



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

|                         |                  |                         |            |
|-------------------------|------------------|-------------------------|------------|
| Article Type            | Research Article | Accepted / Makale Kabul | 03.11.2019 |
| Received / Makale Geliş | 26.08.2019       | Published / Yayınlanma  | 05.11.2019 |

## GİRİŞİMCİLİĞİN SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDEKİ ÖNEMİ VE ETKİSİ THE IMPORTANCE AND EFFECT ON ENTREPRENEURSHIP IN CIVIL AVIATION SECTOR <sup>1</sup>

Öğr. Gör. Dr. Güler ERTAŞ

Doğuş Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-7148-6082

Öğr. Gör. Dr. Sultan GEDİK GÖÇER

Doğuş Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dökümantasyon ve Sekreterlik Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-5776-9791



Doi Number: <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1532>

Reference: Ertaş, G. & Gedik Göçer, S. (2019). Girişimciliğin Sivil Havacılık Sektöründeki Önemi ve Etkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(44), 3284-3291.

### ÖZET

Sivil havacılık; küresel düzeyde sağladığı rekabet üstünlüğü açısından turizm ve sosyal alandaki gelişmelere ciddi katkılar sağlamakta aynı zamanda ticari ve ekonomik yönden ülkelerin kalkınma hızını tetiklemektedir. Diğer ülkeler gibi Türkiye’de de sivil havacılık sektörü son yıllarda artan bir hızla ivme kazanmakta, gündemdeki yerini korumaktadır.

Bu çalışmada, dünyanın geleceğinde söz sahibi olabilmek için hizmet ihracat aracı olarak kabul edilen ve zamanla gelişen sivil havacılık sektörünün genel görünümü ile sosyal, ekolojik ve ekonomik kaynak yönünden sektörde yaşanan darboğazlardan bahsedilmiştir.

Ayrıca dünyada olduğu kadar ülkemizde de girişimciliğin sivil havacılık sektöründe yaşanan darboğazlar karşısında ürettiği katkılar incelenerek önemine dikkat çekilmiştir. Son olarak girişimciliğin sivil havacılık sektörel gelişiminin sürdürülebilirliğiyle ilişkisi araştırılmış ve bazı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil havacılık, Girişimcilik, İnovasyon, Teknoloji ve Sürdürülebilirlik.

### ABSTRACT

Civil aviation makes a significant contribution to tourism and social developments in terms of its competitive edge at a global level. It also triggers the speed of development of countries in terms of trade and economy. As in other countries, the civil aviation sector in Turkey gaining momentum rapidly increased over time and is still on the agenda.

In this study, the civil aviation sector, which is accepted as a service export tool in order to have a say in the future of the world, and the general view of the sector, the bottlenecks experienced in the sector in terms of social, ecological and economic resources are mentioned.

In addition, the contributions of entrepreneurship produced in the face of the bottlenecks in the civil aviation sector in our country were examined and their importance was emphasized. Finally, the relationship between entrepreneurship and sustainability of civil aviation sectoral development has been investigated and some suggestions have been presented.

**Keywords:** Civil Aviation, Entrepreneurship, Innovation, Technology and Sustainability.

## 1. GİRİŞ

Gelişmiş ülkeler tarafından oluşturulan küresel güç dünyanın geleceğini kurgulamaktadır. İkinci Dünya Savaşı sonrası hızla endüstrileşen bu ülkeler eğitim ve bilime verdikleri önemle güç kazanarak

<sup>1</sup> Bu çalışma, 6-8 Eylül 2019 tarihlerinde Şanlıurfa’da düzenlenen 1. Uluslararası Multidisipliner Çalışmalar ve Araştırmalar Kongresi’nde sunulmuştur.

uluslararası hakimiyetlerini koruma yolunda dünyaya vizyon ve strateji servis etmektedirler. Bunların yanı sıra girişimcilğe, ekonomiye, teknolojiye, inovasyona, yönetişime ve sürdürülebilirlik temeline dayandırdıkları küresel güç uygulamalarıyla dünyayı şekillendirmede ağırlıklarını hissettirmektedirler. Bahsedilen küresel güç kaynaklarının beslenme alanları ise sanayi, enerji, tarım, ticaret, otomotiv, turizm, haberleşme, lojistik, bilişim teknolojileri ve ulaşım gibi somut ya da soyut üretim faaliyetlerinin yer aldığı sektörlerdir.

Milyonlarca farklı yapıda faaliyet gösteren işletmelerin bir kısmı başarı grafiklerini her geçen gün yükselterek buldukları sektörlerin performansını artırmaktadır. Özellikle sektörlerinde lider konumundaki bazı işletmeler şirketleşerek bölge coğrafyasının dışına çıkmakta ve küresel gücü göğüslemektedir. Her yıl işletmeler ve buldukları sektörler performansları yönünden otoriteler tarafından belirlenen performans göstergeleriyle değerlendirilmektedir. Performans göstergelerindeki olumlu sonuçlar ülkelerin kalkınmasında kaldıraç etkisi yaratmaktadır. Bugün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere bakıldığında gelecek vadeden gözde sektörlerinin başında hizmet ihracat aracı olarak da görülen sivil havacılık gelmektedir.

