



Researches on Multidisciplinary Approaches

Multidisipliner Akademik Yaklaşım Araştırmaları 2022, 2(1): 49-63

Yayına Geliş Tarihi / Article Arrival Date

17/03/2022

Yayıma Kabul Tarihi / Date of Acceptance

19/04/2022

İstanbul Havalimanı için Covid-19 Pandemisi Sürecinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Önemi

Özgün Araştırma Makalesi

Atınç Tunalı / Doktora Öğrencisi 

İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Mühendislik Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı
atinctunali@gmail.com

Ömer Giran / Dr. Öğr. Üyesi 

İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Mühendislik Fakültesi, Yapı Yönetimi Ana Bilim Dalı İnşaat Mühendisliği Bölümü
ogiran@icu.edu.tr

Özet

Stratejik havalimanı planlaması üzerine yapılan alan çalışmaları, çeşitli profesyonel faaliyetlerin bir tahminini oluşturarak havalimanı profesyonellerinin gerçek dünyadaki sorunlara, durumlara ve krizlere hazırlanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu makale, İstanbul Havalimanı stratejik planlama yaklaşımı ile birlikte Covid-19 pandemisi sürecinde oluşturulan stratejik planlamayı incelemektedir ve oluşabilecek sorunlara yönelik analizler yaparak çözüm senaryoları üretmek üzerine odaklanmaktadır. Bu makalede öncelikle stratejik planlama kavramı incelenmiştir; sonrasında İstanbul Havalimanı'nın Covid-19 pandemisine karşı aldığı önlemler genel başlık altında incelenerek detaylı bir şekilde organizasyonel, tasarımsal ve teknolojik alt başlıkları ile havalimanının bu alanlarda aldığı tedbirler üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Havaalanı planlaması, Covid 19 pandemisi, havaalanı stratejik planlaması, İstanbul Havaalanı

The Place and Importance of Strategic Planning During The Covid-19 Pandemic For Istanbul Airport

Abstract

Field studies on strategic airport planning help airport professionals prepare for real-world problems, situations and crises by generating an estimate of various professional activities. This article examines the strategic planning created during the Covid-19 pandemic, together with the strategic planning approach of Istanbul Airport, and focuses on producing solution scenarios by analyzing the problems that may occur. In this article, first of all, the concept of strategic planning is examined; Afterwards, the measures taken by Istanbul Airport against the Covid-19 pandemic were examined under the general heading, and the organizational, design and technological sub-titles and the measures taken by the airport in these areas were emphasized.

Keywords: Airport planning, Covid 19 pandemic, airport strategic planning, Istanbul Airport

Giriş

Stratejik havalimanı planlaması üzerine yapılan alan çalışmaları, çeşitli profesyonel ortamların bir tahminini sağlayarak havalimanı profesyonellerinin gerçek dünyadaki sorunlara, durumlara ve krizlere hazırlanmalarına yardımcı olmaktadır. Havaalanlarının olası sorunlarını en etkin incelemenin yolu, stratejik planlama analizleridir.

Havalimanları ve diğer birçok sektörde, stratejik olarak atılacak adımlar açısından, ön plana çıkarılabilecek olan faaliyet, stratejik planlama olarak ele alınmaktadır. Stratejik planlama, bir kurumun taşıdığı yükümlülükler ile kurumun çıkarlarının ve hedeflerinin gerçeğe odaklı ve nitelikli bir biçimde kararlaştırılarak, bunlara istinaden kurumsal faaliyetlerin oluşturulmasıdır (Yiyit ve Çorbacıoğlu, 2014, s. 178). Stratejik planlama, hangi ürünlerin hangi müşterilere, nerede sağlanacağını ve hangi fiyattan sağlanacağını belirlemek için bir yöntem geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Havalimanı ortamında ise stratejik planlama, havalimanı organizasyonu tarafından daha önce geliştirilen vizyon ve misyon ifadelerine dayalı olarak temel operasyonel görevleri, amaçları, hedefleri, stratejileri ve taktikleri içerisine alan bir kavram olarak değerlendirilebilir.

Strateji, temel bir hareket tarzıdır ve genellikle taktiklere göre nispeten daha uzun bir zaman aralığını ifade etmektedir. Strateji, kişinin ya da kurumun ne yapacağı olarak karşımıza çıkarken nasıl yapacağı konusu strateji başlığı altında incelenmemektedir. Taktik ise kişinin ya da kurumun stratejiye ve nihai hedefe nasıl ulaşacağını irdelemektedir. (Rankin, 2008) Genel anlamda stratejik planlama, hedeflerin, stratejilerin ve taktiklerin belirlenmesini içermektedir. Hedef veya misyon ölçülebilir olmak zorunda değildir, ancak kurum çalışanlarının ara başarılarından bağımsız olarak üzerinde çalışabileceği bir şey olarak karşımıza çıkmaktadır. Hedeflerle karşılaştırıldığında, hedefler sayısal olarak ölçülebilen bir başarı ile daha kısa, ölçülebilir bir zaman periyodu anlamına gelmektedir.

2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve kısa süre içerisinde küresel düzeye yayılan, COVID 19 salgını süreci nedeniyle tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de operasyonlarda kısıtlama ve bu virüs nedeniyle uçuşların zorunlu kapatılmasına yol açmıştır. Birçok ülkede sadece yurtdışından yurtdışına tahliye seferleri ve kargo uçuşları yürütülmüştür. Havalimanlarında normalleşmeye geçiş için aşamalandırılmış muhtemel sefer sayılarına bağlı operasyonel alanların planlanması yapılmakta ve buna bağlı hazırlıklar havalimanlarında yoğun şekilde devam etmektedir. Bununla birlikte havalimanları belirli bir aksiyon planı çerçevesinde Covid 19'a karşı çalışanları ve yolcuları korumak için gerekli tüm tedbirlerin altyapısal çalışmaları tüm havalimanı paydaşları ile yoğun bir şekilde sürdürmektedir. Bu kapsamda havalimanı işletmelerinin ilk önceliği tüm riskli durumları ortadan kaldırmak, riskin ortadan kaldırılamadığı durumlarda ise risk olasılığını ve şiddetini azaltmak için gerekli tüm aksiyonları tamamlamaktır.

İstanbul Havalimanı (İGA) gerek mimarı yapısı gerekse teknolojik donanımlarıyla COVID 19'un rekabet içinde olduğu rakip birçok havalimanına karşı farklı stratejiler oluşturmaktadır. Bu stratejilerin oluşturulması anlık kısa dönem planlama çalışmaları ile ele alınmış problemin genel anlamda çözülmesinde pek mümkün kılınamayacağı aşikâr olarak görülebilmektedir. Bu nedenle havalimanlarının uzun vade planlama çalışmalarında farklı planlama yöntemlerini havalimanı inşa sürecinden operasyonel sürecin bitimine kadar farklı katmanlarda titizlikle değerlendirmesi gerekmektedir. Tam da bu maksatla havalimanlarında stratejik planlama kavramının önemi ve olası havacılık sektöründeki krizlerle baş edebilme kapasitesi karşımıza çıkmaktadır. Hazırlanan bu makalede öncelikle stratejik planlama kavramı incelenerek sonrasında İstanbul Havalimanı'nın Covid 19 pandemisine karşı aldığı önlemler genel başlık altında incelenip detaylı bir şekilde organizasyonel, tasarımsal ve teknolojik alt başlıkları ile Havalimanı'nın bu alanlarda aldığı tedbirler üzerinde durulacaktır.

