



T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE DEREGÜLASYON SÜREÇLERİNDEN
HAREKETLE İKTİSADİ ÖNGÖRÜLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mutlu Can SOYDAN

Niğde
Kasım, 2021

T.C.
NIĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE DEREGÜLASYON SÜREÇLERİNDEN
HAREKETLE İKTİSADİ ÖNGÖRÜLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mutlu Can SOYDAN

Danışman
Doç. Dr. Kerem GÖKTEN

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Havayolu Sektöründe Deregülasyon Süreçlerinden Hareketle İktisadi Öngörüler” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 01 / 11 / 2021

Mutlu Can SOYDAN

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın tasavvur edilmesinde, araştırılmasında, yürütülmesinde ve nihayete ermesinde alaka ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım; vizyonu, bakış açılarıyla, teşvikleriyle ve yönlendirmeleriyle çalışmama bilimsel temeller ışığında çok kıymetli katkılar sağlayan danışmanım, saygıdeğer hocam Doç. Dr. Sayın Kerem GÖKTEN 'e sonsuz teşekkür ederim.

Evladı olmaktan her daim kıvanç duyduğum kıymetli annem başta olmak üzere, tüm süreç boyunca bana güç veren sevgili aileme de candan teşekkürlerimi sunarım, minnettarım.

Mutlu Can SOYDAN

Kasım, 2021

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE DEREGÜLASYON SÜREÇLERİNDEN HAREKETLE
İKTİSADİ ÖNGÖRÜLER

SOYDAN, Mutlu Can

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Kerem GÖKTEN

Kasım 2021, 78 Sayfa

Günümüzde havayolu işletmelerinin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin çıktıları, ülkelerin ekonomilerini hatta uluslararası ticari ilişkilerini yansıtır hale gelmiştir. Faaliyetlerini devamlı olarak sürdürme çabasında olan havayolu işletmeleri ciddi bir havayolu pazar rekabeti içerisine girmişlerdir. Yoğun rekabetin görüldüğü havayolu pazarlarında öne çıkan etkiler regülasyon ve deregülasyon etkileridir. Deregülasyon süreci, doğal olarak havayolu pazarlarını tekelleşmelerden sıyrılmıştır. Böylelikle bu süreç sektörde yeni aktörler doğurmuştur. Ortaya çıkan bu aktörler yalnız havayolu işletmelerinin rekabetine değil, gelişmiş ekonomilerin de rekabetine işaret etmektedir. Bu rekabetten hareketle havayolu işletmelerinin geleceğine dair bir araştırma, gelişmiş ülkelerin ekonomik gelişmelerinin yakından incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın çerçevesini oluşturan gelişmiş ekonomilerin hangilerinin olduğu, nasıl seçildiği ve nasıl inceleneceği konusu önem taşımaktadır. Bu ekonomiler çerçevesinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin geleceklerine dair öngörüler araştırmanın özünü oluşturmuştur.

Çalışma, kendi içerisinde kronolojik bir sırayla ve birbirini destekler biçimde sürmektedir. Sivil havacılık sektörünün gelişimi boyunca öne çıkan reformlar doğal olarak yeni rekabetleri, stratejileri ve iş modellerini doğurmuştur. Neticede bu dinamikler havayolu işletmelerine yeni belirleyicilerin varlığını işaret etmiştir. Çalışmada, bu belirleyicilerin önce iktisadi literatürde karşılığı aranmıştır. Söz konusu belirleyiciler son bölümde ortaya koyulan; gelişmiş ülke ekonomilerine ait havayolu işletmeleri çerçevesindeki öngörülere zemin hazırlamıştır. Bu çalışmanın temel amacı, dünyanın en gelişmiş ekonomilerinin ve havayolu işletmelerinin güncel olarak dünya ticaretinde buldukları konumun ve geleceklerinin

irdelenmesidir. Bu amaçlar doğrultusunda elde edilmiş derinlemesine veriler, araştırma içerisinde yorumlanmıştır. Çalışmanın evrenini gelişmiş ve büyük ekonomilerin havayolu işletmeleri oluşturmaktadır. Bu alışma havayolu sektörünün geleceğinin, bu ekonomik belirleyicilerle, ülkemizde yüksek lisans düzeyinde ilk kez incelenmesi bakımından bilimsel literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Deregülasyon, Gelişmiş Ekonomiler, Havayolları, Havayolu İşletmelerinin Geleceği, Kriz Yönetimi



ABSTRACT
MASTER'S THESIS
ECONOMIC PREDICTIONS FROM THE DEREGULATION PROCESSES IN THE
AIRLINE SECTOR

SOYDAN, Mutlu Can
Department of International Trade and Logistics Management
Supervisor: Assoc. Prof. Kerem GOKTEN
November 2021, 78 Pages

Today, the activities of airline companies and the outputs of these activities become reflective for the economies of the countries and even their international commercial relations. Therefore, airline companies, which are striving to maintain their activities constantly, have also entered a serious airline market competition. In airline markets where there is intense competition, the most prominent effects frequently seen are the effects of regulation and deregulation. The deregulation process naturally detaches the monopolization of the airline markets. Thus, it creates new actors in the sector. These emerging indicate not only to the competition of airline companies, but also to the competition of developed economies. These emerging actors indicate not only to the competition of airline companies but also the competition of developed economies. The study about the future of airline companies considering this competition requires a close examination for the economic developments of developed countries. In this context, the questions that constitute the framework of this study such as which are developed economies, how they are selected and how they will be examined are important. The foresights concerning the future of airline companies operating within these economies makes up the essence of the research.

The study continues in chronological order and supports each other. Reforms that emerged in the development process of the civil aviation sector have naturally led to new competitions, strategies and business models. As a result, these dynamics pointed to the existence of new economic indicators for airline companies. In the study, the equivalents of these indicators were first reviewed in the economics literature. These indicators establish a ground for the predictions of developed country economies within the frame of airline companies in the last chapter. The main purpose of this study is to examine the current state and future projection of the world's most developed economies and their airline companies in

world trade. In-depth data interpreted within the research got for these purposes. The airline companies of developed and big economies make up the universe of the study. This study aims to contribute to the literature in terms of examining the future of the airline industry with these economic indicators for the first time in Turkey at the graduate level.

Keywords: Deregulation, Developed Economies, Airlines, The Future of Airline Businesses, Crisis Management



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	14

BÖLÜM 1

SİVİL HAVACILIĞIN GELİŞİM SÜRECİNDE ÖNE ÇIKAN REFORMLAR

1.1. Dünya’da Sivil Havacılığın İlk Adımları.....	16
1.2. Regülasyon Süreci.....	18
1.3. Deregülasyon Süreci.....	22
1.4. Süreçlerden Hareketle Ortaya Çıkan Rekabet, İş Modelleri ve Stratejiler.....	24

BÖLÜM 2

HAVAYOLU SEKTÖRÜNÜN TEMEL BELİRLEYİCİLERİ

2.1. Hizmetler Ticareti ve Ekonomik Büyüme.....	26
2.2. Operasyonel Faaliyetler.....	30
2.3. Finansal Performans.....	31

BÖLÜM 3

GELİŞMİŞ EKONOMİLERİN HAVAYOLU FAALİYETLERİNE İLİŞKİN ÖNGÖRÜLER

3.1. Problem	36
3.2. Amaç	37
3.3. Önem	38
3.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	38
3.5. İlgili Alan Yazın.....	39
3.6. Yöntem.....	42
3.7. Evren ve Örneklem.....	44
3.8. Bulgular ve Yorum.....	45
3.8.1. Ekonomik Öngörüler: Büyük Ekonomiler ve Büyüme.....	45
3.8.2. Operasyonel Öngörüler: Havayolu İşletmelerinin Geleceği	49
3.8.3. Finansal Öngörüler: Doğrudan Yatırım ve Finansman	59
3.8.4. Risk Öngörülleri: Global Krizlerden Geleceğe	62
SONUÇ.....	67
KAYNAKÇA	72
ÖZGEÇMİŞ.....	78

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Havayolu İşletmelerinin Finansal Performans Belirleyicileri	33
Tablo 3.1. ABD, Çin ve Almanya Ekonomileri için Büyüme Tahminleri	47
Tablo 3.2. ABD Ekonomisinde Havayolu Tahmin Senaryoları	51
Tablo 3.3. Çin Ekonomisinde Havayolu Tahmin Senaryoları.....	52
Tablo 3.4. Alman Ekonomisinde Havayolu Tahmin Senaryoları.....	53
Tablo 3.5. Gelecekte Bölgeler Arası Uçuşlar	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Dünyada Havacılık Sektörünün İstihdam ve GSYİH'ye Etkisi.....	29
Şekil 2.2. RPK Değerinin Hesaplanması	32
Şekil 3.1. Dokümanların Toplanması ve Analizi Süreci.....	43
Şekil 3.2. Dünyada En Yüksek RPK Değerleri.....	50
Şekil 3.3. Havayolu Yolcu Talebi Tahmini	55
Şekil 3.4. Gelecekteki Yatırımlar, Teşvikler ve Yatırımlarda Kolaylaştırma.....	61
Şekil 3.5. ALRC Modeli	65

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1. Havayolu Taşımacılığında Serbestinin Arz ve Talep Üzerindeki Etkisi	19
Grafik 3.1. Gelişmiş ve Büyük Ekonomiler	46
Grafik 3.2. Devletlerin Ekonomik Paketlerinden ve Sermaye Piyasalarından Faydalanma ...	60
Grafik 3.3. Dünyada COVID-19 Krizi.....	64

KISALTMALAR LİSTESİ

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ALRC : Havayolunun Krizden Kurtulması Anlamındaki Yabancı Kökenli Akronim

APU : Harici Güç Ünitesi

ATAG : Hava Taşımacılığı Eylem Grubu

BA : Federal Çalışma Ajansı

COMAC : Çin Ticari Uçak İşletmesi

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

EUROCONTROL : Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü

FIDS : Uçuş Bilgi Gösterge Sistemi

FTK : Yük Ton Kilometre

GATS : Hizmet Ticareti Genel Anlaşması

GSYİH : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

IATA : Uluslararası Havayolu Taşımacılığı Birliği

ICAO : Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

IMF : Uluslararası Para Fonu

KLM : Kraliyet Havacılık Şirketi

OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

OPEC : Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü

RPK : Ücretli Yolcu Kilometresi

SARS / COVID : Şiddetli AKUT Solunum Sendromu Hastalıkları

UK : Birleşik Krallık

UNCTAD : Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı

GİRİŞ

Çoğu zaman piyasa başarısızlıklarının temel gerekçe olarak öne sürüldüğü iktisadi hayata yönelik devlet düzenlemelerine ihtiyaç duyulduğu, bu ihtiyaca yönelik birçok ülkede düzenleyici-denetleyici kuruluşlar kurulduğu bilinmektedir. Bu düzenlemelere olan yaklaşımlar da çeşitli fikirleri beraberinde getirmektedir.

Kapsamlı regülasyonların görüldüğü çoğu alanda kimi kazanımlar olsa dahi, genelde üretim maliyetleri ve fiyatlarda bir artış, hizmet kalitesinde bir düşüş görülebilmektedir. Bu da deregülasyon çağrılarının artması ve hükümetlerin bununla ilgili düzenlemeler yapma, kurumlar oluşturma yoluna gitmesi anlamına gelmektedir.

İktisatçılar, ekonomik hayatın çerçevesini belirleyen hükümet regülasyonlarına ihtiyaç olduğu konusunu dile getirirken bir dizi faktörü gerekçe olarak ortaya koyarlar. Hem rekabetçi hem de sürdürülebilir büyümeye dayalı bir ekonomik yapıyı sağlayabilmek amacıyla bazı hükümet düzenlemelerine ihtiyaç duyulduğu açıktır; fakat asıl problem tüketeni, üreteni veya kimi işkolunu koruma altına alma kisvesi altında getirilen birtakım reformlardır. Regülasyonların kuramsal çerçevesi sıklıkla kamu yararı yaklaşımıyla bağdaştırılmaktadır. Tekel ve dışallıktan kaynaklanan sorunlar nedeniyle engellenmemiş piyasaların çoğunlukla başarısız olduğu öne sürülmektedir. Bu noktada hükümetlerin, söz konusu regülasyonlar yoluyla bu sorunların üstesinden gelmesi gerektiği öne çıkarılmaktadır (Semanticscholar, 2021).

Taşımacılık sektörüne gelindiğinde ise hükümetler özel sektör inisiyatifiyle ulaşım altyapısını geliştirmek yönünde teşvik edilmiş gözükmektedir. Yani genel bir tespit olarak; küresel anlamda havayolu sektörünün bu gibi gerekçeler temelinde regülasyonlara maruz kaldığı ileri sürülebilir. Regülasyonlar sürecinin sonunda işletmeler, yoğun bir rekabet ortamıyla karşılaşmaktadır.

Deregülasyon sürecinin sonunda ise artık yalnız havayolu işletmeleri arasındaki rekabet değil, gelişmiş ekonomilerin arasındaki rekabet de tırmanmaktadır. Tersten düşünüldüğünde bu rekabetten hareketle havayolu işletmelerinin geleceğine dair bir fikir sahibi olunması düşüncesi,

gelişmiş ülkelerin ekonomik gelişmelerinin izlenmesiyle mümkün olmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde sektörün gelişim sürecinde öne çıkan reformlar kronolojik olarak incelenmiştir. Çalışma havayolu işletmelerinin öngörülerine doğru yol alırken söz konusu reformlardan süregelen rekabet, strateji ve iş modelleri yine ilk bölümde irdelenmiştir. Bu noktada ortaya çıkan yeni belirleyicilerin iktisadi literatürde karşılığı da ikinci bölümde aranmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise gelişmiş ve büyük ekonomilerin dünya ticaretinde buldukları ve gelecekte bulunacakları konum irdelenmiş, seçili gelişmiş ekonomilerin yine seçili havayolu işletmelerine ait öngörüler yorumlanmıştır.

Önceki çalışmalar çerçevesinde havayolu işletmelerinin reform sürecinin ve bu sürecin iktisadi karşılığının böylesine derin bir biçimde ele alınması, çalışmanın önemli artılarından birisidir. Keza gerçekleştirilen literatür taramasından hareketle, daha önce yapılan çalışmalarda sıklıkla kar-zarar ve hisse fiyatları gibi verilerin tartışıldığı tespit edilmiştir. Ancak bu tipteki veriler, bir süreçten çok neticeyi ifade etmektedir. Çalışma süreç doğrultusunda bir incelemeyi konu edinmesi itibariyle bu yönüyle diğerlerinden öne çıkmaktadır. Literatürde yaygın şekilde karşılaşılan tek ya da iki taraflı incelemelere karşılık, havayolu işletmelerinin geleceğinin dört farklı öngörü ayrımıyla değerlendirilmesi de çalışmanın özgün taraflarındandır.

Çalışma boyunca gerçekleştirilen literatür taraması, tartışmalar, öngörüler, bulgular ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışmanın son bölümünde araştırmacılara fayda sağlamak ve yol göstermek maksadıyla birtakım araştırma önerileri sunulacaktır. Bu araştırma önerileri gelecek çalışmalara ışık tutacaktır.

BÖLÜM 1

SİVİL HAVACILIĞIN GELİŞİM SÜRECİNDE ÖNE ÇIKAN REFORMLAR

Çalışmanın ilk bölümünde sivil havacılık endüstrisinin ilk adımlarından başlanarak regülasyon ve deregülasyon süreçleri açıklanmıştır. Ardından sivil havacılık sektörünün gelişimi boyunca öne çıkan reformlar ve ortaya çıkan yeni rekabetler, stratejiler ve iş modelleri bu bölümün sonunda detaylandırılmıştır. Bölümün amacı, çalışmanın ilk üç amaç sorusuna cevap bulmak ve çalışmanın genel çerçevesine zemin hazırlamaktır.

1.1. Dünya’da Sivil Havacılığın İlk Adımları

İnsanoğlu, arkeolojik kalıntılarda rastlandığı üzere uçma fikrine ve uçan cisimlere her daim ilgi duymuş, 13. yüzyılın başından bu yana özellikle Avrupa topraklarında uçma fikriyle ilgili araştırma ve girişimler olmuştur. Bu çalışmalarla ilgili kesin bilgilere, o dönem için düzenli bilimsel dokümantasyon tutulmadığından ve bu araştırmaların açıkça yapılamamasından ötürü ulaşılamamıştır (Dale, 1992: 7; akt. Erdoğan, 2014: 5). Esasında uçma ile alakalı ilk ciddi bilimsel çalışmalara, 15. Yüzyılda Leonardo Da Vinci’de rastlanmaktadır. Çalışmalarından geriye, kuşların uçabilme mekaniğini matematiksel anlayışla açıklayabilmesi ve bugünkü hafif hava araçlarına benzeyen çizimleri kalmıştı. 1799’da Sir George Cayley’in tasarladığı planör sergilenmiş, onun geliştirdiği kavramlar havacılıkta aerodinamiğin temellerini oluşturmuştur. Ardından o dönemlerde tasarladığı modelleri de uçurmuştur (Gerede, 2015: 100).

1783 yılına gelindiğinde Fransa’nın güneyinde Montgolfier kardeşler, bir sıcak hava balonu ile ilk uçuşlarını gerçekleştirmiş; bu uçuş yine Avrupa’da büyük yankı uyandırmıştır. Ancak sıcak hava balonunun kontrol edilebilir olmaması, mekanik bir gücün varlığını gerektirmiştir. Bu mekanik güç, Fransız Hanri Giffard tarafından 1852’de

tarafından sağlanmıştır. Giffard havada gerçekleştirdiği dönüşlerle tüm dünyaya hava araçlarının kontrolünün mümkün olabileceğini, hidrojen dolu balonun altına bir buhar makinesi ve balonun içine de bir dümen ilave ederek kanıtlamıştır. Onun tarafından uçurulan ilk zeplin, 1800'lerin sonuna kadar itmeli balon olarak adlandırılmıştır ve bu tarihten sonra da araç Alman Kontu Ferdinand von Zeppelin'in adıyla gökyüzünde yer alacaktır (World Digital Library, 2013).

1874'te Felix Du Temple'in tek kanat (monoplane) olarak tasarladığı icadıyla ilk kendinden güçlenen uçak gökyüzünde süzülmüştür. 1896'da tasarladığı hava aracının kanatlarının şiddetli rüzgarla kırılmasıyla ölen Lilienthal'ın tasarımlarını (bugünkü yelkenkanatlar), Chanute, Ader, Maxim, Langley ve Pilcher izlemiştir. Lilienthal ve Chanute'dan sonraki uçuş denemelerinin tamamı buhar motoruyla güçlendirilmiş hava aracı prototipleriyle gerçekleşmiştir (World Digital Library, 2013).

Ardından 1903 yılında Orville Wright kumandasındaki ilk uçağın havalanmasının ve 12 saniye havada kalmasının ardından havacılık sektörü ekonomik, sosyal, askeri, teknolojik ve hatta dolaylı olarak politik açılardan insanoğlunun yaşamını günümüze kadar etkilemeye başlayacaktır.

1919'da ilk tarifeli sefer, "Londra Hounslow Havalimanı" ve "Paris Le Bourget Havalimanı" arasında başlayacak, hatta bu uçuşta ilk kez bir tarifeli kargo da taşınacaktır. Bu gelişme artık, hem uçakların hem de yolcuların ölümlere ve yaralanmalara karşı sigortalanacağı anlamına gelecektir (Pritchard, 1926: 134; akt. Erdoğan, 2014: 9). Bu dönemde herhangi bir meteorolojik bilgi var olmadığından; pilotlar deneyimlerine güvenerek uçuş kararı almaktadır (Hughes, 1946: 32; akt. Erdoğan, 2014: 10).

Sivil havacılığa dair girişimler, yetersiz sermaye ve hava araçlarının askeri amaçlı kullanılması sebepleriyle 1920'lerin başına kadar sonuçsuz kalmış, nihayet Avrupalı devletler sivil havacılık girişimlerinin bir devlet desteğine ve korumasına ihtiyaç olduğunu duyurmuşlardır. Özellikle bu yıllarda KLM Havayolları (Hollanda Kraliyet Havayolları), seferlerini artırmış, hatta Hollanda kendi uçaklarını üretir hale gelmiştir (Rusman, 1935: 27; akt. Erdoğan, 2014: 11). İngiltere de bu gelişmeden hareketle, kendi havayollarına ilerleyen dönemlerde çok tartışma konusu olacak olan devlet yardımını, ilk kez resmi olarak yapacaktır. 1922 yılında İngiliz havayolu şirketleri aralarında anlaşmış ve hatları paylaşmışlardır, bundan kısa bir süre sonra birleşerek tek bir ulusal havayolu oluşturmuşlardır. Bu gelişme havayolları arasında ilk iş birlikleri ve ilk şirket birleşmeleri anlamına gelmekteydi (Erdoğan, 2014: 12).

Sivil havacılık sektörü 1924 yılında İngiliz Handley Page işletmesine ait Prenses Marry ve Prens Herry adlı uçaklarla, hiç uçağa binmemiş kişileri uçakla seyahat ettirmek amacıyla güderek ilk promosyon ve reklam kampanyalarıyla tanışmıştır. Bu yıllarda uçak yolculuğu deneyimini daha iyi anlatmak için uçuşlardaki hikayeler gazetelere yansımış, ünlü kişiler uçaklarda sıkça uçmaya başlamıştır. 1930 yılına gelindiğinde ise Imperial Havayolları, iki farklı sınıfa farklı seferler düzenlemeye başlamıştır. Yine aynı yıl, Alman Lufthansa Havayolları uçaklarının içine geriye doğru hareket edebilen koltukları ve uçak içi mutfakları koymuş, ilk erkek kabin memurunu (steward) yolcularına hizmet verebilmesi için görevlendirmiştir. Ardından bu dönem Amerikan United Havayolları da sekiz deneyimli hemşireyi kabin memuru olarak işe almaktadır. İçlerinden ilk işe alınan kabin memuru olan "Ellen Church" dünyanın ilk kabin memuru olarak literatürde yer bulmuştur (UK Civil Aviation Authority, 2013).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD), sivil havacılık sektöründeki büyük adımlarını Avrupa'dan daha geç, 1926 yılında ilk yolcu taşımacılığını yaparak atmıştır. Elbette ABD'nin özellikle yük taşımacılığı tecrübesi sayesinde, ilk sıçramaları Avrupalılardan çok daha hızlı olmuştur. İkinci Dünya Savaşı öncesi ve sırasında ise başlattıkları havalimanı projeleri tamamlanmış, savaş bittiğinde de dünyanın en büyük uçak ve uçak motoru üreticisi haline gelmişlerdir (Ben-Yosef, 2005: 67). ABD yine 1958'de ürettiği dünyanın ilk turbofan motorlu jet uçağı olan Boeing 707 ile tüm insanlığa artık dünya üzerinde gidilemez noktanın kalmadığı algısını yaratmıştır.

