

HAVACILIK ENDÜSTRİSİNDE STRATEJİK YÖNETİM: SWOT ANALİZİ İLE DURUM DEĞERLENDİRMESİ

Dr. Yük. Müh. Yzb. Özgür DEMİRTAŞ

Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı

ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

ÖZET

Stratejik yönetim süreci ve bu süreçte yer alan planlama ve değerlendirme çalışmalarına yönelik literatürde birçok çalışma söz konusudur. Ancak, özellikle günümüzde devlet ve özel sektör desteğinin de artmasıyla önemi daha da fazla ortaya çıkan havacılık endüstrisi kapsamında, stratejik değerlendirme sürecine yönelik çalışmaların Türkçe literatürde yeterli düzeyde olmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle mevcut çalışmada, havacılık endüstrisinde imalat ve uçak bakım faaliyetleri yönünden önemli bir yer tutan lojistik destek merkezinin stratejik yönetim süreci ele alınmıştır. Bu amaca yönelik de işletmenin mevcut üstün ve zayıf yönlerinin, ayrıca muhtemel fırsat ve tehditlerin analiz edilmesine imkân tanıyan SWOT analizi kullanılmıştır. Nitel bir araştırma tekniği olan derinlemesine görüşme ve mülakatlar ile tümevarımsal bir analizle yapılan değerlendirme süreci sonunda, yöneticilere strateji geliştirme ve değerlendirme sürecinde önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, SWOT Analizi, Havacılık

ABSTRACT

There are a lot of studies in the literature that mentioned strategic management and its related topics; strategic planning and evaluation processes. But, there are few studies in the Turkish literature, although a lot of support is given to the aviation industry by the government. For this reason, the strategic management process for an aviation industry, which is a fundamental logistics support center according to the manufacturing and aviation maintenance technologies, is analysed. In this study, SWOT analysis, which is a commonly used tool for analyzing internal and external environments in order to attain a systematic approach and support for a decision situation, is used. A qualitative research approach was adopted and in the final section we suggested some proposals to managers for strategy development and evaluation process.

Keywords: Strategy, Strategic Management, SWOT Analysis, Aviation

GİRİŞ

Teknolojik yenilikler, artan rekabet ve pazardaki hızlı değişim süreci, organizasyonların iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlaması hususunda daha da fazla çaba sarf etmelerini gerektirmektedir. Ayrıca, uzun süreli ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için işletmelerin ellerinde

bulundukları kaynaklarını alternatiflere tahsis ederken, optimum bir yönlendirme yapması da stratejik yönetim sürecinde büyük önem arz etmektedir. Çünkü kaynaklar kısıtlı iken talepler günümüz koşullarına ve yaşam şekillerine göre sonsuz denecek kadar fazla sayıdadır. Özellikle de yoğun bir rekabetin yaşandığı, lojistik desteğin çok kompleks süreçler içerdiği ve işçiliğin ve maliyetlerin çok fazla olduğu havacılık endüstrisinde optimum bir dengenin sağlanması hususu daha da önemli bir durumdur. Bu nedenle, işletmelerin uzun dönemli stratejik üstünlük sağlamaları ve devam ettirebilmelerinde, verecekleri stratejik kararların temelini sağlam olması için, iç ve dış çevre analizlerini çok titiz bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu durum karşısında, işletmeler çeşitli modelleme ve analiz tekniklerini kullanarak iç ve dış çevrelerinin analizleri ile mevcut ve gelecekteki durumlarının analizini yaparak, bu doğrultuda stratejileri geliştirebilecek ve değerlendirebilecek bir yöntem arayışı içerisine girmişlerdir.

Günümüzde iç ve dış çevre koşullarının incelenmesinin, bir işletmenin varolabilmesi ve yaşayabilmesi için oldukça önemli bir faktör olduğu gayet iyi bilinmektedir. Özellikle 1950'lerden sonra Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı'nın da etkisiyle, çevre konusu büyük önem kazanmış, işletmelerin içinde buldukları çevre koşulları ve kendi iç faktörleri, strateji seçim ve değerlendirme sürecinde oldukça etkin hale gelmiştir. Özellikle günümüzde hiç bir işletme içinde yer aldığı ulusal ve uluslararası çevreden ve bunların kendi iç yapısına olan etkilerinden soyut düşünülmemektedir.

İşletmelerin stratejik değerlendirme süreci içerisinde her seviyedeki yöneticilerin hayal güçlerini kullanması gerekmektedir. Çünkü strateji seçme ve değerlendirme sürecinde yöneticilerin deneyimi gibi subjektif kriterler ön planda yer almaktadır. İşletmelerin stratejik değerlendirme sürecinin gerçekçi olabilmesi için, işletmenin değerlemesi, üstün ve zayıf yönlerinin ortaya konulması, çevresel koşullar için söz konusu olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu görevi yerine getirebilmek için işletmenin; ana faaliyet sahası içerisinde bulunduğu endüstri ile sahip olduğu üstün ve zayıf yönlerin derinliğine incelenmesini gerekli kılmaktadır.

SWOT analizi karar ortamını iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurarak analiz edebilen ve yaygın olarak kullanılan bir karar analizi yöntemidir (Hill ve Westbrook, 1997; Antony, 2012). Literatürde strateji geliştirme ve değerlendirme sürecinde SWOT analizini kullanan çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Pesonen vd. 2001; Kangas vd. 2003; Kurtilla, 2004; Kajanus vd, 2012; Chou vd. 2012; Rachid ve Fadel, 2013). Bu kapsamda, mevcut çalışmada da SWOT analizi kullanılarak havacılık endüstrisinde imalat ve uçak bakımı yapan önemli bir lojistik destek merkezinin strateji

seçim ve değerlendirme sürecine yardımcı olması açısından bir mevcut durum analizi yapılmıştır. Çalışmada öncelikle stratejik yönetim süreci, ardından önerilen yaklaşımın temelini teşkil eden SWOT analizine yönelik literatür verilmiş, uygulama bölümünde de ele alınan işletmenin tümevarımsal analizi gerçekleştirilmiştir. Son bölümde çalışmanın sonuçları, üstün ve zayıf yönleri verilerek, gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Stratejik yönetim süreci

Organizasyonların geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde önemli bir yönetim tekniği olan stratejik yönetim süreci, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında gerekli faaliyetlerin tespit edilmesine olanak sağlamaktadır. Bu süreç; işletmelere ait vizyon, misyon, strateji ve taktik olmak üzere dört unsuru içermektedir (Bosemann ve Phatak, 1989; Leskinen vd, 2006). Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri; misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe yönelik görev ve alınan kararları; strateji, geleceğe hangi ve nasıl ulaşılacağını ifade eden genel bir planlamayı; taktik ise, belirlenen stratejiler için izlenecek yolları ifade etmektedir (Hitt, 1995). Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu görmesine hem de dışarındaki çevresinin analizine imkân tanınmasıdır. Bu kapsamda, süreçte öncelikle iç ve dış çevre analizleri ile durum tespiti yapıldıktan sonra vizyon ve misyon belirlenmekte, daha sonra da strateji ve taktikler oluşturulmaktadır (Dyson, 2004).

