

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

COVID-19 SÜRECİNDE SİVİL HAVACILIKTA SEKTÖREL
OPERASYONLARIN DEĞİŞİM ve DÖNÜŞÜMÜNÜN
STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

MERT EMİN KAYA

ANTALYA - 2021

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

COVID-19 SÜRECİNDE SİVİL HAVACILIKTA SEKTÖREL
OPERASYONLARIN DEĞİŞİM ve DÖNÜŞÜMÜNÜN
STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

MERT EMİN KAYA

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. İBRAHİM SANİ MERT

ANTALYA - 2021

ONAY/BİLDİRİM FORMU
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Mert Emin Kaya'ya ait olan "Covid-19 Sürecinde Sivil Havacılıkta Sektörel Operasyonların Değişim ve Dönüşümünün Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkisi" adlı bu tez çalışması, Tez Kurulu'muz tarafından, İşletme Anabilim Dalı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Akademik Unvanı Adı ve Soyadı İmzası

Danışman: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Üye:

Üye:

Enstitü Müdürü:

Tez Sınavı Tarihi: ... / ... / ...

Tez Teslim Tarihi: ... / ... / ...

ÖNSÖZ

Covid-19 salgını, dünya genelinde birçok iş kesimini olumsuz etkilemekle birlikte sivil havacılık sektörünü de son derece olumsuz etkilemiştir. Bu olumsuz görünüm, sektörün ciddi ölçekli bir değişim ve dönüşüme dayalı olarak yeni ve gelecek odaklı stratejik kararlar alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu çalışmada, sivil havacılık sektörünün bu değişim ve dönüşüm konusunda, sektörel anlamda hayata geçirdiği stratejik yönetim uygulamaları değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde, yol göstericiliği ile süreci kolaylaştıran, değerli danışmanım Prof. Dr. İbrahim Sani MERT başta olmak üzere aileme ve dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

... / ... / 2021

Mert Emin KAYA

İmza

ÖZET

COVID-19 SÜRECİNDE SİVİL HAVACILIKTA SEKTÖREL OPERASYONLARIN DEĞİŞİM ve DÖNÜŞÜMÜNÜN STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Salgın hastalıkların yaşandığı dönemlerde, dolaşım eyleminin son derece kısıtlı hale gelmesi, öncelikli olarak insanlar açısından önemli bir engeldir. Fakat dolaşımın engellenmesi, ticaretin önündeki büyük ölçekli ve tehlikeli engellerden biri olmak sureti ile en çok taşımacılık sektörünü vurmaktadır. Covid-19 pandemisinin yaşandığı son dönemde, bu sorunun etkileri fazlasıyla hissedilmiştir. Sivil havacılık sektörü de bu sorunun merkezindeki sektörlerden biri olmuştur. Sektörün yaşamış olduğu sorunlar, sektör içerisindeki tüm aktörlerin, stratejik bir yönetim anlayışı modeline dayalı olarak bir değişim ve dönüşüm sürecinin içerisine girmelerini zorunlu hale getirmiştir. Bu araştırmada, sivil havacılık sektörüne odaklı olarak Covid-19 sürecinde sektörel operasyonların değişim ve dönüşümünün stratejik yönetim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, bütünlendirici bir literatür taraması temeline dayanmakla birlikte literatürde elde edilen veriler ve bilgiler, sürecin, sivil havacılık sektörü aktörlerine getirileri ile birlikte analiz edilmiştir. Analizlerin sonucunda, sektörün, zorunlulukların baskısıyla geleceği kurtarmak adına, kargo taşımacılığı operasyonlarına odaklandığı görülmüştür, ancak sektörün operasyonel sürdürülebilirliği konusunda farklı gelecek endişelerinin bulunduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bütünlük Literatür Taraması, Değişim, Dönüşüm, Salgın, Sivil Havacılık, Stratejik Yönetim

ABSTRACT

THE EFFECT OF CHANGE AND TRANSFORMATION OF SECTORAL OPERATIONS IN CIVIL AVIATION ON STRATEGIC MANAGEMENT IN COVID-19 PROCESS

In times of epidemics, the extremely limited circulatory action is an important obstacle primarily for people. However, the restriction of circulation hits the transportation sector the most, being one of the large-scale and dangerous barriers to trade. In the last period of the Covid-19 pandemic, the effects of this problem have been greatly felt. The civil aviation sector has also been one of the sectors at the center of this problem. The problems experienced by the sector have made it compulsory for all actors in the sector to enter into a process of change and transformation based on a strategic management approach model. In this research, the effect of the change and transformation of sectoral operations on strategic management during the Covid-19 process, focusing on the civil aviation sector, was examined. Although the research is based on an integrative literature review, the data and information obtained in the literature were analyzed together with the benefits of the process to the civil aviation sector actors. As a result of the analyzes, it was seen that the sector focused on cargo transportation operations in order to save the future under the pressure of obligations, but it was understood that there were different future concerns about the operational sustainability of the sector.

Keywords: Change, Civil Aviation, Epidemic, Integrative Literature Review, Strategic Management, Transformation

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK YÖNETİM	3
2.1. Stratejik Yönetim Kavramı.....	3
2.2. Stratejik Yönetimin Hedefi	5
2.3. Stratejik Yönetimin Temel Unsurları ve Türleri	7
2.4. Stratejik Yönetimin Sahip Olduğu Nitelikler	10
2.5. İşletme ve Organizasyonlar İçin Stratejik Yönetimin Faydaları	13
2.6. Stratejik Yönetim Sürecini Meydana Getiren Unsurlar	15
2.7. Bir Stratejik Yönetim Olgusu Olarak Rekabet Stratejisi ve Rekabet Stratejisi Modelleri.....	17
3. SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ	21
3.1. Sektörün Genel Görünümü	21
3.2. Sektörün Temel Aktörleri	23
3.2.1. Havayolu Şirketleri.....	23
3.2.2. Havalimanları.....	23
3.2.3. Uluslararası Kuruluşlar ve Uluslararası İttifaklar.....	24

3.2.4. Teknik Destek.....	24
3.3. Sektörün Finansal Potansiyeli.....	24
3.4. Sektörün Rekabet Potansiyeli	26
4. SALGIN HASTALIKLAR.....	28
4.1. Salgın Hastalık Kavramı	28
4.2. Salgın Hastalıkların Tarihsel Arka Planı	30
4.3. Salgın Hastalıkların Genel Etkileri	32
4.4. Salgın Hastalıkların Finansal Etkileri.....	34
4.5. Salgın Hastalıkların Taşımacılık Sektörü Üzerindeki Etkisi.....	39
5. BİR ARAŞTIRMA YÖNTEMİ OLARAK BÜTÜNLEŞİK LİTERATÜR TARAMASI.....	42
5.1. Literatür Taraması Yöntemleri.....	42
5.2. Bütünleştirici Literatür Taraması.....	43
6. COVID-19 SALGINININ SİVİL HAVACILIKTA YARATTIĞI DEĞİŞİM ve DÖNÜŞÜMÜN STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA	46
6.1. Araştırmanın Amacı	46
6.2. Araştırmanın Metodolojisi	46
6.3. Araştırmanın Bulguları	53
6.3.1. Pandemi Döneminde Sivil Havacılıkta Sektörel Operasyonların Değişim ve Dönüşümünün Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkisi.....	53
6.3.1.1. Dünya Genelindeki Durumun Analizi	53
6.3.1.2. Türkiye'deki Durumun Analizi	69
7. SONUÇ.....	79
8. KAYNAKÇA	85
9. ÖZGEÇMİŞ.....	96

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Literatür incelemelerine dair yaklaşımlar	44
Tablo 2: www.sciencedirect.com web sitesinde taranan kaynakların künyesi	49
Tablo 3: Ülkelerin Uluslararası Yolcu Koltuk Kapasitelerinde Düşüş (Mart 2020 İtibariyle).....	55
Tablo 4: 2020 Aylık Bölgesel Kapasite Gerilemesi (Ocak, Şubat, Mart).....	57
Tablo 5: 2020 yılı sonu itibari ile Türkiye'de havayolu şirketlerinin yerdeki uçak ve operasyon sayısı	70
Tablo 6: Türk Hava Yolları Aralık 2019-Aralık 2020 Trafik Verileri Karşılaştırması	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yeniden tasarlanan bir PRISMA akış şeması: Veritabanı arama ve makale seçimi	47
Şekil 2: Ocak-Aralık 2020 arası uluslararası rotalarda bölgelere göre yıllık gelir-yolcu kilometre (RPK) değişimi	59
Şekil 3: Ocak 2020''den Aralık 2020'ye kadar yolcu gelir kaybı	61
Şekil 4: Pandemi sırasında ülkelerin havayolu şirketlerinin yakıt tüketimindeki değişiklik	62
Şekil 5: 2020 yılı sonuna kadar salgın sırasında sivil havacılık sektöründeki iş kaybı sayıları	63
Şekil 6: Pandeminin başlangıcından Mayıs 2020'ye kadarki dönemde Çin'in sivil havacılık ve havayolu kargo taşımacılığı operasyonlarının orantılı değişimi.....	65

KISALTMALAR LİSTESİ

- AB** : Avrupa Birliği
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- ACI** : Airport Council International (Uluslararası Havalimanları Konseyi)
- CAPSCA** : Collaborative Arrangement for the Prevention and Management of Public Health Events in Civil Aviation (Sivil Havacılıkta Halk Sağlığı Olaylarının Önlenmesi ve Yönetimi için İşbirliği Düzenlemesi)
- IATA** : International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
- ICAO** : International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü)
- İ.İ.B.F.** : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı
- MEGEP** : Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi
- s.** : Sayfa numarası
- SHGM** : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- TOBB** : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- UNDG** : United Nations Sustainable Development Group (Birleşmiş Milletler Kalkınma Grubu)
- UTIKAD** : Association of International Forwarding and Logistics Service Providers (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği)
- YÖK** : Yüksek Öğretim Kurumu

1. GİRİŞ

2019 yılı sonu itibari ile Çin’de başlayan ve tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgını, 2020 yılı başı itibari ile de tüm dünyada çok zorlu bir sürecin ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Temel olarak insan sağlığına zarar veren bir hastalık tehdidi olarak görülse de zaman içerisinde, Covid-19, tüm dünya genelinde, eğitim ve iş yaşamı ile sosyal yaşamı olumsuz yönde etkilemiştir. Genel perspektifte bakıldığında, bir pandemi olarak adlandırılan süreç, insanların bildikleri ve alıştıkları bir yaşam formunun dışına çıkmaları konusunda zorunluluklar yaratırken, aynı zamanda, özellikle iş dünyasının, finansal anlamda yaşamış olduğu bir çöküş sürecini ortaya çıkarmış ve hızlandırmıştır.

Birçok farklı iş kolunun Covid-19 salgınından olumsuz yönde etkilenmesine paralel olarak baz sektörlerin tüm faaliyetlerinin neredeyse durma noktasına geldiği görülmüştür. Bunlar arasında dikkati çeken en önemli alanlardan biri olan sivil havacılık sektörü, 2020 yılının Şubat ayından itibaren, uçuşların durması ya da sayılarının en alt düzeye çekilmesi neticesinde, büyük bir kriz ile karşılaşmıştır. Yaşanan iflas süreçlerinin dışında, işini kaybeden çok sayıda çalışanın varlığı, şirketler hayatta kalsalar bile operasyonlarının nitelik ve verimlilik olarak gerilemesine sebebiyet vermiştir. Bu vesile ile de sektör, yaşadığı finansal sorunlara istinaden, destek beklentilerinin arttığı bir ortamın içerisinde kalmıştır.

Yine de sivil havacılık sektörünün dünya genelindeki mevcut durumuna bakıldığında, sektörün içerisindeki aktörler arasında, stratejik bir yönetim anlayışını kabul etmek sureti ile dönemsel şartların dayattığı değişim ve dönüşümü kabullenerek varlığını sürdüren, çok sayıda şirketin varlığı dikkati çekmektedir. Bunlardan arasında, havayolu şirketleri, sektörün içerisindeki diğer aktörlere göre daha aktif bir şekilde rol almak sureti ile sürecin şekillenmesine yardımcı olmuşlardır. Sahip oldukları çok sayıdaki çalışanın varlığıyla sivil havacılık sektörünün lokomotif aktörü olan havayolu şirketleri, pratikteki uygulamaları neticesinde, sürecin yarattığı kriz ortamına karşı, stratejik bir yönetim anlayışının benimsemenin ve dönemin baskın rejimine karşı değişim ve dönüşüme uyumluluk göstermenin, hayatta kalabilmek adına ne denli değerli olduğu göstermişlerdir.

Araştırmanın temel amacı, 2020 yılı itibari ile tüm dünyada etkili olan ve birçok farklı sektörü, finansal açıdan etkileyen Covid-19 salgınının, spesifik olarak sivil havacılık sektörü üzerinde yarattığı etkilerin neden olduğu değişim ve dönüşümün araştırılmasıdır. Bu tür bir çalışmanın içerisinde de söz konusu değişim ve dönüşüm ile birlikte sivil havacılık sektörü içerisindeki şirketlerin, stratejik yönetim anlayışlarının nasıl şekillendirildiğinin değerlendirilmesidir. Bu çalışmada, söz konusu değişim, dönüşüm ve stratejik yönetim anlayışları bir arada ele alınmakla birlikte sürecin getirilerine karşı atılacak adımlar da değerlendirmeye tabii tutularak literatürün bu konuda ortaya koymuş olduğu verilerin ve bilgilerin yeterliliği de tartışmaya açılmaktadır.

Araştırmanın temel sorusu, “Sivil havacılık sektörü bünyesindeki operasyonların, kritik bir finansal dönemde, stratejik yönetim odaklı kararlar alınmak sureti ile yaşadığı değişim ve dönüşüm süreçlerinin merkezinde hangi unsur/unsurlar yer almaktadır?” şeklindedir. Araştırmanın üç temel amacı bulunmaktadır:

- Sivil havacılık sektörünün yaşamış olduğu krizin genel görünümünü tarif etmek.
- Sivil havacılık sektörü bünyesindeki operasyonları için uygulanan stratejik yönetim kararlarının niteliğini ortaya koymak.
- Söz konusu kararların yarattığı değişim ve dönüşümün genel durumunu analiz etmek.

Araştırma, bütünlendirici bir literatür taraması temeline dayanmakla birlikte literatürde elde edilen veriler ve bilgiler, sürecin, sivil havacılık sektörü aktörlerine getirileri ile birlikte analiz edilmektedir. Bu araştırma sırasında da Torraco tarafından, bütünlendirici bir literatür taraması için ön plana çıkarılan kriterler esas alınmıştır.

2. STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Yönetim, uygulama açısından, kurumsal yapılar dahilinde, rutin bir işlemi ifade etmekle birlikte kurumların, bağlı oldukları ya da benimsedikleri yönetim anlayışlarını terk etmeleri, değiştirmeleri ya da yenilemeleri mümkün olmamaktadır. Fakat geçen zaman ve değişen şartlar, kurumların yönetim anlayışları konusunda, mutlak olarak yeni ve farklı yöntemleri benimsemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada da kurumsal yapılar açısından önemli olan husus, yönetim anlayışının, stratejik bir kimlik kazanmasıdır (Güçlü, 2003: 70-71).

Stratejik yönetim olarak adlandırılan yeni ve nitelikli yönetim anlayışı, kurumların gelecek odaklı planlamalarının içerisinde yer alan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Buna göre stratejik yönetim, örgütlerin bugünkü durumlarını doğru şekilde değerlendirmek ve adım adım, bir sonraki sürecin yol haritasını belirlemek adına tercih edilen bir yönetim anlayışıdır. Özellikle de tespitlere dayalı olarak şartları iyileştirme anlayışının benimsendiği stratejik yönetimde, performans kavramının temele alınmak sureti ile tahminlemenin de içerisine katıldığı bir yönetim ve yönlendirme sürecinin yaşandığı görülmektedir. Stratejik yönetim, örgütler açısından, çok yönlü olarak ele alınması gereken ve kurumun tüm birimlerinin içerisine katılarak, her biri için gerektiğinde farklı yol haritalarının benimsenmesi gereken bir uygulamalar bütünüdür (Mert, 2020: 43). Öte yandan, rekabetçi bir algılama ile birlikte işletmelerin süreç içerisinde, rekabetin önemli bir parçası olma konusundaki çabası sürmektedir. Bu durum, stratejik yönetim odaklı faaliyetlerin çok daha fazla önemsenmesinin yolunu açmıştır (Mert, Baş ve Yıldız, 2013: 196-197).

Mintzberg (1994), stratejik yönetim kavramını tanımlamaya çalışırken, kavramı, stratejik planlamadan ayırmak sureti ile bir değerlendirme yapmıştır. Buna göre Mintzberg, stratejik planlamanın, bir analiz sürecine dayalı olarak teorik bir şekilde gerçekleştirildiğini dile getirmektedir. Mintzberg açısından stratejik yönetim, stratejik planlamayı da içerisine alan, geniş çaplı ve daha çok, pratiğe aktarılan hususların ön plana çıkarıldığı bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir. Çünkü

stratejik yönetim ile birlikte örgütsel yapı, önceden belirlemiş olduğu yol haritasına istinaden kendisini, çalışanlarını ve eylemlerini, gelecek odaklı da düşünmek sureti ile şekillendirmeye çabalamakta, alışlagelmiş olan yönetim anlayışını da değiştirmeye çalışmaktadır (Kahveci, 2008: 3).

Stratejik yönetim ile ilgili birçok kavramsallaştırmaya bakıldığında, çoğunlukla, kurumsal olarak bugünden geleceği tasarlamaya yönelik bir bakış açısının ön plana çıkarıldığını görmek mümkündür. Özellikle de finansal olarak değerlendirmeye tabi tutulan stratejik yönetim kavramı, örgütsel olarak eldeki mevcut kaynaklar ile gelecekteki potansiyel kaynaklara göre bir tahmin yürütmek sureti ile en makul yönetim ve çalışma ortamının yaratılmasını da kapsamaktadır. Nitelikli bir araştırmaya dayalı olarak gerçekleştirilecek olan bu süreç, ilerleyen adımlarda, araştırma sonuçlarının sürecin pratik kısmına yansımaları ile daha fazla anlam kazanmaktadır (Erol, 2017: 5).

Öte yandan stratejik yönetim, kurumların tüm birimlerinde, mümkün olduğunca stratejik olarak düşünülmesini öngörmektedir. Buna göre stratejik yönetim, sadece kurumsal yönetimin tepe kadrosundaki bireyleri ve yetkilileri ilgilendirmemektedir; aynı zamanda, kurumsal yapı içerisinde yer alan tüm küçük, orta ve büyük ölçekli birimleri de kapsamaktadır. Bu şekilde, kurum içerisindeki tüm unsurlar, kendi başlarına ve kendi birimleri için stratejik düşünmek ve stratejik bir yönetim anlayışını benimsemek durumunda kalmaktadırlar. Stratejik yönetim, kurumların otonom olarak da düşüncelerini zorunlu kılacak türden bir uygulamalar bütününe sahiptir. Çünkü stratejik yönetim, parçalardan bütüne ulaşılmasını öngören bir yönetim anlayışını temsil etmektedir (Sevinç, 2014: 233).

Stratejik yönetim, konuya dair araştırmacıların tespitlerine göre bütünleştirici bir yönetim anlayışını işaret etmektedir. Buna göre stratejik yönetimde, birçok farklı faaliyet bir arada bulundurulmaktadır. Araştırmadan değerlendirmeye; açıklamadan uygulamaya kadar geniş bir alanda, birçok farklı faaliyet değerlendirilmekte ve bu şekilde de kurumun ihtiyacı olan tüm işlemler, aynı anda ele alınmaktadır. Birim olarak farklı birimlerin aracılığıyla gerçekleştirilebileceği gibi stratejik yönetim, tek bir merkezi yönetim aracılığıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Söz konusu yapıya dair önem arz eden husus, stratejik düşünce ve uygulama arasındaki dengenin

bozulmadan ilerlemesi ve sürecin, kurumun çıkarları ve gelecek beklentileri doğrultusunda sonuca ulaştırılmasıdır (Kaya, 2010: 28).

2.2. Stratejik Yönetimin Hedefi

Stratejik yönetimde temel hedef, kurumu, doğru bir şekilde değerlendirerek ihtiyaçlarını tespit etmek ve buna istinaden de gelecek adına, önemli olan noktalara yönelik atılımları gerçekleştirmektir. Bunun için de stratejik yönetimde önemsenen husus, mümkün olduğunca, sektörel anlamda ya da genel olarak herhangi bir alandaki başarılı stratejik yönetim uygulamalarının incelenmesi ve uygulanabilecek olanların pratiğe aktarılmasıdır. Bu noktada, bir karşılaştırma sürecinin içerisine girilmesi de mümkün olmakta ve bu karşılaştırma ile stratejik yönetim dahilinde ön plana çıkarılabilecek olan eksik yönler de görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 14-15).

Genel olarak bakıldığında, stratejik yönetimin ana hedeflerini oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir (Çakır, 2008: 14-15):

- Stratejik noktaları belirleme: Kurum için stratejik değere sahip olan ve değişim, dönüşüm ya da yatırım gerektiren noktaların, tüm ayrıntıları ile belirlenmesidir.
- Rehberlik: Eldeki kaynakların, süreç yönetimi, gelişim, gelecek odaklılık vb. gibi durumlar için doğru bir şekilde yönetimi adına, stratejik yönetimi gerçekleştiren birim ya da kesimin rehber rolünü ifade etmektedir.
- Standardizasyon: Stratejik yönetimin, kurumun beklentilerine uygun hale getirilmesi sureti ile belirli standartlara dayalı olarak uygulanmasıdır.
- Belirsizlik ve risk odaklılık: Stratejik yönetim için her ne kadar büyük umutlar söz konusu olsa da sürecin içerisinde, ortaya çıkması muhtemel belirsizliklerin ve risklerin göz önünde bulundurulmasıdır.

- Kontrol ve değerlendirme: Stratejik yönetimin bir süreç olduğu düşünüldüğünde, sürecin tüm aşamalarında, sürece dair kontrollerin ve değerlendirme çalışmalarının yürütülmesidir.

Yukarıda sıralanan hedefleri doğrultusunda ele alındığında, stratejik yönetimin, net bir yol haritasını belirlemek sureti ile işleyen bir süreci bünyesinde barındırdığı görülmektedir. Bu sürecin her bir aşamasının kontrolünü öngören stratejik yönetim, kurumsal yapı içerisinde, sürece doğru şekilde rehberlik edecek olan bir mekanizmanın varlığına da ihtiyaç duymaktadır.

Bir başka açıdan, stratejik yönetimin hedeflerini değerlendiren Thompson ve Strickland (1999), bu hedefleri aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar (Bakoğlu, 2004: 3):

- Stratejik yönetim ile birlikte kurumsal bir vizyonun oluşturulması ve bu vizyonun, mümkün olduğunca kalıcı hale getirilmesine çalışılmaktadır.
- Stratejik yönetim, kurumlar için bir amaç oluşturulmasına gayret etmektedir; bu amaç, kurumun tutunması ve uğruna mücadele etmesi adına önemli bir yol haritası teşkil etmektedir.
- Süreç çıktılarının analizi, değerlendirilmesi ve sürdürülebilir şekilde değerlendirilmesi, stratejik yönetimin odaklandığı hususlardandır.
- Uygulama kısmı, stratejik yönetim açısından, en önemli hedef olmaktadır ve hazırlık aşamaları neticesinde ortaya çıkan görünüme göre sağlıklı bir uygulama süreci geçirilmesi hedeflenmektedir.
- Sürecin neticesinde ortaya çıkan tüm unsurların değerlendirilmesi ve özellikle de performans açısından genel bir değerlendirme yapılarak stratejik yönetim sürecine sürdürülebilirlik kazandırılması kalıcı bir hediftir.

Thompson ve Strickland'ın, stratejik yönetimin hedeflerine dair değerlendirmelerine bakıldığında, araştırmacıların, stratejik yönetim için aşamalı, aşamalı olduğu kadar da her bir adımı değerlendirmelere tabi olan yönetim anlayışı benimsemesine yönelik bir bakış açısı söz konusudur. Bu şekilde, araştırmacılar,

stratejik yönetimin hedefini, gelecek odaklı, sürdürülebilir ve ara ve nihai çıktıları sürekli denetlenen bir yönetim anlayışı oluşturmak olarak görmektedirler.

2.3. Stratejik Yönetimin Temel Unsurları ve Türleri

Stratejik yönetim anlayışı, sadece onu belirleyenler tarafından yürütülebilecek olan bir sistemi ifade etmemektedir. Sürecin birbirinden farklı aktörleri bulunmaktadır ve bu aktörlerin her biri, sistemin işleyişi açısından son derece önemlidirler. Genel olarak stratejik bir yönetim düşüncesi ortaya çıktığında, “yönetim” kelimesi dahilinde yönetici kesiminin önemine vurgu yapılmaktadır. Fakat aynı süreçte, yöneticiler kadar birçok farklı aktör ve unsur, stratejik yönetimin bekası ve sürdürülebilirliği açısından son derece etkin role sahiptirler (Mohammadian, 2017: 5).

Stratejik yönetimin temel unsurları olarak değerlendirilebilecek öğelere bakılacak olursa bunlar (Üzün, 2000: 11):

- Örgüt üst yönetimi: Stratejik yönetim açısından belirleyici ve yönlendirici konuma sahip olan kesim yöneticilerdir. İşletme stratejilerini belirleyen, bunlara dair bir yol haritası çizen ve bunu tebliğ eden yöneticiler, stratejik anlamda işletmede tek olmamalarına rağmen nihai karar noktasında etkilidirler. Fakat analitik düşünen tüm yöneticiler öncelikle kendisini yönetmek ile sorumludur; daha sonrasında ise verimlilik ve zaman yönetimi gibi konuları benimseyerek bunları tüm işletmenin bir parçası haline dönüştürmek durumundadırlar.

- İşletmenin vizyon, misyon ve hedefleri: Bir örgütün yönünü, önceden belirlemiş olduğu vizyon ve misyon gibi önemli unsurlar belirlemektedir. Bu unsurlar ile işletmeler kendilerine bir kimlik edinmekte ve bu şekilde de kendilerini iş dünyası içerisinde tanıtmaya şansı elde etmektedirler. Aynı zamanda kendi içerisinde de kimliğinin tanıtılmak ve kabul ettirebilmek, işletmelerin en fazla önem verdikleri konulardandır. Bu şekilde işletme öncelikle kendisini tanımakta, ardından işletme içerisindeki paydaşlarına tanıtmakta ve nihayetinde de çevresine tanıtmaktadır. Bu tanıtım süreci aynı zamanda işletmenin hedeflerine dair de fikirler vermektedir.

- Çevresel faktörler: Her ne kadar bir işletme kendi içerisinde sistemini tam olarak yerleştirmiş olsa dahi, bu sistem her zaman iç dinamikler ile devam etmemektedir. Aynı zamanda çevresel olarak cereyan eden faktörler, işletmelerin yönlerini belirlemeleri konusunda, kimi zaman dolaylı, kimi zaman da doğrudan etkide bulunmaktadır. Kesin olarak çevresel faktörler değişkenlik göstermektedirler. Bu değişkenlik, piyasa şartlarının ve piyasaya tesir eden birbirinden farklı öğelerin kendi içerisinde yaşamış olduğu gelişmelerden kaynaklanmaktadır.

- Mevcut kaynak yapısı: Çoğunlukla işletmeler, gerçekçi olmamak ile birlikte kendilerine yüksek hedefler koyabilmektedirler. Bu hedef belirleme süreci içerisinde mevcut şartlarından kendisini soyutlamış ve varsayımlar üzerinden hareket eden yapılanmalar açısından başarı elde edilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Çünkü işletmenin kendisine bir yol haritası belirlemesi konusunda öncelikli olarak kendi malzeme kaynağını ve beşerî kaynaklarını gözden geçirmesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim anlayışının unsurlarına dair sıralanan bu faktörler tepeden aşağıya uzanan bir silsile halinde işletmeler içerisinde kabul görmektedir. Yönetim ile başlayan bu süreç, en son işletmenin sahip olduğu kaynak yapısı ile sona ererken, her bir ögenin birbirini tetiklemesi kuvvet ile muhtemeldir. Çünkü bahsi geçen her bir öge, stratejik yönetim konusunda bilgilendirici olmakta ve geleceğe dair oluşturulacak öngörü ve fikirlerin benimsenmesinde işletmelere, özellikle de üst yönetime yardımcı olacaktır (Güçlü, 2003: 75-76).

Yine bu unsurlar, işletmelerin kimliksel dönüşümünde de yardımcı öğeler olmaktadır. Strateji sadece faaliyetler ile olmamakta, işletmeler için sahip oldukları kimlik ve imaj da onların belirleyecekleri stratejilerin yerleşmesi ve kabul görmesi açısından önem arz etmektedir; bu imaj sadece dışarıya dönük bir yansıma değil, aynı zamanda işletme içerisinde, çalışanlara karşı da bir imajı ifade etmektedir. Öte yandan, stratejik yönetimin türleri incelendiğinde aşağıdaki gibi bir sınıflandırma söz konusu olmaktadır (Güçlü, 2003: 80-81):

- Bütünleşik planlama yaklaşımı: Ortaya çıkan sorunların sistematik olarak analiz edilmesine ve sorunların çözümünde bilimsel yöntemlerden faydalanmaya çalışan bu yaklaşımda, öncelikli amaç işletmenin belirli bir stratejisinin olmasına çalışılmasıdır. Bu planın içerisinde, bilimsel gerçeklikler ve

veriler ışığında işletmenin vizyon, misyon, orta ve kısa vadeli politikaları ile amaçları tespit edilmektedir. Tüm bunların, daha sonrasında birer gerçekçi eylem planına dönüştürülerek uygulamaya konmaktadır.

- Uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı: Adım adım ilerlenerek işletme için en uygun stratejinin tespit edilmesini öngören bu yaklaşımda, çeşitli veriler ışığında, işletmenin geleceğine en uygun stratejinin belirlenmesi ve uygulanması düşünülmektedir. Fakat süreç sadece bununla kısıtlı değildir; aynı zamanda, seçilen ve uygulanan stratejinin uygulanma aşamasında getirileri, başarıları, başarısızlıkları ve neden olduğu maliyet gözlemlenerek, gerektiğinde bu stratejiden vazgeçilmesi gerekmektedir. Bu şekilde, bir bakıma, deneme-yanılma yolu ile en uygun stratejiye ulaşılmasına çalışılmalıdır.

- Sezgi yaklaşımı: Bilimsellikten uzaklaşılarak, büyük ölçüde bireysel yeteneklere dayandırılarak geliştirilen bu yaklaşımda, stratejiyi belirleyen ekibin başındaki liderin özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu özelliklerin başında da liderin sezgilerinin kuvveti gelmektedir. Bir başka deyişle, bir işletme için en uygun stratejinin belirlenmesi adına bilimsel verilerin ve göstergelerin yardımından ziyade, söz konusu liderin sezgisel olarak sahip olduğu kuvvetin etkisi son derece büyüktür. Bu liderin sezgileri ile işletme için en uygun olduğu düşünülen ya da tahmin edilen strateji belirlenmekte ve bu strateji üzerinden adımlar atılmaya çalışılmaktadır. Fakat bu yaklaşım literatürde, stratejik yönetim konusuna dair tartışmalı olan düşünce bütünlerinin başında gelmektedir.

- Stratejik faktör yaklaşımı: İşletmelerin bir bakıma kendileri ile yüzleşmeleri anlamını taşıyan bu yaklaşımda, departmanlar bazında ve genel olarak işletmenin başarılı-başarısız ve güçlü-güçsüz olduğu yönler değerlendirilmeye çalışılarak uygulanması gereken en mantıklı stratejinin belirlenmesine çabalanmaktadır. Böylelikle işletme için en faydalı olacak yöntemlerin bir bütünü de belirlenmekte ve işletmenin gelecekte erişebileceği noktaya dair en iyi emareleri verecek olan stratejiye odaklanılmaktadır. Bu süreçte işletmeler, belirlemiş oldukları eksiklerine göre kendilerine bir yol haritası çıkarmaktadırlar.

- Uygun faaliyet alanı yaklaşımı: Belki de stratejik yönetimin ilk aşamalarında ortaya çıkmış olan bu yaklaşımda, işletmenin kapasitesinin yeterli olabileceği asıl alan tespit edilmeye çalışılmakta ve pazarda bu konuda mücadele verilebilecek, rekabet edilebilecek alanlar tespit edilmektedir. Tespitin temel amacı, işletmenin gereğinden fazla risk alarak ürün ve hizmet piyasaya sunmasından ziyade, sadece kendisi ve yetenek alanı için en uygun kulvarda mücadele etmesi adına çalışılmasıdır. Aslında bu şekilde işletme, kendisini bilmediği bir yola sevk etmekten kurtularak, daha gerçekçi bir şekilde daha fazla başarı ve kazanç elde edebileceği mecraya odaklanabilmektedir.

- Benzetme yaklaşımı: Tam olarak bir başkasının stratejik uygulamalarının benimsenmesini ifade etmese de uyguladıkları strateji ile başarıya ulaşmış olan kesimlerin tutum ve davranışları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen stratejik tespitler bir bakıma söz konusu işletmeyi taklitçi konuma getirmektedir. Fakat gerçek anlamda başarı elde etmiş ve gelecek için de umut vaat eden stratejilerin belirlenmesi adına çevrenin gözlemlenmesi, iyi bir takipçi ve iyi bir analiz uzmanı olan ekiple mümkün olmaktadır. Bir başka deyişle, taklit yapıyor olsa bile, bunun son derece titizlik ile ciddiyet ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu yaklaşımların her biri, farklı yöntemleri benimsemiş olmalarına karşın, gerçek anlamda işletmelerin çıkarlarına hizmet etmekte ve onların gelecek adına atabilecekleri adımların başarılı olması adına önemli birer yol gösterici olmaktadır. Her ne olursa olsun, bu yaklaşımların benimsenmesi konusunda da süreci doğru şekilde algılayabilecek ve anlayabilecek bir stratejik yönetim ekibinin istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu ekibin varlığı doğru bir strateji belirlenmesine yardımcı olacakken, bu ekibin yokluğu stratejik yönetim açısından işletmelerin sadece tahminlere ve şansa kalan uygulamalar gerçekleştirmelerine neden olacaktır (Athapaththu, 2016: 124-125).

2.4. Stratejik Yönetimin Sahip Olduğu Nitelikler

Stratejik yaklaşım, her şeyden önce, hedef ve gelecek odaklı, çevresel faktörleri göz önünde bulunduran bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde stratejik karar alma mekanizmasını şekillendiren ve bu mekanizmayı yönlendiren unsurlar olduğu gibi tüm bu unsurların kendilerine has özellikleri de bulunmaktadır. Bu

özellikler, stratejik yaklaşımın şeklini tam olarak belirlemekte ve ve on yön vermektedir. Bu vesile ile stratejik yaklaşımın temel özelliklerine bakılacak olursa şu şekilde bir sıralama yapmak mümkündür (Çomaklı et al., 2007, 28-29):

- Stratejik yönetim gelecek odaklıdır ve işletmelerin uzun vade için belirledikleri yol haritasını şekillendirmektedir,
- İşletme dışındaki çevreyi de dikkate almakta ve buna göre bir sorumluluk üstlenmektedir,
- Stratejinin belirlenme sürecinde, işletmenin tüm parçalarını göz önünde bulundurmaktadır,
- İşletmenin sahip olduğu kaynakların derecesine göre onları en verimli ve en aktif şekilde kullanmayı amaçlamaktadır,
- Stratejik yönetimin karar alma mekanizmasında birbirinden farklı, iç ve dış olmak üzere birçok unsur ön plana çıkmaktadır,
- İşletmenin üst yönetiminden başlayan ve tabana kadar ulaşan bir sistemin ürünüdür,
- Stratejik yönetim için işletmenin her bir parçası sistemin bütünlüğüne ve başarısına hizmet etmektedir; bu nedenle sistemin her bir parçası önemlidir,
- Stratejik yönetimin algısında işletmelere dışa tamamı ile açık, bu nedenle de geniş perspektife sahip olmalıdır,
- Ekip çalışmasına odaklıdır ve bu ekip çalışması içerisinde her birine belirli ve yetkinliğine göre görevler verilmektedir,
- Stratejik yönetimin temel algısı sorun çözmeye yöneliktir; bu süreçte önce sorunların tespitine odaklanmaktadır,
- Kaliteli ve modern yönetim sistemini belirlemiş işletmelerde stratejik yönetim bir odaklanma noktasıdır.

- Stratejik yönetim, her ne kadar gelecek öngörüsü ve tahminleri sahibi olsa da gerçek dışı olan planlamalara sahip değildir, büyük ölçüde gerçekçidir,
- Her işletme için uygulanabilecek, kendi içerisinde farklılaşabilen, esnek bir yapıya sahiptir,
- Nihai bir kurallar bütünü olmaktan ziyade, sadece planlamaya yöneliktir; pratiğe uygulanması ve üst yönetim ve çalışanlar sayesinde olmaktadır,
- Sadece bütçenin kendisine sunmuş olduğu yol haritası üzerinden hareket etmemektedir; bunun yanı sıra kendisi de bütçeye şekil vermektedir.

Genel yönetim anlayışı, işletmelere sadece günü ya da belirli bir dönemi kurtarmaları konusunda yol gösterirken, stratejik yönetim, geçmişteki olayları ve olguları da göz önünde bulundurarak, bugün ve gelecek vizyonlarına sahiptir. Bu açıdan stratejik yönetim, işletmelerin genel olarak sahip oldukları ve alışlagelmiş olan, kalıplaşmış yönetim anlayışlarını tamamı ile reddetmektedir. Stratejik yönetim açısından modern dönemin getirileri önemlidir ve geleceği şekillendirmektedir. Bu nedenle de sadece günü kurtarmak yerine, tüm olasılıkların da göz önünde bulundurulduğu bir süreç işletmenin geleceğine hizmet etmektedir (Lynch, 2015: 8).

Stratejik yönetimi, diğer birçok farklı yönetim anlayışından ayıran temel unsur, yönetim sürecine dair tüm faktörleri içerisinde barındırmak ile birlikte aynı zaman bir işletmenin başarı ve süreklilik adına sahip olması gereken tüm yönlendirmeleri yapabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bu hali ile stratejik yaklaşım, neredeyse her işletmenin kabul etmesi ve uygulaması gereken kurallar, öngörüler ve yönlendirmeler bütününe sahip bir sistem olarak nitelendirilmektedir (Özer, 2012: 301). Gelişime açıklığı bu noktada stratejik yönetimi mutlak olarak diğerlerinden daha güçlü ve etkin kılmaktadır. Son yıllarda artan rekabet koşulları altında birçok büyük ve küçük ölçekli işletme stratejik hamleler yapmak adına, değişen oranlarda bütçeler ayırmaktadırlar.

2.5. İşletme ve Organizasyonlar İçin Stratejik Yönetimin Faydaları

İyi bir stratejik yönetim anlayışı belirlemiş olan bir işletme açısından ortaya çıkabilecek birçok farklı avantaj söz konusudur. En önemlisi, stratejik yönetimi benimsemiş bir işletme, rekabetin getirdiği zorlu koşullara çok önceden hazırlı olmasının verdiği etki ile fark yaratmakta, bu farkı da piyasaya göstermektedir. Piyasaların sürekli olarak değişkenlik göstermiş olduğu bir ortamda, iyi ve gelece odağı olan bir strateji işletmelerin kurtuluşu ve yaşamına devam edebilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Stratejik yönetimin işletme yapılarında ve organizasyonel sistem dahilinde sağlamış olduğu faydalara bakılacak olursa bunlar (Ağlargöz, 2012: 35):

- İşletme ve çalışanlar için aynı anda fırsatlar yaratılabilmesi ve değerlendirilebilmesini sağlar,
- İşletme dahilindeki sorunlar açısından nesnel bir bakış açısının yaratılmasına yardımcı olur,
- İşletme içerisindeki koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin kolay bir şekilde koordine edilmesine ve sonuçlarının uygulanmasına olanak sağlar,
- İşletme yapısının içerisinde yaşanabilecek herhangi bir değişim sürecinin yaratabileceği olumsuz etkilerin zaman içerisinde ortadan kaldırılmasına destek olur,
- İşletmenin aldığı kararlar ile konmuş olan hedeflerine birbirlerine uyumlu hale getirilmelerine destek olur,
- Zaman ve bütçe dahil olmak üzere, işletmenin mevcut süreçte sahip olduğu tüm kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını mümkün kılar,
- Yaşanabilecek her türlü sorun, çatışma ya da anlaşmazlığın en hızlı ve en kalıcı şekilde çözümüne olanak yaratır,

- Bütünleştirici ve ortak hedefe yönlendirici olması sebebi ile işletme faktörleri arasında mutlak bir iletişim ve koordinasyona yol açar,
- Bireylerin çabalarının, her birlikte, ortak hedeflere hizmet etmesi konusunda teşvikte bulunur,
- Sorumluluk dağıtımı konusunda, eşitlikçi bir tavır ile tüm paydaşların üzerlerine düşeni yapmaları konusunda onları teşvik etmektedir.
- Geleceğe odaklanma konusunda sadece işletmenin politikalarının değil, çalışanların zihniyetlerinin de geliştirilmesini zorunlu kılar,
- Atılacak her adımda, işbirlikçi bir tavır takınarak sürecin bireysel çabalar ile değil, toplu olarak gösterilecek olan efor ile iyileştirilmesini öngörür,
- Kimi zaman olumsuz yönde algılanabilecek ve eleştirel göz ile bakılabilecek olan değişim faktörünü daha çekici ve daha değerli kılar,
- Olumlu getirileri olduğu kadar net ve kati bir disiplin sistemi yaratır.

Sıralanan bu detaylı unsurlar göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, aslında stratejik yönetimin, işletmenin tüm fonksiyonları ve hayat damaları üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim, bir yönetimin, başında bulunduğu sistem için tüm gereksinimleri sağlama kapasitesine sahiptir. Bir işletmenin tüm yapısına tesir eden stratejik yönetim ile sistemin bekası korunduğu gibi her türlü sorunun çözümü de mümkündür.

İyi bir stratejiye sahip olan bir işletme yapısı, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürekli olarak gerçekleştirmek adına bir zorunluluğa sahiptir; bu yapı, muhtemel olarak yaşanabilecek değişimler karşısında kendisini hazır tutmak, sürecin getirileri ile kendisini bütünleştirmek ve bu getiriler ile ahenk içerisinde hareket etmek durumundadır. Bu noktada iyi bir stratejiye ve bununla ilgili olan yönetim anlayışına sahip olan bir işletme, değişimler, yaşanan sorunlar, krizler vb. beklenen ya da beklenmedik tüm durumlar açısından hazırlıklı hareket edebilme şansına sahiptir. Bunun yanı sıra stratejik yönetim ile tüm işletme parçalarının sürece katılımı

ve hepsinin aynı anda, aynı güçle çalışması söz konusudur. Tüm bu faydalar göz önünde bulundurulduğunda stratejik yönetimin bir tercih ya da bir seçenek olmaktan çok bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir. Bu zorunluluk ile yönetim sisteminin stratejik fikirlerden bağımsız düşünmesi ve uygulamalarının da stratejik olarak sağlayabileceği avantajlardan bağımsız düşünülmesi mümkün değildir (Zafar, Babar ve Abbas, 2013: 16-17).

2.6. Stratejik Yönetim Sürecini Meydana Getiren Unsurlar

Stratejik yönetim, genel olarak değerlendirildiğinde, farklı uygulamaların bir araya getirmiş olduğu süreç yapısı olarak görülebilir. Bu açıdan, stratejik yönetimin, kurumsal yapılar içerisinde, birbirinden farklı uygulamalara paralel olarak neticelenmesi söz konusu olmaktadır. Kurumların da çıkarları ile uyumlu olan bu duruma göre stratejik yönetim oluşurken, aşamalar dahilinde olmasa bile kurum içerisindeki farklı uygulamaların, birer süreç unsuru olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Mainardes, Ferreira ve Raposo, 2014: 43-47).

Çeşitli uygulamalara ayırmak sureti ile incelendiğinde, stratejik yönetimi meydana getiren unsurlar stratejik bilinç, stratejik ekip, stratejik analiz, stratejik karar ve stratejik uygulama şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Stratejik bilinç, kurumsal olarak uygulamaya yönelik davranışların dengeli olarak ortaya konmasını ifade etmektedir. Stratejik bilinçte, kurumsal olarak nasıl hareket edilmesi gerektiği konusunda, hedeflere ve yol haritasına göre reaksiyonlar benimsenmeye çalışılırken, bu noktada, özellikle pazardaki diğer unsurların ve aktörlerin göz ardı edilmesi söz konusu değildir. Bunun aksine, stratejik olarak bilinçli bir şekilde, rekabetin boyutları tam olarak bilinerek, net ve herkes tarafından kabul edilebilir bir yol haritası benimsenmektedir (White, 2004: 283).

Stratejik ekip, stratejik yönetim açısından en fazla ihtiyaç duyulan kaynak olarak nitelendirilebilir. Kurumun çatısı altında yer alan ya da kuruma sonradan dahil olan/dahil olacak olan çalışanların ve çalışan adaylarının tamamı için önem arz eden husus hem kurum tarafından stratejik bir yönetim algısına yatkın olarak yetiştirilmelerinin gerekliliği hem de kendilerinin stratejik düşünmeye olan eğilimleridir. Bu şekilde, çalışanların, stratejik yönetim sürecine güçlü ve etkin bir şekilde katılmalarına odaklanılmaktadır. Çünkü kurumsal yapı, ne denli çok sayıda

stratejik düşünebilen ya da bu yönde eğitilmiş bireye sahip olursa, fiili olarak pratikteki uygulamalarının da o denli olumlu olması beklenmektedir (Manna, 2008: 1-4).

Stratejik analiz, stratejik yönetim açısından, bir hazırlık ve değerlendirme aşaması olarak değerlendirilebilir. Buna göre örgütler, stratejik olarak gerçekleştirecekleri tüm hamleleri için mutlak olarak bir stratejik analiz sürecine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu süreçte, yetkili olarak görülebilecek ve stratejik bir bakış açısına göre oluşturulan ekip, kurumsal olarak stratejik bir analiz gerçekleştirilmesi adına sorumluluk almaktadırlar. Stratejik analizde önem arz eden husus, mutlak olarak gelecek odaklı düşünülmesi ve buna dair ihtimal ve risklerin detaylı bir şekilde göz önünde bulundurulmasıdır (Vaitkevičius, 2006: 38).

Stratejik karar, uygulama öncesi bir süreç olarak dikkati çekmektedir. İçerisinde, nitelikli karar vermeye yatkın bireylerin bulunması zorunlu olan stratejik karar verme süreci, kurumun kapasitesi ve ihtiyaçları doğrultusunda, detaylı değerlendirmelerin sonucunda ne yapılıp ne yapılmayacağına net bir kararın verildiği ve beyan edildiği aşamadır. Stratejik karar açısından kıymetli olan husus, bu kararları almaya yeterli düzeyde yatkın olan bireyler tarafından alınması ve kurum çevresinin bu karara, büyük ölçüde destek verilmesinin sağlanmasıdır (Alhawamdeh ve Alsmairat, 2019: 96).

Son olarak ise stratejik uygulama, örgütün neler yapabildiğinin ve bunun etkilerinin ortaya çıktığı bir aşamadır. Örgütler açısından, uzun soluklu bir zaman dilimini ifade eden stratejik uygulamada, sürecin kendi başına bırakılması söz konusu değildir. Aksine, sürecin, ilerleyen tüm aşamalarının tek tek takip edilmesi, stratejik yönetimin, beklenen hedefler doğrultusunda ilerleyen bir süreç olması konusunda önemli bir destek sağlamaktadır. Stratejik uygulamada, geçen zamanın içerisindeki tüm yaşananlara anlık müdahalelerin yapılabilmesi, stratejik yönetimin, gerçek anlamda bir olumlu etki yaratması adına büyük kolaylık sağlamaktadır (Ali ve Qun, 2019: 70).

Öte yandan, stratejik yönetim süreci açısından önem arz eden konulardan diğer ikisi ise değişim ve dönüşüm hususlarıdır. Stratejik yönetim için değişim, gerekli olduğu hallerde, piyasadaki rekabet koşullarının değişimine paralel olarak

kurumsal ihtiyaçları da gözetecek şekilde yönetim, çalışan yapısı, çalışma mantığı, üretim, satış vb. alanlarda, köklü olsun ya da olmasın, bir farklılaşma yaşanması anlamını taşımaktadır. Kurumsal yapı içerisinde rutin ve geleneksel bir yönetim anlayışının benimsendiği süreçte, sektörel anlamdaki değişimlere ve rekabetin sürekli farklılaşan yapısına uyumluluk gösterilmesi de kolay olmamaktadır. Özellikle de gelecek perspektifine uyumluluk gösterebilmek açısından, kurumların değişim süreçlerine katılım göstermeleri son derece değerlidir (Ritson, 2011: 20).

Diğer bir önemli konu olarak dönüşüm, değişimin değeri ve niteliği ne olursa olsun, rekabet şartlarına uygun olarak özellikle de teknolojik unsurları iş süreçlerinin içerisine adapte etmek sureti ile bir dönüşüm yapısı oluşturulmasıdır. Dönüşüm, özellikle çalışanlar açısından, üretkenlik değerinin artırılması adına, içerisinde bulunan sektörün ve genel olarak iş dünyasının içerisinde bulunduğu trendlerin, mevcut kurum yapısının içerisine entegre edilmesini öngörmektedir. Bu konuda, gereken adımları atma konusunda hızlı hareket eden ve azami ölçüde bir dönüşüm uyumluluğu gösteren kurumlar, rekabette belirleyici konuma da gelebilmektedirler (White, 2004: 615).

2.7. Bir Stratejik Yönetim Olgusu Olarak Rekabet Stratejisi ve Rekabet Stratejisi Modelleri

Kurumsal anlamda ele alındığı süre zarfında rekabet stratejisi, büyük ölçüde bir pratikten ziyade bir teorik yapıyı ifade etmektedir. Buna göre rekabet stratejisinde taraflar karlılık sağlayan, sürdürülebilir ve gelişime açık sistemler üzerinde odaklanmakta ve bu sayede de kurumlar açısından bir avantajlı konum elde edilmesine yönelik geliştirilen sistemler ön plana çıkmaktadır (Çetinkaya, 2006: 58-59).

Öte yandan rekabet stratejilerinde, bir kurumun diğerlerine karşı nasıl bir pozisyon alması gerektiği, nasıl hareket etmek zorunda olduğu ve rekabet konusunda ön plana çıkan unsurların neler olduğu konuları ön plana çıkmaktadır. Gerek gündelik olsun gerekse de uzun perspektifli olsun, rekabet stratejileri artık iş dünyasındaki tüm aktörlerin yaşamının bir parçası olmaktadır. Rekabet stratejileri, pazarın genelini, detaylı olarak tanınması konusunda kolaylık sağlamaktadır (Ercan ve Köksal, 2013: 20).

Rekabet stratejileri, doğal olarak, artan rekabet koşullarının bir sonucu olarak bir zorunluluktan doğmuş ve buna istinaden de kurumların kendilerini sadece üretim ve pazarlama odaklı olarak şartlandırmamaları, aynı zamanda kendilerini gelişime açık hale getirecek şekilde konumlandırmaya çalıştıkları görülmektedir. Özellikle rekabetin giderek artan ve küreselleşen boyutları göz önünde bulundurulduğunda rekabet stratejileri, kurumların sadece yerel anlamda gelişmelerini ve başarı kazanmalarını değil, aynı zamanda onların küresel anlamda da rekabet edebilmelerinin önünü açan bir yönetsel mekanizmadır (Yücel ve Ahmetoğulları, 2016: 114).

Rekabet stratejileri, kurumdan kuruma ve sektörden sektöre büyük farklılıklar göstermektedir. Her kurum, kendi çıkarlarına ve içerisinde bulunduğu ortamın şartlarına uygun stratejiler geliştirmeye ve buna istinaden de kendi çıkarlarını rekabetin bir parçası olarak korumaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle de literatürde, tüm kurumlar açısından örnek ve bir temel yol haritasını teşkil edecek türden, zemini oluşturan rekabet stratejileri söz konusu olmaktadır.

Literatürde var olan üç temel rekabet stratejisinden birincisi düşük maliyetle pazar liderliği stratejisidir. Üretime ve ürün ya da hizmet geliştirmeye daha ciddi ölçekli bütçe ayırabilmek adına, fazla olarak görülebilecek ve gereksiz olarak nitelendirilebilecek olan maliyet yüklerinden kurtulmak durumundadır. En önemlisi, pazarlama konusunda kurumun ayırdığı bütçenin verimli kullanılması adına, mutlak olarak belirli oranda bütçenin kısıtlanmasına çalışılması gerekmektedir. Fakat bu düşük maliyet stratejisinin, işletmenin rakiplerinden geri kalmasına ya da onların üretim yaklaşımlarına uzak kalmasına sebebiyet vermemesi gerekmektedir (Çetinkaya, 2006: 59). Bu tür bir rekabet stratejisi uygulamasında kurumsal anlamda ön plana çıkarılan yaklaşım, mümkün olduğunca kurumun düşük maliyetler ile büyük ölçekli işler başarmasının sağlanması ve rekabetin güçlü bir şekilde rakiplere kabul ettirilmesinin sağlanmasıdır. Bu noktada rekabetin anahtarı mümkün olduğunca düşük bütçeler ile büyük ölçekli karlılık sağlanmasıdır (Engin, 2005: 31).

Diğer bir rekabet stratejisi ise farklılaştırmadır. Buna göre kurumlar, mümkün olduğunca piyasada ikame edilmesi zor ürünleri ve hizmetleri üretmek ve piyasaya sürmek durumundadırlar. Bu vesile ile değerlendirmeye tabi tutulacak olan ürün ve hizmetlerin piyasada muadillerinin ya da kendileri ile rekabet edecek düzeyde

olanlarının bulunmaması kurumların rekabette ellerinin mümkün olduğunca güçlü olmasına imkan sağlamaktadır. Bu durum bir maliyet yükü getirirse de kazanç açısından da bir yükseliş sağlayacak ve kurumlar kendilerini rakiplerinden farklı noktada konumlandıracaklardır (Çetinkaya, 2006: 60). Fakat farklılaştırma stratejisi, kurumlar açısından manevi anlamda da bir yük teşkil etmektedir. buna göre kurumlar, kendilerini diğerleri karşısında ön plana çıkaracak ürün ve hizmetler geliştirmeye ve farklı olmaya çalışırken, piyasadaki en iyisi ya da en azından, en iyilerden biri olmak durumundadırlar. Bu durum, rekabet konusunda yoğun bir hassasiyet gerektirmektedir (Engin, 2005: 33).

Son olarak değinilmesi gereken strateji olan odaklanma, kurumun rekabet stratejilerini spesifik etmek üzerine odaklanmaktadır. Buna göre kurumlar, mümkün olduğunca kendilerine uygun, rekabet edebilecekleri ve kapasiteleri için uygun alanların arayışı içerisinde olmaktadır. Buna göre kurumlar, kendi sektörlerinde, kendileri için uygun alanlarda rekabet edebilecekleri bir yol haritası belirlemeye çalışmaktadırlar (Çetinkaya, 2006: 61). Her ne kadar odaklanma stratejisi kurumlar açısından bir hedef küçültme olarak algılanabilecekse de yüksek bütçeler ile geniş bir alanda rekabet ederek birçok risk almak yerine bu strateji ile birlikte kurumlar, kendilerine en uygun alanda, kolaylıkla pazar liderliğini elde edebilecekleri bir konuma gelmektedirler (Engin, 2005: 34-35).

Amerikalı ekonomi ve yönetim bilimleri uzmanı ve profesörü olan M.E. Porter, konuyu dikkatli bir şekilde değerlendirerek, farklı alanlar ve farklı konular üzerinde kurumlar için jenerik senaryolar üzerinden çeşitli rekabet stratejisi uygulamaları geliştirmeye çalışmıştır. Bu uygulamaların sonucunda ise Porter, kendisine ait bir rekabet stratejisi ortaya çıkarmıştır. Porter, rekabet stratejisi yaklaşımıyla ilgili olarak Beş Güç Modeli fikrini ortaya koymuş ve buna istinaden de kurumların rekabet düzeylerini belirleyen beş güç odağından bahsetmiştir. Bu odakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karacaoğlu, 2009: 166-168):

- Alıcılar: Üreticilerin hedef kitesidir. Üreticiler, mamullerini ve hizmetlerini onlar için tasarlamaktadırlar. Fakat onların satın alma konusundaki güçleri ve pazarlık edebilmek adına ellerinde bulundurdukları yetki alıcıların bir rekabet unsuru olmasını sağlamaktadır.

- **Tedarikçiler:** Üreticilerin, mamulleri ve hizmetleri açısından zorunlu olarak destek aldıkları tedarikçiler, kendilerine başka iş ortakları bulma ve ellerindeki özellikle tedarik edecekleri mamullerin daha değerli olması adına, tıpkı alıcılar gibi ellerinde bir pazarlık gücü bulundurmaktadırlar.
- **İkame Ürünler:** Her ne kadar üretim konusunda nitelikli ve değerli ürünler piyasaya sürülse de bunlara ikame olabilecek olan ürünlerin varlığı neticesinde kurumların ellerinde bulunan ürünler, satış konusunda sorunlar yaşayabilecektir. Bu nedenle de rekabet etkinliğini arttırmak adına, mümkün olduğunca ikame edilmesi zor ürünler ortaya koymak gerekmektedir.
- **Piyasaya Yeni Girecek Olan Firmalar:** Piyasaya yeni katılacak olan firmaların sahip oldukları üretim ve yenilikçi fikirler, rekabetin diğerleri aleyhine bozulmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle de yeni firmaların rekabet konusundaki tehditleri göz önünde bulundurulmak zorundadır.
- **Mevcut Rakipler:** Rekabet konusunda en üst noktada bulunan ve dikkat edilmesi gereken kesim mevcut rakiplerdir. Eğer kendilerini geliştirme konusunda açık bir yaklaşımla hareket edecek olurlarsa, söz konusu rakipler ile mücadele etme konusunda dikkatli olunması ve gereken rekabetçi önlemlerin alınması gerekmektedir.

Porter, strateji kavramını değerlendirirken onu, kurumların ileride hangi noktaya ulaşmaları gerektiği konusunda bir değerlendirme gerçekleştirmelerine dair bir araç olarak görmektedirler. Buna istinaden Porter, kurumların strateji belirlerken kendi şartlarını ve çevresel şartlarını dikkatli bir şekilde incelemeleri gerektiğini, buna istinaden de gelecek odaklı stratejiler geliştirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Fakat daha da önemlisi Porter, geliştirilen her bir stratejinin, mutlak olarak kurumun rekabet gücünü geliştirmeye yönelik olması gerektiğini, aynı zamanda da rekabetin boyutlarını algılamaya yeterli olması gerektiğini belirtmiştir (Peker vd., 2016: 12).

3. SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ

3.1. Sektörün Genel Görünümü

Ulaşım sektöründe, uzun yıllar boyunca hedef, yolcuların, farklı alternatifler ile ulaşım konusundaki beklentilerini en iyi şekilde karşılamak olmuştur. Bu noktada, karayolu taşımacılığının, çok uzun bir zaman dilimi boyunca hem ulaşım şirketleri hem de yolcular için birincil alternatif olduğu görülmüştür. Fakat son yıllarda, havayolu taşımacılığının sahip olduğu potansiyel ve ona olan ilgi göz önünde bulundurulduğunda, toplum için birincil alternatif haline geldiği fark edilmektedir (Yazgan ve Yiğit, 2013: 424).

