

**HALKA ARZ YÖNTEMİYLE YAPILAN ÖZELLEŞTİRME UYGULAMASI
SONUCUNDA KAMU YÖNETİMİNDEN İŞLETME YÖNETİMİNE GEÇİŞ:
TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ercan AKTEN

Eskişehir 2022

**HALKA ARZ YÖNTEMİYLE YAPILAN ÖZELLEŞTİRME UYGULAMASI
SONUCUNDA KAMU YÖNETİMİNDEN İŞLETME YÖNETİMİNE GEÇİŞ:
TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ**

Ercan AKTEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2022

ÖZET

HALKA ARZ YÖNTEMİYLE YAPILAN ÖZELLEŞTİRME UYGULAMASI SONUCUNDA KAMU YÖNETİMİNDEN İŞLETME YÖNETİMİNE GEÇİŞ: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ

Ercan AKTEN

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak, 2022

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Değişim süreçleri sonucunda işletme alanındaki aktörlerin yeni kimliklere sahip olması ve güncel yönetim modelleri devletleri ekonomik faaliyetler içerisinde farklı bir sosyal yapıya dönüştürmüştür. Klasik anlamdaki görevinden ayrılan devlet sistemin düzenleyen ve denetleyeni konumuna gelmiştir.

Bu çalışma kapsamında neoliberal ekonomi politikalarının bir uzantısı olan özelleştirme uygulamasıyla birlikte Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın kendine özgü bir modelde özel şirket olarak elde ettiği yeni örgüt yapısını anlamak ve açıklamak amaçlanmıştır. Özelleştirme Teorisi ve Durumsallık Yaklaşımı üzerine oluşturulan araştırmanın sonucunda ortaya çıkan güçlü tahmin halka arz yönteminin yanı sıra altın hisse oluşturulan bu uygulama sayesinde Türk Hava Yolları'nın organizasyon ve operasyon yapısının güçlenerek büyüdüğü varsayımını desteklemektedir.

Anahtar Sözcükler: Özelleştirme, Halka arz, Türk hava yolları, Devlet, Durumsallık

ABSTRACT

TRANSITION FROM PUBLIC ADMINISTRATION TO BUSINESS ADMINISTRATION AS A RESULT OF PRIVATIZATION MADE BY PUBLIC OFFERING: THE CASE OF TURKISH AIRLINES

Ercan AKTEN

Department of Business Administration

Department of Management and Organization

Anadolu University, Social Science Institute, January, 2022

Advisor: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

As a result of the change processes, the new identities of the actors in the field of business and the current management models have transformed the states into a different social structure within economic activities. The state, which has left its duty in the classical sense, has become the organizer and supervisor of the system.

Within the scope of this study, it is aimed to understand and explain the new organizational structure that Turkish Airlines acquired as a private company in a unique model, together with the privatization practice, which is an extension of neoliberal economic policies. The strong estimation that emerged as a result of the research on the Privatization Theory and Contingency Approach supports the assumption that Turkish Airlines organizational and operational structure has grown stronger thanks to this application, which created a golden share, as well as the public offering method.

Keywords: Privatization, Public offering, Turkish airlines, State, Contingency

Önsöz

Akademik konulara ilgi göstermeden önce birçok bilimsel kavramdan haberimin olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer taraftan bilimle uğraşan insanlarla bir araya gelmem ise yabancı dil hazırlık sınavlarında aynı kurumda kursiyer olarak bir arada bulunduğum döneme denk düşmektedir. Orada beni en çok etkileyen lisansüstü eğitimine devam eden bu insanların birçoğunun yaşının benden büyük olması ve öğrenmeye çok istekli davranmaları olmuştur. Hem yüksek lisans ve doktora çalışmaları, hem de yabancı dil konusundaki gayretleri takdir edilecek düzeyde olan arkadaşlarımla bugün pek çok başarıya imza attığını düşünüyorum. Hayatta olanların ve de bilimle olmaya devam edenlerin yolları açık olsun.

İnsan yaşamında bazı dönüm noktaları ya da durup dinlenerek kendisini değişimlerin içerisinde bulduğu anlar olabiliyor. Kişisel meraklarımı gidermek, beşerî sermayemi arttırmak ve bilime katkı yapma isteğimin yanı sıra ülke adına yapılacak küçük bir katkının beni mutlu addedeceğini düşündüğüm için lisansüstü eğitime adımımı atmıştım. Metni yazıyor olmam bu eğitimin bir kısmının bittiği anlamına gelmektedir. Hayatıma dokunarak bu yönde ufukumun genişlemesine katkıda bulunan tüm dostlarıma sonsuz teşekkürler. Umarım hepimiz insanlığa faydalı işler yaparız.

Uzun yıllardır gerek sivil gerek askeri havacılık alanındaki kişisel tecrübelerimin olgunlaşmaya başlamasıyla birlikte Türkiye'nin içerisinde bulunduğu değişim süreci Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığını daha yakından gözlemlememe sebep olmuştur. İşte bu noktadan hareketle kurumun kamu yönetiminden şirket yönetimine geçiş sürecini sosyal bilimler alanının bazı teorik temelleri çerçevesinde tartışmak ve yorumlamak için bu çalışmayı hazırlamak istedim.

Çalışmanın ortaya çıkmasında dolaylı veya doğrudan etkisi bulunan tüm hocalarıma, akademisyenlere, fikir insanlarına, geçmişte bilime katkıda bulunmuş olanlara entelektüel borcumu ifade etme fırsatı bulduğum için mutluyum. Çalışmanın hazırlanmasında öneri veya fikirlerini aldığım ancak gerektiği kadar atıfta bulunamadığım tüm bilgi verenlerden özür dilerim. Özellikle teze hazırlık, araştırma süreci ve konu seçimi gibi dönemlerde yönlendirmeleriyle çalışmalarımı kolaylaştıran, ziyaretine gelemediğim zamanlarda ise gerekli anlayışı fazlasıyla gösteren danışman hocam Prof. Dr. Deniz Taşcı'ya katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunmalıyım.

Öğrenciliğimin yanı sıra bir iş hayatımın da olması sebebiyle zaman zaman aksaklıklar ve de eksiklikler olmaması için gayret göstermeye çalıştım, ancak hem bu sebepten hem de pandemi sürecinden dolayı umarım hocama karşı mahcup olmamışımdır. Benzer şekilde havacılık üzerine akademik deneyim sahibi olan hocam Doç. Dr. Akansel Yalçinkaya'ya da süreç içerisindeki yardımlarından dolayı teşekkür ederim. Her ne kadar bu tezden ve teşekkürden haberleri olmasa da çalıştığım kurumda yüksek lisans ders döneminde izin konusunda gerekli esnekliği gösteren ismini saymadığım yöneticilerime de teşekkür etmek istiyorum. Kişisel gayretim yanı sıra diğer katkı verenlerin yardımları olmasaydı bu çalışmanın yapılması bir hayli zor olacaktı. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrenci işleri personeline ortaya çıkan yardım isteklerime desteklerini esirgemedikleri için çok teşekkür ederim. Ders dönemimde ise lisansüstü eğitim adına yaptıkları katkılardan dolayı değerli hocalarım; Dr. Öğr. Üyesi Betül Yüce Dural, Prof. Dr. Nuray Tokgöz, Dr. Öğr. Üyesi Asuman Nurhan Şakar, Prof. Dr. Ahmet Emre Demirci, Doç. Dr. Ozan Ağlargöz, Prof. Dr. Celal Hakan Kağnıcıoğlu, Doç. Dr. Didem Paşaoğlu Baş, Dr. Öğr. Üyesi Aslı Geylan, Doç. Dr. Figen Dalyan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın ileriki yıllarda bilimle uğraşan insanlara yardımcı olmasını, başta ülkemiz olmak üzere insanlık adına faydalı olabilecek yerlerde kullanılmasını ve daha iyi çalışmaların yapılmasını temenni ederim. Bana lisansüstü eğitim hakkı tanıyan ve de bu satırları yazmama imkân veren Türkiye Cumhuriyeti devletinin varlığına minnettarım. Başta Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk ve silah arkadaşları olmak üzere vatan için çalışmış ve de çalışmakta olan herkese minnet ve şükranlarımı sunuyor, hayatta olmayanları saygı ve sevgiyle yad ediyorum.

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Yönetim Kavramı.....	5
2.2. Örgüt Teorisi.....	7
2.2.1 Örgüt teorisinin tarihsel gelişimi.....	8
2.3. Yönetimde Modern Dönem.....	11
2.3.1. Sistemler yaklaşımı.....	12
2.3.2. Durumsallık yaklaşımı.....	15
2.3.2.1. Örgüt çevresi.....	17
2.3.2.2. Örgüt ve çevre ilişkisi.....	18
2.3.2.3. Örgüt teorisi üzerine temel çalışmalar.....	20
2.3.2.3.1. Örgütlerde çevre üzerine yapılmış çalışmalar.....	20
2.3.2.3.2. Teknoloji odaklı çalışmalar.....	23
2.3.2.3.3. Büyüklük odaklı çalışmalar.....	26
2.3.2.3.4. Strateji odaklı çalışmalar.....	26
2.3.2.4. Durumsallık yaklaşımının literatüre katkısı.....	27
2.4. Bir Bilim Olarak Ekonomi ve Modern Yaklaşımlar.....	28

2.4.1. Klasik ekonomik görüş.....	29
2.4.2. Sosyalist ekonomik görüş.....	31
2.4.3. Neoklasik ekonomik görüş.....	33
2.4.4. Keynesyen ekonomi anlayışı.....	34
2.4.4.1. Kamu işletmeciliği.....	37
2.4.5. Yeni klasik ekonomi görüşü	39
2.4.6. Neoliberal ekonomik görüş.....	40
2.4.6.1. Özelleştirme	42
2.4.6.1.1. Özelleştirmenin teorik çerçevesi	47
2.4.6.1.2. Özelleştirme yöntemleri.....	49
<i>Yönetimin özelleştirilmesi</i>	49
<i>İhale yöntemi</i>	50
<i>Yönetim devri modeli</i>	50
<i>İmtiyaz devri yöntemi</i>	50
<i>Kiralama yöntemi</i>	51
<i>Mülkiyetin özelleştirilmesi</i>	51
<i>Varlık satışı</i>	51
<i>Blok satış</i>	51
<i>Hisse senedi yöntemiyle satış</i>	52
<i>Altın hisse yöntemiyle satış</i>	52
<i>Finansmanın özelleştirilmesi</i>	53
<i>Yap-işlet ve yap-işlet-devret yöntemi</i>	53
<i>Ortak girişimler</i>	54
<i>Serbestleştirme</i>	54
<i>Telekomünikasyon imtiyazları</i>	54
<i>Radyo ve televizyon frekansları</i>	54
<i>Uydu yörüngeleri</i>	55

<i>Maden sahaları</i>	55
<i>Balık üretim ve av sahaları</i>	55
2.4.7. Türkiye’de özelleştirmenin gelişimine bir bakış.....	55
2.4.8. Ekonomik sistemler	62
3. LİTERATÜR İNCELEMESİ	64
3.1. Geçmişten Günümüze Türk Hava Yolları.....	64
3.2. Türk Hava Yolları’nın 2006-2013 Yılları Arasındaki Büyüme Dönemi.....	69
3.2.1. Türk hava yolları teknik anonim şirketi	70
3.2.2. THY DO&CO ikram hizmetleri anonim şirketi.....	72
3.2.3. TGS yer hizmetleri anonim şirketi	73
3.2.4. Pratt & Whitney THY teknik uçak motoru bakım merkezi limitet şirketi	74
3.2.5. THY Opet havacılık yakıtları anonim şirketi.....	75
3.2.6. Goodrich THY teknik servis merkezi limitet şirketi.....	76
3.2.7. TCI kabin içi sistemleri sanayi ve ticaret anonim şirketi	77
3.2.8. Uçak koltuk üretimi sanayi ve ticaret anonim şirketi.....	77
3.2.9. THY uçuş eğitim ve havalimanı işletme anonim şirketi	78
3.2.10. 2006-2013 yılları arasında gerçekleşen diğer gelişmeler.....	79
4. ÇÖZÜMLEME VE YORUM	85
4.1. Araştırmanın Şekillenmesi	85
4.2. Durumsallık Yaklaşımı Açısından Türk Hava Yolları Çözümlemesi.....	90
4.3. Özelleştirme Yaklaşımı Açısından Türk Hava Yolları Çözümlemesi.....	95
4.4. Bir Kamu Kurumu Olarak Türk Hava Yolları	100
4.5. Bir Özel Şirket Olarak Türk Hava Yolları.....	105
4.6. Kamu Yönetiminden İşletme Yönetimine Geçen Türk Hava Yolları.....	110
5.SONUÇ	122
KAYNAKÇA	130

ÖZGEÇMİŞ

TABLULAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 4.1. THY A.O. Toplam Yolcu Sayısı (2001-2020).....	113
Tablo 4.2. THY A.O. Arz Edilen Koltuk Kilometre (2001-2020).....	114
Tablo 4.3. THY A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Konma Sayısı (2001-2020)....	115
Tablo 4.4. THY A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Taşınan Ücretli Yolcu Sayısı (000) (2001-2020).....	116
Tablo 4.5. THY A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Yolcu Doluluk Oranı (%) (2001- 2020).....	117
Tablo 4.6. THY A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Filodaki Uçak Sayısı (2001- 2020).....	118
Tablo 4.7. THY A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Personel Sayısı (2001-2020)..	119

KISALTMALAR DİZİNİ

- AEG: ALLGEMEİNE ELEKTRİCİTÄTS-GESELLSCHAFT
AKP: ADALET VE KALKINMA PARTİSİ
AO: ANONİM ORTAKLIK
AOG: AIRCRAFT ON GROUND
APU: AUXILIARY POWER UNIT
ASOK: AĞIR SANAYİ VE OTOMOTİV KURUMU
ATP: AIRLINE TRANSPORT PILOT
BİST: BORSA İSTANBUL
CAPA: CENTRE FOR AVIATION
CEO: CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CPL: COMMERCIAL PILOT LICENCE
ÇAYKUR: ÇAY İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
ÇİTOSAN: TÜRKİYE ÇİMENTO VE TOPRAK SANAYİ TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
DHMİ: DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ
DHY: DEVLET HAVA YOLLARI
DMO: DEVLET MALZEME OFİSİ
EASA: EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY
EBK: ET VE BALIK KURUMU
FAA: FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION
FI: FLIGHT INSTRUCTOR
IAE: INTERNATIONAL AERO ENGINES
IATA: INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION
İMKB: İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI
KAP: KAMUYU AYDINLATMA PLATFORMU
KİT: KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSÜ
MKEK: MAKİNE VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
MRO: MAINTENANCE, REPAIR AND OVERHAUL
ORÜS: ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ

ÖİB: ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKANLIĞI
PETKİM: PETROKİMYA HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ
PPL: PRIVATE PILOT LICENCE
PTT: POSTA VE TELGRAF TEŞKİLATI
IR: INSTRUMENT RATING
SEK: SÜT ENDÜSTRİSİ KURUMU
SEKA: TÜRKİYE SELÜLOZ VE KÂĞIT FABRİKALARI ANONİM ŞİRKETİ
TAI: TURKISH AEROSPACE INDUSTRY
TCDD: TÜRKİYE CUMHURİYETİ DEVLET DEMİRYOLLARI
TDÇİ: TÜRKİYE DEMİR VE ÇELİK İŞLETMELERİ
TEK: TÜRKİYE ELEKTRİK KURUMU
TEKEL: TÜTÜN, TÜTÜN MAMÜLLERİ, TUZ VE ALKOL İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TGS: TURKISH GROUND SERVICES
THK: TÜRK HAVA KURUMU
THY: TÜRK HAVA YOLLARI
TİGEM: TARIM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TKİ: TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ
TL: TÜRK LİRASI
TMO: TOPRAK MAHSULLERİ OFİSİ
TPAO: TÜRKİYE PETROLLERİ ANONİM ORTAKLIĞI
TTK: TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU
TURBAN: TURİZM BANKASI
TUSAŞ: TÜRK HAVACILIK VE UZAY SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ
TÜGSAŞ: TÜRKİYE GÜBRE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ
TZDK: TÜRKİYE ZİRAİ DONANIM KURUMU
USAŞ: UÇAK SERVİSİ ANONİM ŞİRKETİ
USD: UNITED STATES DOLLAR
VIP: VERY IMPORTANT PERSON

1. GİRİŞ

Sanayi devriminden bu yana yönetim biliminin doğası sürekli olarak değişmiştir. Değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak sürekli dinamik kalmayı başarabilen alanın belki de aynı kalan tek unsuru örgütler için taşıdığı önem olmuştur. Günümüzde organizasyonlar çok farklı güçlerin etkisi altında kalarak yönetilme gereksinimi duymaktadır. Bu faaliyeti yerine getirebilmek içinde ilgili teorik çerçeve bilinerek doğru yorumların ortaya çıkarılması zorunludur.

İster yönetim ister diğer bir bilim alanı olsun temelde daima insan ve onun sonsuz ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar tarih boyunca kimi zaman kısa süreli kimi zaman ise sürekli ve sonsuz düzeyde çok çeşitli şekillerde ortaya çıkmıştır. Zaman içerisinde bilim ve teknoloji başta olmak üzere farklı alanlarda meydana gelen ilerlemelerle birlikte kesintisiz ihtiyaçların karşılanması sağlanmıştır ve de sağlanmaya devam etmektedir. Öyle ki; gün gelmiş, insanlar ulaşım ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla metalden yapılmış araçlara bindirilmiş ve uçarak bir yerden başka bir yere gitmeye başlamışlardır. Elbette bu şekilde bir ulaşım teknolojisi zaman içerisinde oluşan bilgi birikiminin nihai sonucu olarak hayatımıza girmiştir.

Denizcilik, demiryolları ve karayollarıyla kıyaslandığı zaman havacılığın uygarlık tarihimizde çok eski geçmişi olmadığı, yaklaşık olarak bir asrı yeni tamamladığı görülmektedir. Geçtiğimiz yüzyılın başlarında doğmuş, yine insanların ihtiyaçları doğrultusunda gelişimine devam etmiş ve günümüzde belki de teknolojinin son noktası sayılabilecek bir konuma gelmiştir. Endüstriyel alandaki ilerlemeler, dünya üzerinde meydana gelen çeşitli büyük savaşlar, sosyolojik ve politik gelişmeler, ticaret kavramının öneminin artması ve değişen dünya düzeni ülkelerin havacılıkla bir şekilde temas içerisinde olmasını sağlamış, böylelikle askeri ve sivil havacılık alanlarının önemi daha fazla anlaşılmıştır.

Tarihi gelişmelere bakıldığında savaşlar, salgın hastalıklar, ekonomik bunalımlar, siyasi krizler, imparatorluğun gerileme dönemi gibi pek çok olumsuz atmosfer yaşanmasına karşın Türkiye'nin havacılık geçmişinin dünyayla mümkün olduğunca paralel gittiği söylenebilir. 1911 yılında Türk Hava Kuvvetleri, 1925 yılında Türk Hava Kurumu ve 1933 yılında ise Türk Hava Yolları kurularak hizmete başlamışlardır. Uzun tarihi geçmişe ve bilgi birikimine sahip olan bu kurumlar günümüzde de faaliyetlerine

devam etmektedir. Türk Hava Kuvvetleri dünya üzerinde sayılı olan ilk havacılık teşkilatlarından biridir, Türk Hava Kurumu ise ülke genelinde gençlere havacılığı sevdirmek ve orman yangınlarıyla mücadele kapsamında ilk akla gelen kuruluştur. Türk Hava Yolları ise özellikle halka arz uygulamasının gerçekleştirildiği 2004 ve 2006 yılları sonrasında alınan stratejik kararlar doğrultusunda bölgesinin önde gelen, dünyanın ise sayılı havayolu şirketleri arasına girmeyi başarmıştır.

Bu çalışmada ilk adı Havayolları Devlet İşletme İdaresi olan ve günümüze kadar 88 yıldır Türk milleti başta olmak üzere dünya üzerindeki çeşitli ülkelerden insanlara ve kuruluşlara hizmet eden bir işletmenin 2006 ve 2013 yılları arasındaki büyüme stratejisi doğrultusunda yaşanan gelişmeler tartışılmıştır. Türk Hava Yolları günümüzde 350'den fazla uçağa sahip filo yapısıyla, dünya genelinde 120'den fazla ülkede 300'den fazla noktaya sefer gerçekleştiren ve de alt kuruluşları da dahil edilince 60000'i bulan personel sayısı ile Türkiye'nin sayılı büyük şirketlerinden birisi haline gelmiştir.

Çalışmanın teorik ve kavramsal çerçevesinde, modernist yönetim anlayışı içerisinde yer alan durumsallık teorisi ve keynesyen ekonominin temel yapı taşlarından biri olan neoliberalizm içerisindeki özelleştirme teorisi iki temel bakış açısı olarak benimsenmiştir. Durumsallık teorisi üst başlıkta örgütleri çevreleriyle ilişki içerisinde bulunan açık sistemler olarak ele almaktadır. Bu durumda organizasyonların çevrelerinde meydana gelen değişimlere tepkisiz kalamayacağı ve sürdürülebilir faaliyetlerde bulunabilmek için ise çevrelerine uyumun gerekli olduğu tartışılmaktadır.

Durumsallık teorisinin temel düşüncesi her yerde ve her koşulda geçerli bir yönetim ve organizasyon yapısının bulunamayacağıdır. Durumsallık yaklaşımını benimseyen teorisyenler yönetim biçimini belirleyen etkenleri dışsal ve içsel olarak iki grupta ele almaktadırlar. Dışsal etkenler; müşteriler, pazar koşulları, rekabet ve devlet müdahalesinden oluşurken; içsel etkenler yapılan iş, personel niteliği, kullanılan teknoloji ve örgütün amaçları etrafında şekillenmektedir. Böylelikle organizasyonlardaki yöneticilerin önceden benimseyeceği bir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunamayacağı kabul edilmektedir. Diğer bir bakış açısı olarak ele alınan neoliberalizm ise, köken olarak 18 ve 19. yüzyılda ortaya çıkan klasik liberal ekonomik anlayışın yeniden ortaya çıkışını temsil etmektedir. Neoliberal ekonomik anlayışın temel felsefesinde 1929'deki Büyük Ekonomik Buhanla birlikte ortaya çıkan ve devletin ekonomiye müdahalesini benimseyen Keynesyen Ekonomi kurallarının bitişi yer

almaktadır. Böylelikle piyasaların devletin müdahalesi olmadan uzun vadede kendiliğinden dengeye gelebileceği ve devletin ekonomiye müdahalesinin doğru olmadığı kabul edilmektedir. Neoliberal ekonomik felsefe içerisinde yer alan özelleştirme uygulamaları ise 1980'li yıllarla birlikte dünya üzerinde hız kazanmaya başlayarak devletlerin ekonomik faaliyetlerden büyük oranda çekilerek piyasadaki rolünün düzenleyici ve denetleyici olarak devam etmesi şeklinde ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda çalışmada kabul edilen teorik temellerden birisi olan özelleştirmeler her ne kadar neoliberal ekonomik anlayışla ilişkilendirilmiş olsa da dünyada ve Türkiye'de konu başta işçi sendikaları, bazı sivil toplum kuruluşları ve kamuoyunun bir bölümü tarafından şiddetle eleştirilmekte ve engellenmek istenmektedir. Ancak özelleştirme uygulamalarının pratikte pek çok çeşidi olduğu gözlemlenmekte olup, hisse senedi yöntemiyle yapılan özelleştirme uygulamaları da bunlardan biridir. Özelleştirmeye konu olan kamu kurumunun belli orandaki hisselerinin borsalar aracılığı ile birincil ve ikincil piyasalardan yatırımcılara satılmasıyla gerçekleşmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren ve BİST'te hisseleri pay piyasalarından alım ve satım yapılan özelleştirilmiş farklı kamu kurumları bulunmaktadır. Bunlardan biri olan THY'nin özelleştirme sürecinin başarıyla sonuçlandığı ve şirketin kamu kurumu statüsünde kaldığı sürece uygulamada ulaşmasının çok mümkün olamayacağı bir konuma geldiği varsayılmaktadır. Bilimsel perspektiften bakıldığında bu tip uygulamalar, özellikle havacılık gibi esnekliğe çok fazla ihtiyaç duyulan, değişkenlik ve belirsizliğin yüksek olduğu çevresel koşullarda işletmelere geniş bir hareket alanı sağlayabilmektedir. Kritik düzeyde sayılabilecek kamu kurumlarının, yönetimini kaybetmemek şartıyla halka arz gibi çok ortaklı yapılar halinde işlevsel esnekliğinin uygulanabilir hale getirilmesi pek çok bilimsel çevre tarafından rasyonel bir eylem olarak algılanmaktadır.

Bu çalışmada hisse senediyle yapılan özelleştirme uygulamaları, modern örgüt kuramıyla birlikte THY örneğinde tartışılacağı için araştırmanın bazı sınırlılıkları olacaktır. Hisse senediyle yapılan özelleştirmeler çeşitli kamu kurumlarında uygulanmıştır. Bu çalışma ise yalnızca Türk Hava Yolları ile sınırlı kalacaktır. Çalışmanın teorik temellerinden birini oluşturan Modern Örgüt Kuramı içerisinde Durumsallık Yaklaşımı detaylandırılacak olup Sistemler Yaklaşımı kısaca açıklanacaktır. Benzer şekilde araştırmanın diğer dayanağı olan Neoliberal ekonomik anlayış ise yalnızca özelleştirme uygulamaları bağlamında detaylandırılacak, tarihsel olarak çeşitli ekonomik

bakış açıları sadece açıklanacaktır. 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkındaki Kanundan alınan yetkiyle Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından yapılan uygulamalardan sadece hisse senedi özelleştirmesi ele alınacak olup, diğerleri kapsam dışı bırakılacaktır. Türk Hava Yollarının Anonim Ortaklığı'nın özelleştirme süreci pratikte 1990 yılına kadar dayanmaktadır. Ancak sermaye piyasalarındaki alt yapı yetersizliği nedeniyle süreç 2000'li yıllarda sonuçlandırılabilmiştir. Bu çalışmada ise THY'nin 2004 ve 2006 yıllarında iki defa yapılan halka arz sonrası dönemi değerlendirilecektir. 1990 yılında yapılan hisse senedi satışı kısaca açıklanacaktır.

Çalışmanın amacı, bir örgütsel yapı olan Türk Hava Yolları'nın 2004 ve 2006 yıllarında yapılan özelleştirme uygulamaları sonrasında bölgesel bir havayolu konumundan küresel bir markaya dönüşümünü anlamak ve açıklamaktır. Ek olarak, 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkındaki Kanun kapsamında stratejik öneme sahip bazı kurumların özelleştirme sürecinde oluşturulması zorunlu olan imtiyazlı hissenin THY'nin özelleştirilmesi ve sonrasındaki dönemde kurumun yönetimine etkilerini tartışmaktır. Bu kapsamda söz konusu amacı desteklemek adına durumsallık teorisi ve neoliberal ekonomik anlayışın çalışmada iki temel alanı oluşturması planlanmıştır.

Bu çalışmanın diğer amaçları da halka arz yöntemiyle yapılan özelleştirme uygulamasının Türk sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumu üzerinde ne tür etkiler yarattığını açıklamanın yanı sıra böyle bir stratejinin örgüt kuramı kapsamında yorumlanmasıyla birlikte literatüre katkı sağlamaktır. Dahası, halka arz modeliyle mülkiyetin tabana yayıldığı ve halkın toplumsal sorumluluğu daha çok hissettiği çok ortaklılık kültürünün Türkiye'de yerleşmesine katkı sağlamak çalışmanın önemini yansıtmaktadır.

Metodolojik olarak nitel araştırma yöntemlerinin benimsenmesiyle birlikte alt başlıkta yakın döneme ait tarihsel araştırma yapılması planlanmıştır. İlk olarak konu üzerine bir bakış açısı belirlenmiş, sonrasında çalışma tasarlanmış, literatürdeki pek çok açık kaynak kullanılarak veriler toplanmış ve bu veriler araştırmacı tarafından yorumlanmış ve raporlanmıştır.

Son olarak, çalışmanın kaynakçasında kullanılması planlanan nitel verilerin genel olarak ikincil kaynaklar aracılığı ile elde edilmesi planlanmıştır. Türkçe ve İngilizce kaynaklar, basılı materyaller, sektöre ilişkin yayınlar ve raporlamalar, internet yayınları,

makaleler, gazete haberleri ve dergiler üzerine yoğunlaşma gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan THY’de geçmiş dönemlerde yöneticilik yapmış kişilerin kaleme aldıkları basılı materyaller de birincil kaynak olarak kullanılmıştır.

2. TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim Kavramı

İnsanların grup halinde yaşamalarıyla birlikte ortaya çıkmış olan yönetim ihtiyacı, Mısır, Roma ve Yunan uygarlıklarında görülmesine rağmen tarihsel olarak çok daha eskiye dayandırılabilir. Ticaret başta olmak üzere sosyal hayatının pek çok alanında karşımıza çıkmasına rağmen yönetimin bir bilim olarak incelenmesi 18.yüzyıldaki endüstri hareketiyle olmuştur.

Yönetim kavramsal olarak evrensel bir ifadedir. Bu ifade en basit haliyle, topluluk içerisindeki insanları belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek olarak tanımlanabilir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, hayatın farklı alanlarında örgütlenmiş çabaların belirli amaçlara en iyi biçimde yöneltilmesi tanımı kavrama farklı bir yön katmaktadır. İşletme alanında ise bu bakış açısı karşımıza iş yaptırmak olarak çıkmaktadır.

Bilimsel perspektiften ele alındığında sanayi devrimine kadar olan uzun dönem bilim öncesi olarak kabul edilmekte, sanayi devriminin gerçekleşmesiyle birlikte işletme kavramının oluşması sonucunda ortaya çıkan ise yönetim açısından bilimsel dönem olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma içerisinde yer alan yönetim kavramının işletme bilimindeki anlamıyla kullanılacak olması konunun anlaşılır olması açısından önemlidir.

“Bu bağlamda ifade etmek gerekirse, kısaca, yönetim faaliyeti ile amaçlanan, en az kaynak kullanımı ile en yüksek düzeydeki amaçlara ulaşmak için işlerin verimli ve etkili bir biçimde yürütülmesini sağlamaktır.”¹

“Diğer bir tanımda ise yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla iş birliği yapmaktır.”²

¹Y. Ürper vd., (2012). *Genel İşletme*, s.110.

²İ. Özalp vd., (2012). *Yönetim ve Organizasyon-I*, s.4.

Yönetim farklı bilim dallarınca geliştirilen çözümsel yaklaşımların ve bilgilerin birleştirilmesi ve uygulanmasını kapsar. Bu nedenle yönetimin bir tanımını vermek, konuyla ilgilenen farklı bilim dallarındaki tanımların ışığı altında bir bütünlemeye gitmeyi gerektirecektir. Yönetici bu farklı görüşleri kendi tecrübelerinin ışığı altında birleştirmek ve bu bilgileri özel sorunlarla uygulayabilme durumuyla karşı karşıya olan kişidir. Bu bakımdan bir yandan genel teknikleri özel durumlara uydurmak zorunda olduğu gibi, diğer yandan tüm örgütün farklı yönlerini içeren bir çerçeve oluşturmak durumundadır.³

Yönetim kavramı toplulukları ilgilendirdiği ve toplumsal olayların açıklanması da sosyal bilimlerle ilgili olduğu için yönetimin bir sosyal bilim dalı olduğu söylenebilir. İşletme yönetimi de sosyal bilimlerin yanı sıra teknik bilimlerden de desteklenebildiği için farklı bir görünümle karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim doktrini farklı bilim alanları tarafından geliştirilmiş olup, çözüm odaklıdır ve bilgilerin sentezlenerek uygulanmasını kapsamaktadır. Ekonomistler yönetimi üretimin işlevlerinden birisi olarak görmekteyken, toplum bilimciler yönetimi örgütlere beyin gücünün koyulması olarak gördükleri için yönetimi bir sınıfsal ve saygınlık olarak kabul etmektedirler. Örgüt ve yönetim üzerine çalışan bilim insanlarına göre ise, yönetim bir otorite sistemini ifade etmektedir. Yönetim yalnızca bu üç alanla ilgili olmayıp, davranış bilimleri, matematik ve istatistik gibi alanlarla da yakından ilgilidir. Bu ifadelerden yola çıkarak yönetimin yalnızca tek bir disiplin değil aksine disiplinler arası bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir.

Yönetim kavramı fonksiyonel olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerinin bir araya getirilmiş hali olarak da tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla yönetim birbiriyle ilişkileri olan faaliyetlerin bütünü olarak değerlendirildiğinde bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca yönetimin örgüt amaçlarına hizmet eden bir bütünleşme olduğu da söylenebilir. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ise yönetim insanlarla ilişkili bir süreç olarak kabul edilmektedir.

Yönetim faaliyetinde iki önemli faktör söz konusudur. Bunlardan birincisi yönetimidir. Diğer bir deyişle yönetim sistemidir. Yönetim sistemi başarılı değilse bir sonuç alınmaz. İkincisi ise yönetim faaliyetinin uygulanmasını sağlayacak olan yöneticilerdir. İyi bir yönetim ne kadar gerekliyse başarılı yöneticilere de ihtiyaç söz konusudur.⁴

³H. Can ve M. Tecer (1978). *İşletme Yönetimi*, s.4.

⁴Özalp vd., **a.g.k.**, 2012, s.3.

2.2. Örgüt Teorisi

Örgütler, belirli bir hedefe yönelik olarak faaliyetleri bilinçli bir şekilde yapılandırılan, koordine edilen ve dış çevre ile bağlantıları olan sosyal varlıklardır. Örgütler, bireyler ve onların arasındaki ilişkilerden meydana gelir. Belirli hedeflere ulaştıracak temel işlevleri yerine getirmek için çalışanların birbirleriyle etkileşime girmesi sonucunda bir örgüt ortaya çıkar.⁵

“Örgütler; hayatı kolaylaştıran, bireysel ve toplumsal hedeflere ulaşmayı sağlayan araçlardır. Sürekli olarak düşünme, seçme ve çevresel uyarılara yanıt vererek çevreye uyum sağlama zorunluluğunu ortadan kaldıran aracı bir rol üstlenirler.”⁶ Ayrıca örgütlerin varlık nedenlerinin açıklanması için bazı özelliklere sahip olmaları beklenmektedir. Bunlar, örgütlerin dayanıklı oldukları, esnek davranabildikleri, güvenilirlikleri ve de sorumluluk sahibi olmalarıyla ilgilidir.

Belirlenmiş olan bir amacı gerçekleştirmek adına bir araya gelmiş sosyal yapılar olarak adlandırılmasına rağmen örgüt kavramı çeşitli öznel çözümler içeren farklı varsayımlara dayanmaktadır. Örgüt teorisyenlerinin bu bakış açıları üç ayrımda karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, rasyonel örgüt yaklaşımına göre örgütler belirli hedefleri olan ve yüksek düzeyde biçimselleşmiş yapılardır. İkincisi bakış açısı olan doğal örgüt yaklaşımına göre de örgütler üyelerinin davranışları ve çevresel değişkenler temelinde doğal olarak oluşan yapılardır. Üçüncü ayrım olan açık sistemler yaklaşımına göre ise, örgütler çevreleriyle etkileşim içerisinde olan ve bilgi akışından etkilenen açık sistemler olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan örgüt tanımlarında kullanılan bir takım ortak ifadelerde bulunmaktadır. Genel olarak karşımıza çıkan bu tanımlamalar şu şekildedir: örgütler amaç odaklı yapılar olup, rasyonellik ilkesi etrafında şekillenmektedirler. Amaçlara ulaşmak için hiyerarşik bir yapıya sahip olan düzenli olarak koordine edilen yapılardır. Örgütler bireyler arasında ilişkileri düzenleyen sosyal yapılardır. Dış çevreyle bağlantılı olan örgütler etkinlik ve verimliliğin sağlanması adına sistematik bir şekilde uzmanlaşma derecesine sahiptir.

Örgüt teorisi ise, örgütlerin davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan bir sosyal bilim alanıdır. Örgütlerin hayatta kalabilmek ve çeşitli hedeflere ulaşabilmek için teknoloji,

⁵R. L. Daft (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımlarını Anlamak*. (Çev: Ömür Neczan Timurcanday Özmen), (10. Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s.11.

⁶H. Keskin, A.E. Akgün ve İ. Koçoğlu (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

rakipler, devlet vb. çevresel faktörler karşısında sahip oldukları kaynakları nasıl örgütlediklerini inceler ve bu konuda tutarlı bilimsel önermeler geliştirmeye çalışır.⁷

Örgüt teorisinin örgütlerin bilimsel bir biçimde tartışılması ve çözümlenmesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu teorisinin asıl yönelimi ise örgütlerin amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesini sağlamak olup, odak noktasını örgütlerin neden ve nasıl belirli bir biçimde hareket ettikleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgüt teorisinin nihai amacı, örgütün performansının geliştirilmesiyle ilgili olup; örgütsel yapı, sistem ve süreçlerle ilgilenmektedir.

“Örgüt teorisi, örgütlerin neden ve nasıl belirli bir biçimde hareket ettiklerine odaklanır. Örgüt teorisinin analiz birimini bireyler ya da gruplar değil örgütün kendisidir.”⁸

Son olarak, örgüt teorileri; örgütlerin işletilme şekilleri ve çevreleriyle bağlantı kurma biçimlerini açıkladığı için örgütte bulunan üyelerin görevlerini yerine getirirken örgütün nasıl bir hiyerarşi, koordinasyon ve denetim yapısı olması gerektiğini, örgüt dahilindeki bağlılık mekanizması geliştirilmesini ve çevresel değişimlere ne şekilde uyum sağlayabileceği gibi sorulara cevap üretmeye çalışarak örgütlerin daha sağlıklı şartlarda faaliyet göstermelerini amaçlamaktadırlar.

2.2.1. Örgüt teorisinin tarihsel gelişimi

Örgüt teorilerinin doğuşunu ve tarihsel gelişimini dört farklı dönemde inceleyebiliriz.⁹

Birinci Dönem: 1800’lü yılların sonunda 1950’li yıllara kadar olan süreyi ifade etmekte olup, küçük örgütsel yapılardan daha büyük yapılara geçişin yapıldığı bir evredir. Bu dönemde Frederick Winslow Taylor ve Henri Fayol gibi isimlerin öne çıktığı ve örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin ne şekilde artırılacağına odaklanan çalışmalar yapılmıştır. Makinelerin yanı sıra insanların verimliliğinin artırılması ve en iyi örgüt yapısının oluşturulması gibi sorulara bilimsel temelli cevaplar aranmıştır. F.W. Taylor’un geliştirdiği bilimsel yönetim yaklaşımı sonucunda 1911 yılında “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” (Principles of Scientific Management) adlı eseri yayınlanmıştır. Taylor bu

⁷D. Taşcı vd., (2013). *Örgüt Kuramı*, s.6.

⁸H. Keskin, A.E. Akgün ve İ. Koçoğlu (2016). *Örgüt Teorisi*, s.5.

⁹Örgüt teorisinin tarihsel gelişiminin incelenmesinde D. Taşcı vd.’nin “Örgüt Kuramı” adlı yayınlarında yaptığı sınıflandırma kullanılmıştır.

çalışmasında iş bölümü, uzmanlaşma ve planlamanın etkili yönetimin temelini oluşturduğunu kabul etmiştir. Taylor'un çalışmalarının devamı olarak ise Fayol, Yönetim Süreci Yaklaşımı felsefesini ortaya atmıştır. Bu yaklaşımında Fayol örgüt içerisinde yer alan bir dizi faaliyetleri gruplandırarak örgütlerin işleyişiyle ilgili günümüzde de geçerliliğini koruyan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi işlevleri ele almıştır. Bu şekilde iyi bir rasyonel ve formal örgüt yapısına dair araştırmalar yapılmıştır.¹⁰

Birinci dönemin bir diğer önemli çalışması Alman iktisatçı ve sosyolog olan Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber de Taylor ve Fayol gibi etkinlik ve verimlilik arayışını sosyoloji temelleri etrafında inşa ederek insanların birbirlerini nasıl ve neden etkilediklerini incelemiştir. Ayrıca, ekonomi, sosyoloji ve politik bağlamda yapılmış olan Weber'in çalışmaları Bürokrasi Yaklaşımı olarak adlandırılmış ve de bu yönleriyle de örgüt teorisine en önemli katkıyı sağlayan felsefelerden biri olmuştur. 1950'li yıllara kadar olan örgüt teorisi çalışmalarına ise son katkıyı Elton Mayo'nun temsilcisi olduğu psikologlar yapmıştır. Yönetim litaretürüne İnsan İlişkileri Yaklaşımı olarak geçen çalışmalarında etkinlik ve verimlilik arayışına ek olarak bu amacın gerçekleşmesinde insanın rolüne odaklanmışlardır.

İkinci Dönem: 1950'li yıllardan itibaren başlamış olup 1970'li yıllara kadar devam eden bu süreçte örgütlerin etkinlik ve verimlilik arayışlarının yanı sıra, işletme biliminin kurumsallaşması ve yönetim alanında yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda doğa bilimleriyle birlikte davranış bilimlerinin de örgütsel alanda kullanılmıştır. Buradan hareketle örgütlerin çevreleriyle ilişki içerisinde olan açık sistemli yapılar olarak değerlendirilmesi alanın psikolojik bakış açısından sosyolojik bakış açısına evrilmesine neden olmuştur. Bu dönemin en önemli yaklaşımı İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan Sistemler Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olmuştur. Kökeni Ludwig von Bertalanffy'nin Genel Sistemler Teorisine dayanan Sistemler Yaklaşımı'nın felsefesi örgütlerdeki yönetim konusunu başka diğer eylemler ve dış çevre koşullarıyla birlikte incelemek olmuştur. Durumsallık Yaklaşımı ise, farklı koşullar ve durumlar altında örgütsel başarının meydana gelebilmesi için tek bir doğru ve en iyi örgütsel yapının olmadığını kabul etmektedir. "Durumsallık yaklaşımı teorisyenleri, örgüt çevresi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi tespit eden ilkelerin keşfedilmesinin farklı çevresel

¹⁰Taşcı vd., 2013, a.g.k., s.9-10.

koşullarda etkili olan farklı örgüt yapılarının tasarlanmasını sağlayacağını önermişlerdir.’’¹¹

Üçüncü Dönem: 1970’lerden sonra 1990’lı yıllara kadar olan yaklaşık yirmi yıllık süreç örgüt teorisinin gelişiminde üçüncü evreyi oluşturmaktadır. Örgütleri açıklamada doğa bilimlerinin tek başına yeterli olamayacağı ve de çoklu perspektifin gerekliliğine olan inanış Kaynak Bağımlılığı, Örgütsel Ekoloji, İşlem Maliyeti ve Kurumsal Kuram adlı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kaynak Bağımlılığı yaklaşımının temelinde her işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için kritik öneme sahip birtakım girdilerin olabileceği ve bunların temini için ise ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşılık işletmelerin her türlü önlemi almasının gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Örgütsel Ekolojinin ardında yatan felsefede ise, ayıklama yaklaşımı esas alınarak çevresel değişimler sonucunda mevcut bazı örgütlerin kapanabileceği ve bunların yerine yenilerinin faaliyete geçebileceği tartışılmıştır. Dolayısıyla örgütsel ekoloji bu işletmelerin açılma ve kapanma oranlarını incelemektedir. Aynı dönemin bir başka farklı yaklaşımı olan İşlem Maliyetinde de organizasyonların ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerinin en az maliyetle olacak şekilde organize edilmesi tartışılmıştır. Son olarak; Kurumsal Kuram içerisinde, işletmelerin yapısal şekillerinin ve davranış biçimlerinin yalnızca pazar şartları tarafından değil, aynı zamanda içinde buldukları çevreden de etkilendiği tartışılmıştır.

Dördüncü Dönem: 1990’lı yıllar itibariyle bilişim ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni üretim biçimleri, küreselleşme sonucunda uluslararası sınırların ortadan kalması ve de artan ülkelerarası rekabetin getirdiği hareketlilik, insan kavramı üzerine ortaya çıkan ve temelinde verimliliğin artışı esas alan pek çok yaklaşım yeni yönetim düşüncelerinin organizasyonlara yansımalarına neden olmuştur. Örgüt alanındaki tartışmalar bu dönemde de çeşitlenerek kendini göstermiş ve alan üzerinde herhangi bir bütünleşme gerçekleşmemiştir.

Bu dönemden günümüze kadar geçerliliğini koruyan ve doğrudan işletmeyi ilgilendiren, işletme faaliyetlerinin çevresiyle uyum içinde daha etkin ve verimli hale getirilmesini amaçlayan Toplam Kalite Anlayışı, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Şebeke

¹¹M. J. Hatch ve A. L. Cunliffe, (2006). *Organization Theory-Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press’ten aktaran H. Keskin, A. E. Akgün ve İ. Koçoğlu (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s.221.

Organizasyonlar, İşletmeler Arası Kıyaslama, Personel Güçlendirme, Stratejik Ortaklıklar, Küçülme, Öğrenen Organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar, Seri Uyarlama, Performans Yönetimi, İşletme Ekosistemi gibi pek çok kavram ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan organizasyonlar ile çalışanlar arasındaki ilişkileri doğrudan konu edinen Örgütsel Adalet, Örgütsel Yalnızlık, Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Tükenmişlik, Örgütsel Sininizm, Örgütsel Fanatiklik, Örgütsel Sağlık gibi yeni kavramlarda bu dönemdeki çeşitlilik içerisinde tartışılmaya başlanmıştır.

2.3. Yönetimde Modern Dönem

Yönetim, sürekli değişen, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik koşulların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişen bu çevresel koşullar yönetim bilimi üzerinde tarihsel olarak pek çok etkide bulunmuştur. Bu noktadan hareketle modern yönetim düşüncesinin oluşumuna geçmişten gelen savların etkileri olduğu söylenebilir.

Yönetim ve örgüt çevresindeki modernleşme hareketleri 1950-1960 yılları arasında neoklasik yaklaşıma paralel olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Modern yaklaşımın temelini ‘‘Sistemler Yaklaşımı’’ ve ‘‘Durumsallık Yaklaşımı’’ oluşturmaktadır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar örgütleri birer kapalı sistem olarak ele almalarına karşın, modern yönetim yaklaşımı çevreleriyle ilişkileri olan birer açık sistem olarak ele almıştır. Her ne kadar önceki yönetim düşüncelerine göre farklı olsa da modern yaklaşımı diğerlerinden kesin olarak ayırabilmek mümkün değildir. Çünkü modern kuram önceki yaklaşımların temel ilkelerini ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.

20. yüzyılın ortalarına kadar yönetim literatüründe çevrenin varlığı ön planda olmamışken, 2. Dünya Savaşıyla birlikte ekonomik alanda meydana gelen dönüşüm, ülkelerarası siyasi ve politik kutuplaşma, teknolojik ilerlemeler ve sosyal değişim işletmelerin bulunduğu çevreden etkilenebileceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde bu düşünce etrafında şekillenen yeni tip örgütsel anlayış kabul edilecek tek bir örgüt modelinin olmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Şöyle ki, örgütlerin karmaşık yapılara sahip olması nedeniyle kesin kurallarla yönetilebilmesi uygulamada mümkün olamamaktadır.

Sosyologlar ve uygulayıcı kuramcılar sistem görüşü etrafında bütünleşerek, doğa bilimlerinin geçmişinden gelen bilgilerinden yararlanmış, uygulamaya katkıda bulunan yeni

bir çalışma alanı oluşturmuşlardır. Bu çalışma alanı 1960'lı ve 1970'li yıllarda, örgütsel tasarımın örgüt içi ve çevresel etmenlerini ve çıktılarını görgül verilerle tanımlamak konusu etrafında yapılan Avrupa ve Amerika kaynaklı çalışmaların katkısıyla koşul bağımlılık kuramı ile özdeşleştirilmiş ve örgüt kuramının farkı belirginleşmeye başlamıştır.¹²

Modern yönetim anlayışı örgütleri çevreleriyle ilişki içerisinde olan açık sistemler olarak ele aldığı için örgütler, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve diğer faktörlerin yarattığı çeşitli içeriklerle birlikte faaliyet göstermektedirler. Bu anlayışa göre felsefi olarak rasyonalizm kaynaklı hareket etmekle birlikte, örgütler çevreleriyle bilgi ve değişime ihtiyaç duyan sosyal sistemler şeklinde kabul edilmektedir.

Modernist yaklaşımda ele alınan ve incelenen örgütler, bir çevre içerisinde başka örgütlerle birlikte faaliyetlerini sürdüren organik varlıklar olarak kabul edilir. Bu örgütler, içerisinde buldukları çevreye uyum sağlayarak yaşamlarının sürdürülmesini sağlayacak işlevleri yerine getirmeye çalışırlar. Amaçları, içerisinde buldukları çevrede yaşamını devam ettirebilmektir. Bunun için ise işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirmek zorundadırlar. Fakat, bu örgüt, sürekli etkileşim içinde bulunduğu çevredeki diğer örgütlerle rekabet içerisinde ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için de onlara karşı rekabet üstünlüğü sağlamak zorundadır. Rekabet üstünlüğü sağlarsa, diğer organizasyonlardan daha fazla güç sağlayacak ve bu güç de onun rekabet üstünlüğünü sürdürmesine ve dolayısıyla yaşamını devam ettirmesine olanak sağlayacaktır.¹³

Modern örgüt teorisi küresel olup, her kültüre uyarlanabilmektedir. Doğası gereği geçmişi reddeder ve örgütlerin yeni yönlerini anlamaya çalışır. Modernist anlayışın akılcılığa ve mantığa dayanan bir yetki ve düzen anlayışı olduğu için adil ve eşitlikçi bir örgüt geliştirme biçimini destekler. Bunun yanında toplumun iyiliğini sağlayan bir güç olarak tasvir edilebileceği gibi hâkim gücün baskıcı yönetimine araç oluşturabilir. Son olarak, modernist örgüt teorisinin temelinde, örgüt ve yönetime dair bir uzmanlık dilinin gelişmesi yer almaktadır.¹⁴

2.3.1. Sistemler yaklaşımı

“Sistem terimi oldukça geniş anlamda kullanılabilir. Birbiriyle ilişkili ve etkileşim halinde olan birimlerin bütününe sistem denilebilir.”¹⁵ Modern örgüt yaklaşımının

¹²A. S. Sargut vd., (2007). *Örgüt Kuramları*, s.16.

¹³H. Ülgen ve S. K. Mirze (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, s.19.

¹⁴Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, **a.g.k.**, 196.