Stratejik yönetim, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerinin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Hamel ve Prahalad, 1990). Bu süreçler stratejik planlama, politikaların oluşturulması (planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerinde benimsenmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması), seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesini içeren karşılaştırma ve kontrol safhalarından oluşmaktadır (Eren, 2005)

İşletmelerin mevcut durum analizleri ile güçlü ve zayıf yönlerinin; ayrıca muhtemel fırsat ve tehditlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, stratejik seçim sürecinde yöneticilere kolaylık sağlamaktadır (Greer, 2001). Yani, yöneticiler işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini, bununla beraber

çevredeki fırsat ve tehditleri analiz ederek, mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme fırsatı yakalamaktadır. Bu noktada, stratejik planlama safhası; gelecek tahmin edilerek dış çevrenin teşhisi ve işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin göz önüne alınarak uygun stratejilerin seçilmesi çalışmalarının sistematik hale getirilmesi (Wilson, 1994; Dinçer, 2003) veya bir örgütün amaçları ve kapasitesi ile değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlayarak sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik yapılan bir yönetim sürecini (Thompson ve Strickland, 1996; Zaleznick, 1995; Dalay vd, 2002) ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle işletmenin temel amaçlarına ulaşması için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmalara stratejik planlama denilmektedir. Bu tür bir planlama, işletmenin bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif etmekte ve işletmenin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirmektedir (Jauch ve Glueck, 1989; Wheelen ve Hunger, 1995). Bu süreç, uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşımakla birlikte, işletme bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik etmektedir (Eren, 2005).

Stratejik planlama, özetle bir işletmenin aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

- *Neredeyiz?*: Bu soru, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği iç ve dış çevrenin kapsamlı bir biçimde durum analizlerinin yapılarak incelenmesini ve değerlendirilmesini içermektedir.

- *Nereye gitmek istiyoruz?*: Bu sorunun cevabı; işletmenin varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; işletmenin faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek stratejik amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen taktikler ortaya konularak verilmektedir.

- *Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?*: Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan strateji ve taktiklerin neler olması gerektiği hususları cevaplandırılmaktadır.

- *Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?*: Yönetimsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan vizyon, misyon, strateji ve taktiklerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci incelenmektedir.

Durum analizlerinin yapılması esnasında, Delphi Tekniği, Q-sort Analizi, Portföy Analizleri (Boston Danışma Grubu Analizi, Porter Analizi, Yönlendirici Politika Matrisi, Hofer Analizi, PIMS Analizi, Ansoff Büyüme Matrisi, Thompson ve Strickland'ın Stratejik Kümeleme Analizi), McKinsey'in 7/S teorisi ve SWOT analizleri literatürde yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir (Certo, 1994; Eren, 2005; Porter, 2000; Barnett ve Wilsted, 1989; Hofer ve Schendel, 1979; Boseman ve Phatak, 1989; Hofer, 1977; Monatari vd, 1990; Ansoff, 1975; Koçel, 1995; Ülgen ve Mirze, 2004). Bu kapsamda mevcut çalışma için havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren bir işletme analizi için SWOT yöntemi tercih edilmiştir.

SWOT analizi

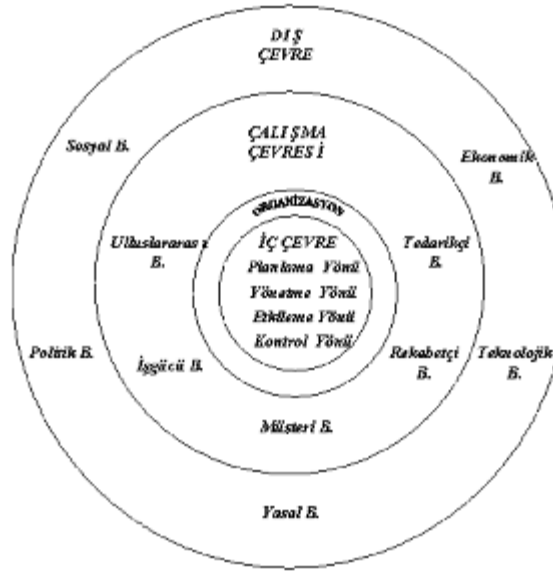
SWOT analizi; incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir (Eren, 2005). SWOT, aşağıda verilen İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır.

- **S:** Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönler)
- **W:** Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönler)
- **O:** Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu ve dış çevreden kaynaklanan fırsatlar)
- **T:** Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeler)

SWOT analizinin elemanlarından olan *güçlü yönler*; organizasyonları diğerlerinden ayıran, endüstride nispi avantaj sağlayan özelliklerdir. *Zayıf yönler*; organizasyonların rakiplerine göre daha az verimli olduğu yönleri ve faaliyetleri vurgulamaktadır. *Fırsatlar*; çevrenin organizasyonlara sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için gerekli elverişli herhangi bir durumu; *tehditler* ise organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren durumları ifade etmektedir. Bu analizin en önemli yönü, organizasyonun hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkân tanınmasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyon yapısının, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profilinin, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, bilgi yönetim sisteminin vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekmektedir. SWOT analizi, sistem anlayışı bakış açısıyla, işletmenin belirtilen bu yönlerini bütünsel bir değerlendirmeye imkân tanımaktadır (King, 2003; Kaplan ve Norton, 2004).

SWOT analizinde esas olarak şu değerlendirmeler yapılmaktadır (King, 2003; Shinho vd. 2006);

- İç çevre analizi (işletmenin görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb. analizi).
 - İşletmenin çalışma çevresi analizi
 - Dış çevre analizi
- İşletmenin içinde bulunduğu durumu belirleyen çevreler ve bunların bileşenleri şematik olarak Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: İşletme çevresi ve çevre bileşenleri
 Kaynak: Shinho vd. 2006

İç çevre analizi

İşletmenin kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Temel amaç, işletmenin mevcut performansı ve sorunlarını da dikkate alarak potansiyellerini belirlemektir. Belirlenecek güçlü yönler işletmenin gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise işletmenin alacağı tedbirlere baz teşkil edecektir (Dinçer, 2003). İşletme hakkında derlenen bilgiler ve yapılan çalışmalar çerçevesinde işletmenin üstün ve zayıf yanları ortaya konulmaktadır. İşletme içi analiz yapmanın amacı, üstün yönlerin daha etkin bir şekilde kullanılması ve zayıf yönleri telafi etmeye dönük tedbirlerin alınmasıdır.

