

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA REGÜLASYON VE
DEREGÜLASYONLARIN REKABET STRATEJİLERİNE
ETKİLERİ: TÜRKİYE ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

UĞUR ERDOĞAN
2502040202

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HAYRİ ÜLGEN

İSTANBUL, 2014



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : UĞUR ERDOĞAN Numarası : 2502040202
Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışman : PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN

Tez Savunma Tarihi : 12.03.2014 Saati : 11:30

Tez Başlığı : HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA REGÜLASYON VE DEREGÜLASYONLARIN
REKABET STRATEJİLERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN		KABUL
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		KABUL
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		KABUL
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		KABUL
PROF.DR.MAHMUT PAKSOY		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.IŞIL PEKDEMİR		
PROF.DR.CANAN ÇETİN		

ÖZ

Havayolu Taşımacılığında Regülasyon ve Deregölasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma

Uğur Erdoğan

Günümüzün globalleşen dünyasında, havayolu taşımacılığı çok önemli bir rol üstlenmektedir. Havayollarında gelişme ölkelerin ekonomileri ve uluslararası ilişkiler açısından da büyük önem arzeder. Havayolu pazarında rekabete etki eden en önemli faktörler regölasyon ve deregölasyonlardır. Ülkemizde 2003 yılındaki deregölasyon sonrası, havayolu pazarı % 608 büyümüştür. İç hat pazarı tekel olmaktan çıkmış, yeni oyuncular pazara girmişlerdir. Uluslararası havacılıkta da yeni havacılık anlaşmaları yapılmış, yurtdışına uçulan noktalar iki katına çıkmıştır. Uluslararası havacılıkta rekabeti etkileyen en önemli regölasyonlar hava trafik haklarıdır. Hava trafik haklarından önemli bir tanesi de 6. Trafik hakkıdır. Bu hak, türk hava yolu şirketlerine İstanbul bağlantılı seferler yapabilme izinini vermektedir. İstanbul son yıllarda, dünyanın önemli hava aktarma merkezlerinden biri olmuştur. Avrupa ve Ortdadoğu'da İstanbula rakip şehirler bulunmaktadır. Bu rekabet sadece havayolları arasında değil aynı zamanda ölkeler arasındaki bir rekabettir.

ABSTRACT

Deregulations and Regulations and Their Effects on Competitiveness In Air Transport Industry: A Case of Turkey

Uğur Erdoğan

Aviation takes an important role today's globalized world. Developments in Commercial Aviation is strongly related with national economies and international relations. In Commercial Aviation, regulations and deregulations have a keen effect on competitiveness. After the deregulation in 2003, the commercial aviation market of Turkey growth by % 608 in 10 years time. Monopoly ended in aviation market and new players gain access to market. New bilateral air agreements made and international destinations doubled in the last 10 years. In International aviation, competitiveness is shaped by International Air Traffic Rights. One of the most important air traffic right is the 6th traffic right. This air traffic right, gives Turkish air companies to make connection flights through Istanbul. Because of this Istanbul became one of the important international hub in commercial aviation. There are airports that were rivals of Istanbul both in Europe and Middle East.

ÖNSÖZ

Bu çalışma ticari havacılıktaki rekabeti etkileyen faktörleri analiz etmektedir. Uçma hayali insanoğlunun en eski düşlerinden birisidir. Bunu ilk kez gerçekleştirdiği 1903 yılından günümüze kadar geçen sürede hava taşımacılığı insan yaşamının önemli bir parçası olmuştur. İlk başlarda gösteri uçuşları ile başlayan havacılık, daha sonra askeri alanda kullanılmaya başlanmış ve sonrasında da yolcu taşımacılığı havacılığın en önemli pazarı olmuştur.

Havacılık ulusal ve uluslararası birçok faktörü etkileyen bir kavramdır. Bu nedenle ülkelerin ulusal politikalarında çok önemli bir yer tutar. Yıllar boyunca gelişmiş ülkeler, bayrak taşıyıcı kavramını oluşturarak kendi ülkelerinin milli havayolunu ulusal ve uluslararası beklenti ve çıkarlarının öncüsü saymışlardır. Bu nedenle havayolu pazarı çok güçlü regülasyonlarla korunmuştur. 1980'lerin başında dünyada yayılmaya başlayan serbestleşme politikaları havayolu pazarını da etkilemiş, Pazar deregüle edilmeye başlanarak, yeni oyuncular pazara girmişlerdir.

Bu çalışma için yapılan ön görüşmelerde ve sektör incelemesinde, havacılıkta rekabeti etkileyen önemli faktörün havayolu modellerinden daha çok politika ve regülasyonlar olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışma bu faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. İç pazarda deregülasyon sonrası incelenirken, dış pazarda uluslararası havacılık anlaşmalarının içerdiği trafik hakları incelenmiştir. Ulusal ve Uluslararası havacılık pazarımızın rekabet analizi yapılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
TABLolar LİSTESİ	X
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 SİVİL HAVACILIK PAZARININ GELİŞİMİ, REGÜLASYON VE DEREGÜLASYONLAR	4
1.1. HAVACILIĞIN SOSYAL TARİHİ	4
1.1.1. İnsanoğlunun Uçma Merakı	4
1.1.2. Sivil Havacılığın Gelişimi	8
1.1.3. Havayollarının Ekonomik Sorunları Ve İlk Devlet Yardımlarının Başlaması	10
1.1.4. Havayolları Arasındaki İlk İşbirlikleri Ve İlk Şirket Birleşmeleri	11
1.1.5. Havayollarının Rekabet Stratejilerini Oluşturmaya Başlaması	12
1.1.6. Havayolu Şirketlerinin İlk Odaklanmış Stratejileri	13
1.1.7. Sivil Havacılığın Yeniden Şekillenmesinde Teknolojinin Payı	15
1.2. REGÜLASYONLAR VE HAVAYOLU MODELLERİNE ETKİLERİ	17
1.2.1. Denizyolu Taşımacılığı Regülasyonunun Havayolu Taşımacılığına Model Alınması	18
1.2.2. Havacılıkla İlgili İlk Uluslararası Toplantı (Paris Konferansı)	19
1.2.3. Birinci Dünya Savaşı Ve Uçakların Bir Tehdit Algısına Dönüşmesi	20
1.2.4. 1919 Paris Konvansiyonu ve İlk Havayolu Regülasyonların Oluşması	21
1.2.4.1. Regülasyonlara İhtiyacın Ortaya Çıkması	22
1.2.4.2. Paris Konvansiyonu Sonrası Uluslar Arası Hava Navigasyon Komisyonu İle Uluslar Arası Hava Trafik Birliğinin Oluşturulması	24
1.2.4.3. Avrupa'da Havayolu Taşımacılığında Bayrak Taşıyıcı Kavramının Oluşması	27
1.2.4.4. Havayollarında Rekabetin Başlaması ve Regülasyonların Etkileri	28
1.2.5. Pan-Amerikan Sivil Havacılık Konvansiyonu (1928) – Havacılığın Amerika'daki Regülasyonu	29
1.2.5.1. Havana Konvansiyonu (1928)	30
1.2.5.2. Amerika'da Bayrak Taşıyıcı Kavramının Oluşumu	31
1.2.5.3. Amerikan Sivil Havacılığı'nın Politik Unsurlar Doğrultusunda Desteklenmesi ...	32
1.2.6. Chicago Konferansı ve Konvansiyonu	34
1.2.6.1. Chicago Konferansı'nı Doğuran Nedenler	34
1.2.6.2. Konferansa Çağırılmada Dikkate Alınan Politik Kriterler	36
1.2.6.3. Konferans Sırasında Sunulan Taslaklar	38
1.2.6.3.1. Amerika Tarafından Sunulan Sivil Havacılık Taslağı	39
1.2.6.3.2. İngiltere Tarafından Sunulan Sivil Havacılık Taslağı	39
1.2.6.3.3. Avustralya Tarafından Sunulan Sivil Havacılık Taslağı	40
1.2.6.3.4. Kanada Tarafından Sunulan Sivil Havacılık Taslağı	40

1.2.6.4. Konferansın Sonuçlanması	40
1.2.6.5. Chicago Konvansiyonu	42
1.2.6.5.1. International Air Services Transit Agreement (IATA)	43
1.2.6.5.2. International Air Transport Agreement	45
1.2.6.6. Chicago Konferansı ve Türkiye	45
1.2.7. Uluslararası Kuruluşların, ICAO ve IATA'nın Oluşturulması	46
1.2.7.1. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü ICAO'nun Kurulması	46
1.2.7.2. Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği IATA'nın Kurulması	47
1.2.11. Uluslararası Regülasyonu Sağlayan Kuruluşlar	48
1.2.11.1. ICAO (International Civil Aviation Organisation) - Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü	48
1.2.11.2. IATA (International Air Transport Association) – Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği	50
1.2.11.2.1. IATA'nın Sivil Havacılıktaki Rolü	51
1.2.11.3. Eurocontrol (European Organisation for the Safety of Air Navigation) - Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenlik Teşkilatı	54
1.2.11.3.1. Eurocontrol'ün Yapısı ve Görevleri	54
1.3.HAVACILIK PİYASINDA SERBESTLEŞME: DEREGÜLASYON VE ÖZELLEŞTİRMELER	55
1.3.1. Deregülasyon ve Özelleştirme	55
1.3.1.1. Deregülasyon Kavramı'nın Tanımı	55
1.3.1.2. Özelleştirme Kavramı'nın Tanımı	55
1.3.2. Havayolu Pazarının Serbestiye İhtiyaç Duyması	56
1.3.3. Amerika Birleşik Devletlerinde Havayolu Sektörünün Deregülasyonu (Serbestleşmesi)	57
1.3.3.1. 1973 Enerji Krizi ve Havayolu Pazarında Deregülasyona İhtiyacın Artması	57
1.3.3.2. 1976 Amerikan Başkanlık Seçimleri ve 1978 Deregülasyonu	58
1.3.3.3. Amerikan Deregülasyonu'nun Avrupa Pazarı Üzerindeki Etkisi	59
1.3.4. Avrupadaki İlk Serbesti: İngiltere'de Havayolu Sektörünün Deregülasyonu (Serbestleşmesi) ve Havayollarının Özelleştirilmesi	60
1.3.5. Avrupa Birliği'nde Havayolu Piyasalarının Deregülasyonu	61
1.3.5.1. Avrupa Birliği	61
1.3.5.2. Avrupa'da Deregülasyon Öncesi Dönem ve Serbesti yapılamamasının nedenleri	62
1.3.5.3. Avrupa'da Havayollarının serbestleşme süreci	65
Birinci Serbestleşme Paketi	67
İkinci Serbestleşme Paketi	68
Üçüncü Serbestleşme Paketi	69
1.3.5.4. Deregülasyon Sonrası ve Tam Kabotaj Hakkı	69
1.3.6. Serbestleşme Sonrası Havayollarının Reaktif ve Proaktif Stratejileri	71
1.3.7. Serbest Uçuşların Low-Cost havayolu modelinin büyümesine etkileri	72
1.3.8. Avrupa Birliği'nin Diğer Ülkelerle Olan Serbesti Politikaları	73
1.3.8.1. Avrupa Birliği – Amerika Birleşik Devletleri Açık Semalar Anlaşması ve Türk Sivil Havacılığına Olumsuz Etkileri	73
BÖLÜM 2 HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA KURUMSAL MODELLER VE REKABET STRATEJİLERİ	75
2.1. HAVAYOLU MODELLERİ	75
2.1.1. Bayrak Taşıyıcı-Ulusal Havayolu Modeli	75
2.1.1.1. Hükümetlerin Bayrak Taşıyıcı Havayollarını Desteklemesinin Nedenleri	76

2.1.2. Bölgesel Havayolu Modeli	79
2.1.2.1. Bölgesel Hava Yolu Modelleri'nin Ayrımı	80
Bölgesel Hava Yollarını Operasyonel açıdan da şu şekilde sınıflayabiliriz :	81
2.1.2.2. Bölgesel Hava Yolları'nın Uyguladığı Rekabet Stratejileri	81
2.1.3. Tarifesiz (Charter) Havayolu Modeli	82
2.1.3.1. Tarifesiz (Charter) Havayolu Modeli ve Düşük Maliyetli Havayolu Modeli Arasındaki Rekabet	83
2.1.4. Düşük Maliyetli (Lowcost) Havayolları	84
2.1.4.1. Düşük Maliyetli Hava Yolu Modelinin Genel Esasları	84
2.2. HAVAYOLLARINDA REKABET STRATEJİLERİ	88
2.2.1. Farklılaşma Stratejisi	89
2.2.2. Maliyet Liderliği Stratejisi	91
2.2.3. Odaklanmış Stratejiler	92
2.2.3.1. Coğrafi Olarak Odaklanmış Stratejiler (Geographical Niche)	92
2.2.3.2. Müşteri Odaklı Stratejiler (Customer-Type Niche)	93
2.2.3.3. Ürün Odaklı Stratejiler (Product Niche)	94
2.3. HAVACILIK PAZARINDA REKABET POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	95
2.3.1. Havayollarının Pazara Sunduğu Ürünün Özellikleri	95
2.3.2. Havayolu Sektöründe Devlet Yardımları Ve Subvansiyonları	96
2.3.2.1. Havayolu Sektöründe Devlet Yardımlarının Çeşitleri ve Hukuki Durumu	98
2.3.3. Havayolu Sektöründe Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması ve Yıkıcı Fiyatlama	100
2.3.3.1. Havayolu Sektörü'nde Yıkıcı Davranışlar	100
2.3.3.2. Havayolu Sektöründe Yıkıcı Fiyatlamanın Stratejik Olarak Kullanılması	101
2.3.3.2.1. Yıkıcı Fiyatlamanın Bayrak Taşıyıcılar Tarafından Proaktif Bir Strateji Olarak Kullanılması	101
2.3.3.2.2. Düşük Maliyetli Havayolları Tarafından Yıkıcı Fiyatlama Karşı Geliştirilen Reaktif Stratejiler	102
2.3.3.3. Yıkıcı Fiyatlamanın Hukuki Yönü ile A.B.D. ve Avrupa Birliği'ndeki Hukuki Yaklaşım	103
2.3.3.4. Türkiye'de Rekabet Hukuku Oluşumu Ve Yıkıcı Fiyatlama Bakış	104
BÖLÜM 3 ARAŞTIRMA	106
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	106
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	107
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	109
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	143
3.5. HAVAYOLU SEKTÖR ANALİZİ	143
3.5.1. TEDARİKÇİLERİN PAZARLIK GÜCÜ	148
3.5.1.1. UÇAK ÜRETİCİLERİNİN PAZARLIK GÜCÜ	149
3.5.1.2. POLİTİK İLİŞKİLER VE TEKNOLOJİK İŞBİRLİKLERİNİN TEDARİKÇİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	150
3.5.1.3. TÜRKİYE PAZARINDA UÇAK ÜRETİCİLERİNİN PAZAR PAYLARI	152
3.5.1.3.1. ÜLKEMİZDEKİ YOLCU UÇAKLARI	153

3.5.1.4.	FINANSAL KİRALAMA ŞİRKETLERİNİN TEDARİKÇİ OLARAK PAZARLIK GÜCÜ	154
3.5.1.5.	UÇAK MOTORU ÜRETİCİLERİNİN PAZARLIK GÜCÜ.....	155
3.5.2.	MÜŞTERİLERİN PAZARLIK GÜCÜ	157
3.5.2.1.	YOLCULARIN PAZARLIK GÜCÜ	157
3.5.2.2.	KURUMSAL MÜŞTERİLERİN PAZARLIK GÜCÜ	159
3.5.2.3.	SEYAHAT ACENTELERİNİN PAZARLIK GÜCÜ	159
3.5.3.	PAZARA GİRİŞİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER	161
3.5.4.	İKAME ÜRÜNLERİN ETKİSİ	164
3.6.	HAVAYOLU PAZARI REKABET ANALİZİ	168
3.6.1.	2012 İÇ HAT YOLCU PAZAR PAYLARININ ANALİZİ	169
3.6.2.	HAVAYOLU İÇ HAT YOLCU PAZARI BOSTON DANIŞMA GRUBU ANALİZİ	173
3.6.2.1.	HAVAYOLU ŞİRKETLERİ VE BDG MATRİSİNDEKİ KONUMLANDIRILMALARI.	174
3.6.3.	DEREGÜLSYON ÖNCESİ VE SONRASI İÇ HAT YOLCU PAZARI	178
3.6.3.1.	DEREGÜLASYON SONRASI İÇ HATLARDA UÇULAN HAVALİMANLARININ TALEP ANALİZİ.....	181
3.6.4.	TÜRK HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN DIŞ HAT PAZAR REKABET ANALİZİ	184
3.7.	HAVA TRAFİK HAKLARI VE ULUSLARARASI REKABET	187
3.7.1.	HAVA TRAFİK HAKLARI	192
4.7.1.1.	ÇOKLU HAVA TRAFİK HAKLARI	194
4.7.1.2.	TEMEL TİCARİ HAVA HAKLARI.....	199
3.7.1.2.1.	ÜÇÜNCÜ ve DÖRDÜNCÜ TRAFİK HAKKININ REKABETE ETKİSİNİN STRATEJİK ANALİZİ.....	200
3.7.1.2.2.	ÜÇÜNCÜ VE DÖRDÜNCÜ TRAFİK HAKLAININ KULLANILMASI İÇİN HAVAYOLLARININ TAYİN EDİLMESİNDE YAŞANAN SORUNLAR	203
3.7.1.3.	ULUSLARARASI REKABET AVANTAJI SAĞLAYAN TİCARİ HAVA HAKLARININ STRATEJİK ANALİZİ.....	205
3.7.1.4.	KABOTAJ HAVA HAKLARI	213
3.7.2.	İKİLİ HAVACILIK ANLAŞMALARİ	216
3.7.3.	ALTINCI TRAFİK HAKKININ ÜLKELER ARASINDAKİ ULUSLARARASI REKABETE ETKİSİNİN STRATEJİK ANALİZİ	222
3.7.3.1.	ALTINCI TRAFİK HAKKI DOĞRULTUSUNDA İSTANBUL ATAÜRK HAVALİMANI'NIN AFRIKA İÇİN AKTARMA MERKEZİ OLMASI	224
3.7.3.2.	BAĞIMSIZ DEVLETLER TOPLULUĞU PAZARI VE ULUSLARARASI REGÜLASYONLARIN REKABETE ETKİSİNİN ANALİZİ	226
3.7.3.4.	TÜRK HAVAYOLLARI'NIN KORFEZ TAŞIYICILARINA (EMIRATES, ETHIAD, QATAR) KARŞI REKABET DURUMUNUN ANALİZİ.....	228
3.7.3.4.1.	KORFEZ TAŞIYICILARININ REKABET STRATEJİLERİ.....	228
3.7.3.4.2.	TÜRKİYE'NİN BOLGESEL HUB OLARAK KORFEZ TAŞIYICILARINA GÖRE REKABET DURUMUNUN ANALİZİ.....	230
3.7.3.5.	ALTINCI TRAFİK HAKI ve İSTANBUL'UN HAVAYOLU AKTARMA MERKEZİ OLMASININ SWOT ANALİZİ.....	230
3.8.	HAVALİMANLARININ HAVAYOLU PAZARINDA REKABETE ETKİSİ	237
3.8.1	HAVALİMANLARININ MÜLKİYET YAPISI VE İŞLETİLMESİNİN REKABETE ETKİSİ	238

[illegible]

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 - 2003 -2012 Yılları Arası Dış Hat ve İç Hat Yolcu Sayıları Koyu: İç Hat – Açık: Dış Hat	144
Şekil 2. 2003 – 2012 Yılları Arası Türk Tescilindeki Yolcu Uçağı Sayısı.....	146
Şekil 3. 2003 – 2012 Yılları Arasında Yolcu Koltuk Kapasitesi	147
Şekil 4. Türk Hava Yolu Şirketleri'nin Uçak Tedarikçileri	152
Şekil 5. 2003 – 2012 Yılları Arasında İç Hat Yolcu Pazarının Büyümesi	169
Şekil 6. 2012 İç Hat Yolcu Pazarında Havayolu Şirketlerin Payları	170
Şekil 7. Boston Danışma Grubu Matrisinin Bölümleri.....	174
Şekil 8. Boston Danışma Grubu Matrisi – Havayolu İç Hat Pazarı Sektör ve Şirket Konumlandırması	175
Şekil 9. 2012 Dış Hat Yolcu Pazarında Türk Şirketlerin Payları	184
Şekil 10. Avrupa Üzerindeki Uçak Trafik Yolları.....	188
Şekil 11. Türkiye Hava Sahası'nın Bölümleri.....	190
Şekil 12. Türk Hava Sahasının Kullanımın Uçuş Türlerine Göre Dağılımı.....	192
Şekil 13. Birinci Trafik Hakkı.....	195
Şekil 14. İkinci Trafik Hakkı.....	197
Şekil 15. Üçüncü Trafik Hakkı	199
Şekil 16. Dördüncü Trafik Hakkı	200
Şekil 17. Beşinci Trafik Hakkı.....	206
Şekil 18. Altıncı Trafik Hakkı.....	207
Şekil 19. Türk Hava Yolları Yolcu Dağılımı	209
Şekil 20. Altıncı Trafik Hakkı'na Dayanarak İstanbul BağlantılıTaşınan Yolcu Sayısı	209
Şekil 21. Yedinci Trafik Hakkı.....	212
Şekil 22. Sekizinci Trafik Hakkı	214
Şekil 23. Dokuzuncu Trafik Hakkı.....	215
Şekil 24. Türkiye'nin Hava Ulaştırma Anlaşması Yaptığı Ülke Sayısı.....	219
Şekil 25. İstanbul ve Rakibi Olan Havayolu Aktarma Merkezi HUB Şehirler	222
Şekil 26. Dünyadaki 193 Ülkeden, 145 Tanesine Ülkemizden Tek Koridorlu Uçaklarla Ulaşmak Mümkündür.	226
Şekil 27. Türkiye'deki Havalimanlarının Mülkiyet Yapısı.....	239
Şekil 28. Terminal İşletmecilerin Dış Hat Yolcu Payları 2012	253
Şekil 29. <i>Dünyada SLOT'ları Koordine Edilen Havalimanları</i>	261
Şekil 30. Dünyada Tarifeleri Düzenlenen Havalimanları.....	262
Şekil 31. Londra Havalimanlarının Raylı Sistem Bağlantıları.....	269
Şekil 32. Adana Şakirpaşa Tren İstasyonu- Adana Şakirpaşa Havalimanını Gösteren Harita.....	272

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 2003-2012 Yılları Arası Türkiye Havayolu Pazarının İç Hat ve Dış Hat Yolcu Payları	145
Tablo 2. 2003 – 2012 Yılları arasında Türkiye Sivil Havacılık Pazarı Hava Aracı Sayıları	147
Tablo 3. 2003 – 2013 Yılları Arasında Ticari Uçakların Sayısı, Koltuk ve Kargo Kapasiteleri.....	148
Tablo 4. 2013 Eylül Ayı Sonu Türk Havayolu Şirketlerinin Uçak Sayıları	153
Tablo 5. Dünyadaki Uçak Motoru Üreticileri.....	156
Tablo 6. Ülkemizdeki İş Jeti Sayısının Komşu Ülkeler ve Bölge Ülkeleri ile Karşılaştırması.....	166
Tablo 7. İstanbul Çıkışlı Tren, Otobüs ve Uçak Yolculuk Süre ve Fiyatları.....	167
Tablo 8. 2013 Eylül Ayı itibariyle Türk Hava Yolu Şirketlerinin Merkez ve Yardımcı Hubları.....	172
Tablo 9. Deregülasyon Öncesi ve Sonrası HUB Havalimanları ve Sefer Yapılan Havalimanı Sayıları.....	178
Tablo 10. Deregülasyon Öncesi ve Sonrası İç Hat Uçuşlarında Rekabet.....	179
Tablo 11. Türkiye'deki havalimanlarının 2013 Ocak-Eylül Arası Yolcu Sayısı ve Bu Havalimanlarına Uçuş Yapan Havayolları.....	180
Tablo 12. İç Hat Pazarı – Ticari Uçak Sayısı Bakımından İlk 10 Havalimanı	182
Tablo 13. 2012 Yılı İçerisinde Uçak Başına Düşen Yolcu Sayısının En Yüksek Olduğu Destinasyonlar	182
Tablo 14. 2012 Yılı İçerisinde Uçak Başına Düşen Yolcu Sayısının, 100 Yolcudan Az Olduğu Destinasyonlar	183
Tablo 15. Türk Hava Yolu Şirketleri'nin 2012 yılı İç Hat ve Dış Hat Pazar Paylarının Karşılaştırılması.....	185
Tablo 16. 2012 Yılı Türkiye Hava Sahası Uçak Trafikçi	191
Tablo 17. Hava Trafik Hakları.....	193
Tablo 18. Türk Hava Yolları ve Rakiplerinin Amerika Pazarında Uçuş Noktaları ...	202
Tablo 19. Türk Taşıyıcıların En fazla Uçtukları Yabancı Destinasyonlar	202
Tablo 20. Geniş Gövdeli Uçaklarla İstanbul Üzerinden Bağlantı Yapılan Noktalardaki Yolcuların İstanbul Varışlı ve İstanbul Aktarmalı Olma Yüzdeleri	210
Tablo 21. Türkiye'nin 2013 Eylül Ayı İtibariyle İkili Havacılık Anlaşması İmzaladığı Ülkeler	219
Tablo 22. İstanbul'un Rakibi Olan Avrupa Şehirlerinin Havalimanı Yolcu Sayıları .	223
Tablo 23. İstanbul'un Rakibi Olan Ortadoğu Şehirlerinin Havalimanı Yolcu Sayıları	224
Tablo 24. İstanbul Ve Rakip Havalimanlarından 2014 Ocak İtibariyle Afrika'da Uçulan Şehir Sayısı	225
Tablo 25. Bağımsız Devletler Topluluğunda Yabancı Havayollarının Uçma Hakkına Sahip Olduğu Şehir Sayısı.....	227

Tablo 26. <i>Sivil Havalimanlarının Mülkiyet Yapısı</i>	239
Tablo 27. <i>Genel Kurmay Başkanlığı ve Ulaştırma Bakanlığı Arasındaki Anlaşmalarla Sivil Hava Trafikğine Açık Olup Sivil Yapılanmanın Olduğu Havalimanları</i>	241
Tablo 28. <i>Genel Kurmay Başkanlığı ve Ulaştırma Bakanlığı Arasındaki Anlaşmalarla Sivil Hava Trafikğine Açık Olup Sivil Yapılanmanın Olmadığı Havalimanları</i>	242
Tablo 29. <i>Sivil Hava Trafikğine Kapalı Olan Askeri Havalimanları</i>	243
Tablo 30. <i>Havalimanları Gelir Kalemleri</i>	243
Tablo 31. <i>2012 Yılı Havalimanı Gelirleri</i>	244
Tablo 32. <i>Havalimanı Gelirlerinin, Gelir Kalemlerine Göre Oranları</i>	246
Tablo 33. <i>Kirala İşlet Devret Modeli İle Özel Sektöre Devredilen Havalimanı Terminalleri</i>	251
Tablo 34. <i>Yap İşlet Devret Modeli İle Özel Sektöre Devredilen Havalimanı Terminalleri</i>	252
Tablo 35. <i>Dünyadaki Sivil Havalimanları İçinde Slot Uygulanan Havalimanları</i>	258
Tablo 36. <i>Amerika Birleşik Devletleri'nde SLOT Uygulamaları</i>	259
Tablo 37. <i>2012 Yılı Yolcu Sayılarına Göre Dünya Havalimanlarında Pist Başına Düşen Yolcu Sıralaması</i>	264
Tablo 38. <i>Londra Havalimanları ve Raylı Sistem Ulaşım Süreleri</i>	268
Tablo 39. <i>Yolcuların Londra'daki Havalimanlarına Ulaşım Tercihleri</i>	270

GİRİŞ

Havayolları sadece bir ulaştırma aracı değildir. Bir ülkenin ekonomisine, büyümesine, politikalarına ve uluslararası ilişkilerine direkt etkisi olan bir sektördür. Bu nedenle hem ülkeler tarafından çeşitli regölasyonlarla korunurlar, hem de uluslararası ilişkilerde ülkeler için önemli bir rekabet aracı olarak görölürler.

Bu çalışmanın temel amacı regölasyon, deregölasyon uluslararası politikaların havayolu pazarındaki rekabet üzerindeki etkisini incelemektir. Havayolları pek çok iş modelleri uygulayabilmekte, farklı stratejiler geliştirebilmektedirler. Fakat bütün bu model ve stratejileri başarıyla uygulayabilmeleri için ulusal ve uluslararası pazarın hangi ölçüde deregüle edildiği önemlidir. Bir başka ülkeye uçma hakkı kısıtlı olan bir havayolu şirketi, en iyi uçakları almış olsa veya en iyi hizmeti sunmuş olsa bile o pazarda avantajlı olamayacaktır.

Bu çalışma yapılırken önce literatür taraması yapılmış, konu kavramsal olarak anlatılmıştır. Daha sonra araştırma kısmına geçilmiştir. Burada ilk önce havacılık işletmeleri ile görüşölmüştür. Bu görüşmeler farklı düzeylerde yapılmıştır. Havayolu yönetim kurulu başkanları ve genel müdürleri ile mülakatlar yapılmıştır. Fonksiyonel düzeydeki yöneticiler, ve yolcu ile en çok karşı karşıya olan çalışanlarla da görüşölmüştür. Regölasyonu sağlayan kurumlar ile de görüşölmüş, havayollarının bakış açıları ve devlet kurumlarının bakış açıları karşılaştırılmıştır. Araştırmanın uluslararası rekabetle ilgili olan kısmın bir bölümü Londra'da yapılmıştır. İngiltere Sivil Havacılık yetkilileri ve Londra'daki havalimanlarının SLOT tahsisini yapan otoriteyle görüşölmüştür. Uluslararası rekabete sadece Türkiye açısından değil, bu alanda rakibi olan diğer ülke bakış açısı da alınmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde; sivil havacılığın gelişiminden bahsedilmiştir. Havacılığın gösteri amaçlı başlayan uğuşlarının, dünya savaşı ile birlikte nasıl bir tehdit algısına dönüştüğünün ve uluslararası havacılığın kurallar altına geçiş süreci anlatılmıştır. Daha sonra, sivil havacılığın gelişimi örneklerle anlatılmıştır. Burada Avrupalı ve Amerikalı havayollarının, ülke çıkarları doğrultusunda havacılığı nasıl kullandıklarından bahsedilmiştir. Bu bölümde bahsedilen önemli bir diğer konu da

regölasyonlar ve deregölasyonlardır. Havacılıkta regölasyonlara ihtiyaç duyulması, bu alandaki ilk uluslararası toplantılar ve İkici Dünya Savaşı sonrası toplanan Chicago Konvansiyonu bu bölümde anlatılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, havacılık piyasasında serbestleşme ve deregölasyonlar da anlatılmış, farklı ölkelerdeki süreçlerden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, havayolu taşımacılığında havayollarının kullandığı modeller ve rekabet stratejileri anlatılmıştır. Bayrak taşıyıcı modeli, charter modeli, bölgesel havayolu modeli ve düşük maliyetli havayolu modeli anlatılmış, bunların uyguladıkları rekabet stratejilerinden bahsedilmiştir. Bu bölümde havayolu pazarında rekabet politikalarını etkileyen faktörler de ele alınmıştır. Burada özellikle devlet yardımları ve yıkıcı fiyatlama üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm tezin araştırma bölümüdür. Bu bölümde ilk önce sektör analizi yapılmıştır. Burada müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, pazardaki ikame ürünlerin havayolu taşımacılığına etkisi ve pazara girişin önündeki engeller anlatılmıştır. Bu bölümde daha sonra analizi yapılan rekabet analizidir. Rekabet analizi üç ana başlıkta yapılmıştır. İlk analiz Türk şirketlerinin kendi aralarındaki rekabet analizidir, diğer analiz uluslararası rekabet analizidir. Son olarak yapılan rekabet analizi ise havalimanı işletmeciliğinin ve havalimanlarına ulaşımın rekabet üzerine etkisinin analiz edilerek yorumlanmasıdır.

Rekabet analizinin ilk başlığında, Türkiye havayolu şirketlerinin iç Pazar ve dış Pazar payları incelenmiştir. Şirketlerin Boston Danışma Grubu Matrisinde konumlandırılmaları yapılmış ve açıklanmıştır. Dış Pazar payları analiz edilerek, şirketlerin rekabet avantajları anlatılmıştır. Bu bölümde uluslararası rekabet ve bu rekabeti etkileyen faktörler de incelenmiştir. Uluslararası havacılığın en önemli rekabet aracı olan hava trafik hakları detaylı olarak anlatılmıştır. Hava trafik hakları ilk kez bu çalışmada kendi aralarında 4 gruba ayrılmıştır. Bu gruplar; çoklu hava hakları, temel ticari hava hakları, uluslararası rekabet avantajı sağlayan hava hakları ve kabotaj hava hakları olarak adlandırılmıştır. Burada rekabeti etkileyen hava hakları daha detaylı olarak örnek ve karşılaştırmalarla anlatılmıştır. Üçüncü ve dördüncü trafik haklarının havayollarına devri konusunda, Türkiye ve İngiltere sivil havacılık kurumu yetkilileri ile yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilerle iki ölk arasında örnek karşılaştırılmaları yapılmıştır.

Uluslararası rekabette etkili olan; beşinci, altıncı ve yedinci hava trafik haklarının Türkiye'ye getirdiği stratejik avantajlar bu bölümde yorumlanmıştır. Beşinci trafik hakkı doğrultusunda, uçuşumuz destinasyonlardan başka ülkeye yolcu taşıyabilme hakkımız incelenmiştir. Bu trafik hakkını bize veren ve vermeyen ülkelerden ve uçuş hatlarından örnekler verilmiştir.

Çalışmanın en önemli odaklandığı noktalardan bir tanesi altıncı trafik hakkıdır. Bu hak Türk hava yolu şirketlerine, İstanbul üzerinden bağlantılı seferler yapma olanağını veren trafik hakkıdır. İstanbul'un rakibi olan Avrupa ve Ortadoğu'daki havalimanları ile karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Özellikle Afrika ve Bağımsız devletler topluluğu pazarında yabancı havayolu olarak liderliğimizin ülkemize sağladığı avantajlardan bahsedilmiştir. Uluslararası rekabetle ilgili açıklamaların ardından detaylı bir swot analizi yapılmıştır.

Rekabet analizi yapılan bir başka alan da havalimanları olmuştur. Burada ilk olarak havalimanının mülkiyet yapısının rekabete etkisi incelenmiştir. Devlet hava meydanları işletmesinin pazardaki hakim durumunun yarattığı monopol Pazar ve havalimanı terminallerinin işletmesinin devredilmesi ayrıntılı olarak analiz edilerek yorumlanmıştır. Bir havalimanındaki farklı işletmecilerin sayısının fazla olmasının, hem koordinasyonu azalttığı, hem de hizmet algısını bir bütün olarak gören tüketicinin olumsuz etkilenmesi açıklanmıştır. Burada havalimanları gelirleri bakımından da gruplara ayrılmış, yüksek gelirli ve düşük gelirli havalimanlarının işletilmesi ile ilgili ortaya çıkan veriler yorumlanmıştır. Havalimanlarındaki rekabeti etkileyen en önemli unsurlardan biri olan SLOT hakları da bu bölümde ele alınmıştır. Havalimanlarının SLOT seviyelerine göre ayırımları yapılmış, ülkemizdeki havalimanları bu açıdan anlatılmıştır. Özellikle İstanbul Atatürk Havalimanı'nın SLOT yoğunluğunun nedenini açıklamak için detaylı rakamsal analizler ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Rekabet analizinde havalimanlarına ulaşım olanaklarının, havalimanı ve havayolu rekabeti üzerindeki etkisi de anlatılmıştır. Burada Londra'daki havalimanlarına ulaşım ile Türkiye'deki havalimanlarına ulaşım karşılaştırılmıştır.

BÖLÜM 1

SİVİL HAVACILIK PAZARININ GELİŞİMİ, REGÜLASYON VE DEREĞÜLASYONLAR

Çalışmanın birinci bölümünde sivil havacılık pazarının gelişimi, regülasyon ve deregülasyonlar başlığı; havacılığın sosyal tarihi, regülasyonlar ve havayolu modeline etkileri, havacılık piyasasında serbestleşme, deregülasyonlar ve özelleştirme alt başlıkları olarak ele alınacaktır.