¹⁵F. Eczacıbaşı (2019). *Daha Yeni Başlıyor*. (4. Baskı), İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

temelinde sistemler görüşü yer almaktadır. Sistem görüşüyle beraber, sistem yaklaşımı yönetim, mühendislik, sağlık ve sosyal bilimlerde de kullanılmaktadır.¹⁶

Örgütlerin bir sistem olduğu fikri ise, doğal ve sosyal dünyanın her unsurunun birer sistem olarak açıklanabileceği önermesine dayanır. 1950'li yıllarda biyolog Ludwig von Bertalanffy, genel sistemler teorisini doğa bilimlerinden sosyal bilimlere kadar bütün disiplinlerde incelenen olguları açıklamak amacıyla önermiştir. Bertalanffy, olguların hiyerarşik bir yapı içerisinde olduğunu, toplumların gruplardan, organların hücrelerden, hücrelerin ise moleküllerden meydana geldiğini belirtmiştir.¹⁷

Genel sistemler teorisi tüm bilimlerin beraberinde gelen ortak bilimsel yöntemlere dayanmaktadır. Bu sebeple sistem yaklaşımının örgüt teorisindeki önemini anlamak için sistemleri oluşturan alt sistemleri ve karakteristik yapıları kavramak gerekmektedir. Sistem, içerisinde karşılıklı bağları olan alt sistemlerin olduğu karşılıklı bir yapı olduğu için her alt sistemin diğerini etkilediği ve her birinin döngüsünün ise genele bağlı olduğu bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı alt sistemler arasındaki karşılıklı bağlılık, sistemleri kusursuz yapan belirli özellik ve yapıyı ortaya çıkarmaktadır.¹⁸

“Sistemler Yaklaşımı veya Sistemler Teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır.”¹⁹ “Bu nedenle, yönetim olaylarının ve birimlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli birimlerdeki gelişmelerin diğerleri üzerindeki etkilerini araştırmak; yani yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.”²⁰

Bazı sistemler dış dünya ile etkileşim içerisinde olmamasından dolayı kapalı sistem olarak adlandırılmaktadır. Fakat çoğunlukla sistemler dış dünya ile etkileşim içerisinde oldukları için açık sistem olarak kabul edilmektedirler. Açık sistemler çevreleriyle uyum sağlayabilmekte ve değişime uğrayabilmektedir. Böylelikle örgütün açık sistem olarak işleyişi genel sistemler teorisine dayandırılabilir. Genel sistemler teorisinde, açık bir sistemin çevresiyle sürekli etkileşim içerisinde olduğu ve birbiriyle etkileşim içerisinde olan alt sistemlerin bütünü meydana getirmek için bağlantılı oldukları kabul edilmektedir.

¹⁶İ. Özalp vd., (2012). *Yönetim ve Organizasyon-I*, s.80.

¹⁷Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, **a.g.k.**, 206.

¹⁸M. J. Hatch ve A. L. Cunliffe, (2006). *Organization Theory-Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press'ten aktaran H. Keskin, A. E. Akgün ve İ. Koçoğlu (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s.207.

¹⁹G. Immegart ve F. Pilecki (1973). *An Introduction to Systems for the Educational Administrator*. Boston: Addison-Wesley Publishing, s. 30'dan aktaran T. Koçel (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık s.275.

²⁰T. Koçel (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18.Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Diğer taraftan organizasyonların düzenli bir faaliyet akışında bulunmaları için girdi ve çıktı durumlarında bir dengeyi korumaları gerektiği varsayılırken, girdi-çıkıtı döngüsüne destek veren geri bildirim mekanizması sayesinde örgütlerin sürekli aktif bulunması sağlanmaktadır. Sonuç olarak, yönetim alanında sistemler yaklaşımında örgütler birbirinden farklı parçalar, amaçlar ve süreçler olarak düşünülmektedir. Böylelikle örgütün kendisi asıl sistemi oluşturabilmektedir.

Sistemler yaklaşımına ait bir takım alt kavramlar bulunmaktadır. Bunlar; sistem ve alt sistemler, açık ve kapalı sistemler, çevre, negatif-pozitif entropi, denge durumu, girdi-çıkıtı – geri besleme şeklinde sıralanabilir. Sistem, bir bütünü oluşturan unsurların birbirleri arasındaki uyumu sağlayan işlemlerken, alt sistem ise sistemi oluşturan çeşitli parçalardır. Örgütün dış çevresindeki diğer sistemlerle etkileşim içerisinde olduğu sistemler açık sistem olarak nitelendirilirken, etkileşime sahip olmayanlar kapalı sistem olarak adlandırılmaktadır. Çevre, sistemin sınırları dışında kalan her şeyi ifade etmek için kullanılır. Entropi, doğadaki sistemlerin kendilerini yok etmeleri şeklinde meydana gelen eğilimi ifade etmekte olup kapalı sistemlere has bir durumdur. Bunun aksine, negatif entropi veya negentropi ise açık sistemlerde görülüp, dış çevreyle etkileşime girilerek işlevselliğin durması yönündeki eğilimin ortadan kalkmasını ifade etmektedir, yani sistemin faaliyetlerine devam edebileceğini ifade eder. Denge durumu, açık sistemlere özgü olup dış çevreyle meydana gelen etkileşim sonucu entropi eğiliminin ortadan kalkması ve faaliyetlerin dengeli bir biçimde devam etmesi olarak adlandırılmaktadır. Girdi, sistemin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için çevresinden aldığı her şeyi ifade etmekteyken, çıkıtı, çevreden alınan girdilerin bir takım teknolojik süreçlerin sonucunda ortaya çıkmış yeni hali olarak ifade edilebilir. Geri besleme ise, girdi-çıkıtı akışının normal ve kesintisiz olarak devam etmesini sağlamak için girdi safhasına doğru olan veri akışını ifade etmektedir.

Sistemler yapısı itibariyle bazı özelliklere sahiptir. Bunlar, sistemin açık veya kapalı olmasının yanı sıra her sistemin bir takım amaç ve amaçlar bütününe sahip olabileceği şeklindedir. Diğer taraftan sistemlerin faaliyetlerine devam edebilmeleri için çevreleriyle ilişki kurmaları gerekmekte olup, geri bildirim sayesinde sistemin tehlikede olup olmadığı tespit edilebilmektedir. Sistemlerin kesin sınırları bulunmamakla birlikte çeşitli alt sistemlerden oluşması onların bir diğer özelliklerini ifade etmektedir. Son

olarak, sistemlerde genel olarak entropi görülebilmesi onların bir başka karakteristiğini oluşturmaktadır.

Nihayetinde, sistemler yaklaşımı literatüre bir takım yeni bakış açıları getirmiştir. Bunlardan biri, örgütleri çevreleriyle ilişkileri olan açık sistemler olarak ele almasıdır. Bu sayede örgütler dış dünyadaki değişimlere uyum sağlamak kaydıyla faaliyetlerine devam edebilecekler, aksi durumda ise entropi etkisinin de varlığıyla birlikte çalışmalarını durduracaklardır. Diğer bir bakış açısı, sistemi meydana getiren alt sistemler ve bunlar arasında meydana gelen etkileşimin sistem devamlılığı açısından oldukça önemli olduğu vurgusudur. Ayrıca sistemler yaklaşımı sayesinde örgütleri etkileyen tüm değişkenlerin bir arada değerlendirilebilmesine olanak tanınmış ve sistemin doğru bir biçimde çalışması için yeni fikirler ortaya çıkabilmiştir.

2.3.2. Durumsallık yaklaşımı

1950'li ve 1960'lı yıllarda örgüt teorisyenleri klasik ve neoklasik yaklaşımların etkisi altında en iyi örgüt yapısını bulmayı amaçlamışlardır. Klasik ve neoklasik ekolden gelen bu anlayış bu döneme kadar çevresel konuları göz ardı ettiği için örgütlerin hangi koşullar altında faaliyetlerine devam edebileceklerini ve çevrelerinden gelen etkileşimi değerlendirmemiştir. Fakat 1960'lı yıllara gelindiği zaman en iyi örgüt yapısı ilkesinin varlığı sorgulanmaya başlamış ve Burns ve Stalker (1961), Chandler (1962), Woodward (1965), Lawrence ve Lorsch (1967), Thompson (1967), Pugh (1973) ve Blau (1970) gibi önde gelen durumsallık teorisyenleri örgüt yapısıyla örgütün içinde bulunduğu çevre arasında bir ilişki kurmaya çalışmışlardır.

Yönetim konusunda geleneksel bakış açısının tam olarak yanlış kabul edilemeyeceğini ancak o dönem için yeterli olmadığını farkına varan örgüt teorisyenleri çözümü durumsallık yaklaşımı çevresinde bulabilmişlerdir. Böylelikle örgütlerin kendi koşullarına göre amaçlarının, planlamalarının, yapısal modellerinin düzenlenmesi vazgeçilmez olmuştur. Yani, çevrede meydana gelen değişimlere göre örgütlerdeki yönetim sistemlerinin değişmesi gerekmektedir. Bu bakış açısına göre her zaman ve her yerde geçerli bir "en iyi" örgüt yapısı ve yönetim biçimi bulunmamaktadır. "En iyi" yapı, içinde bulunulan şartlara göre değiştiği anlayışı kabul edilmektedir. Durumsallık kuramının aksine tek bir en iyi yapının bulunduğunu kabul eden klasik ve neoklasik

kuramcılarının görüşleri ortadan kaldırılmaz. Aksine bu yaklaşımlar belirli bir çerçeveye koyulmaktadır. Bu durumda hangi teorisinin ne zaman kullanılacağı daha da netleşmiş olur.

Durumsallık yaklaşımı, örgütleri uygun girdileri sağlama, bu girdiler üzerinde meydana gelen süreçlerin verimli bir biçimde uyumunu sağlayan ve çıktıları da etkili olarak pazarlamaya çalışan açık sistemler olarak görmektedir. Bundan dolayı kurama ait örgütlenmenin tek bir yolu olmadığı, her türlü örgütlenmenin aynı ölçüde etkili olamayacağı ve örgütlenmenin en iyi yolunun örgütün ilişkili olduğu durumsallık etmenlerine bağlı olduğu varsayımı mevcuttur.²¹

Örgüt yapısını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bu nedenle örgütlerin farklı durumlarda, farklı bir örgüt yapısı ve işleyişi geliştirerek içinde buldukları şartlara en iyi uyumu gösterecek biçimde tasarlanmaları gerekmektedir. Örgüt işleyiş ve yapısını belirleyen bu unsurlar; çevre, teknoloji, örgüt stratejisi ve örgüt büyüklüğü olarak sınıflandırılarak durumsallık faktörleri olarak ifade edilir.²²

Durumsallık teorisi çalışmaları her ne kadar örgüt stratejisi, büyüklüğü ve teknoloji gibi koşulları yansıtıyor olsa da esas olarak tüm bunları içine alan çevresel koşullar üzerinde durmaktadır. Nitekim, bu unsurları şekillendirmekte yine örgütün içerisinde bulunduğu çevreyle ilişkilidir. Bu nedenle örgütler açık sistemler olarak kabul edilmekte ve de örgüt büyüklüğü, örgüt stratejisi, teknoloji ve çevre gibi unsurların örgüt yapısı ile arasında bir uyumun olması beklenmektedir. Bu uyum sonucunda ise her koşulda uygulanması doğru olan bir örgüt yapısının olmayacağı, örgüt yapısının ve yönetsel faaliyetlerin organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin farklı özelliklerine bağlı olacağı söylenebilir. Organizasyonların faaliyetlerine devam etmeleri için değişen koşullar içerisinde farklı örgütsel modellemelere gitmeleri gerekmektedir.

“Durumsallık yaklaşımına göre; bağımlı değişken olan örgüt yapısı, bağımsız değişken iç ve dış koşullara göre şekillenmekte veya farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, durumsallık yaklaşımının işletme yönetimine kazandırdığı en önemli katkı esneklik olmuştur.”²³ “Dolayısıyla organizasyon yapılarının etkinliği, belirli ilkelerin uygulanmasından dolayı değil, belirli ilkeler çerçevesinde içsel ve dışsal koşulların arasındaki uygun bir birleşimden kaynaklanmaktadır.”²⁴ Organizasyonların iç faktörleri

²¹Taşcı vd., 2013, **a.g.k.**, s.31.

²²R. L. Daft (2008). *Organization Theory and Design*. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning'den aktaran H. Keskin, A. E. Akgün ve İ. Koçoğlu (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s.221.

²³Ş.C. Saruhan vd., (2015). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*, s.19.

²⁴Koçel, **a.g.k.**, 2020, 298.

genel olarak; amaçlar, hedefler, yapılan işin niteliği, personelin donanımı ve kullanılan teknolojiye oluştuktayken, dış faktörler ise, müşteriler, rakipler, düzenleyici ve denetleyici kurumlar, sosyal ve kültürel şartlar, pazar koşulları gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Örgütlerin çevresel şartlara ve kendi durumuna göre en etkin yönetim sistemini oluşturması sadece kendi yapısı ve iş gücü kadrolarıyla ilgili olmaktadır. Zira bir örgüte uygun olan yapı başka bir örgüt yapısı için uyumsuz olabilmektedir. Bu noktadan hareketle durumsallık yaklaşımının ampirik bir niteliği olduğu söylenebilir. Ek olarak, durumsallık araştırmalarının ağırlıklı olarak saha çalışmalarına dayandığı literatürde fazlasıyla görülmektedir. Varsayımlarla hareket etmek yerine örgütün içerisinde bulunduğu çevrenin dinamikleri gözlemlenerek, herhangi bir genellemeden ziyade tamamen organizasyonun kimliğine uygun yapısal stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla her organizasyonun kendi karakteristiklerine göre o organizasyonun sorunlarına çözüm getirilmelidir.

Durumsallık felsefesi içerisinde farklı şartlarda organizasyonun nasıl bir davranış göstermesi gerektiği üzerinde durulduğu için, örgütün faaliyet alanının gereklilikleri, pazar çevresi, teknolojik çevre ve üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda bir yapı geliştirmek gerekmektedir. Bu yaklaşımda koşullara göre farklı yapıların oluşturulması vurgulandığı için, teoriye en iyi örnek olarak matriks örgüt yapıları verilebilir.

2.3.2.1. Örgüt çevresi

Örgütün kendi yapısının dışarısında kalan, örgütün faaliyette bulunması için gerekli olan unsurlara sahip ve örgütün bütününe veya bir bölümünü etkileme gücüne sahip tüm ögeler örgüt çevresini oluşturmaktadır. Dışarıda kalan bu unsurlar ile örgütün kontrolü altında bulunan iç faktörleri birbirinden ayıran kavrama da örgüt sınırı adı verilir. Örgüt teorisindeki çalışmalar ilerledikçe çevrenin etkisi açık sistemler modeliyle birlikte önem kazanmıştır. Örgüt kuramcılarını, örgütlerin yalnızca teknik sistemler olmadığını, aynı zamanda insan ilişkileri, siyasi, sosyal ve kültürel olguları da kapsayan sistemler olduğunun önemine değinmişlerdir.

Organizasyon sınırları dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturmaktadır.²⁵ Bunlar, ekonomik koşullar, siyasal koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, coğrafi koşullar ve teknolojik koşullardır.²⁶ Bu koşullardan hangileri organizasyondaki karar sürecinde dikkate alınıyorsa, o koşulları organizasyonu direk etkileyen koşullar olarak ele almak mümkündür.²⁷ Çevresel faktörlerin ölçümleri pratikte mümkün görünmemektedir. Bundan dolayı, durumsallık teorisyenleri çevreyi meydana getiren unsurlardan hangileri doğrudan örgütü etkiliyorsa, onu incelemeyi tercih etmişlerdir.²⁸

Diğer taraftan; örgüt, çevrenin talepleri karşısında belirsizlikle karşılaşır ve çevrenin sağladığı kaynaklara bağımlılık gösterir. Modernist örgüt kuramcıları, örgütlerin çevreye tepki olarak ortaya çıkan değişiklikleri açıklamak için bağımlılık ve belirsizlik kombinasyonunu kullanır.²⁹

2.3.2.2. *Örgüt ve çevre ilişkisi*

Klasik örgüt teorisyenleri bürokratik yapıların ve bilimsel yönetim ilkelerinin tüm örgütlere uygulanabileceğini savunmuşlardır. Ancak 1930'lu yıllarda gelişmeye başlayan neoklasik örgüt teorisi ve devamında 1960'lı yıllarda ortaya çıkan modern örgüt kuramları çevresel değişimlerin önemine vurgu yapmıştır.

Örgütler hayatta kalabilmek için sürekli çevrelerini takip etmek zorundadırlar. Müşteriler, tedarikçiler ve devlet temsilcileri ile iletişim halinde olarak, teknolojik gelişmeleri ve sanayi trendlerini takip ederek, örgüt çevresini daha kesin bir şekilde öğrenmeyi ve tahmin etmeyi amaçlamaktadırlar.³⁰

Örgüt çevresinin boyutları kavramsal olarak altı başlık altında incelenebilir. Bunlar; çevre kapasitesi, çevresel karmaşıklık, çevresel durağanlık, çevresel dağılım, çevresel uzlaşma ve çevresel belirsizlik şeklindedir.

Çevre kapasitesi, örgütsel ekosistem içerisinde örgütlerin ulaşabileceği kaynak miktarını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, örgüt çevresindeki kaynakların yoğunluğunu

²⁵E. Huse ve J. Bowditch (1977). *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing* (2. Baskı). Boston: Addison-Wesley Publishing, s.293'ten aktaran T. Koçel (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık s. 313.

²⁶R. Hall (1977). *Organizations: Structure and Process*. (2. Baskı). New Jersey: Prentice Hall, s.304'ten aktaran T. Koçel (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık s. 313.

²⁷Koçel, **a.g.k.**, 2020, 313.

²⁸N. Öztaş (2014). *Yönetim Örgüt ve Yönetim Kuramları*. (2. Baskı), Ankara: Otorite Yayınları.

²⁹Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, **a.g.k.**, 223.

³⁰Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, **a.g.k.**, 223.

da ifade eden kavram, çevredeki kaynakların azlığı nedeniyle yalın, kaynakların çokluğu nedeniyle ise zengin çevre tanımlamalarını beslemektedir.

Çevresel karmaşıklık, örgütün çevresinde yer alan unsurların benzerlik veya farklılık derecelerine atıfta bulunan bu kavram, çevresel paydaşların farklılıkları durumunda heterojen, benzerlikleri durumunda ise homojen bir çevreden söz edilmektedir.

Çevresel durağanlık, örgüt çevresinin değişim hızını ifade etmektedir. Çevresel unsurların belirli bir dönem boyunca değişmemesi durağan, tersi durumda ise değişken çevre meydana gelmektedir.

Çevresel dağılım, kaynakların örgütsel çevrede eşit bir biçimde dağılıp dağılmamasıyla ilgili bir kavramdır. Kaynakların düzensiz ve eşit şekilde dağıldığı bir çevrede örgütsel öğrenme düşükken, kaynakların belirli bölgelerde toplandığı alanlarda ise örgütlerin strateji geliştirmeleri daha kolay olmaktadır.

Çevresel uzlaşma, örgütlerin içerisinde bulunduğu alandaki siyasal, sosyal ve resmî kurumlar tarafından tanınmasını ifade etmektedir. Bu yüzden bazı örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için rekabet edebilme yeteneklerinden ziyade, örgütsel alandaki diğer aktörlerle olan uzlaşıları önemli olmaktadır.

Çevresel belirsizlik, çevresel değişimin örgütler açısından kademesini ifade etmekte olup, çevresel değişimin artması sonucunda örgütlerin çevreleri hakkındaki tahmin oranlarının azalacağına, aksi durumda ise, artacağına işaret etmektedir.

Yapılan pek çok araştırma sonucunda çevreyi inceleyebilmenin yolu olarak onu niteleyecek özelliklerine bakmak olmuştur. Buradan hareketle genellikle bir örgütün çevresi; dengeli ve bağımsız aktörlerden oluşuyor, değişim hızının yavaş, basit, belirsizlik az, birbirine benzer unsurlar mevcut, nispeten yoğunlaşmış ve olacakların az çok öngörülebildiği bir çevre ise, bu özelliklere en uygun örgütlenme ve yönetim biçimi mekanik sistem öne çıkmaktadır. Aksine, çevre; hızlı değişen, belirsizliğin yüksek olduğu, birbirlerine benzemez unsurların beklenmedik etkilerinin sıkça hissedilebildiği bir çevre ise, bu tür özelliklere uygun bir çevrede hayatta kalabilmek esnek, yenilikçi,

uyum sağlayıp öğrenebilen bir yapılanmayı gerektirir; yani, organik sistem özelliklerine sahip bir örgüt modelinden bahsedilmektedir.³¹

Modern örgüt teorisinde örgütsel çevre farklı bir yere sahiptir. Modern yaklaşım, örgütleri çevrenin etkileri ve örgüt ile çevre ilişkilere çerçevesinde ele almıştır. 1950’li yıllar itibariyle örgütlerdeki kapalı sistem anlayışının yerini açık sisteme bırakması ve de klasik anlayış kuramlarının üzerine yenilerinin eklenmesi neticesinde, 1970’li yıllardan sonra çoğu örgüt kuramcısı ve yönetici çevrenin etkilerini göz önünde bulundurarak teoriler geliştirmişlerdir.

Örgütlerin dış çevrelerindeki değişimin düzeyi, örgütlerin tasarımı ve yönetim biçimleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgütler açık sosyal sistemler olduğu için dış çevrede yer alan çeşitli dışsal unsurlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Böylelikle örgüt yapı ve tasarımları mantıksal bir perspektif içerisinde meydana gelmektedir. Dolayısıyla örgütler içerisinde bulunduğu çevreyi çok iyi öğrenebilmeli ve şartlara uyum sağlayabilmelidir.

2.3.2.3. Örgüt teorisi üzerine temel çalışmalar

Örgüt teorisinde çevreyi merkeze alan birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bunlar; çevre odaklı çalışmalar, teknoloji odaklı çalışmalar, büyüklük odaklı çalışmalar ve strateji odaklı çalışmalardır.

2.3.2.3.1. Örgütlerde çevre üzerine yapılmış çalışmalar

Çevre üzerine yapılan çalışmalardan ilki Tom Burns ve George Stalker tarafından 1961 yılında İngiltere’de yapılan çalışmalardır. Burns ve Stalker ilk olarak işletmelerin organizasyon şekillerinin yüksek düzeyde merkezileştiği ve uzmanlaştığı, net olarak tanımlanmış görevlerin bulunduğu, kurallar ve hiyerarşinin yüksek olduğu yapıları mekanik örgütler olarak sınıflandırırken, iş tanımlarının daha esnek, daha az kuralların ve hiyerarşinin bulunduğu ve de çalışanların karar alma mekanizmalarında fazlaca söz sahibi olduğu yapıları da organik örgütler olarak sınıflandırmıştır.

Burns ve Stalker tekstil ve elektronik alanını kapsayan çalışmasında, rekabetin fazla olduğu ve maliyetlerin asgari düzeyde tutulması gereken tekstil firmasının, sürekli yenilik ve değişim yapmak zorunda olan elektronik firmasına karşılık mekanik örgüt yapısına

³¹Öztaş, a.g.k., 2014, 247.

sahip olduğunu tespit etmiştir. Bunun sonucunda çevresel koşulların yapısına göre örgütsel modellemelerin yapılmasının daha uygun olacağı kanısına varılmıştır, ayrıca koşulların hızlı değiştiği çevrede faaliyet gösteren bir işletme için organik örgüt yapısı uygunken, şartların durgun ve dengeli olduğu çevrelerde mekanik örgüt yapısının daha uygun olacağı tespit edilmiştir.

Burns ve Stalker araştırmalarında çevresel koşullarla uyuşmayan örgüt yapılarıyla da karşılaşmışlardır. Ancak bu örgüt yapılarının performans ve rekabetçilik düzeylerinin, çevresel koşullarla yapıları arasında uyum olan örgütlere göre daha aşağıda olduğunu gözlemlemişlerdir.³²

Paul Lawrence ve Jay Lorsch 1967’de ABD plastik ve ambalaj endüstrisinden işletmeleri incelerken üç kavramı kullanmışlardır. Farklılaşma, organizasyon birimleri arasındaki yapısal farklılıkları ve bu birimlerde çalışanların kişisel farklılıklarını ifade etmektedir. Bütünleştirme, örgüt birimleri arasındaki iş birliğinin sağlanmasıdır. Bütünleştiriciler, örgüt birimleri arasında uyum sağlayan ve birimler arasındaki anlaşmazlıkları çözümlen kişileri olarak adlandırılmıştır.

Paul ve Lawrence, incelediği iki farklı sektördeki işletmelerin çevresel farklılıklara verdikleri tepkilerinde farklı olduğu gözlemlenmiştir. Plastik üreten işletmelerin pazarlama, üretim ve ar-ge birimlerinin ambalaj üreten işletmelerin pazarlama, üretim ve ar-ge birimlerine göre belirsizlik düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla plastik üreten işletmelerin ilgili birimlerinin ambalaj üreten işletmelerin birimlerine göre daha az bürokratikleştiği üzerinde durulmuştur. Çalışmanın neticesinde değişken bir iş çevresinde faaliyet gösteren bir işletmenin organizasyon yapısının farklılaşmış ve bütünleşmiş olması uygun görülürken, durgun bir alanda yer alan işletmenin ise organizasyon birimlerinin fazla bir farklılaşmaya sahip olmasına gerek olmadığı savunulmuştur.

Sonuç olarak, başka bir ifadeyle örgütün çevresel değişim düzeyi arttıkça alt birimler arasındaki farklılaşma artacak ve bunun sonucunda daha fazla bütünleşme düzeneğinin kullanılması yüksek performansı beraberinde getirecektir. Aksine, örgütün istikrarlılık düzeyi yükseldikçe alt birimlerin farklılaşması azalacak ve farklılaşma azaldıkça daha az sayıda bütünleşme düzeneğine gereksinim duyulacaktır.³³

³²Taşcı vd., 2013, a.g.k., 34.

³³Taşcı vd., 2013, a.g.k., 35.

Örgüt çevresi üzerine yapılan bir diğer araştırma ise 1965 yılında Fred Emery ile Eric Trist tarafından yapılmış olup önceki çalışmaların aksine organizasyon yapılarının çevresel faktörlere göre nasıl yapılacağına dair değil, organizasyon çevresinin sınıflandırılması ve çevresel özelliklerin belirlenmesiyle birlikte çevreyle olan ilişkilerin yürütülme noktasındaki stratejilerin belirlenmesi üzerine olmuştur.

Emery ve Trist, organizasyon ve çevresini incelerken dört tip ilişki üzerinde durmuş ve en önemlisinin de dördüncüsü olduğunu vurgulamıştır. Birincisi bir organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağlılık ilişkileridir. İkincisi, organizasyonun girdilerini aldığı çevrelerle olan girdi alışveriş karşılıklı bağlılık ilişkileridir. Üçüncüsü, organizasyonun çıktılarını gönderdiği çevrelerle ilgili olan çıktı alışveriş karşılıklı bağlılık ilişkileridir. Dördüncüsü ise, ikinci ve üçüncü grup ilişkilerin dışında kalan, esasen çevresel unsurların kendi aralarındaki ilişkileri ifade eden ve dolayısıyla organizasyonun faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen ilişkiler olan çevresel karşılıklı bağlılık ilişkileridir.³⁴

Emery ve Trist'e göre, aralarında çevresel karşılıklı bağlılık ilişkisi bulunan çevreler durgun-dağınık, durgun-yoğunlaşmış, dengesiz-tepki gösterici ve çalkantılı özelliklere sahiptir.³⁵ Durgun-dağınık çevreler, değişim hızı ve belirsizliğin az olduğu yerlerdir. Durgun-yoğunlaşmış çevreler, değişim hızının az çevresel tehditlerin toplu bulunduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Dengesiz-tepki gösterici çevreler, rekabetin yüksek olduğu ve işletmelerin birbirlerinin kararlarına tepki gösterdiği alanları ifade etmektedir. Çalkantılı çevreler ise, belirsizliğin ve değişim hızının yüksek, karmaşıklığın fazla olduğu yerlerdir. Bu çevreler organizasyonların ilişki kurmakta en çok zorlandığı çevreler olarak tanımlanmaktadır.

Modern örgüt kuramcılarında bir diğeri olan James Thompson'da örgüt çevre ilişkileri üzerine teorik çalışmalar yapmıştır. Çalışmalarında organizasyonun çevresini sınıflandırarak bunun organizasyon yapısına etkisini göstermek ve organizasyonun çevre yapısıyla ilişkiye girerken izleyeceği stratejiyi belirlemek şeklinde iki konu üzerine yoğunlaşmıştır.

Thompson çalışmalarında örgüt çevresini sınıflandırmayı iki boyutta incelemiştir. Bunlar; belirli bir zaman içerisinde ilgili çevresel unsurların değişimlerini kapsayan durgun-değişken ve örgüt çevresindeki unsurların az veya çok olmasıyla ilgili olan basit-

³⁴H. R. Miles (1980). *Macro Organizational Behavior*. California: Goodyear Publishing, s.200-201'den aktaran T. Koçel (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık s. 322.

³⁵Koçel, **a.g.k.**, 2020, 323.

karmaşık boyutlardır. Basit ve durgun çevrede mekanik yapı, karmaşık ve değişken çevrede ise organik örgüt yapısının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Diğer taraftan, Thompson, organizasyonların çevreleriyle ilişkilerinde izleyeceği stratejileri organizasyon içi stratejiler, organizasyonlar arası stratejiler ve faaliyet alanı seçim stratejisi olmak üzere üç sınıflandırmaya gitmiştir. Thompson'a göre, organizasyon içi stratejiler; dış etkileri azaltıcı önlemler, dış çevredeki değişimleri azaltma, kestirme ve kemer sıkma, organizasyonlar arası stratejiler; anlaşma yapma, ortak girişim, içeriden ilişki kurma, rekabeti esas alma ve alternatifleri açık tutma şeklindedir. Faaliyet alanı seçimine yönelik strateji ise, çeşitlendirmedir. Çeşitlendirme sayesinde organizasyon farklı alanlardaki işletmeleri satın alarak faaliyet alanını genişletir ve belirli bir çevreye bağlı kalmaktan kurtulur.

Örgüt ve çevre ilişkilerini inceleyen çalışmalardan sonuncusu Robert Duncan tarafından 1972'de yapılmıştır. Duncan, incelediği işletmelerdeki karar birimlerinin çevresel faktörler tarafından nasıl etkilendiğini, karar mekanizması içerisinde yer alan üyelerin nasıl etkilendikleri ve belirsizlik durumunda karar alma mekanizmasının nasıl etkilendiği üzerine araştırmalar yapmıştır.

Duncan, çevreyi basit-karmaşık ve statik-dinamik şeklinde ele almıştır. Araştırmasının sonucunda, zamanın önemli, sorunların rutin nitelikte, çevre taleplerinin net ve de çevresel unsurların değişmediği statik bir durum olduğu zaman örgüte ait karar birimlerinin etkin olacağını tespit etmiştir. Bunun aksine, belirsizlik derecesinin fazla olduğu dinamik bir ortamda karmaşık organizasyon yapılarının karar mekanizmalarında informal nitelik kazanacağını ortaya çıkarmıştır.

2.3.2.3.2. Teknoloji odaklı çalışmalar

Örgüt ve teknoloji odaklı ilk çalışmalar Joan Woodward tarafından farklı üretim teknolojilerinin örgütsel yapıya olan etkileri üzerine olmuştur. 1965 yılında sonuçları açıklanan çalışmaya göre Woodward, üretim teknolojilerini atölye tipi yapan imalatçıları birim teknolojisi, büyük ölçekli üretim yapanları kitlesel üretim teknolojisi ve en az insan müdahalesiyle yüksek düzeyde otomasyonun kullanıldığı üretim modelini de süreç teknolojisi olarak sınıflandırmıştır.

Woodward, kitlesel üretim teknolojisini kullanan işletmelerin birim teknolojisini kullanan işletmelerden daha fazla bürokratikleştirdiğini, üretim süreçlerinin daha fazla

standartlaştığını ve daha az beceriye ihtiyaç duyulduğunu fark etmiştir. Fakat, süreç teknolojisini kullanan işletmeler, daha organik bir yapıya sahip olma eğilimindedirler ve daha fazla sorumluluk ve yetenek gerektirmektedir.³⁶

Sonuç olarak, üretim teknolojisinin basitten karmaşığa doğru yapıldığı birim teknolojisinde örgüt yapısının organik, kitlesel üretim teknolojisinde mekanik ve süreç teknolojisini kullanan organizasyonlarda ise organik yapının performansı arttıracığı yönünde tespitler ortaya çıkmıştır.

İngiltere Aston Üniversitesi'nden bir grup akademisyenin oluşturduğu Aston Grubu'da organizasyon ve teknoloji arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmalarında imalat ile hizmet sektöründen işletmeleri incelemişler ve teknolojinin bu tarz işletmeler arasında farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Birimler tarafından kullanılan yöntemin otomasyon teknolojisi olması, iş süreçlerinin sabit kalması, uzmanlaşmış bir yapının hâkim olması ve standart yöntemlerle idare edilmesi sonucunda örgüt yapısının mekanik olduğunu tespit etmişlerdir.

Ek olarak, Aston Grubu'nun bir başka tespiti de organizasyon büyüklüğünün artmasıyla uzmanlaşmanın artacağı şeklinde olmuştur. "Dolayısıyla büyük organizasyonlarda, bütün organizasyonu karakterize eden teknolojiyi kullanmak yerine, birimler arasındaki teknolojik farklar üzerinde durulmalıdır."³⁷

Durumsallık yaklaşımı içerisinde örgüt ve teknoloji arasındaki bir diğer önemli çalışmayı İngiltere'de Tavistock Enstitüsü adına Eric Trist ve Ken Bamforth yapmıştır. Kömür madenlerinde yapılan ve işletmelerde kullanılan teknoloji ile işletmelerin çeşitli yönlerini inceleyen çalışmalarına sosyoteknik sistem adını vermişlerdir.

Tavistock Enstitüsü çalışmaları, kömür madenlerinde yapılan işlerin büyük oranda insan gücüne dayanması ve de üretim miktarının çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler neticesinde belirlenmesi nedeniyle bu yapının işletme açısından verimli olmadığını ortaya koymuştur. Yapılan bir dizi değişiklikler sonucunda, kömür çıkarma ve taşıma işinin teknolojik sistemlerle gerçekleştirilmesi, işletme faaliyetlerinin rasyonelleşmesini sağlamış ve çalışanların inisiyatiflerini ortadan kaldırmıştır. Böylelikle üretim miktarını arttıran, çalışanlarla uyumlu yeni bir sosyoteknik yapı ortaya çıkartılmıştır.

³⁶Taşcı vd., 2013, **a.g.k.**, 35.

³⁷H. R. Miles (1980). *Macro Organizational Behavior*. California: Goodyear Publishing, s.64'ten aktaran T. Koçel (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık s. 308.

James Thompson'da yaptığı teorik çalışmasında Woodward gibi örgütün çevresinde yer alan teknolojileri sınıflandırma yoluna gitmiştir. Thompson teknoloji sınıflandırmasında aracı teknoloji, bağlı teknoloji ve yoğun teknoloji olmak üzere üç tip örgütsel yapı vardır. Aracı teknoloji; örgütün alt birimleri arasındaki ve farklı müşterilerin birbirleri arasındaki dolaylı karşılıklı bağılıkları kapsayan teknoloji türü, bağlı teknoloji; örgütün alt birimleri arasında sıralı karşılıklı bağılılığın bulunduğu ve işlemlerin belirli sıralamalar temelinde yapıldığı teknoloji türüdür. Yoğun teknoloji ise, örgütsel alt birimlerin kendi aralarında döngüsel karşılıklı bağılılığın bulunduğu, her birimin çıktısının başka bir birimin girdisi şeklinde olduğu ve sürekli ileri geri işlemlerin yapıldığı bir teknoloji türüdür.

Thompson'ın çalışmaları bütün örgütlerin dolaylı karşılıklı bağılılığı, biraz daha karmaşık yapıda olanların dolaylı ve sıralı karşılıklı bağılılığı, çok karmaşık örgütsel yapıların ise, dolaylı, sıralı ve döngüsel karşılıklı bağılığa sahip olduğu sonucunu vermektedir.

“Nihayetinde, aracı teknoloji kullanan örgütlerde mekanik, bağlı teknoloji kullanan örgütlerde kısmen mekanik kısmen organik ve yoğun teknoloji kullanan örgütlerde organik örgüt yapısının yüksek performansı beraberinde getirecektir.”³⁸

Örgüt ve teknoloji ilişkisi alanındaki son çalışma Charles Perrow tarafından rutin ve rutin olmayan işler üzerine yapılmıştır. Perrow'da Thompson gibi uygulamalı bir çalışmadan ziyade teorik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bir organizasyonda, yapılması için tam olarak bilinmesi gereken teknik ve prosedürleri olan ve metotlar arasında belirsizliği fazla olmayanlar rutin işler olarak adlandırılırken, uygulamasında teknik ve metotları az olan, sonucun başarılı olup olmadığı bilinmeyen ve yapılacak karmaşık süreçleri bulunanlar ise rutin olmayan işler olarak adlandırılmıştır.

Sonuçta, yapılacak iş az, işi yapacak olanlar gerekli bilgi ve tekniklere sahip, sonuçları önceden kestirmekte mümkün ise bu gibi durumlarda mekanik örgüt yapısı daha uygun olacaktır. Eğer sorunlar açık ve net değil, yapılacak işleri tayin etmek ve anlamak

³⁸Taşcı vd., 2013, a.g.k., 36.

zor, daha önce denenmiş belirli teknikler de mevcut değilse bu tür organizasyonda organik bir yapı daha uygun olacaktır.³⁹

2.3.2.3.3. Büyüklük odaklı çalışmalar

Örgüt ve büyüklük arasındaki çalışmalardan biri Peter Blau tarafından örgütlerin yapılarını kamu kuruluşları ve bağlıları üzerine yapılmıştır. Araştırmalarında *yapısal farklılaşma* ve *idari yoğunluk* kavramlarını kullanmıştır. Yapısal farklılaşma, organizasyonun herhangi bir düzeyde parçalara ayrılması olarak tanımlanırken, idari yoğunluk; organizasyon içerisindeki yönetici ve idari işler pozisyonlarında çalışanların diğer çalışanlara oranını ifade etmektedir.

Blau çalışmalarının sonucunda şu tespite varmıştır; büyüklük arttıkça yapısal farklılaşmanın da arttığını ancak bu artışın azalan oranlı olduğunu bulmuştur. Bunun nedeni, büyüklükle birlikte artan yapısal farklılaşmanın eş güdüm gereksinimini şiddetlendirmesi ve kullanılan eş güdüm düzeneklerindeki artışın bir noktada yapısal farklılaşmayı durdurmasıdır. Diğer taraftan, büyüklüğün artmasıyla idari yoğunluğun düştüğü ve bu düşüşün azalan oranlı olduğu da tespit edilmiştir. Blau, bu tespitleri idari ölçek ekonomileri kavramıyla açıklamış. Büyüklük arttıkça işler daha fazla uzmanlaşmakta ve böylece işler daha homojen duruma gelmektedir. Homojen işlerle uğraşan çalışanların sayısı arttıkça bu çalışanların gözetimi, denetlenmesi ve kayıtlarının tutulması kolaylaşmaktadır. Ancak büyüklük arttıkça artan yapısal farklılaşmanın baskısı bu azalmayı bir noktada durdurmaktadır.⁴⁰

2.3.2.3.4. Strateji odaklı çalışmalar

Alfred Chandler, 2. Dünya Savaşı sonrasında ABD'deki büyük işletmelerin örgütsel başarılarındaki ortak noktaları incelemiştir. İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için ne gibi stratejiler belirlediği sorusu çalışmaların ana merkezini oluşturmuştur.

Chandler, çalışmalarında şirketlerin pazara sundukları ürün veya hizmetlerde çeşitlendirmeye gittiğini gözlemlemiştir. Dahası, aynı işletmelerde işlerin merkezi bir yapıdan ürün ya da coğrafi bölge eksenli olarak bölümlendirildiği ve bu bölümlerin ise merkezi bir istasyona bağlı olduğu çok bölümlü yapılar ortaya çıkmıştır. Çeşitlenme stratejisi göstermeyen işletmelerin işlevsel bir yapı altında etkin bir biçimde yönetildiği

³⁹C. Perrow (1919). *Complex Organizations*. (2. Baskı). Illinois: Scott Foresman Company, s. 162'den aktaran T. Koçel (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık s. 312.

⁴⁰Taşcı vd., 2013, **a.g.k.**, 38.

tespit edilmişken, çeşitlendirme stratejisi uygulayan şirketlerin çok bölümlü yapıya ihtiyaç duyduğu belirlenmiştir. Bunun neticesinde, örgüt yapısının uygulanan stratejiyi takip ettiği ve de çok bölümlü yapı ile çeşitlendirme arasında uyum oluştuğunda işletme performansının arttığı ortaya çıkmıştır.

Chandler, işletmelerin stratejik olarak büyümelerini, değişen nüfus, gelir düzeyi, teknolojinin yarattığı ihtiyaç ve fırsatların bilincine varılmasından kaynaklandığıyla ilişkilendirmiştir. Stratejik büyümenin aşmalarını; işletmede yapılan bazı işlerin daha fazla uzmanlaşarak yapıldığı *hacimsel olarak genişleme*, yerel üretim ve satış birimlerinin kurulduğu *coğrafi dağılım yoluyla büyüme*, yeni bazı işlevlerin oluşması veya işletmenin hammadde üretimine gitmesi şeklinde gerçekleşen *dikey büyüme* ve yeni üretim hatlarının gelişmesi sonucunda meydana gelen örgütsel farklılaşmayı tanımlayan *çeşitlendirme* olarak sınıflandırmıştır.⁴¹

Sonuç olarak, örgütler, çevresel değişikliklere uyum göstermek için yeni strateji belirler ve bu yeni stratejiler de yeni örgütsel yapılar gerektirmektedir. Böylelikle çevresel değişiklikler, yapısal değişiklikleri belirlemektedir. Çevresel değişimin artan hızı stratejik ve yapısal değişime olan ihtiyacı arttırmaktadır.⁴²

2.3.2.4. Durumsallık yaklaşımının literatüre katkısı

Durumsallık Yaklaşımı, Sistemler Yaklaşımı'nın farklı bir bakış açısı çerçevesinde yeniden yorumlanması olarak kabul edilmektedir. Genel Sistemler Teorisi temelinde şekillenmiş olan Sistemler Yaklaşımı sayesinde, örgütlerin çevrelerinden bağımsız ele alınamayacağı ve çeşitli alt sistemlere sahip olduğu yorumu Durumsallık Yaklaşımında da ortaya çıkmıştır.

Modern örgüt kuramcılarının Durumsallık Yaklaşımından çıkardıkları en iyi sonuçlardan birisi, örgütlerin çalışmasının çevresinde meydana gelen değişikliklerin karşılıklı etkileşime girmesi sonucunda olduğu ve de bu etkileşimin karşılıklı olması şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan örgütler, çevresiyle etkileşime girdiği ve birçok alt sistemlerden meydana geldiği için faaliyetlerine devam etmektedirler, dolayısıyla işletmelerin çevrelerinden soyutlanamayacağı söylenebilir. Yaklaşımla ilgili bir başka çıkarım ise, yapılan çalışmaların her örgüt yapısı içerisinde farklı şekillerde meydana

⁴¹E. Eren (2016). *Yönetim ve Organizasyon*. (12. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

⁴²Eren, 2016, **a.g.k.**, 76.

geldiğini, bazı örgütlerin çevresel faktörlerden fazla etkilenirken diğerlerinin daha az veya hiç etkilenemeyeceğidir.

Sonuç olarak, bir yöneticinin işletmeyle ilgili yönetim stratejisini ve modelini belirlerken çevrenin olumlu veya olumsuz tüm etkilerini göz ardı etmemesi gerekmektedir.

2.4. Bir Bilim Olarak Ekonomi ve Modern Yaklaşımlar

Ekonomik düşüncenin gelişimi içerisinde, Sanayi Devriminden günümüze kadar olan süreç modern dönem olarak adlandırılmaktadır. Bu evrede yaklaşık olarak 2000 yıl öncesinden bu yana ekonomi üzerine birikmiş olan görüşler bir bilim haline getirilmiş ve farklı görüşler ekseninde tartışılmıştır. Bilim olarak kabul edildiği dönemde İngiltere'deki Sanayi Devrimiyle birlikte ortaya çıkan kitlesel üretim ve kapitalist ilişkiler çağa damga vurmuştur. Sanayi devrimi sonrasında hızla değişen ve karmaşıklaşan ekonomik yaşam işsizlik, yoksulluk ve enflasyon gibi çeşitli sorunları beraberinde getirmiştir. Büyüyen sorunların öncelikli olarak çözülmesi gereksinimi araştırma ve düşünsel üretimin artmasına ve dolayısıyla ekonominin bir bilime dönüşmesine yol açmıştır.⁴³

“Ekonomi, insan davranışını alternatif kullanım alanlarına sahip kısıtlı araçlar ile amaçlar arasındaki ilişki olarak ele alan bir bilimdir.”⁴⁴ Diğer bir ifade edildiği şekliyle, sonsuz insan ihtiyaçlarının kıt kaynaklar ile karşılanmasını inceleyen bir sosyal bilimdir. Toplum genelinde üretim, tüketim, büyüme, kalkınma ve gelir dağılımı gibi kavramları inceleyen ekonomi bilimi sosyolojinin bir alt bilimi olarak ortaya çıkmıştır. Sosyoloji insanların davranışlarını inceleyen bir bilim dalı olduğu için bu alan içerisinde insanların ekonomik davranışları incelenmiştir. Her ne kadar ekonomiyi ilgilendiren faaliyetler insanlık tarihi kadar eski olsa da bir bilim olarak ele alınması ancak 18. yüzyıl içerisinde olmuştur.

Ekonomi bilimini tamamlayan iki parça vardır. Bunlar; ekonomi teorisi ve ekonomi politikasıdır. Ekonomi teorisi, belirli ekonomik kurumların içerisinde bulunduğu çevrede meydana gelen ekonomik olayların varlığını araştırarak ekonomideki karar ve eylemleri açıklamaya çalışır. Ekonomi politikası ise, devletin bazı araçlar kullanarak ekonomik değişkenler üzerinde bazı değerler almasını sağlamaya yönelik çabaların tümüdür. Ekonomi politikaları sayesinde fiyat istikrarı sağlamak, istihdam düzeyini arttırmak, ödemeler

⁴³M.Tomanbay (2019). İktisadi Düşüncenin Gelişimi ve İktisat Okulları. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (15). <https://www.ufuk.edu.tr/uploads/page/enstituler/sosyal-bilimler/ensdergi/say-15/1.-iktisadi-dncenin-geliimi-ve-ktisat-okullar.pdf> (Erişim tarihi: 28.09.2021).

⁴⁴D. Acemoğlu ve J. A. Robinson (2018). *Ulusların Düşüşü*, s.66.

dengesini sağlamak, büyümeyi gerçekleştirmek ve gelir dağılımını düzenlemek gibi amaçlar gerçekleştirilir.⁴⁵

Neredeyse her bilimde olduğu gibi ekonomi biliminde de büyük ölçekli ve küçük ölçekli bakış açıları mevcuttur. Bunlar; mikroekonomi ve makroekonomi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mikroekonomi, bireylerle işletmelerin karar oluşturma süreçlerine odaklanmaktadır. Esas itibariyle mallar, hizmetler ve öz kaynaklarla ilgilenerak alıcılara satıcıların bir araya geldiği öz kaynak, mal veya hizmetlerin değiş tokuş yapıldığı bir pazar yeri oluşmasına ve ekonomistlerinde bu pazar yerine ilgi duymasına neden olmaktadır. Pazardaki kararların verimli işleyip işlemediği, katılımcıların yeterli bilgiye sahip olup olmadığı, pazara kimlerin katıldığı ve pazarda alınan kararların kimleri nasıl etkilediği gibi sorulara cevap aramaktadır.⁴⁶

Makroekonomi ise, bir bütün olarak ulusların kıtlığı nasıl ele aldığını inceleyip ulusların mal ve hizmetleri paylaşmak için oluşturdukları ya da kullandıkları sistemleri analiz eder. Ekonominin nasıl ölçüleceği, işsizliğin neden meydana geldiği, para miktarındaki değişimin ekonominin bütününe nasıl etkilediği, devlet harcamalarının veya vergi politikalarının ekonomi üzerindeki etkilerini ve ekonomik büyümenin nasıl sağlanabileceği gibi sorulara yanıt aramaktadır.⁴⁷

Bir bilim olarak ele alındığından bu yana ekonomi bilimiyle ilgilenen teorisyenler yönetim biliminde olduğu gibi çeşitli dönemlerde farklı çalışma alanları tercih etmişler ve literatüre çok çeşitli katkılarda bulunmuşlardır. Tüm farklı perspektiflerin sonucu olarak temelde iki ekonomik görüş olduğu kabul edilmektedir. Bunlardan biri klasik görüşü savunanların kabul ettiği liberal görüş diğeri ise müdahaleci devlet anlayışıdır.

2.4.1. Klasik ekonomik görüş

16. yüzyıldan itibaren Avrupa'da etkisini göstermiş olan ve tek taraflı bir ticaret anlayışını benimseyen merkantilizm, yarattığı sorunlar neticesinde 18. yüzyıldan itibaren etkisini yitirmeye başlamış ve yerine Klasik Ekonomik görüş olarak adlandırılan yeni bir akım ortaya çıkmıştır.

⁴⁵http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/perakende_ao/temelekonomi.pdf (Erişim Tarihi: 22.09.2021)

⁴⁶A. Mill (2020). *Ekonomi 101*. (Çev: Nurdan Soysal), İstanbul: Say Yayınları, s. 14.

⁴⁷Mill, 2020, **a.g.k.**, 15.

Klasik ekonomik görüşün en temel vurgusu Avrupa’da feodalizmin çökmesiyle birlikte sermayecilik, serbest piyasa ekonomisi, serbest girişim ekonomisi, liberal sistem, serbest ticaret ve karma ekonomi gibi uygulamaların ortak adı olan ve üretim araçlarının özel mülkiyete ait olduğu ve bunların kâr amacıyla işletildiği kapitalizm sistemi üzerine olmuştur. 16. ve 17. yüzyıllar boyunca ve de 18. yüzyılın ilk yarısının Kıta Avrupa’sında etkili olan Aydınlanma Çağı ve Sanayi Devrimi klasik akımın ortaya çıkmasında büyük rol oynamıştır. Hem feodal zirai hem de feodal sınai üretim kapitalist ekonomiye doğru evrilmeye başlamıştır.

Klasik ekonomik anlayış, görünmez bir el yardımıyla piyasanın kendiliğinden dengeye geleceğini ve devletin ekonomik sisteme müdahale etmemesi üzerine kurulmuştur. Liberal ekonomik düşünce olarak da karşımıza çıkan bu görüş bireycilik, özgürlük, piyasa ekonomisi ile rekabet, doğal düzen ve rasyonel birey kavramlarını temel ilke olarak benimsemiştir.

Kapitalizmin ekonomik yaklaşımını ortaya koyan klasik görüşün temel yaklaşımları şu şekildedir; ekonomi tam istihdam durumunda denge halindedir, piyasada her aktör kendi çıkarını en üst düzeye çıkaracak şekilde davranır, ekonomide fiyat ve ücretler esnektir, her arz kendi talebini yaratır, piyasa dengesizlikleri ve tam istihdam dengesinden sapmalar kısa dönemli olgulardır, ekonominin kendi kendini düzelten mekanizmalara sahip olması nedeniyle devletin ekonomiye, dengesizlikleri gidermek amacıyla karışmasına gerek yoktur, para gerçek ekonomik faaliyetin yalnızca aracısıdır, dış ticarete uluslararası uzmanlaşma ve işbirliği yeterince geliştirilirse bundan her ülkenin yararlanması söz konusu olur.⁴⁸

Klasik ekonomik görüş içerisinde Adam Smith, David Ricardo, Jean Bapsite Say, Thomas Robert Malthus ve John Stuart Mill gibi teorisyenlerin görüşleri yer almaktadır. Bu düşünürler klasik görüşün temel ilkelerine bağlı kalarak, malların değerlerinin belirlenmesi, dış ticaret, para ve ücret gibi konularda geliştirdikleri teorilerle kapitalist sistemin teorik alt yapısını oluşturmuşlardır. Ancak, Adam Smith’in kaleme aldığı *Ulusların Zenginliği* adlı eser klasik ekonomik görüşün en önemli kaynağı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca yazıldığı 1776 yılında kapitalizmin esaslarını ortaya koyan kitap, üretimin esaslarını belirli çerçevelerde çizmiş ve de sanayileşmenin temelini oluşturan iş bölümü ve uzmanlaşma gibi kavramlara güçlü atıflarda bulunmuştur. Aynı ekolden gelen teorisyenlerin katkılarıyla geliştirilmiş olan kitap, o tarihe kadar ahlak felsefesinin bir parçası olarak ele alınan ekonominin artık bir bilim dalı olarak kabul edilmeye

⁴⁸M. Eğilmez (2020). *Tarihsel Süreç İçinde Dünya Ekonomisi*. (10. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.

başlanmasında önemli bir rol oynamıştır. Ayrıca Adam Smith, özel kesimin yapamadığı veya yapmasının uygun olmadığı savunma, eğitim, sağlık, adalet gibi alanlar dışındaki ekonomik hayata devletin müdahale etmemesi gerektiğini savunmuştur. Başka bir deyişle devlet; savunma hizmeti vermek, adalet ve güvenlik hizmetleri sağlamak, maliyetlerin yüksek olduğu ve bireyler tarafından üretilmeyecek kamusal mal ve hizmetleri üretmek gibi işlevleri yerine getirmelidir.

