönüşümlere neden olmuştur. Bu nedenle gemi inşaatçıları gemileri tasarlarken, limanda kalış ve boş seyir sürelerinin daha kısa olmasını temel şartlardan biri olarak görmeye başlamışlardır. Ro-Ro, Konteyner gibi gemiler ile denizlerde daha güvenli ve kazançlı taşımacılık yapılmaya başlanmıştır [6].

2.1.4. Havayolu Ulaşımı

Ulaştırmanın bir alt dalı olan havayolu ulaşımı; faaliyet konusu, ileri teknoloji ile üretilen taşıtlar ve bu taşıtların sahip olduğu donanım, sektöre özel altyapı ve haberleşme sistemleri, liyakatli eleman gücü, hizmetin sunulduğu insanlar, sektörde yer alan kurum ve kuruluşlar, ulusal ve uluslararası nitelikteki düzenlemelerle yasaların birleştirici konumda olduğu önemli bir sistemdir [3-10]. Havayolu ulaşımı kendine has ayırt edici özellikleri ile ülkelerin gelişmişlik düzeylerine etki etmektedir. Hava araçlarının tasarımında optimum düzeyde teknolojik donanım ihtiyacı vardır. Bu inovasyon hareketlerine uyum sağlayacak personel ve geliştirilebilir özelliklerde normlar ile ülke kalkınmasını sağlayacaktır.

Küresel çapta önemli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bakımından yüksek maliyetli bir hizmet sektörü olan havacılık, rekabetin yoğun olarak yaşandığı karmaşık bir ekonomi unsurudur [11]. Havacılık sektöründe maliyet kalemi yüksek olduğundan paydaşlar arasındaki yarış kâr paylarını artırmak amacıyla yapılmaktadır. Kendisi de ekonominin bir parçası olan havacılık turizm, ticaret gibi diğer ekonomik bileşenlerin gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.

Havayolu taşımacılığı; insanların, yükün (kargonun) ve postanın bir hava aracı ile yer ve zaman gibi faydalar sağlamak amacıyla belirli kurallara tabi olarak taşınarak yer değiştirmesini sağlayan sistemlerin bütünü olarak ifade edilmektedir [137]. Havayolu ulaşımında taşımacılık görevini üstlenmiş havayolu işletmeleri; filolarına ve hedef pazarına göre geleneksel, düşük maliyetli, tarifesiz (charter) ve bölgesel havayolu işletmeleri gibi farklı uçuş hizmeti ve yapısını benimsemiş yapılarıyla sektörde yer alırlar. Havayolu taşımacılığı, bünyesindeki geniş uçuş ağı ile şehirleri, ülkeleri ve hatta kıtaları bağlayan önemli bir ulaşım sistemidir. İkinci Dünya Savaşı sonrası ivmeli bir büyüme ile havayolu taşımacılığı, ekonomik faydanın yanı sıra sosyal anlamda da modern yaşamın ihtiyaçlarından birisi haline gelmiştir [1-19].

Havayolu taşımacılığı ile mesafeler ortadan kaldırılarak ülkeler arası iktisadi, mali, ticari, teknik, işletmecilik ve kurumsal konularda işbirlikleri yapılmakta; kişilerin veya malların emniyetli, rahat bir biçimde ve en uygun zaman içerisinde yer değiştirmesi sağlanmaktadır. Dünya üzerinde küçük bir bölge ile büyük bir kent arasında iktisadi ve teknolojik gelişmeleri artırmakla beraber kişileri farklı kültürlerle buluşturarak sosyal bir etkileşim yaratmaktadır [1]. Kişiler ve kişilerin iş sahalarında etkili olan havayolu taşımacılık sektörü her alanda hareketliliği tetikleyerek ülkelerin gelişimine ivme katmaktadır. Yeniliğin de dönüşüm içinde başkalaştığı günümüz dünyasında manevi ve kültürel değerlerin korunarak dış dünyaya tanıtılmasında havacılığın etkisi yadsınamaz.

Türkiye hem sekiz ülke ile sınır komşusu olan hem de üç kıtanın kavşak noktasında olan bir coğrafik merkezdir. Avrupa kıtasında Rusya'nın haricinde yüzölçümü en büyük ülke olma özelliğine sahip ülke olan Türkiye'deki iç ve dış yolcu talebi, insanların yaşam endeksinin artması sayesinde havayolu ile sağlanmasının ihtiyaç olarak algılandığı bir döneme girilmiştir. Türkiye'de nüfus artışının hızlanması, kentleşmenin artması, var olan turizm potansiyelinin geliştirilmesi, bölgesel ticaret merkezi olma hedefine ulaşması sivil havacılık sektörünün sürdürülebilir bir gelişim göstermesini zorunlu kılmaktadır [12-13].

2.1.4.1. Havayolu Ulaşımının Özellikleri

Hava taşımacılığı; küresel çapta rekabet yaşanan ancak sağladığı ekonomik faydanın ulusal ölçekli olduğu, son teknoloji ile daima entegre edilerek geliştirilen bir taşımacılık sektörüdür. Bu yönüyle mevcut diğer ulaşım sistemleri arasında en çok ilgiyi ve merakı çeken konumda olmuştur [12-18]. Dijitalleşmenin yaygınlaşması havayolu taşımacılığına farklı bir kimlik kazandırmaktadır.

Hava taşımacılığının avantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Hava taşımacılığı iş adamlarına yapacakları yatırımlar konusunda fikir vermektedir. Gelişmiş havayolu bağlantılarının olduğu yerlerde işletmeler daha kolay seçim yaparlar. Bir yerde ulaşım sıkıntısı yoksa pazarlama ve satış gibi konularda geniş bir ağa sahip olunur.
- Ar-Ge faaliyetleri hava taşımacılığı sektöründe, hava aracı üretimi alanından yolcuya satılan e-bilet uygulamalarına kadar geniş bir uygulama alanına sahiptir. Başta karayolu ulaşımında kullanılan akıllı sistemler olmak üzere diğer ulaşım modlarını teşvik ederek ekonomiye fayda sağlamaktadır.
- Dünya genelinde, uzak ve erişimi diğer ulaşım modlarıyla zor olan merkezlere iyi hizmet imkânları ile bağlanarak yeni iş olanaklarını ortaya çıkarmaktadır.
- İthal edilen mal ve malzeme ile üretim yapan, basın yayın sektöründe olan kuruluşlar, çabuk bozulan gıda üreticileri gibi işletmeler “tam zamanında üretim” fırsatı yakalamışlardır.
- Üretim ağındaki işletmeler yapacakları bölgesel satış ve sonrasında verilecek destek gibi diğer hizmetlerini hava kargo ile ulaşım sağlayarak büyük ölçüde genişletmiştir. Talepleri artan ürünlerin pazarlanması hız kazanmış, üretici ile tüketici arasındaki alışveriş kolaylaşmıştır.
- Doğal afetler, açlık, savaş gibi durumlarda diğer ulaşım modlarıyla ulaşılamayacak bölgelere insani yardımların hızlı ve güvenli bir şekilde gönderilmesini sağlamaktadır. Bu bölgelerde bulunan insanların hava ambulanslarıyla tahliye edilmesi bu duruma örnek teşkil etmektedir [3].

Hava taşımacılığının dezavantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Taşıma maliyetleri aşırı yakıt tüketimi nedeni ile artmaktadır. Bu durum bilet fiyatlarına yansımaktadır. Birçok yolcu yüksek fiyatlardan dolayı alternatif taşıma modlarına yönelmektedir.
- Havayolu ulaşımı kapsamında verilen hizmetlerin başlangıcı ve devamlılığı açısından pek çok yüksek değişken ve sabit maliyetler bulunmaktadır. Örneğin; bir havalimanı işletmesini ele alalım. Alt yapı çalışmaları, yolculara hizmet vermek amacıyla oluşturulan ikram, restoran, alışveriş alanları ve trafik hizmetleri gibi işlemler maliyeti oluşturmaktadır.
- Havacılığın avantajları arasında sayılan hava kargo hizmeti ile hızlı ve dakik ulaşım sağlansa da kullanılan uçakların belirli bir yükleme kapasitesi bulunmaktadır ve bu da taşınan ürün miktarını azaltmaktadır. Ancak küresel anlamda denizyolu ve demiryolu taşımacılığı yük taşımacılığında daha ekonomik ve yaygındır [3].

2.1.4.2. Türkiye’de Havayolu Ulaşımı ile Diğer Ulaşım Sistemlerinin Karşılaştırılması

Türkiye’de havayolu ulaşımı 1983 yılına kadar çeşitli nedenlerle gelişimine aralıklarla devam etmiştir. Bu dönemden sonra yük ve yolcu taşımacılığında aktif olarak yerini almıştır.

Maliyetlerin yüksek olması sebebiyle yük taşımacılığında denizyolu kadar etkin olmamakla birlikte çabuk bozulan gıdalar, ekonomik değeri yüksek para vb. diğer ürünler, bazı tehlikeli maddeler vb. havayolu kargo taşımacılığında yer edinmektedir. Yolcu taşımacılığında ise demiryolunun tek seferde fazla yolcu taşıma üstünlüğü havayolunda mevcut olmamakla birlikte havayolu ulaşımı en az kaza riskinin olduğu ve en emniyetli ulaşım modu olma özelliğini korumaktadır. Diğer ulaşım modlarına göre en genç ulaştırma biçimi olan havacılık; altyapı ve teknoloji bakımından her dönemde en çağdaş taşımacılık hizmetini sunmuştur. Akıllı ulaşım sistemlerinin önemi diğer tüm ulaşım modlarında 2000’li yıllardan sonra fark edilip geliştirilmeye başlanan Türkiye’de havacılık sektörü hava trafik kontrol biriminden havacılık bilgi yönetimine kadar pek çok alanda teknoloji ile iç içedir.

1990 yılı ve akabinde havayolu ulaşımı diğer ulaşım modlarına kıyasla daha çok yaygınlaşmıştır. Alternatif ulaşım sistemlerine olan talep yıllık %3,3 oranında artarken bu oran havayolu ulaşımında yıllık ortalama %5 olarak gerçekleşmiştir [14]. Hava taşımacılığı ekonomik ve siyasi krizlere karşı son derece duyarlıdır fakat kriz ortamlarında kendini çabucak toparlamaktadır. Hava taşımacılığı sektörü her on beş yılda iki kattan fazla büyümenin olduğu bir ulaşım modudur [15]. Havayolu ulaşımında serbestleşmenin artmasıyla oluşan rekabetle havayolu işletmeleri frekans sıklığını artırması sonucu bilet fiyatlarında gözle görülür düşüşler yaşanmıştır. Yolcu talebi artmış, yeni havayolu işletmeleri pazara giriş yapmış ve bazı yeni hava taşımacılığı kuralları ile sektör yeni bir döneme girmiştir.

Hava araçları doğal afetler, yangın, savaş bölgesi vb. acil durumlarda diğer ulaşım modları ile erişimin mümkün olmadığı yerlere insani yardımlarının ulaşmasını, yaralıların kurtarılmasını sağlamaktadır. Özellikle döner kanatlı hava araçları, karayolu veya demiryolu araçları gibi herhangi bir taşıt yoluna (hava araçlarının iniş/kalkış pisti hariç) ihtiyaç duymadıkları için acil durumlarda ihtiyaç duyulan her bölgeye erişim kolaylıkla sağlanacaktır. Yolculuk süresinin karayoluna nazaran kısa olması özellikle yurtdışı seyahatlerde insanların talebini etkilemektedir. 10 saatlik mesafeye 1-2 saatte ulaşılması ile kültürel bağlar güç kazanır. Ulaşım hız kazandıkça uluslararası ekonomik, sosyal, siyasi her türlü etkileşim artar.

Türkiye ile Avrupa arasındaki havayolu taşımacılığının kriz zamanlarında bile aktif olmasının ardında; coğrafi konum avantajı, Avrupa Birliği (AB) üyelik süreci, gurbetçi vatandaşların dünya üzerinde en yoğun olduğu ülke ve uluslararası ticaretin en çok gerçekleştirildiği bölge olması yatmaktadır. AB tarafından 2002 yılından günümüze kadar finansal destek verilen ulaşım modları arasında yer alan havayolu taşımacılığında; AB mevzuatında yer alan hava taşımacılığı kriterleri ile uyum sağlamak, kurum içi kapasitenin artımı ve daha emniyetli hizmetlerin verilmesi gibi konularda içinde halen devam eden bazı projelerinde olduğu çeşitli

projeler vardır. Verilen desteklerin önümüzdeki dönemlerde devam etmesi havayolu taşımacılığı sektörünün sürdürülebilir kalkınması için önemini korumaktadır [15-16].

2.1.5. Türkiye’de Ulaşım Sistemlerinin Sorunları

Türkiye’de ulaştırma sisteminde yaşanan sorunlar üçe ayrılarak incelenebilmektedir. Buna ek olarak havayolu ulaşımında yaşanan sorunlara ayrı değerlendirilecektir.

Türkiye’deki ulaştırma sisteminde yaşanan ilk problem; ulaştırma sisteminin bir parçası olan ulaşım ağı, taşıt filosu ve bu sistemde görev alan işletmeler gibi bileşenlerin yetersizliği oluşturmaktadır. Ulaştırma modları arasında eş güdümün sağlanamaması ve denetimin verimli olmaması da ulaştırma ağını oluşturan bileşenleri yetersiz kılmaktadır [2]. Gerekli alt yapı çalışmalarının yapılması, yasal düzenlemelerin detaylandırılması, etkin bir kontrol mekanizmasının oluşturulması ile ulaştırma sistemi geliştirilecektir. Ulaşım sistemlerinin verimliliği haberleşme ağına bağlı olduğundan modlar arası koordinasyon artırılmalıdır.

Bilgi ve tecrübe eksikliği ve bundan kaynaklı plansız uygulamalar Türk ulaştırma sisteminde yaşanan sorun grubunun ikincisidir [2]. Ulaştırma sektöründe yeterli sayıda kalifiye insan bulunmamaktadır. Buna teknolojik eksiklikler de eklenince sorunlar daha da içinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Ulaştırma sistemleri ile alakalı müdürlükler farklı bakanlıkların bünyesinde yer alması bilgi aktarımını engellediğinden ortaya koyulan planların sağlıklı sonuçlanmasına neden olmaktadır. Yük ve yolcu taşımacılığında kullanılan ulaştırma alt bileşenlerinin iletişimini artıracak çalışmalar yapılmalı, bu sistemler birbirini besleyici nitelikte projeler üretmelidir. Teknolojik imkânlardan yararlanabilecek deneyimli personel ihtiyacı giderilmelidir.

Eğitim ve araştırma eksikliği, Türkiye’de ulaşım sistemlerinin sorunları arasında yer alan üçüncü grubu oluşturmakla birlikte diğer iki sorunun da nedeni konumundadır [2]. Ulaştırma sektöründe var olan işgücünün büyük bir bölümü bu sistemden habersiz lise ve üniversite eğitimi almamış kimselerdir. Bu kişilerin problemlerle başa çıkmada klasik yöntemleri kullanması yeni teknolojik ortamlarda çözüm getirmemektedir. Ayrıca kamu ve özel sektörde bulunan işletmeler ulaştırma sistemine gerekli önemi vermemektedirler. Ar-Ge çalışmalarına kamu veya özel sektör kuruluşları tarafından özel bir bütçe ayarlanmalıdır. Proje geliştirmek için bölümler oluşturulmalı, havacılık personelinin ekonomik, çevre ile dost, yerli projeler üretmesine fırsat tanınmalıdır.

Türkiye’de havayolu sektöründe gelişmeler yaşansa da bu durum havacılıkta nitelikli işgücü eksikliklerini gündeme getirmiştir. Havayolu taşımacılığında pilot, hava trafik kontrolörü, uçak teknisyeni gibi önemli teknik personel eksikliğinin giderilmesi için bir plan çerçevesinde

sektör ile eğitim kurumları arasında işbirliği gerçekleştirilmelidir [2]. Gerekli görüldüğü zaman havayolu sektöründe lider konumda olan ülkelerin insan kaynakları uygulamaları örnek alınarak sistemde değişiklikler yapılmalıdır. Türkiye’de havayolu ile yük taşımacılığı çok gelişmemiştir. Bu eksiklik ulaşım modları arasında dengesizliğe neden olacaktır. Hava kargo taşımacılığını maliyet açısından verimli kılacak geniş kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, teknolojik donanımı yüksek uçakların filoya katılması gerekmektedir.



3. HAVAYOLU ULAŞIMININ SEKTÖREL GELİŞİMİ

Dünya genelinde insanoğlunun ilk çağlardan beri kuşlara özenmesi ve uçmak istemesi, paraşütten insansız hava aracına uzanan yolculuğu başlatmıştır. 4. yüzyılda Çinliler planörle uçarak bu yolculuğu başlatan ülke olmuşlardır. 15. yüzyılda ise Leonardo Da Vinci ornithopter çizimleriyle insanlığın ilgisini yeniden havacılığa çekmiştir. Sıcak hava balonu ile ilk uçuş 5 Haziran 1783 tarihinde Fransa'da Montgolfier kardeşler tarafından gerçekleştirilmiştir. 1852 yılına gelindiğinde bir ilke daha imza atılmış ve Henri Giffiard zeplinle ilk uçuşunu yapmıştır. İlk motorlu uçuş 7 Aralık 1903 tarihinde Amerika'da Wright Kardeşler (Orville&Wilbur) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu icat ile dünya havacılığı yeni bir çağa adım atmıştır. Küresel rekabet artmış, havayolu ulaşımı hem askerî hem de sivil alanda sürekli kendini geliştirmiştir.

Dünya üzerinde hava aracı üretimi, tasarımı yapan şirketler arasında prestij sahibi olan Boeing, William Edward Boeing tarafından 1916 yılında ABD'nin Washington eyaletinde kurulmuştur. Dünyada ilk uluslararası tarifeli uçuş 1919 yılında yapılmış ve IATA'nın temelleri atılmıştır. 1945'te IATA, 1947'de ICAO, 1955'te ECAC vb. uluslararası havacılık kurumlarının kurulmasıyla havayolu ulaşımı düzene koyulmaya çalışılmıştır. Kargo uçuşu ilk kez 1910 yılında başlamış, ilk resmi posta uçuşu 1911 yılında gerçekleştirilmiş ve 1911 yılına gelindiğinde ilk havayolu şirketi kurulmuştur.

Bugün havacılık alanında öncü olarak ABD ve Rusya gözükse de Fransa, İngiltere, Japonya ve Almanya da havacılığın gelişmesi konusunda önemli rol oynamışlardır. İngiltere'de Farnborough, Fransa'da Vincennes, Almanya'da Göttingen, ABD'de Hampton ve Rusya'da Leningrad'da Uçak Etüd ve Araştırma Merkezleri kurulmuştur. 1920'li yıllarda ABD, Fransa ve İtalya gibi ülkeler helikopter üretmeye başlamışlardır. 1944 yılında Almanya tarafından ilk jet motorlu uçak üretilmiştir. Günümüzde ABD, Çin, İran, Pakistan, Türkiye insansız hava aracı üreten ülkeler arasındadır [86].

3.1. HAVAYOLU ULAŞIMINI ETKİLEYEN KÜRESEL GELİŞMELER

Havayolu ulaşımı; pek çok ülkenin katkısı ile gelişmiş, küresel özellik gösteren bir sektördür. Bu nedenledir ki, özellikle havacılıkta söz sahibi ülkelerin yerel düzeyde aldıkları kararlar ve attıkları adımlar tüm havacılık sistemini etkilemiştir. Havayolu ulaşımında köklü değişikliklere neden olan gelişmelerin başında serbestleşme, özelleşme, liberalleşme gelmektedir.

3.1.1. Serbestleşme

ABD’de havayolu taşımacılığında var olan sıkı düzenlemeler havayolu işletmelerine çeşitli avantajlar sağlamakla beraber yolcuları zor durumda bırakabilmekteydi. Rekabetin engellenmesi, etkinliğin, verimliliğin ve hizmet kalitesinin azalması gibi nedenler iç hatlarda serbestleşmeyi mecbur kılmış ve serbestleşme ilk kez 1978 yılında ABD’de uygulanmıştır [22].

Türkiye’de ise serbestleşme 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu’nun çıkarılmasıyla başlamış, 1983’te yayınlanan kanun ile havaalanı yönetimi ve havayolu işletmeciliğinde yeni bir döneme girilmiştir. Özel sektörün hava ulaşımında payının artmasında 2002’den sonra iç hatlarda yürütülen programların payı büyüktür [1]. İlk özel uluslararası havayolu işletmesi İstanbul Havayolları olmuştur. 1986 yılında kurulan havayolu ile Türkiye’de havacılık sektörünün gelişimi hızlanmıştır. Özel havayolu işletmelerinin işbirliği yaparak 1989 yılında TÖSHİD(Türkiye Özel Sektör Havacılık Derneği)’i kurmuşlardır. Serbestleşme adımları sayesinde Türkiye’de hava taşımacılığındaki tekelcilik son bulmuştur. Özel sektör havayollarının da pazarda yerini almasıyla rekabet artmıştır. Rekabetin artması ile daha nitelikli hizmet anlayışı havalimanları ve havayolu işletmelerinde geniş kabul görmüştür. Uluslararası uçuşların da artması havayolu yolcu/kargo taşımacılığının gelişimini hızlandırmıştır.

Yer hizmetleri, uçak bakım ve hava taksi hizmeti veren havacılık sektörünün diğer paydaşları Sivil Havacılık Kanunu’ndan faydalanarak hizmet ağlarını genişletmişlerdir [21]. Hava trafik kontrol, haberleşme, seyrüsefer hizmetleri, yer hizmetleri gibi havalimanlarında hizmet sağlayıcı birimlerin kalitelerinde serbestleşmenin etkisi göz önüne serilmiştir. Bu birimlerinin sayısal çoğunluğunun yanı sıra hizmet standartlarında yükselme olmuştur.

İç hat uçuş fiyatlarının havayolu işletmeleri tarafından belirlenmesi, 2001 yılında patlak veren ekonomik kriz sonrasında alınan tedbirler arasındadır. UAB tarafından şehirlerarası otobüs firmalarına getirilen taban fiyat uygulamasının havayolu işletmelerine de getirilmesi talebi artırmıştır. SHGM bünyesinde Slot Koordinasyon Merkezi kurularak havayolu işletmeleri arasındaki haksız rekabet önlenmeye çalışılmıştır [147].

3.1.2. Özelleşme

Özelleşme; sürdürülebilir verimliliği gerçekleştirilmesi ve kaliteli hizmetin devamlı olması ile devletin desteğini azaltmak için uygulanan politikadır. Özelleşmelerin artması, vize almanın daha kolay olması, küresel piyasaların güçlenmesi ve insanların mal varlığının çoğalması yolcuların havayolu taşımacılığından daha fazla yararlanmasını sağlamaktadır [15]. Dünya

genelinde yaygınlaşan ticaretin etkisi, her ülkenin hava taşımacılığı sektöründe farklı özelleşme eğilimleri göstermesini sağlamıştır. THY'nin özelleştirilmesi ile devlet sahipliği azalan Türkiye'de iç ve dış hatlarda daha adil bir rekabet ortamı sağlanmıştır. THY ekonomik getirisi avantajlı olan dış hatlara yönelirken; ülke genelinde hizmet veren diğer havayolu şirketleri kendi marka imajını oluşturmuş ve belirli bir müşteri profiline hizmet verebilecek düzeye ulaşmışlardır.

Türkiye'de özelleşmenin etkisi sadece havayolu işletmelerinde görülmemiştir. Eski adı USAŞ olan HAVAŞ yer hizmeti kuruluşu 1987 yılında kurulmuş ve 1995'te özelleşmiştir. Hisselerinin tamamı CİNER grubu tarafından satın alınmıştır [142]. 2005 yılından itibaren HAVAŞ'ın hisselerinde pay sahibi olan TAV Havalimanları Holding, 3 Ekim 2012 tarihinde HAVAŞ'ın %100 hissesi satın alarak şu anki yönetimini devralmıştır. Özelleşme faaliyetleri Kalite Yönetim Sistemine etki ederek 2000 yılında BSI (British Standards Institution) tarafından sertifikalandırılmasını sağlamıştır. Ulusal sivil havacılık kuruluşları tarafından da kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları desteklenmiştir bu kapsamda SHGM tarafından; Bodrum, Dalaman, Antalya, İzmir, Adana, İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa havalimanlarında HAVAŞ yeşil kuruluş unvanı almıştır.

3.1.3. Liberalleşme

Pazara erişim, pazara giriş, kapasite ve fiyat gibi ekonomik bileşenler havayolu işletmelerinin misyon ve vizyonunu sınırlayan ve işletmelerin stratejik yönetimini etkileyen kısıtlayıcı özelliklerin hafifletilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması liberalleşme olarak değerlendirilmektedir. Havayolu işletmelerinin yük veya yolcu taşımacılığı hizmeti verebilecekleri havayolu pazarlarını kısıtlamadan istedikleri hatlarda hizmet sunmalarına izin vermek pazara erişime örnek olarak gösterilebilir. Pazara girişe ise küresel hava taşımacılığı pazarında hizmet verebilecek olan havayolu işletme sayısını sınırlandırmadan gerekli teknik şartları yerine getiren her havayolu işletmesinin pazarda sefer düzenlemesine izin vermek örnektir. Fiyat tarifelerinin serbest piyasa koşullarında havayolu işletmeleri tarafından belirlenmesi, devletin karar verici rolünü azaltacak liberalleşme etkisidir. Havayolu işletmelerinin haftalık veya günlük uçuş sıklıklarını sınırlandırmak yerine uçuş frekanslarını kendilerinin belirlemesi ise kapasiteye ilişkin örnektir [15-22].

SHGM'nin 1996 yılında pazara giriş kapsamında aldığı kararın kaldırılması bu kapsamda değerlendirilmektedir. Karar "THY'nin uçuş düzenlemediği pazarlara uçma, THY'nin uçuş düzenlediği pazarlarda ise THY'nin uçuş düzenlemediği günlerde veya THY'nin mevcut talebi karşılayamaması durumunda uçuş gerçekleştirme" şeklindedir. 2013 yılında uygulamaya konulan

teşvikli hat projesinde bir hatta sadece bir havayolu işletmesi 2 yıl boyunca uçuş gerçekleştirme hakkı kazanmıştır. Böylelikle havayolu taşımacılığı ülke geneline yayılacak ve yeterli yolcu talebinin olmadığı hat rekabetten korunarak gelişecektir [148].

İkinci Dünya Savaşından sonra uluslararası havayolu taşımacılığının gelişmesinde İHT anlaşmalarının etkisi büyüktür. Bu anlaşmalar havayolu taşımacılık sektörünü sahiplik ve yönetim anlamında milliyetçi bir tutumla halen kontrol etmektedir. Bu tutum, 1940 ve 1950’li yıllarda daha belirgindir. Anlaşmayı yapan devlet planlanan rotada hizmet verecek havayolunun finans, markalaşma ve güvenlik açısından başarılı olmasını ister. Havayolu işletmesi anlaşmayla yükümlü olduğu ülkeyi temsil etmektedir. Bu anlaşmalar genellikle iki devlet arasında olduğundan devlet sahipliği önemlidir [23]. Havayolu işletmeciliği mali açıdan risk teşkil eder, yatırım ve işletim maliyetleri fazladır bu yüzden özel sektör girişimcileri tek başına sorumluluk alma konusunda gönülsüz davranırlar [24].

İkili anlaşmaların yapılma sebebi yurtdışı uçuşların teşvik edilmesi ile yeni dış hat uçuş noktaları oluşturularak bağlanabilirlik oranının artırılmasıdır. Bu noktada diğer ülkelerle müzakerelerde bulunmaktadır. İHT anlaşmaları ile frekans artışı, yeni uçuş noktalarının belirlenmesi, çoklu tayin, kargo taşımacılığı, kod paylaşımı, bakım ve eğitim alanında işbirliği gerçekleştirmek amacıyla Türkiye ile anlaşma yapılan ülkeler arasında sosyoekonomik ve ticari bağların kurulması sağlanmıştır [21].

3.2. TÜRKİYE’DE HAVAYOLU ULAŞIMININ GELİŞİMİ

Ebu Nasr İsmail Bin Hammad-ül Cevheri bilinen ismiyle İmam Cevheri Türk havacılık tarihinde karşımıza çıkan ilk isimdir. M.S. 1002’lerde Horasan’ın Nişabur şehrinde müderris ve imam olarak görev yapan Cevheri, caminin çatısına çıkarak yörenin insanlarına uçacağını anons etmiştir. Yaptığı cismi vücuduna iplerle bağlayıp kendisini boşluğa bırakmıştır. Yere çakılarak ölen Cevheri, ilk Türk hava şehididir [3-25].

Hezârfen Ahmet Çelebi, 1623-1640 yılları arasında saltanat süren Sultan 4. Murat devrinde Osmanlı’da yaşamış bir alimdir. Geniş bilgisinden ötürü halk arasında Hezârfen lakabıyla kabul görmüştür. Geliştirdiği mekanik takma kanatlarla 1632 yılında Galata Kulesi’nden başlattığı uçuşunu İstanbul Boğazı üzerinden devam edip 3358 metre uzaklıktaki Üsküdar Doğancılar’a inerek başarılı bir şekilde sonlandırmıştır. Havacılık tarihindeki ilk insanlı uçuşu denemesini gerçekleştirmiştir [1-26].

Lagari Hasan Çelebi geniş bir kafes ile ona bağlı konik biçimli, haznesinin içi barut dolu olan bir roketi icat ederek uçmayı başaran Türk bilim insanıdır [1]. Çelebi tarafından gerçekleştirilen sistem füzecilik alanında ilk örnektir.

Sultan I. Abdülhamid saltanatında ilk balon uçuşu gerçekleştirilmiştir. İki Bostancıbaşı İranlı bir baloncu ile Topkapı Sarayı'ndan havalanan balon Bursa'ya inmiştir. Havacılık tarihinin ilk uluslararası balon uçuşu olarak bilinmektedir [3-27].

Dünyanın ilk askerî havacılık teşkilatlarından birisi olan Türk Hava Kuvvetleri 1909 yılında Türk ordusunda havacılıkla ilgili çalışmalara yer verilmesiyle faaliyetlerine başlamıştır [143]. Harbiye Nazırı Mahmut Şevket Paşa'nın da katkılarıyla Avrupa'ya gönderilecek personelin seçimini yapmak ve havacılık işlerini yürütmek amacıyla 01 Haziran 1911 tarihinde bir tayyarecilik komisyonu kurulmuştur. Türk Hava Kuvvetleri'nin temeli bu şekilde atılmıştır.

Yüzbaşı Fesa Bey Osmanlı'da problemsiz şekilde uçuşu bitiren ilk Türk pilotudur. 26 Nisan 1912'de Fesa Bey tek kanatlı olan Deperdussin eğitim uçağı ile kazasız ve hasarsız bir uçuş tamamlamıştır [1].

Tayyare Mektebinin 1912 yılında İstanbul Sefaköy'de açılması ile havacılık eğitimleri vermeye başlanmıştır. Türk havacılığının ilerlemesi bu mekteplerinin kurulması sağlanmıştır. Osmanlı Devleti'nde hava aracı ve havacılık personeli sayısının artmasını sağlanmıştır. Osmanlı'nın ilk havaalanı olarak kabul edilen tesis aynı zamanda Türk sivil havacılık sektörünün meydana geldiği yerdir. Tesis, 700*1500 metre bir pist ile yüksekliği 16 metre olan iki tane hangardan oluşmaktadır [32]. 1914 yılında I. Dünya Savaşı patlak vermiş havacılık ile ilgili çalışmalar yarıda kesilmiştir. 1915 yılında Yeşilköy Hava Meydanı'nda o günkü koşullarda hava aracı montaj ve bakım hizmetleri de verilmekte idi [15-28]. Yeşilköy Hava Meydanı 1953 yılında ICAO standartlarına kavuşarak 1985 yılında Atatürk havalimanı ismiyle hizmete açılmıştır. Değişen ihtiyaçlar neticesinde iç ve dış hatlar tarifeli yolcu taşımacılığı hizmetine son verilen havalimanına günümüzde genel havacılık ve kargo alanlarında hizmet verilmektedir.

Vecihi Hürkuş, 1924 yılında Türkiye'nin ilk havacısı olarak kabul edilmiştir. Tasarımı ve montajı kendisine ait olan ilk Türk uçağı Vecihi K-6'yı, Kurtuluş Savaşı sırasında Yunanlıların saldırı yaptıkları uçakların parçalarını kullanarak üretmiştir [15-29].

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte havacılık; sivil havacılık ve havacılık sanayi diye ikiye ayrılıp geliştirilmeye çalışılmıştır. 16 Şubat 1925 tarihinde Türk hava ulaşımını kaldırmak amacıyla Atatürk'ün teşvikiyle Türk Tayyare Cemiyeti kurulmuştur. Daha sonraki yıllarda cemiyetin adı Türk Hava Kurumu olarak güncellenmiştir [3].

Tayyare Makinist Mektebi 23 Nisan 1926'da ihtiyaç duyulan teknik personelin yetiştirilmesi için açılmıştır. Aynı dönemde Alman Junkers Tayyare Fabrikası ile müşterek Kayseri'de bir uçak fabrikası kurulmuştur [3-33].

Devlet Hava Yolları, 1933'te sadece 5 uçaktan oluşan bir filo ve 30'dan az çalışanla Türkiye'de sivil hava taşımacılığını başlatmıştır. Daha sonraki yıllarda Türk Hava Yolları ismi ile hizmet vermeye devam etmiştir. DHMİ'nin temeli olan Havayolları Devlet İdare İşletmesi aynı tarihte Millî Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulmuştur. Bu kuruluş Türkiye'de sivil havayolu işletmeleri kurarak havayolu ile ulaşımı sağlamayı hedef almıştır. Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı kuruluşunda etkin bir role sahip olmuştur [1].

Nuri Demirağ'ın teşebbüs etmesiyle 1935 yılında Sivas Divriği'de Gök Okulu açılmış, uçak ve motor fabrikası kurulmuş; İstanbul Beşiktaş'ta 1936 yılında uçak fabrikası inşa edilmiştir. Ayrıca Demirağ ilk Türk yolcu uçağını tasarlamıştır. NU/D-38 isimli yolcu uçağı 1938 yılında "Avrupa A Klası" kategorisinde birinci olmuştur [3-34]. Demirağ, sadece uçaklar üzerinde çalışma yapmakla yetinmemiş 1939 yılında Türkiye'nin ilk yerli paraşütünü üretmiştir [15].

Ankara'daki Etimesgut Uçak Fabrikası, İkinci Dünya Savaşı esnasında kendi ülkelerindeki savaştan kaçarak Türkiye'ye sığınan Alman ve Polonyalı uçak mühendisi ve teknisyenlerin ortak çabalarıyla 1942 yılında kurulmuştur. Uçak motor fabrikasının Atatürk Orman Çiftliği arazisine kurulması önceki yatırımın devamı olmuştur. Fabrikada yerli ve yabancı patentli uçakların bakımı yapılmış ve üretilmiştir. Tesiste on yıl içerisinde planlanan 16 yerli projeden 12'si hayata geçirilmiştir. Üretilen 126 uçağın arasında THK 13 gelişmiş teknolojisiyle Paris Fuarında ilgi çekmiştir. Ambulans ve turizm uçağı işlevlerine sahip THK 5/5A uçağı Danimarka'ya ihraç edilmiştir [15-30].

1948-1952 yılları arasında ABD tarafından uygulanan Marshall Planı ile Türkiye'ye ekonomik yardım kapsamında uçak ve motor vermesi, THK'nın üretim faaliyetlerine en büyük darbe olmuştur. Hava araçlarının motor ihtiyacını karşılayan fabrikanın yerini 1955 yılı itibariyle traktör üretimi yapan günümüz Türk Traktör Fabrikası almıştır. 1959 yılında uçak fabrikasında üretim durdurulmuş lakin 1965'e kadar bakım ve onarım faaliyetlerine devam edilmiştir [3-37].

Hava Meydanları Bürosu 1949 yılında Bayındırlık Bakanlığına bağlı olarak kurulmuştur. Devlet Hava Meydan İşletmesine 1956 yılında havalimanlarının işletilmesi ve güvenliği görevi verilmiştir [3-35].

General Dynamics ile F16 savaş uçaklarının bakım-onarım-yenileştirme faaliyetleri çerçevesinde 1980'li yıllarda bir antlaşma imzalanmıştır. Bu dönemde kurulan TAI %42'si Amerika destekli olup kalan kısmı yerli sermaye ile kurulmuş ve TEI adlı alt kuruluşun temelleri atılmıştır [1]. Türkiye'de havacılık endüstrisinin temeli atılarak parça üretimi ile çıkılan yolda daha

sonraki yıllarda yerli üretim teşvik edilmiştir. 2005 yılında ise TAI, tamamen satın alınarak yenilenme sürecine girmiş ve 1973 'te Türkiye'nin savunma sanayisini desteklemek amacıyla kurulmuş olan TUSAŞ ile birleştirilmiştir. Bugün tek kurum olarak TUSAŞ – Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. olarak hizmetlerine aynı isim altında devam etmektedirler.