1.1. HAVACILIĞIN SOSYAL TARİHİ

İlk çağlardan bu yana uçmanın hayalini kurmuş, bununla ilgili pek çok efsaneler yaratmış, birçok deneyler yapmış olan insanoğlu; on dokuzuncu yüzyılın sonunda bu hayaline kavuşmuştur. 1903 yılında ilk uçağın uçmasının ardından, havacılık sektörü hem teknolojik, hem ekonomik hem de sosyal açıdan insanların hayatını etkilemiştir. Havacılık tarihine bakıldığında; havacılığın ve havayollarının sosyal ve toplumsal etkilerinin, özellikle havayollarının yeni geliştiği dönemlerde oldukça fazla olduğu görülmektedir.

1.1.1.İnsanoğlunun Uçma Merakı

İnsanoğlu varoluşundan bu yana uçmaya büyük bir ilgi duymuştur. İlk çağlardan itibaren uçmanın hayalini kurmuş ve bunu başarmaya çalışmıştır. Latin uygarlığına ait mitlerde her zaman uçan tanrılardan söz edilmiştir (Grant, 2004 : 10). Bütün büyük ve yerel dini inanışlarda, gökyüzüne yükselen insanlardan bahsedilmiştir. Uçan yaratıklar, dünyanın bütün efsanelerinde yer almaktadır. Öte yandan, Mezopotamya, Mısır, Güney Amerika ve Uzak Doğu gibi çok farklı bölgelerde bulunan bütün arkeolojik kalıntılarda, uçan insanlarla ve cisimlerle ilgili resimlere rastlanılmıştır (Dale, 1992 : 6).

13.yy'ın başından itibaren Avrupa'da pek çok bilim adamı uçma konusunda araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar hakkında çok kesin bilgiler olmamasının nedeni, çalışmaların başarısızlığından daha çok, o günlerde bu çalışmalarla ilgili bilimsel dokümantasyonların tutulmamasıdır. Bu çalışmaların açıkça yapılamamasının ve kayıtlarının tutulamamasının bir nedeni de, o dönemlerde bu tür

bilimsel çalışmalarla uğraşan kişilerin, kiliseler tarafından büyücülük veya şeytana hizmet etmeyle suçlanmasıdır. Bilimsel çalışmaların düzenli kayıtlarının tutulması ancak Rönesans'tan sonra gerçekleşmiştir (Dale, 1992 : 7).

Uçma ile ilgili, bilinen ve günümüze belgeleri ulaşabilen, ilk ciddi bilimsel çalışmalar Leonardo Da Vinci (1452-1519) tarafından 15 yy.'da yapılmıştır. Hayatının önemli bir bölümünü uçma ile ilgili çalışmalarla geçiren Vinci, bu çalışmalarından geriye, çalışmalarını ve iddialarını anlatan pek çok yazı ve çizim bırakmıştır. Çalışmalarında kuşları incelemeye öncelik vermiştir. Kuşların aslında matematiksel hesaplardan anlaşılacak bir şekilde uçtuğunu söyledi. İnsanoğlu'nun kuşların uçuş mekaniğinin benzerini içeren kanatlı bir alet yaptığında uçabileceğini belirtti. Ona göre kuşların uçmasının nedeni kanatları ve kanatların havayı yarmasıydı. Kuşlar bunu kas güçleri ile yapıyorlardı. İnsanoğlu kas gücü hariç de bu cihaz aracılığıyla yükselebiliirdi, kas gücü yerine bu kanatları hareket ettirmek için bir mekanik güce ihtiyaç gerekiyordu. Vinci ayrıca günümüzdeki yamaç paraşütü veya yelken kanat gibi hafif hava araçlarının benzerlerini de çizmişti. Ona göre, büyük kanatları hareket ettirmek için mekanik bir güce ihtiyaç vardı, fakat tek kişilik ufak makineler için, insanların kolları ile hareket ettirebileceği kanatlar yeterli olabilecekti. Leonardo, aynı zamanda daha sonraki çalışmalarında, insanları dikey olarak yukarıya uçurabilecek makineleri de çizmişti (Grahame-White, 1930 : 6). Üzerinde çok hızlı dönen metaller olan tek koltuklu araç, havayı yarıyor ve insanları dikey olarak yükseltebiliyordu. Bu çizim bugünkü helikopterlerin işleme mekaniği üzerindeki ilk çalışma olmuştur. Vinci'nin bir başka çizimi de paraşütlerle ilgiliydi. Vinci, yüksek yerden atlayan birinin, ellerinde iplerle bağlanmış büyük bir kumaş parçası olursa, içine dolacak havanın yere düşüş hızını yavaşlatacağını hesaplamış ve bunun da çizimlerini yapmıştı. Vinci'nin bu çizimlerinin önemli bir bölümü günümüzde Londra'da British Museum'da bulunmaktadır (British Museum Gezi Notları, Londra, 2013).

Montgolfier kardeşler, Joseph-Michel Montgolfier (1740 – 1810) ve Jacques-Étienne Montgolfier (1745 – 1799), Fransa'da yaşayan ve ilk sıcak hava balonunu icat eden kardeşlerdir (Magoun, Hodgins, 1931 : 62).

Montgolfier kardeşler, çalışmalarını sürdürdükleri Güney Fransa'daki Annonay kentinde 4 Haziran 1783 tarihinde ilk balon uçuşunu gerçekleştirdiler. Çapı

10.5 m. Olan keten bir torbanın altında ateş yakarak, torbanın sıcak hava ile dolmasını sağladılar ve torba balon şeklini alarak havalandı. Yaklaşık 10 dakika havada kalan balon, 2 km yol kat edip, 1.800 – 2.000 metre arası bir yüksekliğe ulaşmıştı (Grahame-White, 1930 : 11).

Bu uçuş, bütün Avrupa'da büyük yankı uyandırdı. Sıra canlılarla yapılacak deneye gelmişti. Balonun altına, taşıma görevi üstlenecek bir sepet koyma fikri o günlerde akla geldi. Hem yükü taşıyacak, hem de balonun içini dolduracak sıcak hava sepetin içindeki özel bölmedeki ateşten gelecekti. Atmosferin üst noktalarındaki havanın canlılar üzerindeki etkisi o dönemlerde bilinmiyordu. Bu ilk uçuş onu da test etmeye yarayacaktı. Her ne kadar Kral XVI. Louis, deneme amaçlı bu uçuşa iki mahkumu denek olarak koymayı teklif ettiyse de, Montgolfier kardeşler bu uçuşu hayvanlarla yapmaya karar verdiler. Bir Koyun, bir horoz ve bir ördek, 19 Eylül 1783 tarihinde, Paris'te Kral Lois ve Kraliçe Marie Antoinette'nin önünde yapılan uçuşta; bir hava aracı ile gökyüzüne yükselen ilk canlılar oldular (Dale, 1992 : 12). 8 dakika süren uçuşta, balon 3 km mesafe kaydetti ve yaklaşık 500 yüksekliğe ulaştı. Yere indikten sonra, en büyük merak konusu, sepetteki hayvanların durumuydu. Hayvanların sağ olarak dönmesi, yükseklik ve nefes alma ile ilgili kaygıları da giderdi ve insanlı uçuş için hazırlıklara başlandı.

İnsanlı uçuş için daha büyük bir balona ihtiyaç olacağı düşünüldü ve 1.700 m³ hacminde bir balon hazırlandı. Bu balonun ve altına eklenen yeni sepetin ilk denemesini yapan, Montgolfier kardeşlerden Etienne Montgolfier, 15 Ekim 1783 tarihinde balonla ilk uçuşunu gerçekleştirdi. Bu insanoğlunun ilk kez bir hava aracı ile gökyüzüne yükselmesi oldu (Blake, 1923 : 15).

Balonların en büyük dezavantajı kontrol edilebilme mekanizmalarının olmamasıydı. Bu kontrolsüzlüğü önlemek için, birçok deneme yapılmıştı. Balon sepetlerine; pedallar, hava kürekleri, çırpılan kanatlar, direksiyon ve yelken konularak denemeler yapılmıştı. Yelkenler için güçlü rüzgarlara ihtiyaç duyuluyordu, diğer aksamalar için ise insanın kas gücünün limitleri, çoğu zaman havanın itme gücü karşısında çaresiz kalıyordu. Bunların kontrolü ve uçuşu için mekanik bir güce ihtiyaç vardı.

Nihayet, bu mekanik güç oluşturuldu ve kontrol edilebilir balonların ilk uçuşu,

Fransız mühendis Hanri Giffard (1825-1882) tarafından 24 Kasım 1852 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Hidrojenle dolu balonun altına, 180 kg ağırlığında ve 3 beygir gücünde bir buhar makinesi konulmuştur. Balonda uçuşun yönünü belirleyecek olan bir dümen de bulunmaktaydı. 1852 tarihinde, ilk kontrol edilebilen ve itme gücü ile uçan hava aracı ile Paris'ten, Tappes'e 27 km uçulmuştur. Havada, dönüşler yapılmış, daireler çizilmiş ve hava araçlarının kontrol edilebilir olduğunu ispatlanmıştır.

İlk zeplin, Hanri Giffard tarafından uçurulmasına rağmen, isim babası, bir çok güdümlü balonun da isim babası olan Alman Kontu Ferdinand von Zeppelin'dir. 1900'lü yılların başına kadar itmeli balon veya hava gemisi diye adlandırılan bu araçlar, bu tarihlerden sonra Zeplin veya hava gemisi olarak adlandırılmıştır (Magoun, Hodgins, 1931 : 159).

İlk sabit kanatlı ve motorlu uçak, Wright kardeşler, Wilbur WRIGHT (1867-1912) ve Orville WRIGHT (1871-1948) tarafından yapılmıştır. Bu uçak 17 Aralık 1903 tarihinde Kitty Hawk kasabasında uçurulmuştur (Grant, 2004 : 28).

Ohio eyaletinin Dayton kentinde, bisiklet üreten ve tamir eden bir imalathanenin sahibi olan, Wright kardeşler ufak yaşlarından itibaren uçmaya merak sarmışlardı. Herhangi bir mühendislik veya buna benzer bir eğitim almadıkları halde, daha önce yapılmış olan bütün bilimsel çalışmaları okuyor ve kuşların uçuşlarını gözlüyorlardı. Aerodinamik özelliklerin uçuş için en önemli etmen olduğunu düşünüyorlar ve çeşitli uçak modelleri çiziyorlardı. Rüzgar ve kanatların yardımıyla desteklenen bir motor gücünün, uçağı çok daha kolay uçurabileceğini hesaplıyorlardı (Kelly, 1944 : 70). Bulundukları kasabanın coğrafi özellikleri, planladıkları uçakları uçurabilecek şartları sağlamaktan uzaktı. Bunun üzerine, 1901 yılında Atlantik okyanusu kıyısına, North Carolina' nın Kitty Hawk kasabasına taşındılar. Daha önce çizdikleri hava aracının prototipini burada imal ettiler (Dale, 1992 : 59). 1902 yılında uçağın gövde ve kanatları bitmiş, sıra havadayken kontrol edilmesini sağlayacak olan motorlara gelmişti. Bir çok motor üreticisine yazan Wright kardeşler; 9 beygir gücünde, 82 kg'dan daha hafif titreşimsiz bir motor yapmalarını talep etmişlerdi. Hiçbir üreticinin elinde böyle bir motor bulunmamaktaydı, bunun üzerine Wright kardeşler kendi uçakları için kendi motorlarını imal etmeye karar vermiş ve 68 kg ağırlığında 13 beygir gücünde tarihin

ilk uçak motorunu yapmışlardır. Gövdenin, kanatların ve motorun tamamlanması ile ilk uçak uçmaya hazır hale gelmiştir. Uçağa, çalışmalarını yaptıkları kasabanın ismini koyarak Kitty Hawk demişlerdir. 17 Aralık 1903 tarihinde, Kill Devil Hills kasabası yakınlarında gerçekleştirilen ilk uçuşta Orville Wright kumandasındaki uçak 12 saniye havada kalıyor ve 37 m yol kat ediyordu. Hızı saatte 1.9 km olmuştu (Kelly, 1944 : 81).

Nihayet, insanoğlunun yüzyıllar boyu süren bir hayali gerçekleşmişti. Tarih boyunca bir çok efsaneler üreten, kutsal kitaplarında uçmayı kutsallaştıran, uçma ile ilgili sayısız araştırmalar yapan, bir çok başarısız denemelerde bulunan insanoğlu; geçmişteki bütün tecrübelerin ışığında ilk uçağı uçurmayı başarıyordu.

Wright kardeşlerin, ilk uçma denemesini yapmak istedikleri yer Kitty Hawk kasabası olmasına rağmen, uçuşu gerçekleştirecekleri hafta, rüzgar durumu Kitty Hawk kasabasında yeterli olmamış, denemeyi komşu kasaba Kill Devil Hill'de yapmaya karar vermişlerdir. Böylece, uçağın yapıldığı ve ismini aldığı kasaba değil, son anda karar değiştirilerek uçuşun yapıldığı komşu kasaba havacılık tarihine sivil havacılığın başlangıç noktası olarak geçmiştir.

5 Ekim 1908 tarihinde, İngiliz Gazetesi Daly Mail, Manş Denizi'ni ilk gececek pilota 1.000 sterlin ödül vereceğini duyurdu). Bu uzaklıktaki bir mesafe daha önce aşılmıştı; ama bu uçuşların hepsi kara üzerinde yapılmış, pilotların acil bir sorun karşısında iniş yapabilme olanakları olmuştu. Deniz üzerinde henüz bu tur bir uçuş yapılmamış, karadan uçakla çok fazla uzaklaşmamıştı. Ayrıca, o dönemde, İngiltere ve Fransa arasında deniz üzerindeki rüzgârlarla ilgili çok fazla meteorolojik bilgi de yoktu. Gazetede ki haberin ardından pek çok gösteri pilotu bu uçuşa hazırlanmaya başlamıştı, gazeteler hergün bu hazırlıkları ve pilotların hikâyelerini yayınlıyorlardı. Bu uçuş halkta büyük bir merak oluşturmuştu. 25 Temmuz 1909 tarihinde Fransız pilot Lois Bleriot, Manş denizi üzerindeki ilk uçuş gerçekleştiriyor ve ilk kez bir deniz havadan aşılyordu (Pritchard, 1926 : 59).

1.1.2. Sivil Havacılığın Gelişimi

İlk insanlı uçuştan sonra, yapılan sivil uçuşların çoğu gösteri amaçlı uçuşlar veya yeni uçakların deneme uçuşlarıydı. 1910'lu yıllardan itibaren askeri amaçlı

olarak üretilen ve kullanılan uçaklar, I. Dünya savaşı sonrasında ilk kez sivil ve ticari amaçlı olarak kullanılmaya başlanacaktı.

14 Temmuz 1919'da St. Helen's Cam Fabrikası'nın müdürü, Major Pilkington, London Evening News gazetesinde, ufak bir yazı gördü. Bu yazıda, İngiltere ile Kıta Avrupa'sı arasındaki ticari uçak seferleri yapılabileceğinin izninin verildiği yazılmıştı. Hendon Havaalanındaki Airco şirketine telefon etti ve ertesi gün Paris'te katılması gereken önemli bir toplantı olduğunu söyledi. Gemi – Tren seferlerini kaçırmıştı. Toplantıya ve randevusuna sadece uçakla yetişebilecekti. Yapılan pazarlık sonucu, Airco şirketi, Major Pilkington'u ertesi gün 7.30'da, Hunslow Havaalanından almayı taahhüt etti ve tek yön yolculuk için 50 İngiliz sterlini bilet fiyatı tayin etti. Major Pilkington, havacılık tarihinin, ilk uluslararası yolcusu olmuştu. Seferi yapacak olan uçak, İngiliz Hava Kuvvetleri'nin birinci dünya savaşında kullandığı ve savaş sonrası sivil versiyona döndürülen Airco D.H.9 'du. Hem pilot, hem arkasındaki yolcu, üstü açık aynı kokpiti paylaşıyorlardı. Uçuş, 2 saat 45 dakika sürmüştü (Hudson, 1972 : 17). Bu, o zamanki şartlara göre, çok kısa bir süreydi. Havacılık tarihinin aynı zamanda ilk charter seferi olan bu sefer, büyük yankı uyandırıyordu.

25 Ağustos 1919 tarihinde, dünyanın ilk tarifeli seferi, Londra Hounslow Havaalanı ve Paris Le Bourget havaalanı arasında başlıyordu. Kullanılan uçak D.H.4A, bombardıman uçağından sivil uçağa çevrilmişti. Tarifeli seferde ilk kez yolcu harici tarifeli kargo da taşındı. Havacılık tarihinin ilk tarifeli seferinin yolcusu Stevenson Race ile beraber uçakta; gazeteler, İngiliz reçeli kolileri, hindi eti parçaları ve deri kalıpları yer aldı (Hudson, 1972 : 18).

1919 yılında, düzenli uçak seferleri başladıktan, sigorta uygulamaları da başlıyordu. Artık sadece uçaklar değil, yolcular da sigortalanacaktı. Havayolu şirketleri, hem uçaklarını, hem de yolcularını ölüme ve yaralanmaya karşı sigortalatma zorunluluğundaydılar. O dönemlerde, dikkat çekici noktalardan bir tanesi de, deniz geçişlerin daha tehlikeli sayılması, İngiltere ile Fransa arasındaki Manş deniz üzerindeki kısa uçuşun, uzun kıta üstü uçuşlardan daha tehlikeli sayılması ve bu yüzden de sigorta priminin daha yüksek olmasıydı. Ayrıca, gece uçuşları da sigortacılar tarafından ek primlerle sigorta ettiriliyordu (Pritchard, 1926 : 134).

İlk tarifeli seferlerin yapıldığı, DH 4A, yüz yüze oturan iki yolcuyu kapsayan bir kokpiti sahipti. Yolcular için ayrılmış bir yer yoktu. Ticari olarak yolcu taşımak için tasarlanan ilk uçak, 1919'un Eylül ayında ilk uçuşunu yapan DH 16 idi. Dört koltuklu bir kabinden oluşuyordu ve yolcular çiftlerli olarak karşılıklı birbirine bakıyordu. 1920 Mart ayında ise DH 18 seferlerine başlıyordu. 8 koltuktan oluşan kabini ve ilk kez koltuklar arasında bir koridor bulunuyordu. Yolcu kabini ve kokpit ilk kez ayrılmıştı (Hudson, 1972 : 21).

İlk yolcular çok az konfor ve rahatlığa sahipti. Londra - Paris hattında ilk uçuşlardan birkaç ay sonra hava alanlarından şehre transfer edilmeye başladılar. Londra Victorya'da hava yolu ofisine müracaat ediyorlar, özel otobüslerle havaalanına uçağın yanına taşınıyordu. Bagajları teknisyenler tarafından taşınıyor ve uçağa yükleniyordu bahşiş vermek kesinlikle yasaktı. Her bagaj için 20kg limit vardı. Ağırlık limitine yolcularında dahil edilmesi 1920'lerin sonunda başladı. Bir yolcu için müsaade edilen toplam ağırlık yolcunun kilosunu ve bagajının ağırlığı toplanarak hesaplanıyordu, böylece zayıf bir insan şişman bir insandan daha fazla bagaj taşıma hakkına sahipti. Tartı makineleri bilet işlemlerinin yapıldığı yerdeydi ve yolcuların kilosunu sadece görevli memur görebiliyordu rakamlar diğer yolcuların görüş alanı dışındaydı (Hadaway, 2013 : 10). Londra'nın ilk havaalanı Hounslow yiyecek içecek hizmetleri yoktu. 1920 yılında Londra'nın ilk sivil havalanı Croydon açıldı. Havaalanında restoranlar, kafeteryalar ve bir de otel bulunmaktaydı. Farklı olan bu olanakları kullananlar genelde yolcular değildi, uçakları merak eden İngilizler oraya geliyor yemeklerini yerken uçakları seyreliyorlardı (Learmonth, 1977 : 8). 1921 yılına kadar herhangi bir meteorolojik ön bilgi mevcut değildi. Pilotlar gökyüzüne bakarak kendi deneyimlerine ve kararlarına güvenmek zorundaydılar; genellikle de en çok uygulanan yol uçakla havalanmak ve havanın nasıl olduğunu bulmaktı (Hughes, 1946 : 32).

1.1.3.Havayollarının Ekonomik Sorunları Ve İlk Devlet Yardımlarının Başlaması

Havacılıkla ilgili girişimcilerin amatör hevesleri bir müddet sonra ekonominin ve iş dünyasının gerçekleriyle kesişmeye başladı; yetersiz sermaye, fazla sayıda olmayan yolcu, uçakların yolcu taşımadan çok askeri taşımacılık için yapılmış olması hava yollarını finansal çöküşe taşıdı. Herhangi bir hükümet desteği de yoktu

ve bu ilk hava yolu 1920 yılında seferlerini durdurdu.1921 yılında Fransız, Hollandalı, Belçikalı ve Alman hükümetler bu konuya daha gerçekçi yaklaştılar ve sivil havacılığın ilerleyebilmesi için resmi destek ve korumaya ihtiyaç olduğunu anladılar. Deniz ticaretinin kurallarını oluşturan Hollanda, uluslararası havacılıkta da Avrupa'nın öncü ülkesi olmak için havayollarına resmi destek veren ilk ülke oluyor ve Hollanda Kraliyet Havayolları- KLM 1919 yılında başladığı seferlerini giderek arttırıyordu. 1921 yılında İngiliz hükümeti yaptığı yanlışın farkına varmıştı. Avrupa'da ticari hava üstünlüğü KLM ile birlikte Hollandalıların eline geçmişti. Hollanda uçak fabrikası kurarak kendi uçaklarını üretmeye başlamıştı (Rusman, 1935 : 27). Bunun üzerine İngiliz hükümeti İngiltere'deki bütün havacılık işletmelerini bir toplantıya çağırdı Handlay Page ve Instone şirketlerine durdukları Paris seferlerine hemen başlamalarını söyledi. Başlangıçtaki maliyetler hükümet tarafından karşılanacaktı böylece ileriki yıllarda da sivil havacılık dünyasında çok tartışılacak olan havayollarına devlet yardımı ilk kez resmi olarak yapılmıştı.

1.1.4. Havayolları Arasındaki İlk İşbirlikleri Ve İlk Şirket Birleşmeleri

1922 yılında üçüncü hava yolu Daimler hava yolları seferlere başladı. Pazarın verdiği ilk tepki Londra Paris hattında kapasite fazlası sefer olduğuydu. Üç İngiliz ve iki Fransız şirket, o dönemlerde çok az alan yolcu talebi bulunan pazarda rekabet edip, yeterli bir kar elde etmeye çalışıyorlardı. 1922 yılının eylül ayında İngiliz şirketler aralarında anlaştılar ve hatları paylaştılar Instone şirketi Londra Brüksel hattını, Daimler şirketi Londra –Amsterdam hattını ve en geniş uçaklara sahip olan Handlay Page şirketi Londra –Paris hattını aldılar.

1924 yılında İngiltere'de ki hava yolları bir başka önemli stratejik karar aldılar. Birleşerek tek bir ulusal hava yolu oluşturdular. İmparatorluk havayolları "Imperial Airways" kuruldu (Salt, 1930 : 137). İmparatorluk havayolları İngiliz kraliyetinin bir sembolü olarak oluşturuldu, gittiği noktalar fazlaştırıldı, aynı zamanda dünyanın ilk yolcu tarifesi 60 sayfa olarak bu hava yolu tarafından basıldı ve Londra'nın lüks mağazalarında ve restoranlarında dağıtıldı (British Library Doküman İncelemesi, Londra, 2013) .

1.1.5. Havayollarının Rekabet Stratejilerini Oluşturmaya Başlaması

İngiliz Handlay Page şirketinin oniki koltuklu uçakları dönemin en büyük uçaklarıydı. Prenses Mary ,Prens George ve Prens Herry isimli uçaklar havayolu tarihinin ilk promosyon ve reklam kampanyalarıyla hizmete girdiler. Kapmayanın amacı hiç uçağa binmemiş insanları uçağa bindirmektir, uçağın ilanlarında “ *Paris’e bir kez uçakla giderseniz, bir daha gemiyle gitmezsiniz*” yazıyordu. İlanın altında da “*Her İngiliz bir kez uçuş tecrübesi yaşamalıdır*” ibaresi bulunmaktaydı. Uçaklarda, tuvaletler ilk kez bu dönemde İngiliz havayolları tarafından kullanılmaya başlandı. Uçaklarda, yemek verilmesi ise Fransızlar tarafından uygulanmaya kondu. Manş denizi üzerinde yenilen öğle yemeği ve içilen Bordo şarapları, o dönemin insanları için önemli bir özellik ve farklılık teşkil etmeye başladı (Hudson, 1972 : 26).

Uçak yolculuğunun bilinirliğini arttırmak, uçuşmanın güvenli bir seyahat yolu olduğunu anlatmak ve dikkat çekmek için; devlet adamlarını, kraliyet ailesini, film yıldızlarını ve ünlü insanları uçaklarda uçurmaya başladılar. Bu uçuşların hikâyeleri gazetelerde yer alıyor, uçuş deneyimini yaşamak bir ayrıcalık haline geliyordu.

1925 yılından itibaren sivil havacılık iki farklı yönde ilerlemeye başladı. Dünyanın gelişmiş sanayileşmiş ülkelerinde kavram, tren ve gemiyle yolculuk yapan kimseleri uçağa yönlendirmek ve diğer taşıma modelleriyle rekabet etmektir. Burada treni kullananlar, özellikle trenlerde birinci sınıfta yolculuk yapanlar; uçaktan da, trenler de karşılaştıkları konforu bekliyor ve talep ediyorlardı. Havayolları bu hatlarda uçak içi hizmetlerini arttırmaya çalışıyorlardı. Diğer gelişmemiş ülkelerde, Güney Amerika, Avustralya ve Afrika gibi, problem en basit şekliyle bir konfora ihtiyaç duymadan yolcuları bir noktadan bir noktaya taşımaktaydı. Bu bölgelerde daha önce gelişmiş taşımacılık sistemi yoktu. Buradaki insanlar için at, arabasından ve nehir kayıklarından daha iyi olan her taşıma modeli kabul edilebilir özellikteydi. O yüzden bu bölgelerdeki havayolları sadece uçuş yapıyor, uçak içi hizmet sunma gereği duymuyorlardı.

Amerika ve diğer bölgelerin, uçağa ikame olacak bir taşıma modelleri o dönemde olmadığı için; hizmetle ilgili yenilikler her zaman Avrupa’daki

havayollarından, özellikle, tren ve gemilerin rekabetinin de olduğu, Londra ve Paris arasındaki hattın gelmiştir.

1.1.6. Havayolu Şirketlerinin İlk Odaklanmış Stratejileri

Bu tez çalışması için yapılan saha araştırmasında, İngiltere Sivil Havacılık Otoritesindeki dokümanlar incelendiğinde, 1920'lerin başında havayollarının artan yolcu talepleri karşısında bir takım farklı kampanyalar düzenlediği belirlenmiştir. Bu kampanyalarda şirketlerin stratejileri şu şekilde özetlenebilir:

- **Yolcuların Farklı Sınıflara Ayrılması**

Havayolları o dönemde de bir ikileme de karşı karşıyaydılar. Bir taraftan elit insanları uçağa tercih etmeye davet ederken, diğer taraftan da pazarı büyütme için herkesi uçmaya davet ediyorlardı. “*Bugünlerde herkes uçağa binmeli*” diye kampanya yürütürken bir taraftan da “*En iyiler uçar*” diye kampanya yürütüyorlardı. Bu iki farklı konsepti bir arada sunmak kolay değildi, özellikle halkla ilişkiler uygulamalarının daha emekleme günlerinde olduğu o dönemde daha da zordu (Woods, 1935 : 16).

1920'lerin sonunda, Imperial Airways, bu iki farklı gruptaki yolcuya, farklı hizmet vermeye karar verdi. İlk düşünce, uçağın iki ayrı bölmeye ayrılması ve arda bir perde olmasıydı. Fakat, bununla ilgili bir takım kaygılar da vardı. Aynı uçağın içinde, yolcuları, zenginler ve halk diye ayırmanın ve iki farklı sınıf oluşturma, potansiyel yolcular üzerinde olumsuz etki yapacağından korkuluyordu. Perdenin diğer tarafındaki yolculara daha iyi hizmet verildiğini gören yolcu, uçakta ikinci sınıf uçmak istemeyip, çok daha ucuz olan ve daha iyi hizmet veren bir trenin birinci sınıfında yolculuk yapabiliyordu. Sonunda bir orta yol bulundu ve seferlerin farklı uçaklarla farklı zamanlarda düzenlenmesine karar verildi.

1930 yılında, Imperial Airways, Paris-Londra arasındaki seferlerini ikiye ayırdı. Bunlardan bir tanesi “Silver Wing” olarak adlandırdığı elit yolculara yönelik sefer, diğeri de normal seferleriydi. İki sefer arasında önemli farklılıklar vardı. İkisinin

de uçuş süresi aynıydı. Paris ve Londra arasını 2 saat 15 dakikada alıyorlardı. Farklılık sunulan hizmetlerdeydi (Imperial Airways Timetable, 1934 : 46).

Silver Wing seferleri, normal seferlere göre, çok daha uygun zamanlarda hareket ediyordu. Uçak içinde sunulan çerezler ve şaraplar daha çeşitliydi. Kullanılan uçak, Herakles, çok daha lüks bir uçaktı. İki tane lavabosu bulunuyordu. Uçağın içi ahşap kaplama idi. Geniş pencereler ve koltuklar konulmuştu. Hatta yolcunun kendi kontrol edebileceği, her koltuğa özgü ısıtma ve vantilatör sistemi vardı. Normal seferlerde ise; maliyetler azaltılıyor, uçak sabah gün doğar doğmaz hareket ediyor, daha küçük koltukları olan Argosy uçakları kullanılıyordu. Normal seferle Paris'e gidiş dönüş bileti "7 sterlin 15 şilin" ken, Silver Wing uçuşlarında bu ücret "8 sterlin 19 şilin" di. Aynı dönemde Tren-Gemi-Tren kombinasyonu ile, birinci sınıf olarak, bu yolculuğu gerçekleştirmenin maliyeti " 4 sterlin 12 şilin" idi (Imperial Airways The Definitive Newsreel History, DVD, 2011).

- **Uçaklarda Sıcak Yemek Servisinin Başlatılması ve Kabin Memuru Kullanılması**

1929 yılından itibaren Alman havayolu Lufthansa, kabin içi konforla ilgili bir çok yenilik getirmeye başladı. Üç motorlu Junker G-21 uçaklarının içine, mutfak ve geriye doğru yatan koltuklar koydu. Reklamlarında; "uçulan, yemek yenen ve yatılan" sloganını kullanmaya başladı. Uçaklarına mutfak koyduktan sonra, sıcak yemek servisine de başlamaya karar verdi. Mutfaklarda yemek ısıtmaya yarayan fırınlar ve şarapları soğutacak dolaplar bulunuyordu. Koridor aralıkları yemek servis arabalarının geçeceği şekilde tasarlanmıştı. Özellikle 3-4 gün süren uzak doğu seferlerinde, bu olanaklar Lufthansa'ya büyük avantaj sağladı ve diğer havayollarının da uçaklara mutfak yerleştirmesine neden oldu.

Lufthansa, uçaklarına mutfak koyduktan sonra, burada kullanacağı personeli ise, hareket eden bir araçta yemek servis yapmaya tecrübeli oldukları için, Fransız Demiryolları'nın yemekli ve yataklı vagonlarını işleten Mitropa şirketinden transfer etti. Buradan ilk transfer olan Albert Hofe, dünyanın ilk erkek kabin memuru (steward) oldu (Hudson, 1972 : 43).

İlk erkek kabin memuru Avrupa'dan çıkmasına rağmen, hanım hostesler ilk kez Amerika'da kullanılmaya başlandı. 1930 yılının mayıs ayında, United Airlines, 8

hostesi işe aldı. Bu hosteslerin hepsi, deneyimli hemşirelerdi. O dönemlerde, uçak tutan kimselere veya bir acil inişteki yardımda, hemşirelerin faydalı olacağı düşünülüyordu. Sekiz hostes içinde, işe ilk başlayan, Ellen Church, dünyanın ilk hostesi olarak kabul edilmektedir (UK Civil Aviation Authority görüşme notları, Londra, 2013).

Bu tezin bu başlıktaki bulgularından birisi de şu olmuştur; burada, Amerika ve Avrupa'da o dönemde havayollarının rekabet politikalarının ne kadar farklı olduğu da ortaya çıkmaktadır. Avrupa'daki havayolları, servis kalitesini ön plana alarak, serviste uzman olan kişileri kabin memuru olarak çalıştırmaya başlamışlardır. Başka taşıma araçlarının rekabetinin tehdidini taşımayan, Amerika'daki havayolları ise, uçak korkularında veya sağlık problemlerinde yolculara yardımcı olabilecek hemşireleri kabin memuru olarak işe almıştır.

1.1.7. Sivil Havacılığın Yeniden Şekillenmesinde Teknolojinin Payı

Amerika, sivil havacılığa Avrupa'dan daha geç başlamıştır. İlk yolcu taşımasını 1926 yılında yapmıştır, hâlbuki özellikle posta ve yük taşıması sayesinde havacılık ve uçaklarla ilgili büyük bir tecrübeye sahipti. Bu tecrübenin getirdiği avantajlarla ilk aşamaları çok hızlı geçtiler. 1920'lerin sonunda çok büyük bir ekonomik planla, bütün eyaletlerde havaalanları yapmaya başladılar. 1930'ların ortasında Amerika dünyada ki en büyük havacılık alt yapılarından birine sahip oldu. İkinci dünya savaşı öncesinde ve sırasında da, büyük teknolojik yatırımlar yaptılar. Uçak motoru ve uçak üretmeye başladılar. İkinci dünya savaşı bittiğinde, Amerika, havacılıkta geride kaldığı bütün zamanı kapatmış, ileriye geçmiş; dünyanın en büyük uçak ve motor üreticisi olmuştu (Ben-Yosef, 2005 : 67). Amerika'daki özel havayollarının filolarındaki uçak sayısı, bütün Avrupadakilerin toplamının üzerine çıkmıştı. Bundan sonra havacılıkla ilgili teknolojik gelişmeler Avrupa'dan değil, Amerika'dan gelmeye başlamıştı.

1958 yılının Ekim ayında Boeing 707 hizmete girdi. Dünyanın ilk turbofan motorlu jet uçağıydı. Pan American Havayolları'nın, transatlantik rotalarında, New York-Londra ve New York-Paris seferlerinde kullanılmaya başlandı. Hızı, turboprop (pervaneli-jet) uçaklardan çok daha fazlaydı. Saatte 960 km/h uçabiliyordu. Bu hız,

ticari havacılıkta pek çok şeyi değiştirdi (Jarrett, 2000 : 44). Dünyada uzak ve gidilemez nokta kavramı ortadan kalktı, dünyanın her tarafı ulaşılabilir bir hal aldı. Uçaklar, taşıma amacı haricinde, ülkeleri ve insanları bir araya getiren araçlar oldular.

1958 yılında, ilk turbofan motorlu jet uçağının u masından bu yana hız da çok önemli değişiklikler olmadı. Bu tarih havacılığın en önemli kilometre taşlarından biri oldu. 1970 yılında ilk çift katlı uçak Boeing 747'nin seferlere başlaması, 2007 yılında dünyanın en büyük yolcu uçağı Airbus 380'in uçması önemli teknolojik ilerlemeler olsa da, hız konusunda büyük ilerleme kaydedilemedi. Başarısız olan sesten hızlı uçan Concorde uçaklarından sonra; uçak üreticileri ve havayolları, hızdan daha çok, uçaklarda; maliyet, kabin içi düzenleme ve yolcu hizmetleri üzerine yoğunlaşmaya başladılar.

1.2. REGÜLASYONLAR ve HAVAYOLU MODELLERİNE ETKİLERİ

Havacılıkla ilgili, hukuksal altyapının oluşturulmasını ve bu konuyla ilgili düzenlemelerin yapılmasını hedefleyen çalışmalar on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında başlamıştır. Bunun nedeni, daha önceleri sadece havacılığa meraklı kişilerin kullandığı hava araçlarının, bir müddet sonra sayılarının artmaya başlaması, artık sadece gösteri amaçlı değil farklı amaçlarla da kullanılabileceğinin anlaşılmasıdır. Hava araçları, o dönemde balonlar, sadece ülke sınırları içinde değil, özellikle Avrupa'da ülkeler arasında da yolculuk yapmaya, havadan ülkeler arasındaki sınırları aşmaya başladılar (De Murias, 1989 : 20). Hava araçlarının sayılarının artması, uzak mesafeleri ve engelleri kolaylıkla geçebileceğinin anlaşılması üzerine, havacılıkla ilgili regülasyonların ne olacağı konusunda ilk tartışmalar başlamıştır. O dönemde, dünyanın herhangi bir yerinde ticari hava operasyonları yoktu. Bu yüzden de, akademik ve politik olarak, havacılığın nasıl regüle edileceği ile ilgili kurallar üzerinde çalışılmamıştı.