Sonuç olarak, klasik ekonomik görüşün önermeleri ve açıklama sonuçları net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Ekonomik yapı ve ekonomik kâinat kendiliğinden dengeye gelecektir. Mal ve hizmetler piyasasında, para piyasasında ve faiz piyasasında kendiliğinden denge söz konusudur. Mallar ve hizmetlerin fiyatları kendiliğinden, onların arzına ve talebine bağlı olarak oluşacak ve uzun dönemde doğal düzeyine gidecektir. Mal ve hizmetler piyasasında kısa dönemde ortaya çıkan sapmalar, yeni talep ve arzda meydana gelen değişiklikler, şayet piyasada müdahale edilmezse uzun dönemde, bütün sektörlerde dengeye yani fiyatlar doğal fiyatına doğru gidecektir. Bazı durumlarda ise arz ve talepteki dengesizlikler tek bir sektörde ortaya çıkabilir ki; bunun ekonominin genel yapısını etkilemesi söz konusu olmadığı gibi, aynı dengeye gidiş süreci bu sektör içinde söz konusu olmaktadır.⁴⁹

2.4.2. Sosyalist ekonomik görüş

Kapitalizm sistemi içerisinde sermaye birikimi için her şeyin hoş karşılanması neticesinde en büyük haksızlığa uğrayan kesim sosyal ve ekonomik hakkı bulunmayan işçiler olmuştur. Özellikle sanayi devrimiyle ortaya çıkan işçi sınıfı ve içerisinde düştüğü olumsuz şartlar Avrupa’da kapitalist sisteme yönelik eleştirilerin artmasında ve taraftar bulmasında etkili olmuştur. Bu eleştirilerin en etkili olanı ise Karl Marx’ın önderi olduğu sosyalist temelli Marksist eleştirilerdir.⁵⁰

Alman düşünce insanı Karl Marx, klasik ekonomik anlayışın ortaya çıkardığı piyasa sisteminin zor koşulları altında ikinci plana itilen işçiler ve entelektüeller için ilham kaynağı olmuştur. Kapitalizmin bir arada durmasını sağlayan bağları koparmış ve Adam Smith’in doğal özgürlük sisteminin temellerini değiştirmiştir. 1867 yılında yayınlanan ünlü eseri *Kapital*’de kendi ekolünü ortaya çıkarmış ve piyasa ekonomisinin politikalarıyla kendi sistemini karşılaştırmıştır.

⁴⁹A. M. Küçükcalay (2019). *İktisadi Düşünceler Tarihi*. (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

⁵⁰M. Karagül (2017). *Dünya Ekonomisi-Tehdit ve Fırsatlarıyla*. (3. Baskı). Ankara: Beta Yayıncılık

Sanayi devriminin ortaya çıkardığı zor koşullarda ortaya çıkan Marksizm, değeri yaratan tek unsurun emek olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre bir mal için ortaya atılan değer o malın üretimi için harcanan emeğe eşit olacaktır.

Karl Marx, ekonomiye Marksist bir yaklaşım geliştirirken kendi terminolojisini de geliştirmiştir. Artık değer, yeniden üretim, burjuvazi ve proletarya, tarihsel materyalizm, vulgar ekonomi, tekel kapitalizmi ve benzeri kavramları geliştirmiştir. *Kapitalizm* terimini keşfeden odur.⁵¹

1867 yılında yayımlanmış olan *Kapital*'de Karl Marx, Adam Smith'in klasik iktisat modeline alternatif bir model takdim etme girişiminde bulunmuştur. Bu sistem, değişmez bilimsel yasalarla kapitalist sistemin ölümcül şekilde kusurlu olduğunu, doğası gereği sermayedarları ve büyük işletmeleri kollayıp işçileri sömürdüğünü ve de sonunda kendi kendisini mahvedecek bir kriz eğilimine sahip olduğunu göstermeyi amaçlamıştır. Birçok yönüyle Marksist model, kapitalist sistemin devrilerek yerini komünizmin alması gerektiğine dair bir inancı rasyonalize etmiştir.⁵²

Aralarında hem Saint Simon, Charles Fourier ve Robert Owen'ın olduğu erken sosyalistler, hem de Karl Marx, klasik görüşün çoğu varsayım ve çıkarımının yanlış olduğu, kapitalist sistemin insanların mutluluğunu arttıracak ve sürekli kılacak sonuçlar vermediği görüşüne sahiptirler. Ayrıca, kapitalizmin yıkılması ve yerine daha adil bir sistemin getirilmesi görüşünü de kabul etmişlerdir.⁵³

Sosyalist ekonomik görüşün en önemli temsilcisi olan Karl Marx, kapitalizmin kendi içerisinde sonunu getirecek birtakım dinamiklere sahip olduğunu ve feodalizmin yerini aldığı gibi, komünizmin de kapitalizmin yerini alacağı düşüncesini savunmuştur. Marx, emeğini satan insanların kapitalizm sayesinde kendi doğalarına yabancılaştığını da iddia etmektedir.

Kapitalist sistemin, kârın düşmesi, tüketimin azalması ve aşırı üretimin gerçekleşmesi durumlarında krizlere sürüklenebileceğini ileri süren Marx'ın öngörülleri doğru çıkmış ve kapitalist sistem her üç nedenden dolayı zaman içinde krizlere girip çıkmıştır. Her krizin altında aşırı kâr hırsı bulunduğu için Marx'ın söz ettiği kârların

⁵¹M. Skousen (2005). *İktisadi Düşünce Tarihi*. (Çev: Mustafa Acar, Ekrem Erdem, Metin Toprak). (3.Baskı), Ankara: Adres Yayınları, s.151.

⁵²Skousen, a.g.k., 2005, 167.

⁵³M.B. Erdem vd., (2012). *İktisadi Düşünceler Tarihi*, s.98.

düşme eğiliminden söz edilebilir. Tüm bunlara rağmen kapitalizm, esnek yapısı sayesinde krizlerden çıkabilmiştir.

Sosyalist ekonomik görüşe Karl Marx dışında Friedrich Engel, Ludwig Feuerbach, Ernest Mandell, Oskar Lange ve Maurice Dobb gibi düşünürlerde önemli katkılarda bulunmuşlardır. Sonuç olarak, Marksist eleştiri kapitalist sistem tarafından içselleştirilmiştir ve bazı iyileştirici önlemler olarak sosyal devlet kavramının ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Bu şekilde çalışan nüfus asgari ücret garantisi, sağlık güvencesi, sendika kurma ve emeklilik garantisi gibi bazı hakları elde edebilmiştir.

2.4.3. Neoklasik ekonomik görüş

Devletin ekonomiye müdahalesini reddeden liberalizm doktrini, ekonomide dengenin kendiliğinden meydana gelmemesi sonucunda güçlü eleştirilere maruz kalmıştır. Piyasa ekonomisinin tam rekabet şartlarının oluşmaması, dışsal ve içsel ekonomilerin baskısı ve de kamusal mallar nedeniyle başarısızlığa uğraması literatüre *Piyasa Başarısızlığı Teorisi* olarak geçmiştir. Bundan dolayı Alfred Marshall ve Arthur Cecil Pigou gibi ekonomistler liberalizme yeni bir kimlik kazandırmak için klasik liberalizm anlayışına olumlu ve yapıcı şekiller vermek üzere neoklasik görüşün temellerini atmışlardır.

Neoklasik ekonomistler devletin ekonomiye müdahale etmesinin gerekli olduğunu fakat bu müdahalenin sınırlı düzeyde kalması gerektiğini savunmuşlardır. Sanayi Devrimi'nin olgunlaşmaya başladığı 1850'li yıllardan itibaren klasik ekonomik görüşe karşı ortaya atılan eleştirilerin yansıması olarak doğan neoklasik ekonomik görüş klasik düşüncenin aksine daha çok mikroekonomi üzerine yoğunlaşmıştır.

“Neoklasik görüş genel olarak, matematiksel analiz, rasyonalizm, piyasa ekonomisi, mikro inceleme, kısmi denge analizi, tımdengelim ve marjinal analiz tekniğini kullanmak gibi ilkeler üzerinde teorilerini inşa etmiştir.”⁵⁴

Neoklasik ekonomik görüş üretici ve tüketici gibi ekonomik aktörlerin kararlarını marjlar aracılığı ile verdiğini savunmaktadır. Buna göre, bireyler satın aldıkları mallarda hep bir önceki malın onlara sağladığı tatmin düzeyine göre hareket etmektedirler. Benzer şekilde, bir firma da üretimde kullanacağı girdiyi temin ederken bir birimin ne kadar getiri

⁵⁴Küçükkalay, 2019, a.g.k., 319.

sağladığını değerlendirmektedir. Sonuç olarak, son birim marjinal birim, bunun sağlayacağı fayda ise marjinal fayda olarak adlandırılmaktadır. Tüm bu kavramların açıklanmasını sağlayan kavram ise marjinal analiz olarak karşımıza çıkmaktadır.

Marjinal analiz, ekonomik karar süreçlerinin toplam değerlerle değil marjinal değerlerle açıklanmasını öngörmektedir ve klasik görüşten neoklasik görüşe geçişin en önemli faktörlerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Temel ilgi noktası da ekonominin iki önemli aktörü olan üretici ve tüketicilerin kararlarının ekonomik işleyiş üzerindeki etkilerini açıklamak üzerinedir.⁵⁵

Neoklasik teori daha çok mikroekonomi alanına yönelik gibi görünse de sonradan makroekonomi alanında da yaygın biçimde kullanılan birçok ekonomik aracın geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Günümüzde makroekonomide kullanılan birçok araç neoklasik teorisinin geliştirdiği araçların toplama uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır.⁵⁶

Neoklasik ekonomistler de kapitalist olarak kabul edilmektedir. Bazı noktalarda klasiklerle aynı görüşü paylaşımlarına rağmen onların düşüncelerinde katılmadıkları noktalar bulunmaktadır. Neoklasik ekonomi ana hatlarıyla tamamlandığı 1900'lü yılların ilk yarısında bugün bilinen adıyla mikroekonominin inceleme alanına ait iskelet oluşturulmuştur.⁵⁷

2.4.4. Keynesyen ekonomi anlayışı

Dünya ekonomik sisteminde uzun süredir egemenlik sahibi olan liberal anlayış 1929 yılında patlak veren Büyük Bunalım sonucunda klasik ve neoklasik yaklaşımların ciddi şekilde sorgulanmasıyla sonuçlanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'nın neredeyse tüm ülkelerinde işsizlik oranlarının rekor düzeyde artması, ülkelerin milli gelirlerinin azalması, ekonomilerinin küçülmesi ve karşılıklı ticaretin büyük ölçüde yapılamaması sonucunda serbest piyasa fikri geçerliliğini yitirmiş, piyasanın kendiliğinden denge durumuna gelmeyeceği ve dışarıdan müdahalenin şart olduğu fikri ileri sürülmüştür.

Kriz, ekonomiye devletlerin müdahalesiyle atlatılabildiği için 1929 Büyük Bunalımı Keynesyen yaklaşımın başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Mikro temelli

⁵⁵Erdem vd., 2012. **a.g.k.**, 115.

⁵⁶Eğilmez, 2020, **a.g.k.**, 115.

⁵⁷Küçükkkalay, 2019, **a.g.k.**, 318.

liberal anlayış etrafında şekillenen klasik ekonomik görüşün yerine, makro temelli ve de müdahaleci bir anlayışı savunan keynesyen ekonomik görüş hâkim olmaya başlamıştır.

Büyük bunalımın yoğun olarak yaşandığı 1929 ve 1933 yılları arasında, hayat standartları kötüleşmiştir. ABD’de endüstriyel hasıla %30’dan fazla düşmüş, ticari bankaların yaklaşık yarısı iflas etmiş, işsizlik oranı %25’in üzerine çıkmış ve hisse senedi fiyatları %88 oranında değer kaybına uğramıştır. Avrupa ve dünyanın geri kalan kısmı da benzer bir keşmekeş ile karşı karşıya kalmıştır.⁵⁸

En çok sanayileşmiş şehirleri vuran kriz, temelde ABD’de borsanın çöküşüne ithaf edilse de tarım ürünü fiyatlarında %60’a varan düşüşe, dünyada 50 milyon insanın işini kaybetmesine, küresel üretimin %40 ve dünya ticaretinin de %65 oranında azalmasına neden olmuştur.⁵⁹

Bahsi geçen dönemde John Maynard Keynes adlı iktisatçı 1936 yılında yayınladığı ‘İstihdam, Faiz ve Para Genel Teorisi’ adlı eserinde klasik ekolün kapsamlı bir eleştirisini yapmış, Büyük Bunalım gibi derin ekonomik krizler meydana geldiği zaman, piyasanın tek başına bu gibi durumların üstesinden gelemeyeceğini belirterek piyasayı kendiliğinden dengeye getiren bir mekanizmanın varlığını reddetmiş ve devlet müdahalesinin şart olduğunu vurgulamıştır.⁶⁰

1929 Büyük Bunalımının etkileri üzerine tasarlanan bu kitap o döneme kadar kesin doğru olarak kabul edilmiş olan klasik ekonomik görüşün temellerini sarsmıştır. Eserde Keynes, kapitalizmin doğası gereği istikrarsız olduğunu ve tam istihdamı sağlayan doğal bir eğilime sahip olmadığını ortaya atmıştır. Sonuçta, Keynes’in ekonomiye yaptığı katkılar ‘Keynesyen Devrim’ olarak literatürde yerini almıştır.

Büyük Bunalımdan sonra dünyanın büyük bölümünde müdahaleci piyasa sistemi, serbest piyasa sisteminin yerini almıştır. Böylelikle kamu kesimi de özel kesimin yanında üretime katılarak kamu iktisadi teşebbüsleri aracılığıyla mal ve hizmet üretmeye başlamışlardır. Üretim araçlarının mülkiyetinin özel kesimde olduğu kapitalizm ile bu araçların mülkiyetinin kamu kesiminde olduğu sosyalizmin bir karması olarak ortaya çıkan bu sisteme karma ekonomi adı verilmiştir.⁶¹

John Maynard Keynes’in felsefesi ortaya çıktığı dönem itibariyle geniş çevreler tarafından kabul edilmiştir. Bu yaklaşımın varsayımları ise, ekonominin kendiliğinden dengeye gelmeyeceği, temel olarak talepte meydana gelen yetersizlik sonucunda krizlerin

⁵⁸Skousen, a.g.k., 2005, 364.

⁵⁹Karagül, a.g.k., 2017, 192.

⁶⁰Erdem vd., 2012. a.g.k., 144.

⁶¹Eğilmez, 2020, a.g.k., 123.

ortaya çıkacağı, ekonominin eksik istihdam durumunda da dengeye gelebileceği, ücret katılıklarının piyasanın tam istihdama gelmesini engelleyeceği ve toplam üretim, gelir, tüketim, tasarruf, istihdam gibi kavramların merkeze alınmasıdır. Keynesyen görüşe hâkim çevreler, devletin ekonomiye müdahalesinin amaçlarını, kaynak kullanımında ve dağılımında etkinlik sağlayabilmek, ekonomik istikrarı sağlamak, büyüme ve kalkınmanın önündeki engelleri kaldırmak, ödemeler bilançosunu dengeye getirmek ve de servet ve gelir dağılımında adil bir düzen sağlamak olarak tanımlamışlardır. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere kullanılması gereken araçlar ise para ve kredi politikaları, maliye politikası, dış ticaret politikası, regülasyon ve düzenlemeler, kamu işletmeciliği (KİT) politikası şeklinde sıralanmaktadır. Keynesyen anlayışın bu varsayımlarından dolayı kapitalist sistemde o güne kadar egemen olan “bırakınız yapsınlar” felsefesi kökten sarsılmıştır.

Keynes, klasik ve neoklasik düşüncenin bazı kavramlarına karşı çıktığından sonra bir takım ana önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler; durgunluk dönemlerinde denk bütçe politikalarının izlenmemesi, refah dönemine kadar genişletici politikalar izlenerek faiz oranları düşük tutulması, devlet liberal politikalara körü körüne bağlı kalmadan gerektiği takdirde müdahalede bulunması ve korumacı önlemler alması şeklindedir. Tasarrufların geliri düşürücü etki göstermesi nedeniyle tüketim üretimden daha önemli hale gelmektedir ve bu nedenle de her arz kendi talebini değil, her talep kendi arzını yaratmaktadır. Son olarak, altın standardı esnek olmayan yapısı nedeniyle şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayamadığı için bu durum düzeltilmelidir.⁶²

Neoklasik ekonomistlerin ortaya çıkardığı mikroekonomi kavramının yanına makroekonomi ve müdahaleci devlet anlayışının temellerini atan Keynes, makroekonomi ve maliye teorisi gibi yeni çalışma alanlarının da doğmasına neden olmuş ve müdahaleci kapitalizm sisteminin teorik platformda meşruiyet kazanmasına katkıda bulunmuştur. Keynes’in ortaya çıkardığı en önemli yenilik müdahaleci bir kapitalist sistem anlayışı ile devletlerin ekonomik sistem içerisinde bulunmasıdır. Devletin ekonomide yer alması kamu maliyesi alanının doğmasına neden olmuştur. Kamu maliyesi ise kendi içerisinde bütçe, maliye politikası, vergi sistemi, uluslararası maliye, vergi hukuku gibi alt dalları meydana getirmiştir.

⁶²Küçükkalay, 2019, a.g.k., 399.

2.4.4.1. *Kamu işletmeciliği*

Keynesyen felsefe, devletin ekonomik sisteme müdahale etmesini savunmakta ve de bunu gerçekleştirmek için bazı politikalara ihtiyaç duymaktadır. Bunlardan biri olan *kamu işletmeciliği* ise her şeyden önce kamu yararını merkeze alarak ekonomik bir amacı yerine getirmek için kamunun tahsis ettiği kaynakları kullanarak belirli bir bedel karşılığında mal veya hizmet üreten, devletin ise yönetim, sermaye veya denetim şeklinde doğrudan veya dolaylı olarak üzerinde söz sahibi olduğu kurumların faaliyetleridir.

Ekonomik ve ticari nitelikteki bir kamu işletmesi, bir kanun veya kanunun verdiği yetkiye dayanılarak özel mallar üretmek üzere, ticari ve sınai alanda piyasa koşullarına göre çalışmak ve sosyal fayda/maliyet ilişkilerini de göz önünde bulundurmak amacıyla kurulan tüzel kişilikleri, idari ve mali özerklikleri bulunan, yönetiminde ve sermayesinde kamunun hâkim olduğu girişimlerdir.⁶³

Devletin ekonomik alanda varlığını hissettirmeye başlamasıyla birlikte ürettiği mal ve hizmetleri de çeşitlenmiştir. İlk zamanlar tam kamusal mal niteliğinde üretim gerçekleştiren devlet ilerleyen yıllarda yaşanan toplumsal ve ekonomik gelişmeler neticesinde girişim alanlarını arttırarak başka mal ve hizmetlerde üretmiştir. Devlet ile diğer idare ve kuruluşların da ekonomik hayatın içinde olması kamu işletmeciliğinin boyutunu genişletmiştir.⁶⁴

Kamu işletmelerinin durumu ekonomik nitelik taşıma ya da taşınamasına göre değişmektedir. Genel anlamda kamu işletmesi kavramı kullanıldığında ekonomik nitelik yönünün ağır bastığı söylenebilir. Ekonomik yönünün olmaması işletmenin kamu kurumu olmasını sağlar.⁶⁵

Esasen kamu işletmeciliği için yapılan tanımlamalara uymayan modeller de mevcuttur. Bu noktada hem tarihsel açıdan ilk kamu işletmeciliği uygulamaları hem de yöneticilerin kendi adına gerçekleştirdikleri faaliyetlere *kamu adına yapılan işletmecilik*, devletin doğrudan girişimde bulunduğu ve işletmeci olarak yer aldığı *kamu yönetim işletmeciliği*, devletin yönetim ve sermayesinde pay sahibi olduğu *kamu iktisadi işletmeciliği* ve de devlet ile özel sermayenin birlikte ortak girişimde bulunarak yönetim veya sermaye de çeşitli şekillerde ortaklıkta bulunduğu *karma iktisadi işletmecilik* yapıları uygulamada kendine yer bulmuştur.

⁶³C. C. Aktan (1987). *Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme*. İzmir: Arkadaş Matbaacılık.

⁶⁴Ö. Çetinkaya (2012). *Türkiye'de Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme*. (3. Baskı), Bursa: Ekin Yayınevi.

⁶⁵Çetinkaya, 2012, **a.g.k.**, 30.

1929 Büyük Buhranı sonrasında Avrupa ve ABD’de yaşanan ekonomik sıkıntılar devletin makro temelli bakış açısıyla sisteme dahil olmasının önünü açmıştır. Her ne kadar ülkeden ülkeye değişse de genel anlamda devlet, özel teşebbüse destek vermek ve öncülük etmek, önemli doğal kaynakları işletmek, kaynakların etkin kullanımını sağlamak, kamu hizmetlerini devam ettirmek, döviz kazanmak ve biriktirmek, istihdamı arttırmak, üretimi yükseltmek, gelir eşitsizliğini azaltmak, fiyat istikrarını korumak, ihracatı arttırmak, ülkelerin kendi kendine yeterliliğini geliştirmek ve ulusal güvenliği sağlamak gibi sosyal, ekonomik ve siyasi nedenlerden dolayı kamu işletmeciliği yapmış ve yapmaktadır.

Ekonomik ve ticari nitelikteki kamu işletmelerinin bazı özellikleri vardır. Bunlar; kanun veya kanunun verdiği yetkiyle kurulmak, ayrı bir tüzel kişilik sahibi olup özerk bir yapıyla kendi organları tarafından yönetilmek, mali özerklik sahibi olmak, devlet bütçesinin dışında özerk bütçeyle yönetilmek ancak devlet bütçesiyle kâr ve zarar aktarımı ilişkisinde bulunmak, faaliyetlerinde devlet kurumlarının tabi olduğu bazı kanunlara tabi olmak, muhasebe sisteminin devletinkinden ayrı olmak, devletle olan ilişkilerinde kamu, üçüncü kişilerle olan ilişkilerinde özel hukuk hükümlerine tabi olmak, parlamento denetimine tabi olmak, kâr amacının yanı sıra kamu hizmeti ve sosyal amaçta bulunmak şeklindedir.⁶⁶

Kamu işletmeciliği hükümetlerin teknokratlar tarafından gasp edilmesi, hesap verebilirlikte bir azalma veya demokraside bir düşüş değildir. Yönetimsel değişikliklerin bütün yaptığı, kamusal kararları alanlara daha fazla ve daha iyi bilgi sağlayarak kamusal faaliyetlerin daha etkin ve daha az masrafla yerine getirilmesidir. Son tahlilde, karar vericiler, haklı olarak yöneticilik denebilecek etkileşimli bir süreçte kamu hizmetleri ile çalışan siyasetçilerdir.⁶⁷

Kamu işletmeciliği gelişmekte olan ve gelişmiş bazı ülkelerde varlığını devam ettirmektedir. Bürokratik yapının gücü halen etkisini korumaktadır fakat istihdam ve hizmet sunma koşullarında çeşitli reformlara gidilmiştir. Devletin ekonomik alandaki rolüne karşı 1970’li ve 1980’li yıllarda başlayan ve de zaman içerisinde çeşitli şekillerde ortaya çıkan eleştirilere rağmen kamu işletmeciliği günümüzde sıkı bir şekilde

⁶⁶Çetinkaya, 2012, **a.g.k.**, 30-31.

⁶⁷O. E. Hughes (2014). *Kamu İşletmeciliği & Yönetimi*. (Çev: Buğra Kalkan, Bahadır Akın, Şeyma Akın), Ankara: BigBang Yayınları, s.190.

kurumsallaşmıştır. Fakat eskiye göre gelişmiş ve de gelişmekte olan ülkelerdeki payı ciddi şekilde azalmıştır.

2.4.5. Yeni klasik ekonomi görüşü

1970'li yıllarda ortaya çıkan stagflasyon, yani işsizlik ve enflasyonun aynı anda ortaya çıkması sonucunda Milton Friedman öncülüğündeki teorisyenler liberal piyasa ekonomisini savunarak devletin ekonomiye müdahalede bulunmamasını savunmuşlardır. Serbest piyasanın otoritesine, ekonomik serbestliklere, özel mülkiyete ve rekabete olan inanç bu ekolün temsilcileri tarafından devam ettirilmiştir. Friedman'ın çalışmaları Büyük Bunalım ve savaş sonrası dönemde paranın ve para politikasının gücünün etkili olduğunu göstermiştir.

Keynesyen teorinin para ve fiyatlar genel seviyesindeki değişiklikleri göz ardı eden analizlerine yönelik bir tepki olarak ortaya çıkan bu akım, Parasalcılar veya Monetarizm olarak adlandırılmıştır. Monetarizmin temel özelliği, klasik ekonomik anlayışın ‘‘paranın etkisizliği’’ öngörüsünü kabul etmesi ve Keynes'in uzun dönemi ihmal etmesini ve kamu müdahalelerini içeren politikaları eleştirmeleridir.⁶⁸

Zira Keynes'in Büyük Bunalım sonrası önerdiği politikalar büyük oranda enflasyona neden olmuştur. Devlet işsizliği gidermek için borçlanma ve kamu kesimi finansman açıklarını görmezden gelmiştir.

Monetarizmin kurucusu Milton Friedman, piyasanın kendiliğinden tam istihdamı sağlama ve insanların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine sahip olduğuna inanmıştır. İstikrarlı bir para politikası benimsenmesiyle birlikte Adam Smith'in kendi kendini düzenleyen piyasa ekonomisinin tekrar canlanacağına olan inanç sonucunda Milton Friedman ve diğer önemli teorisyenler klasik ekonomik anlayışa geri dönüşün ortaya çıkmasında önemli rol oynamışlardır.

Monetaristler, klasik teorinin ilke ve görüşlerini yeniden yorumlayıp güncelleştirerek, keynesyen ekonomik politikaların savunduğu yoğun devlet müdahalesine karşı çıkmakta, ekonomik liberalizmin ve piyasa sisteminin etkinliğini savunmaktadır. Onlara göre ekonomi istikrarlıdır ve kendi haline bırakıldığı zaman işsizlik ve enflasyon görülmemektedir. Ekonomide meydana gelecek istikrarsızlığın nedeni, ekonomiye dışarıdan ve maliye politikası araçlarıyla yapılan müdahalelerdir.⁶⁹

⁶⁸Erdem vd., 2012. a.g.k., 165.

⁶⁹http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/perakende_ao/temelekonomi.pdf (Erişim Tarihi: 22.09.2021)

Yeni klasik ekonomik felsefenin temel dayanağını rasyonel beklentiler teorisi oluşturmaktadır. Rasyonel beklentiler teorisinin temel yaklaşımı, piyasalar içerisinde rasyonel yani akılcı beklentilerin olduğu görüşü üzerine olmuştur. Bunun sonucunda kendi çıkarını korumak isteyen aktörler piyasalar hakkında her türlü bilgiye sahip olacak ve bu bilgileri kullanarak devletin politikalarına karşı önceden önlem almak suretiyle onları etkisizleştireceklerdir. Böylece teorinin ispatı ortaya atılmakta ve kamu müdahalelerinin gereksiz olduğu savunulmaktadır.

Bu teoriye göre, değişken unsurların gelecek zaman içerisinde alacağı düşünülen değerler üzerine yapılan beklentiler gelecekte alınacak olan değeri belirleyecektir. Bir başka deyişle beklentilere göre gerçekleşen eylemler, beklentilerin gerçekleşmesine neden olmaktadır.

Rasyonel beklentiler teorisi, ancak toplumun beklemediği zamanlarda ve beklemediği şekillerde uygulanacak bir politikanın çok kısa sürede etkili olacağını, zaman içerisinde bireylerin enformasyonu takip ederek beklentilerin değişmeleri halinde ise politikaların tekrar etkisiz kalacağını öne sürmektedir.⁷⁰

Yeni klasik ekonomi anlayış, keynesyen yaklaşıma karşı devrim olarak geliştirilmiş bir akımdır. Asıl olarak klasik iktisatçıların devlet müdahalelerinin kaldırılması, devletin ekonomideki rolünün minimum düzeye çekilmesi ve piyasanın kendi haline bırakılması biçimindeki görüşlerinin yeniden formüle edilmesiyle doğmuştur.⁷¹

2.4.6. Neoliberal ekonomik görüş

Sanayi ve finans kapitalizmi 1870'lerde 'Uzun Depresyon' olarak adlandırılan krizle uğraşırken sisteme yön veren klasik ekonomi modelinde bir değişikliğe gidilmemiştir. Neoklasik ekonomi yaklaşımı marjinal analiz yöntemiyle klasik modeli daha anlaşılabilir kılmaktan öteye bir katkıda bulunmamıştır. 1929 Büyük Bunalımı, bu krizden model değişikliği olmadan çıkılamayacağını anlaşılmaya yol açmıştır. Bütün sıkıntıları kendi kendine onaracağı düşünülen piyasa sistemi, krizi onarmak bir yana daha da büyütmüş, kapitalizmin kendisini toparlaması, işi piyasaya bırakmak yerine, devletin ekonomiye aktif müdahalesini öngören keynesyen yaklaşımın yaşama geçirilmesiyle mümkün olabilmektedir. 1930'lardan 1960'lara kadar keynesyen karma ekonomi yaklaşımı kapitalist dünyaya egemen olan yaklaşım olmuştur.⁷²

⁷⁰Erdem vd., 2012. **a.g.k.**, 181.

⁷¹Eğilmez, 2020, **a.g.k.**, 145.

⁷²M. Eğilmez (2018). *Değişim Sürecinde Türkiye*. (11. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.

1960'lı yıllardan itibaren keynesyen ekonomik görüşe yönelik ortaya çıkmaya başlayan eleştiriler 1970 ve 1980'li yıllarda geniş bir taban bulmuştur. Her ne kadar liberalizm kavramı ekonomiyle birlikte sosyal ve siyasal bir çevreye yayılmış olsa da neoliberalizm ekonomi ekseninde kalmıştır. Özü itibariyle klasik anlayıştaki bırakınız yapınlar felsefesinin yeniden yorumlanması olarak karşımıza çıkan ekonomik neoliberalizm, yeni ekonomik görüş felsefesiyle birlikte şekillenmeye başlamıştır.

Neoliberal ekonomik düşünce savunucuları esasen finansal ve ekonomik serbestleşme, özelleştirme, serbest ticaret, deregülasyon, kamu harcamalarının azaltılması, vergi oranlarının düşürülmesi, istikrarlı bir para politikası uygulanması ve dolayısıyla ekonomide kamu kesiminin etkisinin azaltılmasını benimsemişlerdir. Bu dönemde kamu kesiminin ağırlığının azalmasıyla birlikte özel sektör işletmelerinin önündeki kısıtlayıcı engellerin kaldırılması sonucunda oluşan ekonomik çevrede sistemin aksaklığa uğramadan işleyeceği anlayışı hâkim olmuştur. Neoliberal görüşlerin ilk uygulama alanları ABD'de Başkan Ronald Reagan, İngiltere'de ise Başbakan Margaret Thatcher yönetimidir.

Reagan ve Thatcher hükümetleri tarafından uygulanan politikalar birçok ülke ve devlet adamı için esin kaynağı olmuş, uygulanan bu neoliberal politikalar her ülke için takip edilecek bir model olarak önerilmiştir. Bu yeni ekonomi politikaları kısa sürede gelişmekte olan ülkelerde hızla yayılmıştır. Neoliberal politikalar gelişmekte olan ülkelere önerilirken bazı tespitlerden hareket edilmiştir. Bunlar; bir ülke ne kadar çok dışa açılırsa, büyüme oranının da o ölçüde yüksek ve kalıcı olacağı, kaynakların optimal dağılımı ve verimli kullanımının ancak serbest rekabetçi bir pazarda mümkün olacağı ve de rasyonel karar alan bireylerin davranışlarına müdahale edilmediği serbestçe hareket edebildikleri durumlarda kalkınmanın en yüksek düzeyde gerçekleşeceği şeklinde sıralanmıştır.⁷³

Neoliberal ekonomik politikalar *Washington Uzlaşması* olarak bilinen bazı ilkelerle genel çerçeveler çizmiştir. Bunlar, kamu harcamalarının eğitim, sağlık ve altyapı ile sınırlandırılması ve mali disiplinin sağlanması, her türlü müdahalenin kaldırılması, özel mülkiyet haklarının garanti altına alınması, vergi oranlarının düşürülerek tabana yayılması, faiz oranlarının serbestleştirilmesi, rekabetçi bir döviz kuru politikasının hayata geçirilmesi, dış ticaretin önündeki her türlü engelin kaldırılması, finansal serbestleşmenin her alanda mutlak olarak sağlanması, doğrudan ve dolaylı her çeşit yabancı yatırımların önündeki bütün

⁷³F. Başkaya (1997). *Kalkınma İktisadının Yükselişi ve Düşüşü*. Ankara: İmge Kitabevi.

engellerin kaldırılması, kamunun elindeki bütün iktisadi kuruluşların özelleştirilerek devlet kontrolünden çıkarılmasıdır.⁷⁴

Bu politikaların uygulanmasıyla hedeflenen ise, kamu kesiminin ekonomik sistem içerisindeki etki alanını zayıflatarak piyasaların yeni aktörlere açılmasını sağlamak olmuştur. 1980 sonrası hız kazanan neoliberal ekonomik uygulamalar sayesinde özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde son yıllarda yaşanan ekonomik ilerlemelerin en önemli etkenlerinden biri olduğu söylenebilir. Serbestleşen finansal hareketler neticesinde arz fazlasına konu olan yatırım faktörleri bu tip ülkelerin ekonomik sistemlerine girerek etkinlik alanlarını küresel boyutlara taşıyabilmiştir.

Neoliberalizm'in doruk noktası 1990'lı yılların başında küreselleşmeyle birlikte paraların dalgalanmaya bırakılması ve sermaye hareketlerinin dünya çapında serbestleştirilmesi olmuştur. 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren bunların tümü küreselleşmeyle birlikte yaşama geçirilmiş ve neoliberalizmin bütün önerileri sisteme egemen kılınmıştır.⁷⁵

Fakat, neoliberal anlayışla birlikte gevşetilen kurallar sistem içerisinde bir takım ahlak dışı durumların ortaya çıkmasına neden olmuş ve özellikle gelişmekte olan ekonomiler içerisinde sosyal hayata dönük farklılıklar meydana gelmiştir. Sonuç olarak, neoliberal felsefe 2008 yılında tarihin ilk küresel krizine girmiş ve sistemin çökmesi neoliberal politikaların doğru bir tercih olmadığı görüşünü ortaya çıkarmıştır.

2.4.6.1. Özelleştirme

Devletlerin yerine getirdiği görev ve sorumlulukların zaman içerisinde çeşitli fikir ayrılıklarına neden olması ve de nelerin devlet tarafından yapılıp nelerin yapılmayacağı konusu özellikle kriz dönemlerinde daha fazla tartışılmıştır. Modern dünya tarihi içerisinde ortaya çıkan büyük kriz durumlarında ve dönemlerinde bu yapının sosyal hayat içerisindeki rolünde çeşitli kırılmalar meydana gelmiştir.

Devlet mekanizması tarihin her döneminde neredeyse tüm toplumlarda ekonomik alanda farklı rollerde bulunmuş ve savaş, kriz, salgın hastalıklar vb. olağanüstü durumların meydana geldiği zamanlarda kendisine daha fazla ihtiyaç duyulmuştur. Benzer şekilde 21. yüzyıl da yaşanan iki büyük savaş, ekonomik sahnede beklentilerin artmasına neden olmuştur. Ancak devletin özellikle kamu işletmeleri aracılığı ile

⁷⁴Karagül, a.g.k., 2017, 196-197.

⁷⁵Eğilmez, 2018, a.g.k., 45.

faaliyetlerde bulunması sonucunda ciddi boyutta meydana gelen mali zararlar, verimsizlik ve rekabet edememe gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalması 1980'li yıllar itibariyle özelleştirme uygulamaları sayesinde çözüme kavuşturulmuştur.

Kavramsal olarak özelleştirmenin ilk kullanımı, Peter Ferdinand Drucker'ın 1969 yılında yayınlamış olduğu "Süreksizlik Çağı" adlı eserinde, devletin sınırlarını tartışmaya açarken yönetimleri kamuya ait olan işletmeleri ve sanayileri elden çıkarma anlamında kullanılmıştır.⁷⁶ Drucker devleti karar verme açısından başarılı bulurken alınan kararları uygulama noktasında aynı görüşe sahip değildir. Böylelikle hükümetlerin özelleştirme uygulamalarını hayata geçirerek karar alma ve hizmet sağlama mekanizmalarının birbirinden ayrılmasının doğru olduğunu ileri sürmektedir.

Her bir ülkenin farklı sosyal, politik ve ekonomik şartları olduğu için özelleştirmenin tanımı ve anlamı da değişebilmektedir.

Dar anlamdaki tanımlamayla özelleştirme faaliyetleri kamu iktisadi teşebbüsleriyle sınırlı tutulmaktadır. Konuya bu kapsamda yaklaşan uzmanlara göre bir KİT'in özelleştirmesinden söz edebilmek için sermayesinin en az %51'lik payının özel sektöre devredilmesi veya satılması gerekmektedir. Daha geniş anlamıyla özelleştirme, kamuya ait mal varlığının ya da para ile ölçülebilen kamu kaynaklarının özel mülkiyete aktarılması olarak tanımlanmaktadır. En geniş tanımında, devletin ekonomik faaliyetlerini ortadan kaldıran düzenlemeler de özelleştirme kapsamına alınmaktadır.⁷⁷

Bu bağlamda özelleştirme kavramının içerisinde aşağıdaki dört unsur yer almaktadır:⁷⁸

- Kamu teşebbüslerinin mülkiyetinin ve yönetiminin kısmen veya tamamen özel kesime devredilmesi,
- Mal ve hizmet üretimindeki kamusal tekellerin kaldırılması,
- Kamu sektöründe finansmanı sağlanan mal ve hizmetlerin üretiminin özelleştirilmesi,

⁷⁶S. Soyocak Özalp (2011). Peter Ferdinand Drucker'ın Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 3 (2). s. 160. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sobiadsbd/issue/11352/135657> (Erişim tarihi: 12.10.2021).

⁷⁷C. Yavilioğlu, G. Delice ve O. Özsoy (2010). *Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif*. Ankara: T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Yayını. s.16.

⁷⁸N. Falay (1994). Özelleştirme Yöntemleri ve Sorunlar, içinde *Özelleştirme Tartışmaları*, Yayına Hazırlayan: Aykut Polatoğlu, İstanbul: Bağlam Yayınları, s.21-39'dan aktaran C. Yavilioğlu, G. Delice ve O. Özsoy (2010). *Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif*. Ankara: T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Yayını. s.16

- Kamu sektörü tarafından üretilen mal ve hizmetlerin finansmanının özelleştirilmesi.

Özelleştirme sonucunda devletin ekonomik alandaki etkinliklerinin en az düzeye getirilmesiyle birlikte bu faaliyetleri özel sektörün dinamizmiyle gerçekleştirerek buradan elde edilen tasarruflar devletin asli görevlerinde kullanılmaktadır. Bu şekilde kamu harcamaları azalmakta ve kaynakların etkin kullanımı sağlanmaktadır. Diğer taraftan işletmelerin verimlilik ve performanslarının artması sonucunda uluslararası rekabet gücünün ön plana çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Topluma sunulan mal veya hizmette çeşitlilik sağlanarak, kamu borç stoku gerilemekte ve makroekonomik göstergeler üzerinde olumlu yansımalar ortaya çıkmaktadır. Özelleştirme uygulamalarıyla amaçlanan şey, devleti sahibi olduğu üretim birimlerinin maliyetlerinden kurtararak, düzenleyici, denetleyici ve teşvik edici fonksiyonlarının etkin kullanılmasını sağlamaktır. Özelleştirme açısından önemli olan özel sektöre devredilmesi gereken mal veya hizmetlerin neler olacağı şeklindedir. Uygulama ise ağırlıklı olarak özel mal üretimi yapan kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi şeklindedir.

1980'lerin başı itibarıyla kamu teşebbüsü araçlarının popülaritesi düşmeye başlamış, buna paralel olarak devletin ekonomik rolüne ilişkin sorgulamalar da yapılmıştır. Birleşik Krallık'ta görülen özelleştirme başarısının ardından birçok gelişmekte olan ülke, 1980'lerde özelleştirmeye gitmiştir. Birçok gelişmekte olan ülkede özelleştirme devam ederken özel sektörün yetersiz sermaye veya yetersiz uzmanla sorunlarını çözmesi zor görünmektedir.⁷⁹

Tarihsel olarak ele alındığında keynesyen politikaların sorgulanarak yeni çıkış yollarının aranması, Berlin duvarının yıkılarak soğuk savaşın sona ermesi, merkezi ekonomilerin yerini piyasa ekonomilerine bırakmasına ek olarak özelleştirme uygulamalarının hayata geçirilmesinin en önemli nedeni toplumsal refah düzeyinin artırılması ve kaynak kullanımının en verimli hale getirilmek istenmesidir. İnsanların ihtiyaç duyduğu refah düzeyini sağlamak için ortak kullanılan mal ve hizmetlerin sağlanmasında devletten bunları üretmesi beklenmektedir. 1970'li yılların sonu itibarıyla devletin refahı sağlayacak mal ve hizmetlerin üretiminde yeterli gelmediği düşüncesi tartışılmış ve çözüm olarak regülasyon, deregülasyon ve özelleştirme uygulamaları ortaya atılmıştır. Ekonomik gelişmelerin yanı sıra teknolojik ilerlemeler özel sektörün pek çok üretim alanına girmesi ve devletin bürokratik yapısı gereği gelişmelere fazla uyum

⁷⁹Hughes, 2014, a.g.k., s.528.

sağlayamaması sonucunda kamu işletmelerinde kullanılan kaynakların etkinlik sorunu başlamıştır. Diğer taraftan kamu işletmeleri üzerinde oluşan politizasyon sorunu da özelleştirme uygulamalarının hayata geçirilmesinin nedenlerinden biridir. Özelleştirme faaliyetleri gelişmekte olan ülke ekonomileri için ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü uluslararası kalkınma kuruluşları ve uluslararası finans kuruluşları kamu işletmelerinin devlet bütçesi üzerinde borç baskısı oluşturduğunu ve bu borcun sürekli olarak arttığını vurgulamaktadır. İşte bu şartların bir araya gelmesi özelleştirme uygulamalarını kaçınılmaz kılmıştır.

Devletlerin uyguladığı özelleştirme uygulamalarının ekonomik, mali, sosyal ve siyasi amaçları vardır. Ekonomik amaçlar; ekonomik yapının etkinlik ve verimliliğini arttırmak, piyasa ekonomisini geliştirmek, sermaye piyasalarını güçlendirmek ve tasarrufları değerlendirmek, yabancı sermayeyi ülke içine teşvik ederek döviz gelirlerini arttırmak ve sermayenin tabana yayılmasını sağlamaktır. Mali amaçlar; devlete gelir sağlamak, kamu borçlanma gerekliliğini azaltmak ve devlet işletmelerini zarardan kurtarmaktır. Sosyal ve siyasi amaçlar ise; mülkiyet ve sermayenin tabana yayılmasını sağlamak, gelir dağılımını adil hale getirmeye hizmet etmek, sendikaların kamu üzerindeki baskısını azaltmak, demokrasiyi geliştirmek, devleti küçültmek ve yeni iş sahaları oluşturmaktır.

Fayda ve sakınca bakımından ele alındığında ise özelleştirme uygulamaları şu şekilde açıklanabilir. Özelleştirmenin faydaları;⁸⁰

- Özelleştirme sayesinde mal ve hizmetlerin üretimi serbestleşeceği için politik müdahalelerden kurtulan ekonomide etkinlik ve verimlilik artacaktır.
- Özelleştirme, sermayenin tabana yayılmasına yardımcı olacağından gelir dağılımında düzenleyici rol oynamaktadır.
- Zamanla açık veren kamu işletmelerinin hazineye yük olması ortadan kalkmaktadır. İşletmelerin kar etmeye başlamasıyla birlikte elde edilen vergi geliri de artmaktadır.

⁸⁰Çetinkaya, 2012, a.g.k., 106-107.

- Devletin kaynaklarını ve zamanını iktisadi nitelikteki işler yerine halkın öncelikli gereksinimlerine yönelik alt yapı yatırımlarına ayırması sağlanacaktır.
- Özelleştirilen işletmeler ve hizmetler sonucunda ülkeye yabancı yatırımcıların ve teknoloji transferinin girilmesi hızlanarak rekabet, karlılık, yatırım, istihdam ve vergi artışı sağlanacaktır.
- Özelleştirmeye birlikte proje yapan, finansman sağlayan, üreten ve denetleyen kamu anlayışı yerini sadece denetim görevini yerine getiren hizmetin daha iyi sunulmasını sağlayan bir kamusal yapıya bırakacaktır.

Özelleştirmenin sakıncaları;⁸¹

- Devlet işletmelerinin ve sunulan hizmetin özelleştirilmesi ile istihdam seviyesi kısa dönemde düşmektedir. Hizmetlerin sunumunda ise kamu, söz konusu hizmeti üretemeyeceğinden o hizmetin üretiminde çalışanlar başka hizmetin üretimine kaydırılıp emekli olmaları beklenecek ancak o hizmetin sunumu için yeni çalışanlar alınmayacaktır. Sonuçta istihdam alanı olma özelliği olan kamuda istihdamda düşüş yaşanacaktır.
- Özelleştirme ile rekabet ortamı yaratılmaz ise özelleşen monopollerin tüketici istismarına neden olması söz konusu olacaktır.
- Devlet işletmelerinde özelleştirmenin blok satış şeklinde yapılması mülkiyetin ve sermayenin tabana yayılmasını engellemekte dolayısıyla gelir dağılımı bozulmaktadır.
- Özelleştirme de devlet işletmelerinin ürettiği mal, üretim kapasitesi, satış hacmi gibi büyüklükler göz önüne alınmayabilir. Bunların yerine işletmelerin menkul veya gayrimenkulleri dikkate alınarak talep olabilir. Bu durumda işletmeyi satın alan özel sektör bir süre sonra kuruluşu kapatarak gayrimenkullerini yüksek fiyattan satabilir veya kiraya verebilir.
- Devletin özelleştirdiği mal ve hizmetlerin üretim iznini alan özel sektör ekonomik açıdan karlı olmayan alanlara yatırım yapmayabilir.

⁸¹Çetinkaya, 2012, a.g.k., 107-108.

2.4.6.1.1. Özelleştirmenin teorik çerçevesi

Devletin küçülmesi yani özelleştirme uygulamaları esas itibariyle liberal felsefeye dayandırılmaktadır. Liberal perspektif, devletin yapması gerekenden daha fazla mal ve hizmet üretimini ortaya koyduğunu, bu durumda gücü tek bir merkezde topladığını ileri sürmektedir. Merkeziyeti ortadan kaldırmak için devletin gücünün kısımlara ayrılarak farklı birimler arasında dağıtılması özelleştirme içerisinde savunulmaktadır.

Devletin üretim faaliyetlerinin sonucunda yüksek maliyetler ortaya çıkmakta ve kamunun sahibi olduğu varlıkların yüksek fiyattan alıcılara satılması gerekmektedir. Kâr eden kamu işletmeleri bu şekilde daha etkin yönetilerek maliyetler düşürülecek, sonunda kamu yararına olacak hizmetler daha etkin ve verimli bir biçimde üretilebilecektir. İşte özelleştirme için kabul edilmiş olan temel çıkarımın bu olduğu varsayılmaktadır. Ancak özelleştirme uygulamalarına karşı çıkanlar için ise uygulamaların yeni maliyetler doğurduğu, hakkaniyet, kalite ve hesap verilebilirlik gibi değerlerden uzaklaşabileceği ileri sürmektedirler. Aynı zamanda kamu işletmelerinin yeniden tasarlanarak performanslarının arttırılabileceğini savunurlar.

Özelleştirme reformlarının kuramsal altyapısı içerisinde ekonomik olguların daha fazla ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu alanda Vekalet Teorisi, Yönetim Yaklaşımı, Kamu Tercihi Teorisi, Mülkiyet Hakları Teorisi ve İşlem Maliyetleri Okulu öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar ekonomik süreçleri ele almasının yanı sıra gücün tekrardan dağılımı gibi ekonomi dışı alanlarda da öne çıkmaktadır.

Vekalet teorisine göre, mülkiyet sahibi ve kontrol edenler birbirinden ayrıdır. Vekalet eden ve vekalet veren arasındaki bir sözleşmeye istinaden vekil yükümlülüklerini yerine getirir. Fakat vekalet veren ile vekil arasındaki çıkarlar farklı olduğu için kontrol amacıyla izleme yapılması gerekmektedir. Vekalet teorisi vekilin yükümlülüklerini yerine getirmekten kaçınma davranışının nasıl önlenebileceğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşıma göre kamu işletmelerindeki yöneticiler politikacıların atadıkları temsilciler olduğu için alınan kararlarda politik etkenler ön plana çıkmakta ve de kâr maksimizasyonu göz ardı edilmektedir. Bu sebeple özelleştirme faaliyetlerinin uygulaması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Yönetim yaklaşımında ise, kamu işletmelerinin denetim zayıflığı ve bunun nedenleri ele alınmıştır. Bu işletmeler herhangi bir özel teşebbüs gibi faaliyet

göstermediği ve hisse sahibi olan devlet mekanizması işletme performansını yeteri kadar denetleyemediği için etkinlik ve verimlilik tartışmaları ortaya çıkar. Diğer taraftan kamu işletmelerinin borçları yöneticileri disipline etmez ve böylece ortaya çıkan borçlar kamu borcu niteliği kazanır. Oysa verimli yöneticiler nakit akışlarını rasyonel bir şekilde kontrol ederek işletme performansını arttırmırlar. Aksi yöndeki yöneticiler ise sermayenin başka alanlara kaçışına neden olur. Dolayısıyla özelleştirme kavramı yeniden tartışılır hale gelmektedir.

Kamu tercihi teorisi, ekonomik kaynakların politik karar alma süreçleriyle ilgilenmektedir. Kamu ekonomisi içerisinde *devletin başarısızlığı* kavramı bulunmaktadır. Bunun nedeni politik karar alıcıların uyguladığı davranışlar neticesinde etkin olmayan ve adaletsiz sonuçların ortaya çıkmasıdır. Kamu ekonomisinin başarısızlığa uğramasının nedeni devletin aşırı büyüklüğüdür. Yani, politik süreçlerde kendi çıkarını kollayan bireyler, seçmenlerin bilgisizliği, çıkar gruplarının rant faaliyetleri gibi nedenlerden dolayı devlet harcamalarını arttırmakta ve bunun sonucunda devlet büyümektedir. Dolayısıyla bu teorinin temel dayanağı insanların kendi çıkarlarını ön plana çıkarmasıdır.