Dünyadaki sivil havacılık sektörü hızla gelişirken buna paralel olarak Sivil Havacılık Geliştirme Müdürlüğü (SHGM)'ün 2018 raporunda belirtildiği üzere Türkiye sivil havacılığı da uluslararası havacılık platformunda "güçlü, özerk, katılımcı, etkin ve saygın" vizyon anlayışıyla son on beş yılda ciddi bir atılım göstermiştir. Bu atılımın sürdürülebilirliğini sağlamak için sektör performansının izlenmesi, incelenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla sivil havacılığın performansını değerlendirebilmek için bazı parametrelere ihtiyaç duyulmaktadır. SHGM'nin belirlediği yaklaşık altmış dokuz parametre hedefi havacılık sektörünün nabzını tutmakta belirli dönemlerde izlenerek ölçme değerlendirme yapılmakta ve rapor edilmektedir. Her ne kadar sivil havacılık sektörü ticaret, ekonomi, lojistik ve ulaşım yönüyle ihracat ve hizmet faaliyet alanı olarak görülse de faaliyetlerini küresel ölçekte sürdürebilmesi alt yapı itibarıyla inovasyon ve teknoloji temelli girişimcilik özelliklerine dayanmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle devlet düzenlemelerinin ağırlıkla hissedildiği sivil havacılık sektörünün genel görünümünden ve girişimcilikle olan bağıntısından bahsedilmiştir. Sivil havacılık alanında oluşan fırsatlar ve yaşanan darboğazların nedenleri araştırılmıştır. Ayrıca dünyada olduğu gibi ülkemizde de sivil havacılık sektöründe yaşanan olumsuzluklar karşısında girişimciliğin ürettiği katkılar incelenerek önemine dikkat çekilmiştir.

## 2. SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ

Sivil havacılık, bireylerin ve taşınabilir mal ve emtianın yer aldığı uçuş faaliyetlerinin yanı sıra üretim, bakım/onarım, destek ve yer hizmetleriyle (Bahar, 2018: 27) toplum ihtiyaçlarının karşılandığı, can/mal güvenliği ve emniyetinin üst düzeyde sürdürüldüğü bir ülkenin dış dünyayla arasındaki stratejik hayat bağıdır. Sivil havacılık bir ülkede ekonomi, ekoloji, teknoloji ve sosyal etkileri açısından değer yaratan geleceği yükselen bir sektördür. Dolayısıyla sivil havacılık alanının yalnızca taşımacılık ve ulaşımdan ibaret olmadığı aynı zamanda geniş yelpazede çeşitli faaliyetleri de kapsadığı anlaşılmaktadır.

Sektörel görünümle ilgili değerlendirme yapmak gerekirse, Akça ve Karagülle'nin (2012) belirttiği üzere küreselleşmenin etkisiyle ticaretin serbestleşmesi, hava sınırlarının açılması, refah yaşam standartlarının artmasına bağlı hava ulaşım ağlarının çoğalması, yoğun teknoloji seviyesi ve gelişen turizme bağlı seyahatlerin havacılık sektörünü hızlandırması başlıca unsurlar olarak görülmektedir (Bahar, 2018). İşleyişi açısından detaylı bakıldığında; hava araçları, uçak simülatörleri ve parçalarının imalatı, hava aracı işletmeleri, hava limanları, hangarlar, heliportlar, teknolojik araçlar, ekipman ve destekleyici tesisler, özel sektör havalimanı işletmeciliği, yer ve hizmet kuruluşları ile bakım ve eğitim işletmelerini kapsamaması, havacılık sektörünün büyüklüğü hakkında fikir vermektedir (Türkiye Sivil Havacılık Sektörü Meclis Raporu, 2017: 17). Yapısal özellikleri yönüyle havacılık sektörü; yüksek teknoloji düzeyi gerektiren, toplumsal hizmet anlayışıyla kar marjları düşük olan ve mevsimsel şartlardan çabuk etkilenen, yoğun sermaye ve emek gerektiren benzer işletme, kurum ya da kuruluşların yer aldığı bir alan olarak belirtilebilir (Kırgız ve Arıkan, 2015:130). Aynı zamanda uçak, yakıt ve teknoloji maliyetleri yüksek, çevre ve güvenlik hassasiyeti olan aynı zamanda küresel önem taşıyan özelliklere sahip olduğu bilinmektedir (Arıkan ve Ahıpaşaoğlu, 2006; Kuyucak ve Şengür, 2009). Sektör için son derece önem taşıyan; yetkin ve yetenekli olduğu düşünülen pilotları, kabin ekipleri,

teknisyenleri, yer ve ulaşım hizmetlerinde çalışanları kapsayan insan kaynakları farklı yönetim pozisyonları gerektirmektedir. Devlet denetiminin ağırlığının hissedilmesinin yanında uluslararası düzenlemelere uyumu gerektiren son derece hassas ve esnek olan havacılık sektörü (Çancı ve Erdal 2003), salgın hastalıklardan iklim koşullarına kadar birçok değişkenin yanı sıra sosyal, ekonomik ve siyasal gelişmelere duyarlı ve en fazla etkilenen sektörlerin başında gelmektedir.

