



Havayolu Taşımacılığı Sektörü Gelişim Evrelerinin PEST Analizi ile Değerlendirilmesi:5 Dönem+Covid-19 Pandemi Süreci Dönemi Kapsamında Bir İnceleme

Araştırma Makalesi/Research Article

Yasemin ŞEN* Teoman ERDAĞ**

ÖZET

Gelişim evreleri açısından altı dönemde inceleyebileceğimiz havayolu taşımacılığı sektörünün ilk iki dönemi olan biçimlenme ve büyüme dönemlerinde uçaklar, dünya savaşlarının en önemli askeri stratejik aracı olarak kullanılmıştır. Olgunlaşma döneminde fiziki savaşlar yerini ekonomik savaşlara bırakmıştır. Deregülasyon dönemi, sektör için dönüm noktası olmuş, siyaset yapıcıların Neo-liberal anlayışı benimsemesi havayolları üzerindeki devlet elinin çekilmesini sağlamıştır. Deregülasyon sonrası dönemde bilgi teknolojilerinin havayolu taşımacılığı sektöründe kullanımının artması ve yüksek hizmet kalitesi bekleyen bilinçli yolcu profiline ortaya çıkması, rekabet şiddetinin en yüksek seviyede yaşanmasına neden olmuştur. Covid-19 Pandemi Süreci dönemi olarak adlandırılabilir içinde bulunduğumuz yeni dönem, sektörünün bugüne değin karşılaştığı en önemli tehdit olarak varlığını sürdürmektedir. Çalışmada, havayolu taşımacılığı gelişim evrelerinin politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik açılardan içinde bulunduğu durum PEST Analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Havacılık, Havayolu Taşımacılığı Sektörü, PEST Analizi, Havacılık Tarihi, Havacılık Yönetimi

Evaluation of Air Transport Sector Development Stages with Pest Analysis:An Investigation in The Scope of 5 Periods+Covid-19 Pandemic Process Period

ABSTRACT

Aircraft were used as the most important military strategic tool of the World Wars in the formation and growth periods of the airline transportation industry, which we can examine in six periods in terms of development stages. Physical wars were replaced by economic wars during the maturity period. The deregulation period has

* Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, ysen@istanbul.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2727-4936>

** Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, teomanerdag1979@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3829-7546>

been a turning point for the industry. The adoption of the neoliberal understanding by policymakers has led to the withdrawal of the state's hand from the airlines. The increase in the use of information technologies in the air transportation industry and the emergence of a conscious passenger profile that expects high service quality led to the highest level of competition in the post-deregulation period. The new period we are in, which can be called as the Covid-19 Pandemic Process period, continues to exist as the most important threat the sector has faced so far. In this study; the political, economic, social, and technological aspects of the air transportation industry, were evaluated by performing PEST Analysis for each period.

Keywords: *Aviation, Airline Industry, Pest Analysis, Aviation History, Aeronautical Management*

GİRİŞ

İnsanoğlunun motorlu bir hava aracı ile yaptığı ilk uçuş 1903 yılında gerçekleşmiştir (Johnson-Laird, 2005: 45). İlk uçuşun gerçekleşmesinin ardından havayolu ile yolcu ve kargo taşımacılığı yapılabilmesi için uçak teknolojisinin iyileştirilmesine ve toplumda uçakla seyahat etmenin güvenli olduğuna dair bir kanaat oluşturulmasına çaba harcanmış, nihayetinde 20. yy.'ın ilk çeyreğinde havayolu taşımacılığı sektörü ilk ticari faaliyetlerine başlamıştır. Günümüzde taşımacılık sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan havayolu taşımacılığı sektörü, ortaya çıkışının ardından iki kez dünya savaşı ve birçok ekonomik kriz geçirmesine karşın sürekli büyümeyi başarmıştır. Havayolu taşımacılığı sektörünü, başlangıcından günümüze kadar 6 döneme ayırmak mümkündür. Biçimlenme dönemi olarak ifade edilen ilk dönemde henüz emekleme aşamasında olan sektör, büyüme dönemiyle birlikte hızlı bir yükselişe geçmiş ve olgunlaşma döneminde gerçekleşen teknolojik gelişmelerin etkisiyle bugünkü büyüklüğüne ulaşmasının önünü açacak olan deregülasyon dönemine girmiştir.

Deregülasyon dönemi, havayolu taşımacılığı sektörü için uçağın icadından sonraki en önemli olay olarak nitelendirilebilir. Devletlerin, elini sektör üzerinden çekerek yalnızca emniyet ve güvenlik konularına odaklanması ve özel girişimcinin önünü açmasıyla birlikte sektörde daha önce yaşanmamış oranda bir büyüme gerçekleşmiştir.

2000 yılı itibariyle teknolojik gelişmelerin hızla artması, havayolu taşımacılığı sektöründe deregülasyon sonrası dönem olarak adlandırılan yeni bir döneme girilmesini sağlamıştır. Bu dönemde; yüksek rekabet şiddetinin varlığı, ekonomik savaşların yaşanması, teknoloji çağına girilmesi, küreselleşme gibi faktörlerin etkisiyle havayolu taşımacılığı sektöründe karlılık ve sürdürülebilirliği sağlayabilmek için sunulan hizmetin kalitesi ve yolcu tercihleri ön planda olmuştur.

Covid-19 virüsü nedeniyle DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü)'nün 11 Mart 2020 tarihinde Pandemi ilan etmesi sonucunda havayolu taşımacılığı sektörü, Covid-19 Pandemi Süreci dönemi olarak tanımlayabileceğimiz altıncı evresine girmiştir. Bu dönemi, havayollarının değişen çevreye uyum sağlayarak karlılık ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri için yeni kararlar almaları gereken

bir dönem olarak ifade etmek mümkündür. Küresel toplum sağlığı kapsamında devletlerin ve uluslararası havacılık otoritelerinin aldıkları yeni kararlar, havayolu taşımacılığı sektörünün ulusal ve uluslararası çevresinin değişmesine neden olmaktadır. İnsandan insana hastalık yayılmasını önlemek amacıyla sosyal mesafeye dikkat edilmesi ve bu nedenle uçağa iniş biniş sürelerinin uzaması, sterilizasyon işlemleri nedeniyle uçağa yolcu kabul edilmesi öncesinde yerde geçirilen sürenin uzaması, yolculardan Covid-19 testlerinin talep edilmesi gibi yeni uygulamalar, havayolu doluluk oranlarının düşmesine ve karlılığın azalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenlerle, ilerleyen dönemlerde bilet fiyatlarında artış beklenmektedir. Artan bilet fiyatı ise artan hizmet kalitesi ile doğru orantılı olduğundan, havayollarının farklı hizmetler sunması gerekebilecektir.

Çalışmada, havayolu taşımacılığı sektörünün her bir döneminde karşılaşılan olumlu ve olumsuz faktörlerin belirlenmesi ve ayrıca Covid-19 Pandemi Süreci döneminde havayollarının karlılık ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri için değerlendirmede bulunulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, havayolu taşımacılığı sektörünün politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik açılardan içinde bulunduğu durum her bir dönem için ayrı ayrı PEST Analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Havayolu taşımacılığı sektörü insanoğlunun bilimsel gelişmişliği ile paralel olarak iyileşme göstermektedir. İlk uçak 1903 yılında Wright kardeşler tarafından icat edilerek yalnızca 12 saniye uçuş yapabilmişken bugün yüzlerce yolcuyu 14-15 saatlik destinasyonlara taşıyabilen konforlu ve ekonomik uçaklar üretilebilmektedir. Fizik ve mühendislik alanlarında gerçekleşen yeni buluşlar havayolu taşımacılığı sektörünü yakından etkilemektedir. Sektörde ileri teknoloji gerektiren araçlar kullanılmakta ve yoğun sermaye yatırımı yapılması gerekmektedir. Yüksek maliyetli araçların etkin kullanımı karlılık ve sürdürülebilirlik için önem arz etmektedir.

Havayolu taşımacılığı sektöründe yolcuya verilen hizmetin kalitesi havayolunun tekrar tercih edilme oranlarını etkilediğinden işgörenlerin yetenekleri önemli rol oynamaktadır. Karlılık ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında anahtar rol kalifiye işgörenlerdir. Bu nedenle işletmelerde, işgörenlerin mesleki ve kişisel yetkinliklerini sürekli iyileştirmeye yönelik bir kültürün tesis edilmesi gerekmektedir.

Havayolu taşımacılığı sektörü genel olarak hava ve yer hizmetleri olarak iki alanda faaliyet göstermektedir bu iki alanın birbirlerinde bağımsız yönetilemeyeceği açıktır. Hava hizmetleri personeli kokpit ve kabin ekiplerinden oluşmaktadır. Kokpit ekipleri için mesleki tecrübe önem arz ederken, hizmet sektöründe kalite algısı yaratabilmek için uygun özellikleri taşıyan kabin ekiplerinin istihdam edilmesi de aynı derecede önemlidir.

Yer hizmetleri personeli ise havaalanı içerisinde operasyonu yürütenler ve genel merkezde çalışanlar olarak ayrılmaktadır. İşletmenin geleceği için her iki kısımda çalışanların yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin iyi hizmet sunmanın yanı sıra pazar payının artırılması için kalifiye pazarlama satış elemanlarına sahip olunması, uygun reklam çalışmaları yapılması, marka ve imaj gibi prestij unsurlarını oluşturan çalışmaların doğru yönetilmesi gerekmektedir.

Havayolu taşımacılığı sektörü, kâr marjının düşük olduğu sektörlerdendir. Sektördeki şiddetli rekabetin varlığı, havayolu işletmelerinin sabit ve hizmet maliyetlerinin yüksek olmasına rağmen pazarda tutunabilmek için düşük kar marjları ile yolcu taşınmasına neden olmaktadır. Sektörde yaşanan rekabetin şiddeti, ikame hizmetler nedeniyle günden güne artmaktadır. Havayolu işletmeleri, pazar paylarını artırabilmek için günümüzde farklılaşma stratejisini benimser hale gelmişler, farklı özelliklerini ön plana çıkartarak tercih edilme oranlarını artırmaya yönelmişlerdir.

20. yy.'ın başlarında var olan, “ne kadar üretirsem o kadar satarım” ya da havacılık sektörü açısından bakıldığında “ne kadar çok koltuğum olursa o kadar doluluk oranım olur” anlayışı günümüz rekabet ortamında geçerliliğini kaybetmiştir. Bu nedenle sektörde yer alan işletmeler, müşteri temelli hizmet sunmak durumunda kalmaktadır.

Havayolu taşımacılığı sektöründe müşteri talepleri doğrultusunda kaliteli hizmet sunabilmek karlılık ve sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir. Havayolu taşımacılığı sektörünün başlangıç döneminde içinde bulunulan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik yapı zaman geçtikçe değişime uğramış, dünya genelinde yaşanan ekonomik durgunluk dönemlerinin artması, sektördeki işletmelerin politikalarını değiştirmelerine neden olmuştur. Havayolu işletmeleri, Covid-19 pandemi sürecine kadar müşteri talepleri doğrultusunda hizmet sunumu gerçekleştirerek atıl kapasitede hizmet üretmeyi önlemeye çalışmış ve böylece gereksiz işgücü ve operasyon giderleri gibi faktörleri azaltarak maliyetleri düşürmeye çalışmıştır.

Sonuç olarak havayolu taşımacılığı sektörü; yüksek teknolojik araçlar kullanılan, kalifiye işgücüne ihtiyaç duyulan, müşteri temelli hizmet sunmak durumunda kalan, gelir yönetimi kadar maliyet yönetiminin de önem arz ettiği bir sektördür. Bu sektörü etkileyen politik, ekonomik, sosyal ve kültürel etmenlerin ve bu etmenlerin zaman içerisindeki gelişiminin iyi anlaşılması sektörde yer alan aktörlerin gelecekteki faaliyetleri açısından kritik önem taşımaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE PROBLEMİ

Araştırmanın amacı, havayolu taşımacılığı sektörünün evrelerini PEST analizi ile değerlendirerek havayollarının içinde buldukları her bir dönemde karşılaştıkları olumlu ve olumsuz faktörleri

belirlemek ve Covid-19 Pandemi Süreci döneminde havayollarının karlılık ve sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri için değerlendirmede bulunmaktadır.

Bu araştırma; literatüre ve havayolu taşımacılığı sektörü yöneticilerine sektörle ilgili bütünsel bir bakış açısı kazandıracak olması ve Covid-19 Pandemi Süreci dönemini literatüre ekleyerek araştırmacıların ve sektördeki yöneticilerin kullanımına sunması açısından önem taşımaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLARI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın kapsamını, 1918-2020 yılları arasında havayolu taşımacılığı sektöründe yaşanan önemli gelişmeler oluşturmaktadır. Havayolu taşımacılığı sektörü, faaliyetlerine başladığı 1918 yılından itibaren beş farklı gelişim evresinden geçmiştir. 11 Mart 2020 itibarıyla ise havayolu taşımacılığı sektörü yeni bir döneme girmiştir. Her bir gelişim evresinde karşılaşılan farklı politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişim unsurları ikincil verilerden yararlanarak incelenmiş ve PEST analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir.

PEST analizi; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik açılardan işletme ve çevresinin analiz edilerek en kısa sürede aksiyon alınması gereken önemli ihtiyaçların belirlenmesi ve analiz sonucunda elde edilen bulguların pozitif veya negatif etkilerinin tespit edilmesi için yapılmaktadır. Bu analiz yöntemi, işletmenin içine bulunduğu dönemde etkilendiği çevresel faktörlerin tespit edilmesinde kullanışlı bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Arabacı, 2010: 40). Tablo 1’de PEST analizinin unsurları gösterilmektedir:

Tablo 1. PEST Analizi

POLİTİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER
Yönetim Şekli ve Politik İstikrar	Ekonomik İstikrar
Hukukun İşleyişi	Ekonomik Büyüme
Bürokratik İşlemler	İşgören Maliyetleri
Kanun ve Yönetmelikler	Teknolojiye Bağlı Ekonomik Gelişme
Tüketici Hakları	Gelir Dağılımı
Ulusal ve Uluslararası İlişkiler	
SOSYAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER
Kültürel Değişim	AR-GE Çalışmaları
Toplumun Bilgi Seviyesi	Teknolojik Gelişme
Çalışma Şartlarının Değişimi	Teknolojik Değişimlerin Etkisi
Nüfus Artışı	

Kaynak: Kobitek, https://kobitek.com/pest_analizi/

Çalışmada elde edilen verilerin geçerliliğinin sağlanması için üçgenleme (triangulation) tekniğinden yararlanılmıştır. Üçgenleme tekniği, nitel çalışmalarda en az üç farklı bilgi kaynağından yararlanarak farklı bilgi kaynaklarından elde edilen verilerin karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği, böylece araştırmanın zayıf yönlerinin telafi edilerek iç geçerliliğin artırılmaya çalışıldığı bir tekniktir (Başkale, 2016: 25). Üçgenleme tekniğinde kullanılan bilgi kaynakları genel olarak veri kaynaklı, araştırmacı, teori ve yöntem üçgenleme olarak sınıflandırılabilir (Karim, 2007: 2). Geniş bir zaman aralığını kapsayan bu çalışmada Araştırmacı Üçgenleme tekniği benimsenmiştir. Yönetim ve organizasyon ve sivil hava taşımacılığı alanlarında uzman kişilerin bireysel literatür araştırmalarından elde ettikleri veriler karşılaştırılmış, verilerin analizi ve yorumlanmasında birden çok araştırmacı ve uzmanın görüşlerinden faydalanılmıştır.