Mülkiyet hakları teorisi ise, kamu işletmelerinin özel sermayenin kontroölünde olması durumunda yüksek kârlılık ve etkinlikle faaliyetlerini gerçekleştirebileceklerini savunmaktadır. Tüm sorumluluk yönetici kesimde olduğu için alınan kararlar daha dikkatli olacak ve teşebbüs daha iyi izleneceği için verimsizlik ortadan kalkacaktır. Mülkiyet hakları yaklaşımı genel olarak kamu sektöründeki etkisizliklere odaklanmakta ve kamu ile özel sektör arasındaki etkinlik farkını da mülkiyetin temeline dayandırmaktadır. Dolayısıyla teorinin odaklandığı konular öncelikle mülkiyet haklarının kimlere verileceği ve nasıl kullanılacağı üzerinedir.

Özelleştirme teorisinin dayandırıldığı son yaklaşım olan işlem maliyetleri okulu, ekonomik faaliyetler içerisindeki eksik ve asimetrik bilgi durumlarından dolayı belirsizlik ve risk faktörlerini ön plana çıkarmıştır. Devlete ait kurumların riskleri azaltıp, işlem hızını arttırdığı durumlarda iyi çalışması beklenir. Ancak kamu mülkiyetinin yapısı belirsizliklere sahip olduğu için devlet teşebbüsleri etkisiz çalışmaktadır. Teoriyi savunanların yaptığı çalışmalara göre kamu işletmelerindeki etkinlik kayıpları oldukça fazladır ve bunu ortadan kaldırmak için değişikliklere gidilmesi gerekmektedir. Ancak kamuda yer alan bürokratik süreçler ve katı kurallar bu değişikliklere müsaade

etmemektedir. Dolayısıyla mülkiyeti kamuda olan işletmelerin kâr etmek veya hissedarların menfaatlerini gözetmek gibi amaçların dışında da kullanılmaktadır. Yani hükümetlerin uyguladıkları politikalar kamu işletmelerinin etkinliğini azaltabilmekte ve bu durumdan çıkabilmenin yolunun da özelleştirmeler olduğu savunulmaktadır.

Sonuç olarak, özelleştirme hareketlerinin kuramsal temelleri ele alındığında ağırlıklı olarak ekonomik faaliyetler öne çıkmaktadır. Ancak diğer taraftan gücün yeniden dağılımı ve hükümetlerin politik amaçları da özelleştirmenin teorik çerçevesinde ele alınmıştır. Ağırlıklı olarak vurgulanan iki önemli uç birbirini tamamlar niteliktedir. Buna göre; kamu işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirirken etkin olması veya olmamasının yanı sıra hükümetlerin fiili olarak yerine getirdiği rollerin karşılıklı tartışılması özelleştirme uygulamalarında teorik yaklaşım oluşturmaktadır. Özelleştirme uygulamaları bir ekonomide işlerin iyi gitmesi için başlı başına yeterli görülmemektedir. Gerçekleştirilen uygulamalarla beraber ülkenin ekonomik yapısının da kapsamlı bir değişikliğe uğraması gerekir ve bunun da özelleştirmenin beklenen çıktılarına ulaşmak için gerekli olduğu düşünülmektedir. Özelleştirme üzerine yapılan çalışmaların çoğu rekabetçi ve tekelci yapılanmaların olduğu sektörlerde kârlılık ve verimliliği arttırmaktadır.

2.4.6.1.2. Özelleştirme yöntemleri

Özelleştirme uygulamalarını hayata geçirecek olan hükümetler için alınması gereken en önemli kararlardan birisi, kamu işletmelerinin özel işletme statüsüne nasıl alınacağı konusudur. Yöntemin belirlenmesinde yasal yükümlülükler, piyasa şartları, yatırımcı beklentileri gibi çok farklı durumlar göz önünde bulundurulmaktadır. Kullanılan özelleştirme yöntemleri ülkeler arasında çeşitlilik göstermekle birlikte uygulamada en fazla öne çıkan yöntemler aşağıda açıklanacaktır.⁸²

Yönetimin özelleştirilmesi

Mülkiyetin kamuda kaldığı ve işletmeciliğin ise özel sermaye tarafından yapıldığı özelleştirme yöntemleri bu sınıflandırmaya girmektedir.

⁸²Özelleştirme yöntemlerinin sınıflandırılmasında S. Yaşar'ın "Türkiye'de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi" ve C. Yavilioğlu, G. Delice ve O. Özsoy'un "Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif" adlı yayınları referans alınmıştır.

İhale yöntemi

Literatürde dış kaynak kullanımı olarak da adlandırılan bu yöntemde daha önce bir kamu kuruluşunun yerine getirdiği bir faaliyet, ilgili kuruluş tarafından ihaleyle özel kesime yaptırılmaktadır. Mülkiyet devri söz konusu değildir. Burada ilgili kamu kuruluşu, hizmeti kendi örgüt ve personeli aracılığıyla yürütmek yerine, özel firmalara yaptırmak yoluna gitmektedir. Özellikle yerel yönetim hizmetlerinin özelleştirilmesinde en çok kullanılan yöntem budur.⁸³

İhale yöntemiyle yapılan özelleştirmelerde bir mal veya hizmetin kısmi veya tamamen üretilmesi için özel firmayla sözleşme yapılmaktadır. Asıl hedeflenen maliyetlerin azaltılmasıdır. Bunun yanında sağlanan hizmet ve üretilen malların kalitesinin de artması beklenmektedir. Uygulamada devletlerin uygun gördüğü ve sıklıkla tercih ettiği bir yöntemdir.

Yönetim devri modeli

Yönetim devrinde, özelleştirilmesi düşünülen devlet işletmelerinin yönetimleri, yapılan bir sözleşme ile özel kesime verilmektedir. Devlet kuruluşun yönetimine karışamaz, ancak sözleşme hükümleri uyarınca yöneticinin faaliyetlerini denetleyebilir. Yönetici kamu kuruluşuna hizmet verir. Tüm finansal ve ticari riskler kamu kuruluşuna aittir. Yönetim şirketine, yönetim sözleşmesinde belirtilen ücret ödenir, ayrıca kârdan pay alması sağlanabilir. KİT'lerin veya kamu yararına çalışan kuruluşların daha az etkin yönetildikleri düşünüldüğü için bu yönetime başvurulmaktadır.⁸⁴

İmtiyaz devri yöntemi

Franchising ismiyle de adlandırılan imtiyaz devri yöntemi, belirli bir dönem için mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtım hakkının tek bir üreticiye veya işleticiye verilmesi uygulamasıdır. Bu uygulama, piyasanın doğal tekel olduğu veya hükümetin hasıla ve fiyat üzerindeki kontrolü elinde tutmak istediği durumlarda özelleştirme için uygun bir araçtır.⁸⁵

Devletin özel sektöre belirli bir alanda özel bir hak veya ayrıcalık verdiği bu sistem içerisinde üretim finansmanının bir kısmı veya tamamı kamu tarafından karşılanıp, mal

⁸³B. Seven (2001). *Legal Aspects of Privatisation: A Comparative Study of European Implementations*, USA: Dissertation.com, s. 24'ten aktaran C. Yavilioğlu, G. Delice ve O. Özsoy (2010). *Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif*. Ankara: T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Yayını, s.54.

⁸⁴Yavilioğlu, Delice ve Özsoy, 2010, **a.g.k.**, 56.

⁸⁵S. Domberger ve J. Piggott (1994). *Privatization Policies and Public Enterprise: A Survey, Privatization & Economic Performance* içinde, (Ed: B. Matthew, J. Kay ve C. Mayer), New York: Oxford University Press, s. 57'den aktaran C. Yavilioğlu, G. Delice ve O. Özsoy (2010). *Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif*. Ankara: T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Yayını, s.57.

ve hizmet üretimini özel sektör yapmaktadır. İmtiyaz sahibi olan özel sermaye sözleşme süresince görevi yürütmektedir. Bunun yanı sıra devlet mal ve hizmetlerin üretim düzeyini ve fiyatlarını belirleyebilir.

Kiralama yöntemi

Kamu işletmelerinin kullanımının bir bütün halinde ya da bunlara ait mal veya hizmet üretim birimlerinin ayrı ayrı özel sektöre belirli bir sürede belirli bir kira karşılığında bırakılmasıdır. Bu teşebbüslerin belirli süreler sonunda kiracı veya işletmeci şirketler tarafından satın alınması, yani özelleştirilmesi öngörülmektedir. Özellikle verimli çalışmayan, mali yapıları güçsüz olan işletmelerin ve üretim birimlerinin bu şekilde verimliliklerinin artırılarak özelleştirmeye hazır hale getirilmeleri amaçlanmaktadır.⁸⁶

Yatırımcı çekmenin zor olduğu alanlarda tercih edilen kiralama yönteminde özel işletme, operasyonel riskleri ve işletme idame faaliyetlerini üstlendiği için maliyetlerin azaltılması konusunda daha dikkatli davranmaktadır. Uygulamada en çok görülen kullanım yerel yönetimlerin makine ve araçlarını özel şirketlere kiralaması şeklindedir.

Mülkiyetin özelleştirilmesi

Mülkiyeti kamu kesimine ait taşınır ve taşınmazların özel gerçek ve tüzel kişilere bir bedel karşılığı satılması işlemidir.

Varlık satışı

Kamu işletmesine ait mal varlıklarının konu edildiği bu yöntemde satışın konusu ne işletmenin kendisi ne de üretim birimleridir. Satışın konusu; arsa, arazi, bina şeklindeki taşınmazlar, yarım kalmış tesisler ve makine gibi taşınır mallardır. Bu yöntemde üretim birimleri ön planda tutulup ihtiyaç fazlası varlıkların satışı ayrı yapıldığı için hem gerçek değerlerinden satılmaları sağlanmakta hem de kuruluşların bu varlıklar için satın alınmasının önüne geçilmektedir.⁸⁷

Blok satış

Kamu işletmelerinin aktifleri blok halinde kısmen veya tamamen satışa arz edilmektedir. Devredilen hisseler genellikle şirkette yönetimin kontrolünü sağlayan büyüklükte olmaktadır, fakat yönetimde kontrol hakkı vermeyen blok hisse satışları da yapılabilmektedir. Satış bir ya da daha fazla şirkete gerçekleşebilir. Tam özelleştirme, mülkiyet ve kontrolün %100'ünün özel bir alıcıya ya da alıcılara transferidir. Kısmi satışlarda

⁸⁶Yavilioğlu, Delice ve Özsoy, 2010, **a.g.k.**, 58.

⁸⁷Çetinkaya, 2012, **a.g.k.**, 110.

bu oran daha az olup, tek bir alıcıya yönelik satışların yanı sıra herhangi bir açık arttırma ya da ihale süreci kanalıyla yürütülen satışlar da kapsama girmektedir. Bu yöntemin en önemli avantajı ise özelleştirmenin çabuk gerçekleştirilmesidir. Diğer taraftan bu tür özelleştirmelerin mülkiyetin ve sermayenin tabana yayılmasını engellediği ve gelir dağılımını olumsuz etkilediği yönünde bir kabulde söz konusudur.⁸⁸

Hisse senedi yöntemiyle satış

Sermaye piyasalarının olduğu yerlerde yapılması daha kolay olan bu yöntemde ilk olarak kamu işletmesinin sermayesi paylara bölünerek sermaye şirketi yapısı oluşturulmaktadır. Bu haliyle işletmenin hisse senetlerinin bir kısmı veya tamamı satışa konu edilebilir.

Hisse senediyle satış yöntemi ya hisse senetlerinin doğrudan halka arzı, ya da borsalarda hisse senetlerinin satışı şeklinde olur. Halka arz dünyada en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Özelleştirilecek olan teşebbüsün hisse senetleri nama veya hamiline yazılı olarak doğrudan halka arz edilir. Hisseler için ya bir tavan fiyat tespit edilir ve ihale yoluna başvurulur veya hisseler sabit bir fiyatla halka arz edilir. Uygulanması zor yöntemlerden biri olan halka arz, mülkiyetin yaygınlığını sağlamanın ve sermaye piyasalarını geliştirmenin de en önemli araçlarından biridir. İkinci durumda hisse senetleri borsada bankalar dahil aracı kuruluşlar kanalıyla satışa sunulur. Bu tür özelleştirmelerin başarısı için sermaye piyasalarının kapsamlı bir özelleştirmeyi kaldırabilecek derinliğe sahip olmasının yanı sıra halkın yeterli alım gücüne sahip olması da önemlidir.⁸⁹

Altın hisse yöntemiyle satış

Altın hisse, devlete ayrıcalıklı bir mülkiyet hakkı verir. Bu ayrıcalıklı mülkiyet hakkının amacı; genel olarak şirketin hisselerinin devletin istemediği kişi ya da kuruluşların eline geçmesini güvenlik nedeniyle engel olmak ya da şirketin özelleştirmesinin ardından faaliyet konusunun değiştirilmesini önlemektir.⁹⁰

Devlet belirli isteklerini, özelleştirme sonrasında da sürdürmek isterse, ticaret hukuku hükümleri çerçevesinde şirket kontrolünü sağlayabilmek için, şirket hisselerinin küçük bir kısmını satması, kontrolü sağlayacak büyük oranda hisseyi koruması gerekmektedir. Özelleştirme uygulamaları açısından bu durum, hisselerin özel sektöre tamamının devrini engeller. Bu nedenle, alternatif bir uygulama geliştirilmiş ve özelleştirme uygulamaları için *altın hisse* kavramı ortaya çıkmıştır.⁹¹

⁸⁸Yavilioğlu, Delice ve Özsoy, 2010, **a.g.k.**, 52-53.

⁸⁹Yavilioğlu, Delice ve Özsoy, 2010, **a.g.k.**, 53.

⁹⁰B. McBeth (1996). *Privatisation: A Strategic Report*. London: Euromoney Books, s.41'den aktaran S. Yaşar (2007). *Türkiye'de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.65.

⁹¹S. Yaşar (2007). *Türkiye'de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Blok satış veya halka arz yöntemlerinin her ikisinde de uygulanabilen altın hisse yöntemi, kamu işletmesi üzerindeki devlet hisselerinin tamamen elden çıkması durumunda dahi devlete şirketin yönetimine müdahale hakkı tanımaktadır. Yürürlüğe girmesi için şirket ana sözleşmesinde düzenleme yapılması gereklidir. Süreli veya süresiz şekillerde olarak uygulama alanı bulan altın hisse, süreli olması durumunda sürenin bitiminde normal hisseye dönüşmektedir. Bu hisse nominal bir değere sahip olmadığı gibi ayrı bir sınıflandırma ile şirket sermayesi içinde gösterilir. Aynı zamanda ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte özelleştirilecek kamu işletmeleri için bazı yasal düzenlemeler ile stratejik öneme sahip olduğu düşünülen kamu işletmelerinin tamamen kontrolden çıkmaması için kanuni zorunluluk çerçevesinde altın hisse oluşturulmaktadır.

Altın hissenin devlete müdahale hakkı tanıdığı konular; şirketin yönetim kurullarında devletin temsil edilmesi, istihdam politikaları, stratejik yatırım kararları, üst yönetimde görevlendirilecek kadroların belirlenmesi, yeni hisse senedi ihracı, şirkete ait varlıkların satışı veya yeni varlık alımları, yerli veya yabancı ortaklıklara dair alınacak kararlar şeklinde sınıflandırılabilir.

Finansmanın özelleştirilmesi

Vatandaşlara verilmesi gereken bazı kamu hizmetleri için gereken finansman ihtiyacının devlet kontrolünde olmak şartıyla tamamen veya kısmen özel sermaye tarafından sağlanması finansmanın özelleştirilmesi olarak kabul edilmektedir.

Yap – işlet ve yap – işlet – devret yöntemi

Yap – işlet yöntemi daha çok kamu alt yapı yatırımlarının devletin belirlediği koşullar altında özel sektöre yaptırılıp işletme hakkının verilmesidir. Üretilen mal veya hizmetler devletin belirlediği şartlar altında gerçekleşmekte olup bazı durumlarda devlet özel firmaya ödeme garantisinde de bulunabilmektedir.

Yap – işlet – devret yöntemi, özel şirket veya şirketlere imtiyaz verilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Yatırım finansmanı imtiyaz verilen şirket tarafından sağlanmaktadır ve yatırımcıya belirli bir süre boyunca o alanda işletme hakkı tanınmaktadır. İşletme süresi boyunca üretilen mal veya hizmetlerden yararlanarlardan bedeli alınmak şartıyla yatırımcıya gelir sağlanır.

Ortak girişimler

Yeni yatırımlara ihtiyaç duyan kamu işletmeleri, zaman zaman üretime girmek isteyen yerli ve yabancı işletmelerle birlikte bu yatırımları yapma yoluna gidebilirler. Sistemin esasını özel sektörle sözleşme yapmaktan çok, özel şirketlerle ortaklık kurmak oluşturmaktadır. Taraflar ortak bir ticari hedef ile ortaya çıkan kârları, zararları ve diğer riskleri paylaşmayı kabul etmektedirler. Kamu kuruluşları ya doğrudan bir ortak girişim grubuna taraf olurlar ya da kurulacak yeni bir şirket ile ortaklığa katılabilirler.⁹²

Ortak girişimler, özelleştirilen kamu işletmeleri üzerinde devlete etkinlik hakkı da tanımaktadır. Ülke içinden veya dışından yerli ve yabancı sermaye sahipleriyle kurulmaktadır. Uygulamada daha çok kamu – özel iş birlikleri adıyla devletin ve özel sektörün çeşitli kombinasyonlarla faaliyetlerde bulunmasıdır.

Serbestleştirme

“Özel sektörün faaliyeti yasalarla sınırlandırılmış ve sadece devletin faaliyet gösterdiği alanlara giriş engellerinin kaldırılması serbestleştirme olarak tanımlanmaktadır.”⁹³

Telekomünikasyon imtiyazları

“Telekomünikasyon imtiyazlarına ilişkin olarak GSM görev ve imtiyaz sözleşmeleri ile telekomünikasyon ruhsatları ve genel izinler ihale ile verilmekte ve elde edilen gelirler kamu geliri olarak bütçeye gelir kaydedilmektedir.”⁹⁴

Radyo ve televizyon frekansları

Radyo ve televizyon frekanslarıyla ilgili lisans alıp yayın yapmak için devlet müzayede yapar. Bu müzayedelerde en uygun fiyatları verenlerin belirli sürelerle bedeli karşılığında faaliyette bulunmalarına izin verir. Süre bitiminde devlet tekrar müzayedeye yoluyla lisansları dağıtarak sürekli gelir elde eder.⁹⁵

⁹²Yavilioğlu, Delice ve Özsoy, 2010, **a.g.k.**, 61.

⁹³B. Hurl (1998). *Privatization and The Public Sector: Studies in the UK Economy*, (1. Baskı), Oxford: Heinemann Educational Books, s.3'ten aktaran S. Yaşar (2007). *Türkiye'de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.73.

⁹⁴B. Hurl (1998). *Privatization and The Public Sector: Studies in the UK Economy*. (1. Baskı). Oxford: Heinemann Educational Books, s.3'ten aktaran S. Yaşar (2007). *Türkiye'de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.74.

⁹⁵H. Giersch (1997). *Privatization at the End of the Century*. Heidelberg: Springer Books, s.118'den aktaran S. Yaşar (2007). *Türkiye'de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.74.

Uydu yörüngeleri

“Genellikle ticari amaçlı uydu kullanımının belirli bir bedel karşılığı lisanslanması anlamına gelir. Uydu yörünge lisansları da müzayede yolu ile özel firmalara tahsis edilmektedir.”⁹⁶

Maden sahaları

Maden arama ve çıkarma amacıyla belirli bir bedel karşılığı lisans alınması anlamına gelir. Maden sahalarının işletilmesi için verilen lisanslar da belirli süreli olarak müzayede yoluyla özel girişimcilere madenlerin işletilmesi ve ürünlerin pazarlanması amacıyla verilmektedir.⁹⁷

Balık üretim ve av sahaları

Denizlerde ve karalarda balık üretimi ve avlanması için belirli bir bedel karşılığı lisans veya imtiyaz alınmasını ifade etmektedir. Denizde ve karada balık üretimi yapmak için belirli alanların kullanılması lisans alınmasına bağlanmaktadır. Bu lisanslar da girişimcilerin katıldığı müzayedelerle belirli süreler için tahsis edilmektedir.⁹⁸

2.4.7. Türkiye’de özelleştirmenin gelişimine bir bakış

19. yüzyılın sonları itibariyle Türkiye’de hayata geçirilen ekonomik faaliyetler genel olarak devlet öncülüğünde yapılmıştır. Askeri ihtiyaçların giderilmesi başta olmak üzere, günlük hayatın devamının sağlanması için ortaya çıkan insan ihtiyaçlarının da pek çoğu devlet eliyle üretilmiştir. Parasal sistemin gelişmesiyle birlikte ülke içinde kurulan ilk bankalar da devlet tarafından işletilmiştir.

1. Dünya Savaşı sonrasındaki atmosferden devlet yatırımlarıyla kurtulmaya çalışan ülke, cumhuriyetin ilanı ile birlikte kamu işletmelerinin sayısında ciddi bir artış sağlamıştır. Çok partili hayata geçilmesi ve 2. Dünya Savaşı sonrasında da iktisadi devlet

⁹⁶H. Giersch (1997). *Privatization at the End of the Century*. Heidelberg: Springer Books, s.139’den aktaran S. Yaşar (2007). *Türkiye’de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.74.

⁹⁷M. Prie (1991). *Privatization Theory, Practice and Choice*, (4. Baskı), London: Wildwood House Limited, s. 115’ten aktaran S. Yaşar (2007). *Türkiye’de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.75.

⁹⁸H. Giersch (1997). *Privatization at the End of the Century*. Heidelberg: Springer Books, s.139’den aktaran S. Yaşar (2007). *Türkiye’de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.75.

işletmelerinin kurulmasına devam edilmiştir. 1980 sonrasında dünyadaki uygulamalara paralel olarak Türkiye’de özelleştirme faaliyetlerini hayata geçirmeye başlamıştır.

“Türkiye’de özelleştirme uygulamalarının temelleri 24 Ocak Kararlarıyla atılmıştır. 1984 yılından itibaren çıkartılan kanun ve kanun hükmünde kararnamelerle (KHK) de özelleştirmenin yasal altyapısı oluşturulmuştur.”⁹⁹ Bu kararlarla birlikte ekonomide dengelemeyi oluşturarak istikrarın sağlanması ve böylece ekonomik yapıda gerekli değişikliklerin yapılması hedeflenmiştir. Enflasyon baskısının önlenmesi, dış kaynak açığının azaltılması, kaynak tahsisinin verimli bir şekilde yapılması, kamu mali disiplininin kontrol altına alınması, atıl kapasitenin yeni yatırımlara yönlendirilmesi, ihracatın ve tasarrufların arttırılması, yabancı sermayenin teşvik edilmesi bu kararların diğer amaçlarını oluşturmaktadır. İthal ikameci politikalardan uzaklaşarak ihracata yönelik sanayi politikaları bu dönemde gündeme gelmiştir. 24 Ocak Kararlarının en öne çıkan özelliği ise ekonomiye ilişkin kararların serbest piyasa şartları gözetilerek oluşturulacak olmasıdır.

24 Ocak 1980 tarihinde ekonomi üzerine alınan önemli kararlar, ithal ikamesine dayalı, içe dönük sanayileşmeden, ihracata dayalı dışa açık sanayileşmeyi sağlayacak serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandıracak yönde olmuştur. Serbest piyasa ekonomisinin gelişmesi açısından devlet işletmelerinin de bu ekonominin kurallarına göre işleyişinin sağlanacağı, devletin ekonomik rekabetin canlanması açısından tekellerden vazgeçeceği belirtilmiştir. Bu kapsamda bu düşünce çerçevesinde 1982 yılında kabul edilen yeni Anayasa ile özelleştirmenin yasal zemini oluşturulmuştur.¹⁰⁰

Özelleştirme mevzuatı güncel olarak 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkındaki Kanundan alınan yetkiyle gerçekleştirilmektedir. 1994 yılında kabul edilen bu kanundan önce özelleştirmenin konusunu oluşturan pek çok yasal düzenleme vardır. 1984 yılında; 2983 sayılı Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Hakkında Kanun, 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 3092 sayılı Çay Kanunu, 3096 sayılı Elektrik Kanunu, 1986 yılında; 3291 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi Hakkında Kanun, 1987 yılında; 304 sayılı KHK, 1990 yılında; 412 ve 414 sayılı KHK’ler, 1991 yılında; 3701 sayılı Kanun

⁹⁹Y. Z. Türk (2014). *Türkiye’de Özelleştirme Uygulamalarının Analizi*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayını.

¹⁰⁰Çetinkaya, 2012, **a.g.k.**, 141.

ve 473 sayılı KHK, 1993 yılında; 513 sayılı KHK'nin çıkartılmasıyla Türkiye'deki özelleştirme mevzuatının temelleri oluşturulmuştur.¹⁰¹

4046 sayılı yasa ile özelleştirme uygulamalarında esas alınacak ‘‘özelleştirme ilkeleri’’ belirlenmiştir. Bunlar;¹⁰²

- Ortaya çıkabilecek istihdam azalmaları karşısında çeşitli kanunlarla ön görülen tazminatlar yanında iş kaybı tazminatının verilmesi,
- Kuruluşların özelliklerine göre özelleştirme yöntemlerinin belirlenmesi,
- Oluşabilecek teknelci yapının olumsuz etkilerinin önlenmesi,
- Mülkiyet yaygınlığının yanı sıra, yönetim sorumluluk ve yetkilerini üstlenebilecek ortak grubunun temin edilmesi,
- Kamu bankalarının öncelikli özelleştirilecek kuruluşlar arasına alınması,
- Stratejik konularda devletin sahip olacağı imtiyazlı hisse oluşturulması,¹⁰³
- Doğal kaynakların belli bir süre içinde sadece işletme hakkının verilmesi suretiyle özelleştirilmesi,
- Özelleştirme işlemlerinin açıklık içinde yürütülmesi,
- Özelleştirme uygulamalarında milli güvenlik ve kamu yararı hariç, kamu kurum ve kuruluşları ile eğitim kurumları ve mahalli idarelere devir yapılmamasıdır.

Aynı kanun kapsamında belirtilen Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın uygulayacağı yöntemler, satış, kiralama, işletme hakkının verilmesi, mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi yöntemi ve gelir ortaklığı ile diğer hukuki yöntemler şeklindedir. Yapılacak olan özelleştirmenin gereğine göre hangi yöntemin uygulanacağına karar verilmektedir. Uygulamaya bakıldığında da ÖİB'nin yaptıklarına ilave olarak diğer kamu idareleri tarafından yap-işlet-devret, yap-işlet ve serbestleştirme modellerinin uygulandığı görülmektedir.

¹⁰¹Türk, 2014, **a.g.k.**, 44-46.

¹⁰²Çetinkaya, 2012, **a.g.k.**, 149.

¹⁰³4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun'un 13. Maddesine göre stratejik sayılan konu ve kurumlar sermayelerinin %49'undan fazlasının özelleştirilmesi durumunda bu kuruluşlarda devletin sahip olacağı imtiyazlı hisse oluşturulması zorunlu kılınmıştır. Bu kurumlar; Türk Hava Yolları A.O., T.C. Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası A.Ş., T.M.O. Alkoloid Müessesesi ve Türkiye Petrolleri A.O.'dur.

Türkiye’de özelleştirme süreci kurumların kapsama alınmasıyla başlamaktadır. Kapsama alınan kuruluşlardan hangilerinin mali ve hukuki olarak hazır hale getirileceği veya hangilerinin doğrudan özelleştirme programına alınacağı ve hangi yöntemin kullanılacağı belirlenmektedir. Özelleştirme kapsamına alınan kamu kurumları zamanla değişen konjonktür gereği kapsamdan da çıkarılabilir. Hazırlık işlemleri tamamlanalar ise programa alınarak özelleştirme yöntemi belirlenir. İlgili kurullarda yapılan değer tespit çalışması sonrası özelleştirme yönteminin uygulanması ile sonuçlandırılır. Ayrıca özelleştirme sonrasında kurum izlenerek oluşabilecek kamu zararlarının önüne geçilmesi de hedeflenmektedir.

Özelleştirme ana çerçevesi için 1985 yılında Devlet Planlama Teşkilatı, Morgan Guaranty Trust Company of New York, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Yatırım Finansman A.Ş. ve Price Waterhouse firmaları bir araya gelerek Özelleştirme Ana Planını hazırlamıştır. Bu planın içeriğinde kamudan özel mülkiyete geçmesi planlanan kurumların KİT statüsüne alınarak özel hukuk hükümlerine tabi birer anonim şirket haline getirilmesi önerilmiştir. Bu şekilde dönüştürülen kurumların yönetim kurullarının genel müdür vasfındaki yöneticileri ataması ve bu pozisyonların yönetim kuruluna karşı sorumlu olması istenmiştir. Özerk bir hale gelen kamu kurumlarında personelin kamu çalışanı statüsünden çıkarılarak özel firmalardakine benzer personel rejiminin uygulanması tavsiye edilmiştir. Kısa ve uzun vadede özelleştirilmesi önerilen KİT’lere ek olarak, bu işletmeleri satın almaya niyetli olan yatırımcılara açık ve tek düze bir bilgi akışı sağlayacak muhasebe sisteminin kurulması ve de uluslararası denetim firmaları tarafından hesapların denetlenmesi önerilmiştir.

Özelleştirme ana planında birinci öncelikte, tamamen satılabilecek KİT’ler; TURBAN, THY ve USAŞ, çoğunluk payı satılabilecek KİT’ler; YEMSAN ve ÇİTOSAN, büyük kısmı satılabilecek KİT’ler de TİGEM, TPAO ve ETİBANK olarak gruplandırılmıştır. İkinci öncelikte, bazı bölümleri satılarak geri kalan kısımlar rehabilitasyona tabi tutulacak KİT’ler; SÜMERBANK ve SEK, tedricen özelleştirilecek KİT’ler; PTT ve TEK, özelleştirmesi muhtemel KİT’ler; EBK, TKİ, MKEK, T. GEMİ SAN. A.Ş. ve ORÜS, devlet desteği ile özelleştirilebilecek KİT’ler ise; ÇAYKUR, T. ŞEKER FAB. A.Ş., SEKA, PETKİM, TÜGSAŞ, TDÇİ, ASOK ve TTK şeklinde sınıflandırılmıştır. Üçüncü öncelikte, kamu hizmeti yapan KİT’ler; DMO, T.

DENİZCİLİK A.Ş., TCDD, DHMİ, TMO, TZDK, TUSAŞ ve TEKEL olarak ayrılmıştır.¹⁰⁴

1980'li yıllardan itibaren başlayan özelleştirme uygulamalarında; demir çelik, motor ve otomotiv, petrol ve ürünleri, enerji, orman ürünleri, madencilik, makine ve imalat, sigara, alkol ve tuz, şeker, tarım ve gübre, gıda, yem, çimento, tekstil, toprak ve seramik, turizm ve otelcilik, ulaştırma, haberleşme, bankacılık, sigortacılık ve mühendislik sektörlerinde faaliyet yapan birçok şirket, işletme, fabrika, tesis, maden sahası, santral ve kombina özelleştirilmiştir.¹⁰⁵

Sektörler itibariyle günümüze kadar özelleştirilen önemli kurumlar şunlardır:¹⁰⁶

- Demir çelik sektöründe: Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları Ticaret A.Ş. (ERDEMİR), Asil Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş., İskenderun Demir ve Çelik A.Ş., Karabük Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş. (KARDEMİR), Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş., Metaş İzmir Metalurji Fabrikası Ticaret A.Ş. ve Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.,
- Madencilik sektöründe; Eti Alüminyum A.Ş., Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş. (KÜMAŞ), Eti Krom A.Ş., Eti Bakır A.Ş., Eti Gümüş A.Ş., Karadeniz Bakır İşletmeleri A.Ş. (KBİ), Divriği-Hekimhan Madenleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (DİVHAN), Eti Elektrometalurji A.Ş., Konya Krom Magnezit Tuğla Sanayi Ticaret A.Ş. ve Çinko Kurşun Metal Sanayi A.Ş.(ÇİNKUR),
- Çimento ve toprak-seramik sektöründe; Ankara Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Afyon Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Balıkesir Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Söke Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Trakya Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Niğde Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Aşkale Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Trabzon Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Gaziantep Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., İskenderun Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Denizli Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Şanlıurfa Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Ladik Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Sivas Çimento Ticaret Sanayi A.Ş.,

¹⁰⁴M. Kilci (1998). *Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları (1984-1998)*. Devlet Planlama Teşkilatı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü Finansman Dairesi Başkanlığı, Ankara s.2'den aktaran Y. Z. Türk (2014). *Türkiye'de Özelleştirme Uygulamalarının Analizi*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayını, s.60-61.

¹⁰⁵Yavilioğlu, Delice ve Özsoy, 2010, **a.g.k.**, 412.

¹⁰⁶Yavilioğlu, Delice ve Özsoy, 2010, **a.g.k.**, 424-687.

Ergani Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Çorum Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Adıyaman Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Elazığ Altınova Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Edirne Lalapaşa Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Bartın Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Van Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Kars, Çimento Sanayi Ticaret A.Ş. Gümüşhane Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Siirt-Kurtalan Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Filyos Ateş Tuğlası Sanayi ve Ticaret A.Ş., Bozüyük Seramik Sanayi Ticaret A.Ş. ve Yarımca Porselen Sanayi Ticaret A.Ş.,

- Petrol ve ürünleri ile enerji sektöründe; Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. (TÜPRAŞ), Petrol Ofisi A.Ş. (POAŞ), Petlas Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Petrokimya Holding A.Ş. (PETKİM), İpragaz A.Ş., Bursa Şehir İçi Doğal Gaz Dağıtım Ticaret ve Taahhüt A.Ş. (BURSAGAZ), Eskişehir Şehir İçi Doğal Gaz Dağıtım Ticaret ve Taahhüt A.Ş. (ESGAZ), Çukurova Elektrik A.Ş., Kepez Elektrik A.Ş., Cestaş Çukurova Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş., AEG Eti Elektrik Endüstri A.Ş., Altek Elektrik Santralleri Tesis, İşletme ve Ticaret A.Ş. ve Ankara Doğal Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.,
- Bankacılık ve sigortacılık sektöründe; Sümerbank A.Ş., Etibank Bankacılık A.O., Denizbank A.Ş., Anadolubank A.Ş., Çaybank A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB), Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş., Şekerbank A.Ş., Başak Sigorta A.Ş., Güven Sigorta Ticaret A.Ş., Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi, Başak Emeklilik A.Ş., Güneş Sigorta A.Ş., Ray Sigorta A.Ş. ve Şeker Sigorta A.Ş.,
- Gıda, şeker, tarım ve gübre, sigara, alkol ve tuz sektörlerinde; Süt Endüstri A.Ş. (SEK), Et ve Balık Ürünler A.Ş. (EBK), Meyve ve Buzlu Muhafaza Enternasyonel Nakliyat A.Ş. (MEYBUZ), Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Ticaret A.Ş. (GİMA), Ansan Ankara Gıda Meşrubat ve Meyve Suları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Migros Türk Ticaret A.Ş., Tat Konserve Sanayi A.Ş., Soda Sanayi A.Ş., Pınar Entegre Et ve Yem Sanayi A.Ş., Adapazarı Şeker Fabrikası A.Ş., Baha Esat Tekand Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş., Konya Şeker Fabrikası A.Ş., Pancar Ekicileri Birliği A.Ş., Amasya Şeker Fabrikası A.Ş., İstanbul Gübre Sanayi A.Ş. (İGSAŞ), Gemlik Gübre

Sanayi A.Ş., Samsun Gübre Sanayi A.Ş., Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi A.Ş., Kütahya Gübre Sanayi A.Ş., Alkollü İçkiler Sanayi ve Ticaret A.Ş. (TEKEL), Teka Puro Üretim ve Ticaret A.Ş., Kristal Tuz Rafinerisi Sanayi ve Ticaret A.Ş., Yem Sanayi Ticaret A.Ş., Eskişehir Yem Fabrikası A.Ş. ve Uşak Yem Fabrikası A.Ş.,

- Ulaştırma ve haberleşme sektörlerinde; Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THY), Türkiye Denizcilik İşletmeleri (TDİ), Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ), Uçak Servisi A.Ş. (USAŞ), Deniz Nakliyatı Ticaret A.Ş., Araç Muayene İstasyonları, Deniz İşletmeciliği ve Tankerciliği A.Ş. (DİTAŞ), Kıbrıs Türk Hava Yolları Ltd. Şti., Türk Telekomünikasyon A.Ş., Teletaş Telekomünikasyon Endüstri Ticaret A.Ş., Netaş Northern Electric Telekomünikasyon A.Ş. ve Türkkablo A.O.,
- Makine imalat ile motor ve otomotiv sektörlerinde; Takım Tezgâhları Sanayi ve Ticaret A.Ş. (TAKSAN), Gerede Çelik Konstrüksiyon ve Teçhizat Fabrikası Ticaret Sanayi A.Ş. (GERKONSAN), Köy Tarım ve Sanayi Makinaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. (KÖYTAŞ), Arçelik A.Ş., Mannesmann Sümerbank Boru Endüstri Ticaret A.Ş., Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Tofaş Oto Ticaret A.Ş., Türk Motor Sanayi ve Ticaret A.Ş. (TÜMOSAN), ve Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş.,
- Orman ürünleri, tekstil, turizm ve otelcilik sektörlerinde; Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikaları İşletmeleri (SEKA), Orman Ürünleri Sanayi A.Ş. (ORÜS), Ataköy Otelcilik A.Ş., Ataköy Turizm Tesisleri ve Ticaret A.Ş., TURBAN Turizm A.Ş., Abant ve Bolu Çevresi Turizm A.Ş., Ataköy Marina ve Yat İşletmeleri A.Ş., Sümer Holding A.Ş. İşletmeleri, Sifaş Sentetik İplik Fabrikaları A.Ş., Köyteks Yatırım Holding A.Ş., Basf Sümerbank Türk Kimya Sanayi A.Ş., ve Manisa Pamuklu Mensucat A.Ş.

Bu işletmelerin özelleştirilmeleri yalnızca işletme mülkiyetinin veya faaliyetinin değil aynı zamanda tesis ve varlıkların satışı, halka arz, hisse satışı, kiralama, varlıkların bir kısmının satışı, iştirak hisselerinin satışı, yönetim sözleşmeleri, özel kesimin teşvik edilmesi gibi yöntemlerde tercih edilmiştir. Hatta bazı işletmelere ait tesislerde kapatma, tasfiye veya bedelli ya da bedelsiz olarak farklı kamu kurumlarına devir işlemi de söz konusu olmuştur.

Türkiye’deki özelleştirme faaliyetleri yakından incelendiğinde genel anlamda blok satışların söz konusu olduğu görülmektedir. Diğer taraftan hazineye yük getiren ve sürekli olarak zararları sübvans edilen kurumlardan ziyade daha fazla gelir elde etmek amacıyla kâr getiren kurumların özelleştirmeye konu olduğu da bir başka tespittir. Kamu mülkiyetinden dolayı veya doğrudan çıkartılmış olan kurumların daha sonraki süreçlerdeki gerek mali gerekse operasyon performanslarının kontrol edilmediği hatta bazı kurumlarda satın alan yatırımcı veya yatırımcıların kısa bir süre sonra faaliyetleri durdurarak kurumun varlıklarından rant elde etmesi de söz konusudur. Aynı zamanda yasal zeminde bazı konularda net açıklık olmaması da uygulamaların kurumsallaşmasını negatif etkilemektedir.

Mevcut kurumsal yapı ele alındığında ise, Türkiye Cumhuriyeti’nin özelleştirme faaliyetleri için verilen yetki Hazine ve Maliye Bakanlığı bağlı kuruluşlarından Özelleştirme İdaresi Başkanlığındadır. 4046 sayılı kanunun oluşturduğu ana çerçeve ÖİB’ye yol gösterici olup buna ek olarak *Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararları* da özelleştirme faaliyetlerinde kullanılmaktadır.

Nihai olarak; ÖİB, devlet tarafından yürütülen iktisadi faaliyet, hizmetler ile işletme ve varlıkların özel sektöre devrini, kamu yatırım ve hizmetlerinin özel sektör iş birliği ile gerçekleştirilmesini sağlayacak özelleştirme uygulamalarını yapmak, bu alanlarda politika üretmek, danışmak ve yürütmek misyonuna, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip bir Türkiye hedefine özelleştirme uygulamalarıyla öncülük etmek vizyonuna sahiptir.¹⁰⁷

2.4.8. Ekonomik sistemler

“Ekonomik sistem, mal ve hizmet üretiminin, tüketiminin ve bunların dağılımının nasıl, ne kadar, kimin için yapılacağı konularını kapsayan, ortaya çıkan sorunları çözmek için oluşturulan düzenlemelerdir.”¹⁰⁸ Devlet modellerini tanımlamak için kullanılan en önemli argümanlardan birisi de ekonomidir. Duruma göre değişiklik göstermekle birlikte bazen devlet ekonomiyi bazen de ekonomi devleti etkilemektedir. Dolayısıyla mal ve hizmetlerin üretim, tüketim ve bölüşümünün gerçekleştirildiği sistemleri, serbest piyasa ekonomileri (kapitalist sistem), güdümlü ekonomi ve karma ekonomi şeklinde sınıflandırılabilir.

¹⁰⁷<https://www.oib.gov.tr/misyon-vizyon> (Erişim tarihi: 22.10.2021)

¹⁰⁸N. Ölmezoğulları (1998). *İktisadi Sistemler*. (2. Baskı), Bursa: Ezgi Yayınevi.

Serbest piyasa ekonomileri, kaynak kullanımı, üretim ve bölüşümle ilgili temel ekonomik sorunları piyasa mekanizması içinde çözümlenmeye çalışmaktadır. Yani hangi mal için yatırım yapılacağı, nasıl ve ne kadar üretileceği ve dağıtılacağı, o mal piyasasında oluşan talep ve arza göre kararlaştırılır. Mala talep fazla ise o malın üretimi için harekete geçilir. Malın üretimi ile piyasaya arzı sonucunda piyasa fiyatı belirlenir. Serbest piyasa ekonomisinde mal üretimi için gerekli kaynaklara sahip olabilmek veya erişebilmek kolaydır. İsteyen, bedelini ödemek koşulu ile, istediği miktarda kaynak sağlayabilir, onlara sahip olabilir ve istediği kadar kullanarak üretimi gerçekleştirebilir. Devletin bu konularda hiçbir müdahalesi veya engellemesi yoktur veya en az düzeydedir.¹⁰⁹

Serbest piyasa ekonomisinin en önemli karakteristik özellikleri, üretim faktörlerinin özel mülkiyete sahip olması, kâr etme ve risk alma faktörleri, ekonomik alana devletin en az düzeyde müdahalede bulunması ve pazarda seçebilme özgürlüğünün bulunması şeklinde sıralanabilir.¹¹⁰

Özel girişim sisteminin tersi olan güdümlü ekonomiler ise, ekonomik sorunların çözümünü piyasada oluşan doğal dengeler yerine, merkezi bir otoriteye bırakır. Yani, kaynak dağılımı ve kullanımı, üretim ve diğer ekonomik sorunlar konusunda kararları tüketiciler, üreticiler ve özel girişim sisteminin faktör girdi sahipleri yerine, resmi makamlar veya onların oluşturduğu merkezi planlama kurumu verir.¹¹¹

Güdümlü ekonomilere ait en önemli özellikler, ekonomik alandaki üretim faktörlerinin kamu mülkiyetinde olması ve ekonomik faaliyetlerin merkezi planlama yetkilileri tarafından veriliyor olmasıdır.¹¹²

Karma ekonomiler, güdümlü ekonomiler ile serbest piyasa ekonomilerinin karışımından meydana gelmiş ekonomik bir yapıdır. Üretim faktörleri ve mülkiyet hakları kısmen özel kişi ve kurumlara, kısmen de devlete aittir. Genel itibari ile üretim, tüketim kararları serbest piyasa sisteminde belirlenmekte, devlet mülkiyet ve çevre hakları, işgücü istihdamı, refahın toplum içinde adil ve eşit olarak bölüşümü, engelsiz rekabet koşullarının oluşturulması gibi düzenleyici görevleri yerine getirmektedir. Sorunlu dönemlerde devlet daha etkin olarak para ve sermaye piyasalarında düzenleyici rol oynamakta, bazı büyük altyapı yatırımları ile piyasalarda denge sağlayıcı faaliyetler yapabilmektedir.¹¹³

1929 Büyük Buhranı ile birlikte önem kazanan karma ekonomi düşüncesi günümüz koşullarında halen yaygın bir biçimde uygulanmaktadır. Halen devletler ekonomik alanı

¹⁰⁹S. K. Mirze (2018). *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

¹¹⁰Mirze, 2018, **a.g.k.**, s.141-142.

¹¹¹Mirze, 2018, **a.g.k.**, 146.

¹¹²Mirze, 2018, **a.g.k.**, 146.

¹¹³Mirze, 2018, **a.g.k.**, 147.

ne serbest piyasa sisteminde olduğu gibi piyasa koşullarına ne de güdümlü ekonomik sistemde olduğu gibi devlet mekanizmasına bırakmıştır. Mevcut durum karma ekonomik sistemler adı altında kişisel mülkiyet hakkını, serbest girişimciliği ve rekabet sürecini garanti altına alarak piyasa üzerinde oluşabilecek olumsuz durumları ortadan kaldırmak adına devletin kısmen müdahalelerinin içeren bir görüntüyü ortaya çıkarmaktadır.

3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

3.1. Geçmişten Günümüze Türk Hava Yolları

Türk Hava Yolları, cumhuriyetin ilanından 10 yıl sonra, 20 Mayıs 1933'te yayınlanan 2186 sayılı kanuna istinaden Havayolları Devlet İşletme İdaresi adıyla kurulmuştur. Operasyonlarına 1933 yılının ağustos ayı içerisinde 5 uçak ve 23 koltuk kapasitesi, 24¹¹⁴ personel, 180 bin TL¹¹⁵ kuruluş bütçesi ve Fesa Evrensev¹¹⁶ genel müdürlüğünde başlamıştır. İlk uçuşlar İstanbul – Ankara ve Ankara – İstanbul hattında yapılmış olup Eskişehir meydanı ara durak olarak kullanılmıştır.

İlk kuruluşunda Millî Savunma Bakanlığı'na bağlı olan Havayolları Devlet İşletme İdaresi, 1935 yılında çıkartılan 2744 sayılı kanunla Bayındırlık Bakanlığı çatısı altında görevine devam etmiştir. Bir yıl sonra filodaki uçak sayısı 8'e yükselmiştir. 1938 yılına gelindiğinde ise adı değiştirilerek Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü olmuş ve katma bütçeli kurum statüsünde Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanmıştır.

Türkiye'de sivil havacılığın gerçek anlamda gelişimi 2. Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda olmuştur. 1943 ve onu takip eden iki yıl boyunca filoya 44 uçak daha eklenerek koltuk sayısı 845'e çıkmıştır. Aynı dönemlerde kurum 1946 itibariyle yurt içinde 18 noktaya uçmaktadır. 1947 yılında ilk yurt dışı uçuş Atina'ya yapılmış ve Türkiye'nin yurt dışıyla bağlantısının artması adına önemli bir adım atılmıştır. 1951 yılında 33 uçaklık bir filoya ulaşan Devlet Hava Yolları yurt dışında da çeşitli şehirlere uçmaya başlamıştır. 1953 yılında Yeşilköy Havalimanı'nın tamamlanarak uluslararası uçuşlara başlaması Türk havacılığının ve kurumun dünyaya açılmasında önemli bir dönüm noktası olmuştur.

¹¹⁴7 pilot, 8 makinist, 8 memur ve 1 telsizci Türk Hava Yolları'nın ilk kuruluş ekibini oluşturmaktadır.

¹¹⁵<https://investor.turkishairlines.com/tr/hakimizda/tarihce> (Erişim tarihi: 24.10.2021)

¹¹⁶Türk ordusunun ilk pilotu olan Fesa Evrensev, 1911'de Fransa'ya pilotluk eğitimine gönderilmiş ve ardından Türk Silahlı Kuvvetlerinde göreve başlayarak 1 numaralı uçuş brövesinin sahibi olmuştur.

Chicago Sözleşmesine istinaden yapılan Yeşilköy Havalimanı dönemi itibariyle modern pist, yolcu terminali, telsiz sistemi ve bakım hangarlarına sahiptir.

31 Mayıs 1955 tarihinde Resmî Gazetede yayınlanan 6623 sayılı kanun yürürlüğe girerek, Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü kaldırılmış ve hükümete ‘‘her nevi hava nakliyatı ve buna müteferri yapmak ve hususi hukuk hükümlerine göre idare edilmek üzere bir anonim ortaklık kurma yetkisi’’ verilmiştir.¹¹⁷ Sonuçta 60 milyon TL sermayesi ile yeni kurum 1 Mart 1956 tarihinde Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı adıyla faaliyetlerine başlamıştır. Ortaklık yapısı %51 kamu, %49 özel sermayesi olacak şekilde düzenlenmiş olan kurum ülkenin ilk ticari hava taşımacısı konumuna gelmiştir. 1956 yılında kurulan ilk anonim ortaklık içerisinde Türkiye’den pek çok basın yayın organı sahibi¹¹⁸ vardır.

1957 yılında Yeşilköy havalimanındaki tesislerde uçak tamir çalışmaları faaliyete geçmiştir. Aynı sene Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı, Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği (IATA) üyesi olarak kabul edilmiş ve bir İngiliz havayolu şirketi¹¹⁹ ortaklığa kabul edilmiştir. 1958 yılı Türk sivil havacılığı açısından önemli bir yılı temsil etmektedir. Jet çağının başlangıcı olarak kabul edilen bu yıl da Türk Hava Yolları filosuna piston motorlu uçakların yerini alacak jet motorlu uçaklar girmiş ve daha ekonomik operasyon maliyetleriyle birlikte taşınan yolcu sayısı artmaya başlamıştır. 1961 senesinde Mesut Manioğlu tarafından tasarlanan ‘‘Yaban Kazı’’ anonim ortaklığın amblemi olarak kullanıma girmiştir. 180 bin TL olan kuruluş olan sermayesi 1968’de 200, 1972’de 400 milyon TL’ye ulaşmıştır. 1960’lı ve 1970’li yıllar Türk Hava Yolları için atılım yılları olmuş, Avrupa kıtası başta olmak üzere yurt dışında çeşitli noktalarda istasyon ve bürolar açılarak uçuşlar başlatılmıştır. 1973 yılında personel sayısı 4000’i geçmiş, taşınan yolcu sayısı ise 2,5 milyona ulaşmıştır. 1977 yılında İngiliz havayolu şirketi ile yapılan ortaklığa ait paylar Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı tarafından satın alınarak

¹¹⁷<https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/9016.pdf> (Erişim tarihi: 24.10.2021)

¹¹⁸Cumhuriyet Matbaacılık ve Gazetecilik T.A.Ş., Sedat Simavi Halefleri, Haldun ve Erol Simavi Kolektif Şirketi, Sefa Kılıçoğlu-Yeni Sabah Gazetesi Sahibi, Ercüment Karacan-Milliyet Gazetesi Sahibi, Vatan Gazetecilik ve Matbaacılık T.A.Ş., Hayat Mecmuası Tifdruk Matbaacılık Sanayi A.Ş., Mithat Perin-İstanbul Ekspres Gazetesi Sahibi, Yusuf Ziya Ortaç-Akbaba Yayınevi Sahibi, Selim Baban-Tercüman Gazetesi Sahibi, Selim Ragıp Emeç-Son Posta Gazetesi, Doğan Kardeş Yayınları A.Ş., Mehmet Faruk Gürtunca-Hergün Hazetesi Sahibi, Yeni İstanbul Neşriyat Limited Şirketi, Dr. Osman Nebioğlu-Nebioğlu Yayınevi Sahibi, Alaeddin Kırıl-Yelpaze Mecmuası Sahibi, Dünya Basın, Yayın ve Ticaret Ltd. Ortaklığı, Ethem İzzet Benice-Son Telgraf ve Gece Postası Sahibi, İleri Matbaacılık ve Neşriyat T.A.Ş.