Kavramsal Çerçeve

Stratejik Planlama Kavramı ve Önemi

Havalimanı stratejik planlaması (Airport Strategic Planning, ASP), bir havalimanının orta ve uzun vadeli gelişimi için planların geliştirilmesine odaklanma süreci olarak değerlendirilmektedir. Stratejik planlama, organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren böylece yönlendiren temel kararlar ile eylemleri üreten yönetsel faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 1995).

Hazırlanan ve uygulanan havaalanı stratejik planlamaları da havalimanı büyüklüğü ve özelliklerine göre değişim göstermektedir. Düşük maliyetli havaalanları (İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı örnek verilebilir), işletme maliyetlerini en aza indirerek fiyatları düşük tutmaya çalışmaktadır. Bu çabalar, üretim tesislerinin verimli ölçeği, ürün tasarımı, dağıtım kanalları, hammadde tedariki vb. şeklinde olabilmektedir. Bu stratejinin bir kısmı, birim başına düşük kârların dengelenebilmesi için hacim olarak satış yapmayı içermektedir.

Büyük havaalanlarında ise maliyetlerin stratejik planlaması yerini “farklılaştırma stratejileri”ne bırakmıştır. Müşterilerden bu benzersizlik için ücret alınabilmesi için kuruluşun ürün veya hizmetinin benzersiz bir görüntüsünü oluşturmayı içermektedir. Bu stratejiyi uygulayan şirketler, diğer olasılıkların yanı sıra yüksek kalite, imaj veya teknolojik liderlik gibi özelliklere de vurgu yapmaktadır. Bu tür özellikler neticesinde, havalimanları, diğerlerinden üstün ve farklı olma iddiası ile bir pazarlama stratejisi benimsemektedir. Londra’da bulunan Gatwick Havalimanı, bu konudaki önemli örneklerin başında gelmektedir. Buna göre Gatwick Havalimanı yönetimi, havacılık dışındaki birçok uygulaması ile birlikte yolcular için çekici ve kabul edilebilir bir havalimanı olmayı amaçlamaktadır. Bu vesile ile havalimanının mottosu “Londra’nın havalimanı tercihi!” olarak belirlenmiştir (Jimenez, Claro ve de Sousa, 2013, s. 315).

Bir başka açıdan ele alındığında, havalimanlarının stratejik planlama süreçleri içerisinde, sadece inşaa süreçlerine odaklı faaliyetlerin bulunmadığını görmek mümkündür. Buna göre stratejik planlama, havalimanları için bir pazarlama sürecini de içerisinde barındırmaktadır. Bir bakıma, inşa edilecek bir havalimanının, daha inşa edilmeden niteliğinin kamuoyuna tanıtımı, söz konusu havalimanının, ulusal ve uluslararası platformda, kamuoyu nezdinde olumlu bir şekilde konuşlandırılmasına imkân sağlayacaktır. Bu şekilde de havalimanlarının tanıtımına dair hususların da havalimanı stratejik pazarlama aşamalarının içerisinde yer almasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Tunalı, 2017, s. 196).

Havalimanları için stratejik planlama süreçleri, ilerleyen süre zarfı içerisinde, havalimanlarından faydalanacak tüm kesimlerin faydalarını düşünecek bir uzlaşa grubunun katılımı ile geliştirilebilmektedir. Stratejik planlama süreci, havalimanları için çoğunlukla teknik hususları içerisinde barındırıyor gibi gözükse de süreç içerisinde ekonomik, sosyal ve çevresel birçok faktör kendisine yer bulmaktadır. Esnekliğin temel olarak ele alınması gereken havalimanlarının stratejik planlama süreçlerinde, ilerleyen yıllarda havalimanının, ondan faydalananların kullanım beklentilerine göre nasıl şekillendirileceğinin esneklik anlayışı temelinde bir yol haritası benimsenmesi gerekmektedir (Beyazlı vd., 2014, s. 86).

Bir havalimanı stratejik planlaması sürecinin başında, süreci tasarlayan ve yönetenlerin üzerine odaklanması gereken bazı temel hususlar söz konusudur. Bu temel hususlar aşağıda sıralanmaktadır (ACRP, 2015, s. 5):

- Genel tasarım ve çalışma yapısı ile inşası söz konusu olan havalimanının güçlü ve avantajlı yönlerinin belirlenmesi ve tanınması,

- Tasarım ve çalışma ekibi ile birlikte inşası söz konusu olan havalimanının hedeflerini ve başarısının sürdürülebilirliğini engelleyebilecek zayıf yönler odaklanmak ve çeşitli zayıflık senaryoları üretmek,
- Havalimanı ile ilgili olarak özellikle teknik anlamda söz konusu olan muhtemel tehditleri tahminlemek ve ona göre bir tasarım ve planlama yapmak,
- Planlama, tasarım ve inşaa süreçlerine dair programlar için stratejik önceliklerin belirlenmesi,
- İleride havalimanının yönetimini gerçekleştirecek ekibin, gelecekteki faaliyetlerine zemin hazırlayacak stratejik yönü ve uzun vadeli hedefleri tanımlamak
- Organizasyon için stratejik planlama sürecinin sonuçlarını belgeleyen bir stratejik plan oluşturmak.

Yukarıda sıralanan unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, havalimanı stratejik planlama süreci için oluşturulması gereken, temel niteliğinde bir tablo ortaya çıkmaktadır. Bu temel, doğru şekilde oluşturulduğu süre zarfında, havalimanını tasarlayan, inşaa eden ve kullanan tüm kesimler için daha sürdürülebilir bir yapının ortaya çıkmasına imkân sağlamaktadır.

Öte yandan havalimanları için bir stratejik planlama gerçekleştirildiği süre zarfında, sırası ile olmamak kaydıyla, faaliyetlerin birbirleri ile etkileşimi ve paralellliği açısından, aşağıdaki gibi bir sürecin işlediği görülmektedir (ACRP, 2009, s. 17):

- İş/işletme planı: Hem havalimanı inşaatının teknik planlamalarının hem de gelecekteki yönetim planlamalarının yapıldığı, merkezdeki süreçtir.
- Master Plan: Havalimanının belki de en önemli, tüm birimlerine mevcut süreç ve gelecek için yol gösteren, çoğunlukla havalimanının inşaa sürecini içeren, ancak kimi zaman inşaa sonrasındaki süreçleri de içeren, detaylı bir planlama aşamasıdır.
- Alan kullanımı planı (Land Use Plan): Havayolu şirketleri ve teknik birimler için olduğu kadar havalimanı içerisindeki tüm birim ve kurumların, doğru ve verimli şekilde konumlandırılması adına gerçekleştirilen planlama aşamasıdır.
- Risk yönetimi planı: Havalimanının inşaa süreci başta olmak üzere inşaa sonrasındaki süreçte yer yönetim sistemine dair de risk unsurlarının, detaylı bir şekilde içerisinde yer almış olduğu planlama aşamasıdır.
- Pazarlama planı: Havalimanının inşası sonrasında ortaya çıkacak olan yapının hem teknik hem de ticari anlamda tanıtımı açısından önemli unsurları içerisinde barındıran planlama sürecidir.

Bir sıralamadan ziyade bir uygulama sistemi dahilinde, yukarıdaki planlama parçaları ele alındığında, bir havalimanı için söz konusu olan stratejik planlamanın parçalarının da görüldüğü anlaşılmaktadır. Buna istinaden, havalimanı stratejik planlaması içerisinde bir işletme planı ile başlayan yapı, nihai olarak bir pazarlama planı ile sona ermektedir ki bu tür bir plan, havalimanının artık bir vücuda kavuştuktan sonraki süreçte nasıl bir sürdürülebilir sistem dahilinde ilerlemesi gerektiği konusunda fikir vermektedir.