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN GELİŞİM EVRELERİ, PEST ANALİZİ VE BULGULAR

Havayolu taşımacılığı sektörü, Orville ve Wilbur Wright kardeşlerin 1903 yılında kendi yaptıkları Kitty Hawk tipi motorlu uçakla ilk insanlı uçuşu (Johnson-Laird, 2005: 45) gerçekleştirmelerinden itibaren yıllar içerisinde hızla büyümüştür. Sektörün başlangıcından bu yana politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik açılardan gelişimi devam etmektedir. Havayolu taşımacılığı sektörü, literatürde bugüne kadar 5 dönem altında incelenmiş ve her bir dönem yaklaşık 20 yıl sürmüştür (Wensveen, 2007):

- a. Biçimlenme Dönemi
- b. Büyüme Dönemi
- c. Olgunlaşma Dönemi
- d. Deregülasyon Dönemi
- e. Deregülasyon Sonrası Dönem

Çalışmamızda, yukarıda ayrılmış olan havayolu taşımacılığı sektörü dönemlerine, Covid-19 Pandemi Süreci dönemi adıyla yeni bir dönem ilave edilmiştir. 2020 yılı Mart ayı itibarıyla havayolu taşımacılığı sektörünü bugüne kadar görülmemiş bir etkiyle sarsan Covid-19 pandemisinin zaman ilerledikçe deregülasyon sonrası dönemde sektörü etkileyen önemli faktörlerden biri mi yoksa yeni bir dönem mi olduğu daha rahat anlaşılacaktır. Ancak şu ana kadar elimizde olan bilgiler ışığında, pandemi döneminde küresel toplum sağlığını korumak adına devletler ve uluslararası havacılık otoritelerinin aldıkları kararların ve bu kararların etkilerinin kalıcı olacağı öngörülmektedir. Çalışmanın son bölümünde değinilecek olan bu kararların, kalıcı olacağı ve havayolu taşımacılığı sektöründe köklü değişimlere neden olacağı düşünüldüğünden, Covid-19 Pandemi Süreci döneminin yeni bir dönem olarak kabul edilmesi yanlış olmayacaktır. İlerleyen bölümlerde havayolu taşımacılığı sektörünün tarihi süreç içerisindeki evrelerinin PEST analizi ile değerlendirilmesi yapılacaktır.

3.1. Biçimlenme Dönemi

Biçimlenme dönemi; yolcu taşımacılığında kullanılmaya başlanan hava araçlarının sayısında yaşanan artışın gereği olarak uluslararası kararların alındığı 1918 ile 1938 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır (Wensveen, 2007: 31).

3.1.1 Politik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün biçimlenme döneminde içinde bulunduğu durum

Biçimlenme döneminin ilk yarısında birçok ülkede bağımsızlık mücadeleleri verilmiş ve I. Dünya Savaşı yaşanmıştır. I. Dünya Savaşı'nın sonlanmasının ardından ABD'de Hoover yönetiminin, devletin kurumlara müdahale etmemesini içeren yönetim anlayışı, bankacılık sektörünün kontrolsüz büyümesine ve sonucunda da 1929'da ekonomik krizin çıkmasına etki etmiştir (Rhoades, 2003). Büyük Buhran olarak anılan bu ekonomik kriz ABD, Almanya, Fransa ve İngiltere başta olmak üzere tüm ülkeleri etkilemiştir (Işık ve Duman, 2012: 257).

Politik açıdan son derece çalkantılı yılların yaşandığı bu dönemde, bir yandan savaşın etkisiyle düşman kuvvetlerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla silah üretimi ve araştırma geliştirme çalışmalarına hız kazandırılarak teknolojinin ilerlemesi sağlanmış ve bu sayede sanayileşmiş ülkelerin üretim sektöründe, özellikle de havayolu taşımacılığı sektöründe önemli gelişmeler yaşanmış diğer yandan ise ekonomik kriz ile karşı karşıya kalınmıştır.

Savaşın hemen öncesinde icat edilen uçaklar büyük ilgi görmüştür. Hızlıca ilk havayolları kurulmaya başlamış ve havayollarının tabi olması gereken ilk kurallar 1910 Paris Konferansı ile gündeme gelmiştir (Rhoades, 2003). Sonrasında 1919 Paris Konvansiyonu'nun düzenlenmesiyle hava sahası tanımı yapılarak ülkelerin hakları karara bağlanmış ve havayolu taşımacılığında çeşitli konularda standartlaşmaya gidilmesi amacıyla birtakım kararlar alınmıştır (Erdoğan, 2014).

3.1.2. Ekonomik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün biçimlenme döneminde içinde bulunduğu durum

Biçimlenme döneminde sanayi devriminin etkisiyle, özellikle ABD'de kitle üretime başlanması, ülkeler arasında teknoloji düzeyi ve sanayileşme açısından büyük farklar yaratmıştır. Ancak, I. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla ülkeler ellerindeki kaynakları savaş ekonomisi için kullanmak durumunda kalmıştır (Kalaycı, 2018: 179-181).

Bu dönemde sivil hava taşımacılığında kullanılan diğer önemli hava aracı zeplindir. Montgolfier kardeşler tarafından icat edilen zeplin, Graf Zeppelin tarafından üretilmiş ve I. Dünya Savaşı'ndan kısa bir süre önce kullanılmaya başlanmıştır. Ancak güvenlik zaafiyetleri olduğunun ortaya çıkmasıyla birlikte kullanımdan kaldırılmıştır (Schmitt ve Gollnick, 2016). Bu sayede uçaklar havayolu taşımacılığı sektörünün lider ulaşım aracı haline gelmiştir. Dünya genelinde artan uçak talebini

karşılatabilmek için Maurice ve Henri Farman ile Bleriot'un birleşmeleri sonucu ortaya çıkan yeni bir uçak fabrikası kurulmuş ayrıca Robert Esnault-Pelterie (REP) ve Nieuport ile Antoinette ve Breguet fabrikaları faaliyete başlamıştır (Yalçın, 2010: 182).

Biçimlenme döneminde havayolu taşımacılığı sektörünün lideri ABD olmuştur (Mudley, 1945). Savaş döneminde askeri amaçlarla üretimi yapılan uçaklar (Higham, 1994: 2) savaşın ardından sivil taşımacılık ve posta hizmetleri için tekrar pazara dönmüş ve 1929'da ortaya çıkan ekonomik krize kadar sektör büyümeye devam etmiştir (Maurer, 1987: 24).

Savaşın sonlanmasının ardından ABD'de 1929'da başlayan ekonomik kriz ABD'ye borçlu olan ülkeleri de kapsayarak Büyük Buhran adı verilen ekonomi krizini başlatmıştır (Rhoades, 2003). Çok sayıda ülke gelir elde etmekte zorlanmaya başlamış, işsizlik ve yoksulluk çok hızlı yayılmıştır (Açıkgöz ve Özkan, 2009). Havacılık sektörü de bu krizden etkilenerek krizin etkileri geçene kadar büyümesi duraksamıştır.

3.1.3. Sosyal açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün biçimlenme döneminde içinde bulunduğu durum

1918-1938 yılları arasındaki biçimlenme dönemi (Wensveen, 2007: 31), I. Dünya Savaşı'nın etkilerinin sürmekte olduğu, sanayileşmede özellikle ABD'nin ön plana çıktığı, kitle üretim anlayışının hâkim olduğu ve askeri amaçlar için çok sayıda üretilen uçakların barış döneminde taşımacılık için kullanılmaya başlandığı bir dönemdir.

Bu dönemde sanayileşme, toplumsal sınıfların değişmesinde etkili olmuştur. Burjuvazi sınıfı gelişmiş, köyden kente doğru insan gücü akışı yaşanmış ve işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Düşük ücretlerle, yüksek çıktı seviyesine ulaşmaya çalışılan kitle üretim işletmelerinde insan bir nevi makine olarak değerlendirilmiştir (Güzel, 2014: 158).

Taylor, Fayol ve Weber gibi örgüt teorisi araştırmacılarının çalışmaları biçimlenme döneminin ilk yarısında etkili olmuş, dönemin sonuna doğru ise Elton Mayo önderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarıyla birlikte örgütlerin gelişimi için insan faktörünün önemine dikkat çekilmiştir (Koçel, 2018).

Dönemin ilk yarısında etkili olan örgüt teorisi araştırmacıları genel olarak; işgörenlerin adeta makinenin bir parçası gibi hareket etmesini, en verimli üretimin yapılabilmesi için makineyle en uyumlu hareketlerin yapılmasını, işletmenin önceden belirlenmiş ayrıntılı prosedürler çerçevesinde yönetilmesini önererek sanayileşmiş ülkelerin üretim sistemi üzerinde etkili olmuşlardır. Dönemin sonuna doğru Elton Mayo önderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları ile insanın sosyal bir varlık olduğu ve gruplar arasındaki iletişiminin üretim verimliliği üzerinde etkili olduğu sonucuna

varılmıştır (Asunakutlu, 2001: 6-11). Bu anlamda biçimlenme dönemi; sosyal açıdan insan faktörünün makineden değer yaratana doğru evrildiği bir dönem olmuştur.

Biçimlenme döneminde yaşanan olayların etkisiyle artan üretim kapasiteleri, sanayileşmiş ülkelerin çok sayıda işgörene ihtiyaç duymasına yol açmıştır. Bu nedenle dönemin ilk yarısında köyden kente göçler başlamış ve kentli nüfusun gelir düzeyi artmıştır. Artan gelir düzeyi ve savaş sonrasında uçakla seyahate ilginin artmasıyla birlikte sektörde yolcu sayısı artmıştır. Dönemin sonuna doğru Büyük Buhran'ın yarattığı işsizlik ise dönemin büyümesinde duraklamaya neden olmuştur.

3.1.4. Teknolojik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün biçimlenme döneminde içinde bulunduğu durum

Biçimlenme döneminde fizik ve mühendislik alanlarında yaşanan gelişmeler uçak teknolojisi için kullanılmış, özellikle I. Dünya Savaşı'nda stratejik üstünlük sağlamak amacıyla uçak teknolojisinin geliştirilmesine önem verilmiştir (Higham, 1994: 1).

I. Dünya Savaşı'nın bitmesinin ardından sivil taşımacılıkta kullanılmaya başlanan uçaklarla Los Angeles-New York arasında aktarmasız uçuşlar yapılmış, New York'dan Alaska'ya olan yolculuk süresi 38 saate düşmüş, Londra'dan Hindistan'a yapılan seferler yolculuk süresini 50 saate düşürmüştür (Aeronautical Chamber of Commerce of America, 1930: 123).

ABD, sektörün en önemli oyuncusu olarak ve uçakların teknolojik açıdan geliştirilmesinde önemli rol oynayarak, bugün büyüme dönemi olarak adlandırdığımız sürecin başlamasını sağlamıştır.

3.1.5. Havayolu taşımacılığı sektörü biçimlenme dönemi PEST analizi

Biçimlenme döneminde havayolu taşımacılığı sektörü I. Dünya Savaşı'nın yıkıcı etkilerine maruz kalmıştır. Savaş sonrasında, kitle üretim sistemlerinin kullanımının artmasıyla üretim miktarı artmış ve köyden kente göç oranını yükselmiştir. Artan üretim miktarına ve büyüyen ABD ekonomisine karşın, ABD'de Hoover yönetiminin ekonomide serbestlik anlayışının etkisiyle küresel çapta bir kriz yaşanmış, ekonomik krizin ve dünya savaşının yarattığı ekonomik çöküş havacılık sektörünü derinden etkilemiştir. Biçimlenme döneminde yukarıda sayılan faktörlerin etkisi bulunmasına karşın, ülkeler arasında havacılık faaliyetlerinin standardize edilmesi maksadıyla konferans ve konvansiyonlar düzenlenmiştir. Ayrıca, savaş şartlarında uçaklara duyulan ihtiyacın artması ile uçak teknolojisinde önemli gelişmeler yaşanmıştır.

Tablo 2. Havayolu Taşımacılığı Sektörü Biçimlenme Dönemi PEST Analizi

POLİTİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER
I. Dünya Savaşı	Kitle Üretim Sisteminin Uçak Fabrikalarında Uygulanmaya Başlanması ve Ekonomiye Etkileri
1910 Paris Konferansı	

1919 Paris Konvansiyonu	Büyük Buhran
ABD’de Hoover Yönetiminin Etkisi	Savaş Ekonomisi
	Sanayileşmiş Ülkelerin Ekonomik Üstünlük Sağlaması
SOSYAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER
Köyden Kente Göç	Uçak Motoru Teknolojisini Geliştirme Eğilimi
İşgörenlerin, Makinelerin Bir Parçası gibi Görülmesi	Kısalan Uçuş Süreleri
Savaş Sonrası Uçakla Seyahate Artan İlgi	Zeplin Kullanımının Sonlanması
Büyük Buhran’ın Yarattığı İşsiz ve Evsiz Ordusu	

3.2. Büyüme Dönemi

Büyüme dönemi; II. Dünya Savaşı’nı da kapsayan 1938 ile 1958 yılları arasındaki dönemdir (Wensveen, 2007: 39). Bu dönemde, I. Dünya Savaşı nedeniyle kesintiye uğrayan ve sonrasında günden güne büyümeye başlayan havayolu taşımacılığı sektörü için gereken yasal düzenlemeler hız kazanmıştır.

3.2.1. Politik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün büyüme döneminde içinde bulunduğu durum

Büyüme döneminde dünya yeniden bir savaş ortamına sürüklenmiştir. Hitler’in yayılmacı politikası nedeniyle Almanya ile sınırlarını korumak isteyen ülkeler arasında başlayan savaş, diğer ülkelerin artan üretim kapasitelerine gereken hammaddenin temin edilmesi de dahil olmak üzere birçok sebebe bağlı olarak katılmalarıyla yeni bir dünya savaşına dönüşmüştür (Yılmaz ve Kalkan, 2017: 170).

II. Dünya Savaşı, pek çok ülkenin sosyal ve ekonomik yaralar almasına neden olmuş, ABD gibi sanayileşmiş, teknolojik ve askeri üstünlüğü olan ülkeler ekonomik gelişme gösterirken Japonya ve Almanya gibi ülkeler yok olmanın eşiğine gelmiştir (TMMOB, 2007: 1).

Büyüme döneminde de havacılık sektörünün lideri ABD olmuştur. Bu dönemde ABD, havacılık sektörünün gelişmesi adına kendi içerisinde birtakım yasal düzenlemeler yapmıştır. Büyüme döneminin başlangıcı olarak kabul edilen 1938 yılına kadar ABD’de havayolu taşımacılığı sektörü aynı anda üç farklı kurumun yönetimi altında faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu durum, birtakım yasal düzensizliklerin yaşanmasına neden olmuştur. ABD’de 1938 yılına kadar havayolu taşımacılığı sektörünü yöneten kurumlar Eyaletler Arası Ticaret Komisyonu, Ticaret Departmanı ve Posta Ofisi Departmanı’dır (Erdağ, 2019: 59).