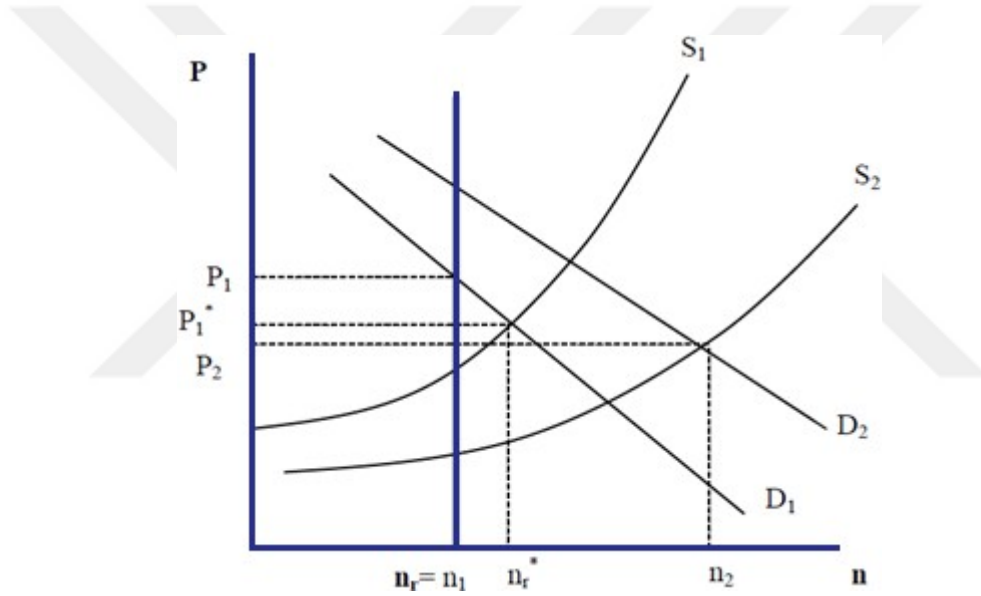
1.2. Regülasyon Süreci

Hava araçlarının artık mesafe tanımaksızın ve engelleri kolayca aşarak uçabilmesi, hükümetlerin dünyadaki uçuşları regüle etmesi anlamına geliyordu. Bu anlamda bazı görüşler devletlerin görevlerinin emniyet ve güvenlikle sınırlı olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak dünyada doğal olarak gerçekleşen liberalizasyon, sektörün giderek hukuksal altyapısını ve dolayısıyla devletlerin aldıkları kararları değiştirebilmektedir. Bu anlamda havacılıkta arz ve taleplerin karşılıklı etkileşimine bağlı olarak serbest piyasa mekanizmasının kendiliğinden işleyeceği açıktır (Grancay, 2010: 73). Bu noktada literatür, devletlerin ekonomiye özgü düzenlemelerini regülasyon kavramıyla ifade etmektedir. Havayolu taşımacılığının deregülasyonu ise özellikle destinasyon ve tarifelerin (sivil havacılık çerçevesinde) çoğunlukla

aşamalı olarak kaldırılmaları anlamına gelmektedir. Bu kavram, aynı zamanda kısıtlayıcı kuralların kaldırılması olarak da ifade edilmektedir (Erdoğan, 2014: 55)

Havayolu taşımacılığında kısıtların kaldırılması konusu, dünyanın serbest ticaret ihtiyacı ile eş değerdir. Alternatifli bir havayolu sektörü, hizmet sektöründe farklılaşma, ekonomik verimlilik artışı, vergi gelirleri, istihdam, turizm ve seyahat sektörlerinde dolaylı gelişimler daha fazla serbestiden doğacak menfaatlere dendir (Button ve Taylor, 2000: 212). Havayolu taşımacılığında serbestleşmenin arz ve talep üzerine etkileri Grafik 1.1.'de açıkça görülmektedir.

Grafik 1.1. Havayolu Taşımacılığında Serbestinin Arz ve Talep Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Grancay, 2010: 75

Grafik üzerinde yatay ekseninde (n) ifadesi kapasite limitini, yani hava trafiğini (yalnızca yolcu sayısı bakımından) ifade etmektedir. Dikeyde de (P) ifadesi fiyatı göstermekte olup örnek iki ülkenin hava taşımacılığı sabit kapasite ve fiyat limitlerine dayalıdır. Kapasite limiti (n_r) ise bir havayolunun piyasada taşıyabileceği (n_r) kadar yolcuyla ifade etmektedir.

Makroekonomik bakış açısından bakıldığında Grafik 1.1.'de, ceteris paribus koşulu ile havayolu taşımacılığında serbestleşmenin; arz ve talep eğrilerini sağ tarafa doğru kaydıracağı görülmektedir (Grancay, 2010: 74-75).

Grafik 1.1.'de iki ülke arasındaki gerçekleşen hava taşımacılığı faaliyetinde, kapasite limitine karşılık uçmak isteyen yolcu sayısı sunulan koltuk sayısını geçmektedir. Bu sebeple uçak bilet fiyatları denge fiyatını (P_1 düzeyini) aşmaktadır. Havayolları elbette yüksek karlar elde ederler, fakat verimlilikleri artmaz, ardından doğal olarak kapasite limitini kaldırmaya çalışan bir serbesti devreye girer. Bu da, uçak bileti fiyatlarını etkileyecek ve gelir-maliyet açığı kapanacaktır. Havayolları da maliyet düşürmeye çalışacaktır. Bu durumda havayolunun bilet fiyatları düşecek (P_1^* düzeyine kadar), bu da yolcu sayısının yükselmesi (n_r düzeyine) anlamına gelecektir. Talep eğrisindeki kaymaya bağlı olarak devreye, stratejik ortaklıklar, bağlantılı uçuşlar, ölçek ve kapsam ekonomilerinin birleşmesi gibi dinamikler girecektir. Başlangıçtaki arz eğrisinde de (S_1 düzeyinden S_2 'ye), talep eğrisinde de (D_1 'den D_2 'ye) bir kayma gerçekleşecektir. Grafik 1.1. aynı zamanda deregülasyon derecesinin; trafik hacmi, fiyat değişimleri ve arz-talep eğrileri arasındaki güçlü ilişkisini de ifade etmektedir.

Grafikte görülen arz-talebe ilişkin kısıtlar devletlerin sürekli olarak karşısına çıkmıştır. 17. yüzyılda ortaya çıkan dünya denizlerinin regülasyonu problemi, Birinci Dünya Savaşı yıllarının eşiğinde sivil havacılık faaliyetleri için de ortaya çıkmıştır. Havacılığa yönelik regülasyonlar, ilk kez 1910 yılında Paris Konferansı'nda görüşülmüştür. On sekiz ülkenin katılım sağladığı konferansta, uzlaşma konuları genel anlamda teknik konulardan ziyade havacılığın politik unsurlarıdır. Özellikle hava araçları bu konferansta alınan kararlar ile ilk kez ülkelere tescillenmiştir.

Birinci Dünya Savaşı, hava araçlarının artık tüm devletler için bir tehdit unsuru olarak görülmesi gerektiğini; dolayısıyla ülkelerin hava sahalarına egemen olmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. 1911'de İtalyanların Osmanlı birliklerinin üzerinde gerçekleştirdiği keşif amaçlı uçuş ve 1916'da Alman hava kuvvetlerinin Londra'yı bombalaması bu gerekliliğin dayanak noktalarıdır. Bu durum, havacılıkta regülasyonların ticaretten ziyade güvenlik endişeleriyle şekillendiğini de ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 2014: 20)

1919'da toplanan devlet adamları Paris Konvansiyonu ile ülkelerin kendine özgü topraklarının bundan böyle aynı zamanda ülkelerin kendi hava sahası olacağını ilan etmişlerdir (Sochor, 1991: 2; akt. Erdoğan, 2014). Bu çok taraflı anlaşma, kabin ekiplerinin yeterlilikleri gibi teknik konularda devletlerin ilk kez uzlaşma sağladığı bir toplantı olarak tarihe geçmiştir.

Bu dönemden sonra bir taraftan akademisyenler hava sahalarının serbestliği hususunda teoriler geliştirirken, öte taraftan hukukçular devletlerin egemenliği konusunu çalışmalarında ele almışlardır. Birinci Dünya Savaşı'ndan hareketle ortaya çıkan bu gelişmeler Avrupa hava

taşımacılığını doğrudan etkilemiş, ancak ABD’de dönemin teknolojisi gereği uçaklarla çok uzun menziller gidilemediğinden (deniz aşırı olmayan), Avrupa ülkelerinin regülasyonları ABD için yalnızca yol gösterici nitelikte olmuştur. Nitekim Paris Konvansiyonu’nda ABD ve Sovyetler Birliği yer almamış, konvansiyon yalnızca Avrupalı devletleri kapsamıştır.

1940’lı yıllara dek Avrupa’daki havayolları, direkt olarak devletler tarafından yönetilmiş, pek çoğu bağlı bulunduğu devletten destek almıştır. Bu durum o dönemde destinasyon ve tarifelerin, havayollarının gerçekleştirdikleri gelir analizlerinin değil devletlerin siyasi ilişkilerinin bir ürünü olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Havayolları özellikle bu dönemde ticari konularda birbirleriyle yakınlaşmış, Uluslararası Hava Trafik Birliği’ni kurmuşlardır (Taneja, 1980: 2; akt. Erdoğan, 2014: 26). Bu birlik, günümüzde faaliyet gösteren Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği’nin temelini oluşturmuştur. Birlik özellikle aldığı kararlar çerçevesinde devletlerden özerk bir yapıya sahiptir. Bu kararlar, hükümetlerin siyasi ve politik yapısına karşı regülasyonların, artık havayolu işletmelerinin himayesinde olduğunu göstermektedir.

Havayolu işletmeleri bundan böyle hükümetlerin ortaya koyduğu hava sahasını millileştirme politikalarını değil, havacılık endüstrisini millileştirme düşüncesini benimsemiştir. İngiliz hükümeti, kendi ekonomik çıkarları çerçevesinde Imperial Airways’i (birleşmelerle 1940’larda bugünkü British Airways olacaktır) kurmuş, havayolu işletmeleri ilk kez bayrak taşıyıcı havayolu kavramıyla tanışmıştır. Avrupa ve Amerika kıtaları arasındaki okyanus üzeri uçuşlarda da artık bir regülasyon yapılması gerekli görülmüş, Pan-American Havayolları için Bermuda hava sahalarını kullanabilmesi gerektiği kararlaştırılmıştır, karşılığında ise Imperial Airways de Amerika’ya sefer düzenleyebilecektir. Bu gelişme sivil havacılıkta serbestliğin, hem hükümetlerde hem de havayolu işletmelerince resmen hayata geçirildiği anlamına gelmektedir. ABD merkezli birçok özel havayolu, 1928’teki Havana Konvansiyonu’nda çok daha ticari avantajlara sahip olmuştur. Aynı yıl, Pan-Am Havayolları Florida-Havana ve Miami-Havana seferleriyle dünyada ilk uluslararası uçuşları başlatmıştır (Weirather, 2007: 28). Pan-American Airways, uluslararası rotalarda hem o dönemin tek figürüdür hem de fiili bir tekel olarak uçmaktadır (Mackenzie, 1991: 273; akt. Erdoğan, 2014: 41).

İkinci Dünya Savaşı biterken ABD, havacılık teknolojisindeki atılımlarına her geçen gün devam etmiştir. Bu atılımların esas amacı ABD'nin İngiltere'nin mutlak gücünü¹ azaltma peşinde olmasıdır. Bu gelişmeler sırasında Bretton Woods konferansı toplanmış; uluslararası ticarete yönelik önemli kararlar alınmış, Uluslararası Para Fonu (IMF)'in kurulması kararlaştırılmış ve uluslararası anlamda finansman regülasyonlarının esasları belirlenmiştir (Erdoğan, 2014: 37).

Bu konferans havacılıkta iki gelişmeyi beraberinde getirecektir. İlki bu konferansın, havacılıktaki esasların yeniden ortaya koyulması amacıyla dünyanın temsilcilerini 1944 yılında Chicago Konferansı'na taşıyacak olmasıdır. Daha geniş anlamdaki ikinci gelişme ise gelecekte havacılıktaki atılımların bundan böyle ekonomik ve politik unsurlardan daha fazla etkileneceğidir.

Chicago Konferansı aynı zamanda korumacı ve liberal anlayışları kapsayan regülasyonlar arasında bir tercih niteliğindedir. ABD tam bir liberal anlayışı, İngiltere önderliğindeki diğer ülkeler ise tam rekabet ortamında ABD'nin olası mutlak egemenliği ve ulusal hava sahası güvenliğindeki kaygıları sebebiyle kısıtlayıcı sistemi savunmuşlardır (Mackenzie, 2010: 28; akt. Erdoğan, 2014: 37). Chicago Konvansiyonu sivil havacılık sektörüne; tarife planlamalarından ekiplerin lisanslandırılmasına, havalimanındaki gümrük düzenlemelerinden kargo ve yolcu taşımacılığı esaslarına kadar birçok standardı ortaya koymuştur. Konvansiyon sonrasında dünyada artık ortak regülasyonlar ortaya koyabilecek, Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği ve Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü adında iki kuruluş ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2014: 140).

1.3. Deregülasyon Süreci

Hükümetler, ulusal havayollarını önemli bir gelir kaynağı olarak görürken pazara yeni giren ve çoğu zaman henüz küçük olan işletmelere de kısıtlar getirebilirler. Bu noktanın daha kolay anlaşılabilmesi için özelleştirme kavramını açıklamak gerekmektedir. Özelleştirme, 'mülkiyeti ve yönetim biçimi kamuya ait olan iktisadi üretim birimlerinin çoğu zaman

¹ Özellikle Avrupa ve Afrika'da önceki dönemlerdeki dominyoları sebebiyle daha kolay serbestiler alabileceği konusunda.

finansmanının da sağlanması ile özel sektöre devredilmesi, kamusal tekellerin kaldırılması, hatta böyle kuruluşların özel kesimlere kiralanması'' olarak tanımlanabilir. Mülkiyet dönüşümü (özelleştirme) sürecinin küçük işletmelerden başlaması, bu işletmelerin kötü performansları ve kamu sektörünün borç yükünü hafifletmesinden ziyade, bürokratik dirençlerle ve öngörülemeyen bütçe sorunlarıyla karşılaşılma olasılığının azaltmasıdır (Qian, 1996: 19-20; 1999: 21; akt. Gökten, 2013: 24).

Deregülasyon kavramı ise ''kamunun ekonomideki sınırları daraltacak ve piyasalarda kamunun tüm ayrıcalıklarını ortadan kaldıracak bir iktisadi politika'' olarak tanımlanmaktadır. Özellikle 1978'de ABD'nin iç hatlarını serbestleştirilmesiyle başlayan deregülasyon süreci çok taraflı anlaşmalarla ve küreselleşme eğilimleriyle genişlemiştir (DPT, 2007: 3-5). Havacılık sektöründe deregülasyon, literatürde Thatcherizm olarak adlandırılan doktrinden² hareketle İngiltere'ye, ardından tüm Avrupa'ya yayılmıştır. Avrupa, sonuncusunu 1992 yılında açıkladığı üç uygulama³ ile tek hava sahası birliğini oluşturmuştur (Doganis, 2006: 45-47). Avrupalıları, Avustralya ve Yeni Zelanda izlemiştir.

Gelişmeler, havayolu işletmelerinin artık tüm güzergahlara erişim imkanının yanı sıra uçuş tarifeleri ve fiyat tarifelerindeki serbestliklerin de yolunu açmış, yepyeni bir bilateral yapı olarak ''Open Skies'' anlaşmalarını gündeme getirmiştir (O'Connor, 2001: 63). Bu yapı, genel anlamda havayolu taşımacılığında bir deregülasyonu ifade etse de içinde kısıtlamalar da bulunmaktadır.

Dünya havayolu taşımacılığı, teknolojik gelişmeler ve geliştirilen yepyeni hizmetler ışığında, artık serbest piyasa koşullarında bayrak taşıyıcı havayolları ve pazara yeni giriş yapan düşük maliyetli havayollarını da kapsayan sert bir rekabet ortamını içinde bulunduracaktır.

² Enflasyonun düşük seyretmesini savunan, devleti iktisadi konjonktürde küçültmeyi öne çıkaran, serbest pazar ekonomisini geliştirmeye vurgu yapan, para arzı üzerinde sıkı kontrolün öneminin altını çizen, temelde özelleştirmeyi ve işçi haklarının kısıtlanmasını savunan doktrin.

³ Serbest fiyat tarifesi, iç pazardaki ekonomik faaliyetler ve Avrupa Birliği (AB) içerisindeki üye ülkelerin tüm havayolu işletmelerinin serbestçe uçabilmesini içerir.

1.4. Süreçlerden Hareketle Ortaya Çıkan Rekabet, İş Modelleri ve Stratejiler

Günümüze kadar gelen süreçte havayolu işletmeleri pek çok kurumsal iş modeli denemişlerdir. Bir taraftan dünya üzerinde faaliyet gösteren düşük maliyetli havayolları, operasyonel maliyetlerini düşürmektedir. Diğer taraftan da ulusal havayolları modeli gelişmektedir. Ulusal havayolları⁴ ise ülkelerin en büyük havayollarından biri olup ancak genel itibarıyla sonradan özelleştirme yoluna giden havayolları olarak hizmet vermektedir. Ulusal havayolları çoğu zaman bağlantı uçuşlara da imkân veren, uçak içini farklı sınıflarla tasnifleyen, dünyanın bir çok yerinde özel salonlar bulunduran havayollarıdır (Delfmann, Baum, Auberach, 2005: 50).

Ülkelerin, havayolu rekabetlerinin sürdüğü bu çetin pazarlara regülasyonlarla müdahale etmesinin yegâne sebebi ulusal havayollarına destek olma isteğidir. Bu sahiplenme arzusu çoğu zaman; prestij, ulusal güvenlik, istihdamın artması, yabancı yatırımcıların ülkeye ulaşımını sağlamak, stratejik önem ve rekabet avantajı olarak görülmektedir (Button, 2004: 23).

Ulusal havayolları genel olarak düşük yolcu talebinin olduğu destinasyonlara seferlerini düzenlemedikçe bölgesel havayolları ortaya çıkacak; bir müddet sonra ise büyük havayolları artık bu seferleri ittifak ortaklarına ya da yan havayolu işletmelerine yaptıracaktır. Literatürde, bu tip büyük işletmelerin yan havayolu işletmeleri besleyici havayolu olarak geçmektedir. Bu tip bir modelde, büyük havayolunun hub noktalarına; küçük şehirlerden nispeten küçük hava araçlarıyla yolcular taşınır ve bu noktalarda toplanan yolcular artık çok daha uzak mesafelere seyahat edebilirler. Bölgesel havayolları modeli de genel olarak büyük şehir – küçük şehir arası ya da küçük şehir – küçük şehir arası bir seyahati temsil eder, burada noktadan noktaya bir uçuş gerçekleşmektedir. Tarifersiz (charter) havayolu modeli ise özellikle bir tur operatörünün sunduğu hizmetler kapsamında transfer ve konaklama gibi hizmetlerle de yapılacak uçuşun birleştirilmesi ve bu uçuşun genel olarak çift yönlü ve yolcu talebinin düzensiz olarak gerçekleştiği modeldir (Cento, 2009: 22).

Düşük maliyetli havayolları bu modellerden en bilinenidir. Genel esasları; noktadan noktaya yaptıkları uçuşlar, daha az yoğun havalimanlarını kullanmaları, ağırlıklı olarak bir veya iki uçak tipini benimsemeleri, koltuk arası mesafeleri azaltmaları, çoğu zaman yolculara yer seçimlerini ve yemek seçimlerini ücret karşılığında yaptırmaları, satış için seyahat acenteleri

⁴ Çalışmaya konu olan ülkelerin, bu modeli uygulayan en belirgin havayollarıyla; Lufthansa Airlines, American Airlines ve Delta Airlines ile örneklenebilir.

yerine online bilet odaklı olmaları ve uçakların ground zamanlarını (yerde kalma süresi) en aza indirecek hamleler yapmalarındır (Erdoğan, 2014: 88).

Hava taşımacılığında geliştirilen stratejiler çoğu zaman yolcuların seçimlerine, işletme içi, çevresi ve rakiplerin analizlerine göre farklılaştırmaktadır. Porter'in "Rekabetçi Avantajın Kaynakları" modelinden hareketle, havayolu işletmeleri uygulayacakları maliyet stratejileri etrafında gelişecek; farklılaştırma stratejileri ve odaklanma stratejileri ile bu gelişimi sürdürecektir (Garda, 2014: 187). Porter'in "Beş Güç Modeli"nden hareketle merkezde yer alan güç yani rekabet; yolcular, potansiyel girişimciler, tedarikçiler ve ikame ürünler arasında çok daha kapsamlı bir hale gelecektir. İşletmenin üstünlük yaratan en önemli rekabet özelliği de piyasadaki değişimlerin takibi olacaktır. Dolayısıyla süreç boyunca yaşanan değişimlerin rakiplerden önce bilinmesi halinde havayolu işletmelerinin başarılı olabileceği savunulmaktadır.

Uçak içi sınıf ayrımları, uçak içi eğlence sistemleri, yolcu sadakat programları farklılaşma stratejilerinin göstergeleridir. Düşük maliyetli havayolları ise çoğu zaman maliyet stratejisini izlerler. Maliyetleri topyekûn düşürmek ve sektör ortalamalarının altına inebilmek; bu tip havayollarının en çok arzu ettikleri durumdur. Bununla, fiyat duyarlılığı yüksek olan yolcuları kazanmak isterler. Odaklanmış stratejiler de coğrafyaya, teknolojik gelişmelere, müşterilerin beklentilerine ve ürüne (iş amaçlı uçuşlar, hava taksi gibi) göre belirlenmektedir (Erdoğan, 2014: 88).

Pazarların özellikleri itibariyle, ilgili pazarda zaman zaman en güçlü havayolu ve/veya havayolları (genelde mali güçle) rakiplerine yıkıcı bir fiyat stratejisi de uygulayabilmektedir (deep pocket stratejisi). Bu stratejide varsayım, söz konusu havayolunun/havayollarının, rakiplerine göre kayıplarını karşılayacak bir mali güçte zaten olabileceği ve girilecek zarara rakiplerinden çok daha uzun soluklu dayanabileceği şeklindedir.

BÖLÜM 2

HAVAYOLU SEKTÖRÜNÜN TEMEL BELİRLEYİCİLERİ

Çalışmanın ikinci bölümünde hizmet ticareti, ekonomik gelişmişlik ve büyüme ifadeleri açıklanacak, ardından bir havayolu işletmesinin esas faaliyetleri gelir ve giderleri ile detaylandırılacaktır. Bu faaliyetlerin de nasıl yürütüldüğü, finansal belirleyiciler yardımıyla incelenerek bölüm tamamlanacaktır. Bölümün amacı, dördüncü ve beşinci amaç sorularına cevap bulmak ve çalışma havayolu işletmelerinin öngörülerine doğru yol alırken sektördeki yeni belirleyicilerin iktisadi literatürdeki karşılıklarını aramaktır.

2.1. Hizmetler Ticareti ve Ekonomik Büyüme

İnsan dolaşımını ve uluslararası ticareti kolay hale getiren, kendine özgü çıktıları olan ve geniş istihdam alanları sağlayan havayolu taşımacılığı bir hizmetler sektörü bileşenidir. Karakteristik özelliği itibarıyla⁵ sektörün gelişmişliği aynı zamanda bir ekonomik gelişmişlik göstergesi sayılmaktadır.