TUSAŞ, küresel çapta F-16 uçaklarının yenilenmesini sağlayan altyapı ve potansiyele sahip bir işletmedir. 1984'te Türk Hava Kuvvetleri'nin F-16 ihtiyacını karşılamak için ortak üretim projesine başlamıştır. Türkiye'de hava platformlarının tasarlanması dahil olmak üzere üretimin gerçekleştirilmesi, yenilenme işlemleri ve satış sonrası sunulması gereken hizmetler konusunda bir teknoloji üssü olarak çalışmaktadır. Burada üretilen Airbus D Nose Gerdirme Panelleri, şu anda dünyada en büyük yolcu uçağı olma özelliğine sahip Airbus A380'de kullanılmaktadır [15-31].

19 Ekim 1983 tarihinde yürürlüğe giren 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile Türk havacılığı bir dönüm noktası yaşamış ve büyümesi hız kazanmıştır [3-36]. Seksenli yılların sonu ve doksanlı yılların başında havaalanı yatırımlarının kaynak israfı yapılmadan iyileştirme çabalarını kapsadığı görülmektedir. Ek olarak hava trafik kontrol, haberleşme, seyrüsefer, yer hizmetleri gibi hizmetlerin standardını ve emniyetini yükseltme yönünde yatırımlar mevcuttur. 1980'lerin sonunda çeşitli yörelere ilgili yerel idarelerin de desteğiyle kalkış ve iniş mesafeleri kısa olan² (STOL) uçaklar için kullanılacak nispeten daha küçük havaalanları yapılmaya başlanmıştır [103]. Genel Kurmay Başkanlığı ile UAB arasında 19 Kasım 1986 tarihinde bir protokol imzalanarak askeri hava alanları sivil hava ulaşımına açılmıştır [38-104].

1990 yılının ortalarına kadar devamlı gelişme gösteren havacılık sektörü, 2 Ağustos 1990 tarihinde yaşanan Körfez Krizi ile ortaya çıkan sıcak savaştan negatif yönde etkilenmiştir. Bu savaş özellikle sigorta primlerinin yükselmesine, rezervasyon ve sefer iptallerinin mühim ölçüde artmasına ve nitekim 1991 yılında sektörde azalmaya yol açmıştır. 1992 yılında havayolu sektörü diriliş trendi yakalamış ve sektörün gelişimi 1997 yılına kadar sürmüştür [38-39].

Hava taşımacılığı sektörü 2001'de ABD'de yaşanan 11 Eylül İkiz Kule terör eylemleri ile durma noktasına gelmiştir. Aynı yıl Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz ise havacılığı duraklama dönemine itmiş, yolcu ile uçak trafiğinde ani düşüslere yol açmıştır. Türkiye'deki havayolu işletmeleri, krizi atlatabilmek için filosunu küçültmüş, çalışan sayısını azaltmış, uçulan bazı hatları iptal etmiş veya bazılarının uçuş frekanslarını azaltmıştır. Dünya genelinde 2001 yılında Irak Savaşı, SARS, ekonomik kriz ve petrol fiyatlarında yükseliş gibi nedenlerle yolcu trafiğinde %5,1'lik bir artış tahmin edilirken %2,1'lik bir düşüş yaşanmış kargo trafiğinde ise %5,4'lük bir artış beklenirken %7,7'lik bir düşüş gerçekleşmiştir [40-41].

² STOL: "Short Take-off and Landing" in kısaltması olan bu kullanım havacılıkta çok kısa mesafe/pistlere iniş- kalkış yapabilen uçaklar için kullanılır.

Ulaştırma Bakanlığının 20 Ekim 2003'te ile iç hat havayolu taşımacılığında serbestleşme yönünde bir karar almıştır. Serbestleşme hareketi Fly havayollarının İstanbul-Trabzon uçuşuyla başlamıştır [1]. Bu durum yeni havayollarının açılmasını sağlamış ve özel sektör havayolu işletmeleri pazarda söz sahibi olmuştur. Gelirleri artan bu işletmeler yurt içi uçuş noktası sayılarını geliştirerek pazar paylarını artırmıştır.

3.3. HAVA TAŞIMACILIĞINI DÜZENLEYEN KURULUŞLAR

Havayolu ulaşımı yapısı itibariyle hem ulusal hem de uluslararası kuruluşlar tarafından belirlenen yasa ve kurallara göre yönetilmektedir. Her ülkenin kendi içinde farklı özel ve kamu otoriteleri olsa da küresel çapta ortak kararların alınması, ortak sözleşmelerin olması atılacak adımlarda yol gösterici olması bakımından ve karşılaşılabilecek kaza-kırım, korsan saldırılar, acil durumlarda kişileri ve sorumlu kuruluşları koruma altına almaktadır. Bu bölümde önce uluslararası havacılık kuruluşlarının tarihçesi, üyeleri, görev ve yetkileri ile Türkiye'nin söz konusu kurumlarla ilişkilerinden bahsedilecektir. Daha sonra, Türkiye'deki sivil havacılığı düzenleyen kurum ve kuruluşlar benzer şekilde incelenecektir.

3.3.1. Uluslararası Havacılık Kuruluşları

Uluslararası özellik gösteren havayolu ulaşımının sorunsuz ilerlemesi ve alınacak kararların küresel olmasından doğan ihtiyaç, bazı yetkili otoritelerin oluşturulmasına neden olmuştur. Söz konusu otoriteler bu bölümde; ICAO, RASG, D8, IATA, Eurocontrol, EASA, ECAC, JAA-TO, ACI olarak saptanarak işlev, görev ve sorumlulukları açıklanacaktır.

3.3.1.1. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO)

Sivil Havacılığın güvenli ve sistematik biçimde yapılabilmesi için bir takım kural koyucu kuruluşlar gerekmektedir. Bu amaçla ABD'nin önderliğinde 54 devlet 1 Kasım–7 Aralık 1944 tarihleri arasında Chicago'da Uluslararası Sivil Havacılık Konferansı'na katılarak Chicago Sözleşmesi'ni imzalamışlardır. Hava araçlarının uyruğu, tescili, lisans işlemleri ve sertifikaları, havacılık kazaları, hava seyrüsefer hizmetleri gibi bazı noktalara yönetmelikler getirilmiştir. Sözleşme neticesinde Birleşmiş Milletlere bağlı geçici bir kurum (PICAO) kurulmuştur.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü, 4 Nisan 1947'de 52 ülkenin katılımıyla Birleşmiş Milletler Kararnamesi ile kurulmuştur. ICAO'nun temel görevi; devletlerin sivil havacılık

düzenlemeleri, standartları, prosedürleri ve organizasyonunda mümkün olan en yüksek derecede tekdüzelik elde edilmesine yardımcı olmaktır. Merkezi Kanada’da bulunan Montreal’dir.

ICAO; Genel Kurul, Konsey ve Genel Sekreterlik alt birimlerinden oluşmaktadır. Genel Kurul, her üç yılda bir bütün üyelerin katılımıyla toplanmaktadır. Bu toplantılarda ICAO’nun teknik, ekonomik ve hukuksal iş birlik yaptığı tüm çalışmalar raporları ile birlikte incelenerek, gelecekteki çalışmalara yönelik stratejik kararlar alınmaktadır. Konsey üyeleri, Genel Kurul tarafından üye ülkelerin uluslararası sivil havacılık ve sanayi sektörüne katkı düzeyi ile bölgesel dağılım durumlarına göre belirlenmektedir. Üç yıl süreyle görev yapacak 36 ülke üye temsilcisinden oluşan Konsey, daimî bir yapıdadır. Konsey kuruluşun yasama ve yürütme işlevini yerine getirir ve Genel Kural’a karşı sorumludur. ICAO genel sekreteri, rütbe olarak Konsey başkanından sonra ikinci önemli konumdadır. Hava seyrüsefer, hava taşımacılığı, hukuk, teknik işbirliği, idari ve hizmet büroları gibi ana birimler olmak üzere birçok birimden oluşan genel sekreterlik örgütün sekretaryasından sorumludur.

Türkiye 1947’de açılan ilk ICAO Genel Kurul’unda 3 yıl Konsey üyesi olarak seçilmiştir. Kurucu üye olarak Türkiye, Ottawa büyükelçiliğinde 1978’te ICAO işlerinden sorumlu bir Büro açmış akabinde Daimî Temsilcilik düzeyine 1990’da çıkarılmıştır. Konseyde gözlemci devlet konumunda olan Türkiye’nin, her ne kadar Konsey ve Komitelerin görüşme ve oylamalarına katılamasa da toplantıları izleyebilme hakkı bulunmaktadır. Hava seyrüsefer komisyonunda da gözlemci statü olarak görüşmelere katılma hakkı vardır fakat oy kullanamamaktadır [42]. Panel ve çalışma grubu üyelikleri de bulunmaktadır. Türkiye, 2016 yılında yapılan 39. ICAO Genel Kurul Toplantısı’nda 3 yıl görev yapacak ICAO Konsey Üyesi olarak belirlenmiştir [144].

3.3.1.2. Avrupa Kuzey Atlantik Bölgesel Havacılık Emniyet Grubu (RASG)

Emniyet ile ilgili olarak ICAO tarafından alınan kararların Avrupa bölgesindeki uygulamalarını takip etmek amacıyla 1947 yılında Paris’te kurulmuştur. Türkiye’nin başkan yardımcısı olduğu bu kuruluşun 57 üyesi bulunmaktadır [78].

3.3.1.3. Sivil Havacılık Komisyonu (D8)

D8 ülkelerinin sivil havacılık otoriteleri arasında eş güdümü gerçekleştirmek ve iş birliğini geliştirmek amacıyla 2007 yılında İstanbul’da kurulmuştur. D8 ülkeleri organizasyonu bünyesinde kurulan bir komisyonda üye devlet olarak Türkiye; güvenlik görev gücü başkanlığı, eğitim ve kapasite geliştirme görev gücü başkanlığı ve ticari hususlar görev gücü başkan yardımcılığı görevlerini yerine getirmektedir [78].

3.3.1.4.Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)

Havayolu taşımacılığının emniyetli/güvenli/ekonomik olmasını sağlamak, havayolu işletmelerinin çıkarlarını korumak aynı zamanda da havayolunu kullanan yolcuların memnuniyetini kazanmak amacıyla tarifeli uçuş yapan 31 ülkenin 57 havayolu işletmesi tarafından Küba Havana’da 1945 yılında kurulmuştur. Günümüzde 140 farklı ülkeden 270 üye havayolu işletmesine hizmet vermektedir. Modern IATA, dünyada ilk uluslararası tarifeli uçuşun gerçekleştirildiği 1919 yılında kurulan Uluslararası Hava Trafik Derneği (International Air Traffic Association) adlı kuruluşun devamı niteliğindedir.

IATA; tarifelerin belirlenmesi, bilet fiyatlarının güncellenmesi, taşınacak ürün miktarlarının özellikleri, uçuş frekanslarının sıklığı, acente komisyonları gibi ekonomik kararları almakla görevlidir. Merkezi Montreal/Kanada’da bulunan IATA, başta ICAO olmak üzere diğer uluslararası kuruluşlarla görüşmeler sağlayarak işbirliği gerçekleştirmektedir. Uluslararası tarifeli uçuş yapanlar “aktif üye”; iç hat taşımacılığı yapanlar “yardımcı üye” olarak adlandırılmakla beraber tüm üyelerin tarifeli uçuş yapmaları ve ICAO’da olduğu gibi Birleşmiş Milletlere üye olma şartı vardır.

Türkiye’nin üyesi ve ilişkide olduğu uluslararası kuruluşlar arasında yer alan IATA’ya havayolu ve yer hizmetleri kuruluşları da üye olabilmektedir. IATA’nın yer hizmetleri kuruluşlarını üyeliğine almadan yaptığı operasyonel güvenlik denetim programında yaklaşık 900 kriteri yerine getirerek üyeliğe hak kazanan SunExpress Havayolları; THY A.O, Onurair ve Pegasus Havayolları’nın ardından IATA üyeliği onaylanan dördüncü Türk havayolu işletmesi olmuştur. Bu havayollarının yanı sıra, geçtiğimiz yıllarda uçuşlarını tamamen durduran Borajet ve Atlasjet Havayolları’nın da üyeliği bulunmaktaydı. Bunun neticesinde Türk özel sivil havacılık sektöründeki tüm tarifeli hava taşıyıcıları IATA üyesi olmuştur [43].

3.3.1.5.Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (Eurocontrol)

Uluslararası işbirliği konusunda ortaya çıkan yeni fikirler ve 1919 yılında hava seyrüsefer emniyetini sağlamak için imzalanan anlaşmalar Avrupa’daki altı devletin (Belçika, Fransa, Almanya Federal Cumhuriyeti, Lüksemburg, Hollanda ve Birleşik Krallık) bütünleşmesini sağlamıştır. Böylece 13 Aralık 1960 tarihinde kuruluş sözleşmesi imzalanmış, 1963 yılında onaylanmış ve yürürlüğe konulmuştur.

Avrupa’daki ilgili havacılık otoritelerinin işlerini koordine etmek, bir pan-Avrupa hava trafik yönetim sistemi geliştirmek amacıyla kurulmuştur. Merkezi Belçika’da bulunan Brüksel kentidir. ECAC ile işbirliği kurduğu yıl 1986’dır. AB tarafından 2002 yılında havacılık hizmetlerini gerçekleştirmek ve hava seyrüsefer emniyetini sağlamak için EASA’nın kurulmasıyla önceki etkisini kaybetmeye başlamıştır. İki kuruluş arasında yetki paylaşımı konusunda sorunlar

çıkınca 2010 yılında Eurocontrol bir yenilenme sürecine girmiştir. 2019 yılı itibariyle üye sayısı 41 olmuştur.

Türkiye Eurocontrol'e 1989 yılında üye olmuştur. Eurocontrol'ün nihai karar organı olan Daimî Konsey'de 1944'te başkan ve yardımcılığı görevleri almıştır. 1 Ocak 2014'te bir yıllık süre için Geçici Konsey'e de başkanlık etmiştir [105]. Genişletilmiş yol ücretleri komitesi üyeliği ve daimî finans komitesi üyeliği görevleri bulunmaktadır.

3.3.1.6. Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (EASA)

Avrupa hava sahasında sivil havacılığın güvenliğinin sağlanması amacıyla 15 Temmuz 2002 tarihinde Almanya'nın Köln şehrinde kurulmuştur. AB tarafından kurulan EASA; hava aracı, uçuş, üretim, denetleme ile ilgili kapsamlı mevzuatların oluşturulmasını ve uygulamaların kontrolünü, uçuş ve yer güvenliğini sağlamayı amaçlamaktadır.

İkili Havacılık Güvenliği Anlaşması, EASA ile AB'ye üye olmayan hükümetler arasında imzalanmaktadır. Anlaşma iki taraf arasındaki işbirliği sertifikaların karşılıklı kabulünü vurgulamaktadır. Amerika, Kanada, Brezilya EASA ile ikili anlaşma yapan devletlerdendir. EASA ile AB üyeliği bulunmayan bir ülkenin otoritesi ve bölgesel veya uluslararası bir kuruluş arasında genellikle bir Çalışma Düzenlemesi anlaşması imzalanmaktadır. Anlaşma teknik konuları kapsamaktadır. Azerbaycan, Rusya ve Mısır ile EASA arasında Çalışma Düzenlemesi anlaşması yapılmıştır [44].

3.3.1.7. Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC)

Avrupa'da emniyetli, verimli ve sürdürülebilir bir taşımacılık sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesi için ECAC açılış oturumunu 29 Kasım-16 Aralık 1955 tarihinde düzenlenmiştir. Oturuma katılan üye sayısı 19 iken; günümüzde ise 44 üyeye sahip ECAC, sivil havacılık ile ilgilenen herhangi bir Avrupa örgütünün en geniş üye ülkelerini kapsamaktadır.

ECAC üyeleri, genel oturum merkezi olan Strazburg'daki Avrupa Parlamentosu'nda her üç yılda bir toplanmaktadırlar. Üçlü Oturum'da üyeler tarafından gelecekteki üç yıl için ECAC'ın çalışma programı ve bütçesi belirlenmektedir. En son Üçlü Oturum 2018'de yapılmıştır ve 2019-2021 çalışma programı kabul edilmiştir.

ECAC havacılık alanında köklü uzmanlığı, pan-Avrupa üyeliği ve ICAO ile yakın işbirliği ile karmaşık sivil havacılık çıkmazına dönüşen meselelerin tartışılması için eşsiz bir Avrupa forumu olarak hizmet etmektedir. Kardeş organizasyonları arasındaki devlet kurumları olan Avrupa Komisyonu (Avrupa Birliği, Avrupa Konseyi ve Avrupa Parlamentosu) yanında ICAO, EASA, IATA, EUROCONTROL ve JAA Eğitim Organizasyonu aracılığıyla aktif iş birliği ağını

geliştirmiştir. Hava taşımacılığı sanayisinin paydaşlarını temsil eden endüstri ve kuruluşlarla çeşitli bağlantıları bulunmaktadır.

Türkiye 1955'te ECAC'a üye devletler arasındaki yerini almıştır. ECAC tarafından 1 Temmuz 2015 tarihinde Strazburg' da düzenlenen genel kurul toplantısında SHGM başkanı Bilal EKŞİ, ikinci kez ECAC Başkan Yardımcılığı'na seçilmiştir. Böylece Türkiye, Avrupa sivil havacılığında söz sahibi kuruluşlardan biri olan ECAC'ın karar alma birimindeki yerini korumaktadır [45]. Ek olarak ECAC yönetiminin belirlendiği genel kurulda Türkiye'yi temsilen SHGM başkan vekili Bahri Kesici gelecek 3 yıl için ECAC Koordinasyon Komitesi üyeliğine seçilmiştir [46].

3.3.1.8. Müşterek Havacılık Otoriteleri- Eğitim Organizasyonu (JAA-TO)

Avrupa'da havacılık emniyetinin gerçekleştirilmesi için duyulan eğitim ihtiyacını karşılamak amacıyla 1955 yılında Fransa'da kurulmuştur. ECAC bünyesinde alt organizasyon olan kuruluşa ECAC üyesi olan 44 ülke aynı zamanda bu organizasyona da üyedir [78].

3.3.1.9. Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI)

Devletlerin, uluslararası kuruluşların ile havalimanlarının çıkarlarını korumak hususunda havalimanlarında standartlar, politikalar ve önerilen uygulamaların geliştirilmesi ve dünyadaki standartların yükseltilmesi ile bilgi ve eğitim olanakları sağlanması amacıyla 1991 yılında kurulmuştur. Türkiye'nin ilişkide olduğu uluslararası kuruluşlar arasında yer almaktadır. SHGM ile ACI arasında işbirliğini geliştirme protokolü imzalanmıştır [78].

3.3.2. Ulusal Sivil Havacılık Kuruluşları

Küresel havacılık sisteminde her ülke kendi havacılığını geliştirmek, ülke içinde alınacak karar ve atılacak adımları saptamak adına yerel kurumlara ihtiyaç duymaktadır. Bu anlamda Türkiye'de ulusal sivil havacılık kuruluşları olan UAB, SHGM, DHMİ, DLH ve Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü'nün görev ve yetkileri, bu bölümde verilecektir.

3.3.2.1. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (UAB)

Ulaştırma ve haberleşme hizmetleri ile ulaşırma, denizcilik, haberleşme, uzay ve bilgi teknolojileri alanlarında faaliyet göstermesi görevi 27 Mayıs 1939 tarihinde kurulan Ulaştırma Bakanlığına verilmiştir. Karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu gibi ulaşım modları arasında dengeli, erişilebilir, ekonomik ve güvenli bir hizmet veren Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, toplumun yaşam kalitesini yükseltmekte ülke kalkınmasına katkı sağlamaktadır.

UAB'nin hizmet ve faaliyet alanları ile ilgili kurumu doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönlerden etkileyen dış paydaşlar arasında kamu kurum/kuruluşları, üniversiteler, özel sektör kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, meslek odalarının yanında havacılık ve uzay teknolojileri sektörü de yer almaktadır. Sektör içerisinde yer alan ODTÜ Havacılık ve Uzay Fakültesi ile Türk Hava Kurumu Üniversitesi gibi havacılık eğitim kurumları da bakanlığın paydaşlarındandır. Ayrıca; sektör içerisinde yer alan Alp Havacılık San. A.Ş. ve TUSAŞ gibi özel sektör kuruluşları da bakanlığın paydaşlarındandır. 10.11.2005 tarihinde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü özel bütçeli bir kurum statüsünde UAB'ye bağlı kuruluşlardan birisi olmuştur, Ulaştırma Bakanlığı ile ilgili kuruluşlar arasında DHMİ Genel Müdürlüğü yer almaktadır.

Havayolu ile ulaşım, en hızlı ve güvenli seyahat biçimi olarak dünya toplumları tarafından genel kabul görmesi üzerine havayolu ulaşım altyapısını yaygınlaştırmak hedefine ulaşmak için “Her 100 km de bir havalimanı” ve “Her ile havalimanı” gibi stratejiler bakanlık tarafından oluşturulmaktadır. Türkiye’de hava meydanlarının plan, proje ve altyapı inşaatları, havayolu tehlikeli madde taşıma yetki belgesi verilmesi, hava aracı kazalarından kaynaklı arama kurtarma faaliyetlerinin yürütülmesi gibi faaliyet alanlarında UAB'nin görev ve yükümlülükleri bulunmaktadır [106].

3.3.2.2.Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)

Dünya sivil havacılığının hızlı bir gelişme göstermesi, teknolojinin uluslararası rekabet aracı olarak kullanılması, milli çıkarların korunması ile uluslararası havacılık ilişkilerinin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı, 1987 yılında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ismini alarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır. 18 Kasım 2005 tarihine kadar Ulaştırma Bakanlığının ana hizmet birimi olan SHGM, bu tarihten sonra yürürlüğe giren 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile finansal açıdan özerk hale gelmiş ve şu anki yönetim yapısına ulaşmıştır.

Türk sivil havacılık sektörünün emniyetini ve güvenliğini belirlenen kurallar çerçevesinde sağlamayı kendine misyon edinen SHGM, sivil havacılık faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası kurallara uygun olması ile verilen hizmetlerin kaliteli olması için çeşitli çalışma grupları oluşturmuştur. Uzman kişilerden oluşan bu gruplar mevzuat hazırlama, soru bankası oluşturma, alan kitapları oluşturma gibi sorumlulukları yüklenmişlerdir.

Sivil havacılık sektörüne hareket etme olanağı tanıyan, çevreye karşı duyarlı ve her vatandaşa eşit fırsatlar sunan projeler yapan SHGM, sürdürülebilir ilerlemeyi hedef edinmiştir. “Engelsiz” Havaalanı projesi, her ilçeye bir heliport projesi, ulaşım hizmetinin yaygınlaştırılması ve hava-kara taşımacılığı entegrasyonu SHGM'nin kurumsal projelerinden bazılarıdır [107].

3.3.2.3. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ)

Türkiye’de havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye’nin hava sahasındaki trafiğin oluşturulması ve denetlenmesi DHMİ tarafından yapılmaktadır. Türk sivil havacılık sektörünün altyapısını oluşturan tesis ve donanımına sahip kuruluş 1933 yılından bu yana farklı isim ve statülerle hizmetleri vermeye devam etmektedir. 233 sayılı KHK ve ana statüsü sınırları içinde 1984 yılından itibaren çalışmalarını Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olarak sürdürmektedir [47].

DHMİ; tüzel kişiliğe sahip, iş ile hizmetlerinde özerk, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı’na bağlı ve en son hukuki düzenlemeyle hizmetleri imtiyaz sayılan bir Kamu İktisadi Kuruluşu’dur. Sivil havacılık hizmetinin parçası olan havayolu taşımacılığı, havalimanlarının çalıştırılması, yer hizmetlerinin gerçekleştirilmesi, hava trafik kontrol hizmetlerinin verilmesi, seyrüsefer sistem ve yardımcılarının yerleştirilmesi ve çalıştırılması, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve donanımların oluşturulması, çalıştırılması ve çağdaş havacılık seviyesine çıkarılması DHMİ’nin ana statüsü ile belirlenen amaç ve etkinlik konularındandır.

3.3.2.4. Alt Yapı Yatırımları Genel Müdürlüğü

Devletçe yaptırılacak demiryolları, limanlar, barınaklar, havalimanları ve bunlarla alakalı teçhizat ve tesislerin sağlanması alakalı kuruluşlarla iş birliği yapmaktadır. Bu doğrultuda plan ve programları hazırlayarak, aksaklıkları engellemek için gerekli tedbirleri almaktadır. Araştırma, etüt, istikşaf, proje, keşif, şartname olanakları tanıyarak inşaatların bakım ve onarımlarını yapmak veya yaptırmak, yapımı tamamlanan kamu kurumlarını ilgili kuruluşlara devretmek, yapılmış olan kurumların periyodik bakımını ve onarımını yapmak için esaslar hazırlayan bir kurumdur.

DLH havacılık açısından incelenecek olursa ilk olarak; Avrupa’da hava araçlarının askeri amaçlarla kullanılmaya başlanması ile 1911 yılında Yeşilköy Havaalanının imar faaliyetlerine başlanarak Türk sivil havacılık sektörünün temelini atılmasını amaçlanmıştır. 1952 yılında Türkiye’nin NATO’ya katılması sonucu askeri amaçlı havaalanlarına ihtiyaç duyulmuş ve bu görev Bayındırlık Bakanlığı’nın eliyle Hava Meydanları İnşaatı Müdürlüğü olarak organize edilen bu kuruma verilmiştir. Ayrıca kurum akaryakıt boru hatları yapımı ile de görevlendirilmiş ve 31 Mart 1956 tarihinde HATİR’e dönüştürülerek havacılık altyapısını geliştirmiştir.

Yapımcı kuruluş olarak DLH ile işletmeciler kuruluşların yatırımların tespiti ve gerçekleştirilmesinde daha pozitif sonuçlar verebilmesi amacıyla 1986 yılında tek bir bakanlık bünyesinde Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı’na devredilmiştir. 1 Kasım 2011 tarihinde yayınlanan bir KHK ile Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü olarak hizmetine devam etmektedir [108].

3.3.2.5. Meteoroloji Genel Müdürlüğü

Devlet Meteoroloji İşleri Umum Müdürlüğü kuruluş kanununun 10 Şubat 1937 tarihinde kabul edilmesiyle birlikte meteorolojik hizmetlerin hatasız ve zamanında yürütülebilmesi için

ihtiyaç duyulan yerlerde çeşitli tipte meteoroloji istasyonları veya birimleri açmak ve çalıştırmakla görevlendirilmiştir. Zaman içinde farklı kurumlara bağlı olarak hizmet veriyse de günümüzde Başbakanlığa bağlı bir kurumdur. Meteoroloji Genel Müdürlüğü, uluslararası işbirliğinin artması sonucu kurulan Dünya Meteoroloji Teşkilâtı'na 31 Mayıs 1949 tarihinde üye olmuştur [110].

Uçuşun gerçekleşmesini etkileyen meteorolojik olay ve değişkenlerin gözlem ve tahminlerini inceleyen ve meteorolojinin havacılıkla ilişkili dalı “Aeronatik Meteoroloji/Havacılık Meteorolojisi” olarak bilinmektedir.

Türkiye'nin ekonomik, askeri ve turizm değerlerindeki ilerlemelere doğru orantılı olacak şekilde havacılık faaliyetleri de artmaktadır. Havacılık meteorolojik hadiselerle karşı hassas bir sektör olduğundan sayıları hızla artan havaalanları meteorolojik desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Bu aşama da Meteoroloji Genel Müdürlüğüne sağlanan hizmet WMO ve ICAO standartlarındadır. Akaryakıt fiyatlarında yaşanan artış havayolu işletmelerinin uçuş planlamalarını meteorolojik bilgileri gözlemleyerek yapmalarını sağlamaktadır. Meteorolojik bilgiler iniş ve kalkışlarda pilotlar için önemli olmakta ayrıca uçuşun emniyeti, konfor ve rahat bir yolculuğu da beraberinde getirmektedir.

Uçuş faaliyetlerini etkileyecek olan hava meydanlarındaki rüzgâr sürati ve yönü, görüş mesafesi, pist görüş mesafesi, yağışın türü ve şiddeti, bulut alt taban yüksekliği, altimetrik basınç değeri, türbülans ve rüzgâr kırılması gibi meteorolojik parametrelerin saptanması amacıyla ICAO'nun belirlediği şartlara sahip, her havalimanında milli veya milletlerarası meteorolojik veri transferi yapacak en az bir meteoroloji birimi yer almak mecburiyetindedir [109].

3.4. TÜRKİYE'DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KURUM/KURULUŞ VE İŞLETMELER

Sivil havacılık sektörü; sadece kural koyucu otoritelerden değil aynı zamanda yolculardan hizmet sağlayıcılara, havayolu işletmelerine, eğitim kurumlarına kadar geniş çaplı bir çerçeveden oluşmaktadır. Bu anlamda sivil nitelikteki havacılığın gelişmesine katkı sağlayan yer hizmeti kuruluşları, havayolu işletmeleri, genel havacılık işletmeleri, hava taksi işletmeleri ve eğitim kurumları bu bölümde incelenerek havacılığın Türkiye'deki mevcut durumu hakkında bilgi verilecektir.

3.4.1. Yer Hizmeti Kuruluşları

Yer hizmeti kuruluşları, Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği SHY-22 hükümlerinin gereği olan temsil, yük kontrolü ve haberleşme, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü, yakıt ve yağ, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi gibi uçuşa hazırlık işlemlerini yerine getirmektedir.

Türkiye'nin ilk özel yer hizmeti kuruluşu olan Çelebi Hava Servisi, 1958 yılında Ankara Esenboğa Havaalanı'nda faaliyetlerine başlamıştır. İlk hizmet, Iran Air ve Sabena Belgian Airlines'a verilmiştir [111]. Çelebi kuruluşu havacılık sektöründe yer hizmetleri, kargo ve antrepo işletmeciliği gibi alanlarda hizmet vermektedir.

HAVAŞ, Türkiye'de yer hizmetleri alanında faaliyette bulunmak üzere kurulan ve günümüzde de bu faaliyetlerini sürdüren ilk kuruluştur. HAVAŞ, kapitalinin büyük çoğunluğunu sağlayan THY'nin öncülüğünde 8 Nisan 1958 tarihinde Usaş A.Ş. adı ile kuruldu. Ancak şirket ilk faaliyetlerine THY'nin bünyesinde 1933 yılında başlamıştır. Bir havayolunun, havalimanlarında ihtiyaç duyacağı her türlü yer hizmeti desteğini sağlayacak şekilde teşkilatlanmıştır. HAVAŞ'ın sunduğu yer hizmetleri IATA Yer Hizmetleri Anlaşması kapsamında olup şunları içermektedir; yolcu hizmetleri, ramp (apron üzerindeki uçak hareketlerini kontrol eden ünite) hizmetleri, kargo ve posta hizmetleri, uçuş operasyonları/yük kontrol ve haberleşme hizmetleri, temsil ve gözetim hizmetleridir. HAVAŞ'ın tüm faaliyetleri arasında en önemli yere sahip olan yer hizmetlerini doğrudan ya da paydaşları aracılığıyla sağlamaktadır. Türkiye'de 28 havalimanında yer hizmeti veren kuruluş yurt dışında ise 2 havalimanında yer hizmeti vermektedir [48].

Yer hizmetleri şirketi Turkish Ground Services (TGS), Türk Hava Yolları'nın havacılığın yan faaliyetlerini ayrı bir şirket bünyesinde gerçekleştirme amacı doğrultusunda Kasım 2008'de kurulmuştur. Havaş, Türk Hava Yolları ile Mart 2009'da imzaladığı anlaşma kapsamında ise şirketin yüzde 50 oranında ortağı olmuştur [146]. 1 Ocak 2010 tarihinde sektörde yerini alan TGS; İstanbul havalimanı, İstanbul Atatürk, İstanbul Sabiha Gökçen, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Adana, Milas-Bodrum ve Dalaman Havalimanları'nda olmak üzere toplam 9 istasyonda hem THY hem de anlaşmalı 200'ün üzerinde havayoluna yer hizmetleri sunmaktadır. "Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği" çerçevesinde ramp, harekât, kargo ve yolcu hizmetlerini sunan TGS, şirket politikası olarak müşteri memnuniyetini esas alırken, kusursuz hizmet anlayışını benimsemektedir. TGS'nin aldığı Kalite Yönetim Sistemi, Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, Çevre Yönetim Sistemleri, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgeleri uluslararası kalite yönetim standardındadır. TGS; SHGM

tarafından onaylı “Yeşil Havalimanı Kuruluşu” belgesini 5 istasyonda ve Engelsiz Havalimanı Kuruluşu” belgesini 8 istasyonda almıştır.

Kürşat Ulutaş ile Tansen Koçboğan arasında 28.11.2019 tarihinde gerçekleşen işbirliği ile FOGO YER HİZMETLERİ A.Ş. kurulmuştur. İstanbul, Ankara ve Denizli havalimanlarında anlaşma yaptığı yabancı havayolu işletmelerine hizmet vermektedir. Yolcu hizmetleri, rampa hizmetleri ve yük kontrol ve haberleşme hizmetleri FUGO tarafından sağlanan hizmet türleri arasındadır [145]. Şirket değerlerini kalite politikası ve çevre politikası kapsamında oluşturan FUGO, Türk Sivil Havacılık Sektörüne yeni bir nefes olmayı kendine misyon edinmiştir.

Türkiye’de yer hizmeti veren kuruluşlar aşağıdaki tabloda belirtilmiş olup bunların hangi grupta ruhsat aldıkları ve ne tür hizmet verdikleri açıklanmıştır.

Tablo 3-1: Yer Hizmeti Kuruluşları [112]

İşletmenin Adı	Ruhsat Kapsamı	İşletmenin Adı	Ruhsat Kapsamı
TGS YER HİZMETLERİ A.Ş.	A Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	ONUR HAVA TAŞIMACILIK A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
HAVAALANLARI YER HİZMETLERİ A.Ş. (HAVAŞ)	A Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş.	A Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	SUUDİ ARABİSTAN HAVAYOLLARI	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
ATLASJET HAVACILIK A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	SWISS INTERNATIONAL AIR LINES LTD. (MERKEZİ İSVİÇRE) TÜRKİYE İSTANBUL ŞUBESİ	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
GÜNEŞ EKSPRES HAVACILIK A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	THY A.O.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
LUFTHANSA ALMAN HAVAYOLLARI	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	TURİSTİK HAVA TAŞIMACILIK A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu

Tablo 3-1: Yer Hizmeti Kuruluşları [112] (devamı)

MNG HAVAYOLLARI TAŞIMACILIK A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	AEROFLOT RUS HAVAYOLLARI RUSYA MOSKOVA TÜRKİYE İSTANBUL ŞUBESİ	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
SUNEXPRESS DEUTSCHLAND GMBH	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu	İRAN İSLAM CUMHURİYETİ HAVA YOLLARI	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
AKUA TRANS TURİZM HAVACILIK LTD.ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Gözetim ve Yönetim)	SANCAK UÇAK İÇİ SERVİSLERİ A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (İkram Servis)
ATLASJET TEMSİL VE GÖZETİM HİZMETLERİ A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)	GÖZEN GÜVENLİK HİZMETLERİ VE TİC. A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
BİLEN HAVACILIK LTD. ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)	TAV ÖZEL GÜVENLİK HİZMETLERİ A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Uçak Özel Güvenlik ve Hizmet Denetimi)
CASİO AIR SERVİS HİZMETLERİ DIŞ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)	MAPLE GROUP HAVACILIK TURİZM DIŞ TİC. ANONİM	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
SİLKWAY KARGO TAŞ. VE TUR. LTD.ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)	SİSTEM LOJİSTİK HİZMETLERİ A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Kargo ve Posta)
GÖZEN HAVACILIK VE TİC. A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Uçak Özel Güvenlik ve Hizmet Denetimi)	ACM AIR CHARTER MARKET UÇAK SER. VE TUR. HİZ. LTD. ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)

Tablo 3-1: Yer Hizmeti Kuruluşları [112] (devamı)

MERKÜR ULUSLARASI TAŞ. TUR. VE HAV. A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)	ADRIYATİK TAŞIMACILIK DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
AIRPAK TEMİZLİK HİZMETLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Gözetim ve Yönetim)	AIR MARK HAVACILIK TURİZM VE TAŞIMACILIK LTD. ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
SİSTEM GÜVENLİK HİZMETLERİ LTD. ŞTİ	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Uçak Özel Güvenlik ve Hizmet Denetimi)	THY DO& CO İKRAM HİZMETLERİ A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (İkram Servis)
5M YER HİZMETLERİ A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Gözetim ve Yönetim)	LSG SKY CHEFS HAVACILIK HİZMETLERİ A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (İkram Servis)
AKYOL GIDA TURİZM OTEL İNŞ. TİC. LTD. ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (İkram Servis)	AKYOL GIDA TURİZM İNŞAAT PETROL TİC. LTD. ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
FLY HAVA KARGO SERVİS HAV. VE TUR. HİZ. LTD. ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)	MİAD TURİZM DANIŞMANLIK ORGANİZASYON HİZ. LTD. ŞTİ.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)

3.4.2. Havayolu İşletmeleri

Koltuk kapasitesi en az yirmi olan üst limiti kısıtlanmamış Türk tescilli uçaklarla yolcu taşımacılığı veya sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri bu kapsamda değerlendirilmektedir. Türkiye’de havayolu işletmelerini ruhsatlandırılan kuruluş olan SHGM tarafından izinli tarifeli veya tarifesiz olmak üzere 10 havayolu bulunmaktadır. Bu havayollarından 3 tanesi sadece yük taşımacılığı yapmaktadır.