Havayolu taşımacılığı sektörünün tek elden yönetilmemesinin sektörün verimliliğine olumsuz etkide bulunması neticesinde Franklin D. Roosevelt, 1938’de Sivil Havacılık Otoritesi (CAA)’nin kurulması

emrini vermiş ve sonrasında Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Daha fazla yasal düzenleme ihtiyacı olmasına rağmen II. Dünya Savaşı başlamış ve havayolu taşımacılığı sektöründe kullanılan uçaklar askeri amaçlarla kullanılmak üzere toplatılmıştır. Dolayısıyla gerekli düzenlemeler savaş sonrasında bırakılmıştır (Vensveen, 2007).

II. Dünya Savaşı'nda uçak teknolojisi ve havayolu taşımacılığı sektörü açısından önemli gelişmeler sağlanmış olsa da yasal düzenlemeler yetersiz kalmıştır. Yapılan düzenlemeler genel olarak askeri amaçlarla sınırlı kalmıştır. Örneğin; Roosevelt'in çıkarttığı Sivil Havacılık Kanunu'nda pilotlar için aylık uçuş saati en fazla 85 saat olarak belirlenmişken savaş döneminde bu süre 100 saate çıkartılmıştır (Lindsey, 1962: 20).

Savaş sonrasında elde bol miktarda bulunan nakliye uçaklarının havayolu taşımacılığı sektöründe kullanılmaya başlaması sektördeki büyümeyi oldukça hızlandırmıştır. Ayrıca, savaştan önce yapılması gereken yasal düzenlemeler, savaşın hemen ardından 1944 yılında yapılan Chicago Konferansı ile hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Chicago Konferansı'na katılım sağlayan 54 ülkenin aralarında yaptıkları ikili anlaşmalarla hava sahası konusu, havalimanlarının kullanım izni, vergi ve ücretler ile standartlaştırma gerektiren konular kararlaştırılmıştır. Chicago Konferansı, daha önce yapılan tüm konvansiyonları yürürlükten kaldırarak 1947 yılından itibaren geçerli kabul edilmiştir. Bu konferansın en önemli iki sonucu Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü-ICAO ve Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği-IATA'nın kurulması olmuştur (Mudley, 1945; İnan, 2017: 477).

3.2.2. Ekonomik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün büyüme döneminde içinde bulunduğu durum

II. Dünya Savaşı, uçak teknolojisinin stratejik üstünlük sağlamak açısından ne derece önemli olduğunu ortaya koymuştur. Daha hızlı, daha yüksek irtifadan uçuş yapabilen ve daha ağır asker mühimmatları taşıyabilen uçaklar askeri açıdan stratejik üstünlük sağladığından eldeki ekonomik kaynaklar savaş için kullanılmaya başlanmış ve uçak teknolojisinin ilerletilmesi amacıyla araştırma geliştirme faaliyetlerine büyük kaynak ayrılmıştır (Stephens, 2001 :31).

Sektörün lideri olan ABD'de II. Dünya Savaşı'nın başlangıcında hava kuvvetlerinde çalışan sayısı 22.000 iken savaş sonunda bu sayı yaklaşık 109 kat artarak 2.400.000'e çıkmıştır. Savaşın başında aylık uçak üretim miktarı ise yaklaşık 150 civarındayken bu sayı savaş sonunda yaklaşık aylık 300 uçağa ulaşmıştır (İnan, 2017: 477; Açıkgöz ve Özkan, 2009).

Savaş döneminde dünya çapında toplumların yaşadığı ekonomik mahrumiyet, savaş sonrasında yaşanan ekonomik canlanmayla birlikte tüketim ekonomisinin hızla artmasına neden olmuştur. Artmaya başlayan refah düzeyi ve havayolu taşımacılığı sektöründe daha teknolojik uçakların

kullanımına başlanması, uçakla seyahate gösterilen ilginin artmasını sağlamış ve bu durum havayolu taşımacılığı sektörünün büyümesinde önemli rol oynamıştır.

3.2.3. Sosyal açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün büyüme döneminde içinde bulunduğu durum

Büyüme dönemi, II. Dünya Savaşı'na bağlı olarak ülkelerin ellerindeki insan ve hammadde kaynaklarını savaş için kullanmak zorunda kaldığı bir dönemdir (McCarthy, 2001: 71-78). II. Dünya Savaşı'nın sonlanmasıyla birlikte sosyal yaşam hızla değişmeye başlamış, barış ve refah ortamının doğmasıyla birlikte havayolu taşımacılığı sektörü büyümeye devam etmiştir

II. Dünya Savaşı ağır can kayıplarına yol açmıştır. Savaş meydanlarının şehirlere kadar taşınmasına bağlı olarak yüksek oranda can kaybı yaşanmıştır. Savaşın sonlanmasıyla birlikte üretim ve sosyal hayat normalleşmeye başlamış, talebe bağlı olarak artan üretim kapasitesinin yarattığı istihdam sayesinde gelir seviyesi yükselmiştir (Overy, 2001: 128-129). Bugün Baby Boomer olarak adlandırılan 1946-1964 yılları arasındaki dönemde doğum oranlarında patlama görülmüştür (Adıgüzel vd., 2014: 171). Artan refah ve nüfusa bağlı olarak da havayolu taşımacılığı sektörü büyümeye devam etmiştir.

3.2.4. Teknolojik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün büyüme döneminde içinde bulunduğu durum

Havayolu taşımacılığı sektöründe kullanılan teknolojinin hızlı gelişiminde I. ve II. Dünya Savaşlarının önemli etkisi bulunmaktadır. Savaş dönemlerinde uçakların stratejik öneminin bilincinde olan ABD ve diğer ülkeler, savaşta rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla uçak motoru teknolojisine olan desteklerini artırmışlardır (Britannica, t.y.).

II. Dünya Savaşı'nın bitmesiyle birlikte daha uzak mesafelere uçuş yapabilmeyi sağlayan uçak motorları havayolu taşımacılığı sektöründe kullanılmaya başlamıştır (Capoccitti vd., 2010). Bununla birlikte yine savaş dönemlerinde gereksinim duyulmasıyla birlikte önemi artan haberleşme cihazlarının icadı havayolu taşımacılığı sektörü için büyük önem arz etmiştir. İlk havaalanları ve havayolu taşımacılığı sektörü için gerekli tüm tesisler bu dönemde peş peşe kurulmaya başlanmıştır.

3.2.5. Havayolu taşımacılığı sektörü büyüme dönemi PEST analizi

Büyüme döneminde havayolu taşımacılığı sektörü başlangıçta II. Dünya Savaşı'nın etkisi altında kalmış, savaş sonrasında ABD'nin ekonomik ve askeri anlamda dünya liderliğini sürdürmesiyle sektörde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Roosevelt yönetiminin havacılık sektörüne yönelik olumlu uygulamaları ve CAA'nin kurulması, havacılık tarihi açısından önemli dönüm noktalarından olan Chicago konvansiyonunun 1944 yılında düzenlenmesi ve akabinde ICAO ve IATA'nın kurulması bu dönemin en önemli gelişmeleridir. Ayrıca, ABD önderliğinde gelişmeye devam eden havayolu taşımacılığı sektörü; II. Dünya Savaşı, savaş sonrası artan refah, tüketim ekonomisi, doğum

oranlarında artış, havayolu ile seyahat etmeye artan ilgi, teknolojik gelişmelerin etkisiyle azalan maliyetler ve kısalan sefer süreleri gibi çeşitli faktörlerinden etkilenmiştir.

Tablo 3. Havayolu Taşımacılığı Sektörü Büyüme Dönemi PEST Analizi

POLİTİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER
Yeniden Dünya Savaşı-Yükselen ABD, Yok Olmanın Eşiğinde Avrupa ve Japonya	Savaş Ekonomisi
Roosvelt Yönetimi ve CAA'in Kurulması	Savaş Uçakları ve Askeri Havacılık Maliyetlerinde Artış
1944 Chicago Konferansı	Savaş Sonrası Tüketim Ekonomisi
ICAO'nun Kurulması	Havayolu ile Seyahate Artan İlgi ile Birlikte Büyüyen Havayolu Taşımacılığı Sektörü
IATA'nın Kurulması	
SOSYAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER
I. Dünya Savaşı'nda Verilen Ağır Kayıplar	Uçak Motoru Teknolojisinde Gelişme-Azalan Yakıt Maliyetleri
Savaş Sonrası Artan Refah	Daha Uzak Mesafelere Daha Kısa Sürede Yapılan Uçuşlar
Doğum Oranlarında Artış	İletişim Cihazlarının İcadı ve İlk Havaalanları

3.3. Olgunlaşma Dönemi

Olgunlaşma dönemi, 1958 ile 1978 yılları arasını kapsamaktadır (Wensveen, 2007: 42). Bu dönemde, fizik ve mühendislik bilimleriyle birlikte bilgisayar teknolojisi alanında yaşanan değişimlerin iletişim olanaklarını artırması, sosyal yaşamın ve ekonominin küreselleşmesine hız kazandırmıştır. Havayolu taşımacılığı sektörü açısından uçaklarda jet motorlarının kullanılması ve artan sosyal refahın etkisiyle havacılık yeni bir boyuta taşınmıştır (Merkt, 2017).

3.3.1. Politik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün olgunlaşma döneminde içinde bulunduğu durum

Politik açıdan olgunlaşma dönemi Kore savaşının etkilerinin sürdüğü, Vietnam savaşının yaşandığı ve soğuk savaşın gündemde olduğu yılları kapsamaktadır. Soğuk savaş, dünya genelinde ABD ile SSCB (Eski Rusya) arasında nükleer gerilimin arttığı bir dönemi ifade etmektedir (Alemdar ve Keleş, 2018). Kore savaşı ise özellikle Japonya'da ekonomik büyümenin hızlandırıcısı olmuştur (Ohno, 1996).

Bu dönemde ABD yine havayolu taşımacılığı sektörünün lideri olarak kabul edilmektedir. Teknolojik değişimin etkisi altında büyümesi hız kazanan havayolu taşımacılığı sektörünün yasal düzenlemelere ihtiyaç duyması sonucunda ABD tarafından 1958 yılında Federal Havacılık Ajansı (FAA) yasası yürürlüğe girmiştir (America by Air, t.y.; Yüksel, 2014: 8).

3.3.2. Ekonomik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün olgunlaşma döneminde içinde bulunduğu durum

Olgunlaşma döneminin önemli konuları arasında; dünya genelinde yaşanan 1973 petrol krizi (Bayraç ve Armaoğlu, 2012), küreselleşmeye bağlı olarak ticaret hacminin artması, Japonya'nın Ford'un kitle üretim sistemini kendi kültürüne uygun şekilde yorumlayarak toplam kalite yönetimi çerçevesinde daha verimli hale getirmesi (Perinçek vd., 2008: 86) ve küresel ekonomik rekabet şiddetinin hızla artmaya başlaması yer almıştır (Sabır, 2013: 61). Olgunlaşma döneminin ilk ve ikinci yarısında işletmeler iki farklı yaklaşımın etkisinde kalmıştır. Dönemin ilk yarısında sistem anlayışı etkili olmuş ikinci yarısında ise durumsallık yaklaşımı benimsenmiştir.

Sistem anlayışına göre, yönetsel sorunların çözümü için işletmenin bir bütün olarak görülmesi ve dinamik bir yapıya sahip olması gerektiği savunulmuştur. Durumsallık yaklaşımına göre ise her koşulda geçerli organizasyon yapısı ve yönetim tarzı yerine, duruma göre karar alınmalı ve çevredeki gelişmeler takip edilmelidir. Havayolu taşımacılığı sektörü de dönemin ilk yarısında sistem anlayışı ile havayolunu, havaalanlarını, teknolojik yenilikleri, ikram ve yakıt hizmetlerini bütünsel bir yaklaşımla ele almıştır.

Dönemin ikinci yarısında ise özellikle yaşanan petrol krizi (Erdoğan, 2014, 57- 58) ile havayolu taşımacılığı sektöründe değişen çevre koşullarının önemi daha iyi anlaşılacak şekilde içinde bulunulan duruma göre organizasyonun şekillenmesi gerektiği düşüncesi hakim olmuştur.

Bu dönemde bilimde ve teknolojide yaşanan gelişmeler havayolu taşımacılığı sektörünün verimlilik düzeyini artırmıştır. Havayolu işletmeleri daha düşük maliyetlerle operasyon yapabilmeye başlamış, buna bağlı olarak bilet fiyatları düşmüş ve talep artmıştır. 20. yy.'ın ortalarında dünya genelinde taşınan yolcu sayısı 100 milyon civarındayken yüzyılın son çeyreğinde bu rakam yaklaşık 10 kat artarak 1 milyar seviyesine ulaşmıştır (Ankara Üniversitesi, t.y.).

3.3.3. Sosyal açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün olgunlaşma döneminde içinde bulunduğu durum

Havayolu taşımacılığı sektörü bu dönemde savaş sonrası artan refah ve havayolları arasında artan rekabetin bilet fiyatlarını düşürmesi gibi sebeplere bağlı olarak büyümeye devam etmiştir. Dönemin sonuna doğru, teknolojide yaşanan gelişmeler sosyal hayatın önemli bir bölümünü oluşturan işletmelerin ve dolayısıyla sosyal yaşamın değişmesine etkide bulunmuştur. Vietnam savaşında batılı ülkelerde gençlerin savaş karşıtı hareketi, özellikle ABD ile Avrupa'da genç nüfus arasında Hippilik gibi yeni bir sosyal yaşam tarzının ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerden biri olmuştur.

Teknolojik gelişmeler, toplumun yaşam tarzında gerçekleşen değişimler ve yeni düşünce biçimlerinin ortaya çıkması gibi nedenler örgütsel araştırmalar yapan araştırmacıları da etkilemiş ve her koşulda

tek doğrunun olmadığı anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Örgütlerin birer sosyo-teknik sistemler olduğu anlaşılmış ve önceki dönemlerin ne kadar üretirsem o kadar satarım anlayışı yerini pazarlama anlayışına bırakmıştır (Yılmaz ve Kalkan, 2017: 170). Havayolu taşımacılığı sektörü, değişen sosyo-kültürel çevreye uyum sağlayarak doluluk oranlarını artırmak amacıyla; kitle iletişim araçları aracılığıyla dönemin kültürüne uygun reklam yapma, marka yaratma ve sadık yolcu oluşturma gibi yöntemler kullanmaya başlamışlardır.

3.3.4. Teknolojik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün olgunlaşma döneminde içinde bulunduğu durum

Uçak motorları, havayolu taşımacılığı sektörünün doğumundan itibaren çeşitli teknolojik gelişmelerin etkisiyle değişimini sürdürmüş, gittikçe daha az yakıt ile daha uzun süre havada kalabilen motorlar üretilmeye başlanmıştır.

Bu dönemde, II. Dünya Savaşı'ndan bu yana laboratuvar ortamında test edilen jet motorları uçaklarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu öyle büyük bir değişim olmuştur ki ABD, CAA önderliğinde bir konferans tertip ederek dünyaya havayolu taşımacılığı sektöründe jet çağının başladığını ilan etmiştir. Jet motorlarının uçaklarda kullanılmaya başlanmasıyla kıtalararası uçuşların aktarmasız yapılması mümkün olmuştur (Vensveen, 2007).