¹¹⁹BOAC (British Overseas Airways Corpotaion)

millileştirilmiştir. 1978 yılına gelindiğinde yıllık bazda taşınan yolcu sayısı 3 milyonu bulmuştur.

Kuruluşunun 50. yılında THY, 5000'i aşmış personeliyle 3 kıtada 2,5 milyon yolcu taşımıştır. Aynı yıl günümüzde *SkyLife* olarak bilinen aylık uçuş dergisi *THY Magazin* adıyla hizmete girmiştir. 1983 tarihinde yürürlüğe konulan 116 sayılı KHK ile Devlet Havacılık ve Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün bağlı ortaklığı haline getirilmiştir. 1984 yılında 60 milyar TL sermaye yapısına ulaşan THY'ye 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Ulaştırma Bakanlığıyla ilgili Kamu İktisadi Teşebbüsü statüsü kazandırılmıştır. 1980'li yılların ortalarında Uzakdoğu ve okyanus aşırı uçuşlar başlatılmış, aynı zamanda filoya katılan geniş gövdeli uçaklar sayesinde *First Class* uygulaması hizmete sunulmuş ve sermayesi yaklaşık olarak 150 milyar TL'yi bulmuştur.

1989, THY için önemli bir ortaklığın hayata geçirildiği yıl olmuştur. Almanya'nın bayrak taşıyıcı havayolu Lufthansa ile %50'şer ortaklık payı içerisinde Antalya merkezli SunExpress¹²⁰ (Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.) havayolu şirketi kurulmuş, 2 Nisan 1990 tarihinde Antalya'dan Almanya'nın çeşitli şehirlerine tarifersiz seferlerle uçuşlara başlamıştır. Lufthansa ile yapılan bu ortaklık THY açısından stratejik bir birlikteliğin oluşturulması ve dünya devler ligindeki bir şirketle ortaklık yapabilmek ve de beraber para kazanabilmek açısından büyük bir gösterge olmuştur. O yıllarda başlayan stratejik birliktelikler ilerleyen zaman içerisinde eğitim programlarından uçak bakımına, çeşitli anlaşmalardan havayolu ittifaklarına kadar sürmüştür.

1985 yılında hükümetin hazırlattığı Özelleştirme Ana Planı, 22 Ağustos 1990 tarih ve 90/822 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile uygulamaya geçmiştir. Bu dönemdeki sermayesi yaklaşık 700 milyar TL olan THY'nin %1,55 gibi küçük bir oranı 1990 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası üzerinden halka arz edilmiş, kurum Kamu Ortaklığı İdaresine bağlanmıştır. 1990'lı yıllar boyunca kurumun statüsünde bir değişiklik yapılmadan sermaye artırımları ile halka açıklık oranı %1,83'e çıkmıştır. 1994 yılında sermayesi 6 trilyon TL olan THY, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Özelleştirme İdaresi

¹²⁰SunExpress 2001 yılında tarifeli yurtdışı ve 2006 yılında tarifeli yurtiçi seferlere başlayarak operasyonlarını büyütmüş, 2014 yılına gelindiğinde de Amerikan uçak imalatçısı Boeing firmasına verdiği 50 adet B737 serisi uçak siparişiyle ciddi bir yatırıma imza atmıştır. Pandemi dönemine kadar yolcu sayısı sürekli artan şirket, 2019 yılında %83 doluluk oranıyla 10 milyondan fazla yolcuya hizmet vermiştir. 30 Eylül 2021 itibariyle 50 uçaklık filosu ve 3390 personel ile operasyonlarına devam etmektedir.

Başkanlığı'na bağlı bir KİT statüsüne geçmiş, 1996 senesinde sermayesi 50 trilyon TL olmuştur. 1998'de ülkeye en çok döviz getiren kuruluş sıfatını alan THY, www.thy.com internet sitesini de aynı sene hizmete açmıştır. 90'lı yıllar boyunca THY'nin statüsünde herhangi bir değişiklik yapılmamış, daha çok sermaye artışları gerçekleştirilmiştir.

2000 senesinde 175 trilyon sermaye yapısına erişen THY Miles&Smiles¹²¹ programını hizmete sokmuştur. 2001 de ise, çağrı merkezi aracılığıyla rezervasyon işlemlerine başlanmış, 2003 yılı itibariyle de e-bilet ve online check-in uygulamaları yolculara sunulmuştur. 2004 yılı THY açısından önemli bir periyoda denk gelmektedir. Yıllık bazda taşınan yolcu sayısı 12 milyonu geçmiş ve aynı zamanda aralık ayında ÖİB'ye ait hisselerin şirket sermayesinin %23'lük kısmına tekabül eden kısmı halka arz edilmiştir. Bu halka arz sonrası kamunun THY A.O. sermayesindeki payı %75,18'e gerilemiştir.

2004 Temmuz ve 2005 Haziran aylarında ABD'li uçak imalatçısı Boeing ve Avrupalı uçak imalatçısı Airbus firmalarından toplamda 59 uçak siparişi verilerek o döneme kadar THY tarihinin en büyük uçak alımı gerçekleştirilmiştir. 100. uçağın filoya katıldığı 2006 senesinde çağrı merkezinden bilet satış hizmeti uygulamaya girmiştir. Aynı yıl kuruluşun özel şirket vasfını kazandığı bir döneme denk gelmektedir. Mayıs ayında şirket sermayesini %28,75'ine denk gelen kısmı tekrardan halka arz edilmiş, bunun sonucunda THY'nin sermayesindeki ÖİB'ye ait kamu payı %49,12'ye düşmüştür. Bu haliyle THY A.O.'nun KİT özelliği ortadan kaldırılmış ve kurum kendi kararlarını alabilecek bir özel şirket konumuna getirilmiştir.

Özel şirket statüsünü kazandığı yıl THY'nin teknik bakım birimi ana yapının iştiraki olacak şekilde %100 sermaye sahipliği altında THY Teknik A.Ş. olarak kurulmuş ve ikram şirketi kurulumu için yabancı bir ortakla anlaşma sağlanmıştır. 2008 senesinde dünyada pek çok başarılı örneği olan düşük maliyetli havayolu (low cost carrier) pazarına giren THY, Ankara merkezli Anadolujet markasını hayata geçirmiştir. Aynı yıl THY'nin büyümesinde stratejik olarak atılan en önemli adımlardan biri de Star Alliance üyeliğidir. Dünyanın en büyük havayolu ittifaklarından biri olan topluluğa üyelik THY'ye gelir artışı, hat paylaşarak maliyet avantajı, ortak bilet satış kanalları ile yolcularını daha fazla

¹²¹Programa ortak olan havayolları ile gerçekleştirilen uçuşlardan mil kazandıran ve bunlarla ödül bilet veya program ortakları aracılığıyla çeşitli harcamalar yapılmasını sağlayan bir hizmettir.

noktaya uçurabilme, diğer havayolu şirketlerinin yolcu salonlarını kullanma, üye havayollarından mil kazandırma, uçuş bağlantısı gibi çeşitli fırsatlar sağlamıştır.

2009'da *Feel Like A Star* sloganıyla reklam faaliyetlerinde ABD'li sinema oyuncusu Kevin Costner kullanılmış ve tanıtım açısından ciddi bir eğilim yakalanarak yolcu sayısı ve gelirlerinde artışlar olmuştur. 2010 yılında dünyaca ünlü futbol kulüpleri olan *Barcelona* ve *Manchester United* kulüpleriyle sponsorluk çalışmaları yürütülmüş olup, uluslararası pazarda markalaşma adına önemli mesafeler kat edilmiştir.

2012 yılında 200. uçak filoya dahil edilmiş ve uçuşlarda wi-fi hizmeti yolcuların kullanımına sunulmuştur. Dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu unvanı THY'ye 2013 yılında gelmiştir. Aynı yıl *Feel Like A Star*'ın ardından gelen *Globally Yours* mottosunu *Widen Your World* olarak değiştirerek reklam faaliyetlerine devam etmiştir. 48 milyon yolcu sayısı ile 2013 yılında Avrupa'nın en çok yolcu taşıyan ikinci havayolu unvanı kazanılmıştır.

2014 yılında *Nat Geo People* ve *National Geographic Channel* adlı dünyaca ünlü belgesel kanalları aracılığıyla milyonlarca insana THY'nin tanıtımı yapılmıştır. Konumu itibariyle Atatürk Havalimanı'nın dünya üzerindeki önemli transit yolcu merkezlerinden biri olması, THY'nin bu yolcu sınıfına özel olarak transfer süresi içerisinde bekleme zamanlarını keyifli hale getirmek için aynı yıl içinde *Tourİstanbul* hizmeti başlatılmıştır. 2015 yılında ise, 5. defa Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi ödülü THY'nin olmuştur. 2016 yılında 300. uçak filoya katılarak dünyanın sayılı büyük havayolu şirketlerinden biri haline gelmiştir. 2017 ve sonrasındaki yıllarda alınan çeşitli ödüllerle birlikte artan yolcu sayısına bağlı olarak Türkçe ve İngilizcenin dışında pek çok yabancı dilde çağrı merkezi hizmeti, bilet satış uygulamaları ve internet sitesi hizmetleri hayata geçirilmiştir.

Büyüyen uçuş ağı, yenilenmiş filo, nitelikli iş gücü, iştiraklerin kurulması, ikram çeşitliliği, farklı marka elçileriyle hayata geçirilen reklam kampanyaları, sponsorluklar ve anlaşmalar şirketin büyümesinde önemli rol oynamıştır. Bugün itibariyle üst düzey konforlu, son teknolojik donanımlara sahip, yüksek verimlilikte ve çevreye duyarlı 372 uçaklık filosuyla 127 ülkedeki 326 şehirde 331 havaalanına¹²² uçuş gerçekleştiren Türk Hava Yolları'nın ortaklık yapısı, %49,12'si Türkiye Varlık Fonuna ait A grubu nama,

¹²²30.09.2021 tarihi itibariyle geçerli olan sayısal verilerdir. Pandemi döneminde uygulanan kısıtlamalar ve sağlık önlemleri çerçevesinde geçici değişiklik olabilmektedir.

%50,88'i halka açık A grubu ve %0,01'den küçük bir orana sahip olan C grubu imtiyazlı hisse ise Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı bağlısı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ait olacak şekilde düzenlenmiştir.

3.2. Türk Hava Yolları'nın 2006-2013 Yılları Arasındaki Büyüme Dönemi

Dünya üzerinde yaygınlaşan neoliberal ekonomik anlayış ve yönetim biliminde ortaya çıkan yeni yaklaşımların işletmecilikte uygulama alanı bulması sonucunda devletin değişen görev ve sorumlulukları havacılık endüstrisinde de etkili olmuştur. Gelişmiş ülkelerin milli havayollarının yönetsel yapıları incelendiğinde, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın 2006 yılında yapılan ikinci büyük halka arzla birlikte kamu kurumu statüsünü kaybederek 21 Mayıs 2006 tarihinde özel şirket olarak faaliyetlerine başlamasının yerinde ve doğru bir karar olduğu düşünülmektedir.

Havayolu işletmeciliği, kâr getirisi yüksek olmasına rağmen maliyetli ve kırılgan bir zeminde faaliyet göstermektedir. Şöyle ki, havayolu işletmecilerinin gelir kaynağı turizm, eğitim ve sağlık harcamaları başta olmak üzere dünya ticaretinden oluşmaktadır. Yolcu taşımacılığının yanı sıra yük taşımacılığı da havayollarının önemli bir gelir kalemini oluşturmaktadır. Dünya üzerinde küresel, bölgesel veya ülke içinde meydana gelebilecek herhangi bir doğal afet, savaş, salgın hastalık ve ekonomik krizler havayolu işletmecilerini doğrudan ve kısa sürede etkilemektedir. Zira, havayoluyla seyahat, kişi ve kurumların iptal edebilecekleri veya erteleyebilecekleri bir ulaşım şeklidir. Yakın mesafelerde ise karayolu ile demiryolu ulaşımı havayoluna alternatif olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında havayolu işletmelerinin her türlü kriz atmosferini kolaylıkla atlatabilmesi için yönetim ve organizasyon şeklinin esnek bir yapıda bulunması yararlarına olacaktır.

Ticari havayolu işletmelerinin operasyonel süreçleri bilimsel perspektiften sistemler yaklaşımı içerisinde ele alındığı zaman bir havayolu organizasyonunda girdi, süreç ve çıktı döngüsünü yaratmak için pek çok alt sisteme ihtiyaç olduğu görülmektedir. Havayolu işletmesi için başlıca girdiler; uçak, hava meydanı, teknik bakım, yer hizmetleri, yakıt, terminal hizmetleri, gümrük hizmetleri, ikram ve tüm bunları işler halde tutmak için ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücüdür. Süreç ise, uçuşların icra edilmesidir. Çıktı faktörü de hem yolcu hem de yük taşımacılığı ile müşterilere verilen hizmetlerden oluşmaktadır. Milli havayolları başta olmak üzere büyük organizasyon yapısına sahip

ticari havayolu şirketlerinin çoğu operasyonlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları girdileri doğrudan kendisinin sahibi olduğu veya ortak olduğu şirketler aracılığıyla dış kaynaklardan sağlamaktadır. Bu şirketler iştirak konumundadır ve öncelikli müşterileri çatı kuruluş olan ana şirkettir. Dünya sivil havacılığında ticari havayolu işletmelerinin genel yapısı incelendiğinde çoğunun kendine ait ya da ortak olduğu teknik bakım merkezi veya merkezleri, bazılarının ikram şirketleri ya da bunlara ortaklıkları, bazılarının yer hizmetleri ve havalimanı işletmeciliği ortaklıkları veya sahiplikleri, bazılarının ise uçuş okulları veya yakıt işletmeleriyle bağlantılarının olduğu görülmektedir. Havayolu işletmelerine bağlı olan bu alt işletmeler tamamen ayrı bir işleyişe sahip olmakta, üst kuruluşun ayrı bir departmanı ya da birimi olarak görülmemekte ve kendi bilançolarına sahip ayrı tüzel kişilik olarak faaliyetlerini yerine getirmektedirler.

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın organizasyon yapısı içerisinde kamu kesiminin şirketteki varlığının azalmasıyla birlikte tam olarak bitmediği söylenebilir. Şirket 2006 yılında yapılan son halka arzla birlikte devlet ortaklı özel şirket modeline geçiş yapmıştır. Bu yıldan sonraki fonksiyonları incelendiğinde ise kurumun imtiyazlı hissenin sahibi olan Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na yani devlete yönetim hakkı tanımış olması şirket üzerinde kamu kontrolünün kaybedilmemesini sağlamakla birlikte büyük bir oranının halka açılmış olması ise ticari açıdan kâr etme isteği olan bir organizasyon görüntüsü vermektedir. THY A.O. kuruluşundan beri yıllar içerisinde çeşitli konjonktürdeki değişikliklerden dolayı bazı dönemler kâr, bazı dönemler ise zarar eden bir kamu işletmesi olmuş ve sürekli olarak büyümüştür.

Özelleştirmeyle birlikte THY'nin dünyanın en önemli havayolları arasına girmesi için farklı bir anlayış geliştirilmiştir. Bu nedenle şirketin odaklanması gereken gerçek işler pazarlama ve satış ekseninde kalmış, bunun dışındaki diğer işler için dışarıdan hizmet alınması stratejisi belirlenmiştir. Dolayısıyla şirket kaynakları asıl amaçlarına yönlendirilmiş ve bu alanlarda başarılı olmaya çalışılmıştır. Bu stratejinin hayata geçirilmesi içinde THY'nin geçmişten gelen birikimi çok önemli görülmüş ve satış ve pazarlama dışındaki pek çok alanda şirketleşme tercih edilmiştir.

3.2.1. Türk hava yolları teknik anonim şirketi

Özelleştirmeyle birlikte kamu payının azınlığa düşmesi sonucu Türk Hava Yolları'nda yapılan ilk işlerden birisi, verimliliği arttırmak, bakım giderlerini rekabetçi

seviyelere getirmek, uluslararası rekabeti sağlamak, kaliteyi arttırmak, müşteri uçaklarına bakım hizmeti vermek ve ana şirkete katkı sağlamak gibi vizyonlar doğrultusunda 23 Mayıs 2006 tarihinde THY Teknik A.Ş.¹²³'yi %100 hissesi Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'na ait olmak üzere ayrı bir bağlı ortaklık şeklinde konumlandırmak olmuştur. THY, kurulduğu yıllardan beri edindiği bilgi birikimi, kabiliyet ve tesislerinin kapasitesini bölgesinde de kullanmak amacıyla teknik birimi ayrı bir ortaklık konumuna getirmiştir. Dünya da gelişen uçak bakım pazarı, havayolları için bakım faaliyetlerini bir maliyet olmaktan ziyade kâr getiren birer alana dönüştürmüştür. Büyüyen bu pazardan pay almak isteyen THY bakım alanındaki şirketiyle sektörün iddialı bileşenlerinden biri olmayı hedeflemiştir. Şirketin yapılanması kısa sürede tamamlanarak başta Türk Hava Yolları uçakları olmak üzere Türkiye'de ve dünyanın çeşitli ülkelerinde pek çok havayolu şirketine; üs bakım, hat bakım, AOG hizmetleri¹²⁴, kalibrasyon hizmeti, filo yönetimi, üretim ve tasarım hizmeti, tahribatsız muayene hizmetleri, motor ve yardımcı güç üniteleri bakımı, mühendislik hizmetleri, komponent bakımı, iniş takımı bakım hizmetleri ve eğitim hizmetleri vermeye başlamıştır. Hat bakımında, Airbus A310, A320 Family (CEO&NEO), A330, A340 serileri, Boeing 737 (NG&MAX), 747, 767, 777, 787 serileri, Gulfstream G IV, GV-SP, GIV-X serileri, Bombardier CL-600, Cessna 560 tipi uçaklara, üs bakım için ise, Airbus A310, A320 Family (CEO&NEO), A330, A340 serileri, Boeing 737 (NG&MAX), 767, 777 serileri, Gulfstream G IV, GV-SP, GIV-X serileri, Bombardier CL-600, Cessna 560 tipi uçaklara hizmet verme imkân ve kabiliyetine sahiptir. Ayrıca çoğu bu uçak tiplerinde kullanılan Honeywell GTCP131-9B ve Hamilton Sundstrand APS3200 yardımcı güç ünitesi (APU) modellerine bakım yapabilmenin yanı sıra Airbus A320 CEO, 330, 340 ve Boeing 737 NG tipi uçaklarında iniş takımlarına bakım yapabilme kabiliyetine sahiptir. Bu kabiliyetlere ek olarak 30 tane komponent atölyesi ile başta THY olmak üzere dünya üzerinde pek çok havayolu şirketine hizmet vermektedir. Oluşturulan bu yeni yapı sayesinde Turkish Technic markası global MRO pazarının önemli şirketlerinden biri haline gelmiştir. Şirketin pandemi öncesi 2019 yılındaki geliri 1.292 Milyon USD'dir.

¹²³Günümüzde uluslararası pazarda TURKISH TECHNIC markasıyla dünyada 70, Türkiye'de 4 istasyonda 30'dan fazla uluslararası havayolu şirketine hat bakım hizmeti vermektedir. Ayrıca İstanbul'daki 3 havalimanında, Ankara'daki Esenboğa ve Aydın'daki Çıldır Havalimanlarında üs bakım seviyesinde hizmet vermek amacıyla toplam 586.000 m2 kapalı alana sahiptir. 30 Eylül 2021 tarihi itibarıyla 8835 personelle faaliyetlerini sürdürmektedir.

¹²⁴Aircraft On Ground Services adıyla bilinen, malzeme satış/takas/kiralama, takım ve hangar kiralama, personel desteği hizmeti ve lojistik destek hizmeti gibi ürünleri kapsamaktadır.

3.2.2. THY DO&CO ikram hizmetleri anonim şirketi

İkram ve yemek hizmetleri Türk Hava Yolları tarihinde belirli dönemlere olumsuz gündem oluşturmuştur. Bu alan havayolu seyahatlerinde yolcuların memnuniyetini belirleyecek olan en önemli unsurlardan biridir. Bu yüzden ikram hizmetleri için özel bir yaklaşım gerekmektedir. THY uçaklarında bazı dönemlerde atıştırmalık ikramlar, bazı dönemlerde plastik tabaklarda yemek servisi ve sonunda porselen tabaklarda sıcak yemek servisi sunulmasına rağmen yolcu memnuniyeti istenilen düzeye gelememiştir. Uzun yıllar USAŞ¹²⁵'tan karşılanan ikram servisi 5 yıllık periyotlarda hizmet alımı şeklinde yapılmış ve nihai sözleşme ise 31 Aralık 2006 tarihinde sona ermiştir. Bu yüzden 2006 yılında yönetim kurulu problem olan ikram konusunu ele almış ve kaliteyi arttırarak maliyetleri düşürmeyi hedeflemiştir. Ancak Türkiye'de faaliyet gösteren farklı firmalarla görüşülmesine rağmen istenilen şartlar elde edilememiştir. Son olarak yurtdışında ikram şirketi sahibi olan ve Formula 1, British Airways ve Lufthansa'nın iş insanı sınıfı yolcularına da hizmet veren Attila Doğudan'ın Viyana merkezli şirketiyle birlikte yeni ikram şirketi kurulmuş ve 1 Ocak 2007 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Bu döneme kadar THY'ye ikram hizmetini USAŞ sağlamıştır, ancak hem THY hem de yolcular tarafında memnuniyetsizlik olması sonucunda Avusturya/Viyana merkezli otel işletmeciliği, lokantacılık, organizasyon, uçak ve tren yemek hizmetleri gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren DO&CO Restaurants & Catering AG¹²⁶ isimli şirketle %50'şer ortaklık payı ve 60 milyon TL sermayesiyle THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş.¹²⁷ kurularak 5 ay gibi kısa bir sürede faaliyetlerine başlamıştır. İş hacminin %70'ten fazlasını THY için oluşturmuş olan USAŞ'ın İstanbul, Ankara, Antalya, İzmir, Trabzon, Bodrum, Adana ve Dalaman'daki tesisleri THY DO&CO tarafından satın alınmıştır. Faaliyetlerine başlayan yeni ikram şirketi THY'ye kâr payı vermeye başlamış, çeşitli revizyonlara gidilerek verimlilik artarken maliyetler düşürülmüştür. THY dışında başka

¹²⁵Uçak Servisi A.Ş. 1958 yılında Türk Hava Yolları'na hizmet sağlamak amacıyla kurulmuş bir yer hizmetleri ve ikram şirkettir. 1987 yılında ikiye ayrılarak sadece ikram hizmetleri vermeye devam etmiştir. Aynı zamanda havaalanı restoran işletmeciliği de yapmış olan kurum 1989 tarihinde %70 oranında hissesi Danimarkalı SAS Services Partner şirketine satılarak özelleştirilmiştir. Geriye kalan %30'luk hisse ise 1993 yılında halka arz edilmiştir. Günümüzde faaliyetleri bulunmamaktadır.

¹²⁶Türk iş insanı Attila Doğudan tarafından 1981 yılında Viyana'da kurulan şirket günümüzde 8000'den fazla çalışanıyla lokantacılık ve konaklama sektörlerinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

¹²⁷Bugün TURKISH DO&CO ismiyle Türkiye'nin 10 havalimanında Türk Hava Yolları başta olmak üzere yurt içi ve yurt dışı merkezli 60'tan fazla havayolu şirketlerine uçak içi ikram hizmeti vermektedir. Bu ortaklık Türk Hava Yolları'na son 10 yılda dünya çapında çeşitli ikram ödülleri kazandırmıştır. 30 Eylül 2021 tarihi itibarıyla şirketin çalışan sayısı 3821'dir.

havayolu şirketlerine de ikram hizmeti sağlanarak ilave gelir elde edilmiştir. Yolcunun havayolu şirketini tanınması için en fazla vakit geçirdiği yer olan kabin kısmındaki standardı ikram hizmetleri içinde sağlamak isteyen yönetim yurtdışından alınan ikramlardan vazgeçerek kısa ve orta menzilli hatlarda ikramları Türkiye’den uçaklara yüklemeye başlamıştır. Tek tip yiyecek ve içecek yerine mevsimine uygun taze ürünler tedarik edilerek dondurulmuş ürün kullanımına son verilmiştir. İlk defa 2007 yılında New York – İstanbul hattında uygulanmaya başlayan ve diğer uzun mesafeli uçuşlarda da uygulamaya geçen *uçan aşçılar* kabin ekiplerine yemek hazırlarken profesyonel destek sağlamış ve Türk misafirperverliğini dünyaya tanıtarak yolculardan beğeni almıştır. Turkish Do&Co uçak ikram hizmetlerine ek olarak THY’nin özel yolcu salonlarının da ikramlarını hazırlamaktadır. Bu ortaklık sonrasında uçaklardaki yemek ve ikram memnuniyeti %45 seviyelerinden %90’lara çıkmıştır. DO&CO Restaurants & Catering AG ile yapılan ortaklık THY’ye ilerleyen yıllarda ikram konusunda çeşitli ödüller kazandırmıştır. Sivil havacılık endüstrisinde araştırma ve danışmanlık yapan Birleşik Krallık merkezli Skytrax şirketi tarafından THY DO&CO’nun hazırladığı ikramlar 2010 yılında dünyanın ‘‘En İyi Ekonomi İkram Hizmeti’’, 2013, 2014, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında dünyanın ‘‘En İyi Business İkram Hizmeti’’ 2014, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında dünyanın ‘‘En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkramı’’ ödülleri almaya hak kazandırmıştır. Uçak içi ikram sektöründe bir dünya markası yaratmak adına gerçekleştirilmiş olan bu ortaklığın pandemi öncesi 2019 yılındaki geliri 344 Milyon USD seviyesindedir.

3.2.3. TGS yer hizmetleri anonim şirketi

THY’nin özelleştirme sonrası uçuş operasyonlarının artması ve şirketin agresif büyümeye geçmesiyle birlikte yer hizmetleriyle ilgili problemler daha fazla belirgin olmaya başlamıştır. Yönetim kurulu yaşanan bu sıkıntılara çözüm olarak işlerin hem terminal hem apron¹²⁸ tarafında kontrolünü sağlayabilmek adına yeni arayışlara girmiştir. THY’nin zamanında kalkış oranlarında yer hizmetlerinden kaynaklanan birtakım zafiyetlerin olması ve işlerin bir kısmının HAVAŞ¹²⁹ tarafından yapılması maliyetleri

¹²⁸Havaalanlarında uçakların park edildikleri veya yer hizmeti aldıkları pist ve taksi yolları dışındaki tüm alanlardır.

¹²⁹Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. çalışmalarına ilk olarak DHY bünyesinde 1933 senesinde başlamış olup 1958 yılında yeniden yapılandırılarak USAŞ altında varlığını sürdürmüştür. 1987’de USAŞ’tan ayrılarak faaliyetlerine Türk Hava Yolları’nın yanı sıra yerli ve yabancı havayolu şirketleriyle devam etmiştir. 1995 yılında %60, 1998 yılında %40 hissesi satılarak özel sermayenin kontrolüne geçmiştir.

arttırmakla kalmamış aynı zamanda THY'nin rekabet gücünü de zayıflatmıştır. Kurumun büyüklüğü ve kamu statüsünden yeni ayrılmış olması yer hizmetleri biriminde kontrolün sağlanmasını zorlaştırmıştır. Türk Hava Yolları üst yönetimi kara ve hava tarafını kontrol edebilecek yeni bir yapılanmaya gitmek istediği için Ağustos 2008 tarihinde TGS Yer Hizmetleri A.Ş.¹³⁰ isimli şirket kurularak ilgili otoritelerden tüm yetkiler alınmıştır. Daha sonrasında kurulan yeni şirketin %50'lik payının satılması için ihale yapılmış ve HAVAŞ ihaleyi kazanarak THY ile ortaklık sağlamıştır. 1 Ocak 2010 tarihinde faaliyetlerin başlamasıyla birlikte, THY ile TGS arasında 5+5 yıllık yer hizmetleri sözleşmesi imzalanmış olup aynı zamanda müşteri havayolu şirketlerinin uçakları içinde yer hizmetleri sağlama konusunda girişimlere başlanmıştır. Operasyonların başladığı ilk yıl Türk Hava Yolları'nın yer hizmetleri maliyetlerinin 1/3 oranında azaldığı gözlenmiştir. Buna ek olarak şirket ilk 3 yıl içerisinde 7000 kişilik bir istihdam oluşturmuştur. TGS ile uçakların uçuştan geldikten sonra bir sonraki sefere hazırlanması için gerekli olan yolcu, ramp¹³¹, kargo, harekât, posta, yük kontrol, haberleşme, uçuş operasyon ve gözetim hizmetleri gibi faaliyetleri kapsayan; temizlik, yükleme ve boşaltma, biniş kartları, yolcu bagajlarının uçağa alınması, buzlanmaya karşı alınacak önlemler, temiz ve kirli su değişimleri, kalkış sırası bekleme, kargo uçuşları için nakliyat, sevkiyat ve gümrükleme hizmetleri de dahil olmak üzere tüm süreçler endüstri mühendisleri tarafından planlanarak *ground time*¹³² süreleri kısaltılmış ve *utilizasyon*¹³³ süreleri uzatılarak gelir artışı sağlanmıştır. Ayrıca TGS verdiği hizmetler sayesinde Türk Hava Yolları dışındaki pazarın %20'sine sahip olmuştur. Şirketin pandemiden önceki 2019 yılındaki toplam geliri yaklaşık 358 milyon USD olmuştur.

3.2.4. Pratt & Whitney THY teknik uçak motoru bakım merkezi limitet şirketi

10 Ekim 2008 tarihinde bakım onarım faaliyetlerini geliştirmek ve teknoloji transferi yapmak kapsamında %51'i Amerikan United Technologies Corporation

¹³⁰TURKISH GROUND SERVICES adıyla Türkiye'nin 9 ayrı havalimanında yurtiçinden ve yurtdışından olmak üzere 200'den fazla havayolu işletmesine yolcu, harekât, ramp ve kargo hizmeti sunarak faaliyetlerinde devam etmektedir. 30 Eylül 2021 tarihi itibarıyla şirketin çalışan sayısı 13814'tür.

¹³¹Park pozisyonundaki uçaklara uçuş işlemlerini sağlıklı ve emniyetli bir şekilde gerçekleştirmeleri için yer desteklerinin verilmesi işlemidir. Yer hizmetlerinin önemli bir bölümü; uçağın karşılanması ve park edilmesi, temizlik, ekipman temini, yükleme ve boşaltma, ısıtma/soğutma/jeneratör/uçak itme, temiz/kirli su hizmetleri, buz önleme işlemleri, uçak ile terminal arasında yolcu ve mürettebat taşınması, yükleme ekipmanlarının temini ve depolanması gibi işlemler ramp hizmetlerini oluşturmaktadır.

¹³²Her ne sebeple olursa olsun uçakların yerde kaldıkları zamanı ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Uçulmayan her süre *ground time* olarak hesaplanır ve işletici açısından maliyet unsurudur.

¹³³Havacılıkta uçakların kullanımı olarak ifade edilen bir kavramdır. Uçağın bir günlük periyot içerisinde havada kaldığı sürenin saat üzerinden hesaplanmasıdır.

grubuna ait Pratt & Whitney firmasına, %49'u ise THY Teknik A.Ş.'ye ait olmak üzere Pratt & Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti. (TEC – Turkish Engine Center) ortaklığı kurulmuştur. Oluşturulan bu yeni yapı ile THY Tekniğin Atatürk Havalimanında bulunan motor atölyesinin çalışmaları Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanına taşınmıştır. Aralık 2009'da faaliyetlerine başlayan TEC, THY başta olmak üzere yurt içi ve yurt dışından pek çok havayolu şirketine motor bakım ve revizyon hizmeti vermektedir. Geniş kapsamlı onarım kabiliyetinin kazanılması için ortaklar arasında karşılıklı fikir birliği sağlanmış ancak uygulamaya geçilememiştir. İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanındaki tesislerinde 25000 m2 alan üzerinde yıllık 130 motor bakım kapasitesine sahip olan şirketin günümüzde 401 çalışanı bulunmaktadır. Yüksek teknoloji ve çevre dostu tesis yapısına ek olarak, motor bakım maliyetlerini ve sürelerini azaltacak yalın bakım yönetim programı uygulayıcısıdır. TEC'in kabiliyetinde olan motor tipleri dünya üzerinde en çok tercih edilen dar gövde yapısına sahip kısa ve orta menzilli Airbus ve Boeing üretimi sivil yolcu uçaklarında kullanılan CFM56-3, CFM56-5C, CFM45-7B serileri ve IAE V2500-A5 versiyonudur. Bu ortaklık sayesinde Türk Hava Yolları uçaklarında kullandığı çoğu motoruna uygun fiyatla bakım yaptırabilme imkanına kavuşmuştur. Pandemi öncesi 2019 yılında elde ettiği gelir yaklaşık olarak 399 Milyon USD'dir.

3.2.5. THY Opet havacılık yakıtları anonim şirketi

Yakıt giderleri havayolu işletmeleri için önemli bir maliyet unsurudur. Taşınması, depolanması, uçağa ikmal ve tasarruf edilmesi ayrı uzmanlık ve tecrübe isteyen işlerdir. 2009 yılında Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ve Opet Petrolcülük A.Ş. arasında %50'şer ortaklık payıyla havalimanlarında uçak yakıt temini için THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş.¹³⁴ adında bir şirket kurulmuştur. 2010 Temmuz ayında mevcut yakıt tedarikçisi ile bitecek olan sözleşmeyi yenilemeyecek olan THY, ortak olduğu bir şirket aracılığı ile bu hizmetin daha avantajlı fiyattan sağlanacağını planlamıştır. Atatürk Havalimanında güçlü bir altyapı oluşturarak sözleşme bitiminde yeni kurulan şirketin operasyonlarına başlaması için 1 yıldan kısa bir süre içerisinde deniz yoluyla getirilen

¹³⁴TURKISH OPET AVIATION FUELS markasıyla hava araçlarının ihtiyaç duyduğu petrol ürünü, madeni yağ, kimyevi madde vb.'nin ülke içinde ve dışında satılmasını, ithalatını ve ihracatını, dağıtım ve nakliyesini gerçekleştirmek amacıyla kurulan şirket 74000 metreküp yakıt kapasitesi ve 10 tane ikmal noktası sayesinde Türkiye'deki tüm havalimanlarında 79 havayolu şirketine yakıt tedarik hizmeti vermekte olup pazarın %60'tan fazlasına sahiptir. 30 Eylül 2021 tarihindeki toplam çalışan sayısı 489'dur.

yakıtın uçağa ulaştırılmasına kadar olan süreçteki tüm depolama ve dağıtım ağı kurulmuştur. Türkiye’deki tüm havalimanlarında yakıt ikmalini yapabilecek konumda olan THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. 1 Temmuz 2010 tarihinde Atatürk Havalimanında ilk yakıt ikmalini gerçekleştirerek operasyonlarına başlamıştır. JETA-1¹³⁵ ve JP8¹³⁶ olmak üzere 2 tip ürünle hizmet veren şirket Türkiye’deki havalimanlarına en yakın noktalardan deniz yoluyla yakıt dağıtımını gerçekleştirmek üzere 2012 yılında %100 THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. iştiraki olan Kuzey Tankercilik A.Ş. ve Güney Tankercilik A.Ş. isimli iki şirket kurmuştur. Türkiye’deki en büyük jet yakıt entegre tesisi olan Turkish Opet Aviation Fuels pandemi öncesi 2019 senesinde 977 milyon USD düzeyinde gelir elde etmiştir.

3.2.6. Goodrich THY teknik servis merkezi limitet şirketi

Uçak motorları teknik olarak karmaşık sistemlerdir. Dünya üzerinde dayanıklılığı en yüksek kıymetli madenler bu cihazlarda kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu karmaşık sistemlere ait parçaların üretim, bakım ve onarımı çok kapsamlı ve maliyetli süreçlerden meydana gelmektedir. Filosundaki bazı motor tiplerinin bakım işlemleri için Amerikan Pratt & Whitney firmasıyla ortaklık kuran THY, kendine ait neredeyse tüm motor tiplerinin nacelle¹³⁷ ve thrust reverser¹³⁸ sistemlerinin bakım onarım işlemlerini gerçekleştirmek için 2010 yılının sonlarında %40 oranında THY Teknik A.Ş. ve %60 oranında Amerika merkezli Collins Aerospace ortaklığında 5 milyon USD sermayeyle Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti. (TNC¹³⁹) kurulmuştur. Temmuz 2011’de faaliyetlerine başlayan ve öncelikle THY filosundaki motor sistemleri başta olmak üzere yurt içinden ve yurt dışından çeşitli havayollarına bakım, onarım ve revizyon hizmeti veren şirket, dünya üzerinde oldukça yaygın kullanılan IAE V2500, Rolls-Royce RB211, Trent1000 ve Trent XWB serileri, Pratt & Whitney PW1000G/1200G/1500G/4000, General Electric GEnx ve CF6-80C2/80E1 serileri, CFM International CFM56-5A/5B/5C/7B serisi motorlara ait nacelle ve thrust reverser sistemlerinin bakım onarım

¹³⁵Jet motorlu yolcu ve kargo uçaklarında kullanılan yakıt tipidir.

¹³⁶Jet motorlu askeri uçaklarda kullanılan yakıt tipidir.

¹³⁷Uçak motorlarının kaporta kısmı nacelle olarak adlandırılır.

¹³⁸Geri itki sistemi, uçakların inişlerini gerçekleştirdikten sonra motorlar aracılığıyla havayı ters istikamette ittiren ve frenleme sağlayan sistemlerdir.

¹³⁹TURKISH NACELLE CENTER, şirketin uluslararası ismidir. 30 Eylül 2021’den itibaren ortaklıkta 76 personel istihdam edilmektedir.

işlemlerini kabiliyetinde bulundurmaktadır. Pandemi öncesi 2019 yılında 24 Milyon USD dolayında gelir elde etmiştir.

3.2.7. TCI kabin içi sistemleri sanayi ve ticaret anonim şirketi

2010 yılı sonunda uçaklarda kullanılan galley¹⁴⁰ ekipmanları başta olmak üzere kabin içinde kullanılan komponentlerin üretim, modifikasyon ve pazarlamasını yapmak için %30'u THY A.O., %20'si THY Teknik A.Ş. ve %50'si TUSAŞ – Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TAI) ortaklığında 7 milyon 500 bin TL sermaye ile İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı merkezli TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. kurulmuştur. Sivil havacılık sektörünün ihtiyacı olan hafif ve dayanıklı ekipmanların tasarımı üzerine faaliyetlerini yürüten TCI,¹⁴¹ 2016'da EASA tarafından üretim onay sertifikası almayı başarmıştır. Bugün alanında güçlü bir aday olan şirket Airbus ve Boeing'in uçak üretim programlarından ve bazı havayolu şirketlerinden sipariş almakta, VIP mutfaklar ve uçak ekipmanları tasarlamakta, üretmekte ve onarım hizmeti vermektedir. THY filosunda bulunan B737 serisi uçaklar için ürettiği galleyler'de 90 kg üzerinde ağırlık tasarrufu sağlayarak Amerikalı uçak üreticisi Boeing'in onaylı tedarikçisi konumuna gelmiştir. Aktif olarak Airbus A330 ve Boeing 737 serisi uçaklar için galley üretimi yapan şirketin bünyesinde 30 Eylül 2021 tarihi itibarıyla 127 personel görev yapmaktadır. Pandemi öncesi 2019 yılında yaklaşık 13 Milyon USD gelir elde etmiştir.

3.2.8. Uçak koltuk üretimi sanayi ve ticaret anonim şirketi

Havayolu işletmecileri için uçak koltukları kabin içerisindeki konfigürasyonu tamamlama açısından oldukça önemlidir. Koltuğun tasarımı, hafifliği, dayanımı, ergonomisi ve de en önemlisi ekonomik olması şirketlerin kâr oranlarına önemli ölçüde etki etmektedir. Zaman içerisinde kabin konfigürasyonlarında yapılan değişiklikler veya kullanım süresinin dolması uçak koltuklarının yenilenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle 2011 yılında Türk Hava Yolları A.O. %45, Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. %5 ve Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.¹⁴² %50 ortaklık paylarıyla 5 milyon USD bir yatırım yapılarak başta THY uçakları olmak üzere farklı havayolu şirketlerinin uçakları

¹⁴⁰Uçaklarda yiyeceklerin hazırlandığı mutfak bölümüdür. Galley'de fırın, su ısıtıcılar, yiyeceklerin depolandığı arabalar, çöp üniteleri, çekmeceler ve küçük konteynerlerin yanı sıra acil durum ekipmanları ve kabin ekibinin koltukları bulunur.

¹⁴¹TURKISH CABIN INTERIOR INC., şirketin uluslararası ismidir.

¹⁴²Kibar Holding ve Güney Koreli Seoyon E-Hwa ortaklığıyla 1997 yılında kurulmuş olan bir otomotiv sektörü yatırımdır.

için koltuk üretim ve tasarımı, modifikasyonu, yedek parça üretimi, koltukların satışının yapılması, ticarileştirilmesi ve ilk yerli uçak koltuğunu üretilmesi amacıyla Uçak Koltuk Üretimi San. ve Tic. A.Ş. (TSI¹⁴³-Turkish Seats Industries) kurulmuştur. 2 yıllık ARGE çalışmaları sonucunda 2013 yılında üretim faaliyetlerine başlayarak EASA ve FAA yetkilerini alan şirketin ilk ürettiği koltuklar Anadolujet uçaklarında kullanılmış ve benzerlerine oranla hafiflikte avantaj sağlamıştır. Ayrıca TSI'nın ürettiği koltuklar Avrupalı uçak üreticisi Airbus'un A320, A330 ve A350, Amerikalı üretici Boeing'in B737, B777 ve B787 modellerinde tercihe göre kullanılmaktadır. Genel merkezi ve bir üretim tesisi İstanbul'da, diğer bir üretim tesisi de ABD'nin Utah eyaletindeki Salt Lake City'de bulunan şirket üretim, ARGE ve tasarım faaliyetlerini sürdürmektedir. 2017 yılında EASA tarafından verilen yetkiyle uçak koltukları için bakım ve onarım yapabilme kabiliyetini kazanmıştır. 2019 yılı sonunda 130 uçaklık siparişi tamamlayan şirket 2020 ve 2023 yılları teslim etmek üzere 200'den fazla uçak için sipariş almıştır. Pandemi öncesi 2019 yılındaki geliri yaklaşık olarak 30 Milyon USD dolayında gerçekleşmiştir.

3.2.9. THY uçuş eğitim ve havalimanı işletme anonim şirketi

Türk Hava Yolları kurulduğu yıllardan beri pilot ihtiyacını ağırlıklı olarak silahlı kuvvetlerde görev süresini dolduran askerlerden karşılamıştır. Ancak zaman içerisinde filonun büyümesiyle birlikte artan ihtiyacı karşılamak için 1980'li yılların sonundan itibaren silahlı kuvvetlerin yanı sıra, Anadolu Üniversitesi, THK Türkkuşu ve Amerika'daki havacılık okullarında okuyan Türk öğrencilerde pilot kaynağı olmaya başlamıştır. Ayrıca THY tarihinde pilot ihtiyacının arttığı ve dolayısıyla kurum imkanlarının yetersiz kaldığı dönemlerde yurt dışına eğitime gönderilen pilot ve pilot adayları işletmedeki kârlılığa etki etmiştir. 2004 yılında, THY bünyesinde dünyanın güvenilir uçuş eğitim merkezlerinden olmak vizyonuyla kurumun kendi pilotlarını yetiştirmek ve eğitmek için Uçuş Eğitim ve Akademi Müdürlüğü kurulmuştur. 2009 yılında Uçuş İşletme Başkanlığında yeni idari düzenlemeler yapılmış ve Uçuş Eğitim Akademisi alınan yeni uçaklar ve simülatörlerle geliştirilmiştir. Bu sayede pilot yetiştirmek için ihtiyaç olan eğitimlerin yurtdışından sağlanması büyük oranda azaltılmıştır. Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMI) bünyesinde bulunan Aydın Çıldır Havalimanının seyrüsefer hizmetleri hariç olmak üzere 20 yıllık işletme hakkı için

¹⁴³TURKISH SEATS INDUSTRIES INC., şirketin ABD'deki ticari ismi olup, bu şirket aracılığıyla üretilen koltuklar Boeing uçaklarında kullanılmaktadır. 30 Eylül 2021 tarihi itibarıyla şirkette 128 çalışan bulunmaktadır.

açılan ihale Türk Hava Yolları tarafından kazanılmış ve taksi yolları, pist ve apron gibi yatırımlara başlanmıştır. Bunun sonucunda THY, havalimanını işletmek, havacılık eğitimleri vermek, eğitim ve sportif amaçlı uçuşlar icra etmek ve havalimanı imkanları doğrultusunda yolcu taşımacılığı yapmak için 2012 yılında THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş.'yi kurmuştur. Türk Hava Yolları Uçuş Eğitim Akademisi (TAFA¹⁴⁴) bünyesinde faaliyet gösteren havalimanı 2013 yılından itibaren yalnızca THY pilot adaylarının eğitimi için kullanılmaktadır. 2015 yılında hangarların tamamlanmasıyla birlikte tesisin işlevselliği önem kazanmıştır. 2018 yılına gelindiğinde ise THY pilotlarının yanı sıra Jandarma Genel Komutanlığı'nın pilotlarını da yetiştirmek için protokol imzalanmıştır. Günümüzde TAFA bünyesinde 18'i tek 7'si çift motorlu olmak üzere 25 eğitim uçağı, 4 simülatör, 30 eğitmen bulunmakta olup, bugüne kadar 911 öğrenciyi mezun etmiştir. ATP Birleştirilmiş Havayolu Nakliye Pilotu Eğitimi, PPL Modüler Hususi Pilot Lisansı Eğitimi, IR Modüler Aletli Uçuş Yetki Eğitimi, ATP Modüler Teori %90 Uzaktan Eğitim, Modüler Gece Uçuş Yetkisi, Modüler FI Uçuş Öğretmenliği Eğitimi, Modüler Çok Motor Kurs Eğitimi, Modüler Uçuş Ekibi İş Birliği Eğitimi, CPL Modüler Ticari Pilot Lisansı Eğitimi olmak üzere 9 farklı pilotluk eğitimini yaklaşık 200 kişilik kursiyere sunacak alt yapıya sahiptir. Türk sivil havacılık sektöründeki pilot ihtiyacını karşılamaya yönelik büyük katkı sağlayan şirketin pandemi öncesi 2019 yılındaki geliri 13 Milyon USD'dir.

3.2.10. 2006-2013 yılları arasında gerçekleşen diğer gelişmeler

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı, özel şirket olarak yukarıda açıklandığı gibi bir takım bağlı ortaklık veya iştirakler aracılığıyla kurumsal statüsünü genişletmiştir. Havacılığın dünya üzerinde gelişimine hız kesmeden devam etmesi, havayolu işletmeciliğinde de farklı bakış açılarının doğmasına neden olmuştur. Bunun yanı sıra sektörde artan rekabet karşısında hizmetlerine devam etmek isteyen şirketler, yolcu ve yük taşımacılığının yanı sıra farklı gelir kaynakları bulmaya çalışmışlardır.

Türkiye, havacılığın dünyadaki gelişiminde geride kalmadığı gibi THY'de rakiplerinin faaliyetlerini takip ederek sektörün yeni dinamiklerini keşfetmeyi başarmış ve Türkiye'nin kıtalararası konumunu kullanarak havayolu işletmeciliğinin dışında uçakların uçuşa hazırlanmasından bakım faaliyetlerine, pilot yetiştirmeden kabin

¹⁴⁴TURKISH AIRLINES FLIGHT ACADEMY, Türk Hava Yolları'nın alt markasıdır. Bünyesinde 31 Haziran 2021 itibariyle 89 kişi görev yapmaktadır.

ekipmanları üretimine kadar çeşitli alanlara yatırımlar yaparak hem kendi ihtiyaçlarını daha uygun maliyetlerle karşılamış hem de oluşacak kapasite fazlalığını pazarlayarak yurtdışına mal ve hizmet satmayı başarmıştır.

2006-2013 yılları arasındaki meydana gelen organizasyonel gelişmelere ek olarak aynı tarihler içerisinde şirketin büyümesinde doğrudan etkisi olan başka gelişmeler de meydana gelmiştir. Bu gelişmeler aşağıda açıklanacaktır.

Havayolu birlikleri şirketler için önemli bir yaklaşımı ifade etmektedir. Yolcuların farklı beklentilerini karşılamak adına alternatif kanallardan çeşitlilik yaratabilmek ve daha fazla uçuş imkânı sağlayarak gelir elde etmek havacılık endüstrisinde de uygulanan oldukça yaygın bir stratejidir. THY’de değişen koşullara bağlı olarak 1990’lı yıllarda ittifak arayışlarına girmiş ve birliktelikler istenilen şekilde ilerletilememiştir. 2006 senesinden itibaren filosunda 100’den fazla uçağı bulunan şirket, dünya üzerindeki farklı havayolu birliklerinin dikkatini çekmiş ve geleceğe yönelik potansiyel sahibi bir organizasyon olarak görülmüştür. THY yönetim kurulunun uzun değerlendirmeleri ve konuyu teknik olarak ele almaları sonrasında 1997 yılında kurulan ve müşterilerine dünya genelinde iyi bir seyahat tecrübesi sunmayı hedefleyen Star Alliance¹⁴⁵ üzerinde karar kılınmıştır. THY’nin İstanbul’dan operasyonlarını gerçekleştirmesi ve geleceğe dönük büyüme potansiyelinin olması ve kıtalararası uçuşlarda ittifak üyelerinin kendi aktarma merkezlerine yolcu taşınması için THY’yi önemli bir konumda görmeleri nedeniyle 2006 yılında ön anlaşma yapılmış ve 1 Nisan 2008 tarihinden itibaren THY Star Alliance’ın 20. üyesi olarak birliğe katılmıştır. Birliğe katılımı birlikte THY yolcuları ittifak içerisindeki havayolu şirketlerinin dünya üzerindeki farklı hatları üzerinden tek biletle yolculuk yapma, ortak uçuşlardaki indirimli fiyatlardan yararlanma ve ittifak üyelerinden de mil kazanarak bilete dönüştürebilme hakkına sahip olmuştur. Kaynakların etkin kullanımına önemli katkısı olan Star Alliance üyeliği THY’nin teknolojik altyapısını güçlendirmenin yanı sıra pazarlama, yer hizmetleri, operasyonel maliyetler ve işçilik maliyetlerinde avantaj sağlayarak verimliliğini arttırmıştır. Star Alliance üyeliği şirkete beklenenin üzerinde katkıda bulunması sonucu transit yolcu olarak bilinen ve çıkış ile varış noktası arasında İstanbul’u aktarma merkezi olarak kullanan yolcu sayısında ciddi artışlar meydana gelmiştir. Üyeliğin ilk yılı olan 2008 senesinde dıştan dışa transit yolcu

¹⁴⁵1997 yılında Frankfurt’ta Lufthansa, United Airlines, Scandinavian Airlines, Air Canada ve Thai Airways tarafından kurulmuş olan birlik, günümüzde 26 üye havayoluyla birlikte müşterilerine geniş bir küresel ağ üzerinde uçuş bağlantıları sunmaktadır.

sayısında %41, business class yolcu sayısında ise %19 oranında bir artış kaydedilmiştir. Bu üyelik THY'nin dünya sivil havacılık endüstrisinde küresel marka olma yolunda müşteri memnuniyetini arttırırken marka imajını da geliştirmek adına atmış olduğu çok stratejik bir adımdır. THY'nin ülke içinde ve dünyada geçmişteki kötü algısını ortadan kaldırmak için yalnız başına reklam, tanıtım veya sponsorluk ile yapabileceği bir iş olmadığının anlaşılması üzerine Star Alliance ittifakının lideri konumunda olan Lufthansa, THY'ye olumlu bir algı katmıştır. Birliğe katılımın ardından dünya genelinde bilinirliği arttıracak çok ciddi reklam kampanyaları hayata geçirilmiştir. Star Alliance üyeliği ile yeni hatların açılması ve çağrı merkezi hizmetlerinin yenilenmesi gibi çeşitli süreçler oluşturulmuştur.