Tablo 3-2: Türkiye’de SHGM Tarafından Ruhsatlandırılmış Ticari Havayolu İşletmeleri [113]

İşletmenin Adı	Ruhsat No	Ruhsat Kapsamı
THY A.O.	TR 001	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	TR 003	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	TR 004	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	TR 005	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.	TR 006	İç ve Dış Harlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı
Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.	TR 007	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
ULS Hava Yolları Kargo Taşımacılık A.Ş.	TR 013	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	TR 015	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
ACT Hava Yolları A.Ş.	TR 016	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı
Tailwind Havayolları A.Ş.	TR 022	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı

3.4.3. Genel Havacılık İşletmeleri

Ticari hava taşımacılığı ağına dahil olmayarak yolcu ve yük taşımacılığı yapan işletmeler ile daha önce planlanan operasyonları ve eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla herhangi bir ücret bilgisi içerip içermediği sorgulanmaksızın önceden belirlenmiş bir hava sahasında görev yapan işletmelerden oluşmaktadır. 96 adet genel havacılık işletmesi SHGM bünyesinde hizmet vermektedir.

3.4.4. Hava Taksi İşletmeleri

Koltuk kapasitesine 19 ile sınırlandırılan Türk tescilli hava araçları ile ticari hava taşımacılığı hizmeti veren işletmeler hava taksi işletmeleri olarak adlandırılmaktadır. Türkiye’de 40 adet hava taksi işletmesi hizmet vermektedir [114].

3.4.5. Yetkili Eğitim Kuruluşları

Yapılan küçük hataların büyük sorunlara yol açabildiği sivil havacılık sektöründe yeterlik belgesi gerektiren, liyakatli personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlere ait standartlar belirlenerek, bu personelleri yetiştirecek eğitim kuruluşları SHGM tarafından yetkilendirilmektedir. Yetkili havacılık eğitim kuruluşları; pilotların, bakım teknisyenlerinin, uçuş harekât uzmanlarının, kabin memurlarının, havacılık güvenliği personellerinin mümkün olan en verimli eğitimleri almalarını sağlamak amacıyla açılmıştır. Bu kuruluşlar havacılık sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli personel ihtiyacını karşılama hususunda önemli bir yere sahiptir. Birer havacılık işletmesi olan bu kuruluşlar aşağıda belirtilmiştir.

3.4.5.1. *Terminal İşletmeciliği Eğitim Kuruluşları*

Terminal işletmeciliği alanında yetkili eğitim kuruluşları şunlardır:

- İlke Eğitim ve Sağlık Vakfı Kapadokya Meslek Yüksekokulu
- Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü Hasan Polatkan Havalimanı Müdürlüğü

3.4.5.2. *Havaalanı Standartları ve Emniyeti ile Heliportlar Kapsamındaki Eğitim Kuruluşları*

Türkiye’de havaalanı standartları ve emniyeti kapsamında eğitim veren kuruluşlar ile heliportlar kapsamında eğitim veren kuruluşlar iki ayrı alt kategoride hizmet vermektedirler. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.

- a) Havaalanları: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Anadolu Üniversitesi, İlke Eğitim ve Sağlık Vakfı Kapadokya Meslek Yüksekokulu, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi.
- b) Heliportlar: Ayjet Uçuş Okulu, İlke Eğitim ve Sağlık Vakfı Kapadokya Meslek Yüksekokulu, Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi.

3.4.5.3. SHY-147 Kapsamında Okul Statüsü ile Yetkilendirilmiş Eğitim Kuruluşları

Üniversite ve lise düzeylerinde eğitim veren kuruluşlar arasında; Bağcılar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Eskişehir Sabiha Gökçen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Maltepe Üniversitesi – Meslek Yüksekokulu, İstanbul Gelişim Üniversitesi – Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, İstanbul Gelişim Üniversitesi – Gelişim Meslek Yüksekokulu, İstanbul Aydın Üniversitesi - Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Türk Hava Kurumu Üniversitesi - İzmir Havacılık Meslek Yüksekokulu, Uşak Üniversitesi – Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu, Türk Hava Kurumu Üniversitesi - Ankara Havacılık Meslek Yüksekokulu, Ege Üniversitesi – Havacılık Meslek Yüksekokulu, Fırat Üniversitesi – Sivil Havacılık Yüksekokulu, İstanbul Üniversitesi – Cerrahpaşa Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ve Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Meslek Yüksekokulu yer almaktadır.

3.4.5.4. Uçuş İzinleri Eğitim Kuruluşları

Uçuş izinleri alanında yetkili eğitim kuruluşları şunlardır:

- HEM Havayolu Havaalanları Yer Hizmetleri
- Araç Gereç Yazılım Eğitim Danışmanlık İnş. T.A.Ş.

3.4.5.5. Havacılık Tıbbi Eğitim Kurumu

Eskişehir Uçucu Sağlığı Araştırma ve Eğitim Merkezi (USAEM), havacılık tıbbi eğitimini veren tek ulusal eğitim kuruluşudur.

3.4.5.6. Shy-147 Bakım Teknisyeni Eğitim Kuruluşları

Bakım teknisyeni yetiştirmek amacıyla açılan yetkili kuruluşlar arasında Türk Hava Yolları Teknik A.Ş., Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Erciyes Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, MRO Teknik Servis San. ve Tic. A.Ş., Türk Hava Kurumu Türkkuşu Genel Müdürlüğü, Kapadokya Üniversitesi, Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., MNG Jet Havacılık A.Ş., Atılım Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, Samsun Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi yer almaktadır.

3.4.5.7. Uçuş Harekât (Dispatcher) Eğitim Kuruluşları

Uçuş harekât elemanı yetiştirme görevi; Türk Hava Yolları A.O., DUHA Havacılık ve Eğitim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti., Hem Havayolu Havaalanları Yer Hiz. ve Araç Gereç Yazılım Eğitim, Onur Air Taşımacılık A.Ş., Kapadokya Üniversitesi, İstanbul Gelişim Meslek Yüksek Okulu Uçuş Harekât Uzmanı Ön Lisans Programı, Telepati Akademi Havacılık A.Ş., Kültür Üniversitesi ve Antalya Bilim Üniversitesine verilmiştir.

3.4.5.8. Kabin Ekibi Temel Eğitim Kuruluşları

Türkiye’de kabin ekibine temel eğitim veren kuruluşlar iki ayrı alt kategoriye ayrılarak ele alınacaktır. Bu kuruluşlar aşağıda belirtilmişlerdir:

a) Bağımsız Kuruluşlar: Kapadokya Üniversitesi, THK Üniversitesi İzmir Havacılık Meslek Yüksekokulu, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi İktisadi İşletmesi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Akademi Havacılık A.Ş., THK Üniversitesi Ankara Havacılık Meslek Yüksekokulu, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Ataşehir Adıgüzel Meslek Yüksekokulu, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Meslek Yüksekokulu.

b) Havayolu İşletmeleri: THY A.O., Güneş Ekspres Havacılık A.Ş., Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., Onur Air Taşımacılık A.Ş., Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş., Turistik Hava Taşımacılık A.Ş., Tailwind Havayolları A.Ş.

3.4.5.9. Kabin Acil Durum Eğitim Merkezleri

Türkiye’de kabin içi acil durum eğitimi aşağıda belirtilen 3 kuruluş tarafından verilmektedir:

- THY A.O.,
- AFSC Uçuş Simülatör Özel Eğitim Hiz.
- Tic. A.Ş., Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.

3.4.5.10. Havacılık Güvenliği Eğitim Kuruluşları

Hem Havayolu Havaalanları Yer Hizmetleri ve Araç Gereç Yazılım Eğitim Danışmanlık İnş. T.A.Ş., Gözen Güvenlik Hizmetleri ve Tic. A.Ş., TAV Özel Güvenlik Hizmetleri A.Ş., Tailwind Havayolları A.Ş., Turistik Hava Taşımacılık A.Ş., Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş., Onur Air Taşımacılık A.Ş., Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., TGS Yer Hizmetleri A.Ş., ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş., ACT Havayolları A.Ş., ISS Proser Koruma ve Güvenlik Hizmetleri A.Ş., Türk Hava Yolları A.O., Securitas Güvenlik Hizmetleri A.Ş., MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş. havacılık güvenliği alanında eğitim veren yetkili kuruluşları arasında yer almaktadır [115].

3.4.6. Türkiye’de Bulunan Havalimanı İşletmecileri

2020 yılı DHMİ verilerine göre 56 tane aktif havaalanı bulunmaktadır [138]. Havalimanları içinde İstanbul Yeni Havalimanı, Antalya Havalimanı ve İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı

2019 yılında en çok yolcuyu ağırlayarak en büyük havalimanları arasında yerlerini almışlardır [49].

ACI'nın 2008-2018 dönemini kapsayan rapora göre Sabiha Gökçen Havalimanı bağlantı noktasını yüzde 929 artırarak Avrupa'da uçuş ağını en fazla geliştiren havalimanı unvanını almıştır [50].

Havalimanlarında faaliyet gösteren kuruluşların çevreye verdikleri zararları aşamalı bir şekilde azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak amacıyla UAB bünyesinde SHGM tarafından yürütülen Yeşil Havaalanı Projesi çerçevesinde üç işletmeye Yeşil Kuruluş unvanı verilmiştir. THY, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanı olmak üzere iki havalimanında Yeşil Kuruluş Sertifikası almaya hak kazanmıştır. DHMİ'ye Sinop Havalimanı için Çelebi Hava Servisi'ne de Erzincan Havalimanı'nda kuruluş sertifikası verildi. Böylece yeşil kuruluş sayısı 157'ye yükselmiştir [51].

Tablo 3-3: Türkiye'de Bulunan Havalimanları [138]

Havalimanları	Düzenlenen Uçuşların Niteliği	İşletim Sahipliği
Adana Havalimanı	Uluslararası	DHMİ
Adıyaman Havalimanı	Ulusal	DHMİ
Ağrı Ahmed-i Hani Havalimanı	Ulusal	DHMİ
Amasya Merzifon Havalimanı	Ulusal	DHMİ
Ankara Esenboğa Havalimanı	Uluslararası	DHMİ
Antalya Havalimanı	Uluslararası	DHMİ
Alanya Gazipaşa Havalimanı	Uluslararası	DHMİ denetimli özel şirket
Aydın Çıldır Havalimanı	Ulusal	DHMİ denetimli özel şirket
Balıkesir Koca Seyit Havalimanı	Uluslararası	DHMİ
Balıkesir Merkez Havalimanı	Ulusal	DHMİ
Batman Havalimanı	Ulusal	DHMİ
Bingöl Havalimanı	Ulusal	DHMİ
Bursa Yenişehir Havalimanı	Uluslararası	DHMİ
Çanakkale Havalimanı	Ulusal	DHMİ
Çanakkale Gökçeada Havalimanı	Ulusal	DHMİ
Denizli Çardak Havalimanı	Uluslararası	DHMİ
Diyarbakır Havalimanı	Uluslararası	DHMİ
Elâzığ Havalimanı	Uluslararası	DHMİ
Erzincan Havalimanı	Ulusal	DHMİ
Erzurum Havalimanı	Uluslararası	DHMİ
Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı	Uluslararası	Eskişehir Teknik Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu

Tablo 3-3: Türkiye’de Bulunan Havalimanları [138] (devamı)

Gaziantep Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Hakkâri Yüksekova Selahaddin Eyyubi Havalimanı	Ulusal	DHMI
Hatay Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Iğdır Şehit Bülent Aydın Havalimanı	Ulusal	DHMI
Isparta Süleyman Demirel Havalimanı	Uluslararası	DHMI
İstanbul Havalimanı	Uluslararası	DHMI denetimli özel şirket (İGA)
İstanbul Atatürk Havalimanı	Uluslararası	DHMI
İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı	Uluslararası	Savunma Sanayii Başkanlığı denetiminde özel şirket (HEAŞ)
İzmir Adnan Menderes Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Kahramanmaraş Havalimanı	Ulusal	DHMI
Kars Harakani Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Kastamonu Havalimanı	Ulusal	DHMI
Kayseri Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Kocaeli Cengiz Topel Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Konya Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Malatya Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Mardin Havalimanı	Ulusal	DHMI
Muğla Dalaman Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Muğla Milas-Bodrum Havalimanı	Ulusal	DHMI
Muş Sultan Alparslan Havalimanı	Ulusal	DHMI
Nevşehir Kapadokya Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Ordu Giresun Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Samsun Çarşamba Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Siirt Havalimanı	Ulusal	DHMI
Sinop Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Sivas Nuri Demirağ Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Şanlıurfa Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Şırnak Şerafettin Elçi Havalimanı	Ulusal	DHMI
Tekirdağ Çorlu Atatürk Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Tokat Havalimanı	Ulusal	DHMI
Trabzon Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Uşak Havalimanı	Ulusal	DHMI
Van Ferit Melen Havalimanı	Uluslararası	DHMI
Zafer Havalimanı	Uluslararası	DHMI denetimli özel şirket
Zonguldak Çaycuma Havalimanı	Uluslararası	DHMI denetimli özel şirket

4. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde; tez çalışmasının önemi, çalışma yöntemi ve yöneme dair havacılık alanındaki literatür verilecektir. Stratejik yönetim açıklanarak bu yöntemlerden biri olarak tez yöntemini oluşturan SWOT analizi anlatılacaktır. Analizin bölgesel havacılık ve THY kapsamında uygulanması, havacılıkta SWOT analizi uygulamalarına örnek olması adına verilecektir.

4.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Sivil havacılık sektörü Türkiye’de son yıllarda hızla gelişmektedir. Dünyada kullanılan ileri teknolojiler başta büyük havalimanları olmak üzere yurt içindeki diğer havalimanlarında da yaygınlaşmaktadır. Havayolu işletmeleri arasında artan rekabet; kendini sürekli güncelleme, farklı stratejiler belirleme, filolarını/uçuş ekibini sıkı bir eğitime tabi tutma gibi şekillerle kendini göstermektedir. Ayrıca havayolu taşımacılığı diğer ulaşım türlerinden daha hızlı, güvenilir ve rahat olmasıyla yolcular tarafından tercih edilmektedir. Uluslararası piyasada havayolu taşımacılığının istenilen düzeyde gelişmesinin turizm, ticaret gibi ekonomik bileşenlere yapacağı domino etkisi göz önüne alınacak olursa Türkiye’de sivil havacılık sektörünün analiz edilmesi; pozitif yanlarının sürdürülebilmesi, fırsatlardan yararlanılması, negatif yanlarının giderilmesi, tehditlerden kurtulmak için çözümler aranması bakımından önem arz etmektedir. Bu noktada SWOT analizi, Türk sivil havacılık sektörünün hem iç çevre hem de dış çevre unsurlarına yer vermesi ve analiz edilmesine imkân tanınması nedeniyle araştırmada kullanılmıştır.

4.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Türkiye’de sivil havacılık sektörünün incelendiği bu tez çalışmasında, Türk sivil havacılık sektörünün mevcut durum analizini yapmak temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu amaca yönelik; SHGM, DHMİ, UAB başta olmak üzere havacılıkla ilgili yerli ve ICAO, IATA, ECAC gibi yabancı havacılık otoritelerinin sitelerden veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerden hareketle stratejik yönetim sürecinde strateji geliştirme ve değerlendirme evresinde oldukça sık kullanılan SWOT analizinden yararlanılmıştır. SWOT analizi ile; Türkiye’de sivil havacılık sektörünün güçlü ve zayıf yanları belirlenmeye, fırsat ve tehditleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Türkiye’de sivil hava ulaşımında rol oynayan kamu/özel sektör kuruluşları çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Tezin benzer çalışmalardan farkı; herhangi bir havayolu işletmesinin, imalat-bakım-revize

firmasının, küresel havayolu işbirliklerinin veya havalimanlarının SWOT analizinden çok ötede genel ve kapsayıcı bir çalışma olmasıdır. Ayrıca Türkiye’de sivil havacılık sektörünün mevcut durumu değerlendirilirken kullanılan verilerin güncel olması geçmişteki çalışmaların devamını sağlamıştır.

4.3. LİTERATÜR TARAMASI

Sivil havacılık sektörü pazar ağının genişliği, gün geçtikçe artan yolcu talebi ile gelişmiş ekonomilerin temel rekabet alanlarından birisi olmuştur. Dinamik bir yapıya sahip olan havacılık sektörünün dış etkenlere karşı oldukça esnek olması, tüm yönlerinin keşfedilebilme şansını doğurmuştur. Havayolu ulaşımı alan yazınında çeşitli yönleriyle incelenen, merak konusu olan ve tazeliğini koruyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel anlamda askeri ve sivil havacılık faaliyetleri Türkiye’ye kıyasla daha erken yıllarda başladığından araştırma konusu olması, yurt dışında Türkiye’den daha erken zamanlarda başlanılmıştır. Havayolu taşımacılığına olan talep, taşımacılık düzenlemelerinin karşılaştırılması, mevcut durumlar ile gelecek durum tahminleri, deregülasyonlar (serbestleşme) sonucu yeni pazar arayışları ve havayolu taşımacılığının ekonomik boyutu incelenen konulardan bazıları olmakla beraber havayolu taşımacılığı alanı global anlamda dikkat çekiciliğini korumaktadır.

Tablo 4-1’de araştırma konusunu oluşturan, havacılıkta SWOT analizi kullanılarak ortaya çıkarılan uluslararası çalışmalara yer verilmiştir.

Li (2020) çalışmasında Çin’deki hava kargo sektörünün COVID-19 salgınıyla karşı karşıya kaldığı durumu incelemiştir [52]. Çin’in sürdürülebilir ekonomik temeli ve artan kargo tedarikçileri sektörün güçlü yönü olarak, yetersiz kargo kapasitesi ve uluslararası ticaretin az olması sektörün zayıf yönü olarak tespit edilmiştir. Hava kargo sektörünü tehdit eden unsur ticaret ortamının belirsizliği ve kâr baskısının artması olarak belirlenmiştir. Artan e-ticaret talebi, teknolojik yeniliklerin artması hava kargo sektörünün önündeki fırsatlar olarak belirlenmiştir.

Hindistan’ın havacılık endüstrisini sosyo-ekonomik, teknik açıdan araştıran bir çalışma Kolte ve diğerleri (2019) tarafından yapılmıştır [116]. SWOT analizi kullanılarak yapılan çalışmada; elverişli demografik yapısı, harcanabilir gelir seviyesinin artması, yolcu talebinin yükselmesi vb. güçlü yönlere sahip havacılık sektörünün bu özelliklerinden yeterince yararlanamadığı vurgulanmıştır. Bagaj tesliminde gecikme, uçuş kalkışında gecikme ve rahatsız koltuklar vb. unsurların yolcuların havayolu şirketi tercih faktörlerini etkilediği buna rağmen IndiGo ve Jet Airways vb. zarara uğrayan fakat marka imajı kazanmış havayolu şirketlerini arkadaşlarına tavsiye ettikleri gözlemlenmiştir.

Dünya havacılığının tarihini, mevcut durumunu ve stratejilerini incelemenin yeni pazar fırsatlarını görebilmeyi ve zorluklarla mücadele edebilmeyi sağlayarak özellikle yerel havacılık lojistik girişiminin gelecekteki gelişimi için bir zorunluluk olduğunu Yang (2019) çalışmasında saptmıştır [117]. Zhengzhou havaalanını SWOT analizi ile değerlendirmiş, kurumsal gelişim için net bir stratejinin nasıl oluşturulacağı ve lider konumunu nasıl sağlamlaştıracağı ve bölgesel avantajlarını nasıl koruyacağı ile ilgili sorunları çözmeye çalışmaktadır.

Septiani ve Cahyono (2019) tarafından yapılan çalışmada Palembang Havacılık Eğitim Merkezinin öğretim uygulama stratejisi SWOT analizi ile oluşturulmuş ve geliştirilmeye çalışılmıştır [119]. Eğitim ve öğretime destek veren kılavuzların kullanılabilirliği ve kılavuzlara göre eğitim ve öğretimin düzenlenmesine uyum düzeyi yazılım yönünü, profesyonel öğretim kadrosu sayısı beyin gücü yönünü, eğitim tesislerinin kullanılabilirliği ve eğitim tesislerinin bakım maliyeti donanım yönünü oluşturmuş ve strateji bu 3 düzeyde belirlenmiştir.

Sandybayev ve Derkan (2015) tarafından yapılan çalışmada stratejik planlama ve yönetimdeki genel hususlar değerlendirilmektedir [118]. Modern stratejik yönetim felsefesini sisteme ve durumsal yaklaşıma dayandırmaktadır. Organizasyonun hızla değişen ekonomik, sosyo-politik, sosyo-kültürel ortama ne kadar hızlı ve başarılı bir şekilde adapte olduğu stratejik yönetimle ilişkilendirilmiştir. Bu ölçekte Ercan Uluslararası Havalimanı SWOT analizi kapsamında incelenmiştir.

Havayolu endüstrisindeki ikincil vaka çalışmalarının toplam kalite yönetimi açısından inceleyen bir çalışma Ahmed ve diğerleri (2006), tarafından yapılmıştır [120]. Yapılan çalışmada Air China havayolu işletmesinin hem yerel hem de küresel havayolu işletmeleri arasındaki durumu SWOT analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Air China, rekabet gücünü müşteri gereksinimlerine uyum olarak oluşturmuş ve stratejik kararlarını bu yönde almıştır.

Tablo 4 -1: SWOT Analizi ile İlgili Uluslararası Havacılık Çalışmaları

Yazar	Bölge/Ülke	Çalışma Konusu
Sandybayev ve Derkan (2015)	Kuzey Kıbrıs/KKTC	Ercan Uluslararası Havalimanı
Yang (2019)	Henan/Çin	Zhengzhou Havaalanında Havacılık Lojistiği
Kolte vd. (2019)	Hindistan	Hindistan Havacılık Sektörü

Tablo 4 -1: SWOT Analizi ile İlgili Uluslararası Havacılık Çalışmaları (devamı)

Li (2020)	Çin	Çin'deki Hava Kargo Tedarikçileri
Septiani ve Cahyono (2019)	Endonezya	Palembang Havacılık Eğitim Merkezi
Ahmed vd. (2006)	Çin	Air China Havayolu İşletmesi

Tablo 4-2’de havacılık sektöründe SWOT analizi kullanılan ortaya çıkarılan ulusal çalışmalara yer verilmiştir.

Havayolu taşımacılığının ekonomiye etkilerini araştıran bir çalışma Güngör (2018) tarafından yapılmıştır [15]. Dünyada havayolu taşımacılığının yeri ve önemi, tarihsel ve ekonomik gelişimi ele alınmıştır. Türk sivil havacılık sektöründe var olan bazı havayolu işletmeleri incelenmiş ve bu işletmelerin SWOT analizi yapılmıştır. Ülkede havayolu taşımacılığının süratle geliştiğini ve bu durumun iktisadi ilerleme üzerinde pozitif bir tesir var ettiğini vurgulamıştır. Havacılık sektöründeki rekabetin etkinliğinin artırılması bakımından özel havayolu işletmelerinin desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kanbur & Karakavuz (2017) tarafından yapılan çalışmada üç büyük küresel havayolu işbirliğinin (Star Alliance, Oneworld, Skyteam) SWOT analizi yapılmıştır [20]. Star Alliance işbirliğini geliştirmek amacıyla oluşturulan stratejiler arasında; Asya havacılık pazarındaki beş yıldızlı havayolu işletmesi oranını yükseltmesi, işbirliğine üye olan havayolu işletmeleri arasındaki eş güdümü artıracak sistemlerin oluşturulması, Etihad veya Emirates havayolu işletmelerinden herhangi birisinin işbirliğine dahil edilmesi vb. yer almaktadır. Benzer şekilde Skyteam için; Brezilya pazarındaki Gol Airlines’ın birliğe katılmasına çaba harcanması, iş birliğine üye olan mevcut havayolu işletmelerinin kalitesini ölçme vasıtalarından birisi olarak yıldız oranının artırılması yönündeki çalışmalara ağırlık verilmesi, sektörün canlılığını artıracak pazarlar bulunması gibi stratejiler geliştirilmiştir. Körfez Havayolları (Gulf Carriers) ile işbirliğinin geliştirilmesi, üye havayolu işletmelerinin yıldız sayısının arttırılması, diğer işbirlikleri ile olan ortak çalışmalarının azaltılması vb. stratejiler ise Oneworld işbirliği için geliştirilmiştir.

Diğer bir çalışma Gökırmak (2014) tarafından yapılmıştır [21]. Ulusal ve uluslararası havacılık sektörünün son yıllardaki gelişmeleri incelenmiş, THY’nin 1983 yılı Sivil Havacılık Kanunu sonrasında tarihsel süreç içinde kurumsal yapısındaki değişimler verilmiştir. SWOT analizi sonucu THY’nin ulusal pazarda Pegasus, Atlasjet, Onur Air ile uluslararası pazarda Lufthansa, Air France-KLM, Qatar Airways, Etihad, Emirates en güçlü rakipleri olarak

belirlenmiştir. Yüksek hızlı trenlere olan talebin artması, şehirlerarası yolcu taşıma hizmeti veren otobüs firmalarının hizmet kalitesinin yükselmesi, özel araç sahipliğinin artması, çevrimiçi mobil uygulamaların yaygınlaşması gibi unsurlar THY'yi tehdit eden ikame hizmet türleri arasında saptanmıştır.

Türkiye’de ticari hava taşımacılık sektörünü ele alan çalışmada Dalmış (2014); stratejik yönetim kavramını MINTZBERG’in 10 stratejik yönetim okulu bazında açıklamış, bu okullar arasında tasarım okulu analiz aracı olan SWOT analizi ile ticari havacılık firmalarının etkinliği değerlendirilmiştir [3]. Doğu ile Batı arasında HUB olma özelliği göstermesi, turizm taşımacılığında etkinliği Türkiye’nin avantajları arasında yer almıştır. 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunun revize edilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Havacılık İngilizcesine vakıf kişiler yetiştirilmesinin rekabet gücümüzü artıracığı saptanmıştır.

Tablo 4-2: SWOT Analizi ile İlgili Ulusal Havacılık Çalışmaları

Yazar	Çalışma Konusu
Güngör (2018)	Sivil havacılık işletmelerinin ekonomiye etkisi
Dalmış (2014)	Stratejik yönetim okulları, ticari havacılık firmaları
Çizmecioğlu (2013)	Sivil havacılık sektörünün genel görünümü
Bakır vd. (2017)	Türk sivil havacılık sektörünün değerlendirilmesi
Kanbur & Karakavuz (2017)	Küresel havayolu işbirliklerinin değerlendirilmesi
Gökırmak (2014)	THY’nin özelleştirilme süreci
Demirtaş (2013)	Havacılık endüstrisinin değerlendirilmesi

4.4. STRATEJİK YÖNETİM

Fransızca asıllı bir sözcük olan strateji en genel ifade ile bir milletin veya milletler topluluğunun, barış ve savaşta izlediği siyaseti sürdürebilmek için kendi politik, iktisadi, toplumsal ve askerî güçlerini birleştirme bilim ve sanatıdır.

Strateji, örgütün hedeflerine erişebilmesi için dış çevreye üstün rekabet sağlayacak uzun vadeli ve ileriye yönelik planlar olarak tabir edilmektedir. Strateji, örgütün rotası gibidir. Bu rota örgütün ileride kullanacağı çalışan, ham madde, ana para gibi öz kaynaklarını kapsamakta olup stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır [24-53]. Örgütte bütün maddi ve manevi varlıklar, amaçları elde etme doğrultusunda dış çevreye karşı bir rekabet silahı olarak kullanılır. Bu noktada kat edilecek bütün aşamalar, alınacak yönetsel kararlar strajilerle belirlenir.

Strateji teriminden, tepe yöneticilerin örgütün amaçları doğrultusunda sonuca varmak için hazırladığı projeler olarak bahsetmek mümkündür [24-54]. Örgüt yöneticileri belirledikleri hedefleri elde etmek için strajilerini sağlam bir çerçevede oluşturmak zorundadırlar. Başlı başına bir öz değerlendirme aracı olan strateji başlangıç ile bitişi karşılaştırarak plana ne kadar sadık kalındığını, amaçlara ne kadar yaklaşıldığını göstermektedir.

Kâr amacı güden havacılık işletmeleri varlıklarını devam ettirebilmek için kendi iç çevrelerinde iyi bir çözümleme ve denetleme yapar. Amaç ve hedeflerini gerçekçi bir bakış açısıyla oluşturan hava ulaştırma işletmeleri planlama evresinde stratejik kararlar alarak yöntem belirler. Ayrıca bu işletmeler kararlarını alırken pazarlama faaliyetlerini yürüteceği dış çevreyi de hesaba katmak zorundadırlar. Yeniliklerin sürekli olduğu ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında hava taşımacılığı yapan işletmeler için stratejik yönetim süreci hayati bir öneme sahiptir.

Stratejik yönetim; örgütte yürütülecek tüm faaliyetlerin planlanması, pratiğe dönüştürülmesi, ölçülmesi ve örgütün dış çevresi ile sürdürülebilir bir uyumu olması için geliştirilen stratejilerin gelecekle uyumlu, planlı, revize edilebilir bir makro prosestir [24-55-56]. Havacılık sektörü dış çevre faktörlerinden maksimum seviyede etkilendiği için kaygan rekabet ortamında sağlam bir yönetim otoritesine gereksinim duymaktadır. Değişen ve gelişen dışsal faktörlere uyum sağlamak bağlamında hava ulaştırma işletmelerinin belirlediği stratejilerin, gelecekte fırsatlardan yararlanabilecek nitelikte yenilenme özelliği olmak zorundadır.

Organizasyonların hem misyonlarının belirlenmesi hem de amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan faaliyetleri stratejik yönetim süreci sağlamaktadır. İşletmelere ait vizyon, misyon, strateji ve taktik kavramları stratejik yönetim sürecinde oldukça büyük bir yere sahiptir [57-58]. Vizyon, gelecekte ulaşılabilir amaç ve hedefleri; misyon, vizyonu yakalayabilmek için atılacak adımları ve alınacak kararları; strateji, geleceğe neyle ve hangi aşamalarla erişileceğini işaret eden detaylı planlamayı; taktik ise stratejileri elde etmek için gidilecek rotaları ifade etmektedir [59]. Stratejik yönetimin avantajlarından biri, organizasyonun kendini fark etmesinin yanında dış çevresini tanımasını sağlamasıdır. Bu doğrultuda ilk adım, iç ve dış çevre analizleri ile mevcut durum tespitinin yapılmasıdır. İşletmelere ait vizyon ve misyon oluşturularak strateji ve taktikler belirlenmesi stratejik yönetim sürecine işlevsellik kazandıracaktır [60].

Şirketlerin önceden belirlediği stratejik kararların yönetim sürecinde sorgulanması, eksik ve yetersiz bulunan yerlerin değiştirilmesi doğrultusunda yapılmaktadır. Stratejik yönetimin aşamaları ve bu aşamalarda yapılacak işlerin belirlenmesi yine bu sorgulama ile gerçekleşmektedir. Sorgulama işlemi ile önceden belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı, plana sadık kalınıp kalınmadığı ortaya çıkarılmış olur.

Stratejik planlama, bir örgütün aşağıdaki dört temel paradoksun aydınlatılmasını sağlayacaktır:

- Neredeyiz? Cevabı, işletmenin faaliyet alanı olan iç ve dış çevresinin geniş çapta araştırılmasını, anlamlandırılmasını ve çözümlenmesini kapsamaktadır.
- Nereye gitmek istiyoruz? Bu sorunun cevabını; işletmenin varoluş amacını yansıtan misyon, erişilmek istenilen geleceğin özelliklerini tanımlayan vizyon ve işletmenin faaliyetlerine yön veren prensip, efor ve eylemin etkisiyle ulaşılan stratejik amaçlar ile bu amaçlara yönelik saptanabilir sonuçları ifade eden taktikler oluşturmaktadır.
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Cevabı, strateji ile taktiklerin neler olması gerektiğidir. Bu şekilde rota belirlenmiş olur.
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? Bu sorunun cevabı; yönetsel verilerin toplanması ve izlenmesi ile bu sonuçların planlanan vizyon, misyon, strateji ve taktiklerle hangi seviyede örtüştüğünden geçmektedir. Başka bir deyişle performansın değerlendirilmesi için elde edilen sonuçlarla planın kontrol edilmesini kapsamaktadır [61-62].

İşletmelerin mevcut durumunu özetleyen ve stratejik yönetimin temelini oluşturan analiz yöntemlerinden biri olan SWOT analizi, araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Böylece Türk sivil havacılık sektörünün içinde bulunduğu çevredeki etkinliği, çeşitli yönleriyle ele alınmıştır.

4.5. SWOT ANALİZİ

İşletmelerin çevresi ile arasındaki uyum SWOT analizi ile sağlanmaktadır. Başarılı bir analiz, özellikle dış faktörleri öngörme becerisi yüksek liderler vasıtasıyla yapılır. Sürekli bir değişim içinde olan bir çevrede yapılan analizlerde stratejik kararlar almak, söz konusu işletmenin ayırt edici özelliklerini saptayarak bu doğrultuda iç faktörleri oluşturmak SWOT analizinin verimliliğini artırmaktadır.

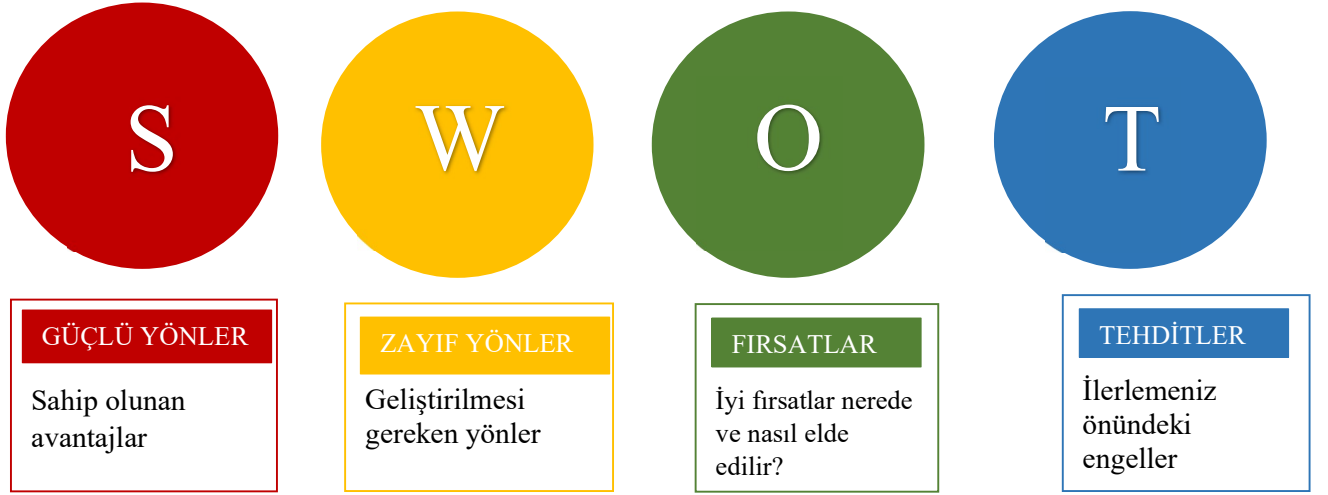
İşletmeleri bir bütün olarak ele alan ve çevre şartlarına uyum sağlaması adına yapılan analize, SWOT analizi denilir [63]. İç ve dış faktörlerin saptanması ve bunların özelliklerine göre bölümlere ayrılmasında kullanılan SWOT analizi, stratejik planlama doğrultusunda önemi geniş kitlelerce kabul gören bir analiz tekniğidir [69]. SWOT analizi, literatürde ilk kez San Francisco Üniversitesi öğretim elemanı olan Prof. Heinz Weihrich'in Long Range Planning adlı dergide yayınlanan makalesinde yerini almıştır [15].

SWOT terimi İngilizce 4 sözcüğün baş harflerini kapsamaktadır. Bunlar: Strengths (Güçlü Yanlar), Weaknesses (Zayıf Yanlar), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) şeklindedir. Güçlü ve zayıf yanlar içsel faktörler; fırsatlar ve tehditler ise dışsal faktörler olarak

adlandırılmaktadır. İçsel faktörler şirketlerin/organizasyonların/örgütlerin yönetebileceği konulardır ama dışsal faktörler örgütün faaliyet gösterdiği dış çevreyle ilgili olduğundan etki etme olasılığı düşüktür. Ayrıca analiz şirketleri, ürünleri veya insanları değerlendirme seçeneği sunmaktadır. Analiz etmek istenilen şeyin olumlu ve olumsuz yanları iç ve dış faktörler için ayrı ayrı tespit edilmektedir. Elde edilen verilerden hareketle güçsüz yönler ağırlık verilerek düzeltilmeye çalışılır, tehditleri yok etmek için gerekli adımlar atılır; güçlü yönler korunarak geliştirilmeye çalışılır ve fırsatlardan maksimum fayda kazanılmaya çalışılır. SWOT analizi kullanılarak şirketler iş modellerini oluşturur, kâr elde ederler.