3.3.5. Havayolu taşımacılığı sektörü olgunlaşma dönemi PEST analizi

Olgunlaşma döneminde havayolu taşımacılığı sektörü başlangıçta Kore savaşının etkisinde kalmıştır. Sonrasında ABD ile Rusya arasında yaşanan soğuk savaş ve özellikle bu iki ülke arasında havacılık ve uzay faaliyetleri konusunda zorlu bir yarışa girilmesi, sektörü olumlu yönde etkilemiştir. ABD'de, hızla büyüyen sektörün daha emniyetli ve verimli yürütülmesi amacıyla 1958 yılında FAA kurulmuştur. Bu dönemde, artan refahın ve sıcak savaşların yerini soğuk savaşa bırakmasının etkisiyle barış ve özgürlük yanlısı, haklarını sorgulayan bir toplum ortaya çıkmıştır. Sosyal değişimlerin etkisiyle değişen yolcu profili daha talepkâr hale gelerek sektörde rekabetin şiddetlenmesine neden olmuştur. Teknolojik gelişmeler sayesinde jet motorları uçaklarda kullanılmaya başlanmış, tek seferde çok sayıda yolcuyla uzak mesafelere taşıyabilen geniş gövde uçaklar üretilmiş, artan verimlilik karşısında bilet fiyatları azalmış, yolcu sayısı artmış ve 1973'deki petrol krizine kadar sektörde büyüme devam etmiştir.

Tablo 4. Havayolu Taşımacılığı Sektörü Olgunlaşma Dönemi PEST Analizi

POLİTİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER
Kore Savaşının Etkileri ve Vietnam Savaşı	Havayolu taşımacılığı sektöründe Artan Verimlilik
Soğuk Savaş	Düşen Bilet Fiyatları
1958-FAA'in Kurulması	Artan Yolcu Sayısı

	Rekabetin Artmasında Japonya Etkisi
	1973 Petrol Krizi
SOSYAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER
Hippiler	JET Çağı
Sorgulayıcı Kültür	Geniş Gövde Uçaklar
Sosyo-Teknik Örgütler	Teknoloji Yarışı
Müşteri Taleplerinin Önem Kazanması	

3.4. Deregülasyon dönemi

Deregülasyon dönemi; havayolu taşımacılığı sektörünün büyümesini sağlamak amacıyla özel sektör girişimcilerinin önünün açıldığı, 1979- 1999 yılları arasını kapsayan dönemdir (Wensveen, 2007: 46-59).

3.4.1. Politik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün deregülasyon döneminde içinde bulunduğu durum

Deregülasyon dönemine neo-liberal ekonomi anlayışı hâkim olmuştur. Ülkeler, askeri güç yerine ekonomik güç ile rekabet etmeye başlamıştır. Bu dönemde doğu bloğunun yıkılması ve birçok ülkenin bağımsızlığını ilan etmesi en önemli politik olaylar olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya genelinde yayılan özgürleştirme anlayışı, siyasi otoritelerin ekonomi üzerindeki müdahalelerini azaltmalarına katkıda bulunmuştur (Arslantaş, 2008: 82- 84).

Havayolu taşımacılığı sektörü açısından bakıldığında olgunlaşma döneminin sonuna doğru, neo-liberal politikaların etkisiyle havayolu işletmeleri üzerindeki devlet elinin azaltılması uğraşları başlamış ve 1978 yılında ABD tarafından deregülasyon ilan edilmiştir. Yaklaşık on yıl sonra Avrupa’da da deregülasyon kararı alınmış ve ülkelerde deregülasyon kısa zamanda hayata geçirilmiştir. Avrupa’da deregülasyon kararının alınması 1987-1997 yılları arasını kapsayan üç aşamada gerçekleşmiştir. Söz konusu dönemde uygulamaya konulan üç yasa tasarısı; sektöre giriş koşulları, uçuş sayısı ve arz edilecek koltuk kapasitesi ile bilet ücretlerinin tespit edilmesi konularını kapsamaktadır (Erdoğan, 2014, s. 59-66). Deregülasyon öncesi dönemlerde devletler havayolu işletmelerinin uçacakları noktaları ve bu noktalara uygulanacak ücret tarifelerini belirleyen otoritelerken, deregülasyon kararıyla birlikte havayolu işletmelerine özgürlük tanınarak girişimcilerin ilgisi çekilmiş ve sektör bugüne kadar olan büyümesinden çok daha hızlı bir büyüme dönemine girmiştir (Batur, 2008; Jiao, 2014).

3.4.2. Ekonomik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün deregülasyon döneminde içinde bulunduğu durum

Deregülasyon kararının alınmasında en önemli nedenlerden biri ekonomik ortam ve ekonomide geçerlilik bulmaya başlamış olan yeni ekollerdir. Chicago Okulu, M. Friedman ve Hayek gibi ekollerin

temel oluşturduğu bu dönemde Reagan ve Thatcher hükümetleri neo-liberalizm hareketinin öncüleri olmuşlardır. Bahsi geçen ekollerin savunduğu liberalizm, devletlerin arz talep ilişkisi üzerindeki ellerini çekmelerini önermektedir. Bu sayede piyasa ekonomisi söz konusu olacak, arz ve talep arasındaki ilişki kendi dengesini bulacaktır. Liberal ekonomide önemli bir yer bulan ‘*bırakınız yapsınlar*’ sözü havayolu taşımacılığı sektörünün devlet müdahalesinden uzaklaşarak büyümesini ve birçok yeni havayolu işletmesinin sektöre girmesini sağlamıştır (Goetza ve Vowlesb, 2009: 251; Brown, 2014: 92- 93).

Özel sektör girişimcilerinin havayolu taşımacılığı sektörüne ilgisinin artması ile çok sayıda özel havayolu işletmesi kurulmuş ve piyasada devlet müdahalesinin azalmasına bağlı olarak rekabetin şiddeti artmıştır. Artan rekabetin şiddeti; farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği gibi Porter’ın rekabet stratejilerini benimseyen iş modellerinin doğmasına neden olmuştur (Schmitt ve Gollnick, 2016).

Maliyet liderliği stratejisi, pazarda özellikli ürün/hizmet arayışında bulunmayan müşterilere yönelik faaliyetler gerçekleştirirken (Kaya, 2013: 110) işletmenin tüm ürün/hizmet üretim süreçlerinde maliyet azaltıcı önlemler alınmasını ifade etmektedir (Dinçer, 2013: 200). Düşük maliyetli havayolları, Porter’ın maliyet liderliği stratejisini benimsemektedir.

Farklılaştırma stratejisi, pazarda sunulan ürün/hizmetleri tasarım, marka, teknoloji, müşteri ilişkileri, hizmet sunumu gibi unsurlar üzerinden farklılaştırarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan işletmeler tarafından benimsenmektedir (Porter, 2003). Tam hizmet sağlayıcı havayolları, Porter’ın farklılaştırma stratejisini benimsemektedir.

Odaklanma stratejisi, rekabet şiddetinin yüksek olduğu pazarlarda farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini benimseyen işletmelerinin hedef pazarlarının dışında kalan müşteri gruplarına ürün/hizmet sunumu yapılmasını ifade etmektedir. Bu strateji doğru uygulandığında sektör ortalamasının üzerinde kar getirebilmektedir (Duman vd., 2014: 515- 522). Bölgesel havayolları, Porter’ın odaklanma stratejisini benimsemektedir

Deregülasyon döneminde özellikle, maliyet liderliği stratejisini benimseyen düşük maliyetli (Low Cost) havayollarının kurulması, sektörün hızla büyümesinin en önemli nedenlerinden biri olmuştur.

3.4.3. Sosyal açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün deregülasyon döneminde içinde bulunduğu durum

Deregülasyon döneminde dünya genelinde önemli toplumsal gelişmeler yaşanmıştır. Bu dönemde haberleşme imkanlarının artmasıyla ve ticari sınırların ortadan kalkmaya başlamasıyla küreselleşme hız kazanmış, insan hakları anlayışında gelişmeler yaşanmıştır (Yılmaz ve Kalkan, 2017: 170).

Bilgiye ulaşmanın gittikçe kolaylaştığı ve toplumun ihtiyaçlarının işletmeler için daha da önemli hale geldiği bu dönemde içinde bulunulan sosyolojik koşullar, havayolu taşımacılığı sektörünün üzerindeki devlet elinin gevşetilmesine ve sorgulayıcı bir toplumun ortaya çıkmasına aracılık etmiştir. Bilgiye ulaşmak kolaylaştıkça, havayollarının birbirlerinden farklı hizmetler vererek rekabet üstünlüğü sağlama çabası artmıştır. Daha iyiye ve kaliteliye ulaşmaya çalışan tüketiciler, havayolu işletmeleri arasındaki rekabet şiddetinin artmasına neden olmuş ve devletlerin havayolu taşımacılığı sektöründe serbestleşme kararı almasını sağlamıştır.

3.4.4. Teknolojik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün deregülasyon döneminde içinde bulunduğu durum

Deregülasyon döneminde; haberleşme, bilgi ve bilgisayar teknolojilerinde çok büyük gelişmeler yaşanmış, bilgi toplumları ortaya çıkmaya başlamıştır (Reamer, 2014).

Havayolu taşımacılığı sektörü; bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeleri pazar paylarını artırmak, uluslararası yolculara ulaşabilmek, ortak uçuşlar ile sektörde ticaretin gelişmesini sağlamak ve daha az yakıt maliyeti gerektiren uçak motorlarını kullanmak açısından avantaja çevirmiştir. Bu dönemde; yolcu rezervasyon yöntemlerine ilişkin teknolojik yeniliklerin, yakıt maliyetini azaltan uçak kanadı tasarımlarının, uçak motorlarında iyileştirmeler sayesinde daha yüksek irtifadan daha çok yolcu taşıyabilen uçakların üretilmesinin ve ekonomik serbestleşmenin etkileri birleştirilerek havayolu taşımacılığı sektörünün bugüne kadar olmadığı kadar hızlı büyümesi sağlanmıştır.

3.4.5. Havayolu taşımacılığı sektörü deregülasyon dönemi PEST analizi

Deregülasyon döneminde havayolu taşımacılığı sektörü, 1918 yılından Deregülasyonun ilanına kadar geçen süre içerisinde gerçekleşen en önemli değişimi yaşamıştır. Chicago Okulu, M. Friedman ve Hayek'in savunduğu neo-liberal ekonomik politikaların Reagan ve Thatcher hükümetlerince desteklenmesi sayesinde devlet kontrolündeki havayolu işletmelerinin serbest bırakılması, özel sektör girişimcilerin önünü açmış, bilet fiyatları ve uçulacak destinasyonların havayolunun kararına bırakılmasıyla sektörde rekabet şiddetlenmiştir. Artan rekabet şiddeti, Porter'ın rekabet stratejilerini benimseyen havayolu iş modellerinin doğmasını sağlamıştır. Doğu bloğunun yıkılışı, küreselleşmeye bağlı ticaret savaşları, havacılık kapsamında ikili antlaşmaların sayısının artması, bilgi toplumun ortaya çıkışı, insan hakları düşüncesindeki gelişim, artan hizmet kalitesi talebi, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler havayolu taşımacılığı sektörünü önemli ölçüde etkilemiştir.

Tablo 5. Havayolu Taşımacılığı Sektörü Deregülasyon Dönemi PEST Analizi

POLİTİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER
Doğu Bloğunun Yıkılışı	Chicago Okulu, M. Friedman ve Hayek

Siyasi Otoritelerin Serbestleşmeyi Desteklemesi	Reagan ve Thatcher Hükümetlerinin Neo-Liberal Ekonomi Yönelimi
1978-Deregülasyon'un ABD'de Kabulü	Çok Sayıda Yeni Havayolu-Bilet Ücreti ve Destinasyonda Serbestlik
Ülkeler Arasında Artan İkili Anlaşmalar ve Ortak Uçuşlar	Porter'ın Farklılaşma ve Maliyet Liderliği Stratejileri-Düşük Maliyetli Havayolları
Ticaret Savaşları	
SOSYAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER
Bilgi Topluları	Bilgisayar Teknolojisi
İnsan Hakları Anlayışında Değişimler	İletişim Teknolojilerinde Yaşanan Değişimlerin Etkisi
Hizmet Kalitesinde Artış Beklentisi	Petrol Krizi Sonrası Daha Az Maliyetli Uçak Motorlarının Üretimi

3.5. Deregülasyon Sonrası Dönem

Deregülasyon sonrası dönem; şiddetli rekabet ortamının yaşandığı, teknolojinin ön planda olduğu, insan ihtiyaçlarının üretim ve hizmet sektörlerinin temeline yerleştiği, çevresel değişime adaptasyonu sağlayabilen liderlerin önem kazandığı ve dünya genelinde gelir dağılımı arasındaki farkın gittikçe büyüdüğü 2000 yılı ile 11 Mart 2020 tarihinde DSÖ tarafından ilan edilen Pandemi başlangıcı arasındaki dönemi ifade etmektedir.

3.5.1. Politik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün deregülasyon sonrası dönemde içinde bulunduğu durum

Deregülasyon sonrası dönemde; siyasi liderlerin hammadde ve enerji kaynaklarının kontrolü üzerinde hakimiyet kurma çabaları daha da artmıştır. Bu dönemde 2008 yılı ekonomik krizi yaşanmış (Uçan ve Cebe, 2018: 9-10), özellikle Asya'nın ekonomik gücünün gittikçe artan tehdidi nedeniyle ABD ve Çin arasında yaşanan ekonomik savaş sertleşmiştir (Palacioğlu, 2018). İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılma süreci başlamış (Toplaoğlu, 2018: 341) ve Orta Doğu bölgesinde Suriye üzerinden ABD ile Rusya arasındaki gerilim artmıştır (Akengin ve Yaşar, 2018: 25).

Havayolu taşımacılığı sektörü açısından bakıldığında bu dönemde ülkelerin, kendi sivil havacılıklarına kayıtlı ve/veya yabancı uyruklu havayolu işletmelerini emniyet ve güvenlik konularında denetleyerek dünya genelinde standartlaşma sağlamaya çabaladıkları görülmektedir.

Havayollarının deregülasyon sayesinde kendi belirledikleri fiyatlarla istedikleri destinasyonlara uçuş düzenleyebilme hakkı elde etmesi, deregülasyon sonrası dönemde hükümetlerin fiyat ve destinasyon gibi konularla uğraşmayı bırakarak emniyet ve güvenlik konularına daha fazla ağırlık verebilmelerini sağlamıştır (Sarıbaş ve Tekiner, 2015: 22).

Politik açıdan bir diğer önemli konu ise ülkeler arasındaki ekonomik faaliyet hacminin artırılmasının sıklıkla iki ülke arasında havacılık faaliyetlerinin başlatılmasıyla ya da taşınan yolcu ve yük kapasitesinin artırılmasıyla sağlanmaya çalışılmasıdır. Ülkeler, ikili anlaşmalar yaparak milli havayollarının daha çok noktaya yayılmasını ve böylece ticaret hacminin arttırılmasını hedeflemektedir (TBMM Dışişleri Komisyonu, 2018: 6).

3.5.2. Ekonomik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün deregülasyon sonrası dönemde içinde bulunduğu durum

Deregülasyon sonrası dönemde havayolları hızlı bir şekilde hub ve spoke (topla ve dağıt) sistemine geçerek maliyetleri azaltmış, bazı havaalanlarını merkez (hub) noktası olarak seçerek yolcuyu tek bir merkezde toplayıp dağıtmaya (spoke) başlamıştır. Hub havaalanlarında çok sayıda havayolunun bulunmasının yarattığı rekabet, bilet fiyatlarının düşmesine neden olarak yolcu sayısının artmasına katkı sağlamıştır (Smith Jr.ve Cox, 2008).