Ulusların zenginliği ve üretim yöntemlerine ilişkin vurgular klasik iktisat ekolü öncesine dayanır. Ancak özellikle 1940'ların başından bu yana iktisadi alanda "ekonomik büyüme" kavramına yönelik bir ilgi söz konusudur. Şimdiye dek herhangi bir ekonomik büyüme teorisi, hizmetler sektörü bileşenini içermese de Solow'un (1994) neoklasik modellerden çıkardığı içsel büyüme teorileri günümüz büyüme teorilerine ışık tutmuştur

⁵ Üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, talep dalgalanmalarına karşı duyarlılık ve uluslararası politik ekonomi disiplinine olan hassasiyet bu anlamda havayolu taşımacılığının karakterini yansıtmaktadır. Ayrıca sektörde gün geçtikçe yoğun rekabet koşullarının gerektirdiği stratejik pazarlama süreçleri önemli hale gelmiştir. Bu noktada havayolu işletmelerinde pazar bölümlendirme, pazar konumlandırma, pazar seçimi ve kapasite yönetimi gibi çalışmalar yapılmaktadır.

(Solow, 1994: 45; akt. Akar, 2019: 4). Yine literatürde, hizmetlere dayalı bir büyüme (service-led growth) bakış açısına ve hizmetlerin girdi olarak oynadıkları rollere ilişkin vurgular yapılmaktadır (Akar, 2019: 24). Havacılık sektörü beraberinde getirdiği karakteristik özellikleri, ekonomik özellikleri ve özellikle GSYİH'ye olan etkileriyle devletlerin ekonomik olarak büyümelerine katkı sağlamaktadır.

Hizmetler sektörü Merkantilist anlayıştan klasik ekole dek "artık" sektör olarak değerlendirilmiştir. Ancak günümüzde özellikle teknolojinin gelişimiyle birlikte, uluslararası ticaret içindeki payı gün geçtikçe artan bir sektör haline gelmiştir.

Preendüstriyel toplumdan, postendüstriyel topluma gidildikçe ekonomik aktiviteler hizmet üretimlerine doğru yönelmiş, bu anlamda bilginin önemi de gün geçtikçe artmıştır. Fizyokratlar hizmetleri, tarımın dışında kalan faaliyetler olarak ele almış, Smith de hizmetler için mal dışındaki faaliyetler ve üretimin ardından vakit geçmeden kaybolan ürünler değerlendirmesi yapmıştır (Ekinci, 2008: 34; akt. Akar, 2019: 10). Hizmetler için literatürde ilk belirgin katkı Fisher tarafından yapılmış, bu katkı ile hizmet sektörünün ekonomideki yeri üçüncül sektör⁶ olarak belirlenmiştir. İlaveten Clark'ın 1940'taki çalışmalarıyla Fisher-Clark teorisi ortaya atılmış, artık kalkınma modeli aşamalı bir hale gelmiştir. Modelde birincil sektörün üretimden aldığı pay, ikincil sektörün payı arttıkça bir azalma gösterecektir. Bu aşamalı modelin en etkisiz elemanı ise hizmetler sektörü sayılmıştır. Modelde hizmetler sektörü bu anlamıyla yeniden birincil ve ikincil sektörlerin uzantısı gibi görünmektedir (Katouzian, 1970: 362-382). Hill de (1977) hizmetlerin stoklanamaz ve soyut oluşunu ortaya koymuş, hizmetlerin spesifik doğasını tanımlamıştır. Araştırmacı hizmeti, kişileri etkileyebilen ve malları etkileyebilen olarak iki temel gruba ayırmıştır (Hill, 1977: 319-324; akt. Akar, 2019: 11).

Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu kuran anlaşma özelliğindeki Roma Anlaşması'nda ise hizmet ticareti resmen tanımlanmış; Dünya Ticaret Örgütü kapsamındaki "Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS)", bu tanıma hizmet arzını da eklemiştir. Shelp (1981), yatırımların yönelimlerine bağlı bir hizmetler sınıflandırmasını önermiştir (Stern, 1984: 9). Sapir ve Lutz (1981) ise uluslararası bazı hizmetleri faktör dışı hizmetler olarak nitelendirmişlerdir. Bunlardan bazıları turizm ve kamu hizmetleridir (Sapir ve Lutz, 1981: 3). Sampson ve Snape de (1985: 171-182; akt. Akar, 2019: 33) hizmetleri sağlayan taraf ve alan taraf biçiminde

⁶ Fisher ekonomideki gelişimleri, aşamalı olarak ortaya çıkan gelişimler biçimiyle ele almıştır. Fisher, üç sektörün ekonomideki yerini şöyle belirlemiştir: Birincil (tarım), ikincil (sanayi) ve üçüncül (hizmetler). Bu ele alınış biçimiyle hizmetler, bundan böyle bir sektör olarak literatürde yer bulmuştur.

değerlendirerek tasniflemiştir. İletişim teknolojilerinin gelişimi sürdükçe hizmetler; modern ve geleneksel olmak üzere ayrılmakta, modern hizmetler artık çok daha bilgi – iletişim faktörleriyle iç içe olanlar olarak anlaşılmaktadır.

Hizmetler, gelişmiş üretim şekilleri ve gelişmiş finansal hizmetlerle birlikte yeniden kavramsallaşmış, artık küresel ekonomik yapı tümüyle değişiklik göstermiştir. Ticareti yapılamayan faaliyet grubu olarak görülen hizmetler, bundan böyle uluslararası ticareti düzenleyen bir alana evrilmiştir. Bu noktada, söz konusu evrilmeyi kanıtlayan çalışmalar önem arz etmektedir. Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler teorisine katkı olarak Heckscher ve Ohlin emeğin yanına sermayeyi de katmışlardır ve üretim fonksiyonlarının ülkeler için farklılık göstermesi varsayımından çok, artık nispi üretim faktörü donanımına doğru bir evrilmeye gidilmiştir. Welsum'un (2003) ülkeler arası hizmetlerdeki farklılık etkenini işaret etmesi de bu evrilmeyi yansıtan çalışmalardandır (Welsum, 2003: 16).

Ekonomik büyüme konusundaki analizler de Merkantilist yazından⁷ emek fikrini ortaya koyan Smith'e; azalan verimler ve bölüşüm hususları üzerinde yoğunlaşan Ricardo'dan (1817) teknolojik ilerleme ve eksik rekabet faktörlerini ele alan Schumpeter (1934) 'ın çalışmalarına giden bir başlangıç yapmıştır (Akar, 2019: 109).

Büyüme kapsamında Post Keynesyen, neoklasik ve içsel büyüme modelleri ortaya koyulmuş, bu modellerin yerini günümüzde teknolojinin ve etkileşimin merkezde yer aldığı yeni büyüme modelleri almıştır. Bu yeni büyüme modellerinde teknoloji ve beşeri sermaye, hizmetlerin gelişimine bir altyapı sağlamıştır. Tüm sektörler düşünüldüğünde ülkelerin sahip oldukları hizmet altyapıları ise ekonomilerin üretkenliği ile özdeşleşmiştir. Dünya ticareti içindeki payında bariz artışlar görülen hizmetler, talebin artışıyla ilişkilendirilmeye başlanmıştır.

Hizmet sektörleri üretim için girdi oluşturdukça, bu girdilerin yelpazesi genişledikçe, hizmetler tüketicilere faydalar sağladıkça ve bu faydayı sağlarken ortaya çıkan yarış rekabetçi hale geldikçe hizmetlerin büyüme üzerindeki etkileri artmıştır. Sermaye yoğun bir sektör olan havayolu taşımacılığındaki talep artışı da tüm dünyada büyümenin dolaylı bir göstergesi haline gelmiştir.

Sektör, bu talebi ülkelerin ekonomik olarak büyüklüklerine ve gelişimlerine bağlı olarak görülen hava trafiğindeki artış ile sayılara yansıtmaktadır. Genel anlamda hava trafiği arttıkça

⁷ Bu anlayışta, bir ülkenin zenginliği ya da büyümesi, ülkenin sahip olduğu değerli madenlerle ölçülmektedir.

ekonomik büyümede artış görülmektedir. GSYİH ve yolcu taşımacılığı sektörünün hacmi arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu ilişki, GSYİH ve istihdam arasında da geçerlidir. Ayrıca Şekil 2.1.'den anlaşılacağı üzere, 2020 yılında hava taşımacılığı sektörünün dünya ekonomisine etkisi 3.5 trilyon dolar olmuş, sektörün GSYİH'ye doğrudan katkısının da 961.3 milyar dolar olduğu ortaya koyulmuştur (ATAG, 2020).

Şekil 2.1. Dünyada Havacılık Sektörünün İstihdam ve GSYİH'ye Etkisi



Kaynak: ATAG, 2020

Havacılık sektörünün küresel istihdama ve GSYİH'ye olan etkisi, doğrudan ve dolaylı olarak dünyada milyonlarca iş alanının desteklenmesi ile mümkün olmaktadır. Bu destek doğrudan havalimanı işletmecileri, havayolu işletmeleri, uçak yapım-bakım-onarım işletmeleri ve servis sağlayıcılarının (hava trafik hizmeti vb.) iş alanlarında gerçekleşmektedir. Dolaylı olarak desteklenen iş alanları ise yakıt tedarikçileri ve havalimanı inşa eden şirketler gibi işlerdir. Havalimanlarındaki perakende satış merkezleri ve günümüz bilgi teknolojilerine bağlı olarak çeşitlilik gösteren iş alanları da itici (indüklenen, uyarılmış) destek olarak değerlendirilmelidir.

Havayolu endüstrisi dünya ticaretini kolaylaştırması, mesafeleri azaltarak turist ziyaretlerinin ülke ekonomilerine olan katkısını arttırması, pazar genişletmelerini kolaylaştırması, teslimat sürelerini azaltarak tedarik zincirlerinin işleyişine katkı sağlaması ve uluslararası yatırımı kolaylaştırması gibi katalitik faydalar üretmektedir (Çelik, 2017: 83-87).

Bunun yanında havayolu endüstrisi turizm sektörü kapsamında da birçok iş alanını destekler niteliktedir, bu durum yine dünya üzerindeki genel istihdama etki etmektedir.

2.2. Operasyonel Faaliyetler

1970'lerin sonunda havayolu bilet fiyatlarındaki denetimin aşamalı olarak kaldırılması pazardaki rekabeti tırmandırmış, bu durum da işletmeleri gelir yönetimi stratejilerine başvurma yoluna itmiştir. Gelir yönetimi, esasında kapasitenin efektif kullanımı ve yolcu talebinin karşısında kapasitenin, bir tarife çerçevesinde geliri arttıracak biçimde paylaşımını ifade etmektedir (Sarılğan, 2001: 42). Havayolu işletmeleri fiyatlarını yapılandırmak, doluluklarını artırmak, talep analizi yapmak, pazar kayıplarını saptamak ve atıl kapasiteyi görebilmek amacıyla gelir yönetimi stratejilerini kullanabilir. Gelir yönetimini uygulayacak havayolu işletmelerinin hizmet vereceği pazarları segmentlere ayırması ve fiyat farklılaştırma işlemi yapması esastır. Ayrıca havayolu işletmeleri sık sık rezervasyon limitlerini koruma yani indirimli koltuk sayısını toplam kapasiteden ayırma iç güdüsüyle hareket etmektedir.

Havayolu işletmeleri ayrıca, heterojen bir pazarla karşı karşıya kaldığında yolcularını homojen pazarlara bölmektedir (Kotler ve Armstrong, 2006). Bu tasnif, seyahatin süresi ve amacı, demografi, özel günler-aylar (Hac, Ramazan gibi) ve mevsimsellik gibi kıstaslardan ortaya çıkmaktadır.

Havayolu işletmelerinin gelirleri, bir hesap dönemi boyunca varlıklardaki yükseliş ya da borçlanmadaki düşüşü ve yine söz konusu işletmelerin öz kaynaklarındaki yükselişi ortaya çıkaran bir ekonomik yarar ve bu ekonomik yararın brüt tutarıdır (Özerhan ve Yanık, 2015: 21). Bu çerçevede havayollarının esas gelir kaynağı yolcu bileti ve kargo satışlarından ortaya çıkan gelirlerdir. Yan faaliyetleri başlıca iki gelir kaynağı ise fazla bagaj ücretleri ve uçak içi ikram sayılabilir. Faaliyetlerinin dışındaki gelirlerinin çok büyük bir kısmını da duran varlıkların satışı ve/veya kiralanması ve devlet teşvikleri oluşturmaktadır (Hacıoğlu, 2011: 26).

Temel gelir kaynaklarından hareketle bir havayolu işletmesinin karlılığını etkin bir biçimde ortaya koyan işlev ise doluluk oranlarıdır⁸. Doluluk oranları, uçuşların bütünündeki yıllık koltuk kapasitesinde taşınan yolcu sayısını göstermektedir (Hacıoğlu, 2011: 26).

Giderler ise yine bir hesap dönemi süresince, sermayedarlara yapılan ödemeler hariç tutulmak üzere borçlardaki artışı, varlıklardaki ve öz sermayedeki azalışı; dolayısıyla ekonomik faydadaki azalışı temsil etmektedir. Havayollarında giderler, gelirler kadar net ayırt

⁸ Bölüm 2.3. 'Finansal Performans' kısmında detaylı biçimde açıklanacak RPK değerinin, arz edilen koltuk kilometre verisine bölünmesi yoluyla elde edilir.

edilemezler. Özellikle destinasyonlar, uçak tipleri ve uçuşun türü gider kalemlerini değiştirmektedir. Fakat genel anlamda gider kalemleri yakıt, uçuş ekibinin giderleri (konaklama gibi), sigorta giderleri, amortisman ve uçak bakım-onarım giderleridir (Hacıoğlu, 2011: 27).

Havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarındaki kararlarını pazarlama karması stratejileri, genel amaçlar (fiyatlandırma), maliyetler, pazar yapısı ve rakiplerin fiyat politikaları etkilemektedir. Dolaylı olarak bu kararları da, dağıtım kanalları ve politik-hukuk kuralları etkilemektedir (Tutkavul ve Elmacı, 2016: 663)

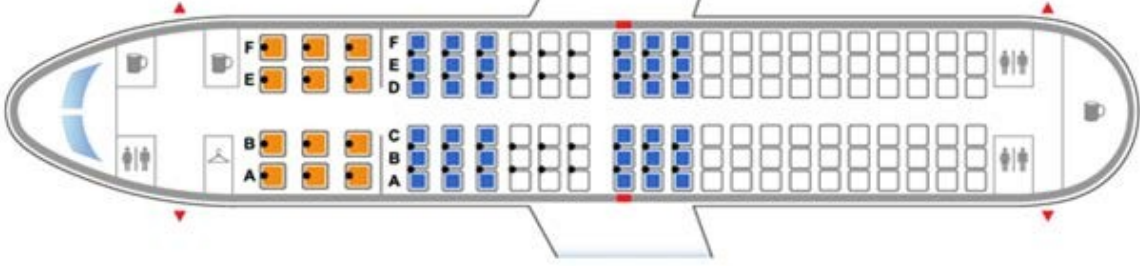
Etkinlik kavramı ise iktisadi hayatta minimum çabayla maksimum düzeyli çıktıyı elde etmek olarak tanımlanabilir (Atmaca vd., 2012: 136). Asker (2020) yakın zamanda gerçekleştirdiği araştırmasında bu çalışmaya konu olacak ekonomilerde faaliyet gösteren Alman Lufthansa, Amerikan Skywest ve China Southern işletmelerinin belirli bir dönem için operasyonel ve ekonomik etkinliklerinin birbirlerine paralel seyretmediğini ortaya koymuştur. Bu anlamda söz konusu çalışma, havayolu işletmelerinde operasyonel ve ekonomik etkinliklerin birbirini destekler nitelikte olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.3. Finansal Performans

Havayolu işletmelerinde finansal performans anlayışı son yıllarda verimlilik, etkinlik ve inovasyon boyutlarının bileşimi ile ele alınmaktadır. Bu bileşim de aynı zamanda operasyonel performansın sağlıklı yönetilip yönetilmediği anlamına gelmektedir. Bu boyutların yansıması, belirli dönemlerde ölçülebilen karlılık değeri olarak ortaya çıkmaktadır. Yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinin operasyonel performansını ve buna bağlı olarak karlılığını en temel biçimde yolcu sayısının artışı göstermektedir. Yolcu talebi tespit edilirken de sıkça mevcut durumdaki ve gelecekteki kilometre başına yolcu geliri (RPK) değeri dikkate alınmaktadır. Nitekim bu değer, gerçek yolcu trafiğini göstermektedir. Havayolu işletmelerinin verdiği hizmetlere olan talebin artışı, geniş anlamda RPK değerinin artışı anlamına gelmektedir. Ayrıca havayolu işletmeleri RPK değeri sayesinde kullanılan koltuk kapasitesini de tespit edebilir. Yani bir adım öteye giderek doluluk oranlarını hesaplayarak belirli dönemler için performans değerlemesi yapmaları mümkün olabilir.

Şekil 2.2. RPK Değerinin Hesaplanması

$$\text{RPK} = \text{Ücretli Yolcu Sayısı} \times \text{Uçuşta Gidilen Kilometre Değeri}$$



Kaynak: Şekil, yayımlanmış (Eurocontrol, 2015: 31) ve (United Airlines, 2021) kaynaklı verilerden derlenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Bu bölümde RPK değeri bakımından dünyada üst sıralarda yer alan ve faaliyetlerini gün geçtikçe artıran gelişmiş havayolu işletmelerinin finansal performans belirleyicileri gözden geçirilecektir. Bu bakış açısı, çalışmanın son bölümünde ortaya koyulan işletmelerin geleceğine yönelik tahminlerine öncülük edecektir.

İncelenecek olan finansal performans belirleyicileri yalnız ulusal/geleneksel ve düşük maliyetli (low-cost) havayolu iş modelleri çerçevesinde ele alınmıştır. Bu kapsamda finansal performans belirleyicilerinin bu iş modellerini nasıl etkilediği önce işletme dışı, ardından işletme içi belirleyiciler incelenerek Tablo 2.1.'de ortaya koyulmuştur.

Tablo 2.1. Havayolu İşletmelerinin Finansal Performans Belirleyicileri

İŞLETME İÇİ	AÇIKLAMALAR
Cari Oran	Dönen Varlık / Kısa Vadeli Yabancı Kaynak
Kaldıraç Oranı	Yabancı Kaynaklar / Toplam Varlık
Aktif Devir Hızı	Net Satış / Toplam Varlık
Pazarlama Maliyeti	Reklam ve Dağıtım Giderleri
İş Gücü Maliyeti	Tam Zamanlı Personele Ödenen Maaş + Giderler
Yakıt Maliyeti	İşletmenin Cari Yıl Ait Yakıt Harcamaları
İŞLETME DIŞI	AÇIKLAMALAR
Enflasyon Oranı	Ükelere Ait Enflasyon Oranları
Büyüme Oranı	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla Değişim Oranı

Kaynak: Büyükkonuklu, 2020: 86

Enflasyonun havayolu işletmelerine etkisi genel düzeydeki fiyat artışından ötürü enflasyonun müşteri tercihlerini etkileyebileceği şeklindedir. Ayrıca geleneksel havayolları yolcularına birçok yan faaliyet de sunduğundan (yer hizmetleri, ikram gibi) enflasyondan çok çeşitli biçimlerde etkilenmektedir. Yüksek enflasyon, her iki modelde de aktif karlılığı düşürmektedir (Büyükkoyunlu, 2020: 108).

Geleneksel havayollarının bilet fiyatları, low-cost modele göre yüksektir. Bu sebeple kilometre başına yolcudan elde edilen gelir fazladır. Bu durum geleneksel havayollarının GSYİH'yi daha fazla etkilediğini ortaya koymaktadır. Öte taraftan bir başka sebep; düşük maliyetli havayollarının müşteri portföyünün, genel anlamda sınırlı gelire sahip kişilerden oluştuğudur (Büyükkoyunlu, 2020: 109).

Özellikle Feng ve Wang'in (2000: 133-142; akt. Büyükkonuklu, 2020: 109) çalışmasından hareketle cari oran her iki iş modeliyle de anlamlı bir ilişki kurmuştur. Yine çalışmalarda, kaldıraç oranının; düşük maliyetli havayolları açısından kilometre başına yolcu geliri üzerinde negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu durum borçlanma maliyetiyle ilişkilendirilebilir. Borçlanma maliyeti yükseldikçe işletme gelirleri kaldıraçtan negatif etkilenir. Keza geleneksel havayolları için aktif devir hızındaki yükselme, işletmelerin kilometre başına yolcu gelirini negatif etkilemektedir. Bu durum, havayolu işletmelerinin maliyetlerinin yüksek olduğunu hatta çoğu zaman zararına uçuşlar gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır.

Reklam ve tanıtımlara harcanan ücretler doğrudan müşteri talebini, küresel etkileşimi, algıyı ve tercih edilebilirliği artırmaya yöneliktir. Düşük maliyetli taşıyıcılar reklam ve tanıtım giderlerini yoğun sosyal medya kullanımı sayesinde azaltmaktadır (Yılmaz, 2020: 54). Bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri ise sıklıkla sadık müşterilerin yaratılmasını sağlayarak pazarlama ve reklam maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır (Macit, 2020: 935).

İşgücü maliyetleri emeğin karşılığında sağlanan maaş, ek ödemeler, eğitim maliyetleri, oryantasyon, iş gücü devri artış ve azalışı gibi çoklu maliyet bileşenlerini ifade etmektedir. İş gücü maliyetleri doğrudan verimlilikle ve iş gücü arz-talebiyle ilişkilidir (Yüksel, 2020). Verimlilik hesapları, havayolu işletmeleri için iş gücü maliyetinin belirlenmesinde önemli bir pay sahibidir. Hem bayrak taşıyıcı hem de düşük maliyetli havayolu işletmelerinde personelin eğitim düzeyi, kadınların işgücüne katılım oranı ve genç istihdam yüksektir. Ancak havayolu işletmeleri için personelin çalışma sürelerinin uzun olması gelecekte daha fazla istihdam yaratılması anlamında endişe vericidir (HR Dergi, 2020).

Yakıt maliyetleri tahmin edileceği üzere her iki iş modelinde de negatif bir etkiye sahiptir. Tüm bu çalışmalar neticesinde, düşük maliyetli taşıyıcıların gelirleri en fazla finansal kaldıraçtan (negatif), geleneksel taşıyıcıların da enflasyondan etkilendiği ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar tarafından ortaya koyulan likidite ve borçlanma politikaları da, havayolu işletmelerinin varlıklarını sürdürmeleri için gereken önemli unsurlar olarak görülmektedir (Büyükkoyunlu, 2020: 200).

Havayolu işletmelerinin likidite, karlılık ve borçlanma gibi konuları için aydınlatıcı nitelikte olan finansal performans belirleyicileri, esasında finansal tablo kalemleri arasında ilişkiler kurarak bir değerlendirme yapma imkanı vermektedir. Havayolu işletmeleri özellikle piyasalarda tercih edilmek, uluslararası alanda rakipleriyle olan rekabette daha güçlü kalmak

ve varlıklarını gelişerek sürdürebilmek için en iyi finansal performans göstermelidirler. Bu performansın optimize edilmesi de her bir ölçütün kapsamına ve değerine göre kendi içinde değişiklik göstermektedir.



BÖLÜM 3

GELİŞMİŞ EKONOMİLERİN HAVAYOLU FAALİYETLERİNE İLİŞKİN ÖNGÖRÜLER

Çalışmanın özüne ışık tutacak problemi, amacı, yöntemi, varsayımları, sınırlılıkları, alan yazını, yöntemi, evreni ve örnekleme gibi genel hususlar bu bölümde ele alınacaktır. Çalışmanın esas kısmı olan Bulgular ve Yorum kısmındaki öngörüler bu bölümde tartışılarak ‘‘Bölüm 3’’ tamamlanacaktır. Bölümün temel amacı son beş amaç sorusuna cevap bulmak, tartıştığı konular itibariyle çalışmanın sonuca ulaşmasını sağlamak ve neticede bilimsel literatüre öneriler sunmaktır.