İşletmenin yönetilmesinde normalde oldukça özel ve ani etkilere sahip bileşenleri içeren işletmenin iç çevresidir. Geniş anlamda iç çevre; pazarlama, finansman ve muhasebeyi kapsamaktadır. İç çevre bileşenlerinden *Planlama*, işletmenin planlarının işletmenin hedefleriyle ilişkili olup olmamasını, planların hem kısa hem de uzun vadeli tanımlanmış olup olmadığını; *Yönelme*, işlerin doğru kişilere atanıp atanmadığını; *Etkileme*, çalışanlara önerilen ödüllerin onları motive edip etmediğini, organizasyon içerisindeki iletişimin etkin olup olmadığını; *Kontrol*, mevcut performans ölçmek için bilgi toplanıp toplanmadığını, mevcut performansın önceki standartlarla karşılaştırılıp karşılaştırılmadığını incelemektedir (Ram vd, 2004).

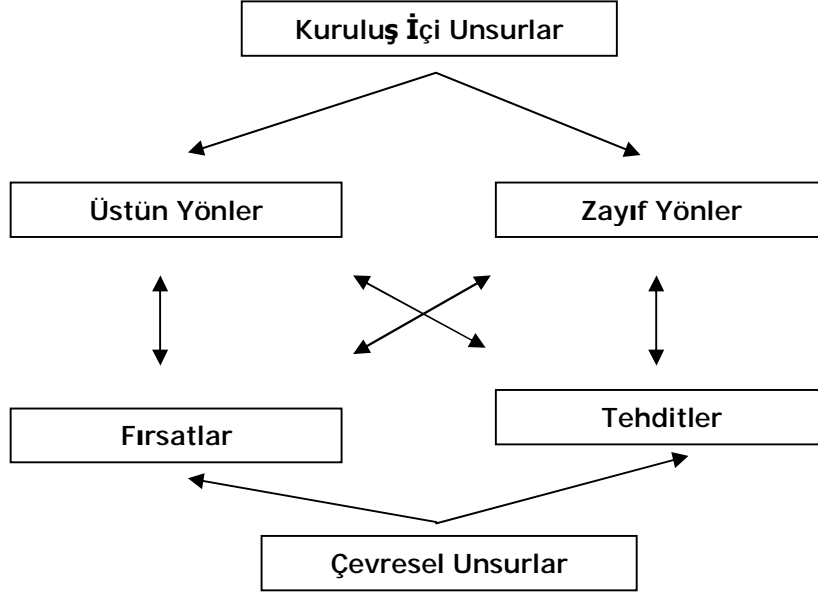
Çalışma çevresi analizi

İşletmenin yönetilmesinde oldukça özel ve ani etkilere sahip bileşenleri içeren işletmenin dışarısında kalan çevredir. Çalışma çevresi bileşenlerinden; *Müşteri bileşeni*, işletmenin sağladığı ürün ve hizmetlerden kimin yararlandığını, yani müşteri profilini; *Rekabetçi bileşeni*, işletmenin kaynakları elde etmek için kimlerle baş etmesi gerektiğini ve rekabet edilecek firmaların belirlenmesinden sonra rakip işletmelerle ilgili analizlerin yapılmasını; *İşgücü bileşeni*, organizasyonel görevlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan işgücünü temin etmekte etkili olan faktörleri; *Tedarikçi bileşeni*, işletmelerin mal veya hizmet üretebilmeleri için gerekli olan kaynakları temin etmelerinde etkili olan etmenleri, kaç tane tedarikçi olduğunu, tedarikçilerin görece kalitelerini, dağıtım sistemlerine olan güveni; *Uluslararası bileşen*, işletmenin uluslararası uygulamalarında etkisi olan etmenleri ve diğer ülkelerin yasalarını, kültürlerini, ekonomilerini ve politikalarını incelemektedir (Dinçer, 2003; Antony, 2012).

Dış çevre analizi

İşletmenin yönetilmesinde uzun dönemli ve geniş etkileri olan işletmenin dışında kalan çevresini vurgulamaktadır. Bileşenlerinden olan *Ekonomik bileşen*, ekonomide kaynakların nasıl dağıtıldığını ve kullanıldığını belirtmekte ve işçilik ücreti, enflasyon, işçiler ve işverenler tarafından ödenen vergileri, hizmet ve malların fiyatlarını; *Sosyal bileşen*, işletmenin içinde bulunduğu toplumun karakteristik özelliklerini, demografik ve sosyal değerlerini; *Politik ve Yasal bileşen*, hükümet meseleleriyle ilişkili bileşenleri ve toplum bireylerinin uymak zorunda olduğu kural veya yasaları; *Teknoloji bileşen*, mal ve hizmet üretimine getirilen yenilikleri, araştırma-geliştirme faaliyetlerini içermektedir (Chou vd, 2012).

Stratejik planlama sürecin diğer aşamalarına temel teşkil eden SWOT analizinin genel çerçevesi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2: SWOT Analizi Değerlendirme Çerçevesi

Bu analizde kavramsal olarak dört farklı alternatif strateji, taktik ve eylem önerilmektedir. Bu alternatif stratejiler; (Weichrich, 1982) (1) WT Stratejisi (mini-mini): Bu stratejinin amacı zayıflıkları ve tehditleri minimize etmektir. Bu amaçla zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur. (2) WO Stratejisi (mini-maxi): Bu strateji, zayıflıkları minimize edip fırsatları maksimize etmeyi hedefler. Dış imkânlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak yeni stratejiler oluşturulur. (3) ST Stratejisi (maxi-mini): Bu strateji organizasyonun dış çevredeki tehditlerle başa çıkacak olan gücü üzerine kurulmuştur. Amaç güçten maksimum oranda yararlanırken dış tehditleri minimize etmektir. (4) SO Stratejisi (maxi-maxi): Hem gücü hem de imkânları maksimize etmeyi hedefleyen stratejidir. Bu amaçla organizasyonun mevcut gücü kullanılarak tüm dış imkânlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler oluşturulmaktadır.