SWOT analizini geliştiren bir başka isim olan Albert S. Humphrey'e göre analiz stratejik planlamanın temel aşamasını oluşturmaktadır [12-68]. SWOT analizinde dört farklı durumdan güçlü yanlar kısmında; şirketin sağlam dalları belirlenmekte, Ar-Ge'yi kullanabilme becerisi, yenilikçi düşünce yapısı, teknolojiye ayak uydurup uyduramadığı, şirketin malî, satış ve diğer alanlardaki gücü ve deneyimi incelenmektedir. Zayıf yanlarda ise; şirketin malî açıdan sıkıntıları, deneyimsizliği, kurum içi yıpranma, hizmet kalitesinde ve etkinliğinde düşme, liyakatli ve eğitimli personele sahip olmama gibi durumlar ele alınmaktadır. Fırsatlar bölümünde; faaliyet gösterilen pazarda payın artırılması, teknolojiye gelişmeler, şirketler arasındaki ortak faaliyetlerin artması, hükümet sübvansiyonları ile uluslararası kurumların yatırım politikaları, ekonomik ve sosyo-kültürel çevre ile ilgili kâr sağlayacak oluşumlar izlenmektedir. Tehditler bölümünde ise; ekonomik kriz tahminleri, devletin mali açıdan dışa bağımlı hale gelmesi, verimli çalışanın ve sağdık müşterilerin yitirilme tehlikesi, gündemde olup çıkarılacak kanunların işletmelere birtakım kısıtlayıcı kararlar getirmesi, gelişen teknoloji ile var olan maliyetlerin ve rekabetin artması gibi konular araştırılmaktadır [15].

Stratejik yönetimin temeli olan SWOT analizinin matrisi farklı durumlar için ayrı ifadeleri içeren bir tablodur. Bu tablo çevresel fırsatları değerlendirebilecek ve tehditleri önleyebilecek, rekabeti olumlu olarak kendi lehine çevirebilecek önemli güçlü yönleri ve zayıf yönleri kapsamaktadır [12-70]. Bir işletme için yapılacak SWOT analizi çerçevesi Şekil 1 ile aşağıda gösterildiği gibi olmaktadır.



Şekil 4-1: SWOT Analizi Gösterimi [137]

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri pazarda kendilerini kâr yarışında öne geçirecek fırsatları veya ömürlerini azaltacak tehditleri araştırmaya ve tartmaya mecburdur. Böylece öz benliklerinin, kurumsal yapılarının fırsat ve tehditler karşısındaki zayıf ve güçlü yönlerini analiz etmiş olurlar. Daha gerçekçi bir analiz ancak işletmenin durumundan haberdar olmasıyla mümkün olmaktadır.

SWOT analizinin yapılış amacı aşağıdaki sorulara verilen yanıtlarla saptanır [3]:

1. Zayıf yönler nasıl yok edilir veya bunlar nasıl üstünlüğe dönüştürülür?
2. Tehditler nasıl ortadan kaldırılır veya bunlar nasıl fırsata dönüştürülür?
3. Fırsatlar üstünlüğe dönüştürülebilir mü?
4. Üstünlükler nasıl korunur veya geliştirilir?

SWOT analizi; şirket başarısı için kurum yapısını, personelin durumunu, iş ortamını, teknoloji yapısını, müşteri profilini, kurum kültürünü, başarı göstergelerini, bilgi yönetim sistemini gibi unsurları titiz bir biçimde ele alır. Sistem anlayışı bakış açısıyla, kapsayıcı bir değerlendirme elde edilir [61-64-65].

SWOT analizi; iç çevre analizi/içsel faktörler ve dış çevre analizi/dışsal faktörler olmak üzere iki ayrı alt analizi kapsar. Her iki analiz birbirine bağlı olarak stratejik yönetim sürecine etki etmektedir.

İç çevre analizi yapılırken durum analizi evresinde işletmenin hem evvelki çalışmaları gözden geçirilir hem de güçlü ve zayıf yanları saptanır. Böylelikle işletmenin var olan gücü ile potansiyelleri birlikte öğrenilmiş olur. Sonuç olarak; güçlü yanlarının farkında olan işletme hedeflerine daha iyi odaklanmış olur, fırsatlardan maksimum faydayı sağlayacaktır. Zayıf

yanlarının farkındalığı ise işletmeye alacağı tedbirler konusunda yardımcı olur, işletmenin uzun ömürlü olmasını sağlayacaktır [61-66].

İşletmelerin yönetim fonksiyonlarına yön veren uzun dönemler, geniş etkilerle işletmenin faaliyet gösterdiği kendi dışındaki bölüm olan dış çevre birbirinden farklı işleve ve niteliğe sahip bileşenlerden oluşmaktadır. Dış çevre bileşenlerinden biri olan ekonomik bileşen; ekonomide kaynak yönetimi, işçilik ücreti, enflasyon, işçiler ve işverenlerin her ikisinin de ödediği vergiler, hizmet ve malların fiyatlandırılması unsurlarını içermektedir. Sosyal bileşen ise; işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği ve ürün veya hizmet sunduğu çevrede var olan toplumun özelliklerini, nüfus ve diğer kültürel değerlerini kapsamaktadır. Politik veya yasal bileşen olarak adlandırılan bileşen; devlet meseleleri ile ilişkili alanları ve toplum bireylerinin uymak mükellefiyetinde olduğu birtakım kural ve yasaları kapsamaktadır. Son bileşen olan teknolojik bileşen ise; mal ve hizmet üretiminde yeni metotlar ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerini içermektedir [61-67].

4.6. HAVACILIKTA SWOT ANALİZİ UYGULAMALARI

SWOT analizi ihtiyaca göre işletme, ürün veya insan bazlı yapılan bir ölçüm ve karar verme taktiğidir. Bu analiz eğitim kurumları, sağlık kurumları, turizm, bankacılık ve ulaşım gibi oldukça geniş bir yelpazede uygulama alanına sahiptir. Küresel rekabetin olduğu, hükümetlerin ve uluslararası kuruluşların yön verdiği havacılık sektörü stratejik yönetim sürecinde doğru karar alabilmek için bu analizden faydalanmaktadır.

Havayolu işletmelerinde stratejik yönetimin başarı anahtarı, inovasyonun ne zaman uygulanması gerektiğini kestirebilmek ile bu süreçte yönetim mekanizmasını en verimli şekilde kullanmaktan geçer [24 -71]. Ulusal veya küresel sivil havacılık kuruluşları aldıkları yeni kararlarla havayolu işletmelerinin etkinliklerine yön verebilmektedir. Bu durum havayolu işletmelerinin yarışı kazanmak için doğru zamanda doğru hamleleri yapmasını ve yeniliklere uyum sağlamak için dönüşüm sürecini etkili bir yönetme idaresiyle pekiştirmesini gerekli kılar.

Havacılık işletmelerinde sıkça kullanılan SWOT analizi uygulamalarına iki örnek verdikten sonra Türkiye’de sivil havacılık sektörünün SWOT analizi incelenecektir.

4.6.1. Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Değerlendirilmesi

Bölgesel havayolu işletmesi kavramı günümüz dünyasında farklı anlamlar kazanmıştır. ABD merkezli RAA'ya göre: “Bölgesel havayolu işletmeleri küçük yerleşim merkezleriyle, büyük şehirler ve büyük toplanma merkezleri arasında 9-68 koltuklu turboprop ve 30-100 koltuklu bölgesel jetlerle kısa ve orta mesafeli tarifeli uçuş hizmeti sunarlar” [72]. ERA ise, uçakların koltuk kapasitesi konusunda sınırlar belirlemek yerine Airbus ve Boeing şirketlerinin A-320 serisi ve B-737, B-717 gibi tek koridorlu kısa ve orta mesafeli uçaklarının bölgesel havayolu işletmeciliğinde yer alması gerektiğini savunmuştur. ERA bölgesel havacılığın büyüme hızını fark etmiş ve bölgesel havayolu işletmeleri için: “Bölgesel bir noktadan bir diğer bölgesel noktaya veya büyük havaalanlarına şuan için 19-120 koltuklu turboprop veya turbojet operasyon yapan havayolu işletmeleri” şeklinde bir genelleme yapmıştır [73].

Bölgesel havayolu taşımacılığında kullanılan bölgesel uçakların tanımına geçmeden motor tiplerine değinecek olursak:

- Jet motorlar (Tepkili motorlar): Temel çalışma mantığı önden havayı emerek kompresörlerde sıkıştırmaktır. Sıkışan hava ısınır ve basıncı artar. Isınan ve basıncı artan havaya yüksek hızda yakıt püskürtülerek yanması sağlanır. Yanan yakıt-hava karışımı ise motorun çıkışına yönlendirilerek itme kuvveti oluşturulur.
- Turboprop motorlar: Pervanelerin dönmesini sağlamak için tasarlanan turboprop motoru, jet motorunun yüksek dönüşünü, eklenen dişli kutusu yardımıyla pervanelerin çalışabileceği daha küçük devirlere çevirir. Turbojetin gaz üreticisi olarak adlandırılan, temel bölümü terk ederek egzoz borusu içinde ilerleyen yanmış gazların pervaneyi tahrik etmek için ilave edilmiş olan türbini çevirmek için kullanıldığı motorlara turboprop motorlar denir.

Bölgesel uçak kavramı çoğu yerde turboprop motorlu uçakları ve yolcu kapasitesi 100 kişi ile sınırlandırılan jet motorlu uçakları ifade eder. Yolcu kapasitesi 120 kişilik olan Boeing717, Airbus318 gibi uçak modelleri de bazı durumlarda bölgesel uçak kavramına dahil edilmektedir [19]. Bu tür hava taşımacılığının çıkış noktası ABD olmasına rağmen çoğu Avrupa ülkesinde büyük havayolu şirketleri tarafından uçuş hizmeti olarak sunulmaktadır.

Türkiye’de bölgesel havayolu taşımacılığı istenilen düzeye gelmemekle beraber birtakım çalışmalar başlatılmıştır. “Bölgesel Havacılık Projesi” Ulaştırma Bakanlığı’nın iç hat havayolu taşımacılığının yaygınlaşması amacıyla 2003 yılı Ekim ayında başlattığı bir projedir. Proje kapsamında havaalanı ücretlerinde indirimle gidilmiş, özel işlem vergisi ve eğitime katkı payları yolcu biletlerine yansıtılmamıştır. Atılan adımlarla beraber Türkiye’de iç hat taşımacılığı gelişme göstermiş, iç hat yolcu sayısı da hızla artmıştır [74]. Türkiye açısından bölgesel hava taşımacılığı

yapmak üzere kurulan ilk havayolu işletmesi Borajet olmuş ancak uçuş serüveni kısa sürmüştür. 2010 yılında uçuşlarına başlayan havayolu 2017 itibarıyla uçuşlarını durdurma kararı almıştır. ATR 72-500 turboprop tipi uçaklarla uçuş hizmeti veren havayolunun iflası ile Türkiye’de bölgesel hava taşımacılığı yapan işletme bulunmamaktadır.

Bölgesel havayolu taşımacılığı sektörü nokta atışıyla küçük ve merkezden uzak bir yerin sanayisinin, turizminin ve ekonomisinin ortaya çıkmasında oldukça etkilidir. Karadeniz bölgesinde bir toplanma merkezi olduğu düşünülürse; Ordu – Giresun havalimanı endüstriyel tarımı dünyaya daha hızlı ulaştırma imkânı sağlayacaktır. Türkiye’nin başkenti olan Ankara ve mega kenti olan İstanbul’a yurt genelindeki çoğu şehirlerin havayolu ile ulaşımı gerçekleştirilmiştir. Fakat orta büyüklükteki kentler arasında veya küçük kentler ile büyük kentler arasında bölgesel havayolu taşımacılığının olmaması havayolu ulaşımını kısırlaştırmıştır [19].

Bu kapsamda Türkiye’de bölgesel havayolu taşımacılığının SWOT analizi aşağıda verilmiştir.

Güçlü Yönler

a) Bölgesel havayolu taşımacılığı farklı şekillerde gerçekleştirilse de bu uçuş tipinin ana hedefleri; daha küçük uçaklarla dolayısıyla daha düşük maliyetle noktadan noktaya ulaşım sağlamaktır. Böylece THY gibi farklılaşma stratejisini önemseyen havayolu işletmelerinin bir alt marka olarak bölgesel havayolu işletmesi hizmeti vermesi uçuş ağını genişleterek noktadan noktaya bir ulaşım sağlar. İşletmenin yüksek maliyetlerinin azalmasını sağlar bu durum bilet fiyatlarına yansır.

b) Bölgesel havayolu taşımacılığı sert coğrafik koşulların hâkim olduğu, ulaşımın uzun ve zor olduğu İç Anadolu Bölgesi; dağ veya deniz gibi doğal engellere sahip Karadeniz Bölgesi; kış mevsiminin sert karasal özellik gösterdiği Doğu Anadolu Bölgesi gibi yerleşim yerlerinin ulaşım gereksinimleri karşılayarak bu bölgelerin yaşanabilirliğini sağlayacaktır.

c) Bölgesel havayolu taşımacılığı, bölgeler arasında ulaşım hizmeti verirken ticaret ve gelişmişlik farkının azaltmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin İzmir-Erzurum arasında düzenlenen bir bölgesel nitelikli uçuş, bu iki şehrin farklı ekonomik etkinliklerinin karşılıklı gelişmesini sağlar.

d) Yolcular açısından ele alınırsa en küçük yerel noktalara bile ulaşım fırsatı elde ederler. Kayseri gibi metropol bir kentten Balıkesir (Edremit Havalimanı) gibi ilçeleriyle turizm yönünden daha çekici olan iki kent arasında düzenlenen bölgesel nitelikli uçuşun varlığı yolcu talebinin karayolundan havayoluna yönelmesini sağlayacaktır.

e) Bölgesel havayolu taşımacılığının avantajları kumbara etkisi yapar. Şöyle ki; İstanbul gibi mega kentlerdeki toplanma merkezi havaalanlarının yoğunluğu düzenlenen besleyici

uçuşlar ile azaltılabilir. Böylece bunun gibi merkez havalimanları, eskiden sahip olduğundan daha fazla uçuş seçeneğine sahip olurlar.

Zayıf Yönler

a) Türkiye’de bölgesel havayolu taşımacılığı konusunda mevzuat eksiklikleri mevcuttur. UAB ve SHGM tarafından bölgesel havayolu taşımacılığı kavramına dünya literatüründeki tanımlar ışığında, Türkiye’nin ihtiyaçları çerçevesinde kavramsal nitelik kazandırılmalı ve yasal düzenlemeler ile sistem kurulmalıdır.

b) Bölgesel havayolu taşımacılığı; geleneksel, düşük maliyetli ve tarifesiz havayolu işletmelerinin uçaklarının yeterli doluluk oranına ulaşamadıkları hatlar için ekonomiktir. Çalışma sahası daha dar ve küçüktür. Markalaşarak veya büyük havayolu işletmeleriyle işbirliği yaparak sektörde varlığını koruyabilirler. Pegasus gibi uzun yıllardır pazarda varlığını devam ettiren, uçuş ağını sabitlemiş, müşteri sadakatine sahip bir düşük maliyetli havayolu işletmesinin varlığı pazara yeni girecek bir bölgesel taşıyıcı açısından tehdit oluşturmaktadır.

c) Türkiye’de yeni gelişmekte olan bölgesel havayolu taşımacılığı desteklenmek zorundadır. Bu durum vergi indirimi/istisnası şeklinde karşımıza çıkar. Devletin bazı durumlarda özel bir bütçe ayırmasına sebep olur.

d) Türkiye’de 2003’e kadar iç hatlarda THY dışında hizmet veren alternatif havayolu işletmesi olmaması iç hatların uzun süre rekabete kapalı olmasına neden olmuştur. Bu durum serbest rekabet koşullarının geç oluşmasına dolayısıyla bölgesel havayolu taşımacılığının gelişmemesine neden olmuştur.

Fırsatlar

a) Türkiye’de bölgesel havayolu taşımacılığı alanında en büyük avantaj, mevcutta bu şekilde operasyon düzenleyen bir havayolu işletmesinin bulunmamasıdır. Bu sebeple havayolu işletmeleri, bölgesel hava operasyonlarının gerekliliklerini düşünerek ve Türkiye’nin söz konusu alanda pazar analizini yaparak atacakları doğru bir adımla alanda söz sahibi olabileceklerdir.

b) Farklı operasyon türleri bulunan bölgesel havayolu taşımacılığı; yolculara gidecekleri yerlere uçuş sayısının fazla olması, noktadan noktaya uçuş gibi avantajlar sağlamaktadır. Böylece, uçuş düzenlenmeyen veya aktarmalı uçulan noktalar arasında direkt uçuş varlığı havayoluna olan talebi artıracak İstanbul ve Ankara gibi hub konumdaki havalimanlarının yoğunluğunu da azaltacaktır.

c) Büyük havayolu işletmelerinin uçuş ekibi ve diğer çalışanların maaşı, yakıt masrafı ve reklam vb. geleneksel yüksek maliyetler ile uçuş operasyonu gerçekleştirmektedirler. Ancak gerek benimsedikleri uçuş modeli gerekse kullanılan uçak tipleri (turboprop veya turbojet) ile

bölgesel hava taşımacılığı bu giderleri minimize etmektedirler. Özellikle yakıt açısından avantajlı bu uçak tipleri, Türkiye gibi yakıtta dışa bağımlı ülkeler açısından önem arz etmektedir.

d) Yerel veya merkezi yönetimler tarafından ekonomiye destek vermek amacıyla bölgesel havayolu ulaşımına arka çıkılabilir böylelikle bölgesel taşıyıcılar iflas etmeden varlıklarını büyüteceklerdir. Örneğin; AB üyeleri, sabit bir ulaşım modunda serbest piyasa koşullarında yeterli kazanç sağlanamayacak bölgelere sosyal ve ekonomik yarar sağlamak için söz konusu bölgenin ulaşım maliyetlerini bölgesel veya milli fonlarla desteklemektedirler. Zorunlu Kamu Hizmeti (Public Service Obligations -PSOs) diye isimlendirilen teşvik ile diğer eyaletlere uzak, gelişmekte olan bölgelere veya hava ulaşımının hayati öneme taşıdığı bölgelere havayolu hizmeti sunar ve havayolu işletmesine bölgeye yapılacak hava taşımacılığı hizmetinden zarar etmeme garantisi verir [72].

Tehditler

a) Türkiye’de yolcu taşımacılığında karayolu ağırlıklı mevcut sağlıklı bir yapı söz konusudur. Özellikle küçük yerleşim yerlerinde taşıt sahipliği arttıkça insanların karayolundan vazgeçmeleri zor olacaktır. Bu bakımdan karayolu, kısa mesafelerde hizmet prensibi olan bölgesel taşımacılığın önünde set görevi görecektir.

b) Bölgesel havayolu işletmelerinin maliyet kalemlerinden olan teknisyen, yedek parça stoğu, bakım merkezi tesislerine ayrı bir bütçe ayırması gerekliliği yeni girecekleri piyasalarda işletme sahipleri üzerinde baskı yaratmaktadır. Özellikle Borajet gibi daha önce bu uçuş tipini denemiş ve başarısız olmuş örneğin varlığı göz önüne alındığında yeni denemeler risk arz etmektedir.

c) Bölgesel havayolu işletmelerinin faaliyet göstereceği hatlar ve uçuş modeli, genellikle düşük maliyetli havayolu işletmeleriyle benzer olacağından bu işletmelerle rekabet etmek durumundadırlar. Bu durum Türkiye’de yeni bir pazar olan bölgesel taşımacılık için oldukça risklidir.

d) Büyük yerleşim merkezlerine uzak kentler için havalimanlarının önemi, diğer ulaşım türleriyle erişimin uzun olduğu durumlarda hayatidir. Örneğin, pist onarımı için 420 gün kullanıma kapalı olacak Kars Havalimanı için yerel yetkililer bu süre boyunca Kars’ta hayatın duracağını, çünkü Kars’ı batıdaki kentlere bağlayan tek yolun havayolu olduğunu dile getirmiştir. Havayolu bağlantısı olmaksızın hiçbir işadamı, akademisyen, heyet ve büyükelçinin kentlerine gelemeyeceğini ayrıca kış turizmi için yerli ve yabancı turistlerin gelememesi durumunda Kars ekonomisinin zarar göreceği belirtilmiştir [121]. Bu gibi durumlarda yakın iller için düzenlenen bir bölgesel nitelikli uçuş varlığı, bu güzergâh için alternatif olması açısından önemli olmaktadır.

e) Türkiye’de havayolu ulaşımı kullanımı adına bazı önyargı ve kalıplar bulunmaktadır. Türkiye’nin bölgesel havacılık adına ilk örneği olan Borajet’in iflasının ardındaki nedenin ATR 72-500 tipi turboprop uçağının yolcular tarafından güvensiz bulunması olduğunun ifade edilmesi bu negatif algıya örnektir [149-150]. Zira bu uçakların pervaneli uçaklar olmasının hem görüntü açısından yolcular tarafından beğenilmemesi hem de toprak piste dahi inebilecek özellikte olması açısından emniyetsiz bulunması ile yolcu talebi olumsuz etkilenmiştir. Bu durum ise şirketin iflasına neden olmuştur. Bu gibi sorunların varlığı ise atılacak adımların önünü tıkayacaktır.

4.6.2. Türk Hava Yolları’nın Değerlendirilmesi

THY, Türkiye’de sahip olduğu uluslararası ağ ile en geniş kitlelere ulaşabilen tek havayolu işletmesidir. 20 Mayıs 1933 tarihinde “Devlet Hava Yolları İşletmesi” ismi ile insanları, kültürleri, kıtaları, ülkeleri ve şehirleri birbirine bağlayarak hizmet vermeye başlamıştır. 1955 yılında yapılan isim değişikliği “Türk Hava Yolları” şeklinde gerçekleşmiş bu yeni isim, IATA üyeleri arasına katılmıştır. 1983’te Sivil Havacılık Kanununun çıkarılması ile havayolu pazarı daha liberal bir yapıya bürünmüştür. Havayolu işletmeleri arasında rekabet artmış, böylelikle işletmeler birtakım değişiklikler yaparak yeni düzene ayak uydurmaya çalışmışlardır.

Yeni modernizasyon ve standardizasyon programı kapsamında THY; filosunda düzenlemeler yapmış, hizmet standartlarını artırıcı kararlar almış, ekonomik açıdan kârlı olan dış hatlara yönelmiştir. 2003 yılında işletmeye yeni bir yönetim kurulu atanmıştır. Kurul yeni hatları geliştirmek ve uçak filosunu genişletmek amacıyla 2006 yılında küresel havayolu işbirliklerinden birisi olan Star Alliance’a katılma kararı almıştır. Aynı dönemde uçuş ikram şirketi olan Do&Co ile ortaklaşa Turkish Do&Co’yu kurmuştur [21].

Uçakların akaryakıt ihtiyaçlarını gidermek için Opet ile THY arasında bir anlaşma yapılarak THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş. kurulmuştur. Düşük maliyetli havayolu işletmeleriyle rekabet edebilmek için 2008 yılında Anadolujet’i bünyesine katmıştır. Havaalanlarında yer hizmeti vermek için 2010 yılında HAVAŞ ile ortaklaşa Turkish Ground Services (TGS) kurulmuştur [21].

THY’nin SWOT analizi değerlendirilmesi yapılmış ve aşağıda verilmiştir.

Güçlü Yönler

a) Star Alliance gibi büyük bir global havayolu ittifakında yer alması dağıtım ağını genişletmiştir. Başta Türkiye olmak üzere Avrupa, Amerika, Afrika, Asya kıtalarında bulunan

uçuş noktası 200'ün üzerindedir. Toplamda 127 ülke, 320 şehir ve 325 havalimanına erişim sağlamaktadır [122].

b) Türkiye'nin "Ulusal Havayolu Şirketi" olarak hizmet veren bayrak taşıyıcı havayolu, birçok yerli ve yabancı kurumun desteğini almaktadır. Kurmuş olduğu ortaklıklar arasında 4883 yolcu ve kargo taşımacılığı, 9864 bakım onarım kuruluşu, 387 uçak içi hizmet şirketi yer almaktadır [122].

c) Avrupa'nın en genç ve modern filosuna sahiptir. Yüksek teknolojik donanıma sahip, yakıt tasarrufu sağlayan, çevreye duyarlı uçakları zamanla filosuna katmıştır. Günümüzde 368 uçağı filosunda bulundurmaktadır [122].

d) Müşteri memnuniyetine vermiş olduğu önemle Miles&Smiles, Turkish Do&Co, uçak içi eğlence sistemi, online check-in, e-bilet hizmeti gibi uçuş seçeneklerini sunmaktadır [122].

e) THY, IATA'nın bölgedeki eğitim kuruluşudur. Bölge ülkelerine havacılık alanında eğitim vermektedir.

f) 627 yönetici, 5432 pilot, 12.052 kabin memuru, 218 teknisyen ve 10.268 diğer çalışana sahip olan THY, çalışan sayısı bakımından en geniş istihdama sahip firmadır [122].

Zayıf Yönler

a) Uçak işletmeciliğı 21 Mayıs 1955'te THY'ye devredilmesine rağmen var olan devlet müdahalesi önemli stratejik kararları almasını zorlaştıracaktır. Bayrak taşıyıcı havayolu olması, devlet tarafından desteklenmesinin yanı sıra devletin yönetimde söz sahibi olmasına neden olmaktadır [123].

b) Türkiye 2019 yılı itibarıyla 126 ülkede 328 noktaya uçuş gerçekleştirmektedir. Bu uçuşlarda yabancı havayollarının payının ortalama %30 olması THY başta olmak üzere diğer havayolu işletmelerinin pazardan yeteri kadar pay alamadıklarının göstergesidir. Buna karşın, 2019 yılı dış hat yolcu taşımacılığında ise THY %61 yolcu payı almıştır. Uçuş ağının genişliğı zamanla bazı hatlarda zarara yol açmaktadır [124].

c) THY halihazırda filosunda 18 adet farklı tipte uçak bulundurmaktadır. Bu farklı tipte uçakların bakım/onarım/revize maliyetlerinin yanı sıra uçuş ekibinin giderleri de artacaktır [125].

d) 2019 yılı itibarıyla dünya genelinde uçakların doluluk oranları, önceki yıllara nazaran azalan yolcu talebi nedeniyle beklenen değerlerin altında kalmıştır. Bu durum küresel salgın COVID-19'un önemli etkisinden kaynaklanmaktadır [126].

Fırsatlar

a) THY'nin kargo şirketi olan Turkish Cargo dünya genelinde 127 ülkeye hizmet vermektedir. THY filosunda bulunan 25 adet kargo uçağıyla canlı hayvan, çabuk bozulabilen ürünler, değerli eşya, çiçek, tekstil vb. birçok ürünün taşıma hizmetini vermektedir. Havayolu işletmeleri ile anlaşmalar yaparak daha geniş bir ağda kargo hizmeti verecektir [127].

b) Türkiye'nin popüler bir turizm destinasyonu olması sebebiyle özellikle dış hatlardan Türkiye'ye THY tarafından 2019 yılının sonu ile taşınan RPK 133,898,000 milyon yolcu olmuştur. Bu sayı 2018 yılında taşınan 128,660,000 yolcuya kıyasla yaklaşık 1 milyona yakın bir artış göstermiştir [75].

c) Havacılık sektöründe operasyonel gider kalemlerinin başında gelen akaryakıt maliyetleri havayolu işletmelerini yeni nesil yakıt tasarrufu sağlayan uçaklar almaya sevk etmiştir. THY genç bir filoya sahip olma avantajıyla bu maliyetleri azaltacaktır.

Tehditler

a) Akaryakıt fiyatındaki dalgalanmalar THY için finansal açıdan bir risk teşkil eder. Şöyle ki; yakıt maliyetleri yüksektir ve istikrarsız bir fiyatlandırma vardır. Ek olarak faiz oranları, nakit akışı ve döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalardan kaynaklanan risklerin yönetimi için THY tarafından Hazine ve Risk Komisyonu kurulmuştur [128].

b) İç pazarda da her geçen gün rekabet şiddetini artırmaktadır. Hükümetin pazara yeni giren havayolu işletmelerine destek vermesi, vergi indirimi sağlaması pazarı daha heterojen bir yapıya bürümektedir.

c) Yüksek hızlı tren ve şehirlerarası taşıma yapan otobüs firmalarının hizmet sunumlarında görülen gelişmeler neticesinde özellikle iç hat yolcu taşımacılığında bir risk söz konusudur. THY'nin iç hat yolcu pazarında diğer havayolu işletmeleriyle de rekabet halinde olması bu riski artırmaktadır.

5. UYGULAMA

Türk sivil havacılık sektörünün SWOT analizi bu bölümde ele alınacaktır. Öncelikle Türk sivil havacılık sektörünün iç çevre unsurlarını oluşturan güçlü yönler ile zayıf yönler tek tek açıklanacak; ardından dış çevreyi meydana getiren fırsatlar ile tehditler benzer şekilde incelenecektir. Zayıf yönler ve tehditler ele alınırken strateji geliştirme ve değerlendirme sürecinde son aşama olan önerilere yer verilmiştir. Bu bakımdan SWOT analizi işlevsel bir hale bürünmüştür. Türkiye iç pazarında artan rekabet havacılık kuruluşlarına, varlıklarını koruyabilme ve sektörde öncü konuma ulaşabilme gibi vizyonlar yüklemiştir. Yapılan detaylı bir analiz kuruluşların yönetim otoritelerinde daha verimli kararların alınmasını sağlayacaktır. SWOT analizi ile havacılık kuruluşları dinamik dış çevre fırsatlarını keşfedebilecek, algılanan tehditleri önlemek için yeni stratejiler belirleyebilecektir. Ayrıca öz kaynaklarını daha net bir şekilde çözümleyebilecektir. Havacılık kuruluşlarının tecrübeleri ile mevcut durum analizleri daha realist bir bakış açısı kazanacaktır.

5.1. TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN SWOT ANALİZİ

Aşağıdaki tabloda Türk sivil havacılık sektörünün SWOT analizi maddeler halinde sıralanarak Tablo 5-1 ile gösterilmiştir.

Tablo 5-1: Türk Sivil Havacılık Sektörünün SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
➤ Sivil Havacılığın Ekonomiye Katkısı	➤ Ülke Ekonomisinin Tam İstikrarlı Olmaması
➤ Diğer Ulaşım Modlarına Göre Avantajlı Olması	➤ İşletme Maliyetlerinin Yüksek Olması
➤ İşgücü ve Demografik Yapısı	➤ Havacılık Sektörüne İlişkin Master Planın Yeterli Düzeyde Olmaması
➤ Coğrafi Konum Avantajı	➤ Paydaşlar Arasındaki Eşgüdüm Eksikliği
➤ Devlet Teşvikleri ve Yasal Düzenlemeler	➤ Mevzuatın Yeteri Kadar Rehber Doküman Olmaması
➤ Uçak Bakım Onarım ve Yenileştirme	➤ Havacılık Sanayisinin Uluslararası Rekabet Seviyesinde Olmaması
➤ İç Pazarın Büyüme Potansiyeli	➤ Nitelikli İşgücü Eksikliği
	➤ Ülkenin Temsil Gücünün Yeterli Düzeyde Olmaması
Fırsatlar	Tehditler
➤ Türkiye'nin Turizm Potansiyeli	➤ Bölgedeki Terör Unsurlarının Varlığı

Tablo 5-1: Türk Sivil Havacılık Sektörünün SWOT Analizi (devamı)

➤ Türkiye'ye Yapılan Yabancı Yatırımlar	➤ Ülkedeki Politik Gelişmeler
➤ Teknolojik Gelişmelerle Maliyetlerin Azalması	➤ Yakın Çevredeki Ülkelerin Havacılık Sektöründe Gelişmesi
➤ Ulaşım Modlarının Birbirlerini Destekleme Potansiyeli	➤ Petrol Fiyatlarında Yaşanan Artışlar
➤ Ar-Ge Çalışmalarına Öncelik Verilmesi	➤ Diğer Ulaşım Modlarında Yaşanan Gelişmeler
➤ Türkiye'nin Bölgesel Ulaşım Merkezine Dönüşmesi	➤ Uluslararası Alanda Kısıtlayıcı Uygulamalar
➤ Çevre Bilincinin Artması	➤ Teknolojik Alandaki Yetersizlikler
➤ Havacılık Sektörüne İlginin Artması	➤ İnsan Kaynakları Alanındaki Sorunlar
➤ Özel Sektörün Etkinliğinin Artması	➤ Döviz Kurlarında Yaşanan Dalgalanmalar

5.1.1. Güçlü Yönler

Sivil Havacılığın Ekonomiye Katkısı: Ekonominin düzenli bir gelişme göstermesi her alanda olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de olumlu etkilere sahiptir. Sektördeki büyüme hızı benzer bir şekilde ekonomiye canlılık kazandırmaktadır.

Sivil havacılık sektörü, istihdama katkıda bulunarak ve ticareti geliştirerek ekonomiyi canlandırmaktadır. Öyle ki, ICAO havayolu ulaşımını geliştirmek için tüketilen her 100\$'ın ekonomi için 325\$ bedelinde bir yarar sağladığını; havayolu ulaşımındaki her ek 100 çalışmanın, ekonomi genelinde 610 yeni meslek imkânı oluşturduğunu saptamıştır [76]. İş adamlarına yapacakları yatırımlarda yer seçimi konusunda fikir sahibi olmasını kolaylaştıran havayolu taşımacılığı; turizm başta olmak üzere ticaret, bankacılık, otelcilik, spor, inşaat, iletişim gibi ekonomik faaliyetleri yakından ilgilendirmektedir.

Sivil havacılık sektöründe; yer hizmeti kuruluşları, havayolu işletmeleri, genel havacılık işletmeleri, hava taksi işletmeleri ve eğitim kuruluşlarının yanı sıra SHGM, DHMİ, DLH ve Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü gibi kurumlarda çok sayıda personel istihdam edilmektedir. DHMİ bünyesinde, çeşitli yaş ve tahsil durumuna sahip 1.741 kadın personel ve 8.926 erkek personel bulunmaktadır [77]. 2020 yılı verilerine göre SHGM kurumunun iç yapısında; kadrolu 141 çalışan, idari hizmet sözleşmesi bulunan 86 çalışan, 4/B sözleşmesi olan 50 çalışan ve kadrolu işçi pozisyonunda 55 çalışan, genelde ise 332 çalışan yer almaktadır [78].

Havacılık sektörü turizm sektörü ile de yakından ilişkilidir. Her yıl yabancı ülkelere havayolu ile Türkiye'ye gezip görmek, tatil yapmak, akrabalarını ziyaret etmek için milyonlarca turist gelmektedir. Gelen bu turistler ülkeye döviz girişi sağlamaktadır. 2020 yılı mayıs ayı

verilerine göre 2019 yılında toplam yolcu sayısı 208 milyonu geçmiştir. İç hat ticari yolcu sayısı, 2018 yılında 113 milyon civarında iken 2019 yılında 100 milyon civarında gerçekleşmiştir; dış hat ticari yolcu sayısı ise 2018 yılında 98 milyon civarında iken 2019 yılında 108 milyon olarak gerçekleşmiştir. Buna göre iç hat ticari yolcu sayısında %11,3 oranında bir düşüş görülürken dış hat ticari yolcu sayısında %11,4 oranında bir yükseliş gözlemlenmiştir [79].

İnsanların havayolu ile yolculuk yapabilecek parasal güce kavuşmaları, bilet fiyatlarına yansıyan azalmalar ve global boyutta uygulamaya konulan deregülasyonlar sivil havacılığın küresel boyutta gelişmesini sağlayan ekonomik unsurlar içine dahil edilmektedir. IATA, havayolu ulaşımında küresel boyutta 40 yıldır devam eden deregülasyonlar neticesinde yeni havayolu işletmelerinin pazara dahil olması ve uçuş frekansının artması ile bilet fiyatlarının %60'ın üzerinde bir azalma yaşadığını belirtmiştir [80].

Diğer Ulaşım Modlarına Göre Avantajlı Olması: Uçak en güvenilir ulaşım aracı olarak kabul görmektedir. Her ne kadar havayolu ulaşımında yaşanan kaza/kırım olaylarında yüksek sayılarda ölüm veya mali hasar görülse bile, bu olayların yaşanma sıklığı diğer ulaşım modlarına göre neredeyse yok denecek kadar azdır. Yolcular yapacakları seyahatlerinde güvende olduklarını bilmeyi istemektedir. Gerek yolcuların gerekse havalimanı personelinin havalimanına veya uçağa alınmadan önce sıkı bir güvenlik taramasından geçmesi, hava araçlarının kalkış öncesi uçuşa elverişliliğinin raporlanması, kar-yağmur-sis oluşumu gibi meteorolojik hadiselerle önlem olarak kurulan uluslararası hava seyrüseferi için meteorolojik servis hizmetlerinin olması, pistlerin bakım/onarım/revize çalışmalarının sürekli kontrol edilmesi, çevresel koruma ve çevre emniyetinin sağlanması, hava trafik servislerinin varlığı havacılık güvenliğini sağlamak için alınan önlemlerdendir.

ICAO üye devletlere periyodik aralıklarla güvenlik denetimi yaparak başarı oranları yüksek ülkelere sertifika vermektedir. Türkiye 2008 yılı ve 2014 yılı güvenlik denetimlerinde “Havacılık Güvenliği Denetim Sistemi Kritik Unsurları Etkin Uygulama” çalışmasında başarı oranını %64,9’dan %93,15’e yükseltmiş böylelikle sertifika almaya hak kazanmıştır [1]. Ayrıca Türkiye, havacılık güvenliğinde sürdürülebilir bir başarı yakalamış bunun neticesinde ICAO tarafından “ICAO Başkanlık Konseyi Havacılık Güvenliği Sertifikası” almıştır.