Teknolojinin modern unsurlarının sahip olduğu imkanlar dahilinde, sivil havacılık sektörü, yolcular açısından son derece kolaylıklar ve zaman kazancı sağlayan bir ulaşım alternatifidir. Özellikle de uzak mesafelerin yakınlaştırılması açısından, sivil havacılık sektörünün sağlamış olduğu zaman kazancı, yolcular için ciddi bir çekicilik potansiyeline sahiptir. Her ne kadar, havayolu şirketlerinin sunmuş olduğu büyük ölçekli ve nitelikli imkanlar göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, sivil havacılık faaliyetlerine artan yolcu ilgisi ön plana çıksa da havayolu şirketlerinin son yıllarda hızla aşağıya çektikleri bilet fiyatları, sektörün finansal potansiyelinin gelişimi ve yolcu potansiyelinin artışı için tetikleyici unsur olmuştur (Demir, 2016: 81).

Sivil havacılık operasyonlarının, farklı segmentteki müşterilere hitap etme kabiliyetinin gelişmesi ve ulusal olduğu kadar uluslararası alanda da çok geniş bir ulaşım ağının kurulması, sivil havacılığı, yolcular için güvenilir hale de getirmektedir. Hatta yolcular, araçları ve kendi imkanları ile gidebilecekleri birçok noktaya bile havayolu taşımacılığını kullanarak gitmeyi tercih etmektedirler. Bu durum, sivil havacılığın büyüyen potansiyelinin temelini ifade etmektedir. Özellikle de düşen bilet fiyatlarının ana nedeni olan sektördeki rekabet, daha fazla yolcunun, sivil havacılığın sunduğu ulaşım hizmetlerine yönelmelerine sebebiyet vermiştir (Karaağaoğlu, 2015: 3-4).

Genel bir değerlendirme yapıldığında, sivil havacılık sektörünün gelişimi ve dönüşümü kapsamında değerlendirilebilecek olan hususları aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Korul ve Küçükönal, 2003: 24-25; Cento, 2009: 13-14; Karaağaoğlu, 2015, s.4):

- Artık kamu ve özel sektör, sivil havacılığın getirilerini göz önünde bulundurarak bu sektörün yatırımcıları ve yöneticileri haline gelmişlerdir.
- Bilet fiyatlarındaki düşüş ve artan hizmet kalitesi, yolcuların, sivil havacılık konusundaki şüphelerinin giderilmesine yardımcı olmuştur.
- Havayolu şirketleri ve bu şirketlerin her geçen gün artan sayısı, sektörün hizmet potansiyelinin artmasına ve gelişmesine yardımcı olmuştur.
- Sektör için nitelikli personel yetiştirilmesi adına, bu alanda söz konusu olan eğitim kurumlarının desteği büyük bir önem arz etmektedir.
- Sektörün içerisinde, tedarik zincirinin içerisinde birer parça olan tüm işletmeler, sektörün devinimi açısından dinamik bir etki yaratmaktadır.

Yukarıda sıralanan hususlar, sivil havacılık sektörünün unsurları olarak da değerlendirilebileceklerdir. Sistemin işleyişi açısından kritik ve eşit düzeyde etkisi olduğu düşünülecek olan bu unsurlar arasında havayolu şirketleri, sivil havacılık sektörünün, yolcular açısından kabulü noktasında, önemli birer destekçi konumundadırlar. Havayolu şirketlerinin sundukları hizmetin niteliği, yeni hizmet anlayışları geliştirme eğilimleri ve istihdama sağladıkları destek konularındaki öncül rolleri düşünüldüğünde, sivil havacılık sektörü dışına taşan bir etki potansiyellerinin bulunduğunu görmek mümkündür (Demir, 2016: 83).

Zamanı verimli kullanmak ve uzun mesafe yolculuklarını tercih etmek istemeyen birçok kesim için ulaşım açısından yegâne tercih olan havayolu taşımacılığı, hızı kadar güvenliği ile de ön plana çıkmaktadır. Dünya ekonomisinde, neredeyse her demografik gruptan birey, elveren bütçelerine paralel olarak ulaşım konusunda, havayolu taşımacılığını tercih etmektedirler ki bu durum, havayolu

taşımacılığının, kendi rekabet şartlarını belirleyebilecek konuma geldiğini de göstermektedir (Okumuş ve Asil, 2007: 11).

3.2. Sektörün Temel Aktörleri

Genel olarak sivil havacılık sektörünün aktörleri, havayolu şirketleri olarak görülse de sektörün içerisinde yer alan ve çoğunlukla da fark edilmeyen çok sayıda aktör bulunmaktadır. Bu aktörlerin hemen hepsi, sektörün operasyonlarının sağlıklı bir şekilde işlemesine önemli bir katkı sağlamaktadırlar. Aynı zamanda, söz konusu aktörlere, havayolu şirketlerinin doğrudan ve dolaylı olarak ihtiyacı bulunmaktadır.

Öte yandan, sivil havacılık sektörünün temel aktörlerini havayolu şirketleri, havalimanları uluslararası kuruluşlar ve uluslararası ittifaklar ile teknik destek olarak sıralamak mümkündür.

3.2.1. Havayolu Şirketleri

Sivil havacılık sektörünün ana aktörü olarak ön plana çıkan havayolu şirketleri, sektörün hizmet anlayışının şartlarının belirlenmesi konusunda öncül bir role sahiptir. Bu role göre havayolu şirketleri, sektörün temel hizmetlerinin çerçevesinin belirleyicisi olarak yolculara verdiklerinin karşılığında aldıkları olumlu tepkilere istinaden, sektörün diğer paydaşlarının da yol haritasını belirlemektedirler. Özellikle de uçak üreticisi firmalar ile turizm şirketleri, havayolu şirketlerinin operasyonel algılamalarına paralel olarak kendi operasyonlarının yönünü belirlemektedir. Bir başka deyişle, havayolu şirketleri, sivil havacılık sektörünün bayrak taşıyıcı aktörü olarak ön plana çıkmaktadır (Tunahan, Esen ve Takıl, 2016: 240).

3.2.2. Havalimanları

Havayolu şirketlerinin sunmuş oldukları hizmet ve imkanlar ile paralel bir şekilde hizmet anlayışları tasarlanan havalimanları, yolcular ile birlikte birçok farklı kullanıcının, gün içerisinde, sıklıkla ziyaret ettiği bir yer konumundadır. Temel olarak havayolu şirketlerinin nitelikli ve güvenli bir şekilde uçuş operasyonlarını sunmaları konusunda tasarlanan havalimanları, diğer taraftan, yolcular, havayolu şirketi ve havalimanı çalışanları başta olmak üzere, çeşitli nedenler ile havalimanlarını ziyaret eden birçok kesime, geniş ölçekli hizmet sunmak adına

tasarlanmaktadır. Son yıllarda, havalimanlarının teknolojik nitelikleri artmakla birlikte sundukları hizmetlerin çerçevesi de genişlemiştir (Akpınar, 2011: 152).

3.2.3. Uluslararası Kuruluşlar ve Uluslararası İttifaklar

Sivil havacılığa dair hukuki çerçevenin oluşturulması, uygulanması ve denetlenmesi konusunda, uluslararası kuruluşların önemli bir katkısı söz konusudur. Hatta bu kuruluşlar, sivil havacılığın teknik ve ticari çerçevesinin belirlenmesi açısından da önemli sorumluluklara sahiptirler. Bunların başında gelen ICAO ve IATA, uluslararası alanda, sivil havacılık sektörünün hukuki yapısının kabul gören ve sürdürülebilir bir temele oturtulması konusunda öncül rol üstlenmişlerdir (MEGEP, 2011: 12-14).

Fakat son yıllarda, havayolu şirketlerinin kendi inisiyatifi ile kurulmuş olan, çok sayıdaki uluslararası ittifak, havayolu şirketlerinin, sektörün iş, hizmet ve kazanç potansiyelini arttırmak adına son derece önemli adımlar atmışlardır. Hizmet niteliğinin artırılarak daha geniş bir yolcu kitlesine hitap etmek konusunda, havayolu şirketlerinin ortak hareket etmesi, yüksek hizmet standardı anlayışını da beraberinde getirmiştir (Villar, Tafur ve Jia, 2011: 4).

3.2.4. Teknik Destek

Gerek havayolu şirketlerinin kendi sahip oldukları gerekse de tedarik zinciri dahilinde destek aldıkları teknik unsurlar, uçuş operasyonlarının güvenliği ve yüksek nitelikli bir şekilde, sürdürülebilir olarak gerçekleştirilebilmesi adına son derece kritik bir role sahiptirler. Uçakların hem iç hem de dış alanlarında söz konusu olan sorunların giderilmesi adına ön plana çıkan teknik unsurlar, nitelikli olma zorunluluğuna sahiptir. Bu şekilde, sektörün operasyonlarının güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve sivil havacılık sektörünün, yolcular nazarında değerlerinin ve imajlarının korunması adına önemli bir faaliyet gerçekleştirilmektedir (Özer ve Ersoy, 2012: 175).

3.3. Sektörün Finansal Potansiyeli

2000’li yılların başından bu yana, çok sayıda şirketin içerisine dahil olduğu sivil havacılık sektörü, söz konusu tarihten itibaren, gelir elde edilmesi adına da son derece önemli bir ilerleme kaydetmiştir. Öyle ki sektörün içerisine dahil olan birçok

şirket, kendi iş potansiyellerini büyütmiş ve uluslararası birer şirket haline gelmişlerdir. Bu noktada, sektörün eriştiği toplam finansal büyüklüğün önemli bir etkisi bulunmaktadır. 2019 yılı rakamlarına bakıldığında, sektörün genel finansal rekabet potansiyeli aşağıdaki şekilde değerlendirilebilecektir (ICAO, 2020: 17):

- Sektörün, uluslararası alandaki finansal kapasitesi, yıllık 900 milyar dolar düzeyinin üzerine çıkmıştır.
- Pazarın büyük bir bölümünde hakimiyeti bulunan ABD, AB ve Uzakdoğu menşeli havayolu şirketleri, pazarın, toplam %65'inden fazlasını kontrol etmektedirler.
- Hızlı bir şekilde büyüyen sektörün 2019 yılı içerisindeki büyüme oranı %4,3 olarak belirlenmiştir.
- Sektör için uluslararası düzeyde yapılan yatırımların değeri, 2019 yılında, %8,2 düzeyinde artış göstermiştir.

Sıralanan rakamsal değerlendirmelere bakıldığında, ABD, AB ve Uzakdoğu menşeli havayolu şirketlerinin pazarın üzerinde kurmuş olduğu hakimiyetin son derece büyük olduğu gözlemlenmekle birlikte bu büyüklüğün oluşumunda, 2019 yılında, %8,2 düzeyinde gerçekleşen yatırım büyüklüğünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Buna istinaden, sektörün, ciddi ölçekli yatırımlardan beslendiğini söylemek mümkündür. Bu yatırımlar, yolculara nitelikli hizmet sunulmasına yardımcı olduğu gibi rekabetin giderecek daha da yoğun bir hale geleceğinin de göstergesidir.

Finansal büyüklüğü açısından bakıldığında, sivil havacılık sektörü, dünya genelinde, insanların ulaşım konusundaki beklentilerinin karşılanması konusunda, bir numaralı tercih olarak dikkati çekmekte ve dünya ulaşım sektörünü de şekillendirme potansiyeline sahip olmaktadır. Söz konusu büyüme ile birlikte sektörün paydaşlarının ekonomiye olan katkıları göz önünde bulundurulduğunda, bu büyüme, kamu ile sektörün paydaşları arasındaki iletişim ve etkileşimin gelişmesine yardımcı olmuştur. Çünkü havayolu taşımacılığında artan ilgi sektörün ulusal ve uluslararası ekonomiye olan katkı gücünü de geliştirmektedir. Bu tür bir katkının varlığı, devlet yönetimlerinin, sivil havacılık sektörüne finansal anlamda destek vermesinin de

yolunu açmaktadır. Her ne kadar sektörün harcamalarının düzeyi son derece yüksek olsa da son yıllarda olumlu düzlemde seyreden gider-kar-zarar dengesi sektöre duyulan finansal güveni pekiştirmektedir (İnan, 2019: 24-26).

3.4. Sektörün Rekabet Potansiyeli

Sivil havacılık sektöründe büyüyen gelir oranları, sektör içerisindeki rekabetin potansiyelini anlamak adına en önemli gösterge olarak değerlendirilebilecektir. Özellikle de uluslararası alanda söz konusu olan, ciddi ölçekli rekabet potansiyelinin statik değil kinetik olması, sektörün daha iyi bir hizmet sunması ve bu vesile ile ulusal ve uluslararası ekonomilere doğrudan katkı sağlaması adına önemlidir. 2019 yılı rakamları özelinde değerlendirilecek olursa, sivil havacılık sektörünün sahip olduğu rekabet potansiyeline dair hususları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (IATA, 2020: 23):

- Uzun yıllar boyunca, sektörde varlıkları hissedilmeyen, Uzak Doğu menşeli havayolu şirketlerinin varlığı ve etkililiği, uluslararası alanda, giderek artmaktadır.
- Ulusal pazarda varlığını sürdürmesine karşın, uluslararası alanda, en az bir uçuş noktasına sefer düzenleyen şirketlerin sayısı her geçen gün artmakta ve bu artış, uluslararası rekabeti tetiklemektedir.
- Körfez ülkelerine ait havayolu şirketleri, uluslararası rekabetin içerisinde son derece güçlü bir şekilde dahil olmakla birlikte rekabetin içerisinde fark yaratan hizmetleri ile yolcuların dikkatini çekmektedirler.
- Küresel anlamda yaşanan finansal risklere istinaden, sektör içerisindeki şirket birleşme sayılarının giderek arttığı ve bu artışın oranının 2019 yılı için %20 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Küresel anlamda, sivil havacılık sektöründe net ve yoğun bir rekabet olsa da Uzak Doğu ve Körfez ülkelerinin menşelerini taşıyan şirketlerin sektör içerisinde hızlı yükselişi, rekabetin bir taraftan diğerine, hızlı bir şekilde geçişi anlamını da taşımaktadır. Bu tür bir geçiş, rekabetteki dengeleri bozma potansiyeline sahip olduğu gibi aynı zamanda, rekabetin yönünü belirleyen ve bu şekilde de rekabet

içerisindeki havayolu şirketlerinin yeni yol haritaları belirlemelerini telkin eden bir kimliğe de sahiptir.

Yine 2019 yılı özelinde, rekabete dair bazı değerlendirmeler yapıldığında, uluslararası alanda, kamunun desteği neticesinde, rekabet konusunda, sürecin getirilerine dair elde edilen ve değerlendirilen bilgiler ve veriler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (TOBB, 2020: 50-52):

- Devlet yönetimleri, sektör üzerindeki yatırımlarının değerini, %6,2 düzeyinde arttırmışlardır.
- Avrupa ve Uzak Doğu bölgeleri, sektöre dair kamu yatırımlarının en yüksek oranda olduğu bölgeler olarak dikkati çekmektedirler.
- Kamunun, sivil havacılık konusundaki yatırım anlayışının temelinde, yoğun olarak teknik destek ve çeşitli alanların hibe edilmesi hamleleri görülmektedir.
- Sektörün nitelikli çalışan ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda, kamu kuruluşlarında, kurslar, sertifika programları ve lisansüstü eğitim programları şeklinde destekler verilmektedir.
- Sektörün mevcut ve büyük istihdam potansiyelini göz önünde bulunduran kamu, bu istihdam potansiyelinin sürdürülebilir olması adına, sektöre çeşitli teşvik politikaları ile destek sunmaktadır.

Kamunun sürece sağlamış olduğu desteğe bakıldığında, sürdürülebilir olarak sivil havacılık operasyonlarının varlığının ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Çünkü kamu, sektörün finansal anlamda elde etmiş olduğu gelirin ve gücün ne denli geniş perspektifte değerlendirilmesi gerektiğini anladığı süre zarfı itibari ile sektörle işbirliği içerisinde hareket etmekte ve daha üretken bir şekilde sorumluluk almaktadır.

4. SALGIN HASTALIKLAR

4.1. Salgın Hastalık Kavramı

Tıbbi olarak değerlendirildiğinde, bazı hastalıklar, geniş bir insan topluluğu için tehdit oluşturmaktadır. Bu hastalıklar, insanların yaşamlarını sürdürmelerine engel olmaktadır, hatta onların hayatlarını kaybetmelerine sebebiyet vermektedir. Bu nedenle, hastalık kavramının ötesinde, salgın hastalık kavramı ortaya çıkmıştır. Buna göre salgın hastalık, belirli bir zaman içerisinde, çok sayıda insanı etkileyen ve bir önceki dönemde ortaya çıkan hastalıklara dair tecrübelerin yetersiz kaldığı hastalığa verilen addır (European Commission, 2005: 30).

Salgın hastalıklar, belirli bir zaman periyodu içerisinde, halk sağlığını tehdit eden rahatsızlıklardır. Salgın hastalıklarda en büyük sorun, kısa bir zaman dilimi içerisinde, hastalığın geniş kitlelere bulaşmasıdır ve bu bulaşıcı hastalık süreci, büyük ölçüde halk sağlığını ve halk güvenliğini tehdit edecek seviyeye erişmektedir. Bu nedenle salgın hastalıklar, toplum yaşamını kısıtlayan ve baskıcı önlemlere sebebiyet veren hastalıklar olarak değerlendirilmektedirler (Tognotti, 2013: 254). Burada kısıtlamalar ve baskıcı önlemlerin, insan hayatını korumak adına tasarlandığını söylemek gerekmektedir.

Salgın hastalıklarda en önemli husus, hastalığın bir coğrafyadan diğerine geçiş yapmasıdır. Her ne kadar bir salgın hastalık belirli bir bölgede etkili olabileceksede hastalığın asıl etkisi geniş bir kıtada anlaşılmaktadır. Salgın hastalığın tanımında da görüldüğü üzere, bu tür bir hastalık, bir önceki dönemde ortaya çıkan özelliklerinden farklı olarak kendisini göstermektedir. Salgın hastalıklarda tehlike, mikrobik yapının, her seferinde yeni bir yapıya kavuşmasıdır. Bu şekilde, mikropların, kendilerine yeni bir jenerasyon oluşturduğunu söylemek mümkündür (Peterson, 2002: 47). Bu görünüme göre salgın hastalıklar, dönemsel olarak kendilerini yenileme becerisine sahiptirler. Bu nedenle, salgın hastalıklar ortaya çıktıktan sonraki süre zarfında bu hastalıkların teşhis edilmesi ve tedavi edilmesi giderek zorlaşacaktır.

Salgın hastalık kavramı, sadece hastalığın içeriği ve etkileri ile sınırlı olarak kalmamaktadır. Bunun yanı sıra, salgın hastalık kavramı, çeşitli kademeler halinde ortaya çıkmaktadır. Kavramların karşılıkları aşağıdaki gibidir (Green vd., 2002: 3):

- Epidemik hastalık: Bir hastalığın geniş kitlelere yayılması sonucu, o hastalığın mevcut formunun yerelden genele taşınması sonucu ortaya çıkan yeni kavramı ifade etmektedir.
- Endemi: Kısıtlı ve belirli bir bölgede, belirli kişilerde karşılaşılan ve çevreye büyük etkileri bulunmayan hastalıkları ifade etmek adına kullanılan bir kavramdır.
- Hiperendemi: Belirli bir bölgede, artık kısıtlı olmaktan uzaklaşan ve kendisine giderek genişleyen bir yaşam alanı bulan virüs yapısının sebep olduğu hastalıktır.
- Pandemi: Bir hastalığın, salgın boyutunu geçerek artık evrensel bir hastalık haline gelmesi sonucu ortaya çıkan yeni hastalık, tedavi ve sosyal yaşam formuna genel olarak verilen addır.

Yukarıdaki kademeli ve aşamalı salgın hastalık tanımlarına bakıldığında, aslında, salgın hastalıkların hızlı bir şekilde seyirlerinin değişebildiği gözlemlenmektedir. Bu durumda, salgın hastalık kavramının çerçevesinin, niteliklerinin ve etki alanının genişlediği anlaşılmaktadır.

Öte yandan, salgın hastalıklar, toplumsal etkileşim ve sosyal ağların neticesinde kimlik kazanan ve yayılan hastalıklardır. Tarihsel arka plana bakıldığında, salgın hastalıkların, büyük ölçüde, insanların birbirleri olan temasları, iletişimleri, etkileşimleri ve yakınlıkları sebebi ile hızlı bir şekilde yayıldıkları görülmektedir. Özellikle de bireyler arasındaki yakın temasa dayalı etkileşimler, salgın hastalıkların alanlarının genişlemesi adına en etkili unsur olmaktadır. Bilimsel araştırmalar da matematiksel verilere dayanarak, salgın hastalıkların yayılma hızında ve oluşturdukları güçlü etkide, yakın insan etkileşimlerinin önemli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Newman, 2002: 1).

Salgın hastalıklarda ön plana çıkan tıp alanı epidemiyolojidir. Epidemiyoloji, salgın hastalıkları geniş ölçekli olarak araştıran ve bunlarla ilgili korunma yöntemlerini belirlemeye çalışan bir tıp dalıdır. Bu tıp dalı, salgın hastalıkların her şeklini ve her seviyesini detaylı olarak araştırmaktadır ve hastalığın etkilerine göre bilgilendirme, bilinçlendirme, yönlendirme ve tedavi yöntemi geliştirme faaliyetlerine odaklanmaktadır. Özellikle de salgın hastalıkların nedenlerinin tespiti konusunda epidemiyoloji önemli bir göreve sahiptir. Bu görev, salgın hastalıklarla ilgili kitleleri ve özellikle de devlet yönetimlerini bilgilendirmek ile ilgili olmaktadır (European Commission, 2005: 31-32).

4.2. Salgın Hastalıkların Tarihsel Arka Planı

Bugünden geçmişe bakıldığında, salgın hastalıkların insan yaşamının pek çok yönünü etkilediği görülmektedir. Salgınlar siyasal otoriteleri zayıflatmakta, ticari faaliyetlere darbe vurmakta ve sosyal yaşamı felce uğratmaktadır. Bu sebepten ötürü büyük ölçekli salgın hastalıkların iktisadi ve toplumsal sonuçları, bu tür felaketlerin tarihsel boyutları ile ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Dağlar, 2004: 15).

Tarihte, birçok savaşların sonucunda hastalık salgınlarının etkili olduğu, Eskidünya'da hastalık mikroplarının yayılması ile imparatorlukların yıkılması arasında ciddi bir ilişki bulunduğu söylenmektedir. Özellikle hastalıkların insanların ölüm nedenlerinin başında geldiği için tarihi biçimlendirmede de önemli rol oynadığı görüşü yaygındır. Vurgulanan bir diğer gerçek ise şöyledir: Eski dünyada topluluklar arasında dolaşan yalnızca mal, düşünce ve teknikler değildir, hastalık mikropları da toplumdan topluma taşınmışlardır. İlişkiler geliştikçe, daha önce büyük ölçüde Avrasya'nın ve Afrika'nın şu veya bu bölgesiyle sınırlı kalan hastalıklar öteki bölgelere yayılmışlar ve daha önce hastalığın hiç uğramadığı yerlerde büyük ölümlerin sebebi olmuşlardır (Özdemir, 2005: 3).

Tanımlanamayan ve bu nedenle günahkâr bir yaşamın ilahi cezası olduğuna inanılarak Orta Çağ'da genelde plague olarak isimlendirilen bulaşıcı hastalıklar, bir taraftan dünya nüfusunu azaltırken, diğer taraftan dünya tarihinin şekillenmesinde çok önemli roller üstlenmiştir. Tarihte ilk olarak M.S. II. Yüzyılda, muhtemelen kızamık ve çiçek salgını olan, aynı zamanda Antonine Plague olarak adlandırılan hastalık, Roma İmparatorluğu'nda sert nüfus azalışlarına ve ekonomik zorluklara

neden olmuştur. İmparatorluğun düzeninin bozulmasına neden olan bulaşıcı hastalıklar, Roma İmparatorluğu'nun çöküşünde önemli bir etken olmuşlardır (Akpınar, 2012: 97).

Salgın hastalıkların tarihsel boyutu ile değerlendirilmesi konusunda temel olarak dört farklı yaklaşım mevcuttur (Yolun, 2012: 12-13):

- Medeniyetlerin ve imparatorlukların çökmesinde salgın hastalıklar başrol oynamaktadır. Salgınları, biyolojik boyutlarından ziyade yol açmış oldukları sonuçlar itibariyle değerlendirmek gerekir. Salgın hastalıkların sonuçları tarihsel gidişatı belirleyen en önemli maddi faktörlerin başında gelmektedir.
- İkinci yaklaşıma göre salgınlar bir toplumdaki güç dengelerini, sınıf çatışmalarını ve derin toplumsal değişimleri gösteren yansıtıcılardır. Salgının olduğu yerdeki sosyolojik gruplar farklı tepkiler gösterebilirler.
- Üçüncü yaklaşım salgınların sonuçları ile ilgilidir. Salgın hastalıklar yerleşmiş olan tıbbi teorilerin ve pratiklerin değişmesine yol açtı. Bulaşıcı hastalıklarla mücadele için yeni yöntemler ve ilaçlar denenmeye başlandı. Fizik, kimya ve biyolojideki gelişmelere kadar hastalıkların tedavisinde daha çok geleneksel yöntemler kullanılmaktaydı. Daha sonraları ampirik bilgi geleneksel bilgiyi alaşağı etti.
- Dördüncü yaklaşıma göre salgınlar ve tıp, siyasal güç ile sömürgecilik için en etkili silahlardandır. William McNeill'e göre Akdeniz, Çin ve Hint uygarlıklarının etraflarındaki medeniyetleri egemenlik altına almalarında kültürel faktörlerin yanı sıra endemik sindirme de etkili oldu.

Yukarıdaki değerlendirmelere bakıldığında, salgın hastalıkların, tarihsel akışı değiştirme kabiliyetinin son derece güçlü olduğunu görmek mümkündür. Buna göre salgın hastalıklar, sadece bir hastalık olarak ortaya çıkmamaktadırlar; salgın sonrasındaki süreç, dünyanın şekillendirilmesine yardımcı olmaktadır.

4.3. Salgın Hastalıkların Genel Etkileri

Salgın hastalıkların kavramsal temellerinde, herhangi bir virüsün, dünyada birden fazla ülkede ya da kıtada, oldukça geniş bir alanda yayılması ve etkisinin çok geniş alanlara yayılması hususları yer almaktadır. Bu tür durumlarda, toplumların bağışıklık açısından herhangi bir hazırlığının bulunmaması ve tedavi açısından beklenen imkanların da hazır olmaması vesilesi ile salgın, beklenenden daha hızlı yayılarak beklenenden daha kötü etkiler oluşturabilmektedir. Salgınların karakteristik özellikleri arasında yayılım hızı, farklı bölgelerde eş zamanlı olarak ortaya çıkan etkiler, özellikle grip gibi mevsimsel olarak ortaya çıkan hastalıkların bilindik dönemlerinin dışında ortaya çıkması ve belirli yaş grupları için hastalık ile birlikte ölüm riskinin çok daha fazla olması bulunmaktadır. Salgınlar, tahmin edilmeleri son derece zor olan hastalıklar olarak dikkati çekmektedir (Adıgüzel, 2020a: 307).

Salgın hastalıklar hem devlet yönetimleri hem de halk kitleleri açısından, önceden tahmin edilebilen ve kolaylıkla öngörülebilir olaylar değildir. Fakat bu tür dönemlerde, öncül olarak devlet yönetimlerinin sorumluluk almak sureti ile süreç yönetimleri son derece kritiktir. Özellikle de sağlık konularında, toplumun geleceği adına atılacak adımlar, bir devletin, her anlamda, geleceğinin şekillendirilmesine yol açmaktadır. Devlet yönetimlerinin attıkları ya da atacakları adımlar, siyasi, ekonomik, sağlık odaklı ve psikolojik konularda süreçlerin mümkün olan en pozitif noktada kalmasına yardımcı olmaktadır (Archibong, Annan ve Ekhaton-Mobayode, 2020: 2).

Salgın hastalıkların ortaya çıkışı ile birlikte hastalıkların en doğrudan ve en ağır şekilde etkilediği kesim toplumdur. Toplumun hemen her üyesi, salgın hastalıklar döneminde fiziksel ve zihinsel olmak sureti ile salgının olumsuz izlerini uzun bir süre boyunca yaşamlarında hissetmektedirler. Bu noktada, herhangi bir devlet, din, ırk, dil vb. demografik ayırım söz konusu olmamaktadır. Özellikle de salgın hastalıklar döneminde, toplumun bilgi düzeyinin geride olması, hastalıkların oluşturacağı etkilerin, olağan düzeyin de üzerine çıkmasına sebebiyet vermektedir. Sürece dair farkındalığın son derece gerilerde olması hastalıklara karşı bilinçli bir şekilde hareket edilmesini engellemekte, bu sayede de toplum için salgının etkileri daha da uzun sürmektedir (Kılıç, 2004: 13-14).

Geçmişte yaşanan salgın hastalıklar dönemine bakıldığında, toplumun konuya dair bilgi eksikliğinin yanı sıra, kendisine herhangi bir çözüm önerisi ile gelinmemesi neticesinde ortaya çıkan tabloda, salgının yayılım hızının haddinden fazla olduğu görülmüştür. Devlet yönetimlerinin, sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi adına önemli sorumlulukları söz konusu iken bu sorumluluklardan kendilerini belirli oranda soyutlamış olmaları, halk kitlelerinin, kendi çözümlerini kendilerinin üretmelerine sebebiyet vermektedir ki bu durum, sürecin işleyişi ve sağlıkla ilgili sorunlara hızlı ve kalıcı çözümler bulunabilmesi adına ciddi bir engeldir. Vebanın Avrupa’da ölüm oranının artmasına sebebiyet verdiği dönemlerde, devlet yönetimlerinin çaresizliği, halk kitlelerinin hali hazırda var olan çaresizliğinin daha da vahim bir duruma getirmiştir (Tanış, 2017: 167).