3.1. Problem

Bu çalışmanın problemi belirlenirken problemin önemi ve çözümlenebilme durumu göz önünde bulundurulmuş; bu da problemi çalışmanın sınırlarının belirlenmesinde bir araç haline getirmiştir. Ele alınan probleme farklı bakış açılarından yaklaşılması ile çalışmanın açıklayıcılığının artırılması hedeflenmektedir. Çalışmada belirlenen problem; dünyanın gelişmiş ve önde gelen ekonomilerinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin gelecekte hangi yöne gidecektir şeklindedir. Bu probleme deregülasyon süreçlerinden hareketle cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu gelişmelerin devamında ortaya çıkan modellerin, ekonomik belirleyicilerin, stratejilerin ve rekabet politikalarının yerini gelecekte nasıl bir anlayış alabilecektir sorusuna da cevap aranacaktır. Bu problem, çalışmanın diğer aşamaları için kuramsal bir anlam zemini de oluşturmuştur.

3.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı dünyanın en gelişmiş havayolu ekonomilerinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, deregülasyon sürecinin sonuçlarından hareketle, dünya ticaretinde konumlarının ve geleceklerinin incelenmesi; bu gelişmelerin getirdiği nedensel süreçlerin anlaşılabilmesidir.

Havayolu işletmelerinin geleceklerini şekillendirdikleri esnada dikkat etmeleri gereken hususların irdelenmesi de çalışmanın bir diğer amacı olarak belirlenmiştir. Çalışma ayrıca günümüzde gelinen noktadan hareketle ulusal havayolu işletmelerinin uluslararasılaşma, hatta çok uluslu bir yapı kazanma sürecine de ışık tutmayı hedeflemektedir.

Çalışmada yalnız yolcu taşımacılığı yapan havayollarının ele alınmasının temel nedeni; bu işletmelerin kamuya açıkladıkları ekonomik verileri ile şeffaf bir incelemeyi mümkün kılmalarıdır. Ayrıca bu şeffaf anlayış bir ülkenin, hatta bir kıtanın ilgili sektördeki geleceğinin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışmanın yöntemine uygun olarak çalışmada işlenen kriterlerin, birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek amacıyla amaç soruları oluşturulmuştur. Bu amaç soruları, açıklayıcı araştırma soruları olarak hazırlanmıştır. Sorular spesifiklik esasıyla hazırlanmış, tüm sorularda aynı ifade modeli ve sıralaması kullanılmıştır. Çalışma aşağıda yer alan amaç sorularına cevap aramaktadır:

1. Havacılık endüstrisi çerçevesinde, regülasyon süreçlerinin arkasından deregülasyon süreçlerinin gelmesinin altında yatan gerekçeler nelerdir?
2. Deregülasyon süreci, havayolu taşımacılığını hangi şekillerde etkilemiştir?
3. Havayolu sektöründe, bu süreçlerden hareketle ortaya çıkan yeni anlayışlar neler olabilir?
4. İktisadi temeller, hizmet ticaretini ve büyümeyi hangi şekillerde tanımlar?
5. Havayolu sektörünün gelişim sürecinde, sektörün önünü görebilmek için yardımcı olabilecek temel belirleyiciler neler olabilir?
6. Dünyanın gelişmiş ve büyük ekonomileri nasıl seçilir, bu ekonomilerin büyüme öngörülleri nasıl incelenir?
7. Dünyanın gelişmiş ekonomilerinde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri hangileri olabilir; bu işletmeler hangi şekilde belirlenir?

8. Gelişmiş ve büyük ekonomilerin uluslararası ticaretteki tutumları ve birbirleriyle olan ilişkileri hangi şekillerde öngörülebilir; bu ekonomilerin gelişimleri havayolu sektörünü nasıl etkileyebilir?

9. Yatırımlar ve finansman kaynakları havayolu işletmelerinin geleceğini ne şekilde etkiler?

10. Havayolu işletmelerinin gelecekleri operasyonel faaliyetleriyle nasıl öngörülebilir; ortaya çıkabilecek riskler bu öngörülerin önüne ne şekilde geçebilir, bu riskler karşısında işletmeler hangi yolları izleyebilir?

3.3. Önem

Çalışma havayolu işletmelerinin deregülasyonlardan bu yana geçirdiği süreçleri, iktisadi hayatı düzene sokabilmek için getirilen kuralların ürettiklerini ve olası krizlerin etkilerini görünür hale getirmesi açısından önem taşımaktadır. Havayolları tam da bu noktada bu tip olası krizlerden nasıl etkilendiklerini bildikleri takdirde yeni bir kriz karşısında da ekonomik, operasyonel, finansal ve riskler anlamda nelere odaklanacaklarını, hangi tedbirleri alacaklarını çok daha kolay izleyebilirler. Geleceğe ilişkin öngörülerin bu detaylarla yüksek lisans düzeyinde ülkemizde ilk kez incelendiği çalışmanın, bilimsel literatüre katkılarıyla alanında bir boşluğu doldurabilmesi amaçlanmaktadır.

3.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Çalışma, deregülasyon süreçlerinden hareketle incelenen gelişmiş havayolu ülkelerinde faaliyet gösteren havayollarının takribi olarak önümüzdeki 50 yıl faaliyetlerini ve varlıklarını sürdürülebilirliği varsayımına dayanmaktadır.

Havayolu taşımacılığı literatürde faaliyetleri bakımından en temel anlamda askeri, ticari ve genel havacılık faaliyetleri; taşıdıkları trafiğin çeşidine göre ise yolcu ve kargo havayolları olarak tasniflenmiştir. Ticari olarak yolcu taşımacılığı yapan havayolları da güncel çalışmalarda ulusal/bayrak taşıyıcı, bölgesel, besleyici ve düşük maliyetli havayolları olarak gruplara

ayrılmıştır. Ayrıca tüm bu havayolları, yaptıkları operasyonun düzenine göre ise tarifeli, tarifersiz ve charter havayolları olarak kategorilere ayrılmıştır.

Çalışmada, yalnız tarifeli seferlerle ücretli yolcu taşıyarak ticari faaliyetlerini gerçekleştiren havayolları yer alacaktır. Bu havayolu işletmelerinin yalnız ulusal/bayrak taşıyıcı olan havayolları çalışmaya kaynaklık edecek, neticede bu işletmelerden üçü seçilip çalışmanın içinde net bir biçimde sınırlandırılacaktır. Bu noktada çalışma hem seçili havayolu işletmeleriyle hem de gelişmiş ve büyük ekonomilerle sınırlandırılmıştır. Bilindiği üzere ülkelerin ticari havayollarının karlılığı, dünyanın çoğu bölgesinde ekonomik refahı işaret etmektedir. Çalışmanın sonuca gitmesinde de havayollarının ticari faaliyetlerinin göstergesi olan; ilgili kurum-kuruluşların istatistiki veri tabanlarının RPK değerlerinden faydalanılacaktır.

3.5. İlgili Alan Yazın

Çalışmanın temel probleminin, amacının ve sınırlılıklarının belirlenmesiyle beraber ilgili alan yazın ayrıntılarıyla taranmıştır. Bu tarama, çalışmaya eklenirken kronolojik sıra izlenmiştir. Bu bölümde yer verilecek araştırmalar, çalışma gerçekleştirilirken faydalanılan tüm kaynaklardan yalnız seçili olanlarıdır. Burada ölçüt, ilgili alan yazındaki araştırmaların doğrudan bu çalışma ile ilişkili olması ve çalışmanın şekillenmesi için fikir üretmesidir.

1998 yılında Oum ve Yu tarafından havayollarının verimliliği ve maliyetleri karşılayan bilet ücretlerinin incelendiği araştırmada, uluslararası tarifeli 22 büyük havayolunun 1986-1993 yılları arasında verimlilik düzeyleri ve birim maliyetleri karşılaştırılmış, havayollarının çıktıları beş başlık halinde düzenlenmiştir.

Battal (2002), sektörün yapısal özelliklerini, finansal sorunlarını, kaynak yapılarını ve finansman kaynaklarını merkeze alarak yaptığı çalışmada Türkiye’de faaliyetlerini gerçekleştiren havayolu işletmelerinin finansal sorunlarını yaptığı bir anket çalışmasıyla belirlemiştir.

2003 yılında Guzhva ve Pagiavlas tarafından havayolu sektörünün çalkantılı dönemlerinde şirketlerin sermaye yapısı ve sektördeki borçlar / varlıklar oranının esas alınarak yapılan çalışmada, 1960-1995 yılları arasında 5 büyük dalgalanmanın meydana geldiği, 6. büyük dalgalanmanın 2002 yılında gerçekleştiği belirtilmiştir.

Hätty ve Hollmeier tarafından 2003 yılında yapılan çalışmada, kriz sırasında havayolu şirketlerinin stratejilerine yoğunlaşmıştır. Yolcu trafik oranlarından hareketle çalışmada, havayolu işletmelerinin ekonomik krizlerden ilk andan itibaren etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kriz sırasında havayolu trafik büyüme oranlarının yüksek oranda dalgalanma gösterdiği ele alınmıştır. Ekonomik büyüme ile korelasyon taşıyan dalgalanma, gayrisafi yurtiçi hasıla ile ölçülmektedir. Havayolu sektörü sermaye ve insan yoğun sektördür. Talep düştüğünde kapasite buna göre derhal indirilmektedir. Doluluk oranları düştüğünde, ücretli yolcu kilometre (km) başına giderler artmaktadır. Havayolları boş koltukları doldurmak için bilet fiyatlarında indirim gitmektedir.

Flouris ve Walker tarafından 2007 yılında Kanada havayolu sektörüne ilişkin düşük maliyetli havayolu West Jet ve Air Canada havayollarının hisse senedi fiyatlarının performansına yönelik 5 yıllık datalar esas alınarak yapılan çalışmada, 11 Eylül 2001, 2002 yılındaki şiddetli bir AKUT solunum sendromu hastalığı olan SARS etkisi, Afganistan ve Irak'ta yaşanan savaş ve petrol fiyatlarındaki yükseliş dikkate alınmıştır.

Tsoukolas, Belobaba ve Swelbar tarafından 2008 yılında yapılan, ABD'li tam hizmet sunan ve düşük maliyetli havayollarının 1995-2006 yılları arasında birim giderlerinde yaşanan değişikliklerin ele alındığı çalışmada birim giderler akaryakıt, taşıma ile ilgili giderler ile temsil edilmiştir.

Klapper ve Love tarafından 2008 finansal krizi ve yeni şirket açılışları arasındaki bağın incelendiği 2010 tarihli çalışmada GSYİH ülke bazında alınmıştır. 93 ülkeden panel data ile yapılan çalışmada kriz zamanlarında yeni şirket açılışlarında keskin düşüş yaşanmaktadır. Krizden daha fazla etkilenen finansal gelişme seviyesi yüksek olan ülkelerde bu düşüş daha belirgindir.

2008 küresel finansal krizinin havayollarına etkisini incelerken havayolları ile direkt bağlantısı bulunan havaalanları ile ilgili yapılan çalışmaya atıfta bulunmak yerinde olacaktır. Malighetti, Paleari ve Redondi tarafından 2011 yılında yayınlanan makalede sektöre ilişkin ölçütlerde havayolları için, yolcu sayısı, yolcu sayısındaki büyüme, yolcu doluluk oranı, ortalama parkur uzunluğu, her bir hatta ilişkin ortalama frekans, ortalama uçak kapasitesi, kaç havalimanında hizmet verildiği, rekabet edilebilir hatlar, rakipler ile birlikte hizmet sunulan hatlar, iç hat pazar payı vb. alınmıştır.

Wang tarafından 2013 yılında yapılan ve 1996-2010 yılları arasında uluslararası havayollarının haftalık hisse değerlerinin incelendiği çalışmada, diğer çalışmalardan farklı

olarak 1997 Asya finansal krizi, 11 Eylül 2001 terörist saldırıları, 2003 SARS krizi ve 2007 finansal krizinin önemli değişkenlerdeki riski artırması üzerinde durulmuştur.

Low ve Lee tarafından 2014 yılında, 114 adet büyük uluslararası havayolunun 1987-2010 yılları arasında performansına yönelik araştırma yapılmıştır. Havayolu sektörü kaynak yoğun bir sektör olarak kabul edilmektedir. Havayollarının faydalandığı kaynaklar pahalı olduğu gibi, kaynak kullanımında verimliliğin önemi de büyüktür vurguları çalışmada önem arz etmektedir. Çalışmada, verimli havayollarının daha fazla rekabet gücüne sahip oldukları vurgulanmıştır.

2014 yılında araştırmasını tamamlayan Erdoğan çalışmasında, Türkiye'deki havayolu rekabetinin gün geçtikçe tırmandığını, rekabetin de regülasyonlar çerçevesinde artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu rekabetin artık yalnız havayollarının değil ülkelerin de rekabeti anlamına geldiğini vurgulamıştır.

Saranga ve Nagpal tarafından 2016 yılında yapılan ve havayollarının 2005-2012 yılları arasında verimlilik, operasyonel verimlilik ve pazar performansları arasındaki bağlantının ortaya çıkarılmasını amaçlayan çalışmada kullanılan değişkenler; arz edilen koltuk kilometre (km), ücretli yolcu kilometre (km), (operasyonel giderler, işçilik giderleri), arz edilen koltuk kilometre (km) başına operasyonel gelir, uçak başına günlük gelir, her bir uçuşta taşınan yolcu sayısı, birim gelir: toplam operasyonel gelir / ücretli yolcu km'dir.

Sönmezgil (2016) yabancı dilde ele aldığı çalışmasında regülasyon düzeyli tüm süreçlerin ve değişimlerin Birleşik Krallık üzerinde nasıl etkiler yaptığını teorik bir bakış açısıyla çözümlenmiştir.

Çelik (2017) havayolu endüstrisinin ekonomiye hangi amaçlarla fayda ettiği hususunda bir araştırma yapmıştır. Doğrudan, dolaylı ve indüklenen tüm etkiler araştırmacıyı, havayolu strateji ve planlamalarını değerlendirme yoluna gitmesinde rol oynamıştır.

2018 yılında yayınladığı makalesiyle Uzun, ABD ve Türkiye'de görülen havayolu deregülasyonlarıyla yolcuların, personellerin ve sektörün önemli yararlar elde ettiğini ileri sürmüş ve araştırmasında her iki ülkede de özellikle serbestleşmeden sonra sektörün farklı kriterlerce büyüdüğü vurgusunu yapmıştır.

Koçaslan 2018 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, havayollarının yapıları gereği kaçınılmaz konularından biri olan krizleri ele almıştır. Bu kapsamda araştırmacı çalışmasında derinlemesine mülakat yöntemiyle kriz ve itibar yönetimi konularına çözüm önerileri getirmiştir.

Arslan (2019) araştırmasında ABD’li Southwest Havayolları’nın örnek bir kriz halinden yola çıkmış, olayı betimleme yöntemiyle nitel açıdan derinlemesine incelemiş, özellikle marka itibarını zedeleyecek bu ve benzeri tip krizler karşısında havayollarına çözüm önerileri sunmuştur.

Karaosman (2019) araştırmasında, havayollarının gelir yönetimi stratejilerinin işleyişini incelemiş, Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolu işletmesinin muhasebe uygulamalarına çalışmasında yer vermiştir.

Rodoplu ve Aktekin (2020) araştırmalarında oldukça kırılğan bir pazarda charter hizmet veren Thomas Cook şirketinin yaşadığı krizler neticesinde, şirketi iflasagötüren temel olguları incelemiştir.

Asker (2020) farklı iş modelleri benimseyen havayolu işletmelerinin etkinliklerini regresyon modelleri kullanarak incelemiş, çalışma sonunda low-cost taşıyıcıların operasyonel ve finansal açıdan ulusal havayollarına göre daha etkin olduğunu saptamıştır.

Büyükkoyunlu (2020) çalışmasında, finansal performans göstergelerinin havayollarının iş modellerine göre değişiklik gösterip göstermediğini ortaya koymuştur. RPK ve aktif karlılık değerleri baz alınarak yapılan çalışma, havacılığa özgü değişkenlerle incelemeler yapılması açısından önem arz etmektedir.

Şimşek (2021) havayolu endüstrisinin tarihsel açıdan yaşadığı en belirgin krizleri konu edindiği çalışmasında, havayolu işletmelerinin bu tip krizleri en az hasarla atlatabilmeleri için çözüm önerileri geliştirmiştir.

3.6. Yöntem

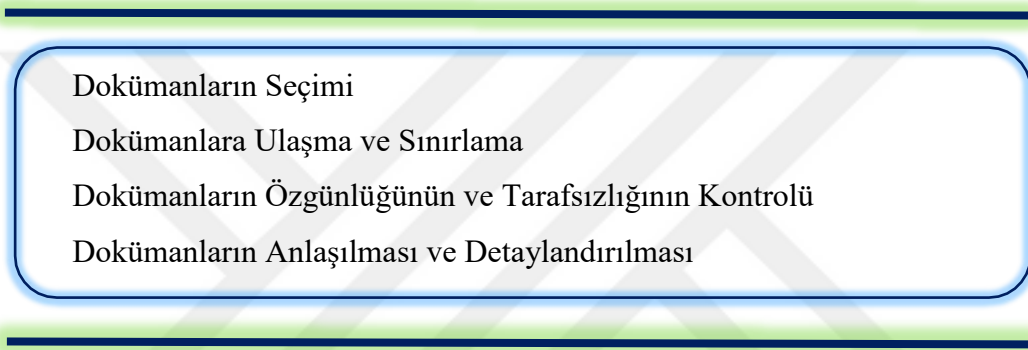
Çalışma, yazılı dokümanların ve belgelerin incelenmesi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilecektir. Bu çalışma için doküman analizi yöntemi, konuya ilişkin esaslı bir anlayış oluşturmak, verilerin incelenmesine ve yorumlanmasına olanak sağlaması yönleriyle uygun görülmektedir (Corbin ve Strauss, 2008; akt. Serwice, 2009: 614-617).

Yazılı dokümanların incelenmesi yönteminin kökenleri Marx ve Durkheim gibi klasik ekol sosyal teorisyenlere kadar dayanmaktadır. Karl Marx yaptığı çalışmalarda; kanunlar, çocuk istihdamı raporları, bankacılık hukukuna ait metinler, nüfus sayımı raporları ve

parlamento tutanakları gibi dokümanlara sıkça başvurmuştur. Weber de, özellikle kapitalizmin kökenleri konusundaki çalışmalarında bu tip metinlerden faydalanmıştır (Mogalakwe, 2006: 224).

Bu araştırma konusu özelinde ve genel çerçevenin çizilmesi kapsamında ihtiyaç duyulan dokümanların ulaşılabilirlik durumu, dokümanların özgünlüğünün kontrolü, dokümanların anlaşılabilirliği, bilgilerin analiz edilebilirliği, verilerin tarafsız olup olmaması durumu ve veriler kullanıldığında ilgili kurum / kurumların zarar görmemesi konuları bir süreç halinde gözden geçirilmiştir.

Şekil 3.1. Dokümanların Toplanması ve Analizi Süreci



Kaynak: Şekil, yayımlanmış (Kıral, 2020: 181) kaynaklı bilgilerden derlenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmada küresel ekonominin büyüme oranları çoğu araştırmacının yararlandığı IMF ekonomik raporlarına göre, çalışmaya konu ekonomilerdeki havayolu işletmelerinin rakamlarının tamamı da “Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği (IATA)” verilerine göre sistematik ve nomotetik bir bakış açısıyla yorumlanmıştır.

Çalışmada IATA, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (Eurocontrol), Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) kurumlarının istatistiki veri tabanları sayesinde de gelecekteki senaryolar tartışılmıştır.

3.7. Evren ve Örneklem

Çalışma üç farklı kıtayı; Asya, Amerika ve Avrupa kıtalarını kapsamaktadır. ‘‘Bulgular ve Yorum’’ kısmında bu kıtalar içerisinde seçilecek dünya ekonomileri⁹ ise ABD, Çin ve Almanya’dır. IMF bazlı 2021 yılının dünyanın en büyük ekonomileri sıralamasında üçüncü sırada yer bulan Japon ekonomisinin bu çalışmada dışarıda bırakılmasının sebebi, IATA bazlı dünyanın en büyük havayolu taşıyıcıları sıralamasının ilk 15 basamağında Japon merkezli hiçbir havayolu işletmesinin yer alamamasıdır¹⁰. Bu noktada üç farklı kıta ile sınırlanan çalışmada, Asya kıtasında Japonya ekonomisi yerine Çin ekonomisi yer alacaktır.

Gelişmiş ülkeler ileri düzeyde teknolojiye, yeteri kadar nitelikli işgücüne sahip, düzenli sermaye akışlarına, geniş ticaret hacmi ve finans piyasalarına sahip, kurumsal kültürün yerleşmiş olduğu ülkelerdir. Gelişmiş ülkeler faaliyetlerinin gelişmişliği birtakım kriterlere göre anlaşılabilen havayolu işletmelerine sahiptir. Bu kapsamda başı çeken en genel kriter, trafik (yolcu, yük ve posta) verileridir. Bu anlamda trafik verileri fazla olan havayolu ve geniş anlamda o havayolunun merkez ülkesi gelişmiş sayılmaktadır. Bu noktada kriterler ise RPK ve FTK düzeyidir. Çalışma, yolcu taşımacılığı yapan havayolu ülkelerini kapsadığından gelir (yük) ton kilometre yani FTK düzeyi kriteri incelemenin dışında bırakılmıştır.

IATA’nın son yayınlanan Dünya Havayolu Taşımacılığı İstatistikleri’ne göre gelir yolcu kilometresi¹¹ bakımından en gelişmiş havayolu işletmeleri verilerinde de çalışmanın evrenini oluşturan, esasen gelişmiş havayolu ekonomileri grubu olarak nitelenen kıtaların (bölgelerin) egemenliği göze çarpmaktadır¹². Bu bakımdan yine ‘‘Bulgular ve Yorum’’ kısmında seçilecek; Asya kıtasında ‘‘China Southern Airlines’’, Kuzey Amerika kıtasında ‘‘Delta Air Lines’’ ve son olarak Avrupa kıtasında ‘‘Lufthansa Airlines’’ en gelişmiş havayolu işletmeleri olarak çalışmada yer almıştır.

Çalışma boyunca incelenen olguların ve gelişmelerin birbirlerine ilintili bilgilerden meydana gelmesinden ve bir bütünlük oluşturmasından ötürü veriler uluslararası istatistiksel veri kaynaklarının¹³ incelenmesi şeklinde toplanmıştır. Bu verilerin içeriklerinin, referanslarının ve detaylarının incelenmesi amacıyla toplanan dokümanlar bilimsel bir temelde analiz edilmiştir.

⁹ IMF raporları bazlı en gelişmiş, Japonya hariç.

¹⁰ Bkz. Şekil 3.2. Dünyada En Yüksek RPK Değerleri

¹¹ Bkz. Bölüm 2.3. ‘‘Finansal Performans’’

¹² Bkz. Şekil 3.2. Dünyada En Yüksek RPK Değerleri

¹³ Kaynakların detayları için bkz. Bölüm 3.6. ‘‘Yöntem’’

Bu verilere ulaşılmasındaki amaç ve ardından yapılan analizlerin sebebi bu verilerin kesin bilgiler içermesi ve kümülatif diğer bilgilere de ışık tutacak nitelikte olmasıdır.