THY'nin geçmişten günümüze kronolojik olarak gelişiminin aktarıldığı bölümdeki düşük maliyetli havayolu modeli Anadolujet, bu dönemin bir başka gelişmesidir. THY, kurulduğu yıllardan itibaren bayrak taşıyıcı milli havayolu sıfatıyla hizmet vermiştir. Uygulamada geleneksel havayolu olarak adlandırılan bu sınıftaki şirketler işletme modeli olarak bagaj hakkı, ikram, geniş koltuk aralığı, farklı sınıflarda sunulan kabin konsepti gibi pek çok hizmeti temelde yolcularına sunmaktadır. Ancak, 1967 yılında ABD'de kurulan Southwest Airlines sektörde yepyeni bir anlayışla maliyetleri mümkün oldukça düşürerek sağlanan avantajı bilet fiyatlarına yansıtan ilk havayolu olmuştur. Bu iş modeli havacılık sektöründe kavramsal olarak *düşük maliyetli havayolu* olarak adlandırılmış ve bu tip şirketler o tarihten itibaren dünyanın her bölgesinde yaygınlaşmaya başlamıştır. Pazarın büyümesiyle birlikte THY'nin yurt içi ve yurt dışındaki rakipleri bu pazardan ciddi pay almaya başlamış ve geleneksel havayolu şirketlerinin sektörel payı özellikle kısa mesafeli uçuşlarda azalma tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır. Mevcut hizmet standartlarıyla uygun fiyatlı hizmet satamayan THY, İstanbul'da sunduğu iş modelinin Ankara'da uygulanması sonucunda maliyetlerin yüksekliği nedeniyle düşük maliyetli operasyonlarının merkezi olarak burayı seçmiş ve 2008 yılında *Uçmayan Kalmasın* mottosuyla Anadolujet alt markasını oluşturmuştur. Anadolujet, THY adına uçuşları gerçekleştireceği için THY'nin uçakları bünyesine katılmış ve TK uçuş kodunu kullanarak 5 uçaklık filosuyla 23 Nisan 2008'de faaliyetlerine başlamıştır. Kurulduğu ilk yılda THY'nin Ankara merkezli yolcu sayısında %65 oranında artış meydana gelmiştir. 2008 yılını 1 milyon 700 bin yolcu taşıyarak tamamlayan Anadolujet 2011 senesinde 5 milyon 900 bin, 2015 senesinde ise 10 milyon 800 bin yolcuya hizmet vermiştir. Dünyada olduğu gibi havacılık sektörünü de derinden etkileyen pandemi öncesi 2019 yılında 14

milyonu aşan yolcu sayısıyla ciddi bir performans sergilemiştir. Anadolujet, 30 Eylül 2021 tarihi itibarıyla 64 uçağa ulaşan filo yapısıyla Esenboğa Havalimanı merkezli 60, Sabiha Gökçen Havalimanı merkezli 61, Antalya Havalimanı merkezli 23 hatta yurtiçi ve yurtdışı seferlerini icra etmektedir.

Küresel bir havayolu şirketi olmayı hedefine koyan THY için yapılması gereken en önemli işlerden birisi de şirketin markalaşması olmuştur. Zira markalaşmak şirketlerin büyümesi ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kaliteli hizmet sunmak uluslararası marka olma yolunda ilerleyen şirketler için yeterli olmamakta, bunun yanında ürün veya hizmetlerin çekiciliği ve olumlu algının sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. İşte bu noktada İstanbul'u bir aktarma merkezi haline getirmek, dünyanın farklı bölgelerinden yolcuları burada toplayıp gideceği varış noktalarına ulaştırmak ve iyileşen hizmet kalitesini geniş kitlelere aktararak uluslararası alanda bilinirliği sağlamak adına dünyaca tanınan ve güvenilen isim ya da markalarla çalışmanın gerekliliğine olan inanç artmıştır. Bu nedenle ünlü Hollywood oyuncusu Kevin Costner ile 1,5 milyon USD civarında bir rakamla reklam kampanyası için anlaşma sağlanmış ve ünlü oyuncu THY'nin ilk reklam yüzü olmuştur. Kevin Costner'in oynadığı *Feel Like A Star* mottolu reklam filmi 31 Ocak 2009 tarihinde Türkiye dahil 70 ülkede yayınlanmış ve büyük ilgi görmüştür. Ancak gösterime giren reklam filmi 25 Şubat tarihinde Amsterdam'da meydana gelen kaza sonrası yayından kaldırılmıştır.

Ekim 2008 tarihinde 2009-2023 yılları arasındaki büyüme hedefi doğrultusunda 75'i kesin 30'u opsiyonlu olmak üzere 105 uçak alımı için karar alınmış ve imalatçılarla görüşmeler başlatılmıştır. Aynı dönemlerde ortaya çıkan 2008 küresel ekonomik krizi tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Oluşan bu ortamda THY'nin rakipleri verimsiz hatlarını kapatmış ve operasyonel olarak verimsiz olan uçaklarını filolarından çıkartmıştır. Birçok havayolu şirketi Avrupalı ve Amerikalı uçak üreticilerine vermiş oldukları siparişlerini iptal etmeye veya teslim tarihlerini ertelemeye başlamıştır. Aynı dönemde THY'nin yönetim kurulu krizden fırsat çıkacağına inanarak hiçbir şekilde küçülmeye gitmeden büyüme kararı almıştır. 2009 yılı sonlarına doğru krizin etkileri hissedilir seviyelere ulaşmıştır ve Türk Hava Yolları iptal edilen siparişlerden dolayı Amerikan Boeing ve Avrupalı Airbus firmalarından aldıkları büyük indirimlere ek olarak yedek parça ve yazılım gibi parasal değeri olan pek çok imtiyazların da teklif edilmesi

sonucunda 2010-2012 yılları arasında teslim edilmek üzere 24¹⁴⁶ adet geniş gövdeli uçak siparişi vermiştir.

Küresel krizin meydana getirdiği fırsatları iyi değerlendiren THY yönetimi 2010 yılında da ciddi bir uçak siparişi vererek küresel bir havayolu olma stratejisini tekrar ilan etmiştir. Airbus firmasından 2011 ve 2012 yıllarında teslim almak üzere 20¹⁴⁷ dar gövde, Boeing firmasından ise 2011-2014 yıllarında teslim alınmak şartıyla 20¹⁴⁸ dar gövde uçak satın alınmıştır. Ayrıca Airbus'tan 2013 yılında teslim şartıyla 10¹⁴⁹ adet dar gövde uçak, Boeing firmasından da 2013-2015 yıllarında teslim alınmak üzere 15¹⁵⁰ adet dar gövde uçak opsiyonlu olarak sipariş verilmiştir. Ek olarak aynı yıl içerisinde 3¹⁵¹ adet geniş gövde kargo uçağı siparişi verilmesi konusunda karar alınmıştır. Böylece Ekim 2008 tarihinde 105 uçak alımı için başlayan görüşmeler, 2009-2010 yıllarında sipariş verilen toplam 92 uçakla sonlanmıştır.

2010 senesi THY'nin küresel bir şirket olma yolunda attığı adımların reklam ve tanıtım kampanyalarına dönüştüğü bir yıl olmuştur. 2008 küresel krizinin yarattığı olumsuz ortamda pek çok şirket reklam bütçelerinde tasarrufa giderken, bu krizi fırsata çevirmek adına adımlar atan THY, ekonominin iyi gittiği normal zamanlarda bilinen isim ve markaların talep ettiği ücretlerin altında reklam ve sponsorluk faaliyetleri gerçekleştirebilmiştir. Çeşitli görüşmeler sonrasında 18 Ocak 2010 tarihinde dünyaca ünlü İspanya futbol kulübü Barcelona ile 2,5 yıllık, 22 Ocak 2010 tarihinde ise İngiltere'nin ünlü futbol kulübü Manchester United ile 3,5 yıllık resmi sponsorluk anlaşması yapılmıştır. Bu kapsamda kulüplerin stadyumlarındaki reklam panolarında ve internet sitelerinde THY'nin reklam ve logoları yer almış, her iki kulübün futbolcularıyla reklam filmleri ve uçak içi emniyet filmleri çekilmiştir. Çekilen reklam filmlerinde THY'nin yeni sloganı *Globally Yours* olarak tanıtılmıştır. Ayrıca kulüpleri kendi ülkelerinin dışındaki kamp ve turnuvalara da THY taşımıştır. Her iki sponsorluk anlaşması dev tanıtımlarla yürütülmüş, böylelikle Türk Hava Yolları dünya genelinde adından söz ettirmeyi başarmıştır. Gerçek eğilimi yurtdışı olan THY için yabancı futbol

¹⁴⁶12 adet Boeing 777-300ER, 10 adet Airbus A330-300 ve 2 adet Airbus A330-200F.

¹⁴⁷14 adet Airbus A321-200 ve 6 adet A319-100.

¹⁴⁸10 adet Boeing 737-800, 10 adet Boeing 737-900ER.

¹⁴⁹Airbus A319 ve A321 serisi.

¹⁵⁰Boeing 737-800 ve Boeing 737-900ER.

¹⁵¹Airbus A330-200F.

kulüpleriyle yapılan sponsorluk anlaşmaları marka farkındalığında atılım sağlanmasına neden olmuştur.

Futbolun dışında THY'nin en önemli sponsorluklarından birisi de basketbolda olmuştur. Avrupa hatları THY açısından hem tarihi bir öneme sahip hem de yurt dışı satışlarının önemli bir kısmını temsil etmektedir. Bu nedenle Avrupa özelinde bölgenin potansiyeli göz önünde bulundurularak Temmuz 2010'da Avrupa'nın en büyük basketbol organizasyonu olan *Euroleague Basketball* ile 5 yılı opsiyonlu olmak üzere 10 senelik isim hakkı sponsorluk anlaşması yapılmış ve *Turkish Airlines Euroleague*¹⁵² adı başta Avrupa olmak üzere tüm dünyada duyulmaya başlamıştır. Euroleague ve Türk Hava Yolları logosundan oluşan yeni bir logo hazırlanmış ve saha zeminleriyle birlikte çeşitli reklam alanlarında kullanılmıştır. Euroleague oyuncularıyla çekilen reklam filmlerinin yanı sıra sözleşme gereği her 5 yılda 1 yıl olmak üzere ligin "Final Four" maçlarının İstanbul'da oynanması şartı getirilerek, 2012 ve 2017 yıllarında gerçekleştirilen final oyunlarında İstanbul ve Türkiye'nin tanıtımı için önemli bir fırsat yakalanmıştır. Sponsorluğun geri dönüşlerini olumlu bulan THY yönetimi ilk 5 yıllık sözleşmenin bitiminde tekrardan opsiyon hakkını kullanmıştır.

Türk Hava Yolları'nın dünyada ses getiren bir başka reklam kampanyası ise ABD'li basketbolcu Kobe Bryant ve Arjantinli futbolcu Lionel Messi'nin oynamış olduğu reklam filmidir. THY, Skytrax tarafından *Avrupa'nın En İyi Havayolu* seçildiği 2012 yılında iki ünlü sporcunun oynadığı reklam filmleriyle yeni sloganı olan *Widen Your World*'ü dünyaya tanıtmıştır. Oldukça iddialı olan ve izlenme rekorları kıran bu filmler yolculara yeni ve konforlu uçaklarıyla lezzetli ikramlar sunan bir havayolu algısı bırakmayı ve geliştirilen yeni hizmet anlayışıyla birlikte yeniliklerini misafirlerine tanıtmayı amaçlamış, izleyenleri yeni uçuş noktalarına farklı hizmet konseptini deneyimlemeye davet etmiştir. İlerleyen zamanda artan yolcu sayısı ve büyüyen filo bu kampanyaların karşılığını bulduğunu ispatlamıştır.

2012 yılı THY'nin uzun vadeli büyüme planlarına yönelik uçak siparişlerinin verildiği bir yıl olmuştur. 2020 yılına kadar olan filo planlamasını hayata geçirebilmek için 2013-2017 yılları arasında teslim alınmak üzere 40¹⁵³ adet geniş gövde uçak siparişi

¹⁵²İsim sponsorluğu 2025 yılına kadar devam edecektir.

¹⁵³20 adet Boeing 777-300ER ve 20 adet Airbus A330-300.

verilmiştir. Bu uçaklarında filoya katılmasıyla birlikte ilerleyen yıllardaki uzun menzilli uçak ihtiyacı da büyük oranda karşılanmıştır.

2013 yılında Avrupalı imalatçı Airbus firmasıyla yapılan anlaşma Türk sivil havacılık tarihinde o güne kadar tek seferdeki en büyük uçak siparişi olmuştur. 2015-2020 yılları arasındaki büyüme hedefi doğrultusunda kısa menzilli uçuşlarda ihtiyaç olacak tamamı dar gövdeli uçaklardan oluşan 117¹⁵⁴ uçak sipariş verilmiştir. Yine aynı yıl içerisinde Amerikalı imalatçı Boeing firmasına 2016 ve 2021 yılları arasında filoya katılacak şekilde 95¹⁵⁵ adet dar gövde uçak sipariş edilmiştir. 2013 yılında verilen toplam 212 uçaklık sipariş THY A.O.'nun paydaşlarına verdiği güvenin tescillenmesi adına önem arz etmektedir. Uzun vadeli planlamaların gerçekleşme ihtimallerini doğrulayan bu siparişler şirketin dünya havacılık endüstrisinde söz sahibi havayollarından biri olacağının işaretlerini vermiştir.

4. ÇÖZÜMLEME VE YORUM

4.1. Araştırmanın Şekillenmesi

Çalışma öncesi, araştırmacının mesleki kariyerine devam ettiği havacılık endüstrisinde yaşanan değişimlere olan ilgisi daha fazla belirginleşmiş ve yaptığı detaylı incelemeler sonucunda belleğinde birtakım canlanmalar meydana gelmiştir. Pratik tecrübelerinin olgunlaşmaya başladığını düşündüğü bu evrede, havacılık üzerine yapılacak bir araştırmanın içeriğinin ne olacağı, literatüre katkısı, alana yönelik nasıl bir fayda sağlayacağı gibi sorgulamalar üzerinden bir resim oluşturulmaya çalışılmıştır.

Öncelikle konunun derinlemesine tanımlanması, yorumlanması ve aktörlerin bakış açılarını anlamak gibi amaçlar belirlenmiştir. İkinci aşamada, tezin kuram ile sorgulanması, örüntüleri ortaya çıkarmak ve farklılık arayışı gibi yaklaşımlar benimsenmiş, buradan hareketle de çalışmanın nitel bir araştırma olmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Nitel araştırmanın tanımını şu şekilde yapılmaktadır:

Nitel araştırma kısaca; sosyal dünyayı anlamaya yönelik doğal ortamlarda gözlemsel, iletişimsel ve belgesel yöntemleri kullanan bir yaklaşım olarak tarif edilebilir. Araştırmacılar

¹⁵⁴25 adet Airbus A321 CEO, 88 adet Airbus A321 NEO ve 4 adet Airbus A320 NEO.

¹⁵⁵20 adet Boeing 737-800 NG, 65 adet Boeing 737-8 MAX ve 10 adet Boeing 737-9 MAX.

bu yaklaşımdan hareket ederek doğal ortamlarında dünyadaki olguları anlamaya çalışmaktadırlar.¹⁵⁶

Çalışmaya başlamadan önce araştırmacının alanla olan ilişkisi, mesleki geçmişi, sorunları görmesi ve kendi gözlemleri bir dizi araştırma sorusunun hazırlanmasında kolaylık sağlamıştır. Bu noktada, hisse senediyle yapılan özelleştirme uygulamalarının blok satış yöntemine göre daha rasyonel mi olduğu, stratejik öneme sahip kurumların yönetiminin kamusal kesimde mi yoksa özel sektörün kontrolünde mi olması gerektiği, havayolu işletmeciliğinde kamu yönetimi ve işletme yönetimi ayrımının ne gibi yansımaları olabileceği, bölgesel bir havayolu şirketinden küresel bir havayolu şirketine dönüşüm için nelerin gerekeceği, imtiyazlı hissenin şirket yönetiminde ne gibi bir anlam ifade edeceği, THY'yi bir bürokratın mı yoksa CEO'nun mu yönetmesinin daha rasyonel olacağı, neoliberal ekonomi anlayışı çerçevesinde devletin ekonomideki düzenleyici ve denetleyici rolünün işletme yönetimine nasıl yansımaları olabileceği gibi sorulara yanıt bulmak amaçlanmıştır.

Araştırma sorularının belirlenmesinin devamında kavramsal bir yapının oluşturulması adına örgüt teorisi ve neoliberal ekonomik yaklaşım üzerine basılı materyaller, makaleler, süreli yayınlar ve açık kaynaklardan okumalar yapılarak çeşitlilik oluşturulmuştur. Literatürden çıkarılan iki önemli yaklaşımla araştırma sorularının çözümlenebileceği varsayılmıştır. Bu iki noktadan biri örgüt teorisinde modern dönemi kapsayan ve tarihsel olarak 1950-1960 döneminde ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı, diğeri ise neoliberal ekonomik koşullar altında şekillenen ve 1980'li yıllarda dünya üzerinde fazlaca uygulama alanı bulan özelleştirme teorisi olmuştur.

Araştırmacı mesleki hayatına öncelikli olarak sivil havacılık endüstrisinin uçak bakım alanında başlamış, daha sonra ise aynı faaliyetleri askeri havacılık endüstrisinde tecrübe etmeye devam etmiştir. Yakın tarihsel dönem içerisinde Türk Hava Yollarında gerçekleşen değişimlerden bir bölümünü sahada yakından gözlemleme imkânı bulmuş ve diğer gelişmeleri de sivil havacılık sektörüne olan ilgisinin devam etmesi nedeniyle sürekli olarak takip etmiştir. Meydana gelen gelişmelerin muhtemel sebepleri ve THY özelinde ileriye dönük olarak yansımalarının neler olabileceği gibi farklı yönler üzerine

¹⁵⁶İ. Güçlü (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri: Teknik-Yaklaşım-Uygulama*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

çoklu sorgulamalar yapılmıştır. Sonuç olarak, THY'nin yakın tarihte yaşadığı büyümenin araştırma içerisinde ana örnekleme oluşturabileceği konusunda karar verilmiştir.

Oluşturulan örneklemin araştırma içerisinde anlaşılabilir olmasının yanında, veri toplamayı kolaylaştırmak ve araştırmanın neleri içerip neleri içermediğinin bilinmesi için bir sınırlılık çizilmesi gerekmektedir. Bu amaçla THY'nin özel şirket vasfını kazandığı 2006 yılı araştırmanın alt sınırını oluşturmaktadır. Bu tarihten itibaren başlayan ve halen devam eden gelişmeleri hem alan içerisinden hem de alan dışından kişilerin kavrayabilmesi kolaylaştırmak adına araştırma için bir üst sınır belirlenmiştir. THY'nin ana faaliyeti olan yolcu ve yük taşımacılığını gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu pek çok tamamlayıcı faaliyetin şirketleşmeler yoluyla dış hizmet alımı şeklinde yapılması ve bu kuruluşların ise ağırlıklı olarak özelleştirmenin ilk 7 yılı içerisinde faaliyete geçmesi üst sınır olarak 2013 yılını öne çıkarmıştır.

Sınırlılığın belirlenmesinden sonra veri toplama aracı olarak doküman inceleme metodunun kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. En üst seviyede bir objektiflik anlayışına bağlı kalınarak gelişmelerin yaşandığı dönemdeki çeşitli yayınlar, kurumsal faaliyetler ve web sitesi içerikleri ele alınmıştır. Doküman inceleme kısmının detayında konu üzerine yayınlanmış olan kitaplar, resmi raporlar, video kayıtları ve fotoğraflar sistemli bir biçimde incelenmiştir. Veri çeşitliliğini arttırmak için alana yönelik daha önceden hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin yanı sıra, geçmiş yıllarda Türk Hava Yolları'nın yönetim kademelerinde görev almış kişilerin hazırladığı basılı materyallerle birlikte açık internet kaynakları, yerli ve yabancı basında çıkan haberler, yıllık bazda yayınlanan faaliyet ve yönetim kurulu raporları ve ikincil kaynaklar önemli bir referans oluşturmuştur. Doküman incelemesi şu şekilde yapılmıştır:

1. Alanı akademik perspektiften daha iyi tanıyabilmek ve THY üzerinde muhtemel etkilerinin olabileceği gelişmeleri ve konuları belirleyebilmek adına Akansel Yalçinkaya ve Abdullah Nergiz'e ait kitaplar incelenmiştir. Daha sonra Türk Hava Yolları'nda yöneticilik yapmış olan isimlerin anlatımlarının yer aldığı kaynaklardan yayınlandığı dönemlerden günümüze kadar olan sırasıyla okumalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı Cem Kozlu ve Hamdi Topçu'nun THY üzerine kişisel anlatılarını içermektedir. Ek olarak THY'de basın müşavirliği yapmış olan Ali Genç'in kitabı da bu kapsamda incelenerek çalışma içerisinde atıf yapılması gereken yerler

belirlenmiştir. Diğer taraftan şirketin eski genel müdürlerinden Temel Kotil'in Şaban Kızıldağ'a verdiği söyleşinin kitaplaştırılmış hali de çalışma kapsamında ele alınmıştır. THY özelindeki kaynaklarda kurumun özelleştirme öncesi ve sonrasına dair yaşanan gelişmelere yönelik ipuçları aranmış olup, bu bağlamda sürecin olumlu ve olumsuz pek çok tarafının algılanmasına kolaylık sağlayacak önemli referans bilgilerle karşılaşmıştır.

2. Doküman incelemesinde veri çeşitliliğini arttırabilmek adına alan veya THY üzerine yapılmış olan lisansüstü çalışmalar araştırılmış ve bulgulardan yapılacak çıkarımların çalışma içerisinde referans verilip verilemeyeceği değerlendirilmiştir. Varsayımı destekleyebilmek adına kullanılacak veriler doğrudan veya dolaylı aktarmalar yoluyla çalışmaya alınmıştır. Bu dokümanlara ek olarak açık internet kaynaklarından elde edilen makaleler ve ortaya koydukları bulgular da araştırma kapsamında incelenen diğer verilerdir. Elde edilen bilgiler çalışma içerisindeki akışa uygun olacak şekilde özetlenmiş ve uygun yerlere alıntılar yapılmıştır. Lisansüstü çalışmalarda aranan tema, konu üzerine elde edilebilecek bilgilerin akademik çalışmalar açısından görünümünü anlayabilmektir. Böylelikle açık internet kaynaklarından elde edilen bilgilerin bir kısmının doğruluğundan emin olabilmek adına çıkarımlar yapılabilmektedir.
3. Diğer bir aşamada 2006 yılından 2020 yılına kadar olan yıllık faaliyet raporlarında çalışmanın sınırlılığını kapsayan yıllar ağırlıklı olmak üzere şirketin organizasyon yapısı, personel sayısı, iştirak ve bağlı ortaklıkların durumu, filoya büyümesine yönelik alınan kararlar, tanıtıma yönelik kampanyalar ve hat açılışları gibi önemli olaylar incelenmiştir. Ayrıca şirketin güncel durumunun görüntüsünü verebilmek adına çalışmanın enstitüye teslim edildiği tarihe kadar olan 2019 yılı 12 aylık, 2020 yılı 12 aylık ve 2021 yılı 3. Çeyrek yönetim kurulu faaliyet raporları detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Buralardan elde edilen veriler sınırlılık dahilinde orijinal hallerine bağlı bir şekilde özetlenerek çalışma içerisindeki bölümlere aktarılmıştır. Ek olarak resmi raporları içeren dokümanlarda THY için kullanılacak olan geçerli sayısal veriler aranmıştır. Raporlardan elde edilen bilgiler sonucunda THY'nin özelleştirmenin tamamlandığı yıl

itibariyle büyüyen bir örgüt yapısına dönüştüğü şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır.

4. Araştırma içerisinde kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilen ve doğrudan THY yöneticilerinin sözlü ifadelerinin de yer aldığı internet haberleri, röportajlar, görseller ve video yayınları özgün hallerine bağlı kalınarak incelenmiş ve önemli olabileceği düşünülen yerler çalışma içerisinde kullanılmıştır. Bu verilerde ise THY yönetimi tarafından alınmış veya alınacak kararlara dair farklı bir perspektiften bilgiler aranmış olup, faaliyet raporlarındaki gelişmeleri destekleyecek ifadelerle karşılaşılmıştır.

Analiz aşamasında verilerin özgün şekline mümkün düzeyde bağlı kalınmış, betimsel analizi yapılarak düzenli bir şekilde okuyucuya sunulması hedeflenmiştir. Daha önceden belirlenen temalara göre sınıflandırılan veriler, özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Gerekli yerlerde doğrudan alıntılar yapılarak veriler tanımlanmıştır. İçerik analizi kısmında ise betimsel analizde yorumlanan veriler, derinlemesine işlenerek yeni kavramlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler incelenmiş, bölümler oluşturulmuş ve bu bölümlerin ifade ettikleri anlamlar sorgulanmıştır. Analiz süreci tümevarım ve tümdengelim şeklinde çift yönlü olarak ilerlemiş ve veri analizinin en iyi biçimde gerçekleşmesi hedeflenmiştir.

Temel olarak araştırmacının varsayımının açıklanması, çözümlenme ve yorumlama aşamasında anlam karmaşasını ortadan kaldırmak ve de araştırmanın okuyucu tarafından anlaşılabilir, tutarlı ve anlamlı bir raporlamaya dönüştürülebilmesi için önemlidir. Özelleştirme faaliyetleri dünya da ve Türkiye’de farklı yöntemlerle uygulama alanı bulmuştur. Hisse senedi yöntemiyle yapılan özelleştirme uygulamaları da önemli bir çeşididir ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Türkiye’de yapılan özelleştirmeler kronolojik olarak incelendiğinde genel anlamda yasal altyapının eksik olduğu dönemler hariç tutulursa dünyaya paralel olarak ilerlediği ve de en çok tercih edilen blok satış yöntemi olduğu görülmektedir. Ancak bu tip özelleştirmelerin bir kısmının sonradan istenen sonucu veremediği gibi yasal eksikliklerin ya da denetleme mekanizmalarının zayıf olduğu ülkelerde kamusal zararlar başta olmak üzere çeşitli sorunlar ortaya çıkardığı bilinmektedir. Ancak hisse senediyle satış diğer özelleştirme yöntemlerinden oldukça farklıdır. Sermayesi paylara bölünen kamu kurumunun belirli bir oranı halka arz edilerek çok ortaklı bir yapı oluşturulmaktadır. Finansal piyasaların gelişmiş düzeydeki kontrol

mekanizmaları ve yasal düzenlemeler bu yöntemi daha rasyonel kılmaktadır, fakat uygulanmasının diğer yöntemlere göre daha karmaşık olması ve yasal yükümlülüklerle birlikte gelişmiş bir finansal altyapıya olan ihtiyaç bu yöntemin daha az tercih edilmesine neden olmaktadır. Özellikle sermayenin tabana yayılması anlamında hisse senediyle satış yöntemi ön plana çıkmakta ve gelir dağılımını düzenleyici bir etki yarattığı kabul edilmektedir. Bu çalışmada hisseleri halka arz edilen THY'nin özelleştirilme sürecinin başarıyla sonuçlandığı ve kamu kurumu olarak ulaşmasının mümkün olamayacağı bir konuma geldiği varsayılmaktadır.

4.2. Durumsallık Yaklaşımı Açısından Türk Hava Yolları Çözümlemesi

Modern işletmecilik teorileri örgütleri çok yönlü olarak ele almakta ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayan açık sistemler olarak kabul etmektedir. Bu noktada ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı organizasyonları değişen koşullar karşısında tepki üreten ve değişime uğrayan yapılar şeklinde yorumlayarak konuya anlamlı bir yön katmaktadır.

Ulaştırma sektörünün alt bileşenlerinden biri olan havayolu taşımacılığı küresel ekonomik sistemin önemli bir paydaşdır. Faaliyetlerinin konusu, iş birliği yapılan kurum ve kuruluşlar, kullanılan yüksek teknolojiye sahip ürünler, nitelikli işgücü, güvenilir alt yapıya sahip birimler ve hem ulusal hem de uluslararası kurallar bütünüyle birlikte gelişmiş bir sistemi mevcuttur. Havacılık endüstrisi de modern yönetim teorilerinin yorumladığı gibi buldukları çevredeki siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik unsurların etkisi altında kalmaktadır. Etkileşim sonucunda değişiklik gösteren ve şartlara uyum sağlayabilenler işlerliklerine devam ederken diğerleri endüstriden ayrılmaktadır.

Havayolu taşımacılığının en temel özelliği hızı temsil etmesidir, aynı şekilde sektörün kendisi de hızla değişen ve gelişen dinamik bir alandır. Dolayısıyla buradaki aktörler için değişim bir noktada tehdit unsuru olarak görülmektedir. Şöyle ki, endüstride uygulamaya giren yeni hizmet modelleri, yaşanan teknolojik değişimler, faaliyetlerin yürütüldüğü ülke ve ülkelerdeki koşulların değişimi, ülke içi ve uluslararası normlarda meydana gelen değişiklikler şirketleri kısa sürede etkileyerek ya faaliyetlerinin devamını sağlayabilmekte ya da iflas noktasına getirmektedir. Havayolu organizasyonlarının yapılarındaki değişiklikler doğrudan veya dolaylı olarak sektördeki diğer şirketlerin örgütsel yapılarını da etkilemektedir. Ancak tüm ticari örgütlerde olduğu gibi havayolu organizasyonlarının da her birinin işletme yapısı diğer bir havayolu için uygun

olmayabilir, dolayısıyla en etkin yönetim sistemi şirketin kendi yapısı, iş gücü ve içinde bulunduğu koşullar tarafından şekillenmektedir. Böylelikle çevresel şartlara uyum sağlamak için herhangi bir genelleme yapmanın uygun olmadığı ve organizasyonun kendi kimliği doğrultusunda uygun bir stratejinin belirlenmesinin gerekliliği savunulmaktadır.

Durumsallık boyutunda düşünüldüğünde ise, ekonomik alanda başlayan liberalleşme politikalarıyla birlikte artış gösteren özelleştirme eğiliminin yaygın olarak ülkelerin milli havayolu organizasyonlarında da kendine yer bulduğu görülmektedir. 1980 ve 1990'lı yıllarda dünyanın farklı noktalarında birbiri ardına devlet işletmeciliğinden çıkartılan önemli havayolu şirketleri zaman içerisinde büyük şirketlere dönüşerek küresel ekonomik düzen içerisinde yerlerini almıştır. İngiliz milli havayolu şirketi *British Airways* 1987 yılında halka arzla özelleştirilmiş ve o güne kadar ortaya çıkan büyük görev zararları, aşırı istihdam, hizmet kalitesi ve düşük verimlilik gibi kronik sorunların çoğu ortadan kalkarak rekabet gücü artmıştır. Alman milli havayolu *Lufthansa*'nın da 1989 yılında pratik olarak başlayan özelleştirilme süreci 1995 yılında son bulmuştur. Avusturalya bayrak taşıyıcı havayolu *Quantas*'ta benzer şekilde 1990'lı yıllarda hem blok satış hem de halka arz yöntemiyle özel şirket vasfını kazanmıştır. Malezya milli havayolu şirketi *Malaysian Airlines* 1980'li yıllarda halka arz yöntemleriyle özelleştirmeye konu olmuştur. Singapur milli havayolu şirketi *Singapore Airlines* 1985, Hollanda milli havayolu *KLM* 1986, Kanada bayrak taşıyıcı havayolu *Air Canada* 1988 yıllarında özelleştirilmiştir.¹⁵⁷

Devlet destekli olarak kurulan geleneksel havayollarının organizasyon şekilleri karmaşık ve büyük yapılardan oluşmaktadır. Bunun nedeni olarak hiyerarşik işleyiş gösterilmektedir. 1985 yılında İsviçre milli havayolu *Swissair* bu yapıyı terk etmiş ve özgün bir havayolu şirketi oluşturmuştur. Alman milli havayolu *Lufthansa* ise bu karmaşık işleyişi altyapı sıkıntıları ve her işi kendi personeliyle yapması sonucunda ortaya çıkan maliyet artışı yönüyle ele almıştır. Pratik olarak özelleştirme sürecinin içerisinde, 1994 yılı itibarıyla havayolu bünyesindeki birimleri ana yapının dışında konumlandırmıştır. Bu ayrışmayla beraber *Lufthansa*'dan 7 ayrı şirket çıkmıştır. Günümüzde şirketler *Lufthansa*'nın açtığı yolda ilerlemekte ve teknik, yer hizmetleri, ikram, rezervasyon ve diğer bazı hizmetleri kendi şartları çerçevesinde dışarıdan satın almaktadır.¹⁵⁸ *Lufthansa*'nın bugünkü yapısı, sahip olduğu network

¹⁵⁷Ş. Çiçekçi (2006). *Hava Taşımacılığının Özelleştirilmesi ve Türk Hava Yolları Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

¹⁵⁸S. Başol (2012). *Havayolu Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

ve düşük maliyetli havayollarıyla birlikte teknik, lojistik hizmetleri ve kargo, ikram, havacılık eğitimi, danışmanlık, bilgi teknolojileri, sigorta ve iş seyahati ödeme hizmetleri gibi havacılığın farklı alanlarında çeşitli ürün veya hizmetleri üreten ve satan bir organizasyon şeklindedir.¹⁵⁹

THY’de Lufthansa’nın endüstriye kattığı bu modeli örnek alarak büyük bir şirket haline dönüşmüştür. Özelleştirmenin gerçekleştiği ilk yıl teknik birimi ayrı bir şirket haline getirmiştir. Sonraki yıllarda bağlı ortaklık ve iştirakler şeklinde büyüyen organizasyon yapısı; günümüzde havayolu ortaklıkları, yakıt, teknik, yer hizmetleri, ikram, kabin içi teçhizat üretimi, uçuş eğitim ve havalimanı işletme, havalimanı gayrimenkul yatırımı, uluslararası yatırım ve taşımacılık, havacılık sistemleri, teknoloji ve bilişim, hava kargo taşımacılığı, lojistik ve vergi iade hizmetleri gibi havacılıkla doğrudan ilgili alanlardaki faaliyetleri kapsamaktadır.¹⁶⁰

THY’nin özelleştirme süreci teorik anlamda Turgut Özal’ın başbakanlık dönemindeki serbestleşme, liberalleşme ve dışa açılma politikalarının bir yansıması olarak başlatılmıştır. Dünyadaki örneklerle kıyaslandığında geç kalmış olmasına rağmen uygulamaya koyulduğu görülmektedir. Kamu kurumu olduğu dönemlerde THY, en yakın coğrafyada bulunan Avrupalı havayolu şirketleriyle rekabet edemez duruma gelmiştir. Bu yüzden Avrupalı milli havayollarının kamu işletmeciliğinden çıkartılması THY için de cazip bir formül olmuştur. 2000’li yıllara geldiği zaman bilişim teknolojilerinin daha fazla gelişmesi ve internet kullanımının yaygınlaşmaya başlamasıyla THY’nin kamu idaresinden çıkartılmasının bir zorunluluk haline geldiği değerlendirilmektedir.

THY, faaliyetleri itibariyle *hub and spoke* yani topla ve dağıt modeliyle iş yapan bir havayolu şirkettir. Havayolu taşımacılığının önemli aktarma merkezlerinden biri olan Avrupa kıtasında da benzer iş modeliyle British Airways Londra’yı, Air France Paris’i, KLM Amsterdam’ı ve Lufthansa ise Frankfurt’u kendi toplama merkezi olarak kullanmakta ve kıtalararası uçuşlar için bu noktalara yolcu taşımaktadırlar. Yakın coğrafyada özellikle de Lufthansa’nın başı çektiği Avrupalı havayollarının benzer şekilde çalışması THY’nin örnek alabileceği bir model olmuştur. Coğrafi olarak İstanbul’un konumu, Türkiye’yi kıtalararası bir aktarma noktası haline getirmekte ve Avrupalı

¹⁵⁹<https://www.lufthansagroup.com/en/company/business-segments.html> (Erişim tarihi: 16.11.2021)

¹⁶⁰<https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/yk-faaliyet-raporu-3q2021-tr.pdf> (Erişim tarihi: 16.11.2021)

şirketler gibi uzun menzilli uçuşlarla dünyanın her noktasına yolcu taşıma imkânı sağlamaktadır. THY'nin özelleştirmeye birlikte değişen vizyonu sonrasında büyüyen operasyonları Avrupa toplama merkezlerine alternatif olarak yeni bir merkezin oluşmasına katkıda bulunmuştur. İstanbul diğer Avrupa kentlerine göre daha avantajlıdır. Üç saatlik bir uçuş mesafesinde 50'den fazla ülkeye ulaşılmakta ve kıtaların kesiştiği noktada Ortadoğu, Afrika, Asya ve Avrupa'ya iyi uçuş bağlantıları sunabilmektedir.¹⁶¹ İşte bu nedenle THY, yakın bölgedeki geleneksel taşıyıcıların sahip olduklarına benzer bir strateji uygulayarak uzun mesafeli uçuş yapan yolcuların tercih ettiği bir havayolu şirketi olmuştur. THY'nin bunu gerçekleştirmesi geniş gövde uçak filosuna yapılan yatırımla birlikte kabin konforunun ve hizmetlerinin en üst seviyeye çıkartılmasıyla sağlandığı düşünülmektedir. Böylelikle hem kendi organizasyon yapısını ve kapasitesini büyütmüş hem Avrupa bölgesine alternatif yeni bir aktarma noktasının oluşmasına katkıda bulunabilmiştir. Ayrıca bu noktada yapı ve strateji tartışmalarını akla getiren bir durum göze çarpmaktadır. Genel anlamda yapının stratejiyi etkilediği üzerine değerlendirmenin olması nedeniyle durumsallık bağlamında coğrafyanın THY'ye böyle bir stratejiyi benimsetmiş olabileceği yönünde sonuca varılabilir.

Geçtiğimiz 30 yılda sivil havacılık sektöründeki en devrimsel yenilik düşük maliyetli taşımacılık üzerine olmuştur. *No frills*¹⁶² olarak adlandırılan iş modeli 2006 yılında küresel pazardan %15 dolaylarında pay alırken 2018 yılı itibarıyla bu oran %31 düzeyine çıkmıştır. Bu da geleneksel taşıyıcıların maliyet düşürmeleri ve yeni kâr merkezleri yaratmaları için zorlayıcı bir etken olmuştur.¹⁶³ Havayolu ulaşımında yıkıcı bir iş modeli olarak endüstride yer almaya başlayan düşük maliyetli havayolları, *point to point* yani bir noktadan başka bir noktaya en sade şekliyle uçuş hizmeti üreten şirketler olarak eklemlenmiş ve kısa sürede büyüyerek geleneksel havayolu şirketlerini rekabet anlamında zorlamaya başlamıştır.

Düşük maliyetli taşıyıcıların sektördeki etkisi de giderek artmaya devam etmektedir. CAPA verilerine göre, 2015 yılı itibarıyla sunulan koltuk kapasitesinin %25'inden fazlasını düşük maliyetli taşıyıcılar oluşturmaktadır. Bu koşullarda daha esnek hareket etmek ve

¹⁶¹H. Topçu (2019). *Yerel'den Global'e*. (2. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.

¹⁶²Sadece temel hizmetlerin bulunduğu iş modeli olarak çeşitli endüstrilerde uygulanmaktadır.

¹⁶³M. H. Uncular (2020). *Havacılık 2050*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

maliyetlerini azaltmak isteyen başta Avrupalı ve Asyalı havayolu şirketleri, oluşturmuş oldukları alt markalar ile hizmetlerinde çeşitlendirmeler yapmaktadır.¹⁶⁴

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örneğin; Lufthansa'nın düşük maliyetli havayolu şirketi grup bünyesindeki Eurowings'tir. THY'de endüstride giderek kendine daha fazla yer bulan düşük maliyetli havayolu işletmeciliği pazarından pay almak için 2008 yılında Anadolujet markasıyla ön plana çıkmış ve havacılık sektöründeki bu yeni hizmet modeline uyum sağlamıştır. Başlangıçta ülke içi operasyonlar gerçekleştiren Anadolujet günümüzde büyüyen yurt dışı uçuş ağı sayesinde yerli ve yabancı şirketlerle rekabet edebilecek konuma gelmiştir.

Küreselleşen tedarik zincirleri ve artan uluslararası ticaret hava kargo taşımacılığı alanında da değişimlere neden olmuştur. Dünya ticaretinde artan iş hacmi pahalı olmasına rağmen hızlı ve dakikliği nedeniyle hava kargo taşımacılığını daha fazla tercih etmektedir. Envanter idaresinde zaman kavramını ön planda tutan pek çok endüstriyel alan için hava kargo sistemi kilit bir görev üstlenmektedir. Genel kargoların yanında, canlı hayvan, bozulabilir gıdalar, değerli ürünler, ilaç gönderileri, hassas malzemeler, tehlikeli özel maddeler ve cenaze gönderileri hava kargo şirketlerinin en fazla gelir elde ettiği hizmetlerdir. Uygulamada, THY'nin en yakın rakibi durumundaki Lufthansa'nın şirket yapısı incelendiğinde kargo biriminin ayrı bir şirket olarak faaliyetlerine devam ettiği görülmektedir. Bu noktada 2020 yılında KAP'a yapılan bildirimle THY; pazardaki payını arttırmak, kargonun rekabet gücünden faydalanabilmek ve kargo bölümünden ayrı bir şirket oluşturmak için hazırlıklara başlamıştır. Böylelikle hava ulaşımının kesişme noktalarından biri olan İstanbul üzerinden dünyanın pek çok noktasına hava kargo trafiği oluşturulabilecektir. Güncel olarak *wet lease* yani ekiple birlikte kiralanenlar da dahil olmak üzere 25 adet kargo uçağı filosunun Turkish Cargo ismiyle ayrı bir iştirak olarak operasyonlarına devam etmesi beklenmektedir.

Durumsallık yaklaşımının işletmelere kazandırdığı en iyi katkının esneklik olduğu kabul edilmektedir. Bir havayolu şirketi için esneklik gösterebilmek ancak organizasyon yapısındaki özerklik ile sağlanabilir. THY'nin kamu kurumu olduğu dönemlerdeki faaliyetleri ve çıktıları incelendiğinde bu esnekliği sağlamanın çok mümkün olmadığı görülmektedir. Örneğin, tamamlayıcı hizmetleri ayrı birer iştirak veya bağlı

¹⁶⁴ https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/2015_yillik_rapor.PDF (Erişim tarihi: 14.11.2021)

ortaklıklardan almak için bu organizasyonları ana yapının dışında konumlandırmak ancak THY'nin kendi kararlarını alabilen bir yapıda olmasıyla mümkündür. İşte bunu sağlayan en önemli gelişmelerden biri de sivil havacılık endüstrisinde yaşanan gelişmelere uyumlu olarak atılan özelleştirme adımıdır. Bu sayede şirket dış çevresinde meydana gelen değişimlere kısa sürede cevap verebilen bir örgüt haline gelmiştir.

Sonuç olarak, THY'nin özelleştirme süreci ve sonrası değerlendirildiği zaman dünya sivil havacılık sektöründeki işleyişin çok farklı boyutlara ulaşması, yeni müşteri kategorilerinin piyasaya girmesi ve artan talep rakiplerinde olduğu gibi THY'yi de yeniden konumlanmaya götürdüğü anlaşılmaktadır. Böylece THY, koşullara uyumlu bir şirket olarak Türkiye'nin dünyadaki en önemli temsilcilerinden biri konumuna gelmiştir.

4.3. Özelleştirme Yaklaşımı Açısından Türk Hava Yolları Çözümlemesi

Araştırmanın teorik temellerinden birini oluşturan özelleştirme konusu her ne kadar yeni bir alan olmasa da halen bir kamusal kurumun sahipliğinden devletin çekilmesi olarak yalın bir tanıma sığdırılmaktadır. Fakat tezin teorik kısmında da açıklandığı gibi özelleştirme uygulamada farklı modellere sahiptir ve günümüzde özelleştirme kavramının yerine kamu-özel iş birliği veya ortaklığı gibi güncel kavramlar da tercih edilmektedir.

1980'lerde başlayan kamu sektörü reformu dalgası, birbirleri ile ilişkili pek çok zorunluluğa bir karşılıktır. Birinci zorunluluk kamu sektörünün toplumdaki büyük ağırlığıdır, ikincisi iktisat teorisindeki değişimdir, üçüncüsü özel sektördeki değişimlerin etkisidir, dördüncüsü ise teknolojik değişimlerdir. 1990'ların başından beri, reform vurgusu da değişmiş, önceki dönemlerde devlet faaliyetlerinin azaltılmasına olan vurgu sonradan daha fazla olmuştur.¹⁶⁵

Bir noktada kamu sektörü reformu altında da açıklanabilen özelleştirme uygulamalarını faaliyete geçirmeden önce güçlü bir özel sektör ve sermaye piyasaları altyapısına ihtiyaç vardır. Bu gereksinimler hemen olmayacağı gibi devlet mekanizmasından rekabeti koruyucu ve tekellerin oluşmasını engelleyici yasal gereklilikleri yerine getirmesi, denetleme mekanizmalarını işler tutmak için de nitelikli personel istihdam etmesi gibi unsurları hayata geçirmesi beklenmektedir.

¹⁶⁵Hughes, 2014, a.g.k., s.37.

Özelleştirme genel anlamda yararlı olsa dahi böyle olmadığı durumlar da söz konusu olacaktır. Piyasalar az gelişmişse özelleştirme, yabancı mülkiyet anlamına gelecektir ve böylece kamu hizmetleri dikkatli biçimde düzenlenmelidir. Özelleştirmenin yönetilmesi zor olduğundan gelişmekte olan ülkeler bunu başarılı bir biçimde gerçekleştirecek idari kapasiteye sahip olmayabilir. Özelleştirme yanlısı dünya bankası dahi başarısız örneklerle işaret etmiştir.¹⁶⁶

Küresel anlamda 1980’li yıllarda hızlanan özelleştirme uygulamaları, serbestleşen sermaye akışlarıyla birlikte özellikle gelişmiş batı toplumlarında başarılı uygulamalara dönüşmüştür. Devletler öncelikle kamu hizmeti ürettiği, kâr beklentisi içerisinde bulunmadığı, demiryolları, havayolları, telekomünikasyon ve enerji sektörlerindeki işletmeler başta olmak üzere pek çok sektörde yer alan çeşitli kurumların yönetim ve sahipliğinden çekilmiş, bu alanlarda serbest piyasa ekonomisi anlayışının hâkim olmasına zemin hazırlamıştır. Ayrıca demiryolu, havayolu, telekomünikasyon ve enerji sektörlerinin yüksek yatırım ve işletme maliyetlerinin kamu bütçeleri üzerinde oluşturduğu yük, özel sektöre devredilmelerinin önünü açmıştır. Bu tip kurumlar devlet idaresinden çıkartılarak özel sektör mantığıyla yönetilip, üretilen kamu hizmetinin yanı sıra boş bulunan kapasitelerinden de faydalanılarak bağımsız şirketler haline dönüştürülmüştür. Ancak, devlet tarihin her döneminde olduğu gibi ekonomik alandan tam anlamıyla çekilmemiş, düzenleyici ve denetleyici bir sosyal yapı şeklinde varlığını sürdürmeye devam etmiştir.

Havayolu taşımacılığı, kısa sayılabilecek sürelerde yapısal ve teknolojik değişiklikler gösteren hareketli bir sektördür. Uçak teknolojisinin yüksek kapasiteye ulaşması ve düşük işletme giderlerinin yaratılması, havacılıkta çevreye daha az zarar veren yeni nesil ürünlerin kullanımının yaygınlaşması, havayolu şirketlerinin yönetim faaliyetlerinin ve anlayışının değişerek güncellenmesi, hizmet kapsamının artarak kalitenin ön plana çıkması, havacılık ürünlerinin yüksek katma değerli ürün ve hizmetler içermesiyle birlikte yeni yatırımlara olan ihtiyacın kesintisiz bir biçimde devam etmesi endüstrinin değişimini temsil etmektedir. Bu faktörleri uygulamaya koyabilmek ise yüksek maliyet gerektiren bir konu olduğu için karşılanmaları kamu bütçeleri üzerine mali yük olarak yansımıştır. Böylelikle havayolu şirketleri daha fazla ticarileşmiş;

¹⁶⁶Hughes, 2014, a.g.k., s.543.

özelleştirme ve kamu-özel iş birliği gibi çeşitli modeller sektörün yapısında değişime neden olmuştur.

Bir havayolu şirketini özelleştirmenin en temel amacı; bu alandaki devlet etkinliğini azaltmaktır. Devletin kontrolünde olan bir havayolu şirketi faaliyetlerinden kaynaklanan zararları kamu bütçesinden karşılayarak mali sıkıntıya düşmemektedir. Ancak özel bir havayolu şirketi için durum bunun tam tersidir ve işletmenin hayatta kalabilmesi adına kâr beklentisi her şeyden önce gelmektedir.

Dünya sivil havacılık taşımacılığının gelişimi asıl olarak 2. Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda olmuştur. Ancak o dönemde maliyetlerin yüksekliği, altyapı eksikliği ve yeterli talebin olmaması bu alanı özel sermaye için cazip hale getirmemiştir. Dolayısıyla havayolu şirketlerinin yönetimi ağırlıklı olarak devlet kontrolünde kalmıştır. İlerleyen yıllarda özel girişimlerin uluslararası alanda kendine yer bulması ve ekonomide liberalleşme politikalarına yönelik adımlar, devlet kontrolündeki havayolu şirketlerini beklenen taleplere cevap verememe tehlikesiyle karşılaştırmıştır. Havacılığın doğduğu yer olan Amerika kıtasında ve sonrasında Avrupa da uygulamaya koyulan düzenleyici politikalar sayesinde aşılın bariyerler, sivil havacılık endüstrisi için yeni bir başlangıcın ilk işaretleri olmuştur.

“ABD’de 1978 yılında kabul edilen *Airline Deregulation Act* ile önceki katı ve piyasa dinamiklerini bozucu düzenlemeler yerini tüketici refahını arttırmaya odaklı düzenlemelere bırakmıştır”.¹⁶⁷ Söz konusu düzenlemeyle birlikte sektörde faaliyet gösterecek şirketlerin giriş kısıtlamaları kaldırılarak taşımacılık ücretleri serbest bırakılmıştır. Böylece, ABD’de havayolu şirketleri arasındaki rekabet güçlendirilerek sektörün verimli bir yapıya dönüşmesinin hedeflendiği düşünülmektedir.