Her ne kadar salgınlardan bahsediliyor olsa da salgın olmayan hastalıkların da salgın hastalıklar dönemi ile birlikte toplum yaşamını tehdit ettiği gözlemlenmektedir. Buna göre bulaşıcı niteliği olmayan hastalıklar, ölümlere neden olma açısından ciddi birer tehdit haline gelirken, biyolojik olarak salgın hastalıkların bu durumu tehdit ettiğine inanılmaktadır. Bu denli tehlikeli bir durum, salgın hastalıkların, sadece kendi etki alanları ve kendi var oldukları dönemde değil, aynı zamanda, uzun soluklu olarak etkilerini hissettirme kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir. rakamsal olarak ele alındığında, dünya genelinde her yıl, bulaşıcı olmayan hastalıkların ölümüne neden olduğu insan sayısı 40 milyon düzeyinde olmaktadır. Bu sayı da tüm dünya genelindeki ölümlerin %70’ine denk gelmektedir. Bu durum, insani açıdan son derece önemli bir tehdit olmakla birlikte ülkelerin sağlık sistemlerine ek bir yük getirmek sureti ile ekonomik anlamda ciddi sıkıntılara sebebiyet vermektedir (Gürel ve Aslan, 2019: 363).

Başka bir açıdan ele alındığında, salgın hastalıklar, toplumun temel yaşamsal unsurlarını da riske sokmaktadır. Buna en önemli örnek, Ebola virüsünün yaşandığı Afrika’da yaşanan süreçtir. Afrika’da halk, uzun bir süre boyunca, Ebola virüsü nedeni ile temel gıda maddelerine erişememiş ve bu nedenle de halkın sağlığı ciddi zarara uğramıştır. Bunun yanı sıra sosyal anlamda da etkililiği kısıtlanan halk, bulunduğu bölgede, hastalığa karşı zorlu bir mücadele vermek zorunda kalmıştır (UNDG, 2015: 51-53).

4.4. Salgın Hastalıkların Finansal Etkileri

Salgın hastalıkların, genel olarak bir tıbbi boyutu olsa da salgının ilerlemesi ile birlikte ortaya çıkan tabloda, sorunun artık sosyoekonomik bir boyuta geçiş yaptığı gözlemlenmektedir. Salgının oluşturmuş olduğu panik ortamı, bununla birlikte ortaya çıkan geleceğe dair çeşitli endişeler, ekonomiye dair rutin faaliyetlerin ve atılımların devamlılığı açısından önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Söz konusu durumda, salgın hastalıkların, küresel ekonominin işleyişine dair, gelecek odaklı bir negatif perspektif oluşmasına sebebiyet verdiği fark edilmektedir. Salgın hastalıklar, devlet yönetimleri için ciddi ölçekli üretim ve yatırım karmaşalarına sebebiyet vermektedir. Bu karmaşa dahilinde, öncelikli olarak salgının olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasına dair ciddi ölçekli bir çaba söz konusu iken ekonominin yaşadığı gerileme hem sağlık açısından hem de sosyoekonomik konular açısından, kötü bir finansal yüke sebebiyet vermektedir (Bloom, Cadarette ve Sevilla, 2018: 46-49).

Salgın hastalıklar, tarihsel olarak ortaya çıktıkları ilk andan itibaren ülkelerin toplumsal ve ekonomik yapılarına doğrudan doğruya ve negatif yönlü olarak etki etmişlerdir. Avrupa'nın, Ortaçağ'da veba ile olan mücadelesinde bu durum son derece net bir şekilde, tarihte ilk kez görülmüştür. Buna göre yoksul Avrupa toplumu, vebanın oluşturduğu yıkıcı etkilerin neticesinde hayatını kaybederken, bu kayıpların sadece insani maliyeti olmamıştır; aynı zamanda, ölen Avrupalı çiftçilerin sayılarının son derece fazla olması, toprağı işleyecek toplum kesiminin de yok olması anlamını taşımıştır. Buna istinaden de salgın ile birlikte mahsul üretimi oranları düşmüş, vebanın oluşturduğu hastalık tehdidinin yanı sıra açlık ve finansal anlamda çöküş riski de ortaya çıkmıştır. Eldeki mamullerin fiyatlarının da piyasanın çok üzerine çıkması ile bir fırsat ekonomisinin doğduğu gözlemlenmiştir. Orta Avrupa, bu tehdidi en fazla yaşayan bölge olarak veba sonrasında toparlanması uzun yılları almıştır (Karaoğlu, 2020: 10-16).

Yine veba özelinde ele alındığında, bir salgın hastalığın, topluma ne denli zarar verebileceği konusundaki en net emarelerin görüldüğü dönemin Ortaçağ'ın veba zamanı olduğu söylemek mümkündür. Buna göre Avrupa toplumu, sadece bir salgın hastalık ile nasıl mücadele edileceğini öğrenmenin ötesinde, bu tür bir durumda ekonomik anlamda da nasıl bir mücadele sergilenmesi gerektiğini

öğrenmek durumunda kalmıştır. Çünkü Avrupa, Ortaçağ döneminin sonlarına doğru, kendi topraklarının dışındaki bölgeler ile ticaret ilişkilerini geliştirmişti. Bu tür bir gelişim Avrupa ekonomisi için değerli olduğu kadar Avrupa'nın ortakları için de son derece önemli bir ticari kaynağı da ifade etmekteydi. Fakat vebanın başlangıcı ile birlikte Avrupa'nın sadece alanı içerisinde değil, kendi topraklarının dışındaki bölgeler ve ülkeler ile olan ticari ilişkileri de tehlikeye girmiştir. Bu durum, dolaylı olarak Avrupalı tüccarların yabancı ortaklarını da olumsuz etkilemiştir (Özden ve Özmat, 2014: 67-71).

Öte yandan, salgın hastalıkların finansal etkileri ön plana çıkarıldığında, genel olarak dikkati çeken konu, petrol krizlerinin yaşanması riskidir. Dünyadaki sanayi üretiminin önemli bir bölümünün halen bağımlı olduğu petrol, salgın dönemlerinde insan dolaşımının ve üretim potansiyelinin gerilemesi ile birlikte tüketimi azalan ve tercih edilmeyen bir mamule dönüşmektedir. ABD başta olmak üzere petrol üreticisi ve tüketicisi olan ülkeler de bu süreçten aynı derecede olumsuz olarak etkilenmektedirler. Özellikle petrol üreticisi ülkeler nazarında bakıldığında sanayi operasyonlarının neredeyse durma noktasına gelmesi ve dünya ticaret hızının yavaşlaması neticesinde, dünya ekonomilerinin ortak bir tehdit ile karşılaştığı gözlemlenmiştir (Demirdöğen ve Yorulmaz, 2020: 3).

Genel olarak değerlendirildiğinde, salgın niteliğindeki hastalıkların ortaya çıkarmış olduğu olumsuz finansal etkilere dair unsurları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Dündar, 2020: 844-845):

- Salgınlar, dünya ticari ortamında bir gerilemeye neden olurken ödemeler dengesi ile birlikte yatırım potansiyellerinin gözle görülür bir şekilde gerilemesine sebebiyet vermektedir.
- Salgın hastalıklar döneminde işgücü küçülmekte, işgücü verimliliği düşmekte, üretim süreçleri sekteye uğramakta ve üretimin devam etme zorunluluğuna paralel olarak üretim maliyetleri artarken, bir arz şoku yaşanmaktadır.
- Salgının başlangıcı, sağlık açısından olumsuz etkilerinin ortaya çıkması ve yayılımı ile birlikte toplum sağlığının bir an önce düzeltilmesi adına bütün finansal kaynaklar bu alana aktarılmaktadır.

- Karantina süreçleri ile birlikte bireylerin hareket imkanlarının kısıtlanması neticesinde üretim ve tüketim aynı anda bir daralma yaşamakta ve ekonominin küreselleşme süreçleri sekteye uğramaktadır.
- Karantina ile birlikte ortaya çıkan özellikle seyahat yasağı hususu, birçok ülkenin en önemli gelir kalemi olan turizmin, ciddi ölçekli bir engel ile karşılaşmasına ve böylelikle de turizm gelirlerinin ani düşüşler yaşamasına neden olmaktadır.
- İnsanların karantina altında olmaları ya da kendilerini toplumun geri kalanından izole etmeleri neticesinde, işgücü arz-talep dengesinin bulunması söz konusudur.
- Özellikle yabancı yatırımların, pandemi sonrasındaki dönemde yatırım süreçlerinin uzun zaman sonrasına ötelenmesi neticesinde, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerin ekonomilerinin toparlanması uzun zamana yayılmaktadır.

Sıralanan unsurlara bakıldığında gerek insanların bireysel olarak aldıkları önlemler gerekse de devlet yönetimlerinin ortaya koyduğu zorunluluklar neticesinde, dünya ekonomisinin ciddi ölçekli bir daralma yaşadığı ve bu daralmanın da uzun süre boyunca varlığını hissettirdiği görülmektedir. Üretim ve işgücü açısından çeşitli zorluklarla karşılaşan sermaye, pandemi dönemlerinde, sürdürülebilirlik açısından çözümü zor sorunlarla karşılaşmaktadır.

Salgın hastalıklar, sadece kendilerini gösterdikleri dönemdeki etkileri ile değerlendirilmemektedirler. Salgınların etkilerinin, özellikle de ekonomik olarak hissedildiği dönemler, salgınların sona erdiği dönemlerdir. Her ne kadar salgın hastalığın izleri büyük ölçüde silinmiş olsa bile oluşturduğu ekonomik buhran, uzun yıllar boyunca silinmemektedir. Küresel dünyanın gerçekleri göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, salgınların varlığı ile birlikte bir bölgeden diğerine sıçrayan bir borçlanma ve finansal gerileme durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, devlet yönetimlerinin uzun vadeli planlarının da zora girmesine sebebiyet vermektedir (Bloom ve Canning, 2006: 10-12).

Özellikle 20. yüzyılın başındaki sürece bakıldığında, salgın hastalıkların, ekonomiye de olumsuz etkileri olan birçok olayın arasında ya da söz konusu olayların öncülü olduğu görülmüştür. İspanyol Gribi, Birinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından yaşanan yıkımın bir parçası olmasına karşın, aynı zamanda, 1929 yılında başlayan Büyük Buhran'ın da tetikleyicisi olmuştur. Ardından, Büyük Buhran'ın oluşturmuş olduğu etki ile İkinci Dünya Savaşı'nın temeli atılırken, bu savaşın ardından da özellikle Afrika ve Asya ülkelerinde salgınlar ortaya çıkmıştır. Tüm bu salgın hastalıklar ve olaylar, beraberinde büyük finansal yıkımları da getirmiştir (Jorda, Singh ve Taylor, 2020: 16).

Öte yandan, salgın hastalıklar döneminde, her ne kadar insan hayatı en fazla ön planda olan husus olsa da sürecin içerisinde, insanların hayatlarını kaybetmelerinin mali anlamda ciddi ölçekli sonuçları bulunmaktadır. En dikkat çekici husus, ölen her bir bireyin, ekonomi döngüsü içerisinde kendisine, bir şekilde yer edinmiş olmasıdır. Özellikle de genç ve üretken nüfus özelinde ele alındığı süre zarfında, yaşanan ölümler ile birlikte hem üreten hem de tüketen, aktif bir kesimin yaşamını kaybettiği; bunun da ekonominin sürdürülebilirlik zinciri dahilinde büyük bir kesintiye sebep olduğu gözlemlenmektedir (Brodeur vd., 2020: 4-6).

Başka bir açıdan ele alındığında, geçen dönemde yaşanan salgın hastalıklar sürecinde ortaya çıkan ekonomik sorunları aşağıdaki unsurlar ile değerlendirmek mümkün olmaktadır (European Parliamentary Research Service, 2020: 2-4):

- Şili'de, 2009 yılında ortaya çıkan H1N1 salgını, ülke ekonomisinin işgücü değerlerinde önemli bir kayba sebebiyet vermiştir ve bu rakam 16 milyon \$ düzeyine denk gelmiştir.
- Yine 2009 yılında, H1N1salgını sürecinde, ABD'nin işgücü değeri kaybı 2 milyar \$ civarında yaşanmıştır ve bu durum, ABD tarihindeki önemli finansal krizlerden birini de tetiklemiştir.
- H1N1 salgınının etkili olduğu ülkelerden bir başkası olan İngiltere'de, sağlık sisteminin iyileştirilmesi ve halkın sağlığının korunması adına harcanan fazladan bütçe 45 milyon £ düzeyine erişmiştir.

- Zika virüsünün ortaya çıktığı ve bir salgın hastalığa dönüştüğü dönemde, 2015 ile 2017 yılları arasındaki dönemde, Latin Amerika ve Karayipler ekonomileri 7 ile 18 milyar \$ arasında değişen bir kayıp yaşamışlardır.
- MERS salgınının varlığını güçlü bir şekilde hissettirmiş olduğu Güney Kore'de, 2015 yılında, turizm gelirlerinin 2,6 milyar \$ civarında bir gerileme yaşadığı gözlemlenmiştir.
- Genel olarak SARS salgınının Malezya'nın turizm ekonomisine etkisi 1,7 milyar \$ değerinde kayıp iken benzer bir kayıp Çin'de yaşanmıştır ve bu kayıp 3,5 milyar \$ düzeyinde gerçekleşmiştir.

Belirli ülkelerde yaşanan, salgın hastalıkların ekonomiye olan olumsuz etkileri incelendiğinde, ülkelerin ölçeklerine bakılmaksızın, salgınların ciddi ekonomik zararlara sebebiyet verdiği anlaşılmaktadır. Bu zararlar, ülke ekonomilerinin toparlanmasına dair süreçlerin de uzamasına sebebiyet vermektedir.

SARS salgınının yaşandığı dönemde, dünyanın en önemli ticaret ve finans alanlarından biri olan Hong Kong, 2003 yılı itibari ile salgının ekonomik anlamda vurduğu yerlerden biri olmuştur. İthalat ve ihracat açısından neredeyse durma noktasına gelen ve işletmelerin eksi hanelerde bütçeler açıkladıkları Hong Kong'da, yerel yönetimin süreci kompanse etmesi de mümkün olmamıştır. Özellikle de ihracatın, daha salgının ilk ayında %15 bir düşüş yaşaması, Hong Kong'un ekonomisinin geleceği açısından olumsuz göstergelerin bir nevi habercisi olmuştur. Turizmin %34'lük bir gerileme yaşaması ile birlikte de Hong Kong ekonomisinin temel unsurlarından biri finansal bir çöküş yaşamıştır (James ve Sargent, 2007: 16-18).

Salgınların ekonomik anlamdaki zararlarını değerlendirmek adına önem arz eden örneklerden biri de Ebola virüsü ile ortaya çıkmıştır. Afrika genelinde, 2013 ve 2016 yıllarında en ciddi etkilerini yapan Ebola salgını, yaklaşık 11.300 kişinin ölümüne sebebiyet vermiştir. Özellikle Batı Afrika ülkeleri üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, Ebola salgını, ortalama olarak ülkelerin ekonomilerine 53 milyar dolarlık bir zarar verirken, aynı zamanda, söz konusu ülkelerin ortalama olarak gayrisafi yurtiçi hasılası %20 oranında bir gerileme yaşamıştır. Salgının son

derece yıkıcı etkilerinin yaşanmış olduğu Liberya’da, ölüm oranları zaman içerisinde gözle görülür bir şekilde düşüş yaşamış olsa bile ülkenin gayrisafi yurtiçi hasıla düzeyi %8'lere kadar gerilemiştir. Virüsün kalıcı bir şekilde ortadan kaldırılması adına herhangi bir tedavi yönteminin bulunamamış olması da ülkelerin hem insani hem de ekonomik yapılarını halen tehdit etmeye devam etmektedir (Cinel, 2020: 126-127).

Türkiye de salgın hastalıklardan olumsuz etkilenen ülkelerden biri olarak dikkati çekmektedir. Bulunduğu coğrafya itibari ile salgın hastalıklar için bir geçiş yolu olarak nitelendirilebilecek olan Türkiye, salgın hastalıklar döneminde önemli bir ekonomik yük ile karşılaşmıştır. Deli Dana salgını döneminde, Türkiye Ziraatçılar Derneği verilerine göre Tarım Bakanlığı'nın konu ile ilgili tespitler açısından yapmış olduğu araştırmalar, sadece 2003 yılında 100 milyon TL'lik bir bütçeye mal olmuştur. Kuş gribi döneminde ise Türkiye’de ilk olarak 2007 yılında ciddi emareleri görülmeye başlanan hastalık, çok sayıda insanın yaşamını kaybetmesine neden olurken çok sayıda kanatlı hayvan ihtilaf edilmek zorunda kalmıştır. Bu sürecin Türkiye’ye maliyeti 53.2 milyon TL olmuştur (Orkunoğlu, 2009).

4.5. Salgın Hastalıkların Taşımacılık Sektörü Üzerindeki Etkisi

Salgın hastalıkların yaşandığı dönemlerde, dolaşım eyleminin son derece kısıtlı hale gelmesi, öncelikli olarak insanlar açısından önemli bir engeldir. Fakat dolaşımın engellenmesi, ticaretin önündeki büyük ölçekli ve tehlikeli engellerden biri olmak sureti ile en çok taşımacılık sektörünü vurmaktadır. Covid-19 pandemisinin yaşandığı son dönemde, bu sorunun etkileri fazlasıyla hissedilmiştir.

Avrupa genelinde önemli bir etki oluşturan ve bu nedenle de Avrupa’ya giriş ve çıkışların yasaklanmasına sebebiyet veren Covid-19 salgını, oluşturduğu pandemi etkisi ile uluslararası anlamda, taşımacılık sektörünün faaliyetlerini kısıtlamıştır. Özellikle de Avrupa’ya ürün taşıyan şirketlerin ve bu sürecin tedarik zinciri dahilinde bulunan şirketlerin süreçten olumsuz etkilendikleri görülmüştür. Avrupa sınır kapılarından dönen tırlar ve diğer yüklü araçlar hem kurumsal hem de ulusal ekonomilerin sarsılmasına sebebiyet vermiştir. Hem kara hem deni hem de havayolu

mal taşımacılığındaki aksamalar, birçok şirketi hazırlıksız yakalamıştır (UTIKAD, 2020).

Öte yandan, uluslararası anlamda, internet üzerinden tekil ve toplu siparişlerin ani bir şekilde kesintiye uğraması ile birlikte uluslararası taşımacılık sektöründe, %60'ın üzerinde bir daralmanın yaşandığı gözlemlenmiştir ki böylesine bir daralma, sektörün tüm aktörleri ile faaliyetlerin durma noktasına gelmesi anlamını taşımaktadır. Bu vesile ile ithalat oranlarında ciddi ölçekli bir gerileme yaşanırken, söz konusu gerilemenin, ulusal pazardaki taşımacılık faaliyetlerini ve lojistik operasyonlarını yavaşlattığı gözlemlenmiştir. Özellikle de 2020 yılının Mart ayı itibari ile hemen hemen her ülkenin taşımacılık faaliyetlerinin, yıllık olarak tahmin edilen oranlardan çok fazla bir daralma yaşadığı fark edilmiştir (Hürriyet, 2020).

Taşımacılık sektörünün Covid-19 pandemisi sürecinde, havaalanları ve deniz limanlar nezdinde yaşadığı daralma, bu alanların her türlü taşımacılık faaliyetine kapatılması neticesinde ortaya çıkmıştır. Böylesine bir dolaşım engeli havadan ve denizden, yüklü miktarlarda ürünün taşındığı dünya genelinde karayolu ve demiryolu taşımacılığına yönelimleri hızlandırmıştır. Fakat hali hazırda bu taşımacılık türlerinin de salgın nedeni ile mevcut yıllık kapasitesinin sadece %30'u kadar operasyonlar gerçekleştirebilmesi ve havayolu ile denizyolu taşımacılığı kadar geniş bir taşıma ağına sahip olmaması, yıllık gelir beklentilerinin dünya genelinde, gözle görülür bir şekilde düşüş yaşamasına sebebiyet vermiştir (Wu vd., 2020: 1561-1562).

Dünya genelinde önemli bir yeri bulunan ve dünya gıda taşımacılığının devinimi açısından değerli bir yeri bulunan soğuk zincir taşımacılığının da süreç içerisinde önemli bir yerinin bulunduğunu görmek mümkündür. Fakat Covid-19 önlemleri kapsamında, soğuk zincir operasyonlarının durdurulması ile birlikte birçok gıda ürününün zayıf olarak kayıtlara geçmesi riski doğmuştur. Bu tür bir risk neticesinde sektörün içerisinde bulunan ve sektörün dışarıdan destekleyicisi olan tüm aktörlerin, özellikle gıda sektörü üzerinden ciddi birer zarar tehdidi ile yüzleşmesi söz konusu olmuştur (Yazıcı, 2020: 396-397).

Bu noktaya kadar, sürecin kurumsal anlamdaki etkileri göz önünde bulundurulmuş olsa da sektörün çalışanlarının da ani bir şekilde sürecin dışında kaldıkları gözlemlenmiştir. Buna göre taşımacılık sektörü çalışanları, sektör

faaliyetlerinin minimum düzeye indirilmesi ile birlikte ya işsiz kalmış ya da hak ettikleri ücretin çok düşük bir kısmını, bağlı oldukları şirketlerden tahsil etmek durumunda kalmışlardır. Bu tür bir durum, hali hazırda, salgın hastalıkla boğuşmak adına evine kapanan çalışanların faaliyetlerinin potansiyelini aşağıya çekerken hem onların hem de bağlı oldukları şirketlerin finansal yapılarını zarara uğratmıştır (DİSK, 2020).



5. BİR ARAŞTIRMA YÖNTEMİ OLARAK BÜTÜNLEŞİK LİTERATÜR TARAMASI

5.1. Literatür Taraması Yöntemleri

Literatür taramasında araştırma konusu ile ilgili daha önce yayınlanmış kitaplar, makaleler, tezler, konferans bildirimleri, tarihi kayıtlar ve raporlar gibi eserler aranır, bulunur, incelenir ve bu sayede çalışmaya katkı sağlayacak bilgiler elde edilmeye çalışılır. Literatür taramasının amacı kısaca, araştırma konusunda ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Demirci, 2014: 74).

Sistemik literatür taraması, alanında uzman kişiler tarafından elde edilebilir en iyi araştırma kanıtını belirlemek için benzer yöntemler ile yapılmış çok sayıda araştırmanın yapılandırılmış ve kapsamlı bir sentezidir. Sistemik derlemenin literatür bakımından önemi, kanıta dayalı uygulamalarda en güçlü kanıtların üretildiği bir araştırma yöntemi olmasıdır (Karaçam, 2013: 26). Öte yandan, yarı-sistemik literatür taraması, örneğin teorik yaklaşımları veya temaları haritalamak ve literatürdeki bilgi boşluklarını belirlemek için tercih edilen bir yöntemdir (Snyder, 2019: 333).

Bütünleştirici literatür taraması, belirli bir konu hakkındaki mevcut bilgileri toplamakta, aynı konuya dair bağımsız çalışmaların sonuçlarını belirlemekte, elde edilen veri ve bilgileri analiz etmekte ve sentezlemektedir. Bu şekilde, literatürde, belirli bir konu ile ilgili olarak kullanılan tüm kaynakların değerine atıfta bulunmak sureti ile bir araştırma gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır. Bütünleştirici literatür taraması, belirli bir konu hakkında sadece politikaların, protokollerin ve prosedürlerin geliştirilmesini değil, aynı zamanda, değinilen konu hakkında, günlük uygulamanın gerektirdiği eleştirel değerlendirmeyi de içermektedir (de Souza, da Silva ve de Carvalho, 2010: 103). Bu çalışmada da araştırma yöntemi olarak bütünleştirici literatür taraması kullanılmıştır.

5.2. Bütünleştirici Literatür Taraması

Bütünleştirici bir literatür taramasında, erişilebilir evren, bir konuyla ilgili tüm yayınlanmış eserlerdir. Erişilebilir evren, birincil araştırmaya dahil edilen ve gözden geçirenin hakkında bilgi edinebildiği tüm kaynakları içermektedir. Seçilmiş veri tabanları, yayın yılları ve konu başlıkları, erişilebilir evrenin genel çerçevesini belirleme adına kullanılmaktadır. Bu aşamada, Ganong, çalışmalar için kullanılacak kaynaklar için çeşitli kriterlerin oluşturulmasını önermektedir. Bütünleştirici bir inceleme yazmanın döngüsel bir yaklaşım içerdiği göz önüne alındığında, Ganong, içerik oluşturma ve toplama kriterlerinin geçici olması gerektiğine inanmaktadır. İncelenen literatürden elde edilen bulgular yeterli olarak değerlendirilmiyorsa, önemli veya metodolojik değişiklikler yapılmalıdır (Russell, 2005: 3-4).

Whittemore ve Knafl bütünleştirici bir literatür taramasına dayalı araştırmalarda, araştırmacının sistematikliğini ve üzerine fazla çalışılmamış bir konuya dair olarak geçmiş verilerin toplamından oluşması gerektiğini dile getirmektedirler. Whittemore ve Knafl'ın bütünleştirici literatür taramasında (i) problem tanımlama; (ii) literatürün sistematik olarak araştırılması ve makalelerin yeri; (iii) bireysel makalelerden veri alınması; (iv) seçilen makalelerin değerlendirilmesi; ve (v) veri analizi ve sonuçların sunumu şeklinde aşamaların varlığı söz konusudur (Pajakoski vd., 2021: 2).

Christmals ve Gross (2017: 8-9), yaptıkları, bütünleştirici literatür taramasında, kapsamlı bir çerçeve geliştirmek üzere, başlıca bütünleştirici inceleme modellerini araştırma sürecine dayalı, 'en uygun' çerçeve sentezini kullanmışlardır. 'En uygun' çerçeve sentezi, verilerin tematik olarak analiz edildiği, tümdengelim metoduna dayalı temalar ve kodlar oluşturmayı öngörmektedir. Bu yaklaşım, verileri analiz ederken a priori kodlar, temalar ve kalıplar kullandığından, diğer nitel veri sentezi prosedürlerine kıyasla hızlı, pratik ve çok şeffaf olarak kullanılmaktadır. Çerçeveye sığmayan veriler yinelemeli olarak kabul edilmekte ve tümevarıma dayalı metodun tematik analiz kullanılarak değerlendirilmektedir. Sentez iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, bütünleştirici literatür tarama modellerinin (araştırma süreci-kavramsal, ampirik, yorumlayıcı ve iletişim aşamaları) çerçevesinde sentezlenmesi söz konusudur. İkinci aşamada ise birinci aşamanın sonuçları, araştırma raporunun (Giriş, Literatür taraması, Metodoloji, Sonuçlar ve Tartışma,

Sonuç ve Öneriler bölümleri dahil olacak şekilde), araştırma kısmı dahil olmak üzere senkronize edilmesidir.

Tablo 1: Literatür incelemelerine dair yaklaşımlar

<u>Yaklaşım</u>	<u>Sistematiik</u>	<u>Yarı Sistematiik</u>	<u>Bütünleştiriici</u>
Tipik amaç	Kanıtları sentezleyin	Araştırma alanına	Eleştiri ve sentez
Araştırma soruları	ve karşılaştırın	genel bakış ve zaman	Dar veya geniş
Arama stratejisi	Özel	içindeki gelişimin	Genellikle sistematik
Örnek özellikler	Sistematiik	takibi	değil
Analiz ve değerlendirme	Nicel makaleler	Geniş araştırma alanı	Araştırma makaleleri,
Katkı örnekleri	Nicel	Sistematiik olabilir	kitaplar ve diğer
	Etki kanıtı	veya olmayabilir	yayınlanmış metinler
	Politika ve uygulama	Araştırma makaleleri	Nitel
	hakkında bilgi	Nitel-nicel	Taksonomi veya
	paylaşımı	Bilgi durumu	sınıflandırma
		Literatürden çeşitli	Teorik model veya
		temalar	çerçeve
		Tarihsel bakış	
		Araştırma gündemi	
		Teorik model	

Kaynak: Snyder, 2019: 334

Yukarıda, Şekil 1’de görüldüğü üzere Snyder, kendi çalışmasında, bütünleştirici literatür taraması yöntemini kullanmakla birlikte, farklı inceleme metodolojileri türleri arasında sistematik ve yarı sistematik olarak ayırım yapmaktadır. Sistematik incelemeler, araştırma stratejisi ve incelemeye dahil edilecek eserlerin seçilmesi için katı gereksinimlere sahip olsa da, bunlar, belirli bir soruda araştırma koleksiyonunun neyi gösterdiğini sentezlemede etkilidir ve politika ve uygulamaya bilgi verebilecek nitelikte etki yaratabilmektedir. Fakat Snyder, sistematik incelemeleri her zaman en iyi strateji olarak görmemektedir. Bunun yerine, yarı sistematik bir literatür taraması, örneğin teorik yaklaşımları veya temaları haritalamak ve literatürdeki bilgi boşluklarını belirlemek için iyi bir strateji olabilir. Bazı durumlarda, bir araştırma sorusu daha yaratıcı bir veri toplama gerektirmektedir. Bu tür durumlarda, derlemenin amacı, konuyla ilgili o ana dek kadar yayınlanmış tüm makaleleri kullanmak değil, yeni teorik modeller oluşturmak şeklinde belirlenmektedir (Snyder, 2019: 333-334).

Bu araştırmada, Pajakoski vd. (2021: 3) tarafından gerçekleştirilen bir kaynak taraması yöntemi benimsenmek sureti ile www.sciencedirect.com isimli, akademik kaynak veritabanına sahip olan web sitesinde, konu ile ilgili olan kaynaklar taranmıştır.