Sivil havacılığın tarihsel gelişimine bakıldığında; her ne kadar öncesinde bazı denemeler yapıldıysa da ilk kez 1903 yılında Write kardeşlerin girişimci keşfiyle gökyüzü kapılarını dünyaya açmıştır. 1944 yılında Şikago’da düzenlenen ülkelerarası anlaşma belgesi “Şikago Konvansiyonu” uluslararası sivil havacılık düzenlemelerini içeren genel kabul görmüş evrensel bir metin olarak kabul edilmiştir (Hava Ulaşım Daire Başkanlığı, 2018: 11). Düzenleme-iyileştirmeler sayesinde bugün diğer ulaşım araçları ile karşılaştırıldığında yaklaşık yüz yirmi yıllık geçmişi olan havacılıkta milyarlarca insan, taşınabilir eşya ve emtia sınırlar ötesine büyük bir konfor, hız ve güvenle yolcu talebini artırarak hareket etmektedir (Caves ve Gosling 1999). Örneğin; 1978 yılında Amerika’daki havacılık sektörü, serbestleşme politikasının ardından yeni işletmeler için cazip bir piyasa haline gelmiştir. Hava sahasının genişlemesi, yolcu istek ve ihtiyaçlarını gözetken ürün çeşitliliğini artırmış, yeni ve farklı pazar stratejileriyle, yetenekli havacılık personeliyle, yenilenen hava destek hizmetleri, güvenilir ve emniyetli altyapısıyla diğer ülkelere öncülük etmiştir.

Türkiye’de ise özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında sivil havacılık alanında yatırımların artırılması gündeme gelmiştir. 1983 yılında da 2920 sayılı kanunla sivil havacılık faaliyetlerini düzenleme esasları uygulanmaya başlanmıştır (Aktepe ve Şahbaz, 2010). 2000’li yıllara kadar tekel görünümündeki sivil havacılık hizmetleri uluslararası hava ulaşım uygulamaları paralelinde fiyat politikası değişikliğine giderek gelir düzeyi farkı gözetmeksizin toplumun tüm kesimlerinin uçuş hizmetlerinden yararlanabilmesini sağlamıştır (Peksatıcı, 2010: 8). 2011 yılında ise yerli uçak üretimini destekleme ve geliştirme misyonuyla “Havacılık ve Uzay Teknolojileri Genel Müdürlüğü” kurulmuştur. Yine ülkemizdeki son dönem havacılık gelişmeleri ise şu şekildedir: Sivil havacılık politika ve çıkarları doğrultusunda işbirlikçi yaklaşımı ve küresel etkinliğini artırma gayesiyle Türkiye, uluslararası havacılık kurallarını belirleyen Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü’ne (ICAO) 2016 yılında katılmıştır. 2019 yılına gelindiğinde ise; uluslararası düzeyde havacılık hizmetlerinden yararlanabileceği yaklaşık 170 ülke ile imzaladığı ikili havacılık anlaşması (Göktepe, 2007: 214) ve 119 ülkeye ulaşım ağı bulunmaktadır (URL-1). Aynı zamanda hükümetler arası kuruluş olan Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC) ve Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü’ne (EUROCONTROL) üyedir (URL-2).

Sivil havacılık faaliyetlerinin kamu yararına düzenlenmesinden sorumlu Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü sektörün nabzını tutmakta ve sektörün gelişimi için ulusal /uluslararası arenada faaliyetleri ve işbirlikleri geliştirici strateji ve politikalar üretmektedir. Sivil havacılık sektörünü analiz eden raporlar yayınlamakta sektör haberlerini paydaşlarına duyurmaktadır. Sektörün performansını ölçen altmış dokuz performans hedefi belirlenmiştir. Uluslararası uçuş güvenliği, uçuş emniyeti, uluslararası kalite kriterlerine uygunluk, sıfır hata yaklaşımıyla olası riskleri ölçme, önleme, değerlendirme ve denetim uygulamaları, tüm hava işletmelerine uyulması gereken standardizasyonun getirilmesi şeklinde hedefler belirlenmiştir. Sivil hava trafiğinin artırılması, sektörde yer alan iç ve dış paydaşlarla yakın işbirlikleri, havacılık sahasının sportif ve amatör kullanıma açık olması ve bu doğrultuda özendirici ve farkındalık yaratıcı uygulamalar şeklinde diğer belirlenen hedefler sıralanmaktadır. Güvenlik ve tedbir amaçlı ulaşımın aksamasını engelleyici önlemler alma, sektörde ar-ge ve inovasyona dayalı işbirlikleri geliştirme, eğitim ve bilgi alışverişini sağlayacak platformlar oluşturma, bürokrasinin azaltılması, uluslararası standartlarda verilecek eğitim desteğiyle çalışan personelin yetenek ve yetkinliğini artırma, uluslararası sertifikasyon sahibi eğitimcilerin yetişmesini sağlamak şeklinde de diğer hedefler tanımlanmıştır. Kurumsal bilgi sistemi ve insan kaynakları süreç etkinliği hedeflenen diğer performans adımlarıdır.

Son olarak insan ve çevre odaklı üretim yapabilme ve üretim standartlarına uygunluk ve bu yönde sertifikasyon çalışmaları yine hedefler arasındadır (SHGM Performans Programı, 2018: 339-41). Ayrıca çalışanların bireysel ve kurumsal düzeyde yeteneklerini geliştirebileceği insan kaynakları uygulamaları, özellikle yetki-görev-sorumluluk denkliğinde çalışanların aktifleştirilmesi hedef programına alınmıştır. Tüm bu hedefler doğrultusunda planlama yapılırken diğer taraftan sektörün güvenlik ve emniyet

hassasiyeti göz önünde bulundurularak dijitalleşmenin olumsuz etkisi siber saldırılara ve terör riskine karşı ciddi tedbir uygulamaları parametre olarak belirlenmiştir.