METODOLOJİ

Örneklem ve Yöntem

Çalışmada olgusal (phenomenological) bir yaklaşım çerçevesinde nitel bir araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve en uygun veri toplama aracı olarak Kayseri'de 1926 yılından beri faaliyet gösteren, imalat ve uçak bakım faaliyetleri yönünden havacılık endüstrisine önemli bir lojistik destek

sağlayan kurumda (çalışan sayısı>2.000) derinlemesine mülakat tekniği ile toplam 80 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Veriler toplandıktan sonra analiz iki yolla yapılmıştır. Birinci olarak, katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak üzere veriler analiz edilmiştir. İkinci olarak, ilgili havacılık işletmesi açısından görüşmeler sırasında toplanan nitel veriler tümevarımsal olarak analiz edilmiştir. Çalışmayla ilgili verileri toplarken ve analiz ederken, stratejik yönetim alanında çalışmalarını sürdüren deneyimli akademisyenlerden de destek alınmıştır.

Birinci aşama: Açıklayıcı Veri Analizi

Analizin birinci aşaması olan bu bölümde; katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyim ve diğer demografik özelliklerinin bir özeti sunulmuştur. Nihai değerlendirmede, mülakata katılan örneklem grubunun %23.5'i kadın, %76.5'i erkeklerden oluşmaktadır. Yaş durumları 33 ile 67 arasında değişmekte olup, ortalama yaş 44.2 olarak gözlenmiştir. Medeni duruma ilişkin verilerde, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%71.1) evli olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumuna ilişkin veriler incelendiğinde, %47.4 lisans, %24.8 yüksek lisans ve doktora olmak üzere yüksek tahsil seviyesinde bir örneklem grubu ele alınmıştır. Katılımcıların %44'ü AR-GE bölümünde, %27'si Üretim ve Bakım bölümlerinde, %19'u Kalite Sistem bölümünde, %10'u ise Planlama ve Programlama faaliyetlerinde yönetici düzeyinde çalışan kişilerden oluşmaktadır.

İkinci aşama: Tümevarımsal Analiz

Bu aşamada, stratejik yönetim sürecinde strateji geliştirme ve değerlendirme aşamasında önemli bir veri kaynağı olan SWOT analizi çerçevesinde, örneklem grubunun havacılık alanındaki bilgi birikimi kapsamında analiz edilen işletme açısından aşağıda maddeler halinde belirtilen fırsatlar, üstünlükler, zayıflıklar ve tehditler tespit edilmiştir.

Güçlü yönler başlığı altında toparlanan ifadeler şu şekildedir;

- *Kesikli üretim yapısı*, işletmenin sahip olduğu geniş ürün yelpazesi (yaklaşık 15.000 kalem), kalifiye personeli ve çok amaçlı universal tezgâhları, havacılık alanındaki lojistik destek faaliyetlerinde kendisine önemli bir üstünlük sağlamaktadır.
- *Yetişmiş insan gücü*, işletmenin sahip olduğu eğitilmiş ve vasıflı insan kaynağı neticesinde özellikle havacılık sektöründe kritik seviyede ihtiyaç duyulan kalifiye eleman sıkıntısını en aza indirmektedir.
- *Kalite sistemleri*, ilgili işletmenin sahip olduğu JAR 145, AQAP-110, ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, AS 9110 belgeleri havacılık alanında uçak bakım faaliyetlerinin ve buna yönelik imalat

sisteminin gerekliliklerini karşılamakta olup, ulusal ve uluslararası alanda bakım ve üretim desteği vermesine imkân tanımaktadır.

- *Ayrıntılı görev analizleri*, işletmede her düzeyde personelin yapması gereken görevlerin ayrıntılı iş etütleri ve iş analizleri ile tanımlanmış olması kurumsallaşma adına önemli bir göstergedir.
- *İş gücü devir oranının düşük olması*, ilgili işletmenin özellikle havacılık alanında ihtiyaç duyulan insan kaynağı yönünden etkilenmediğini göstermektedir. Özellikle, işletmenin kamu kuruluşu olmasından kaynaklanan ve iş kanunu hükümlerince işçi istihdam etmesinden kaynaklı önemli bir avantajı bulunmaktadır.
- *Teknolojiyi benimseme ve uygulama yeteneği*, sayesinde ilgili işletme AR-GE ve diğer teknolojik gereksinimleri hızla adapte edebilme yeteneğine sahip ve önemli oranda bir tersine mühendislik faaliyetleri sürdürmektedir. Bu kapsamda, hızla gelişen ve değişen teknolojinin personel tarafından takip edilmesi ve uygulanması önemli bir üstünlük sağlamaktadır.
- *Yüksek ücret politikası*, işletmenin bir kamu kurumu olması nedeniyle diğer piyasalara oranla çalıştırdığı personeline yüksek ücret ve iş güvenliği imkânı tanımaktadır. Bunun sonucunda da motivasyon kaynaklı bireysel ve örgütsel çıktılarının artırılma imkânı bulunmaktadır.
- *Yüksek düzeyde bir takım ruhu*, işletmede gerek disiplin gerekse sosyal aktivitelerin fazlalığından kaynaklanan, gelişmiş bir takım ruhunun varlığı önemli bir avantaj sağlamaktadır.
- *Yeni üretim teknikleri*, işletmenin kesikli üretim yapısından kaynaklı çok amaçlı tezgahlarla faaliyetlerini sürdürmesini sağlamakta ve bu nedenle de gelişmiş bir tezgah parkuru da yeni üretim tekniklerinin uygulanma oranını artırmaktadır. İlave olarak, havacılık sanayii'nin ihtiyaç duyduğu birçok teknolojiye sahip olması da işletmenin önemli bir üstünlüğüdür.
- *Yönetim faaliyetlerinde* işletmenin uzun dönemli havacılık tecrübesine ve bilgi birikimine sahip yüksek liderlik vasıflı yöneticiler bulundurması önemli bir katkı sağlamaktadır.
- *Kurumsallaşmış yapı*, Cumhuriyetin ilk yıllarında (1926) kurulan bir işletme olmasından kaynaklı kurumsallaşmış bir örgüt yapısına sahip olunması alınan kararlarda ve diğer uygulamalarda önemli bir avantaj sağlamaktadır.
- *Tek yurt içi temin kaynağı olunması* da işletmenin bazı alanlardaki hâkimiyetini ve rekabet düzeyini artırmaktadır.