6. COVID-19 SALGINININ SİVİL HAVACILIKTA YARATTIĞI DEĞİŞİM ve DÖNÜŞÜMÜN STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, 2020 yılı itibari ile tüm dünyada etkili olan ve birçok farklı sektörü, finansal açıdan etkileyen Covid-19 salgınının, spesifik olarak sivil havacılık sektörü üzerinde yarattığı etkilerin neden olduğu değişim ve dönüşümün araştırılmasıdır. Bu tür bir çalışmanın içerisinde de söz konusu değişim ve dönüşüm ile birlikte sivil havacılık sektörü içerisindeki şirketlerin, stratejik yönetim anlayışlarının nasıl şekillendirildiğinin değerlendirilmesidir.

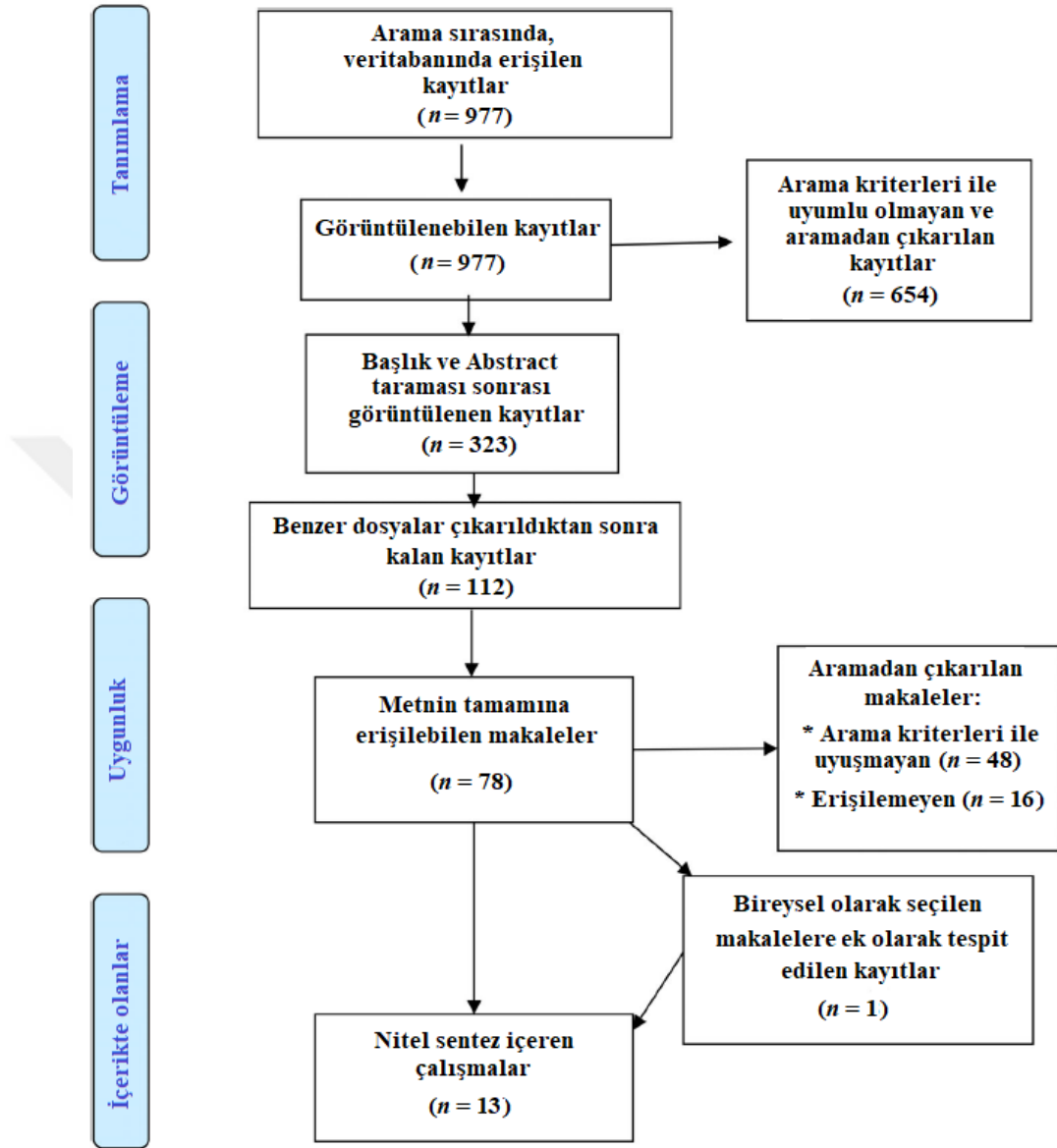
Covid-19 salgını, sivil havacılık sektörünü yoğun ve olumsuz bir şekilde etkilemiş olmakla birlikte sektörün bir değişime ve dönüşüme uğraması konusunda tetikleyici etkisi olmuştur. Bu değişim ve dönüşüm, sivil havacılık sektörünün, yaşanan finansal kayıpların giderilmesi adına, özellikle de gelecek perspektifi için stratejik bir yönetim anlayışının benimsenmesinin zorunluluğunu ortaya koymuştur. Hali hazırdaki havayolu taşımacılığı yaklaşımları, Covid-19 salgını ile birlikte farklılaşırken, bu yeni dönemin hem mevcut zararları giderebilmesi hem de gelecek adına yeni ve karlı adımların atılması için stratejik olarak sektörün tüm unsurlarının değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, söz konusu değişim, dönüşüm ve stratejik yönetim anlayışları bir arada ele alınmakla birlikte sürecin getirilerine karşı atılacak adımlar da değerlendirmeye tabii tutularak literatürün bu konuda ortaya koymuş olduğu verilerin ve bilgilerin yeterliliği de tartışmaya açılmaktadır.

6.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma, bütünleştirici bir literatür taraması temeline dayanmakla birlikte literatürde elde edilen veriler ve bilgiler, sürecin, sivil havacılık sektörü aktörlerine getirileri ile birlikte analiz edilmektedir. Analiz için de literatürdeki araştırmalardan

yararlanılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmalar, çeşitli veri tabanlarında yer alan ve konu ile ilintili olarak güncel olan kaynakları teşkil etmektedir.



Şekil 1: Yeniden tasarlanan bir PRISMA akış şeması: Veri tabanı arama ve makale seçimi

Şekil 1 üzerinde gösterildiği üzere, www.sciencedirect.com isimli, akademik kaynak veri tabanına sahip olan web sitesinin arama motorunda, “aviation pandemics” anahtar kelimeleri kullanılmak sureti ile bu araştırmanın konu başlığına paralel olarak yapılan taramada, toplam 977 adet kaynak elde edilmiştir. Aramanın filtreleme kısmındaki araçların kullanımı neticesinde, bu araştırmanın başlık ve içeriği ile doğrudan ilintili olduğu görülen, toplam 323 kaynağa erişilmiştir. Bu

kaynaklar arasında, birbirleri ile başlık ve içerik olarak benzer olanlar çıkarıldıktan sonra geriye 112 kaynağın kaldığı görülmüştür. Söz konusu kaynaklar arasında ise ücretsiz olarak tam metnine erişilebilen kaynakların sayısının ise 78 olduğu görülmüştür. Yapılan son tarama ile birlikte erişilen söz konusu 78 kaynağın arasından, arama kriterleri ile nihai olarak uyuşmayan ve içeriğine nitelikli olarak erişilemeyen toplam 65 kaynağın çıkarılması neticesinde, bu araştırma ile doğrudan ve net olarak ulaşılabilecek şekilde elde edilen 13 kaynağın bulunduğu tespit edilmiştir.

Kaynaklara erişim sürecinde, erişilemeyen kaynakların ücretli, kısıtlı erişim izninin bulunması, birbirine benzer içerikte çok sayıda kaynağın söz konusu olması ve başlık ile içerik arasında uyumsuzluklar bulunan çalışmalara rastlanması gibi sorunlar nedeni ile www.sciencedirect.com adresinden, aşağıda, Tablo 2’de yer alan kaynaklardan faydalanılmıştır.

Tablo 2: www.sciencedirect.com web sitesinde taranan kaynakların künyesi

<u>Yazar(lar)/Tarih</u>	<u>Başlık</u>	<u>Amac</u>	<u>Katılımcı, Tasarım, Data ve Analiz</u>	<u>Bulgular</u>
Amankwah-Amoah, J. (2020)	Not: Dikkat, Dikkat, Dikkat Çevresel Şoklara Yanıt Verme: Küresel Havayollarının COVID-19'a Verdiği Yanıtlara İlişkin Görüşler	Salgın hastalıkların, sivil havacılık sektörünün ulaşım ile insanları nasıl etkilediği	Havayolu şirketi yöneticileri ile mülakat	Sivil havacılık sektörünün yaşamış olduğu finansal gerilemede, yolcular, havayolu taşımacılığı ya da havayolu şirketlerinden ziyade diğer yolculara ve gidilecek destinasyondaki insanların sağlık durumuna güven duymamaktadırlar
Wilson, M. E. ve Chen, L. H. (2020)	Yolcular Yeni Coronavirüse (2019-nCoV) Kanat Açtı	Pandeminin yayılmaması adına alınan uçuş önlemlerinin etkililik derecesi	122 yolcu ile gerçekleştirilen anket	Pandeminin yayılmaması adına alınan uçuş önlemleri, sektörün sadece bugünkü değil, gelecekteki operasyonlarının tehlikeye girmesine sebebiyet vermektedir.
Akbar, Y. H. ve Kisilowski, M. (2020)	Pazarlık Yapmak ya da Pazarlık Yapmamak: COVID-19 Dünyasında Havayolları, Meşruiyet ve Pazar Dışı Strateji	Sektörel sorunların tespiti	Havayolu şirketi yöneticileri ile mülakat	Havayolu şirketlerinin ve diğer bazı sektör aktörlerinin, stratejik düşünmek ve bu düşüncelerini, sektörün sürdürülebilirliği konusunda kullanmak adına sorunları bulunmaktadır.
Serrano, F. ve Kazda, A. (2020)	Havaalanlarının Geleceği Postası COVID-19	Havalimanlarının operasyonel yapısına dair bir değerlendirme	Sektörel haber ve verilere dayalı analiz	Havalimanı yönetimlerinin süreçte yavaş bir uyumluluk süreci içerisinde olmaları, havalimanları üzerinden, salgının, hızlı bir şekilde yayılmasına sebebiyet vermektedir.
Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. ve Osabutey, E. L. C. (2021)	COVID-19 ve İş Yenileme: Küresel havayolu Endüstrisinden Dersler ve İçgörüler	Sektörün yaşadığı ani çöküşlerin, toparlanma açısından yarattığı fırsatların değerlendirilmesi	Pakistan Uluslararası Havayolları ve Sri Lanka Havayolları'nın operasyonlarının incelenmesi	Çalışanlara, sadece sektörel anlamdaki hususlar konusundaki eğitimleri değil, aynı zamanda, stratejik olarak süreçleri yönetebilmeleri adına, çevresel farkındalıklarının artırılması adına da eğitim verilmesi gerekmektedir.
Linden, E. (2021)	Pandemiler ve Çevresel Şoklar: Havacılık Yöneticilerinin Uzun Vadeli Planlama için COVID-19'dan Öğrenmesi Gerekenler	Sivil havacılık sektöründe görev alan yöneticilerin görüşlerinin değerlendirilmesi	Yöneticiler ile mülakat	Yöneticiler sadece anlık olarak gelişen ve ortaya çıkan sorunların çözümüne odaklanmaktadır ve gelecek odaklı, kalıcı çözümler için kendilerini sürece dahil etmemektedirler.
Suau-Sanchez, P., Voltés-Dorta, A. ve Cugueró-Escofet, N. (2020)	COVID-19'un Hava Taşımacılığı Üzerindeki Etkisinin Erken Bir Değerlendirmesi: Sadece Başka Bir Kriz mi Yoksa Bildiğimiz Havacılığın Sonu mu?	Devlet yönetimlerinin süreç içerisindeki yerinin araştırılması	Devlet yetkilileri ve sektör yetkilileri ile görüşme	Devlet yönetimleri, sektörün toparlanması ve operasyonel dönüşümün sağlıklı olabilmesi adına, yardımları stratejik bir planlama ile yapmalı ve süreci yönetmelidir.
Gössling: (2020)	Riskler, Dayanıklılık, Hava Taşımacılığı	Devlet yönetimlerinin sektöre sağladığı finansal destek miktarının incelenmesi	Finansal yardımların analizi	Sektörün, krizden çıkış adına belirlediği fiyat politikalarının sektörün yolcu talebini azaltabilme riskini söz konusudur. Bu tür bir risk, sivil havacılık sektörü açısından son derece zorlayıcı olabileceği gibi finansal toparlanma sürecini de zorlaştırabilecektir
Dube, K. D., Nhamo, G. N. ve Chikodzi, D.	Covid-19 Salgını ve Küresel Havacılık Endüstrisinin Toparlanması	Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerindeki havayolu	Finansal ve yönetsel verilerin ve	Havayolu şirketleri başta olmak üzere, sivil havacılık sektöründe, değişime ve dönüşüme ihtiyaç duyan tüm şirketler için pandemi ile

(2021).	İçin Beklentiler	şirketlerinin operasyonel nitelik değişimlerinin değerlendirilmesi	değerlerin analizi	birlikte kendilerini gözden geçirme dönemi ortaya çıkmıştır.
Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. ve Wood, G. (2021).	Covid-19 ve İş Başarısızlıkları: Teori ve Pratik için Deneyim, Ölçek ve Kapsam Paradoksları	Sektör içerisinde, KOBİ olarak nitelendirilen şirketlerin faaliyetlerinin incelenmesi	Yöneticiler ile mülakat	Sürecin sağlıklı sonuçlar verebilmesi ve stratejik açıdan doğru sonuçların alınabilmesi adına, değişime gidilecek operasyonel faaliyetlerin doğru şekilde tasarlanması gerekmektedir.
Miani, P. vd. (2021).	COVID-19 Pandemisinin Mevcut Yükseköğretim Havacılık Eğitimi ve Gelecekteki Kariyerler Üzerindeki Etkisi: Öğrencilerin Perspektifi	Covid-19 süreci dahilinde, sivil havacılık alanında eğitim alan öğrencilerin, sektör hakkındaki algılamalarının değerlendirilmesi	250 yolcu ile gerçekleştirilen anket	Öğrenciler, sektörün işleyişini, pandemi sürecinde yakından takip ettikleri süre zarfında, krizin yarattığı ortamın kurumsal olarak yönetimi ve çalışanların durumu konusunda olumlu düşünmediklerini görmüşlerdir.
Albers: ve Rundshagen, V. (2020).	Avrupa Havayollarının COVID-19 Pandemisine Stratejik Tepkileri	Havacılık sektörünün operasyonel yönetim anlayışındaki dönüşümü ve stratejik açıdan sürecin tasarımına dair yaklaşımları, Avrupa'daki şirketler özelinde araştırılması	Yönetimsel verilerin ve değerlerin analizi	Yolcu taşımacılığında kargo taşımacılığına doğru yaşanan değişim, sürecin getirileri ve elde edilen veriler dahilinde başarılı ve nitelikli bir hamle olarak değerlendirilmiştir.
Gkiotsalitis, K. ve Cats, O. (2020).	COVID-19 Pandemi Krizi Altında Toplu Taşıma Planlamasının Uyarlanması: Araştırma İhtiyaçları ve Yönlerine İlişkin Literatür Taraması	Havayolu şirketleri ve tedarik zinciri dahilindeki işletmelerin operasyonlarının niteliğinin araştırılması	Operasyonel faaliyetlerin ve verilerin değerlerin analizi	Araçlar, ulaşım gerçekleştirmedikleri süre zarfında, nitelikli bir şekilde dezenfekte edilirse ve bu durum, doğru şekilde tanıtımı yapılan bir süreç olarak ortaya konursa, yolcuların algılamalarının yönetimi açısından son derece önemlidir.

www.sciencedirect.com yer alan ve yukarıda, Tablo 2'de sıralanan kaynakların dışında, yerli ve yabancı literatürde, konu ile ilgili farklı kaynaklara erişilerek, bu araştırma içerisinde kullanılmışlardır. Fakat bu kaynaklar hem birbirinden bağımsız ve farklı adreslerden elde edilmiş hem de hepsinin erişimi noktasında, www.scholar.google.com adresi üzerinde, birbirinden farklı anahtar kelimeler kullanılmak sureti ile araştırma için kaynak toplanmıştır.

Araştırmada, analiz yöntemi olarak kullanılan bütünleştirici bir literatür taraması, bir konuyla ilgili mevcut literatürü bütünlük bir şekilde analiz eden ve sentezleyen, incelenen konu hakkında yeni çerçeveler, bakış açıları ve bilgiler üretilmesine izin veren bir araştırma biçimidir (Jarosz, 2017: 88). Bu araştırma sırasında da Torraco (2016) tarafından, bütünleştirici bir literatür taraması için ön plana çıkarılan kriterler ön planda tutulmuştur.

Araştırmacının, bütünleştirici bir literatür taraması için ön plana çıkardığı, kullanılacak kaynaklar şu şekildedir (Torraco, 2016: 3):

- Konu ile doğrudan ilintili ve dönemsel olarak konunun özüne yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalara dayalı makaleler ve kitaplar.
- Konuya dair anlık gelişmeleri ön plana çıkaran ve konuya müdahil olan kişi ve kuruluşlara dair verilerin ve bilgilerin içerisinde yer aldığı haberler.
- Konu ile ilgili olarak çeşitli faaliyetler yürüten kurum ve kuruluşların yayınlamış oldukları raporlar.
- Konunun geçmişinden bugününe ışık tutan nitelikteki makale ve kitaplar.

Öte yandan Torraco, bütünleştirici literatür taraması ile elde edilen geçmişe dayalı ve mevcut kaynaklardan elde edilecek olan bilgilerin değerlendirilmesi neticesinde, geleceğe dair bir öngörünün de oluşturulmasının son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Torraco, elde edilen veri ve bilgilerin hem araştırmayı gerçekleştiren/gerçekleştirenler hem de araştırmadan faydalananlar için araştırmanın konusu hakkında bir gelecek perspektifi oluşturmasının önemine değinmektedir (Torraco, 2016: 15).

Nihai olarak ise Torraco, yapılan bütünleştirici literatür taramasının, aşağıdaki sorulara cevap verip veremediğın istinaden, taramanın bir sağlamanın yapılması gerektiğini önermektedir:

- Bütünleştirici literatür taraması neyi ele alacaktır (yani, yeni bir konunun gözden geçirilmesi mi? olgun bir konu mu?). İncelemenin konusu açıkça tanımlanmış mı? Derlemenin kapsamı ve sınırları, gözden geçirilecek ve gözden geçirilmeyecek literatür gövdelerini gösterecek şekilde ayrılmış mı?
- Bütünleştirici literatür taramasına ihtiyaç var mı? Bütünleştirici bir literatür taraması, sorunu ele almak için en uygun araştırma biçimi

midir? İnceleme makalesi, alandaki yeni düşünceye önemli, katma değerli bir katkı sağlayacak mı?

- Yazarın literatür taraması üzerine aldığı bakış açısı okuyuculara açıklanıyor mu (örneğin, tarafsız temsile karşı bir konum veya bakış açısı benimsemek)? Yazarın literatür taramasına ilişkin varsayımları belirtilmiş mi?
- Bütünleştirici literatür taraması etkili bir şekilde organize edilmiş mi?
- Bütünleştirici literatür taramasını yürütmek için yöntemler yeterince tanımlanmış mı?
- İnceleme, konuyla ilgili mevcut literatürü eleştirel olarak analiz ediyor mu (yani, bir eleştiri sağlıyor mu)?
- Bütünleştirici literatür taraması, literatürdeki bilgiyi, konuyla ilgili yeni bilgi birikimine önemli, katma değerli bir katkı olarak sentezliyor mu?
- Bütünleştirici literatür taraması, konuyla ilgili daha fazla araştırma yapmak için sorular formüle ederek gelecekteki araştırmalar için temel oluşturuyor mu?
- Bütünleştirici literatür taraması, yazar tarafından model veya çerçeveyi literatürün gözden geçirilmesi ve eleştirisinden sentezlemek için kullanılan mantığı ve kavramsal akıl yürütmeyi tanımlıyor mu?
- Bütünleştirici literatür taraması konunun veya alanın geleceğini araştırıyor mu? İnceleme, konunun geleceğini şekillendiren faktörleri tanımlıyor, alanda bekleyen gelişmeleri tartışıyor ve gelecekteki olayların ve eğilimlerin yönünü değerlendiriyor mu?
- Bütünleştirici literatür taraması açık, özlü, anlaşılır yazı için incelenmiş ve revize edilmiş mi?

Torraco'nun bu sorularına istinaden, araştırmada, çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler ve bilgiler, öncelikli olarak bir arada değerlendirilerek bir durum tespiti yapılacak, daha sonrasında ise ortaya çıkan tabloya dair bir yorumlama gerçekleştirilmek sureti ile de geleceğe dair bir öngörüde bulunulacaktır.

6.3. Araştırmanın Bulguları

6.3.1. Pandemi Döneminde Sivil Havacılıkta Sektörel Operasyonların Değişim ve Dönüşümünün Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkisi

6.3.1.1. Dünya Genelindeki Durumun Analizi

Dünya genelinde birçok sektörün olduğu gibi sivil havacılık sektörünün de Covid-19 pandemisi ile birlikte genel olarak bir çöküş yaşadığı görülmektedir. Bu çöküş, sektörün içerisinde bulunduğu finansal zorlukların tırmanmasına neden olurken, aynı zamanda, sektörün gelecek için söz konusu olan öngörülerini de ortadan kaldırmıştır. Bir başka deyişle sektör, gelecek adına atılacak tüm adımları ertelediği gibi kendisi adına yeni bir yol haritası belirlemek için köklü bir değişime sebebiyet vermiştir.

Avrupa Parlamentosu'nun (2020: 4), konuya dair yapmış olduğu araştırmada, sektörün, daha önce de salgın hastalıklardan olumsuz etkilenmiş olmasına karşın, Covid-19 sürecinin çok daha ağır sonuçlarının olduğu görülmüştür. Söz konusu araştırmada, IATA'nın yayınladığı bültene göndermede bulunulmuş ve IATA'nın, sivil havacılık sektörü ile ilgili bugüne dek söz konusu olan en ciddi krizi yaşadığına dair tespitine yer verilmiştir. Bültenin sonuçlarına göre 2003 yılında sektör, SARS virüsünün yarattığı salgın ile birlikte Asya-Pasifik havayollarının yıllık yolcu kilometre/mil gelirlerinin %8'lik kayıp yaşamasına sebebiyet verdiği belirtilmiştir. Bu kaybın, dönemin şartlarına göre altı milyar dolarlık bir maliyete denk geldiği görülmüştür. Yine aynı bültende, MERS salgını tehdidi ile oluşan uçuş kesintilerinin, uluslararası olarak sektörde, %12'lik bir gelir kaybına sebebiyet verdiği görülmüştür.

Amankwah-Amoah (2020: 4-8), pandemi sürecinde gerçekleştirildiği, konu ile ilgili araştırmasında, salgın hastalıkların, sivil havacılık sektörünün ulaşımla insanları bir yerden bir yere taşıma görevine istinaden yayılmasına imkan sağlayacağı endişesi ile en fazla zarar gören sektör olduğunu belirtmiştir. Araştırmacının tespitleri

arasında ön plana çıkan en önemli husus, sivil havacılık sektörünün yaşamış olduğu finansal gerilemede, yolcuların, havayolu taşımacılığı ya da havayolu şirketlerinden ziyade diğer yolculara ve gidilecek destinasyondaki insanların sağlık durumuna güven duymamalarıdır. Bu durumun düzelmesi için Amankwah-Amoah, havayolu şirketleri başta olmak üzere sektör içerisindeki tüm şirketlerin kademeli, uygulanabilir, uyumlu hale getirilebilir ve sürdürülebilir bir stratejik dönüşüm gerçekleştirmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Hem sektörel anlamdaki uygulamalara hem de literatürdeki araştırma önerilerine bakıldığında, sivil havacılık sektörü için hizmetin pazarlanması ve toplum nazarındaki olumlu görüntüsünün güçlendirilmesi adına, mutlak olarak bir yönetim anlayışı değişikliğine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Bu değişim, sivil havacılık sektörünün sadece bugünkü kurtuluşu açısından değil, bundan sonraki süre zarfında karşılaşılabileceği durumlara karşı bir hazırlık olarak da önemlidir.

Wilson ve Chen'in (2020: 1) yaptığı çalışmada, pandeminin yayılmaması adına alınan uçuş önlemlerinin, sektörün sadece bugünkü değil, gelecekteki operasyonlarının tehlikeye girmesine sebebiyet verdiği fark edilmiştir. Araştırmacılar, öncelikle Çin'den diğer ülkelere olan uçuşların durdurulması ile başlayan süreç zaman içerisinde hastalığın Güney Kore, Hong Kong ve Japonya'ya yayılması ile Asya'da; İran, İtalya ve İspanya'da yayılması ile de Avrupa'da, sektörün işleyişine zarar verdiği yönünde tespitlerde bulunmuşlardır.

Literatürde, salgın hastalıkların sivil havacılık sektörüne vermiş olduğu zararların ne boyutta olduğuna dair çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Domuz gribi salgını, ebola salgını, kuş gribi ve SARS salgını ile şap hastalığı tehdidinin, sivil havacılık sektörü ile birlikte turizm sektörüne ağır bir darbe indirdiği görülmüştür. Araştırmaların ortak noktası, özellikle turizm sektörünün, sivil havacılığın hemen ardından, süreçten en hızlı etkilenen sektörlerin başında geldiğini göstermektedir. Haque ve Haque (2018), Bruney turizm sektörünün, sivil havacılık nezdinde süreçten nasıl etkilendiği araştırmasında ve Kuo et al. (2008) SARS salgınının uçuşları nasıl etkilediğini düşündükleri çalışmalarında, turizmin genel olarak salgından nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. İki çalışmada da ortak nokta, salgın haberlerinin yayılması ile birlikte havayolu şirketlerinin bilet satışlarının gözle görülür bir şekilde düşüş yaşaması ve buna istinaden de turizm sektöründe, çok

sayıda şirketin iflas noktasına gelmiş olduğu tespitidir (Çeti ve Ünlüöner, 2019: 110).

CAPSCA, sektörün geneline dair salgının ilk ortaya çıktığı dönem ile ilgili yapmış olduğu araştırmada, Tablo 3'te yer alan verileri paylaşmıştır.

Tablo 3: Ülkelerin Uluslararası Yolcu Koltuk Kapasitelerinde Düşüş (Mart 2020 İtibariyle)

Ülke	Planlanan Kapasite Değişimi	Kapasite Değişim Oranı (%)
Çin	14,734,300	-82
İtalya	6,852,300	-60
Güney Kore	6,511,100	-70
Japonya	5,686,700	-50
Almanya	5,331,200	-28
Hong Kong	5,305,300	-76
ABD	4,617,500	-18
Tayland	4,451,400	-45
İngiltere	4,261,200	-19
Tayvan	4,026,700	-62
İspanya	3,289,600	-23
Singapur	3,172,100	-43
BAE	3,106,000	-24
Fransa	2,839,300	-22
Türkiye	2,769,000	-34
Vietnam	2,564,200	-55
Malezya	2,424,100	-41
Hindistan	1,926,300	-27
Suudi Arabistan	1,734,900	-31

Filiinler	1,626,200	-44
İsviçre	1,567,900	-26
Endonezya	1,402,000	-32
Kanada	1,125,900	-15
Avusturya	1,119,300	-28
Rusya	1,081,500	-18
Avustralya	1,058,200	-23
Hollanda	1,027,200	-14
Belçika	1,000,500	-29
Katar	968,400	-20
Portekiz	948,100	-22
<u>Dünya Toplamı</u>	121,831,580	-32

Kaynak: CAPSCA, 2020.

CAPSCA'nın raporunda ortaya çıkan değerlere bakıldığında, salgının ilk çıkış noktası olan Çin'de yaşanan %82'lik bir uçuş oranı düşüşü, sektörün içerisinde bulunduğu sorunların temeline işaret etmektedir. Çin gibi nüfus yoğunluğu son derece yüksek oranda olan bir ülkeden gerçekleştirilen ve o ülkeye söz konusu olan uçuşların oranının son derece düşük olması, sektör açısından son derece büyük bir finansal tehdide işaret etmektedir. Araştırmanın ortaya koymuş olduğu ilk üç aylık süreç, sektörün çözümsüz sorunlarının ilk işareti olarak değerlendirilebilecek niteliktedir (CAPSCA, 2020).

Akbar ve Kisilowski (2020: 5), sivil havacılık sektörünün yaşamış olduğu kritik sürecin çözüme kavuşması adına, özellikle havayolu şirketlerinin ve diğer bazı sektör aktörlerinin, stratejik düşünmek ve bu düşüncelerini, sektörün sürdürülebilirliği konusunda kullanmak adına sorunlarının bulunduğunu dile getirmişlerdir. Araştırmacıların, çalışmalarında öne sürdükleri temel eleştiri, havayolu şirketleri ve sektördeki diğer şirketlerin, finansal anlamda kendilerini düzlüğe çıkarmak adına finansal kurtarma paketi beklentileri içerisinde olmaları, bunun için devlet yönetimleri ve çeşitli finansal kuruluşları ile yoğun bir ilişki

içerisinde olmaları, sürecin getirdiği değişim ve stratejik düşünme algısından uzaklaşmış olmalarıdır. Akbar ve Kisilowski açısından, özellikle havayolu şirketleri, sürecin finansal boyutuna fazla odaklanmaları neticesinde, konunun insan sağlığı ve sürdürülebilirlik noktalarına odaklanmamaktadırlar.