Havalimanı stratejik planlaması, temel olarak havalimanları için detaycı bir değerlendirme mekanizmasının oluşturulmasına imkân sağlamaktadır. Bu noktadaki detaycılık, havalimanlarının karşılaşması muhtemel risklerin ortadan kaldırılması ve gereken önlemler için etraflıca bir hazırlık yapılabilmesi adına son derece kritiktir. Stratejik planlama ile birlikte havalimanlarında yaratılan alternatiflik durumu, risk ve tehdit unsurlarına karşı, gelecek süreçte nasıl bir yol haritasının benimsenmesi gerektiği konusunda net bir fikir vermektedir. Mutlak olarak uygulanacak bir adet stratejik planın bulunmasına karşın, planın, gelecek şartları için esnek ve alternatiflere açık olması da önemlidir (Horonjeff vd., 2010, s. 138-140).

Öte yandan, havalimanı stratejik planlama faaliyetleri hem insanlara ve çevresel unsurlara zarar vermemesi hem de gelecekte yaşanabilecek bir çevre sorununun havalimanının işleyişine zarar

verilmemesi adına önem taşımaktadır. Stratejik planlama sürecinde ön plana çıkan çevresel unsurların korunmasına yönelik hususlar, bir havalimanının faaliyet bakımından sürdürülebilirliği konusunda pozitif etki yaratmaktadır. Değişen çevresel şartları daha havalimanının tasarım aşamasında anlayabilen kesimler, bu şekilde, havalimanının gelecekte, muhtemel olarak ne tür bir çevresel sorunla ya da havalimanının nasıl bir çevresel soruna sebebiyet verebileceği ile ilgili fikir sahibi olmaktadır. Stratejik planlama, havalimanının dünden bugüne hazırlık olmasına imkân sağlamaktadır (Caves ve Gosling, 1997, s. 21-26).

Nihai noktada ele alındığında, stratejik havalimanı planlaması, havalimanlarının işlevselliğine dair belirsizliklerin ortadan kaldırılabilmesi adına kolaylık sağlamaktadır. Özellikle de stratejik planlama sürecinde, tahminleme yapısının son derece gelişmiş olması ve stratejik planlama algısı çerçevesinde, olasılıkların daha gerçekçi bir şekilde hesaplanması neticesinde, detayların önemsendiği bir havalimanı planlaması gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde, havalimanı stratejik planlamasının, daha spesifik bir tasarım, planlama ve inşa sürecini, hatta gelecek için yönetim sürecini ortaya çıkardığını söylemek mümkündür (Kwakkel vd. 2010, s. 270).

Havalimanı terminal binasının geniş sirkülasyon ve kuyruklanma bölgeleri sosyal mesafe için ihtiyaç duyulabilecek tüm mekansal alanlara fazlasıyla hizmet verebilmektedir. Ayrıca tasarımsal bir diğer avantaj ise farklı tip yolcuların (gelen-giden) havalimanı içinde etkileşime girmeden operasyona devam edilebilmektedir. Yüksek sayıdaki köprülü park pozisyonu ile otobüs ile operasyon minimum sayıda tutulabilmektedir. Terminal mimarisine göre farklı risk gruplarındaki yolcuları farklı bölgelerden operasyonel olarak sirkülasyonu sağlanabilir.

Havaalanları için önem taşıyan ve bütün stratejilerini belirleyen stratejik planlama birçok farklı şekilde yapılabilmektedir. Havaalanlarında baskın yaklaşım olarak karşımıza AMP (Airport Master Plan) çıkmaktadır.

Master Plan Kavramı ve Önemi

Master Planın amacı, gelecekteki havalimanı gelişmelerini belirleyecek bir plan sağlamaktır (Burghouwt ve Huys, 2003; Dempsey vd. 1997). Bu haliyle, operasyonel kavramları veya yönetim konularını belirtmeden, bir havalimanı işletmecisinin gelecek yıllar için stratejisini açıklamaktadır. Bir Master Planda kapsanan zaman ufku, Master Plan'ın geliştirilmekte olduğu havalimanının durumuna bağlı olarak değişebilir niteliktedir. Kısa vadeli Master Planın yaklaşık 5 yıllık bir zaman ufku vardır, orta vadeli bir Master Planın 6 ila 10 yıllık bir zaman ufku vardır ve uzun vadeli bir Master Planın bir 20 yıllık bir zaman ufku vardır (FAA, 2005) . AMP katı bir doğrusal süreç izlemektedir. En yaygın olarak kullanılan kılavuzlar, ayrıntılarda farklılık gösterebilir de temelde aynıdır (de Neufville ve Odoni, 2003).

Bir AMP sürecindeki temel adımlar şunlardır (Kwakkel vd., 2014):

- Mevcut koşulların analizi
- Bir havacılık talep tahmini oluşturulması.
- Bu tahmini talebi karşılamak için gereken tesis gereksinimlerin belirlenmesi.
- Bu tesis gereksinimlerini karşılamak için çeşitli alternatifler geliştirmesi ve değerlendirilmesi.
- En iyi alternatifin ayrıntılı bir Master Plana dönüştürülmesi

Havalimanı Stratejik Planlamasında en önemli zorluk, gelecekle ilgili belirsizlikle nasıl başa çıkılacağıdır, çünkü bugün alınan kararlar önümüzdeki yıllarda havalimanı performansını şekillendirecek ve etkileyecektir. Örneğin, belirli bir yere yeni bir pist inşa etme kararı, muhtemelen bundan elli yıl sonra havalimanı performansını etkileyecektir. Bu nedenle, etkin bir şekilde plan yapmak isteniyorsa,

havalimanının faaliyet göstereceği geleceği etkileyebilecek birçok potansiyel gelişmenin kapsamlı bir değerlendirmesi gerekli görülmektedir.

İstanbul Havalimanı İçin Stratejik Havalimanı Planlamanın Yeri

Havalimanlarının tasarımı, sadece havayolu taşımacılığı ihtiyaçlarının ortaya koymuş olduğu şart ve standartlara göre belirlenmemektedir; sürecin içerisinde, havayolu taşımacılığının gereksinimlerinin dışında, birbirinden farklı, birçok önemli faktör de yetkililer ve uzmanlar için değerlendirme unsuru olarak göz önünde bulundurulmaktadır. Bu noktada da ön plana çıkan husus, havalimanlarının, gelecekte hizmet edecekleri kesim ve çevrenin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ve diğer birçok unsurun da tahminlemesine bağlıdır (Efendigil ve Eminler, 2017, s. 15).

Havalimanı tahmin çalışmaları olarak adlandırılan süreç, öncelikli olarak araştırma ve geliştirme, uçak tasarımı ve üretim planlaması dahil olmak üzere, birçok, havayolu taşımacılığı sektörünün temel unsurunu içermektedir. Yine de sürece dair en önemli husus, söz konusu unsurlar dair mevzu bahis olan, çeşitli ekonomik kararların tasarımı ve alınması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yatırımların toplam talebe bağlı olduğu havayolu taşımacılığı gibi nispeten olgun bir hizmet türü için tipik ampirik uygulama, bireysel piyasa verilerine kolayca erişilemediğinde toplu düzey verilerini kullanarak ulusal düzeyde bir tahmin elde etmektir (Carton vd. 2011, s. 923).