3.8. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde önce teorik bir ereve çizilmiştir. Dünyanın en büyük ekonomileri IMF kurum raporlarına göre saptanmış, bu üç ülkenin RPK değeri en yüksek olan üç havayolu işletmesi seçilerek belirlenmiştir.

İlgili ekonomiler ve havayolu işletmeleri kapsamındaki mevcut öngörü raporları ve verileri; operasyonel, finansal, iktisadi ve ekonomik bilgilerle olan tutarlılığı sorgulanarak analiz edilmiştir.

3.8.1. Ekonomik ngrler: Büyük Ekonomiler ve Büyüme

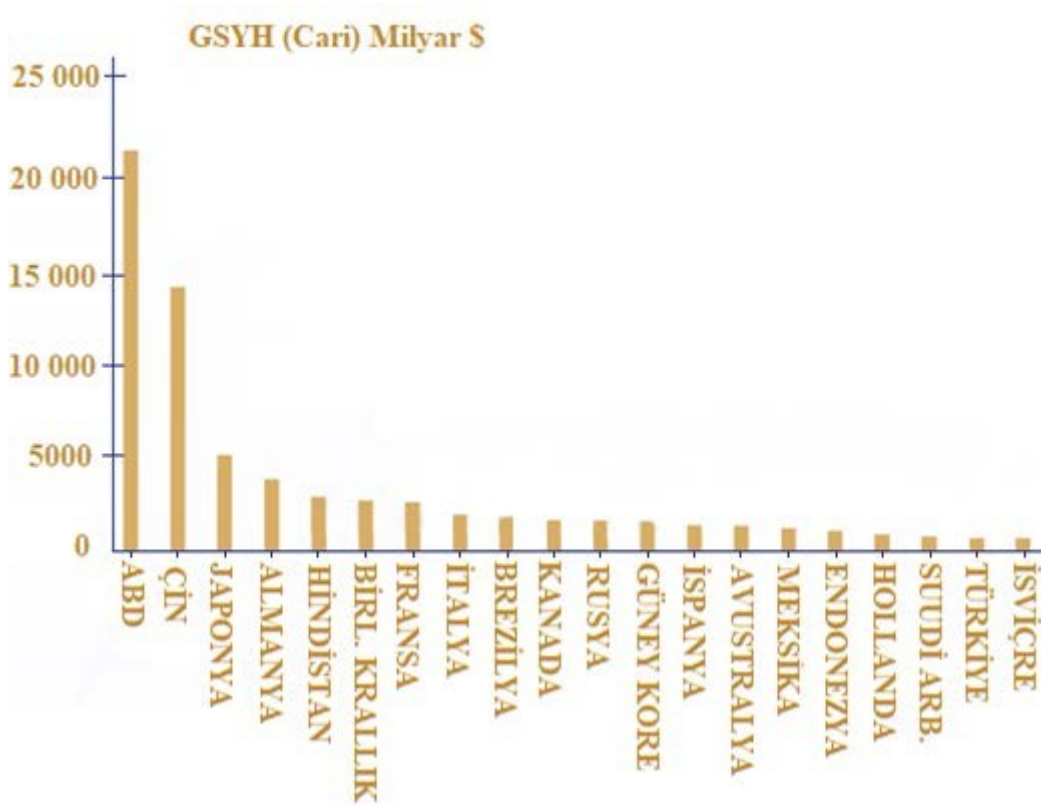
Yüksek GSYİH, o ülkedeki vatandaşların yaşam standartlarının yüksek olduğu ya da o ülkede gelir dağılımının adaletli olduğu anlamına gelmemektedir. Gelişmişlik göstergesi ölçülürken GSYİH kriterinin yanında kişi başına gelir, işgücü piyasası ve işgücü oranları¹⁴, ülkelerin yapacağı yatırımların hangi alanlara kaydığı, sermaye kullanımları, teknolojinin gelişimi, AR-GE yatırımları ve insani gelişmişlik indeksi gibi kriterler günümüzde gelişmişlik için önem arz eder hale gelmiştir. Her ne kadar kişi başı GSYİH'nin tek başına bir gelişmişlik lct olarak alınması tartışma konusu olsa da, halen çoğu ekonomik öngörü bu değişken üzerinden yapılmaktadır.

IMF her yıl yayınladığı ve ülkelerin GSYİH'lerini baz alarak ortaya çıkardığı dünyanın en büyük ekonomileri sıralamasında; 2021 yılının Nisan ayında ilk sırayı yaklaşık 23 trilyon dolarlık devasa ekonomisiyle ABD almış, yaklaşık 17 trilyon dolarla Çin ekonomisi ikinci,

¹⁴ çıkış noktası doğum-ölüm oranları ve yaş ortalamaları dahil.

yaklaşık 5.3 trilyon dolarla Japonya üçüncü sırada yer almıştır. Bu üç ekonomiyi Almanya ekonomisi takip etmektedir. Bu çalışmaya konu olan ülke ekonomilerinden ilki piyasa değeri bakımından en büyük menkul kıymetler borsasına sahip olan ABD ekonomisidir. İkinci sırada yaklaşık 4.3 trilyon dolarlık ekonomisiyle Almanya ekonomisi gelmektedir. Son olarak dünyanın üretim üssü haline gelen, kazandığı ekonomik başarılar ve bu başarıların arkasındaki reformist anlayışıyla günümüzde dünyanın en büyük ekonomilerinden biri olan Çin ekonomisidir (IMF, 2021).

Grafik 3.1. Gelişmiş ve Büyük Ekonomiler



Kaynak: IMF, 2021a

IMF yine aynı raporda 2021 yılı için küresel büyüme tahminini %6'ya yükseltmiş, ekonominin genel görünümünü de şiddetli AKUT solunum sendromu hastalığı olan COVID-19 salgınının seyrine bağlamıştır. Bazı büyük ekonomiler çerçevesinde, hükümetlerinin ilave politik ve mali destekleri ile özellikle yılın ikinci yarısına dair bir toparlanma beklendiği kaydedilmiştir.

Tablo 3.1’den görüldüğü üzere; geçen yıl %3.5 daraldığı tahmini yapılan ABD için 2021 yılı büyüme tahmini %6.4’e, Almanya’nın aynı yıl için tahmini %3.6’ya yükseltilmiştir. Çin için öngörülen tahmin ise; pozitif anlamda %8.4 olarak açıklanmıştır.

Tablo 3.1. ABD, Çin ve Almanya Ekonomileri için Büyüme Tahminleri

	Yıl			
	Tahmin			
	2019	2020	2021	2022
Dünya Geneli	2.8	-3.3	6.0	4.4
Büyük Ekonomiler	1.6	-4.7	5.1	3.6
A.B.D.	2.2	-3.5	6.4	3.5
Çin	5.8	2.3	8.4	5.6
Almanya	0.6	-4.9	3.6	3.4

Kaynak: IMF, 2021b

İlaveten çalışma her ne kadar IMF kaynaklı raporlar üzerinden yürütülse de bu üç ülke için yalnız IMF raporlarından değil; Dünya Bankası verilerinden faydalanılması da önem taşımaktadır. Özellikle COVID-19 kaynaklı enfeksiyon etkisinin 2021 yılı itibariyle yeniden artışıyla Dünya Bankası toparlanma sürecinin daha zorlu geçeceğini ortaya koymuştur. Dünya Bankası’nın GSYİH artış tahminleri ABD için %3.5, Avrupa Bölgesi için %3.6 oranındadır. Çin için Dünya Bankası verileri %7.9 büyümeyi işaret etmektedir. Bu ekonomilerin küresel tutumları ve birbirleriyle olan ticari ilişkileri, uluslararası hizmet ticaretini ve dolaylı olarak da havayolu faaliyetlerini etkilemektedir.

Bu noktada ilk olarak ABD ele alınacaktır. 2021 yılı ilk çeyreğinde ABD’nin hizmet ithalatı COVID-19 salgını öncesi döneme göre %14’lük, hizmet ihracatı da COVID-19 salgını öncesi döneme göre %18’lik bir azalma göstermiştir. Bu durum salgınının ülkenin hizmet ithalat-ihracatını önemli ölçüde etkilediğini kanıtlamaktadır (UNCTAD Global Trade Update, 2021). Hizmetler ticaretinde dünyanın en büyük ihracat ve ithalatçısı konumunda olan ülkenin, ihracatında öne çıkan sektörlerden birisinin de havacılık ve uzay sanayi olması dikkat çekicidir (ABD Ticaret Bakanlığı Raporu, 2021).

Çin 1978’de reform politikasının başlamasıyla uluslararası piyasaya açılma kararı vermiş, dışa kapalı iktisadi yapı terk edilmeye başlanmıştır. Tarımda komün sistemine son verilmiş, yabancı yatırımlar üretim sektörlerine yönlendirilmiş, dış ticaret ülkede önemli hale gelmiş, 1990’larda ülke artık bir üretim üssü haline evrilmiştir. 2000’li yılların başından itibaren

yirmi yıllık süre içinde artık teknoloji yoğun Ar-Ge yatırımlarına destek vermekte olan ülke, bu alandaki yatırımlara yüksek vergi teşvikleri sağlamaktadır. Ülke yine özellikle işletmelere yönelik; borçlanmanın finansmanında önlemler almaya devam etmekte ve bu yolla da bütçe açığını düşürmeyi hedeflemektedir. (Global Research and Development Incentives Group, 2017).

Afyon Savaşları ile yitirdiği dünyanın en büyük ekonomisi olma hüviyetini, yaklaşık yüz elli yıl sonra yeniden kazanmanın eşliğinde duran Çin'in ABD'nin hegemonya tahtını ele geçireceği, 21. asrın ortalarında iki kutuplu bir dünya düzeninin inşacısı ve en büyük küresel gücü olacağı yolunda değerlendirmeler bulunmaktadır. Ülke, bu senaryonun gerçekleşebilmesinin önüne geçebilecek birtakım tuzaklarla da karşı karşıyadır. Bu tuzaklar hem küresel hem de ülkenin kendi içerisinde ortaya çıkabilir. Çin bu anlamda orta gelir tuzağı¹⁵ ve Tacitus Tuzağı¹⁶ gibi kendisini içeride tuzağa düşürecek durumların yanı sıra Tukidides¹⁷, iklim değişimi¹⁸ ve Kindleberger tuzakları¹⁹ gibi global meydan okumalardan sıyrılmaya çalışacaktır (Gökten & Gökten, 2021: 295-307).

Ülke, kuruluşunda pay sahibi olduğu yeni uluslararası finansal kurumlarını liberal dünya düzeninin önüne yeni olanaklar sunan kurumlar olarak yapılandırmakta ve çok taraflı küresel ticaret rejimi içindeki ağırlığını arttırmaya yönelik bir politika izlemektedir. Savaştan ziyade ticaret isteyen Çin, serbest ticaret kapısını daima açık tutma gayreti içindedir (Gökten & Gökten, 2021: 307).

Kamu yatırımlarını dijital altyapı ve yenilebilir enerjilere yönelten (sürekli ötelense de) Alman ekonomisinin geleceğine ilişkin öngörüler ise ABD ve Çin ekonomilerinden daha karanlık görünmektedir. Kimi ekonomistlere göre sıkı bir tasarruf politikası başlatmış olan Almanya'nın bu tip politikalardan vazgeçmesi gerekmektedir. Ayrıca Almanya için işsizlik oranı da 2021 yılının başında %6.3'e yükselmiş (Federal Çalışma Ajansı – BA, 2021); bu orandan hareketle zaten yaşlı bir nüfus yapısına sahip olan Almanya'nın önümüzdeki yıllarda işsizlik sorunuyla ABD ve Çin'den daha çok karşılaşacağı öngörülmektedir. Almanya

¹⁵ Hızlı büyüyen ülkelerin görece kolay bir şekilde orta gelirli ülke statüsüne ulaştıkları, fakat ardından gelişmiş ülkeleri yakalamada ve yüksek gelirli ülkeler arasına katılmada yaşadıkları güçlükler (Glave ve Wagner, 2016).

¹⁶ Yükselen gücün eninde sonunda mevcut hegemonu meydan okuyacağı varsayımı.

¹⁷ Hükümet uygulamalarına olan güven kaybı sebebiyle izlenen politikaların, kamuoyu tarafından daimi olarak kötü algılanması.

¹⁸ Yüksek hızlı büyümeyi önceleyen Çin politikalarının çevre dostu olmadığı; doğal kaynakların yoğun kullanımı üzerinde yoğunlaştığı anlayışı.

¹⁹ Her geçen gün gücü arttıkça, Çin'in küresel anlamda kamusal malların sağlanmasına destek olmayacağı, bir bedel ödmeden yararlanacağı endişesi.

ekonomisinin karşılaştığı muhtemel diğer sorunlar arasında ticaret savaşlarından dolayı aleyhte olacak talep düşüşleri (ABD'nin korumacı içgüdüleri gibi), Brexit süreci ve otomotiv sektöründe elektrikli otomobillere olan hızlı geçiş süreci²⁰ bulunmaktadır.

2021 yılında da etkileri süren salgın sebebiyle küresel talebin azalması ve zorunlu olarak başvurulmuş üretim kısıtlamaları, dünya ticaret hacminde hayli düşüşe yol açmış, havayolu işletmelerinde de yaşanan bu talep azalması arz kesintilerine ve nakit akışlarında bozulmalara sebebiyet vermiştir. Petrol fiyatlarında tarihi düşüşler görülmüş, ekonomik yavaşlamanın etkisi ve petrol ithalatçısı ülkeler (OPEC+) arasındaki çözümü bulunamayan anlaşmazlıklarla emtia fiyatları düşmüştür. “Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), IMF ve Dünya Bankası” raporlarına göre yaşanan toparlanma politikaları gelecek 10 yıldaki ekonomik beklentileri şekillendirecek, aşırı uzlaşmacı para politikaları, kamu borçları ve kamu harcamaları ekonomik toparlanmayı geciktiren en önemli etkenler olacaktır. Kuşkusuz havayolu taşımacılığı gibi hizmet ağırlıklı sektörlerin eski seviyelere ulaşması küresel mal ticaretinden daha yavaş olacaktır.

Dünyada sorunlar karmaşık hale geldikçe, geleneksel iktisadi düşünceler yeterli olmamakta, iktisat gün geçtikçe interdisipliner bir bilim haline gelmektedir. Artan iktisadi ve politik rekabetin havayolu taşımacılığı gibi dinamik bir sektöre büyük ölçüde yansımaları beklenmektedir. Bu yansımaya bir taraftan sivil havacılık endüstrisinin kendi içinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin rekabeti anlamına da gelmektedir. Bu sebeple, havayolu işletmelerinin geleceğine yönelik öngörüler yaparken bu işletmelerin esas faaliyetlerden; operasyonel göstergelerinden faydalanmak esastır.

3.8.2. Operasyonel Öngörüler: Havayolu İşletmelerinin Geleceği

Deregülasyon süreçleri bir taraftan yüksek ücretli fakat sınırlı seçimlere dayalı bir sistemi ortadan kaldırırken, öte taraftan büyük havalimanlarındaki merkezi bağlantı noktalarını (hub) ortaya çıkarmış, sivil havacılık endüstrisi doğal olarak dünyayı birbirine bağlayan yeni

²⁰ Elektrikli motorlar, petrol ile çalışan yakıtlardan daha az parça bulundurur, bu durum zaten yaşanan bir ülkede önemli bir işçi kaybına yol açacaktır. Otomobillerin katma değer yaratan bataryalarının üretiminde de Alman üreticilerin rekabette ABD'li ve Çin'li rakiplerine göre daha geride kalacağı ön görülmektedir.

bir taşıma modeli haline gelmiştir. Bu durum ölçek ve kapsam ekonomilerinden daha fazla yararlanmak anlamına gelmiş, hizmet bedelleri düşmüş, global hale gelen sektörde havayolu taşıyıcıları arasındaki rekabet artmıştır. Bu rekabetin belirleyicisi ise sıkça RPK değeri olmuştur, yani sivil havacılık endüstrisinin yetkili kurum ve kuruluşları RPK değerlerinden hareketle dünyanın en büyük havayolu taşıyıcılarını sıralamaktadır. Sıralamanın ilk 15 basamağında ABD'den 5, Çin'den 3 havayolu işletmesinin yer alması dikkat çekicidir. İlk 15 sırada yalnız 1 Alman işletme yer almaktadır.

Şekil 3.2. Dünyada En Yüksek RPK Değerleri

SIRALAMA	HAVAYOLU	RPK (Milyon)
1	Delta Airlines	350,145
2	United Airlines	342,935
3	American Airlines	342,510
4	Emirates	299,496
5	China Southern Airlines	213,573
6	Southwest Airlines	211,379
7	China Eastern Airlines	186,644
8	Ryanair	185,405
9	Qatar Airways	172,591
10	Air China	169,030
11	Lufthansa	165,945
12	British Airways	155,252
13	Air France	150,857
14	Turkish Airlines	150,240
15	LATAM	122,083

Kaynak: IATA, 2020a

RPK değerleri baz alınarak ortaya çıkan bu rapor yalnız yolcu trafiğini göstermektedir. Bu değerler hem iç hatlar hem de uluslararası hatların yolcu trafiklerinin toplamıdır. Bu çalışmada üç farklı kıtanın en büyük ekonomilerinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinden en st sırada olanları; ‘Delta Air Lines’, ‘China Southern Airlines’ ve ‘Lufthansa Group’ işletmeleri çerçevesinde tahminler yapılacaktır. Bu noktada Avrupa merkezli ‘Ryanair’ İrlanda’da bayrak taşıyıcı havayolu olarak faaliyet göstermediğinden çalışmada bu kıtanın temsilcisi ‘Lufthansa Group’ olacaktır²¹.

Bu noktada çalışmanın güçlü bir ampirik tutumla çeşitlendirilmesinde fayda vardır. Bu tutum, yol gösterici ve pratik esasta olacaktır. Söz konusu ekonomilerde faaliyet gösteren işletmelerin bu yılı nasıl geçirdiğini tartışarak başlanması çok daha isabetli olacaktır. Nitekim dünya sivil havacılık sektörü 2020 yılına çok daha umutlu girerken 2019 yılı birçok havayolu için adeta yıkım niteliği taşımış ve çok sayıda havayolu şirketi faaliyetlerini durdurmuştur.

Tablo 3.2.’de görüldüğü üzere ABD’de havayolu taşımacılığı pazarının önümüzdeki 20 yıl içerisinde bir büyüme göstermesi beklenmektedir. ABD’de mevcut eğilim devam ederse, yolcu trafiğinde 2017 yılından 2037 yılına dek yaklaşık 440 milyonluk bir yolcu artışı beklenmektedir. Bu büyüme ise yaklaşık 1,3 trilyon dolarlık GSYİH ve 8.1 milyon kişinin istihdamı anlamına gelmektedir (IATA, 2019).

Tablo 3.2. ABD Ekonomisinde Havayolu Tahmin Senaryoları

		YOLCU	GSYİH (\$)	İSTİHDAM
2017		860.8 Milyon	\$ 778.7 Milyar	6.5 Milyon
2037	Mevcut Eğilim	1,3 Trilyon	\$ 1259.6 Milyar	8.1 Milyon
	st Eğilim	1,5 Trilyon	\$ 1362.1 Milyar	8.8 Milyon
	Alt Eğilim	1,2 Trilyon	\$ 125.3 Milyar	7.2 Milyon

Kaynak: IATA, 2019a

ABD’de faaliyet gösteren havayolları, pandeminin ikinci yazında iç hatlar koltuk kapasitesinin %80’ini doldurmayı hedeflemektedir. (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2020). Ülkede zellikle Delta Havayolları, 2021 yılının Haziran ayı sonu itibariyle yeni rotalarını yolcularına sunmayı hedeflemektedir.

²¹ Bkz. Bölüm 3.4. ‘Varsayımlar ve Sınırlılıklar’

Delta Havayolları özelinde yapılan tahmin ise 2023 yazına dek işletmenin 2019 hava trafiği seviyelerine dönebileceği şeklindedir. Salgın sebebiyle maliyet azaltma tedbirleri adı altında pilotlarının uçuşlarını askıya alan şirket, pilotların ücretlerinde de 2021 yazı itibariyle kesinti uygulamayacaktır (Airtürkhaber, 2021).

Yakın zamanda filosunu gençleştiren Delta, ülkenin kalabalık şehirlerinin havalimanlarına (New York ve Los Angeles) kendi modern, genişletilmiş ve yenilikçi terminallerini kurma projesini hayata geçirmektedir (Thepointsguy, 2021).

Pandemi sürecinde yeni uygulamalar da hayata geçiren Delta Airlines, şirketin yenilenmiş ara yüzü mobil uygulamasını indiren her yolcusunun check-in işlemini 24 saat öncesinden otomatik yapacaktır (Airporthaber, 2021).

Tablo 3.3.'de görüldüğü üzere Çin'de de tıpkı ABD'de olduğu gibi havayolu taşımacılığı pazarının önümüzdeki 20 yıl içerisinde büyümesi beklenmektedir. Çin'de mevcut eğilim devam ederse, yolcu trafiğinde 2017 yılından 2037 yılına dek yaklaşık 945 milyon yolcu trafiği beklenmektedir. Bu büyüme ise 284.5 milyar dolarlık GSYİH ve 6.7 milyon kişinin istihdamı anlamına gelmektedir (IATA, 2019).

Tablo 3.3. Çin Ekonomisinde Havayolu Tahmin Senaryoları

		YOLCU	GSYİH (\$)	İSTİHDAM
2017		555.6 Milyon	\$ 104.3 Milyar	6.1 Milyon
2037	Mevcut Eğilim	1.5 Trilyon	\$ 284.5 Milyar	6.7 Milyon
	Üst Eğilim	2.4 Trilyon	\$ 462.3 Milyar	11.1 Milyon
	Alt Eğilim	1.1 Trilyon	\$ 221.2 Milyar	5.1 Milyon

Kaynak: IATA, 2019b

Üçüncü tip endüstri olarak kabul edilen hizmet sektörü, aslında Çin'de hızlı bir şekilde büyümekte ve büyüyen bu sektör uluslararası ölçekte etkisini günden güne artırmaktadır. Hizmet sektörü tıpkı diğer ülkeler gibi dışa açılan Çin'de GSYİH'nin önemli bir kısmını oluşturur hale gelmiştir.

Çin'in en gelişmiş havayolu şirketi olarak öne çıkan China Southern Airlines, Çin için pandeminin artık sona erdiğini uçak siparişleriyle resmen dünyaya duyurmuştur. Bu yeni

siparişlerin ABD’li Boeing’den değil, Avrupalı Airbus’tan olması dikkat çekicidir (Airport Haber, 2021).

China Southern ayrıca açık paso olarak adlandırdığı uçuş kartlarını yakın zamanda hayata geçirmiştir. Şirket, bu biletle dünyaya öncü olmuş ve yolcularına sınırsız uçuş imkanı vermektedir. Şirket pandemi öncesi seviyelere bu tip kampanyalarla çıkmayı hedeflemektedir. (Airport Haber, 2021).