- *Esnek üretim yapısı*, birçok ihtiyaca anında cevap verebilecek bir lojistik sistem mantığını vurgulamaktadır.
- *Adil bir ödül-ceza sistemi* de işletmenin faaliyetlerinde, işletme içi algıların şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.
- *Hesap verebilirlik*, işletmenin üretim ve bakım faaliyetlerinde kendisinden ne beklediğinin farkındalığı sayesinde, herkesin sorumlu olduğu süreçlere yönelik olarak hesap verebilir bir yapıda olması ile önemli bir üstünlük elde etmektedir.
- *Eğitim sistemi*, işletmede teknolojik yenilikler ile var olan kabiliyetlerin korunması ve devam ettirilmesi adına, uygulamalı ve mesleki eğitimler sayesinde önemli bir kazanç sağlanmaktadır.
- *İş güvenliği sistemi* ile işletme tüm faaliyetlerini ISO 18001 kurallarına uygun bir şekilde yürütmekte, hem yasalara hem de çalışanlara karşı olan sorumluluklarını yerine getirmektedir.

Zayıflıklar başlığı altında toparlanan ifadeler;

- *Yetersiz AR-GE kültürü*, işletmenin kamu kimliği, bazı ürünlerdeki tek pazar olma durumu ve teknoloji takibine çok hızlı ayak uydurma ihtiyacının bulunmamasından kaynaklı, kimi zaman AR-GE çalışmalarının ruhuna aykırı davranışları ortaya çıkarmaktadır.
- *Dinamizm eksikliği*, işletmenin yıllara uzanan kimliği ve büyük organizasyon yapısı, ani ve hızlı değişim gerektiren uyarılma ve değişikliklere ayak uydurulmasını geciktirmektedir.
- *Çok sık tepe yönetim değişikliği*, işletmedeki stratejik kararların alınmasında ve sürdürülmesinde bazen olumsuzlukları doğurmaktadır.
- *İş almada bağımlı olunması*, işletmenin lojistik desteğinin sadece Savunma Sanayi Müsteşarlığının öngördüğü alanlarda verilmesinden kaynaklı bir zayıflık oluşturmaktadır.
- *Kapasite kullanımında esnek olunamaması*, işletmenin faaliyetlerinde kendisine verilen alanların dışına çok fazla çıkamamasından kaynaklı negatif bir durum oluşturmaktadır. İşletme, sadece atıl kapasitelerini değerlendirme noktasında esnek hareket edebilmektedir.
- *Ticaret Hukuku bilgisinin yetersizliği*, işletmede özellikle yurtdışı anlaşmalar kapsamında gerçekleştirilen sözleşmelerde bazı alanlarda yetersiz kalınmasına neden olmaktadır.
- *Üretim yelpazesinin geniş olması*, işletmeye bazı konularda zayıflıklar getirmektedir. Örneğin, üretim sürecinde iş akışının çok

fazla olmasından kaynaklı atölyeler arası taşıma faaliyetleri artmakta, bazı durumlarda aynı tezgâhı bekleyen işler görülebilmekte, özellikle endirek malzeme yönetimi de oldukça zorlaşmaktadır.

- *İç talebin düşük olması*, işletmenin kuruluş bölgesine yakın yerlerde faaliyet gösteren işletmelerin havacılık dışında faaliyetlerle ilgilenmeleri, işletmenin iç pazarını daraltmaktadır.
- *Değişken ve kararsız bir sipariş yapısı*, işletmenin kamu kurumu olması yanında uçak faaliyetlerinin sağlanmasında acil ihtiyaç duyulan malzeme miktarının fazla olması nedeniyle bazen üretim hattında bekleme ve gecikmelere neden olmaktadır.
- *Kesikli üretim yapısına sahip olması* sonucu işlerin ve işlemlerin çizelgelenmesi (iş akış optimizasyonu) sırasında denge kaybının yüksek olması dolayısıyla gecikmeler yaşanmaktadır. Ayrıca, kesikli üretim yapısı gereği iş ve makine hazırlama faaliyetleri uzun zaman almaktadır. Yine bu üretim yapısı kaynaklı ara stokların fazla olması, atölyeler arası taşıma faaliyetlerinin fazla olması örgütsel çıktıları etkilemektedir.

Fırsatlar başlığı altında toparlanan ifadeler;

- *Kaynak kullanımında öncelik*, olarak nitelendirdiğimiz bu madde; ilgili havacılık endüstrisinde özellikle Savunma Sanayi projeleri kapsamında önemli bir lojistik destek sağlayan işletme olmasının, diğer kamu kuruluşlarına nazaran kaynaklara erişimde ve kaynak kullanımında öncelikli olmasını ifade etmektedir. İlâveten, günümüz hızla değişen havacılık teknolojilerinde sahip olduğu muazzam üretim kapasitesinin (yaklaşık 15.000 üzerinde farklı uçak parçası) sürdürülebilirliği açısından, kaynaklara diğer sektörlere ve kurumlara göre daha kolay erişme imkânı bulunmaktadır.
- *Havacılık pazarının önemi* kapsamında Türkiye’de savunma sanayinin gelecek vadeden bir sektör olması vurgulanmaktadır. Özellikle yeni nesil ticari ve savaş uçakları teknolojileri ile rekabet edebilir bir pozisyonda bulunabilmek, havacılık alanındaki büyük pazar boşluğunun (niş pazar) yaratacağı fırsatları vurgulamaktadır.
- *Bilgiye erişim kolaylığı*, İnternet ve İtranet sistemleri başta olmak üzere, havacılık piyasasında var olan bilgi iletişim teknolojilerinin mükemmelliği, hem bilgiye erişimi kolaylaştırmakta hem de işletme faaliyetlerine teknolojik yenilikleri takip etme açısından bir ivme kazandırmaktadır.