Artan yolcu ve havayolu sayısına bağlı olarak rekabetin şiddeti de artmış ve havayolları sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için Hibrit adı verilen yeni bir iş modelini benimsemeye başlamıştır (Avram, 2017: 149- 150). Ağ taşıyıcı geleneksel havayolları; birincil havaalanlarından, birden fazla uçak tipiyle, kısa ve orta/uzun mesafelere yüksek kalitede hizmet sağlayarak uçuş yaparken (Mutlu ve Sertoğlu, 2018: 530) düşük maliyetli havayolları; ikincil havaalanlarından, tek tip uçaklarıyla ve kısa/orta mesafelere daha az hizmet sağlayarak uçuşlar yapmaktadır. Hibrit havayolları ise birincil ve ikincil havaalanlarından orta düzeyde hizmet kalitesi sağlayarak ve karma uçak tipleriyle her iki iş modelini tercih eden yolculara hitap etmek üzere faaliyetlerini sürdürmektedir (Klophaus vd., 2012: 54).

Deregülasyon sonrası dönemde havayolu taşımacılığı sektöründe yeni iş modellerinin ortaya çıkmasıyla rekabet şiddetinin en yüksek seviyeye ulaşmış olması, iletişim kanallarındaki gelişmeyle bilinçlenen yolcuların kalite ve fiyat beklentilerini karşılamamanın sürdürülebilirlik için zorunluluk haline gelmesi, dünyada beklenen ekonomik durgunluk ve özellikle gelişmiş ekonomilerin büyüme hızlarında beklenen düşüşün etkisiyle tüketim isteğinin yerini birikim isteğine bırakmaya başlaması gibi sebepler sektörün ekonomik açıdan mücadele etmesi gereken zorlukları ifade etmektedir.

3.5.3. Sosyal Açıdan Havayolu taşımacılığı sektörünün Deregülasyon Sonrası Dönemde İçinde Bulunduğu Durum

Bu dönemde Z kuşağının tüketici sınıfına girmesi önemli sosyal değişimlere neden olmuştur, özellikle hizmet sektörü açısından bakıldığında tüketiciler çok daha talepkâr hale gelmiştir. Artan talepleri karşılamak durumunda olan havayolları, maliyetlerini dengelemek zorunda kalmıştır. Ayrıca, yolcu profili daha ekonomik düşünen yolculardan oluşmaya başlamış ve iş amaçlı seyahat eden yolcuların

sayısı da hızla gelişen iletişim olanaklarına bağlı olarak azalmıştır (A Concise PEST Analysis for Airline Industry, 2014).

Diğer yandan, deregülasyon sonrası dönemde kıtalar arası uçuşların uygun fiyatlara yapılabilmesi tatil amaçlı yapılan seyahatlerin artmasına etki etmiş, coğrafi konumuna göre yaz-kış mevsimlerinin farklı zamanlarda yaşandığı ülkeler arasında gerçekleştirilen uçuşların sayısında artış yaşanmıştır.

3.5.4. Teknolojik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün deregülasyon sonrası dönemde içinde bulunduğu durum

İçinde bulunduğumuz çağ, teknoloji çağı olarak anılmakta ve teknoloji hayatımızın her alanında bulunmaktadır. Deregülasyon sonrası dönemde havayolu taşımacılığı sektörü, hızlı büyüme nedeniyle yönetsel becerilere destek olması açısından ve rekabetin şiddeti karşısında avantaj elde edilmesi amacıyla teknolojiden faydalanmıştır. Teknoloji yardımıyla gerçekleştirilen faaliyetler arasında sık uçan yolcu (frequent flyer) programlarının uygulanması (online uçuş mili toplama ve hediye-promosyon dağıtımı) ve bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanılmaya başlanması yer almaktadır (Brown, 2014: 92- 93).

Yakıt fiyatlarının, havayolu işletmelerinin en büyük gider kalemi olması, havayollarının daha az maliyetli uçak motorlarına olan talebini artırmakta ve uçak üretim işletmeleri teknolojik gelişmelerden yararlanarak her geçen yıl daha gelişmiş motorlar üretmeye devam etmektedir.

Ayrıca bu dönemde; teknoloji çağının getirdiği hızlı iletişim, bilgi kaynaklarının sosyal medya uygulamaları haline gelmesi, havayolları hakkında sosyal medyada yazılan yorumlar, hizmet kalitesini olumlu ya da olumsuz anlamda geniş kitlelere iletmek amacıyla kayıt edilerek internet ortamın yüklenen videolar, influencerların blog ve vlogları, havayolu yönetimine hızla ve doğrudan ulaşmayı sağlayan işletme sosyal hesapları ve yöneticilerin e-posta adresleri gibi basit ve hızlı iletişim kanallarının varlığı havayolu taşımacılığı sektörünün geçmiş dönemlere oranla çok daha bilinçli ve talepkâr bir yolcu profiliyle faaliyetlerine devam etmesine neden olmaktadır.

3.5.5. Havayolu taşımacılığı sektörü deregülasyon sonrası dönem PEST analizi

Deregülasyon sonrası dönemde yaşanan 2008 ekonomik krizi sektörün duraklamasına neden olmuştur. Ekonomik krizin ardından havayolu taşımacılığı sektöründe bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanımına geçilmiş ve yolcu doluluk oranlarının artırılması amacıyla hediye uçuş mili, promosyon dağıtımı gibi uygulamalar devreye sokularak sektörün büyümesi sürdürülmüştür.

Z kuşağının yolcu profili içerisinde önemli bir paya sahip olmaya başlaması, sunulan hizmetlerin kişiye özgü şekilde çeşitlendirilmesi, ABD ile Çin arasında yaşanan ticaret savaşı, Brexit, Orta Doğu'da gerilimin artması ve yeni bir ekonomik kriz yaşanacağı beklentisinin yolcularda ekonomik

düşünme davranışını ön plana çıkarması gibi nedenlerle havayolu taşımacılığı sektöründe yaşanan rekabetin şiddeti artmıştır. Havayolları, artan rekabetin şiddeti nedeniyle hibrit iş modeli, hub ve spoke sistemi gibi yeni uygulamalar geliştirerek verimliliği artırırken bilet ücretlerinin azalmasını sağlamıştır.

Tablo 6. Havayolu Taşımacılığı Sektörü Deregülasyon Sonrası Dönem PEST Analizi

POLİTİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER
ABD-Çin Ticaret Savaşı	2008 Ekonomi Krizi
İngiltere'nin Avrupa'dan Ayrılma Süreci	Gelişmiş Ekonomilerde Düşen Büyüme Hızı
Orta Doğu'da ABD-Rusya Gerilimi	Beklenen Ekonomik Kriz
Siyasi Otoritelerin Desteklediği Küresel Havayollarının Ortaya Çıkışı	Hibrit İş Modeli
Sivil Havacılık Denetlemelerinde Artış, Emniyet ve Güvenlikte Uluslararası Standartlar	Topla ve Dağıt Sistemi
	Bilet Ücretlerinde 50%'ye Varan Azalış
SOSYAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER
Z kuşağı	Teknoloji Çağı
Kişiyeye Özgü Hizmet Beklentisi	Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri
Ekonomik Düşünme	Teknoloji temelli şirket uygulamaları (Online Uçuş Mili-Hediye-Promosyon)
Seyahat Alışkanlıklarındaki Değişim	

3.6. Covid-19 Pandemi Süreci Dönemi

İnsanlık tarihinde Çiçek Hastalığı, Kolera, Veba, Dang Humması, AIDS, Grip, Şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS), Batı Nil Hastalığı ve Tüberküloz olmak üzere birçok önemli pandemi kaydedilmiştir. Grip salgınları dünya çapında toplumlar üzerinde ciddi sonuçları olabilecek öngörülemez ancak tekrarlayan olaylardır. 1500'lerden beri her yüzyılda yaklaşık üç kez salgınla karşılaşmaktadır. 20. yüzyılda; 1918-1919 İspanyol gribi, 1957-1958'de Asya gribi ve 1968-1969'da Hong Kong gribi olarak adlandırılan üç grip salgını yaşanmıştır. Her bir salgın, sosyal yaşama ve ekonomik kalkınmaya büyük zarar vermiştir (WHO, 2020).

Havayolu taşımacılığı sektörü, 2020 yılının Mart ayında ilan edilen pandemi nedeniyle sosyal yaşamda gerçekleşen değişimlere bağlı olarak bugüne kadar görülmemiş büyüklükte bir finansal zorlukla karşılaşmıştır. Halen kontrol altına alınamayan Covid-19 pandemisi sürecinde havayolu taşımacılığı sektörü; toplum sağlığı, küçülme, faaliyetlerini durdurma, gelir kaybı, yasal düzenlemeler, insan kaynakları eğitimi, operasyonel alışkanlıklarda değişimler, yer ve hava hizmetlerinde aktif rol alan işgörenlerin ve içlerinde en önemlisi olarak ortaya çıkan yolcu güveninin kazanılması konularında önemli zorluklarla karşılaşmaktadır. Pandeminin ilan edildiği 11 Mart 2020 tarihinin başlangıç olarak

kabul edilerek, havayolu taşımacılığı sektörünün içinde bulunduğu bu yeni dönemi Covid-19 Pandemi Süreci Dönemi olarak ifade etmek uygun görünmektedir.

3.6.1. Politik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün Covid-19 pandemi süreci döneminde içinde bulunduğu durum

Covid-19 virüsünün tehdidi, hükümetlerin, salgın olaylarını yönetirken hem halklarına hem de küresel topluma karşı sorumlu olduklarını ortaya koymuştur. Hükümetler, bulaşıcı hastalıkların ortaya çıkışını tespit etmek, değerlendirmek ve bunlara yanıt vermek için bir dizi önlemler geliştirmekle yükümlü hale gelmiştir. Ancak, hükümetlerin pandemik tehditlere hazırlanma ve müdahale etme konusunda tercih ettikleri önlemler ve ulusal çıkarlarının tehdit edilebileceği düşüncesiyle almış oldukları ekonomik ve sosyal kararlar birtakım yeni problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (de Bengy Puyvallée ve Kittelsen, 2019).

Dünya genelinde zorlayıcı salgın önlemleri; devlet ve vatandaşlar arasında protestolara, şiddete ve gerilimlere yol açabilmektedir. Devlet kurumlarına olan güvenin azalmasına neden olabilmektedir. Politikacılar durumu siyasileştirebilmekte ve siyasi kazanç için kullanılabilir. Güvenlik güçleri de salgından etkilenirse, ülkenin istikrarsızlığını yönetme yeteneği azalabilmektedir (Rohwerder, 2020).

Politika yapıcılarının, salgını kontrol altına alarak toplum sağlığını koruma, ekonomik istikrarı muhafaza ederek refah seviyesinin düşmesini önleme, insan hakları ihlallerinin ortaya çıkmasını engelleme ve her bir vatandaşın salgında kilit rol oynaması sebebiyle eşit sağlık hizmeti almasını sağlama gibi son derece kritik görevleri bulunmaktadır.

Havayolu taşımacılığı sektörü açısından küresel çapta politika yapıcılar; salgının kontrol altına alınması amacıyla öncelikle yurtdışı uçuşlardan başlamak üzere sınırları kapatmış, daha sonra yurtiçi uçuşları azaltarak ya da durdurarak mobilitayı engellemiş, ekonomik darboğaza giren havayollarına doğrudan yardımda bulunmuş veya teşvikler vermiş ve yurtdışında kalan vatandaşların anayurda dönmesi amacıyla tahliye uçuşları gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

Tüm bu önlemlerin yanı sıra, pandemi sonrasında sektörün uğradığı zararın hızla kapatılabilmesi amacıyla ekonomik büyümeyi sürdürecektir önlemler alınarak toplumun refah seviyesinin azalması önlenmeli ve toplum sağlığı gözetilerek havayolu ile yolcu taşımacılığına düzenleyici regülasyonlar getirilmelidir.

3.6.2. Ekonomik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün Covid-19 pandemi süreci döneminde içinde bulunduğu durum

Salgın hastalıklar; sağlık, tarım, ulaşım ve turizm sektörleri de dahil olmak üzere çeşitli kanallar aracılığıyla ülke ekonomisini etkilemektedir. Ayrıca, günümüz ülke ekonomilerinin birbirine bağlı

olması sebebiyle diğer ülkelerle yapılan ticareti etkilemekte ve uluslararası tedarik zincirlerinin bozulmasına neden olmaktadır.

Salgının önemli ekonomik etkilerinden birisi de salgından etkilenen bölgelere yapılan seyahatlerin azalmasıdır (Qiu vd., 2017). Geçmişte yaşanan salgınlarda havayolu taşımacılığı sektörünün uğradığı kayıplara örnek olarak SARS salgını nedeniyle 2003 yılında Asya-Pasifik havayolu işletmelerinin yıllık ücretli yolcu kilometre oranının %8 azalması ve toplamda 6 milyar ABD doları gelir kaybına uğramaları gösterilebilir. Öte yandan, 2005 ve 2013 kuş gribi salgınlarının çok daha hafif ve kısa ömürlü bir etkisi olmuştur. MERS salgınının ilk ayında Güney Kore’de toplam ücretli yolcu kilometre oranı %12 azalmış, ikinci ayın sonunda toparlanma başlamış ve altıncı ayın sonunda salgın öncesi durumuna dönülebilmektedir (European Parliament, 2020).

ICAO, 02 Nisan 2020 tarihli raporunda Covid-19 pandemisinin havayolu taşımacılığı sektörüne etkilerini iki farklı senaryo üzerinden değerlendirmiştir. Yılın ilk yarısını kapsayan bu senaryoların birincisine göre havayolları tarafından sunulan koltukların %37 oranında azaltılacağı, yaklaşık 411 milyon yolcu kaybına uğranacağı ve brüt faaliyet gelirinde (gross passenger operating revenue) yaklaşık 90 milyar dolar zarara uğrayacağı tahmin edilmiştir. İkinci senaryoda ise havayolları tarafından sunulan koltukların genel olarak %48 oranında azaltılacağı, yaklaşık 535 milyon yolcu kaybına uğranacağı ve brüt faaliyet gelirlerinin yaklaşık 118 milyar ABD doları zarara uğrayacağı öngörülmüştür (ICAO, 2020).

ICAO, 11 Mayıs 2021 tarihli raporunda, 2020 yılında 2019 yılına göre havayolları tarafından sunulan koltuk sayısında %50, yolcu sayısında %60 ve brüt faaliyet gelirinde 371 milyar ABD doları kayıp gerçekleştiğini açıklamıştır. 2021 yılında 2019 yılına oranla koltuk sayısında %32 ile %38 arasında, yolcu sayısında %40 ile %48 arasında ve brüt faaliyet gelirinde 268 ile 319 milyar ABD doları arasında kayıp gerçekleşebileceği öngörüsünde bulunmaktadır (ICAO, 2021: 5).

IATA tarafından 09 Haziran 2020 yılında yayınlanan ekonomik performans raporuna göre 2019 yılında hava taşımacılığı için harcanan rakam 876 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Bu rakamın 2020 yılında %50,4 oranında azalarak 434 milyar ABD doları ve 2021 yılında %37,7’lik değişimle 598 milyar ABD doları düzeyinde gerçekleşeceği tahmin edilmiştir. 2019 yılında 4,543 milyon yolcu taşınmışken 2020 yılı için %50,6 oranında azalışla 2,246 milyon ve 2021 yılı için %50,6 oranında değişimle 3,384 milyon yolcu taşınacağı öngörüsünde bulunulmuştur (IATA, 2020: 1).