Tablo 3.4.’de görüldüğü üzere Almanya, ABD ve Çin kadar olmasa da havayolu taşımacılığı pazarının önümüzdeki 20 yıl içerisinde büyümesi beklenmektedir. Almanya’da mevcut eğilim devam ederse, yolcu trafiğinde 2017 yılından 2037 yılına dek yaklaşık 57 milyon ilave yolcu trafiği beklenmektedir. Bu büyüme de ülke için yaklaşık 128 milyar dolarlık GSYİH ve 1.4 milyon kişinin istihdamı anlamına gelmektedir (IATA, 2019).

Tablo 3.4. Alman Ekonomisinde Havayolu Tahmin Senaryoları

		YOLCU	GSYİH (\$)	İSTİHDAM
	2017	116.7 Milyon	\$ 86 Milyar	1.1 Milyon
2037	Mevcut Eğilim	174 Milyon	\$ 128.3 Milyar	1.4 Milyon
	Üst Eğilim	189.8 Milyon	\$ 139.9 Milyar	1.5 Milyon
	Alt Eğilim	150.9 Milyon	\$ 111.2 Milyar	1.2 Milyon

Kaynak: IATA, 2019c

Eurocontrol havalimanı genişleme planlarından hareketle Avrupa havayolu trafiğine ilişkin de dört farklı senaryo üretmiştir. İlk senaryo ‘‘Teknolojik Büyüme’’ senaryosu, gittikçe küreselleşen bir ekonomik büyümeyi işaret ederek tüm dünyanın teknolojiyi başarıyla kullandığını ifade etmektedir. ‘‘Düzenleme ve Büyüme’’ adlı senaryo bu senaryolardan ikincisidir. Bu senaryo orta düzeyde ekonomik çevreyi uzlaştıran düzenleme ile büyümenin gerçekleşeceğini, sosyal ve ekonomik taleplerin büyüyeceğini ileri sürmekte, fakat küresel sürdürülebilirlik konusunda endişeleri içinde barındırmaktadır. Parçalanmayı öngören ‘‘Fragmenting World’’ senaryosu ise artış gösteren bölgeler arası gerginlikleri, güvenlik tehditlerini, çok daha yüksek yakıt fiyatlarını, azalma gösteren ticari ve taşıma entegrasyonlarını ve tüm bunlardan hareketle zayıf ekonomilerin etkileneceği bir durumu öngörmektedir. Sektörün geleceği için alternatif bir yol ortaya koyan ‘‘Happy Localism’’ senaryosu ise daha sıkı çevresel kısıtlamalara, daha az küreselleşmeye, AB içerisinde

gerçekleşen point-to-point seyahatlere dayanmaktadır (Eurocontrol Challenges Of Growth, 2018).

Çalışmada incelenen ekonomilerden sonuncusu olan Almanya’da havacılık sektöründe yaklaşık 2.300 kadar havacılık işletmesi faaliyet göstermekte ve söz konusu işletmeler konum olarak ülke geneline bir yayılma göstermektedirler. Bu noktada Alman havayolu işletmeleri öncelikle AB sınırları içerisindeki tedarikçilerden yana olmuş, hatta özellikle Fransa ve Avrupa’nın güneyindeki ülkelere yönelmiştir. Tedarikçiler konusunda Avrupa topraklarının dışına bakılacak olursa, Alman işletmelerin tercihleri ABD ve Çin olmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2020).

Havayolu işletmeleri için zorunlu tedarikçi olarak nitelendirilen tedarikçilerinden biri hava aracı üreticileridir. Almanya’nın Hamburg şehrinde de bir üretim tesisi bulunan ve söz konusu sektörde ABD’li Boeing’le birlikte dünyada iki büyük uçak üreticisinden biri olan; ‘Airbus SE’ işletmesi yalnız 2019 yılında alıcılarına 863 adet uçak teslim etmiştir. Bu teslimatlardan hareketle en fazla ihracat gerçekleştirilen ülkelerin ilk sırasında 13,4 milyar dolar ile Fransa varken, ABD ve Çin ikinci ve üçüncü sıralarda yer almaktadır. Almanya için; aynı yılda yalnız havacılık sektöründe gerçekleşen ithalatın ilk sırasında ise 12,2 milyar dolar ile ABD yer almaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2020).

Mali anlamda zaten sorunlar yaşayan Alman havayolu Lufthansa pandemi dönemi boyunca hükümetten yaklaşık olarak 9 milyar Euro destek almış, seferlerinin pek çoğunu iptal etmek durumunda kalmıştır. Şirket 2019’un ilk yarısına oranla (ilk üç ay toplamda 2.1 milyar Euro olmak üzere) 2020’de %99 gerileme kaydetmiştir (BBC Business, 2020).

Bu veriler bize salgının getirdiği şartlar sebebiyle Alman Lufthansa’da yeniden yapılanmanın kaçınılmaz olduğuna işaret etmektedir. Bu noktada şirket 760 uçaklı filosundan 100 uçağını çıkarmış, aldığı devlet desteği karşılığında Frankfurt ve Münih havalimanlarında rakip işletmelere göre daha çok kalkış yapma olanağı sağlama sözü vermiştir (Lizkur, 2021).

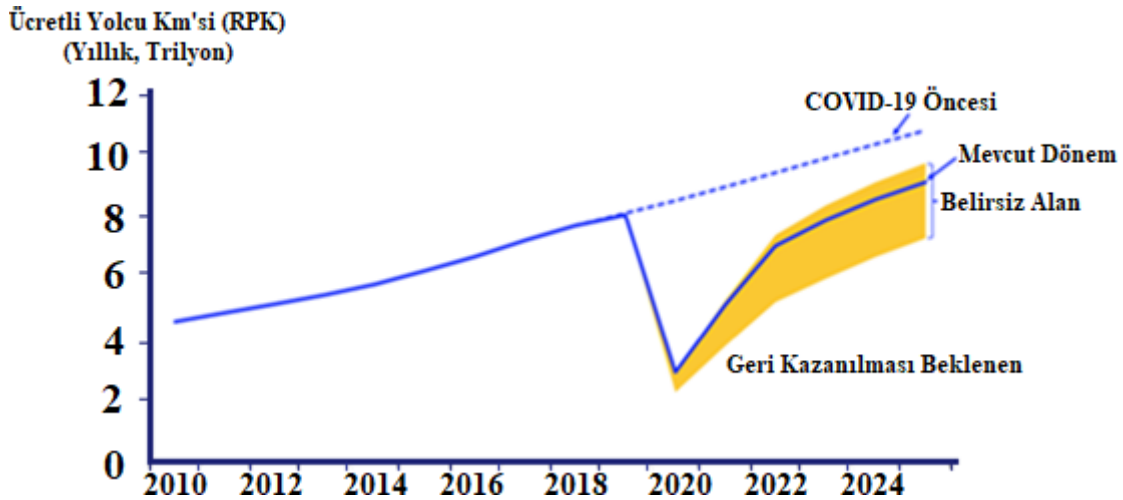
2020 yılı içinde devlet desteklerine rağmen iflas eden Air Berlin ve Germania’nın durumu Alman havayolu endüstrisini sarsmıştır. Lufthansa da bu iki işletmenin başına gelenlerle karşılaşmamak için sendikalarla vardığı kısa mesai anlaşmalarının ışığında personel giderlerini daha düşük tutup bu krizden daha az hasarla çıkmayı planlamıştır (Deutsche Welle, 2020).

IATA, işletmelerin²² geçen yıla kıyasla giderlerinde %34.9'luk bir düşüş olsa bile talepteki %50'lik düşüşün çok daha altında kalacağı öngörüsünü kamuoyuna duyurmuştur. Bu süreçte maliyetlerle ilgili rahatlatıcı faktörlerden birisi ise yakıt fiyatlarındaki düşüş olacaktır. Yine IATA verilerine göre 2019 yılında jet yakıtı ortalama 77 ABD doları / varil olurken, 2020 yılı için ise bu rakamın ortalama 36.8 ABD doları düzeyinde kalması beklenmektedir (IATA, 2020).

IATA yayınladığı dünya yolcu trafiği verileri kapsamında, 2020 yılında RPK değerlerinin bir önceki yıla oranla %65.9 ile havacılık tarihindeki en keskin düşüşü yaşadığını duyurmuştur (IATA, 2020)

Şekil 3.3. özellikle COVID-19 pandemisinin gidişatına ilişkin bir öngörü ortaya koymaktadır. Kesikli çizgi olağan ve beklenen gidişatı yansıtırken 2019 yılının haziran ayı bir dönüm noktası niteliğindedir. Ardından gelen mütevazî bir toparlanma sonrası 2021 yılının ortalarında yukarı yönlü bir artış görülmektedir. Geri kazanılması beklenen belirsizlik alanı ise 2022 yılından sonra daha yukarı doğru genişleyebilir. Ancak pandemi sonrası süreçte iç pazarların uluslararası pazarlardan daha hareketli oluşu ve yolcuların bu süreçte nispeten kısa seyahatleri seçmesinden ötürü RPK değerlerinin daha yavaş iyileşeceği ve yolcu trafiğinin tahminen 2024 yılında dahi 2019 yılı seviyelerine dönemeyeceği beklenmektedir.

Şekil 3.3. Havayolu Yolcu Talebi Tahmini



Kaynak: IATA, 2020b

²² Maliyetlerindeki düşüşlerin, talepten daha hızlı düşüşler göstermediğini vurgulayarak.

1944 yılında imzalanan Chicago Konvansiyonu'ndaki ilk görüşmeden bu yana uçuşların gerçekleştiği hava sahaları, günümüzde küresel anlamda hem yatay hem de dikey anlamda çok daha belirgin hale gelmiştir. Ülke ekonomilerine sağlanan katkılara bölgesel anlamda yapılan uçuşlar da eklenir hale gelmiştir. Gelecekte hangi bölgenin, daha çok hangi bölgeye uçuşlar gerçekleştireceği Tablo 3.5.'te yer almaktadır. Tablodaki yüzde ifadeleri 2015 yılından hareketle artış miktarını ifade etmektedir. Tabloya göre özellikle Çin'in domestik uçuşlarının yüzdesel anlamda fazlalığı dikkat çekmektedir. Yine dikkat çekici bir başka nokta ise Çin'in olduğu bölgeye Avrupa ve Kuzey Amerika'dan yapılacak uçuşlardır.

Tablo 3.5. Gelecekte Bölgeler Arası Uçuşlar

Bölge Çifti	Yıl		
	2015-2025	2015-2035	2015-2045
Avrupa – Kuzey Amerika	2.5 %	2.8 %	2.6 %
Avrupa – Doğu Asya	4.1 %	4.5 %	4.4 %
Çin Halk Cumhuriyeti İç Hatlar	7.7 %	6.9 %	6.3 %
Kuzey Amerika İç Hatlar	2.4 %	2.6 %	2.5 %
Avrupa İç Hatlar	2.4 %	2.7 %	2.6 %
Kuzey Amerika – Doğu Asya	4.1 %	4.4 %	4.3 %
Kuzey Amerika – Güney Amerika	3.5 %	4 %	3 %

Kaynak: ICAO, 2018

Tablo 3.5. aynı zamanda Çin'in iç pazarındaki olası hareketliliği açıkça göstermiştir. Çin'deki havayolu işletmelerinin havayolu ittifaklarından neden bir bir çıktığını, bu işletmelerin dünyada yalnız ancak rekabetçi bir genişleme politikası uygulayacaklarını gözler önüne sermiştir. Bu yalnız mücadelede en önemli dayanak Çin tarafından geliştirilen uçaklar olacaktır. Yakın zamanda Boeing ve Airbus'a rakip olacak COMAC²³ dar gövdeli uçaklarını (genel olarak ARJ21'lerini) Çin'de büyük havayollarına satacaktır (Haberaero, 2019).

²³ Çin'in uçak üreticisi şirketi.

Öte yandan gün geçtikçe dijital teknolojiler, bir dönüşüm başlatarak sivil havacılık endüstrisinin ve havayolu işletmelerinin performans ve sürdürülebilirliğini belirleyen bir unsur haline gelmiştir. Hal böyle olunca, dünya artık nesnelerin interneti ile üretim tekniklerini bağdaştırmaya başlamış ve yeni dijital teknolojiler havacılık sektörünün Endüstri 4.0'a geçişini hızlandırmıştır (Haitmurodov, 2019: 64).

Havayolu sektöründe Endüstri 4.0 aşamasına kadar gelmek ilk üç adımın birbirini izlemesiyle mümkün olmuştur. Bu adımlar; aletsiz, yalnızca görerek gerçekleşen ticari havacılığın başlangıcı, eski mekanizmanın elektrikli cihazla değişiminin egemen olması ve kullanılabilir son teknoloji elektronik cihazların, kristal ekranların, yardım sistemlerinin ve güvenlik sistemlerinin seviye atlaması olarak görülebilir (Haitmurodov, 2019: 64). Havayolu işletmeleri bu gelişmelerden sonra yapay zeka, bilişsel hesaplamalar, akıllı otomasyon, akıllı işgücü, platform ekonomisi ve dijital güven gibi inovasyon trendlerini kullanır hale gelmiştir.

2020 yılı sonu itibariyle, 7.8 milyarlık dünya nüfusunun yaklaşık 5.2 milyar kadarı mobil iletişim yolunu kullanmaktadır. Toplam nüfusun yaklaşık 4.6 milyarlık kısmı ise internet kullanıcıdır. Bu sayı, dünyadaki toplam popülasyonun %60'ına yakınının internet kullanıcısı olduğunu işaret etmektedir. 2018'de çalışmaya konu olan ülkelerden ABD'li Boeing şirketi V-cabin adlı uygulamayla yolcularına seyahat ettiği koltuğun aydınlatmalarını tek tuşla yönetebilmesi, uçak içindeki lavaboların uygunluğunun kontrolünün sağlanması, ihtiyaçları halinde kabin ekiplerinin çağırılması ve koltukların ileri-geri hareket ettirilmesi gibi imkanlar tanımıştır (Datareportal, 2021).

Sektörün ABD ayağında yine Dallas/Fort Worth Havalimanı farklı özelliğiyle öne çıkmaktadır. Bu havalimanının yeni nesil 'Aerotropolis' adı verilen hem çevre dostu hem de kendi eğlence, sanat ve iş alanına sahip bir yaşam merkezi halinde faaliyet göstermesi, gelecekte inşa edilecek havalimanı modelleri için belirleyici olacaktır (Kasarda, 2015: 21).

Ayrıca uygulanacak akıllı otomasyon sistemleri havayolu seyahatlerinin doğasını tamamen değiştirecektir. Özellikle çalışmaya konu olan Çin havayolu işletmelerinde sıklıkla görülen bu sistemler, işveren-personel ilişkisini baştan tanımlayacak, insan-makine uyumunu yeni bir işgücü nesline dönüştürecektir (Haitmurodov, 2019: 60).

Çalışmaya konu ülkelerden ABD'li Delta Havayolları, Track Checked Bags adını verdikleri bir servisle yolcuların kontrolü sağlanan tüm çantalarını gerçek zamanlı izlemelerini sağlamıştır. Bu yöntem sayesinde havayolu yolcularının gecikmiş bagajlarından uygulamadan aldığı geri dönüşlerle bir kez daha haberdar olma imkânı sağlamaktadır.

Havacılık sistemi biyometrik otomatik geçiş sistemlerini de potansiyel bir inovasyon gelişmesi olarak algılamaktadır (Haitmurodov, 2019: 60). Çin'in Shanghai Havalimanı tüm yolcu temas noktalarında bu sistemi uygulama koymaya başlamıştır. Sistem, havalimanındaki Uçuş Bilgi Gösterim Sistemi'ne (FIDS) entegre biçimde çalışmaktadır.

Hava trafiğinin yoğunlaşmasıyla hava trafik kontrol cihazlarına düşen yk artmaktadır. Bu artış da özellikle ABD'de yeni arayışları beraberinde getirmektedir (Haitmurodov, 2019: 108). Yakın zamanda, özellikle pilotların konuşmalarını yazılı metinlere dönüştüren sistemler hava trafik kontrolünün daha kolay sağlanmasına yardımcı olacaktır.

Alman Lufthansa Havayolları tarafından geliştirilen dijital bagaj etiketleri de yakın zamanda bu havayolunun yolcularının kullanacağı bir yenilik olarak göze çarpmaktadır. Sabitlenmesi de bulunan bu dijital etiket, yolcunun tüm uçuşlarını göstermekte ve yolcunun bagaj etiketi almadan uçuşunu gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır (Haitmurodov, 2019: 83). Ayrıca hem Airbus hem de Boeing, uçak içine giriş sağlayan tüm personeller tarafından yerine getirilmesi gereken operasyonel faaliyetleri dijital kabin yönetim sisteminin içine aktararak uygulamaya koymuşlardır.

Tasarım odaklı çalışmalardan biri de Avrupalı hava aracı koltuğu üreten şirket Avio Interiors tarafından ortaya koyulmaya başlanmıştır. şirket, normalden çok daha hafif ve yolcuların ayakta rahat durabildiği koltuklar üretmiştir. Özellikle low-cost modelli havayolu işletmelerinin gelecekte üç saat ve altında süren uçuşlarda bu tasarımı uçaklarında kullanması beklenmektedir. Bu tip bir çalışmayı Airbus, yolcularına optimum ısı veren ve masaj yapan, diledikleri zaman koltuk örtüsü değiştirilebilen ve koltukları tasarlayarak izlemiştir (Fastcompany, 2020).

Yine son zamanlarda Alman havayolu Lufthansa tarafından ‘‘Inflight VR’’ mrettebatlarıyla (sanal gerçeklik gözlükleri), yolcuların ekonomi sınıfından premium ekonomi sınıfına ykseltilmelerinin denemeleri yapılmıştır (Airlinetrends, 2017).

Bu gelişmelerden hareketle havacılık alanındaki inovasyon süreçleri çoğu zaman robotik, katkı maddelerinin üretimi, atmosfere yayılan karbondioksit emisyonunun miktarı ve simülasyon alanlarında gerçekleşmiştir. Bu sayısız fırsat yakın gelecekte havayolu yolcu taşımacılığının iş modellerini değiştirebilir, maliyetlerini bu yollarla düşüren havayolları bilet fiyatlarını düşürebilir ve çok daha fazla yolcuya hizmet verebilirler.

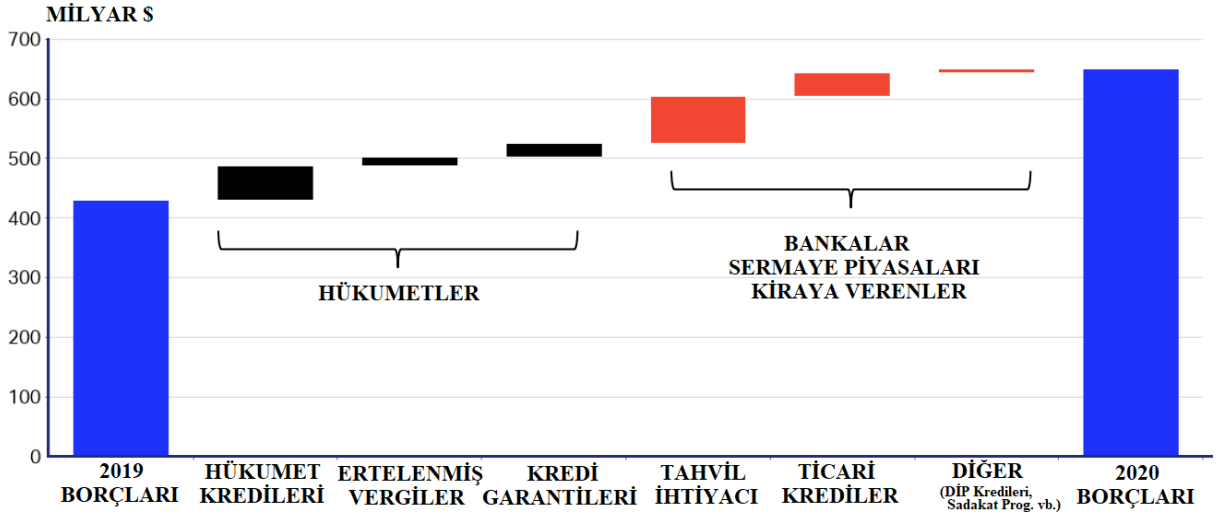
3.8.3. Finansal Öngörüler: Doğrudan Yatırım ve Finansman

Havayolu sektörü; ölçek ekonomisinin etkisi, yoğun rekabetten ötürü karşılıklı bağımlılık, devlet destekleri ve borçlanma, uluslararası yaptırımlara ve ekonomik dalgalanmalara karşı duyarlılık, teknoloji devir hızının yüksek oluşu, havayolu ürününün yapısı, dönemsellik etkisi ve maliyetlerin yüksek oluşu gereği sıklıkla sermaye, yüksek yatırımlar ve daimî bir finansman kaynağı ihtiyacı duymaktadır.

UNCTAD'ın 2021 yılında yayınladığı Küresel Yatırım Trendleri İzleme Raporu'na göre; çalışmaya konu ülkelerden ABD'de doğrudan yabancı yatırımlar bir önceki yıla göre %49'luk bir düşüş kaydetmiş, Doğrudan yatırımlarda Çin'de ise 2020 yılında bir önceki yıla oranla %4'lük bir artış kaydedilmiştir. Bu oranlarda COVID-19 etkisi açıkça görülmektedir. Ancak bu etki bir kenara bırakılırsa genel olarak bu tip raporlardan çıkan sonuçlar ülkelerin spesifik özelliklerinin yanı sıra, onların sektörel bazda yatırım eğilimlerini de göstermesi açısından önem taşımaktadır (UNCTAD World Investment Report, 2020)

2021 yılına dünyanın en büyük ekonomilerinde faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmeleri, hem hükümetler tarafından sağlanan ekonomik paketlerden, hem de sermaye piyasalarından nakit para toplayarak girmiştir (Grafik 3.2.).

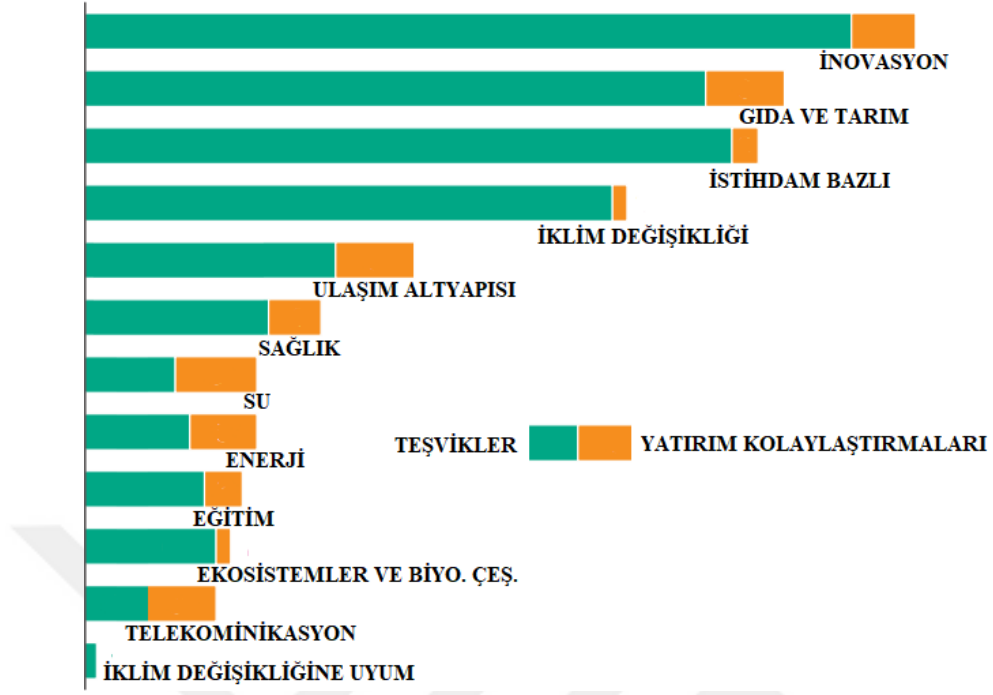
Grafik 3.2. Devletlerin Ekonomik Paketlerinden ve Sermaye Piyasalarından Faydalanma



Kaynak: IATA, 2020c

2021 yılından hareketle gelişmiş ve büyük ülkelerin varlıklarını büyüyerek sürdürebilmesi konusunda geleceğe yapacakları yatırımlar ise önem arz etmektedir. Özellikle ulusal ölçekte yatırım politikalarını incelemek, ülkelerin kendi geleceklerine dair öngörüler yapılmasına olanak sağlar. Bu anlamda büyük ekonomiler, geleceğin küresel hedefine; sürdürülebilir kalkınmaya yatırımlarını kaydırmaktadır (Şekil 3.4.).