Regülasyonlarla ilgili bir model kurmak için, Havacılık hakları üzerinde ilk kez çalışan hukukçuların, kaçınılmaz bir şekilde ilk başvurdukları ve karşılaştırdıkları yapı, denizcilik hakları olmuştur. İki yapı arasında benzerlikler kurmaya ve havacılıkta da denizciliğe benzer bir model oluşturulup oluşturulmayacağını araştırmaya başlamışlardı. Buna karşı çıkan bazı hukukçular ve devlet adamları ise, havacılığın denizciliği takip eden bir modele sahip olması şartı olmadığını, havacılık için ayrı bir regülasyon modeli oluşturulması gerektiğine inanıyorlardı (Nijeholt, 1910 : 59).

O dönemde, uçmanın hak ve imtiyazları konusunda, ülkelerin görüşleri arasında farklılıklar ve anlaşmazlıklar vardı. Fransa ve Hollanda gibi bazı ülkeler; Hugo Grotius'un "Mare Liberum" – Serbest Denizler doktrininin, gökyüzü için de kullanılabileceğini savunuyor ve hava araçlarının seferlerine tam özgürlük istiyordu, buna karşın bazı ülkeler de, bu özgürlüğün kısıtlanması gerektiğini savunuyordu. Gökyüzünün paylaşılmasına benzer bir anlaşmazlık, 1600'lü yıllarda denizler için de yaşanmıştı.

1.2.1 Denizyolu Taşımacılığı Regülasyonunun Havayolu Taşımacılığına Model Alınması

Havacılık ve denizcilik arasındaki, regülasyonlar ve seyrüsefer hakları bakımından ilişkileri, daha iyi anlamak için, denizlerde regülasyonun ve egemenlik haklarının nasıl oluştuğuna bakmakta fayda vardır.

Hugo Grotius, 1583-1645 yılları arasında yaşamış olan Hollandalı bir hukuk adamıydı. Kendi döneminde, uluslararası hukuk alanında Avrupa'nın önde gelen filozoflarından ve teorisyenlerinden biriydi. Grotius'un yaşadığı dönemde Avrupalı ülkelerin denizaşırı ticari faaliyetleri ve sömürgeleri beraberinde çeşitli çıkar çatışmalarını da getiriyordu. Bunların en önemlisi de denizlerin kime ait olduğuydu. Hugo Grotius, 1609 yılında yayınlanan ünlü eseri "Mare Liberum" – Serbest Denizler adlı çalışmasında, denizlerin uluslararası bölge sayılması gerektiğini, bütün ülkelerin gemicilik ve ticari faaliyetler için dünya denizlerini serbestçe kullanabilmesi gerektiğini anlatıyordu (Scott, 1916 : 32). Grotius'un bu teorisi, Hollanda hükümetinin o dönemlerde denizleri elinde tutan Britanya İmparatorluğunun tekeline karşı verdiği mücadeleye de destek sağlamış oluyordu. Hollandalılarla, dünya deniz ticareti için büyük bir rekabette olan Britanya İmparatorluğu buna karşı çıkıyor ve sömürgelerini çevreleyen denizlerin kendi hâkimiyeti altında olduğunu iddia ediyordu.

Hollanda 17.yy'da Avrupa'daki en büyük ticaret gemisi filosuna sahip olmuştı. Ticaret için kullandıkları gemi sayısı, diğer bütün Avrupa ülkelerinin ticaret gemilerinin toplamı kadardı. Ekonomileri büyük ölçüde deniz ticaretine dayanıyordu. Ticaret gemilerinin seyahat ettiği denizlerin önemli bir bölümü ise Britanya ve sömürgelerinin kendilerine ait olduğunu iddia ettikleri sulardı. Hukukçular ve düşünürler, denizlerin kullanımı ile ilgili uzlaşıcı çözümler bulmaya çalışırken, özellikle Britanya ve Hollanda hükümetleri arasında denizlerin kullanımı ile ilgili ekonomik ve siyasi çekişme devam etti. Hollanda serbest ticaret kavramını destekliyordu. Britanya, 1651 yılında parlamentosundan geçirdiği deniz yasasına dayanarak, sömürgeleri de dâhil kendi limanlarına yabancı gemilerin yanaşmasına müsaade edeceğini ama bu yabancı gemilerle taşınan malları kendi limanlarından içeri sokmayacağını ilan etmişti. Bu tartışmalar ve fikir ayrılıkları iki ülkeyi, dünya tarihindeki önemli deniz savaşlarından olan ve 1652 – 1654 yılları arasında süren Britanya-Hollanda savaşlarına kadar götürdü. Savaşın sonunda Hollanda yenildi ve

ticaret filosunun önemli bir bölümü İngilizlerin eline geçti, buna rağmen bu konudaki anlaşmazlıklar diğer Avrupa ülkeleri ile de devam etti.

Sonunda çözüm gene Hollandalı hukukçudan, Cornelius Bynkershoek'den geldi. Cornelius, ülkelerin kendi topraklarını etkili olarak korumak için, ülkelerini çevreleyen denizlerin belli bir bölümünde egemenlik hakkına sahip olduklarını ifade etti ve bu hak 3 mil olarak tanımlandı (Nijeholt, 1910 : 25). Bu uluslararası kabul gördü. Bu kural yaklaşık dört yüzyıl boyunca dünya denizlerinde geçerli oldu. Gemi teknolojisinin gelişmesiyle, 20.yy'ın başında, bir ülkenin kıyı şeridinden itibaren kendi karasuları sayılan uzaklık 3 mil'den 12 deniz miline (22km) çıkartıldı. Bunun dışında kalan bütün sular, uluslararası sular sayıldı ve serbestçe kullanılabileceği, hiçbir ülkenin kontrolünde olamayacağı belirtildi. Bu mesafe 1982 yılında, Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen, Deniz Hukuku Konvansiyonunda, uluslararası bir genel kabul görmüş norm olarak belirtildi.

Ülkelerin denizler üzerindeki hakları, 1970'lerden sonra, sadece ticaret ve limanlar açısından değil; balıkçılık, su altı petrol, doğalgaz ve diğer maden yatakları zenginliği bakımından önemli bir ekonomik avantaj ve rekabet gücü yarattı.

1.2.2. Havacılıkla İlgili İlk Uluslararası Toplantı (Paris Konferansı)

Birinci dünya savaşının hemen öncesinde, hukukçular, askerler ve politikacılar havacılığın, ulaşımına önemli bir ivme kazandıracağına farkına varmışlardı ve bu ivme sadece ulusal sınırlar içinde yer almayacaktı. Bu sebepten dolayı, uluslararası hava taşımacılığı kuralları ile ilgili, Havacılıkla ilgili ilk önemli toplantı, 1910 yılında yapılan Paris Konferansı'dır (Rhoades, 2003 : 14).

Havacılıkla ilgili regülasyonları belirlemek amacıyla ilk toplantı, 1910 yılında Fransa Hükümeti'nin davetiyle Paris'te 18 Mayıs ve 29 Haziran tarihleri arasında düzenlendi. On sekiz ülkenin katıldığı konferans, Fransa Dış İşleri Bakanlığında yapıldı. Konferansta havacılıkla ilgili temel prensipler masaya yatırıldı. Konferansın başında dört alt komisyon oluşturuldu. Böylece Hukuk Komisyonu, Yönetim ve Teknik Komisyonu, Gümrük Komisyonu ve Hava Navigasyonu'nun Kuralları Komisyonu oluşturulmuş oldu.

Paris'te avukatlardan oluşan Fransız ve Alman delegasyonları, Hugo'nun doktrinine dayanarak genişletilmiş özgürlüğü savunuyorlardı. Amiraller'den oluşan İngiliz heyeti ise sınırlı özgürlük taraftarıydı (British Library Doküman İnceleme Notları, Londra, 2013). Teknik konulardan daha çok, hükümetlerin havacılığa bakışı üzerinde bir uzlaşuya gidilmeye çalışılıyordu. Havacılıkla ilgili bu ilk uluslararası toplantı göstermişti ki, sivil havacılık hiçbir zaman politik unsurlar ve kaygılardan uzak kalmayacaktı. Bu toplantı da navigasyon ve hava sahalarının kullanımı ile ilgili bir sonuca ulaşamadı, ama havacılıkla ilgili kavramların ve teknik terimlerin belirlenmesi açısından faydalı oldu.

Uçaklarda ülke işaretlerinin bulunması, her ülkeye bir numara verilmesi, hava araçlarının üzerlerinde kayıt numaralarının bulunması, hava araçlarının mutlaka ulusal bir kuruluş tarafından kayıt altına alınması gibi bugün de geçerli olan temel kurallar konusunda uluslararası ortak bir fikre varılsa da, hava sahalarının hangi şartlara bağlı olarak kullanılacağı ile ilgili ortak bir karar alınamaması, konferansın bir sonuca ulaşmasını engelledi.

1.2.3. Birinci Dünya Savaşı Ve Uçakların Bir Tehdit Algısına Dönüşmesi

Birinci Dünya Savaşı ile birlikte, hava araçlarına bakış da tamamen değişti. Yüzyılın başında, deniz suları özgürlüğü kavramından yola çıkılarak hava sahası özgürlüğüne inanılıyordu. Savaşın getirdiği hava akımları ve gücü bunu tamamen değiştirdi. Birçok ülke uçakların verdikleri zararlara yakından tanık oldu. Hava araçlarının sadece eğlence ve taşıma amaçlı değil, öldürücü bir silah ve tehdit olarak da kullanılabileceği fark edildi. Kara ve deniz de olduğu gibi, gökyüzü de bir savaş meydanı haline geldi. Hava araçlarının hem keşif, hem de saldırı bakımından önemli bir savaş aracı olabileceği belli oldu. Havaya hükümran olmak için, düşmanın uçaklarını, uçuş alanını kontrol etmek, üslerini ve üretim fabrikalarını sonlandırmak gerektiği anlaşıldı.

23 Ekim 1911 yılında, bir uçak ilk kez askeri amaçla kullanıldı. İtalya ve Osmanlı İmparatorluğu arasındaki Trablusgarp Savaşında, İtalyan yüzbaşı Carlo Piazza'nın kullandığı Bleriot XI uçağı ile Osmanlı birlikleri üzerinde keşif uçuşu yapıldı ve Osmanlı birliklerinin durumu hakkında yerdeki İtalyan birlikleri haberdar

olmuş oldu. Düşman ordularının yerini ve sayısını keşfetme bakımından uçaklar büyük avantaj sağlıyordu. Tek problem o dönemde uçaklarda radyo iletişimi bulunmuyordu, uçaklar eş zamanlı bilgi veremiyor, genelde alçak uçuş yapıp kendi birliklerine havadan ufak notlar atıyorlardı (Grant, 2004 : 59). 1914 yılında Almanlar, uçaklardan fotoğraf çekebilecek sistemi geliştirdiler ve uçaklarına monte ettiler. Kısa bir süre sonra radyo uçaklarda kullanılabilmeye başladı. Bu iki gelişme, uçakları keşif yapma bakımından çok önemli bir rol üstlenmesini sağladı (Military Aircraft of World War One, DVD, 2011). Uçakların sadece keşif için değil, saldırı amacıyla da kullanılabileceği kısa zamanda anlaşıldı. 1912 yılında İngiltere Hava Kuvvetleri bir uçağa ilk kez makineli tüfek monte etti. 1914 yılında savaş başladığında, uçaklardan aşağıya sadece elle ufak bombalar zamanla gelişti ve otomatik bir mekanizmayla atılabilen daha güçlü bombalar kullanılmaya başlandı (Grant, 2004 : 97). Bu hava araçlarına bakışı da tamamen değiştirdi.

1915 yılının ocak ayında Alman hava kuvvetlerinin zeplinleri İngiltere'nin doğu kıyılarındaki Great Yarmouth kasabasını bombaladı, bu sivil hedeflere yönelen ilk hava saldırısıydı. 1916 yılında ise İngiltere'nin başkenti Londra, Alman hava kuvvetleri tarafından bombalandı. Hava araçları artık bütün Avrupa'da, tamamen bir tehdit algısına dönüştü. Bu algıyı ve toplumun o dönemde hava araçlarına bakışını ifade eden fikirler, orduya çağrı afişlerinde de görülmekteydi. Birinci dünya savaşı sırasında İngiltere'nin vatandaşlarını askere çağırdığı afişlerinde öncelikle hava aracı tehdidi yer alıyordu (Imperial War Museum Gözlem Notları, Londra, 2012).

1.2.4. 1919 Paris Konvansiyonu ve İlk Havayolu Regülasyonların Oluşması

Havacılıkta regülasyonlar, ilk başlarda ticari kaygılardan daha çok, güvenlik ile ilgili kaygılara göre şekillenmiştir. 20.yy'ın başında bu kuralları oluşturan politikacılar ve yetkililer şehirlere havadan gelecek saldırılara karşı bir takım önlemler almak istemişlerdir. Bu yüzden devlet adamları, uluslararası havacılık kurallarının ilk amacının, ülkelerin hava sahalarının haklarının korunması olduğuna karar vermişlerdir (Staniland, 2008 : 17). Bu bağlamda, 1919 yılında Paris'te toplanan "Paris Convention on International Civil Aviation- Uluslararası Havacılıkta Paris Konvansiyonu" da hava sahasının o ülkeye ait olduğunu belirtmiş, "her ülke,

kendine bağılı topraklar üzerindeki hava sahasında bütünüyle bir yönetim, kontrol ve egemenlik hakkına sahiptir” maddesini kabul edilmiştir (Sochor, 1991 : 2).

Çok taraflı anlaşmalar hava hukukunun birincil kaynaklarıdır. 1919 tarihli Paris Konvansiyonu (Convention Portant Reglementation de la Navigation Aeriennne- Convention Relating to the Regulation of Aerial navigation-Paris 13.10.1919), hava hukuku alanındaki ilk yasal çok taraflı düzenlemedir. Otuz iki ülkenin taraf olduğu bu konvansiyonla, devletlerin ülkeleri üzerindeki hava sahasında, tam ve münhasır yetkiye sahip oldukları tanınmış; uluslararası bütünlüğü sağlayabilmek için havaya elverişlilik, kabin görevlilerinin yeterlilik sertifikaları gibi teknik eklere de yer verilmiştir. Konvansiyon ayrıca Uluslararası Hava Seyrüseferi Komisyonunu “CINA- Comission International de la Navigation Aeriennne / ICAN-International Comission for Air Navigation” da kurmuştur.

1.2.4.1. Regölasyonlara İhtiyacın Ortaya Çıkması

Hukukçular ve akademisyenler havasahası özgürlüğü konusunda daha fazla serbestlik içeren teoriler geliştirirken, politikacılar ve askerler, ulusal güvenliği ve egemenliği korumak için önlemler almaya başlamışlardı. Avrupa’nın ilk havayolu regölasyonu, “The British Aerial Navigation Act- Britanya Hava Seyrüsefer Kanunu” 1911 yılında İngiltere parlamentosundan geçti ve bu konudaki ilk yasal düzenleme oldu (British Library, Government Papers, Londra, 2013). Bu kanun İngiltere içişleri bakanına, Britanya adaları ve Manş Denizinin büyük bölümü üzerindeki hava sahası ile ilgili regölasyonları koyma hakkını verdi. Bu kanunla beraber bu hava sahasında tam egemenlik ilan edildi ve hava sahası kontrol altına alındı. Yabancı hava araçlarına önceden izin alma şartı getirilirken, İngiltere gerektiğinde hava sahasını kapatma hakkına sahip olduğunu da ilan etti.

Birinci Dünya Savaşı’nda havacılıkla ilgili endişeler, bir müddet sonra İngiltere’yi haklı çıkarmış ve başta Fransa ve Almanya’da serbestlik görüşlerinden vazgeçip benzer kararlar almışlar, bunları diğer Avrupa ülkeleri de izlemiştir.

Amerika Birleşik devletlerinin, aksine, Avrupa’da ülkelerin yüzölçümleri daha ufaktı. Böylece ülkeler arası ticari uçuşlar veya bir ülkenin üzerinden uçuş yapma çok daha önceleri gündeme geldi. Amerika’da ülke içinde seyahat ediyordu, uzun

menzilli uçuş ve deniz aşırı uçuş o tarihlerdeki teknoloji ile çok mümkün değildi. Bu nedenle, uluslararası hava taşımacılığı ilk gelişimini Avrupa'da yapmış ve uçuşla ilgili regülasyonlar ilk kez Avrupa'da geliştirilmeye başlanmıştır (Lissitzyn, 1942 : 4).

Avrupa'da geliştirilen havacılık politikaları ve uygulanan yasalar, ABD için de bunları geliştirmede yol gösterici ve kaynak olmuştur. Coğrafi, teknik, politik ve ekonomik koşullar; Asya, Afrika, Güney Amerika ve Avustralya'da 1940lı yıllara kadar sivil havacılığın gelişimi için çok uygun olmamıştır.

Birinci Dünya savaşının galip devletleri, 1919 yılında, Fransa'nın daveti ile Paris'te bir konferansta toplandılar. Konferansa; Amerika Birleşik Devletleri, Belçika, Bolivya, Brezilya, Büyük Britanya İmparatorluğu, Çin, Küba, Ekvador, Fransa, Yunanistan, Guatemala, Hicaz Devleti, Honduras, İtalya, Japonya, Liberya, Panama, Peru, Polonya, Portekiz, Romanya, Sırp-Hırvat-Sloven Birleşik Devleti, Siam, Çekoslovakya ve Uruguay katılmıştır (British Library, Government Papers, Londra, 2013). Bu konferansın amacı; savaş sonrası dönemde yolcuların ve postanın güvenli bir şekilde, diğer insanlara ve ülkelere bir tehdit oluşturmaktan taşınmasıydı.

Paris Konvansiyonu, 13 Ekim 1919 tarihinde Fransa'nın başkenti Paris'te imzalandı. Konvansiyona 27 ülke imza attı. Bu konvansiyon 1919 ve 1944 yılları arasında Avrupa'da ve Amerika hariç dünyanın diğer pek çok bölgesinde hava taşımacılığının yasal, politik ve teknik kurallarını belirledi. Paris Konvansiyonu, 9 Bölüm ve 43 maddeden oluşmaktadır (Mance, 1943 : 1). Konvansiyonu 27 Ülke imzalamıştır. Chicago Konvansiyonuna kadar geçerliliğini sürdürmüş, Chicago Konvansiyonu yürürlüğe girdikten sonra geçersiz olmuştur. Paris Konvansiyonu, hem 1928 Havana Konvansiyonu için, hem de 1944 Chicago Konvansiyonu için, önemli bir model olmuştur. Konvansiyon, üç dilde, Fransızca, İtalyanca ve İspanyolca olarak hazırlanmıştır.

Konvansiyonun maddeleri incelendiğinde hava sahası güvenliğinin ön planda olduğu görülmekle beraber; konvansiyon sivil havacılığın teknik operasyonel ve organizasyonel yönü ile ilgili maddeleri de içermektedir.

Konvansiyonun birinci maddesi, hava taşımacılığının temel kuralını İngiliz Delegasyonu'nun savunduğu şekilde belirlemiş, o tarihten bu yana havacılığın en temel çıkış noktalarından biri olan prensip oluşturulmuştur. Bu madde; “ Anlaşmaya taraf olan ülkeler, bildirir ki, her ülke kendi kontrol ettiği topraklar üzerindeki hava sahasında tamamen ve sadece kendisine ait olan bir egemenlik hakkına sahiptir. Konvansiyon, ana ülke, koloniler ve karasuları üzerindeki hava sahaları da bu egemenlik hakkına dâhidir” şeklinde oluşturulmuştu (Lissitzyn, 1942 : 366).

Paris Konvansiyonu'nun maddeleri incelendiğinde anlaşmanın ülke güvenliği üzerinde yoğunlaştığı, üye ülkeleri hava saldırılarından ve hava sahası ihlallerinden koruma amaçlı olduğu görülmektedir. Anlaşmanın 26. Maddesi yabancı hava araçlarının, üye bir ülkenin hava sahası üzerinde patlayıcı madde ve savaş silahları taşıyamayacağını ilan etmiştir. 27. Madde ise, daha da kısıtlayıcı bir şekilde, yabancı uçakların bir başka ülkenin hava sahası üzerinde, havadan fotoğraf çekebilen cihazlar taşıyamayacağını belirtmiştir.

1.2.4.2. Paris Konvansiyonu Sonrası Uluslar Arası Hava Navigasyon Komisyonu İle Uluslar Arası Hava Trafik Birliğinin Oluşturulması

Birinci dünya savaşının sonunda, politik üstünlükleri göz önüne alınarak, uluslararası havacılığı düzenleme, olanağı Avrupa'da kazanan ülkelerin tarafına geçmiştir. Paris Konvansiyonu iki dünya savaşı arasında havacılığın gelişimini regüle etmiş, 1944 Chicago Konvansiyonuna kadar geçerliliğini korumuştur.

Paris Konvansiyonu, her ülkenin kendi hava sahası üzerinde tek başına ve tamamıyla egemenlik hakkına sahip olduğunu ve kendi hava sahası üzerindeki bütün hava aracı hareketini kontrol ve denetleme hakkı bulunduğunu kabul etmiştir. Bu maddeler o günden bu yana sivil havacılık hukukunun en temel prensibi olmuştur. Bu anlaşmanın eleştirilen bir yönü Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyetler Birliği'nin katılımının olmaması böylece sadece batı Avrupa ülkeleri arasında bölgesel bir anlaşma gibi görünmesidir.

1919 ile 1944 arasında, Avrupa'daki havayollarının hiç biri ticari kâr odaklı değildi, bu havayolları ya direkt olarak devlet tarafından yönetiliyordu veya devlet

yardımı alıyorlardı. Bunun sonucunda da, uçuş noktaları bir takım ticari analizlere değil, hükümetlerinin jeopolitik doktrinleri, siyasi ilişkileri etkili oluyordu. Hükümetler, havayollarını ulusal politikalarının birer temsilcisi olarak görüyor ve onlara kaynak aktarmayı gereklilik olarak algılıyorlardı. Bu dönemde havayolları henüz emekleme çağındaydı. Sadece küçük bir ölçekte operasyon yapılıyor ve nüfusun önemli bir bölümünü etkilemiyordu. Kâr etmekten uzaktılar, o yüzden hükümet yardımına ve desteğine ihtiyaçları vardı. Kullanılan uçaklar, askeri amaçlarla kullanılan uçaklardan farklı değildi. Verdikleri hizmetler hükümetlere politik olarak fayda sağlıyordu, özellikle denizaşırı toprakları olan imparatorluklara yolcu taşınmakla beraber, daha çok mektup taşınyordu, bu da zaten posta taşıması yapan hükümeti havayollarının en önemli müşteri yapıyordu.

Paris Konvansiyonu'nun sonucu, en dikkate değer gelişmelerden biri, Paris merkezli bir uluslararası sivil havacılık kuruluşun oluşturulmasıdır. Havacılığın kurallarını belirleyecek ve havacılığı yönetecek bir yapı olarak Uluslararası Navigasyon Komisyonu (ICAN- International Comission for Air Navigation) oluşturulmuştur.

Paris Konvansiyon'un 8. Bölümü, hava taşımacılığı ile ilgili kuralları belirleyecek ve denetleyecek bu ilk uluslararası organizasyonun kuruluşu ile ilgilidir. Konvansiyon'un 34. Maddesi, Uluslararası Hava Navigasyon Komisyonu adı altında kalıcı bir organizasyon oluşturulacağını belirtmiş ve bu komisyonun Milletler Cemiyeti bünyesinde oluşturulacağı açıklanmıştır. Komisyona; Amerika, Britanya, Fransa, İtalya ve İspanya'dan iki şer üye, konvansiyonu imzalayan diğer ülkelerden birer üye alınması kararlaştırılmıştır.

Birinci dünya savaşı sonunda, savaşın yarattığı korku nedeniyle ve barışın tekrar bozulabileceği endişesi vardı. Bu nedenle, 25 Ocak 1919 tarihinde, Paris barış Konferansında, dünya barışını sağlamak ve korumak amacıyla kalıcı bir uluslararası kuruluş oluşturulmasına karar verildi. Bu karar üzerine, bugünkü Birleşmiş Milletlerin öncüsü sayılabilecek bu organizasyon, 10 Ocak 1920 tarihinde Cenevre'de Milletler Cemiyeti adıyla kuruldu. 18 Nisan 1946 tarihine kadar varlığını sürdürdü. Uluslararası Hava Navigasyon Komisyonu, işte bu cemiyet bünyesinde faaliyet gösterdi. Türkiye, Milletler Cemiyetine, 18 Temmuz 1932 tarihinde dâhil oldu. Uluslararası Hava Navigasyon Komisyonu, Milletler Cemiyeti'ne bağlıydı ama

kendi alanındaki konularda, karar almada ve uygulamada bağımsız bir organ olarak hareket etme hakkına sahipti.

ICAN'ın kurulmasıyla beraber, üye ülkelerin birbirleri ile ve diğer ülkelerle yaptıkları havacılık anlaşmaları Paris Konvansiyonu'na uygun bir şekilde yapılmaya ve imzalandıktan sonra ICAN'ın resmi bültenleriyle ilan edilmeye başlandı. İki dünya savaşı arasında, ülkeler arasında 34 havacılık anlaşması yapılmıştı. Bu anlaşmalar ticari beklentilerden daha çok, hava navigasyon anlaşmaları idi. Anlaşma maddeleri, genel olarak havasahası kullanımı, rotalar ve uçuş noktaları ile ilgiliydi (De Murias, 1989 : 22). Ticari rekabetin, bir diğer önemli unsuru fiyatlar konusunda ise uygulama farklıydı. Sadece 6 anlaşmada taşıyıcılar fiyatlarını serbestçe belirleyebiliyorlardı. 10 anlaşmada fiyatlar, hükümetler ve havayolları tarafından ortak olarak belirleniyordu, 18 anlaşmada ise fiyattan bahsedilmiyor, ama hükümetlere fiyatları kabul etme veya onaylama hakkını veriyordu.

Paris Konferansında havacılıkla ilgili konulara, hükümetlerin ticari kaygılardan daha çok politik olarak yaklaştıkları ortaya çıkmıştı. Havayolları ise, teknik ve ticari bir takım konularda yardımlaşmak istiyorlardı. 25 Ağustos 1919 tarihinde 6 tane havayolu, Hollanda'nın Hague şehrinde Uluslararası Hava Trafik Birliği'ni oluşturdular (Taneja, 1980 : 2). Bu birlik, bugünkü Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği'nin de temellerini oluşturdu. Bu birliği kuranlar hükümetler değil, havayolları idi. Ana tüzüğünde belirtildiği gibi, politika dışıydı ve karara almada hükümet etkisi olmadan tamamen özek bir yapıya sahipti. En önemli hedeflerinden birisi, isminden de anlaşılacağı gibi, yani uçuş rotalarının oluşturulması ve bu konuda işbirliği yapılmasıydı. Birliğin 10 adet alt komitesi vardı. Havayollarının ilk organizasyon yapılanmalarına da örnek teşkil eden bu komiteler; Hukuk komitesi, posta komitesi, radyo ve telefon komitesi, para denetimi komitesi, kombine taşımacılık komitesi, dokümanların birleştirilmesi komitesi, tarife oluşturma komitesi, Muhasebe komitesi, teknik komite, acente ilişkileri komitesidir.

Havayollarının kendi organizasyon yapılarını oluşturduğu ve birbirleri ile ortak hareket etmeye çalıştığı bu ilk dönemde, birbirleri ile rekabetten daha çok, yardımlaşma ve diğer çıkar gruplarına karşı ortak hareket etme stratejileri vardı. Hükümetlerin politik yapısına karşı bir arada hareket edip, regülsayonları kendi lehlerine oluşturmak istiyorlardı. Aynı zamanda güçlerini birleştirip, demir yollarının

monopolünü sona erdirmek, mektup taşınmasında demiryollarının ve buharlı gemilerin tekeline karşı mücadele etmeyi amaçlıyorlardı. Üye havayolları genellikle toplantılarda, kendi aralarında, bilet ücretleri, kurlar ve kârı paylaşmak gibi konularda fikir birliğine varmalarına rağmen, bu sonuçlar IATA tarafından resmi olarak, yetkilendirme, yaptırım (izin) , kayıt altına alma, zorlama içermiyordu.

1919-1944 yılları arasında International Air Traffic Association-IATA, Avrupa Havayolları için tamamen ticari bir birlik olarak varlığını sürdürdü. 1939 yılına kadar sadece Avrupa havayollarını bünyesinde barındırıyordu, 1939 yılında Pan American Havayollarının katılmasıyla Avrupa dışından ilk üyesini kabul etmiş oldu. O günlerde en önemli uğraş konusu teknik standartlardı, güvenlik ve uçuşların gerçekleştirilmesi her şeyden önemliydi. Ticari operasyonlar ikinci plandaydı.1945 yılında, bugünkü International Air Transport Association yani Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği kuruluncaya kadar faaliyetlerini sürdürdü.

1.2.4.3. Avrupa’da Havayolu Taşımacılığında Bayrak Taşıyıcı Kavramının Oluşması

Birinci ve İkinci Dünya savaşları arasında geçen sürede, Avrupa’da milliyetçilik akımları büyük artış gösterdi. Bu ülkelerin ekonomik politikalarına da yansdı ve ekonomik alanda devletçilik akımının yaygın olduğu bir döneme girildi. Ülkeler kendi sanayi ve endüstrilerini kurmak, ülkelerini ve ekonomilerini yabancı güçlerden korumak istiyorlardı. Havayolu taşımacılığı da bu akımdan nasibini aldı ve 1918-1939 arasında hava taşımacılığı regülasyonları Avrupa da bu akımın etkisinde oluşturuldu.

Avrupa ülkelerinin hükümetleri, aynı zamanda, hem havacılığın birinci dünya savaşı sırasındaki tehdidinin, hem nasıl bir politik ve askeri üstünlük olduğunun farkındaydılar. Bu yüzden sadece hava sahasını değil, havacılık endüstrisini de millileştirme ve kontrol etme düşüncesindeydiler. Kendi ülkelerindeki havayolu şirketleri, uçak ve motor üreticileri ile pilotlar üzerinde de mümkün olan en kapsamlı kontrolü sağlamaya çalışmışlardır.

İngiliz hükümeti 1923 yılında, özel havayollarını bir araya topladı ve havacılığın gelişiminin imparatorluk için önemini anlattı. Aralarında rekabeti bırakıp,

tek bir çatı ve şirket altında birleşirlerse 10 yıl boyunca, her yıl 1 milyon pound yardım alacaklarını belirtti. 1924 yılına Imperial Airways kuruldu, British Marine Air Company, Daimler Airways, Handley Page Transport ve Instone Airlines, bu dört havayolu birleşerek Imperial Airways'i oluşturdu. Merkez üs olarak da Londra'nın güneyindeki Croydon Havaalanı seçildi.

Imperial Airways, özel bir şirket olmasına rağmen, Britanya İmparatorluğu'nun politikası doğrultusunda seferlerini sürdürdü. Bu politikaya ve ülkenin ekonomik çıkarlarına göre, yeni uçuş hatları oluşturdu. Artık imparatorluğun denizaşırı topraklarında ve yabancı ülkelerde imparatorluğun bir temsilcisi konumundaydı. Bayrak taşıyıcı kavramı ilk kez oluşmaya başlamıştı. Imperial Airways, 1940 yılında devlet tarafından kurulan British Airlines ile birleşti ve yeni adıyla, British Airways Overseas Corporation (BOAC) olarak 1974 yılına kadar uçtu. Bu yıldan itibaren bayrak taşıyıcı, bugünkü adı British Airways'i alarak uçuşlarına devam etti.

1.2.4.4. Havayollarında Rekabetin Başlaması ve Regülasyonların Etkileri

Sadece Avrupa ve Amerika kıtası içindeki uçuşlar değil, bu iki kıta arasındaki, Atlantik Okyanusu üzerindeki uçuşlar da politik ve ekonomik açıdan regülasyon gerektiriyordu. Bu konudaki pazarlıklar, havayollarının değil hükümetlerin siyasi bakış açıları altında gerçekleşiyordu. 1935 yılında, diğer ülkelere çok daha önce, Amerika okyanusu geçecek teknik özelliklerde uçaklara sahipti ama bunun için yasal izinleri yoktu. Avrupa kıtasına varmadan, yakıt ikmali için teknik iniş yapacağı bir havaalanına ihtiyacı vardı. Ayrıca Okyanus üzerinde Britanya İmparatorluğu'nun hava sahasını kullanması gerekiyordu. Amerika, İngiltere ile masaya oturdu ve Pan American Hava Yolları için, Kanada'nın Newfoundland adası ile Bermuda hava sahalarını kullanma izini ve buralara iniş yapma iznini aldı. Bunun karşılığında da, diğer ülke havayollarına vermediği bir ayrıcalığı İngiltere'ye vererek, Imperial Airways'in Amerika'ya sefer yapmasına izin verdi. O tarihlerde iki ülke arasında yapılan bu anlaşma daha sonra Bermuda Anlaşmaları ile pekişti. Amerika ve İngiltere, serbestilerin başladığı 2000'li yıllara kadar Atlantik Okyanusu üzerindeki uçuş slotlarının büyük bir bölümüne sahip oldular. Bu diğer ülkeler ve havayolları tarafından birçok kez eleştiriye de neden oldu.

O dönemde bir başka alternatif de, Atlantik okyanusunda, Portekiz'e bağlı Azor takım adalarının kullanılması olarak ortaya çıktı. Avrupa kıtasından 1500 km uzaktaki Azorlar, Kuzey Amerika'ya olan 3.380 km mesafesi ile, Amerika kıtasına yakın olan en uç Avrupa toprağıydı. Dokuz adadan oluşan Azorlar, Amerikalı ve Avrupalı havayolları için Atlantik Okyanusunu geçmek için bir başka duraklama noktası imkânı veriyordu. Bu coğrafi imkân Portekiz'e önemli bir avantaj sağlıyordu, pazarlık masasına oturan Oliveira Salazar Hükümeti, Amerika ve İngiltere'ye bu adalardaki havaalanlarını kullandırabileceğini belirtiyor, ama uçuşların mutlaka Lizbon üzerinden olması gerektiği şartı ile birlikte, havacılık ile ilgili olmayan diğer politik konularda da bir takım taleplerde bulunuyordu.

1.2.5. Pan-Amerikan Sivil Havacılık Konvansiyonu (1928) – Havacılığın Amerika'daki Regülasyonu

ABD, 1919 yılında imzalanan Paris Konvansiyonu'na imza atmamıştır. Bunun nedeni, bu havacılık konvansiyonundaki maddelere, anlaşmanın içeriğine muhalif olmasıyla ilgili değildi. Amerika Birleşik Devletleri, Birinci Dünya savaşı sonrasında imzalanan, yeni pazarlıklardan doğan bütün ikincil (yan) anlaşma ve sözleşmelere karşıydı. Savaş sonrası temel anlaşmalar imzalanmıştı, başkalarına gerek olmadığını düşünüyordu. Bu anlaşmaların bütünü, baştan kabul etmiyor ve imzalamayacağını deklare ediyor ve imzalamıyordu. 1919 Paris Konvansiyon'da bu bağlamda toplanan bir konferans sonucu ortaya çıkmış bir anlaşmaydı ve ABD bu anlaşmayı da imzalamıyordu.

Konvansiyona imza atmamakla beraber, Paris Konvansiyonu'nda belirtilen hava sahası egemenlik hakkını, Amerika Birleşik Devletleri de önemli bir kural olarak görüyordu. 1926 yılında Amerikan Kongresinden geçen Ticari Hava Yasası, "Air Commerce Act"de, bu açıkça belirtiliyordu (De Murias, 1989 : 32). Bu yasanın 6. Maddesi "*Birleşik devletler Kongresi, bu yasa vesilesiyle belirtir ki, Amerika Birleşik Devletleri hükümeti; Birleşik Devletlerin ve karasularının, bağlı toprakların, denizlerin ve Panama kanal Bölgesinin üzerindeki hava sahasında tam egemenliğe sahiptir. Diğer bütün ülkeler bu hâkimiyetin dışındadır ve bu hâkimiyeti tanımak zorundadırlar*" ifadesini içermektedir (Air Commerce Act of 1926, 44 Stat. 568, ch.344).