IATA, Nisan 2021’de güncellediği raporunda 2020 yılında taşınan yolcu sayısının 1,8 milyar olarak gerçekleştiğini açıklamış ve 2021 yılında yaklaşık 2,4 milyar yolcu taşınacağı tahmininde bulunmuştur. 2020 yılında sektörün vergi sonrası net zararı 126,4 milyar ABD doları olarak

gerçekleşmiş, 2021 yılında 47,7 milyar ABD doları vergi sonrası net zarar beklendiği ifade edilmiştir (IATA, 2021: 1).

2020 yılında Avrupa genelinde havacılık ve uzay endüstrisi üretimine olan talep 2019 yılına oranla %43 azalmıştır. Sektörün çeşitli faaliyet grupları, toplamda 56,2 milyar Euro net zararla 2019 yılına göre %40 ile %73 arasında değişen oranlarda küçülmüş, Birleşik Krallık'ta yapılan uçuş sayısı %61, Almanya'da %56 ve İtalya'da %60 oranında azalmıştır. Avrupa havacılık endüstrisinde yaklaşık 191.000 doğrudan iş kaybedilmiştir. Avrupa hava trafiğinin 2021 yılında 2019 yılında gerçekleşen trafiğin %51'ine ulaşması beklenmektedir. Sektörün 2022'de ılımlı bir toparlanma yaşayacağı öngörülmekle birlikte 2024'ten önce Covid-19 öncesi seviyelere ulaşılması beklenmemektedir (European Parliament, 2021).

ACI (Airports Council International) tarafından 25 Mart 2021' de açıklanan verilere göre 2020 yılında toplam yolcu sayısının 2019 yılına oranla %63,3 azaldığı, Avrupa ve Orta Doğu bölgelerinin yolcu kaybından en çok etkilenen bölgeler olduğu, Asya-Pasifik bölgesinde %59,8 ve Latin Amerika' da %61,1 azalma gerçekleştiği görülmektedir. Yolcu sayısının 2021 yılında 2019'a göre %43,6 azalmış olacağı, 2021'in ilk çeyreğinde 2020'nin son çeyreğine kıyasla çok az gelişme belirtisi görülebileceği ve Covid-19 aşılardan yaygın biçimde uygulanmasına bağlı olarak 2021'in ikinci yarısında daha fazla yolcunun seyahate dönmesinin beklendiği öngörülerinde bulunulmuştur (ACI, 2021).

ICAO, IATA, Avrupa Parlamentosu (European Parliament) ve ACI tarafından yapılan tahminlerde görüldüğü üzere pandeminin kontrol altında alınmasından sonra havayollarının toparlanması, geçmiş dönemlerde yaşanan salgınların etkilerine oranla daha uzun sürebilecektir. 2020 yılında Ernest Airlines (İtalya-Company Voluntary Arrangement (CVA) düzenlemesi yaparak alacaklıları ile anlaşmış durumda), Atlas Global (Türkiye-İflas), Air Italy (Tasfiye halinde), Flybe (Birleşik Krallık-Kayyum), ve LEVEL Europa (Avusturya-İflas başvurusu) gibi havayolu işletmeleri finansal zorluklar nedeniyle faaliyetlerini durdurmuşlardır (CAPA, 2020). Daha birçok havayolunun faaliyetlerini durdurarak sektörden çekilmesi olası görünmektedir. İlerleyen süreçte, finansal yapısı güçlü ve özellikle de devlet desteği bulabilen havayollarının pazar paylarını artırabileceği, birleşme ve satın alma gibi yöntemler kullanarak büyüebileceği de dikkate alınmalıdır.

3.6.3. Sosyal açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün Covid-19 pandemi süreci döneminde içinde bulunduğu durum

Salgınların, dünya genelinde sosyal uyum üzerindeki olumsuz etkileri uzun sürebilmektedir. Küresel çapta düşünüldüğünde; hayatta kalanlar, sağlık çalışanları ve hastalıkla ilişkili kişiler sosyal dışlanmalara maruz kalabilmekte, okulların kapanması veya ebeveynlerin bulaşıcılık korkusu nedeniyle çocuklarını okula gönderme konusundaki isteksizliğinden dolayı eğitim olumsuz

etkilenebilmektedir. Çocuklar birincil bakıcılarını kaybedebilmekte ve gözetimin azalmasıyla şiddet, sömürü ve istismara karşı savunmasız kalabilmektedirler. Kadınların sosyal görevleri, onları hastalık bulaşmasına karşı daha savunmasız hale getirebilmektedir. Ülkelerin uyguladığı karantinalar gibi müdahale önlemleri, yaşlılar, yoksullar ve kronik hastalığı veya sakatlığı olan insanlar üzerinde orantısız bir etkiye sahip olabilmekte, nüfusun yerinden edilmesi ve insan hakları ihlalleri görülebilmektedir (Rohwerder, 2020).

Bulaşıcı hastalıkların, sağlık altyapısı zayıf olan ülkeleri ve dünya genelinde kaliteli halk sağlığı hizmetlerine sınırlı erişimi olan yoksul kesimi orantısız olarak etkilediği görülmektedir (Kapiriri ve Ross, 2020: 33- 45). Pandemi döneminde ekonominin durma noktasına gelmesi, gelir seviyesinde düşüş ve iş kayıpları yoksulluk oranının artmasına neden olmaktadır. Artan yoksullukla birlikte havayolu taşımacılığı sektörünün yolcu sayısında da azalma yaşanmaktadır.

Pandemi süreci döneminde havayolu taşımacılığı sektörü bugüne kadar görülmemiş bir etkiye maruz kalmıştır. Salgının küresel boyutta çok hızlı yayılması ve ABD, Avrupa gibi merkez ekonomilerin ağır kayıplar vermesi sektörün adeta durmasına neden olarak yüzyılın ana unsurları arasında olan küresel mobilitayı ortadan kaldırmıştır. 21. yüzyılın insanları, özellikle Avrupa bölgesinde eğitim, iş, evlilik gibi nedenlerle anayurtlarından uzakta yaşamaktadır. Ayrıca, gelişmemiş ülkelere doğru işgücü göçü yıllardır devam etmektedir. Ancak, en uzak noktalar arasında dahi en çok 16 saatlik bir uçuşla seyahat edilebileceğini bilmek küresel sosyal yaşantımızın bir parçası olarak bu mobilitenin katlanılabilir olmasına katkı sağlamaktadır. 11 Mart 2020 tarihinde pandeminin ilanı ile birlikte havayolu taşımacılığı sektörü durma noktasına gelmiş ve küresel çapta sosyal yaşam derinden sarsılmıştır. 01 Haziran 2020 tarihi itibarıyla bazı ülkelerin 'yeni normal' adı altında mobilita üzerindeki kısıtlayıcı uygulamaları gevşetmeye başlamasıyla normalleşme sürecine girilmiştir (Aydın Tarihi, 2020, 44). Küresel sosyal yaşam üzerindeki kısıtlamalar bir miktar gevşetilse de Covid-19 virüsünün henüz kontrol altına alınamaması nedeniyle toplum genelinde sosyal kaygı artmaktadır.

Bir diğer sosyal etken, havayolu taşımacılığı sektöründe hava hizmetlerinde çalışanların maruz kaldıkları etkidir. Sektör, hizmet temelli olduğundan insan kaynaklarının motivasyonu karlılık ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir unsurdur. Dünya'nın çeşitli bölgelerine mesleğin gereği olarak sıklıkla seyahat edilmesi, hava hizmetlerinde çalışan işgörenlerin kaygı seviyesini artırarak motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Kural olarak, havayolu taşımacılığı sektöründe hava hizmetinde çalışanlar düzenli sağlık kontrollerinden geçirilerek fiziksel durumları gözetim altında tutulmaktadır (SHGM, 2020). Yeni normal adı altında normalleşme sürecine girilmeye başlanmasıyla birlikte, havayollarının hem

işgörenlerinin sağlığını koruması hem de mesleğin doğası gereği Dünya'nın birçok bölgesine yapılan uçuşlar aracılığıyla yeni bir salgının yayılmasını önlemesi gibi önemli sosyal bir sorumluluğu ortaya çıkmıştır.

IATA tarafından pandemi ve sonrasında uçuş operasyonlarında dikkat edilmesi gereken konular aşağıdaki gibi sıralanmıştır (IATA, 2020a):

- Sefer yapılan meydanların yerel enfeksiyon ve risk oranları açısından değerlendirilmesi,
- Kalkış ve iniş noktalarında herhangi bir sağlık otoritesi kısıtlaması olup olmadığının kontrol edilmesi,
- Kabin ekibine varış noktasında olası sağlık/karantina kısıtlamaları uygulanabileceğinin dikkate alınması,
- Otel müsaitliği, yemek ve ekip transferi konularının ayarlanması,
- Risk düzeyine uygun, güvenli bir şekilde sunulan uçak içi hizmetler ve
- Kabin görevlileri için kişisel koruyucu donanımlarının tedarik edilmesi ve kullanımı için prosedürlerin belirlenmesi.

3.6.4. Teknolojik açıdan havayolu taşımacılığı sektörünün Covid-19 pandemi süreci döneminde içinde bulunduğu durum

Covid-19 pandemisiyle birlikte teknolojiye olan ihtiyacımız en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Salgın öncesinde çok tercih edilmeyen çevrimiçi eğitimlerin birincil yöntem haline gelmesi, yüz yüze yapılan iş görüşmeleri yerine görüntülü konuşma uygulamalarının kullanımının artması ve çevrimiçi alışveriş oranındaki büyük artış gibi olaylar bilgi teknolojilerine olan ihtiyacı artırmıştır.

Salgın dönemi boyunca bulaşma hızı nedeniyle üretim yapılan ve hizmet sunulan yerlerde bir arada bulunulmaması ekonominin neredeyse durma noktasına gelmesine neden olmuştur. Üretim sektörü açısından düşünüldüğünde, uzun süredir konuşulan IoT (nesnelerin interneti) ve karanlık fabrikalar gibi işgören ihtiyacını en az seviyede tutarak uzaktan kontrolle ve 24 saat kesintisiz çalışan yüksek teknoloji üretim tesislerinin devreye sokulması, gelecekteki bir başka olası salgın sırasında üretimin aksamasını engelleyebilecektir.

Havayolu taşımacılığı sektörü açısından değerlendirildiğinde hava hizmetleri dışında çalışanların bir kısmının yerini bu tür teknolojik uygulamaların alması olası görünmektedir. Ancak, bu yöntemlerin kullanımı çalışan nüfus sayısında azalmaya neden olacağından ekonomik anlamda bir paradoksa ve sektörün ürün temelli hizmet sınıfında olması nedeniyle de verimlilik azalışına neden olacaktır.

Dünya gayri safi hasılası içerisinde en büyük paya sahip olan hizmet sektörü (Taşkesenlioğlu, 2010), Mart 2020 tarihinden bu yana uğradığı zararı telafi edebilmek maksadıyla politika yapımcıların ve

DSÖ'nün izin verdiği çerçevede yeni uygulamalar üretmekte ancak, salgın henüz kontrol altına alınamadığından istenilen düzeyin gerisinde faaliyetlerine devam etmektedir. Hizmet kavramı; tatmin açısından kişiden kişiye değiştiğinden ve yapısı itibariyle stoklanamadığından dolayı (Mucuk, 2009), hizmeti veren tarafın çevrimiçi uygulamalar, sanal asistanlar, robotlar ve benzeri teknolojik ürünler olması henüz tam anlamıyla kabul görmemektedir.

Pandemi nedeniyle yolcu davranışlarında da değişimlerin meydana geldiği görülmektedir. Havayolları, yolcu sağlığının öncelikli amaçları olduğunu göstererek yolcu güvenini tekrar kazanmaya çalışmaktadır. Bu durum, ilerleyen dönemde teknolojik çözümlerin sunulmasını gerektirecektir. Böylece:

- Sosyal mesafe uygulaması nedeniyle koltuk aralıklarının genişletilmesi ihtimali, yolculara dezenfeksiyon kitleri sunulması, uçaklarda hijyen görevlisi adı altında personel bulundurulması, yolculuk öncesinde Covid-19 testinin talep edilmesi ve uçakların dezenfekte edilmesi amacıyla yerde bekleme süresinin artması gibi nedenlere bağlı olarak azalan gelir kaybının, daha az yakıt sarf eden uçak motorlarının ve kanat dizaynlarının geliştirilmesiyle telafi edilmeye çalışılması,
- Yolcu kabininde izolasyon imkanı sağlayacak koltukların kullanılabilmesi için teknolojik donanımların geliştirilmesi,
- İkram hizmetlerinde birebir servis uygulaması yerine otomat cihazları gibi teknolojilerden faydalanılması,
- Havaalanı giriş ve çıkışlarında vücut ısı tarama cihazlarının yerleşik hale gelmesi,
- Müşteri hizmetleri ve biletlemenin büyük oranda çevrimiçi uygulamalara yönlendirilerek temasın azaltılmaya çalışılması,
- Uçuş sonrası toplum halde bulunan bagaj alım bölümünün izolasyona uygun şekilde yeniden dizayn edilerek çevrimiçi uygulama aracılığıyla her yolcuya ayrı ayrı bagaj alma sırası verilmesi gibi birçok düzenleme ve bu düzenlemelerin gerçekleştirilmesi için de teknolojik alt yapıya kaynak ayrılması gündeme gelecektir.

3.6.5. Havayolu taşımacılığı sektöründe Covid-19 pandemi süreci dönemi PEST analizi

Covid-19 Pandemi Süreci döneminde havayolu taşımacılığı sektörü; ulusal çıkarların ve toplum sağlığının korunması amacıyla çok sayıda düzenlemenin yapılmasından ve mobilitenin büyük oranda azalmasından önemli ölçüde etkilenmektedir. Devletler, havayolu taşımacılığı sektöründe karşılaşılan ekonomik zorluklarla mücadele için hibe, teşvik gibi yardımlarda bulunmakta, küresel ticaret miktarının azalması nedeniyle iflaslar, iş kayıpları, yoksulluk oranında artış görülmekte ve neredeyse tüm toplumlarda artan sosyal kaygı gözlemlenmektedir. Covid-19 Pandemi Süreci döneminde, toplumun büyük bölümü çevrimiçi uygulamalara yönelmiş ve özellikle havayolu ile seyahat eden iş

sınıfı yolcuların tercihi görüntülü konuşma uygulamalarına doğru kaymaya başlamıştır. Havayolu işletmeleri, gelir kaybını azaltabilmek için gider kalemlerinde topyekûn bir sıkılaştırma felsefesi ile hareket etmeye mecbur kalmıştır. Bu durum, maliyet kalemlerinin başında gelen yakıt giderlerinin azaltılması amacıyla yakıt tasarrufu sağlayabilecek yeni uçak motoru teknolojilerinin geliştirilmesine ve doluluk oranlarının artırılabilmesi için yolcuda güven oluşturmak maksadıyla yolcu izolasyonu sağlayan teknolojilere yönelik Ar-Ge çalışmalarının hızlandırılmasına neden olacaktır. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi durumunda, tüm sektör paydaşları tarafından operasyon usullerinin değiştirilmesi için teknolojik altyapı kurulmasına destek verilmesi gerekecektir.