- *Teknolojilerin önceliklendirilmesi*, özellikle havacılık alanında faaliyet gösteren kuruluşlar ve işletmeler açısından devletin sahip olunması gerekli olan teknolojileri resmi kanallarla yayınlaması ve Savunma Sanayi Müsteşarlığı aracılığıyla tüm havacılık faaliyetlerini koordine etmesi, bu endüstri gurubunda ilave bir destek sağlamaktadır.
- *Savunma Sanayi fabrika ve kuruluşlarına olan yakınlık*, ilgili işletmenin faaliyet gösterdiği bölgede diğer savunma sanayi fabrikalarının (Ana Tamir Fabrikası, 12 nci Hava Ulaştırma Üssü, ASPİLSAN vs.) bulunması ve faaliyetlerin gerçekleştirilme aşamasında teknolojik değişimler ve yardımlaşmalar, hem teknoloji transferi hem de bilgi değişim süreci kapsamında lojistik faaliyetlerin hızlandırılmasını sağlamaktadır.
- *İşletme kuruluş bölgesinin iklim yapısı*, faaliyette bulunulan bölge olan Kayseri'nin, ham malzeme ve uçaklardaki metal korozyonuna daha az neden olacak bir iklim yapısına hâkim olması, gözükmeyen bir katma değer sağlamaktadır.
- *İşletme kuruluş bölgesinin stratejik önemi* kapsamında, Kayseri'de uluslararası bir havaalanının bulunması, demiryolu bağlantısının bulunması, İskenderun ve Mersin limanlarına yakın olması ve doğu-batı yolları üzerinde Türkiye'nin tam ortasında bulunması, işletmenin sahip olduğu pozisyonun stratejik önemini daha da artırmaktadır.
- *Rekabet düzeyinde*, ilgili işletme Savunma Sanayi alanında kendisine düşen bakım ve onarım görevlerini, havacılık endüstrisinde özel nitelikte teknik bakım hizmeti veren ve dünya pazarında de benzer nitelikte faaliyet gösteren diğer işletmelere göre daha ucuz işçilikle sağlamaktadır. Ayrıca, ilgili işletme diğer özel ve kamu kuruluşlarının teknolojik hakimiyet ve imkânlarının büyük oranda farklılık göstermesinden kaynaklanan bir avantaja da sahip pozisyondadır. İlave olarak, Savunma Sanayi Müsteşarlığı koordinesinde bazı faaliyetlerin paylaştırılmış ve desteklenmiş olması nedeniyle bazı faaliyet sahalarında (uçak bakım, yeni uçak tasarım, uçak yapısal parça üretim vs. alanların) özel teknolojik kabiliyetler gerektirmesi ve pahalı yatırımlar gerektirmesi nedeniyle tek merkezde toplanmasından kaynaklanan bir avantaj sağlamakta ve bu alanlarda rekabet yaşanmamaktadır.
- *Eğitim ihtiyacının karşılanması*, ilgili işletmenin faaliyet gösterdiği bölgede Havacılık sanayinin ihtiyacı olan yetişmiş ara eleman ihtiyacının karşılandığı Meslek Yüksek Okulları'ndan biriyle aynı şehirde bulunması, işletmeye önemli bir katkı sağlamaktadır.

- *Atıl kapasite kullanımı* ile ilgili işletmenin kanun ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bir Döner Sermaye Müdürlüğüne sahip olması, atıl kalan işçilik, tesis ve malzeme kullanılarak ilave bir katma değer sağlamaktadır.
- *Ulusal ve uluslararası fuarlara katılım*, tanıtım araçlarının en önemlilerinden olan fuarlar müşteri ile ürünlerin kesiştiği nokta olarak bilinmektedir. Fuarlar artık günümüzün modern pazarları haline gelmiş ve bu noktada ulusal ve uluslararası fuarlar giderek önem kazanmıştır. Özellikle yurt dışı katılımın yoğun olduğu fuarlar (örneğin IDEF-International Defence Fair) işletmenin sesini yurtdışındaki müşterilere duyurmanın en etkili yollarından biri olmaktadır. Bu kapsamda, ilgili işletmenin hem yurt içi hem de yurt dışı birçok fuara katılması, atıl kapasitesinin kullanımında ve teknoloji transferinde önemli bir avantaj sağlamaktadır.
- *Politik kaygıların bulunmaması* da, kamu kurum niteliği ve kâr amacı gütmemesinden kaynaklı havacılık alanında lojistik açıdan bir fırsat sağlamaktadır.

Tehditler başlığı altında toparlanan ifadeler şu şekildedir;

- *İç pazarın yetersizliği*, işletmenin faaliyet sahasında bireysel ve özel havacılığın gelişmemiş olmasından kaynaklanan bir pazar yetersizliğini doğurmaktadır.
- *Devletin özelleştirme politikası*, bazı alanlarda işletmeye sahip olunması veya olunması için üzerinde çalışılan teknolojilerin kaybedilmesi riskini beraberinde getirmektedir.
- *Devletin satın alma politikası*, işletmenin Devlet İhale Kanunu hükümlerine göre alım yapma zorunluluğu, bazı alımlarda tedarik sürecini ve temin maliyetlerini etkilemektedir.
- *Hükümetin zorunlu emeklilik politikası*, işletmenin sahip olduğu vasıflı işgücünün zorunlu emeklilik nedeniyle kaybedilme riskini beraberinde getirmektedir.
- *Teknolojik yeniliklere reaksiyon hızı*, genel olarak işletmenin faaliyet sahasında rekabetin az olmasından kaynaklı bazı alanlarda (talaşlı imalat, ısıl işlem vs.) teknolojik gelişmeler yavaş gitmektedir. Öngörülemeyen gelişmelerden kaynaklı bir üretim etkilenmesi de bunun sonucu karşılaşılabilecek bir riskin olduğunu işaret etmektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan SWOT faktörleri, ilgili havacılık endüstrisi için aşağıdaki Tablo-1’de gösterildiği şekilde belirlenmiştir.

Tablo-1: SWOT Faktörleri

SWOT Grubu	SWOT Faktörleri (Karşılık Gelen Değişkenler)	
Güçlü Yönler	S1	Kesikli üretim yapısı
	S2	Yetişmiş insan gücü
	S3	Kalite sistemleri
	S4	Ayrıntılı görev analizleri
	S5	İş gücü devir oranının düşük olması
	S6	Teknolojiyi benimseme ve uygulama yeteneği
	S7	Yüksek ücret politikası
	S8	Yüksek düzeyde bir takım ruhu
	S9	Yeni üretim teknikleri
	S10	Yönetim faaliyetlerinin etkinliği
	S11	Kurumsallaşmış yapı
	S12	Tek yurt içi temin kaynağı olunması
	S13	Esnek üretim yapısı
	S14	Adil bir ödül-ceza sistemi
	S15	Hesap verebilirlik
	S16	Eğitim sistemi
	S17	İş güvenliği sistemi
Zayıf Yönler	W1	Yetersiz AR-GE kültürü
	W2	Dinamizm eksikliği
	W3	Çok sık tepe yönetim değişikliği
	W4	İş almada bağımlılık
	W5	Kapasite kullanımında esnek olunamaması
	W6	Ticaret Hukuku bilgisinin yetersizliği
	W7	Üretim yelpazesinin geniş olması
	W8	İç talebin düşük olması
	W9	Değişken ve kararsız bir sipariş yapısı
	W10	Kesikli üretim yapısına sahip olması
Fırsatlar	O1	Kaynak kullanımında öncelik
	O2	Havacılık pazarının önemi
	O3	Bilgiye erişim kolaylığı
	O4	Teknolojilerin önceliklendirilmesi
	O5	Savunma Sanayii fabrika ve kuruluşlarına olan yakınlık
	O6	İşletme kuruluş bölgesinin iklim yapısı
	O7	İşletme kuruluş bölgesinin stratejik önemi
	O8	Rekabet düzeyi
	O9	Eğitim ihtiyacının karşılanabilmesi
	O10	Atıl kapasite kullanımı
	O11	Ulusal ve uluslararası fuarlara katılım
	O12	Politik kaygıların bulunmaması