1.2.5.1. Havana Konvansiyonu (1928)

Paris Konvansiyonu havacılık ile ilgili ticari kuralları net olarak ortaya koymadıysa da, teknik anlamda havacılık regülasyonlarının oluşması için uluslararası bir kaynak oluşturdu. Avrupa'da havacılıkla ilgili düzenlemeler, Amerika kıtasındaki ülkeler için de bir örnek teşkil etti. 1927 yılında Washington DC'de toplanan Kuzey, orta ve Güney Amerika Ülkeleri, bundan sonra Pan-Amerikan Ülkeleri olarak ifade edilecektir, ticari havacılık kuralları ile ilgili bir taslak hazırladı (Wensveen, 2007 : 463). 1928 yılında Küba'nın başkenti Havana'da toplanan 6.Pan-Amerikan Konferansında, Amerika Birleşik Devletleri'nin önerisi ile havacılık ile ilgili konuları içeren bu taslak da, görüşülecek maddeler arasına alındı. Konferansa, başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, Kuzey Amerika ve Latin Amerika'dan 21 ülke katıldı. 20 Şubat 1928 tarihinde, Havana Konvansiyonu, orijinal ismiyle "Pan American Convention on Civil Aviation" katılımcı ülkelerin temsilcileri tarafından imzalandı (Lissitzyn, 1942 : 370). Paris Konvansiyonu model almakla beraber Havana Konvansiyonu havayolu regülasyonları konusunda bir takım ilerlemeler ve yenilikler de kaydetti (Rhoades, 2003 : 15).

Havana Konvansiyonu da, Paris Konvansiyonu gibi, her ülkenin kara ve deniz suları üzerindeki hava sahasını yönetim ve kontrol etme hakkına sahip olduğunu kabul etti. Hava trafiği ile ilgili kurallar belirlendi. Konvansiyon, uçuş hakkı özgürlüğü üzerinde yoğunlaşırken, teknik alanda bir düzenleme getirmemiştir. Anlaşmanın Annexleri (ekleri) bulunmamaktadır (Lissitzyn, 1942 : 371).

Konvansiyon sonucunda, gelecekle ilgili bir toplantı takvimi belirlenmemiş ve en önemlisi de Avrupa'daki yapının aksine, sivil havacılığı yönetecek ve kontrol edecek bir tüzel kişilik, bir yönetim mekanizması oluşturulmamıştır. Üzerinde anlaşılan regülasyonların denetimini Pan-Amerikan Konvansiyonu'na bırakmıştır (De Murias, 1989 : 32). Konvansiyon bir kaç operasyonel düzenleme de kabul etmiştir, her bir uçağın kaydının olması, pilotların belirli lisans ve standartlara sahip olması gibi koşullar oluşturulmuştur.

Pan-Amerikan Konvansiyonu, hava trafik haklarının ve bunların havayolları tarafından nasıl kullanılacağını tartışıldığı ve bunlara bir serbesti sağlanması fikrinin konuşulduğu konferans olmuştur. Hepsi ICAN üyesi olan 16 ülke

konvansiyonu kabul etmiştir; Amerika Birleşik Devletleri, Bolivya, Brezilya, Şili, Kosta Rika, Küba, Dominik Cumhuriyeti, Ekvador, Guatemala, Haiti, Honduras, Meksika, Nikaragua, Panama, Uruguay ve Venezüella. ICAN'ın üyesi olan Arjantin, Peru ve Paraguay anlaşmayı imzalamamışlardır. Uruguay her iki konvansiyonda imzası olan tek ülke olmuştur. O dönemde İngiltere'nin yönetimi altında olan Kanada ve Karayip adalarındaki ülkeler anlaşmaya taraf olmamıştır.

Bu konvansiyon maddelerinden en avantajlı çıkan Amerika Birleşik Devletleri olmuştur. Amerika'daki özel hava yolları, bu konvansiyonla beraber, ticari bir takım avantajlar kazanmışlar, Orta ve Latin Amerika ülkelerine uçuş yapma hakkına sahip olmuşlardır. Bu avantajın en önemli nedeni ise, bölgede diğer ülkelerde çok fazla sayıda sivil havayolu olmaması ve bölge ülkelerinin havacılıkla ilgili teknolojik imkana sahip olmamasıdır. Paris ve Havana Konvansiyonları imzalandıkları dönemler için yeterli görülseler de, ikinci Dünya savaşı sırasında havacılık teknolojisinin ulaştığı büyük ilerlemeler, bu anlaşmaları jeopolitik ve ticari olarak yetersiz kılmış ve yeni arayışlar başlamıştır.

1.2.5.2. Amerika'da Bayrak Taşıyıcı Kavramının Oluşumu

Amerika Birleşik Devletleri, uluslararası seferlere 1928 yılına kadar başlamadı. Avrupa'da ilk uluslararası seferin 1920 yılında yapıldığı düşünülürse, bu oldukça gecikmiş bir tarihti. Amerika'da sivil havacılık 1910'lu yılların başından itibaren başlamasına rağmen ilk başlarda hava kuvvetleri ve Amerikan posta idaresi ile ortaklaşa sadece mektup taşınmış, 1920'lerin başında da yolcu taşımacılığına başlanmıştır. A.B.D.'nin coğrafi olarak çok geniş bir alana yayılması, ilk önce ülke içindeki noktalara ulaşmayı ön plana çıkarmış, yurtdışı seferleri ve bunla ilgili ihtiyaç duyulan regülasyonları oluşturmayı ileriki zamanlara bırakmıştır.

Havacılığın, Latin Amerika ülkeleri ile ekonomik ve siyasi ilişkiler üzerinde önemli bir etkisi olacağının anlaşılması üzerine uluslararası seferlerin gerekliliği de ortaya çıkmıştır. 1927 yılında kurulan havayolu Pan American Airways adını almıştır. Bütün Amerika'ya, kuzey ve güney Amerika, ait anlamına gelen bu ifade, Amerikan ülkeleri birliğinin de adıdır. Havayoluna bu adın verilmesinin en önemli nedeni, Amerika kıtasındaki ülkeler arsında uçuş yapan, o ülkeleri temsil eden bir havayolu algısı yaratmak olmuştur. 1928 yılında düzenlenen Havana konferansından hemen

sonra aynı yıl, Pan-Am, Florida-Havana seferleri ile ilk uluslararası uçuşu başlatmıştır (Weirather, 2007 : 28).

Havana Anlaşmasının sağladığı avantajları çok iyi kullanan Amerika, bölge havacılığını yöneten bir uluslararası kuruluş olmamasının da etkisiyle, ikili havacılık anlaşmalarını kendi çıkarları doğrultusunda daha kolay imzalayabilmiştir. Politik ve ekonomik olarak ABD ile yakın ilişkileri olan, diğer Amerikan ülkeleri pazarlık masasında çok güçlü olamamışlardır. 1928'de Havana ile başlayan seferler, Miami-Havana-Haiti-Dominik Cumhuriyeti olarak devam etti. Sırasıyla Karayib adalarının tamamına, oradan orta Amerika'ya, oradan da kanal bölgesi üzerinden Güney Amerika'ya ulaşıldı.

Pan-Am artık bölgedeki en büyük havayolu olmuştu, Amerikan hükümetinin sağladığı ayrıcalıklardan da yararlanan Pan-Am, teknoloji ve uçaklar geliştikçe uçuş ağını bütün dünyaya yaydı. 1978 yılında imzalanan ve Amerikadaki havayollarına serbesti tanıyan anlaşmaya kadar da bu konumu sürdürdü. 1978 yılındaki Deregülasyonla birlikte, bütün hava yollarına eşit haklara tanındı, önemli imtiyazlarını kaybeden Pan-Am küçülmeye gitti, 1991 yılındaki iflasına kadar uçuşlarını azaltarak faaliyetlerini sınırladı.

1.2.5.3. Amerikan Sivil Havacılığı'nın Politik Unsurlar Doğrultusunda Desteklenmesi

1927 yılında kurulan ve sözlük anlamı "bütün Amerika kıtasındaki eyaletlere veya halklara ait olan veya bütün Amerika kıtasına ait olan" Pan-Am, kısa sürede Amerika'nın milli havayolu konumuna geldi (Weirather, 2007 : 135). Amerikan hükümetinin tam desteğine sahipti, İngiltere'nin Imperial Airways'te yaptığı gibi, Amerikan dış politikası doğrultusunda seferler düzenliyordu.

Latin Amerika ile Avrupa ülkeleri ve ABD'deki gibi, havayolu endüstrisini ve havayollarını destekleyecek finansal kaynaklara sahip değillerdi, ülkelerinde çözmeleri gereken daha başka öncelikli sorunları bulunuyordu. Bu nedenle Amerika için bölgedeki tek rakip Avrupalı, özellikle Almanlara ait havayolları idi.

Latin Amerika’da coğrafi olarak yüksek dağların ve geçilmesi zor ormanların varlığı ile karayollarının ve alt yapının yetersizliği ulaşımı önemli derecede negatif etkilemekteydi. O dönemde sadece Rio de Janerio, Buenos Aires ve Santiago’yu çevreye bağlayan demiryolları bulunuyordu. Kıtanın büyük bir bölümünde taşımacılık yük arabaları ve katırlarla yapılıyordu. Kıta, havayolu taşımacılığına uygunluk bakımından dikkat çekiyor ve Avrupalı işadamları için havayolu oluşturmada bir imkan tanıyor insanları cezp ediyordu. Galip devletler tarafından, 1.dünya savaşı sonrası havacılık faaliyetleri yasaklanan alman havacılar, diğer kıtalarda olduğu gibi, Latin Amerika’da da havacılığın öncüleri oldular. Latin Amerika ilk başlarda, havacılığın o dönemki güçlü ülkeleri, Fransa, İngiltere ve Amerikan etkisinden uzakta idi. Başlangıçta bu öncüler, kendi kaynakları ile hareket ederken, 1920lerin ortasından itibaren, kendi hükümetlerinden ve ülkelerindeki havacılık endüstrisinden de destek almaya başladılar. İlk baslarda ufak uçaklarla ülke sınırları içerisinde yapılıyordu.1920li yılların sonuna gelindiğinde, almanlar belirli ülkelerde önemli hatlar açmışlardı. Güney Amerika’nın ilk havayolu, 1920 yılında almalar tarafından SCADATA adıyla Kolombiya da kuruldu. Havayolu kendi posta ofislerini açıp, kendi pullarını bastı, tarifeleri belirledi, bir bakıma dünyanın ilk havayolu kurye şirketi oldu. Gene, Almalar tarafından Varig’in kurulması ile, Brezilya Alman uçak endüstrisinin Latin Amerika’daki koordinasyon merkezi konumuna geldi. Bu durumdan rahatsız olan Amerika, 1928 yılından itibaren bu pazara girmeye başladı. Artık sadece her bir ülke içinde değil, ülkeler arsında ve kıtalar arasında da taşımacılığa, ticaret için gereksinim vardı. Bunun için güçlü teknik altyapılara, personele ve sermaye desteğine ihtiyaç vardı. Amerika Birleşik Devletleri, kıta içerisinde bu altyapıya ve olanaklar sahip, havacılığı gelişmiş tek ülkeydi.

Avrupa kıtası içerisinde uluslararası seferlere, Amerika’dan daha önce başlanmıştı. İngiliz, Fransız ve Hollandalılar; Avrupa kıtasına ve kolonilerine uçuş yapıyorlardı. Bağlarının bulunmadığı Latin Amerika ilgilerini başta çok fazla çekmemişti. Amerika havana anlaşmasından sonra, Latin Amerika’ya kolaylıkla girebiliyordu. Pan Amerikan Havayolları, sadece ABD’nin değil, ana şirket olarak yaptığı anlaşmalar ve kendi uçuş noktaları ile tüm kıtanın havayolu konumuna geliyordu. 1928 yılında Miami-Havana arasındaki seferlerle ilk uluslar arası uçuşuna başlayan Pan-Am, özellikle posta taşıma ile ilgili kazandığı ihaleler ile, 1930 yılında Buenos Aires’e kadar ulaşıyor, Amerika kıtasının büyük bir bölümünde yolcu ve

mektup taşıma haklarını eline geçiriyordu. Bu aynı zamanda, Amerikalılara, Latin amerikaya yatırım ve ticaret yapma konusunda Avrupalılarla karşı avantaj sağlıyordu. Kuzey Amerika ve Latin Amerika arasında uçak seferleri başlamadan önce, New York-Buenos Aires arası gemiyle 20 günde alınabiliyordu. Londra'dan; Buenos Aires'e bir uçak seferi ise 8 gün sürüyordu. Avrupalı tüccar bu konuda, daha avantajlı konuma geliyordu. Pan-Am, Almanların kurduğu ilk havayolu şirketi SCADATA da dahil olmak üzere, Latin Amerika'daki bir çok ufak rakibini de satın alıp bünyesine katarak büyümeye devam etmiştir.

1.2.6. Chicago Konferansı ve Konvansiyonu

1944 yılında, II. Dünya savaşının sona ermesinden, kısa süre önce, 54 ülke, Amerika Birleşik Devletleri'nin Chicago kentinde dünya sivil havacılığının geleceğinin belirlendiği bir konferansa katıldılar. Bu konferansın sonunda Chicago Konvansiyonu adı altında, bilinen, bir sonuç bildirgesi imzalandı. Chicago konvansiyonu, havacılık sektörünün en önemli kilometre taşlarından birini oluşturmuş ve bugünün gelişmiş global havayolu sisteminin oluşmasının yolunu açmıştır (Belobaba, Odoni ve Barnhart, 2009 : 20). Konvansiyon havacılığın gelişmesine, havacılık endüstrisinin büyümesine ve özellikle de havacılıkla ilgili evrensel kuralların belirlenmesine büyük katkı sağlamıştır. Konvansiyon, sivil havacılığın, dünya çapında önemli bir ekonomik aktivite olduğunu kabul etmiş, bununla ilgili, uluslararası kabul görmüş bir takım kurallar oluşturmuş ve başka ülkelere uçuşlarla ilgili ticari hakları tanımlamıştır.

1.2.6.1. Chicago Konferansı'nı Doğuran Nedenler

Henüz ikinci dünya savaşı sürerken, havacılık teknolojisi alandaki gelişmelerin, savaş sonucu sivil havacılığı önemli bir yere getireceğini ortaya çıkmıştı. Amerika Birleşik Devletleri'nin havacılık politikalarını hazırlayan ve bu konuda başkan Tuodor Roosevelt'e danışmanlık yapan, Colombia Üniversitesi hukuk profesörlerinden Adolf Berle idi. Berle, serbestiden yanaydı ve Groutius'un özgür denizler doktrinin havacılıkta da kullanılabileceğini düşünüyordu (Sochor, 1991 : 4). Havacılık teknolojisinde önemli bir gelişme gösteren Amerika, bunu sivil havacılıkta da kullanmak istiyordu. Roosevelt, 19.yy'da İngilizlerin, Hollandalıların ve

Portekizlilerin yaptığı gibi dünya denizlerini dolaşıp ticaret yapan gemiler gibi, dünyayı dolaşan Amerikan uçak şirketleri hayal ediyordu.

İkinci Dünya savaşı sürerken, Amerika Birleşik Devletleri, aerodinamik teknoloji ve uzun menzilli uçak teknolojisinde öne geçmişti. Savaş öncesinde sadece iç hat seferleri yapan Amerikan sivil hava yolları, savaş boyunca müttefik ülkelerde askeri taşıma amaçlı kullanıldılar. United Airlines, Avustralya'da; Eastern Airlines Brezilya'da; Northeast Airlines İzlanda'da; Northwest Airlines, Alaska'da; American Airlines ve TWA Avrupa'da uçtular. Toplam 21 havayolu farklı ülkelerde hizmet verdi. Bu deneyim, önemli bir gelişmeyi de beraberinde getirdi, havayolları, uluslararası sefer yapmanın iç hat seferlerinden çok da farklı olmadığını gördüler. Yabancı ülkelerde uçuş yapmanın, operasyonel ve teknik açıdan bir farkı olmadığını anlamışlardı. 1943 yılında, bu uçuş hakkına zaten sahip olan Pan-Am dışında, Sivil Havacılık Bürosuna başvurup, uluslararası uçuşlar için izin aldılar. Havayollarının büyümesi, beraberinde Amerikan uçak endüstrisinin de hızla büyümeye başladı. Amerika Birleşik Devletleri, ikinci dünya savaşı sürecinde havacılığının başaktörü olmuştu.

Amerika, sahip olduğu bu teknolojik avantajı sivil havacılıkta da kullanmak istiyordu. Dört motorlu uçaklar devreye girmiş, Amerikan havacılık endüstrisi büyük bir ivme kazanmış, uçaklar boyut ve uçuş mesafesi olarak gelişmişti. Bu askeri taşıma uçaklarının büyük bölümü, ufak değişikliklerle sivil amaçlarla da kullanılabilecek durumdaydılar. Teknolojik üstünlük ve operasyonel tecrübeye sahip olan Amerika ve Amerika'daki sivil havayolları, artık bunu sağlayacak, kendilerine uçuş hakkı verecek regülsayonları da sağlamak istiyordu.

O dönemde, ABD, ikinci dünya savaşında Almanlara karşı müttefiklik yaptığı Sovyetler Birliği ile de ikili görüşmelere başlıyordu. Sovyetlerin teklifi pazarlıktan uzaktı, politik olarak büyük bir yüzölçümüne sahip ülkelerinde hava sahalarında tam hâkimiyet istiyorlardı. Sovyetlerin savunduğu fikir belliydi, büyük topraklarında kendi içlerindeki bütün trafiği, kendi uçakları ve kendi pilotları ile beraber kendileri taşımak istiyorlardı. Yabancı uçaklarla sadece belirlenen bir takım kısıtlı noktalara uçabilecek, buradan diğer şehirlere bağlantılar Sovyet uçakları ile yapılabilecekti. Amerika Birleşik Devletleri, kapalı Sovyet sistemini dışarıda bırakarak da tatmin edici bir dünya sivil havacılık sistemi oluşturabileceğini düşünüyordu, bunun için

İngiltere başta olmak üzere diğer galip ülkelerle bir uzlaşmaya varması gerektiğini anlamıştı.

İkinci dünya savaşı sonu yaklaşırken, ABD, İngilizlerin sivil havacılıkla ilgili savaş sonrası için hazırladığı planlardan, oluşturmak istediği uluslararası havacılık rotalarından haberdar oluyor ve bundan rahatsızlık duyuyordu. 1943 yılının Ağustos ayında Amerikan Başkanı Roosevelt ve İngiltere başbakanı Churchill Kanada'nın Qubec kentinde de bir araya geliyordu (Rhoades, 2003 : 22). Amerikan ve İngiliz hükümetleri, Amerika-İngiltere Ortak nükleer güç anlaşmasını imzalayarak, nükleer güçlerinin asla birbirlerine karşı kullanmayacaklarını ve üçüncü bir ülkeye karşı kullanılması durumunda da, öncesinde anlaşmanın diğer tarafından onay alacaklarını taahhüt ediyorlardı. Savaşın kaderini etkileyecek olan bu kadar önemli şeylerin konuşulduğu bu toplantı da, sivil havacılık da iki ülke arsında gündeme geliyordu. Ticari havacılık konusunda İngilizlerin çalışmalarını bilen ABD, savaş sonrası uluslararası bir konferans düzenlemeyi, sivil havacılıktaki ikili ve karşılıklı hakların neler olacağını bu konferansta belirlemeyi öneriyordu (Sochor, 1991 : 5). Bu toplantıya kendilerine bağlı dominyonların, savaştaki müttefik devletlerin ve tarafsız ülkelerin de dahil edilebileceği konuşuluyordu. Amerikalıların, İngilizlerden çekinme nedenleri, İngilizlerin tarihi ve ticari bağları nedeniyle eski dominyonlarında, Afrika'da, Güney Doğu Asya'da, Avrupa'da kendilerinden daha önce, daha kolay iniş hakları alabileceği gerçeğiydi. Görüşmelerin ana konusu havacılık olmadığı için, havacılıkla ilgili müzakereler kayıtlara geçirilmiş, fakat anlaşma metninde yazılı olarak yer almamıştır.

1.2.6.2. Konferansa Çağırılmada Dikkate Alınan Politik Kriterler

11 Eylül 1944 tarihinde, Amerika Birleşik Devletleri tarafından, sivil havacılığın gelecekte kurallarının oluşturulması amacıyla aynı yılın Kasım ayında Chicago'da bir konferans düzenleneceği açıklandı ve 55 ülke bu konferansa davet edildi. Konferansa davet edilenler sadece Müttefik Ülkeler ve onların yanında olan ülkelerdi (De Murias, 1989 : 45). Savaş sırasında tarafsız kalan ülkeler de davet edilmişti. Mihver Devletleri ve onların destekleyicileri ile sempatizanları bu çağrının dışındaydılar. Almanya, İtalya ve Japonya başta olmak üzere İspanya, Arjantin, İrlanda gibi ülkeler de Müttefikler içinde yer almadıkları için bu konferansa

çağırılmadılar (Sochor, 1991 : 7). Çağırılanlardan sadece Suudi Arabistan katılmayı reddettiştir (Mackenzie, 2010 : 25).

Chicago Konferansında, Sovyetler Birliği'nin durumu belirsizliğini korumuştur. Daveti prensip olarak kabul etmelerine ve Chicago'ya bir delegasyon göndermelerine rağmen, Sovyet heyeti konferansta koltuklarını boş bıraktılar ve görüşmelere katılmadılar (Sochor, 1991 : 7). Resmi açılıştan iki gün önce Sovyetlerin Resmi Tass Ajansı, bir açıklama yayınlamış ve “ yıllardır faşizmi destekleyen ve Sovyetler Birliği'ni tehdit eden politikaları sürdüren İsviçre, Portekiz ve İspanya gibi ülkelerle aynı masada oturmayacaklarını ve bu yüzden de Chicago Konferansının hiçbir bölümünde yer almayacaklarını” açıklamıştır (Mackenzie, 2010 : 25). Sovyetlerin bu konferansa katılmaması çeşitli yorumlara ve soru işaretlerine de yol açıyordu. Sovyetler Birliği, Avrupa'dan Pasifik Okyanusuna kadar uzanan toprakları üzerinde uçuş hakkını yabancılara vermek istemiyorlardı. Bu konferansta, bunu vermek için baskı altına alınabilirler ve diğer politik pazarlıklar sonucu istemeden kabul etmek zorunda kalabilirlerdi. Bu da aslında havacılığın temelinin politik çıkarlar üzerine ilk atıldığıının bir göstergesiydi. Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra kurulan Rusya Federasyonu'da aynı politikayı sürdürmüş, Rusya hava sahasının kullanımı ile ilgili kısıtlamaları devam ettirmiştir.

1 Kasım 1944'de 52 ülkenin temsilcileri Chicago'da bir araya geldiler. Bu 1944 yılının Temmuz Ayında New Hampshire'da düzenlenen Bretton Woods konferansından sonra, müttefikler arasında ikinci genel katılımlı uluslararası konferanstı (Mackenzie, 2010 : 24). Bretton Woods, uluslararası ticaretin yeniden başlaması ve uluslararası para ve finansmanın regülsasyonu ile ilgili esasların belirlendiği, IMF'in kurulmasının kararlaştırıldığı konferans olmuştur. Bu kadar önemli bir toplantıdan sonra ikinci sıranın devamında sivil havacılığa verilmesi, gelecekte havacılığın ülkelerin ekonomilerini ve politik çıkarlarını önemli ölçüde etkileyeceğinin de bir kanıtı olmuştur.

Amerika Birleşik Devletleri'nin çağırısı ile 54 ülkenin temsilcileri, 1 Kasım ve 7 Aralık 1944 tarihleri arasında Chicago'da bir araya geldiler. Konferansa katılan ülkeler şunlardır (UK Foreign and Commonwealth Office Dökümanları, Londra, 2013) :

- *Avrupa'dan*; Büyük Britanya, Belçika, Çekoslovakya, Danimarka, Fransa, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İzlanda, Lüksemburg, Norveç, Polonya, Portekiz, Türkiye, Yunanistan.
- *Amerika'dan*; Amerika Birleşik Devletleri, Bolivya, Brezilya, Dominik Cumhuriyet, Ekvator, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, Kanada, Kolombiya, Kostarika, Küba, Meksika, Nikaragua, Panama, Paraguay, Peru, Şili.
- *Asya-Pasifik Bölgesi'nden*; Avustralya, Çin, Filipinler, Tayland. Yeni Zelanda.
- *Asya'dan*; Afganistan, Hindistan, İran, Irak, Lübnan, Suudi Arabistan, Suriye.
- *Afrika'dan*; Etiyopya, Güney Afrika Birliği, Liberya, Mısır.

1.2.6.3. Konferans Sırasında Sunulan Taslaklar

Chicago konferansı açık bir şekilde bir güç savaşı olacaktı. ABD; lider uçak üreticisi olarak, uzun mesafeli hatlardaki ezici üstünlüğünü ve monopole yakın payını sürdürmek ve korumak istiyordu. İngiltere ve müttefikler sadece savaş uçağı yapmışlardı ve o uçaklar taşıma amaçlı kullanılamıyordu, sivil taşımacılık için kullanılabilecek uçaklar yapmak için teknolojileri hazır değildi. Bu onları savaş sonrası yakın dönemdeki sivil havacılık uçakları için Amerikalılara bağımlı kılıyordu. İngiltere'nin ise geniş bağlantı noktaları, denizaşırı toprakları, eski ve o dönemki kolonileri de Amerika'ya karşı tek ama çok önemli bir üstünlük veriyordu. ABD'nin zayıf noktası, iniş ve stopover noktaları için ihtiyaç duyduğu izinler idi, coğrafi olarak geniş bir alana yayılan Britanya ve ortak hareket eden dominyonlar bu avantaja sahipti. Konferans Amerika Birleşik Devletleri ve Büyük Britanya arasında tam bir politik savaş olarak başlıyordu. Amerika tam özgürlükten yanaydı, Birleşik Devletler Başkanı Franklin D. Roosevelt açış konuşmasında, bu fikri açıkça belirtip "Gökyüzünün, insanoğlunu birbirine bağlayan bir araç olması gerektiği" mesajı ile konferansı başlatıyordu (Sochor, 1991 : 8). Bazı delegasyonların durumu ise ilginçti, ülkeleri hala Almanya işgali altındaydı. Bu nedenle, sivil havacılığın geleceğinden önce düşünecekleri daha önemli problemleri vardı. Teknolojik olarak güçlü olan Amerika'nın sadece uçuş iznine ihtiyacı vardı, Amerika gökyüzündeki trafik haklarına sahip olmak istiyordu, şayet kabul edilirse, Amerikan sivil havacılığı, ayırım yapmaksızın bütün alanlara tam ulaşımına sahip olacak, savaş sonrası sivil

havacılık faaliyetlerine tamamen hâkim olacak ve İngiliz taşıyıcılar hava rotalarının dışına itecekti.

Konferans açıldığında katılımcılar, masalarında dört adet taslak çalışma gördüler. Bunlar; Amerika Birleşik Devletleri, Büyük Britanya, Kanada taslakları ve Avustralya-Yeni Zelanda tarafından ortak hazırlanan taslaktı (Rhoades, 2003 : 22). İngiltere, politik bir strateji geliştirmiş, Amerika'ya karşı tek bir taslakla çıkmak yerine, kendi ile beraber hareket eden ülkelerden de iki taslağı gündeme getirmiş, Amerikan taslağını 1 e karşı 3 tercihi içinde bırakmıştı.

1.2.6.3.1. Amerika Tarafından Sunulan Sivil Havacılık Taslağı

Amerika Birleşik Devletleri taslağı, serbestlikten yanaydı (Belobaba, Odoni ve Barnhart, 2009 : 21). Sınırsız haklarla pazar oyuncularının ücretleri ve uçuş frekanslarını belirlemesine kadar olan çok geniş bir özgürlüğü savunuyordu (Rhoades, 2003 : 23). Amerika ile aralarında ekonomik ve politik bağımlılıklar olan Latin Amerika ülkeleri de bu taslağı destekliyorlardı. Amerika'ya göre hava sahası serbestîsi olmalıydı. Karteller, devlet destekleri ve korunan havayolları olmamalı, yolcular istedikleri havayolu seçmede serbest olmalıydılar.

1.2.6.3.2. İngiltere Tarafından Sunulan Sivil Havacılık Taslağı

İngiltere, mutlaka uluslararası bir kural koyucu organizasyona ihtiyaç olduğunu savunuyordu. Bu organizasyonun büyük devletlerin kontrolünde değil, bütün devletlerin temsil edildiği bağımsız bir kurulmuş olması gerektiğini söylüyordu (Rhoades, 2003 : 23). Hiçbir devletin, bağımsızlığına inanmadığı bir uluslararası kuruluşa hava sahaları üzerindeki egemenlikle ilgili aldığı kararlara güvenemeyeceğini ve onların aldığı kararlarla hava sahasındaki haklarından feragat etmeyeceğini belirtiyordu. Aynı zamanda oluşturmak istediği İngiliz Milletler Topluluğu Havayolu projesini anlatıyor, bu havayolunu All-Red Airlines olarak adlandırıyor. Dünya haritası üzerinde İngiltere'ye bağlı toprakları havayolunun ismine uygun olarak kırmızı ile işaretliyordu. Bu havayolunun sadece İngiliz topraklarına inerek bütün dünyayı dolaşabileceğini gösteriyordu. Bu gösteri böyle bir havayolu kurulmasından daha çok, İngilizlerin iniş izinleri konusunda sahip oldukları güç ve avantajı gösteriyordu.

1.2.6.3.3. Avustralya Tarafından Sunulan Sivil Havacılık Taslağı

Avustralya-Yeni Zelanda ortak taslağı, radikal bir konseptle yola çıkıyordu. Bütün uzak mesafeli ülkeler arası uçuşların, uluslararası ortaklı bir yapının mülkiyetinde ve kontrolünde olmasını savunuyordu (De Murias, 1989 : 47). Çok uluslu bir havayolu şirketinin veya oluşumunun bu uçuşları yapabileceği anlatılıyor, uçaklarda bu uluslararası yapının bayrağının bulunabileceği, bunun uluslararası barışı ve iyi niyeti de simgeleyebileceğini belirtiyordu. Bu taslak reddediliyor, kabul görmüyordu (Sochor, 1991 : 9).

1.2.6.3.4. Kanada Tarafından Sunulan Sivil Havacılık Taslağı

Kanada taslağı, havayolu taşıyıcıların değil, hava taşımacılığını düzenleyen kumralların ve regülsayonların uluslararası olması gerektiğini savunuyordu. Amerikan ve İngiliz taslakları arsında bir uzlaşma öneriyordu (Rhoades, 2003 : 23). Regülasyonu sağlamak için uluslararası bir organ kurulmasını ve serbest uçuş yapmak isteyen ülkelerin bu kurumun koyacağı genel kurallara uyarak aralarında ikili anlaşmalar yapma hakkına sahip olmalarını istiyorlardı (De Murias, 1989 : 47). Kanadalılar ayrıca, ülkeler arasındaki trafik ayarlamalarını tanımlamak için bir takım prensipler oluşturmuşlardı ve bunları konferansta öneriyorlardı. Bu ilkeler terim olarak freedom-(özgürlük) olarak adlandırılmıştı. Uluslararası hukukun en yeni ve önemli kavramlarından biri tanımlanıyordu. İlk iki özgürlük hakkı, bir ülkenin üzerinden uçuş veya zorunlu nedenlerle inme hakkıydı. Üçüncü ve dördüncü karşılıklı uçuş yapabilme hakkıydı ve ticari anlaşmalara dayanıyordu. Beşinci özgürlük, en çok tartışmaya yol açandı, ara verilen noktadan bir ülkeden yolcu alma veya indirme hakkını savunuyordu (Sochor, 1991 : 10).

1.2.6.4. Konferansın Sonuçlanması

Havacılığın kuralları ilk kez bu kadar geniş bir katılımı ile konulurken; konferans ciddi bir şekilde, liberal ve korumacı regülasyonlar arasında, bir tercih aşamasıyla karşılaşmıştı. Bu temel seçim konferans boyunca en çok üzerinde uzlaşmaya çalışılan nokta olmuştur. Amerika birleşik devletleri, liberal bir taslağı savunuyordu, havayolları çok az kısıtlamalara bağlı olarak, dünyadaki hava

taşımacılık pazarlarına kolayca ve engelle karşılaşmadan ulaşabilmeli, hava yolları arasında uçuş noktaları, sefer sıklıkları ve fiyatlar konusunda açık bir rekabet bulunmalıydı. Diğer ülkeler ise İngiltere önderliğinde, çok daha fazla bir kısıtlayıcı sistemi savunuyorlardı. Sebepleri ise ulusal güvenlik, hava sahası egemenliği, ulusal hava endüstrilerinin büyümesi isteğiydi. Bu grubun en önemli kaygısı, liberal tam rekabet ortamı Amerikan havayollarının dünya havacılık piyasasına tamamen hâkim olabilmelerinden çekinmeleriydi. Amerika'daki havayolları; finansal olarak güçlüydü, operasyonel avantajları vardı ve daha büyük filolara ve uçaklara sahiptiler. Tek eksik olan iniş yapabilecekleri alanlardı, iniş iznine ihtiyaçları vardı. Amerika karşıtı bloğun elindeki koz buydu. Konferans boyunca; iniş haklarını reddedebileceklerini, pazarlıkta bir tehdit olarak devamlı kullanmışlardır (Mackenzie, 2010 : 28).

Amerikan ve İngiliz heyeti arasındaki görüşmeler bir türlü sonuca ulaşamıyor, devreye hükümetler giriyordu. Churchill ve Roosevelt arasındaki karşılıklı yazışmalar başlıyordu. Konferans, artık her iki ülke gazetelerinin de yakından takip ettiği politik bir meseleye dönüşmüştü. Her iki ülkede kendilerine dezavantaj yaratacak bir anlaşma imzalamak istemiyorlardı. İngiltere ve Amerikanın ortak bir noktaya gelememesi, kendilerini görüşmelerden dışlanmış olarak hisseden diğer ülkeleri de kızdırmaya başlıyor ve seslerini yükseltmelerine sebep oluyordu. Amerikan Heyeti, final kararında herkesin ortak katılımı olacağını söyleyip diğer ülkeleri sakinleştirmeye çalışıyordu (Sochor , 1991 : 12). Latin Amerika blok olarak ABD'yi destekliyordu, diğer ülkeler her ne kadar İngiltere'nin taslağını beğenmeseler de, Amerika'nın planı onlara göre kabul edilmez olduğu için çoğu İngiltere tarafındaydılar. Kanada bir ortak uzlaşma noktası bulmaya çalışıyordu. Chicago'da havacıların görüş ve önerileri geri planda kalmış, konferans, Londra ve Washington arasında politik bir pazarlığa dönüşmüştü. 30 kasım'da İngiltere başbakanı Churchill, İngiliz delegasyonun başı Swinton'la temas kuruyor ve Kanada taslağının baz alınarak ilk iki özgürlüğü kabul edilebilir olduğunu belirtiyordu. Roosevelt ve Churchill tekrar konuşuyor ve ortak bir noktaya varıyorlardı. Hollanda da buna destek veriyor, ülke üzerinden uçuşlar ve acil sınışların herkesin kabul ettiği genel bir anlaşmaya bağlanmasını öneriyor ve bu hakların bir anlaşma ile garanti altına alınması gerektiğini belirtiyordu.

5 Aralıkta diğer bütün ülkeler de fikirlerini belirtiyor ve 7 Aralık 1944 tarihindeki kapanış oturumu ile 5 hafta süren Chicago konferansı sona eriyordu. 5 haftalık süreyi uzun bulan ve eleştiren çevrelere ise, Chicago Konferansı'na başkanlık yapan Perle kapanış konuşmasında ; “ *Bu sonuca denizlerde ulaşmak 2 yüzyıl sürdü ve büyük çekişmeler ve birçok savaştan sonra denizlerdeki yapı oluşturulabildi, burada sadece 5 haftada aslında çok büyük ve geleceği şekillendiren bir konferans yapıldı*” diye cevap veriyor ve konferansın dünya havacılığının şekillenmesindeki önemini belirtiyordu. Konferans sonrasında, dünya sivil havacılığının günümüzde de kurallarını belirleyen, Chicago Konvansiyonu yayınlanıyor ve imzaya açılıyordu.

1.2.6.5. Chicago Konvansiyonu

Chicago konferansı sonrası yayınlanan, Chicago Konvansiyonu (Convention on International Civil Aviation - Chicago Convention) günümüzde, dünyanın her tarafında havacılık ile ilgili regülasyonların birincil kaynakları olan Çok Taraflı Anlaşmaların en önde gelenidir..

Chicago Konvansiyonu ve Konvansiyonuna ekli anlaşmalar, 7 Aralık 1944 yılında, konferansın yapıldığı Illinois eyaletinin Chicago kentinde imzalanmıştır. Konvansiyon 4 Nisan 1947 yılında yürürlüğe girmiştir. Girdiği tarih itibari ile Paris Konvansiyonu ve Havana Konvansiyonu hükümlülüklerini yitirmişlerdir. ICAN'ın yerine de ICAO dünya sivil havacılığını yöneten kuruluş olarak kabul edilmiştir (Belobaba, Odoni, Barnhart, 2009 : 22).