Şekil 3.4. Gelecekteki Yatırımlar, Teşvikler ve Yatırımlarda Kolaylaştırma



Kaynak: UNCTAD, 2020

Şekil 3.4.'ten hareketle yatırım türlerinin üretken kapasite ve dolayısıyla sürdürülebilir beklentiler açısından önem taşıdığı açıktır. UNCTAD ayrıca gelecekte küresel doğrudan yabancı yatırımların ülkelerin yeni yatırımlarından değil inovasyon-teknoloji sektöründeki ve sağlık sektöründeki satın almalarından kaynaklanacağını ifade etmiştir. Ayrıca söz konusu inovasyon yatırımlarının pek çoğunun da havacılık sektörüne yapılacağı öngörüsünde bulunulmuştur. Gelecekte şimdikinden çok daha küçük, fakat yenilikçi şirketlerin var olacağı beklenmektedir.

Havayolu işletmelerinde finansal planlar ise belli başlı faktörlere göre belirlenirler. Bu faktörlerin önem sırası tüm havayolları için farklılık göstermektedir. Ancak bunların en önemlileri döviz kuru, enflasyonun yükselmesi ve politik konulardır. Finansman kararlarını ise havayolu işletmelerinde en çok yönetim kurulları, genel müdürler ve söz konusu havayolunun bağlı olduğu holdingin finans müdürleri vermektedir. Finansman kaynağı ise kaynağın maliyeti ve vade yapısına göre seçilmektedir (Battal, 2002: 113-167).

Bu noktada havacılık sektöründe en yaygın kullanılan finansman kaynağı finansal kiralama'dır. Özellikle ABD'li havayolu taşıyıcılar net kar ve gelişmiş sermaye piyasasıyla

finansman kaynağında problem yaşamamaktadır. Uzakdoğu ekonomileri ise Avrupalı ekonomilere; elindeki ticaret hacmi fazlası sayesinde uçakların finansmanına kaynak temin etmeye ve uygun krediler sağlamaya devam edecektir (Battal, 2002: 165).

Gelecekte havayolu işletmeleri para piyasaları ve sermaye piyasaları vasıtasıyla tahvil, hisse senedi ve bono gibi menkul kıymetlerin ihracından fon bulmayı sürdürecektir. Kuşkusuz işletmeler yine uçak finansmanı için ise sermaye piyasaları, bankalar ve ihracat kredisi veren kuruluşların²⁴ temel fon kaynaklarına başvuracaklardır. Bu anlamda işletmelerin finansal planlamalarını yaparken de nakit yönetimini, bütçe kontrolünü, finansal risk yönetimini ve sermayelerinin bütçelemesini sağlıklı bir biçimde yapması önem arz etmektedir (Yılmaz, 2020: 128-139).

Son olarak kripto paraların uluslararası finans piyasalarındaki kullanımı, havayolu ile seyahat eden yolcuların pek çoğunun ilgi alanına da girmektedir. Blockchain tabanlı projeler²⁵ ile havayolu işletmeleri, yolcularına aracısız bilet ve yan hizmetleri satın almanın yollarıyla alakalı çalışmalar yapmaktadır. Çalışmaya konu olan Alman Lufthansa ise bu projeyi başlatan havayolu işletmelerindendir (Zeren ve Demirel, 2020: 186)

3.8.4. Risk Öngörülere: Global Krizlerden Geleceğe

Yoğun rekabet içerisinde varlıklarını sürdüren havayolu işletmeleri, rekabetle birlikte zaman zaman ortaya çıkan belirsizliklerle karşı karşıya kalmakta ve bu belirsizliklere bağlı olarak karar alma mekanizmalarını çalıştırmaktadır. Bu belirsizlikler sıkça kendini bir kriz olarak göstermektedir ve işletmeler bu süreç boyunca işletme içi / dışı kriz yönetim sistemini işletebilmekte, yönetim fonksiyonlarına etkin bir biçimde başvurabilmektedir. Krizler; kriz öncesi, kriz esnası ve krizin meydana gelişinden sonraki dönem olarak periyotlara ayrılmaktadır (Koçaslan, 2018: 4).

²⁴ Bunlardan ‘‘Ex-Im Bank’’ ve ‘‘Euler Hermes’’ adlı kuruluşların çalışmaya konu olan ülkelerden sırasıyla ABD’li ve Alman kuruluşlardan olması dikkat çekicidir.

²⁵ Anonim ancak şifreli kimliklerle her bir işlemin bir diğer işlem zincirine geri dönüşü olmadan eklenmesi ve dağıtılması.

Bu karmaşık ve zorlu süreç reaktif, proaktif ve interaktif yaklaşımlarla çözümlenebilir. Krizler sıklıkla sezgisel olarak (stratejik düşünme yöntemi), beyin fırtınası yöntemiyle, Delphi yöntemiyle²⁶, karar konferansı yöntemiyle²⁷ ve bütünleşik risk yönetimi yöntemiyle²⁸ çözülmeye çalışılır (Tüz, 2004: 109).

Genel anlamda işletmelerin karşılaşılabileceği riskler finansal, stratejik, hazard riskler ve operasyonel riskler olarak çeşitlendirilebilir. Finansal riskler; petrol fiyatlarındaki aşırı yükselişler, kur dalgalanmaları gibi risklerdir. Çalışmaya konu olan ABD ve Almanya'nın havayolu sektörlerinin bir hayli etkilendiği 2008 küresel finansal krizinde Boeing ve Airbus gibi uçak üreten firmalarda grevler kendini göstermiştir (Diyaroğlu, 2011: 73). Stratejik riskler ise işletmenin belirlediği vadeler çerçevesinde arzu ettiği hedeflerine ulaşabilmesine engel olacak yapısal risklerdir (Duran, 2013: 24). Bu riskler kendisini sıkça dış kaynaklı²⁹ olarak göstermektedir. Bu risklerden iç kaynaklı olanları; marka ve fiyattaki değişimler olarak görülebilir. Doğal sebeplerle ortaya çıkan riskler de hazard riskler olarak açıklanmaktadır. Havayolu işletmeleri hazard risklerle doğal felaketler, terörizm ve salgın hastalıklar gibi örnekleriyle karşılaşmaktadır. Operasyonel riskler de bilgi sistemi uyumsuzlukları, altyapının tahrip olması ve uçak kazaları olarak havayolu işletmelerinin karşısına çıkmaktadır.

Bu tip risklerden hareketle havayolu işletmeleri; karşılıklarına her zaman kriz ya da krizlerin çıkabileceğini, bu krizleri engellemek için sahip olacakları bilginin her zaman eksik kalabileceğini ve krizlerin örgütsel gelişimlerini önemli derecede etkileyebileceğini kabul etmelidir. Bu noktada işletmeler, en başta teknolojik her gelişime ayak uydurmak zorundadır (Şimşek, 2021: 24).

Krizlere sosyo-ekonomik anlamda yaklaşıldığında küresel etkilere sebep olan ülkelerin yaşadığı ekonomik krizler, sağlık krizleri ve güvenlik krizleri bu taşımacılık türüne sıkça etki etmektedir. Bu krizler uluslararası hava taşımacılığının daralması anlamına gelmektedir. Tarihsel süreçte havayolu taşımacılığı sektörünü etkileyen Petrol Krizi (1973), İran-İrak Savaşı (1980-1988), Körfez Krizi (1990-1991), Asya Krizi (1997), 9/11 Terör Saldırısı (2001), SARS (2002-2003), 2008 Ekonomik Krizi ve COVID-19 pandemisi bunlardan en belirginleridir (Şimşek, 2021: 36).

²⁶ Belirsizliklerden hareketle bir grubun tahminlerini bildirmesi ve tahminlerin birleştirilmesi döngüsü.

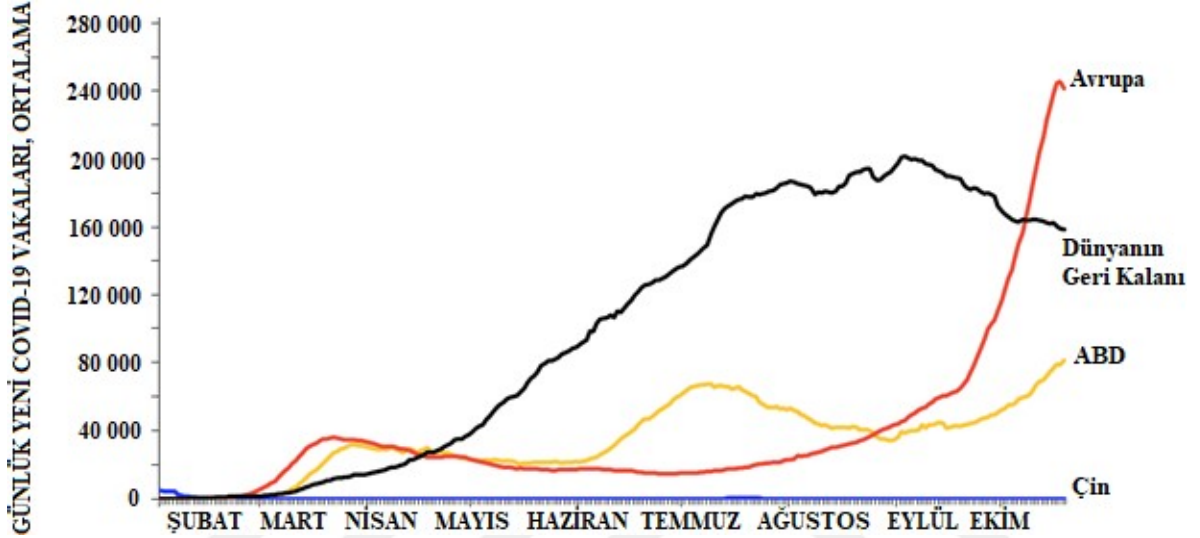
²⁷ Kriz ekibi oluşturularak değer ve olasılık analizli kararların alınması.

²⁸ Risklerin kriterlerinin analiziyle, gözetim – denetim faktörlerini içine alan yaklaşım.

²⁹ Deregülasyon, yasal revizyonlar, müşterilerin taleplerinde farklılıklar vb.

Bu krizlerden en belirginini, tarihin en keskin yolcu talep düşüşünü yaratan COVID-19 pandemisidir. Etkisinin ne zaman geçeceği senaryolara bağlı olarak değişen bu krizden, Çinli havayolu işletmelerinin Amerikan ve Alman havayolu işletmelerinden çok daha hızlı sıyrılabacağı açıktır (Grafik 3.3.).

Grafik 3.3. Dünyada COVID-19 Krizi



Kaynak: IATA, 2020d

Operasyonel ve finansal anlamda yönetilmesi hayli zor olan havayolu işletmeleri personel maliyetlerinden hava aracı maliyetlerine, yakıt maliyetlerinden yer hizmeti sağlama maliyetlerine kadar pek çok maliyet kalemiyle baş etmektedir. Krizler havayolu işletmelerinin daha çok sabit maliyetlerini etkilemektedir, bu durum aynı zamanda onların bu tip krizlerden çok kısa bir süre sonra yok olabileceklerini anlatmaktadır. Öte taraftan petrol fiyatlarının artışına yönelik; havayolu işletmelerinin geliştirdikleri ve hali hazırda uçaklarda kullanılan “winglet” uzvu önerisi ya da tek motorla aprondaki faaliyetlerin sürdürülebilmesi gibi bir öneri, yaşanan tüm krizlerin ardından da dünyaya daima gelişimin mümkün olduğunu açıkça göstermiştir.

Bu noktada havayolu işletmelerinin bu tip krizlerden daha güçlü çıkabilmeleri için geliştirilen ve bu çalışmada ilk kez ortaya atılan “Airline’s Recovery from Crisis” ifadesinin baş harflerinden oluşan kavram olan ALRC modeli, havayolu işletmelerine ileriye dönük çalışmaları ve stratejik kararları için yön verebilir. Çoğu zaman bu tip krizler dünyada kartların

yeniden dağıtılmasına, özellikle ekonomik anlamda dengelerin değişmesine sebep olmaktadır. Bu durum işletmelerin doğru kriz yönetimi stratejisi uygulamalarının artık zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tip krizlerle karşılaşıldığında işletmelerde uluslararası standartlardan ve marka değerinden ödün vermeden krizi fırsata dönüştürmenin hesapları yapılmaktadır. ALRC modeli havayolu işletmelerinin olası kriz dönemlerinde devlet teşviklerine gerek duymadan ayakta kalabilmesini sağlayacaktır.

Model, havayolu işletmelerinin proaktif bir yaklaşımla daimî olarak yan gelir kalemleri geliştirmesine dayanmaktadır. Yan gelir kalemleri uçuş faaliyetlerinden tamamıyla farklı bir sektörde olmalıdır. Nitekim bir havayolu işletmesi bir süre sonra aynı zamanda bir yer hizmetleri sağlayıcısı konumunda olduğunda, her iki hizmet de faaliyetlerinin yakınlığı sebebiyle kriz ya da krizlerden yakın derecede etkilenebilmektedir. Ayrıca bu işletmeler geleneksel pazarlama stratejilerini ana faaliyetlerine odaklamalı, ancak yeni geliştirdikleri pazarlama stratejilerini yan gelirlerini elde edebilmek amacıyla kullanmalıdır.

Şekil 3.5. ALRC Modeli



Kaynak: Şekil, dijital erişime açık (Ciloart, 2015) kaynaklı görselden uyarlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Olası krizlerin neticesi çoğu zaman gelir ve kurumsal itibar kaybı ile sonuçlanmaktadır. İnsan ve yapay zekanın doğası gereği ortaya çıkan herhangi bir krizle karşı karşıya kalan havayolu işletmeleri çoğu zaman reaktif bir yaklaşım sergilemektedir. Ancak model, sebebi ne olursa olsun krizin neticesiyle ilgilenmektedir. Nitekim her kriz kendine özgü şekilde ortaya çıkmakta ve neticelenmektedir. Model, havayolu işletmelerinin kriz yönetimine yönelik sürekli olarak kök neden, sıklık ve tehlike potansiyeli gibi analizler yapmasını önermez. Aksine kurumsal itibarın sürekli olarak korunduğu ve standartlaşmış bir kriz yönetim planının varlığı imajını yolcularına vermektedir. Bu durum tercih edilebilirliği dolaylı olarak artıracaktır.

ALRC modeline göre; havayolu işletmelerinin dünyada havacılık faaliyetleri dışındaki sebeplerden kaynaklanan krizlerden çıkmasının yegâne yolu yan gelirlerini en az uçuş gelirleri kadar geliştirebilmeleridir. Kriz ya da krizlerin yan gelir getiren sektörü de etkilemesi halinde, işletme yeni geliştirdiği pazarlama stratejilerine odaklanmalıdır. Bu döngü krizin etkisini azaltana kadar sürmelidir.

Model taşıdığı riskler, sağladığı avantajlar, iş alanının farklılaşması ve yönetim biçimi sebeplerinden ötürü ilişkisiz çeşitlendirme stratejileriyle benzerlik göstermektedir. Ancak yeni bir iş alanına giren ve yeni fırsatlardan yararlanmak isteyen işletme, ALRC modelinde ilişkisiz çeşitlendirmenin aksine faaliyetlerini yalnız krizlerden sıyrılabilmek için çeşitlendirir. Bir başka ifadeyle gelirini, itibarını ve şirket değerini düşürmemek amacıyla çeşitlendirme yoluna gider. Kamuoyundaki algı kriz sonrası devlet desteği olmadan kendine fırsatlar yaratan bir işletme algısına dönüştüğü noktada, ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin yarattığı değerler bu modelde de işletmelere fayda sağlar.

Döngü modelin sağlıklı olarak işleyebilmesi için işletme yöneticilerinin çağın pazarlama yaklaşımlarına, gelir yönetimi aklına, işletme içi-dışı dinamiklere hâkim, teknolojik gelişimleri yakından izleyen ve uygulayan, ekonomik, operasyonel, finansal ve risk öngörülere sahip olması beklenmelidir. Bu beklenti, sürekli bir eğitimle gelişim sağlayan yöneticiler gerektirmektedir.

SONUÇ

Havayolu yolcu taşımacılığının, teknolojik gelişmeler doğrultusunda geliştirilen yeni birtakım hizmetler ve gelişen serbest piyasa koşullarıyla birlikte çetin bir rekabet ortamının içinde olduğu açıktır. Regülasyon ve deregülasyon süreçlerinden günümüze kadar ortaya çıkan bu rekabet ve yolcu trafiğinin gün geçtikçe artmasıyla beraber, yolcu taşımacılığında pek çok kurumsal iş modeli denenmiştir. Dünya üzerinde temelde bir taraftan ulusal havayolu, öte taraftan düşük maliyetli havayolu modeli öne çıkmıştır. Bu durum söz konusu işletmeler için yepyeni stratejik aktörlerin doğuşu anlamına gelmektedir.

İnsanoğlunun havayolu taşımacılığına olan talebi, ekonomik büyüme üzerinde de etkili olmuş; genel itibariyle hava trafiği arttıkça ekonomik büyümenin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada ekonomik olarak gelişmiş ve büyük ekonomiler içerisinde ABD, Çin ve Almanya ekonomisi çalışma içerisinde seçilmiş ve bu ekonomilerin gidişatı değerlendirilmiştir.

Dünyanın gelecekteki ekonomik-politik konjonktürünü yakından etkileyen hususlardan en önemlilerinden birisi ABD ve Çin arasındaki anlaşmazlıklardır. Özellikle iktisadi anlamda potansiyeller taşıyan Akdeniz coğrafyasında uluslararası ticaretin boyutunun bu ikili ilişkilere göre şekilleneceği açıktır. Hizmetler ticaretinde dünyanın en büyük ihracat ve ithalatçısı konumunda olan ABD'nin, ihracatında öne çıkan sektörlerden birisinin de havacılık ve uzay sanayi olması bu ekonomiyi gelecekte öne çıkaracaktır. Çin ise kuruluşunda pay sahibi olduğu yeni uluslararası finansal kurumlarını liberal dünya düzeninin önüne yeni olanaklar sunan kurumlar olarak yapılandırmakta ve çok taraflı küresel ticaret rejimi içindeki ağırlığını arttırmaya yönelik bir politika izlemektedir. Alman ekonomisinin geleceğine ilişkin öngörüler ise ABD ve Çin ekonomilerinden daha karanlık görünmektedir. Ancak dijital altyapı ve yenilebilir enerji yatırımlarına yönelecek bir Alman ekonomisi, içinde bulunduğu krizi kolaylıkla fırsata çevirme olanağına sahiptir. Artan iktisadi ve politik rekabetin havayolu taşımacılığı gibi dinamik bir sektöre de büyük ölçüde yansımaları beklenmektedir.

IATA'nın "Dünya Havayolu Taşımacılığı İstatistikleri"ne göre RPK bakımından en gelişmiş havayolu işletmelerinin verilerinde gelişmiş ve büyük ekonomilerin yer aldığı kıtaların

(bölgelelerin) egemenliği göze çarpmıştır. Bu bakımdan Kuzey Amerika kıtasında Delta Air Lines, Asya kıtasında China Southern Airlines ve son olarak Avrupa kıtasında Lufthansa Airlines bu kıtalarda en gelişmiş ulusal havayolu işletmeleri olarak çalışmada yer almıştır. Çalışmanın “Bulgular ve Yorum” bölümündeki veriler, sektörün ve bağlı bulunduğu pazarların önümüzdeki 20 yılda büyümesinin kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, bu büyüme tahminleri tek bir şartla kabul edilebilir. Bu da geçtiğimiz yıllardan farklı olarak içinde bulunduğumuz yılda tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi etkisinin en az ekonomik hasarla atlatılabilmesi şartıdır. Nitekim COVID-19 krizi, 2. Dünya Savaşı’ndan bu yana havacılığı etkileyen en büyük şok olarak takvimlerdeki yerini almıştır. Küresel olarak da ücretli yolcu kilometresi değerinde 2020 yılındaki küçülme, pandemi etkisini güçlü bir biçimde gözler önüne sermektedir.

Dahası uçaklar pandemi sonrası elbette kademeli olarak yeniden gökyüzü ile buluşacaktır ancak bu süreçte maliyetler bilet fiyatlarına yansıyacaktır. 2022 yılı sonunda ulusal ve düşük maliyetli havayollarının maliyetleri birbirine çok daha fazla yakınlaşacak ve yolcu biletlerindeki fiyat farkı kapanacaktır. Filo yapısı anlamında bakım ve yakıt maliyeti oldukça yüksek hava araçlarının yerini, nispeten ucuz ve yakıt bakımından verimli uçaklar alacaktır. Daha sonrasındaki süreçte ise sıklıkla yolcuların değişen talepleri gereğince destinasyonların yeniden planlanması gerekmektedir. Bu yeni destinasyon belirleme çalışmaları, mevcuttaki hub ve bağlantı planlamalarının gözden geçirilmesini içermektedir. Gelecekte charter uçuş³⁰ yapan havayollarının sayısı giderek azalacaktır. Endüstriye, düşük maliyetli havayollarının damgasını vuracağını da vurgulamak gereklidir.

Dünya 2040 yılına yol alırken, 2020’li yıllara kıyasla havayolunu tercih eden yolcu sayısının ortalama iki katına gelmesi ön görülmektedir. Bu beklenti daha büyük uçaklara ihtiyaç duyulması anlamına gelecektir. Ekonomi sınıfı için tasarlanan yeni tip koltuklar da maliyetleri düşürmek için önem arz edecektir. Bu iki konuda Alman Lufthansa’nın Airbus’la, ABD’li Delta Air Lines’ın ise Boeing’le birlik olması esastır.

Son yıllarda havayolu işletmelerinin gelecekte daha çok hangi bölgelere uçuşlar gerçekleştireceği önem arz etmiştir. Özellikle Çin’in iç hat uçuşlarının yüzdesel anlamda çokluğu dikkat çekmektedir. Yine dikkat çekici bir başka nokta ise Çin’in olduğu bölgeye Avrupa ve Kuzey Amerika’dan yapılacak uçuşlardır. Çin’in en gelişmiş havayolu şirketi olarak

³⁰ Uçağın kiralananarak sefer yapması.

öne çıkan China Southern Airlines, yeni uçak siparişlerini ABD’li Boeing’den değil, Avrupalı Airbus’tan olması dikkat çekicidir.