“Avrupa ülkelerinde ise 1950’lerde başlayan ve 1980’lerde hız kazanan ekonomik birlik oluşturma hedefi, stratejik önem atfedilen ve uzun yıllar kamu tarafından sübvansane edilen havayolu şirketlerine yapılan kamu desteğinin azalmasına yol açmıştır”.¹⁶⁸ ABD benzeri bir regülasyonla Avrupalı havayolu şirketlerinin verimlilikleri artırılarak sektördeki serbestleştirmenin önünün açılması hedeflenmiştir. Nihai olarak, süreç Avrupalı milli havayollarının özelleştirilmesiyle tamamlanmıştır.

¹⁶⁷Çiçekçi, 2006, a.g.k., 45.

¹⁶⁸Çiçekçi, 2006, a.g.k., 45.

THY'nin özelleştirilme kararı 1984'teki Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu toplantısında ilk defa ortaya çıkmış ve Özal hükümeti tarafından hazırlatılan 1985 tarihli Özelleştirme Ana Planında da yer almıştır. O tarihten sonra yasal düzenlemelerin yapılması ve hazırlıkların tamamlanması pratik olarak süreci 1990 yılında başlatmıştır. %1,8'lik küçük bir payı o dönemki İMKB'de halka arz edilen THY'nin özelleştirilme girişimi sonraki yıllarda Türkiye'de değişen siyasal atmosfer ve sermaye piyasalarının yetersizliği neticesinde tamamlanamamıştır. Ancak 2002 yılında Adalet ve Kalkınma Partisinin tek başına iktidara gelmesiyle birlikte koalisyon hükümetleri zamanındaki anlaşmazlıkların ortadan kalkması, pek çok yürütme kararın alınmasında olduğu gibi özelleştirme uygulamalarının da daha kolay yapılmasına neden olmuştur. Süreç, THY'nin %23'lük kısmının 2004 yılında tekrardan halka arzıyla devam etmiştir. Halka açıklık oranı %75,18'e düşen THY'nin 2006 Mayıs ayındaki ikinci büyük halka arzıyla birlikte sermayesindeki kamu payı %49,12'ye düşmüştür. Böylelikle kamu tüzel kişiliğini kaybeden THY bürokratik kanallardan ayrılmış, yeni oluşturulan ticari işletme sayesinde rekabet edebilir düzeyde bir yapı ortaya çıkartılmıştır.

Uygulama da THY'nin özelleştirme sürecinin 16 yıl sonra sonuçlanmasının gerekçeleri yalnızca siyasi koşullar veya sermaye piyasalarındaki eksiklikler değildir. Özelleştirme çalışmaları içerisinde yöntemin ne olacağı üzerine çekinceler de olmuştur. Finansal piyasaların zayıflığının yanı sıra Lufhansa'nın özelleştirilmesinde kullanılan halka arz yönteminin uygun olup olmayacağı ve blok satış yöntemi kullanıldığında ise THY'nin yabancılara satılabileceği şeklindeki çeşitli tartışmalar nedeniyle süreç bir türlü uygulamaya koyulamamıştır.¹⁶⁹

4046 sayılı kanun, %49'dan fazlasının özelleşmesi durumunda oluşturulması zorunlu tutulan imtiyazlı hisse konusuyla THY'yi farklı kılmaktadır. Bu hisse ÖİB'ye, dolayısıyla devlete bir temsil hakkı tanıdığı için özel şirket vasfını kazanmış olmasına rağmen yönetimde büyük oranda devletin söz sahibi olduğu bir şirket görüntüsünü simgelemektedir. İlgili kanun THY'yi stratejik öneme sahip kurumlar arasında sınıflandırmakta, imtiyazlı hissenin oluşturulma amacı olarak ise, tekelleşmeyi önlemek ve de ekonomik ve milli yararın görüldüğü alanları korumak gösterilmektedir. Literatürde altın hisse olarak adlandırılan bu formülle kamu yararını ilgilendiren konularda belirli

¹⁶⁹A. Yalçınkaya (2020). *Devlet, Aktör ve Değişim: 1983-2013 Yılları Arası Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Kurumsal Değişim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

veya belirsiz süreli olarak devletin özelleştirilen kurumun yönetiminde söz sahibi olması amaçlanmaktadır. Ancak imtiyazlı hisseye her zaman devletin sahip olmadığı, özelleştirilen kurumların bazılarında bu hissenin özel sektöre devredilebildiği örneklerde dünya uygulamalarında mevcuttur. Altın hisse yönteminin mümkün olmadığı durumlarda ise özel sektörün yönetsel ve finansal esnekliklerinden faydalanarak kamu-özel iş birliği gibi yöntemlerin iyi bir alternatif olabileceği durumlar tartışılmaktadır. Fakat uygulamaya bakıldığında zaman THY'nin teorik anlamda özel şirket olmasına rağmen zaman zaman kamu kurumu gibi hareket etmesi nedeniyle özel şirket davranışlarını ne düzeyde gösterdiğine dair çeşitli tartışmalar ortaya çıkmaktadır.

THY'nin %50'den fazlasının kendine özgü bir biçimde özelleştirilmesi devletin yönetimde esneklik sağlayabileceği özgün bir modeli temsil etmektedir. %50'den fazlası özelleştirildiği için kamu denetiminden çıkartılan THY, stratejik kararlar alma noktasında bağımsız bir statü elde etmiştir. Ana sözleşmede de tanımlı olan imtiyazlı hisse ÖİB'ye şirket misyon ve vizyonun sürdürülmesi, ana sözleşme değişikliği yapılması, sermaye artırılması, THY'nin diğer şirketlerle birleşmesi, şirketin fesih ve tasfiyesi, herhangi bir uçuş hattının kapatılması, sefer sayılarının azaltılması ve önemli kararların alınması gibi konularda nihai söz ve onay hakkı tanımaktadır.¹⁷⁰

ÖİB, kamu gücünden ve hizmet mülkiyetinden gelen bir güç ile sözleşme masasına oturmuş bir ortaktır ve THY'nin yönetiminde son söz sahibidir. THY; kamu gücüne, idari fonksiyona sahip bir kamu kurumu olan ÖİB'nin %49'luk payı ve imtiyazlı hissesi altında hizmet etmekte olan ticari bir kuruluştur.¹⁷¹

Her ne kadar özelleşmiş bir kurum olarak kabul edilse de THY büyük oranda devletin etkisi altında faaliyet yürüten ve özel sektörün tüm esnekliklerinden yararlanan bir örnek uygulamadır. THY çıktıları bu yapının rasyonelliğini doğrular niteliktedir. Fakat devlet etkisi THY'nin idari anlamda ne tarafta olması gerektiği üzerine farklı yorumlamalara da neden olmaktadır. Bazı kesimler THY'yi ÖİB hisselerinden kaynaklı olarak halen kamu işletmesi olarak değerlendirse de diğer kesimler sermayesinin

¹⁷⁰Y. Z. Türk (2014). *Türkiye'de Özelleştirme Uygulamalarının Analizi*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı, s.92'den aktaran A. Yalçınkaya (2020). *Devlet, Aktör ve Değişim: 1983-2013 Yılları Arası Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Kurumsal Değişim*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.114.

¹⁷¹M. Yılmaz (2016). Türk Hava Yolları İdare'nin Neresinde? Örgüt ve Statü Üzerine Bir Değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, 11 (26). <http://www.msydergi.com/uploads/dergi/228.pdf> (Erişim tarihi: 25.11.2021)

yarısından fazlasının devlet kontrolünden çıkması ve KİT özelliğinin alınması nedeniyle THY'yi ticari işletme olarak kabul etmektedir.

Nihai olarak THY, teorik anlamda kamu işletmeciliğinden ayrılan ve faaliyetlerini küresel olarak icra eden bir özel şirkettir. Yönetimini ağırlıklı olarak devletin atadığı profesyoneller oluşturmakta ve şirketin ticari bir kuruluş sıfatıyla fonksiyonlarını yerine getirdiği gözlemlenmektedir.

4.4. Bir Kamu Kurumu Olarak Türk Hava Yolları

Genel anlamda statükocu bir yapıda olan kamu kesimi; geleneklere bağlı ve geçmişin izlerini taşıyan politik bir görünüme sahiptir. Devlet yönetiminde söz sahibi olan iktidarlar belirli hedefler doğrultusunda çalışmaktadırlar. Bu hedefleri gerçekleştirmek için büyük oranda iktidar sahiplerinin istekleri doğrultusunda çalışan kamu kurumları, faaliyetlerini devletin üst kademelerinden gelen emirlerle ve bürokratik kanallar sayesinde sürdürmektedir.

Kamu işletmeleri kâr beklentisi gözetmeyen, sadece ihtiyaçlar doğrultusunda mal ve hizmet üreten yapılar olduğu için kâr edemedikleri durumlarda görev zararı oluşmaktadır. İlâveten varlıkları arttırma ve servet biriktirme gibi amaçlarda söz konusu değildir. Böylece rasyonel eylemlerde bulunma olasılıkları özel şirketlere göre daha zayıf bir ihtimal olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan kamu kurumlarında düzenin yenilenmesi zaman almakta veya bazı durumlarda mümkün olmamaktadır. Sonuçta, kamu işletmeleri kendini geliştirememekte ve güncel gerekliliklere erişimde zorlanmaktadır.

Devletin işveren konumunda olduğu işletmelerin çalışanları ve yöneticileri için öncelik kendi pozisyonlarını korumaktır ve böylelikle risk alma olgusu yok denecek kadar azdır. Yani, risk almaktan kaçınan kamu çalışanları ve yöneticileri belirli eylemlerin dışına çıkmakta isteksiz davranmaktadır. Devlet işletmelerinin öne çıkan diğer özellikleri ise, kamu yararının önde tutulması, karar ve denetim mekanizmalarının merkeze bağlı olması, risk alma eğiliminin çok düşük kalması, bürokrasinin hâkim olması, kurumların başarısızlığı sonucunda meydana gelen zararların kamu tarafından giderilmesi şeklinde sıralanabilir.

1980'li yıllardan başlamak üzere kamu reformu üzerine çok çeşitli fikirler ortaya atılmış ve sonuçta uygulanan kamu yönetim şekillerinin ağır ve ekonomik hayatın

gereklerine cevap veremeyecek düzeyde olduğu, halkın kurumlara olan güveninin azaldığı ve pek çok kamu kurumunun toplumsal alanda bir yük olarak kabul edildiği üzerine fikir birliği oluşturulmuştur.

Bu bağlamda havayolu şirketleri ele alındığı zaman, ortaya çıkan yansımanın 2. Dünya Savaşı sonrasında devlet sahipliğinde ve kontrolündeki şirketlerden oluştuğu görülmektedir. Zamanla bu şirketler ihtiyaç duyulan mali gerekleri karşılamakta zorlandığı gibi ortaya çıkan işletme zararlarının sübvansede edilmesi konusunda da kamu ekonomisi üzerine ciddi bir yük getirmiştir. Ayrıca siyasi kimliği olan yöneticilerin politik çıkarları bu tip kurumların amaçları dışında kullanılmasına da neden olmuştur. Meydana gelen olumsuz durumdan kurtulmanın çözüm yolu kurumların özel sermaye tarafından işletilmesinin teşvik edilmesinde bulunmuştur.

Milli havayolu şirketleri genel olarak büyük yapıda olduğu için, işleyişlerinde bir yavaşlık söz konusudur. Karar alma mekanizmaları gereği hiyerarşiyi takip etme zorunlulukları bulunmaktadır. Bu tip organizasyonlar operasyonlarını gerçekleştirirken genel olarak bağlı oldukları bakanlık veya genel müdürlük gibi üst birimlerden sorumlulukları gereği izin almak zorundadır. Yeni hat açılışı, yönetim kurulu atamaları, yurtdışı seyahatleri, uçak alımları, yeni yönetici görevlendirmeleri, personel alımları, harcama yetkileri gibi pek çok genel ve özel idari süreçler için üst birimlerin onayı gerekmektedir. Uygulamanın bu biçimde ilerliyor olması havacılık işletmelerinin en önemli özelliği olan hız vurgusuyla ters konuma düşmektedir. Örnek olarak yaz aylarında turizm sezonundaki talep artışından kaynaklı olarak fazladan uçak ve personel ihtiyacının karşılanmasına yönelik onayın geç gelmesi, tarifesiz seferlerle herhangi bir noktaya yapılacak olan dönemlik uçuş için izin alınması, uçak alımında kamu dışı borcunun gözetilmek zorunda olması, şirket envanterine katılacak olan yeni bir varlığın yasal hükümler nedeniyle uzun süre temin edilememesi ve kamu mevzuatlarında yer alan denetleme hükümleri devletin sahip olduğu havayolu şirketlerinin çalışmasını yavaşlatan ve geciktiren sorunların küçük bir kısmını betimlemektedir. Ayrıca kamu kesiminde hâkim olan değişime karşı direnç gösterme alışkanlığı da milli havayollarının sahip olduğu yapısal problemlerin çözümüne yönelik karşı adımlardan biridir. Bu dev kurumlar büyüklükleri sayesinde her hizmeti kendi bünyesinde bulunan personelle üretmeye çalıştığı içinde gider arttırma konusunda dezavantajlıdır.

Kamu işletmeciliği Türk Hava Yolları kurumsal yapısı içinde de çeşitli sorunlara neden olmuştur. Özel şirket olmadan önce yaşanan problemler şirketin etkinlik, verimlilik, rekabet düzeyini önemli ölçüde etkilemiş ve kaynakların etkin kullanımına engel olmuştur. Bunlardan biri yazılı kaynaklarda şöyle geçmektedir:

“THY’nin ticari anlamda yüz yüze olduğu en önemli problem olarak, şirket bünyesinde döviz tutulmasına izin verilmeyişi gösterilmiştir. Şirket, döviz gelirlerini T.C. Maliye Bakanlığı’na aktarmak ve gerektiği zaman yeniden buradan talep etmek durumundadır”¹⁷²

Bu ifadeyle THY’nin bürokratik işleyişle çalışan devlet kontrolündeki kısıtlı bir kurum olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim tüm işletme faaliyetlerinde mali özerklik sürekliliğin sağlanabilmesi için önemli bir güç anlamına gelmektedir. Zira kendi bütçesini kullanamayan veya kullanmakta zorlanan işletmeler ihtiyacı olduğunda parasal konulara hızlı cevap verememekte ve kendileri için yararlı olabilecek çeşitli fırsatları da kaçırmaktadır. Dolayısıyla esneklik ve hıza çok fazla önem atfedilen havayolu işletmelerinin parasal varlıklarına devletin doğrudan veya dolaylı bir şekilde müdahil olması, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin nedeni olabilecektir. Ek olarak literatürdeki kaynaklardan birinde havayolu şirketlerine yapılan devlet müdahalelerinin mali yapıyı bozucu etkisi şu şekilde ifade edilmektedir:

Vision 2050 grubunun lider isimlerinden Micheal Porter, havayollarının neden bu denli düşük kârlılıklarının olduğunu açıklamak için kendisinin “Beş Güç” prensibini kullanmıştır. Beş güç analizi havayolu kârlılığının karşılaştığı zorlukların altını çizmektedir. Hükümetlerin müdahalesi düşük havayolu kârlılığı için kilit bir nedendir. Sınırlar arası yatırımlardaki sınırlamalar, iflas prosedürlerinin doğası ve başarısız olan havayolları için devlet yardımları sektörün daha etkin bir yapıya yönelmesinin önündeki kritik bariyerler arasındadır.¹⁷³

Devletin kamu kurumlarına müdahaleleri her zaman söz konusu olmuştur. Kurumların işleyişini bozan ve politik amaçlar doğrultusunda yapılan baskılar kurumları yıpratarak, faaliyetlerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca devleti yöneten kadroların birden fazla siyasi partilerden oluştuğu ortak hükümet programları, karşılıklı rekabetin devlet

¹⁷²A. Nergiz (2020). *Devlet Hava Yolları: Türkiye’de Sivil Havacılığın Doğuşu (1933-1956)*, İstanbul: Vakıfbank Kültür Yayınları.

¹⁷³Port, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, January 2008, pp.79-93’ den aktaran M. H. Uncular (2020). *Havacılık 2050*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s.131-132.

kurumlarına yansımaya neden olabilmektedir. Bir kamu kurumu olarak THY'nin Türkiye'deki siyasi alandan ne derece etkilendiğini kurumun eski genel müdür ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerini yürütmüş olan Cem Kozlu şu ifadelerle anlatmaktadır:

Ne yazık ki, koalisyon hükümetlerinin yönetimde olduğu 1997-2002 hizmet dönemimizde savcılıklardan Jandarma'ya kadar birçok merci imzasız ve ipe sapa gelmez, her türlü mantık, merteye ilişkisi ve kanıttan yoksun ihbarlara itibar etmeye başladı. Bu tür ihbarlar koalisyon ortakları arasındaki örtülü mücadelenin bir aracı oldu. Kurumun kaynakları cevap ve belge yetiştirmek için israf edildi. Motivasyon, atılım gücü ve yenilik hevesi törpüldü.¹⁷⁴

Cem Kozlu'nun ifadelerinden anlaşıldığı üzere THY, Türkiye koalisyonlar döneminde kamu kurumları üzerindeki politik hesaplaşmalara da konu olmuştur. Bahsi geçen yıllarda ülkede siyasi anlamda istikrarlı ortamının bulunmayışı, THY gibi stratejik konumda bulunan bir kurumun amacı dışındaki alanlara çekilerek faaliyetlerinde ne kadar başarılı olabildiğinin tartışılmasına neden olmaktadır.

Siyasi çekişmelerin yanı sıra kamu kurumlarına doğrudan yapılan idari müdahalelerde söz konusu olmuştur. THY'nin bilet fiyatı arttırmak istediği 2001 yılında dönemin ulaştırma bakanının engellemelerini anlatan Cem Kozlu'nun sözleri şöyledir:

“Enflasyonun %25-30 arası oynadığı bir dönemde iç hat bilet ücretlerimizi arttırmamızı engelliyor, bütçe ve planlarımızı geçersiz kılıyordu”.¹⁷⁵

Özelleştirilmeden önceki dönemlerde yapılan siyasi müdahalelere ilave olarak yasal düzenlemelerde THY'nin işleyişini etkileyecek biçimdedir. Bu konu üzerine eski genel müdür Yusuf Bolayırılı'nın ifadeleri dikkat çekicidir:

THY özelleşmeye hazırdır. THY, Lufthansa, British Airways gibi şirketlerle yarışıyor. Ama o şirketler THY gibi kanunlara tabi değil. Et Balık Kurumu'nda uygulanan kanunlar, THY'de de aynı şekilde uygulanıyor. THY diğer kurumlarla bir değil. Özelleştirilirse bunlardan kurtulur.¹⁷⁶

¹⁷⁴C. Kozlu (2019). *Bulutların Üstüne Tırmanırken*. (14. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.

¹⁷⁵Kozlu, 2019, **a.g.k.**, 272.

¹⁷⁶https://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/divan-saziyla-yol-gosterildi-yerine-gundogdu-getirildi_ID444661/ (Erişim tarihi: 22.11.2021)

THY'nin dönüşüme olan ihtiyacının belki de en net ifadelerinden biri eski genel müdürün anlatımındaki gibidir. Bolayırılı'nın kurumdan ayrılmasından 3 yıl sonra özelleştirme fiilen tamamlanabilmiştir.

THY'nin kamu kurumu tanımına yönelik diğer bir önemli aktarım ise, 2005-2016 yılları arasında kurumun basın müşavirliği görevini yürütmüş ve özelleştirme sonrası en önemli gelişmelerin yaşandığı döneme yakından tanıklık etmiş olan Ali Genç'in ifadelerinde şöyle yer almaktadır:

THY'nin gelişmesi, uluslararası arenada büyümesi ve rekabet etmesi ancak rakipleri gibi hızlı karar alacak mekanizmalara sahip olmasıyla gerçekleşebilirdi. Şirkete pilot ve kabin memuru dahil tüm personel istihdamı, yöneticilerin, hatta genel müdürün yurtdışına görüşmeler için gidebilmesi bile Ankara'dan alınacak izinlere bağlıydı. Bu şekilde THY'nin istenilen düzeye ulaşması neredeyse imkansızdı ve bunu aşmanın yolu, özel şirket statüsüne kavuşturulmasından geçiyordu.¹⁷⁷

Benzer durum eski basın müşaviri Ali Genç tarafından farklı ifadelerle de anlatılmaktadır:

Kamu döneminde siyasi iktidarın verdiği destek ve bakanların talimatlarıyla diğer kuruluşlara göre çok daha hızlı yürütülmesine rağmen yine de ağır işleyen bürokraside takılan işler oluyordu. Onay için Ankara'ya gönderilen evrak imzalanmadan dönmese bile, zamanında yetişemediği için sonuçlanmayan konular, kaçırılan fırsatlar oldu. Havayolu şirketinin en önemli kararlarından biri olan uçak alımlarında, şirketin kasasında para olmasına rağmen devletin borç yükü nedeniyle sorunlar çıkıyordu. Özelleştirmenin en önemli sonuçlarından biri, artık THY bürokrasi koridorlarında kaybolmayacak, hızlı karar alıp uygulamaya geçebilecekti.¹⁷⁸

Her ne kadar adı ve yapısı 1956 yılında anonim ortaklık şeklinde değiştirilse de THY'nin uygulamada 2006 yılına kadar kamu kurumu şeklinde işlediğine dair bir görünüm mevcuttur. Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi havacılığın en önemli temsil ettiği özellik hızlı olması üzerinedir. Hızlı karar alamayan ve hem idari hem de mali anlamda merkezi hükümete bağlı olan bir organizasyonun uluslararası alanda ticari faaliyetler yürüterek varlığını sürdürebilmesi pratik olarak kolay değildir. Nitekim kamu bütçeleri de bu şekilde yüksek işletme maliyeti oluşturan kurumların meydana getirdiği yükü karşılama konusunda sonsuz kaynaklara sahip değildir. Soruna çözüm olarak

¹⁷⁷A. Genç (2020). *Yüksek İrtifa*. (4. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.

¹⁷⁸Genç, 2020, **a.g.k.**, 37.

görülen en rasyonel eylem, kurumların kamu vasfından ayrılarak özelleştirilmesi şeklinde olmuştur.

4.5. Bir Özel Şirket Olarak Türk Hava Yolları

Özel kesimde kamu sektörünün aksine yeniliklere dayalı şirket politikaları esastır. Bu politikalar faaliyetlerin devamını sağlamak için kârlılığın aktif tutulması gibi öncelikli bir amaca yönelik tedbirlerdir. Dahası kamu işletmelerinde olmayan ve özel şirketlerde görülen farklı özelliklerde mevcuttur. Çalışan performanslarının değerlendirilmesi, fırsatları yakalamak için sürekli arayış içerisinde olma, kazanç sağlayacak her alana yönelik yatırım veya işbirliği yapma, zarar etme noktasına gelen süreçleri sonlandırma, sektörel gelişmeleri yakından takip ederek işletmeyi güncelleştirme, ne kadar büyük bir yapı olursa olsun yönetim konularında karar alma süreçlerini en kısa zamanda gerçekleştirme, mali yapıya yönelik özerklik, tüm çalışanların paydaş olarak kabul edilmesi ve sorumlulukların risklere göre paylaşılması gibi çeşitli nitelikler özel şirketleri tanımlamaktadır.

Konunun havacılık alanında ele alınmasıyla ortaya çıkan yansıma şöyledir; özel şirket vasfındaki havayolları çoğunlukla yönetim şekli, örgüt yapısı, amaç, insan kaynağı ve anlayış biçimi gibi konularda kamuya ait olanlardan ayrılmaktadır. Devlete ait milli bir havayolu şirketi bürokrat tarafından yönetilir, faaliyetlerinde ilgili bakanlık veya genel müdürlük düzeyindeki üst yapıya bağlıdır. Kurumun yapısı katı hiyerarşik düzenle işleyen kamu kurumu şeklindeki öncelikli amaç kamu hizmeti üretmektir ve de iş gücünün büyük bir kısmını alt düzey kamu çalışanları oluşturmaktadır. Bu kurumların belki de en önemli özellikleri politik olmalarıdır. Diğer taraftan bir özel havayolu şirketini genel müdür veya CEO yönetmektedir. Sorumlulukları yönetim kurulu üzerinden ilgili üst kuruluş veya özel şahıslara karşıdır. Organizasyon yapısı çalışanların katılımcı olduğu özel şirket görünümünde olup amacı hizmet üreterek kâr elde etmek üzerine kuruludur. İnsan kaynaklarını da çalışma ve iş kanunu hükümlerine tabi olan kişiler oluşturmakta, kurumların anlayışı ise apolitiktir. Sonuçta bu örgütler için kâr elde edebilmek kamu hizmeti üretmekten daha önce gelmektedir. Örneğin devlet sahipliğinde yönetilen havayolu şirketleri gerektiği zaman bir uçuş hattını kamu hizmeti üretmek ya da politik kaygılar adına yıllarca zarar ederek işletirken, özel havayolu şirketlerinde bu eylem sürdürülebilir değildir. İşletme açısından verimli olmayan uçakların yalnızca dış ilişkiler gözetilerek yabancı bir ülkeden satın alınması kamu işletmelerinde söz konusu olabilirken

özel şirketlerde bunu uygulamak doğru değildir. Konu üzerine çeşitli örneklemeler yapılabilir. Fakat ana fikir özel şirket konumundaki havayolu kuruluşlarının devletin sahip olduğu havayollarına göre ileri düzeyde etkin ve verimli olduğu üzerinedir.

Neoliberal ekonomik yaklaşımın politikalarından biri olan özelleştirmeler aracılığıyla milli havayollarının kamu sahipliğinden çıkartılması olgusu Türkiye’de de yer bulmuştur. Önceki bölümlerde tartışıldığı gibi süreç 2006 yılı itibariyle son bularak Türk Hava Yolları özel hukuk tüzel kişiliğine geçiş yapmıştır. Ancak ilgili bölümlerde aktarıldığı üzere şirketin en önemli karar alıcı ortağı konumunda bir devlet kurumu olan ÖİB vardır. Buna rağmen oluşturulan örgüt modeli kendi alanında özgün olduğu ve de yasal olarak kamu kurumu sıfatı kaldırıldığı için THY bir özel işletme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özelleştirme sonrası dünya sivil havacılığında daha fazla pay almak isteyen THY güçlü rakiplerinin olduğu bir pazara girmiştir. 1970’lere kadar dünyadaki ticari uçuşların çoğu ABD’de yapılmıştır. Sonraki yıllarda hava araçlarının gelişimi seyahat ve ticaret anlayışının hem niteliğini hem de niceliğini değiştirmiştir. ABD’de dünyanın en büyük havayolu şirketleri iç pazar talebinin büyüklüğüne cevap vermeye çalışırken, uluslararası uçuşlara gereken ağırlık verilememiştir. Dolayısıyla artan kıtalararası seyahatler sonucunda Avrupa merkezli havayolu şirketleri ABD çıkışlı ve varışlı uçuşlarda etkili olmaya başlamıştır. Transatlantik uçuşların tamamı Avrupa üzerinden yapıldığı için Hollanda, Fransa, Almanya, İngiltere ve İtalya’daki bazı havayolu şirketleri de büyümüş ve havacılığın merkezi yavaş yavaş Avrupa bölgesine kaymaya başlamıştır. Bu dönemde ABD’de çok pek şirket kurulmuş ve iç pazarda talebin çok üzerinde bir uçak arzı oluşmaya başlaması sonucunda yaşanan rekabet birçok şirketi batmanın eşiğine getirmiştir. 1990’lı yıllarda ABD hükümeti duruma müdahale ederek konsolidasyona gitmiştir. Şimdilerde ABD’de 4 havayolu şirketi tüm pazarın %80’den fazlasına hâkim duruma gelmiştir. Sonuç olarak ABD iç pazarındaki rekabetten dolayı şirketler dış uçuşları ihmal etmişler ve Avrupalı havayolları da bu pazara hâkim olmuşlardır. ABD, Avrupa’nın başı çeken ülkeleri Almanya, İngiltere ve Fransa ile anlaşarak AB içinde de konsolidasyona gidilmiştir ve dünya sivil havacılık pazarı tekrar paylaşılmıştır. Pazarın

AB tarafında İngiliz, Fransız ve Alman havayolları başı çekmekteyken, ABD tarafında ise Delta, United ve American Airlines'tan oluşan en büyük üç şirket yer almaktadır¹⁷⁹.

THY'nin dünya sivil havacılık hareketliliğinin en önemli geçiş ve aktarma noktalarından biri olan Avrupa kıtası üzerindeki trafikten aldığı payı arttırması, özel şirket olarak büyümesinin ana nedenlerinden biri olmuştur. Ayrıca verilen uçak siparişleriyle birlikte büyüyen filo geniş gövdeli uçaklar sayesinde kıtalararası uçtan uca yolcu taşımacılığında şirket üzerinde pozitif etki yaratmıştır. Diğer taraftan değişen şirket kültürü, çalışan sayısının artması ve şirket faaliyetlerinin genişletilmesi, kabin içi hizmetlerin en kaliteli biçimde öne çıkartılması, tanıtım ve medya faaliyetleri, yasal kısıtlamaların azaltılması, atanan yöneticilerin şirketi geliştirmeye olan istekleri ve yürütme organlarının THY'ye yönelik verdikleri idari destek büyümenin altındaki önemli nedenlerden bir kısmına denk düşmektedir.

2006 yılı sonrasında yeni bir organizasyon şekline geçiş yapan THY için bazı kavramlar önem kazanmıştır. Milli havayolu kimliğinin yanında ticari bir işletme olarak filosu, uçuş noktaları, yolcu sayısı ve grup şirketlerindeki artış sürdürülebilir büyüme ve kârlılık kavramını öne çıkarmıştır. Tanıtım kampanyalarına ağırlık verilerek sunulan hizmetin dünya geneline yayılması yeni müşteri kitleleri için tercih edilirliliği dikkat çeker hale getirmiştir. Yolcuların THY ile yaptıkları seyahatlerini keyifli hale getirmek için verilen tüm hizmetlerin müşteri odaklı bir ekseninde yapılması hedeflenirken, kuruma değer katan insan gücüne sağlanan imkanların yanında kariyer olanaklarının arttırılmasına yönelik adımlar çalışanlara önem verme anlayışının oluştuğunu göstermektedir.¹⁸⁰

Geleneksel havayollarının geçmişteki rekabet anlayışları iyi hizmet, lüks ikram ve sınıf farkı gibi kavramlar üzerine kurulmuştur. Ancak şimdilerde çok uçarak maliyetleri azaltma ve bu şekilde rekabet edebilme konusu gündemdedir. Artık hız belirgin bir etken olmaktan çıkmış, çok uçarak daha fazla gelir elde etme politikaları sektörde hâkim olmuştur.¹⁸¹ Bu noktada şirketlerin ayakta kalabilmek adına kendi kendilerini yönetebilen yapılarda olmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir. Bürokratik aşamalarda takılmadan alınan kararlar organizasyonun ihtiyaçlarına yönelik en hızlı davranışlar

¹⁷⁹Topçu, 2019, **a.g.k.**, 103-104.

¹⁸⁰<https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2015TR/stratejiler.html> (Erişim tarihi: 27.11.2021)

¹⁸¹S. Başol (2012). *Havayolu Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

olarak yorumlanmaktadır. THY'nin geleneksel havayolları içerisinde rekabet ederek hızlı yükselişe geçen şirketlerden biri olması yalnızca çok uçarak maliyet azaltma ile açıklanamamaktadır. Türkiye'deki idarenin sivil havacılık üzerine oluşturduğu stratejilerin yanı sıra yabancı ülkelerle karşılıklı yaptığı anlaşmalar da o ülkelerle olan hava trafiğinin artışında ve dolayısıyla uçuş frekanslarının büyümesinde önemli rol oynamaktadır. Sonuçta bu uçuş hatlarında oluşturulan rekabet havayolu şirketlerini kaliteli hizmet satmaya ve uygun fiyat politikası belirlemeye zorlamaktadır.

Türkiye Asya, Avrupa ve Afrika'nın ortasında stratejik konumda bulunan bir ülkedir. Bu konum ülkeye ticarete önemli üstünlükler sağlamaktadır. Aynı şekilde sivil havacılık anlamında değerlendirildiğinde de dünyadaki en iyi konumlardan biri olarak kabul edilmektedir. Türkiye'nin hava sahasını kullanarak yolcu ve yük taşımacılığı yapan ticari uçaklar Avrupa'dan Asya'ya ve Afrika'dan Avrupa'ya karşılıklı olarak gidip gelmektedir. Bu eşsiz konumu iyi değerlendirebilmek adına küresel bir vizyona sahip olan yöneticiler ve yönettikleri kuruma ait olan güçlü bir altyapıya ihtiyaç vardır. İşte bunu öngörebilen kadroların ve oluşturulan kararlı politikaların sonucu olarak bölgesel bir havayolu konumundaki THY'den küresel bir marka oluşturulabilmiştir.

THY'nin dünya genelinde Türkiye'nin en iyi temsilcilerinden olmasının nedenlerinden biri de özelleştirmeye birlikte kurum yapısındaki işleyişte meydana gelen dönüşümlerdir. 2009 ve 2015 yılları arasında Türk Hava Yolları yönetim kurulu başkanlığını yapmış olan Hamdi Topçu, THY'nin özel şirkete dönüşümünde şirket içi uygulamalardan birini aşağıdaki cümlelerle ifade etmektedir:

Global ölçekte bir oyuncu olabilmek için kurumsallık seviyemizi, insan gücü niteliğimizi ve verimliliğimizi de arttırmamız gerekiyordu. Kurumsallık ve etkin yönetim olmaksızın vizyonumuzu hayata geçirmek zordu. Bunu rekabet avantajlarımız arasına yerleştirmek istiyorduk. Bir taraftan THY'nin iç prosedürlerini yeniden düzenliyor, diğer taraftan gereksiz bürokrasiyi azaltma yönünde adımlar atıyorduk. İmzaları sadeleştiriyor, sadece ilgisi olan bölümlerin yöneticilerine imza açıyorduk. Artık yöneticilerin keyfiliği bitmişti. Herkes kendisi için öngörülen zamanda evrakı inceleyip sonuçlandırmak zorunda idi. Sistem de kayda alınıyordu. Bu çapta bir şirket kişilerin talimatlarıyla yönetilemezdi. Hep söylediğim bir şey vardı: biz bu şirketi kurullarla yönetiyoruz. Havacılığın birçok unsuru kurula bağlıydı. Yönetiminde bu felsefede olması gerekiyordu. Bu yönetim şeklinin bir

algoritmasını oluştuyordum. Her şey ölçülebilir olacaktı. Kim kısa kalıyor kim başarılı net şekilde ortaya çıkacaktı.¹⁸²

Bu ifadelerden de anlaşıldığı haliyle THY'nin operasyonlarını hızlı ve sağlıklı bir şekilde icra edebilmesi için kazandığı özel şirket sıfatı özellikle kurum içindeki yönetim mekanizmalarında revizyon yapılma gerekliliği doğurmuştur. İşletme içerisinde gereksiz görülen uygulamalar sonlandırılarak etkin karar alıcı araçların kurumsal yapıya uyarlandığı anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan THY'de en uzun süre genel müdürlük görevini yürütmüş, özelleştirme sürecinde ve sonrasında şirkette görev yapmaya devam etmiş olan Temel Kotil'in ifadeleri kurumun yeni kimliğini özetler niteliktedir:

Özelleştirmeyi çok önemsedim. Daha önce kamuda çalıştığım için iyi bilirim. Özel şirkette artık devlet baba yoktur. Zarar ettiğimiz zaman bizim zararımız. Nakit de biterse, gideceksiniz bankadan kredi alacaksınız. Operasyonu krediyle döndürmeye başladığımız zaman o, sonun başlangıcıdır. Geçmiş olsun. Bankanın krediyi nerede keseceğini bilemezsiniz. Tabii devlet, yine büyük ortağımız, ama patron bu şirkette yolcudur. Başarılı olmak istiyorsak, çok kolay başarılı oluruz. Nasıl olacak bu? Neyi amaçladığımızı bileceğiz. Yolcumuzun bizi tercih etmesini amaçlıyoruz. Bizi niye tercih edecek? Biz, ona daha iyi hizmet sunacağız, daha ucuz bilet vereceğiz. Yani yolcuyu, eksene oturtmak gerekiyor. Özel şirket olmak, bana çok yardımcı oldu.¹⁸³

Eski genel müdürün anlatımına göre, özelleştirmeyle birlikte THY'nin müşterilerine iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir anlayışla yönetildiği söylenebilir. Nitekim, özelleştirme sonrası oluşturulan yeni kurumsal yapı bu misyonunu doğrular niteliktedir.

Yeni örgüt yapısının özeti THY eski yönetim kurulu başkanı Hamdi Topçu'nun ifadelerinde de şu şekildedir:

THY'de artık işler aşağıdan yukarıya doğru yönlendirmeli, ölümü gösterip sıtmaya razı etme dönemi bitmişti. Politikaları biz belirliyor, aşağıya uygulanmak üzere gönderiliyor, çok hızlı kararlar alıyorduk. İcra komitesi bizi çok hızlandırmıştı. Şirketin birçok kararı için özelleştirme idaresinden onay alınıyordu. Maliye Bakanı 24 saatte kararların onaylanması mecburiyeti getirmişti. Metin Kilci'nin Özelleştirme Başkanlığı döneminde hiçbir zorluk yaşamadık. Şirketin daha seri karar alması sürecinde, personele denetim baskısı gibi birçok konu hızımızı kesiyordu. Maliye Bakanı bunun farkındaydı. THY'yi %51 oranında halka

¹⁸²Topçu, 2019, **a.g.k.**, 124-125.

¹⁸³Ş. Kızıldağ (2011). *Yer Çekimine Karşı Temel Bilgiler*. İstanbul: Hayat Yayınları.

açma kararı alındı; özelleştirme hisselerinin bir bölümü arz yoluyla satıldı. THY'nin %51'i halka arz edilmiş, KİT özelliği düşmüştü. Şirket artık kendi kararlarını alabilecekti. Bu THY tarihinin en önemli kararıydı. Herkes memnundu.¹⁸⁴

Topçu'nun sözlerinde belirtildiği gibi THY'ye esnek bir çalışma alanı sağlayan en önemli konulardan biri alınan kararlara yönelik hızlı davranışlardır. Diğer taraftan özelleştirme idaresi, yönetim kurulu başkanına C grubu altın hissenin temsil hakkını verdiği için devleti adına uçak alımları ve hat açılışları gibi önemli kararları kabul ya da veto hakkı da aynı kişiye tanımlanmaktadır. Böylelikle THY stratejik kararlarını organizasyon içerisinde alıp uygulayabildiği kendi kendini yöneten bir modele geçmiştir.

Nihai olarak, 1990 yılında hayata geçirilen ve hangi yöntemin kullanılacağı uzun süre tartışması konusu olan THY özelleştirmesi, Adalet ve Kalkınma Partisi'nin tek başına iktidarda olduğu 2006 yılında fiilen tamamlanmıştır. Dünya üzerindeki pek çok önemli milli havayolu şirketlerinin özelleştirmelerinde kullanılan halka arz yöntemiyle kamu sahipliğinden çıkartılan THY özel şirket sıfatıyla önemli başarılar elde edebilmiştir.

4.6. Kamu Yönetiminden İşletme Yönetimine Geçen Türk Hava Yolları

İnsan nüfusunun ve ihtiyaçlarının artması dünya ticaretinde ve de ona entegre olarak çalışan pek çok endüstride değişim ve dönüşüme neden olmuştur. Nitekim daha önceden de ifade edildiği gibi havayolu taşımacılığı bunlardan biridir ve dünya üzerinde 1950'li yıllardan sonra büyük bir gelişime uğramıştır. Ancak ilerleyen dönemde ekonomik kriz, petrol arzında yaşanan sıkıntılar, salgın hastalıklar, savaş durumları ve politik kargaşalar gibi pek çok farklı nedenlerden dolayı sektör içerisinde bir yavaşlama söz konusu olmuştur. Bunların içerisinde en belirleyici olan ise ekonomik kaynaklı nedenlerdir. Ekonomide yaşanan değişikliklere karşı ortaya atılan yeni düşünceler, gelişen endüstrideki geleneksel havayolu şirketlerinin sahipliğinde değişim meydana getirmiştir. Özetle devlet havayolu endüstrisini yönetim ve mülkiyet anlamında terk etmeye başlayarak rolünü düzenleyen ve denetleyen kimliğine indirmiştir.

Konunun Türkiye'deki görüntüsü şöyledir; devlet, cumhuriyetin kuruluş yıllarından itibaren ekonomi içerisinde özel sermayenin yetersiz kaldığı alanlarda kurduğu işletmelerle aktif olarak yer almıştır. Türkiye Cumhuriyeti devletinin kamusal alanda faaliyet gösterdiği yerlerden biri de hava taşımacılığı olmuştur. THY'nin ilk

¹⁸⁴Topçu, 2019, a.g.k., 60.

kuruluş yıllarındaki koşullar göz önünde bulundurulduğunda yapılan bu eylemin zorunluluğu ve doğruluğu tartışmasızdır. Zamanla pek çok değişikliğe maruz kalan THY kuruluşundan 73 yıl sonra kamu kurumu niteliğini yitirmiştir. Sonuç itibariyle, kurumu belirli bir noktaya getiren devlet, ortaya çıkan yeni koşullara uyum sağlayarak bu alandan ayrılmıştır.

Dünyanın büyük bir hızla küreselleştiği günümüzde havacılık endüstrisi ülkeler için vazgeçilmez bir hizmet sektörü haline dönüşmüştür. Faaliyet gösteren şirketler turizm başta olmak üzere birçok sektörde ürün ve hizmet üreten kurumla beraber büyüyerek ülkeler arası sosyo-kültürel ilişkilerinde güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bir ülke herhangi bir başka ülke üzerinde etkin olmak ve ilişki kurmak istiyorsa o ülkeye yönelik en hızlı ulaşım tercih edilmekte ve bu noktada ise havayolu şirketleri önem kazanmaktadır. Dahası ülkeler arasında kurulan hava köprüleri sayesinde iş insanlarının karşılıklı yatırım yapma istekleri artmakta ve böylece yeni pazarların oluşumuna da katkı sağlanmaktadır. Doğrudan uçak seferinin bulunduğu ülkeler zaman tasarrufu sağlaması nedeniyle yatırımcılar tarafından cazip görülmektedir.¹⁸⁵ Bunlar ve diğer benzer nedenden dolayı THY'nin özelleştirme sonrası başlayan büyüme süreci dünyanın en çok noktasına uçan havayolu olmasına kadar ilerlemiştir. Türkiye'nin konumu ve turizm açısından mevcut potansiyeli, kültür ve inanç gibi ortaklıklarının bulunduğu ülkelerle olan bağlar, Türkiye'nin gelişmekte olan ekonomiler kategorisinde yer almasından kaynaklı artan ekonomik faaliyetler, farklı ülkelerle oluşturulan diplomatik ve ticari ilişkiler THY'nin gelişimine katkıda bulunan parametrelerin diğer bir kısmıdır.

Türk Hava Yollarında kamu yönetiminden işletme yönetimine geçişle birlikte ileri sürülen görüşler ve ortaya çıkan sayısal veriler, kurumun özelleştirme eyleminin rasyonelliğinin tartışılması hususunda çözümlemenin yapılmasına yardımcı olacak ipuçları sunmaktadır. Örneğin; Ali Genç'in ifadeleri şöyledir:

Hükümetin izlediği ekonomi politikaları ve AB perspektifi Türkiye'de kısa sürede hızlı yol alma imkânı sağladı. Bunun en güzel örneklerinden biri THY'dir. Yeni hükümet aldığı kararlar ve uyguladığı politikalarla havayolu sektörünün önünü açtı, rekabete açılan sektörde THY yeniden yapılandı ve özellikle 2006 yılında yapılan özelleştirmeyle birlikte kamu payının yüzde 50'nin altına düşmesi sonrasında hızla büyüdü.¹⁸⁶

¹⁸⁵Genç, 2020, a.g.k., 21-22.

¹⁸⁶Genç, 2020, a.g.k., 19.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi idarenin kararlı olması ve devlet organlarının hızlı davranabilmesi THY'nin özelleştirme sürecini hızlandırmıştır. Esas olarak bu durum siyasi istikrar olarak görülmekte ve oluşan güven ortamı Türkiye de alan içerisinde bulunan tüm paydaşların kazançlı çıkabileceği bir ortam oluşmasına katkı sağlamaktadır. Genç'in konu üzerine farklı ifadelerinde ise şu sözler yer almaktadır:

“Elbette ki hiçbir başarı tek bir nedene bağlanamaz, birçok parametrenin bir araya gelmesiyle kalıcı başarılar elde edilir. Bu 13 yıllık başarılı dönemin çıkış noktasını tek parti iktidarının varlığına ve verdiği güçlü desteğe bağlamak mümkündür”.¹⁸⁷

Bu noktada THY'nin özelleştirme sürecini tamamlayan etkenin Türkiye'deki siyasi iklimden kaynaklandığı üzerine oluşan görüş güçlenmektedir.

Birçok kişi THY'nin başarısının arkasındaki ana değişkenlerden belki de en önemlisinin özelleştirme olduğu konusunda hemfikir olacaktır. Özelleştirme şirketin tarihinde bir dönüm noktası olarak kayıtlara geçmiştir. 2006 yılından itibaren ortaya çıkan göstergeler sürecin THY üzerinde yaratmış olduğu pozitif etkiyi net bir şekilde ortaya koymaktadır. Özelleştirme sürecinin sayısal veriler üzerindeki projeksiyonu aşağıdaki tablolarda görülmektedir:

¹⁸⁷Genç, 2020, a.g.k., 28-29.

Tablo 4.1. THY A.O. Toplam Yolcu Sayısı (2001-2020)

Yıl	Yolcu Sayısı (Milyon)
2001	10,2
2002	10,3
2003	10,4
2004	11,9
2005	14,1
2006	16,9
2007	19,6
2008	22,5
2009	25
2010	29
2011	32,6
2012	39
2013	48,2
2014	54,6
2015	61,2
2016	62,7
2017	68,6
2018	75,1
2019	74,2
2020	27,9

Kaynak: www.turkishairlines.com (2021) ve Yalçınkaya (2020)'den derlenmiştir.

İkinci halka arzın gerçekleştiği 2004 yılına kadar yaklaşık olarak sabit bir görünümde olan toplam yolcu sayısı sonraki yıllarda kademeli olarak artmaya başlamıştır. 2020 yılında dünya genelindeki pandemi koşulları hariç tutulduğu zaman THY'nin özelleştirme sonrasında yolcu sayısındaki artış dikkat çekmektedir. Ortaya çıkan bu verilerin artan uçak sayısı, genişleyen uçuş noktaları ve nitelikli çalışanlar sayesinde gerçekleştiği düşünülmektedir. Elbette rakiplerine göre kabin hizmetlerinde yarattığı fark, uyguladığı ücret politikası ve sunduğu çözümler yolcu sayısındaki artışın nedenlerinden bir kısmını oluşturmaktadır. Diğer taraftan 2008 yılında dünya genelindeki kriz ortamına rağmen verilen geniş gövdeli uçak siparişleri şirketin atılımında önemli bir rol oynamıştır. Zira THY elinde bulunan dar gövdeli uçaklarla 4-5 saatlik uçuş mesafesinden yolcu toplayıp uzun hatlarda taşımacılık yapan yabancı şirketlere yolcu taşımıştır. Sipariş verilen bu geniş gövdeli uçaklar yabancı şirketlere verilen yolcuların

THY tarafından taşınmasını sağlamıştır. THY'nin artan yolcu sayısı dünyanın her noktasından farklı yolcu profillerine ulaşabildiğinin de bir başka kanıtıdır.

AKK¹⁸⁸, belirli bir zaman dilimi içerisinde havayolu şirketinin arz ettiği koltuk sayısının aynı dönem içerisinde uçulan mesafeyle (kilometre) çarpımı sonucu elde edilen değerdir. Bu birim havayollarının üretim miktarı olarak kabul edilmektedir.

Tablo 4.2. THY A.O. Arz Edilen Koltuk Kilometre (2001-2020)

Yıl	Arz Edilen Koltuk Kilometre (Milyon)
2001	24.890
2002	24.071
2003	24.040
2004	26.481
2005	29.805
2006	36.934
2007	41.619
2008	46.343
2009	56.574
2010	65.1
2011	81.193
2012	96.124
2013	116.433
2014	135.33
2015	153.209
2016	170.092
2017	173.073
2018	182.031
2019	187.696
2020	74.96

Kaynak: www.turkishairlines.com (2021) ve Yalçınkaya (2020)'den derlenmiştir.

Yolcu sayısında olduğu gibi AKK verilerinde de 2020 yılında yaşanan düşüş hariç olmak üzere 2004 sonrasında genel bir artış eğilimi söz konusudur. Arz edilen koltuk kilometredeki artış havayolu şirketinin ürettiği hizmete olan talebin göstergesidir. Bu halde THY artan yolcu sayısına paralel olarak AKK'yi de artırmıştır.

¹⁸⁸Arz edilen koltuk kilometre biriminin kısaltmasıdır. Uluslararası kullanımı ASK (Available Seat Kilometers) veya ASM (Available Seat Miles) şeklindedir.

THY'nin özelleştirme öncesi ve sonrasına ait konma sayısı, taşınan ücretli yolcu, doluluk oranı, filo büyüklüğü ve personel sayısını gösteren daha kapsamlı verilerin olduğu tablolar aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.3. THY A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Konma Sayısı (2001-2020)

Yıl	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2001	58239	50789	109028
2002	51542	51065	102607
2003	49959	50848	100807
2004	51557	54936	106493
2005	65448	61689	127137
2006	78910	73626	152536
2007	87162	81737	168899
2008	92593	96735	189328
2009	97697	116256	213953
2010	112842	132384	245226
2011	120677	149941	270618
2012	128541	179843	308384
2013	157363	220037	377400
2014	172307	250214	422521
2015	191500	271267	462767
2016	195522	279781	475303
2017	207621	275691	483312
2018	220430	290634	511064
2019	199159	308155	507314
2020	107188	133151	240339

Kaynak: Özsoy, Yavilioğlu, Delice ve Karagöl (2011) ve ilgili yıllardaki Türk Hava Yolları faaliyet raporlarından derlenmiştir.

İç hatlardaki konma sayısında 2001 yılından beri yaşanan düşüş, 2019 ve 2020 yılları hariç tutulursa ikinci halka arzın yapıldığı 2004 yılı itibariyle artış göstermeye başlamış ve üçüncü halka arzın yapıldığı 2006 yılından sonra da devam etmiştir. Diğer taraftan dalgalı bir seyir izleyen dış hat konma sayısının ise 2017 ve 2020 yıllarındaki düşüşler hariç tutulduğunda 2004 itibariyle artışa geçtiği görülmektedir. Tablo, toplam konma sayısı olarak değerlendirildiğinde yıllara göre değişiklik gösteriyor olmasına karşılık halka arzların gerçekleştiği dönemden itibaren verilerde artış gözlenmektedir.

Tablo 4.4. THY A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Taşınan Ücretli Yolcu Sayısı (000) (2001-2020)

Yıl	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2001	5189	5088	10277
2002	4970	5413	10383
2003	5031	5389	10420
2004	5850	6141	11991
2005	7197	6937	14134
2006	8905	8041	16946
2007	9984	9652	19636
2008	11063	11534	22597
2009	11692	13410	25102
2010	13645	15474	29119
2011	14488	18160	32648
2012	15906	23139	39045
2013	20053	28215	48268
2014	22708	31967	54675
2015	26304	34944	61248
2016	27301	35457	62759
2017	30130	38487	68617
2018	32944	42224	75168
2019	30438	43838	74276
2020	13827	14123	27950

Kaynak: Özsoy, Yavilioğlu, Delice ve Karagöl (2011) ve ilgili yıllardaki Türk Hava Yolları faaliyet raporlarından derlenmiştir.