Havalimanı tahminlemelerinde, siyasi olayların ve ekonomik dalgalanmaların etkisi gözle görülür derecede açıktır; ancak geçmişteki ortalamalar ve genel siyasi ve ekonomik şartlar göz önünde bulundurulduğunda, iyi tasarlanmış bir havalimanı için gelecekteki trafik seviyelerini tahmin etmek genellikle basit bir işlemdir. Fakat dünya genelinde, havalimanı işletmelerinin ve havayolu taşımacılığının yapısı liberalleştikçe ve havalimanlarının hizmet rolünün değişme olasılığı arttıkça, havalimanlarına dair değerlendirmeler ve tahminlemeler daha zor hale gelmektedir. Bunun yanı sıra havalimanı küçük olduğunda, tahmin zorlukları daha da artmakta ve yerel anlamdaki insan hareketliliği, rakamsal olarak değişim gösterdikçe, sürekli olarak bir tahmin yapılması söz konusudur (Caves, 1993, s. 1).

Havalimanları için tahminleme, gelecekteki kapasite gereksinimlerini belirlemek adına, havalimanı altyapı projeleri pahalı olmasından dolayı, gelecekteki talepler için verilere dayalı bir anlayış, planlama konusunda yetkililere ve uzmanlara kısa, orta ve uzun vadede ileriye dönük karar vermeleri için gerekli bilgileri sağlamaktadır (Spitz ve Golaszewski, 2007, s. 3). Söz konusu veriler, temel beklenen uçak hareketlerini, yolcu trafiğini ve hava kargo hacimlerini içerir. Fakat öngörülemeyen koşulların varlığına karşın, sivil havacılık sektöründeki tüm aktörler, gelecekteki senaryolara karşı finansal ve fiziksel anlamda hazırlık olmak adına, çeşitli varyasyonlara dair tahminler geliştirmektedirler (Rodriguez, Pineda ve Olariaga, 2020, s. 10-11).

Havalimanı planlama ve tasarım için temel oluşturmak için ileriki dönemlerde sunulacak hizmet ve performansların tanımlanması ve operasyon konseptlerinin belirlenmesi son derece önemli bir rol teşkil etmektedir. Bu performans kriterleri ve operasyon konseptleri havalimanlarının iş hedefleriyle uyumlu genel bir çözüm olmakla birlikte talep analiz ve planlama çalışmalarıyla paralel ve uyumlu olarak geliştirilmektedir. Bu performans kriterleri herhangi bir durumda nasıl çözüm sunulacağı değil çözümlere nasıl ele alındığını ve hangi performans kriter ve yöntemleri ile mücadele edeceğini açıklamaktadır. Tasarım için gerekli temel ilke ve kabulleri kendi içinde tanımlarken ileriki dönemde geliştirilecek tasarımların hangi kriz senaryoları ile mücadele etmesi gerektiğini de kapsayan bir çalışma da hazırlanmaktadır. Bu çalışmaların amacı olası bir kriz döneminde mücadeleyi stratejik olarak verebilmektir. (Caves ve Gosling, 1997)

Bir başka anlatım biçimi ile bu performans ve market analiz çalışmaları havalimanı paydaşlarının bakış açılarını şekillendiren ve havalimanının işlevini net bir çerçevede özetleyen çalışmalardır. Nicel ve nitel tüm özellikleri ve gereksinimleri ilgili paydaşlara iletmek için hazırlanmalıdır.

Tam da bu çalışma prensipleri üzerinde İstanbul Havalimanının, havalimanı planlama çalışmaları sırasında havalimanının pandemi durumlarında ne türlü stratejik önlemler aldığı ve hangi vaka analizi üzerine bu stratejik planlama çalışmalarının gerçekleştiği incelenmiştir.

Covid-19 Salgını ve İstanbul Havalimanı

Covid-19 ve Havalimanları

İnsan trafiğinin yoğun olarak gözlemlendiği yerler olmaları vesilesi ile havalimanları, Covid-19 döneminde, operasyon ve insan sağlığı odaklı olarak zorlu bir süreçten geçmişlerdir. Havalimanı yönetimleri, süreçleri finansal ve operasyonel olarak başarılı ve insan sağlığını ön plana çıkaracak şekilde yönetmek adına önemli adımlar atmışlardır. Fakat bu adımlar, sektör genelinde yaşanan operasyonel sorunlar nedeni ile yeterli derecede olumlu sonuçlar yaratmamıştır.

Serrano ve Kazda (2020, s. 1-10) Covid-19 sürecinde, havalimanlarının durumu ile ilgili olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, havalimanı yönetimlerinin süreci ele alış şeklini değerlendirmişlerdir. Araştırmacıların tespitlerine göre havalimanları, yönetimlerinin, sürece geç uyumluluk göstermesi nedeni ile insan sağlığının gözetiminin ertelendiği mekanlar haline gelmişlerdir. Bu durum, hastalığın yayılması adına, havalimanlarının, kötü birer merkez haline gelmesine sebebiyet vermiştir. Araştırmacılar, öneri olarak havalimanı yönetimlerinin, salgın ile ilgili bilgilenme, bilgilendirme ve harekete geçme konusunda, çok daha aktif bir şekilde rol almaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Tiwari vd. (2021, s. 100) ise konu ile ilgili olarak gerçekleştirdikleri araştırmalarında, ABD özelinde, Covid-19'un iki kez pik yaptığı süreçlerde, havalimanlarındaki yönetsel uygulamaların ne noktada olduğunu araştırmışlardır. Tiwari vd. açısından, havalimanları yönetimlerinin yeterliliği ya da yetersizliğinden ziyade, genel olarak sorun, sektörel anlamda, böylesine etkin salgın dönemlerinde, güçlü ve etkili, önleyici uygulamaların nasıl hayata geçirileceği konusundaki bilgi eksikliği çok daha büyük sorunlara sebebiyet vermektedir. Sektörün, havalimanları özelinde, Covid-19 gibi salgın dönemlerinde faaliyetlerini, özellikle finansal anlamda sürdürebilmesi, tamamıyla insan sağlığına odaklı uygulamaların benimsenerek uçuş öncesinde, sırasında ve sonrasında yaşanan süreçlere adaptasyonu ile mümkün olabilecektir.

Covid-19 ve İstanbul Havalimanı

2019 yılında 116 ülkede 300'e yakın havalimanına kesintisiz tarifeli seferlerle hizmet veren İstanbul Havalimanı, Frankfurt FRA ve Paris CDG'den sonra dünyanın en büyük üçüncü ağına sahip havalimanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dolayısıyla İstanbul'un toparlanma hızı, sadece Türkiye'de değil, havalimanının hizmet verdiği tüm pazarlarda seyahat kısıtlamalarının kaldırılmasına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Covid testi, karantina ve seyahat yasakları dahil seyahat kısıtlamalarının verdiği etki aşılamanın hızlanması sonucu bağışıklığın artması ile normale döneceğini öngörmektedir. Covid 19 pandemisi sırasında her ülke için çok sayıda vaka, ölüm ve aşı kaydedilmiştir. Aynı şekilde ülkeler, diğer ülkelere göre farklı zamanlarda virüs dalgalanmaları yaşamıştır. Ülkeler virüsü kontrol etmek için farklı stratejiler geliştirmişlerdir.

Küresel nüfusun toplu aşılması, virüsü etkisiz hale getirmenin en olası yolu olarak algılanmaktadır.

Bu bağlamda İstanbul Havalimanı ve Türkiye'deki diğer havalimanlarında Covid 19 pandemisinin ciddi bir etkisi olmuştur.