Sivil havacılığın gelişimini takiben belirlenen Anahtar Performans Göstergeleri (KPI); sürdürülen faaliyetlerin performans hedeflerine ulaşma düzeyini göstererek sivil havacılığın gelişimi ve sürdürülebilirliği hakkında ölçme/değerlendirme yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla performans göstergeleri sektörel değerlendirme için önemli bir anahtardır. Burada önemli olan nokta; bu anahtarı elinde tutan ilgili devlet kurum/kuruluşları ile özel sektörün entegrasyonunu ve işbirliğini sağlayacak, hangi seviyedeki girişimcilikle sivil havacılığın gelişiminin sürdürülecek olmasıdır.

## 2.1. Sivil Havacılıkta Girişimciliğin İzleri

Bugün yeni pazarların açılması, yenilikçi ürün ve hizmetlerin ortaya çıkışı, yeni iş süreçlerinin uygulanması, yeni arz kaynaklarının yaratılması ve yeni işletmelerin kurulması girişimcilik sayesinde olmuştur (Hanusch ve Pyka, 2007: 59). Schumpeter'in 'yaratıcı yıkım' anlayışıyla bu faaliyetleri gerçekleştirenler birey, kurum ve kuruluşlardan oluşan girişimcilerdir. Girişimciler; yeniliğin ticari faydaya dönüştürüldüğü inovasyon yoluyla teknolojiyi kullanabilen, geliştirebilen, rekabet edebilen ve itici güç yaratabilen kişiler ya da kurumlardır (Fagerberg, 2007: 705-715). Günümüzdeki girişimciler yalnızca kurucu ve takipçilerin aksine dinamik girişimlerle yeniliklerin taşıyıcısı olarak ekonomi alanında lider sıfatına da sahiptir. Ekonomide yarattıkları dinamizmin etkisiyle bilimde, eğitimde, bilişimde ve teknolojiye çığır açmışlardır. Girişimciler küreselleşme hareketinin öncüleri aynı zamanda toplumsal dönüşümleri başlatan Schumpeter'in literatürde belirttiği "değişim ajanları"dır.

Girişimcilik karşılaşılan fırsatları değerlendirebildiğinde ve aşılması gereken problemlere çözümler üretebildiğinde sosyal, ekolojik ve ekonomik yönüyle değer yaratabilir. Bu açıardan yarattığı değer sürdürülebilmesi ancak faaliyet gösteren kurum, kuruluş ve işletmelerin performansıyla mümkündür. O halde denilebilir ki girişimcilik, kurum, kuruluş ve işletmelerin itici gücünü oluşturduğundan sürdürülebilirliği mümkün kılan bir dinamiktir. Piyasada amaçları doğrultusunda hareket eden girişimci işletmeler ya da kurumlar rekabeti düzenleyen devletin oluşturduğu yasalara, mevzuat, kural ve kaidelere uygun hareket etmek durumundadırlar. Diğer taraftan devlet farklı sektörlerin oluşturduğu piyasanın temel altyapısını ve teknolojiyi sağlayarak iş süreçlerine de etki etmektedir. Sektör oyuncularının rekabet açısından gösterdikleri gelişmeleri takip etmekte, piyasa rekabet ortamını düzenlemekte ve yaptırım gücü uygulamaktadır (Fligstein, 2001: 111). Dolayısıyla çoğu devletler bu özellikleri dolayısıyla kurumlar üstü güç olarak bir nevi girişimcilik vasfını üstlenmektedir. Özellikle savunma, eğitim, sağlık ve havacılık gibi stratejik alanlarda devlet rolünün bugün girişimcilik yönüyle daha ağır bastığı görülmektedir.

Toplumun her alanında, her sektörde gördüğümüz girişimciler sivil havacılık alanında da ön safhalardadır. Örneğin hayati önem arz eden bu alanda kurum girişimciliğinin öncüsü Mustafa Kemal Atatürk'ün vizyoner girişimcilik özelliklerinden birini yansıttığı "istikbal göklerde" tespiti; havacılığın bugün bir ülke için daha iyi anlaşılmasına ve ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Kosenina, 2013: 71-80). Ayrıca Türkiye'de bu öngörüyü anlayabilen ve girişimci kimlikleriyle örnek gösterilen ilk uçak tasarımcısı ve üreticisi Vecihi Hürkuş ile ilk paraşüt üretimini gerçekleştiren Nuri Demirağ, havacılık alanında öncü kişilerin başında gelmektedir (Yalçın, 2009: 756).

Sivil havacılık alanında ilk girişimciliğe Cumhuriyet döneminde kurulan ve bugünkü adıyla "Türk Hava Kurumu" olan "Türk Tayyare Cemiyeti" örnek gösterilebilir. Ardından, 1926 yılında Tayyare ve Motor Türk Anonim Şirketi Uçak Fabrikası (TOMTAŞ); havacılık alanında temeli atılan bir diğer girişim olmuştur (Yılmaz, 2018). 1930'lu yıllarda "Türk Hava Postaları" ve yaklaşık 10 adet uçaktan oluşan filo, bir girişimcilik sürecinin sonucunda kurulmuştur (Aktepe ve Şahbaz, 2010: 70). Takip eden yıllarda taşıma amaçlı sivil hava yollarını kurulması için "Havayolları Devlet İşletme İdaresi" faaliyete geçirilmiş, bugün ise hissedilen kamu hakimiyeti yönetim anlayışıyla "Türk Havayolları Anonim Ortaklığı" hala devam eden diğer bir girişimcilik atılımı olmuştur (Can ve Şağbansua, 2014: 94; Şentürk, 2011: 29). 1983 yılına kadar ulaşım hizmetleri Türk Hava Yolları (THY) tarafından sağlanmış, 1983 yılı sonrasında da özelleştirme politikalarıyla cazip olan bu sektörde yeni şirketlere ihtiyaç duyulmuştur (Gerede, 2010: 88-89). Serbestleştirmenin ardından devlet kurumları da örneğin; Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı "Her Türk vatandaşı en az bir kere uçağa binecek" ve "dünyada ulaşamadığımız hiçbir nokta kalmayacak" sloganlarıyla hedef tanımlamış, sektörü destekleyen bir