Sektörün, anlık bir kurtulma içgüdüğü ile ön plana çıkardığı çıkış stratejileri karşısında, Akbar ve Kisilowski'nin yaklaşımlarına bakıldığında, sivil havacılık sektörü için kurtuluşun, anlık ve sadece, sektörün belirli bir kitlesine hitap eden kurtuluş uygulamaları olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırmacıların ön plana çıkarmış olduğu sürdürülebilirlik, sektörün, stratejik yönetim anlayışını benimseyerek faaliyetlerini ve planlamalarını daha rasyonel ve daha uzun vadeli olacak şekilde, tüm şartlara uygun olarak şekillendirmesini ifade etmektedir.

Öte yandan, yine CAPSCA'nın gerçekleştirmiş olduğu araştırmaya bakıldığında, bölgesel bazda yaşanan uçuş sayısı düşüşlerinin ortalamalarına dair değerler, Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: 2020 Aylık Bölgesel Kapasite Gerilemesi (Ocak, Şubat, Mart)

<u>Bölge</u>	<u>Ocak</u>	<u>Şubat</u>	<u>Mart</u>
Afrika	0,2%	2.5%	22.7%
Asya/Pasifik	0.1%	22.3%	52.1%
Avrupa	0.2%	1.4%	25.6%
Latin Amerika	0.1%	0.6%	11.3%
Orta Doğu	0.3%	2.1%	27.5%
Kuzey Amerika	0.0%	-2.4%	-16.7%
<u>Toplam</u>	0.1%	7.9%	31.7%
<u>Planlanan Kapasite</u>	376,027,900	352,632,800	384,162,700
<u>Mevcut Kapasite</u>	375,495,100	324,885,300	262,331,100

Kaynak: CAPSCA, 2020.

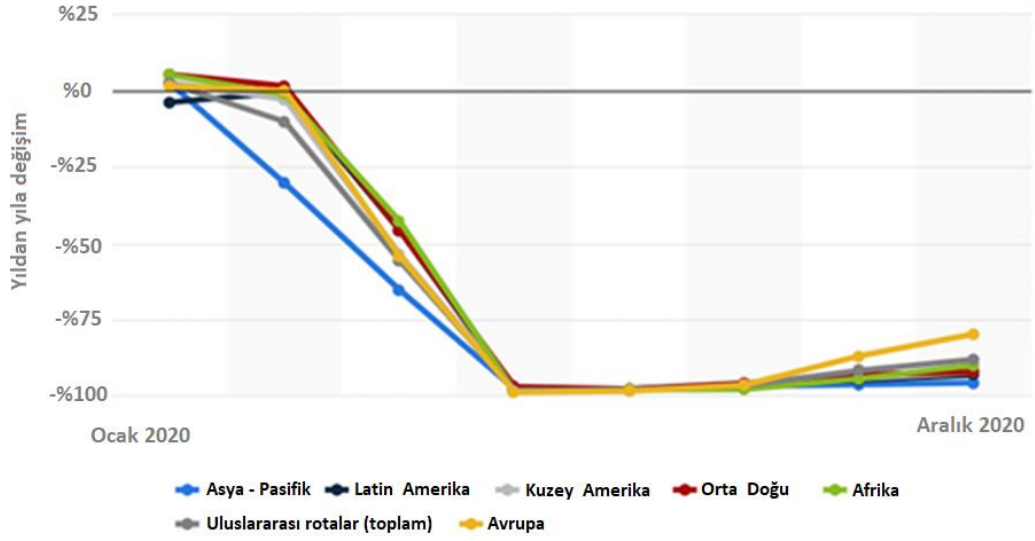
Bölgesel anlamdaki uçuş sayılarına bakıldığında, Ocak 2020'den Mart 2020'ye kadar olan düşüşlerin son derece keskin olduğu ve bu nedenle de sektörün aynı şekilde bir gelir kaybına uğradığı görülmektedir.

ACI (2020a), küresel anlamda yaşanan sağlık krizinin boyutlarını araştırdığı raporunda, havalimanlarının süreç içerisinde yaşamış olduğu kayıpları ön plana çıkarmıştır. Literatürde sık rastlanmayan bir değerlendirme olarak ön plana çıkan ACI'nın bu araştırmasında, azalan uçuş trafiğinin, zincirleme bir şekilde, havalimanı çalışanlarının ve havalimanlarındaki ticari alanların gelirlerinin azalması konusunda bir tehdit yarattığı gözlemlenmiştir. Buna göre ACI'nın tespiti, artık ticari bir kimliği bulunan havalimanlarının, Covid-19 salgının neticesinde, ciddi kayıplar yaşamak sureti ile rutin faaliyetlerini yapma konusunda ciddi ölçekli sorunlar ile karşılaşmış olmasıdır. Rapora göre havalimanlarının da içerisinde bulunduğu, uçuş operasyonları dışında kalan tüm sivil havacılık operasyonlarının zararının %40'lık bir düzeye eriştiği görülmüştür.

Serrano ve Kazda (2020: 1-10) Covid-19 sürecinde, havalimanlarının durumuna odaklandıkları çalışmalarında, havalimanı yönetimlerinin süreçteki durumlarını değerlendirmişlerdir. Havalimanı yönetimlerinin süreçte yavaş bir uyumluluk süreci içerisinde olmalarını eleştiren araştırmacılar, bu durumun, havalimanları üzerinden, salgının, hızlı bir şekilde yayılmasına sebebiyet verdiğini dile getirmişlerdir. Serrano ve Kazda'ya göre havalimanlarının sürece uyumluluklarındaki sorunlar sivil havacılık sektörünün Covid-19 salgını nedeni ile yaşamış oldukları sorunların tırmanmasına, dolaylı olarak sebebiyet vermiştir. Bu nedenle de araştırmacılar, havalimanı yönetimlerinin hızlı bir şekilde uygulayacakları değişim politikalarının, öncelikle, yolcuların sağlığı nedeni ile etkin ve hızlı olması gerektiğini savunmaktadırlar.

Her ne kadar, havayolu şirketleri, sivil havacılık sektörünün asli unsurları ve asli aktörleri olarak görülseler de uygulama açısından bakıldığında, havalimanları gibi unsurlar da sektörün şekillendirilmesi adına değerlidirler. Özellikle de pandemi sürecinde ortaya çıkan tabloya bakıldığında, sivil havacılık sektörünün, yolcular nazarında, somut bir şekilde eksi itibarını yeniden kazanması adına, geniş çaplı bir stratejik yönetim anlayışına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Havayolu şirketleri sürecin değişen şartlarına uyum sağlamak adına, finansal kaygılarla hareket etseler de havalimanları gibi unsurların, pandeminin beraberinde getirdiği şartlara uyumluluk göstermesi adına, geniş bir perspektifte süreci değerlendirmelerinin önemi dikkati çekmektedir.

Yine ACI'nın (2020b), salgının havalimanı operasyonlarına etkisi konusunda gerçekleştirdiği bir araştırmada, 25 havalimanı yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Söz konusu katılımcı yöneticilerin söylemlerine bakıldığında, uçuş sayısının azalması nedeni ile birçok havalimanının hava sahası bölümlerinin kapatıldığı tespit edilmiştir. Yine katılımcıların değerlendirmelerine göre bağlı buldukları havalimanında, %90 oranında azalan uçuş operasyonlarının ciddi ölçekteki bir istihdam kaybına sebebiyet verdiğini belirttikleri görülmüştür.



Şekil 2: Ocak-Aralık 2020 arası uluslararası rotalarda bölgelere göre yıllık gelir-yolcu kilometre (RPK) değişimi

Kaynak: (Statista, 2020).

Yukarda yer alan grafikte, Statista (2020) tarafından hazırlanan raporun bir değerlendirmesi yer almaktadır. Buna göre sivil havacılık sektörü, 2020 yılı içerisinde, her ne kadar Aralık ayına doğru toparlanan bir sektörel yapı söz konusu olsa da bu toparlanma yeterli olarak görünmemektedir. Söz konusu dönemde, Asya Pasifik havayolları için uluslararası yıllık gelir-yolcu kilometre değişimi oranı, yıl ortasını geçtikten sonra, %95,9 oranında azalmıştır. Yıl ortasında ise Covid-19 salgınının, uluslararası sivil havacılık sektörü üzerindeki finansal etkisi 312 milyar dolar düzeyine erişmiştir. Statista'nın ortaya koymuş olduğu verilere göre sivil havacılık sektörünün, havayolu taşımacılığı trafiğinin 431 milyonlu tahmini yolcu kaybının, sektörün gelecek 10 yıllık planlaması için ciddi bir tehdit oluşturduğu görülmüştür.

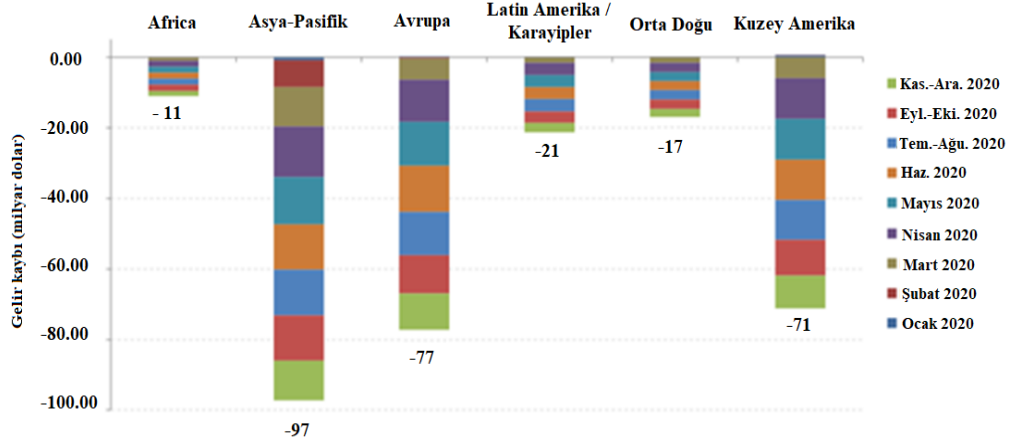
Amankwah-Amoah, Khan ve Osabutey (2021: 8), sektörün yaşadığı ani çöküşlerin, toparlanma açısından da önemli fırsatları beraberinde getirdiğine inanmaktadırlar. Araştırmacıların, söz konusu fırsatlara dair tespitleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Havayolu şirketleri, artık sadece sektörel değil, sektör dışı unsurları da içerisine katan bir stratejik perspektif geliştirilmesi gerekmektedir.
- Organizasyonel yapıların kalabalık görüntüsünün ortadan kaldırılarak spesifik departmanlara dönüştürülmüş yapıya ihtiyaç duyulmaktadır.
- Çalışanlara, sadece sektörel anlamdaki hususlar konusundaki eğitimleri değil, aynı zamanda, stratejik olarak süreçleri yönetebilmeleri adına, çevresel farkındalıklarının artırılması adına da eğitim verilmesi gerekmektedir.
- Genel olarak sektörün içerisinde bulunduğu durumun yarattığı sorunları aşılması hususundaki değişim çabalarına karşıt olan kesimlerin kurumdan uzaklaştırılması gerekmektedir.

Sivil havacılık sektöründeki ani ve çok sayıdaki yolcu kaybı, gelecek süreçleri tehdit edebilecek nitelikte olduğu gibi süreci doğru şekilde değerlendiren tarafların, çeşitli avantajları görebilecek bir stratejik bakış açısı olduğu görülmektedir. Buna atıfta bulunan Amankwah-Amoah, Khan ve Osabutey'in çalışmasında, söz konusu taraflar açısından en önemli avantaj, uzun yıllardır, yanlış istihdam politikaları ile şekillendirilen şirket yapılarının gözden geçirilmek sureti ile daha sağlıklı bir yapı dahilinde, çalışanlardan daha fazla verim elde edilebilecek bir sistemin inşa şansının elde edilmesidir.

Linden (2021: 9-10), sivil havacılık sektöründe görev alan müdürler nezdinde yürütmüş olduğu araştırmasında, krizin yaratmış olduğu sorunların çok boyutlu olarak ele alınmasının önemine dikkat çekmiştir. Buna göre Linden, yöneticiler ile yapmış olduğu görüşmelerin ve araştırmaların neticesinde, yöneticilerin, sadece anlık olarak gelişen ve ortaya çıkan sorunların çözümüne odaklandığını ve gelecek odaklı, kalıcı çözümler için kendilerini sürece dahil etmediklerini tespit etmiştir. Araştırmacının edindiği izlenimlere göre yöneticilerin, değerlendirme ve strateji

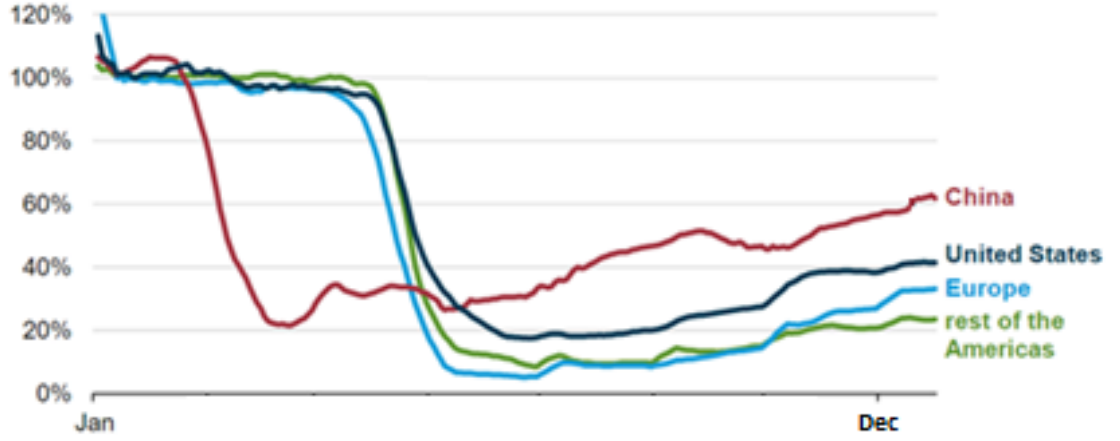
geliştirme aşamalarında eksik kalan taraf, sürecin tüm aktörlerinin değerlendirmeye dahil edilmemesidir.



Şekil 3: Ocak 2020'den Aralık 2020'ye kadar yolcu gelir kaybı

Kaynak: ICAO, 2020

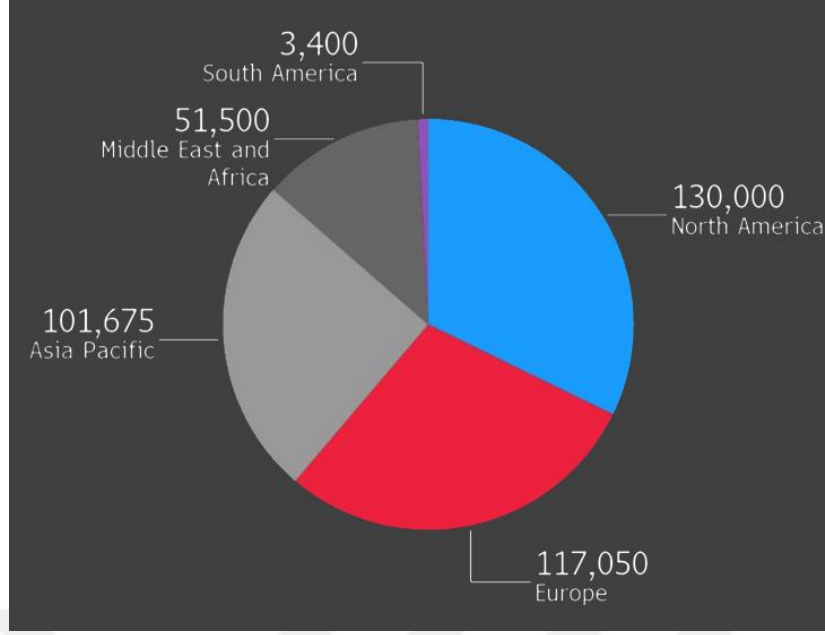
Grafik üzerinde, ICAO'nun (2020) yaptığı araştırmada da görüldüğü üzere, tüm dünya genelinde, havayolu şirketlerinin, yolcu kayıpları son derece yüksek bir seviyededir. Özellikle Asya / Pasifik bölgesi, Avrupa ve Kuzey Amerika'nın ciddi kayıplar yaşadığı görülmektedir ve bu kayıplar, yıl içerisinde, 294 milyar dolar seviyesinin üzerine çıkmıştır. ICAO'nun tespitlerine göre Temmuz-Ağustos dönemi, sivil havacılık sektörü için dünya genelinde en fazla gelir kaybının yaşandığı dönemdir. Bunda, mevzu bahsi dönemde yapılması planlanan turizm operasyonlarının gerçekleştirilememesinin önemli bir etkisi bulunmaktadır.



Şekil 4 Pandemi sırasında ülkelerin havayolu şirketlerinin yakıt tüketimindeki değişiklik.

Kaynak: U.S. Energy Information Administration, 2020.

Yukarıdaki grafikte değinildiği üzere, U.S. Energy Information Administration'ın (ABD Enerji Bilgi İdaresi) (2020), pandemi sırasında ülkelerin havayolu şirketlerinin yakıt tüketimindeki değişikliklere dair tespitleri dikkat çekicidir. Buna göre ABD Enerji Bilgi İdaresi, yıl ortasında, uluslararası havayolu şirketlerinin yakıt tüketimlerinin yaşamış olduğu düşüşün, sektörün genel olarak yaşadığı sorunların tırmanmasından, ciddi ölçekli olarak etkilendiğini ortaya koymuştur.



Şekil 5: 2020 yılı sonuna kadar salgın sırasında sivil havacılık sektöründeki iş kaybı sayıları

Kaynak: Bloomberg, 2020.

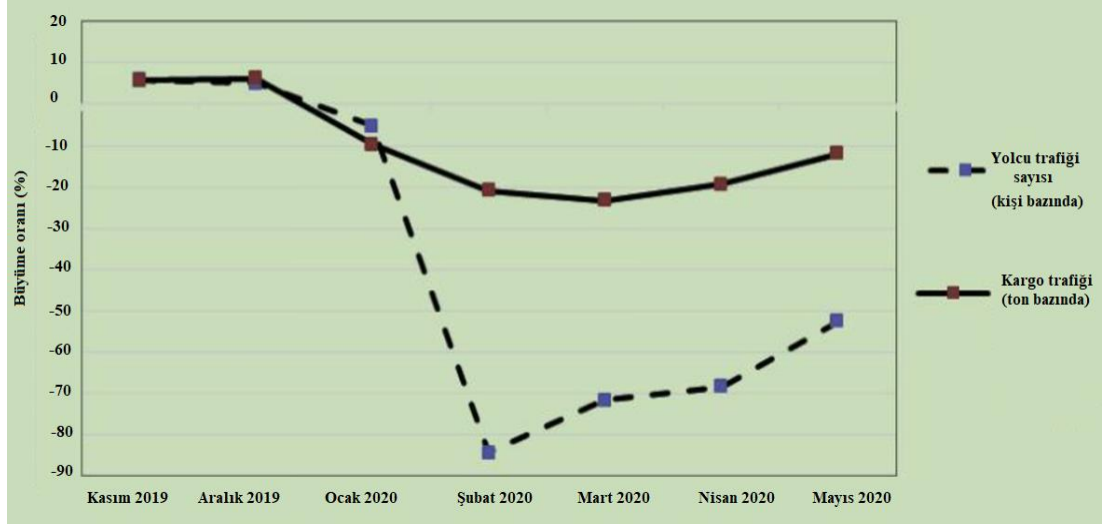
Şekil 5'te Bloomberg (2020) tarafından gerçekleştirilen, sivil havacılık sektöründeki iş kaybı sayıları ön plana çıkarılmıştır. İş potansiyelleri göz önünde bulundurulduğunda, sırasıyla Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgesinin, ciddi ölçekli kayıplar ile karşılaştıkları görülmüştür. Bloomberg'in tespitlerine göre bu istihdam sorunu, sadece sivil havacılık sektörünün değil, aynı zamanda, devlet yönetimlerinin de sorunu anlamına gelmiştir.

Devlet yönetimlerinin süreç içerisindeki sorumlulukları ön plana çıkarıldığında, Suau-Sanchez, Voltes-Dorta ve Cugueró-Escofet (2020: 7), sivil havacılık sektöründe, Covid-19 salgını döneminde yaşanan sorunları dile getirmişlerdir. Araştırmacılar, konu ile ilgili olarak çeşitli yetkililer ile yaptıkları görüşmelerde, devlet yönetimlerinin, Covid-19 salgınının sivil havacılık sektörüne olan etkilerinin azaltılması konusunda yaptığı yardımların, hali hazırda güçlü olan şirketler ve sektör aktörleri üzerinde konuşlandırıldığını dile getirmişlerdir. Suau-Sanchez, Voltes-Dorta ve Cugueró-Escofet'in, gerçekleştirdikleri görüşmelere istinaden elde etmiş oldukları bilgilerin ışığında, devlet yönetimlerinin, sektörün toparlanması ve operasyonel dönüşümün sağlıklı olabilmesi adına, yardımları stratejik bir planlama ile yapması ve süreci yönetmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

Özellikle sivil havacılık sektörünün işsizlik yükü konusunda yaşamış olduğu sorunlar göz önünde bulundurulduğunda, konunun artık ulusal ve uluslararası anlamda bir kriz boyutuna geldiğini görmek mümkündür. Buna istinaden, konu ulusal bazda ele alındığında, söz konusu işsizlik sorununun çözümü açısından, sektörün tüm aktörleri ile birlikte devlet yönetimlerinin bir arada hareket etmesi gerekmektedir. Fakat literatürün geneline bakıldığında, sürecin başından itibaren, dünya genelinde, devlet yönetimlerinin, mümkün olduğunca havayolu şirketlerinin finansal yükünü hafifletme konusunda bir eğilimlerinin olduğu görülmektedir ki bu tür bir yaklaşım, stratejik olarak sektörün geleceğinin olumlu bir ekseninde şekillendirilmesi adına umut vadetmemektedir.

Gössling (2020: 3), özellikle devlet yönetimlerinin finansal olarak sağlamış oldukları finansal desteğin önemi üzerine odaklandığı çalışmasında, bu tür desteklerin, doğru şekilde tasarlanmadığı ve bu desteklere bağlı şekilde bir toparlanma sürecinin, sivil havacılık sektörü için olumlu sonuçlarının olmayacağını dile getirmiştir. Aynı zamanda, Gössling, sektörün, krizden çıkış adına belirlediği fiyat politikalarının da sektörün yolcu talebini azaltabileceği riskini göz önünde bulundurmaktadır. Bu tür bir risk, sivil havacılık sektörü açısından son derece zorlayıcı olabileceği gibi finansal toparlanma sürecini de zorlaştırabilecektir. Bunun Gössling, temelden başlayan ve uzun vadede toparlanabilen bir, uygun fiyatlandırma stratejisine ihtiyaç olduğunu dile getirmektedir.

Genel olarak bakıldığında, sivil havacılık sektöründe, uluslararası alandaki değişim ve dönüşümün temelinde, sektörün ana unsuru olan havayolu şirketlerinin atılımlarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yaşanan finansal zararları en alt düzeye indirmeye çalışan havayolu şirketleri, alternatif gelir kaynağı yaratma çabası içerisinde olmuşlardır. Bunların arasında, yolcu taşımacılığında kargo taşımacılığına doğru gerçekleşen evrimin önemli bir etkisi bulunmaktadır.



Şekil 6: Pandeminin başlangıcından Mayıs 2020'ye kadarki dönemde Çin'in sivil havacılık ve havayolu kargo taşımacılığı operasyonlarının orantılı değişimi

Kaynak: Li, 2020.

Şekil 6'da, Li (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmacının elde ettiği sonuçlara göre Çin, salgının başlangıcından Mayıs 2020'ye kadar süreci fırsata çevirmeye çalışarak, yolcu taşımacılığında, kargo taşımacılığına doğru keskin bir geçiş yapmıştır. Li'nin tespitlerine göre Çin'de, yolcu taşımacılığında ciddi ölçekli bir düşüş söz konusu olmasına karşın kargo taşımacılığında beklenen ya da korkulan düşüş olmamıştır. Bunun temel nedeni, Çinli yetkililerin stratejik bir bakış açısı ile nüfus/tüketim değeri oranına göre kargo taşımacılığını önemli bir yenilenme aracı olarak görmüş olmaları ve bu nedenle de dönüşüm sürecini hızlandırmalarıdır.

Söz konusu değişim ve dönüşüm konusunda ilk ve ciddi adımları atan havayolu şirketi, Alman havayolu şirketi Lufthansa olmuştur. Sahip olduğu Airbus A330 modeli uçağı, teknik operasyonlar neticesinde bir kargo uçağına çeviren Lufthansa, bu sayede, kargo taşımacılığı kapasitesini büyütme kaydı ile yolcu taşımacılığı operasyonlarından dolayı yaşamış olduğu kaybı, bu şekilde kapatmaya çalışmıştır. Benzer bir operasyonel faaliyet içerisinde olan Kanadalı Air Canada firması, sahip olduğu Boeing 777-300E modeli uçağı, 422 kişilik yolcu kapasitesini göz ardı ederek bir kargo uçağına dönüşmüştür. Bu sayede şirket, tek seferde kargo taşıma kapasitesini 30 tona kadar yükseltmiştir (T24, 2020).

Dube, Nhamo ve Chikodzi (2021: 11), Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgeleri özelinde elde ettikleri veriler ve şirketlerin operasyonel raporlarına dair unsurlar neticesinde bir değerlendirme gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların hem kendileri hem de araştırdıkları sektörel aktörlerin büyük bir bölümü, Covid-19 salgını sürecini büyük bir yenilenme süreci olarak görmektedirler. Dube, Nhamo ve Chikodzi'nin en önemli tespiti, havayolu şirketleri başta olmak üzere, sivil havacılık sektöründe, değişime ve dönüşüme ihtiyaç duyan tüm şirketler için pandemi ile birlikte kendilerini gözden geçirme döneminin ortaya çıkmış olmasıdır. Sadece finansal anlamda toparlanma açısından değil, aynı zamanda, sürdürülebilir bir stratejik yönetim ve pratik anlayışının yerleşik hale gelmesi için araştırmacılar, dönemsel şartlarla uyumlu ve gelecek öngörüsü yüksek bir yönetim ve uygulama anlayışının benimsenmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Kargo taşımacılığına geçiş, pandemi ile birlikte tüm dünyada havayolu şirketlerinin kurtuluş reçetesi olarak değerlendirilmiştir. Yine de bazı havayolu şirketleri açısından bu durum, sürdürülebilir bir yönetim anlayışının da temelini oluşturmaktadır. Dube, Nhamo ve Chikodzi'nin çalışmasında, gelecek perspektifine sahip olan ve şirketlerinin içerisinde bulunduğu finansal krizin çözümü için uzun vadeli ve gerçekçi bir plan oluşturan yöneticilerin stratejik ve çok boyutlu bir şekilde düşünmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu noktadaki hedef, şartlar izin verdiği süre zarfında, krizin oluşturduğu ortamı hem finansal kurtuluş hem de yeniden yapılanma için bir fırsat olarak değerlendirmektir.

Öte yandan, uluslararası olarak çeşitli kuruluşlardan elde edilen bilgi verilere istinaden, sektörün içerisinde, pandeminin etkisi ile birlikte yaşanan hızlı ve köklü değişim ve dönüşüm süreçlerine dair örnekler aşağıdaki gibidir (Sözcü, 2020):

- Avustralyalı Qantas Havayolları, tıbbi malzeme taşımaya odaklı olsa da uçaklarındaki koltukları sökmek sureti ile uygulamadaki dönüşümü gerçekleştiren ilk şirket olmuştur.
- Yine Qantas Havayolları, hava kargo taşımacılığı konusunda ciddi bir ticari düzen kurmakla birlikte birbirleri ile ticaret anlaşması olan ya da ticari operasyonları olan ülkelerin, karşılıklı takas şeklindeki ürünlerini taşımıştır.

- Amerikan United Airlines şirketi, hızlı bir şekilde stratejik kararlar almak sureti ile kargo uçuş sayısını 5000'in üzerine çıkarmıştır ve şirketin kargo geliri, 2020 yılının ikinci çeyreğinde %36 değerinde artarak, 402 milyon dolar düzeyine erişmiştir.
- Bir başka Amerikalı şirket American Airlines, 35 yıllık bir aradan sonra kargo taşımacılığı gerçekleştirirken, bu operasyonlar için Boeing 777 ve Boeing 787 model uçakları kullanmıştır.
- Singapur Havayolları, Airbus SE A320 tipi uçağını, sadece kargo operasyonları için bir dönüşüme sokmuştur ve personelini de buna göre istihdam etmiştir.
- Yolcu ve kargo taşımalarını aynı anda gerçekleştiren Kore Havayolları ve Asya Havayolları, bu sayede, bölgelerindeki elektronik piyasasının büyümesine yardımcı olmuşlardır.
- BAE'de Fly Emirates şirketi, uçaklarını kargo uçuşları için kullanmalarından bu yana, yolcu taşımacılığındakinden daha fazla uçuş noktasına eriştiklerini dile getirmiştir
- Lufthansa'nın, salgın sürecinde gerçekleştirdiği kargo taşımacılığı, şirketin, 2020'nin ikinci çeyreğinde, 299 milyon Euro değerinde bir kar etmesini sağlamıştır.

Dünya genelindeki, birçok farklı havayolu şirketinin, ortak bir karar almışçasına, operasyonlarını, büyük ölçüde havayolu kargo taşımacılığına yönlendirmesi, finansal anlamda getirileri nezdinde değerlendirilse de Amankwah-Amoah, Khan ve Wood (2020: 4), iş dünyasında yaşanan bu ani, köklü ve belki de kalıcı durumun, sektör ayırt etmeksizin, dönüşüm açısından ciddi zorluklar içerdiğini dile getirmişlerdir. Yine araştırmacılar, sürecin sağlıklı sonuçlar verebilmesi ve stratejik açıdan doğru sonuçların alınabilmesi adına, değişime gidilecek operasyonel faaliyetlerin doğru şekilde tasarlanması gerektiğini; aksi takdirde, süreçlerin çalışanlar ve kurumlar açısından farklı zorluklar içereceğini dile getirmişlerdir.