Tehditler	T1	İç pazarın yetersizliği
	T2	Devletin özelleştirme politikası
	T3	Satın alma politikası
	T4	Hükümetin zorunlu emeklilik politikası
	T5	Teknolojik yeniliklere reaksiyon hızı

İşletmenin SWOT matrisi yukarıda sunulmuştur. Bu kapsamda, işletmenin üstünlüklerinin bilincinde olarak, bu faktörler üzerinde yoğunlaşmasının gelecekte hedeflediği yere daha kısa sürede ulaşmasına yardım edeceğine şüphe yoktur. Ayrıca işletmenin, karşılaştığı fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabilmesi için bu fırsatlarla üstünlüklerini uyumlu hale getirip; üretimde, pazarlamada ve müşteriye sunduğu hizmetlerde, üretim ve hizmet düzeyini daha da geliştirerek faaliyetlerini devam ettirmesi gerekmektedir.

Globalleşen pazar yapısı ve teknolojik gelişmeler, her geçen zaman içinde kıyasıya artan rekabet ortamını, dünya ile ülkemizdeki siyasi ve politik değişimler ve geliştirilen yeni stratejik yönetim tekniklerini gündeme getirmektedir. Bu ortam, işletmelere birtakım fırsatlar sağlarken, yeni ve farklı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, işletmenin karşılaştığı fırsatlardan çok iyi yararlanabilmesi ve tehditlere karşı stratejiler geliştirebilmesi için fırsatları çok iyi kavraması ve kendi zayıflıklarını mümkün olduğu kadar ortadan kaldırması gerekmektedir.

İşletmenin genel olarak tehditlerden çok fırsatları, zayıflıklardan çok üstünlükleri bulunmaktadır. Üstünlüklerin ve fırsatların bulunduğu durum SO pozisyonudur. SO pozisyonu, mevcut alternatif pozisyonlar arasında en iyi stratejik konumdur. Bu nedenle, işletmenin mevcut gücünü kullanarak tüm dış imkânlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler oluşturması önerilmektedir. Bu durumda işletmenin daha etkin ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edeceği değerlendirilmektedir.

SONUÇ

İşletme analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecini ifade etmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte daha da karmaşık hale gelen organizasyonlar, başarıya ulaşmak için dinamik iç ve dış çevre koşullarını iyi analiz etmeli ve elde ettiği değerlendirme verileri ışığında stratejilerini tespit edip, kendilerini ana hedefe götürecek stratejilerini önceliklendirerek bu yönde kanalize olmaları, uzun dönemli sürdürülebilir bir başarı sağlamalarında en önemli faktörlerden biridir. Bu noktada işletme yöneticilerinin neleri hayal ettiği ve yapmayı arzuladığı değil, işletmenin

gerçek olarak içinde yer aldığı koşullar kapsamında; üstün ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, kaynak ve kapasitesinin incelenmesi söz konusudur. Bu fark çok önemlidir, çünkü hayaller firmanın kaynaklarının çok dışında ve ötesinde şeyler içerebilmekte ve bilinçsizce gerçekleştirilmeye çalışıldığında firmayı felakete sürükleyebilmektedir. Bu nedenle mevcut durumun gerçekçi bir şekilde analiz edilmesi, işletmenin gerçekte bulunduğu yerin belirlenmesini sağlayacaktır.

Elbette ki her işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları farklı alanlarda meydana gelmektedir. Hiç bir işletme mutlak üstünlüklere ve mutlak zayıflıklara sahip değildir. Önemli olan işletmenin bu farklı niteliklerini ve fonksiyonlarını belirleyerek, bunlar arasında bir denge oluşturmasıdır. Böylece işletme, ileriye dönük önemli stratejik ve taktik kararları için bilgi altyapısına sahip olacak, neleri iyi ya da kötü yaptığının bilincinde olarak kendisi için en faydalı alana yönelecektir. Çevre şartlarındaki fırsatların ve muhtemel tehdit unsurlarının da incelenmesiyle, işletme çok daha etkili planlar yapabilir hale gelebilecektir. Bu noktada SWOT analizi, bir işletmenin belirtilen bu tür bilgilere sistematik ve bilimsel yollarla ulaşması için önemli bir yöntemdir. İşletmenin içinde bulunduğu koşulların gerçekçi bir şekilde analiz edilmesinin getireceği yararlar yukarıda da bahsettiğimiz gibi çok önemlidir. Dolayısıyla bu bilgilere ulaşmak amacıyla izlenecek metodun da mümkün olduğunca bilimsel nitelikli olması gerekmektedir. Aksi takdirde, salt subjektif görüş ve düşüncelerle yetinme ve boş hayallerin peşinde koşma ile uzun dönemli ve sürdürülebilir büyüme sağlanamayacaktır.

Bu çalışmada, strateji geliştirme ve değerlendirme çalışmaları çerçevesinde karar vericilere yardımcı olması ve ilave bir bilgi sağlama açısından işletmenin mevcut durum analizi SWOT yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu analiz, karar ortamını iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurarak analiz edebilen ve yaygın olarak kullanılan bir karar analizi yöntemidir. Bu analizde hem işletmenin kendi zayıf ve üstün yanları görülebilmekte, hem de çevredeki koşulların işletme için fırsatlar mı yoksa tehditler mi yarattığı açıkça ortaya konulmaktadır. Bu çerçevede, ilgili havacılık işletmesi için yapılan analiz sonucunda, işletmenin daha çok üstünlük ve fırsatlara sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durum Weichrich (1982) tarafından ifade edilen SO (strength-opportunities) stratejisini vurgulamaktadır. Yani, analizi yapılan işletmeye mevcut gücünü kullanarak tüm dış imkânlardan yararlanmasını sağlayacak stratejiler oluşturması önerilmiştir.

Kuvvetli ve Zayıf Yönler

Yapılan analizle işletmenin, kendi kritik zayıf yönlerine ve olası tehditlere karşı algı düzeyi artırılmış, sahip olunan üstünlük ve çevresel fırsatlar ile karar ortamının bir bütün olarak değerlendirilmesine yönelik

altyapı oluşturulmuştur. Çalışmanın analiz safhasında iç ve dış çevre analizleri konusunda tecrübeli ve eğitim düzeyi yüksek seviyede olan yöneticilerin örneklem grubuna dahil edilmesi ile faktörlerin oluşturulması aşamasında daha gerçekçi bir durum sağlanmıştır. Ayrıca, çalışma faktörlerinin yüz-yüze yapılması ve geri dönüşlerin anında yapılarak unutulması muhtemel girdilerin giderilmesi, çıktılarda oluşabilecek hataların en düşük seviyelere indirgenmesine imkân tanımıştır.