girişimcilik anlayışıyla hareket etmiştir (Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu, 2017: 3). Bu girişimcilik anlayışıyla ülkemizde sivil hava ulaşımı işletmelerinin 2017 verilerine bakıldığında trafik payları sırasıyla; Türk Hava Yolları %56, Pegasus %31, Atlasglobal %3, Onurair %4, Borajet %0,3'tür. Yurt dışı trafik payıyla THY %64, Pegasus %17, Atlasglobal %5, Onurair % 2, Borajet %0,1 olarak görülmektedir (Diksu, 2018).

## 2.2. Sivil Havacılıkta Girişimciliğin Önemi ve Etkisi

Sivil havacılığın, mevzuatında yer alan bürokratik kriterler ve havacılık girişimlerinin yüksek maliyetler içermesi nedeniyle diğer sektörlerdeki işletme faaliyetlerinden daha farklı bir yapıda olduğu söylenebilir (Yeşilay ve Yavaş, 2017). Dolayısıyla her geçen gün hızla artan hava ulaşım ağına sahip Türkiye, gerek altyapı iyileştirme faaliyetleri gerekse uluslararası ve bölgesel işbirliğini artırıcı ilişkileri geliştirme konusunda önemli bir çaba göstermektedir (Yüksel, 2014: 16). İşbirliğini artırıcı çabalar yalnızca devlet kurumlarıyla değil sivil havacılık sektörünü oluşturan tüm paydaşların katılımıyla ortaya konabilir. Bu çerçevede dünyada da çeşitli sektörlerde uygulanan yapılandırılmış kümelenme stratejileri hayata geçirilmiştir. Bu kümelenme girişimleri diğer sektörlerde olduğu gibi sivil havacılık alanında da üretilen strateji ve politikalarla uygulanmaya başlanmıştır. Kümelenme girişimlerinin başlatılmasında devletin kamu kurumları düzenleyici, destekleyici ve finanse edici bir role sahipken; özel sektör öncü girişimlerde bulunmaktadır. Kümelenme politikalarının işlerliğini sağlamak için önemli olan şey ar-ge tabanlı faaliyetleri destekleyici şekilde üniversite-sanayi işbirliğinin kurulması ve sivil havacılık otoriteleriyle koordinasyonun gerçekleştirilmesidir. 2010 yılında; Anadolu Kümelenmeleri İşbirliği Platformu (AKİP), bu koordinasyonun ve işbirliğinin etkinleştirilmesi amacıyla kurulmuştur. Örneğin, havacılık sektörünün parça üretimi yan sanayisi son yıllarda kümelenme politikalarının desteğiyle dünyada hızla büyüyen bir faaliyet alanına dönüşmüştür. Türkiye'de de İzmir, Eskişehir ve Ankara'da olmak üzere üç kümelenme girişimi kurulmuştur. Yenilikçi üretim yaklaşımıyla amaç; ticareti, istihdamı, verimliliği artırmak ve parça üretiminde uluslararası rekabet edebilir düzeye gelebilme (Gebeş ve Battal, 2014: 275-278). Havacılıktaki diğer faaliyetlerin geliştirilmesi amacıyla doğru stratejilerin belirlenmesi, bu yönde kümelenme politikalarının oluşturulması ve uygulanması mümkün olabilmektedir. Bunun için kümelenme girişimindeki iletişim ve koordinasyon eksikliğinin giderilmesi, düşük kar marjlı da olsa uzun vadeli yatırımların gerçekleştirilebilmesi, işletme maliyetlerinin düşürülerek verimliliğin artırılması, bakım/onarım parçalarının ithali yerine yerel üretiminin gerçekleştirilmesi, yasal mevzuata hakim personelin yetiştirilmesi, uluslararası standartlarda nitelikli personel sayısının artırılması gibi faktörler işletmelerin havacılık alanına yönelmelerinde güçlü etkenler olarak göze çarpmaktadır. Dünyada ve ülkemizdeki havacılığın gelişimini olumsuz etkileyen örneğin ekonomik krizlerin yaşanması, döviz değerlerinin ve petrol fiyatlarının artması, siyasi krizlerin ve terör olaylarının tırmanması, mevzuat eksiklikleri ve çevresel belirsizlikler gibi faktörler tehdit unsurları olarak göze çarpmaktadır. Bu durumda, havacılık sektörünün gelişimi için zayıf yönlerinden daha çok coğrafi avantaj gibi güçlü yönlerine odaklanması, tehditleri fırsata çevirecek yaklaşımları benimsemesi gerekmektedir. Marka pazarlama faaliyetlerinde girişimci anlayışıyla hareket edilirse örneğin; "önce sat, sonra üret" mantığı, diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de başvurulabilecek bir girişim fikri olarak görülebilir. Örneğin turizm sektöründe yaratılan talebin ulaşımını ya da transferini sağlamak hazır haldeki bir havayolu için çok daha kolaydır. Dolayısıyla, sektörler arası "dikey ittifak" denilen bu yaklaşım (Hanlon, 1999), yenilikçi girişimcilik fikirleriyle daha da geliştirilmiştir.