Chicago Konvansiyonu 96 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler dört ana başlık ve 22 bölümden oluşmaktadır. Ana başlıklar; Hava Navigasyonu, Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu, Uluslararası Hava Taşımacılığı, Nihai Hükümlerdir. Konvansiyon İngilizce olarak hazırlanmış ve imzaya açılmıştır, daha sonra hazırlanan Fransızca ve İspanyolca çevirileri de resmi olarak imzalanabilme kapsamına alınmıştır.

Konferansın teknik standartlar ve prosedürler alt komitesi, konvansiyona, Anex diye adlandırılan 12 tane de ek hazırlamıştır. Daha sonra eklenen Anexlerle beraber 18'i bulan bu ekler günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir. Bu ekler

havacılık alanında ortak bir standart uygulanması açısından çok önemli bir yer tutmaktadır.

Chicago Konvansiyonunun birinci maddesi de, hava sahası egemenliğini tanımlamış ve 1919 konvansiyonundan farklı olarak bunun diğer ülkeler tarafından tanınan bir hak olduğunu da belirtmiştir. Konvansiyon bunu “Her devlet kendi torakları ve denizleri üzerinde, tamamen ve kendisine özel münhasır, egemenlik hakkına sahiptir ve anlaşmaya taraf devletler bu egemenlik hakkını kabul ederler” diye ifade etmiştir.

Chicago Konvansiyonu’nun Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu ana başlığının altında yer alan bölümlerde ve maddelerde, sivil havacılığı yönetecek olan uluslararası kuruluş tanımlanmış; yapısı, organizasyonu, yönetim birimleri ve hedefleri anlatılmıştır. Alt başlığın ilk maddesi olan, 69. Madde “Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) adı altında bir organizasyon oluşturulacağını, bu organizasyonun bir konsey ve genel meclisten oluşacağını” ifade etmiştir.

Chicago Konvansiyonu; Tarifeli ve tarifesiz (charter) seferler arasındaki uygulama farklarını, hava araçlarının ve personelin lisanslanmasını, havaalanlarının standartlarının oluşturulmasını, Kabotaj haklarını, kargo ve yolcu taşımacılığının nasıl yapılacağını, gümrük işlemlerini ve havacılıkla ilgili diğer pek çok konuyu ortak bir standart olarak oluşturmuştur.

Chicago Konvansiyonuna ek iki önemli anlaşma vardır. Bunlar trafik haklarını düzenleyen Uluslararası Hava Transit Anlaşması (International Air Services Transit Agreement) ile Uluslar arası Hava Ulaştırması Anlaşması’nı (International Air Transport Agreement) dir. Bu iki anlaşmada hava serbestisi yani trafik haklarını tanımlayan anlaşmalardır. Bu anlaşmalar trafik haklarını beş resmi kategoriye ayırmıştır.

1.2.6.5.1. International Air Services Transit Agreement (IASTA)

Anlaşma, konvansiyona ek olarak 7 Aralık 1944 tarihinde imzalanmış ve 4 Nisan 1947 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Ağustos 2010 itibari ile ICAO’ya üye olan

ve Chicago Konvansiyonu'nu imzalayan 190 ülke içinden 129 ülke bu çoklu anlaşmaya taraf olmuştur. Bu anlaşma trafik haklarının birincisi olan transit geçiş hakkı ve ikincisi olan teknik iniş hakkı ile ilgili serbestiyi içeren anlaşmadır. Anlaşma kısaca transit Anlaşması olarak da bilinmektedir. Anlaşma 6 ana madde ve 7 alt başlıktan oluşmaktadır.

Transit anlaşmasının birinci maddesine göre, birinci ve ikinci serbestiler, bu çoklu anlaşmaya imza atan ülkelere verilirler. Anlaşmanın birinci ana maddesi; anlaşmayı imzalayan taraf ülkelerin her birinin diğer ülkelere, kendi hava sahası üzerinde serbestçe transit uçuş yapma imtiyazı tanıyacağını ve ticari sebepler harici teknik nedenlerle iniş yapma hakkına sahip olma imtiyazı vereceğini ifade eder. Anlaşma bu haktan yararlanmanın kısıtlarını ve bu haktan yararlanacak hava araçlarının sahip olması gereken şartları da belirtmektedir.

Bu anlaşmaya 129 ülke imza atmıştır. Bununla beraber yüzölçümleri geniş ülkelerin çoğu bu anlaşmaya taraf olmamışlardır. Rusya, Brezilya, Endonezya, Çin, Angola gibi ülkeler bu anlaşmaya taraf değillerdir. Kanada 1945 yılında bu anlaşmaya imza atmış, 1986 yılında verdiği uyarı ile de 1988 yılında anlaşmadan çıkmıştır. Bu durum, taraf olmayan bu ülkelerle yapılan ikili anlaşmalarda, sadece karşılıklı trafik haklarını değil, birinci ve ikinci trafik haklarını da müzakere içine alma gereğini getirmiştir. Bu anlaşmaya imza atmayan ülkeler de geniş toprakları ve avantajlı jeopolitik konumları ile, transit geçiş hakkını karşılıklı ikili anlaşmalarla vermişlerdir. Bu ülkelerle yapılan ikili anlaşmalarda, sadece ticari trafik hakları değil, transit hakları müzakerelerde ele alınmakta, bu da ticari hakların pazarlığında da, bu ülkelere önemli bir pazarlık gücü vermektedir. Latin Amerika'yı kara üzerinden kuzeyden güneye geçecek olan bir uçak mutlaka Brezilya hava sahasını, Avrupa'dan kuzey Atlantik üzerinden Amerika'ya uçan bir uçak Kanada hava sahasını, Avrupa'dan Uzakdoğu'ya sefer yapan uçaklar Rusya Federasyonu veya Çin Halk Cumhuriyeti hava sahasını, Güney doğu Asya'dan Avustralya'ya sefer yapan bir uçak Endonezya hava sahasını kullanacaktır. Çoklu Transit geçiş anlaşmasını imzalamayan bu ülkeler, bu avantajlı konumlarını havacılıkla ilgili ikili anlaşmalarda kendi lehlerine kullanmaktadırlar. Türkiye, Transit anlaşmasına taraftır. Anlaşmayı 7 Aralık 1944 yılında imzalamış, 6 Haziran 1945 tarihinde yürürlüğe sokmuştur.

1.2.6.5.2. International Air Transport Agreement

Ticari trafik haklarını düzenleyen çok taraflı anlaşmadır. Uluslararası Hava Ulaştırması Anlaşması, transit uçuş ve teknik iniş hakkı veren ilk iki serbestîye ek olarak, karşılıklı olarak yük ve yolcu taşıma hakkı veren üçüncü ve dördüncü serbesti ile yabancı ülkeye düzenlenen bir sefer sonrası devamında o ülkeden de yolcu olarak yeni bir ülkeye sefer yapma hakkı veren beşinci serbestiyi içerir.

Hava Ulaştırma Anlaşması, 7 Aralık 1944 tarihinde imzalanmış, 8 Şubat 1945 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Transit anlaşmasının aksine, Chicago Konvansiyonuna taraf olan ülkelerden çoğu Hava Ulaştırma Anlaşmasını imzalamamışlardır. Karşılıklı trafik haklarını, çok tıfralı genel bir anlaşma ile değil, ikili anlaşmalarla karşılıklı pazarlıklar ve görüşmeler sonucu belirlemeyi seçmişlerdir. Havacılıkta çok önemli bir yeri olan İkili Havacılık Anlaşmaları, bu sayede ortaya çıkmıştır. Bu anlaşmalara modellik yapan ilk anlaşma ise Amerika Birleşik Devletleri Ve İngiltere arasında, 1946 yılında imzalanan Bermuda Anlaşmasıdır. Hava Ulaştırma Anlaşmasını, Chicago Konvansiyonuna taraf 129 ülkeden sadece 11 tanesi imzalamıştır. Türkiye bu anlaşmaya taraf 11 ülkeden bir tanesidir. Diğer taraf ülkeler; Bolivya, Burundi, El Salvador, Etiyopya, Hollanda, Honduras, Kosta Rica, Liberya, Paraguay ve Yunanistan'dır. Anlaşmaya taraf olan ve birbirlerini transit ve ticari hak serbestisi veren ülkelerden sadece Hollanda ve Türkiye ticari havacılık alanında söz sahibi ülkelerdir.

Anlaşma 8 ana madde ve 11 alt başlıktan oluşmaktadır. Dünya havacılığında, bütün çoklu ve ikili anlaşmalarda kullanılan serbesti ve ticari hak kavramları ilk kez bu anlaşmada tanımlanmıştır. Anlaşmanın birinci ana maddesi, resmi olarak kabul edilen 5 trafik hakkını (serbestiyi) tanımlamıştır. Türkiye, Uluslararası Hava Ulaştırma Anlaşmasını 7 Aralık 1944 tarihinde imzalamış, 6 Haziran 1945 tarihinde yürürlüğe sokmuştur.

1.2.6.6. Chicago Konferansı ve Türkiye

II. Dünya savaşı bitmesine yakın müttefik devletler tarafında yer alan Türkiye de, galip ülkeler ve bağımsız ülkeler ile birlikte Amerika Birleşik Devletleri tarafından Chicago Konferansına davet edilmiştir.

Chicago Konferansında Türkiye'yi; daha sonra Ulaştırma Bakanlığı görevinde de bulunacak olan dönemin Türk Hava Kurumu Başkanı Emekli Hava Albay Şükrü KOÇAK, dönemin Devlet Hava Yolları Umum Müdürü Emekli Hava Albay Ferruh ŞAHİNBAŞ ve dönemin T.C. Washington Büyükelçiliği Maslahatgüzar'ı Orhan HALİT EROL temsil etmiştir. Türk heyetinin başkanlığını Şükrü KOÇAK yapmıştır (Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Arşiv İncelemesi, Ankara, 2013).

Chicago Konvansiyonu, 7 Aralık 1944 tarihinde, Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 52 ülke tarafından Chicago'da imzalanmıştır. Bugün dünya üzerinde 190 ülkenin taraf olduğu bu konvansiyonuna, Türkiye 20 Aralık 1945 yılında taraf olmuş, 4 Nisan 1947'de Konvansiyon yürürlüğe girmiştir.

Türkiye aynı zamanda, Konvansiyonla beraber, Uluslararası Hava Transit Anlaşması (International Air Services Transit Agreement) ile Uluslararası Hava Ulaştırması Anlaşması'nı (International Air Transport Agreement) da 7 Aralık 1944 tarihinde Konvansiyonla beraber imzalamıştır. Bu iki anlaşmaya da 6 Aralık 1945 tarihinde taraf olmuş ve uygulamaya koymuştur.

1.2.7. Uluslararası Kuruluşların, ICAO ve IATA'nın Oluşturulması

Chicago konferansının en önemli sonuçlarından bir tanesi de, günümüzde sivil havacılığa yön veren ve regülasyonları uygulayan iki uluslararası kuruluşun oluşumunun bu konferans sonucunda olmasıdır. Bunlar; Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü – ICAO ve Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği – IATA dır.

1.2.7.1. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü ICAO'nun Kurulması

Chicago Konvansiyonun ana katkılarından bir tanesi de, havaalanı, hava trafiği kontrolü, hava araçları ve teknik prosedürleri ile ilgili, herkesin kabul ettiği genel standartlar oluşması olmuştu. Bu standartlar sayesinde uçakların bütün dünyada aynı güvende ve tek tip operasyonel izinlere bağlı olarak uçabilme

olanağının yaratılması, bunun oluşturulması ve buna bağlılığın kontrol edilmesi için kalıcı bir bağımsız uluslararası bir organın oluşturulması gerekli olmuştur.

Chicago Konvansiyonun 43. Maddesi; Sivil havacılığın emniyetli ve düzenli bir şekilde gelişebilmesi, havacılık hizmetlerinin eşitlik ilkesi esasında işletilmesi ve kontrol edilmesi için kalıcı bir organizasyon oluşturulması gerektiğini öngörüyordu.

Kalıcı Organizasyon kuruluna kadar ilk önce, 1945 yılının Ağustos ayında, PICAQ (Provesional International Civil Aviation Organizaation- Geçici Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu) kurulmuştur. PICAQ, 20 ay faaliyet göstermiştir. Gerekli hukuki ve organizasyonel altyapı çalışmaları tamamlandıktan sonra, 4 Nisan 1947 tarihinde, ICAQ- International Civil Aviation Organisation'un Montreal'de kurulması ile kalıcı organizasyon faaliyete geçmiştir.

1.2.7.2. Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği IATA'nın Kurulması

Chicago Konferansı'nda kendilerine yeni bir strateji belirleyen başka bir kesim de havayolları idi. Havayolu yöneticileri, Chicago konferansına hükümetlerini temsil eden delege, danışman veya gözlemci sıfatı ile katılmışlardı. Politik kaygıların ve hükümetlerin bürokratik yaklaşımlarının, ticari rekabet için her zaman hızlı sonuçlar getirmeyeceğini de görmüşlerdi. Chicago Konvansiyonu ile oluşturulacak olan uluslararası organizasyon, ICAQ, ortak normlar ve uygulanacak regölasyonlarla ilgiliydi. ICAQ'nun ticari açıdan önemli bir işlevi bulunmayacaktı. Konferans biter bitmez havayolu yöneticileri Chicago'da bir toplantı daha yaptılar ve bir hafta içinde IATA'yı (International Air Transport Association- Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği) kurdular. IATA olarak, diğer havayollarının da katılımı ile, 1945 yılında Havana'da ilk toplantılarını düzenlediler (Sochor, 1991 : 13). 1919 yılında, gene havayolları tarafından kurulmuş olan Uluslararası Hava Trafik Birliği – International Air Traffic Association) bu toplantı ile sona erdi ve yeni birlik eskisinin de görev ve yetkilerini üstlendi.

1.2.11. Uluslararası Reg lasyonu Sağlayan Kuruluslar

Havacılık sektörü uluslararası bir sektördür. Bu yüzden havacılık kuralları ulusal düzeyde değil uluslararası düzeydedir. Uluslararası regülasyonu sağlayan pek çok kuruluŗ bulunmaktadırdır. Bu kuruluslar içinde en  enmlileri Uluslararası Sivil Havacılık  rg t  ve Uluslararası Hava Taŗımacılıęı Birliği'dir.

1.2.11.1. ICAO (International Civil Aviation Organisation) - Uluslararası Sivil Havacılık  rg t 

 kinci Dünya Savaŗı sonrasında barıŗın sağlanmasıyla birlikte, hava taŗımacılıęında meydana gelen siyasi, hukuki ve teknik birçok sorunun çözümlenmesi gereksinimi üzerine, 1944 yılında Şikago'da düzenlenen toplantıda hazırlanan Uluslararası Sivil Havacılık S zleŗmesi 7 Haziran 1944 tarihinde imzaya açılmış, Türkiye 5 Haziran 1945 tarih ve 4749 sayılı yasa ile S zleŗmeye taraf olarak, ICAO'nun kurucu  yeleri arasında yer almıŗtır (Ulaŗtırma, Denizcilik ve Haberleŗme Bakanlığı Doküman İncelemeleri, Ankara, 2013).

Kanada Hükümetinin daveti üzerine kuruluŗ merkezi olarak, Qu bec eyaletinin Montr al kentini seçen Uluslararası Sivil Havacılık  rg t  (ICAO) 5 Nisan 1947 tarihinde resmen faaliyete ge miŗ olup, h lihazırda örgüte  ye ülke sayısı 191'dir.

ICAO'nun esas yapısı Genel Kurul ve Konseyden oluŗmaktadır. Genel kurul, tüm üyelerin katılımı ile olağan olarak her üç yılda bir toplanır. Genel Kurul'da her üyenin bir oy hakkı mevcuttur. S zleŗmede aksine hüküm bulunmayan hallerde, kararlar oy çokluğu ile alınmaktadır. Genel kurul toplantılarında ICAO'nun teknik, ekonomik, hukuk ve teknik iŗbirlięi alanlarındaki tüm  alıŗmaları ayrıntılı olarak gözden geçirilmekte, örgüt birimlerine gelecekteki  alıŗmaları için yön verilmektedir.

Konsey, Genel Kurula karŗı sorumlu olup, daimi bir organ niteliğindedir. Örgütün yasama ve yürütme iŗlevini  stlenmiŗtir. 2002 yılında yapılan son düzenleme ile Genel kurul tarafından 3 yıl için seçilen 36  ye ülke temsilcisinden oluŗan Konsey  yelerinin seçim sürecinde, uluslararası sivil havacılık ile bu alanda faaliyet gösteren endüstri sektörüne ülkelerin katkı düzeyi ve bölgesel-coğrafi

dağılım hususları dikkate alınmaktadır. Konsey çalışmalarını her yıl Şubat – Mart, Mayıs – Haziran ve Kasım – Aralık aylarında olmak üzere 3 dönem halinde sürdürmektedir.

BM'e bağlı bir uzmanlık örgütü olan ICAO kendi alanında uluslararası düzeyde tek yetkili organ konumu ile 1947 yılından bu yana sivil havacılık alanında küresel ölçekte önemli ve kalıcı gelişmelere önyak olmuştur. Ana işlevi uçuş emniyeti (safety), ve güvenliğine (security) ilişkin uluslararası kurallar ve politikalar geliştirerek, uluslararası sivil havacılığın düzenli gelişimini ve kurallarının küresel düzeyde uygulanmasını sağlamaktır. ICAO egemenlik tanıma gibi siyasi içerikli konularda BM kararları ile bağlıdır. Ne Konsey, ne de Genel Kurul bu konularda BM'den bağımsız olarak karar almamakta, 36 üyeli Konsey, yerleşik teamüller gereği, siyasi sonuçları olacak kararlardan mümkün olduğu ölçüde uzak durmaktadır.

Şikago Sözleşmesi ve ekleri içerdiği hükümler itibariyle sadece devletleri bağlamaktadır. Buna karşın Sözleşme, Taraf Devletlere, Sözleşme hükümlerine aykırı taahhüt ve fiillerde bulunan hava yolu şirketlerine karşı yaptırımda bulunma yükümlülüğü getiren bazı hükümler de içermektedir.

Sivil havacılığın emniyeti ve güvenliği ile ilgili gerekli tüm kurallar Örgüt tarafından saptanmakta olup, bunların ulusal düzeyde uygulanma durumları, ICAO bünyesinde tesis edilmiş mekanizmalar yoluyla denetlenmektedir. Herhangi bir ülkenin uluslararası sivil havacılığın güvenliğini ya da emniyetini düzenleyen kurallara uymaması, bu ülkeye uluslararası uçuş yapılmamasına, dolayısıyla sivil havacılığa bağlı birçok alanda zarara ve gelir kaybına neden olabileceğinden, üye ülkeler, ICAO kurallarına mümkün olan en geniş kapsamda uymaya özen göstermektedirler.

ICAO'nun amaç ve hedeflerini ana hatları ile aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (ICAO web sitesinden özetlenerek alınmıştır, 2013):

- Sivil havacılığın uluslararası bağlamda ve küresel ölçekte güvenli ve düzenli gelişimini sağlamak
- Uçuş emniyetini geliştirmek

- Hava araçlarının barışsever amaçlar için yapım ve işletimlerini desteklemek
- Daha etkin uluslararası sivil havacılık için havayolları, havaalanları ve hava seyrüsefer tesislerinin gelişimini sağlamak
- Güvenli, düzenli ve ekonomik hava taşımacılığının küresel gereksinimlerini karşılamak
- Haksız rekabetin yol açabileceği israfı önlemek
- Taraf ülkelerin haklarını tam olarak korumak ve ülkelere uluslararası hava yolu işletmeciliği konusunda fırsat eşitliği sağlamak, taraf ülkeler arasında ayrımcılık yapmamak
- Uluslararası sivil havacılığı ilgilendiren tüm konuların gelişimi ve yenilenmesini konusunda çaba sarf etmek

1.2.11.2. IATA (International Air Transport Association) – Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

IATA, ICAO'dan farklı olarak hükümetler ve devletler arası bir kuruluş değildir. Tarifeli ve tarifesiz sefer yapan havayolları tarafından oluşturulmuş, özel hukuk hükümlerine tabi bir organizasyondur. IATA, bir çok standart oluşturmaya ve ortak uygulamalar geliştirmesine rağmen, havacılığın ve havayollarının regülasyonunu sağlayan kuruluş değildir. Bu hükümetlerin, ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoritelerinin görevidir.

IATA'nın merkezi Kanada'nın Montreal şehrinde, yönetim ofisleri ise İsviçre'nin Cenevre kentinde bulunmaktadır. 19 Aralık 1945'de, 31 ülkeden 57 havayolu tarafından, Küba'nın başkenti Havana'da kurulmuştur.

IATA, Aralık 2013 itibarıyla 115 ülkeden 240 havayolunu bünyesinde barındırmaktadır. IATA'ya üye havayolları 2012 yılında dünyadaki tarifeli uluslararası trafiğin % 84'nü taşımışlardır.

Dünya üzerinde 70.000 civarında seyahat acentesi IATA'nın sistemi içerisinde bilet keser ve ücretlendirir. 2012 yılı içerisinde, IATA, 270 milyar USD'ın yolcular, acenteler ve havayolları arasındaki transferini yönetmiştir.

1.2.11.2.1. IATA'nın Sivil Havacılıktaki Rolü

IATA; üyesi olan havayollarına, acentelere, havacılık sektörünün diğer birimlerine ve yolculara birçok hizmet sağlar. Havayollarına işlemlerinde belirli ortak standartlar getirirken, yolculara da biletmemeden bagaj işlemlerine kadar bir takım kolaylıklar sağlar. IATA'nın verdiği hizmetler iki ana grupta incelenebilir. Bunlardan ilki oluşturduğu ve yönettiği sistemler, diğeri ise havacılık için oluşturduğu kodlama sistemleridir (x).

Iata'nın Yönettiği Sistemler

IATA tehlikeli maddelerin (dangerous goods) sivil havacılıkta taşınmasının kurallarını belirler. Düzenli olarak, Tehlikeli maddelerin taşınmasına yönelik manuelleri yayınlar ve bu kurallar dünya çapında acenteler ve havayolları tarafından bu ortak satandarta göre uygulanır.

BSP (Billing and Settlement Plan) – Borçlandırma ve Geri Ödeme Planı, acenteler ve havayolları arasında bilet satışlarından ve diğer ticari ilişkilerden doğan para akışlarını düzenleyen, raporlayan ve denetlenmesini sağlayan sistemdir. IATA tarafından yönetilir.

GSSA- General Sales and Service Agents (GSA- Genel Satış Acenteliği) - sistemi, IATA'ya akredite olan seyahat acentelerinin tek bir ortak sistem altında hareket etmesini ve üye havayollarının biletlerini satabilmesini sağlar.

CASS (Cargo Accounts Settlements Systems) – Kargo Hesap Düzenleme Sistemi; kargo acenteleri, fright forwardarlar ve havayolları arasındaki taşımadan doğan mali yükümlülükleri ve ödemeleri düzenler ve standartlarını oluşturur.

IATA Kodlama Sistemi

IATA, 2 harf veya numaradan oluşan havayolları kodları ve 3 harften oluşan havaalanı kodları belirlemiştir. Havacılıkla ilgili kullanıcıların, ortak hareket edebilmelerini sağlamak, bilgi akışını doğru yönlendirmek için, kayıt sisteminin kolay yapılabilmesi için bu kodlar büyük önem taşımaktadır. Bu kodlar bagaj etiketlerinde,

biletlerde, biniş kartlarında, havalimanlarındaki panolarda da kullanılmaktadır. Sektör çalışanları haricinde, yolcular da bu kodlardan faydalanmaktadırlar. Bilgisayar ekranlarında, rezervasyon sistemlerinde de bu kodlar görünmektedir.

Havayolu Kodları

IATA'ya üye olan bütün havayolların 2 harften oluşan bir kod numarası bulunmaktadır. Ülkemizde tarifeli sefer yapan ve IATA'ya üye olan havayollarının da kodları bulunmaktadır, bu kodlar havayolları ile ilgili bütün işlemlerde kullanılmaktadır. Örneğin; Türk Hava Yolları'nın TK, Onur Hava Yolları'nın 8Q, Pegasus Hava Yolları'nın PC, AtlasJet hava Yolları'nın KK dır.

Havaalanı Kodları

IATA, ticari uçuşlar yapılan havaalanları için 3 harften oluşan bir kod numarası belirlemektedir. Bütün havaalanlarının bir de ICAO kodu bulunmaktadır ama bu iki kod numarası aynı değildir. IATA kodları ticari seferlerle ilgili bütün işlemlerde kullanılır; örneğin bagaj etiketlerinde ve biniş kartlarında yer alır. Kodlar genelde, kolay anlaşılabilmesi için, havaalanının ismini veya şehrin ismini çağrıştıran harflerdir. Şehir ismini çağrıştıran kodlara örnek vermek gerekirse; İstanbul Atatürk Hava Limanının kodu IST, Adana Şakirpaşa Hava Limanının kodu ADA, Antalya Hava Limanı'nın kodu AYT'dir. Havalimanı isminden oluşan kodlara ise; Ankara Esenboğa Hava Limanının kodu ESB, İstanbul Sabiha Gökçen Hava Limanının kodu SAW örnek olarak verilebilir.

Uçak Tipi Kodları

IATA bütün uçaklara, birer kod numarası vermiştir. Son kullanıcıların baktığı tarifelerde de bu uçak kodları kullanılır. Örneğin; Airbus 330-200'ün kodu 332, Airbus 330-300'ün kodu 333, Boeing 737-500'ün kodu 735, Boeing 737-800'ün kodu 738 ve Boeing 777-300ER'in kodu 77W dir.

Uçuş Sınıfı Kodları

IATA'nın oluşturduğu 1 harfli kodlardır. Yolcu biletleri ve dokümanlarında ücretle ilgili verilerin standardizasyonunda kullanılır. Ekonomi Sınıfı için; genel kod Y, diğer kodlar biletin ücreti ve iade koşullarına göre B, H, K, L, M, N, Q, S, T, V, W ve X olarak sınıflandırılır. Business Sınıfı için, genel kod J, diğer kodlar biletin ücreti ve iade koşullarına göre C, D, I ve Z olarak sınıflandırılır. First Class için; genel kod F, diğer kodlar biletin ücreti ve iade koşullarına göre R, P ve A olarak sınıflandırılır.

Bilet Ücreti Kodları

Acenteler, havayolları ve yolcular arasında yapılan ödemeler ve para transferlerinin standartlarını oluşturmak amacıyla IATA üç kodlu para birimi kodları kullanmaktadır. Bu kodlar aynı zamanda ISO 4217'de de tanımlanan kodlardır. Örneğin Türk Lirası'nın işlem kodu TRY işlem sembolü 949, İngiliz Sterlini'nin işlem kodu GBP işlem sembolü 826, Rus Rublesinin işlem kodu RUB işlem sembolü 643'dür.

Uçak Yemek Kodları

Ticari uçaklarda, yolculara catering servisleri tarafından hazırlanmış yemekler ikram edilmektedir. Uçak yemekleri ve çeşitleri farklılaştırma stratejisinde önemli bir rol oynamaktadır. Uçaklara servis edilen yemekler, yolcuların dini inançlarına ve sağlık durumlarına göre farklı alternatiflerde sunulurlar. IATA, uçakta servis edilecek 23 yemek çeşidi belirlemiştir. Bu yemekler 4 harften oluşan IATA kodlarına sahiptir. Örneğin, RVML kodu Çiğ Sebze ve meyvelerden oluşan yemeği, SFML kodu Deniz ürünlerini içeren yemeği, NLML kodu süt ürünlerine alerjisi olanlar için az laktozlu yemeği, MOML kodu içinde domuz ürünleri ve alkol bulunmayan Müslüman yemeğini, KSML kodu Musevi beslenme inançları doğrultusunda hazırlanan Kosher Yemeğini, HNML kodu içinde sığır eti ve yumurta bulunmayan Hint yemeğini, BBML kodu bebek yemeğini temsil etmektedir.

Uçuş Rötar Kodları

Uçuşların vaktinde kalkmaması ile ilgili olan kodlardır. 06 ile 99 arasında iki haneli kodlarla temsil edilirler. Örneğin, tarifede gösterilen saatten bir gecikme ile

ilgili olarak, 11 kodu yolcunun geç check-in yapması yüzünden doğan gecikmeyi, 13 kodu check-in işleminde personelden kaynaklanan bir hata sonucu doğan gecikmeyi, 14 kodu uçağın overbooked olmasını, 37 kodu uçağa catering'in geç yüklenmesinden doğan gecikmeyi, 63 kodu uçucu personelin uçağa geç gelmesinden doğan gecikmeyi ifade eder.

1.2.11.3. Eurocontrol (European Organisation for the Safety of Air Navigation) - Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenlik Teşkilatı

Eurocontrol, 1963 yılında, Avrupa hava sahasındaki uçak trafiğinin düzenlenmesi ve kontrol edilmesi amacıyla kurulmuştur. Kurucu yeleri; Belçika, Hollanda, Almanya, Fransa, İngiltere, Lüksemburg dur.

1.2.11.3.1. Eurocontrol'n Yapısı ve Görevleri

Eurocontrol, Avrupa lkelerinin üzerindeki hava sahasını yöneten kuruluştur. Sivil ve Askeri uçakların Avrupa hava sahasındaki trafiğini yönetir. Eurocontrol'n genel görevleri; Hava trafik kontrolünü sağlamak, tek bir Avrupa hava sahası oluşturmak için standartları koymak, hava sahasının verimli kullanılmasını sağlamak, hava sahaları ile ilgili güvenlik önlemlerini almak ve evre dostu havacılık uygulamalarını desteklemektir.

Organizasyonun merkezi Belçika'nın başkenti Brüksel'de dir. 2013 Eylül ayı itibarıyla, Eurocontrol'e ye olan ülke sayısı 40 dır. Türkiye, EUROCONTROL'e 1 Mart 1989 tarihinde dâhil olmuştur.

1.3.HAVACILIK PİYASINDA SERBESTLEŞME: DEREGÜLASYON VE ÖZELLEŞTİRMELER

Havayolu piyasalarının serbestleşmesi (liberalizasyon) , birçok yeni havayolunun piyasaya girmesine ve uyguladıkları farklı stratejilerle yolculara yeni alternatifler sunmasına neden olmuştur. Özellikle deregülasyonlar sonrası, havayolu pazarına giren düşük maliyetli havayolları, pazarın yapısını tamamen değiştirmiştir. Bu yeni Pazar koşulları sayesinde, bütün havayolları hem organizasyon yapılarını hem de rekabet stratejilerini yeni baştan oluşturmuşlardır.

1.3.1. Deregülasyon ve Özelleştirme

Havayolu piyasalarının serbestleşmesinden bahsedilirken, 2 kavramın üzerinde durmak gerekir. Bu kavramlardan ilki, havayolu piyasalarına devlet müdahalesi ortadan kaldıran deregülasyonlar, diğer kavram ise devlete ait olan havayollarının özelleşerek, diğer havayolları ile eşit rekabet şartlarına sahip olmasıdır.

1.3.1.1. Deregülasyon Kavramı'nın Tanımı

Deregülasyon, kamu ekonomisinin sınırlarını daraltmaya ve piyasalarda kamunun tüm ayrıcalıklarını kaldırmaya yönelik, bir iktisat politikasıdır. Ekonomik faaliyetlerde piyasa şartlarına işlerlik kazandırılması, devlet tekelindeki iktisadi faaliyetlerde özel sektörün önündeki giriş engellerinin kaldırılması yönündeki uygulamalar olarak tanımlanmaktadır.

Deregülasyon uygulamalarının amacı; bir ülkede piyasalar üzerinde devletin müdahalesi ve etkisini en aza indirmek, piyasalara girişteki engelleri kaldırmak ve piyasayı tam rekabete uygun şekilde işler hale getirmektir.

1.3.1.2. Özelleştirme Kavramı'nın Tanımı

Özelleştirme (privatization) sözcüğü ilk defa 1983 yılında İngiltere'de Webster's New Collegiate Dictionary'nin 9. baskısında yer almış ve "özel hale

getirmek, sınai veya ticari hayattaki denetim ve mülkiyeti, kamu kesiminden özel kesime aktarmak” olarak tanımlanmıştır.

Özelleştirme, stratejik yönetim açısından dar ve geniş anlamli olarak tanımlanmaktadır. Özelleştirme dar anlamıyla, “mülkiyeti ve yönetimi kamuya ait olan iktisadi üretim birimlerinin özel sektöre devri” olarak tanımlanmaktadır. Bu devir, genel olarak ya iktisadi birime ait hisse senetlerinin halka arzı yoluyla ya da iktisadi birimin bir bütün olarak (blok satışı) kişi ya da kurumlara satışıyla gerçekleşmektedir.

Geniş anlamda özelleştirmede, mülkiyet devrinin yanı sıra, bu tür kuruluşların özel kesime kiralanması, kamu kesimi tarafından üretilen mal ve hizmetlerin finansmanının özel kesimce sağlanması, yönetimin özel kesime devri, mal ve hizmet üretimindeki kamusal tekellerin kaldırılması ve kurumsal serbestleşme de özelleştirme kavramı içinde yer almaktadır.

1.3.2. Havayolu Pazarının Serbestiye İhtiyaç Duyması

Havayolu Serbestisi, hükümetler ve havayolları arasındaki ilişkilerin sonuçlarına göre şekillenen bir ekonomik kavramdır. Kimi havayolları, serbest piyasa koşullarına uygun bir pazarda faaliyet gösterip, birbirleri ile rekabet ederler. Bazı pazarlarda ise hükümetlerin müdahalesi ve koruması görülür. Bu müdahale korunan havayolları için önemli fırsatlar yaratırken, diğerleri için bir tehdit oluşturur. Diğer sektörlerde olduğu gibi, hükümetlerin havayolu pazarına müdahalesi, sadece koruyucu bazı ufak önlemlerden kendi ulusal havayolunun sahibi olmaya kadar, çok çeşitli aşamalarda, olabilir. Havayolu sektöründe diğer sektörlerden farklı olarak, hükümetler ulusal havayollarını hem kendi ülkelerinin ve politikalarının uluslar arası alandaki temsilcisi, hem de günümüzün global dünyasında önemli bir gelir kaynağı olarak görürler. Buna karşın, pazara yeni girmek isteyen havayolları da, eşit bir rekabet ortamında, çeşitli koruma ve kısıtların olmadığı bir pazarda faaliyet göstermek isterler

Avrupa’da hava yolu piyasasının liberalleşmesi; pazarda rekabeti arttırdı, yolcuların seçeneklerini çoğalttı, başka taşımacılık modelleri ile yolculuk yapan yolcuları havayollarına çekti ve fiyatların düşmesine neden oldu.

Düşük Maliyetli havayollarını kullanmaya başlayan yolcuların büyük çoğunluğu, havayolunu yeni tercih etmeye başlayan yolculardır. Düşük maliyetli havayolları, sadece ulusal taşıyıcılardan yolcu alarak pazarın aynı kalmasını sağlamamışlardır. Daha önce bilet fiyatlarının yüksekliği ve uçuş ağının yetersizliği nedeni ile demiryollarını ve karayollarını tercih eden yolcular, bu yeni havayollarını kullanmaya başladılar. Ulusal taşıyıcılarında yolcu sayıları artmaya başladı. Bunun nedeni, pazarın rekabete açılması ile bilet fiyatlarının düşmesi ve hizmet kalitesinin yükselmesiydi.

Düşük maliyetli havayolu modeli, ilk kez Avrupa'da uygulanan bir model değildi. 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki deregülasyon sonrası, Southwest Havayollarının uygulamaya başladığı bir modeldi. Amerika'daki havayolu serbestisinden sonra, Dallas'ın o dönemlerde, daha az kullanılan Love-Field hava limanından seferlerine başlayan Southwest Airlines, 2009 yılında 102 milyon yolcu taşıyarak Amerika'nın en büyük iç hat yolcu taşıyıcısı olmuştur.

Liberalleşme uygulamaları, yeni oyuncuların pazara girişindeki engelleri ortadan kaldırdığı için, son 10 yılda birçok yeni havayolu Avrupa sivil havacılık pazarında faaliyet göstermeye başlamıştır. Piyasanın serbestleşmesinden önce, sadece bayrak taşıyıcılar ve bazı ufak bölgesel taşıyıcılar Avrupa içerisinde sefer yapabilmekteydi. Bu yeni oyunculardan pek çoğu, düşük maliyetli havayolu modelini uygulamaya başlamışlar, rekabet stratejilerini bu yönde oluşturmuşlardır.

1.3.3. Amerika Birleşik Devletlerinde Havayolu Sektörünün Deregülasyonu (Serbestleşmesi)

Sivil havacılık alanındaki ilk deregülasyon 1978 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde yapılmıştır. Düşük maliyetli Havayolu Modelinin ilk temsilcisi olan Southwest Havayolları, bu deregülasyon sonrası pazara girmiştir.