Tablo 7. Havayolu Taşımacılığı Sektörü Covid-19 Pandemi Süreci Dönemi PEST Analizi

POLİTİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER
Alınan Önlemler ve Ülkelerin Ulusal Çıkarları	Dünya Gayri Safi Hasılası Büyüme Oranında Azalma
Sınırların Kapatılması ve İç Mobilitenin Engellenmesi	Azalan Mobiliteye Bağlı Gelir Kaybı
Düzenleyici Regülasyonlar	İflas, Birleşme ve Satın Almalar
Ekonomik İstikrarı Sağlamaya Yönelik Teşvik ve Yardım Kararları	
SOSYAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER
Yoksulluk oranında beklenen artış	İş Seyahatlerinin Yerine Görüntülü Konuşma Uygulamalarının Kullanımında Yaşanan Artış
Küresel Mobilitenin Azalması	Yakıt Tasarrufu Sağlayabilecek Yeni Uçak Motoru Teknolojileri ve Yolcu İzolasyonu için Ar-Ge Çalışmalarının Hızlandırılması
Sektör Çalışanlarının Motivasyonunda Azalma İhtimali	
Sosyal Kaygı Düzeyinde Artış	Çevrimiçi uygulamalara Öncelik Verilmesi
	Operasyon Usullerinin Değiştirilmesi için Teknolojik Altyapının Kurulması Gerekliliği

SONUÇ

Yüzyılı aşkın süredir hayatımızda olan havayolu taşımacılığı sektörü günümüze kadar sırasıyla biçimlenme, büyüme, olgunlaşma, deregülasyon ve deregülasyon sonrası olmak üzere beş farklı dönemden geçmiştir ve her bir dönemde birbirinden farklı sorunlarla mücadele etmek durumunda kalmıştır.

İçinde bulunduğumuz yeni dönemi Covid-19 Pandemi Süreci olarak adlandırdığımızda, havayolu taşımacılığı sektörünün baş etmek durumunda kaldığı koşulların daha önceki dönemlere kıyasla en zorlu zamanlarını yaşadığı görülmektedir.

20. yy.'ın başından bu yana teknolojik gelişim hızı her dönemde katlanarak artmıştır. Biçimlenme döneminde yaşanan Dünya savaşları teknolojinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Uçakların savaşta stratejik üstünlük sağlaması, ülkelerin uçak teknolojisi geliştirmeye odaklanmasını sağlamıştır.

Biçimlenme döneminde I. Dünya Savaşı için kullanılan uçaklar, savaşın sona ermesiyle birlikte yolcu ve kargo taşımacılığı için kullanılmaya başlanmıştır. 1919 yılında düzenlenen Paris Konferansı ile hava sahası ve standartlaşma konularında çeşitli kararlar alınmıştır. Biçimlenme dönemi, Taylor'ın düşüncelerinin Ford tarafından desteklenmesiyle kitle üretim sisteminin ortaya çıktığı dönemdir. Bu dönemde peş peşe fabrikalar kurulmuş, köyden kente göç başlamış ve insan bir nevi makine gibi çalıştırılmıştır. Bu dönemde üretilen uçak sayısı, kitle üretim sisteminin etkisiyle hızla artmıştır.

Havayolu taşımacılığı sektöründe kullanılan açık kokpitli, kısa mesafelere alçak uçuş yapabilen uçakların teknolojik açıdan geliştirilmesine 1929'da yaşanan Büyük Buhran ekonomik krizine kadar devam edilmiştir. Ekonomik krizin etkisiyle havayolu taşımacılığı sektörünün büyümesi durmuş ve ancak II. Dünya Savaşı'nın bitmesinden sonra büyüme sürdürülebilmiştir.

II. Dünya Savaşı'nın başlaması, havayolu taşımacılığı sektörünün olgunlaşma dönemine denk gelmektedir. I. Dünya Savaşı'nın bitmesinin ardından sivil kullanıma açılan uçaklar II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla tekrar toplanarak askeri amaçlarla kullanılmıştır. Savaşın etkisiyle uçak teknolojisi hızla gelişmiştir.

İnsanoğlu, II. Dünya Savaşı'nda geçmişten bugüne en ağır kayıplarını vermiştir. Yaklaşık 65 milyon insan hayatını kaybetmiş, ülkeler ellerindeki tüm kaynakları savaş ekonomisi için kullanmışlardır. ABD'nin bu dönemde havayolu taşımacılığı sektöründe dünya liderliği kesinleşmiş, Japonya ve Almanya ise yok olmanın eşiğine gelmiştir. Savaşın sonlanmasıyla artan refah düzeyi sayesinde havayolu taşımacılığı sektörü hızla büyümeye başlamıştır. Hem savaş döneminde ortaya çıkan teknolojik gelişmeler hem de barış döneminin getirdiği refah sayesinde havayolu taşımacılığı sektörü hızla büyümüştür.

20. yy.'ın ikinci yarısında havayolu taşımacılığı sektörünün lideri yine ABD olmuştur. Olgunlaşma dönemi olarak adlandırılan bu döneme kadar ABD'de havayolu taşımacılığı sektörü üç başlı bir yapı ile yönetilmiş ve verimliliği artırmak amacıyla ABD'de FAA kurulmuştur. Olgunlaşma döneminde özellikle gençler arasında yayılan özgürlük anlayışı ve Hippie yaşam tarzı, toplumun farklı fikirlere sağduyulu yaklaşımını sağlamıştır. Toplumun yaşam tarzının değişimiyle birlikte bu dönemde örgütlerde önce sistem yaklaşımı daha sonra ise durumsallık yaklaşımı dikkat çekmeye başlamıştır. Sistem yaklaşımının, örgütlerin birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluştuğunu söyleyen düşüncesini,

durumsallık yaklaşımının her koşulda geçerli tek bir organizasyon yapısı, tek bir yönetim tarzı olmayacağı düşüncesi takip etmiştir.

Olgunlaşma döneminde, havayolu taşımacılığı sektöründe nitelikli insan gücünün istihdam edilerek verimliliğin artırılmasıyla birlikte azalan maliyetler bilet fiyatlarının düşmesini sağlamıştır. Azalan bilet fiyatları havayolu taşımacılığı sektörüne olan talebi artırmıştır. Bu dönemde Kore Savaşı yaşanmış ve Japonya'nın endüstriyel gelişiminde önemli rol oynamıştır. Japonya'nın yalın üretim sistemi eşliğinde artan rekabet gücü tüm sektörleri etkilemiş, artan rekabet şiddeti ve farklı fikirlerin toplumda kabul görmeye başlamasının tüketici bilincinin artmasına olan etkisiyle hizmet kalitesinde beklenen artış, havayolu taşımacılığı sektörünün daha kaliteli hizmeti daha uygun fiyatla sunmasını gerektirmiştir.

Yine bu dönemde başlayan ve Soğuk Savaş yılları olarak anılan ABD ile SSCB arasındaki nükleer gerilim ve uzay yarışı, havacılık teknolojisinin hızla gelişmesine neden olmuştur. Jet motorlarının icadı ve bu motorların yolcu uçaklarında kullanımına başlanmasıyla geniş gövdeli uçaklar üretilerek yüzlerce yolcu tek seferde uzak mesafelere taşımak mümkün olmuştur. Teknolojik gelişmelerin sektörün büyümesine olan katkısı 1973 yılında yaşanan Petrol Krizi'ne kadar devam etmiş, havayolu taşımacılığı sektörü krizden en çok etkilenen sektörlerden olmuştur.

20. yy.'ın son çeyreğinde Doğu Bloğunun yıkılması ve birçok ülkenin özgürlüğünü ilan etmesi dünya genelinde özgürleştirme düşüncesinin yayılmasına neden olmuştur. 1973'de yaşanan petrol krizi, siyasi otoritelerin ekonomik serbestleşmeyi desteklenmesinde önemli rol oynamıştır. Chicago okulu, Friedman ve Hayek'in Neo-Liberal yaklaşımlarının etkisiyle ABD ve İngiltere'de devletin özel sektörün önünü açması için gerekli düzenlemeleri yapması anlayışı hâkim olmuştur. 1978'de ABD'de Deregülasyon kararının alınmasıyla havayolu taşımacılığı sektörü bugüne kadar görülmemiş bir hızda büyümeye başlamıştır.

İç hat pazarında destinasyon ve bilet ücreti kararlarının havayollarına bırakılmasıyla çok sayıda girişimci yeni havayolu kurulmuş, bilgi toplumunun ortaya çıkışı, yolcu hakları anlayışındaki değişimler ve bilinçlenen yolcunun hizmet kalitesinde artış beklentisi havayolu taşımacılığı sektöründe rekabetin şiddetini artırmıştır. Artan rekabet şiddeti, havayolu taşımacılığı sektöründe yeni bir iş modeli olarak Porter'ın maliyet liderliği stratejisini benimseyen Düşük Maliyetli Havayolları'nın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Düşük maliyetli havayollarının varlığı, havacılık sektörünün hızlı büyümesine katkıda bulunmuştur.

Deregölasyon döneminde birçok havayolu birleşme ya da satın alma yoluyla sektördeki faaliyetlerini devam ettirmiştir. Şiddetli rekabet ortamında ayakta kalmayı başarabilen havayolu işletmeleri giderek daha da büyüerek uluslararası işletmeler haline gelmiştir.

Yeni binyılın başlamasıyla birlikte dünya bilgi ve teknoloji çağına girmiştir. Deregölasyon sonrası dönem olarak adlandırılan bu dönemde havayolları, bilgisayar teknolojisini rezervasyon sistemi kurmak için kullanmış ve özellikle ortak uçuşlar yapmak için bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinden destek almıştır. Deregölasyon kararı sonrasında havayolları Topla ve Dağıt (Hub & Spoke) sistemine geçmiştir. Ana toplanma üssü olarak seçilen bir havaalanı Hub olarak kullanılarak transit yolcuların dağıtımının buradan yapılması maliyetlerin azalmasını sağlamıştır. Bu dönemde, azalan maliyetlerin etkisiyle azalan bilet ücretleri havayollarına olan talebi artırmıştır. Deregölasyon sonrası dönemde yaşanan birçok politik ve ekonomik olay havayolu taşımacılığı sektörünü yakından etkilemiştir. 2008 yılında yaşanan ekonomik kriz, havayolu taşımacılığı sektörünün büyümesini yavaşlatmış, krizin etkilerinin geçmesiyle birlikte sektör yeniden toparlanmıştır. Yakın zamanda ABD ile Çin arasında yaşanan ticaret savaşı, Orta Doğu'da yaşanan karışıklıklar, gelişmiş ekonomilerin büyüme hızında düşüş ve toplumun ekonomik kriz beklentisi gibi faktörler tüketim eğilimini birikim eğilimine çevirmeye başlamıştır. Havayolu taşımacılığı sektörü, ekonomik düşünmeye başlayan yolcuların ortaya çıkmasıyla maliyetlerini daha sıkı kontrol altına almak durumunda kalmıştır. Bir yandan maliyetleri düşürmeye çalışırken diğer yandan hizmet kalitesini artırarak pazar payının artırılması çabası, havayolu taşımacılığı sektöründe rekabetin şiddetinin artmasına neden olmuştur. Havayolları; sadakat programları, uçuş mili ve promosyon dağıtımını gibi yöntemler kullanarak rekabet etmeye çalışmıştır.

11 Mart 2020 tarihinden bu yana içinde bulunduğumuz Covid-19 Pandemi Süreci döneminde, havayolu taşımacılığı sektörü, bugüne kadar görülmemiş bir etkiye maruz kalmaktadır. Küresel boyutta hızla yayılan salgın, havayolu işletmelerin birer birer uçuşlarını durdurmasına neden olarak sektörü neredeyse bitme noktasına getirmiştir.

İçinde bulunduğumuz bu dönem, halen deregölasyon sonrası dönemin etkilerini barındırdığından hem dünya genelindeki politik ve ekonomik gerginliğin devam etmesiyle hem de sosyal yaşamın öngörülemez şekilde değişime uğramasıyla havayolu taşımacılığı sektörünü derinden etkilemektedir. Sosyal yaşamın sosyal izolasyona evrilmesiyle birlikte toplumda kaygı seviyesinin artması, yolcuların iş ya da tatil amaçlı seyahatlerini uzun bir süre daha ertelemeye devam edeceklerini göstermektedir. Bu durum, havayollarının pandemi sonrasında yüzleşmesi gereken önemli problemlerden birisi haline gelecektir.

Süreç ilerledikçe pandeminin havayolu taşımacılığı sektörüne olan etkileri daha açık bir şekilde anlaşılacaktır. Bu dönemde, sektörde birçok işletme iflasını açıklamıştır. İflas eden işletme sayısının artması ve finansal yapısı güçlü olanların ise birleşme ve satın alma gibi yöntemlerle pazar paylarını artırması olası görünmektedir.

İnsandan insana virüs bulaşma ihtimalini engellemeye yönelik olarak hükümetlerin, Dünya Sağlık Örgütü'nün ve uluslararası havacılık otoritelerinin aldıkları kararların ve pandeminin seyrine göre yapacakları diğer düzenlemelerin, uçak ile yapılan seyahatlerde kalıcı olması beklenmektedir. Koltuk aralıklarının artırılması ve koltuk dizaynının değiştirilmesi ihtimali gibi sosyal mesafeyi korumayı amaçlayan uygulamalar havayollarının arz ettikleri koltuk sayısını azaltarak doluluk oranlarını ve karlılıklarını olumsuz etkileyecektir. Ayrıca; vücut ısısı ölçümünün standart hale getirilmesi, yolculardan sağlık raporu istenmesi, maske, eldiven, dezenfektan gibi malzemelerin yolcu ve ekip için yüklenmesi, ekip kullanımı için taşınması zorunlu malzemelere ilaveten tulum ve koruyucu gözlük gibi yeni sağlık ekipmanlarının eklenmesi gibi mevcut uygulamalar, havayollarının maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, havayolu taşımacılığı sektöründe uçak motoru teknolojisine ayrılan araştırma ve geliştirme kaynağının artırılarak, yakıt sarfiyatını daha efektif hale getirebilecek yeni teknolojilerin üretilmesine çalışılması olasıdır.

Sonuç olarak, pandemi süreci döneminde havayolu taşımacılığı sektörünün karşılaşacağı zorluklar göz önüne alındığında, sektörün başlangıcından bu yana devam eden büyümenin devam edebilmesi için birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir:

- Havayolları, sistem düşüncesiyle; uçak üreticileri, havaalanları, ikram, yakıt ve yolcu hizmetleri veren işletmeler, ulusal ve uluslararası havacılık örgütleri, uluslararası sağlık örgütleri ve hükümetlerle birlikte hareket ederek toplum sağlığı konusuna bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşmalıdırlar.
- Sektör maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla teknolojik yatırım ortaklıkları kurarak, sağlık temelli yolcu taleplerine uygun kabin içi donanımların ve yakıt sarfiyatı açısından daha efektif uçak motorlarının geliştirilmesini sağlamalıdırlar.
- Arz edilen koltuk kapasitesinde yaşanacak düşüşün, uçuşun her aşamasında hijyen koşullarının sağlanmasına yönelik uygulamaların ve uçakların yerde bekleme sürelerinin artmasının neden olabileceği gelir düşüşüne karşı, maliyetleri kontrol altında tutacak ve tasarruf sağlayacak bir yönetim felsefesinin benimsenmesi faydalı olacaktır.
- Yolcularda pandemiye bağlı oluşan sosyal kaygının azaltılması maksadıyla, sağlık önlemlerinin artırıldığına dair halkla ilişkiler çalışmalarına ağırlık vermelidirler.