Amoah, Khan ve Wood'un değerlendirmesinde ön plana çıkan, sürecin hem şirketler hem de çalışanlar açısından, birbirlerine paralel bir düzlemde değerlendirmelerine dair gereklilik stratejik yönetim anlayışı ile ilgili olarak değerlendirilebilir. Bugüne dek, sivil havacılık sektöründeki şirketlerin stratejik bir yönetim anlayışları olmamışsa da pandemi süreci, bir kurtuluş yolu olarak çalışanların çıkarlarının da gözetilmesinin önem arz ettiğini ortaya koymaktadır. Her ne kadar, uluslararası birçok havayolu şirketi, operasyonlarını, geçici bir süreliğine de olsa yolcu taşımacılığında kargo taşımacılığına taşımış olsalar da bu durum, çalışanların, değişen şartlara uyum sağlama konusunda karşılaştıkları zorlukların göz ardı edilmesine sebebiyet vermemelidir.

Miani vd. (2021: 7), sivil havacılık alanında eğitim alan öğrencilerin, sektör hakkındaki algılamalarını, Covid-19 süreci dahilinde araştırdıkları çalışmalarında, öğrencilerin, sürecin yönetim şekline endişe duyduklarını tespit etmişlerdir. Araştırmacıların elde ettikleri bulgulara göre öğrenciler, sektörün işleyişini, pandemi sürecinde yakından takip ettikleri süre zarfında, krizin yarattığı ortamın kurumsal olarak yönetimi ve çalışanların durumu konusunda olumlu düşünmediklerini görmüşlerdir. Öğrenciler, süreçlerin iyileştirilmesi adına, sektörün içerisindeki şirketlerin, kriz yönetimi açısından, çalışanların durumu özelinde, daha stratejik düşünmeleri gerektiği konusunda hem fikirdirler.

Sivil havacılık sektöründeki değişim ve dönüşüm, her ne kadar havayolu şirketleri temelinde değerlendirilse de sürecin içerisinde, sektöre en önemli desteği sağlayan, tedarik zinciri unsurlarından, uçak üreticilerinin de yaşamış oldukları değişim ve dönüşüm son derece önemlidir. Dünyanın en büyük uçak üreticisi firmalardan, Amerikan Airbus firması, Covid-19 salgını nedeni ile ortaya çıkan yeni süreçte, değişen sektörel şartlara uygun ve müşterisi olan havayolu şirketlerinin siparişleri doğrultusunda, A380 modelinin kargo uçağı versiyonunun üretimini gerçekleştirmiştir. Boarding Info (2020) tarafından detayları bildirilen konuya dair Airbus'un, sektördeki strateji yönetim süreçlerinin getirilerine uygun olarak yeni bir üretim süreci tasarladığı görülmektedir. Yine Boarding Info'nun belirttiği üzere Fransız-İtalyan ortaklığı olan uçak üreticisi ATR, kendi tasarımı olan, yeni model kargo uçaklarının üretimine başlamıştır.

Albers ve Rundshagen (2020: 2), havayolu şirketleri özelinde, sivil havacılık sektörünün operasyonel yönetim anlayışındaki dönüşümü ve stratejik açıdan sürecin tasarımına dair yaklaşımları, Avrupa'daki şirketler özelinde araştırmışlardır. Araştırmacıların odaklandıkları konu olan yolcu taşımacılığında kargo taşımacılığına doğru yaşanan değişim, sürecin getirileri ve elde edilen veriler dahilinde başarılı ve nitelikli bir hamle olarak değerlendirilmiştir. Albers ve Rundshagen'e göre her ne kadar, kargo operasyonlarını ön plana çıkaran bir operasyonel dönüşüm havayolu şirketleri için ani bir kararın pratiğe aktarılması olarak değerlendirilse de zaman içerisinde, stratejik bir gelecek öngörüsü olarak görülmüştür. Araştırmacılar, 2020 yılının Ocak ve Mayıs ayları arasında çalışmalarını gerçekleştirmiş olmalarına karşın, kısa zaman zarfı içerisinde, Avrupalı havayolu şirketlerinin, bu tür bir değişimden ihtiyaçları olan getiriye elde ettiklerini tespit etmişlerdir.

Sivil havacılık sektöründe, bilinçli bir şekilde, operasyonel dönüşüm konusunda kararlar alan havayolu şirketleri, dönemin şartlarına uygun olarak stratejik bir hamle yapmış ve bu vesile ile de yolcu taşıma operasyonlarını, kargo taşıma operasyonlarına çevirmişlerdir. Bu tür bir dönüşüm, her ne kadar dönemin baskın şartları nedeni ile gerçekleştirilmiş gibi gözükse de Albers ve Rundshagen'in yaptığı araştırma, özellikle Avrupa menşeli havayolu şirketlerinin, doğru bir hamle ile süreçleri tasarlamaya konusunda, gereken adımları attıklarını göstermektedir. Buna göre pandeminin yaratmış olduğu şartlara istinaden, havayolu şirketlerinin, stratejik bir planlama yaparak yolcu taşımaktan kargo taşıma faaliyetine geçişleri, elde edilen veriler neticesinde, mantıklı bir hamle olarak değerlendirilmektedir.

6.3.1.2. Türkiye'deki Durumun Analizi

Son yıllarda, Avrupa özelinde ve dünya genelinde, sivil havacılık sektörünün etkili aktörlerinden biri olarak dikkati çeken Türk sivil havacılık sektörü de Covid-19 salgınından son derece olumsuz etkilenmiştir. Sektör, büyük ölçüde THY'nin hakimiyetinde ilerliyor olmasına karşın, rakiplerin varlığını sürdürebildiği bir yapıdan, sırasıyla istihdam azaltma kararlarının alındığı bir yapıya geçiş yapmıştır. Bu tür bir durum, Türk sivil havacılık sektöründeki gerilemenin önemli bir göstergesidir.

Tablo 5: 2020 yılı sonu itibari ile Türkiye'de havayolu şirketlerinin yerdeki uçak ve operasyon sayısı

<u>Havayolu Şirketi</u>	<u>Filo</u>	<u>Yerde Bekleyen Uçaklar</u>	<u>Uçak/Uçuş Gerçekleştirmeme Oranı (%)</u>
<i>Turkish Airlines/AnadoluJet</i>	357	255	71
<i>Pegasus</i>	82	82	100
<i>SunExpress</i>	51	48	94
<i>Onur Air</i>	27	27	100
<i>Corendon Group</i>	22	21	95
<i>Freebird</i>	10	10	100
<i>Tailwind</i>	5	3	60
<i>MNG</i>	6	1	17
<i>ULS</i>	3	0	0
<i>ACT</i>	5	2	40
TOPLAM	568	449	79

Kaynak: Macit ve Macit, 2020: 112.

Macit ve Macit (2020: 12) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre Tabloda görülen veriler, Türk sivil havacılık sektörünün genel durumunu ortaya koymaktadır. Görüntü itibari ile Türk havayolu şirketlerinin sahip oldukları uçaklarının ortalama olarak yaklaşık %70'sinin uçuş gerçekleştiremediği için yerde olduğu görülmektedir. Araştırmacıların tespitlerine göre şirketler, filolarında ne kadar uçak olursa olsun, bunları operasyonlara yönlendiremedikleri için aynı zamanda istihdam azaltma yöntemlerine de başvurmak durumunda kalmışlardır ki bu durum, maliyetlerin azalmasından ziyade, uzun vadede, maliyetlerin artmasına sebebiyet verebilecek bir tehdittir.

Gkiotsalitis ve Cats (2020: 7-8), Covid-19 salgını döneminde, uçaklar da dahil olmak üzere birçok aracın kullanılamıyor olmasının, stratejik anlamda önemli bir avantaj yarattığını da dile getirmektedir. Araştırmacıların yaklaşımların ve stratejik planlamalarına göre eğer ki araçlar, ulaşım gerçekleştirmedikleri süre

zarfında, nitelikli bir şekilde dezenfekte edilirse ve bu durum, doğru şekilde tanıtımı yapılan bir süreç olarak ortaya konursa, yolcuların algılamalarının yönetimi açısından son derece önemlidir. Gkiotsalitis ve Cat, bu noktada, ulaşım araçlarının hem üretimi hem de kullanımı açısından, geçici de olsa zihniyet değişimine ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler. Buna göre söz konusu araçlar, oturma dizilişinin sosyal mesafe kurallarına uygun olarak tasarlanması ve hijyen konusunda, yolculara sunulacak hizmeti kolaylaştıracak şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

Türkiye'deki havayolu şirketlerinin, pandeminin ilk döneminde yaşamış olduğu uçuş kesintisi ve ciddi yolu kaybı oranları, sektörel anlamda bir darbe olarak nitelendirilebilecektir. Fakat Gkiotsalitis ve Cat'in değerlendirmeleri ışığında, dönemin şartlarına uygun bir şekilde uçakların tasarlanması ve iç yapılarının, yolcuların beklentilerine uygun olacak şekilde düzenlenmesi, sektörün yeniden ayağa kalkabilmesi adına önemli bir gelişme olarak nitelendirilebilir. Çünkü yolcular, yerdeki uçakların, özellikle sağlık tehdidi yaratmadıklarını düşündükleri bir ortamda, tekrardan havayolu taşımacılığını tercih edebileceklerdir.

Tablo 6: Türk Hava Yolları Aralık 2019-Aralık 2020 Trafik Verileri Karşılaştırması

<u>Birim</u>	TOPLAM		
	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>Değişim (%)</u>
<i>Uçuş sayıları</i>	37.235	16.540	-55,6%
<i>Satılan koltuk sayısı</i>	14.999.617	5.978.488	-60,1%
<i>Yolcu doluluk oranı</i>	82,4%	62,2%	-20,2
<i>Yolcu sayısı</i>	5.739.296	1.995.168	-65,2%
<i>Kargo + posta</i>	145.007	132.667	-8,5%

Kaynak: THY, 2020.

Yukarıda, Tablo 6'da, Türkiye'nin en büyük havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları'nın, 2019 ile 2020 yıllarının aralık aylarındaki operasyonlarının rakamsal bir

analizi söz konusudur. Buna göre şirket, yolcu sayısında çok ciddi bir kayıp yaşamakla birlikte uçuş sayılarında da neredeyse yarı yarıya bir düşüş yaşamıştır. Bu düşüş, Türk Hava Yolları'nın koltuk satışlarının, şirketin operasyonları için olumsuz bir gelecek öngörüsünün oluşmasına sebebiyet vermiştir.

Bir turizm ülkesi olarak Türkiye, turistik operasyonlardan ciddi ölçekli bir gelir elde etmesine karşın, araştırmada elde edilen, Türk sivil havacılık sektörünün rakamsal görünümüne bakıldığında, ülkenin turistik operasyonlarının ciddi ölçekli bir zarar gördüğünü söylemek mümkündür. Bu konu ile ilintili olarak Şanlı ve Erdem (2020: 1686), tüketicilerin tatile gitme ve tatil hizmeti satın alma eğilimleri ile salgın hastalıkların arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçları arasında en dikkat çekici olan, Covid-19 salgını nedeni ile tatil planı olan birçok tüketicinin, bu planlarının ya kökten ya da kısmen, ancak bir şekilde de olsa değişikliğe uğramasıdır. Araştırmacıların tespitlerine göre turizm sektörü, sivil havacılık ile birlikte yürüttüğü operasyonlarında, salgın hastalıklar nedeni ile daha kırılgan hale gelmektedir. Şanlı ve Erdem, bu sonuca istinaden, turizm sektörü aktörleri ile havayolu şirketlerinin stratejilerini gözden geçirmek sureti ile pandemi sürecini ortak bir değişim yönetimi ile geçirmelerini önermektedirler.

Hem Türk Hava Yolları'nın pandeminin ilk döneminde paylaşmış olduğu veriler hem de konunun turizm ile ilişkilendirilmesi konusunda, Şanlı ve Erdem tarafından gerçekleştirilmiş olan araştırma bir arada değerlendirildiğinde, havayolu şirketleri için önemli bir gelir elde etme fırsatı olan turizm döneminin, pandemi nedeni ile havayolu şirketleri için beklenen sonuçları doğurmayacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle de hem araştırmacıların tespitleri hem de sürecin getirileri göz önünde bulundurulduğunda, süreçteki finansal kayıpların en alt düzeye indirilmesi adına, sivil havacılık sektörünün kesişim noktasında bulunan havayolu şirketleri ile turizm şirketlerinin ortak bir strateji belirleyerek, hatta, bilindik pazarlama ve satış yöntemlerini terk ederek, hizmet açısından bir değişim ve dönüşüm yaşamaları elzem olarak değerlendirilebilir.

Dünya genelinde, Covid-19 salgın etkisinin yoğun olarak yaşandığı bir dönemde, Türkiye'de sivil havacılık sektörü, özellikle devlet yönetiminin sağladığı teşvikler ile birlikte ayakta kalma konusunda önemli bir adım atmıştır. Stratejik olarak hızlı karar alarak sektörün içerisinde yaşadığı durumun zorluklarını

hafifletmeyi amaçlayan hükümet, bu şekilde, sektörün içerisindeki birçok şirketin temel kamu ödemelerini en az altı ay kadar ertelemiştir. Yine hükümet, Eurocontrol ile görüşmeler yapmak sureti ile Türkiye'deki yerel sivil havacılık aktörlerinin borçlarının ertelenmesi adına sorumluluk almıştır (Anadolu Ajansı, 2020a).

Adıgüzel (2020b: 76), konu ile ilgili olarak özellikle devlet yönetimlerinin sürece nasıl katılım gerçekleştirdiğini incelediği araştırmasında, sürecin stratejik anlamdaki yönetimi ve finansal anlamda değişim yaşayan sektör şirketlerinin nasıl desteklendiğini incelemeye çalışmıştır. Araştırmacının tespitleri, Türkiye'deki uygulamanın, kriz süreçlerinde, stratejik bir dönüşüm açısından ne denli etkili olduğunu doğrular niteliktedir. Buna göre Adıgüzel, sektörün toparlanabilmesi için sektörün aktörlerinin hepsinin stratejik bir yönetim anlayışına dayalı olarak değişim ve dönüşüm odaklı olarak düşünmeleri gerektiğini ön plana çıkarmaktadır. Fakat araştırmacı, bu noktada, devlet yönetimlerinin, mutlak olarak sürece önderlik etmesinin ve maddi destek ile birlikte süreç yönetimi açısından sektörün aktörleri ile işbirliği içerisinde olmalarının kritik bir hamle olduğuna dikkat çekmektedir.

Türkiye, yukarıda değinildiği üzere, sivil havacılık sektörünün, pandeminin ilk dönemindeki finansal kayıplarına belirli oranda bir çare bulunması adına, devlet yönetiminin sürece aktif bir şekilde dahil olması neticesinde önemli bir adım atmıştır. Her ne kadar, dünya genelindeki birçok devlet yönetimi, belirli havayolu şirketlerinin finansal kayıplarını ortadan kaldırmak adına ciddi ölçekli bir sorumluluk alsada Türkiye'deki uygulamada, devlet yönetiminin, sektörün geneli için bir sorumluluk alması, örnek niteliğini taşımaktadır. Buna göre sektör, ilk aşamadaki sorunlarından kurtulmak adına hem stratejik bir kamu hamlesi ile rahatlama şansı elde etmiştir hem de gelecekteki muhtemel tehditleri, ortak bir akıl ile çözüme kavuşturabilmek adına uygun bir zemin yakalamıştır.

Türkiye, dünya genelinde, sivil havacılık sektörünün yaşamış olduğu değişim ve dönüşüm yakından takip eden bir ülke olarak sektöre yaptığı yatırımların da etkisi ile salgın döneminde, söz konusu gelişmelere uyumluluk göstermiştir. Bu noktada, Türkiye'nin de kargo taşımacılığı konusunda önemli adımlar attığını söylemek mümkündür.

Türkiye’deki sivil havacılık değişim ve dönüşüm algısı hem sivil havacılık sektörü hem de diğer sektörlerin ortaklaşa adımları ile yerleşik hale gelmiştir. Pandeminin ilk döneminde, sivil havacılık sektöründeki operasyonların potansiyeli gerilediği an itibari ile Türk Hava Yolları başta olmak üzere, bazı Türk havayolu şirketleri, gıda ve tıbbi malzeme ürünlerini aktif bir şekilde taşımak sureti ile iki ürün grubunun üreticileri için önemli bir kargo taşıyıcı ortak haline gelirken bu sektörlerin gelirlerinin artmasına da yardımcı olmuştur (Anadolu Ajansı, 2020b).

Akca (2020: 59-61), Türk sivil havacılık sektöründeki değişim faaliyetlerinin hızlı bir şekilde uygulamaya konmasından dolayı olumlu bir havanın oluştuğunu belirtse de gelecek perspektifinin stratejik bir şekilde oluşturulmasının önemine değinmektedir. Akca’ya göre Türk sivil havacılık sektörünün önünde, sürece dair iki tane riskli durum bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yerde bulunan uçakların tekrardan kullanımı açısından atılacak adımlarda, pandemi bitmemiş olsa dahi, normal dönemdeki düzen dahilinde uçuşların gerçekleştirilmesidir. Bu tür bir risk, şirket imajı açısından da ciddi ölçekli bir tehdit haline gelebilecek durumdadır. Bu vesile ile şirket yönetiminin, yeni düzene daha esnek bir şekilde uyumluluk göstermesine çalışılmalıdır. İkinci husus, Türk sivil havacılık sektörü içerisindeki unsurların yeni sürece katılımı ve yeni sektörel stratejilerin benimsenmesi açısından, devlet kurumlarının, sürecin düzenleyen ve denetleyen tarafı olmaları gerekmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de havayolu şirketlerinin, farklı sektörlerden iş ortakları ile operasyonlarını kargo taşımacılığı alanına kaydırması, finansal kayıpların giderilmesi adına önemli bir adımdır. Fakat Akca’nın yaklaşımlarındaki hassas ve kritik noktalar, stratejik bir yönetim anlayışı için değerlidir. Eski operasyonel yönetim anlayışının terki ve dönemin şartlarına uygun bir faaliyet dönüşümü, havayolu şirketlerinin imajı açısından önemlidir. Aynı zamanda, tıpkı sürecin en başında olduğu gibi devlet yönetiminin, sürecin geri kalanı için de düzenleyen ve yöneten bir kimlik ile hareket ederek sektörün paydaşlarına önderlik yapması beklenmektedir.

Öte yandan, sivil havacılıkta, Türkiye'nin birincil şirketi olarak dikkati çeken Türk Hava Yolları’nın bünyesinde bulunan Turkish Cargo, Türk sivil havacılık sektöründeki stratejik hamlelerin ne yönde gerçekleştirildiğinin anlaşılması adına

önemli bir örnektir. Turkish Cargo'nun yayınladığı rapora göre stratejik anlamda yürütülen çalışmalara dair genel görünüm aşağıdaki gibidir (Anadolu Ajansı, 2020c):

- Turkish Cargo, pandeminin ilk döneminde, her 20 hava kargo operasyonundan birini üstlenerek %67 oranında büyümüştür.
- Sivil havacılık sektörünün %28 küçüldüğü dönemde, Turkish Cargo'nun uluslararası kargo taşımacılığı piyasasındaki payı %3,9'dan %5,4'e yükselmiştir.
- Haziran 2020, Turkish Cargo'nun olduğu kadar Türkiye'deki sektörün de önemli bir tarihi olmuştur ve Turkish Cargo, hava kargo taşımacılığı operasyonları için 1100'den fazla sefer düzenlenmiştir.

Kargo operasyonları bazında konu ele alındığında, Turkish Cargo gibi dünya genelindeki birçok sivil havacılık aktörü olan şirketin temel sorunu, bu tür bir değişim ve dönüşüm sürecinin, stratejik olarak nasıl yönetileceğidir. Melas ve Melasova (2020: 43-44) konu ile ilgili yaptıkları araştırmada, havayolu şirketlerinin, finansal anlamda kendilerini kurtarmak adına yaptıkları bu hamlelerin risklerinin üzerinde odaklanmış ve tavsiyelerde bulunmuşlardır. Buna göre araştırmacılar, havayolu şirketlerinin, her ne kadar finansal kaygılarla da olsa acele karar verdiklerini düşünmektedirler. Çünkü bu tür karar, şirketlerin yapılanma ve strateji açısından da bir değişim yaşamalarını öngörürken, hiçbir havayolu şirketi, uzun vadeli olarak bu tür bir yapısal dönüşüme hazırlıklı değillerdir. Bu şekilde, Melas ve Melasova, havayolu şirketlerinin, bu tür bir stratejik hamleyi, profesyoneller ile birlikte yürüterek yapmalarının, gelecekteki yapılanma sorunlarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olacağına inanmaktadırlar.

Pandemi sürecinde, Türk sivil havacılık sektöründe, devlet yönetimi ile birlikte hareket etme eğilimi son derece önemsenen bir durum olsa da Melas ve Melasova'nın değerlendirmeleri, sürecin stratejik bir bakış açısı ile tasarımı açısından önem taşımaktadır. Devlet kademelerinden gelecek desteğe karşın, sektörün içinden ve çevresinden olan, çeşitli, profesyonel kişi ve kurumların da süreç içerisindeki, değişim odaklı görüşlerinin olumlu etkisi olması, kuvvetle muhtemeldir. Turkish Cargo'nun örnek teşkil eden ilerleyişi de özellikle havayolu şirketlerinin gelecek stratejileri için değerli bir örnek olabilecektir.

Öte yandan, Temmuz 2020, Türkiye’de, sivil havacılık operasyonlarının stratejik bir yönetim anlayışı ile değişim ve dönüşümü açısından son derece önemlidir. Söz konusu tarihte, tamamıyla kargo operasyonlarına odaklı hale gelen sektör, bir önceki yıla göre %29’luk bir operasyonel artış gözlemlenmiştir. Özellikle Turkish Cargo, Türk Hava Yolları’nın geniş gövdeli araçlarını kullanmak sureti ile kargo uçuş sürelerini günlük 11 saate çıkarmıştır. Dünya genelinde, 127 ülkede, 300’den fazla noktaya uçuş gerçekleştirmeye başlayan Turkish Cargo, bu sayede, uluslararası rekabetin içerisine de dahil olma başarısı göstermiştir (Airport News Times, 2020).

Operasyonel olarak ciddi bir yoğunluğun yaşandığı ve bu vesile ile de operasyonel bir dönüşümün yaşandığı Türk sivil havacılık sektöründe, gelecekte yaşanması muhtemel olan sorunları ele alan Akpınar ve Altundal (2020: 125), bu noktada, kabin ekiplerinin süreçle olan uyumluluklarına dair soruna işaret etmiştir. Araştırmacılar için temel sorun, kargo taşımacılığına dönüşüm gibi farklı uygulamalar ve Covid-19’un beraberinde getirdiği sıkıntılar, havayolu şirketlerinin tüm çalışanları için olduğu kadar kabin ekibi için de son derece önemlidir. Bu nedenle de kabin ekibinin, uzun vadede, süreçlerdeki değişime uyumlu hale gelmesi adına hem fiziksel şartların iyileştirilmesi hem psikolojik uyumluluğun sağlanması hem de eğitim açısından destek alması gerekmektedir.

Turkish Cargo’nun giderek yoğunlaşan çalışma temposu ve Türk Hava Yolları’nın da sürecin içerisine dahil olması neticesinde, sürecin yönetimi ve finansal anlamda tasarımı açısından, belirli zorlukların yaşanması ihtimali mevcuttur. Bu tür bir ihtimalin yaşanması neticesinde, mevzu bahis olan kurumların çalışanlarının süreçle olan uyum-uyumsuzluk durumları, Türk Hava Yolları özelinde, Türk sivil havacılık sektörünün gelecek stratejileri açısından belirleyici olacaktır. Bu yüzden, Akpınar ve Altundal’ın çalışanların sürece uyumluluğu konusundaki önerisi, stratejik yönetim bakış açısının benimsenmesi adına bir gerekliliktir.

Genel olarak bakıldığında, Covid-19 salgını, dünya genelinde, tıbbi ürünlerin tüketim düzeyini arttırırken, yepyeni bir pazarın doğmasına da sebebiyet vermiştir. Hava kargo taşımacılığı ile birlikte ortaya çıkan yeni süreçte şirketler, tıbbi alanda ürettikleri ürünleri, havayolu şirketleri aracılığı ile farklı noktalara iletmişlerdir. Fakat özellikle, bazı tıbbi malzemelerin, ilaçların ve aşıların, özel ortamlarda taşınma

durumunun zorunluluğu neticesinde, uçakların teknik yapılarının da değişimi zorunlu hale gelmiştir. Bu noktada Turk Hava Yolları ve Turkish Cargo büyük bir öneme sahiptir. Turkish Cargo, aktif sıcaklık kontrollü Envirotainer ve CSafe konteynerler, elektrikli klima konteynerli Opticooler, Termal Dolly ve ısı yalıtımlı tek kullanımlık kılıflar ile yüksek hassasiyetli sağlık ürünleri taşımada önemli bir güce sahip olarak dünya çapında fark yaratma şansını elde etmiştir (MSN, 2020).

Turkish Cargo'nun, özellikle, Covid-19 döneminde, taşımacılık konusunda atmış olduğu adımlar, sektörün esneklik, uyumluluk ve stratejik bir yönetim anlayışı ile değişim açısından ne denli aktif hareket etmesi gerektiği konusunda da fikir vermiştir. Arena ve Aprea (2021: 6-9), pandemi sürecinin, sivil havacılık sektörü için hali hazırda gerekli olan bir değişim ve dönüşümü uygun bir zemin üzerine oturttuğunu dile getirmektedirler. Araştırmacıların görüşlerine göre, pandemi süreci, sivil havacılıkta, aşağıdaki stratejik yönetim değişimlerini beraberinde getirmiştir:

- Daha fazla yolcu odaklı düşünen bir şirket vizyonu (insan sağlığı unsurları ön plana çıkarılarak).
- Uçuş seferlerinin daha iyi tasarlanarak yakıt tüketimi ve çevresel zararın azaltılmasına odaklı uygulamalar.
- Taşınan her türlü unsurun (insan ve her çeşit kargo), güvenli bir şekilde, destinasyonlar arasındaki ulaşımının garantisini için daha baskın bir rejim.
- Sektörün karşılaşması muhtemel tehditlere uygun bir önleyici yönetim mekanizması ve finansal fon yapısı oluşturulması.
- Çevresel sürdürülebilirlik programlarına, sektörün tüm aktörlerinin uyumluluğunu denetleyecek, güçlü bir yapının kurulması.

Turkish Cargo'nun nitelikli bir taşıyıcı olarak Türk Hava Yolları'nın operasyonlarının önüne geçmesi, pandemi döneminde hem Türk Hava Yolları hem de sektörün Türkiye'deki diğer temsilcileri açısından takip edilmesi gereken bir örnek kurum kimliği yaratmıştır. Fakat her ne kadar insan sağlığına odaklı taşımacılık unsurlarını kurum bünyesinde konuşlandırmak önemli olsa da hem

kurumsal hem de çevresel sürdürülebilirlik konularının önemsenmesi sektörün geleceği açısından son derece kritik olmaktadır ki özellikle finansal anlamda gelecekteki muhtemel sorunlara karşı (pandeminin halen sonlanmadığı düşünöldüğünde), sektörün hem Türkiye'deki hem de dünyadaki stratejik yönetim algısı ve operasyonel değişim mantığının güçlendirilmesi adına son derece değerlidir.



7. SONUÇ

Araştırmada hem sektörel hem de akademik kaynaklar kullanılmak sureti ile 2020 yılından bu yana tüm dünyada etkisi hissedilen ve iş dünyası içerisinde, sivil havacılık sektörünü de olumsuz yönde etkileyen Covid-19 salgınına dair, sektörel değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu değerlendirmeler içerisinde, sektörün gerek istekli gerekse de dönemsel şartların baskısı nedeni ile yaşamış olduğu değişim ve dönüşüm ile birlikte yeni dönemdeki stratejik yönetim algısındaki olumlu ve olumsuz yönler değerlendirilmiştir.

Araştırmanın metodolojisine yön veren, Torraco'nun, bütünlendirici literatür taraması çalışmasının sonunda, araştırmanın bir değerlendirmesi niteliğindeki soruların cevapları yer almaktadır:

- Araştırmanın bütünlendirici literatür taraması, yeni sayılan ve halen üzerinde çalışılan bir konuya dair değerlendirmeleri ele almaktadır. Bu vesile ile araştırmanın konusunun hem sektörel hem de akademik literatürde açıkça tanımlandığı görülmektedir. Bu vesile ile de araştırmanın kapsamı ve sınırları literatürün genel yapısını ortaya koyacak şekilde ayrılmıştır.
- Bütünlendirici literatür taramasına, konuya dair hem sektörel hem de akademik anlamda önemli, karşılaştırmaya yönelik ve açıklayıcı kaynakların bulunması nedeni ile ihtiyaç duyulmuştur. Tarama, sektörün içerisinde bulunduğu duruma dair spesifik ve farklı bir alana odaklanmaktadır.
- Araştırmada kullanılan kaynakların hemen hepsi, tarafsız bir şekilde, verilere ve analizlere dayalı olarak konu ile ilgili olarak okuyuculara açıklama yapabilecek niteliğe sahiptir.
- Bütünlendirici literatür taraması, konuya has kaynakların birbirleri ile sıralı olarak ortaya konması neticesinde oluşturulmuştur.