Havayolu ulaşımı sayesinde yolcular, diğer ulaşım türlerine kıyasla daima vakitten önemli oranda tasarruf etmiştir. Zaman kavramı günümüz dünyasında herkes tarafından kabul görülen vazgeçilemez bir öneme sahiptir. İş veya seyahat amacıyla yapılan yolculuklarda arzu edilen şey en kısa sürede ulaşımın gerçekleşmesidir. Çabuk bozulacak gıdalar, gazete gibi günlük üretilip dağıtılan ürünler, maddi değeri yüksek eşyalar yine havayolu ile çabucak taşınabilmektedir. Doğal

afet, yangın, salgın hastalık gibi acil durumlarda ihtiyaç duyulan hemen her bölgeye hızlı bir şekilde erişebilmek yine diğer taşımacılık sistemlerine nispeten havayolu ile mümkün olmaktadır.

THY, 24 Ocak 2020 tarihinde Elâzığ 'ın Sivrice ilçesinde 6,8 şiddetinde gerçekleşen ve başta Malatya olmak üzere yakın coğrafyadaki kentleri de etkileyen deprem bölgesine yapılacak yardım malzemelerini ulaştırmış, sağlık personeli gibi acil durum çalışanlarına ücretsiz taşımacılık hizmeti sunmuştur. AFAD ve diğer devlet kurumlarıyla işbirliği içerisinde destek olmaya çalışmıştır. Millî bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi olan THY, belirli tarih aralığında Elâzığ ve Malatya illerine yapılacak seferlere ait biletleri ücretsiz değiştirebilme ve Elâzığ 'a sabit fiyat tarifiyle ek sefer düzenleme gibi imkânlar da sağlamıştır [81].

Havayolu taşımacılığı karayoluna göre çevre-dostu olma özelliği göstererek toplu taşımada demiryoluna karşı güçlü bir alternatif ulaşım modu olarak görülmektedir. Ayrıca havayolu ile ulaşım diğer ulaşım çeşitlerine oranla konfor açısından daha elverişlidir. İnsanların maddi kaygıları azaldıkça konfor beklenti seviyeleri, güler yüzlü ve kaliteli hizmet beklentileri artmaktadır. Uçtukları uçağın koltuk genişliğini, uçuş sırasında ve sonrasında aldıkları hizmeti vb. sorgulamaktadırlar. Böylelikle müşteri memnuniyeti de havayolları arasında bir rekabet aracı olmaktadır.

İşgücü ve Demografik Yapısı: Türkiye'nin 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Adrese Dayalı Nüfus sistemi TUİK verilerine göre toplam nüfusu 83.614.362'dir. Toplam nüfus içinde 2019 yılı aralık ayında 32.549.000 kişi işgücü içinde bulunup bunlardan 28.080.000'i istihdam edilenler arasındadır. Çalışan nüfus içinde havacılık sektöründe bulunanların sayısı ise 295.547 olarak saptanmıştır [129]. Nitelikli işgücünün Avrupa'dan daha ucuzdur.

Sivil havacılık sektöründe ihtiyaç duyulan işgücü ülke içinden kolaylıkla sağlanabilmektedir. SHGM tarafından yetkilendirilen havacılık eğitim kuruluşları pilot, hava trafik kontrolörü, uçuş harekât uzmanı, Havacılık Bilgi Yönetimi (AIM) memuru gibi havacılık personeli eksikliğini gidermektedir. Söz gelimi eğitim faaliyetlerini geliştirmek, havacılık personeli yetiştirmek gibi amaçlarla Türkiye genelinde birçok öğretim kurumunda havacılık programları açılmaktadır. Üniversite-sanayi ittifaklarına gereken önem verilerek bölgesel eğitimde lider konumda olunması bakımından pilot ve teknisyen eğitimleri desteklenmelidir. Ayrıca özel sektör yer hizmeti kuruluşları gibi kurumlar işe alacağı personeli yazılı ve sözlü mülakatlardan geçirdikten sonra seçtiği personellere kurum içi eğitimler vermektedirler. Tüm bu hizmetler, gelişen ve değişen havacılık sektörüne insan kaynakları bakımından önemli potansiyel yaratmaktadır.

Coğrafi Konum Avantajı: Türkiye bölgedeki dokuz farklı ülkeyle sınır komşusu olup Avrupa, Asya ve Afrika kıtalarının ortasında yer almaktadır. Türkiye'nin bu konum avantajı transit

uçuşlar için elverişli bir merkez sunmaktadır. Doğu ile batı arasında bir hub olarak kullanılabilmektedir. ACI tarafından 2019 yılında yayınlanan rapora göre dünya çapında en iyi 20 havalimanı arasında İstanbul Havalimanı altıncı sıradadır.

Avrupa ile Asya arasında bir bağlantı noktası olan Türkiye; stratejik konumu, jeopolitik yapısı, komşu ülkelerin sosyo-ekonomik gelişmişlikleri dikkate alınırsa üstünlüklere sahiptir. Havacılığın gelişmekte olduğu Doğu ve ilerlemiş havacılığa sahip Batı arasındaki konumunu iyi değerlendirerek daha hızlı gelişme gösterecektir. Türkiye, global hava ulaşım ağındaki uygun konumu ve bağlantı noktalarının çokluğu ile merkezlerinin kapasitesini artırmaktadır. Yoğun trafik akışlarından yararlanmak isteyen Türkiye, bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi ile var olan uçuş ağını genişletmektedir. Ulaşılabilirlik düzeyi arttıkça dış yatırımcılar tarafından ilgi görmeye devam edecektir [82].

Dört mevsimin belirgin bir şekilde etkili olduğu Türkiye’de havayolu trafiğini etkileyecek meteorolojik hadiseler (kar yağışı, buzlanma, sis vb.) özellikle kış aylarında meydana gelmektedir. Fakat bu hava olayları havayolu ulaşımını tamamen aksatmamakta, kısa sürede yolcular mağdur edilmeden uçuş hizmeti verilmekte, aksaklıklar giderilir giderilmez havacılık hizmetine devam edilmektedir.

Devlet Teşvikleri ve Yasal Düzenlemeler: Sürdürülebilir küresel ekonominin sağlanması ancak birbirinden farklı işlevlere sahip sektörlerin arasındaki uzaklığın ortadan kaldırılmasıyla vuku bulacaktır. Bu noktada havayolu ulaşımı hem ekonomiye değer katar hem de devlet desteği olarak gelişimini sürdürür. Havacılık ve uzay sektörünün altyapısının gelişmesine yönelik kararlı ve destekleyici devlet politikalarının olması Türkiye’nin bölgesel hava ulaşım merkezi olmasına katkı sağlayacaktır. Teknolojik yeniliklerin/dijitalleşmenin hız kazanması hükümet politikasında havayolu ulaşımı adına daha somut adımlar atılmasını zorunlu kılmıştır. Stratejiler bu yönde belirlenerek yatırımların önü açılmıştır.

Sivil havacılığı geliştirmek ve dünya çapında bir yer edinebilmek için çıkarılan yasalardan en önemlisi 19 Ekim 1983 tarihinde çıkarılan 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu’dur. Kanunun çıkarılmasıyla özel sektör havayolu işletmeleri de pazarda yerlerini alarak rekabeti başlatmıştır. Rekabetin artması hem sunulan hizmetin kalitesini artırmış hem de havacılığın bugünkü noktaya taşınmasına yardımcı olmuştur.

Ulaştırma Bakanlığının aldığı bir karar ile 20 Ekim 2003’te “Havacılıkta Serbestleşme Projesi” kapsamında iç hat havayolu taşımacılığında serbestleşme dönemi başlamıştır. Çapraz uçuşların canlandırılması ile yolcu ve uçuş sayısında kayda değer yükselişler olmuştur. DHMİ tarafından gerçekleştirilen KÖİ, YİD ve Ar-Ge projeleri ile havacılığa ivme kazandırmaktadır. Bunlar arasında Türk modeli olarak bilinen YİD projeleri son derece başarılıdır. Özel sektör

havayolu işletmeciliğini canlandırmış, havayolu işletmelerinin verimliliği ve esnekliği çoğalmış, havaalanları kârlılık seviyelerini artırma gizil güçleri ortaya çıkmıştır.

ICAO üyeliğine sahip tüm devlerle anlaşma imzalanması vizyonu çeşitli çalışmaların önünü açmış, bu doğrultuda Türkiye 173 devlet ile hava ulaştırma anlaşması yapmıştır. Yapılan anlaşmalar neticesinde Türkiye'nin uçuş ağı hızla büyümüş, günümüzde 126 ülkede 328 noktaya sefer düzenleyebilen bir güce kavuşmuştur [83].

Uçak Bakım Onarım ve Yenileştirme (MRO): Hava taşımacılığında güvenliğin sağlanması ve hava araçlarının uçuşa elverişli duruma getirilmesi kapsamında gerçekleştirilen servis faaliyetleri, kontrol faaliyetleri, bakım faaliyetleri, onarım faaliyetleri, tadilat faaliyetleri ve revizyon faaliyetleri uçak bakım faaliyetleri arasında değerlendirilmektedir. SHGM tarafından bakım hizmeti veren kuruluşlar arasında yer alan SHY- 145 onaylı kuruluşlar ticari ve ticari olmayan her türlü hava araçlarına motor, pervane, parça ve cihaz bakım hizmeti verirken; F Bakım Kuruluşları sadece 5700 kg altındaki ticari olmayan hava araçlarının komponent ve bakımlarını yapmaktadırlar.

Tablo 5-2: SHY- 145 Onaylı Türk Bakım Kuruluşları [130]

SHY- 145 Onaylı Türk Bakım Kuruluşları	
• TÜRK HAVA YOLLARI TEKNİK A.Ş. • GÜNEŞ EKSPRES HAVACILIK A.Ş. • ONUR AIR TAŞIMACILIK A.Ş. • PEGASUS HAVA TAŞIMACILIK A.Ş. • MNG HAVAYOLLARI VE TAŞIMACILIK A.Ş. • HÜRKUŞ HAVAYOLU TAŞIMACILIK VE TİCARET A.Ş. • ULS HAVA YOLLARI KARGO TAŞIMACILIK A.Ş.	• SETAİR HAVA TAŞIMACILIĞI VE HİZMETLERİ A.Ş. • SARP HAVACILIK LOJİSTİK TURİZM SANAYİ VE TİC. A.Ş. • KALE HAVACILIK SANAYİ VE TİC. A.Ş. • GÜNEYDOĞU HAVACILIK İŞLETMESİ LTD. ŞTİ. • AK HAVACILIK VE ULAŞTIRMA HİZMETLERİ A.Ş. • KÖRFEZ HAVACILIK TURİZM VE TİCARET A.Ş. • TDT HAVACILIK BAKIM VE TİC. A.Ş.

Tablo 5-2: SHY- 145 Onaylı Türk Bakım Kuruluşları [130] (devamı)

• TURİSTİK HAVA TAŞIMACILIK A.Ş. • MRO TEKNİK SERVİS VE TİCARET A.Ş. • HAVACILIK TEKNİK A.Ş. • TAILWIND HAVAYOLLARI A.Ş. • PRATT & WHITNEY THY TEKNİK UÇAK MOTORU BAKIM MERKEZİ LTD. ŞTİ. • BORAJET BAKIM ONARIM VE TİCARET A.Ş. • ACT HAVAYOLLARI A.Ş. • TOP SERVİS HAVACILIK SAN. VE TİCARET A.Ş. • PRIMA HAVACILIK HİZMETLERİ A.Ş. • EMAIR HAVACILIK VE TİCARET A.Ş. • SKYLINE ULAŞIM TİCARET A.Ş. • THK TEKNİK A.Ş. • ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ HAVACILIK VE UZAY BİLİMLERİ FAKÜLTESİ • GENEL HAVACILIK A.Ş. • 2 NCİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ • 5. ANA BAKIM MERKEZİ • ZORLU AİR HAVACILIK A.Ş. • SANCAK HAVAYOLLARI A.Ş.	• AMAC AEROSPACE TURKEY HAVAARACI BAKIM ONARIM VE MODİFİKASYON HİZMETLERİ A.Ş. • KAAH HAVACILIK SAN. VE TİC. A.Ş. • GOODRICH THY TEKNİK SERVİS MERKEZİ LTD.ŞTİ. • TOTAL HAVACILIK İÇ VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ. • ARKASAIR HAVACILIK VE TİCARET A.Ş. • ASAL HAVACILIK ve TEKNOLOJİ MERKEZİ A.Ş. • AZUR HAVACILIK A.Ş. • NUROL HAVACILIK A.Ş. • AYJET ANADOLU YILDIZLARI HAVA TAŞIMACILIĞI VE UÇUŞ EĞİTİMİ HİZMETLERİ A.Ş. • SAMSUN ÜNİVERSİTESİ HAVACILIK VE UZAY BİLİMLERİ FAKÜLTESİ • ATLANTİK UÇUŞ OKULU A.Ş. • UÇAK KOLTUK ÜRETİMİ SAN. VE TİC A.Ş. • MNG JET HAVACILIK A.Ş. • MC HAVACILIK A.Ş. • EMİR HAVACILIK VE SAVUNMA SİSTEMLERİ İTHALAT İHRACAT LİMİTED ŞİRKETİ • REDSTAR HAVACILIK HİZMETLERİ A.Ş. • ALPTEKNİK HAVACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. • MOJEN ENDÜSTRİYEL URUNLER SAN. VE TİC. A.Ş.
---	---

Tablo 5-2: SHY- 145 Onaylı Türk Bakım Kuruluşları [130] (devamı)

• OFAS HAVACILIK TİCARET A.Ş.	• RAMSES TURİZM İŞLETMELERİ DANIŞMANLIK ORGANİZASYON HAVACILIK TİCARET LTD. ŞTİ.
• YONAERO BAKIM EĞİTİM A.Ş.	• VİZYON HAVACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
• SB HAVACILIK A.Ş.	• JVA TEKNİK HAVACILIK LTD.ŞTİ.
	• TÜRK HAVACILIK VE UZAY SANAYİİ A.Ş. (TUSAŞ)

Tablo 5-3: F Bakım Kuruluşları [84]

F Bakım Kuruluşları	
• KAPADOKYA BALON ÜRETİM VE BAKIM TİCARET A.Ş.	• ER-AH HAVACILIK TİC. LTD. ŞTİ.
• KAPADOKYA MESLEK YÜKSEKOKULU	• DAVUT HAVACILIK VE EĞİTİM OKULU A.Ş.
• KAPADOKYA HAVACILIK TEKNOLOJİLERİ MERKEZİ LİMİTED ŞİRKETİ	• GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ HAVACILIK VE UZAY BİLİMLERİ FAKÜLTESİ

56 tanesi Türk bakım kuruluşu olmak üzere 106 adet SHY- 145 Onaylı Bakım Kuruluşu; 6 tane de F Bakım Kuruluşu bulunmaktadır.

Dünya havacılık sektörünün üst düzey temsilcilerinin ve yöneticilerinin jüri olarak katıldığı ve havacılık sanayisinin en saygın ödülleri olan Air Transport News Ödülleri'nde, 2016 yılı yılın uçak bakım onarım merkezi ödülü SHY- 145 onaylı bakım kuruluşları arasında yer alan THY tekniğe verilmiştir [99]. The EASA Foreign Part-145 Team, FAA Manintenance and Repair Center ve Otorite Yetki Sertifikaları gibi birçok uluslararası bakım sertifikasına da sahiptir.

Yabancı uçakların bakımının ülke içinde yapılması, TUSAŞ ile Boeing arasındaki tedarikçi ortaklığı gibi stratejik ortaklıkların olması Türkiye'yi uçak bakım-onarım-revize alanında bölge lideri olma hedefine her geçen gün daha da yakınlıştırmaktadır. Alp Havacılık A.Ş., Baykar Makina San. ve Tic.A.Ş., Aselsan Elektronik Sanayi ve Tic. A. Ş., Roketsan Roket San. ve Tic.A.Ş., Havelsan vb. diğer üretici firmalar sektöre canlılık katmıştır.

İç Pazarın Büyüme Potansiyeli: Türkiye'de bulunan havalimanı sayısı mevcut talebi karşılamakla birlikte havayolu ulaştırmasındaki hızlı talep artışı ve havayolu taşımacılığının ülke genelinde yaygınlaşmasını sağlayacak altyapı mevcuttur. Dünya çapında sefer yapılacak ülke sayısını artırmak amacıyla gerçekleştirilen hava ulaştırma anlaşması bulunan ülke sayısı 2019 yılı

sonu itibariyle 173 olmuştur. Anlaşmalar neticesinde yurt dışı uçuşlar 126 ülkede 328 nokta olarak belirlenmiştir.

IATA, 2036 yılı tahminlerine göre kadar yolcu sayısı bakımından Türkiye dünyanın 9. ülkesi olacaktır. 2016 yılında yayınlanan rapora göre 20 yıllık süreçte Türkiye yolcu sayısını 119 milyon artıracak en hızlı büyüyen 5. pazar olacaktır [83]. İç pazarda kapasitenin doluluk oranı arttıkça ekonomik açıdan elverişli dış hatlarda geniş bir ağa sahip olunması bu tahmini gerçekleştirecektir.

Sivil havacılık sektöründe emniyet ve güvenden taviz vermeden, çevreye duyarlı olan ve uluslararası standartlara uygun bir politika izlenerek 2003 yılından itibaren sektörde devasa bir oranda gelişme gözlenmiştir. Bu artışlar beraberinde havacılık altyapısı ve havacılık teknolojilerinde de yenilikler yaratmaktadır. İç pazarda büyüme eğilimlerini sürdürmek sayısı artacak özel sektör hava taşıyıcılarının ülke geneline hizmet vermesiyle mümkün olacaktır.

Dış hat uçuşlarının çoğunluğunu gerçekleştiren THY, dünyada en çok ülkeye uçan havayoludur. “ICAO Annual Report 2018” raporuna göre Türkiye; RTK sıralamasında onuncu sırada, RPK sıralamasında on ikinci sırada ve FTK sıralamasında ise on birinci sırada yer almaktadır [83].

5.1.2. Zayıf Yönler

Ülke Ekonomisinin Tam İstikrarlı Olmaması: Havacılık faaliyetlerinin ülke ekonomisiyle ilişkisi anahtar-kilit görevi görmektedir. Yapılacak ekonomik hamleler ancak dış dünyayla bağlantı kurulması durumunda gerçekleşecektir. Bu bağlamda ulaştırma sisteminin alt dalı olan havacılık sektörü, bir araç görevi görmektedir. Dış etkenlere karşı kırılganlığı fazla olan havacılık sektörü ekonomik çalkantılardan aşırı etkilenmektedir. Büyüme eğiliminde olan Türk sivil havacılık sektörü, ekonomi ve nüfus bakımından ülke çapında homojen bir dağılıma sahip değildir. Şöyle ki; İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya gibi illerde bulunan havalimanları diğer illere nazaran yolcu, yük, kargo trafiği açısından oldukça yoğun, merkez liman konumundadırlar. Bu durum uzun vadede kapasite sorunlarının doğmasına veya bazı havalimanlarının atıl duruma düşmesine sebep olacaktır.

Türk havacılık sanayisi, yerli üretim hususunda dünyadaki yerini sonradan almaya başlamıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlı olarak 28 Haziran 1973 tarihinde, Türkiye'nin savunma endüstrisinde dışa bağımlılığını azaltmak amacıyla kurulan TUSAŞ ekonomik bir tedbir görevi görmüştür [131]. F-16 uçaklarının üretimi için ABD ile 25 yıl ortak faaliyet göstermiştir. Yurt içi savunma sanayisinin altyapısının kurulduğu dönemde daha çok

uluslararası arenada öne çıkan devlet veya şirketlerle iş birliği yapılması ile ortak üretim tercih edilmiştir. T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı tarafından 2018 yılında yayınlanan yıllık faaliyet raporuna göre savunma sanayisinde yerlilik oranı %66 olarak belirlenmiştir [85].

Ülkede var olan ekonomik istikrarsızlık havacılık kuruluşlarının uzun vadeli stratejik planlarında değişikliklere zorlayabilmektedir. Kamu ve özel sektör havacılık kuruluşları müşterek faaliyetler yaparak bu riski paylaşmalıdır. Yerli projeler tasarlayarak hava aracı üretimi, modernizasyonu gibi alanlarda dışa bağımlılığın en aza indirilmesi ortak gaye olmalıdır. Tek bir bölgeye yatırım yapmak yerine ülke genelinde önemli stratejik noktalar belirlenmelidir. Böylece ülke genelinde eşit kalitede havayolu hizmeti verilmiş olacaktır.

İşletme Maliyetlerinin Yüksek Olması: Havayolu işletmelerinde maliyet kalemi genellikle yüksek olmuştur. Bu durum çoğu özel havayolu işletmesinin kısa sürede varlıklarına son vermelerine yol açmıştır. Havacılık sektöründe Türkiye gibi gelişimine devam ülkelerin ulusal havayolu taşıyıcıları, global havayolu işbirliği ağlarına katılarak maliyetlerini azaltarak kapsam ve ölçek ekonomilerinden faydalanmaktadır.

1980’lerde başlayan özelleştirmenin etkisi ile önce havayolu işletmeleri; ardından 2000’li yıllarda ise havalimanı işletmelerinin büyük çoğunluğu özel sektöre devredilmeye başlanmıştır. Bunun neticesinde verimlilik ve rekabet artmış, bilet fiyatları ucuzlamış, yolcu sayısı her geçen yıl yükselmiştir. Maliyetlerin yüksek olduğu havayolu taşımacılığında, havayolları ile yolcular arasında iki alternatif oluşmaktadır:

a) Söz konusu hatta rekabet yüksek olursa, havayolları bu maliyetleri bilet fiyatlarına yansıtmadan giderleri üstlenmek zorunda kalacaktır.

b) Söz konusu hatta rekabet düşükse, havayolları bu maliyetleri bilet fiyatlarına yansıtırlar, havalimanlarının uyguladığı yüksek fiyat politikası yolcular tarafından ödenmiş olacaktır [87]. Bu durumda ise yüksek bilet fiyatlarının uçuş talebini olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır.

ICAO havayolu ekonomisini ele alırken havayolu işletme maliyetlerini amaçlanan ve işlevsel olmak üzere iki ana başlık altında toplamaktadır. Bu gruplandırmaya göre havayolu işletme maliyetleri aşağıdakilerden oluşmaktadır:

a) Amaçlanan Maliyet Kategorileri

Bu maliyetler, havayolu işletmesinin uçuş düzenleme kararı ile yükümlülüğünü kabul ettiği maliyetler olup aşağıda belirtilmektedir.

- Maaşlar ve ilgili yan haklar

Genel yönetim, uçuş personeli, bakım işçiliği, uçak ve trafik idare personeli, diğer personel giderlerini içerir.

- Satın alınan malzemeler

Uçak yakıt ve yağı, bakım malzemeleri, yolcu yemekleri, diğer malzemeleri içerir.

- Satın alınan hizmetler

Reklam ve promosyonlar, iletişim, sigorta, dış bakım, komisyonlar, diğer hizmetleri içerir.

- Diğer maliyetler:

İniş ücretleri, kira (uçak dahil), amortisman (uçak dahil), diğer giderleri içeren maliyetlerdir.

b) İşlevsel Maliyet Kategorileri

- Uçak işletme maliyetleri

"Doğrudan İşletme Maliyetleri" (DOC) olarak da adlandırılan, sefer halindeki uçaklarla ilişkin masrafları içerir.

- Uçak hizmet maliyetleri

Pistteki uçakların yer hizmetleri, iniş ücretlerini içerir.

- Trafik hizmeti maliyetleri

Havaalanlarında yolcu, bagaj ve kargo işlemlerini içerir.

- Yolcu hizmet maliyetleri

Yemekler, uçuş görevlileri, uçak içi hizmetler gibi maliyetleri içerir.

- Rezervasyon ve satış maliyetleri

Havayolu rezervasyonları ve bilet ofisleri, seyahat acentesi komisyonları giderlerini içerir.

Bu maliyetlere ek olarak reklam ve tanıtım gideri ve genel ve idari giderler olarak maliyetlerden de söz edilebilir [102].

İşlevsel maliyet kategorileri kapsamında bulunan uçuş işletme maliyetlerinde uçak tipine göre ayrı maliyet kalemleri belirlenmiştir. Bunlardan uçuş işletme maliyetleri şu şekildedir:

- Uçak tipine göre uçuş işletme maliyetleri (FOC):

- Havayolları tarafından her uçak tipi için bildirildiği üzere, blok saati başına sistem genelinde ortalama bir maliyet dağılımını yansıtır.

- Belirli havayolu ağlarından veya operasyonel kalıplardan etkilenebilir.

- ABD taşıyıcısı için uçuş işletme maliyetlerinin özgün analizi:

- Uçuş Ekibi: Pilot ücretleri ve sosyal hakları

- Yakıt: Ayırt edilmesi en kolay olan ve en belirgin değişken maliyet

- Bakım: Doğrudan uçak gövde ve motor bakım maliyeti, artı “yük” veya ek tonaj

(hangarlar ve yedek parça envanteri)

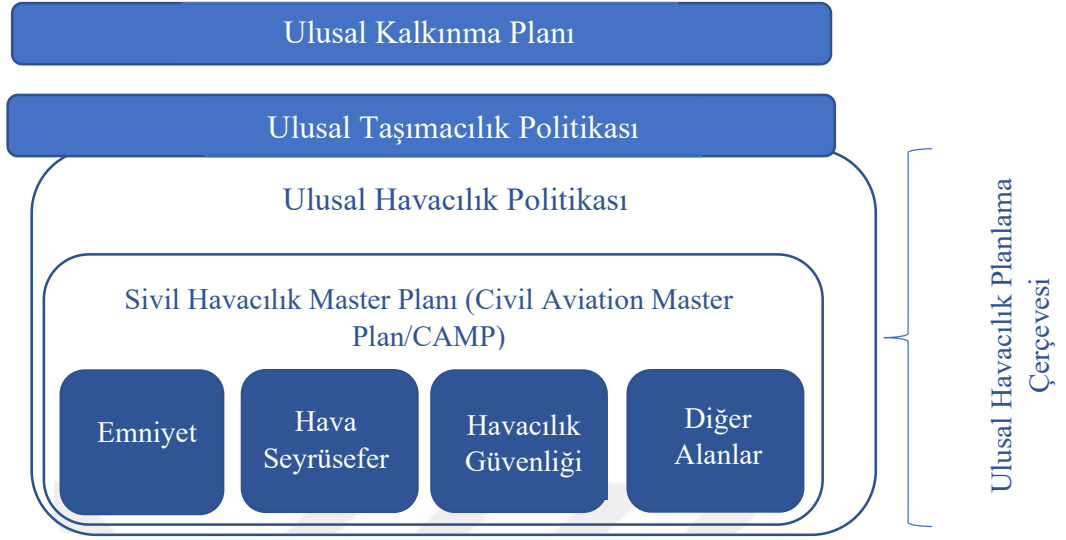
- Mülkiyet: Amortisman, finansal kiralama maliyetleri ve sigortadır [102].

Havacılık sektöründe yüksek maliyetler, sadece havayolu işletmeleri için değil aynı zamanda havalimanı işletimi açısından da söz konusudur. Havaalanı işletme maliyetleri arasında yer alan güvenlik ile ilgili hizmetler, havalimanı geliştirme hizmetleri, apron yönlendirme hizmetleri, altyapı ve aydınlatma hizmetleri, otopark-yeme-içme vb. yolcu hizmetleri havalimanı işletmecisinin öz kaynak ayırarak sağlaması gereken zorunlu hizmet giderlerindendir. Türkiye’de havalimanlarının işletilmesi ile görevli olan kurum DHMİ ile özel sektör firmaları arasında imzalanan sözleşmelerle işletme hakkının belirli süreliğine ihaleyi kazanan firmalara verilmesi YİD modeli ile gerçekleşmektedir. Havaalanı maliyetlerinin azalmasında etkili olan yöntem aynı zamanda özellikle dış hat yabancı turistlerin yoğun olduğu havalimanlarının kalitesini uluslararası standartlara uygun hale getirip yolcu memnuniyeti artırmaktadır.

Havacılık Sektörüne İlişkin Master Planın Yeterli Düzeyde Olmaması: Stratejik planlama hemen hemen her sektörde olduğu gibi küresel ekonomiyi ve uluslararası ticareti yakından ilgilendiren havacılık sektöründe de hayati öneme sahiptir. Sürdürülebilir bir büyüme ancak ve ancak iyi tanımlanmış, birbiriyle bağı olan süreçlerden oluşmaktadır. Türkiye’de 2003’lü yıllardan itibaren gelişmeye başlayan havacılık sektöründe ilerleyen zamanlarda tıkanma olmaması için bu konunun etraflıca bir çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Aksi durumda havayolu taşımacılığı ile diğer ulaşım türleri arasında kopukluklar meydana gelecektir.

Plansız atılan adımlar ülke ekonomisine zarar verme potansiyeli taşımaktadır. Havalimanı yatırımları bütçeden fazla bir pay gerektirirken ancak uzun vadede ticari getirisi olur, risk barındırır. Söz gelimi UAB’nin öncülüğünde başlatılan “Her 100 km’de Bir Havalimanı” projesi eğer yeterli uçuş/yolcu/kargo talebi olmazsa, az ve kısıt olan kaynakların israfından ileri gidemeyecektir. Zarar eden havalimanlarının da varlığı [133] da göz önünde bulunmak kaydıyla alınan kararların sorgulanması yararlı olacaktır.

Türkiye’de havayolu ulaşımını düzenleyen UAB, SHGM, DHMİ gibi kamu kuruluşlarının her birinin kurumsal stratejik planları ve analizleri mevcuttur. Ancak sektör genelini kapsayacak bir planlamanın olmaması ulusal taşımacılıkta modlar arasında dengesizliğe yol açmakta, yapılan çalışmaların etkinliğinin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Öncelikle Türkiye’de yolcu ve yük taşımacılığı yapan ulaştırma sisteminin yapıtaşları karayolu, demiryolu vb. bir araya getirilerek ulusal bir taşımacılık politikası belirlenmelidir. Bu sayede ulaşım türleri arasında güvenli bir bilgi alışverişi gerçekleşecektir. Sonrasında diğer alt ulaşım türleri kamu ve özel sektör paydaşları ile ortaklaşa bir plan geliştirmelidir.



Şekil 5-1: Ulusal Havacılık Planlaması [134]

Ulaştırma otoriteleri ile finans, ekonomik planlama, çevre, enerji, ticaret ve turizmden sorumlu diğer bakanlıklar arasında işbirliği sağlamak ve uyumlu karar almak ICAO rehberinde Ulusal Havacılık Planlama Çerçevesi kapsamında gerekli görülen durumlardır. Sivil Havacılık Master Planı; ekonomik faktörler, tahminler/eğilimler, havacılık altyapısı, emniyet, havacılık güvenliği, çevre ve diğer sosyal konular bileşenlerinden oluşmaktadır.

Paydaşlar Arasındaki Eşgüdüm Eksikliği: Havacılık sektörüne ilişkin master plan oluşturulması SHGM, DHMİ, DLH, yer hizmeti kuruluşları, havayolu işletmeleri, üniversiteler ve YÖK gibi sektörde aktif rol alan kurum ve kuruluşların koordineli bir şekilde hareket etmesiyle gerçekleşecektir. İletişim sorunlarına yol açmamak amacıyla teknik çalışma gruplarının düzenli aralıklarla toplantılara katılması; altyapının talebe göre inşa edilmesini, alternatif ulaşım modlarıyla harmonizasyon sağlanmasını, kurumsal iş planlarının paralelliğinin sağlanmasını, havaalanlarının iktisadi açıdan uygun işletilmesini, yolcunun kent içinde havalimanına kolay erişimini, lojistik süreçlerin etkin olmasını sağlayacaktır.

Sektörde rol alan bütün paydaşların ihtiyaç duyduğu veriye erişebilmesi şeffaflık olarak değerlendirilmektedir. Paydaşlar arasındaki irtibatsızlık veya eksik/yanlış bilgilendirme stratejik planların çürümesine yol açacaktır. Veri raporlamada, disiplin ve raporlama takibi gibi hususların gözden kaçırılmaması bir zorunluluk olarak kabul edilmelidir. Verilerin objektif olmaması geleceğe dönük faaliyetlerin sağlıksız inşa edilmesine yol açacaktır. Kurum içi iletişim, motivasyon ve koordinasyon eksikliği kurumlar arası kopukluklara yol açacaktır.

Sektörle iletişim ve bilgi paylaşımının yeterli düzeyde sağlanamaması [135]; zaman kaybının yaşanmasıyla, iş yükünün artmasıyla, vizyondan farklı yollara sapılmasıyla son bulacaktır. Sivil havacılık sektöründe etkin kamu veya özel sektör paydaşlarının ortak kârdan alacakları hisseyi düşünerek katılımcılığını artırması, paydaşlar arasında millî çıkarlar hususunda işbirliği sağlanması, paydaşların havacılık sektörünün gelişimine destek olması kurumlar arasında koordinasyonun sağlanması ile vuku bulacaktır.

ABD'nin havacılık otoritesi olan FAA) Ulusal Hava Sahası Sistemini (NAS) diğer kurumlarla işbirliği içinde geliştirmektedir. Birçok kuruluşun NAS modernizasyonunda bireysel bir payı vardır. Bireysel becerileri paylaşmak, karşılıklı çıkarları ilerletmek, ortak amaçlara ulaşmak ve başarıyı sürdürebilmek için FAA havacılık topluluğu paydaşlarıyla birlikte çalışmaktadır. Bu paydaşlar aşağıdakilerden oluşmaktadır:

- İşgücü, devlet kurumları ve endüstri ile ortaklıklar,
- Uluslararası ortaklıklar,
- Uçak operatörleri ile ortaklıklar ve
- Havaalanı modernizasyonu ekibidir [88].

Mevzuatın Yeteri Kadar Rehber Doküman Olmaması: Teknolojik yeniliklerin yön verdiği, uluslararası kuruluşların kural koyucu olarak varlığını hissettirdiği havacılık dünyasında ülke genelinde uygulanan kapsayıcı nitelikte ulusal bir mevzuata ihtiyaç vardır. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren üretim ağının ürün sertifikasyonu gibi maliyetlerini ödeyebilecek destekleyici nitelikte yasal mevzuatın eksikliği, mevzuatın kullanıcılar açısından rehberlik seviyesinde olmaması ve amatör, sportif veya genel havacılık alanlarındaki mevzuatın yetersiz olması gibi sorunlar bu eksiliği gözler önüne sermektedir [78]. Genel havacılık ile alakalı vergilerin gelişmiş ülkelere nazaran fazla olması bu konuda hukukî düzenlemeye ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Var olan mevzuatın yetersiz olması ya da eksiklikler barındırması havacılık sektöründe paydaşlar arasında farklı uygulamalara yol açarak birtakım koordinasyon problemleri yaşatacaktır.

Çakışan mevzuatlar bürokraside sorunlara yol açarak karar alma mekanizmasını yavaşlatmaktadır. Mevzuatlar belirlenirken, Türk sivil havacılık sektörünün sektörel bazda ihtiyaç duyduğu yasal düzenlemeler paydaşlar arasında işbirliği sağlanarak saptanmalı, uluslararası mevzuatlarla çakışan, ikilik yaratan uygulamalar sonlandırılmalıdır. Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyetten taviz vermeden gelişimini devamlı kılmak ve hava taşımacılığı faaliyetlerinin uluslararası kurallar ve standartlar seviyesinde gerçekleştirilmesi hususunda mevzuat çalışmaları

oldukça önemlidir. Kurumlar arası hiyerarşik yapı dikkate alınarak görev, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmelidir.

Aşağıda Tablo 5-4'te gösterildiği üzere uluslararası mevzuatlarda genellikle havacılık güvenliğini ve uçuş emniyetini baz alan konular ağırlık kazanırken; ulusal mevzuatta daha çok havaalanlarındaki birtakım uygulamaları düzenleyen kanun ve yönetmeliklere yer verilmektedir.

Tablo 5-4: Mevzuat Bilgisi [100]

Millî Mevzuatlar	Uluslararası Mevzuatlar
2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu	Hava taşımalarında bazı suç ve diğer eylemlerin önlenmesine dair sözleşme
Havaalanları giriş kartı yönergesi	Uçaklarının yasa dışı olarak ele geçirilmesinin ortadan kaldırılmasına ilişkin sözleşme
Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22)	Sivil havacılığın güvenliğine karşı kanun dışı eylemlerin önlenmesine dair sözleşme
5682 sayılı Pasaport Kanunu	Uluslararası sivil havacılığa hizmet veren havalimanlarında kanun dışı şiddet olaylarının önlenmesine ilişkin protokol

Sivil Havacılık Devlet Emniyet Programının yasal dayanağı eksiklikler barındırmaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere uluslararası kurumlar güvenlik ile alakalı konulara önem vermektedir. Emniyet programı revize edilmeli, mevcut ihtiyaçlar ışığında gerekli maddeler eklenmelidir. Kaza-kırım olaylarının net olarak tanımlanmaması uygulamada kargaşa yol açmaktadır. Kaza Araştırma ve İnceleme Kurulu'nun görev ve yetki alanları açıkça belirlenmeli, çelişkili durumlara netlik kazandırılmalıdır.

Havacılık Sanayisinin Uluslararası Rekabet Seviyesinde Olmaması: Havacılık sanayisi; askeri-sivil, sabit-döner kanatlı tüm araçların tasarlanması, üretilmesi ve bu araçlara ilişkin teknolojilerin üretilmesi olarak tanımlanabilir. Yatırım harcamalarının büyüklüğü, teknolojinin yoğunluğu, pazarın çeşitliliği ile havacılık sanayi ülke ekonomisi için büyük riskler barındırmaktadır.