Tablo1: Türkiye'nin en yoğun beş havalimanının hizmet verdiği en büyük 20 ülke pazarının Covid-19 Pandemisi etkisindeki kapasite değişimini

Country Market	Istanbul IST	Istanbul SAW	Antalya AYT	Izmir ADB	Ankara ESB	All 5 airports
Turkey	-46%	-47%	-34%	-53%	-40%	-43%
Germany	-64%	-74%	-38%	-40%	-46%	-61%
Russian	-38%	-62%	-37%	-82%	-99%	-55%
United Kingdom	-55%	-56%	-23%	-69%	-54%	-51%
Saudi Arabia	-77%	-88%	-79%	-70%	-67%	-77%
Cyprus	-74%	-75%	-65%	-72%	-69%	-70%
Iraq	-71%	-80%	-64%	-72%		-70%
Italy	-72%	-100%	-76%	-89%		-73%
France	-60%	-58%	-40%	-24%	-37%	-54%
Ukraine	-53%	32%	-26%	-52%	-49%	-37%
Iran	-48%		-80%	15%	-82%	-49%
Israel	-71%	-84%	-55%		-100%	-70%
Netherlands	-57%	-88%	-51%	199%	-54%	-61%
Switzerland	-61%	-52%	-48%	68%	-40%	-54%
USA	-48%					-48%
United Arab Emirates	-75%	-98%	-65%			-71%
Spain	-63%		-73%			-66%
Egypt	-53%	-97%	-42%			-58%
Qatar	-31%	-85%	-56%	-62%	-64%	-47%
Austria	-66%	-76%	-42%	-50%	-50%	-61%
Other	-62%	-82%	-51%	-56%	-77%	-62%

-75%
>-70%
-50%
-50 to -70%
-33%
<50%

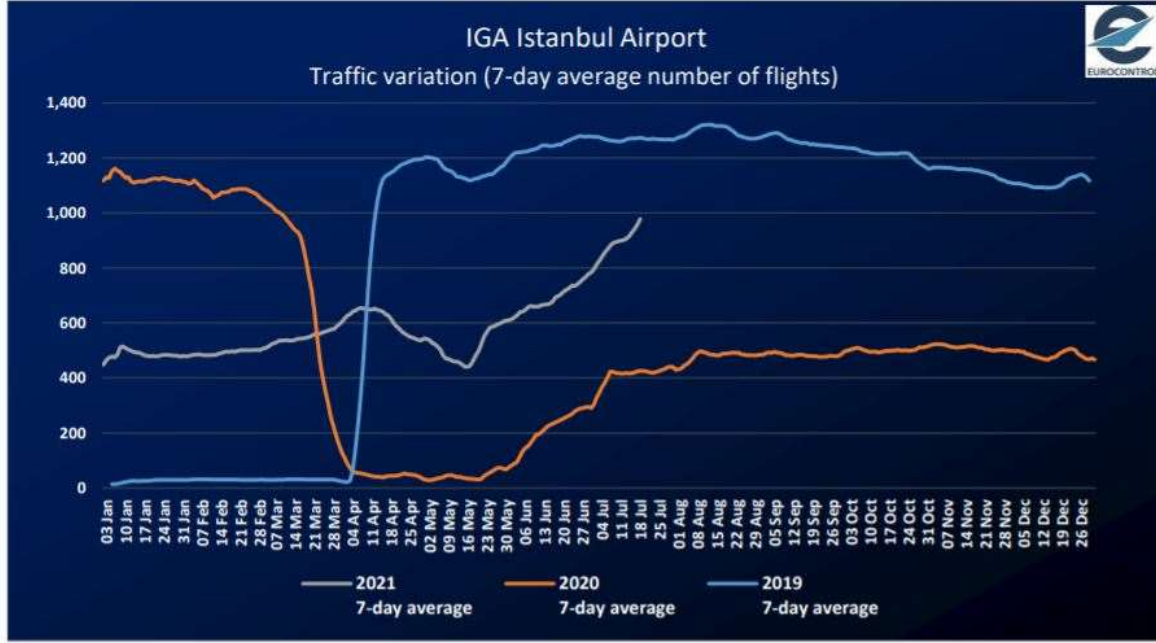
Tablo 1, Türkiye'nin en yoğun 5 havalimanının hizmet verdiği en büyük 20 ülke pazarının Covid-19 pandemisi sürecindeki kapasite değişimini göstermektedir. Hemen hemen her pazarda kapasite düşüşleri yaşandığı görülmektedir. Kapasitesinde %70'in üzerinde en fazla düşüş yaşanan pazarlar arasında Suudi Arabistan'ın Orta Doğu pazarları yer almıştır. Birleşik Arap Emirlikleri, Irak ve İsrail başta olmak üzere İstanbul İST ve Antalya AYT' %50 ile %70 arasında kapasite düşüşleri olan pazarlar, ağırlıklı olarak her iki İstanbul havalimanından Almanya, İngiltere, Fransa ve Ukrayna'yı içermektedir. Kapasite düşüşlerinin %50'den az olduğu pazarlar arasında Türkiye'nin iç kapasitesi, Rusya ve İran ile Antalya AYT'den İngiltere ve Almanya, yoğun yaz sezonunda turizmin yeniden devreye girmesi nedeniyle olduğu düşünülmektedir.

İstanbul Havalimanının Stratejik Havalimanı Planlaması ve Pandemi Sürecinde İstanbul Havalimanı Stratejik Planlaması

İstanbul Havalimanı, yaptığı başarılı stratejik planlamalarla Covid 19 sürecinin yıkıcı etkilerinden en az düzeyde etkilenmiştir. Ekim 2021 yılında İstanbul Havalimanı, Avrupa'nın en iyi Havaalanı ödülünü kazanmıştır. "40 milyondan fazla yolcu" kategorisinde ödülü dağıtan jüri üyeleri, İstanbul'u "verimli operasyonları destekleyen, yolculara ve havalimanı paydaşlarına en kaliteli hizmeti sunan son teknoloji bir havalimanı" olarak nitelendirmiştir (Anadolu Ajansı, 2021).

Aynı zamanda EuroControl Organizasyonu'nun 19 Temmuz 2021'deki verilerine göre, İstanbul Havalimanı pandemi sürecinde Mart 2020-Temmuz 2021 aralığında en çok uçuş yapan ve yolcu taşıyan havalimanı olduğunu vurgulamıştır (Eurocontrol, 2021).

Tablo 2: 2019-2020 ve 2021 İstanbul Havalimanı Uçuş Sayıları



ACI Europe, bu ödülü İstanbul Havalimanı'na vermelerindeki en önemli sebebin COVID-19'a karşı alınan tedbirlerle İstanbul Havalimanı'nın dünyada ACI Havalimanı Sağlık Akreditasyonunu alan ilk havalimanı olması olduğunu vurgulamıştır. Kısaca açıklamak gerekirse, İstanbul Havalimanı COVID pandemisine karşı oluşturduğu kriz planıyla ve bu plan doğrultusunda düzenlediği stratejik planlamasıyla ilk sağlık akreditesi alan havaalanı olmuştur.

Organizasyonel

İstanbul Havalimanı'nın bulunduğu coğrafya nedeniyle 2 önemli avantaja sahip olduğu görülmektedir. Bu avantajlardan ilki ve en önemlisi bulunduğu coğrafi lokasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan son yıllardaki havacılık rota analizleri göstermektedir ki havacılık merkezi doğuya doğru kaymaktadır. Mevcut Avrupa trafiği ile Asya trafiklerinin bağlanmasını sağlayacak en ideal noktalardan birisi de lokasyon itibariyle İstanbul'dur. İstanbul Havalimanı'nda Avrupa'nın tamamına, Afrika'ya, Ortadoğu'ya hatta uzak doğunun birçok rotasına dar gövdeli uçaklara erişim sağlanabilmektedir. Bu durumda havalimanlarına ciddi bir stratejik avantaj sağlamaktadır. Bir diğer önemli avantajı ise bulunmuş olduğu ülke ekonomik yapısı kaynaklı düşük maliyetli operasyonlar olduğunun altı çizilmektedir. Bu sayede düşen trafik ve karlılıkla başa çıkmaya çalışıldığı bu dönemlerde havalimanı işletmesi düşük ve esnek maliyet yapısıyla mevcut şartlara kolayca adapte olabilmektedir.