- Torraco'nun ortaya koymuş olduğu araştırma çerçevesi, bütünleştirici literatür taramasını yürütmek için yeterince nitelikli bir yol haritası sunmaktadır.
- Hem literatürdeki kaynaklarda hem de bu çalışmada, konuyla ilgili mevcut literatür eleştirel olarak analiz edilmiştir.
- Bu çalışmadaki bütünleştirici literatür taraması, literatürdeki bilginin pekiştirilmesi adına sıralanmış ve elde edilen sektörel ve akademik kaynaklar, birbirleri ile olan bağlantılarına göre sentezlenmiştir.
- Bütünleştirici literatür taraması, konuyla ilgili daha fazla araştırma yapılması için henüz yeterli literatür oluşmadığından çeşitli sorular ile gelecekteki araştırmaları yönlendirmek adına yeterli değildir.
- Bütünleştirici literatür taraması ile birlikte hem konuya dair literatürdeki tespitlerin bir sağlamasının hem de eleştirel bir bakış açısının oluşturulması mümkün olmaktadır.
- Bütünleştirici literatür taraması, konunun geleceğine dair fikir ve tavsiye verebilecek durumdadır.
- Bu çalışmadaki bütünleştirici literatür taramasında, konuya farklı açılardan bakan, sektörel ve akademik tüm kaynaklardaki değerlendirmelere yer verilmiştir.

Torraco'nun yönlendirmesine dayalı olarak yapılan bu değerlendirmeler ışığında, çalışmada, sivil havacılık sektörünün içerisindeki kurum ve kişilerin araştırmaları ile akademik alandaki araştırmacıların değerlendirmelerinin sırası ile verilmesinin ardından, söz konusu değerlendirmelere dair yorumlara da yer verilmiştir.

Araştırma dahilindeki değerlendirmelere bakılacak olursa, konuya dair dört adet tespit yapılması mümkündür. Bunlardan ilki sivil havacılık sektörünün, pandemi sürecinde yaşamış olduğu değişim ve dönüşümün, büyük ölçüde aceleci ve finansal kaygılara odaklı olarak gerçekleştirilmesi neticesinde, stratejik yönetim anlayışı ile uyumsuzluk içeren uygulamaların söz konusu olduğu görülmektedir. Her

ne kadar, tüm dünya genelindeki sivil havacılık sektörü aktörlerinin, başta havayolu şirketleri olmak üzere, kötünün iyisi olacak nitelikte bir kurtarma planına odaklanmaları bir zorunluluk olsa da kısmi olarak şirketlerin stratejik bir yönetim anlayışına dayalı olarak karar mekanizmalarını oluşturdukları görülmüştür.

Araştırmada, Li (2020), Albers ve Rundshagen (2020) ve Dube, Nhamo ve Chikodzi'nin (2021) tespitleri ve bu tespitlerine yönelik önerileri, araştırmanın ilk tespitini destekler niteliktedir. Bu üç araştırmanın ve tespitlerde bulunan araştırmacıların ortak kanısı, zorlu bir süreçte, havayolu şirketlerinin, mümkün olduğunca stratejik ve bir adım sonrasını düşünmeye zorlanacak şekilde hareket etmeleri ile birlikte süreci daha iyi yönetmeyi başaramış olmalarıdır.

Tiwari vd. (2021: 100), konu ile ilgili olarak yaptıkları araştırmada, ABD özelinde, Covid-19'un iki kez pik yaptığı dönemlerde, havalimanlarındaki süreçlerin, insan sağlığına odaklı olarak yürütülmesindeki zorlukları tespit etmişlerdir. Araştırmacıların yaklaşımlarına göre stratejik olarak sivil havacılık sektöründeki uygulamalarda ilk adımın, sektörün içerisindeki tüm insanların sağlığına odaklı uygulamaların hızlı bir şekilde hayata geçirilerek insanların sağlığının; sektörün de finansal sürdürülebilirliğinin güvence altına alınmasıdır.

İkinci tespit, orta ve büyük ölçekli havayolu şirketlerinin, pek de yabancı olmadıkları kargo taşımacılığı operasyonlarına odaklanmalarının köklü bir değişime de sebebiyet vermiş olmasıdır. Fakat bu noktada, her ne kadar hızlı bir karar alınmış olsa da zaman içerisinde, havayolu şirketlerinin, kargo taşımacılığı için daha stratejik bir bakış açısı ile operasyonlarının içeriğini değiştirmeye gayret ettikleri görülmüştür. Bir başka deyişle, havayolu şirketleri, ilk adımda, dağınık bir şekilde dahil oldukları kargo taşımacılığı süreci içerisinde kaybolmamak adına, kendi ticari unsurlarının dönüşümünü daha profesyonel bir bakış açısı ile ele almışlardır.

Araştırmada, Gkiotsalitis ve Cats (2020) ile Adıgüzel (2020) tarafından yapılan tespitlerin, yukarıda değinilen ikinci tespit ile uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre söz konusu iki araştırma ve sahiplerinin tespitlerinde, operasyonel anlamda kargo taşımacılığına geçiş başta olmak üzere, sivil havacılık sektörünün ana aktörlerinin almış oldukları kararların, önemli bir stratejik dönüşüm hamlesi olduğu ve zor şartlar altında alındığı fark edilmiştir.

Pereira ve de Mello (2021: 5), Brezilya sivil havacılık sektörü özelinde, kargo operasyonlarına geçiş ile birlikte yaşanan değişimi sektörel olarak değerlendirdikleri çalışmalarında, bu tür bir dönüşümün, özellikle lokal hizmet veren havayolu şirketleri açısından önemli olduğunu ve onların finansal sürdürülebilirliği açısından son derece destekleyici bir stratejik hamle olduğunu tespit etmişlerdir.

Diğer bir tespit, sektördeki en önemli değişim hamlesi olan kargo taşımacılığına dönüşen yolcu taşıma operasyonlarının, finansal anlamda beklenen gelir düzeyine erişilmesi ve zararların azaltılması adına yeterli getiriye sağlamamış olsa da şirketlerin bu kararı uygulama konusundaki ısrarcı tutumlarıdır. Bu noktada belirsizlik yaratan durum, sektörün paydaşlarının bu tür bir stratejik ve köklü bir değişim yönetimi için uyumlu bir yönetim anlayış ve yapılarının olup olmadığıdır. Çünkü dünya genelinde ve Türkiye’de birçok şirket, devlet desteği olmadan, sürecin içerisinde, ayakta kalmak adına, otonom hareket edecek ve strateji belirleyecek durumda olmamışlardır. Bu nedenle de sürecin ne denli uzun bir şekilde devam edip edemeyeceği konusu tartışmalıdır.

Araştırmanın bu üçüncü tespitine paralel olarak Amoah, Khan ve Wood (2020), Akca (2020) ile Melas ve Melasova’nın (2020) tespitleri benzerlikler içermektedir. Söz konusu araştırmaların ve araştırmacıların yaklaşımlarına göre şirketlerin bu süreçte devlet yönetimlerine olan bağımlılıkları, finansal çözümleri bulma konusunda gecikmeleri ve operasyonel anlamdaki dönüşümlerindeki yönetsel eksiklikleri, genel olarak bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır.

Zhu vd. (2021: 61), konu ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, bu çalışmanın tespitlerine paralel bir değerlendirmede bulunmuşlardır. Sektör genelinde yürütmüş oldukları çalışmada, araştırmacılar, genel olarak bir sektörel toparlanma açısından, mutlak olarak sektörün aktörlerinin bireysel ve birlikte olacak şekilde stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Son tespit ise bir önceki tespite bağlı olarak sivil havacılık sektörünün stratejik yönetim anlayışındaki dönüşüm açısından, devlet yönetimlerinin katılımının önemidir. Bunun en önemli örneği Türkiye’de yaşanmıştır. Her ne kadar dünya genelinde devlet yönetimleri, sivil havacılık sektörünün aktörlerine önemli ölçüde destek olarak onların faaliyetlerini ayakta tutmaya çalışmışlarsa da Türkiye’deki

operasyonlarda, devlet yönetiminin, sektörün tüm aktörleri için kapsayıcı bir tutum sergilediği görülmektedir. Bu vesile ile de sektörün, gelecekte olumlu bir tablo içerisine dahil olabilmek adına, stratejik yönetim sürecinin içerisine, sektörün çalışanları başta olmak üzere birçok farklı aktörü de dahil etmek sureti ile bir yönetim ve planlama devrimi yapması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırmanın son tespitlerine uygun olarak araştırma içerisinde değinilen ve Suau-Sanchez, Voltes-Dorta ile Cugueró-Escofet (2020) Gössling (2020) ait araştırmalarda dikkati çeken hususlar, devlet yönetimlerinin, Türkiye dışında sürece katılımlarındaki eksiklikler ve sürecin geleceği açısından, doğru bir şekilde adımlar atmamalarıdır. Bu şekilde sadece Türkiye, devlet yönetiminin süreci köklü olarak değerlendirdiği bir ülke iken diğerleri bu konuda eksik kalmışlardır.

Öte yandan, çalışmada kullanılan literatür kaynaklarının ortaya koyduğu tabloya istinaden, sektörün, genel olarak iki türlü rekabet stratejisi üzerine odaklandığı görülmektedir. Bunlardan ilki düşük maliyetle pazar liderliği olmaktadır. Özellikle havayolu şirketleri hem istihdam oranını azaltmak hem uçuş niteliklerinden kısmak hem de gelir hedeflerini, düşük maliyetli olarak kargo operasyonlarının üzerine kaydırmak sureti ile yeni bir strateji takip etmeye çalışmaktadırlar. Bu sayede, düşük fiyatlı, alternatif taşımacılık hizmetlerini ön plana çıkaran havayolu şirketleri bu sayede, mevcut süreçte kaybetmiş oldukları finansal ivmeyi tekrardan yakalamak adına tüketicilerine yansıtıkları rakamları, mümkün olduğunca aşağıya çekmeye çalışmaktadırlar.

Diğer bir rekabet stratejisi olarak odaklanma yöntemi, belki de tüm sektörün, ortak olarak tercih ettiği bir konumdadır. Yine sektörün lokomotif aktörleri olan havayolu şirketleri temelinde değerlendirildiğinde, söz konusu şirketlerin, kargo taşımacılığına yönelmek sureti ile 2020 yılının Mayıs ayından itibaren stratejik bir karar ile kendilerini bu alana dahil etmişlerdir. Daha da önemlisi, havayolu şirketleri ilerleyen zaman ile birlikte ellerindeki mevcut uçakları birer kargo uçağına dönüştürmek sureti ile ana asetlerini kargo taşımacılığına uygun hale getirirken, diğer yandan, gelecekteki uçak siparişleri için de yine kargo taşımacılığına uygun olmaları şartı ile siparişlerini gerçekleştirmişlerdir.

Nihai olarak bakıldığında ise Porter'ın beş güç modeline sivil havacılık sektörü açısından bakıldığında alıcılar artık kargo ürünlerini bekleyen, nihai bireysel ve kurumsal müşterilerdir; tedarikçileri, havayolu şirketlerinin ortağı olan kargo şirketleri oluşturmaktadır; ikame ürünlerden ziyade hizmetler, bilet satışlarının düşmesi ile birlikte kargo ürünleri ve özellikle de tıbbi ekipmanlardır; piyasaya yeni girecek olan firmalar, kendilerine uçak satın alma ihtimali bulunan kargo şirketleridir; mevcut rakipler ise operasyonlarını giderek, çok daha fazla kargo taşımacılığı odaklı hale getiren havayolu şirketlerinin tamamıdır.

Araştırmanın sonucunda, gelecek çalışmalar için öneri olarak sunulabilecek iki husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki, sektörün ileri gelen yöneticileri ile 2020 yılının Mayıs ayından itibaren sivil havacılık sektöründe yaşanan değişim ve dönüşüme odaklı birer derinlemesine mülakat gerçekleştirilmesidir. Bu şekilde, sektörün içerisindeki nitelikli kişilerin, sürecin içerisinde gelmek sureti ile konuya dair derinlemesine görüşlerinin elde edilmesi ve çalışmaların niteliğinin daha da artırılması söz konusu olacaktır.

İkinci bir öneri, salgının bittiğine dair dünya genelindeki konsensüs ortamı oluşuktan sonra, sivil havacılık sektörünün, ilk olarak değişim ve dönüşüm adımlarını stratejik bir biçimde atmaya başladığı tarihten bu yana farklılaşan hususların neler olduğunun, tarihsel akış içerisinde karşılaştırılmasıdır. Bu şekilde, söz konusu değişim ve dönüşüm hamlelerinin, stratejik anlamda ortaya çıkarmış olduğu tablo daha iyi anlaşılacaktır.

Gelecekte, yine Covid-19 salgınının yarattığı etkilerin, otomotiv, tekstil ve gıda gibi yoğun üretim ve satışın bulunduğu alanlar üzerinde de araştırılması, sorunun boyutlarının, uluslararası olarak ve iş dünyası genelinde, daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

8. KAYNAKÇA

Anadolu Ajansı (2020a). *Bakan Karaismailoğlu: Türk sivil Havacılık Sektörü Kovid-19 Salgını En Az Etki ile Atlıyor*. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/bakan-karaismailoglu-turk-sivil-havacilik-sektoru-kovid-19-salginini-en-az-etki-ile-atlatiyor/1967904> (Erişim tarihi 29/11/2020).

Anadolu Ajansı (2020b). *Pandemi sürecinde hava kargoyla 1,8 milyon dolarlık meyve ihracatı gerçekleştirildi*. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/pandemi-surecinde-hava-kargoyla-1-8-milyon-dolarlik-meyve-ihracati-gercekleştirildi/1888194> (Erişim tarihi 11.10.2020).

Anadolu Ajansı (2020c). *Turkish Cargo Pandemi Döneminde Rekor Seviyede Büyüdü*. <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/ulastirma/turkish-cargo-pandemi-doneminde-rekor-seviyede-buyudu/659532> (Erişim tarihi 21.09.2020).

Airport Council International (2020a). *The Impact of COVID-19 on the Airport Business*. <https://store.aci.aero/wp-content/uploads/2020/08/COVID19-4th-Economic-Impact-Advisory-Bulletin.pdf> (Erişim tarihi 15.09.2020).

Airport Council International (2020b). *Airside Safety and Operations under COVID-19*. <https://aci.aero/wp-content/uploads/2020/04/200403-Airfield-Ops-Advisory-Bulletin-FINAL.pdf> (Erişim tarihi 15.09.2020).

Adıgüzel: (2020a), *Pandeminin Ekonomik Boyutu ve Küresel Başa Çıkma Yolları*, Yunus Emre Tamsü (Ed.) içerisinde, *Küresel Salgın Ve Güvenlik: Tarihsel Süreç*, İKSAD, Gaziantep.

Adıgüzel: (2020b). *After COVID 19 Air Transportation*. *Al Farabi International Journal on Social Sciences*, 5(3), 65-77.

Ağlargoğ, O. (2012). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler Yönetimi*. Halkla İlişkiler Yönetimi. Ed. Nuray Tokgöz. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Air News Times (2020). *Havacılıkta Pandemi Krizi: Kış Çok Zor Gececek*. <https://www.airnewstimes.com/havacilikta-pandemi-krizi-kis-cok-zor-gececek-54548-haberi.html> (Erişim tarihi 01.12.2020).

Akbar, Y. H. ve Kisilowski, M. (2020). To bargain or not to bargain: Airlines, legitimacy and nonmarket strategy in a COVID-19 world. *Journal of Air Transport Management*, 88, 1-6.

Akca, M. (2020). Covid-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 45-64.

Akpınar, H. (2012). Bulaşıcı Hastalıkların Yayılımının Tahmininde Deterministik Modellerin Kullanılması. *Öneri*, 10(38), 97-103.

Akpınar, A. T. ve Altundal, F. (2020). Effects of Covid-19 Pandemic on Airline Companies and Crew Resource Planning. *Journal of Economics, Business ve Organization Research*, (Spring 2020), 116-125.

Albers: ve Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87, 1-7.

Alhawamdeh, H. M. ve Alsmairat, M. A. K. (2019). Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 95-99.

Ali, M. ve Qun, W. (2019). Strategic Management Practices and Performance of The Sme's In Bangladesh. *Int. J. Adv. Res.* 7(1), 69-78.

Amankwah-Amoah, J. (2020). Note: Mayday, Mayday, Mayday! Responding to environmental shocks: Insights on global airlines' responses to COVID-19. *Transportation Research*, 143, 1-9.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. ve Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39-21, 1-6.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. ve Osabutey, E. L. C. (2021). COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry. *International Business Review*, 30(3), 1-10.

Archibong, B., Annan, F. ve Ekhatör-Mobayode, U. (2020). *The Epidemic Effect: On the Politics and Economic Burden of Infectious Disease*. New York: Columbia University.

Arena, M. ve Aprea, C. (2021). Impact of Covid-19 Pandemic on Air Transport: Overview and Implications. *Advances in Environmental and Engineering Research*, 2(1), 1-14.

Arıkan, R. (2018). Anket Yöntemi Üzerinde Bir Değerlendirme. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 97-159.

Athapaththu, H.K.S.H. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 124-124.

Bakoğlu, R. (2004). Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme. *Mali Çözüm Dergisi*, (67), 155-168.

Bloom, D. E., Cadarette, D. ve Sevilla, J. P., (2018), EPIDEMIC DISEASES: New and Resurgent Infectious Diseases can Have Far-Reaching Economic Repercussions, *Finance ve Development*, (June 2018), 46-49.

Bloom, D. E. ve Canning, D., (2006). *Epidemics and Economics*. Cambridge: Harvard School of Public Health.

Bloomberg (2020). *Jobs Are Being Wiped Out at Airlines, And There's Worse to Come*.

<https://www.bloombergquint.com/business/400-000-jobs-lost-at-airlines-during-coronavirus-pandemic#!/homepage> (Erişim tarihi 21.08.2020).

Boarding Info (2020). *Havacılık Bülteni-95*. <http://boardinginfo.com/havacilik-bulteni-95/> (Erişim tarihi 17.11.2020).

Brodeur A. et al. (2020), *A Literature Review of the Economics of COVID-19*. Bonn: Deutsche Post Foundation.

Çakır, A. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi*. Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Çeti, B. ve Ünlüöner, K. (2019). Salgın Hastalıklar Sebebiyle Oluşan Krizlerin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi. *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi*, 22(2), 109-128.

Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve TARIŞ Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 57-76.

Çomaklı, Ş. E., Ekici, K. M. ve Şahım, T. Z. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*. Ankara: a-c yayınevi.

Dağlar, O. (2004). *War, Epidemics and Medicine in the Ottoman Empire from the Balkan Wars through the Great War*. Doktora Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü.

de Souza, M. T., da Silva, M. D. ve de Carvalho, R. (2010). Integrative Review: What is it? How to Do it?. *Einstein*, 8(1), 102-106.

Demirci, A. (2014). *Literatür Taraması*. “Coğrafya Araştırma Yöntemleri” içerisinde, Yılmaz Arı (Ed.) ve İlhan Kaya (Ed.). Balıkesir: Coğrafyacılar Derneği Yayını.

Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (2020). *Taşımacılık Sektöründe Koronavirüs*.

http://disk.org.tr/2020/03/tasimacilik-sektorunde-koronavirus/#_ftn1 (Erişim tarihi 21.03.2021).

Doğan ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1–22.

Dube, K. D., Nhamo, G. N. ve Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, 1-12.

Dündar, N., (2020). Küresel Salgınların Makroekonomik Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(52), 837-852.

Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ercan, T. ve Köksal, A. (2013). Uluslararası Yapım Firmalarında Rekabet Stratejileri Kavramsal Kurgusunu Oluşturan Faktörler. *MEGARON*, 8(1), 19-28.

Erol, Y. (2017). Stratejik Yönetim ve İşletme Analizi İlişkisi: Kavramsal Bir Çalışma. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (12), 1-26.

European Commission, (2005). *Diseases*. Brussels: European Commission.

European Parliamentary Research Service (2020). *Economic Impact of Epidemics and Pandemics*. Brussels: European Parliament.

Gkiotsalitis, K. ve Cats, O. (2020). Public transport planning adaption under the COVID-19 pandemic crisis: literature review of research needs and directions. *Transport Reviews*, 41(3), 1-19.

Gössling: (2020). Risks, Resilience, Air Transport. *Journal of Air Transport Management*, 89, 1-4.

Green, M. S. et al., (2002). When is an Epidemic an Epidemic?. *IMAJ*, 4, 3-6.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Gürel, Z. ve Aslan, D., (2019), Halk Sağlığı Bakış Açısıyla Gıda Kaynaklı Krizler ve Önleme Yaklaşımları, *Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi*, 76(3), 361-376.

Hürriyet (2020). *Koronavirüs Salgını Sektörleri Nasıl Etkiledi*.

<https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/koronavirus-salgini-sektorleri-nasil-etkiledi-41491681> (Erişim tarihi 13.09.2020).

International Civil Aviation Organization (2020). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*.

https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf (Erişim tarihi 28.10.2020).

İnan, T. T. (2019). *Havayollarında Hizmet: Konfor, Faaliyet ve Performans İlişkisinin Değerlendirilmesi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

- Jarosz, J. (2017). An Integrative Literature Review on The Impact of Life Coaching on Courage, Fear and Anxiety. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 86-110.
- Jorda, O., Singh: R. ve Taylor, A. M., (2020). *Longer-Run Economic Consequences of Pandemics*. San Francisco: Federal Reserve Bank Of San Francisco.
- Kahveci, E. (2008). Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli. *Verimlilik Dergisi*, (4), 1-20.
- Karaağaoğlu, N. (2015). *Sivil Havacılık Alanındaki Sektör Beklentileri Ve İstihdam Taleplerinin Akademik Programların Oluşturulmasında Etkisi: YÖK-SHGM Sivil Havacılık Eğitim Komisyonu Çalışmaları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaoğlu, Ö., (2020), *Salgınların İktisat Tarihi*. Dilek Demirbaş, Veysel Bozkurt ve Sayım Yorğun (Ed.) içerisinde, Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal Ve Siyasal Etkileri, İstanbul Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.
- Karacaoğlu, K. (2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 165-187.
- Karaçam, Z. (2013). Sistemik Derleme Metodolojisi: Sistemik Derleme Hazırlamak İçin Bir Rehber. *DEUHYO*, 6(1), 26-33.
- Snyder, H. (2019). Literature Review as A Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 109, 333-339.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 27-35.
- Kılıç, O., (2004), Genel Hatlarıyla Dünyada ve Osmanlı Devleti'nde Salgın Hastalıklar, Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Orta-Doğu Araştırmaları Yayınları, Elâzığ.
- Li, T. (2020). *A SWOT analysis of China's air cargo sector in the context of COVID-19 pandemic*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7402658/> (Erişim tarihi 16.10.2020).

Linden, E. (2021). Pandemics and Environmental Shocks: What Aviation Managers should Learn From COVID-19 for Long-Term Planning. *Journal of Air Transport Management*, 90, 1-12.

Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (7th edition). Harlow: Pearson.

Mainardes, E. W., Ferreira, J. J. ve Raposo, M. L. (2014). Strategy And Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?. *Business Administration and Management*, 12(1), 43-61.

Macit, A. ve Macit, D. (2020). Türk Sivil Havacılık Sektöründe Covid-19 Pandemisinin Yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 100-116.

Manna, D. R. (2008). Strategic Aspects of The Importance of Employee Management. *Journal of Diversity Management*, 3(1), 1-7.

Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi (2011). *Ulaştırma Hizmetleri Alanı*. Ankara: MEB Yayını.

Melas, D. ve Melasova, K. (2020). The Early Impact of Covid-19 Pandemic on The Aviation Industry. *Acta Avionica*, 42(1), 38-44.

Mert, G. (2020). Kurumların Stratejik Yönetim Süreçlerinde Dijitalleşmenin Rolü. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(22), 41-58.

Mert, İ. S., Baş, T. ve Yıldız, G. (2013). The Evaluation Of Strategic Management Approaches Through Cultural Fitness. *Journal Of Academic Research In Economics*, 5(2), 197-208.

Miani, P. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Current Tertiary Aviation Education and Future Careers: Students' Perspective. *Journal of Air Transport Management*, 94, 1-8.

Mohammadian, H. D. (2017). *Principles of Strategic Planning*. Bielefeld: FHM.

MSN (2020). *Turkish Cargo, Pandemi Döneminde Rekor Seviyede Büyüdü*. <https://www.msn.com/tr-tr/video/finans/turkish-cargo-pandemi-d%C3%B6neminde-rekor-seviyede-b%C3%BCy%C3%BCd%C3%BC/vp-BB19f15J> (Erişim tarihi 02.10.2020).

- Newman, M. E. J., (2002). The Spread of Epidemic Disease on Networks. *Phys. Rev.*, (66), 1-12.
- Okumuş A. ve Asil, H. (2007). Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 36(2), 7-29.
- Özer, M. A. (2012). *Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Özdemir, H., (2005), Salgın Hastalıklardan Ölümler 1914 –1918, Atatürk Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Özer: U. ve Ersoy, E. G. K. (2012). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Marka Kişiliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 173-186.
- Pajakoski, E. et al. (2021). Moral Courage in Nursing – An Integrative Literature Review. *Nursing ve Health Sciences*, (Winter 2021), 1-16.
- Peker, A. A. vd. (2016). Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri Ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11-22.
- Pereira, D. D. S. ve de Mello, J. C. C. B. S. (2021). Efficiency Evaluation of Brazilian Airlines Operations Considering the Covid-19 Outbreak. *Journal of Air Transport Management*, 91, 1-6.
- Peterson, S., (2002), Epidemic Disease And National Security, *Security Studies*, 12(2), 43-81.
- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing APS.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Russell, C. L. (2005). An Overview of the Integrative Research Review. *Progress in Transplantation*, 15(1), 8-13.
- Serrano, F. ve Kazda, A. (2020). The future of airports post COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 89, 1-10.

Sözcü (2020). *Hava Yolu Şirketleri Çıkışı Kargo Taşımakta Buldu*. <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/hava-yolu-sirketleri-cikisi-kargo-tasimakta-buldu-6020671/> (Erişim tarihi 17.09.2020).

Statista (2020). *Year-on-Year Revenue-Passenger Kilometer (RPK) Change on International Routes from January to August 2020, by Region*. <https://www.statista.com/statistics/234977/revenue-passenger-kilometers-on-international-flights/> (Erişim tarihi 12.10.2020).

Suau-Sanchez, P., Voltes-Dorta, A. ve Cugueró-Escofet, N. (2020). An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it?. *Journal of Transport Geography*, 86, 1-8.

Sevinç, B. (2014). Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması. *Türk İdare Dergisi*, (479), 213-242.

Snyder, H. (2019). Literature Review as A Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

Şanlı: C. ve Erdem, A. (2020). Koronavirüs Salgınının Tatile Çıkma Niyeti Üzerine Etkisi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 1671-1688.

T24 (2020). *Pandemide Yolcu Uçakları Durdu, kargo Uçakları Uçtu; Turkish Cargo En Hızlı Büyüyen Şirket Oldu*. <https://t24.com.tr/haber/pandemide-yolcu-ucaklari-durdu-kargo-ucaklari-uctu-turkish-cargo-en-hizli-buyuyen-sirket-oldu,904586> (Erişim tarihi 11.10.2020).

Tanış, C., (2017), 20. Yüzyıl Başlarında Osmanlı Devleti'nin Kızamık ile Mücadelesi (1900-1908). *Researcher: Social Science Studies*, 5 (4), 166-175.

Türk Hava Yolları (2020). *Trafik Verileri 2020*. <https://investor.turkishairlines.com/documents/trafik/kasim-2020-trafik-web.pdf> (Erişim tarihi 16.12.2020).

Tiwari, A. et al. (2021). Pandemic Risk of COVID-19 Outbreak in the United States: Ananalysis of Network Connectedness with Air Travel Data. *International Journal of Infectious Diseases*, 103, 97-101.

Tognotti, E., (2013), Lessons from the History of Quarantine, from Plague to Influenza A. *Emerging Infectious Diseases*, 19(2), 254-259.

Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, (October 2016), 1–25.

U.S. Energy Information Administration (2020). *Demand for Jet Fuel in the U.S. is Recovering Faster than in Many Other Markets*.

<https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=44996#> (Erişim tarihi 29.02.2020).

United Nations Sustainable Development Group, (2015). *Socio-Economic Impact of Ebola Virus Disease in West African Countries: A Call for National and Regional Containment, Recovery and Prevention*. New York: UN.

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (2020),

Koronavirüs'ün Lojistik Faaliyetlere Etkisi Sürüyor.

<https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/28822/koronavirus-un-lojistik-faaliyetlere-etkisi-suruyor> (Erişim tarihi 18.12.2020).

Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.

Vaitkevičius: (2006). Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management. *Engineering Economics*, 4(49), 37-48.

Villar, J. J., Tafur, J. ve Jia, G. (2011). *Strategic Airline Alliances: Advantages For Major Airlines Being Aligned*.

http://oa.upm.es/12479/1/INVE_MEM_2011_105231.pdf (Erişim tarihi 22.06.2020).

White, C. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Wilson, M. E. ve Chen, L. H. (2020). Travellers Give Wings to Novel Coronavirus (2019-nCoV). *Journal of Travel Medicine*, 27(2), 1-3.

Yolun, M. (2012). *İspanyol Gribinin Dünya ve Osmanlı Devleti Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman: Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, R. ve Ahmetoğulları, K. (2016). Rekabet Stratejilerinin İleri İmalat Teknolojileri Ve Firma Performansı Üzerine Etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 113-129.

Zafar, F., Babar: ve Abbas, H. (2013). The Art of Strategic Management- A Key to Success in Corporate Sector. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 1(1), 15-24.

Zhu, C. et al. (2021). Recovery Preparedness of Global Air Transport Influenced by COVID-19 Pandemic: Policy Intervention Analysis. *Transport Policy*, 106, 54-63.



9. ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Mert Emin KAYA

Doğum Tarihi ve Yeri

Medeni Durumu

Eğitim Durumu

Lise : Mahmutlar Şükrü Kaptanoğlu Lisesi

Lisans : Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F İngilizce İktisat Bölümü

Yüksek Lisans : Antalya Bilim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Yabancı Dil : İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar : Türk Hava Yolları - Uzman (Pazarlama) (2014-2021)

E-posta