## 2.3. Sivil Havacılıkta Karşılaşılan Darboğazlar ve Fırsatlar

Ülkemizde son yıllarda sivil havacılık sektöründe çeşitli atılımlar yapılsa da özellikle yaşanan siyasi ve ekonomik krizlerden, darbe girişimi ve terör saldırılarını içeren eylemlerden olumsuz derecede etkilenmiştir (Bahar, 2018, 34). Sivil havacılık alanının gelişim seyrine bakıldığında daha önce yaşanan darboğazlardan kısaca bahsedilecek olursa 1983 yılı sonrası serbestleştirilmenin getirdiği atılımların seyrini 1991 Körfez Savaşı ve 1994'deki 5 Nisan kararları olumsuz etkilemiştir. Nitekim havacılık özel işletmeleri bu dönemlerde darboğaza girmiş birçoğu sektörden ayrılmak zorunda kalmıştır (Aktepe ve Şahbaz, 2010). Dış çevredeki bu olumsuz gelişmelerin yanı sıra sektör işletmeleri, işleyiş yönüyle aşamadığı iç çevre sorunlarıyla da karşılaşmıştır. Bunlar, Devlet Planlama Teşkilatı (1990) raporunda belirtildiği üzere; uluslararası standartlara uygunluk açısından yetişmiş insan kaynağı bulmada yaşanan güçlük, yönetsel sorunlar, operasyon maliyetleri ve işletme sermayesi yetersizliği, mevcut tesislerin

zayıflığı, uçak modernizasyon eksikliği, olumsuz mevsim şartlarının uçuşları etkilemesi gibi değişkenlik gösteren unsurlardır (Gerde, 2006: 86-87). Yaşanılan bu darboğazlar sivil havacılık sektöründe işletmeler arası anlaşmalara göre gerçekleştirilen satın almalar, birleşmeler daha da kötüsü sektörden çekilmeler ve iflaslara kadar gitmiştir (Koçyiğit, 2009: 180).

Üstelik havacılık alanındaki tüm faaliyetlerin sağladığı sosyal, ekonomik ve çevresel katkılara odaklanılırken bu faaliyetlerin zararlı etkilerinin topluma mal olacağını göz ardı etmemek gerekir. Fırsatların değerlendirilmesi; bazen darboğazlar da oluşturabilmektedir. Dolayısıyla sosyal, ekoloji ve ekonomi sisteminin sürdürülebilir kalkınma temelinde entegrasyonunun sağlanabilmesi ve bunun için yaratıcı/yenilikçi çözümlerin üretilmesi farklı türde girişimcilik anlayışıyla mümkün olabilmektedir. Eko girişimcilik, dinamik girişimcilik, sosyal girişimcilik, yönetici girişimcilik, stratejik girişimcilik ve iç girişimcilik başlıca girişimcilik türleridir. Sivil havacılık alanındaki gelişmelere bakıldığında bu türde girişimciliğin görüldüğü örneklere rastlamak mümkündür. Tüm bu olumsuzluklara rağmen havacılık sektörü diğer taraftan dünyanın gözde sektörlerinden biri olma vasfını gelecekte de sürdürecektir. Özellikle Türkiye'nin Asya, Avrupa ve Ortadoğu coğrafyalarının merkezinde, yaklaşık 1.7 milyon insanın ortasında olduğu düşünülürse ayrıca transit yolcu ve kargo taşımacılığı potansiyeline sahip olması havacılığın tüm olumsuz koşullara rağmen esnek yapısıyla belirtilen bu güçlü yönleriyle toparlanabileceğini göstermektedir.

Küresel güç piyasasında yer alabilmek için Türkiye'nin önem verdiği know-how, bilişim ve teknoloji altyapısını havacılık sektörüyle bağdaştırması bu yönde kurumsal ve sosyal girişimcilik rolüyle örneğin kümelenme politikaları üretmek devlet desteğini hissettirmeli, yenilikçi ve dinamik girişimciliğin bu sektörde yer almasını sağlamalıdır. Devlet teşviklerinin özellikle uçak tasarım ve parça üretimi yapan işletmeler için artırılması, üniversite-sanayi-sivil havacılık platformunun koordineli çalışmalarının sağlanması önem arz etmektedir (Gebeş ve Battal, 2014). Türk havacılığının büyüme potansiyeline verilebilecek en güzel örnek; SHGM Genel Müdürü Arıdur'u'nun önümüzdeki on yıl içinde 350 uçak sayısının 750'ye çıkarılabileceği öngörüsüdür (URL-3). Türkiye Sivil Havacılık Sektörü Meclis Raporu'na (2015) göre sektörel fırsatlar iyi şekilde değerlendirilirse havayolu, havalimanı ve yer hizmetleri işletmelerinin yer, terminal ve ikram hizmetleri, bakım-onarım, tasarım ve eğitim alanında olumlu gelişmeler kaydedeceği belirtilmiştir. Bu tür sektörel olumlu değerlendirmelerin yapılması fırsat arayan girişimcileri özendirir. Bu fırsatı değerlendiren örneğin T.A.V. şirketi girişimci kimliğiyle havalimanı inşaatının yanı sıra gümrüksüz mağazacılık, yer ve ikram hizmetleri ile havalimanı güvenliği ve bilgi teknolojileri hizmetleri de sunmaktadır (Akpınar, Özdemir ve Kholjigitov, 2014: 527).