Kuşkusuz kripto paralar artık bireylerin gündelik yaşamına girmiştir. Blockchain tabanlı projeler ile havayolu işletmeleri, yolcularına aracısız bilet ve yan hizmetler satmanın yollarıyla ilgilenmiş; bu projelerin öncüsü de Alman Lufthansa olmuştur. Bu durum Alman şirket için yeni bir fırsat olarak görülebilir. Ayrıca çalışma kapsamında inovasyon yatırımlarının pek çoğunun havacılık sektörüne yapılacağı ve gelecekte şimdikinden çok daha küçük fakat yenilikçi şirketlerin var olacağı beklenmektedir.

Havayolu işletmeleri özellikle piyasalarda tercih edilmek, uluslararası alanda rakipleriyle olan rekabette daha güçlü kalmak ve varlıklarını geliştirerek sürdürebilmek için en iyi finansal performansı göstermelidirler. Bu anlamda işletmeler karar süreçlerinde her bir finansal performans belirleyicisini kendi içinde değerlendirmelidir. Ayrıca bu çalışmadaki çözüm önerilerinden birisi de havayollarının hakiki bir likidite akış ve kontrol yönetimi ile şirketlerini ayakta tutabilmelerinin mümkün olduğudur.

Çalışmada havayolu işletmelerinin finansal, stratejik, hazard riskler ve operasyonel risklerle sıkça karşılaşmakta olduğu ortaya koyulmuştur. Çalışmaya konu olan ABD’li ve Alman hava aracı şirketlerinin bir hayli etkilendiği 2008 küresel finansal krizinde Boeing ve

Airbus gibi uçak üreten firmalarda grevler kendini göstermiştir. Bu iki uçak üreticisinin gelecekte gelirlerini doğru yönetmesi, bu grevlerin tekrarlanmaması için önem arz etmektedir.

Çalışma, havayolu işletmelerinin bu tip krizlerden daha güçlü çıkabilmeleri için geliştirilen ve bu çalışmada ilk kez ortaya atılan “Airline’s Recovery from Crisis” ifadesinin baş harflerinden oluşan kavram olan ALRC modeli ile havayolu işletmelerine ileriye dönük çalışmaları ve stratejik kararları için yön verecektir. İşletmeler bu tip bir modeli yönetim anlayışlarında rehber edinebilir. Buna bağlı olarak çalışmada havayolu işletmelerinin hazard risklerin etkisi bakımından en büyüğüyle; COVID-19 salgınıyla karşılaştığını açıkça ortaya konmuştur. IATA’nın raporlarından hareketle pandemi sonrası süreçte, iç pazarların

uluslararası pazarlardan daha hareketli olması ve yolcuların bu süreçte nispeten kısa seyahatleri seçmesinden ötürü RPK değerlerinin daha yavaş iyileşeceği, dolayısıyla da yolcu trafiğinin tahminen 2024 yılında dahi 2019 yılı seviyelerine dönemeyeceği beklenmektedir. Söz konusu toparlanma süreci sürerken gelişmeler, havayolu şirketleri için yepyeni iş modelleri ortaya çıkacağını göstermektedir. Avrupa’daki havayolu işletmeleri için, rekabet avantajı sağlamlarının ve işletmelerini sürdürülebilir kılmalarının yolu yalnızca analiz yapmak ve

geleceği tahminlemek değildir. Bu işletmeler ALRC modeli tipinde yeni stratejiler oluşturup, bunları da tam anlamıyla hayata geçirmek zorundadır.

Son olarak havayolu pazarında hatırı sayılır bir firma olmak için yeni nesil çözüm önerileri sıralanacaktır. İşletmeler özellikle acentelerine vereceği komisyon yerine yapacakları yazılımsal ve donanımsal yatırımlarla web sitelerine yönelmelidir. Müşteri takibi için yeterince bütçe ayrılmalıdır. Mobil hizmetlerdeki³¹ tüm sınırlar kaldırılmalıdır. Sosyal medya ağları çok daha efektif kullanılmalıdır. Kayıp bagaj problemi için çok daha teknolojik çözümler üretilmelidir.

Gelecekte teknolojinin rayına çok daha belirgin şekilde oturmasıyla yolcular, bundan böyle web sitesi aracılığıyla biletlerini satın alacak, biniş kartları ile direkt olarak kendileri için belirtilen salona geçecek ve gelecekte dijital akıllı bagaj sistemi ile yolcuların bagaj sorunları da ortadan kalkacaktır. Keza teknoloji sayesinde bilet satış noktaları ve check-in kontuarlarında gelecekte hiçbir personel olmayacaktır, işletmeler bu duruma da hazırlıklı olmalıdır. Yani gelecek, havayolu işletmelerinden neler geliştirmelerini istiyorsa ve nelerin üzerini çizmesini istiyorsa derhal yapılmalıdır ve bu değişime ayak uydurulmalıdır. Bir başka deyişle havayolu sektöründe bahsedilen iki temel iş modelinden ayrı olarak şayet üçüncü bir model olacaksa, geleceğe damgasını vuracak üçüncü iş modeli kuşkusuz teknoloji olacaktır. Bu sayısız fırsatla birlikte, yakın gelecekte maliyetlerini düşürmeyi başarabilen havayolları ülkelerinin ekonomisine yeni sıçramalar yaptırabilir, krizleri kolaylıkla atlatabilir, finansal performanslarını artırabilir, yepyeni yatırımlara olanak sağlayabilir ve çok daha fazla yolcuya kaliteli bir hizmet sunabilirler.

Elde edilen bu sonuçlar ve ortaya atılan birtakım önerilere paralel olarak, bu noktada gelecek çalışmalara yönelik araştırma önerileri sıralanacaktır.

Çalışma, ücretli yolcu taşıyarak ticari faaliyetlerini gerçekleştiren havayolları ile sınırlandırılmıştır. Bu havayolu işletmelerinin ise yalnız ulusal/bayrak taşıyıcı olan havayolları çalışmaya kaynaklık etmiştir. Söz konusu işletmelerden de üçü seçilip çalışmanın içinde net bir biçimde sınırlandırılmıştır. Bu noktada gelecek çalışmalarda ulusal/bayrak taşıyıcı havayolları yerine düşük maliyetli havayollarına, yolcu taşımacılığı yapan havayolları yerine ise kargo taşımacılığı ile ticari faaliyetlerini gerçekleştiren havayollarına yer verilebilir.

³¹ Satış, check-in, rezervasyon gibi uygulamalar.

Gelecek alışmalarda FTK düzeyi kriteri ve filo yapıları ile havayolu işletmeleri sıralanabilir. ALRC Modeli tipinde yeni kriz önerileriyle bu çalışmanın kapsamı ve vizyonu genişletilebilir, daha derin sonuçlar elde edilebilir.

Çalışmanın sistematığı oluşturulurken ilgili kurum-kuruluşların istatistiki veri kaynaklarının her yıl güncellendiğı göz önüne alınmıştır. Bu çalışmada 2021 yılı milat kabul edilmiş, çalışmanın sistematığına bağılı olarak veriler söz konusu yıl ve geleceğı kapsamında yorumlanmıştır. Kurum-kuruluşlar veri tabanlarını güncellendikçe, benzeri yeni araştırmaların geliştirilmesine olanak sağlanacaktır.

Araştırmaya kaynaklık eden çalışmalar göz önüne alındığında, yabancı kaynaklardan anadildeki kaynaklara nispeten daha fazla yararlanılmıştır. Ana dilde gerçekleştirilecek yeni çalışmalar, araştırmaların benzer formlarına yarar sağlayacak, ülkemizde bu tip konularla ilgilenecek araştırmacıları da teşvik edecektir.

KAYNAKÇA

- Airline Strategy In The 2001/2002 Crisis: The Lufthansa Example (2003). Corporate Capital Structure in Turbulent Times: A Case Study of The US Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 9(1), 51-55.
- Airline Trends (2017). Lufthansa Uses VR to Sell Last-Minute Upgrades to Premium Economy at The Gate, Web: airlinetrends.com adresinden 14 Mayıs 2021 tarihinde alınmıştır.
- Airport Haber (2021). Havacılık Sektöründe Yeni Uçak Heyacanı, Web: airporthaber.com, 3 Mart 2021'de alınmıştır.
- Airtürk Haber (2021). Delta Havayolları 1941 Pilotun İşine Son Verecek, Web: airturkhaber.com, 11 Nisan 2021'de alınmıştır.
- Akar, P. G. (2019). *Hizmetler Sektörü Ticaretinin Serbestleştirilmesi ve Ekonomik Büyüme Üzerine Etkileri: Havayolu Taşımacılığı Sektörü ve Türkiye*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Adana.
- Arslan, A. H. (2019). Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği. *Journal of Aviation Research*, 1(1), 42-56.
- Asker, V. (2020). *Havayolu İşletmelerinde Operasyonel ve Finansal Etkinlik Ölçümü ve Etkinliği Belirleyen Faktörler*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- ATAG (2020). Aviation Benefits Beyond Borders Report, Web: atag.org/our-publications/latest-publications.html, 15 Nisan 2021'de alınmıştır.
- Atmaca, E., Turan, F., Kartal, G., Çiğdem, E. S. (2012). Ankara İli Özel Hastanelerinin Veri Zarflama Analizi ile Etkinlik Ölçümü. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 135-153.
- Battal, Ü. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Finans ve Finansman Kaynakları*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- BBC Business (2020). German Airline Lufthansa Plans To Cut 22,000 Jobs, Web: bbc.com, 23 Mart 2021'de alınmıştır.
- Ben-Yosef, E. (2005). *The Evolution of the US Airline Industry: Theory, Strategy and Policy*. Berlin: Springer Publishing.
- Button, K. (2004). *Wings Across Europe: Towards an Efficient European Air Transport System*. Farnham: Ashgate.
- Button, K., Taylor, S. (2000). International Air Transportation And Economic Development. *Journal Of Air Transport Management*, 6(4), 209-222.

- Büyükkonuklu, B. (2020). *Havayolu Yolcu Taşıma İşletmelerinde Finansal Performansı Belirleyen Faktörlerin Dinamik Panel Veri Analizi ile İncelenmesi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cento, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in The 21st Century*. Berlin: Springer Publishing.
- Ciloart Circular Process Infographic (2021). Web: ciloart.com/content/free-circular-process-infographic-powerpoint-templates, 01 Ekim 2021'de alınmıştır.
- Çelik, D. S. (2017). Havayolu Taşımacılığı Endüstrisi ve Ekonomik Etkileri. *The Journal of International Scientific Researches*, 2(8), 82-89.
- Delfmann, W., Baum, H., Auberbach S. (2005). *Strategic Management in The Aviation Industry*. Farnham: Ashgate.
- Deutsche Welle (2020). Lufthansa: Up to 26,000 Jobs at Risk. Web: dw.com/en, 13 Nisan 2021'de alınmıştır.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2000). *Hizmet Ticaretinin Serbestleştirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, 559.
- Diyaroğlu, B. N. (2011). *Kriz İletişiminde Medya Yönetimi ve 2009 Türk Hava Yolları Krizi ve 2001 Amerikan Havayolları Krizi Karşılaştırmalı İncelemesi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. Second Edition. Routledge.
- Duran, E. (2013). *Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Stratejik Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Dünyadaki Havayolu İşletmelerinden Haberler (2021). Web: thepointsguy.com, 11 Nisan 2021'de alınmıştır.
- Erdoğan, U. (2014). *Havayolu Taşımacılığında Regülasyon ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Eurocontrol - European Aviation in 2040, Challenges Of Growth (2018). Web: eurocontrol.int, 20 Haziran 2021'de alınmıştır.
- Fastcompany (2020). Flying After COVID-19 Will Never Be The Same. Here's What Airplane Seats Could Look Like, Web: fastcompany.com, 13 Nisan 2021'de alınmıştır.
- Federal Çalışma Ajansı (2021). Web: arbeitsagentur.de, 3 Nisan 2021'de alınmıştır.
- Flouris, T., Walker, J. T. (2007). Financial Comparisons Across Different Business Models in The Canadian Airline Industry. *Journal of Air Transportation*, 12(1), 25-52.
- Garda, B. (2014). *Macera Turizmi Pazarlaması, Özel İlgi Turizminin Yeni Yüzü*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Global Digital Insights (2021). Web: datareportal.com, 3 Nisan 2021'de alınmıştır.
- Global Research and Development Incentives Group (2017). Web: pwccn.com, 22 Mart 2021'de alınmıştır.
- Grančay, M. (2010). The Economic Impacts of Air Transport Liberalization. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 13(2), 73-88.
- Haber Aero (2019). Çinli Bölgesel Uçaktan İlk Yurt Dışı Seferi, Web: haber.aero, 8 Haziran 2021'de alınmıştır.
- Hacıoğlu, İ. (2011). *Gelir Yönetimi ve Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Haitmurodov, U. (2019). *Havayolu İş Modellerine Göre Endüstri 4.0 Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kocaeli.
- Gökten, K. (2013). Büyük Ejderha ve Küresel Kapitalizm: 150 Yıllık Panorama. *21. Yüzyılda Sosyal Bilimler*, (5), 7-42.
- Gökten, K., Gökten Y. (2021). *Yeni Çok Kutuplu Dünya, Çin'in Yükselişi, ABD Hegemonyasının Çözülüşü: "Politik İktisadın Bilgesi" İşaya Üşür Anısına*. Ankara: Mülkiyeliler Birliği Yayınları, 291-312.
- History of Aviation (2021). Web: wikipedia.org, 1 Mayıs 2021'de alınmıştır.
- HR Dergi (2020). İşgücü Devir Oranını Siz Mi Yönetiyorsunuz Yoksa O Mu Sizi Yönetiyor, Web: hrdergi.com/dergi-ekim-2020, 7 Eylül 2021'de alınmıştır.
- Hätty, H., Hollmeier, S. (2003). Airline Strategy In The 2001/2002 Crisis: The Lufthansa Example. *Journal of Air Transport Management*, 9(1), 51-55.
- IATA Air Travel Will Not Recover Until 2024 (2020d). Web: businessstravellers.com/business-travel/2020/07/28/air-travel-will-not-recover-until-2024-iata, 26 Haziran 2021'de alınmıştır.
- IATA COVID-19 Outlook for Air Transport and The Airline Industry (2020b,c). Web: iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---april-2021---presentation/, 8 Nisan 2021'de alınmıştır.
- IATA Value of Aviation Report (2019b). The Importance of Air Transport to China. Web: iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/china--value-of-aviation, 12 Şubat 2021'de alınmıştır.
- IATA Value of Aviation Report (2019c). The Importance of Air Transport to Germany. Web: iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/germany--value-of-aviation, 13 Şubat 2021'de alınmıştır.

- IATA Value of Aviation Report (2019a). The Importance of Air Transport to USA. Web: iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/the-united-states--value-of-aviation, 3 Ocak 2021'de alınmıştır.
- IATA World Air Transport Statics (2020a). Web: valordaaviacao.org.br/wp-content/uploads/2020/12/World-Air-Transport-Statistics-2020.pdf, 21 Ocak 2021'de alınmıştır.
- ICAO Long-Term Traffic Forecasts (2018). Web: icao.int/sustainability/Documents/LTF_Charts-Results_2018edition.pdf, 2 Mart 2021'de alınmıştır.
- IMF World Economic Outlook (2021a,b). Web: imf.org/en/Publications/WEO, 13 Şubat 2021'de alınmıştır.
- Karaosman, S. (2019). *Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı Havayolu İşletmelerinde Yolcu Bazlı Gelir Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Kasarda, J. (2015). Aerotropolis: Airports As The New City Center. *Innovations 2 Solutions*. 17-22.
- Katouzian, M. A. (1970). The Development of The Service Sector: A New Approach. *Oxford Economic Papers*, 362-382.
- Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Klapper F. L., Love, I. (2010). The Impact of the Financial Crisis on New Firm Registration. *World Bank Policy Research Working Paper*, 5444.
- Koçaslan, F. (2018). *Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kotler P., Gary A. (2006). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Low, J. M. W., Lee, B. K. (2014). Effects of Internal Resources on Airline Competitiveness. *Journal of Air Transport Management*, 36, 23-32.
- Lizkur (2021). Lufthansa'nın Kurtarma Paketi Tehlikeye Girebilir, Web: lizkur.com, 8 Mart 2021'de alınmıştır.
- Macit, A. (2020). Havayolu İşletmelerinde Birim Maliyet ile Fiyatlandırma Yaparak Sadık Müşteri Yaratma: İş Amaçlı Seyahat Eden Yolculara Yönelik Bir Strateji Önerisi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 931-940.
- Mogalakwe, M. (2006). The Use of Documentary Research Methods in Social Research. *African Sociological Review*, 10(1), 221-230.
- O'Connor, W.E. (2001). *An Introduction to Airline Economics*. Greenwood Publishing Group.
- Online Outlook (2021). Web: semanticsscholar.org, 7 Ocak 2021'de alınmıştır.

- Oum T., Yu, C., (1998). Cost Competitiveness Of Major Airlines: An International Comparison. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 32(6), 407-422.
- Özerhan, Y., Yanık S. (2015). *Açıklamalı ve Örnek Uygulamalı Türkiye Muhasebe Standartları ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları*. Ankara: TÜRMOB Yayınları.
- Redondi, Renato, Malighetti, Paolo, Paleari, Stefano (2011). Hub Competition and Travel Times In The World-Wide Airport Network. *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1260-1271.
- Rodoplu, H., Aktekin, B. (2020). Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Thomas Cook Şirketi Örnek Olayı. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal*, 6(38), 2135-2146.
- Sapir, A., Lutz, E. (1981). Trade in Services: Economic Determinants and Development-Related Issues. *World Bank Staff Working Paper No. 480*, 1-38.
- Saranga, H., Nagpal R. (2016). Drivers of Operational Efficiency and Its Impact on Market Performance In The Indian Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 53, 165-176.
- Sarılgan, A. E. (2001). *Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi ve Türk Hava Yolları A.O. Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Seat Map Boeing 737-800 (2021). Web: united.com/ual/en/us/fly/travel/inflight/aircraft/737-800.html, 01 Ekim 2021'de alınmıştır.
- Service, R. (2009). *Book Review: Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Sönmezgil, S. (2016). *Clear-Air Turbulence: Incessant Regulation Of Deregulation In International Civil Aviation*. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Standard Inputs for Eurocontrol Cost-Benefit Analyses (2021). Web: eurocontrol.int/sites/default/files/2021-03/eurocontrol-standard-inputs-economic-analysis-ed-7.pdf, 01 Ekim 2021'de alınmıştır.
- Stern, R. M. (1984). Global Dimension and Determinants of International Trade and Investment in Services. *Centre for the Study of International Economic Relations Working Papers*, 1-50.
- Şimşek, H. (2021). Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi. *Journal of Aviation Research*, 3(1), 21-40.
- T.C. Ticaret Bakanlığı ABD Ekonomisi Pazar Bilgileri Raporu (2020). Web: ticaret.gov.tr/data/5f119b7e13b87614f041ae7c/ABD%20Pazar%20Bilgileri.pdf, 10 Nisan 2021'de alınmıştır.
- T.C. Ticaret Bakanlığı Almanya Ekonomisi Pazar Bilgileri Raporu (2020). Web: ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/almanya/pazar-bilgileri, 10 Ağustos 2020'de alınmıştır.

- T.C. Ticaret Bakanlığı Çin Ekonomisi Pazar Bilgileri Raporu (2020). Web: ticaret.gov.tr/data/5f3b925713b876ea88e4c9c4/chc_%C3%BCIke%20_profili_18_nisan_2021.pdf, 20 Nisan 2021’de alınmıştır.
- Tsoukalas, G., Belobaba, P., Swelbar, W., (2008). Cost Convergence In The US Airline Industry: An Analysis of Unit Costs 1995–2006. *Journal of Air Transport Management*, 14(4), 179-187.
- Tutkavul, K., Orhan E. (2016). Fiyatlandırma Kararlarında Geleneksel ve Çağdaş Maliyetleme Sistemlerinin Yeterliliklerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(3), 659 – 689.
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- UK Civil Aviation Authority Report (2013). Web: caa.co.uk/airportstatistics, 13 Nisan 2021’de alınmıştır.
- UNCTAD World Investment Report (2020). Web: worldinvestmentreport.unctad.org, 10 Nisan 2021’de alınmıştır.
- Uzun, A. (2019). Deregülasyon ve Ekonomik Etkileri: ABD ve Türkiye Havayolu Taşımacılığı Deneyimi Üzerine Bir İnceleme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 476-491.
- Vitaly, S., Guzhva, P., Notis, P. (2003). Corporate Capital Structure in Turbulent Times: A Case Study of The US Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 9(6), 371-379.
- Vitaly, S., Guzhva, P., Notis, P. (2009). The Financial Performance of Low-Cost and Full-Service Airlines in Times of Crisis. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(1), 3-20.
- Wang, Y. S. (2013). Oil Price Effects on Personal Consumption Expenditures. *Energy Economics*, (36), 198-203.
- Weirather, L. (2007). *Pan American Airways and Popular Culture*. North Carolina: McFarland Publishing.
- Welsum, D.V. (2003). International Trade in Services: Issues and Concepts. *Birkbeck College School of Economics - Mathematics and Statistics Economics Working Paper*, 4(3),16.
- World Digital Library (2013). Telegram from Orville Wright in Kitty Hawk, North Carolina, to His Father Announcing Four Successful Flights, 1903 December 17, Web: www.wdl.org, 11 Nisan 2021’de alınmıştır.
- Yılmaz, M. (2020). *Havacılık İşletmelerinde Reklam, Bilinçaltı Reklam ve Müşteri Algısı İlişkisi*. İKSAD Publishing House, 54-57.
- Yılmaz, E. (2020). *Havayolu Finansmanı*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Fakültesi Yayını. 123-144.
- Zeren, S., Demirel, E. (2020). Turizm Endüstrisinde Yeni Trend: Blockchain Startup Projeleri. *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 3(2), 169-188.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Mutlu Can SOYDAN

EĞİTİM

2007-2011 : Çankaya Tınaztepe Lisesi, Ankara

2012-2017 : Erciyes Üniversitesi, Kayseri

Havacılık ve Uzay Bil. Fakültesi-Havacılık Yönetimi Pr.

2019- : Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde-Sosyal Bilimler Ens.

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi ABD-Y. Lisans Pr.

İŞ DENEYİMİ

2017-2018 : Esenboğa Havalimanı, HAVAŞ – Uçuş Operasyon Memuru

2018-2019 : Esenboğa Havalimanı, TGS - THY VIP T.VIP Hiz. Memuru

2019-2021 : Kapadokya Üniversitesi – Havacılık Programları Öğr. Gör.

YABANCI DİL

İngilizce : Proficiency Exam Score - Sınav Puanı (74 out of 100 / B2)

AKADEMİK ÇALIŞMALARI

Makale

1. Soydan, M. (2021). Gelişmiş AB Ekonomilerinde Havayolu İşletmelerinin Geleceği. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(1),16-38.

Bildiri

1. Havalimanlarının Özelleştirilmesine İlişkin Ekonomik Perspektiflerin Geliştirilmesi. *III. Uluslararası Kapadokya Sosyal Bilimler Kongresi, 16-18 Haziran 2021.*

2. Afet Lojistiğinde İnsansız Hava Araçları Kabiliyetlerine Erişim. *V. Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi, 1-2 Ekim 2021.*

3. Sivil Havacılıkta İnsan Dünyasından Yapay Zekanın Doğasına. *International Conference of Aeronautics and Astronautics, 10-12 Kasım 2021.*