Çalışmanın bu üstünlüklerine rağmen birtakım zayıf noktaları da bulunmaktadır. Öncelikle, bu çalışmada gerçekleştirilen uygulamalarda daha çok dilsel (subjektif) değerlendirmeler yapılmış, ilgili örneklem grubun tecrübe ve bilgi birikimi ön planda tutulmuştur. Yani, modelin oluşturulmasında ve strateji geliştirme safhasına veri sağlamada subjektif kriterlerin objektif ağırlıklarla ifade edildiği analitik bir yöntem kullanılmamıştır. Ayrıca, çalışmada tespit edilen SWOT faktörleri sadece havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeye ait olup, diğer sektör ve işletmeler açısından genellenmesi mümkün değildir.

Diğer Çalışmalar İçin Öneriler

Öncelikle, diğer çalışmaların bu çalışmada bahsedilen zayıf yönleri dikkate almaları ve bu yönde model oluşturmaları önerilmektedir. Ayrıca, analitik değerlendirme yapılabilmesi için de, ortamın bulanıklığı ve belirsizliğinin de modele dahil edildiği bulanık AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi), bulanık TOPSIS (Benzerliklere Dayalı İdeal Tercih Sıralama Tekniği) veya ANP (Analitik Ağ Süreci) gibi analitik yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Ayrıca, işletmelerin kendi içerisinde buldukları pazarın koşullarını da dikkate alarak kendi vizyon ve misyonları çerçevesinde uyarlamalarının, başarıya ulaşmalarında ilave bir katma değer oluşturacağı düşünülmektedir. İlave olarak, bu çalışmanın bir adım daha ileriye götürülerek strateji geliştirme ve seçme yönünde de uygulanmasının literature önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ansoff, H. I.(1975), Corporate strategy, Penguin Books Ltd., Middlesex
- Antony J., (2012) "A SWOT analysis on Six Sigma: some perspectives from leading academics and practitioners", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61, 6, pp.691-698
- Barnett, J.H. ve Wilsted, W.D.(1989), Strategic management: text and concepts, PWS-Kent Publishing Company, Boston
- Bosemann, G. and Phatak, A. (1989), Strategic management: text and cases, 2nd. Edition, John Willey-Sons, New York
- Certo, S. (1994), Strategical management, John Wiley and Sons, N.Y.

- Chou C.C., Yih, J.M., Wong C., vd. (2012), "SWOT Analysis of Operation Strategies of the World's Top 20 Carriers", *Applied Mechanics and Materials*, 178-181, 2863-2866
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R.(2002), *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*, Beta Basım Yuima Dağıtım A.Ş. Yayın No: 1202, 1. Baskı, İstanbul
- Dinçer, Ö. (2003), *Strateji, yönetim ve işletme politikası*, Beta Yayınları, İstanbul
- Dyson, R.G., (2004), "Strategic development and SWOT analysis at the university of Warwick", *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640
- Eren, E., (2005), *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme Politikası*, Der Yayınları
- Greer, C.R. (2001), *Strategy and human resources: A general managerial approach*, 2nd Ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall
- Hamel, G. and Prahalad, C.K, (1990), *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Hill, T. ve Westbrook, R. (1997), "SWOT analysis: it's time for a product recall", *Long Range Planning*, 30, 1, 46-52.
- Hitt, M.A., Ireland R.D., Hoskison, R.E (1995), *Strategic management-competitiveness and globalization*, West Publishing Company,
- Hofer, C.W. (1977), *Conceptual constructs for formulating corporate and business strategies*, Intercollegiate Case Clearing House, Boston
- Hofer, C.W. ve Schendel, D. (1979), *Strategy formulation: analytical concepts*, 2nd Edition, West Publishing Company, Minnesota
- Jauch, L.R. ve Glueck, W.F. (1989), *Strategic management and business policy*, McGraw-Hill Book Company, New York
- Kajanus, M., Leskinen P., Kurttila M., Kangas J. (2012), "Making use of MCDS methods in SWOT analysis-lessons learnt in strategic natural resources management", *Forest Policy and Economics* 20, 1-9
- Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., Kangas, A. (2003), "Evaluating the management strategies of a forestland estate the S-O-S approach", *Journal of Environmental Management* 69, 349-358.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Strategy maps, converting tangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- King, R. K., (2003), *Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation*, California.
- Koçel, T. (1995), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, 5. Baskı, İstanbul
- Kurttila M., Kangas J. and Kajanus M. (2004), "The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management", *Tourism Management*, 25, 4, 499-506.
- Leskinen, L.A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M., (2006), "Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process-a case study of a forest research station", *Forest Policy and Economics* 8, 267-278.

- Monatari, J.R., Morgan, C.P. ve Bracken, J.J.(1990), Strategic management: A choise approach, Dreyden Press, Chicago
- Pesonen, M., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M., Heinonen, P., (2001), “Assessing the priorities among resource management strategies at the Finnish Forest and Park Service”, Forest Science 47, 534-541
- Porter, M.E. (2000), Rekabet stratejisi: sektör ve rakip analizi teknikleri, (Çev.G. Ulubilgen), Sistem Yayıncılık Yayın No: 206, İstanbul.
- Rachid G. ve Fadel, M.E., (2013), “Comparative SWOT analysis of strategic environmental assessment systems in the Middle East and North Africa region”, Journal of Environmental Management, 125, 85-93
- Ram, K.S., Janaki, R.R.A., Robert, S.K., (2004), “Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method”, Agricultural Systems 81, 185-199.
- Shinho, H., Yoshioka, H., Marpaung, S., Hachiga, S., (2006), “Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry”, Journal of Engineering Design, 17: 251-258.
- Thompson, A. ve Strickland, A.J. (1996), Strategic management, concepts & cases, Irwin McGraw-Hill.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004), İşletmelerde stratejik yönetim, Literatür Yayınları Yayın No: 113, İstanbul
- Weichrich, H., (1982), “The TOWS matrix: a tool for situational analysis”, Journal of Long Range Planning, 15. Baskı, No: 2.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., (1995), Strategic management and business policy, 5th edition, Addison Wesley, Reading, MA.
- Wilson, I. (1994), Strategic planning isn't dead-it changed, UK: Long Range Planning, 27, 4, 12-24
- Zaleznick, A. (1995), What is leadership? (Çev.U.UYAN), Stratejik yönetim ve liderlik, 2. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.