Müşteri için yeni, diğerlerinden farklı, fayda sağlama amaçlı özelliklere sahip inovasyon temelli girişimciliğin dinamizm katması ve öğrenen örgüt yapısının işletmelerce benimsenmesi sivil havacılık alanında kalkınma yaratacaktır. Böylece hem kapasite sorununu çözerek talebi karşılayabilecek hem de sektörün canlanmasına hizmet edecektir. The Telegraph Gazetesi'nde yer alan geleceğe dair bazı öngörüler bu sektörde yapılabilecek sınırsız yaratıcılığı temsil etmektedir. Örneğin gelecek yirmi yıl içinde yüz tanıma sistemlerinin kullanılmasıyla pasaportlara gerek kalmayacağı söylenmektedir. Uçak içinde spor ve oyun alanların yaratılması mümkün olabilecektir. Starbucks açılması, çeşitli forumlarda müşteri deneyimlerinin diğer müşterilere aktararak bedava uçak biletine sahip olunabilmesi, uzun mesafede mil tarifesinden yararlanma olanağı, uzay biletine sahip olabilmek, bagajın evden alınması hizmeti, uçak pencerelerinin büyütülmesi, yenilikçi havalimanlarının dizayn edilmesi, koltuksuz ayakta seyahat, güvenlik kontrollerine gerek kalmayacak olması, pilot olmadan uçuş yapabilen uçaklar yaratıcılığın sonucunda elde edilen başlıca inovatif çözümlerdir (Duygun ve Yücel, 2018: 447).

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme hareketleri ve ülkelerarası siyasi ve ticari gelişmeler fiziksel, finansal ve entelektüel sermayenin yanı sıra insanın ve bilginin serbest dolaşımını her geçen gün artırmaktadır. Dijital dönüşümün etkisiyle de zaman ve hız önem verilmesi tüm dünyayı sarmalına almıştır. Aynı zamanda yaratıcı düşünmenin getirdiği yenilikler inovasyona dönüştürülmekte ve teknolojiyi yükseltmektedir. Bugün konuşulan robotlar, nesnelerin interneti ve yapay zeka uygulamaları yüksek teknolojinin sonucudur ve bazı sektörlerin faaliyet alanlarında yoğun olarak bu uygulamalara odaklanılmaktadır. Dünyada geleceğin yükselen sektörlerinden biri olarak kabul edilen sivil havacılık da teknolojiyle

bütünleştirilen bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçmekte, yapısal değişime uğramaktadır. Aynı zamanda küreselleşmenin etkisiyle daha fazla ihtiyaç duyulan havacılık sektörü zamanla küreselleşmeyi etkilemekte ve küresel güce dinamizm katmaktadır. Bu sayede istihdam, milli gelir, kamu finansmanı, ihracat ve büyüme gibi ekonomideki performans göstergelerinde yarattığı değer yanı sıra kültürel ve sosyal taşımacılığı dünyanın dört bir yanında sürdürmekte diğer taraftan turizm, eğitim, ticaret ve lojistik sektörlerinin performansına katkı sağlama yönüyle sektör girişimciliği rolünü üstlenmektedir. Giderek güçlenen bu sektörün ülkelerarası rekabet üstünlüğünde rol sahibi olabilmesi; yenilikçi düşünen, proaktif hareket eden, teknoloji üretebilen, inovasyon yaratan nitelikli ve yetenekli girişimci ve girişimlerle mümkün olabilmektedir. Vizyoner bakış açısına sahip öngörüsü yüksek kurucu girişimciler ve yetenek sahibi iç girişimciler var olduğu takdirde sivil havacılıkta rekabet sürdürülebilecektir. Dolayısıyla ülkemizde ana girişimci rolünü üstlenen ilgili devlet kurum/kuruluşları ve sivil havacılık otoriteleri; Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler (KOBİ) ve büyük şirketlerden oluşan özel sektörle işbirliğine giderek kümelenme politikalarını etkinleştirmelidir. Buna paralel olarak teknopark ve kuluçka merkezleriyle, eğitim platformlarıyla, sivil havacılıkta istihdam edilen yöneticileri, çalışanları ve eğitim gören gençleri destekleyici ve teşvik edici girişimcilik stratejileri geliştirmeli ve yeni girişimleri özendirmelidir.

Öyle görünüyor ki modernizme paralel olarak gelişen sivil havacılık platformuna; Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarının ortasında, gelişmiş ve gelişmekte olan pazarların ve uçuş ağlarının merkezinde coğrafi ev sahipliğiyle yer alan Türkiye, önümüzdeki asırda da inovatif girişimciliğin etkisiyle yükselişini büyük bir hızla sürdürecektir.