Ayrıca tüm bu avantajlarının yanı sıra dünya çapında THY gibi geniş filo yapısına sahip köklü ve havayolu işletmeciliğinde lider sayılabilecek bir ana taşıyıcısı bulunmamaktadır. THY sahip olduğu geniş filo yapısı ve esnekliği ile olağandışı operasyonlara çabuk adapte olabilmekte ve geniş uçuş ağı ile tüm markete erişim yeteneği bulunmaktadır. Yolcular çeşitli riskler nedeniyle uzun uçuşları tercih etmeyeceği için destinasyonlara optimum uzaklıkta olan İstanbul Havalimanı bir tercih nedeni olacaktır. Ayrıca daha çok doğrudan, bir noktadan diğerine uçuşların yapılacağı daha az transferle ulaşım sağlanacağı uçuş

yöntemleri talep edileceği gözlemlenmiştir. THY de filosundaki uçak sayısı ile bu konuda daha esnek olacaktır.

Bu sayede merkez konumda olması nedeniyle, Covid19 gibi güçlü bir krizde dahi havalimanı hiç kapanmadan uçuşlarına devam etmiştir.

Tasarımsal

Olası kriz durumlarında hem yolcuların konforunu arttırmak hem de etkileşimlerini azaltmak için bir dizi tasarım kriteri tasarım sürecinde benimsenmiştir.

Havayolları operasyonel verimlilik düşünülürken uçaklarını yerde yatırmak ve boş tutmak istemezler zorunlu olmadıkça ya da bakım zamanları dışında olabildiğince havada operasyonda tutmak istemektedirler. Yerde durdukları her zaman havayolları açısından “maliyet” olarak öngörülmektedir. Havalimanları da bu mantıkla yola çıktığında yapılan planlama çalışmalarında oluşturulan park pozisyonu ihtiyaçları çoğu zaman ana taşıyıcı havayollarının uçak sayısından daha az olarak planlanmaktadır. Hiçbir uçağın aynı anda yerde olabileceği normal bir operasyonda söz konusu olamayacağından yapılan planlama çalışması son derece mantıklı ve bilimsel olarak düşünülmektedir. Fakat olağan dışı durumlarda Covid-19 sürecinde olduğu gibi havayollarının birçok uçağı aylarca yerde park halinde kalma durumu ile karşılaşmıştır. Bu durumda havalimanları mevcut ana taşıyıcılarının kriz anlarındaki senaryoları ile kendi tasarımlarını gözden geçirmeli ve olası kaynak ihtiyaçlarına tam manada cevap verebilmelidir. İstanbul Havalimanı örneğinde aktif operasyon sahasının dışında uzun park bekleme pozisyonları oluşturulmuş ve bu pozisyonlar bakım tesisleri ve terminal ile etkileşim içinde olacağından optimum lokasyona konuşlandırılmıştır. Ana taşıyıcı filo büyüklükleri göz önüne alınmış ve uçakların yapı durumlarının tamamına yetecek seviyede park alanları planlanmış ve hizmet sağlanmıştır.

Yine aynı planlama bakış açısıyla havalimanı kritik kaynaklarından olan güvenlik bölgeleri, check-in bölgeleri ve pasaport kontrol bölgeleri sayı ve lokasyon bakımından titizlikle planlanmış ve olası kriz durumlarında doğacak operasyonel verimsizlik veya uzun işlem sürelerinde herhangi bir sıkışıklık olmaması için ihtiyaç duyulacak sayıdan fazla belli bir oranda artırım yapılmıştır. Ayrıca oluşabilecek kuyruklar ise IATA ADRM optimum seviyesinin limitlerinin üzerinde bir mekânsal alan planlaması yapılmakta ve kuyruk sırasında ihtiyaç duyulan sosyal mesafe kolaylıkla sağlanabilmektedir. Bu bakış açısı aynı zamanda sirkülasyon alanları ve koridorlarda da korunmuştur. Maksimum hacimler ile yolcuları minimum yürütme anlayışı optimum bir seviyede tutulmaya çalışılmıştır. Böylece havalimanı stratejik planı Covid-19 pandemisine yönelik olarak kolayca şekillendirilmiştir.

Yolcu etkileşimlerini ve konforunu kriz dönemlerindeki ihtiyaçlarla incelendiğinde bir diğer önemli operasyonel durum ise yolcuların otobüslerle taşındığı operasyon türüdür. Otobüslerle gerekli sosyal mesafeyi ve minimum etkileşimi sağlamak oldukça zor olduğu operasyonun doğası gereği görülmektedir. Bu nedenle havalimanına gelen yolcuların %95 oranında köprülü park pozisyonları ile operasyon sağlanarak minimum yolcu etkileşimi gerçekleştirilme hedefi ile planlama çalışmaları yapılmıştır.

Ayrıca yapılan terminal binası fiziki ve altyapısal olarak modüler çalışmaya elverişli olması gerekmektedir. Havalimanında dönemsel olarak düşen yolcu sayısı ile devasa mekânsal alanlara sahip terminal binaları modüler veya parçalı olarak aktif operasyonda kullanılabilir. Böylelikle ihtiyaç duyulmayan mekânlar geçici olarak kapatılabilir ve maliyet açısından ısıtma, aydınlatma, güvenlik gibi masrafları minimum düzeyde tutulabilmektedir. İstanbul havalimanı 1,4 milyon m² terminal binasında, risk grupları farklı olan bölgelerdeki uçuşları farklı bölgelerde operasyon gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca gelen ve giden yolcular farklı mekânlardan hizmet verildiğinden olası sosyal etkileşim minimize edilmektedir.

Yüksek kapasiteli kargo şehri ve tahsisli kargo apronu ve işleme alanları ile havalimanı ticari uçuşlardan bağımsız, kargo operasyon imkânı bulunmaktadır. Özel kargo apronları ile uçakları maksimum izolasyon sağlarken, kargo bölgesine ait ayrı giriş çıkış noktalarıyla da hem izolasyon hem de trafik bakımından avantaj sağlamaktadır.

Teknolojik (Airport 4.0)

Havalimanları doğal yapısı gereğiyle yüksek teknoloji ürünlerinin entegre çalışması gerektiği ve bu sistemlerin neredeyse sıfır hata oranıyla kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle havalimanında kullanılan sistemler yolcular ile doğrudan etkileşimde olduğundan sıfır hata oranı ile geliştirilmiştir. Bir yandan da mevcut doğruluğu kanıtlanmış dinamik bir yapıyla örülü sistemlere sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu teknolojilerin neler olduğu ve nasıl kriz dönemlerinde kullanıldığı son derece dikkatle irdelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama aşamasında bu ileri teknolojileri nasıl tasarıma entegre edilebilir ve hangi teknolojiler ile gereksiz fiziki mahal ve operasyonel ihtiyaçlar elimine edilebilir incelenmekte ve strateji bu şekilde oluşturulmaktadır. Ayrıca stratejik planlamaların parçası olan olağandışı operasyon senaryoları ile tasarımlar nasıl test edilebilir olduğu bu kısımda incelenmiştir.