1.3.3.1. 1973 Enerji Krizi ve Havayolu Pazarında Deregülasyona İhtiyacın Artması

1973 yılındaki enerji krizi havayollarını olumsuz yönde oldukça fazla etkilemişti. OPAEC (Organization of Arab Petroleum Exporting Countries- Petrol

İhraç Eden Arap Ülkeler Birliği) in, İsrail'e yaptığı askeri yardımlardan dolayı, Amerika'ya ambargo uygulamaya başlaması, petrol fiyatlarını çok hızlı yükseltmiş uçak yakıtı en önemli maliyet kalemlerinden biri olan havayollarını zor durumda bırakmıştı. Operasyon maliyetleri yükselen havayolları, özellikle verimlilik konusunda çalışmalar yapıyor, kendilerine yeni iş modelleri yaratmaya çalışıyorlardı. Uygulamayı düşündükleri kurumsal stratejiler ve rekabet stratejilerinin önündeki en önemli engel Amerikan havayolu pazarının ticari açıdan serbestiye tam anlamıyla sahip olmamasıydı. Bu yüzden kendilerine yeni iş modelleri yaratamayan havayolları, maliyetleri karşılayabilmek için sürekli fiyatlarını arttırmak zorunda kalıyorlardı.

Havayollarının içine düştüğü bu olumsuz durum, sektörle ilgili bir çok iç ve dış paydaşı da harekete geçiriyordu. Sektörde regülasyonu sağlayan kanunlar 1928 yılında konmuştu ve yaklaşık olarak 50 yıldır Amerikan sivil havacılık sektörü sıkı bir şekilde regüle ediliyordu. Havayolları, seyahat acenteleri, uçak üreticileri, tüketici dernekleri ve yerel yönetimler politikacılar üzerinde havayolu piyasasının yeniden düzenlenmesi için baskı grupları oluşturuyorlardı.

1.3.3.2. 1976 Amerikan Başkanlık Seçimleri ve 1978 Deregülasyonu

1976 yılında yapılan Birleşik Devletler Başkanlık seçimi öncesi kampanyalarda, havacılık sektörünün güçlü lobileri her iki adaya da piyasa serbestisi konusunda baskı yapıyor ve seçim kampanyaları boyunca bu konuyu gündemde tutuyorlardı. 1976 seçimlerinde iki aday karşı karşıya geliyordu. Cumhuriyetçi parti adayı, Georgia Valisi Jimmy Carter ve dönemin Birleşik Devletler Başkanı Demokrat Parti adayı Gerald Ford. Başkan Gerald Ford, Amerikan tarihinde başkanlık veya başkan yardımcılığı için seçime girmeden başkan olan tek kişiydi. 1973 yılın Ekim ayında, başkan yardımcısı Spiro Agnew, Maryland Valiliği sırasında meydana gelen bir vergi kaçakçılığına göz yumduğu iddiasıyla istifa edince, kanun gereği senatoda yapılan oylamada, temsilciler meclisi üyesi Gerald Ford, başkan yardımcısı olarak atanıyordu. Sadece bir yıl sonra Ağustos 1974'de, Başkan Richard Nixon, Watergate skandalı sonucu istifa edince, Gerald Ford'a bu sefer de başkanlık yolu açılıyor ve 9 Ağustos 1974'de Amerika'nın 38. Başkanı oluyordu.

Jimmy Carter, 2 Kasım 1976 tarihindeki seçimleri oyların % 50.1'ini alarak kazanıyor ve 20 Ocak 1977 tarihinde Amerika Birleşik Devletlerinin 39. Başkanı olarak göreve başlıyordu. Carter kısa bir süre sonra; akademisyenler, hukukçular, havayolu temsilcileri ve resmi havacılık kurumu yetkililerinden oluşan bir komisyon kuruyor ve bu komisyon hava serbestisi taslağı üzerine çalışmaya başlıyordu.

Havayolu Serbesti Yasası (Airline Deregulation Act) olarak bilinen, Pub.L. 95504 sayılı Amerikan Federal Yasası, 24 Ocak 1978 tarihinde Başkan Carter tarafından imzalandı ve yürürlüğe girdi. Yasanın ana amacı; sivil havacılığa serbesti getirmek, pazara yeni girmek isteyen havayolları için kısıtları kaldırmak, uçuş slotları, frekansları ve bilet fiyatları üzerinde hükümet kontrolünü azaltmaktır. Anlaşma havacılığa yön veren iki kuruluş olan CAB (Sivil Havacılık Yönetimi)'nin yetkilerini azaltıyordu. Ama FAA'nin güvenlik ve hava sahası ile ilgili regülasyonlarında aynı kalıyordu. Bu sivil havacılık serbestisi; Amerika ve dünya sivil havacılık pazarında yapılan ilk geniş kapsamlı regülasyondur.

1.3.3.3. Amerikan Deregülasyonu'nun Avrupa Pazarı Üzerindeki Etkisi

Avrupa'daki havayollarının da, Amerika'daki serbestiden etkilenmemesi kaçınılmazdı. Amerikan deregülasyonun, Avrupa üzerinde üç ana etkisi olmuştur (Dobson, 1995 : 179) :

- Serbest piyasa koşullarının işlediği bir havayolu pazarının modelinin Avrupa hükümetleri tarafından görülmesini sağlamıştır;
- Global bir serbest piyasa oluşması ve piyasalarda hükümet etkisinin azaltılması amacıyla; Amerikan hükümetinin, Avrupa hükümetlerine yaptığı baskının artmasına neden olmuştur
- Avrupalı havayolları, Amerika'daki havayollarının serbest piyasadan elde ettiği avantajı görüp hükümetler üzerinde baskı yaratmaya başlamışlardır

1.3.4. Avrupadaki İlk Serbesti: İngiltere’de Havayolu Sektörünün Deregülasyonu (Serbestleşmesi) ve Havayollarının Özelleştirilmesi

Avrupa’da bu serbestiyi ve getireceği avantajları ilk gören ilk ülke İngiltere olmuştur. 4 Mayıs 1979 tarihinde, İngiltere’nin ilk ve tek kadın başbakanı olan Margaret Thatcher göreve başlamıştır. 11 yıllık başbakanlığı boyunca, birçok siyasi ve ekonomik karar alan Thatcher’in, belki de en çok tartışılan uygulaması özelleştirmeye verdiği önemdir. Günümüzde, Thatcherism diye adlandırılan ekonomik doktrinin en temel kurallarından birisi; büyümeye katkı yapacak en önemli etmenin özelleştirme ve piyasaların serbestleşerek tam rekabete açılması olduğunu söylemesidir.

Margaret Thatcher, hükümete kaldığı süre içinde; İngiltere’nin en büyük şirketleri olan British Airways’i, British Aerospace’i, İngiltere’nin bütün büyük havaalanlarını, British Telecom’u, BP- British Petroleum’u, British Gas’ı, British Steel’i, Rolls-Royce’u, British sugar’ı, British Water Authorities’i, British Shipbuilder’ı ve sayıları 100’e yaklaşan diğer devlet işletmelerini özelleştirmiştir.

Özelleştirme uygulamaları, İngiltere’den sonra diğer Avrupa ülkelerine de model teşkil etmiştir. Thatcher’in ekonomik kararlarının ülkemizde, dönemin başbakanı Turgut Özal’ı da etkilediği görülmektedir. O dönemde ülkemizde yapılan özelleştirmelerde, Thatcher’in ekonomik modellerinin uygulandığı görülmektedir.

Thatcher’in havacılık sektörü için düşüncelerinden bir tanesi de, sadece havayollarını değil havaalanlarını da özelleştirmek olmuştur. Böylece, Londra’yı büyük havaalanlarını, Avrupa ve Amerika arasında, serbest bir şekilde işleyen havayollarına hizmet veren bir aktarma noktası yapmayı hedeflemiştir. İngiltere’deki bu özelleştirme hareketi ve serbestiler, ileriki tarihlerde Avrupa Birliği için bir ön model ve itekleyici bir güç olmuştur.

1.3.5. Avrupa Birliği'nde Havayolu Piyasalarının Deregölasyonu

Avrupa Birliği'nde havayollarını tam anlamıyla deregölasyonu uzun bir süreç gerektirmiştir. Amerikan deregölasyonundan çok daha sonra tamamlanan bu süreç sonrasında, Avrupa'da havayolları açısından ortak bir pazar oluşmuş ve tüm kısıtlar kalkmıştır.

1.3.5.1. Avrupa Birliği

Avrupa Birliği (AB), 28 Avrupa ülkesinin oluşturduğu siyasi ve ekonomik bir örgütlenmedir. Avrupa Birliği'nin temelleri, 25 Mart 1957 tarihinde imzalanan Roma Anlaşması ile kurulan Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ile atılmıştır. Kurucu üyeler; Belçika Almanya, Fransa, Hollanda, Lüksemburg ve İtalya'dır. 1992 yılında Avrupa Birliği Kurucu Anlaşması olarak bilinen Maastricht Anlaşmasının imzalanması ile AET'nin yerini daha geniş yetki ve sorumlulukla Avrupa Birliği almıştır. Avrupa Birliği yirmi sekiz bağımsız devletten oluşur. Bunlar üye devletler olarak bilinen Almanya, Avusturya, Birleşik Krallık, Belçika, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Kıbrıs, Hollanda, Hırvatistan, İrlanda, İspanya, İsveç, İtalya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Malta, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovakya, Slovenya ve Yunanistan'dır.

Avrupa Birliği'ne katılmak isteyen bir ülke, 1993 yılında yapılan Koppenag Zirvesi sonucu ilan edilen Koppenag Kriterlerini, tamamıyla yerine getirmekle yükümlüdür. 2013 Eylül ayı itibariyle Avrupa Birliği'ne girmek için başvurmuş, başvuruları kabul edilmiş, aday ülke konumunda bulunan ve uyum yasalarını çıkarma sürecinde olan 3 ülke bulunmaktadır. Bu ülkeler; İzlanda, Makedonya ve Türkiye'dir.

Avrupa Ortak Pazarı

Avrupa Birliği sınırları dâhilinde aynı zamanda Avrupa Ortak Pazarı bulunmaktadır. Tek bir ekonomi olarak düşünüldüğünde, Avrupa Ortak Pazarı, 2012 yılında 17.2 trilyon dolarlık GSMH'si ile dünya ekonomisinin % 32'sini temsil eder. Avrupa Birliği'ne üye ülkeler arasında 5 tane ekonomik serbesti bulunmaktadır:

- Malların Serbest Dolaşımı
- Hizmetlerin Serbest Dolaşımı
- İnsan Kaynağı'nın Serbest Dolaşımı
- Sermayenin Serbest Dolaşımı
- Şirketlerin Serbest Dolaşımı

Malların Serbest Dolaşımı, her türlü malın bütün birlik ülkeleri arasında herhangi bir engelle karşılaşmadan kolaylıkla dolaşabilmesini güvence altına alır. Bu dolaşım özgürlüğünün hem iç hem de dış boyutu vardır. Birlik içinde mallar, ülkelerarası gümrük işlemlerine uğramadan, ithalat sınırlaması görmeden, ayırım gözetken vergi ve önlemler olmadan dolaşabilmesidir.

Hizmetlerin serbest dolaşımı ilkesi, Avrupa Birliği içerisinde pazara arz edilen bütün hizmetlerin, kısıtlamasız olarak, bütün Avrupa Birliği vatandaşları tarafından kullanılabileceğini göstermektedir.

İnsan Kaynağı'nın serbest dolaşımı ilkesi, Avrupa Birliği vatandaşlarının diğer üye ülkeler arasında oturmak, çalışmak, okumak, gezmek ya da emekli olabilmek için özgürce yolculuk edebilmesine olanak sağlamaktadır.

Sermaye'nin Serbest Dolaşımı İlkesi, Avrupa Birliği vatandaşlarının diğer birlik üyesi ülkelerde yaptıkları ticari yatırımlarda, şirket sahibi olmada veya edindikleri gayrimenkullerde o ülkenin vatandaşları ile aynı ön şartlara sahip olabileceklerinin göstergesidir.

Şirketlerin serbest dolaşımı ilkesi, Avrupa Birliği içerisinde kurulan bir şirketin, birlik şirketi sayılarak, diğer birlik üyesi ülkelerde eşit kurumsal kimlikle faaliyet gösterebileceğini, faaliyet sürdürebileceğini veya şube açabileceğini ifade etmektedir.

1.3.5.2. Avrupa'da Deregülasyon Öncesi Dönem ve Serbesti yapılamamasının nedenleri

Avrupa ülkeleri arasında, 1957 yılında imzalanan Roma anlaşmasının önemli noktalarından biri, ortak bir ulaşım politikası belirlemektir. Ama yaklaşık 25 yıl

havayolları konusunda, atılımcı adımlar oluşmadı, bunun önemli nedeni teknolojiye daha çok, politik kaygılardı. Roma anlaşması, bayrak taşıyıcıları serbest piyasa rekabetinden koruyordu. Amerika'daki havayolları ile rekabet edebilmek için, Avrupa ülkeleri güçlü bayrak taşıyıcı havayollarına sahip olma gerekliliğine inanmışlardı. Avrupalı havayollarının operasyon maliyetleri, Amerika'daki havayollarının çok üzerindiydi. Bu yüzden de korumacı bir piyasa politikası onlar için önemliydi. O dönemlerde, İngiltere'den kıta avrupasına uçmak isteyen bir yolcu sadece British Airways ile uçmak ve Londra, Birmingham ve Manchester hava limanlarından birini kullanmak zorundaydı.

1978 yılında, Amerika'daki deregülasyon, Avrupa'yı da etkiledi. Globalleşmenin en önemli yapılarından olan, gelişmiş bir ülkedeki uygulamaların artık birbirine çok bağlı durumda olan dünya ekonomisini etkilememesi düşünülemezdi.

Amerika'da bütün havayolları piyasa koşullarına göre serbest bir rekabet içindeydi. Avrupa'da ise tam tersi idi, büyük havayolları, bayrak taşıyıcılar olarak bir takım ayrıcalıklara sahiptiler. İngiltere ve Hollanda haricinde bütün ülkeler, havayolu sektörüne daha muhafazakâr bir gözle bakıyordu (Rhoades, 2003 : 52). Bu muhafazakar bakış birkaç farklı nedene dayanıyordu. O dönemlerde sosyalist hükümetlerin ağırlıkta olduğu ve sol görüşlü öğrenci hareketlerinin çok fazla olduğu Fransa, serbest piyasa ekonomisine ve ülkenin büyük işletmelerinin özelleştirilmesine sıcak bakmıyordu. Almanya'da ise güçlü sendikalar ve havacılık tarihi boyunca kendi endüstrisini kurmak için mücadele etmiş alman bilim adamları buna karşıydı. 1973 yılında İngiltere Avrupa birliğine girene kadar serbesti ile ilgili tek istek her zaman Hollanda'dan geliyordu. Fakat sesleri, diğer ülkeleri etkileyecek kadar güçlü değildi. Hollanda'nın birlik içindeki konumu, isteklerini kabul ettiremeye yetmiyordu. Ülkelerinin ufak iç hat pazarına bakıldığında, 41.000 km²lik yüzölçümleri havacılık için onlara yeterli olmuyordu. Uluslararası alana yayılmak istiyorlardı. En önemlisi de, dünyanın en büyük limanlarından biri olan ve dünya deniz ticaretinin önemli bir aktarma noktası olan Rotterdam limanının bulunduğu konuma, Schiphol havalimanını da havacılık için getirmek istiyorlardı. Avrupa ve Amerika arasında bağlantıyı yapmak istiyorlardı. Vizyon denizcilikle aynıydı. İngiltere, Avrupa Birliği'ne katılınca bu ses daha da güçlendi. 1979 yılında Margaret Thatcher

hükümetinin ekonomik başarısı, özelleştirme uygulamalarının Avrupa'da ekonomik olarak model gösterilmesine yol açtı. İngiltere, sivil hava pazarını rekabete açmak için birlik üyesi ülkeler içinde en iyi pozisyonda oldu. Bayrak taşıyıcısı British Airways haricinde, bağımsız havayolları ve Avrupa'nın en büyük charter havayollarına sahipti. Amerika ile yaptığı Bermuda Anlaşmaları sayesinde, Atlantik üzerindeki uçuş haklarının çoğuna sahipti ve Londra Heathrow Havalimanı Kuzey Amerikan pazarına Avrupa'dan ulaşmak için en yoğun kullanılan havaalanıydı. O dönemde Heathrow, bugünde olduğu gibi dünyanın en fazla uluslararası yolcu taşıyan havaalanıydı. İngilizlerin güçlü tur operatörlüğü sistemi, turizmin gelişmiş olması ve yurtdışına tatile giden İngiliz vatandaşlarının sayısı charter havayolu taşımacılığını da geliştirmişti. Aynı zamanda, İngiliz milletler topluluğu üyesi pek çok ülkeden, eski imparatorluk topraklarından olup İngiltere'de yaşayan pek çok kişi, tarihi ve sosyal bağları nedeni ile ziyaret ettikleri bu uzak topraklara giderken havayolunu kullanıyorlardı. İngiltere, bu yüzden Avrupa Birliği'nde hava yolu sektöründeki serbestleşmenin öncüsü ve ana oyuncusu olmuştur.

Margaret Thatcher'ın serbest piyasa ekonomisi teorilerinin ve uygulamalarının, en önemli örneği British Airways'ın özelleştirilmesi ve havacılık piyasasına serbesti getirilerek ekonomik deregülasyonun yapılması oldu. 1974 yılına kadar, Avrupa'da havacılık sektörünün gelişmesi ile ilgili güçlü pazar dinamikleri oluşmamıştı. Havayolu pazarı; resesyon, yükselen maliyetler ve azalan yolcu doluluk oranları yüzünden sıkıntıdaydı. Diğer sektörlerle kıyasla çok daha fazla dış çevre faktörü bu pazarı etkiliyordu. Bu da özelleştirmeyi güvensiz kılıyor ve hükümetler bu modele çekinceli bakıyorlardı. Birlikteki hiçbir ülke büyük bir havayolu pazarının serbest ve deregüle şekilde işlenmiş halini tecrübe etmemişti.

Fakat 1970'li yılların ortasında Keynes'ci ekonomik politikaların yarattığı genel hayal kırıklığı, özellikle durgunluk dönemindeki enflasyonist ortamda, düşük üretim, yüksek enflasyon ortamlarına çözüm bulamadaki aşikâr yetersizlikleri; ekonomistleri farklı bakış açılarına, özellikle piyasa serbestisini hedef alan ve özelleştirmeyi, deregülasyonu ve serbest müteşebbisciliği (girişimciliği) benimseyen görüşlere yöneltti.

Bunda bu yeni ekonomik akımların, halk tarafından da bir alternatif olarak görülmeğe başlanmasının da etkisi vardı. Tüketici grupları ve medya, ekonomik

darboğazlardan şikâyet ediyor, hükümetlerin havayolu gibi sektörlerde regülasyonları azaltarak serbestiyi arttırması için baskı grupları oluşturuyorlardı. Bu şekilde hem girişimciliğin önünün açılacağı, ekonominin canlanacağı ve alınan hizmetin kalitesinin artacağını ifade ediyorlardı. Havayolu üzerine çalışan yatırım analizcileri ve akademisyenler, Amerika'daki ve İngiltere'deki deregülasyona atıfta bulunarak, yeni sistemde bilet fiyatlarının ucuzlayacağını, yolculuklarında uçak kullanacakların sayılarının artacağını, böylece sektörün daha da büyüyeceğini söylüyorlardı.

1.3.5.3. Avrupa'da Havayollarının serbestleşme süreci

Avrupa Birliği, 1957 yılında oluşturulduğunda, ortak bir taşımacılık politikası oluşturulmaya başlanmış ve bunla ilgili çalışmalar yapılmıştı. Ama havacılık sektörü, bu ortak çalışmaların dışında tutulmuştu (Rhoades, 2003 : 50). 1979 yılında, Avrupa Birliği Komisyonu, ilk Hava Taşımacılığı Memorandumunu yayınladı. Bu belgede, ilk kez ortak bir havasahası oluşturulması ve yeni havayollarına da uçuş hakları tanınması ile ilgili görüşler belirtildi (Staniland, 2008 : 67). 1980'lerin başında Avrupa'da da havayolu serbestilerinin gerekliliği anlaşılmaya başlanmıştı. Bunun en önemli etkenleri; Amerika'daki hava serbestisinin sektöre olan katkısının gözlenmesi, İngiltere'de başlayan özelleştirme uygulamalarının Avrupa ülkelerini etkilemeye başlaması, Avrupa Birliği içinde mal ve hizmetlerin serbestçe hareketinin istisnasız bütün sektörleri kaplaması için yapılan politik baskılardır.

Avrupa'da havayolu serbestisi süreci 1987 ve 1997 yılları arasında kademeli olarak gerçekleşti (Sinha, 2001 : 72). Bu tarihten önce, sektör güçlü bir şekilde regüle edilmişti ve esnek değildi. Ulusal taşıyıcılar arasında piyasa koşullarına uygun bir rekabet yoktu. Bilet ücretleri, iki ülkenin yaptığı karşılıklı havacılık anlaşmalarına dayanarak belirleniyor ve denetleniyordu. Bu ikili anlaşmalar; uçuş noktalarını, uçulacak uçakları, sefer sayılarını, bilet fiyatlarını ve en önemlisi sefer yapma hakkına sahip olacak havayollarını önceden şekillendiriyordu. Bilet fiyatları yüksekti ve her havaalanına uçuş müsaadesi ve serbestisi yoktu.

Avrupa'da hava taşımacılığı için tek bir Pazar oluşturulmasının sonrasında, Avrupalı taşıyıcılar rotalarını, kapasitelerini, tarifelerini ve ücretlerini belirlemede tamamen özgür kaldılar. Bu konularda, ulusal hükümetlerden gelen müdahaleler

minimum düzeye indi. Siyasi beklentiler ve kaygılar değil, ticari faktörler; havayolları için yeni rotaları açmada, pazara arz ettikleri kapasiteyi yükseltip azaltmada, bilet fiyatlarını yükseltip azaltmada belirleyici faktörler oldu.

Avrupa'da serbestleşme çıkartılan 3 farklı yasa paketi ile 4 aşamada gerçekleşmiştir (Staniland, 2008 : 89) :

- 1) 1987 yılında, Birinci serbesti paketiyle beraber bilet ücretleri üzerindeki kısıtlamalarda esneklikler gelmiştir.
- 2) 1990 yılında, İkinci serbesti paketiyle 3. ve 4. Trafik hakları bütün üye ülkelere karşılıklı olarak tanınmıştır. En önemlisi de 5. Trafik hakkı, birlik içerisinde ara noktalardan yolcu taşıma hakkı bütün taşıyıcılara verilmiştir. Kapasite ve fiyat üzerindeki müdahale hakları asgari düzeye indirilmiştir.
- 3) 1993 yılında, Üçüncü serbesti paketinin ilk aşamasıyla, ortak lisanslama kabul edilmiş ve birlik üyesi bir ülkeye ait havayolu, Avrupa Birliği havayolu sayılmaya başlanmıştır.
- 4) 1997 yılında, Üçüncü serbesti paketinin son aşamasıyla, Avrupa Birliği bünyesindeki havayollarına 8. ve 9. Trafik hakları tanınarak ful kabotaj hakkı, yani birlik içerisindeki bütün ülkelerde seferler düzenleme hakkı verilmiştir.

Serbesti çalışmaları, Avrupa birliği komisyonu ile liberalleşme karşıtı Avrupa ülkeleri arasında oldukça güçlü bir pazarlık sürecinden geçmiştir. Özellikle, kendi havayolu pazarını serbestleştiren İngiltere, liberalleşme çalışmalarına öncülük etmiş, Fransa'nın başını çektiği bazı Avrupa ülkeleri ise serbestleşmeye çok ihtiyatlı yaklaşmışlardır. İngiltere ve Avrupa Komisyonu, havayolu serbestisinin Avrupa Birliği içinde sınırların kalkacağı ve tek bir ortak Pazar oluşacağı 1993 yılına kadar tamamlanması gerektiğini savunurken; Fransa ve karşıt ülkeler, bayrak taşıyıcılarını ve pazarlarını rekabete hazırlamak için süreye ihtiyaç olduğunu savunmuşlardır. Bu nedenle havayolu sektörünün liberalleşmesi tek bir yasal düzenleme ile değil, belirli bir süreye yayılan aşamalı yasalarla olmuştur (UK Civil Aviation Authority Mülakat Notları, Londra, 2013).

Avrupa'da havayolu serbestisi, üç aşamalı bir zaman süreci çerçevesinde gerçekleşmiştir. Serbetleşme sürecinde, üç adet yasa paketi belirli aralıklarla uygulamaya girmiştir. Bu paketlerin her biri; pazara giriş şartları, pazara sunulacak

uçuş sayısı ve koltuk kapasitesi ile bilet ücretlerinin nasıl belirleneceği konusunda önemli konuları içermektedir.

Birinci Serbestleşme Paketi

14 Aralık 1987 tarihinde kabul edildi ve 1 Ocak 1988 tarihinde yürürlüğe girdi. Birinci paket, Avrupa havayolu sektöründe ortak entegrasyonu amaçlayan ilk ciddi adımdır. Haziran ayı içersinde kabul edilmesi beklenen serbesti paketi, İngiltere ve İspanya arasında Cebelitarık ile ilgili ortaya çıkan kriz yüzünden son anda ertelenenmiş ve Aralık ayında kabul edilmiştir (UK Foreign & Commonwealth Office Doküman İncelemesi, Londra, 2013). Birinci paket çok fazla serbesti getirmemiştir ama bir başlangıç paketi olarak gelecek için önemli bir yol haritası çizmiştir. Paket, serbestleşme için bir takvim oluşturmuş, Avrupa Birliği Komisyonu'nun gözetiminde üye ülkelerden ilgili düzenlemelerin yapılmasını talep etmiştir. Daha önceleri; sadece akademisyenlerden, tüketici gruplarından, medyadan ve sektörel derneklerden serbestleşme konusunda baskı gören siyasi otoriteler için; Birinci Serbesti Paketi en önemli baskı unsuru olmuştur. Tamamıyla muhafazakâr korumacı politikaların yönlendirdiği havayolu pazarında, gerçek anlamda rekabet için bir süreç geçmesi gerekiyordu. Bu yüzden, ilk paketin serbesti ve rekabet üzerindeki etkisi başlangıç düzeyindeydi. Paket, çizdiği yol haritasının yanında, başlangıç olarak, eski katı kuralları esnekleştirmeyi hedefliyordu. Birinci serbesti paketindeki ana uygulamalar şunlardı (Bartlik, 2007 : 13) :

- Yoğun kullanılan hatlar ve havaalanları serbestiye açılmıyordu. Sadece bölgesel havaalanları arasında yapılan seferler ile büyük havaalanları ve bölgesel havaalanları arasındaki hatlar rekabete açılıyordu. Rekabete açılan bu hatlarda kullanılacak uçaklar ise en fazla 70 koltuklu olabilecekti.
- Daha önceleri, iki ülke arasında sadece tek bir havayolu sefer düzenleyebiliyorken, bu paketle birden fazla havayoluna bu hak verilebilecekti. Fakat bu hakkın kullanımı için, yolcu sayılarındaki artış ve talebin incelenip, sivil havacılık otoritesi tarafından onaylanması gerekecekti.

- İki şehir arasında %50-%50 olarak paylaşılan pazara arz edilen koltuk kapasitesi, yolcu talebi dikkate alınarak, %60-%40 sınırları arasında değişebilecekti.
- Bilet fiyatları daha önce belirlenen referans aralıklarında olabilecekti. Bunun yanı sıra, daha önce sabit olarak belirlenen fiyatlardan %10 ile % 33 arasında indirim yapılabilecekti.

Görüldüğü gibi; Birinci Serbesti Paketi, liberalleşme sürecini başlatan bir paket olmuştur. Pazara yeni girmek isteyen havayolları için yeni fırsatlar yaratmakta ve tüketicilere farklı alternatifler sunmakta sınırlı kalmıştır.

İkinci Serbestleşme Paketi

24 Temmuz 1990 tarihinde kabul edildi ve 1 Kasım 1990 tarihinde yürürlüğe girdi. Paket 3 adet yasa içeriyordu. Bu yasalar; Havayolu Bilet fiyatları ile ilgili olan 24342/90 no'lu AB yasası, Pazara giriş koşullarındaki serbestiyi sağlayan 24343/90 no'lu AB yasası ve paketin birlik üyesi ülkelerdeki uygulanma sürecini kapsayan 2344/90 no'lu AB yasasıdır. Bu paket, birinci pakette başlatılan liberalleşme sürecini genişleten uygulamalar içermekteydi. İkinci Serbesti Paketindeki ana uygulamalar şunlardı (Bartlık, 2007 : 14) :

- Kabotaj hakkı bu pakette de verilmemiş ve son pakete bırakılmıştır. Üçüncü ve dördüncü trafik hakları tam olarak verilmiş, beşinci trafik hakkında uçağın boş koltuk kapasitesinin %50si kadar yolcu taşıma hakkı çıkmıştır.
- İlk kez birlik taşıyıcısı kavramı (community carrier) kullanılmaya başlamıştır. Birlik taşıyıcısı olan havayollarına kabotaj hakkı verilmemiş, fakat diğer birlik üyesi ülkelerde havayolu kurma hakkı verilmiştir.
- Burada bilet fiyatlarını tayin etme hakkı hava yollarına verilmiştir. Ama gene de kısıtlamalar vardı. Her havayolu bir destinasyon için bilet fiyatını açıklıyordu, bu fiyat 30 gün sonra uygulamaya giriyordu. Bu 30 gün içerisinde, kendi ülkesindeki ve uçaacağı destinasyondaki havacılık otoritesinin bu bilet fiyatına, karşı çıkamaması gerekiyordu.

Üçüncü Serbestleşme Paketi

23 Temmuz 1992 tarihinde kabul edildi ve 1 Ocak 1993 tarihinde yürürlüğe girdi. Diğer iki pakette olduğu gibi ikili anlaşmaları değil, regülasyonları çoklu bir anlaşmaya bağladı. Üçüncü paket ile birlikte, Avrupa Birliği içerisinde, havacılık ile ilgili ticari kuralların ülke hükümetleri tarafından belirlenmesi sona erdi ve Avrupa Birliği'nin havacılık otoriteleri yetkili hale geldi. Tek ortak Pazar havayolu taşımacılığı ile ilgili ülkelerin bireysel olarak koyduğu bütün ticari kısıtlamaları kaldırdı.

1992'de kabul edilen bu paket liberalleşme anlamındaki gerçek uygulamaları içeren radikal bir yasa paketi olmuştur (Staniland, 2008 : 96). Havayolu pazarlarında serbestiye geçen İngiltere ve Hollanda'nın aksine; havayolu pazarlarında o tarihte henüz deregülasyon yapmayan Fransa, Almanya, İspanya ve İtalya'nın kabotaj hakkı ile ilgili karşı tutumları yüzünden tam kabotaj süreci bu paketinin uygulamaya girmesinden 4 yıl sonraya uzatılmıştır (Bartlik, 2007 : 15) . Bu da paketi iki evreli bir hale getirmiştir. 1993 yılı itibari ile kabotaj hakkı hariç tüm serbestiler yürürlüğe girmiş, 1997 yılında ise üye ülkeler tam kabotaj hakkı ile beraber 9 trafik hakkının tamamı verilmiştir (Staniland, 2008 : 96).

1.3.5.4. Deregülasyon Sonrası ve Tam Kabotaj Hakkı

Avrupa Birliği hava taşımacılığı politikalarına, hem Avrupa birliği pazarı içindeki taşımacılık, hem de Avrupa Birliği'nden diğer ülkelere olan hava taşımacılığı yönünden bakmak gerekir.

1997 yılının Nisan ayında Avrupa Birliği ülkeleri arasında tam kabotaj hakkı gelmiştir, bu hakla birlikte birlik üyesi havayolları, bütün diğer birlik ülkelerine iç hat seferleri yapmaya hak kazanmışlardır. Tam kabotaj hakkı uygulması aşağıdaki şekilde özetlenebilir :

1. *Ortak Havayolu Lisansı*: Avrupa Ortak Hava sahası pazarı, Avrupa Birliği'ne üye herhangi bir ülkenin sivil havacılık otoritesi tarafından verilen lisansı tutan bütün havayollarına açıktır. Bütün ülkeler, o havayolunu "topluluk havayolu - community carrier" olarak kabul edecekler ve topluluk üyesibir ülkeden alınan işletim lisansı diğer ülkelerde de geçerli olacaktır.

2. *Pazara Giriş:* Pazara yeni giren havayolları, Avrupa Birliği içerisinde bütün ülkelerde, herhangi bir ayırım gözetmeksizin eşit haklara ve fırsatlara sahip olacaklardır. Kuruluşları, denetimleri ve pazara giriş izinleri ortak bir standarda göre olacaktır. Kurallar ticari rekabetten daha çok sermaye yapısı ve teknik şartlar ile ilgilidir. Pazara yeni giren havayolları; AB'nin Birlik havayolları için koymuş olduğu sermaye miktarını ve finansal yapıyı sağlamak zorundadırlar. Havayolları aynı zamanda Avrupa Birliği'nin hava sahası güvenliği ve uçuş emniyeti ile ilgili denetimlerinden de geçmek zorundadır.
3. *Trafik Hakları ve Uçuşlar:* Havayolları, kendi ülkelerinden, AB içerisindeki bütün ülkelere 3.4.5. ve 6. Trafik haklarını kısıtlamasız olarak vermiştir. AB üyesi ülkeler birbirleri arasında frekans kısıtı olmadan sefer düzenleyebileceklerdir.
4. *Kabotaj Hakkı:* Birlik üyesi havayolları, kendi ülkeleri dışındaki AB ülkeleri içerisinde de bir noktadan başka bir noktaya sefer düzenleme hakkına sahip olmuşlardır. Dokuzuncu Trafik hakkı olan, tam kabotaj hakkı bütün AB havayollarına verilmiştir. Buna örnek olarak; EasyJet'in Milano'dan, İtalya'nın diğer şehirlerine sefer düzenlemesi verilebilir.
5. *Kapasite:* Kullanılacak uçak tipleri, büyüklükleri ve satışa arz edilecek koltuk sayısı serbest bırakılmıştır. Havayolları, hangi hatlarda hangi büyüklükte uçağı seçecekleri konusunda serbesttirler.
6. *Bilet Fiyatları:* Havayolları bilet fiyatlarını serbestçe belirleyebilmektedirler. İlan edilen bilet fiyatlarına ülke hükümetlerinin bireysel olarak karşı çıkma yetkisi bulunmuyordu. Bilet fiyatları üzerindeki hükümet onayı tamamen ortadan kalkıyordu.

AB rekabet kuruluna gerekli gördüğü takdirde özellikle, bilet fiyatlarında dampinge karşı araştırma yapma yetkisi verilmiştir. Burada önemli kriterlerden biri uçuşların maliyetlerin altında yapıp yapılmadığı, bilet fiyatlarının çeşitli şekilde elde edebilecek teşvikler sayesinde aşağıya çekilmesi çokça tartışılmıştır.

1.3.6. Serbestleşme Sonrası Havayollarının Reaktif ve Proaktif Stratejileri

1980lerin ve 1990ların başındaki, Amerika'daki ve Avrupa'daki liberalleşme hareketleri, havayolu endüstrisinin yeniden yapılanması ve düşük maliyetli havayollarının ortaya çıkması konusunda büyük etki sahibi olmuştur.

Serbestleşme ve sonrasında pazara giren düşük maliyetli hava yolları, Avrupa havacılık pazarını tamamen değiştirdiler. Bu etmenler sayesinde, büyük ulusal havayolları ve bayrak taşıyıcılar da, ilk kez serbest piyasa koşullarına göre rekabet stratejileri geliştirmek zorunda kaldılar. Rekabet sayesinde bilet fiyatları deregülasyon öncesine göre ucuzladı ve verilen hizmet daha fazla gelişti. Serbestleşme, sektörde sadece havayollarını etkilemedi. Havaalanları da rekabet stratejilerini ve havayolları ile olan ilişkilerini yeniden oluşturdular. Maliyetlerini düşürerek daha verimli ve çeşitli hizmet vermeye başladılar.

Bayrak taşıyıcıların, sektörde sivil havacılığın başlangıcından bu yana, sahip oldukları politik ve ekonomik destek, ilk başlarda liberalleşmeyi kabul etmelerini geciktirdi. Çoğu ülkeler; bayrak taşıyıcılarını özelleştirerek serbestleşmeyi hızlandırdılar.