Türkiye'de havacılık ve uzay sisteminin geliştirilmesi, modernizasyonu, üretimi ve sistem entegrasyonunda önde gelen kuruluş TUSAŞ'tır. F-16 ÖNCEL I projesinde uçak gövdesinin %70'ini Fort Worth-ABD ile ortak üreten TUSAŞ, F-16 ÖNCEL IV uçağını da Lockheed Martin firması ile ortak üretmiştir. Helikopter üretimi ve modernizasyonu da sahiplenilen TUSAŞ; T70 Genel Maksat Helikopterini Sikorsky, Aselsan, TEI, Alp Havacılık firmalarının da desteğiyle üretecektir. Ayrıca uzay

teknolojileri alanında çeşitli uydu ve uydu alt sistemi ürünü yapan kuruluş; T.C. Millî Savunma Bakanlığı, Savunma Sanayii Başkanlığı ile TELESPIAZIO ile sözleşme imzalayarak GÖKTÜRK-1 uydusunun bazı uçuş bileşenlerini üretmiştir [101].

Sivil havacılık sanayi ürünlerinde yerlilik oranı istenilen düzeyde değildir. Havacılık sanayisinin ihtiyaç duyduğu malzemeler ağırlıklı olarak yurt dışından temin edilmektedir. Türkiye’de hava aracı üretim, tasarım ve teknoloji hizmeti veren şirketler oluşan talebi karşılayacak yeterlilikte değildir. Uçak, helikopter, insansız hava aracı (İHA) üretiminde ya yabancı firmalarla ortak projeler geliştirilmekte ya da ithal ürünler tercih edilmektedir. Bu durum dış ticaret açıklarına neden olmaktadır. Buna karşın ise yerli firmaların payı artırılarak sivil havacılık sanayisi devlet eliyle desteklenmelidir.

Havacılık sanayisinin dünya genelindeki mevcut yapısı göz önünde bulundursa, Türkiye havacılık sektöründe hâlihazırda yapmakta olduğu veya yapacağı yatırımları daha titiz ve planlı şekilde yapılandırmalıdır. Havacılık teknolojileri alanında öncelikli ve stratejik ürünler belirlenmeli ve bu ürünlerin üretimine yoğunlaşılmalıdır. Havacılık sanayisinde çalışacak yeni mühendislerin iş öncesi ve iş sırasında eğitimi için devlet, sanayi odaları ve sivil toplum kuruluşları (STK) birlikte çalışarak program ve eğitim ortamı hazırlamalıdır. Havacılık sanayisi ile enerji, ulaştırma, haberleşme, sağlık, eğitim ve kent güvenliği gibi sektörün üretim alanları arasında bağ kurarak ihtiyaçlara yönelik politikalar geliştirilmesi gerekmektedir [136].

Nitelikli İşgücü Eksikliği: Havayolu, hava taksi, balon işletmeleri, bakım ve eğitim kuruluşları, havaalanı, yer hizmetleri kuruluşları ve diğer faaliyet alanları düşünüldüğünde sivil hava ulaşım sektörü ülke çapında geniş bir istihdam alanı oluşmaktadır. Sektörde istihdam edilen çalışan sayısı, 2003 yılında 65 bin civarında olup 2020 yılsonu itibarıyla 295.547 olarak kaydedilmiştir. Son 16 yıl içerisinde hava taşımacılığı sektöründe toplam iş hacmi 30 kat artarak 3 milyar TL’den 91,6 milyar TL’ye ulaşmıştır [83]. Sektörde 9998 pilot, 4000 personel, 1597 hava trafik kontrolörü, 398 uçuş harekât uzmanı, 545 hava trafik emniyeti elektronik personeli yer almaktadır. 2003 yılında havacılıkta serbestleşme olması dolayısıyla havayolu sektöründe hizmet veren şirket sayısı da hızla artmıştır [78].

Türkiye’de işgücü/çalışan/personel sayısına baktığımızda istihdam sorunu yoktur ancak; “nitelik, özgünlük, liyakat” konusunda sıkıntı yaşanmaktadır. Sektördeki hava ulaştırma işletmeleri, hava aracı bakım kuruluşları, hava kargo kuruluşları, üniversiteler ve diğer devlet kurumları arasında koordinasyon eksikliği vardır. Bu eksiklik ihtiyaç duyulan kalifiye personele erişimi zorlaştırmaktadır. Her kurum kendi içinde farklı esaslara göre personel alımı yapmaktadır.

Deneyimli personelin emeklilik, yurt dışına veya şehir dışına taşınması gibi sebeplerle işten ayrılması sonucunda nitelikli personel kaybı yaşanması ile bilgi ve deneyimi yeni olan personelin

işe uyum sürecinde sıkıntı yaşanmaktadır. Genellikle hizmet alanlarında yeterli sayıda kariyer uzmanı, mesleki ve ara kademe personel yoktur, buna personelin çoğunluğunun büyük havalimanlarında çalışmak istemesi de eklenince kurum içinde insan kaynağı sıkıntısı kendini göstermektedir. Ek olarak; kariyer planlaması ve kariyer hedefi sistematığının yeterli olmaması çalışanların motivasyon ve işe aidiyet tutumlarına etki etmektedir. Personel için yapılan eğitim programları mevcut ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanmalı, verilen eğitim kurum içinde dengeli bir şekilde dağıtılmalı ve personel için ölçülebilir performans kriterleri tanımlanmalıdır [89].

Bir diğer nokta, sektörde 2003 yılındaki liberalleşme çalışmaları sonucunda gerçekleşen hızlı ve programsız büyümedir. Havacılıkta bu amaçsız artış beraberinde insan kaynaklarındaki eksikliği hissettirmiştir. Yeni ortaya çıkacak istihdam alanları ve teknolojinin getirdiği insan kaynağı ihtiyacı gözlemlenmektedir. Pilotlar gibi havacılık personellerinin yurt dışından temin edilmesi hem Türkiye’de havacılığın ilerlemesini engellemekte hem de dışa bağımlılığı artırmaktadır. İşletmelerin işe vakıf olan personele erişmekte zorlanması, havacılık güvenliği hususunda risk teşkil etmektedir. Nitelikli işgücü eksikliğinin giderilmesi için eğitim kurumları ile işbirliği kurulmalı ve eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik projeler yapılmalıdır.

Ülkenin Temsil Gücünün Yeterli Düzeyde Olmaması: Uluslararası havacılık kuruluşlarında Türkiye’nin temsil gücü istenilen düzeyde değildir. Başta ICAO olmak üzere üyesi olduğu bu kuruluşların genelinde sadece yapılan toplantıları izleyebilme hakkı vardır. Oy kullanma veya görüşmelere katılma gibi en temel haklardan mahrumdur [42]. Böylece alınacak kararlara etki gücü zayıf olacaktır.

Eurocontrol gibi uluslararası bazı kuruluşlara geç üye olunması ülkenin temsil gücünü kıran diğer etkenler arasındadır. Havacılık sektörünün yönlendirilmesinde söz sahibi olan bu otoritelere zamanında üye olunması ve en yüksek rütbelerde görev almanın amaç edinilmesi oldukça önem arz etmektedir.

EASA, ECAC gibi bölgesel amaçlarla kurulan uluslararası kuruluşların varlığı hesaba katılacak olursa Türkiye’nin bu alanda işbirliği gerçekleştirmesi gereklidir. Ortadoğu ülkeleri arasında, Türk devletleri arasında gerekli siyasi/diplomatik bağlar kurulmalıdır. Böylece D8 havacılık örgütü gibi bölgesel nitelikli uluslararası kuruluşlar oluşturulacaktır.

5.1.3. Fırsatlar

Türkiye’nin Turizm Potansiyeli: Türkiye Avrupa ve Asya’nın kavşak noktasında bulunan, tarih boyunca farklı inançlara ev sahipliği yapan, üç tarafı denizlerle çevrili, doğal ve tarihi zenginlikleri itibarıyla her asırda ilgileri üzerine çekmiştir. Türkiye’deki turizm çeşitleri

arasında; sağlık turizmi ve termal turizm, kış turizmi, yayla turizmi, mağara turizmi, kongre turizmi, golf turizmi, yat turizmi, İpekyolu turizmi, inanç turizmi ve hava sporları turizmi gibi çeşitli alanlar vardır. Bu zenginliği korumak ve geliştirmek amacıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı, 10.07.2018 tarihinde ve cumhurbaşkanlığı teşkilatı hakkında cumhurbaşkanlığı 1 nolu kararname ile kurulmuştur.

Türkiye'nin 2019 yıl sonu turizm geliri 34.520.332 (bin \$)'dır. Gelirin harcama türünde ulaştırma sektörünün yurt içindeki payı 2.247.263 (bin \$) ve toplam turizm geliri içindeki payı ise %6,51'dir. Uluslararası ulaştırmanın payı 4.607.257 (bin \$) ve toplam turizm geliri içindeki payı %13,35'tir [90]. Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin ülkeye giriş/çıkışı genellikle havayolu ile sağlanmaktadır. Turizm amaçlı uluslararası ulaştırma faaliyetlerinin, yurt içi ulaştırmasının 2 katından fazla olması bu gerçeği gözler önüne sermektedir. Turistler yeme/içme, konaklama, giyim/tekstil gibi birçok harcama türünde Türkiye'ye döviz girişi sağlamaktadır. Ulaştırma sektörü katalizör etkisiyle ülkede başta turizm olmak üzere; ticaret, tekstil, inşaat, denizcilik ve liman işletmeciliği gibi diğer sektörlerle de istihdam sağlamaktadır.

Türkiye 2018 yılı turist sayısında Avrupa'da 4. sıradadır, turizm gelirinde Avrupa'da 6. sıradadır, turist sayısında dünyada 6. sıradadır, turizm gelirinde dünyada 15. sıradadır.

Tablo 5-5: Ülkelere Göre Turist Sayısı Avrupa Sıralaması [90]

Sıralama	Ülkeler	2016	2017	2018	2020
1	Fransa	82.7	86.9	89.4	90.2
2	İspanya	75.3	81.9	82.8	83.8
3	İtalya	52.4	58.3	61.6	64.6
4	Türkiye	30.3	37.6	45.8	52.5
5	Almanya	35.6	37.5	38.9	39.4
6	İngiltere	35.8	37.7	36.3	36.9

Türkiye'nin 2020 yılı mayıs ayı verilerine göre ikili müzakere bulunan ülke sayısı 550'nin üzerinde olup; İHT anlaşması yapılan devlet sayısı ise 173 olarak saptanmıştır. Ülkeler arasında karşılıklı seferlerin yapılmasına imkân veren İHT anlaşmaları sayısının güncellenmesi ile yeni anlaşmaların eklenmesi havayolu işletmelerinin uçuş ağını genişleterek uçulan ülkelere yapılan sefer sayılarının artmasına katkıda bulunacaktır [83]. Yurt dışı uçuş noktalarının artması beraberinde Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısının da artmasına katkı sağlayarak ekonominin girdisi olarak karşımıza çıkacaktır.

Türkiye'nin uluslararası turizm sektöründe mevcut konumunu koruması, dünya genelinde en çok yabancı turist alan ülke olma yolunda ilerlemesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Rakip

Ülkelerin turizm stratejileri incelenmeli ve özgün ulusal bir turizm planı oluşturulmalıdır. Ülkenin turizm paydaşları ile düzenli periyotlarda toplantılar yapılmalı, belirlenen aksaklıklar düzeltilmeye çalışılmalı, saptanan eksik/yanlış uygulamalar giderilmeye çalışılmalı ve ülke turizmini tehdit eden unsurlara karşı önlemler alınmalıdır.

Türkiye’ye Yapılan Yabancı Yatırımlar: Havacılık sektörüne yapılan yatırımlar lokomotif etkisiyle ekonominin neredeyse bütün bileşenlerine etki ederek ülkenin kalkınmasına katkı sağlamaktadır. Türkiye’den 4 saat kadar kısa uçuş mesafesi içerisinde Avrupa, Kuzey Afrika, Körfez Bölgesi, Rusya ve Orta Asya’nın stratejik merkezlerindeki 1,5 milyar insan ve 24 trilyon dolarlık bir ekonomiye erişilmesi bu yatırımların ne kadar isabetli olduğunu göstermektedir.

Dünyada havacılık ve uzay alanında nc şirket olarak Boeing, Millî Havacılık Plan’ı çerçevesinde Türkiye’de mühendislik ve teknoloji merkezi amayı hedeflemektedir. Coğrafik konum avantajı ve gelişen ticari havacılık sektörü ile Türkiye, uçak servis ve bakımı hususunda kritik öneme sahip bölgesel merkez konumundadır. Boeing ile THY Teknik arasında yeni bir işbirliği anlaşması imzalanmış, uçak servis ve bakımı alanında ortaklık yapılmıştır. Ayrıca Türkiye’de sivil havacılık sektörünün büyümesini gerçekleştirmek maksadıyla Boeing, Türk havayolu işletmelerine 240’ın üzerinde yeni uçak teslim etmiştir [91]. Kazan-kazan (win-win) prensibiyle yapılan bu anlaşmalar ile ortaklıkların yapılması risk paylaşımı konusunda önem arz etmektedir. Ayrıca, küresel havacılık pazarında tanınmış bir işletme ile anlaşma sağlanması Türkiye’nin uluslararası arenadaki prestijini pozitif yönde etkileyecektir.

Türkiye’ye havacılık alanında yapılan yatırımlar arasında, Ar-Ge faaliyetleri ve teknoloji transfer çalışmaları için İngiliz Warwick niversitesi bünyesinde faaliyet gösteren WMG (Warwick Manufacturing Group) ile TBTAK arasında imzalanan yenilik ve teknoloji merkezi işbirliği anlaşması da yer almaktadır. Yatırım/ticaret yapılabilecek öncelikli ülke olarak Türkiye’yi seçen Hollanda, havacılık alanında yatırım yapmaktadır. 2012 yılında TAV Havalimanları Holding’in hisselerinin %38’inin Fransa kökenli Aeroports de Paris’e aktarılması ile yaklaşık 1,1 milyar dolarlık sermaye, Avusturya kaynaklı yatırımlar içerisindedir [92].

Yabancı yatırımların sayısındaki artış Türkiye’nin küresel havayolu taşımacılığındaki jeostratejik konumunu gözler önüne sermektedir. Sivil havacılık sektörünün yabancı ülkeler tarafından desteklenmesi Türk havacılığının sürdürülebilir gelişimine katkı sağlayacaktır. Bu yatırımlar devlet tarafından sağlanacak desteğin önünü açmaktadır, hkmetin kaynak israfı yapmasını önlemektedir. Türk havacılık sektörünün paydaşları çekmiş oldukları nakit sıkıntısı gibi nedenlerle kararsız kaldıkları yatırımları daha rahat gerçekleştirme imkânı yakalayacaklardır. Tüm bu gelişmeler sivil hava ulaşımı pazarında Türkiye’nin önündeki engellerin kaldırılmasını sağlayacaktır.

Teknolojik Gelişmelerle Maliyetlerin Azalması: Havayolu ulaşımı; hataları engellemek maksadıyla önceden belirlenen ilke, plan ve programların uygulanması ile operasyonların devam ettiği bir taşımacılık faaliyetidir. Uçuş güvenliğinden taviz verilmeden, hizmetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yüksek teknoloji ürünü sistem ve cihazlar asgari düzeyde kullanılmak zorundadır. Günümüzde bilgi teknolojilerinin hizmet sunumunda kullanımı yaygınlaşmıştır. Gelişmiş teknoloji ile bütünleşen hava araçlarının kullanımı yakıt tasarrufu sağlar, kullanıcı dostu uygulamaların havalimanlarına entegre edilmesi işletme maliyetlerini azaltır. Uçak filolarının yeni nesil uçaklarla değiştirilmesi gürültü kirliliği, hava kirliliği gibi konularda olumlu etkiye sahiptir.

Hava trafik yönetim sistemi gibi takip yazılımlarının yaygınlaştırılması, teknoloji ile optimize edilmesi maliyet azaltır ve verimi artırır [78]. Özellikle İstanbul Yeni Havalimanı gibi uluslararası yük ve yolcu taşımacılığında kilit konumundaki merkez havalimanlarının hava trafik yoğunluğu oldukça fazladır. Kazaların önlenmesi, hava seyrüsefer/trafik hizmetlerinin sekteye uğratılmadan verilmesi ve hava taşımacılığının vazgeçilmez ögesi olan emniyet faktöründen ödün vermemek için teknolojik yeniliklerden faydalanmak akıllıcadır.

Teknolojik değişimlerin ve dijitalleşmenin etkilerini fırsata dönüştürmek adına kimlik belirleme sistemleri, kamera sistemleri, yabancı madde tespit cihazları, akıllı bagaj uygulamaları ve mobil uygulamalar gibi pek çok yenilik havalimanlarında kullanılmaktadır. Bu akıllı sistemler hem havalimanı çalışanlarının iş yükünü azaltmakta hem de insanların yerine makinelerin kullanılmasıyla personel tasarrufu sağlamaktadır. Akıllı sistemlerin havacılık sektöründe kullanılması ile güvenlik en üst düzeye çıkarılır, yolcu ve yük hizmetleri daha hızlı bir şekilde sunulur ve önemli oranda kaynak israfı önlenmiş olur.

İnsansız hava araçları kapsamında teknoloji geliştirme çalışmalarının son dönemde artması, kontrol, görüntüleme ve ileri teknolojilerin desteklenmesi ile askerî hava platformlarında güçlü bir konum elde edilmesi amacıyla yapılan çalışmalardandır. Bu alanda oluşturulan milli ve özgün aviyonik sistemler ve entegrasyon tecrübesi uluslararası rekabet seviyesindedir. Bu bakımından askerî havacılık alanındaki gelişmelerin kolaylıkla sivil havacılık sektörüne de entegre edilmesi muhtemel bir fırsat olarak algılanmaktadır.

Ulaşım Modlarının Birbirlerini Destekleme Potansiyeli: Havayolu ulaşımının alternatif ulaşım modları ile desteklenerek şehir içi erişimin artırılması bir ihtiyaçtan öte zorunluluktur. Özellikle kent merkezinin dışındaki tarım alanlarına ya da deniz doldurularak kıyı kesime inşa edilen havalimanlarına erişim; yüksek hızlı tren, metro veya hafif raylı sistem gibi kent içi raylı toplu taşıma sistemleri ile sağlanmalıdır. Böylece tek seferde uygun maliyetle yolcu taşınabilmesi mümkün olacaktır. Raylı sistemlerin inşası, bakımı, revizyonu karayolu ile kıyaslandığında daha

ekonomik ve uzun ömürlü olması sebebiyle kent merkezine uzak havalimanlarına erişim için sağlıklı bir alternatif olacaktır.

Havaalanı ile kent arasında halk/belediye otobüsleri, yolcu/çalışan servis hizmetleri, minibüs, raylı sistemlerden birinin ya da tamamının uçuş saatleri süresince, 7/24 hizmet vermesi ulaşım modları arasında entegrasyon olduğunun kanıtıdır [93]. Genellikle birçok havaalanına gidiş ve geliş özel araçlar veya toplu ulaşım araçları ile gerçekleşir. Bu iki alternatif altında çoğu zaman taksiler ve otobüsler tercih edilir. Bazı havaalanlarına otobüs dışında tren/metro gibi büyük transit sistemler de hizmet vermektedir [94].

Havalimanı ulaşım türlerinin çeşitliği ve yeterliliği açısından İstanbul Havalimanı iyi bir örnek teşkil eder. İstanbul Havalimanı'na yolcular Havaist, İETT ve İstanbul Seyahat gibi toplu taşıma sistemleri ile erişebilirler. Ek hizmet olarak 7/24 faaliyet gösterecek taksi hizmeti yolcuların tercihine sunulmuştur. Havalimanına özel araçlarıyla karayolunu kullanarak gelecek yolcular için farklı güzergâh alternatifleri bulunmaktadır. 2016 yılında yer teslimi yapılan Gayrettepe -Yeni Havalimanı ve 2018 yılında yer teslimi yapılan Yeni Havalimanı-Halkalı raylı sistem bağlantısı projeleri ile kent içi ulaşım 30 dakikanın altında gerçekleştirilmiştir [83].

Türkiye'nin üç tarafının denizlerle çevrili olması, küresel ticarete katılım yönünde bir avantaj oluşturmaktadır. Özellikle kargo taşımacılığında deniz kenarına inşa edilen havalimanları kombine taşımacılık açısından ulaşım modlarının birbirini destekleme potansiyelini artırmaktadır. Denizyolu ile ülkeye girişi sağlanan ticari ürünler hava kargo işletmeleri aracılığıyla yurt içinde dağıtımı sağlanabilmektedir. Bu konuda deniz üzerine inşası ile Avrupa'da ilk ve tek olma özelliği olan Ordu-Giresun Havalimanı, en güzel örneklerdendir. Bu havalimanının Ordu limanı ile olan karayolu bağlantısı sayesinde ticari faydasının yanı sıra deniz üzerindeki görüntüsü ile de görsel keyif sunmaktadır. Türkiye'de yük taşımacılık potansiyeli yüksek lojistik merkezlerin, organize sanayi bölgelerinin demiryoluna ve limanlara bağlanması kombine taşımacılığın gelişimine katkı sağlayacaktır.

Ar-Ge Çalışmalarına Öncelik Verilmesi: Hava ulaşımının altyapı/üstyapı, emniyet, hizmet seviyesi ve güvenlik yönünden sürdürülebilir olması için teknolojik imkânlardan yararlanmaya ihtiyacı vardır. Hava ulaşımında teknolojik yatırımlar ciddi ölçüde maliyet ve yenilenme gerektirmektedir. Bu kapsamda Ar-Ge çalışmaları, yenileştirme faaliyetlerine ayrılacak dış kaynaklarla giderilen maliyetleri azaltarak teknolojik yönden dışa bağımlılığı en aza indirgeyecektir. Türkiye'de Ar-Ge çalışmalarının paydaşları arasında havacılıkla ilgili devlet kurumları, havacılık endüstrisinde rol alan üretici kuruluşlar, üniversiteler ve yabancı ortaklıklar mevcuttur. Bu paydaşlar bütünsel bir işbirliği içerisinde Türkiye'yi havacılıkta küresel bir değer

yapabilme potansiyeline sahiptirler. Havacılıkta katma değer oluşturacak teknolojilerin geliştirilmesini sağlayan bazı Ar-Ge faaliyetleri aşağıda gösterilmektedir:

- SHGM kendi bünyesindeki Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın alt birimi olan AR-GE Müdürlüğü ile, 2017-2021 SHGM Stratejik Planı kapsamında inovasyon mevzusunda paydaşlarla işbirliği sağlanmasını ve teknik düzeyde yerli kaynak kullanımına teşvikini amaçlamaktadır [78]. Uçak ve helikopter üretimi ve tasarımı alanında sertifikasyon kabiliyeti kazandırmak için Ar-Ge projeleri geliştirilmektedir.
- DHMİ de Ar-Ge projelerine gereken önemi vermektedir. Hava aracı takip sistemi, uzaktan eğitim ve bilgi paylaşım portalı ve hava trafik kontrolörü seçme yazılımı gibi insan kaynağını geliştirecek programlar 2018 yılından önce tamamlanan Ar-Ge projelerden bazılarıdır. Bunlara ilaveten bir çeşit gözetim tekniği olan MGR/Mode-S (Milli Gözetim Radarı) projesinin Gaziantep Havalimanına kurulumu 2017 yılında başlamıştır [79]. Havacılık faaliyetlerinin gerçekleştiği havalimanlarında güvenliği artıracak KUŞRAD (kuş radarı), pat sahası yabancı madde tespitini sağlayan FOD radarı gibi teknolojik yenilikler Ar-Ge projeleri ile gerçekleşmektedir.
- Havacılık alanında, üniversiteler ile havacılık endüstrisinin birlikte Ar-Ge çalışmaları yapmaya başlaması sektörün gelişmesini sağlayacak ve istihdamı artıracaktır. Sivas Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ile TUSAŞ arasında iyi niyet mektubu ve işbirliği protokolü imzalanmıştır. İmzalanan protokolde havacılık ve uzay sektörüne yönelik ulusal güvenlik gereksinimini karşılayacak çözümler getirmek ve havacılık sanayisinin gelişmesine katkı sağlamak için Ar-Ge çalışmalarının önemine değinilmiş, üniversitenin Savunma Sanayii alanında ihtisaslaşmayı ve sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli mühendis ve ara eleman yetiştirmeyi hedeflediği belirtilmiştir [95].

2018 yılında açılan “Türkiye Mühendislik ve Teknoloji Merkezi” Boeing’in bünyesinde global mühendislik ve teknoloji, tasarım mühendisliği ve Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Türkiye’nin havacılık ekosistemini zenginleştirme adına onun global havacılık sektörüyle olan ilişkisini güçlendirme görevini üstlenmektedir. İTÜ ile Boeing arasındaki işbirliği ile oluşan kabin içi sistemlerde ileri teknolojiler, havacılıkta ileri malzemeler, katmanlı imalat teknolojileri, havayolu verimliliği ve büyük veri analizi gibi dallarda Ar-Ge çalışmaları devam etmektedir. YÖK 2018 yılında Boeing-İTÜ çok yönlü işbirliği modeline uluslararası işbirliği alanında üstün başarı ödülü vererek onurlandırmıştır [132].

Türkiye’nin Bölgesel Ulaşım Merkezine Dönüşmesi: Gelen/giden uçuşların kavşak noktası olan Türkiye’de hava taşımacılığı son yıllarda hızla gelişmektedir. Bu kapsamda Yeni Havalimanı Projesi ile İstanbul bölgesel hava ulaşım merkezi haline dönüştürülmektedir. Ulaşım

ağının zenginliği ülkeye çeşitli avantajlar getirmiş olup havalimanlarının büyüklüğü, karakteristiği ve gelişimine yönelik atılım sayılabilecek altyapı çalışmaları bu avantajların devamlılığını sağlamak için yapılmaktadır. İstanbul Havalimanı bu atılımın en önemli bileşeni olarak görülmektedir. İstanbul Havalimanının hizmete girmesiyle Türkiye, kıtalararası transit geçişin küresel odak noktası olacaktır. Atatürk Havalimanı üzerinden gerçekleşen tüm tarifeli uçuşlar 2019 Nisan ayı itibarıyla 1. Etap 1.fazı tamamlanan İstanbul Havalimanına aktarılmıştır.

Artan dış hat yolculara, uluslararası kalite ve standartlarda hizmet verilmesini sağlamak amacıyla hizmete verilen terminal ve diğer havalimanı tesislerindeki yolcu memnuniyetinin sağlanmasının önemli katkıları bulunmaktadır. Türkiye'nin bölgesel hava ulaşım merkezi hâline dönüşmesi ile tüm kültürlerin buluşma noktası hâline gelecektir.

Çevre Bilincinin Artması: Son yıllarda tüm dünya ülkelerinde dahi Türkiye'de havayolu taşımacılığında çevreci yaklaşımlar önem kazanmıştır. Çevre bilincinin oluşması ile havacılık sektöründe faaliyet gösteren her işletmenin ülke içinde veya sınır ötesinde başta insan sağlığı olmak üzere havyan, bitki ve diğer canlıları korumaya yönelik çevre düzenleme kurallarına uyma zorunluluğu devlet eliyle yaptırımlar şeklinde gerçekleştirilmektedir.

2872 sayılı Çevre Kanunu'nun verdiği yükümlülükler ile havalimanlarında çevreye ve insana duyarlı projeler geliştirilmektedir. Atık su arıtma tesisleri ve su tüketimini kontrol altına almak maksadıyla sayaç kullanımı zorunluluğu çevre ile doğrudan alakalı çalışmalardandır. Yine uçuş mesafesi ve süresinin azaltılması ile karbondioksit salınımı, gürültü gibi olumsuz çevresel etkiler minimum seviyeye indirilecektir. Bu amaçla Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes ve Antalya Havalimanlarına yapılan ANMS (Airport Noise Monitoring System: Havalimanı Gürültüsü İzleme Sistemi) ile havalimanı ve yakın çevresinde uçakların 24 saat boyunca çıkarmış oldukları gürültü izlenmektedir [89].

Havalimanlarının çevreye olan negatif etkilerinin minimum seviyede tutulmasına yönelik yapılan çalışmaların belgelendirilebilmesi amacıyla SHGM tarafından oluşturulan Yeşil Havaalanı Projesi referans alınarak “Yeşil Kuruluş” ve “Yeşil Havaalanı” belgelerinin ülke içindeki tüm havalimanlarının alması teşvik edilmektedir [51]. Uşak, Tokat, Adana havalimanları 2017 yılında, Erzincan, Balıkesir, Siirt havalimanları ise 2018 yılında sertifika almıştır. Yeşil Kuruluş sertifikası alan 153 işletme bulunmaktadır.

Havacılık Sektörüne İlginin Artması: Havacılık ve uzay sektörüne olan merak Türkiye'de son yıllarda daha da belirginleşmiştir. Özellikle üniversite çağındaki genç nüfusun havacılık ile ilgili bölümleri tercih etmesi üzerine birçok kamu üniversitesinde veya özel üniversitede bu bölümlerinin lisans eğitimleri verilmektedir. Ayrıca lise düzeyinde sivil/askeri havacılık eğitimi veren kuruluşlar ülke genelinde yaygınlaşmaktadır.

Tüketiciler açısından konuyu ele alacak olursak; tüketici eğilimi, tüketici memnuniyeti ve yolcuların seyahat etme alışkanlıkları değişmektedir. Zaman kavramının önem kazanması, insanların harcanabilir gelir oranlarının artması, turizm sektörünün ülke içinde canlılık kazanması havayolu seyahatine olan ilgiyi her geçen gün daha fazla artırmaktadır. Türkiye'nin en doğusu ile en batısı ve en güneyi ile en kuzeyi arasında diğer ulaşım modlarına kıyasla en konforlu taşımacılık hizmeti havayolu ile sağlanmaktadır. Tüketici memnuniyeti havayolu işletmeleri arasında bir rekabet aracı olarak görülmekle birlikte THY başta olmak üzere diğer özel havayolu işletmeleri marka imajını bu yönde oluşturmaktadır. Seyahat sırasında verilen hizmetlerde güler yüzlülük, her yolcuya değerli olduğunun hissettirilmesi, kayıp eşya gibi sorunlara hızlı çözümler getirilmesi tüketicinin havayoluna eğilimini artırmaktadır.

Özel Sektörün Etkinliğinin Artması: Özel sektör havayolu işletmeciliği ve havacılık sanayiinde son yıllarda büyük atılımlar gerçekleştirmektedir. Türkiye'nin havacılık sektöründe daha güçlü bir konuma gelmesini sağlayacak bu atılımlara imkân verilmektedir.

Türkiye'nin ilk yerli tasarım sıcak hava balonu, Pasha Balloons Üretimi A.Ş. firması tarafından üretilmiştir. PH-120 model sıcak hava balonu projesine SHGM bünyesinde 2018 yılında başlanmış olup 10 Ekim 2019 tarihinde Kapadokya'da tanıtım uçuşu gerçekleştirilmiştir.

Hava taşımacılığının daha erişilebilir olması düşük maliyetli taşıyıcıların büyümesi ile pazardaki etkinliğini artırması ile gerçekleşmektedir. 11 Eylül krizden sonra Kuzey Amerika'da ortaya çıkan bu iş modeli; genelde ikincil havalimanlarında az sefer düzenleyen, bagaj ve koltuk alanını azaltarak maliyet tasarrufu yapan işletmeleri kapsar. Türkiye'de istenilen düzeyde gelişme göstermeyen düşük maliyetli iş modelini kullanan havayolu işletmeleri arasında Pegasus Havayolları, Anadolu Jet, SunExpress örneği verilebilir. SHGM tarafından gerçekleştirilen ekonomik havaalanı projesi kapsamında iç ve dış hat yolcu servis hizmet bedelleri ile konma, konaklama ve aydınlatma bedellerinde sıfır ücret uygulaması düşük maliyetli taşıyıcıları desteklemek adına yapılan çalışmalardandır [82].

5.1.4. Tehditler

Bölgedeki Terör Unsurlarının Varlığı: Havacılık sektörü ulusal ya da küresel oluşumlara karşı son derece hassastır. Savaş, terör, rejime karşı ayaklanma gibi negatif olaylar havacılık dünyasında kaçınılmaz riskleri bünyesinde barındırmaktadır. Küresel pazarda havaalanlarının güvenliği, yolcu ve yük açısından önemli olduğundan bu riskler havacılık sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir. Birçok havayolu işletmesi bu gibi durumlarda iflasın eşiğine gelebilir,

havaalanı işletmelerinin verimlilikleri azalabilir, yolcu ve yük sayısında ani düşüşlerle karşılaşılabilir.

Deloitte, rapor ettiği “Hotel Benchmark TM Küresel Performans Değerlendirmesi Bahar 2007” çalışmasında küresel turizm ile farklı ülkelerdeki ortalama otel odası gelirlerini incelemiştir. Dünya turizm sektörü 2006 yılını %4,5 büyümeyle bitirirken Türkiye ise turizmde %6,7 küçülmeye kapatmıştır. 2005’te dünyada oda başına en çok kazanç sağlayan 20. kent olan İstanbul 2006’da bir derece gerilemiştir. Türkiye’nin 2006 yılı küresel turizm havuzundaki genişlemeyi yakalayamamasında İsrail’in Lübnan’ı işgal etmesi ve Irak’ta istikrarsızlığın sürmesi ile birlikte ülkede var olan terör eylemleri etkili olmuştur [1].

Ortadoğu ülkelerindeki savaş ortamı ile söz konusu ülkelerin siyasi coğrafyasındaki belirsizlikler bölgeye sınırı olan Türkiye’deki, hava trafiğini negatif yönde etkilemekle beraber turizm ve havayolu taşımacılığının ilerlemesi önünde set olmaktadır. Bu iç karışıklıklar yük ve yolcu ulaşımını etkilemektedir. Türkiye’nin geçmişten süregelen terörle mücadelesine ek olarak son yıllarda artan siber saldırılara karşı koyma çabası havacılık güvenliği alanında endişe yaratmaktadır. Hem küresel ya hem de bölgesel ölçekte meydana gelebilecek güvenlik tehditlerin varlığı havayolu ulaşımını olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye, havacılıkta sürdürülebilir gelişmeyi devam ettirebilmek için öncelikli olarak her türlü iç tehdit unsurlarını yok etmek zorundadır. Siber saldırıların önünü kesebilmek amacıyla gerekli yazılım sistemlerini oluşturacak Ar-Ge projelerine ağırlık vermelidir. Ülke genelinde var olan terör saldırılarına karşı radikal adımlar atmalı, ülkeye giriş yapan yabancı turistlerin güvenliğini artırıcı uygulamaları yürürlüğe koymalıdır.

Ülkedeki Politik Gelişmeler: Türkiye’nin iç ve dış politikasında yaşanabilecek olası istikrarsızlık potansiyelinin havacılık kurum ve kuruluşlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Havacılık sektörüne yapılan müdahaleler kısıtlayıcı rol oynamaktadır. Havacılığın kırılgan yapısı özellikle dış politikada etkili olup; iklim değişikliği, yenilenebilir enerji kullanımına yönelik ve çevreye duyarlı sistemler global havacılık üzerinde kısıtlayıcı rol oynamaktadır. Bu hususta uluslararası mevzuat ve stratejiler sektörün rekabet gücünü kırarak kararlar alabilmektedir. Yine uluslararası güvenlik kontrollerinin artması yurt dışı uçuşlarda ek tedbirler alınmasına ve yeni stratejiler belirlenmesine yol açmaktadır.

Bölgede yaşanan iç karışıklıklar yalnız havayollarının pazar paylarını değil aynı zamanda havayolu taşımacılığına yönelik talebi azaltır. Politik açıdan ülkenin iktidarsızlığı, bölge üstündeki siyasal gücünü kırar ve bölge ekonomisinin gelişmesini engeller. Ülke içinde var olan politik ve ekonomik istikrarsızlık insanları harcanabilir gelirleri konusunda daha tutumlu davranışlara iter böylelikle yolcular havayoluna göre daha ucuz alternatif ulaşım modları ile seyahat edebilirler.

Yabancı ülkelerle olan siyasi ilişkilerin bozulması ticaret ve turizm potansiyelini etkileyerek bu ülkelere yapılan uçuşların zamanla azalmasına neden olabilmektedir. Yabancı ülkelerin sorun yaşadığı ülkeler hakkında kendi vatandaşlarına uyarılar yaparak turizmi kısıtlaması havayolu taşımacılığında daralma meydana getirebilmektedir.

Türkiye’de havayolu taşımacılığı alanında izlenen kısıtlayıcı politikalar neticesinde 1983’e değin bir kamu işletmesi olarak hizmet veren THY dışında özel havayolu işletmeleri uzun dönemde tarifeli sefer düzenlememiştir. 1983’te çıkarılan 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile havayolu taşımacılığı sektörünün serbestleşmesi adına önemli bir aşama kaydedilmiştir. 1983 yılından sonra havacılık sektöründe pazara girişin daha liberal olması yönünde izlenen politika çok sayıda özel havayolu işletmesinin iflası ile sonuçlanmıştır. Sektördeki kurumlara borçlarını ödemeyen işletmeler yeni politikaların belirlenmesi ihtiyacını doğurmuştur. 1992 ve 1994 yıllarında SHY 6A Yönetmeliğinde yapılan değişikliklerle pazara giriş zorlaştırılmıştır. 2001 yılında tekrardan alınan serbestleşme kararı ile fiyat belirleme konusunda düzenlemeler yapılmıştır. 2003 yılının ekim ayında özel havayolu işletmelerinin iç hat pazarına girmesini engelleyen 1996 yılı SHGM kararları kaldırılmıştır [22].