2001 ve 2004 yılları arasında taşınan ücretli yolcu sayısı iç hatlarda değişkenlik gösterirken sonrasında artışa geçmiştir. Benzer şekilde dış hat yolcu sayısı da ilgili yıllarda değişkenlik göstermiş ve özelleştirme sonrasında yükselmeye başlamıştır. Toplam taşınan ücretli yolcu sayısı ise 2004 yılına kadar sabit görünümde olup bu tarihten itibaren verilerde belirgin bir büyüme söz konusu olmuştur.

Tablo 4.5. THY A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Yolcu Doluluk Oranı (%) (2001-2020)

Yıl	İç Hatlar	Dış Hatlar
2001	66,4	62,3
2002	70,8	68,6
2003	72,2	66
2004	76,1	69,1
2005	73,6	71,1
2006	73,2	67,7
2007	73	72,6
2008	75,6	73,6
2009	62,3	61,2
2010	76,7	73,1
2011	76,9	71,9
2012	78,8	77,2
2013	79,7	78,9
2014	81,2	78,6
2015	83,5	77,1
2016	82,1	73,5
2017	84,1	78,4
2018	85,3	81,4
2019	86,2	81
2020	76,1	70

Kaynak: Özsoy, Yavilioğlu, Delice ve Karagöl (2011) ve ilgili yıllardaki Türk Hava Yolları faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Yolcu doluluk oranı verilerine bakıldığında 2010 yılına kadar iç hatlarda belirgin bir artış gözlenmemesine rağmen sonrasında oranların arttığı görülmektedir. Dış hatlarda ise değişken bir durum söz konusudur. Ancak hem iç hat hem de dış hatlarda belirli yıllar hariç tutulduğunda yolcu doluluk oranlarındaki genel eğilimin özelleştirmenin yapıldığı dönem sonrasında yükseliş yönünde olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 4.6. THY. A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Filodaki Uçak Sayısı (2001-2020)

Yıl	Filodaki Uçak Sayısı
2001	73
2002	66
2003	65
2004	73
2005	83
2006	103
2007	101
2008	127
2009	132
2010	153
2011	179
2012	202
2013	233
2014	261
2015	299
2016	334
2017	329
2018	332
2019	350
2020	363

Kaynak: Özsoy, Yavilioğlu, Delice ve Karagöl (2011) ve ilgili yıllardaki Türk Hava Yolları faaliyet raporlarından derlenmiştir.

2004 Temmuz ve 2005 Haziran aylarında o döneme kadar verilen en büyük sipariş olan 59 uçağın aralıklı olarak filoya dahil olmasıyla birlikte artan uçak sayısı, THY tarihinde kamu kurumu statüsüyle ulaşılabilen en büyük rakamın 100 civarında olmasıyla sonuçlanmıştır.¹⁸⁹ Özelleştirme sonrası süreçte verilen uçak siparişleri şirketin gelecek yıllarda elde etmek istediği konuma ulaşabilmek adına dar ve geniş gövde kombinasyonuna dikkat edilerek seçilmiştir. Sipariş verilen uçakların yanında her yıl sonunda uçuş ağını genişletme, fırsatlardan yararlanma, kapasiteyi dinamik tutma gibi belirli stratejiler doğrultusunda filo değerlendirmesi yapılarak ara dönemlerde

¹⁸⁹100. Uçak THY filosuna özel şirket olarak hukuki statü kazanmasından yaklaşık üç ay sonra, 2006 yılının ağustos ayında katılmıştır.

oluşabilecek kapasite ihtiyacı da kiralık uçaklarla giderilmiştir. Sonuç olarak özelleştirme sonrasında filodaki uçak sayısında önemli ölçüde artış söz konusudur.

Tablo 4.7. THY A.O. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Personel Sayısı (2001-2020)

Yıl	Toplam (İştirak ve Bağlı Ortaklıklar Hariç)
2001	11242
2002	10984
2003	10239
2004	10956
2005	11121
2006	10324
2007	10453
2008	11520
2009	12750
2010	14206
2011	15737
2012	15857
2013	18882
2014	19902
2015	22030
2016	24124
2017	24075
2018	26739
2019	29491
2020	28668

Kaynak: Özsoy, Yavilioğlu, Delice ve Karagöl (2011) ve ilgili yıllardaki Türk Hava Yolları faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Tablo 4.7.'deki referans yıllarda THY bünyesinde istihdam edilen personel sayısına yönelik verilerde değişkenlikler olmakla birlikte genel yönelimin artış şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sayılar yalnızca Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ana yapısının istihdam ettiği yönetici, pilot, kabin memuru, teknisyen ve diğer çalışanlardan oluşmaktadır.

Türk Hava Yolları'nın uzun bir döneme denk düşen değişim ve dönüşüm süreci 1980'li yıllardan itibaren kamu yönetiminde gerçekleşen ve geleneksel anlayıştan yeni kamu yönetimi paradigmasına dönüşümün bir örneği olarak kabul edilebilir. Gelişmiş ülkelerde başlayan değişim gelişmekte olan ülkelerde de yer buluş ve eski kamu

yönetiminden kopuşlar başlamıştır. Ortaya çıkan yeni yönetim anlayışı tek bir nedene bağlı olmamakla birlikte ekonomik durgunluk ve mali krizler, ideolojik düşünceler, siyasal ve toplumsal değişimler, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişim, uluslararası kuruluşların etkisi, bürokrasiye yönelik eleştiriler ile ilişkilendirilebilir. Teorik çerçevede yeni kurumsal ekonomi hareketi ve işletmecilik anlayışı ile açıklanan yeni kamu yönetimi minimal devlet anlayışı, piyasa mekanizmalarının belirlenmesi ve işletme yönetimine ait aparatların kamu yönetimine aktarılması varsayımlarıyla hareket etmektedir. Geleneksel kamu yönetiminin eksiklikleri üzerine inşa edilen bu yeni anlayış kamu hizmetlerinin sunumunda tutumlu olmayı, verimliliği, etkinliği ve kaliteyi karakteristik olarak göstermektedir. Bu özellikleri faaliyete geçirmek için piyasa ortamına ait işletme mekanizmalarının kamu kesimine uyarlanması gerekmektedir. Tüm bu yönleriyle özelleştirmelere hazırlık olarak kabul edilebilecek bir anlayış olduğu düşünülebilir. THY örneğinde ise yeni kamu yönetimi aparatlarının kuruma uygulandığı ve farklı olarak özel şirket şeklinde konumlandırıldığı görülebilir. Böylece geleneksel kamu yönetiminden kopan yeni örgüt modelinin teorik olarak özel şirkete uyarlandığı ve bazı durumlarda kamu kurumu bazı durumlarda ise özel şirket gibi davranabilen ve bu ikiliği iyi kullanan farklı bir organizasyonun varlığından söz edilebilir.

Kurulduğu 1933 yılından beri çeşitli dönemlerde farklı durumlarla karşı karşıya kalan THY, değişen koşullar gereği günümüzde kamu kurumu statüsünden ayrılarak özel şirket felsefesiyle yönetilen bir ticari işletme haline dönüştürülmüştür. Bu hususu ifade eden tanımda ise Türk Hava Yollarının kamu yönetiminden işletme yönetimine geçmesi yer almaktadır. Böylece konunun anlamlı bir hal alması kolaylaşmıştır.

Devletin, Türk hava yolu taşımacılığı alanında gerçekleştirdiği en önemli ve özgün iş, Türk Hava Yolları'nın daha rahat ve esnek bir şekilde hareket edebilme ve operasyonlarını gerçekleştirebilme olanağı sunan bir yönetim yapısı kurmaya yönelik kurumsal iştir. Söz konusu yönetim işinin özgünlüğü, önemli bir kısmı 2004 yılı sonrasında gerçekleştirilmekle birlikte, 1990 yılında ilk adımı atılarak farklı hükümet dönemlerinde adım adım gerçekleştirilen aşamalı ve birbirinden bağımsız gibi görünen bir eylem setinden müteşekkil olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, söz konusu işin özelleştirme ve yasal düzenleme ile gerçekleştirilmesi kurumların düzenleyici boyutu ile Türk Hava Yolları'nın kamuoyu nezdindeki kamu-özel algısını bulanıklaştırmaya yönelik kültürel boyutları da içermesi, yönetim işinin özgünlüğünü desteklemektedir. Nihayetinde, eleştirilere karşın gerçekleştirilen kurumsal iş sonucunda kurulan yönetim yapısının, Türk Hava Yolları'nın

o günden günümüze performansını artırmasına büyük katkıda bulunduğu da göz önüne alınırsa, ne denli önemli ve özgün bir kurumsal iş olduğu görülmektedir.¹⁹⁰

Kamu tüzel kişiliğini kademeli olarak kaybeden THY, kamu örgütlerinin dönüşümüne iyi bir örnektir. Yavaş geçişlerle kamu kimliği esnetilen kuruma hareket serbestliği kazandırılmaya çalışılmıştır. Özelleştirmeye birlikte serbest piyasa koşullarına göre hareket etmeye başlayan THY de önceliklerden biri de verimlilik sağlanmasına yönelik olmuştur. Böylece THY'nin rekabet edebilir bir yapıda, büyümesi gereken ve kâr eden bir şirket olması amaçlanmıştır. Uluslararası alanda Turkish Airlines adıyla faaliyet gösteren THY A.O., mevcut haliyle Türk Ticaret Kanunu ve SPK mevzuatlarına göre faaliyet gösteren özel hukuk tüzel kişisidir.

Ancak THY özelleştirmesinde C grubu imtiyazlı hisseye devletin sahip olması söz konusuysen özel şirket ifadesini ihtiyatlı kullanmak gerekir. Zira THY yerine göre özel yerine göre ise kamu işletmesi gibi davranabilmektedir. Bu noktada şirket çift yönlü hareketleriyle bazı durumlarda kamu yönetiminin aparatlarıyla hareket ederken diğer durumlarda işletme yönetiminin dinamikleriyle yön bulabilmektedir. Dahası idarenin THY'ye bakış açısı, kararları ve duruşu akademik çevrelerde dahil olmak üzere bazı paydaşlarda hala bir kamu kurumu olduğuna dair görüşün oluşmasına neden olmaktadır.

Diğer taraftan şirketin faaliyete geçirdiği bağlı ortaklıklar ve iştiraklerle beraber bir çeşitlendirme stratejisini uygulayıp uygulamadığı sorusu akıllara gelmektedir. Ortaya çıkan örgüt modeli bu şekildeki bir yargının oluşmasına neden olabilecek türden olup, THY'nin kurumsal şekli itibariyle bir holding yapısına doğru dönüşüme başlayıp başlamadığına dair ayrıca tartışmalar yapılabilir.

THY, günümüzde uluslararası pazarda, Türkiye'yi temsil eden küresel bir marka haline dönüşmeyi başarmıştır. Marka olmanın küresel pazarda rekabet edebilmenin temel koşulu olduğunun farkında olan firma, kuruluşundan bu yana her alanda müşterilerine sunduğu hizmetlerde standardizasyon ve kaliteye önem vermiştir.¹⁹¹

Türk Hava Yolları, sektör ortalamalarının üstünde büyüme trendinin sürdürülmesi, sıfırlanmış kaza ve kırım, dünyada örnek gösterilen hizmet anlayışı, düşük maliyetli taşıyıcılarla benzer birim maliyetleri, sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri, kuruma katma değer yaratan ve kendini geliştiren personeli, üyesi olduğu havayolu ittifakının

¹⁹⁰Yalçınkaya, 2020, **a.g.k.**, 179.

¹⁹¹R. İri ve N. Acar (2017). Bir Ulaştırma Firmasının Büyüme ve Küresel Bir Marka Olma Hikayesi: Türk Hava Yolları A.Ş. Örneği. *Journal of Current Research on Social Sciences*, 7 (1). <http://www.jocress.com/DergiTamDetay.aspx?ID=247&Detay=Ozet> (Erişim tarihi: 27.11.2021).

sunduğu potansiyellerden iş çıkaran ticari ataklığı, hissedarlarının ve tüm paydaşlarının menfaatini gözeterek modern yönetim ilkelerini benimsemiş bir yönetime sahip havayolu olma vizyonuna, sivil hava taşımacılığı sektöründe Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekteki faal bir havayolu olma misyonuna sahiptir.¹⁹²

Sonuçta ortaklığın ana sözleşmesi içerisinde de yer aldığı gibi, THY'nin uzun menzilli uçuş ağını büyüterek küresel bir havayolu konumuna gelmek, teknik birimi bölgenin önemli bir aktörü haline getirmek, yer hizmetleri ve eğitim gibi stratejik önemi olan birimleri hizmet sağlayıcısı olarak öne çıkarmak, yurt içinde lider konumu korumak, yurt dışına yönelik küresel havayolu ittifaklarıyla bir arada bulunmak ve uluslararası alanda imajını geliştirerek kaliteli bir hizmet sağlayıcısı olmak, İstanbul'u önemli bir uçuş merkezi haline getirmek gibi amaçların çoğunu gerçekleştirdiği görülmektedir.

5. SONUÇ

Sosyal eylemlerin aktörlerin içerisinde bulunduğu koşullara göre değiştiği varsayımı altında, herhangi bir araştırmanın çıktıları ile konu üzerine bir genellemenin yapılması mümkün değildir. Bu durumda olaylar örgüsü üzerine belirli bir noktaya kadar benzetme yapılabilir. Ayrıca sosyal bilimlerde inceleyen ve incelenen insan ile insan temelli eylemler olduğu için tamamen yansız bir bakış açısının oluşması pratik olarak kolay olmamaktadır. Burada araştırmacının alanda ücretli çalışan birisi olması ve olayları uçak bakımcı gözünden yorumlaması nedeniyle sonuç hakkında başkaları tarafından farklı çıkarımların yapılması muhtemeldir.

Araştırma tasarlanırken yapılan sorgulamalara yönelik ortaya çıkan soruların bazılarının cevap bulunabilmişken, bazıları cevaplanamamış veya kısmen cevaplanabilmiştir. Bu ekseninde hisse senediyle yapılan özelleştirmenin blok satış yöntemine göre daha rasyonel olup olmadığı sorusuna her ülkenin ve sektörün kendi yapısal özelliklerinin olması ve dönemsel olarak ortaya çıkan farklılıklar nedeniyle cevap bulunamamıştır.

Stratejik öneme sahip kurumların kontrolünün devlette kalıp kalmamasına yönelik yapılan sorgulama ise THY örneğinde rasyonel gözükebilir. Zira THY, yönetiminde devletin ağırlıklı olarak söz sahibi olduğu özgün modele sahip ticari bir işletmedir. Milli

¹⁹²<https://investor.turkishairlines.com/tr/hakimizda/vizyon-and-misyon> (Erişim tarihi: 20.11.2021)

havayolu konumunda bulunması ise şirketin stratejik önemini ortaya koyabilir ve Türkiye'nin ülke dışında temsiline yönelik önemli bir misyona aracılık etmesine neden olabilir.

Havayolu işletmeciliğinin kamu veya özel kesimin hangisi tarafından yapılması bağlamında cevap aranan soru ise bu çalışmanın sonuçları itibariyle havayolu işletmelerinin devlet inisiyatifinde yönetilmesinin zor olduğu görüşünü güçlendirebilir. Çünkü, kamu yönetimi 1980'li yıllar itibariyle geçerliliğini yitirmeye başlamış ve ortaya çıkan yeni kamu yönetimi modelleri bürokratik süreçlerin işletmecilik anlayışıyla uyumsuz olduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylelikle ana teması hız olan bir endüstrinin kamu işletmeciliği anlayışıyla yönetiminin zor olacağı görüşü savunulabilir.

Küresel bir havayolu şirketi olabilmek adına yapılması gerekenler üzerine aranan cevaplar ise literatür ve araştırma çıktıları sayesinde büyük oranda belirlenebilmiştir. Özellikle küresel marka olmak için tanıtım faaliyetlerine ağırlık vermek, endüstrideki büyük şirketlerle rekabet edebilmek, kurulacak olan şirketler sayesinde dünyanın her noktasına mal ve hizmet satabilecek konuma gelmek, sunulan hizmetleri farklılaştırmak, rakiplere göre uygun fiyatlı hizmet satmak ve müşteri memnuniyetini ön planda tutmak gerekebilir. THY ise, hedef pazarlardaki geniş kitlelere ulaşmak adına reklam ve sponsorluk faaliyetleri yürütmüş, iştirak ve bağlı ortaklıklarıyla yurt dışına ürün veya hizmet satmaya başlamış, Avrupa pazarına yönelik tanıtım faaliyetleriyle yakın coğrafyadaki büyük şirketlerle rekabet etme noktasına gelebilmiştir. Kabin içi hizmetlerde uygulamaya koyduğu geniş ikram çeşitliliği ve uçan şef gibi hizmetler sayesinde rakiplerinden farklılaşmaya gittiği düşünülebilir. Böylelikle küresel bir havayolu olmak için gereken eylemlerin bir kısmının THY tarafından uygulandığına dair fikirler bu çalışmanın çıktıları sonucunda elde edilebilir.

İmtiyazlı hissenin şirket yönetimi açısından ifade ettiği anlam üzerine yapılan sorgulamaya karşılık herhangi bir cevap bulunamamıştır. Çünkü imtiyazlı hisse kamu işletmesinde veya özel işletmelerde farklı anlamlara karşılık gelebilmektedir.

Araştırma çerçevesinde cevap aranan bir başka soru havayolu şirketini bir bürokratin mi yoksa CEO'nun mu yönetmesinin daha rasyonel olacağı üzerinedir. Çalışmanın sonuçlarından hareketle teorik anlamda bürokratların politik davranabileceği düşüncesiyle bir havayolu işletmesini şirket menfaatlerini ön planda tutan ve kâr odaklı

düşünen CEO'nun yönetmesinin etkinlik ve verimlilik açısından uygun olacağı değerlendirilebilir. Zira kamu kurumu olarak faaliyet gösteren THY'yi bürokratlar yönetirken politikacıların beklentileri doğrultusunda kararlar alındığı da bilinmektedir. Dolayısıyla bu kimlikten çıkartılan THY'nin özelleştirilmesi sonrasında ortaya çıkan görüntü sayesinde daha fazla kâr amacı güden kararların alındığı söylenebilir.

Araştırma da cevap aranan son soru ise, neoliberal ekonomik anlayış içerisinde devletin denetleyici ve düzenleyici rolünün ne olması gerektiği üzerinedir. Çalışma sınırları içerisinde bu sorunun kısmen cevaplandığı söylenebilir. Kapsama göre daha genel kalan bu soru havacılık bağlamında düşünüldüğünde uygun yasal düzenlemelerin sektörün gelişimine engel teşkil etmeyecek nitelikte olması ve gerektiği anlarda idarenin denetleyici kimliğiyle işleyişe doğrudan veya dolaylı olarak müdahale edebilmesinin şeklinde cevaplanabilir.

Literatürdeki önemli çalışmalar ve araştırmanın sonuçları birlikte değerlendirildiğinde araştırmacının görüşleri şu şekildedir:

Hayek'in (1944) tarihli çalışması sonucunda liberalleşmeyi destekleyen ve devletin ekonomik alanda aktif rol almaması üzerine fikirler oluşturan bulguları araştırmacının düşüncelerini destekler niteliktedir.

Drucker (1968) tarihli çalışmasında ise devletin alınan kararları uygulama noktasında yetersiz olduğu ve özelleştirmelerin tavsiye edildiği görülmektedir. Özelleştirme uygulamaları belirli sınırlar ve şartlar altında araştırmacı tarafından da rasyonel kabul edilebilecek politiklardır.

Tecer (1992), Türkiye'de devletin büyük işletmeleri halka arz yöntemiyle satışa yetersiz olduğunu savunmaktadır. Türkiye'de mevcut ve geçmiş dönemdeki kamu işletmeciliğine bakıldığı zaman büyük işletmelerin çoğunun blok satışa konu olduğu görülmektedir. Özelleştirmelerin halka arz noktasında yeterli düzeyde olup olmaması araştırmacı tarafından muğlak kabul edilmektedir.

Aşikoğlu'nun (1933) araştırmasındaki bulgulara göre özelleştirmeler ekonomik, sosyal ve siyasi amaçları gerçekleştirmede etkili olmaktadır. Bu yönüyle araştırmacı THY örneğinin bu şekildeki amaçları gerçekleştirmede etkili olabileceğini düşünmektedir. Ekonomik açıdan THY'nin maddi olarak bir kazanımı söz konusuysa, borsa üzerinden işlemlere konu olması da ayrıca sermaye piyasalarının gelişimine katkı sağlayabilmiş ve

mülkiyetin tabana yayılabildiği bir ekonomik fayda yaratabilmiştir. Ayrıca yabancı yatırımcılar doğrudan şirket üzerinden pay alabilme imkanına da sahip olabilmıştır. Sosyal anlamda en yalın haliyle THY'nin organizasyon yapısının büyümesi sonucunda bir istihdam alanı olduğu görüşü savunulabilir. Siyasi olarak ise demokrasiyi geliştirme, devleti küçültme ve yeni iş alanları yaratma gibi amaçlara hizmet ettiği ifade edilebilir.

Orkunoğlu (2010) çalışmasında özelleştirme yapılacak kurum seçilirken teknoloji durumu, piyasaların yapısı ve sektörlerin niteliklerinin önemi üzerinde durmuştur. Benzer fikirler araştırmacı tarafından da kabul edilmektedir. Özelleştirme öncesi periyot uzun süren hazırlık evrelerinden oluşmakta ve genel olarak uygun görülen sektörler ile işletmelerin kapsama alındığı değerlendirilebilir.

Yavilioğlu, Delice ve Özsoy (2010) araştırmalarında ise özelleştirme programlarının kararlılıkla yürütülebilmesi için politik istekliliğin olması gerektiğini savunmuştur. Bu sonuç THY özelleştirmesi bağlamında düşünüldüğünde araştırmacının da yakın fikirleri vardır. Çünkü, THY özelleştirme sürecinin pratik olarak uzun sürmesinin nedenlerinden biri de Türkiye'deki koalisyon hükümetlerinden kaynaklı yönetimsel sorunlar olabilir.

Bal (2013) çalışmasında özelleştirme uygulamalarının Türkiye ile uyum gösterdiğini ve dışa açık ekonomi modeli sayesinde yabancı sermaye için teşvik edici olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı Bal'ın bulgularına katılmakla birlikte halka arzla yapılabilecek uygulamaların sermaye piyasaları araçları sayesinde borsalardan yabancı yatırımcılar için yeni fırsatlar sunabilecek konuma gelebildiğini düşünmektedir.

Yılmaz (2014) tarihli çalışması THY'nin yönetimi devlet kontrolünde olan bir ticari işletme olduğu üzerinedir. Araştırmacının kişisel kanaati de THY'nin özellikle imtiyazlı hisse üzerinden devlet kontrolünde ve özel işletme davranışlarıyla esnek hareket edebilen bir ticari örgüt olduğu yönündedir.

Araştırmacının çalışmadan elde ettiği bulgular sonucunda konu üzerine birtakım önerileri olacaktır. İşletmeciliğin güncel halinde esneklik kavramı daha fazla önem kazanmış olup rahat hareket edebilmek ve etkin ve verimli bir işleyişe sahip olmak için değişen koşullara uyum sağlamak gerekmektedir. Böylece kamu işletmeciliğinin içinde bulunduğumuz ekonomik koşullarda varlığını yaygın bir biçimde sürdürmesi tartışmalıdır. Araştırmacı da liberal bir ekonomi anlayışını savunmakla birlikte

düzenleyici ve denetleyici bir sosyal yapının olması gerektiğini düşünmektedir. Bu bağlamda uygun olan alanlardaki kamu işletmelerinin kamu ve özel gibi iki farklı güç kaynağının bir arada bulunduğu özgün modellerle yapılabileceği ifade edilebilir. Sonuçta, devlet asli görevi olan yasama, yürütme ve yargı görevlerini yerine getirirken adalet, sağlık, eğitim ve savunma gibi kendisinden kamu hizmeti beklenen alanlardaki süreçlere yoğunlaşabilir. Diğer taraftan Türkiye’de özelleştirme uygulamalarının kamuoyundaki algısını değiştirecek şekilde örneklemelerle birlikte yapılan faaliyetlerin dünyadaki gelişmelerle eş biçimde bir gereklilik olduğunu yansıtmak olumlu olabilir. Ayrıca özelleştirilen kurumların sonraki yıllarda düzenli olarak denetlenmesi sonucunda amacı dışında satın alınarak faaliyetlerine son verilmesi veya kapasitelerinin azaltılarak üzerlerinden rant oluşturulması gibi olumsuz durumlar engellenebilir.

Çalışmanın buraya kadar olan kısımlarında ifade edilenlerden hareketle, genelden özele bir değerlendirme yapılması uygun görülmüştür. Bu noktada yaşam içerisinde yer alan mülkiyet kavramının özel ve kamu olarak varlığını sürdürdüğü bilinmektedir. Gerçek ikilem mülkiyetin kim tarafından ve nasıl yönetilmesi gerektiğiyle ilgili olmuştur. Sürecin bir tarafında yönetenler varken diğer tarafında yönetilenler konumlanmıştır.

Devlet sisteminin yerleşik bir kavram olarak hayata girmesiyle birlikte insan ihtiyaçlarının karşılanması için bu alanın kim veya kimler tarafından nasıl doldurulması gerektiği tartışılmıştır. Daha açık bir ifadeyle vatandaşlarına hizmet etmek amacıyla nelerin nasıl bir çıktı yaratması gerektiğini netleştirmeye çalışan devlet, bu haliyle ekonomik alanın başındaki en önemli paydaş olarak kabul edilebilir.

Bir bilim olarak kabul edilmesinden bu yana ekonomi teorileri politika aracı olarak devletin sisteme müdahale etmesi veya etmemesi üzerine kurgulanmıştır. Ancak bu tip bir ikili ayırmadan ziyade koşullara göre strateji üretilmesi gerektiğini söylemek daha doğru olacaktır. Bu bağlamda istikrar söz konusuysen devletlerin müdahalelerden kaçınması, tam tersi gerektiği durumlarda ise aktif olarak müdahaleci bir kimliğe bürünmesi rasyonel bir eylem olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan 1800’lü yılların sonundan itibaren süregelen klasik yönetim alışkanlıklarının ihtiyaçları karşılama noktasında yetersiz kalması ve bunun sonucu olarak da örgüt yapılarında meydana gelen değişimler kurumların dönüşümüne neden olan etmenlerden bir kısmıdır. Klasik yönetim ilkelerine karşı ortaya çıkan güçlü eleştirilerin devamında 1950’lerden sonra yeni felsefeler tartışılmıştır. Böylelikle ortaya çıkan yaklaşımlarda organizasyonların açık

sistemler olarak ele alınıp çevreleriyle etkileşimde bulunarak değişime uğradığı kabul edilmiştir. Bu anlayış sonraki yıllarda ortaya atılan yönetim teorileri için de önemli bir katkı sunmaktadır.

1980 sonrasında hızlanan bir reform sürecinin sonucu olarak kamu işletmeciliği alanında geleneksel yönetim modelleri değişime uğramıştır. Bunun en temel sebebi eski sistemlerin güncel gereksinimlerle uyumlu çalışmamasıyla açıklanmaktadır. Şöyle ki, siyasi liderler ve toplum, kamu kurumlarında üretilen mal ve hizmetleri düşük kaliteli, güvenilmez, süreçte tıkanan ve gerçeklerden kopuk olarak değerlendirmişlerdir. Ancak buna rağmen geleneksel şekilde yönetim modellerini işleten kamu kurumları varlıklarını sürdürmektedir. Bürokratik yapının gücü halen korunmakta olup değişen istihdam ve üretim şartları olmuştur.

Kamu kurumlarında yaşanan dönüşümün örneklerinden biri de havayolu taşımacılığı üzerinedir. Dünyadaki ekonomik ve yönetsel gerekçelerden kaynaklı uygulamalar havayolu örgütlerinin modern yönetim ilkeleri altında dönüştürülmesine neden olurken, bu da dönemin ekonomik gerekliliklerinden kaynaklanan değişimlerle ilişkilendirilmiştir. Bu çıkış noktasından hareketle araştırma kapsamında, değişen yönetim modelleri ekonomi temelli nedenler ekseninde tartışılarak çözümlenmeler yapılmış, THY A.O.'nun organizasyon, operasyon ve faaliyet anlamında yaşadığı büyümenin sosyal bilimlerin iki önemli alanı üzerinden açıklanması amaçlanmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan güçlü tahminler sonucunda THY'nin kamu kurumu olarak sahip olduğu örgüt modelinin geçerliliğinin ve etkisinin azaldığı, bunun yanında kamu reformunun yansımalarından biri olan özelleştirme sonrası gerçekleştiği varsayılan büyümesi örgüt ve ekonomi kuramları ile anlam kazanmaktadır. Nihai olarak, kamu otoritelerinin kararlı politikalar izlemesi, ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik konjonktürün de etkisiyle özelleştirmenin yapıldığı 2006 yılını takip eden ilk 7 yıl içerisinde faaliyete geçirilen iştirak ve bağlı ortaklıklarla birlikte verilen uçak siparişleri, reklam ve tanıtım kampanyaları ve havayolu birliğine üyeliğin kurumun yükselişi üzerindeki ana itki kuvvetini oluşturduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak; Türk Hava Yolları, kurulduğu günden bu yana bayrak taşıyıcı milli havayolu sıfatıyla Türk toplumu adına çok önemli ve bir o kadar da başarılı işlere imza atmıştır. Elbette kurumun elde ettiği kazanımların yanı sıra kaybettiği fırsatlar da olmuştur. Ancak yine de kurulduğu yıllar itibariyle ülkenin içerisinde bulunduğu şartlar

göz önünde bulundurulduğunda cumhuriyeti kuran kadroların geleceğe yönelik vizyonlu bakış açılarını günümüz dünyasından anlayabilmek mümkündür. Bu yaklaşım THY'nin bir dünya markası haline gelmesinin şüphesiz temellerini oluşturmaktadır.

Uluslararası alandaki diğer önemli havayolu şirketleriyle kıyaslandığında en önemli farkları geniş uçuş ağı, hizmet kalitesi, rakiplerine göre uygun fiyatla bilet satması özellikle transfer yolcu açısından THY'yi öne çıkartmaktadır. Mevcut kapasite, şartlara göre doğru ve zamanında planlanabildiği ölçüde THY güçlü kazanımlar elde etmeye devam edecektir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin güneş batmayan kurumu THY, bugün Türkiye'de 50 şehir 52 havaalanı, Avrupa'da 43 ülke 116 şehir 118 havaalanı, Uzak Doğu'da 22 ülke 43 şehir 44 havaalanı, Orta Doğu'da 13 ülke 36 şehir 36 havaalanı, Afrika'da 39 ülke 60 şehir 60 havaalanı, Amerika'da 9 ülke 21 şehir 21 havaalanına operasyonlarını gerçekleştirmektedir. 30 Eylül 2021 tarihi itibarıyla; THY Teknik A.Ş. (Turkish Technic), THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş., THY Havaalanı Gayrimenkul Yatırım ve İşletme A.Ş., THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş., Cornea Havacılık Sistemleri San. Ve Tic. A.Ş., THY Teknoloji ve Bilişim A.Ş., THY Hava Kargo Taşımacılığı Anonim Şirketinden (Turkish Cargo) oluşan 7 adet bağlı ortaklığı, Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (Sun Express), THY DO&CO İkrâm Hizmetleri A.Ş. (Turkish DO&CO), P&W T.T. Uçak Bakım Merkezi Ltd. Şti. (Turkish Engine Center), TGS Yer Hizmetleri A.Ş. (Turkish Ground Services), THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. (Turkish Opet), Goodrich Thy Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti. (Goodrich), Uçak Koltuk Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Turkish Seat Industries), TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. (Turkish Cabin Interior), Vergi İade Aracılık A.Ş. (Vergi İade Aracılık), Air Albania, We World Express Ltd., TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş. (Turkish Fuel Services) olmak üzere 12 tane iştiraki vardır. Böylelikle ana yapı olan THY A.O., iş ortakları ve bağlı kuruluşlarıyla birlikte 19 tane farklı örgüt yapısına öncülük etmektedir. THY A.O.'nun toplam çalışan sayısı 27619, iştirakler ve bağlı ortaklıklarda çalışanların sayısı ise 32332 olmak üzere doğrudan ve dolaylı olarak 59951 kişiye istihdam sağlayan dev bir organizasyon halindedir.¹⁹³

En küçük detaylardan en büyük örgütlere kadar teknoloji ve değişimin yeni konumlar meydana getirdiğini görebiliyoruz. Eğitim, sağlık, hukuk, demokrasi, yönetim

¹⁹³<https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/yk-faaliyet-raporu-3q2021-tr-v2.pdf>
(Erişim tarihi: 06.11.2021)

modelleri, şehirleşme, ulaşım, çalışma düzeni ve aile yapısı gibi birbiriyle doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim içerisinde olan bütün alıştığımız modeller değişimlerden payını almaktadır. Diğer taraftan her topluluğun kendi farklılıkları içerisinde rehber niteliği taşıyan stratejiler oluşturmaları ve kendilerine ait olan fırsatları göz önünde bulundurarak özel politikalar geliştirebilmeleri devamlılığın sağlanması açısından rasyonel görünmektedir.

KAYNAKÇA

- Acemoğlu, D. ve Robinson, J. A. (2018). *Ulusların Düşüşü*. (40. Baskı). İstanbul: Doğan Yayıncılık.
- Adıgüzel, M. B. (2006). *Türk Havacılığında İz Bırakanlar*. Ankara: Türk Hava Kurumu Yayınları.
- Ağırbaş, H. (2016). *Havacılık Şirketlerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesi: Türk Hava Yolları Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, C. C. (1987). *Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme*. İzmir: Arkadaş Matbaacılık.
- Albayrak, İ. (1983). *Dünden Bugüne Türk Hava Yolları*. İstanbul: Cem Ofset.
- Aşan, S. (2014). *Özelleştirme ve Mali Alan İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşkoğlu, R. (1992). Türkiye’de Özelleştirme. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/798138> (Erişim tarihi: 06.10.2021)
- Bal, O. (2013). Özelleştirmenin Teorik Temelleri ve Türkiye’deki Sonuçları-Theoretical Foundations of Privatization and Results in Turkey. *International Conference on Eurasian Economies 2013*. <https://www.avekon.org/papers/614.pdf> (Erişim tarihi: 13.10.2021)
- Başkaya, F. (1997). *Kalkınma İktisadının Yükseliş ve Düşüşü*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Başol, S. (2012). *Havayolu Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Can, E., Büyükbacı, P., Bal, Y. ve Ertemsir, E. (2016). *Günümüz İşletmelerinin Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. ve Tecer, M. (1978). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.

- Can, H., Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetinkaya, Ö. (2012). *Türkiye’de Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme*. (3. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Çiçekçi, Ş. (2006). *Hava Taşımacılığının Özelleştirilmesi ve Türk Hava Yolları Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Çev: Ömür Neczan Timurcanday Özmen). (10. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Eczacıbaşı, F. (2019). *Daha Yeni Başlıyor*. (4. Baskı). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Eğilmez, M. (2018). *Değişim Sürecinde Türkiye*. (11. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Eğilmez, M. (2020). *Tarihsel Süreç İçinde Dünya Ekonomisi*. (10. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Erdem, M.B., Adaçay, F.R., İslatince, H., Tiryaki, A., Demir, Ö. ve Acar, M. (2012). *İktisadi Düşünceler Tarihi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eşkinat, R. ve Gerek, S. (1993). Türkiye’de Özelleştirme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/799148> (Erişim tarihi: 05.10.2021)
- Genç, A. (2020). *Yüksek İrtifa*. (4. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güçlü, İ. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri: Teknik-Yaklaşım-Uygulama*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Güngör, G. (2012). Tarihi Açıdan Türkiye’de Özelleştirme Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 1 (2). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/319536> (Erişim tarihi: 05.10.2021)
- Hughes, O. E. (2014). *Kamu İşletmeciliği & Yönetimi*. (Çev: Buğra Kalkan, Bahadır Akın, Şeyma Akın). Ankara: BigBang Yayınları.
- İnançlı, S. ve Yardımcıoğlu, F. (2010). Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve Ekonomik Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Kamu Maliyesinde Seçme Yazılar*. https://www.academia.edu/15346226/T%C3%9CRK%C4%B0YE_DE_%C3%96ZELLE%C5%9ET%C4%B0RME_UYGULAMALARI_VE_EKONOM%C4%B0K_ETK%C4%B0LER%C4%B0N%C4%B0N_DE%C4%9EEERLEND%C4%B0R%C4%B0LMES%C4%B0 (Erişim tarihi: 06.10.2021)
- İnce, Y. ve Aslan. E. (2020). Düşük Maliyetli Hava Yolu İşletmelerinin İşletmecilik Anlayışlarının Web Siteleri Üzerinden Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (2). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1461081> (Erişim tarihi: 31.10.2021)
- İri, R. ve Acar, N. (2017). Bir Ulaştırma Firmasının Büyüme ve Küresel Bir Marka Olma Hikayesi: Trük Hava Yolları A.Ş. Örneği. *Journal of Current Research on Social Sciences*, 7 (1). <http://www.jocress.com/DergiTamDetay.aspx?ID=247&Detay=Ozet> (Erişim tarihi: 27.11.2021)
- Karagül, M. (2017). *Dünya Ekonomisi-Tehdit ve Fırsatlarıyla*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karahan, G. (2015). *Havayolu İşletmelerinde Yönetim Organizasyon Yapısı ve Stratejik Yönetim Uygulamaları, Türk Hava Yollarında Uygulanan Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1 (1).

[https://www.academia.edu/33009261/Sosyal Hizmet E Dergi SOSYAL B%C4%B0L%C4%B0MLERDE N%C4%B0TEL ARA%C5%9ETIRMA Y%C3%96NTEMLER%C4%B0](https://www.academia.edu/33009261/Sosyal_Hizmet_E_Dergi_SOSYAL_B%C4%B0L%C4%B0MLERDE_N%C4%B0TEL_ARA%C5%9ETIRMA_Y%C3%96NTEMLER%C4%B0) (Erişim tarihi: 09.11.2021)

- Keskin, H., Akgün, A.E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kızıldağ, Ő. (2011). *Yer Çekimine Karşı Temel Bilgiler*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozlu, C. (2019). *Bulutların Üstüne Tırmanırken*. (14. Basım). İstanbul: Remzi kitabevi.
- Küçükcalay, A. M. (2019). *İktisadi Düşünceler Tarihi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Mill, A. (2020). *Ekonomi 101* (Çev: N. Soysal). İstanbul: Say Yayınları.
- Mirze, S. K. (2018). *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Nadaroğlu, H. (1981). *Kamu Maliyesi Teorisi*. (4. Baskı). Kırklareli: Sermet Matbaası.
- Nergiz, A. (2008). *Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi ve THY*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nergiz, A. (2020). *Devlet Hava Yolları: Türkiye’de Sivil Havacılığın Doğuşu (1933-1956)*. İstanbul: Vakıfbank Kültür Yayınları.
- Neuman, W. L. (2017). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II. Cilt*. (9. Basım), (Çev: S. Özge). İstanbul: Yayın Odası Yayıncılık.
- Orkunoğlu, I. F. (2010). Özelleştirme ve Alternatifleri. *Akademik Bakış Dergisi*, (22). <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868180.pdf> (Erişim tarihi: 12.10.2021)
- Ölmezoğulları, N. (1998). *İktisadi Sistemler*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özalp, İ., Ağlargoğ, O., Paşaoğlu, D. ve Şakar, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon-I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özden, K. ve Maksüdünov, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Özsoy, O., Yavilioğlu, C., Delice, G. ve Karagöl, E. T. (2011). *Türkiye’de Özelleştirilen Şirketlerin Performans Analizleri*. Ankara: T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Ankara: Otorite Yayınları.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Skousen, M. (2005). *İktisadi Düşünce Tarihi*. (Çev: M. Acar, E. Erdem ve M. Toprak). (3. Baskı). Ankara: Adres Yayınları.
- Sargut, A.S., Özen, Ş., Selekler Gökşen, N., Oğuz, F., Önder, Ç., Üstündiken, B. ve Yıldırım, E. (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Saruhan, Ş.C., Yeloğlu, O., Sözen, C., Ağlargöz, O., Uzun, Ö., Şakar, A.N., Yazıcı, S. ve Sarıkaya, M. (2015). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sezgin, Ş. (2010). Piyasa Ekonomisinin Şartları ve Özelleştirme. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 5 (2). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/17804> (Erişim tarihi: 15.10.2021)
- Soyak, M. (2010). Özelleştirme Olgusu ve Türkiye’nin Özelleştirme Deneyimi Üzerine Bir Değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, 5 (14). <http://www.msydergi.com/uploads/dergi/80.pdf> (Erişim tarihi: 07.10.2021)
- Soyocak Özalp, S. (2011). Peter Ferdinand Drucker’ın Yönetimsel Açından Değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 3 (2). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sobiadsbd/issue/11352/135657> (Erişim tarihi: 12.10.2021)
- Sözen, S. (2005). *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Taşcı, D., Koç, U., Sayılar, Y., Önder, Ç., Wastı, N., Özen, Ş., Özen Aytemur, J. ve Erdemir, E. (2013). *Örgüt Kuramı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Teyyare, E. (2018). Government? Market? Deregulation of Airline Industry in Turkey – Devlet Mi? Piyasa Mı? Türkiye’de Havayolu Taşımacılığı Deregülasyonu. *Institutions, Development and Economic Growth*. https://www.researchgate.net/publication/328638307_GOVERNMENT_MARKET_DEREGULATION_OF_AIRLINE_INDUSTRY_IN_TURKEY_DEVLET_MI_PİYASA_MI_TURKIYE'DE_HAVAYOLU_TASIMACILIGI_DEREGULASYONU (Erişim tarihi: 07.10.2021)
- Tomanbay, M. (2019). İktisadi Düşüncenin Gelişimi ve İktisat Okulları. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (15). <https://www.ufuk.edu.tr/uploads/page/enstituler/sosyal-bilimler/ensdergi/say-15/1.-ktisadi-dncenin-geliimi-ve-ktisat-okullar.pdf> (Erişim tarihi: 28.09.2021)
- Topçu, H. (2019). *Yerel'den Global'e*. (2. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Turan, F. (2020). *Kamu Sektöründe Dış Kaynak Kullanımına Türk Hava Yolları Örneği Üzerinden Alternatif Model Arayışı: "Ortak Kaynak Kullanımı."*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Türk, Y. Z. (2014). *Türkiye’de Özelleştirme Uygulamalarının Analizi*. T.C. Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.
- Uncular, M. H. (2020). *Havacılık 2050*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ürper, Y., Ağlargoç, O., Tokgöz, N., Paşaoğlu, D., Ulukan, C., Eroğlu, E., Tonus, Z. ve Önce, S. (2012). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yalçınkaya, A. (2020). *Devlet, Aktör ve Değişim: 1983-2013 Yılları Arası Havayolu Taşımacılığı Alanında Kurumsal Değişim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yanardağ, M. Ö. ve Süslü, B. (2002). Türkiye’de Özelleştirmenin Nedenleri ve Uygulamaları. *Mevzuat Dergisi*, (55). <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/01.htm> (Erişim tarihi: 07.10.2021)

- Yaşar, S. (2007). *Türkiye’de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yavilioğlu, C., Delice, G. ve Özsoy, O. (2010). *Dünyada ve Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif*. Ankara: T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Yayını.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2014). *Yönetim Teorileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Yılmaz, M. (2016). Türk Hava Yolları İdare’nin Neresinde? Örgüt ve Statü Üzerine Bir Değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, 11 (26).
<http://www.msydergi.com/uploads/dergi/228.pdf> (Erişim tarihi: 25.11.2021)

İNTERNET KAYNAKLARI

- http-1:** http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/perakende_ao/temelekonomi.pdf (Erişim Tarihi: 22.09.2021)
- http-2:** http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/iktisat_ue/iktisadidustarihi.pdf (Erişim Tarihi: 29.09.2021)
- http-3:** <https://www.oib.gov.tr/misyon-vizyon> (Erişim tarihi: 22.10.2021)
- http-4:** <https://www.hvkk.tsk.tr/Custom/Hvkk/79> (Erişim tarihi: 23.10.2021)
- http-5:** <https://investor.turkishairlines.com/tr/hakkimizda/tarihce> (Erişim tarihi: 24.10.2021)
- http-6:** <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/9016.pdf> (Erişim tarihi: 24.10.2021)
- http-7:** <https://turkishtechnic.com/TR/Hakkimizda/Tarihce> (Erişim tarihi: 28.10.2021)
- http-8:** <https://turkishtechnic.com/TR/Hizmetlerimiz/Hat-Bakim> (Erişim tarihi: 28.10.2021)
- http-9:** <https://turkishtechnic.com/TR/Hizmetlerimiz/Ucak-Bakim> (Erişim tarihi: 28.10.2021)

- http-10:** <https://www.turkishairlines.com/tr-int/basin-odasi/hakkimizda/sayilarla-turk-hava-yollari/> (Erişim tarihi: 28.10.2021)
- http-11:** <https://www.doco.com/> (Erişim tarihi:28.10.2021)
- http-12:** <https://www.kariyer.net/firma-profil/ucak-servisi-a-s-usas-12586-2828> (Erişim tarihi: 28.10.2021)
- http-13:** <https://www.tecmro.com/> (Erişim tarihi: 28.10.2021)
- http-14:**
<http://www.havas.net/tr/Hizmetlerimiz/YerHizmetleri/Pages/RampHizmetleri.aspx> (Erişim tarihi:29.10.2021)
- http-15:** <http://www.havas.net/tr/Hakkimizda/Pages/Tarihce.aspx> (Erişim tarihi:29.10.2021)
- http-16:** <https://www.tgs.aero/> (Erişim tarihi: 29.10.2021)
- http-17:** <http://www.thyopet.com/kurumsal/hakkimizda/> (Erişim tarihi: 29.10.2021)
- http-18:** <https://www.turkishairlines.com/tr-int/basin-odasi/sponsorluklar/> (Erişim tarihi: 29.10.2021)
- http-19:** <https://www.tsiseats.com/sirket/hakkimizda> (Erişim tarihi: 29.10.2021)
- http-20:** https://turkishtechnic.com/TR/istirakler/turkish_seat_industries (Erişim tarihi: 29.10.2021)
- http-21:** <https://www.kibar.com/tr-tr/grup-sirketleri/sanayi/tsi-ucak-koltuk-uretim> (Erişim tarihi: 29.10.2021)
- http-22:** <https://www.tsiseats.com/destek/part-145-servisi> (Erişim tarihi: 29.10.2021)
- http-23:** https://turkishtechnic.com/TR/istirakler/turkish_cabin_interior (Erişim tarihi: 30.10.2021)
- http-24:** https://www.tci.aero/en/company/profile_5.html (Erişim tarihi:20.10.2021)
- http-25:**
https://turkishtechnic.com/TR/istirakler/goodrich_turkish_technic_service_center (Erişim tarihi: 30.10.2021)

- http-26:** <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/6301/goodrich-thy-teknik-servis-merkezi-kurulacak> (Erişim tarihi: 30.10.2021)
- http-27:** <https://www.turkishairlinesflightacademy.com/corporate/hakkimizda> (Erişim tarihi: 30.10.2021)
- http-28:** <https://www.turkishairlinesflightacademy.com/corporate> (Erişim tarihi: 30.10.2021)
- http-29:**
https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/THY_2006_faaliyet_raporu.pdf (Erişim tarihi: 21.10.2021)
- http-30:**
https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/2007_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)
- http-31:**
https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/2008_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)
- http-32:**
https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/2009_Faaliyet_Raporu_.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)
- http-33:**
https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/2010_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)
- http-34:**
https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/2011_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)
- http-35:**
https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/yillik_rapor_2012.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-36:

https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/faaliyetRaporu2013_tr.pdf.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-37:

https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/thy_yillik_rapor_2014.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-38:

https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/2015_yillik_rapor.PDF (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-39:

https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/THY_2016_FAALİYET_RAPORU-v2.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-40:

https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/THY_2017_FAALİYET_RAPORU.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-41: https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/thy_frat_2018_tr.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-42: https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/thy_frat_2019tr.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-43: https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/thy_frat_2020_mtb.pdf (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-44: <https://www.anadolujet.com/tr/kurumsal/hakkimizda> (Erişim tarihi: 31.10.2021)

http-45: <https://www.sunexpress.com/tr/sirket/basin-odasi/basin-buelttenleri/sunexpressten-bir-rekor-daha/#:~:text=2019%20y%C4%B1l%C4%B1nda%20ta%C5%9F%C4%B1n%20yolcu%20say%C4%B1s%C4%B1,oran%C4%B1%20ise%20%83%20olara k%20ger%C3%A7ekle%C5%9Fti.> (Erişim tarihi: 31.10.2021)

- http-46:** <https://30years.sunexpress.com/tr/sunexpress-tarihi/> (Erişim tarihi: 31.10.2021)
- http-47:** <https://www.sunexpress.com/tr/sirket/sunexpress-duenyasi/sirket-profil/> (Erişim tarihi: 31.10.2021)
- http-48:** <https://www.staralliance.com/en/about> (Erişim tarihi: 01.11.2021)
- http-49:** <http://www.thyopet.com/kalite-emniyet-ve-cevre/urun-bilgisi/> (Erişim tarihi: 04.11.2021)
- http-50:** <https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/yk-faaliyet-raporu-3q2021-tr.pdf> (Erişim tarihi: 06.11.2021)
- http-51:** https://investor.turkishairlines.com/documents/ana-sozlesme/ana-sozlesme_2020.pdf (Erişim tarihi: 07.11.2021)
- http-52:** https://investor.turkishairlines.com/documents/2019-yili-yk-faaliyet-raporu-tr_v2.pdf (Erişim tarihi: 07.11.2021)
- http-53:** <https://investor.turkishairlines.com/documents/boards-activity-report/yk-faaliyet-raporu-14042021.pdf> (Erişim tarihi: 07.11.2021)
- http-54:** <http://www.bingol.edu.tr/media/226858/sayt-bolum7a-Bilimsel-Arastirmalarda-Amac-Problem-ve-Sinirliliklar.pdf> (Erişim tarihi: 13.11.2021)
- http-55:** <https://www.youtube.com/watch?v=ULR46m3dXIE&t=538s> (Erişim tarihi: 13.11.2021)
- http-56:** <https://www.dailymotion.com/video/x1q0r2x> (Erişim tarihi: 14.11.2021)
- http-57:** <https://www.congress.gov/bill/95th-congress/senate-bill/2493> (Erişim tarihi: 14.11.2021)
- http-58:** <https://www.turkishcargo.com.tr/tr/hakkimizda/turkish-cargo-hakkinda> (Erişim tarihi: 17.11.2021)
- http-59:** <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/890395> (Erişim tarihi: 17.11.2021)
- http-60:** <https://investor.turkishairlines.com/tr/hakkimizda/vizyon-and-misyon> (Erişim tarihi: 20.11.2021)

http-61: <https://www.havayolu101.com/2010/09/24/havayolu-sektorunde-formuller/>
(Erişim tarihi: 20.11.2021)

http-62: https://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/divan-saziyla-yol-gosterildi-yerine-gundogdu-getirildi_ID444661/ (Erişim tarihi: 22.11.2021)

http-63:

<https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2015TR/stratejiler.html> (Erişim tarihi: 27.11.2021)

http-64: <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/thyde-ucak-sayisi-100e-cikti-4972792>
(Erişim tarihi: 29.11.2021)

http-65: <https://tr.shopandmiles.com/t/Miles-Smiles-Hakkinda> (Erişim tarihi:
08.12.2021)