1990'lı yılların başında, Avrupa Ortak pazarının oluşması, ülkeler arasında sınırların kalkması ile beraber, hava taşımacılığı da diğer sektörler gibi, Avrupa Birliği içerisinde deregülasyona uğradı. 1997 yılından itibaren, üye ülkeler birbirlerine, tam kabotaj imkânını sağlayan dokuzuncu trafik hakkını verdiler. Burada, dikkat edilmesi gereken noktalardan bir tanesi de, güvenlik ve operasyonlarla ilgili regülsayonların sürdüğü, fiyatlar ve kapasite üzerindeki kontrolü sağlayan ekonomik regülasyonların kalktığıdır. Bu sadece Avrupa'da olan bir uygulama değildir; Amerika Birleşik Devletleri, Güney Amerika ve Avustralya da havayolu piyasalarını deregüle etmiştir.

Bu tür, liberalleşme reformları haricinde, uçak teknolojilerindeki değişiklikler, uçakların verimliliklerini arttırmaya, daha güçlü motorlarla, daha uzak noktalara seferler yapabilmeye, uçak içi eğlence sistemleri ile yolculukları daha konforlu hale getirmeye başlamışlardır.

Avrupa'nın bayrak taşıyıcı havayolları ve diğer büyük havayolları birkaç istisna dışında, ilk başlarda serbestiye karşı çıkmışlar ve bunla ilgili lobi faaliyetleri yürütmüşlerdir. Bu reaksiyonun dışında kalan iki bayrak taşıyıcı, British Airways ve KLM olmuştur. British Airways, Thatcher'ın özelleştirme politikalarının uygulandığı bir ülkenin havayolu olarak, KLM'de denizlerde ve havada serbestiyi savunan Hollanda'nın havayolu olarak serbestiyi desteklemişlerdir.

Deregülasyon öncesi, Avrupa'daki uçak bilet fiyatları, dünyanın pek çok ülkesinden, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri'ndeki fiyatların çok üzerindeydi. Taneja, 1988'de yayınlanan çalışmasında, Avrupa'daki yüksek fiyatları birkaç ana nedene bağlamıştır. Bunlardan birincisi; Avrupa'da hükümetler, verimsiz olarak çalışan havayollarını her zaman sağladıkları devlet yardımları ve diğer faydalarla destekleyerek koruma altına almışlardır. İkincisi; havayolları, farklı hatlarda çapraz sübvansiyonlar yapmışlardır. Talebin yüksek olduğu, böylece doluluk oranlarının yüksek, frekansların fazla olduğu hatlarda ücretler de yüksek tutulmuş, buradaki getiri çapraz destek ile fazla talep olmayan hatlara aktarılmış ve o hatlardaki seferler maliyetleri karşılamadan verimsiz olarak sürdürülüp sanal bir karlılık yaratılmıştır. Üçüncü olarak da, hükümetler havayollarını bir gelir kaynağı olarak gördükleri için, büyük kar beklentileri doğurmuş, bu da ücretlere yansımıştır.

Deregülasyon sonrası, Amerika'da olduğu gibi, Avrupa'da da en önemli gelişmelerden biri; low-cost havayolu modelinin doğması ve bu modeli uygulayan havayollarının pazara girmesi olmuştur.

1.3.7. Serbest Uçuşların Low-Cost havayolu modelinin büyümesine etkileri

Avrupa'nın iki büyük düşük maliyetli havayolu EasyJet ve Ryanair'ın büyüme ve rekabet stratejilerinde, Avrupa ortak hava sahası anlaşması önemli bir yer tutmaktadır. Düşük maliyetli havayolu modelinde, operasyonel maliyetlerde tasarruf önemli olduğu kadar, uçuş hakları ve izinleri de önemli arz etmektedir.

RyanAir, İrlanda Cumhuriyeti Sivil Havacılık Otoritesi'nden izin almış irlandalı bir havayoludur. Bununla beraber, Avrupa'nın pek çok ülkesine sefer düzenlemekte, sadece İrlanda'da değil, diğer ülkeler arasında da sefer düzenleyebilmektedir. Kendi

ülkesinde bulunan Dublin'den 2009 yaz tarifesinde 79 noktaya uçarken; Londra Satantsed'den 106 noktaya, İspanya Alicante'den 57 noktaya, Belçika Charloi'den 52 noktaya uçmaktadır. EsayJet ise, İngiltere Sivil Havacılık Otoritesi'nden izin almış ırlandalı bir havayoludur. Almanya, Fransa, İtalya ve Portekiz'dek, havalimanlarında birçok önemli uçuş üsleri vardır. Bu da düşük maliyetli havayollarını sadece kendi ülke sınırları içerisinde değil, karlı gördükleri bütün pazarlara girme fırsatı yaratmaktadır.

Avrupa Birliği'nin genişleme süreci sonunda, doğu avrupa ülkelerinin de avrupa ortak hava sahasına dâhil olmaları, düşük maliyetli havayollarının büyümesine ve bu modelin başarısına katkı sağlamıştır.

1.3.8. Avrupa Birliği'nin Diğer Ülkelerle Olan Serbesti Politikaları

Üçüncü serbesti paketi, üye ülkelerin birlik üyesi olmayan ülkelerle olan uçuşlarına bir serbesti sağlamıyordu. Bu tür durumlarda, birlik üyesi ülke ile diğer ülke arasında yapılan ikili havacılık anlaşması esas alınıyordu. Buradaki tek esneklik, örneğin Almanya-Hindistan arsında sefer yapmak isteyen bir birlik havayolu, bahsedilen anlaşmaya sadık kalmak koşulu ile alman havayolu imiş gibi, iki ülke arasında sefer yapabiliyordu. Avrupa Birliği, son yıllarda havacılık anlaşmalarını ülkeler bazında imzaladığı gibi, birlik olarak da üçüncü ülkelerle imzalamaktadır. Buna örnek olarak; Avrupa Birliği ile Amerika Birleşik Devletleri arasında imzalanan Açık Semalar (Open Skies) Anlaşması ve Avrupa Birliği ile Türkiye arasında imzalanan Yatay Havacılık Anlaşması verilebilir.

1.3.8.1. Avrupa Birliği – Amerika Birleşik Devletleri Açık Semalar Anlaşması ve Türk Sivil Havacılığına Olumsuz Etkileri

Avrupa Birliği ile Amerika Birleşik Devletleri arasındaki uçuşların oluşturduğu Pazar, dünya havayolu yolcu pazarının yaklaşık olarak %50 sini oluşturmaktadır (IATA 2012 Annual Report, 2013). Bu pazarın nasıl regüle edileceği ve yapılacak olan serbestilerin sınırları bütün havacılık pazarını etkileyecek şekildedir. Avrupa Birliği ile Amerika Birleşik Devletleri arasındaki Open Skies (Açık Semalar)

Anlaşması, 30 Nisan 2007 tarihinde Washington DC’de imzalandı ve 30 Mart 2008 tarihinde yürürlüğe girdi. Bu anlaşmanın yürürlüğe girmesi ile birlikte Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin Amerika Birleşik Devletleri ile yaptığı ikili anlaşmalar yürürlükten kalktı. Aynı zamanda, Atlantik üzeri uçuşları düzenleyen önemli anlaşmalardan Bermuda II anlaşması da yürürlükten kalmış oldu. Bu tarihten itibaren, AB ile ABD arasındaki ticari uçuşlar bu anlaşma hükümlerine ve serbest piyasa koşullarına göre yapılmaya başlandı. Anlaşma AB ile ABD arasındaki havayolu pazarını tamimiyle liberalleştirdi.

Bu anlaşmayla, Birlik Taşıyıcıları Amerika’daki bütün noktalara, ABD hava yolları ise Avrupa Birliği içindeki bütün noktalara serbestçe uçuş düzenleme hakkı veren 3. ve 4. Trafik haklarına sahip oldular. Amerikalı havayolları, Avrupa Birliği içerisinde de sefer yapma hakkına yani kabotaj hakkına sahip oldular. Avrupalı hava yollarına ise, ABD pazarı için bu hak verilmedi. Avrupalı havayollarının en çok eleştirdiği anlaşma maddesi ise bu oldu.

Bu anlaşma özellikle; British Airways, Air France, KLM ve Lufthansa gibi büyük Avrupalı havayolları için önemli fırsatlar yarattı. Kendi, hub hava limanlarından ABD’nin pek çok şehrine herhangi bir kısıta bağlı olmadan sefer yapma hakkı elde ettiler. Bu uçuşlar, büyük şehirlerdeki havalanlarını önemli transfer ve bağlantı merkezleri haline getirmektedir. Bu anlaşma, birlik üyesi havayollarına diğer ülkelerin havayollarına karşı ABD pazarında önemli bir rekabet avantajı vermektedir.

ABD pazarında büyümek isteyen herhangi bir Türk tescilindeki havayolu, örneğin Türk Hava Yolları, ABD pazarı ile alacağı her kararda, Türkiye-ABD ikili havacılık anlaşmasının sınırlarına uymak zorundadır. Türk Hava Yolları’nın rekabet ettiği Avrupalı havayollarının ise herhangi bir kısıtı yoktur.

BÖLÜM 2

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA KURUMSAL MODELLER VE REKABET STRATEJİLERİ

Çalışmanın ikinci bölümünde havayolu taşımacılığında kurumsal modeller ve rekabet stratejileri ele alınmıştır. İlk olarak havayolu modelleri detaylı olarak anlatılmış, bu modellerin birbirinden ayrılan yönleri incelenmiştir. Daha sonra Rekabet Stratejileri ele alınmıştır. Burada; farklılaşma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejileri havayolu sektöründen örneklerle anlatılmıştır. İkinci bölümün sonunda ise, havayollarında rekabet politikalarını etkileyen faktörler anlatılmıştır.

2.1. HAVAYOLU MODELLERİ

Havayolları, ticari havacılığın ortaya çıkmasından bu yana pek çok kurumsal model denemiştir. 1990'lı yıllara kadar, geleneksel havayolu modeli ve charter havayolu modeli genellikle kullanılan modeller olmuşlardır. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki deregülasyonlardan sonra iki yeni model havacılık pazarında uygulanmaya başlanmıştır. Bunlar bölgesel havayolu modeli ve düşük maliyetli havayolu modelidir (Delfmann, Baum, Auerbach, 2005 : 41). Ayrıca son yıllarda dünyada ekonominin ve ticaretin globalleşmesi sonucu, havayolları sadece yolcu değil, kargo da taşımaya başlamış, hava kargo modeli de havayollarının kurumsal modelleri arasına girmiştir.

2.1.1. Bayrak Taşıyıcı-Ulusal Havayolu Modeli

Ulusal havayolu modelini, bana göre havayollarının ortaklık yapısı ve devlet desteklerine göre “bayrak taşıyıcılar” ve “ulusal havayolları” ikiye ayırmak daha anlaşılır olacaktır. Her iki modelde de bulundukları ülkelerin büyük havayolları yer alır. Bayrak taşıyıcı “Flag Carrier” ve ulusal havayolu “National Carrier” kavramları havacılık çalışmalarında birbirinin yerine kullanıldığı gibi, bazen yanlış olarak da kullanılmaktadır. Bu tez çalışması için yapılan araştırma süresince elde edilen bilgiler doğrultusunda, bu iki kavramı aşağıdaki şekilde kullanmanın en doğru kullanım olacağı kanısındayım.

Bayrak taşıyıcılar, bulundukları ülkenin hükümetine ait olan veya devlet tarafından desteklenen havayollarıdır. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa dışında bulunan pek çok havayolu bu modeli uygulamaktadır. Singapore Airlines, Emirates, Etihad, Cathay Pacific, Aerolinas Argentinas ve South African Airways'i bu modele örnek olarak verilebiliriz.

Ulusal taşıyıcılar ise, gene ülkelerinin büyük havayolları olup, ya kurulduğu andan itibaren özel teşebbüse ait olan veya devlete ait olup sonradan özelleştirilen havayollarıdır. British Airways, Lufthansa, Alitalia, American Airlines, Delta Airlines ve KLM'i bunlara örnek olarak verilebiliriz.

Bu havayolları, düşük maliyetli havayollarından farklı olarak sadece noktadan noktaya sefer düzenlemezler ve bağlantı uçuşlarına da imkan sağlarlar. Genelde büyük havayolu ittifaklarına üyedirler ve diğer havayolları ile ortak uçuşlar düzenlerler. Farklı destinasyonlar için, filolarında farklı modellere uçaklar bulundururlar. Uçak içerisinde farklı sınıflarda hizmet verirler. Sadece Ekonomi sınıfı içeren uçakları olduğu gibi, ekonomi ve business olarak iki sınıflı veya ekonomi, premium ekonomi, business ve first olarak dört sınıflı uçaklar da bulundurabilirler. Kendi hub havalimanlarından, dünyadaki pek çok noktaya uçarlar; sedakat programları yürütürler ve dünyanın pek çok havalimanında özel salonlar bulundururlar (Delfmann, Baum, Auberach, 2005 : 50).

2.1.1.1. Hükümetlerin Bayrak Taşıyıcı Havayollarını Desteklemesinin Nedenleri

Ülkelerin hava yolu pazarlarına regülasyonlar koymalarının önemli nedenlerinden bir tanesi, kendi ulusal havayollarını korumak istemeleridir. Havayolları, stratejik önemlerinin yanı sıra, ülkenin prestiji için de önemli birer araçtır. Genel olarak, ülkeler, uluslararası seferler yapan bir havayoluna sahiptirler ve birbirleri ile yaptıkları ikili havacılık anlaşmalarında birbirlerinin bu ulusal havayollarına imtiyazlar tanırırlar. Bu da, ulusal havayollarına, pazardaki diğer rakiplerine göre bir rekabet avantajı sağlar. Belirli noktalar arasında uçuş hakları sadece bu ulusal havayollarına verilir (Button, 2004 : 23).

Ülkeler, kendi ulusal havayollarını korumalarının nedenlerinden biri, düşük finansal performans yüzünden uçuşlarını durdurup, pazar dışında kalmasını önlemek içindir. Bu önemli bir tehdittir, şayet ülkelere ait havayolları finansal kayıplarını arttıırırlarsa, seferlerini durdurup iflaslarını ilan ederler. Hatta, ülkeler, ulusal taşıyıcılarını özel sermayeye ait olsa bile; politik ve ekonomik nedenlerle korumakta ve devlet yardımı yapabilmektedirler.

Her ülkenin, pazardaki serbest rekabete aykırı da olsa, kendi ulusal taşıyıcısını veya bayrak taşıyıcısını korumak için bir takım nedenleri vardır. Bu nedenler şu başlıklar altında toplayabiliriz :

- Hava taşımacılığı sektörü, bir ülke ekonomisinin gelişimi için önemli olan çevre faktörlerinin en dıştaki ve ilk faktörüdür (Button, 2004 : 8). Ülkenin ithal ve ihraç ürünlerinin taşımada önemli rol üstlenir. Ülkeye turistleri getirilmesinde ve turizm yoluyla kaynak yaratılmasında en önemli paya sahip olan taşıma modelidir. Ekonomiye bir başka etkisi de, ülkeye yatırım yapabilecek yabancı iş adamlarının veya yabancı ülkelerle ticaret yapacak olan yerli işadamlarının ulaşımını sağlamasıdır.
- Hava taşımacılığı, bir ülkenin en önemli fiziki altyapılarından biridir. Özellikle büyük bir yüzölçümüne sahip, şehirlerarasındaki mesafelerin uzak olduğu, olumsuz coğrafi koşullar veya kara ulaşımının zor olduğu ülkelerde, şehirleri birbirine bağlar. Vatandaşların, seyahat etmesini kolaylaştırır, ülkenin sosyal ve ekonomik gelişimine daha hızlı entegre olmalarını sağlar, izolasyonu azaltır.
- Ekonomiye ve altyapıya etkisinin yanında, havacılık endüstrisi bir ülke için yarattığı istihdam için de büyük önem arz eder. Kendisi ve yan sektörleri, kalifiye birçok işgücünü istihdam eder.
- Havayolu sektörünün, bir başka etkisi de, ulusal güvenliğe olan büyük katkısı ve faydasıdır. Hükümetler ve ordular, genellikle, havayolları ve havaalanları ile lisans maddelerine bazı özel şartlar koyarlar. Bu da, ülke güvenliğini ilgilendiren acil durumlarda veya savaş zamanlarında sivil uçakların veya havaalanlarının askeri amaçlarla kullanılacağıdır. Bu kapasite; rezerv sivil filo veya stratejik rezerv diye adlandırılır. Örneğin 2003 yılında, ikinci Irak savaşı sırasında, Amerika Birleşik Devletleri, sivil rezerv filo hakkını

kullanmış, Amerika'nın büyük havayollarının uzun menzilli geniş gövdeli uçaklarının bir bölümünü, orta doğuya asker taşınmasında kullanmıştır.

- Ülkeler, havayollarını kullanma hakkına, afetlerde, önemli sağlık olaylarında ve diğer olağanüstü olaylarda sahiptir. Bütün ülkeler; tsunami, deprem gibi doğal felaketlerde; yardım amaçlı uçuşlar düzenlerler. Ayrıca özellikle genel havacılık uçakları önemli durumlarda hasta taşıma amaçlı kullanılır.
- Havayollarının bir başka önemli karakteri de, global açıdan sosyal ve politik olarak arz ettiği temsil önemidir. Uluslararası havacılığın başladığı 1919 yılından bu yana, havayolları ülkelerinin bir temsilcisi, ülke bayrağını uzak ülkelere gururla taşıyan bir çeşit elçi olarak algılanmışlardır. Büyük havayolları dünyanın pek çok noktasına uçarlar ve ülkelerini temsil ederler. Bu yüzden büyük ve uluslararası seferler yapan havayolları, devlete ait havayolları, hatta özel hava yolları bayrak taşıyıcılar olarak adlandırılır.
- Aynı zamanda, iki ülke arasında, havayolu seferlerinin başlaması, o ülkelerin birbirine havayolu ile bağlanmasının aralarında bir hava köprüsü kurulmasının bir göstergesidir. Bu da, bu iki ülkenin arasındaki siyasi ve ekonomik dayanışmanın bir ispatı şeklinde algılanır. Örneğin, Türkiye Cumhuriyeti Dış İşleri Bakanlığı'nın uyguladığı, Afrika'ya açılım politikası sürecinde, büyükelçilik açılan her ülke için, bu ilişkileri destekler biçimde kısa zamanda havayolu seferlerinin de başlayacağı duyurulmuştur.
- Politik fonksiyonlarının yanı sıra, ulusal hava yolları, sosyal bir önem de arz ederler. Havayolları, ulusal gurur ve ulusal kimliği güçlendirmeye katkıda bulunur. Özellikle, vatandaşlar başka bir ülkede ve kendi ülkelerinden uzaktaysalar, kendi ülkelerine ait bir havayolunu uzak ülkelerde görmek milli gururlarını ve vatansever duygularını artırır. Daha da ötesi, dünyanın uzak noktalarına uçan ulusal bir havayoluna sahip olmanın yarattığı gurur ve kendine güvenin bir başka nedeni de, havayollarının içerdiği yüksek teknolojidir. Kendi ulusal havayoluna sahip olması, bir ülkenin, bu kadar ileri teknoloji ve karmaşıklık içeren bir yapıyı yönetme yeteneğine de sahip olduğunu gösterir. Bu da o ülkenin teknoloji, insan kaynağı ve sistem olarak ileri olduğunun bir kanıtı olarak algılanır. Havayollarının kaydettiği ilerleme, her zaman, sadece bir şirketin değil temsil ettiği ülkenin bütününe başarısının ve ilerlemesinin bir ölçütü olarak algılanır.

Hava yolu sektörü ile ilgili bütün bu bahsedilen özellikler nedeniyle, ülkeler güçlü bir ulusal havayolunun mevcudiyetini önemserler ve bunu ülkelerindeki gücün mevcudiyeti ile bir tutarlar. Bu yüzden de, sektörü ve ulusal havayollarını serbest rekabetten ve rekabetin getirebileceği tehditlerden korumak isterler. Ülkeler, nadiren, havayolu pazarında bütünüyle tam ve serbest rekabete izin verirler. Bunun bugüne kadar ki en önemli istisnaları, rekabetin 1970lerin sonunda başladığı Amerika Birleşik Devletleri ile 1990lı yılların başında tam rekabet ortamında olan Avrupa Birliği sivil havacılık pazarlarıdır. Ayrıca son yıllarda, Uzakdoğu'da ve Latin Amerika'da da gelişmiş ülkelerin bazıları da, ulusal havayolu pazarlarına bazı serbestiler getirmişlerdir. Dünyanın diğer bölgelerinde ise, sıkı bir kısıtlayıcı ve korumacı politika devam ettirilmektedir (Williams, 2002, 53).

2.1.2. Bölgesel Havayolu Modeli

Ticari havacılığın ilk günlerinde, uçakların teknolojik özellikleri uzun uçuşlar yapmaya müsait değildi. Bütün havayolları sadece kuruldukları bölgede uçuş yaparlardı. O dönemlerde bölgesel havayolu ve diğer havayolu modelleri arasında bir fark yoktu. Teknolojinin gelişmesi, büyük kapasiteli ve uzun menzilli uçakların havayolları tarafından kullanılmaya başlanması bu yapıyı değiştirdi. Büyük havayolları daha uzun mesafeli uçuşları ve fazla yolcu taşıyabilecekleri büyük uçakları tercih ederken, bölgesel havayolları küçük uçaklarla niş pazarlara yöneldiler (Wensween, 2007 : 155).

Bayrak taşıyıcılar ve ulusal havayolları genel olarak, düşük yolcu talebi olan noktalar arasında sefer düzenlemezler. Bu hatlar için gerekli olan 50 veya 70 koltuklu uçakları genellikle filolarında bulundurmazlar. Birçok bölgesel taşıyıcı bu hatlardan verim alıp kar ettiği halde, büyük taşıyıcılar bu hatlara girmezler. Bunun nedenlerinden birisi de; filolarındaki uçaklarının büyük kapasiteli olması, bölgesel uçak tiplerinden oluşan bir alt filonun kendi filolarına teknik entegrasyonunun zorluğu, gerekli olan pilot, uçak ve teknik personel lisanslarının farklılığı ve sendikal kısıtlamalardır. Bu maliyet ve farklılık, büyük havayollarının az talep olan bölgesel hatlarda başa baş noktasına ulaşmasını zorlaştırır. Tez çalışmam için yaptığım araştırmalar sonucu, bu bakış açısının gelecekte de devam edeceğini düşünmekteyim. Talebin az olduğu ve kâr getirmeyen hatlardan, artık özelleşmiş olan ulusal taşıyıcılar bir müddet sonra çekileceklerdir. Bu hatlarda, yan şirketlerini

veya ittifak ortaklarını kullanacaklar, bunun karşılığında kâr payı veya lisans (frenchise) ücretleri ödeyeceklerdir. Böylece kendi markalarını sürdürebilecek ve yolcu sadakatini arttıracaklardır.

Serbestleşen pazarlarda, ulusal bir havayolu, iki şehir arasında maliyetleri karşılanabiliyorsa sefer yapacaktır. Bunun dışındaki hallerde, ulusal havayolu, bu hatları daha iyi rekabet stratejileri geliştirebilecek olan bölgesel ortaklarına devredecektir.

Bölgesel havayolları, niş pazarlara yönelirler ve bu türdeki noktalara sefer yaparlar. Bazı durumlarda uçtukları ufak bölgelere sefer yapan tek havayolu konumundadırlar. Kullandıkları uçak modelleri ve maliyet yapıları ile esnek bir yapıya sahip olmaları fırsatları kullanmada ve tehditlerden kaçınmada bölgesel havayollarına önemli avantajlar sağlar (Flouris, Oswald, 2006 : 30). Uçacakları noktaları seçme, bu seferleri farklı noktalara yayma, girdikleri niş pazarı domine etme ve koruma konusundaki kabiliyetleri başarılarının temel noktasıdır.

Bölgesel Havayolları; küçük niş pazarlara yönelip, o pazarlara özgü odaklanmış stratejileri sürdürdükleri sürece düşük maliyetli havayollarına karşı durumlarını koruyabileceklerdir. Büyük havayolları ile karşılaştırıldıklarında, sahip oldukları maliyet avantajı; büyük havayollarının bölgesel pazarlara girmesini engelleyecek ve bölgesel havayollarının kendi pazarlarını korumasını sağlayacaktır. Bölgesel havayolları aynı zamanda, büyük havayolları ile yakın işbirlikleri yaparak onlara besleyici servis sunma imkânına sahip olup, bu yönden de gelir elde edebileceklerdir.

2.1.2.1. Bölgesel Hava Yolu Modelleri'nin Ayrımı

Tez çalışmamız için yapılan araştırmalarda, yurtdışındaki bölgesel havayolu pazarları ve bölgesel havayolu şirketleri incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda, bölgesel hava yolu modellerini, kurumsal ve operasyonel bakımdan, iki farklı bakış açısına göre sınıflayabiliriz.

Bölgesel Hava Yollarını Kurumsal Yapı bakımından şu şekilde sınıflayabiliriz:

- 1) *Bağımsız Bölgesel Havayolları*. Bu havayolları, kendi markaları ve IATA kodları ile kendileri için sefer düzenleyen, biletlerini kendileri satan bölgesel havayollarıdır. Bu havayolları, büyük havayollarının bağlantı yolcularını değil, iki nokta arasında kendi yolcularını taşırlar (Delfmann, Baum, Auberach, 2005 : 53).
- 2) *Büyük Havayolları ile Ittifak Yapan Bölgesel Hava Yolları*. Bu havayolları, büyük havayolları ile stratejik işbirliği yaparlar. Büyük havayollarının markası altında, kendi IATA kodlarını kullanarak, büyük havayollarının yolcularını ufak şehirlere taşırlar (Delfmann, Baum, Auberach, 2005 : 53).
- 3) *Büyük Havayollarının Kendi Bünyesindeki Bölgesel Havayolları*: Bu havayolları, büyük bir havayolu tarafından alt şirket olarak kurulan, bünyesinde ufak uçaklar bulunduran ve küçük şehirlere sefer yapan havayollarıdır.

Bölgesel Hava Yollarını Operasyonel açıdan da şu şekilde sınıflayabiliriz :

- 1) *Besleyici Havayolu Modeli Uygulayan Bölgesel Havayolları*. Bu havayolları, küçük şehirlerle büyük şehirler arasında yolcu taşırlar. Burada amaç, büyük şehirlerden daha uzak noktalara yolculuk yapacak olan transit yolcuları, küçük şehirlerden bölgesel uçaklarla büyük uçaklara bağlantılı bir şekilde taşımaktır.
- 2) *Noktadan Noktaya Taşıma Modeli Uygulayan Bölgesel Havayolları*. Bu havayolları, iki şehir arasında yolcu taşır. Yolculara herhangi bir baka uçuş bağlantısı sağlama hizmeti yoktur. Yolculuk ulaşılan noktada sonlanır.

2.1.2.2. Bölgesel Hava Yolları'nın Uyguladığı Rekabet Stratejileri

Bölgesel havayolları; genel olarak üç farklı iş modeli uygular ve rekabet stratejilerini buna göre oluştururlar. Bazı havayolları tek bir modeli uygularken, bazıları birden fazla modeli uygulamaktadır.

- 1) Büyük Havayollarının markası altında, bu havayollarına besleyici havayolu (feeder airline) olarak hizmet verirler. Bu modelde, bölgesel havayolu büyük havayolunun merkez üssüne çevredeki küçük şehirlerden pervaneli veya jet

motorlu bölgesel uçaklarla yolcu taşır. Farklı ufak şehirlerden gelen ve aktarma noktalarında toplanan yolcular, buradan uzak mesafeli uçuşlarına devam ederler. Bu sistemde bölgesel havayolları ile büyük havayolları arasında stratejik işbirliği anlaşmaları vardır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bölgesel havacılık sistemi bu model üzerine kuruludur. Avrupa'da ise Lufthansa bu modeli uygulamaktadır.

- 2) Bölgesel havayolları, kendi markaları altında büyük şehirlerle küçük şehirler arasında yolcu taşırlar. Burada amaç bağlantı seferlerine ve uzak nokta uçuşlarına yolcu sağlamak değildir. Büyük ve küçük şehir arasında ufak uçaklarla noktadan noktaya sefer yapılır. Avrupa'daki bölgesel havayolları genel olarak bu modeli uygular. İngiltere'nin en büyük havayolu FlyBee bu modeli uygulamaktadır.
- 3) Bölgesel havayolları, küçük şehirler arasında çapraz sefer yaparlar. Bu sistemde havayolları, büyük havaalanlarına sefer yapmazlar. Birbirlerine yakın küçük havaalanları arasında yolcu taşırlar. Bu sistem özellikle, yüzölçümü büyük ülkelerde uygulanır. Örneğin Kanada ve Avustralya'nın bölgesel havacılık modeli bu şekildedir. Ülkede büyük şehirlerin sayısı azdır. Çok sayıda küçük şehir vardır. Bölgesel havayolları bu şehir grupları arasında sefer yaparlar.

2.1.3. Tarifersiz (Charter) Havayolu Modeli

Charter havayolları, önceden ilan edilen düzenli bir tarifeyle bağlı olmadan, tarifersiz olarak sefer düzenleyen havayollarıdır (Cento, 2009 : 21). Charter havayolları genel olarak büyük tur operatörlerinin bünyesinde kurulmuş olan havayollarıdır. Bir tur operatörü, bir tatilin yolculuk ve konaklama hizmetlerini bir arada sunar. Tur operatörünün sunduğu ürün; tatil yöresine charter uçak yolculuğunu, havaalanından otele yapılacak olan transferleri, konaklama hizmetini ve tatilin sonunda geri dönüş hizmetini kapsamaktadır (Cento, 2009 : 22).

Charter havayolları genel olarak, büyük tur operatörlerinin bünyesindeki havayollarıdır. Tur operatörleri, charter havayollarını kendi değer zincirlerini bütünlükten parçalardan biri olarak görürler. Bu parçayı kendi değer zincirlerine katmak, operatörlere sundukları hizmet karşılığında sağladıkları faydayı maksimize etmeyi sağlar (Delfmann, Baum, Auberach, 2005 : 54). Bu yüzden de, dikey

büyüme stratejisi uygulayarak kendi havayollarını kurarlar veya başka havayollarını satın alarak kendi bünyelerine katarlar. Konaklama, ulaşım ve pazarlamanın kendi bünyelerinde beraber yönetilmesi, tur operatörlerine kaynakların verimli kullanılması konusunda büyük bir avantaj sağlar.

Charter havayollarında yolcu talebi düzensizdir. Uçaklara talep, sezonluktur ve tatil talepleri ile doğru orantılıdır (Graham, Papatheodorou, Forsyth, 2008 : 7). Avrupa'da yoğun olan dönem Mayıs ve Ekim ayları arasındadır. Bu dönemin dışında yolcu talepleri dolayısı ile seferler de kısıtlıdır. Bu yüzden havayolları filolarını bu değişken talebi göz önüne alarak oluştururlar. Tatil sezonlarında çok daha fazla uçağa ihtiyaç duyan charter havayolları, bu talebin hepsini kendi uçaklarındaki filolarıyla karşılayamazlar. Bu yüzden de tatil sezonlarında, kendi ülkelerindeki veya uçtukları tatil bölgesindeki havayollarının uçaklarını kiralarlar ve taticileri bu uçaklarla taşırlar (Williams, 2002 : 88). Ülkemizdeki tarifesiz havayolları da özellikle yaz aylarında yabancı tur operatörleri adına sefer yaparak; Avrupa'nın pek çok şehriden ülkemizin tatil yörelerine yolcu taşırlar. Örneğin; 2013 yılında İngiltere ve Türkiye arasındaki havayolları ile toplam 5.443.219 yolcu taşınmıştır. Bu yolculardan, 2.433.087 tanesi charter seferlerle taşınmıştır (UK Civil Aviation Authority Yolcu Verileri, Londra, 2014). Bu oran, diğer Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında oldukça yüksek bir orandır.

2.1.3.1. Tarifesiz (Charter) Havayolu Modeli ve Düşük Maliyetli Havayolu Modeli Arasındaki Rekabet

Charter havayolları son yıllarda, low cost havayollarının rekabet tehdidi ile karşı karşıyadır. Avrupa Birliği içerisinde tarifeli seferler üzerindeki kısıtlamaların tamamen kalkması, düşük maliyetli havayolları için önemli bir fırsat faktörü olmuşken, charter havayolları için bir tehdit faktörü haline gelmiştir (Williams, 2002 : 106).

Avrupa birliği içerisinde sermaye transferi ve mülk edinme ile ilgili sınırlamalar kalktıktan sonra pek çok kuzey Avrupa ülkesi vatandaşı; İspanya, Fransa ve Yunanistan gibi akdenize kıyısı olan ülkelerde yazlık evler almışlardır. Bunlar paket turlardan tarifeli seferlere yönelmişlerdir (Graham, Papatheodorou, Forsyth, 2008 : 110). Ayrıca; bazı oteller de tur operatörlerini devreden çıkartarak

sadece konaklama bazlı fiyatlar vermeye başlamışlar, ulaşım seçeneğini ve alternatifini müşteriye bırakmışlardır. Tatil seyahatlerinin, iş seyahatlerinin aksine çok önceden planlanabilir olması, böylece bilet tarihlerinin önceden belirlenebilmesi; yolculara, düşük maliyetli havayollarından cazip biletler temin edebilme imkânını sunmuştur.

2.1.4. Düşük Maliyetli (Lowcost) Havayolları

Deregülasyonlar sonrası, değişen ve yeniden yapılanan havayolu endüstrisindeki en önemli yeniliklerden bir tanesi, düşük maliyetli havayolu modelinin pazara yeni giren bir çok havayolu tarafından kullanılması olmuştur. Amerika'da Southwest; Avrupa'da ise Easyjet ve Ryanair'ın öncülüğünü yaptığı ve maliyet liderliği stratejisine dayanan bu model, havayolu pazarındaki rekabet esaslarını değiştirmiştir. Son yıllarda sadece İngiltere ve Amerika'da değil, havayolu pazarını liberalleştiren bütün ülkelerde düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları pazara girmişlerdir.

2.1.4.1. Düşük Maliyetli Hava Yolu Modelinin Genel Esasları

Düşük maliyetli havayolu modelinin esası, sunduğu hizmetin, temel yeteneğine yani sadece uçuş hizmetine yönelmiş olmasıdır. Bir havayolunun temel işlevi olan, yolcuları bir noktadan alarak başka bir noktaya götürme hizmeti, verilebilecek farklı hizmetler içindeki en temel hizmettir (Delfmann, Baum, Auberach, 2005 : 126). Düşük maliyetli havayolları, bu hizmeti verirken üstlendikleri maliyeti aşağıya çekmek için bir takım stratejiler geliştirmişlerdir. Bu modelde amaç maliyetleri minimumda tutma ve mümkünse uçuş ile ilgili ek gelirler sağlamaktır.

Düşük maliyetli havayolları, aynı zamanda, reklam ve tutundurma faaliyetlerine önem verirler. Düşük maliyet kavramının yolcular üzerinde olumsuz bir algıya, özellikle uçuş güvenliği ile ilgili kuşuklara dönüşmemesi için, marka bilinirliği konusunda çalışmalar yaparlar. Yazılı ve görsel medyada çok sık yer alırlar ve sosyal sorumluluk projeleri üstlenirler.

Düşük Maliyetli havayollarında, maliyetleri aşağıya çekmek için bir takım uygulamalar vardır. Havayolları bunların hepsini veya bazılarını maliyetlerini düşürmek için kendi modeli içerisinde uygular. Bu uygulamalar havayolundan havayoluna veya dış çevre koşullarına göre bazı ufak farklıklar gösterebilir. Düşük Maliyetli Havayolu modelinin genel esasları şu başlıklar altına toplanabilir:

- Sadece Noktadan Noktaya uçuşlar yaparlar (Cento, 2009 : 19). Düşük maliyetli havayolları, sadece iki nokta arasında bilet satarlar. Bağlantılı seferler düzenlemezler ve iki uçuşun biletini bağlantılı olarak satmazlar. Bu sayede, bağlantı seferlerinin getireceği maliyetleri ve riskleri üstlenmezler. Herhangi bir bağlantılı uçuşta; valizlerin veya yolcuların havaalanında bir uçaktan bir başka uçağa transferi hem maliyet açısından, hem de bağlantı uçağı gecikirse bağlantılı bütün seferlerin rötar riski açısından dezavantaj unsurudur. Düşük maliyetli havayolları bu yüzden uçtukları noktalarda çok farklı seferlere sahip olsalar bile, biletlerini iki nokta arasındaki seyahat ile sınırlandırarak sundukları ürünü komplike olmaktan çıkartırlar, böylece her uçuş birbirinden bağımsız hale gelmektedir. Bunun haricinde düşük maliyetli havayolları, diğer havayolları ile ortak veya kod paylaşımli seferler de düzenlemezler.
- Daha ufak veya daha az yoğun havaalanlarını kullanırlar (Graham, Papatheodorou, Forsyth, 2008 : 178). Düşük maliyetli havayolları, genel olarak büyük havaalanlarını çok fazla kullanmazlar. Büyük havaalanlarındaki; bayrak taşıyıcıların hakimiyeti, slot problemleri, yoğun trafikten doğan gecikmeler ve yüksek vergiler onların maliyet liderliği stratejileri ve havayolu modeli için bir tehdit unsurudur. Bunun yerine daha az yoğunlukta olan küçük havaalanlarını kullanırlar. Bu havaalanları, uçacakları şehrin merkezine, büyük havaalanlarından biraz daha uzaktır. Fakat şayet bilet fiyatları düşükse ve şehir merkezlerine ulaşımı kolay sağlayacak bir karayolu veya demiryolu altyapısı varsa, yolcu açısından bu uzaklık olumsuz bir faktör olarak değerlendirilmemektedir. Ufak havaalanlarına uçmanın havayolu şirketi açısından bir takım avantajları vardır. Bunlar; bu havaalanlarına erişimde slot problemleri olmaması, fiziki olarak ufak oldukları için iniş pistinden terminale kadar geçen taksi süresinin az olması, daha az yoğun oldukları için yerde bekleme süresinin az olması ve bazı durumlarda

uçuşların havaalanları veya yerel otoriteler tarafından endirekt olarak desteklenmemesidir.