Bu bölümde, teknolojiyi üç ana başlıkta ele almak uygun olacaktır. İlk kısımda kriz senaryolarının test edilme yöntemleri üzerinde durulacaktır. Simülasyon ve simülasyon teknikleri bu olağan dışı senaryolarla önceden başa çıkmakta son derece etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Havalimanı planlama metodlarına özellikle son 10 yıldır hızlı şekilde giren simülasyon yazılım ve teknikleri standart operasyon ihtiyaçlarını belirlemekte ve olası darboğazları tespit etmekte son derece faydalı olduğunu sayısız projelerle kanıtlamıştır. Fakat çok az sayıda çalışma olağandışı operasyon yöntemlerini simüle etmektedir ve çok çok daha az miktardaki projede bu çalışmalar krizle karşılaşmadan tasarım aşamasından gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle stratejik havalimanı planlamasında yapılan araştırmalar sonucu oluşturulan senaryolar tasarım aşamasında simüle edilme şansı olur ise olası çözüm yöntemleri krizle karşılaşmadan önce oluşturulacağından çözümleri hayata geçirilmesi çok kısa sürede olacaktır. İstanbul havalimanında Covid sürecinde değişen operasyonel performanslar ve süreçler hızlıca operasyonel hale gelmiştir. Güvenlik ve sağlık protokolleri daha önceki simülasyon senaryolarının çıktıları ile dizayn edilmiş ve hayata geçirilmiştir.

İkinci teknolojik alan ise operasyona destek teknolojileri olarak konumlandırılmaktadır. Bu alanda kuyruk ve yoğunluk ölçümü ve yoğunluk haritaları son derece önem teşkil etmektedir. Bu teknolojiler sayesinde terminal içinde gereksiz yoğunluklar önlenilmekte ve gözlem için kullanılan terminal operasyon personelleri minimum risk ile operasyonlarını gerçekleştirebilmektedir. Yolcu profil oluşturma ve terminal kamera teknolojileri ile olası risk durumları hızla tespit edilebilmektedir. CDM (Collaborative Decision Making) gibi teknolojik altyapılarla değişen operasyon durumlarına hızlı adapte olması sağlanmaktadır. BIM (Building Information Modeling) gibi teknolojik platformlarla ise bakım personelleri ihtiyaçlarını minimum personel ile verimli bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Online Eğitim ve toplantı platformları ve VR, Sanal kule gibi uzak platformlarla personellerin fizik ortamda çalışma zorunlulukları kaldırılarak evlerinden bile aktif operasyon yapma opsiyonları oluşturulmuştur.

Üçüncü bir teknolojik atılım ise insan gücü ihtiyacını azaltıcı sistemler üzerine planlanmıştır. Havalimanlarında kullanılan e-gate (biyometrik geçiş sistemi) teknolojileri ile ihtiyaç duyulan pasaport ve evrak kontrol işlemleri otomatikleştirilmiştir. Ayrıca insansız temizlik cihazları ile yolcular ile personellerin etkileşimi azaltılmıştır. Ayrıca ASMGCS-L4 uçaklara otomatik yönlendirme sayesinde hem ATC (Air Traffic Control) çalışan kontrolör sayısında azalma sağlanabilirken hem de follow-me (takip) hizmeti veren personellerinde gereksinimi ortadan kalkmıştır.

Genel olarak Covid 19 pandemisine yönelik İstanbul Havalimanı'nın düzenlediği ve uyarladığı stratejik planlar bu başlık altında incelenmiştir. Stratejik planlama dışında İstanbul Havalimanı'nın Covid 19 pandemisinin yıkıcı etkilerine yönelik en az zararlı bu durumu atlatması için sahip olduğu özelliklere değinmek gerekmektedir. Bunlar;

1. Türk Hava Yolları gibi güçlü bir havayolu firmasının ana taşıyıcısı olması

Bayrak taşıyıcı olan THY'nin uçuş ağının geniş olması (hastalık riskinin az olduğu bölgelerde de pazar payının bulunması), başta park yeri kapasitesi olmak üzere kaynağın ihtiyacın üzerinde olması

2. İstanbul Havalimanı'nın avantajlı konuma sahip olması

Bulunduğu konum açısından dış hat uçuşların başlaması ile birlikte en çok ve ilk tercih edilen nokta olma potansiyelinin bulunması. Alanın büyük olması nedeniyle sosyal mesafe konusunda hassasiyet gösteren yolcuların geniş bir alana sahip olabilecek olması, bu anlamda m²'ye düşecek yolcu sayısı rakip havalimanlarına göre çok daha az olması

3. İstanbul Havalimanı'nın Covid 19'a yönelik aldığı tedbirler

Büyük bir alana sahip olması ve bu sayede sosyal mesafenin sağlanması açısından avantajı; havalimanının yeni inşa edilmiş olması ile ilave düzenlemelerin daha kolaylıkla yapılabilmesi; hijyen önlemleri sonucu uçaklarda dönüş sürelerinin uzaması halinde park yeri sorununun yaşanmayacak olması; yolcuların apronda otobüslerle taşınması sırasında sosyal mesafenin korunması oldukça zor olacağından, köprüye parklandırma tercih edilmesi durumunda yeterli kaynağa sahip olması; personelin alınacak tedbirler konusunda önceden eğitilmiş olması.

SONUÇ

İstanbul Havalimanı için Covid-19 Pandemisi sürecinde stratejik planlamanın yeri ve öneminin incelendiği bu çalışmada, öncelikle stratejik planlama kavramı üzerinde durulmuştur. Sonrası havaalanları için stratejik planlama kavramı irdelenerek "Master Plan" açıklanmıştır. İstanbul Havalimanı için stratejik planın öneminden bahsedilerek Covid-19 salgınının global etkisine odaklanılmıştır. Bu bağlamda Covid-19 salgınının global ve Türkiye'deki etkileri incelendikten sonra, İstanbul Havalimanının stratejik havalimanı planlaması ve pandemi sürecinde İstanbul Havalimanı stratejik planlaması başlığı organizasyonel tasarımsal ve teknolojik alt başlıkları dahilinde irdelenmiş olup Covid-19 pandemisine yönelik İstanbul Havalimanının avantajlı olduğu durumlara odaklanılmıştır.

Stratejik planlama, klasik uzun vadeli planlamadan farklıdır. Uzun vadeli planlamada, genellikle kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın zaman içinde değişmeden kalacağı veya geçmişten gelen eğilimlerin ve kalıpların gelecekte de devam edeceği varsayılmaktadır. Uzun vadeli planlama sürecinin bir parçası olarak tanımlanan amaç ve hedefler, mevcut iş trendlerinin bir tahminine dayanmaktadır. Öte yandan stratejik planlama, bir organizasyonun dinamik ve sürekli değişen bir ortama tepki vermesini sağlar. Stratejik planlama, geleceği proaktif olarak düşünmek ve haritalamak ve kuruluşun statik olmayan bir ortamda hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yaratıcı bir plan geliştirmektir. Ortaya çıkan sorunların kuruluş için tehdit veya fırsat yaratıp yaratmayacağını belirlemek için dış çevrenin gözden geçirilmesi, stratejik planlamanın önemli bir bileşen olduğu öne çıkmaktadır.

Havaalanı stratejik planı diğer tüm havaalanı planlama analizlerine rehberlik etmelidir. Havaalanı stratejik planı, planlama girişimlerinin temelini oluşturur ve kuruluşun misyon ve vizyonuna ulaşmak için takip etmesi gereken yol haritasını tanımlar. Diğer tüm planlama analizleri stratejik planla uyumlu olmalı ve desteklenmelidir.

Çoğu zaman, diğer birçok havaalanı planlama analizi, stratejik bir planın geliştirilmesinden önce geliştirilir ve havaalanı stratejik planlama sürecine kritik girdiler sağlamaktadır. Bununla birlikte, bir havaalanı stratejik planı geliştirildikten sonra, bu planlama analizleri stratejik plan hedeflerine uyacak şekilde ayarlanmalıdır. Havaalanı iş planı ve stratejik plan aynı anda hazırlanması gereken ve tümüyle birbirine paralel olacak bir yapıya sahip olmalıdırlar.