Türkiye’de sivil havacılık sektörü ile alakalı çıkarılacak kanun ve hukukî düzenlemeler yapılırken uluslararası kurumların çalışmaları dikkate alınarak ülkenin havacılık kapasitesine yönelik titiz bir çalışma yapılmalıdır. Havacılık güvenliğinden taviz verilmeden yeşil havalimanlarının sayısı artırılmalıdır. Havacılık alanında ihtiyaca göre yenilenebilen, her türlü değişimlere açık, hukukî boşluk içermeyen bir politika izlenmelidir. Ülke içindeki siyasi istikrar ve ekonomik kalkınma dış dünyayla olan ilişkileri de etkileyecektir. Özellikle komşu ülkelerle yapılacak politikaya gereken önem verilerek havacılıkta bölge lideri olunmalıdır.

Yakın Çevredeki Ülkelerin Havacılık Sektöründe Gelişmesi: Küresel ekonomi ve uluslararası ticaret havacılık sektörü ile yakından ilişkilidir. Havacılıkta etkisi sürekli artan şiddetli rekabet başta turizm ve ticaret olmak üzere ülkelerin ekonomik kalkınmasında az ya da çok bir etkiye sahiptir. Üç büyük körfez havayolu işletmesi olan; Emirates, Qatar Airways ve Etihad’ın artan gelişimi yakın coğrafyamızda yer alması itibarıyla Türkiye’nin havacılık faaliyetleri açısından bir risk unsurudur.

ACI EUROPE tarafından yayımlanan, “Havaalanı Endüstrisi Bağlanabilirlik Raporu 2017” ye göre, Körfez ülkeleri merkez bağlanabilirliği açısından en yüksek büyüme gerçekleştiren havaalanları arasındadır. Rekabetçi maliyet yapısı, etkili marka imajı, zengin topla ve dağıt yapısı sayesinde uygun seyahat süreleri ve geniş uçuş bağlantısı potansiyeli Körfez taşıyıcılarını global hava ulaşım pazarında güçlü kılmaktadır. Global merkez bağlanabilirliğinde en iyi 20 merkez arasında yer alan Abu Dabi %1479 oranıyla en hızlı gelişen global merkez olmuştur. Abu Dabi’yi

%806 oranı ile 14. sırada olan Doha ve %306'lık oranla 15. sırada yer alan Dubai takip etmektedir [82].

THY; İsrail Hava Yolları (Israel Airlines), Ürdün Kraliyet Havayolları (Royal Jordanian) ve Mısır Hava Yolları ile imzaladığı havuz anlaşmaları için 2001'de kendisine bireysel muafiyet verilmesi talebinde bulunmuştur. Bu anlaşmalar gelir paylaşımı ve kapasite tespiti gibi ticari konuları içermektedir. Değerlendirmeler sonucunda tarifeli havayolu taşımacılığı pazarı olarak belirlenen İstanbul/Kahire, İstanbul/Tel Aviv ve İstanbul/Amman üç ayrı uçuş hattı rekabet mevzuatı çerçevesinde İHT anlaşmaları ile birlikte karara bağlanmıştır [22]. Türkiye'nin havayolu taşımacılığı pazarlarından birisi olan Orta Doğu'da rekabet gücü Israel Airlines (El Al), Ürdün Kraliyet Havayolları tarafından zorlanmaktadır. Söz konusu ulusal taşıyıcıların büyüyerek yurt dışı hatlarda daha fazla noktaya erişmesi riski artırmaktadır. Ek olarak İran'a koyulan ambargonun azaltılmasıyla İran'da havacılığın gelişim trendi yakalaması Orta Doğu pazarında Türkiye açısından tehdit teşkil etmektedir.

Yakın coğrafyada havayolu taşımacılığı sektörünün kazandığı ivme Türkiye'yi dış hat yolcu/kargo pazarında yeni değişiklikler yapmaya mecbur kılmaktadır. Yapılacak detaylı pazar analizleri sonrasında söz konusu pazara girecek yerel taşıyıcılara özel devlet destekleri sağlanmalıdır. Bu sayede özel havayolu işletmeleri teşvik edilip hedef pazarda sayısal üstünlük artacak ve rekabet daha adil olacaktır. Rakip havayolu işletmelerinin zayıf olduğu noktalara yönelip farklı stratejiler belirlenerek uçuş ağı genişletilecektir. Her pazarın kültürel kimliği, yolcuların beklentisi dikkate alınıp müşteri profiline uygun hizmet sağlanmalıdır. Çeşitli etnik grupların var olduğu hedef pazarlarda kullanılacak uçaklar, uçuş ekibi, yer/yolcu hizmet sağlayıcıları arasında güçlü bir uyum olmalı ve merkez havalimanlarının kalite standardını yükseltecek projeler oluşturulmalıdır.

Petrol Fiyatlarında Yaşanan Artışlar: Küresel petrol fiyatlarındaki tutarsızlıklar, gelişmiş veya gelişmekte olan ülke ekonomilerini yoğun bir şekilde etkilemektedir. Petrol fiyatının belirlenmesini arz ve talep koşullarının yanı sıra; gelir transferi, para politikası, reel balans etkisi, belirsizlik faktörleri ve ayarlama maliyetleri etkileyen faktörlerdendir. Petrol fiyatlarındaki artış piyasalarda belirsizliğe yol açar, işletmeler ömrünü uzatmak için çözüm arayışına girer [96].

Petrol fiyatlarının dalgalanmasına neden olan politik baskılar, müdahaleler ve ambargolar başta havayolu işletmeleri, havaalanı işletmecileri ve yolcuları olmak üzere ülke ekonomisini de dolaylı yünden etkiler. Petrol fiyatları havacılıkta en büyük maliyet kalemlerinden biridir ve ülkenin petrolde dışa bağımlı olması bu maliyeti kontrol edememesine yol açmaktadır. Yüksek petrol fiyatlarının yolcu biletlerine yansması ise uçuş sayısında azalmalara neden olmaktadır. Ayrıca Türkiye'de var olan yakıt vergileri havayolu işletmelerinin rekabet gücünü kırmaktadır.

Dünya genelinde yaşanan petrol krizi akaryakıt ücretlerinde hızlı yükseliş olarak kendini göstermiş, Türkiye'deki havayolu taşıyıcıları bu durumdan ekonomik açıdan önemli oranda etkilenmiştir. Petrol krizleri havayolu işletmelerine negatif yönde tesir eder ve onları iş planlarını yalınlaştırmaya itmektedir. Ulaştırma Bakanlığı tarafından krizin etkilerini azaltmak ve hava taşımacılığının gelişimini sağlamak amacıyla 2007 yılında gerçekleştirilen 'Ekonomik Havaalanı Projesi' kapsamında iç hat yolcu taşımacılığında konma, konaklama ve aydınlatma hizmet bedellerinde önemli indirimler yapılmıştır [82].

Hava taşımacılığı faaliyetlerinin gerçekleşmesi hava araçlarına bağlı olup bu bağlamda hava araçları için yakıt ihtiyaçtan öte bir zorunluluktur. Petrol fiyatlarındaki belirsizlik üretici firmaları yakıt tasarrufu sağlayan ve aynı zamanda daha az zararlı gaz salınımı olan hava araçları geliştirmeye yöneltmektedir. Küresel iklim değişikliği ve karbon salınımı etkilerini azaltmak için uluslararası yetkili kuruluşlar ve yerel havacılık otoriteleri harekete geçmiş, çözüm arayışına girmişlerdir. SHGM tarafından oluşturulan “Yeşil Havalimanı Projesi” bu kapsamda sera gazının hesaplaması petrolün bilinçli kullanımı konusunda önem arz etmektedir. Türkiye'nin dışa bağımlı olduğu enerji kaynakları arasında yer alan petrol kullanımını en aza indirmesi ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır. Hava araçlarının yakıt tasarrufu sağlaması veya alternatif yenilenebilir enerji kaynaklarının hava araçlarında kullanımı amacıyla bu tür projeler geliştirilmelidir.

Diğer Ulaşım Modlarında Yaşanan Gelişmeler: Fosil yakıtların ulaşımında kullanılması ile oluşan çevre kirlilikleri, karbon salınımı, sera gazı etkisi uluslararası yetkili otoriteleri alternatif çözümler üretmeye zorlamıştır. Bu bağlamda yakın zamanda sektör kurucuları akıllı ulaşım sistemlerine yönelerek bu zararları azaltmayı hedeflemişlerdir. Özellikle karayolu ulaşımında elektrikli ve hibrit araç kullanımına gidilmesi hem yakıt maliyetlerini azaltmış hem de toplu ulaşım sistemlerinde anlık veri analizleri yapılarak hızlı ve güvenli ulaşımı sağlamıştır. Elektronik bilet işlemleri, mobil uygulamalar, ileri yolcu bilgilendirme sistemleri, akıllı duraklar vb. uygulamalar insanları toplu ulaşımına yönlendirmeyi, trafik kazalarını önlemeyi ve zamandan tasarruf etmeyi sağlamaktadır. Şehirler arası ulaşımı sağlayan otobüs firmalarının akıllı araçlara yönelmesi, verilen hizmetin kalitesinde artış olması kısa mesafeli yolculuklarda insanların karayolunu tercih sebebi olmaktadır.

Bakım ve işletme planlama sistemleri, Avrupa Demiryolu Trafik Yönetim Sistemi (ERTMS) ve Avrupa Tren Kontrol Sistemlerinin (ETCS) mevcut yüksek hızlı tren hatlarında kullanılması ile ray muayenesi için; yüksek çözünürlüklü kameralardan oluşan görsel muayene cihazları, titreşim ve sıcaklık ölçüm cihazları, girdap akımları ile muayene cihazları gibi birçok sistem ve cihazın demiryolunda kullanılması akıllı yük ve yolcu taşımacılığını geliştirmektedir [97]. Hızlı tren gibi alternatif ulaşım araçlarına yüklü oranda yatırım yapılması havayolu ulaşımı

açısından risk barındırmaktadır. Şöyle ki; özellikle Ankara, İstanbul, İzmir gibi yolcu kapasitesi yüksek kentlerin birbirlerine veya başka merkezlere yüksek hızlı tren hatları ile bağlanması uzun vadede havayoluna olan talebi azaltacaktır.

Teknolojik gelişmeler ve yeni ekonomik koşullar denizyolu ulaşımını yapısal değişikliklere mecbur bırakmıştır. Armatörler ve gemi inşaatçıları yük elleçleme, limanda kalış ve boş seyir süreleri daha az olan gemi tasarımları arayışına girmişlerdir. Böylece denizlerde emniyetli ve iktisadi taşımacılık hizmeti Ro-Ro, konteyner gibi gemilerle verilmiş, iç sularda ITBS denen itmeli ve çekmeli Römorkör-Mavna sistemi kabul görmüştür [98]. Ayrıca Türk boğazları gemi trafik hizmetleri sistemi, deniz haberleşme sistem modernizasyonu, gemilerin uzak mesafeden tanımlanması ve izlenmesi sistemi, ulusal otomatik tanımlama sistemi, düzenli seferler bilgi sistemi gibi sistemler Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planında (2017-2023) yer alan U7-Denizyolu Taşımacılığının Güçlendirilmesi eylemi kapsamında gerçekleştirilen akıllı sistemlerdendir. Havayolu ile yolcu ve yük taşımacılığını azaltabilecek güçte bu iyileşmeler, havacılık sektörünü yurt içi ve yurt dışı uçuşlarda önlemler almak zorunda bırakmaktadır.

Alternatif ulaşım sistemlerine olan talep özellikle kriz ortamlarında kendini belli etmektedir. Özellikle yurt içi uçuşlarda olağanüstü durumlarda ani azalışlar gözlenmektedir. Bu durumda havayolu işletmeleri yolcu kaybını azaltmak maksadıyla birtakım promosyon/kampanya/indirim sağlayarak müşteri çekebilirler. Havalimanları ise sundukları bazı hizmetleri geçici olarak azaltarak daha az zarara uğrayabilir. Yurt dışı uçuşlar küresel değişimlerden daha net bir şekilde etkilenmektedir. Örneğin, 2019 yılı sonunda başta Çin olmak üzere 2020 itibariyle küresel salgına dönüşen Covid-19 bazı ülkelere girişi engellemiş, uçuş yasakları getirilmesine neden olmuştur.

Uluslararası Alanda Kısıtlayıcı Uygulamalar: Hava taşımacılığı sektörü üst düzey güvenlik tedbirlerinin alınmasıyla uçuşların gerçekleştirildiği bir ulaştırma biçimidir. Uluslararası güvenlik kontrollerinin artmasında hava taşımacılığını düzenleyen kuruluşların etkisi büyüktür. Bu kontrollerin artması yolcu ve kargo taşımacılığında yeni kuralların belirlenmesine bunun neticesinde ise maliyetlerin artmasına neden olacaktır. Havaalanlarında dış hat yolcu birimlerinde X-Ray cihazları, metal kapı detektörleri/el tipi metal detektörleri, pasaport kontrolü gibi uygulamalarla emniyet artırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca ateşli ve ateşli olmayan silahlar, sivri/keskin uçlu/delici silah ve eşyalar, patlayıcılar ve patlayıcı düzenekleri, yanıcı ve parlayıcı sıvı ile gazlar, kimyasal biyolojik nükleer (NBC) ve tehlikeli/zehirli maddeler, sıvı/aerosol/jel-saj yasaklı maddeler içine dahil olup havayolu ile taşınmamaktadır.

Uluslararası ilişkilerde artan gerilim havalimanlarına ve havayolu şirketlerine ambargo niteliğinde kısıtlamalar getirebilmektedir. Bu hususta özellikle gelişmekte olan ülkelerin önüne

Çıkarılan engeller mevcuttur. evre koruma bahanesiyle gelişmekte olan ülkelere uygulanan yaptırımlar havacılık sektörünün gelişmesini ve global bir standardizasyon yakalanmasını zorlaştırmaktadır. İklim değişikliği ise konuya ayrı bir risk katmaktadır. Gelecekte sera gazı etkisini yok etmek için alınacak uluslararası nitelikte kısıtlayıcı kararların alınması kaçınılmazdır.

Teknolojik Alandaki Yetersizlikler: Havacılık sektörü yapısı itibariyle teknoloji ile iç içe olma mecburiyetindedir. Başta hava aracı tasarımı, üretimi, bakımı olmak üzere; havalimanlarında hava trafik kontrol servisleri, meteoroloji istasyonları gibi hizmet sağlayıcı birimler ile yolculara daha hızlı, güvenli, kaliteli hizmet sunmak bakımından geliştirilen X-Ray cihazları, ileri yolcu bilgilendirme üniteleri gibi teknolojik donanımların yanı sıra havayolu işletmeleri de bu yeniliklerden hizmet sunumunda sıkça faydalanmaktadır.

Türkiye’de havacılık sanayisi istenilen düzeyde gelişmemiştir. şöyle ki; motor, pervane ve iniş takımı üretim teknolojisinin eksikliği gibi durumlar dış ülkelerden bu teknolojilerin tedarik edilmesine yol açmaktadır. Ülkenin dış borçlanmasına neden olarak teknolojik olarak dışa bağlı alanların olması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Havacılık ve uzay teknolojileri alanlarında teknolojik kabiliyeti olan veya teknolojik gereksinimleri olan dış ülkeler ile proje ortaklığının ve işbirliği modellerinin yeteri kadar geliştirilememiştir. Gelişmiş ülkelere baktığımız zaman bu işbirlikleri ve ortaklıklar konularında çalışmalara önem verildiği, geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. lke olarak ihtiyaç duyulan teknolojiye erişmek adına yabancı devletlerle işbirliği yapılması ile hem risk paylaşılmış olunacak hem de sürdürülebilir bir kalkınmanın temeli atılmış olacaktır.

İnsan Kaynakları Alanındaki Sorunlar: Türkiye’de gelişimine devam eden havacılık sektörü plansız bir büyüme eğilimindedir. Büyümenin getireceği yükümlölükler tam anlamıyla kavranamazsa nitelikli işgücü eksikliği gibi durumlarla karşı karşıya gelme olasılığı artacaktır. lke içinde ihtiyaç duyulan havacılık personelini yetiştirecek eğitim kuruluşları nicelik bakımından yeterli seviyede olup kaliteli eğitim verebilecek askerî/sivil veya kamu/özel eğitim kuruluşları mevcuttur. Fakat yetişmiş beyin gücünden; yurtdışına beyin göçü, planlama eksiklikleri vb. sebeplerle yeterli seviyede yararlanılamamaktadır. Bu durum nitelikli işgücü eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle büyümesini sürdüren Körfez lkeleri taşıyıcılarının uyguladığı yüksek ücret politikasıyla pilot ve teknisyen gibi lisanslı personelimizin yurt dışında çalışmayı tercih etmektedir. Yurt dışına beyin göçünü azaltmak için havacılık personelinin sosyal, ekonomik hakları belirli ölçekte genişletilebilir.

Döviz Kurlarında Yaşanan Dalgalanmalar: Havacılık sektörünün ulusal düzeyde gelişimini kısıtlayan faktörlerin başında döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar gelmektedir.

Gelirlerin TL üzerinden gider kalemlerinin \$ üzerinden belirlenmesi uzun dönemde Türkiye'nin dış borçlanmasına etki edecektir. İşletme maliyetlerinin yüksek olduğu sivil havacılık sektöründe görülen bu dalgalanmalara ek olarak TL'nin değer kaybetmesi ülke açısından büyük bir risk teşkil etmektedir.

Yolcu hakları yönetmeliğine göre uçağa kabul edilmeyen gönülsüz dış hat yolculara verilecek tazminatlar biletin satın alındığı gündeki T.C. Merkez Bankası döviz satış kuru üzerinden yapılmaktadır [22]. Havayolu işletmeleri açısından durum ele alınırsa gelir kalemi içinde yer alan biletten beklenildiği kâr elde edilemeyecektir. Uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesinin uçağa kabul edilmeme, uçuşların iptali, üst veya alt hizmet sınıfına yerleştirme gibi yolcu haklarını dikkate alarak sefer düzenlemesi kendi lehine olacaktır.

Döviz kurlarındaki dalgalanmalardan minimum ölçüde etkilenmek amacıyla Hazine ve Risk Komisyonu oluşturulması bir çözüm olabilmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanların ihtiyaçlarından doğan ulaştırma, modern ekonominin ve mobilitenin sosyal yaşantımızdaki en belirgin göstergelerinden birisidir. Ulaşım sistemlerinin kaliteli bir şekilde sürdürülebilmesi için; sınırları iyi belirlenmeli, yetki ve sorumlulukları çizilen ilgili tüm bileşenler tespit edilmeli ve bu bileşenlerin koordinasyonu sağlanmalı, yolcu ve yükler bir yerden başka bir yere mümkün olan en iyi şartlarda taşınmalıdır. İnsan yaşamının olamazsa olmazı olan ulaşım sistemleri zamanla kara, deniz, demir ve hava ulaşımı olarak dallanıp dev bir sektör halinde vücuda gelmiştir.

Türkiye genelinde hâkim ulaşım türü olan karayolu ulaşımı çevreye duyarlılıkta birtakım eksiklikler barındırmaktadır. Hem kent içi hem de şehirlerarası yollarda ağaçlandırma çalışmaları az veya yetersizdir. Gürültü kirliliği insan ve diğer canlıların yaşamında ek stres oluşturmaktadır. Yeşil alanlar ve su havzaları yeteri ölçüde korunamamaktadır. İklim değişikliği, deprem, sel gibi doğal faktörlerin karayolu ulaşımı altyapısına zarar vermesi ile periyodik olarak düzenlenen yol yapım faaliyetleri ülke ekonomisine ciddi ölçüde zarar vermektedir. 2009 yılında 1.053.345 kaza yaşanmış, yaşanan kazalarda 4.324 kişi yaşamını yitirmiş ve 201.380 kişi yaralanarak kazayı atlattır. 2018 yılında 168.144 kaza yaşanmış, yaşanan kazalarda 5.473 kişi hayatını kaybetmiş ve 283.234 kişi yaralanarak kazayı atlattır.

Vagonlar aracılığıyla tek seferde en elverişli maliyetle çok sayıda yolcunun taşınmasını mümkün kılan demiryolu ulaşımı, Türkiye’de istenilen düzeyde gelişmemiştir. Uluslararası yük ve yolcu taşımacılığında yeterli pay alınamamıştır. Çevreye dost kimliği havayolu ulaşımına göre üstün yanı olmakla birlikte, yüksek hızlı tren ağları da havayolu ve karayolu trafiğine birer alternatif oluşturmaktadır. 2003 yılında 55.414 kişi 965 adet yolcu vagonu ile; 624.405 ton yük 16.070 adet yük vagonu ile taşınmıştır. 2018 yılında 48.767 kişi 853 adet yolcu vagonu ile; 882.467 ton yük 16.363 adet yük vagonu ile taşınmıştır. 2018 yılında toplam 55 kaza yaşanmış olup, ölü sayısı 76, yaralı sayısı 51’dir. Türkiye’de demiryolu ile havayolu arasında entegrasyon çalışmaları kapsamında kent içi raylı sistem projeleri (İstanbul Havalimanı, Sabiha Gökçen Havalimanı, Antalya ve Esenboğa Havalimanları), hızlı ve konvansiyonel demiryolu yapım projeleri (Bursa-Bilecik, Erzincan), Egeray/İzban yerel yönetim ile ortaklık şeklinde geliştirilen raylı toplu taşıma projeleri sürdürülmektedir.

Sunduğu taşıma maliyetleri ekonomik olan denizyolu ulaşımı daha az enerji tüketerek çevreye daha az zarar verir. Türkiye’nin ihracatındaki taşıma sistemleri (havayolu, karayolu, demiryolu, denizyolu) içinde 2010-2018 yılları arasında en büyük pay denizyoluna aittir. Ülke

filolarının DWT³ bazında dünya sıralamasına göre Türkiye 15. sırada yer almaktadır. 2010 yılında %73,9 olan bu oran 2018 yılında %78,1 olmuştur. 2007 yılında, Türk arama kurtarma sahası içerisinde meydana gelen 117 deniz kazası ve olayı sonucunda 18 kişi ölmüş, 245 kişi ise kurtarılmıştır. 2020 yılında, Türk arama kurtarma sahası içerisinde meydana gelen 781 deniz kazası ve olayı sonucunda 156 kişi ölmüş, 1.762 kişi ise kurtarılmıştır.

Diğer ulaşım sistemlerine kıyasla en kritik zamanlarda bile kullanılabilirliği yüksek olan havacılık sektörü, aynı zamanda yerel ve uluslararası bağlanabilirliği açısından kesintisiz bir ulaşım imkânı sağlamaktadır. Aynı zamanda havayolu ulaşımı ülkeler ile kurumlar arasında ticaretten turizme, finanstan işletmeciliğe, sağlıktan haberleşmeye kadar pek çok dalda köprü işlevi görerek sadece insanların değil aynı zamanda teknolojilerin ve kültürlerin de iletilmesini sağlamaktadır. Diğer yandan; insani yaşam endeksi yükselen ülkelerde, insanların harcanabilir gelir düzeyleri arttıkça turizm aktiviteleri artacak dolayısıyla da sivil havacılık faaliyetleri artacaktır. Küresel havayolu işbirliklerinin desteğiyle uçuş ağlarının buna bağlı olarak da bağlanabilirlik oranının artması, devlet desteği yoluyla vergi indirimi alan işletmelerin sektöre girişte teşvik edilmesi, yabancı yatırımlarla masrafın azaltılıp ilerlemenin sağlanması havayolu sektöründe pozitif yönde artışı sağlamaktadır.

Hava taşımacılığı sektörü en emniyetli ulaşım modudur. Türkiye’de sivil havacılık konusunda yaşanan hava kazalarının ve kırımlarının soruşturmasını yapmak veya yaptırmak, elde edilen sonuçlara göre gerekli önemleri almak, konu hakkında kamuoyunu aydınlatmakla yükümlü kurum SHGM’dir. 1983 yılında yaşanan serbestleşme yasasında da yer edinen hava taşıtı kazaları, uçuş emniyeti açısından oldukça önemlidir. 2001 yılında kazaya karışan Türk tescilli uçak sayısı 9 olup yaralı sayısı 5 Türk vatandaşıdır. 2018 yılında kazaya karışan Türk tescilli uçak sayısı 12 olup yaralı sayısı 1 Türk vatandaşı ve ölü sayısı 6 Türk vatandaşıdır. 18 yıllık dönemde 140 Türk tescilli olmak üzere 159 uçak kazaya karışmış, 52’si Türk vatandaşı olmak üzere 118 kişi yaralanmış, 182’si Türk vatandaşı olmak üzere 274 kişi hayatını kaybetmiştir. Bu oranlar diğer ulaşım modlarıyla kıyaslandığında havayolu taşımacılığında kaza riskinin çok daha az olduğu söylenebilecektir.

Yüksek teknolojik donanımına sahip olan hava taşımacılığı sektörü her türlü askeri, siyasi, toplumsal dış etkenlere karşı son derece hassas olan bir sektördür. Küresel ekonomik kriz, pandemi şeklinde nükseden bulaşıcı hastalık, terör eyleminin artması, savaş ortamının hüküm sürmesi gibi olaylar havayolu ulaşımını negatif yönde etkiler. Bu durumlardan herhangi biri ortaya çıktığında

³ DWT: İngilizce Deadweight Tonnage ifadesinin kısaltmasından oluşur ve bir gemi yük, yolcu, personel, kumanya, yakıt ve tatlı su ile tam olarak yüklendiği zaman tuzlu suda yaz draftına kadar battığında, 2240 librelilik ton olarak taşıdığı ağırlıktır.

havayolu işletmeleri veya yer hizmeti kuruluşları gibi havacılık endüstrisi paydaşları işçi/personel çıkarımı, uçulan hatların azaltılması/iptali yönünde stratejiler oluşturarak küçülmeye gider. Şayet alınan bu önlemlere rağmen borçlanma devam ederse söz konusu şirketlerde iflaslar kendini gösterecektir. Havacılık sektörü küresel krizlerden en çabuk etkilenen taşımacılık sektörüdür. 2020 yılında dünya genelinde görülen Covid-19 pandemisi nedeniyle alınan ilk uluslararası karar birçok ülkenin dış hat uçuşlarını iptal etmesi olmuştur. Bu durum, bazı havayolu işletmelerinin küçülmeye giderek çalışanlarını izne çıkarma veya bazı önemli pozisyonlar dışındakileri işten çıkarmaya kadar gitmiştir. Yine uçuşların belirsiz bir süre için askıya alınması, Türkiye’de de Atlas Jet’te olduğu gibi bazı havayolu işletmelerinin uçuşlarını durdurup hatta iflas etmesine dahi neden olmuştur. Ancak gerekli devlet destekleri ve tedbirler ile bu gibi kriz dönemlerinde dahi uluslararası rekabet gücü desteklenen havayolu ulaşımı; sahip olduğu gelişmiş teknolojisi ile en kısa zamanda kendini yenilemiş ve alternatif ulaşım modlarına kıyasla daha hızlı gelişen bir ulaştırma alt bileşeni olmuştur.

Tam zamanında üretim bazı sektörlerde (ürünlerinde ithal parça ve malzeme kullanan işletmeler, basın yayın kuruluşları, çabuk bozulan gıda üreticileri) oldukça önemlidir. En hızlı ulaşım türü olarak kabul gören havayolu ulaşımı, zaman kaybını en aza indirip üretim ve hizmet sektörüne adeta can suyu olmaktadır. Sadece acil taşınması gereken yüklerin değil, aynı zamanda iş/siyaset dünyasından kişilerin özellikle yurtdışı seyahatlerinde imdadına yetişmektedir. Hava ambulansları doğal afet, açlık, savaş gibi durumlarda ilişkili devlet otoriteleri ile koordinasyon kurarak ilgili bölgelerde bulunan insanların tahliye edilmesine, bu bölgelere yardımların hızlı ve güvenli bir şekilde gönderilmesine imkân vermektedir. Türkiye’de 2020’de 24 Ocak’ta Elâzığ’da ve 10 Ekim’de Seferihisar/İzmir’de meydana gelen depremlerde arama-kurtarma ile sağlık personelinin ve yardım malzemelerinin kargo uçaklarıyla bölgeye taşınmasında havayolunun hayat kurtarıcı rolü göze çarpmaktadır.

Örgütlerin rotasını oluşturan stratejik yönetimin olmazsa olmazı SWOT analizi insanların, ürünlerin, şirketlerin güçlü ve zayıf yanları ile bunların faaliyetlerini etkileyecek fırsatlar ve tehditleri belirlemede kullanılmaktadır. İşletmelerin yaşam döngüsünde kritik öneme sahip dış çevre ile şirketin maddi/manevi bütün varlıklarını kapsayan iç çevre SWOT analizi ile tespit edilmektedir. Elde edilen veriler, fırsatları değerlendiren işletmelerin güçlü yanlarını geliştirmelerini ve algılanan tehdit unsurlarına yönelik önlemler alıp örgütlerin zayıf yanlarını düzeltmeye çalışmalarını sağlamaktadır. Güçlü yanlarının farkında olan işletme hedeflerine daha iyi odaklanacaktır. Ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik bileşenlerden oluşan dış çevre, iyi analiz edildiği takdirde şirketin rekabet gücünü artırarak pazardan uzun yıllar pay almasını

sağlayacaktır. İşletmelere bütünsel bir değerlendirme şansı veren analiz, geçmişten hareketle hem bugünü hem de yarını incelemesi yönüyle zaman üstü bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojik yeniliklerle iç içe, küresel rekabet çevresi, ihtiyaca yönelik değişim gösteren yapıya sahip havacılık sektörünün sıklıkla kullandığı SWOT analizi; havacılık endüstri kuruluşları başta olmak üzere havalimanı işletmeciliği, havayolu işletmeleri ve daha pek çok alanda karşımıza çıkan bir yönetim tekniğidir. Bu kapsamda bu tez çalışmasında, Türk sivil havacılık sektörünün SWOT analizi yapılarak mevcut durumunun değerlendirmesi yapılmıştır. Türkiye’de sivil havacılık sektörü adına gerek hizmeti sağlayanlar gerekse paydaş konumundaki kurumlar/işletmeler açısından geniş çerçeveli ve yapıcı yorumlarda bulunulmuştur. Yine Türk sivil havacılığı genel olarak ele alınmış ve SWOT analizi kapsamında sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları ile taşıdığı fırsat ve tehditleri saptanmıştır.

Türkiye’de havayolu ulaşımının güçlü yanları arasında; yeni meslek kolları ile istihdamı artırması veya turizm sektörünü beslemesi neticesiyle sivil havacılığın ekonomiye katkısı, ulaşım modları arasında en emniyetli, en hızlı, en konforlu olan havayolu taşımacılığının diğer ulaşım modlarına göre avantajlı olması, havacılık endüstrisinin ihtiyaç duyduğu elemanı yurt içinden temin edebilecek işgücü ve demografik yapısı, küresel hava koridorundaki geniş konumu ve bağlantı noktalarının elverişliliği ile Türkiye’nin doğu ile batı arasında bir hub olmasını ifade eden coğrafi konum avantajı, 1983’te Türk Sivil Havacılık Kanunu’nun yürürlüğe konulması ve 2003’te iç hat havayolu taşımacılığında serbestleşmeye gidilmesi gibi devlet teşvikleri ve yasal düzenlemelerle yaşamakta olduğu ilerleme, SHY- 145 onaylı bakım kuruluşları arasında yer alan Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. veya TUSAŞ gibi üreticilerin uçak bakım, onarım, yenileştirme faaliyetlerinin sektöre olumlu etkisi, Türkiye’de havacılık altyapısı ve havacılık teknolojilerinde görülen gelişmelerle birlikte havalimanı sayısının da artmasıyla oluşan iç pazarın büyüme potansiyeli yer almaktadır. Türkiye’de sivil havacılık sektörünün daha güçlü olması için siyasi irade, sektör ve diğer paydaşlar birlikte hareket etmelidir. Yapılacak hamleler için alınacak kararlar bütüncül bir bakış açısıyla verilmelidir.

Sivil havacılık sektörünün Türkiye’deki zayıf yanlarının başında, ülke ekonomisinin tam istikrarlı olmaması gelmektedir. Bu durum her türlü dış etkiye karşı kırılganlığı fazla olan havacılık sektörünün ekonomik dalgalanmalardan olumsuz etkilenmesine sebep olacaktır. Havacılık sanayisinin desteklenerek dışa bağımlılığın azaltılması, hava ulaştırma faaliyetlerinin yurt içinde dengeli bir dağılım göstermesinin sağlanması gibi adımlar ekonomik kırılgaların etkisini azaltacaktır. Bir diğer zayıf yön işletme maliyetlerinin yüksek olması olarak belirlenmiştir. Personel maaşları, uçak yakıt ve yağı, bakım malzemeleri, yolcu yemekleri gibi satın alınan malzemeler ile reklam ve promosyonlar, iletişim, sigorta, dış bakım, komisyonlar benzeri satın

alınan hizmetlerin yanı sıra uçak işletme, uçak hizmet, trafik servis, yolcu hizmet, rezervasyon ve satış benzeri maliyetler havacılık sektöründe işletme maliyetlerinin yüksek olmasına sebep olmaktadır. İşletmeler küresel havayolu işbirliklerine üye olarak bu yüksek maliyetleri azaltacaklardır. Hava ulaşımında gelişmiş ülkelere baktığımız zaman, master planın Ulusal Kalkınma Planının bileşeni olan Ulusal Taşımacılık Politikası ile yakından ilişkili Ulusal Havacılık Politikası çerçevesinde hazırlandığı görülmektedir. Ancak Türkiye’de havacılık sektörüne ilişkin master planın yeterli düzeyde olmaması sivil havacılık sektörünün bir diğer zayıf yanını teşkil eder. Ulaştırma bakanlığı ile finans, ekonomik planlama, çevre, enerji, ticaret ve turizmden sorumlu diğer bakanlıklar arasında işbirliği sağlanarak stratejiler bu yönde oluşturulmalıdır. Diğer ulaşım modlarıyla harmonizasyon sağlaması açısından önem arz eden paydaşlar arasındaki eşgüdüm eksikliği Türk sivil havacılık sektörünün zayıf yanlarından biridir. Sivil havacılık sektöründe etkin kamu veya özel sektör paydaşlarının ortak kârdan alacakları hisseyi düşünerek katılımcılığını artırması, paydaşlar arasında milli çıkarlar hususunda işbirliği sağlanması ile bu eksiklik giderilebilmektedir. Karar alma mekanizmasını yavaşlatan etkenlerden birisi olarak mevzuatın yeteri kadar rehber doküman olmaması bir diğer zayıf yan olarak saptanan bu durum; sivil havacılık faaliyetlerinin emniyetini riske atan, bu faaliyetlerin uluslararası kurallar ve standartlarda yürütülememesi sonucu ortaya çıkmıştır. Uluslararası mevzuatlarla çakışan, ikilik yaratan çalışmalar sonlandırılmalıdır. Uçak, helikopter, insansız hava aracı (İHA) üretiminde yeterli olmayan Türk Havacılık Endüstrisi ithal ürünler kullanarak dış ticaret açıkları yaratmaktadır. Havacılık sanayisinin uluslararası rekabet seviyesinde olmadığını göstermekte ve bu diğer bir zayıf yanı teşkil etmektedir. Havacılık teknolojileri alanında öncelikli ve stratejik ürünler belirlenmeli ve bu ürünlerin üretimine yoğunlaşmalıdır. Tüm bunlara ek olarak sektörde istihdam edilmek üzere havacılık alanında eğitim veren üniversite ve kurum sayısı fazla olsa da nitelikli işgücü eksikliği yaşanması havacılığın zayıf yanlarından biridir. Yurt dışına beyin göçünü azaltmak için havacılık personelinin sosyal, ekonomik hakları belirli ölçekte genişletilebilir. Nitelikli işgücü eksikliğinin giderilmesi için eğitim kurumları ile işbirliği kurulmalı ve eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik projeler yapılmalıdır. Uluslararası kuruluşlarda temsil gücü yeterli olmayan Türkiye; otoritelere katılımını artırmalı, kuruluşlara tam üyeliği zamanında yapmak için gelişmeleri sürekli takip etmeli ve bölgesel nitelikli uluslararası kuruluşlar oluşturmak için dini, etnik, coğrafi avantajlarını iyi kullanmalıdır.