## KAYNAKLAR

- AKÇA, M. ve KARAGÜLLE, A. Ö. (2012). *Havayolu Şirketleri ve Yer Hizmetleri Kuruluşları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi, İzmir, 539-554.
- AKPINAR, A. T., ÖZDEMİR, İ. ve KHOLJIGITOV, V. (2014). *Havaalanı Sektöründe Başarılı Bir Girişimcilik Modeli: Tav*. In Procedia VI International Congress on Entrepreneurship.–Bishkek, 523-580.
- AKTEPE, C. ve ŞAHBAZ, R. P. (2010). Türkiye'nin En Büyük Beş Havayolu İşletmesinin Marka Değeri Unsurları Açısından İncelenmesi ve Ankara İli Uygulaması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 69-90.
- ARIKAN, İ. ve AHİPAŞAOĞLU, S. (2006). *Ulaştırma İşletmeleri*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- BAHAR, E. (2018). Türkiye'de havayolu işletmeciliğinin gelişimi. *İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi-İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 25-36.
- CAN, N. ve ŞAĞBANŞUA, L. (2014). *Innovation Policies of Turkey in The Process of Joining Eu and A Comparative Analysis*. VI International Congress on Entrepreneurship. Bishkek, s.40-49
- CAVES, R. ve GOSLING, G. (1999). *Strategic Airport Planning*. Emerald Group Publishing Limited Howard House, Wagon Lane, Bingley, UK.
- ÇANCI, M. ve ERDAL, M. (2003). *Uluslararası Taşımacılık Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Mataş.
- DİKSU, S. (2018). *Marka Değeri ile Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Havacılık Sektöründe Bir Çalışma*. Yüksek lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DUYGUN, A. ve YÜCEL, M. F. (2018). Yolcu Tercihlerinde Havayolunun Algılanan Yenilikçilik Düzeyinin Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2), 443-460.
- FAGERBERG, J. (2007). *The Dynamics of Technology, Growth and Trade: A Schumpeterian Perspective*. Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics, ed. H.Hanusch and A.Pyka Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 705-715.
- FLIGSTEIN, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological theory*, 19(2), 105-125.

- GEBEŞ, F. ve BATTAL, Ü. (2014). Türkiye’de Havacılık Kümelenmeleri ve Finansman Sorunları. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences*, 7(1), 273-288.
- GEREDE, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim*, 17(54), 26-37.
- GEREDE, E. (2010). The Evolution of Turkish Air Transport Industry: Significant Developments and the Impacts of 1983 Liberalization. *Journal of Management & Economics*, 17(2), 63-91.
- GÖKTEPE, H. (2007). Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 213-240.
- HANLON, P. (1999). *Global airlines: Competition in a transnational industry*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- HANUSCH, H. and PYKA, A. (2007). *Elgar companion to neo-Schumpeterian economics*. Edward Elgar Publishing.
- HAVA ULAŞIM DAİRE BAŞKANLIĞI, (2018). Ankara Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, 1. Baskı, 1-155.
- KIRGIZ, A. ve ARIKAN, İ. (2015). *Havayolu Ulaştırması, Turizm Ulaştırması*, Editör: İ. Arıkan, Detay Yayınları, Ankara.
- KOÇYİĞİT, M. (2009). Havayolu işletmelerinin performansının Tobin q Oranı ile ölçülmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (44), 179-189.
- KOSENINA, U. (2013). Report on the Twenty-Fourth Annual Conference of the EALA. *Air and Space Law*, 38(1), 71-80.
- KUYUCAK, F. ve ŞENGÜR, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. *KMU İİBF Dergisi*, (16),132-147.
- PEKSATICI, Ö. (2010). *Competitive Strategies of Airline Companies Operating in Turkish Domestic Aviation Market*. The Republic of Turkey Bahçeşehir University, The Institute of Social Sciences, Marketing Graduate Program, İstanbul.
- SHGM PERFORMANS RAPORU (2018). [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2018\\_performans\\_raporu\\_29.02.2018.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2018_performans_raporu_29.02.2018.pdf), Erişim Tarihi:20.08.2019.
- ŞENTÜRK, Z. (2011). *Havayolları Hizmet Kalitesinin AHS Metoduyla Değerlendirilmesi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- TÜRKİYE SİVİL HAVACILIK MECLİSİ SEKTÖR RAPORU (2015), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları, Ankara.
- TÜRKİYE SİVİL HAVACILIK MECLİSİ SEKTÖR RAPORU (2017), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları, Ankara.
- YALÇIN, O. (2009). Mühürdarzade Nuri Demirağ’ın Hayatı ve Çalışmaları (1886-1957). *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 11(44), 743-769.
- YEŞİLAY, R. B. ve YAVAŞ, V. (2017). Öğrencilerin girişimcilik niyetinin planlanmış davranış teorisi çerçevesinde incelenmesi: Sivil havacılık alanında öğrenim gören önlisans öğrencileri üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1), 145-172.
- YILMAZ, G. (2018). <http://www.yenihaberden.com/turkiyenin-ilk-havacilik-girisimi-tomtas-677776h.htm>, Erişim: 30.08.2019.
- YÜKSEL, H. (2014). The development of civil aviation and its contribution to globalization: the sample of Turkey. *Suleyman Demirel University The Journal of Visionary*, 5(11), 1-20.
- URL 1. <http://www.kokpit.aero/moritus-turkiye-ucus-anlasmasi>, Erişim: 25.08.2019.
- URL 2. <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce>, Erişim: 22.08.2019
- URL 3. <http://web.shgm.gov.tr/tr/s/1419-sivil-havaciligin-en-guclu-halkasiyiz>, Erişim: 25.08.2019