Havaalanı pazarlama planları, stratejik planlama sürecinde belirlenen hedefleri de yansıtmalıdır. Örneğin, merkezi bir havaalanı için stratejik planın amacı 2040 yılına kadar toplam 100.000.000 yolcu çekmek ise, pazarlama planı bu hedefe ulaşılmasına yol açacak hava hizmeti geliştirme stratejilerini detaylandırmalıdır.

Havalimanı Stratejik planlama çalışmalarında pazar ve durum analiz çalışmaları tüm planlama çalışmalarına yön verecek temel bir unsur niteliğindedir. Bu nedenle bu evrede yapılacak olan titiz çalışma havalimanının ileriki 25 senelik bölümünde çok değişkenli havacılık sektöründen gelecek farklı koşul ve taleplere ne denli hazır ve kullanışlı olduğunu göstermektedir. Sadece tahmin çalışmaları stratejik planlamada temel oluşturmaya yeterli nitelikte olması mümkün değildir.

Buna göre yapılan incelemeye yönelik sonuca baktığımızda, havalimanı stratejik olarak planlanmasındaki en önemli adımlar market analizi, performans kriterleri ve operasyonel konsept geliştirilmesi olduğu görülmüştür. Birçok klasik havalimanı planlamasındaki yol haritası sadece ticari bir market analiz ve talep tahmini düzeyinden kalırken stratejik olarak planlama çalışmaları ele alındığında çok daha geniş bir açıdan konunun incelenmesi söz konusu olabilmektedir. Havalimanlarında genellikle kriz senaryoları tasarım aşaması sonlanıp ORAT (Operational Readiness and Airport Transfer) süreci hayata geçildiğinde ORAT ekiplerince gerçekleştirilmektedir. Çok az kriz senaryosu planlama ve tasarım aşamasında göz önüne alınmaktadır. Bu senaryolar genellikle yangın ve genel tahliye kriz senaryoları olarak özetlenebilmektedir. Fakat kısa döneme yayılmayan ve Covid-19 sürecinde olduğu gibi havalimanlarının karşılaştığı uzun süreli krizlere adapte olunabilmesi ve gerekli önlemlerin daha önceden belli senaryolarla canlandırılabilmesi birçok havalimanı tasarım, planlama dönemlerinde gerçekleşmediği ve bu açığın olası yeni düzensiz operasyonlarda havalimanlarının tepki vermesinin zorlandığı fark edilmiştir. Bu stratejik planlar hazırlanırken karşılaşılan en büyük eksiklerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Tam da bu nedenle havalimanları planlama aşamasının başında klasik bir talep tahmini, performans kriterleri belirlenmesi ve operasyonel konseptlerin belirlendiği evrelerde detaylı planlama çalışmalarıyla tasarıma gerekli esnekliği katabilmeleri ve organizasyonel gelişimde operasyonel olası ihtiyaçlara göre titizlikle irdelenmesi farkındalığına varabileceklerdir. Böylece havalimanı açılışından yaklaşık 1 sene önce başlayan ORAT sürecinde sadece kısa süreli kriz senaryolarını değil uzun süreli krizlerle de başa çıkma yöntemlerinde organizasyon kültürüne eklemiş olacaktır. Ayrıca bu çalışmaların bir farklı açısında ise kurumların kriz senaryolarıyla finansal olarak daha sağlıklı bir yapıda kriz durumlarıyla başa çıkabileceği öngörülmektedir. Yapılacak tasarruflar ve önlemler belli bir süreç ve analiz dahilinde geliştirildiğinden son dakika kriz yönetimi ile yapılacak aksiyonlardan çok daha sağlıklı ve derin bir temele dayanabilecektir. İstanbul havalimanı uçuş yoğunluğunda kriz döneminde dahi dünyada ikinci Avrupa'da birinci sırada yer almaktadır. İstanbul havalimanı örneğinden de anlaşılabilirdiği gibi kriz öncesi alınan belli önlemler ve bu önlemler için yapılan planlama ve tasarım çalışmalarıyla kriz dönemlerinde havalimanlarının minimum risk ve maksimum operasyon seviyesiyle atlatılabileceği gözlemlenmiştir.

Kaynakça

- Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/en/economy/istanbul-airport-wins-europes-best-airport-award/2404473> [Erişim tarihi: 12.03.2021].
- Airport Cooperative Research Program (ACRP),2015; <https://www.faa.gov/airports/acrp/>
- Beyazlı, D. vd. (2014). Stratejik Planlama Yaklaşımı ile Trabzon Havalimanı Revizyon Master Planlaması, **Planlama**, 24(2): 85-94.
- Bryson, J.M. (1995). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. (Revised Edition)**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Burghouwt, G., & Huys, M. (2003). Deregulation and the consequences for airport planning in Europe, **disP-The Planning Review**, 39(154): 37-45.
- Butgel Tunalı, S., Gözü, Ö. ve Özen, G. (2021). Reklama Yönelik Şüpheciliğin Bireylerin İletişim Sektörü Deneyimlerine Göre İncelenmesi, **İletişim Çalışmaları Dergisi**, 7(3): 523-536.
- Carton, R.T., Cenesizoglu, T. & Parker, R. (2011). Forecasting (Aggregate) Demand for US Commercial Air Travel, **International Journal of Forecasting**, (27): 923-941.
- Caves, R., & Gosling, G. (1997). **United States Experience in Strategic Airport Planning**, Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Dempsey, P. S., Goetz, A. R., & Szyliowicz, J. S. (1997). **Lesson Learned: Denver International Airport**, New York : McGraw-Hill
- Efendigil, T. & Eminler, Ö. E. (2017). Havacılık Sektöründe Talep Tahminin Önemi: Yolcu talebi Üzerine Bir Tahmin Modeli. **Journal of Yaşar University**, (12): 14-30.
- Eurocontrol: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2021-07/eurocontrol-brief-on-covid19-impact-istanbul-20210719.pdf> [Erişim tarihi 07.03.2022].
- Horonjeff, R. et al. (1962). **Planning and Design of Airports (Vol. 3)**, New York: McGraw-Hill.
- de Neufville, R. & Odoni, A. (2003). **Ground Access and Distribution**, London: McGraw-Hill Professional.
- Jimenez, E., Claro, J. & de Sousa, J. P. (2013). The Airport Business in A Competitive Environment, **European Journal of Transport and Infrastructure Research**, 13(4): 315-335.
- Kwakkel, J. H., Walker, W. E., & Marchau, V. A. W. J. (2010). Adaptive Airport Strategic Planning, **European Journal of Transport and Infrastructure Research**, 10(3): 249-273
- Rankin, W. (2008). Waco Regional Airport: A Case Study for Strategic Airport Business Planning, **Journal of Airport Management**, 2(4): 345-354.
- Rodriguez, Y., Pineda, W., & Olariaga, O. D. (2020). Air Traffic Forecast in Post-Liberalization Context: A Dynamic Linear Models Approach, **Aviation**, 24(1): 10-19.
- Serrano, F. & Kazda, A. (2020). The Future of Airports Post COVID-19, **Journal of Air Transport Management**, 89: 1-10.
- Tiwari, A. et al. (2021). Pandemic Risk of COVID-19 Outbreak in the United States: Ananalysis of Network Connectedness with Air Travel Data, **International Journal of Infectious Diseases**, 103: 97-101.

Tunalı, S. B. (2017). **Havaalanı Pazarlama İstanbul Yeni Havalimanı (IGA) Marka Kimliği Üzerine Bir Havaalanı Pazarlama Analizi**, 1. Uluslararası İletişimde Yeni Yönelimler Konferansı, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 4-5 Mayıs 2017: 194-205.

Yiyit, T. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 12(24): 171-204.