Türkiye’nin havacılık sektöründe gelişimini sürdürmesi önündeki fırsatları iyi değerlendirmesi ile mümkün olacaktır. Bu fırsatlardan ilki, Türkiye’nin sahip olduğu turizm potansiyelinin havayolu ulaşımına sağladığı olumlu etkidir. İkili müzakere ve İHT anlaşması bulunan ülke sayısının artmasıyla birlikte uçuş ağı zenginleşen Türkiye’nin turizm potansiyeli

daha da artacak, ekonomisi güçlenecektir. Türk sivil havacılık sektörünü geliştirecek bir diğer fırsat Türkiye'ye yapılan yabancı yatırımlardır. Dünyada öncü olan havacılık ve uzay şirketi Boeing ve Warwick Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren WMG gibi şirketlerin yanı sıra Hollanda ve Fransa'nın Türkiye'ye havacılık merkezli yaptıkları yabancı yatırımlar Türkiye'de havacılığın kalkınmasına yardımcı nitelikteki fırsatlardandır. Bu yatırımları Türkiye'nin lehine çevirerek uzun vadede kâr sağlayacak adımlar atılırsa havacılık sektörü daha kapsamlı bir gelişme gösterecektir. Teknolojik gelişmelerle maliyetlerin azalması, havacılığın sahip olduğu en güçlü fırsatlardan bir diğeridir. Geliştirilen son teknoloji sistem ve ara yüzlerin ilk uygulama alanlarının havacılık ve uzay sektörü olması, havayolu ulaşımının teknoloji ile iç içe olmasını sağlamıştır. Bunun neticesinde havalimanlarından hava araçlarına, sistemlerden mobil uygulamalara geniş aralıkta kullanım alanına sahip birçok akıllı sistem havacılığın bünyesinde mevcuttur. Bu sistemlerden yararlanılması ile güvenlik tehditleri ortadan kaldırılacak, maliyetler ciddi ölçüde azalacak, tüm süreçler hatasız ve hızlı biçimde tamamlanacaktır. Ulaşım modlarının birbirlerini destekleme potansiyeli havacılığın bir diğer fırsat maddesi olup bu potansiyelin artması; havalimanı ile kent arasında yolcu taşımacılığında kullanılan halk otobüsleri, yolcu-çalışan taşımacılık servisleri, minibüs ve raylı sistemlerin kalitesi ve çeşitliliği de artıracaktır. Havalimanına erişimin çok modlu olarak sağlanması sürdürülebilir bir ulaşım sistemini inşa edecek ve diğer modların ulaşım ağının genişlemesini sağlayacaktır. SHGM, DHMİ, İTÜ, TUSAŞ gibi kurumlar Ar-Ge çalışmalarına öncelik verilmesi amacıyla Türkiye'de çeşitli faaliyetler göstermektedir. Ar-Ge çalışmaları, teknolojiden yararlanılarak millî araç ve sistemlerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Havacılık sanayisinin gelişmesi verimliliği artırarak dışa bağımlılığı azaltacaktır. Bu durum ise Türk sivil havacılık sektörünün bulunduğu dış çevre adına bir diğer fırsat olarak tanımlanabilmektedir. Türkiye'nin yabancı kültürlerin buluşma noktası olması, gelen/giden uçuşların kavşak noktası olması Yeni Havalimanı Projesi ile İstanbul'un bölgesel hava ulaşım merkezi haline dönüştürülmesi ile netlik kazanacaktır. Çevre bilincini artırmak kapsamında 2872 sayılı Çevre Kanunu'nun çıkarılması ve SHGM tarafından Yeşil Havaalanı Projesi'nin uygulanma geçirilmesi havayolu taşımacılığının çevre dostu bir ulaşım modu olmasını kolaylaştıracaktır. Genç nüfusun havacılık ve uzay sektörüne ilgisinin artması bir başka fırsat olarak karşımıza çıkmaktadır. Yolcuların havayoluna ilgisini artıracak çalışmalar neticesinde tüketicilerin havayoluna eğilimi hız kazanmıştır. Özel sektörün etkinliğinin artması neticesinde Türkiye'de havayolu işletmeciliğinde düşük maliyetli taşıyıcılara olan talep artmakta, özellikle genel havacılık sektöründe dışa bağımlılık azalarak havacılık sanayii gelişme göstermektedir.

Türkiye’de sivil havacılık sektörünün ilerlemesini yavaşlatan ve varlığını tehdit eden gelişmelerin başında bölgedeki terör unsurlarının varlığı gelmektedir. Ortadoğu ülkelerinde devam eden savaş ile bu ülkelerin siyasi durumlarında görülen istikrarsızlık bölgeye sınırı olan Türkiye’ye gerçekleşecek hava trafiğinin azalmasına dolayısıyla havayolu ulaşımının duraklamasına yol açmaktadır. Bu anlamda ülkeye yabancı turistlerin gelebilmesi ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak adımların atılması gerekmektedir. Türkiye’de havayolu taşımacılığı alanında izlenen kısıtlayıcı politikalar neticesinde 1983’e kadar bir kamu işletmesi olarak taşımacılık faaliyetleri gerçekleştiren THY haricinde özel işletmeler tarifeli sefer gerçekleştirememiştir. 1992 ve 1994 yıllarında SHY 6A yönetmeliği bünyesinde pazara girişi zorlaştıracak ek değişiklikler getirilmiştir. Ülkedeki tüm bu politik gelişmeler havayolu taşımacılığın büyümesini geciktirmiş bir tehdit olarak varlığını korumaktadır. Çıkarılan kanun ve yönetmeliklerin havayolu taşımacılığına etkisi öngörülmelidir. Yabancı devletlerin bu alandaki çalışmaları incelenerek eksiklikler giderilmeli, yanlış uygulamalar kaldırılmalıdır. Yakın çevredeki ülkelerin havacılık sektöründe gelişmesi, bir diğer tehdit unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Üç büyük körfez havayolu taşıyıcısı olan Emirates, Qatar Airways ve Etihad’ın kademeli olarak etkinliğini artırması yakın coğrafyamızda yer alması itibariyle Türkiye’nin havacılık faaliyetleri açısından bir risk oluşturmaktadır. Bir başka risk ise Türkiye’nin Orta Doğu’da rekabet gücünün Israel Airlines (El Al), Ürdün Kraliyet Havayolları tarafından zorlanması ve İran’a uygulanan ekonomik ambargonun azaltılması sonucunda İran’da havacılığın gelişim trendi yakalamasıdır. Türkiye’nin Orta Doğu pazarındaki rekabet çevresi genişleyeceği için bu durum yeni rekabet stratejileri geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Her pazarın kültürel kimliği, yolcuların beklentisi dikkate alınıp müşteri profiline uygun hizmet sağlanmalıdır. Havayolu taşımacılığı yüksek maliyetler göze alınarak inşa edilmiş bir ulaşım türüdür. Taşımacılık hizmeti veren havayolu işletmeleri açısından bu maliyetlerin en başında, yakıt giderleri gelmektedir. Petrol fiyatlarında yaşanan artışların devamlı olması biletlere yansınca havayolu yolcu talebinde azalma görülecek ve bu artış bir tehdit oluşturacaktır. UAB tarafından petrol krizinin etkilerini azaltmak ve hava taşımacılığının gelişimini sağlamak amacıyla 2007 yılında gerçekleştirilen 'Ekonomik Havaalanı Projesi' kapsamında; iç hat yolcu taşımacılığında konma, konaklama ve aydınlatma hizmet bedellerinde önemli indirimler yapılmıştır. Diğer ulaşım modlarında yaşanan gelişmeler, havacılığın gelişmesi önünde tehdit oluşturan bir diğer faktördür. Özellikle kısa mesafeli yolculuklarda şehirler arası ulaşımı sağlayan otobüs firmalarının filolarının daha donanımlı araçlardan oluşması, verilen hizmetin kalitesine dikkat edilmesi insanların karayolunu tercih etmesi ile sonuçlanacaktır. Yine Ankara, İstanbul, İzmir gibi büyük kentlerin birbirine yüksek hızlı tren hatları ile bağlanması, iç hat uçuş talebini olumsuz etkileyerek uzun

vadede havayoluna olan talebi azaltacaktır. İç hat yolcu taşımacılığını artırabilmek için çeşitli kampanyalar düzenlenmelidir. Yine farklı bölgesel havacılık gibi farklı hava taşımacılığı tipleri yaygınlaştırarak havayolu ulaşımı daha cazip hale getirilebilir. Uluslararası nitelikte kısıtlayıcı kararların alınması havacılık sektörünün gelişimi önünde engel teşkil etmektedir. Bu noktada uluslararası ilişkileri geliştirmek oldukça önemlidir. Çevreci yaklaşımlar dikkate alınarak gelecekte yapılacak stratejik planlar bu yönde oluşturulmalıdır. Gerekli yasal mevzuatlar kapsamlı bir şekilde uluslararası kurallar baz alınarak revize edilmelidir. Teknolojik alandaki yetersizlikler Türkiye’de havacılık sektörünü tehdit eden bir unsurdur. Havacılık sektöründe söz sahibi ülkelerle işbirliği gerçekleştirilmesi, destek duyan gelişmemiş ülkelerle ortaklıkların kurulması bir çözüm yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar Türkiye gibi parası değer kaybeden ülkeler açısından son derece riskli bir durumdur. Havayolu işletmelerinin düzenleyeceği seferde maliyet kalemini sıkı bir incelemeden geçirmesi ve T.C. Merkez Bankası verilerinden döviz kuru takibi yapmaları gerekmektedir.

7. KAYNAKLAR

- [1] Çizmecioğlu M. (2013). Türkiye’de Sivil Havacılık ve Havayolu Ulaşımı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [2] Kaya S. (2008). Türkiye’de Ulaştırma Sektörünün Genel Görünümü ve Sorunları.
- [3] Dalmış A.B. (2014). Türkiye’de Ticari Hava Taşımacılık Sektörünün Strateji Belirleme Sürecinde SWOT Analizinin Rolü: Tasarım Okulu Perspektifiyle Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [4] Karayolları Genel Müdürlüğü. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Root/default.aspx> (Erişim tarihi: 23.05.2021)
- [5] TCDD. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.tcdd.gov.tr/content/31> (Erişim tarihi: 16.02.2020)
- [6] T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. Dokuzuncu Kalkınma planı. Ankara 2007
- [7] Mevlâna Kalkınma Ajansı (MEVKA). (t.y.). Erişim adresi <https://www.mevka.org.tr/Yukleme/Uploads/DsyqZOmngM719201735015PM.pdf> (Erişim tarihi:23.05.2021)
- [8] Türk Dil Kurumu
- [9] Ergün İ. (1985). Türkiye’nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü. Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları
- [10] DPT. (2001).
- [11] Kuyucak, F., & Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. KMU İİBF Dergisi, 11(16), 132-147.
- [12] Bakır, M., Bal, H.T., & Akan, Ş. (2017). Türk Sivil Havacılık Sektörünün Değerlendirilmesinde Bütünleşik SWOT-AHS Yaklaşımı. Journal Of Aviation, 1(2), 154-169.
- [13] Sevkli, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., & Delen, D. (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. *Expert systems with Applications*, 39(1), 14-24.
- [14] Bombardier. (t.y.). Erişim Adresi <https://bombardier.com/var/data/gallery/document/01/87/55/05/15/BCA-2017-2036-Market-Forecast-EN.pdf> (Erişim tarihi: 04 Nisan 2018)

- [15] Güngör, I. (2018). Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve Ekonomi Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [16] Avrupa Birliği Bakanlığı. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.ab.gov.tr/files/pub/ulastirma.pdf> (Erişim tarihi:14 Nisan 2018)
- [18] Hine, J. (2000). Integration, integration, integration... Planning for sustainable and integrated transport systems in the new millennium. *Transport Policy*, 7(3), 175-177.
- [19] Sarılgan, A.E. (2011). Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 69-88
- [20] Kanbur, E., & Karakavuz H. (2017). Stratejik Yönetim Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinin SWOT Analizi, 1 (2), 74-86.
- [21] Gökırmak, H. (2014). Türk Hava Yolları'nın Havacılık Sektöründeki Konumu. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 1-29.
- [22] Gerede, E. (2015). Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulamaları, Ankara.
- [23] Doganis, R. (2006). *The Airline Business in the Twenty-First Century*, 2. Basım, London: Routledge.
- [24] Amedeo O. “The International Institutional and Regulatory Environment”, Peter B., Amedeo O., & Cynthia B. (Ed.), *The Global Airline Industry* (2009). 19-46, in: New Jersey, John Wiley & Sons, s. 24.
- [25] Tayhani, İ. (2001). Atatürk’ün Bağımsızlık Politikası ve Uçak Sanayii. Dokuz Eylül Üniversitesi/Atatürk İlkeleri ve İnkılapları Enstitüsü, İzmir.
- [26] İTO (İstanbul Ticaret Odası) 2013.
- [27] Kline, S.T. (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi*. İstanbul: Dönemce Basım ve Yayın Hizmetleri. 46
- [28] Gülten, Z. (2010) *Havacılık Tarihinde Yeşilköy*, Ankara: Hava Basımevi ve Neşriyat Müdürlüğü.
- [29] “Vecihi Hürkuş’un Girişimci ve Tutku Dolu Hikayesi”, 15 dak. Türkiye: Haber Türk TV, 2015.
- [30] Türk Uçağı İhraç Eden İlk Tesis: Etimesgut Uçak Fabrikası (2013). <http://www.moment-expo.com/turk-ucagiihrac-eden-ilk-tesis-etimesgut-ucak-fabrikasi> (Erişim tarihi:2 Ocak 2015).
- [31] A 380’de Türk Parçaları. (t.y.) Erişim Adresi <http://www.airkule.com/haber/A-380-DE-TURK-PARCALARI-/8722> (Erişim tarihi:2 Ocak 2016).
- [32] Başol, S. (2012). *14 Havayolu Yönetimi*, 1. Basım, Bursa: Ekim.

- [33] THK. (t.y.). Erişim Adresi www.thk.org.tr (Erişim tarihi:2014).
- [34] 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. (33).
- [35] Sezgin, H. (1991). Genel Havacılık Yönelimi: III. Havacılık Sempozyumu. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- [36] Sözer, B. (1984). Türk Sivil Havacılık Kanununa İlişkin Bazı Görüşler ve Değerlendirmeler. Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi. Ankara: Bankacılık Enstitüsü Yayınları. (63).
- [37] THK Uçak İmalat A.Ş, (2014). Türk Sivil Havacılık Tarihi. Erişim Adresi <http://www.thkucak.com/5-turk-sivil-havacilik-tarihi>
- [38] Korul, V., & Küçükönel, H. “Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi”, [Electronic Version] Ege Academic Review, 2003, Vol. 3, No. 1, (08 Nisan 2018), s. 25-26
- [39] DPT (2001). Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu. ISBN: 975-19-2727-7 (43).
- [40] IATA Annual Report 2002. (t.y.). Erişim Adresi <http://www.iata.org>, Annual Report 2002 (Erişim tarihi :01.03.2005)
- [41] Korul, V., & Küçükönel, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 3(1), 24-38.
- [42] T.C. Dış İşleri Bakanlığı. (t.y.). Uluslararası Kuruluşlar ve İlişkilerimiz. Erişim Adresi http://www.mfa.gov.tr/uluslararasi-sivil-havacilik-orgutu-icao_.tr.mfa (Erişim tarihi:17.02.2021)
- [43] SHGM. (t.y.). Haberler. Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/haberler/835-tarifeli-tasiyicilarimizin-hepsi-iata-uyesi-oldu> (Erişim tarihi:17.02.2021)
- [44] EASA. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.easa.europa.eu/> (Erişim tarihi:17.02.2021)
- [45] SHGM. (t.y.). Haberler. Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/manset-haber/4790-turkiye-avrupa-sivil-havacilik-organizasyonu-ecac> (Erişim tarihi:17.02.2021)
- [46] UTİKAD. (t.y.) Erişim Adresi <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/22403/turkiye-tekrar-avrupa-sivil-havacilik-konferansi-ecac-koordinasyon-komitesi-uyeligine-secildi> (Erişim tarihi:17.02.2021)
- [47] DHMİ. (t.y.). Hakkımızda. Erişim Adresi <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Hakkimizda.aspx> (Erişim tarihi:17.02.2021)
- [48] HAVAŞ. (t.y.). Hakkımızda. Erişim Adresi <http://www.havas.com.tr/tr/Hakkimizda/Pages/Tarihce.aspx> (Erişim tarihi:17.02.2021)

- [49] Nergiz, A. (2016). “Türkiye’nin En Büyük Havalimanları”. *Havayolu 101*. Erişim Adresi <https://www.havayolu101.com/2016/03/24/turkiyenin-en-buyuk-ilk-20-havalimani/> (Erişim tarihi:17.02.2021)
- [50] SHGM. (t.y.). Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/s/5958-turkiye-sivil-havacilikta-tarih-yazdi> (Erişim tarihi:17.02.2021)
- [51] SHGM. (t.y.). Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/s/5674-shgm> (Erişim tarihi:17.02.2021)
- [52] Li, T. (2020). A SWOT analysis of China's air cargo sector in the context of COVID-19 pandemic. *Journal of air transport management*, 88, 101875.
- [53] Barca, M. (2015). Stratejik Yönetime Genel Bir Bakış. (Pearce, A. J. ve Robinson, B. R.) Stratejik Yönetim, Ankara: Nobel Yayınları
- [54] Wright, P., Pringle, O. & Kroll, M. (2008). Strategic Management Text and Cases. Allyn and Bacon.
- [55] Poister, T. H. (2005). Strategic Planning and Management in State Departments of Transportation. *International Journal of Public Administration*, 28(13), 1035-1056.
- [56] Yücel, E. & Kanbur, E. (2014). Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Türkiye’nin İlk 100 Büyük Şirketinin Girişimcilik Özellikleri. *Business and Economics Research Journal*, 5(3), 149-165.
- [57] Bosemann, G. & Phatak, A. (1989), Strategic management: text and cases, 2nd. Edition, John Willey-Sons, New York.
- [58] Leskinen, L.A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M., (2006). “Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process-a case study of a forest research station”, *Forest Policy and Economics* 8, 267- 278.
- [59] Hitt, M.A., Ireland R.D., Hoskison, R.E (1995). Strategic management-competitiveness and globalization, West Publishing Company.
- [60] Dyson, R.G. (2004). “Strategic development and SWOT analysis at the university of Warwick”, *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640.
- [61] Demirtaş, Ö. (2013). Havacılık Endüstrisinde Stratejik Yönetim: Swot Analizi İle Durum Değerlendirmesi. *Nevşehir University Journal of Social Sciences*, 2 (2013), 207-226.
- [62] Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. Literatür Yayınları Yayın No: 113, İstanbul.
- [63] Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Besinci Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul. 204.

- [64] Kaplan R.S., Norton D.P. (2004). Strategy maps, converting tangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- [65] King, R. K. (2003). Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation, California.
- [66] Dinçer, Ö. (2003). Strateji, yönetim ve işletme politikası. Beta Yayınları, İstanbul.
- [67] C.C., Yih, J.M., Wong C., vd. (2012). “SWOT Analysis of Operation Strategies of the World’s Top 20 Carriers”. Applied Mechanics and Materials, 178-181, 2863-2866.
- [68] E. Ağaoğlu, Y. Şimşek & Y. Altınkurt. (2006). Endüstri Meslek Liselerinde Stratejik Planlama Öncesi SWOT analizi Uygulaması. Eğitim ve Bilim, 31(140), 43-55.
- [69] S. Başak, İ. Küllük, M. Korkmaz & F. Kayadelen. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi: Tedarikçi İlişkilerini Ahp Metodu İle Analiz Ve Aksiyon Planı Oluşturma Uygulaması. in: IV. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, Gümüşhane, 2015.
- [70] E. Issa & I. Elham. (2010). An Analysis of The Location Of Beheshti International Airport Using A Strategic Model (SWOT). Journal of Geography and Regional Development, 13, 237-260.
- [71] Sadler, P. (2003). Strategic Management. Kogan Page Limited, Great Britain.
- [72] Regional Airline Association, (2006). Definition of Regional Airlines. 26 Haziran 2006 tarihinde şu adresten erişilmiştir: www.raa.org
- [73] European Regions Airline Association, (2004). 2 Ağustos 2004 tarihinde şu adresten erişilmiştir: www.eraa.org/faqs.html.
- [74] Oktal, H., Küçükönel, H., Durmaz, V., Sarılğan, A.E. & Ateş, S.S. (2007). Eskişehir ve Çevre İllerinde Havayolu Yolcu Talebini Yaratacak Faktörlerin Analizi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1779, Eskişehir.
- [75] THY. (t.y.). 2020 faaliyet raporu. Erişim Adresi https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/2020-yillik_faaliyet_raporu.pdf (Erişim tarihi: 22.05.2021)
- [76] İstanbul Ticaret Odası, (2013)
- [77] DHMİ. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.dhmi.gov.tr/Lists/PersonelDurumu/Attachments/3/WEB%20PERSONEL%20DURUMU.pdf> (Erişim tarihi: 28.04.2021)
- [78] SHGM. (t.y.). 2020 faaliyet raporu. Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2020.pdf> (Erişim tarihi: 28.04.2021)

- [79] DHMİ. (t.y.) 2019 Annual Report. Erişim Adresi <https://www.dhmi.gov.tr/Lists/AnnualReports/Attachments/13/2019.pdf> (Erişim tarihi: 22.05.2021)
- [80] Cederholm, T.(t.y.). Airline Profitability Low Compared to Demand for Global Air Travel. Market Realist.
- [81] Airporthaber, (2020). “THY yardımları ücretsiz taşıyacak”. Erişim Adresi <https://www.airporthaber.com/thy-haberleri/thy-yardimlari-ucretsiz-tasiyacak.html> (Erişim tarihi: 24.02.2020)
- [82] Yazici, E. (2018). Havayolu Pazarının Gelişimi ve Bağlanabilirlik İlişkisi: Türkiye İçin Durum Değerlendirmesi. Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanlığı Tezi, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Araştırmaları Merkezi Başkanlığı, Ankara.
- [83] T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2018). Havacılık ve Uzay Teknolojileri <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/havacilik/havacilik.pdf>
- [84] SHGM. (t.y.). Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/preview/5139-f-bakim-kuruluslari-listesi> (Erişim tarihi: 29.04.2021)
- [85] T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı. (t.y.). 2019 yıllık faaliyet raporu. Erişim Adresi https://www.ssb.gov.tr/Images/Uploads/MyContents/V_20200228192519638353.pdf (Erişim tarihi: 29.02.2020)
- [86] Şen, M. (2020). Havacılıkta Kullanılan Akıllı Teknolojilerin Performans Değerlendirmesi ve Gelecek Önerileri. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- [87] Nergiz, A. (2018). “Havayolu Şirketlerinin Havalimanı Masrafları Azalacak Mı?”. *Havayolu 101*. Erişim Adresi <https://www.havayolu101.com/2018/08/15/havayolu-sirketlerinin-havalimani-giderleri-dusecek-mi/> (Erişim tarihi: 01.03.2020)
- [88] FAA. (t.y.). Erişim Adresi https://www.faa.gov/nextgen/working_together/ (Erişim tarihi: 03.03.2020)
- [89] DHMİ. (t.y.). Erişim Adresi https://www.dhmi.gov.tr/Lists/StratejikPlan/Attachments/21/Stratejik_Plan_2019_06_01_20.pdf (Erişim tarihi: 01.05.2021)
- [90] T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (t.y.). Erişim Adresi <https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/69320,turizmistatistikleri2019-4pdf.pdf?0> (Erişim tarihi: 05.03.2020)

- [91] Presidency of The Republic of Turkey Investment Office. (t.y.). Erişim Adresi <http://v1.invest.gov.tr/tr-TR/infocenter/publications/Documents/ULUSLARARASI-DOGRUDAN-YATIRIMLAR.pdf> (Erişim tarihi: 06.03.2020)
- [92] Durgan, S. (2016). Türkiye'nin Doğrudan Yabancı Yatırım Potansiyelinin Çekim Modeli Kullanılarak Belirlenmesi. Uzmanlık Tezi, TC. Kalkınma Bakanlığı.
- [93] Öztürk, N. (2019). Türkiye'deki Havalimanlarının Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Ahp Yöntemi İle Değerlendirilmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, T.C. İstanbul Üniversitesi.
- [94] Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı, (1987). DHMİ. 251, Master Planlama. 2. Edition <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/masterplanlama.pdf>
- [95] Sivas Bilim ve Teknoloji Üniversitesi. (2020). "Türk Havacılık ve Uzay Sanayi ile İşbirliği Anlaşması". Erişim Adresi <https://www.sivas.edu.tr/hdetay/turk-havacilik-ve-uzay-sanayii-ile-isbirligi-anlasmasi-63> (Erişim tarihi: 11.03.2020)
- [96] Bayraç, H. N. (2019). Küresel Petrol Piyasasındaki Fiyat Dalgalanmalarının Ekonomik Etkileri. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 9(19), 44-59.
- [97] Sarıkavak, Y. (2018). Demiryolu endüstrisinde akıllı ulaştırma sistemleri ve Türkiye'deki uygulama örnekleri. DergiPark, 2(1), 22-32.
- [98] T.C. Devlet Planlama Teşkilatı. (2007). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). 1-84.
- [99] Turkish Technic. (t.y.) "TÜRK HAVA YOLLARI TEKNİK A.Ş. YILIN UÇAK BAKIM ONARIM MERKEZİ SEÇİLDİ". Erişim Adresi <https://turkishtechnic.com/TR/Haberler/thy-yilin-bakim-onarim-merkezi-secildi> (Erişim tarihi: 27.02.2020)
- [100] DHMİ. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Millî-veuluslararasımevzuatlar.aspx> (Erişim tarihi: 27.02.2020)
- [101] TUSAŞ. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.tusas.com/urun/f-16-oncel-i> (Erişim tarihi: 26.02.2021)
- [102] ICAO. (t.y.). Airline Operating Costs and Productivity. Erişim Adresi <https://www.icao.int/MID/Documents/2017/Aviation%20Data%20and%20Analysis%20Seminar/PPT3%20-%20Airlines%20Operating%20costs%20and%20productivity.pdf> (Erişim tarihi: 07.03.2021)
- [103] SGHM. (t.y.). Erişim Adresi <http://mt.gov.tr/tr/sghm/menu.htm> (Erişim tarihi: 13.08.2002)
- [104] T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (t.y.). Erişim Adresi <http://www.ubak.gov.tr/shgm/svleaik.htm> (Erişim tarihi: 20.07.1999)

- [105] T.C. Dış İşleri Bakanlığı. (t.y.). Dış Politika Uluslararası/Kuruluşlar ve İlişkilerimiz. Erişim Adresi <https://www.mfa.gov.tr/eurocontrol.tr.mfa> (Erişim tarihi: 25.04.2021)
- [106] T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.uab.gov.tr/> (Erişim tarihi: 25.04.2021)
- [107] SGHM. (t.y.). Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/> (Erişim tarihi: 25.04.2021)
- [108] T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (t.y.). Tarihçe. Erişim Adresi <https://aygm.uab.gov.tr/tarihce> (Erişim tarihi: 26.04.2021)
- [109] Hezarfen Meteoroloji Genel Müdürlüğü. (t.y.). “HAVACILIK METEOROLOJİSİ NEDİR ?” Erişim Adresi <https://hezarfen.mgm.gov.tr/Genel/Default.aspx> (Erişim tarihi: 26.04.2021)
- [110] T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Meteoroloji Genel Müdürlüğü. (t.y.). Türk Meteoroloji Tarihi. Erişim Adresi <https://mgm.gov.tr/genel/meteorolojitarhi.aspx> (Erişim tarihi: 26.04.2021)
- [111] ÇELEBİ. (t.y.). Hakkımızda. Erişim Adresi <https://www.celebiaviation.com/tr/about/about-us> (Erişim tarihi: 26.04.2021)
- [112] SHGM. (t.y.). Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2071-havaalani-ve-terminal-isletmeleri> (Erişim tarihi: 26.04.2021)
- [113] SHGM. (t.y.). Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2063-hava-tasima-isletmeleri> (Erişim tarihi: 26.04.2021)
- [114] SHGM. (t.y.). Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2063-hava-tasima-isletmeleri> (Erişim tarihi: 26.04.2021)
- [115] SHGM. (t.y.). Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2067-yetkili-havacilik-egitim-kuruluslari> (Erişim tarihi: 26.04.2021)
- [116] Kolte, A., Sangvikar, B. V., Shettigar, K. T., & Joy, K. F. (2019). Exploring the Socio-Economic and Technological Situation of Indian Aviation Industry. *Academy of Marketing Studies Journal*, 23(3), 1.
- [117] Yang, W. (2019). Study on the Development of Modern Aviation Logistics in Zhengzhou aviation airport based on SWOT Analysis.
- [118] Sandybayev, A., & Derkan, I. (2015). Correlation SWOT Analysis: A Case of Ercan International Airport in Strategic Business Planning and Management. *Diambil dari* https://www.academia.edu/10532415/Correlation_SWOT_Analysis_A_Case_of_Ercan_International_Airport_in_Strategic_Business_Planning_and_Management.
- [119] Septiani, V., ve Cahyono, D. (2019). Education and Training Strategy in Palembang Aviation College. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3).

- [120] Ahmed, A. M., Zairi, M., ve Almarri, K. S. (2006). SWOT Analysis for Air China Performance and Its Experience with Quality. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 13 Iss 1/2 pp. 160-173
- [121] <http://www.airporthaber.com/hb/detay.php?id=7604> (Erişim tarihi: 28.04.2021)
- [122] Türk Hava Yolları A.O. (t.y.). Erişim Adresi (<https://www.turkishairlines.com/tr-int/basin-odasi/hakkimizda/sayilarla-turk-hava-yollari>) (Erişim tarihi: 28.04.2021)
- [123] DHMİ. (t.y.) 2019 Faaliyet Raporu. Erişim Adresi [https://www.dhmi.gov.tr/Lists/FaaliyetRaporlari/Attachments/20/49453_1_DHMI2019FaaliyetRaporu\(pdf\)_FaaliyetRaporu_2019webformati.pdf](https://www.dhmi.gov.tr/Lists/FaaliyetRaporlari/Attachments/20/49453_1_DHMI2019FaaliyetRaporu(pdf)_FaaliyetRaporu_2019webformati.pdf) (Erişim tarihi: 28.04.2021)
- [124] DHMİ. (t.y.) 2019 Sektör Raporu. Erişim Adresi <https://www.dhmi.gov.tr/Lists/HavaYoluSektorRaporlari/Attachments/13/2019%20HavaYolu%20Sekt%C3%B6r%20Raporu.pdf> (Erişim tarihi: 28.04.2021)
- [125] Türk Hava Yolları A.O. (t.y.). Erişim Adresi <https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/filo> (Erişim tarihi: 28.04.2021)
- [126] Türk Hava Yolları A.O. (t.y.). Erişim Adresi <https://investor.turkishairlines.com/tr/hakkimizda/sektor-bilgisi> (Erişim tarihi: 28.04.2021)
- [127] Turkish Cargo. (t.y.): Erişim Adresi <https://www.turkishcargo.com.tr/> (Erişim tarihi: 28.04.2021)
- [128] Türk Hava Yolları A.O. (t.y.). 2020 Faaliyet Raporu. Erişim Adresi <https://investor.turkishairlines.com/documents/boards-activity-report/yk-faaliyet-raporu-14042021.pdf> (Erişim tarihi: 28.04.2021)
- [129] TÜİK. (2020). İşgücü İstatistikleri, 2020. Erişim Adresi <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2020-37484> (Erişim tarihi: 29.04.2021)
- [130] SHGM. (t.y.). SHY-145 Onaylı Bakım Kuruluşları Erişim Adresi <http://web.shgm.gov.tr/tr/preview/4268-shy145> (Erişim tarihi: 29.04.2021)
- [131] TUSAŞ. (t.y.). Hakkımızda. Erişi. Adresi <https://www.tusas.com/kurumsal/hakkimizda> (Erişim tarihi: 29.04.2021)
- [132] Boeing. (t.y.). Türkiye’deki Tedarikçiler ve Ortaklar. Erişim Adresi <https://www.boeing.com.tr/turkiye%E2%80%99de-boeing/turkiye%E2%80%99deki-ortakl%C4%B1klar.page?> (Erişim tarihi: 29.04.2021)
- [133] DHMİ, 2019-2023 Stratejik Plan

- [134] ICAO. (t.y.). Guidance for National Aviation Planning Framework. Erişim. Adresi <https://www.icao.int/ESAF/Documents/meetings/2019/Aviation%20Infrastructure%20For%20Africa%20GAP%20Analysis%202019/ICAO-%20DD%20ATB%20%20SPCP%20Presentation%20Session%203.pdf> (Erişim tarihi: 30.04.2021)
- [135] SHGM. (t.y.). Stratejik Plan. Erişim Adresi http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/strateji/stratejik_plan_2017-2021.pdf (Erişim tarihi: 30.04.2021)
- [136] T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (t.y.). Erişim Adresi https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/HavaAraclariUretimi_ve_BakimOnarimiCalismaGrubuRaporu.pdf (Erişim tarihi: 01.05.2021)
- [137] Ünker, Ü. (t.y.). “Swot analizi nedir? Rekabet avantajını yakalayın”. Milliyet. Erişim Adresi <https://www.milliyet.com.tr/teknoloji/teknoloji-haberleri/swot-analizi-nedir-rekabet-avantajini-yakalayin-6043282> (Erişim tarihi: 27.05.2021)
- [138] DHMİ. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler.aspx> (Erişim Tarihi: 31.05.2021)
- [139] TÜİK <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Motorlu-Kara-Tasitlari-Subat-2021-37424>
- [140] TCDD. (t.y.). Erişim Adresi: <https://www.tcdttasimacilik.gov.tr/uploads/images/Strateji/TCDD-Tasimacilik-2021-Performans-Programi.pdf> (Erişim tarihi: 28.06.2021)
- [141] T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (t.y.). Erişim Adresi: <https://denizcilikistatistikleri.uab.gov.tr/turk-bogazlari-gemi-gecis-istatistikleri> (Erişim tarihi: 28.06.2021)
- [142] HAVAŞ. (t.y.). Erişim Adresi: <http://www.havas.net/tr/Hakkimizda/Pages/Tarihce.aspx> (Erişim Tarihi: 25.06.2021)
- [143] T.C. Millî Savunma Bakanlığı Hava Kuvvetleri Komutanlığı. (t.y.). Erişim Adresi: <https://www.hvkk.tsk.tr/Custom/Hvkk/79> (Erişim Tarihi: 25.06.2021)
- [144] SHGM. (t.y.). Erişim Adresi: [http://web.shgm.gov.tr/tr/uluslararası-iliskiler/2188-uluslararası-iliskiler#:~:text=International%20Civil%20Aviation%20Organization%20\(ICAO\)&text=%C3%9Cıkemiz%2C%205%20Haziran%201945%20tarih,y%C4%B1ll%C4%B1%C4%9F%C4%B1na%20Konsey%20%C3%9Cyesi%20olarak%20se%C3%A7ilmi%C5%9Ftir.](http://web.shgm.gov.tr/tr/uluslararası-iliskiler/2188-uluslararası-iliskiler#:~:text=International%20Civil%20Aviation%20Organization%20(ICAO)&text=%C3%9Cıkemiz%2C%205%20Haziran%201945%20tarih,y%C4%B1ll%C4%B1%C4%9F%C4%B1na%20Konsey%20%C3%9Cyesi%20olarak%20se%C3%A7ilmi%C5%9Ftir.) (Erişim Tarihi: 25.06.2021)

- [145] FUGO Yer Hizmetleri A.Ş. (t.y.). Erişim Adresi: <https://www.fugoaviation.com/hakkimizda/> (Erişim Tarihi: 25.06.2021)
- [146] TGS. (t.y.). Erişim Adresi: <https://www.tgs.aero/> (Erişim Tarihi: 25.06.2021)
- [147] Battal, Ü., Yılmaz, H., & Ateş, S. S. (2006). Türkiye’de İç Hatlarda Serbestleşme ve Geleceği. In *Conference Paper Presented on Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu*.
- [148] AKAR, P. G., MANGA, M., & Harun, B. A. L. (2019). Havayolu Taşımacılığında Liberalizasyon ve Ekonomik Büyüme Arasında Nedensellik İlişkisi: Türkiye Örneği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1160-1174.
- [149] Gün, M. (2014). “Borajet Turboprop Uçakları Neden Satıyor”. Zaman. Erişim Adresi: <http://www.airkule.com/haber/BORAJETTURBOPROP-UCAKLARI-NEDENSATIYOR/18386>
- [150] Herdem, M. (2017). “Borajet Bombardier’e döner mi?” Erişim Adresi: <https://www.airporthaber.com/koseyazilari/borajet--bombardiere-doner-mi.html>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler		
Adı Soyadı	Büşra Şahin	
Doğum Yeri		
Doğum Tarihi		
Uyruğu		
Telefon		
E-Posta Adresi		
Web Adresi		
		Fotoğraf

	Eğitim Bilgileri
	Lisans
Üniversite	Mustafa Kemal Üniversitesi
Fakülte	Sivil Havacılık Yüksekokulu
Bölümü	Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
Mezuniyet Yılı	2015

	Yüksek Lisans
Üniversite	Bandırma Onyediy Eylül
Enstitü Adı	Fen Bilimleri Enstitüsü
Anabilim Dalı	Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Teknolojileri Anabilim Dalı
Programı	Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Teknolojileri Programı

Makale ve Bildiriler
Şahin, B., & Tektaş, N. Havacılıkta SWOT Analizi: Türkiye için Durum Değerlendirmesi. Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi, 4(1), 87-98.
Şahin, B., Kocakaya, K., & Tektaş, M. (2019). Sivil Havacılık Konusunda Ulusal Tez Merkezinde Yapılan Çalışmalara Dair Bir Alan Araştırması. II. International Conference of Empirical, Economics and Social Science (ICEES 2019). (Tam Metin Bildiri/ Sözlü Sunum)
Şahin, B., Kocakaya, K., & Tektaş, M. (2018). Karayolu Taşımacılığında Otobüs Firması Seçim tercihlerine Etki Eden Faktörler, 2018, 566-574. II. International Symposium on Economics, Finance and Econometrics (ISEFE 2018). (Tam Metin Bildiri/ Sözlü Sunum)