- Havayolu taşımacılığı sektörünün karlılık ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli etkisi olan işgörenlerinin motivasyonlarını ve sağlıklarını korumak amacıyla WHO'nun ve IATA'nın önerdiği her türlü donanım kullanılarak iş güvenliğini artırılmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan görüleceği üzere çalışmada, havayolu taşımacılığı sektörünün başlangıcından bugüne kadar olan gelişimi; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin etkisiyle incelenerek her bir dönemde karşılaşılan zorluklar ve bu zorluklarla baş etme yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır. Gelişim evreleri açısından literatürde 5 dönem altında incelenen havayolu taşımacılığı sektörü, çalışmamızda Covid-19 Pandemi Süreci döneminin de yeni bir gelişim evresi olarak değerlendirilmesiyle 6 dönem olarak incelenmiş ve sektörün 2020 yılı itibarıyla yeni bir dönüm noktasına gelmiş olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan bu çalışma ile havayolu taşımacılığı sektörünün tarihsel süreci bütünsel bir bakış açısıyla sunulmuş, içinde bulunulan yeni dönemin olası etkileri ve çözüm yolları irdelenmiştir. Sektöre yön veren faktörlerin tarihsel dönemler çerçevesinde anlaşılmasını sağlaması ve havayolu taşımacılığı sektörü için yeni bir dönüm noktası olan pandemi süreci dönemini ele alması açısından çalışmanın, konuyla ilgili akademik çevreye ve sektör çalışanlarına faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte sonraki çalışmalarda; yukarıda açıklanan bilgilerin ışığında sektörün pandemi sonrası durumunun kesinleşmiş finansal verilerle desteklenmesi, geçmiş dönemlerle karşılaştırmasının yapılması ve çalışmada yer verilmeyen ancak koşulların bir neticesi olarak uygulanan farklı yöntemlere yer verilerek literatüre katkı yapılması beklenmektedir.

TEŞEKKÜR

Havacılık sektörü ile ilgili bilgi ve tecrübesi doğrultusunda çalışmamız ile ilgili görüşlerini bizimle paylaşan Sayın Dr. Uğur ERDOĞAN'a değerli katkıları için teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- A Concise Pest Analysis For Airline Industry, (2014). “PESTLE Analysis”, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-for-airline-industry/>, 11.10.2019
- ACI, (2020). “The impact of COVID-19 on the airport business and the path to recovery March 25, 2021”, The impact of COVID-19 on the airport business and the path to recovery - ACI World, 15.05.2021
- Açıkgöz, Ö. ve Özkan, B. (2009). “1929 Dünya Ekonomik Buhranı ve Türkiye Ekonomisine Etkileri”. Mevzuat Dergisi, 136.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165- 182.
- Aeronautical Chamber Of Commerce Of America, INC. (1930). The Aircraft YearBook for 1930. D. Van Nostrand Company, New York, THE-1930-AIRCRAFT-YEAR-BOOK.pdf (aia-aerospace.org), 14.05.2021
- Akengin, H. ve Yaşar, A. (2018). “Suriye’nin Jeopolitik Konumu Bağlamında Suriye-Rusya İlişkileri”. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32, 25.
- Alemdar, E. ve Keleş, S. (2018). Çağdaş Türk ve Dünya Tarihi 12 Ders Kitabı, Devlet Kitapları.
- America By Air, <https://airandspace.si.edu/exhibitions/america-by-air/online/heyday/heyday02.cfm/>, 29.11.2019
- Ankara Üniversitesi, “Temel Yönetim Yaklaşımları”, https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/54977/mod_resource/content/0/1_Temel%20Yönetim%20Yaklaşımları.pdf, 09.11.2019
- Arabacı, İ. B. (2010). “Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak PEST Analizi”. e-Journal of New World Sciences Academy, 5(3), 40
- Arslantaş, H. A. (2008). Küreselleşme ve Ulus Devlet Etkileşimi: İkibinli Yıllarda Yeni Görünüm, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Asunakutlu, T. (2001). “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”. Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, 5, 1- 17
- Avram, B. (2017). “The Hybrid Airline Model. Generating Quality for Passengers”. Expert Journal of Business and Management, 5(2), 149- 150
- Ayın Tarihi. (2020). “Yeni Normal”. T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı Dergisi, 4(1), 44
- Başkale, H. (2016). “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”. DEUHFED, 9(1), 23- 28

- Batur, B. S. (2008). Havayolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye'de Uygulamalar. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- Bayraç, N. ve Armaoğlu, F., (2012). “1973 Petrol Krizi'nin Uluslararası Politikaya Yönelik Analizi”, <https://ulusilisanaliz.files.wordpress.com/2013/01/1973-petrol-krizinin-uluslarararasi-politikaya-yc3b6nelik-analizi.pdf>, 09.11.2019
- Britannica, “Aerospace industry, World War II”, <https://www.britannica.com/technology/aerospace-industry/World-War-II>, 09.11.2019
- Brown, J. H. (2014). “Jimmy Carter, Alfred Kahn, and Airline Deregulation: Anatomy of a Policy Success”. *The Independent Review*, 19(1), 92-93
- Capa, (2020), “Europe's first COVID-19 airline exits: LEVEL Europe/SunExpress Germany”, <https://centreforaviation.com/analysis/reports/europes-first-covid-19-airline-exits-level-europesunexpress-germany-528977>, 25.07.2020
- Capocitti, S., Khare, A. ve Mildenerger, U. (2010). “Aviation Industry- Mitigating Climate Change Impacts through Technology and Policy”. *Journal of technology management & innovation*, 5(2).
- Dawna L. ve Rhoades, D. L. (2003). *Evolution of International Aviation: Phoenix Rising*. Ashgate, Farnham
- De Bengy Puyvallée, A. ve Kittelsen, S. (2019). *Disease Knows No Borders: Pandemics and the Politics of Global Health Security*, Bjorkdahl, K. ve Carlsen, B. (Ed.), *Pandemics, Publics and Politics*. Palgrave Pivot, Singapore
- Dinçer, Ö. (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası 9*. Baskı, Alfa Yayım, İstanbul
- Duman, H., Özpeynirci, R., Yücenurşen, M. ve Apak, İ. (2014). “Girişimcilik Açısından Porter'in Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi”. *ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship*, Bishkek/Kyrgyzstan, s. 515-522
- Erdağ, T. (2019). *Performans Değerlendirmenin Hizmet Sektöründe Yeri ve Önemi: Artan Transfer Nedeniyle Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli
- Erdoğan, U. (2014). *Havayolu Taşımacılığında Regülasyon ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul
- European Parliament, (2020), “Economic Impact of Epidemics and Pandemics”, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/646195/EPRS_BRI\(2020\)646195_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/646195/EPRS_BRI(2020)646195_EN.pdf), 26.04.2020

- European Parliament, (2021), “Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries”, Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries (europa.eu), 14.05.2021
- Goetza, A. R. ve Vowlesb, T. M. (2009). “The Good, The Bad, and The Ugly: Thirty Years of US Airline Deregulation”. *Journal of Transport Geography*, 17(4), 251
- GÜZEL, B. (2014). “Sanayi Devrimi’nin Ortaya Çıkardığı Toplumsal Sorunların Edebiyattaki İzdüşümü: Émile Zola’nın Germinal Örneği”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 158
- HIGHAM, R. (1994). *Air Power in World War I, 1914-1918*, Stephens, A. (Ed.), *The War in The Air 1914- 1994*. Aerospace Centre, Australia
- IATA, (2020), “Economic Performance of the Airline Industry 2020 Mid- year report”, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance-june-2020-report/>, 25.07.2020
- IATA. (2020a). *Guidance for Cabin Operations During and Post Pandemic Edition 1- 22 April 2020*
- IATA, (2021), “Outlook for the global airline industry April 2021 update”, *Airline Industry Financial Forecast* (iata.org), 14.05.2021
- ICAO, (2020), “Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis 02 April 2020”, <https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO%20Coronavirus%202020%2004%2002%20Econ%20Impact.pdf>, 30.04.2020
- ICAO, (2020a), “Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis 20 July 2020”, https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf, 25.07.2020
- ICAO, (2021), “Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis 11 May 2021”, *Microsoft PowerPoint - Coronavirus_New Format TH 11 May Toru.pptx* (icao.int), 14.05.2021
- Işık, N ve Duman, E. (2012). “Reel ve Finansal Göstergeler Açısından 1929 Ekonomik Buhranı ve 2008 Küresel Krizi: Karşılaştırmalı Bir Analiz”. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(2), 239- 260
- İnan, T. T. (2017). “Slot Kavramının Havalimanları ve Havayolları Açısından İncelenmesi”. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(12), 447
- Jiao, X. (2014). *Deregulation of the Airline Industry*. Ottawa Üniversitesi Ekonomi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Ottawa.
- Johnson- Laird, P. (2005). “Flying Bicycles: How the Wright Brothers Invented the Airplane”. *Mind & Society*, 4, 45

- Juan Merkt, A., (2017), “Aviation History: ‘Founder of the Jet Age’ Ever Hear of Sir Frank Whittle?”, <https://www.aopa.org/news-and-media/all-news/2017/october/pilot/aviation-history-whittle>, 09.11.2019
- Kalaycı, İ. (2018). “Sona Erişinin 100. Yılında 1. Dünya Savaşı’nın Ekonomik Cephesine Dâir Bir İnceleme”. *Avrasya Etüdleri*, 54(2), 179-210
- Kapiriri, L. ve ROSS, A. (2020). “The Politics of Disease Epidemics: A Comparative Analysis of the SARS, Zika, and Ebola Outbreaks”. *Glob Soc Welf*, 7, 33- 45
- Karim, M. R. (2007). *Analysing the Role of Triangulation in Research*. GRIN Verlag, Munich.
- Kaya, N. (2013), *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Stratejik Yönetim*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Klophaus, R., Conrady, R. ve Fichert, F. (2012). “Low Cost Carriers Going Hybrid”. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54
- KOBİTEK, https://kobitek.com/pest_analizi/, 29.09.2019
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Lindsey, J. M. (1962). “The Legislative Development of Civil Aviation 1938- 1958”. *Journal of Air Law and Commerce*, 28, 20
- Mauer, M. (1987). *Aviation in the US. Army, 1919- 1939*. Office of Air Force History United States Air Force, Washington
- Mccarthy, J. (2001). *The Control of Strategic Airspace, 1939- 1945*, Stephens, A. (Ed.), *The War in The Air 1914- 1994*, American Edition. Air University Press, Alabama.
- Mucuk, İ. (2009). *Pazarlama İlkeleri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Mudley, R. (1945). *Aviation Facts and Figures 1945*. The Maple Press Company, New York
- Mutlu, S. ve Ermeç Sertoğlu, A. (2018). “Düşük Maliyetli ve Tam Hizmet Sunan Havayolları Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin Karşılaştırılması”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 530
- Ohno, T. (1996). *Toyota Üretim Sistemi’nin Doğuşu ve Evrimi*, Feyyat, C. (Çev.), Scala Yayıncılık, İstanbul
- Overy, R. J. (2001). *World War II: The Bombing of Germany*, Stephens, A. (Ed.), *The War in The Air 1914- 1994*, American Edition. Air University Press, Alabama.
- Palacıoğlu, T. (2018). *ABD “Dünya” ya Karşı!; Ticaret Savaşları, İstanbul Ticaret Odası (İTO) ve İstanbul Düşünce Akademisi (İDA)*, Yayın No: 2018 – 11, Ağustos 2018

- Perinçek, S. D., Duran, D. ve Kırtay, E. (2008). “Dünyada Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları (Bölüm I)”. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 18(3), 83- 88
- Porter, M. (2003). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri 2. Basım*, Ulubilgen, G. (Çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Qiu, W., Rutherford, S., Mao, A. ve Chu, C. (2017). “The Pandemic and its Impacts”. *Health, Culture and Society*, 9, 1-11
- Reamer, A., (2014), “The Impacts of Technological Invention on Economic Growth – A Review of the Literature The George Washington University”, https://gwipp.gwu.edu/sites/g/files/zaxdzs2181/f/downloads/Reamer_The_Impact_s_of_Invention_on_Economic_Growth_02-28-14.pdf /, 13.10.2019
- Rohwerder, B. (2020). *Secondary Impacts of Major Disease Outbreaks in Low- And Middle-Income Countries. K4D Helpdesk Report 756*. Brighton, UK: Institute of Development Studies
- Sabır, H. (2013). “Küreselleşen Dünyada Rekabet Politikası ve Gelişmekte Olan Ülkeler”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (Bahar), 55- 67
- Sarıbaş, H. ve Tekiner, İ. (2015). “Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe Yoğunlaşma”. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 102(610), 22
- Schmitt, D. Ve Gollnick, V. (2016). *Air Transport System*. SpringerVerlag, Viyana
- SHGM, (2020). “SHT-MED (Havacılık Sağlık Talimatı)”, <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2017/SHT-MED.pdf> , 26.04.2020
- Smith Jr., F. L. Ve Cox, B. (2008). “Airline Deregulation, The Library of Economics and Liberty”, <https://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html>, 08.11.2019
- Stephens, A. (2001). *The True Believers: Airpower between the Wars*, Stephens, A. (Ed.), *The War in The Air 1914- 1994*, American Edition. Air University Press, Alabama
- Taşkesenlioğlu, Z. (2010). *2009 Hizmet Sektörü Raporu*. İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği. Rapor No: 63
- TBMM Dışişleri Komisyonu (2018). “Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı İzmir Milletvekili Binali Yıldırım’ın Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ve Brezilya Federatif Cumhuriyeti Hükümeti Arasında Hava Ulaştırma Anlaşmasının Onaylanmasının Uygun Bulduğuna Dair Kanun Teklifi (2/1197) ve Dışişleri Komisyonu Raporu”, Esas No: 2/1197, Karar No: 11, 16 Kasım 2018, s.6
- TMMOB, (2007), “Sanayi Kongresi 2007 Oda Raporu, Ülke Örnekleri ile Kalkınma ve Sanayileşme Modelleri”, https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/403675579f61145_ek_0.pdf, 09.10.2019

- Topalođlu, G. (2018). ‘‘Avrupa Birliği’nden Ayrılma Hakkı ve Brexit Süreci’’. TAAD, 34, 341
- Uçan, O. ve Çebe, G. N. (2018). ‘‘2008 Krizi Öncesi ve Sonrası Türkiye’de Ekonomik Büyüme, İşsizlik ve Enflasyon İlişkisi’’. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(3), 9- 10
- Wensveen, J. G. (2007). Air Transportation A Management Perspective. Ashgate Publishing Limited, Hampshire
- WHO, (2020), ‘‘Comparative Analysis of National Pandemic Influenza Preparedness Plans’’,
https://www.who.int/influenza/resources/documents/comparative_analysis_php_2011_en/en/, 26.04.2020
- Yalçın, O. (2016). ‘‘Havacılık, Hava Gücünün Doğuşu ve Birinci Dünya Savaşına Etkisi’’. Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi, 59, 182
- Yılmaz, S. ve Kalkan, D. K. (2017). ‘‘Enerji Güvenliđi Kavramı: 1973 Petrol Krizi Işığında Bir Tartışma’’. Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi 1(3), 170
- Yüksel, H. (2014). ‘‘Sivil Havacılığın Gelişimi ve Küreselleşme Sürecine Katkıları: Türkiye Örneği’’. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 5(11).