- Filolarında tek tip uçak bulundururlar (Shaw, 2007 : 93). Düşük Maliyetli havayolları, genel olarak tek tip uçak kullanırlar. Bunun nedeni kokpit ve kabin eğitim maliyetlerini düşürmek, teknik bakımının hızlı ve daha kolay yapılabilmesi, tek bir tipte uzmanlaşan personelin aksaklıklara daha kolay müdahale edebilmesi, uçak üreticilerinden gelen farklı tipteki uçaklarla ilgili güncellemeleri takip etme maliyetinden kurtulmak gibi başlıklar altında toparlanabilir. Dünyadaki düşük maliyetli havayollarında genel olarak kullanılan uçak türü Boeing 737-800 veya Airbus 319'dur. Son yıllarda uçak üreticileri, hem operasyon maliyetlerini düşürmek hem de yolcu sayısına göre esneklik yaratabilmek için uçak ailesi konseptine göre üretim yapmaktadırlar. Burada, uçağın kokpiti ve teknik parçaları aynıdır, fakat uçağın uzunluğu ve kapasitesi farklıdır. Örneğin Airbus 320 ailesi içinde; Airbus 318, Airbus 319, Airbus 320 ve Airbus 321 yer almaktadır. Bu uçak ailesi içinden iki farklı model seçen havayolu, operasyon maliyetlerinde avantaj sağlamakla beraber yolcu kapasitesine göre hat yönetimi de yapabilmektedir.
- Uçakların içinde koltuk aralıklarını azaltarak, toplam koltuk sayısını arttırmırlar (Bowen, 2010 : 147). Düşük maliyetli havayolları, uçakların içinde koltuk aralıklarını düşük tutarak, koltuk sayısını yükseltirler. Bu sayı, genellikle, havacılık otoritelerinin bir uçağın hacmine ve acil çıkış kapısı sayısına göre sınırladığı maksimum yolcu sayısına eşittir. Uçak üreticileri, FAA ve ICAO gibi regülasyonu denetleyen kuruluşlar her uçak tipi için, bir çok standartlar belirlerler. Uçuş güvenliği ilgili standartlardan birisi de, uçağın iç dizaynı ile ilgilidir. Her bir uçak için, maksimum koltuk sayısı limiti ve minimum kabin görevlisi sınırı vardır. Uçaklarda kapasite artırımı, koltukların aralıkları daraltılarak yapılmaktadır. Herhangi bir uçağa iki sıra koltuk eklenmesi 12 fazla yolcuya denk gelmektedir.
- Yolculara genel olarak yer numarası vermezler veya yer seçimini ücret karşılığı yaparlar (Jones, 2005 : 150). Düşük maliyetli havayollarının uçuşlarında, önceden yer numarası verilmemektedir. Bunun maliyet üzerinde direkt ve endirekt etkileri bulunmaktadır. Havayolları, yer numarası ile ilgili alt

sistemleri kullanmayarak; işlem ve zaman tasarrufu yaparlar. Ayrıca kendi tercihleri doğrultusunda bir koltuğa oturmak isteyen yolcular, bir an önce uçağa binmek ve o koltuklara yerleşmek istediklerinden, yolcuların uçağa geç gelmesinin ve dolayısı ile uçağın yolcuları bekleyerek gecikmesinin önüne geçilmiş olur. Ayrıca bazı havayolları; koridor kenarı, pencere kenarı ve acil çıkış önlerindeki koltukları ek bir ücret karşılığında satarak, ek bir gelir elde ederler.

- Uçaklarda ücretsiz yemek servisi yapmazlar (Shaw, 2007 : 96). Düşük Maliyetli havayolları, uçaklarda sıcak yemek servisi yapmazlar. 1990'lı yılların başına kadar uçaklarda ücretsiz olarak dağıtılan yiyecek ve içeceklerle ilgili alışkanlıklar, son yıllarda düşük maliyetli havayolları ile değişikliğe uğramıştır. Uçaklarda bir takım yolcular bir şey yiyip içerken bir takım yolcular herhangi bir şey yemezler. Buna rağmen, ücretsiz olarak yemek servisi yapan havayollarında, uçağa yüklenen yemeğin maliyeti bütün yolculara bölüştürülür. Yemek yemeyen yolcu da bu maliyete katlanmış olur ve bu da bilet ücretine yansır. Düşük maliyetli havayolları sıcak yemek servisi yapmayarak birkaç avantaja birden sahip olurlar. Bunları sıralamak gerekirse; yemek şirketine ödenecek ücretten tasarruf ederler, inilen havaalanında uçağın yemeğe yüklenmesi esnasında geçecek ve gecikmeye yol açabilecek zamandan tasarruf ederler, yemekleri uçakta ısıtacak ve servis edecek kabin ekibi sayısından tasarruf ederler. Bununla beraber, alkollü ve alkolsüz içecekler ile ısıtma gerektirmeyen hafif sandviç ve çerezleri uçak içinde ücret karşılığında satarak gelir elde etmiş olurlar.
- Bilet satışlarını internet veya çağrı merkezleri üzerinden yaparlar (Doganis, 2006 : 167). Düşük maliyetli havayolları, seyahat acentelerine ödenen komisyonlardan kaçınmak isterler. Uçak bileti satan IATA acenteleri, havayollarından %8 ile % 15 arasında değişen oranlarda komisyon tahsil ederler. Bu yüzden düşük maliyetli havayolları, satış kanalı olarak seyahat acentelerini kullanamazlar. Buna ebooks, Expedia, booking.com gibi internet üzerindeki rezervasyon siteleri de dahildir. Bu fiziki ve sanal acentelerin yerine, kendi web sitelerini ve çağrı merkezlerini kullanırlar. Böylece komisyon giderlerinden kurtulmuş olurlar. Ayrıca internet ve çağrı merkezi üzerinden satılan bu biletler, genelde basılı halde değildir, yolcuya bilet numarası ve rezervasyon numarası verilmektedir.

- Uçakların yerde kalma sürelerini en aza indirirerek, günlük havada kalma sürelerini arttırmaları (Bowen, 2010 : 149). Düşük maliyetli hava yolları uçaklarını efektif kullanırlar. Herhangi bir uçağın, uçmayıp yerde beklediği süre maliyet açısından olumsuzdur. Uçakların yerde bekleme süresi çok azdır. Özellikle, uçaklara sıcak yemek yüklenmemesi ve daha ufak havaalanları tercih edildiğinden yoğunluğun az olması nedeni ile, düşük maliyetli havayollarının iniş ve kalkışları arasındaki süre 25-30 dakikaya kadar düşebilmektedir. 2009 yılı için Easyjet'in ortalama bir uçağını günlük havada tutma süresi 11 saat 50 dakika, Ryanair için 10 saat 35 dakikadır. Bu rakam British Airways için 9 saatin altındadır.
- Sadakat Programlarının Ve Ücretsiz Uçuş Millilerinin Olmaması: Düşük maliyetli havayollarının, büyük havayollarında olduğu gibi, sonradan kullanılmak üzere ücretsiz uçuş milli kazandıran sadakat programları yoktur. Bu tür sık uçan yolcular için havaalanlarında oluşturan özel salonları da bulunmamaktadır. Böylece yolcuya sadece uçuş hizmeti vermekte, farklılaşma ile ilgili diğer maliyetleri elimine etmektedir.
- Bilet ücreti haricindeki gelirlere de önem verirler (Cento, 2009 : 20). Düşük maliyetli havayolları, son yıllarda harici gelirlere de önem vermektedirler. Bunun önemli nedenlerinden birisi, yakıt maliyetlerinin son yıllarda yükselmesi ve diğer maliyetler içinde oranının artmasıdır. Harici gelirler; uçaklara yüklenen valizler için alınan ücretler, uçakta koltuk seçmek için ödenen ücretler, uçaklarda satılan yiyecek ve içecek ile ilgili gelirler ve bazı havaalanlarına uçmak için oradaki bölgesel otoritelerden alınan indirim ve desteklerdir.

2.2. HAVAYOLLARINDA REKABET STRATEJİLERİ

Yolcuların bir havayolunu seçmesinde pek çok faktör etkili olabilir. Bazı yolcular havayolunun uçaklarının konforu, uçak içi servisleri, yer hizmetleri ve güvenliği konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları için bu havayolunu tercih edebilirler. Bazıları için sosyokültürel nedenler ön planda olabilir, bu yüzden yolculuklarında ülkelerinin bayrak taşıyıcı havayolunu tercih ederler. Bazı yolcular için ise üyesi oldukları yolcu sadakat programlarından topladıkları miller ve sahip oldukları ayrıcalıklar önemlidir, bu yüzden yolculuklarında o havayolunu veya ittifak

ortaklarını tercih ederler. Bazıları için fiyatın düşük olması, yolculuk saatinin uygunluğundan çok daha önemliken; bazıları için uçağın kalkış saatinin uygunluğu bilet fiyatına göre daha önemlidir. Görüldüğü üzere, havayollarının sunduğu hizmete yönelik, yolcu algıları ve davranışları oldukça farklıdır. Bu yüzden havayollarında rekabet stratejileri oluşturulurken, havayolu pazarı ile ilgili stratejik analizlerin çok iyi yapılması gerekmektedir.

Strateji kavramı, işletme gibi diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden gelmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır.

Yönetim bilimlerinde ise strateji geliştirilirken, işletme ve onun içinde bulunduğu çevre dikkate alınır. İşletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetleri de gözönüne alınan faktörlerdendir. Bu nedenle, Strateji; “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlanabilir (Ülgen, Mirze, 2010 : 35).

Rekabet stratejileri, işletmenin günlük yaşamı ile ilgili olarak, içinde bulunduğu pazarda, rakiplerine karşı nasıl hareket edeceğini ve onlarla nasıl rekabet etmesi gerektiği ile ilgili olan stratejilerdir.

Bir sektörde, bir çok rakip oyuncu olduğu gibi, bu rakiplerin her birinin farklı rekabet stratejileri de bulunmaktadır. Porter’a göre bu stratejiler 3 ana başlık altında toplanmaktadır. Porter’ın ayırımına göre rekabet stratejileri; farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanmış stratejilerdir (Flouris, Oswald, 2006 : 20).

Farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri, genelde bir firmanın kendini pazarda konumlandırma stratejileri olup geniş bir müşteri kitlesine hitap etmektedirler. Odaklanmış stratejiler ise, sektörün belirli bir bölümüne uygulanan dar kapsamlı stratejilerdir.

2.2.1. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejilerinde, şirketler pazara sundukları mal veya hizmete bir takım farklılıklar eklerler. Bu farklılıklar müşteriler tarafından farklılık olarak

algılanır ve kendileri için bir değer yarattığı düşünürlerse, bu farklılık karşılığında daha fazla ödeme yapmayı kabul ederler.

Farklılaştırma, genelde, işletmenin mal ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak düşünülmektedir. Mal ve hizmette farklılaştırma daha çok, pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir fonksiyonel/işlevsel stratejidir. Oysa, iş yönetim stratejileri içinde yer alan farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir (Ülgen, Mirze, 2010 : 262).

Havayollarında farklılaştırma stratejisi pek çok yerde görülmektedir. Örneğin, Türk Hava Yolları İstanbul – Londra uçuşlarında iki sınıf uygulamaktadır. Bu sınıflar “Business Class” ve “Economy Class” dır. Havayolundan “Business Class” bileti alan bir yolcu sadece, havayolu hizmetinin en temel ürünü olan uçuş sırasında değil, bütün süreçte ayrıcalık yaşamaktadır. Havalimanı terminaline özel bir kapıdan girmekte, check-in işlemlerini farklı bir bankoda yaptırmakta, kendisine ayrılan bir bölümden pasaport kontrolünden geçmekte, diğer yolculardan ayrı bir şekilde farklı bir salonda uçağı beklemekte, bu bekleme sırasında kendisine yiyecek ve içecek ikram edilmekte, terminalden uçağı farklı bir araçla götürülmektedir. Uçuş sırasında ise daha geniş koltuklarda oturmakta, kendisine daha farklı yiyecek ve içecekler servis edilmekte, kullanılan tabak ve bardaklar daha kaliteli olmaktadır. Görüldüğü gibi farklılaştırma stratejisi gereği, yocunun aldığı farklılıkların büyük bölümü, ürünle yani uçuşla ilgili değil, bir bütün olarak tüm yolculuğı kapsamaktadır.

Havayolu sektöründe, özellikle düşük maliyetli havayolları pazara girdikten sonra, büyük havayolları farklılaşma stratejilerine daha da önem vermişlerdir. Düşük maliyetli havayollarının kabin içi dar aralıklı koltuk, paralı ve kısıtlı ikramına karşı; uçaklarında geniş koltuk aralıkları, şarap ve yemek ikramları ve uçak içi eğlence sitemlerini ön plana çıkarmışlardır. Emirates ve Singapore Airlines gibi kimi havayolları da, tamamen hizmet farklılaştırması uygulayan havayolları olarak ön plana çıkmışlardır.

Farklılaşma stratejisi uygulayan havayolları, bu farklılıkları sayesinde, yolcu sadakati yaratabilirler. Bu da hem pazara girecek yeni oyuncular için bir tehdit teşkil eder, hem de rakiplerine karşı uyguladıkları rekabet stratejilerinde kendilerine avantaj sağlar.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan hava yollarının marka değerleri de yüksektir. Dünyanın önde gelen marka değerlendirme şirketi olan, İngiltere Merkezli “BrandFinance Plc” her yıl dünyadaki farklı sektörlerdeki şirketlerin marka değerlerini açıklamaktadır. 2014 yılı için açıklanan listede, havayolları arasında Emirates Hava Yolları 5.48 milyar USD olan marka değeri ile ilk sırada yer almıştır. Aynı listede, Türk Hava Yolları, 1.80 milyar dolarla, hava yolları arasında 17. Sırada yer almaktadır (www.brandirectory.com) .

2.2.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

Sektörde etkili bir şekilde rekabet edebilmek için önemli olan unsurlardan biri, müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini, üretilen mal ve hizmetlerle ve pazarda oluşan fiyatlarla karşılarken, işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürmektir (Ülgen, Mirze, 2010 : 258).

Maliyet liderliği stratejisinde ana amaç, maliyeti rakiplerinin ve sektör ortalamalarının altına çekmek; rakipleri ile olan rekabetinde kendine maliyet avantajı yaratmaktır. Easyjet, Ryanair ve Southwest gibi düşük maliyetli havayolları bu stratejiyi uygulamaktadırlar.

Yolcuların, fiyata duyarlı oldukları durumlarda, maliyet liderliği stratejisini sürdüren havayolları, pazarda oldukça güçlü bir rekabet avantajına sahip olacaklardır.

Düşük maliyetli hava yollarının, genel olarak izlediği strateji maliyet liderliği stratejisidir. Temel düşünce, maliyetleri olabildiğince aşağıya çekmek ve bunu yolculara düşük fiyat olarak yansıtmaktır. Bu yansıma da, fiyata duyarlı yolcuların; farklılaşma uygulayan havayollarını değil, düşük maliyetli havayollarını tercih etmelerine neden olacaktır.

Şayet bir havayolunda düşük maliyet avantajı etkili ve sürdürülebilir olabiliyorsa, bu havayolu düşük maliyetleri nedeniyle kalıcı bir rekabet avantajı sağlayacak ve rakiplerinin onun modelini taklit etmesi veya onunla rekabet edebilmesi çok zor olacaktır.

2.2.3. Odaklanmış Stratejiler

Rekabet stratejilerinin üçüncüsü, odaklanmış stratejilerdir. Burada havayolu; farklılaşma veya düşük maliyet stratejilerinden birini; pazarın niş bir bölümüne veya niş bir müşteri grubuna uygulamaktadır.

Odaklanmış stratejilerde, daraltılmış bir altpazar ve daha özellikli, pazara uygun mal ve hizmetler söz konusudur. Ayrıca işletmelerin bu Pazar özelliklerine uygun varlık ve yeteneklere sahip olması gerekir (Ülgen, Mirze, 2010 : 258).

Genel olarak, odaklanmış stratejiler, pazarı üç farklı segmentde ele alırlar. Bunlar; Coğrafi olarak odaklanmış stratejiler, Müşteri odaklı stratejiler ve Ürün odaklı stratejilerdir (Flouris, Oswald, 2006: 28).

2.2.3.1. Coğrafi Olarak Odaklanmış Stratejiler (Geographical Niche)

Bir havayolu, uçuş ağını çok farklı pazarlara yönelik geliştirmek isteyeceği gibi, belirli pazarlarda da faaliyet göstermek isteyebilir. Bir havayolunun coğrafi olarak odaklanması, herhangi bir bölge veya şehir için uyguladığı stratejilerdir. Bölgesel havayolları genellikle bu stratejiyi uygularlar. Uçtukları kısıtlı bölgelerdeki, müşteri davranışlarını ve dış çevre faktörlerini daha kolay analiz ederek rekabet avantajı yaratırlar.

Ayrıca, bir havayolu, yılın belirli zamanlarında artan talebe göre; belirli bölgelere odaklanmış stratejiler uygulayabilir. Örneğin, yaz aylarında Easyjet ve Ryanair gibi düşük maliyetli havayolları, Kuzey Avrupa'dan İspanya ve Güney Fransa gibi, yoğun yolcu talebi olan tatil bölgelerine yönelik odaklanmış stratejiler uygulamaktadırlar.

Coğrafi olarak odaklanmış stratejilere, BoraJet'in uyguladığı rekabet stratejileri örnek verilebilir. Borajet, ülkemizde bölgesel havacılık modeli uygulayan havayolu şirketidir. Bölgesel olarak odaklandığı şehirlerden bir tanesi Adana'dır (Borajet Genel Müdürlüğü Görüşme Notları, İstanbul, 2013). Adana Şakirpaşa Havalimanı'ndan; Bursa, Elazığ, Diyarbakır, Şanlıurfa, Beyrut ve Lefkoşa'ya birbirleri ile bağlantı yapılabilecek seferler düzenlemektedir.

2.2.3.2. Müşteri Odaklı Stratejiler (Customer-Type Niche)

Müşteri odaklı stratejiler, farklı müşteri gruplarının analiz edilmesi sonucu, bu gruplardaki yolcuların beklentilerindeki farklılıklar göz önüne alınarak geliştirilen stratejilerdir.

Havayolları bu odaklanmayı, tek bir ürün yani hizmet sunumu ile yapabildikleri gibi, pazara sundukları hizmeti bölümlendirerek, her bir bölümlendirmeye yönelik farklı stratejiler de geliştirebilirler.

Havayollarının, sundukları hizmeti müşteri gruplarına göre bölümlendirerek, her birine yönelik farklı müşteri odaklı stratejiler uygulamalarına, uçaklardaki yolculuk sınıfları örnek verilebilir. British Airways, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri arasındaki okyanus aşırı uçuşlarında, aynı uçak içerisinde dört farklı yolculuk sınıfı alternatifi sunmaktadır. Bunlar; "First Class", "Business Class", "Premium Economy Class" ve "Economy Class" sınıflardır. Bütün bu sınıflar için tüketici algısı farklıdır. Bu nedenle, bu sınıflar için geliştirilen stratejiler farklıdır ve bu sınıflara göre odaklanmıştır.

Tezimizin saha araştırması için Londra'da yapılan çalışmalarda British Airway'in müşteri odaklı bir stratejisi dikkat çekmiştir. Havayollarının, tek bir müşteri grubuna odaklaştıkları stratejilere; British Airways'in Londra ve New York arasında uyguladığı bir rekabet stratejisi örnek olarak verilebilir. Bu uçuş, belirli bir müşteri grubunu odaklayan bir seferdir ve müşteri odaklı rekabet stratejisinin iyi bir örneği olarak dikkat çekmiştir.

Londra ve New York arasındaki bu sefer iş insanlarına yönelik bir seferdir ve özel jetlere ikame olabilecek bir rekabet stratejisi uygulanmaktadır. Bu uçuşlarda kullanılan Airbus 318 tipi uçakların koltuk sayısı değiştirilmiştir. Diğer seferlerde 132 yolcu taşıyan Airbus 318'lerin kabin içi koltuk konfigürasyonu değiştirilmiş, 32 koltuğa indirilmiştir. Uçakta sadece "Business Class" yolcu sınıfı olarak tek bir sınıf bulunmaktadır. Bu uçuş, diğer uçuşların yapıldığı şehre uzak olan havalimanlarından değil, Londra'nın finans merkezine çok yakın olan City Havalimanı'ndan yapılmaktadır. Check-in zamanı 60 dakika değil, 30 dakikadır. Uçuş sırasında kablosuz internet hizmeti verilmektedir.

2.2.3.3. Ürün Odaklı Stratejiler (Product Niche)

Ürün odaklı stratejiler spesifik bir hizmet veya ürüne odaklanırlar. Bu tür stratejileri uygulayan havacılık şirketleri, ticari havayollarından daha çok, genel havacılık işletmeleridir. Hava taksi firmaları ve kiraladıkları iş jetleri buna örnek olarak verilebilir. Şirket'in elinde kapasitesi 8-14 yolcu arasında olan bir jet uçağı vardır ve sahip olduğu bu uçakla spesifik bir hizmet verir. Ayrıca hava ambulans uçakları ve amfibi deniz uçakları gibi spesifik amaçlarla kullanılan uçaklar için oluşturulan strateji de ürün odaklı stratejidir.

Deniz uçakları, ürün odaklı stratejilere örnek olarak verilebilir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 28702 sayılı Deniz Uçakları ile Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği'nin 4. Maddesi, Deniz Uçağını "Su üstünde manevra yapmak üzere inşa edilmiş ve suya iniş kalkış yapabilen, su üzerindeyken motorsuz kayak statüsünde olan her türlü hava aracı" olarak tanımlamaktadır. Deniz uçakları, diğer hava araçlarından farklı olarak havadayken sivil havacılık kurallarına; suya indikleri andan itibaren de ulusal ve uluslararası denizcilik kurallarına tabidirler. Bu nedenle, deniz uçağında uçacak pilotun, pilotluk lisanslarının yanında Deniz ve İçsular Düzenleme Genel Müdürlüğü tarafından verilen Amatör Denizci Belgesine sahip olması zorunludur (SHGM 28702 sayılı yönetmelik, madde 8).

Ülkemizde İstanbul ve Bursa arasında deniz uçağı seferleri düzenlenmektedir. Deniz uçakları, bu seferlerinde, Haliç ve Gemlik Limanı'nda kendilerine tahsis edilen alanları kullanmaktadırlar.

2.3. HAVACILIK PAZARINDA REKABET POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Havacılık sektöründe rekabeti etkileyen bir takım önemli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin oluşmu ve havayolu pazarını etkileme güçleri ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Özellikle rekabeti olumsuz etkileyebilecek bir takım faktörlerin oluşmu, liberal pazarlarda mümkün olmazken, deregülasyona gitmemiş pazarlarda bu etkiler daha fazla görülebilmektedir.

2.3.1. Havayollarının Pazara Sunduğu Ürünün Özellikleri

Havayollarının sunduğu uçuş hizmeti, hem yapısı hem de tüketici algısı açısından fiziksel mallardan daha farklı bir üründür. Bu hizmet ürününün genel özellikleri şunlardır (Evans, Campbell, Stonehouse, 2008 : 28) :

- Soyut olma
- Birbirinden ayrılmayan parçalardan oluşma
- Sonrası için Saklanamama
- Heterojen bir yapıya sahip olma
- Mülkiyetine sahip olmama

Yukarıda bahsedilen beş özelliği, aşağıdaki örneklerle açıklayabiliriz.

Soyut Olma (Intangibility) : Alınacak Hizmet; daha önceden görülebilen, dokunulabilen, koklanabilen, tadılabilen, denenene veya önceden alınarak depolanabilecek bir ürün değildir.

Birbirinden Ayrılmayan Parçalardan Oluşma (Inseparability) : Pazara sunulan ürün ve ürünün tüketimi aynı zamanda olmak zorundadır. Bir fiziksel ürün, üretildikten sonra kullanılabilir. Havayollarında ise, havayolunun sunduğu uçuş hizmeti ile yolcunun o uçuşu kullanması eş zamanlıdır. Bir uçuşun

kalkış saatinde, hizmet üreten ve bu hizmeti tüketen aynı saate aynı yerde olmak zorundadır.

Ürün Sonrası İçin Saklanamaz (Perishability) : Uçuş hizmeti pazara sunulduğu anda tüketilmek zorundadır. Boş koltuklarla kalkan bir uçak için, o uçuştaki maliyet ve zarar sonradan karşılanabilecek bir olgu değildir.

Heterojen bir yapıya sahiptirler (Heterogeneity) : Fiziksel ürünlerde belirli bir standart ve benzerlik bulunmaktadır. Uçuş hizmetleri ise böyle değildir. Bütün hizmet sektörlerinde olduğu gibi insan faktörü önemli bir rol oynar. Herhangi bir yolcunun bir havayolunun uçuşu ile ilgili deneyimi ve algısı; bir başka yolcunun algısından çok farklı olabilir.

Mülkiyetine Sahip Olmama: Fiziksel bir ürünü satın alan kimse o ürünün mülkiyetine de sahip olur. Servis hizmetlerinde ise durum farklıdır: Bir otelde kalan veya uçak yolculuğu yapan kişi, sunulan ürünün sadece belirli bir zaman dilimi için kullanımını almış olur.

Görüldüğü üzere, servis hizmetlerinde ürünün yapısı, fiziksel ürünlerden çok daha farklıdır. Bu yüzden rekabet stratejileri oluşturulurken, ürünün bu farklı yapısı da göz önüne alınmalıdır.

2.3.2. Havayolu Sektöründe Devlet Yardımları Ve Subvansiyonları

Havayolu sektöründe, rekabeti etkileyen en önemli etmenlerden biri, pazardaki havayollarından birine, genellikle bayrak taşıyıcı olan havayoluna yapılan devlet yardımlarıdır. Çok farklı şekillerde ortaya çıkan devlet yardımları, havayolu piyasasındaki tam rekabet anlayışını bozmakta, devlet piyasaya müdahil olduğu için haksız rekabet yaratmaktadır (Lee, 2008 : 147).

Devlet Yardımı, kamu kaynaklarının herhangi bir özel şirkete veya sektöre aktarımı olarak tanımlanabilir. Zarar eden ve rekabete ayak uyduramayan bir şirkete yapılan yardım şeklinde olabileceği gibi, herhangi bir sektörün yapılanması için ayrılan kaynaklar da olabilir. Doğası gereği, devlet yardımları, tam rekabet piyasalarının işleyişinde kabul edilen bir olgu değildir.

Devlet yardımının nedenleri; politik, ekonomik ve sosyal kaygılara veya amaçlara dayanabilir. Bu tür kaygı ve amaçlar, bazı durumlarda piyasanın işleyişi ile ilgili kuralların önüne geçebilirler. Devlet yardımı pek çok biçimde karşımıza çıkabilir. Fon sağlama, borç verme, zararlarını karşılamak gibi finansal yardımlar haricinde, bazı durumlarda devletin şirketi satın alarak o pazara girdiği de gözlemlenebilir.

Bir ülkedeki havayolu pazarında, pazarın oyuncularından birine, bu devlet havayolu olsa dahi yapılan yardımlar; hem pazarın işleyişini olumsuz etkilemekte, hem de diğer havayollarına karşı haksız rekabet yaratmaktadır.

Havayolları, her zaman yeni sermayeye ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Filolarını yenilemek ve teknolojiye ayak uydurmak için paraya ihtiyaçları vardır. Bu para aynı zamanda ticari zararlarının karşılanması, borçlarının ödenmesi ve finansal açıklarının kapatılması için de gereklidir. Verimli çalışan ve kâr eden havayolları, bunu kendi kaynaklarından karşılayabilirler. Kendi kaynaklarının yeterli olmadığı durumlarda ise, dışarıdan finansal kaynak sağlamak zorundadırlar. Havayolları, sermayelerini artırmak ve borçlarını ödemek için finansal kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Şirketlere kaynak sağlayan yatırım bankaları ise, bu kaynakları sağlamadan önce bilançoları ve finansal durumu incelerler. Zararda olan havayollarının, liberal piyasalardan kaynak bulabilme ihtimali bu yüzden çok kısıtlıdır. Finansal olarak düze çıkmadan ve kar etmeye başlamadan kolay kolay kaynak bulamazlar. Çünkü bankalar kendi kaynaklarını riske atmak istemezler.

Geçmişte, özellikle Avrupa'da pek çok ulusal taşıyıcı, yolcu talebi fazla olmayan noktalara da uçarak, sadece kârlılığı değil uzak noktalardaki insanlara ulaşım hizmeti götürmeyi de amaçlardı. Bunun karşılığında da, bu zararları devlet tarafından karşılanırdı. Çünkü devletin ülkenin her noktasına ulaşım sağlamak gibi bir görevi de bulunmaktaydı. Günümüzde, bu tür yerlere taşımacılığın en verimli şekli, bölgesel havayollarının bu pazarlara girmesi olmuştur.

Amerika'da minimum seviyede olan devlet yardımları, 1994 yılındaki deregülasyon sonrası Avrupa'da da hızla düşmeye başlamıştır. Bu durumun tek istisnası 11 Eylül saldırıları sonrasında yaşanmıştır. Havayollarının bu olay sonrası, düştükleri finansal darboğazdan kurtulmalarını sağlamak için hükümetler bir takım

yardımlar yapmak zorunda kalmışlardır. 2002 yılında Avrupa Birliği Komisyonu; Kuzey Atlantik hava sahasının 11 – 14 Eylül tarihleri arasında kapalı kalmasının havayollarına finansal bir yük getirdiğini kabul etmiş ve 129 milyon euro civarında bir paranın hükümetlerce ulusal havayollarına aktarılmasına onay vermiştir (Delfmann, Baum, Auerbach, 2005 : 35).

2.3.2.1. Havayolu Sektöründe Devlet Yardımlarının Çeşitleri ve Hukuki Durumu

Merkezi veya Yerel Hükümetler tarafından havayollarına yapılan devlet yardımları aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir (Staniland, 2008 : 195) :

- *Direkt ve Operasyonel Yardımlar:* Havayollarının, operasyon maliyetlerinin ve giderlerinin, devlet tarafından karşılanmasıdır. Bu ödeme hazine, merkezi veya yerel hükümetlerden gelebilir. Bu yardımlar, devlete ait olan altyapının ücretsiz olarak kullanılmasını da içerebilir.
- *Sermaye Aktarımları:* Havayollarına yapılan sermaye aktarımlarıdır. Havayollarının uçak alımları veya diğer yatırımları için gerekli olan mali yapıyı sağlamlaştırmak için, havayolunun öz sermayesinin artırılmasına devlet yardımcı olur. Bu sermaye artırımı sayesinde, havayolunun maddi varlıklarında artış görünür.
- *Finansal Borç Verme:* Finansal durumları müsait olmayan havayollarına, özel bankaların borç vererek, kendi kaynaklarını riske atmak istemezler. Böyle durumlarda, devlet, kendi elindeki kamu bankaları aracılığı ile gerekli teminatları gösteremese bile, havayollarına borç verebilir. Hatta bu borçlar diğer işletmelere verilen borçlardan daha düşük faizli olurlar.
- *Borçlarına Kefil Olma:* Uçak üreticileri ve uçak kiralama şirketleri, uçaklarını satarken veya kiralarken, o havayollarından, paralarını düzenli ve vadesinde ödemesini beklerler. Bunun karşılığında da bir takım garantiler talep ederler. Şayet havayolunun garanti olarak gösterebileceği maddi varlıkları yeterli değilse, üreticiler hükümetlerin bu borca kefil olmasını isterler. Bu durumlarda, genelde hükümetler, havayollarının borçlarına kefil olurlar.

- *Borçlarını Silme veya İndirim Yapma:* Bazı dönemlerde hükümet, ulusal havayolunun devlete olan borçlarında indirimde gidebilir. Bu borçlarda iskonto yapılabileceği gibi, uzun dönemli faizsiz vadelere de bölünebilir. Bu borçlar, kredi borçları veya vergi borçları gibi çok farklı borçlar olabilir.

Günümüzde, havacılık pazarında serbestleşmeyi sağlayan; Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Birliği, Kanada ve Avustralya'da devlet yardımları rekabete aykırı bulunan finansal desteklerdir ve mahkemelerin veya rekabet kurumlarının incelenmesine tabidirler.

Serbestleşmeyen pazarlarda ise, bu tür yardımlar günümüzde de sürmektedir. Bu devlet yardımları, piyasadaki diğer özel havayollarına, hatta o ülkeye uçan diğer ülkelerin havayollarına haksız rekabet yaratmaktadır.

Burada ortaya çıkan problem ise, havacılık sektöründe deregülasyona gitmemiş ülkelerde bu kaynaklar hükümetler tarafından sağlanırken, liberalleşmiş piyasalarda buna çok fazla olanak yoktur. Örneğin, Avrupa'da şayet ulusal havayolları, hükümetlerinden bu konuda bir finansal yardım alırlarsa, Avrupa Komisyonu'nun rekabet ile ilgili soruşturmalarına konu olabilirler. Farklı rejimlerdeki farklı uygulamalar, global bir pazar olan havayolu pazarındaki rekabeti olumsuz olarak etkilemektedir (Lawton, 2002 : 25).

Örneğin, Avrupa Birliği'nde nelerin devlet yardımı sayılıp rekabete aykırı olduğu, Roma Anlaşması'nın 92/87 no'lu maddesinde belirtilmiştir. İlgili madde'de Devlet yardımının tanımı “ *Üye bir ülke tarafından, herhangi bir isim altında, devlet kaynaklarından sağlanan her türlü yardım*” olarak yapılmıştır. Maddenin devamında ise “*Birlik içindeki tam rekabeti tehdit edecek bu tür yardımlar, maddi miktarına bakılmaksızın, özel olarak herhangi bir kuruma özel veriliyorsa kovuşturma konusudur*” şeklinde daha açıklayıcı bir ifade de yer almıştır.

Bu kanun maddeleri uyarınca; havayolları, hükümetlerinden herhangi bir devlet yardımı aldıklarında, bu yardımın her iki tarafı da Avrupa Komisyonu ile karşı karşıya gelmektedir. Komisyon bu yardımları, tek bir ortak hava pazarında, diğer oyuncularla rekabet ederken haksız bir rekabet olarak görmekte ve inceleme başlatmaktadır.

2.3.3. Havayolu Sektöründe Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması ve Yıkıcı Fiyatlama

Hâkim durumu kullanarak havayolu piyasasında haksız rekabet yaratmak, deregülasyona uğramamış pazarlarda çok sık karşılaşılan bir olgudur. Liberal pazarlarda bu durumla ilgili çeşitli mali ve cezai yaptırımlar bulunmaktadır. Hâkim durumun kötüye kullanılması iki farklı şekilde olabilir; bunlar yıkıcı fiyatlama ve yıkıcı davranışlardır.

Yıkıcı Fiyatlama, pazardaki hâkim durumunu kullanarak; bir mal veya hizmeti maliyetinin altında fiyatlara satarak, rakibin pazarın dışına çıkmasına neden olmak veya pazara girişini engellemek suretiyle pazardaki hâkim durumu korumaktır (Forsyth, Gillen, Mayer, 2005 : 223). Yıkıcı Davranış ise, pazardaki hâkim durumunu kullanarak, sadece fiyatları düşürmekle kalmayıp, bunun haricinde piyasaya fazla arz sürerek veya müşterilere maliyetlerin üstünde hizmet sunarak, rakipleri pazar dışına itmektir.

2.3.3.1. Havayolu Sektörü'nde Yıkıcı Davranışlar

Yıkıcı fiyatlamamanın başlaması Avrupa'da düşük maliyetli havayollarının pazara girmesi ve ulusal havayollarının onlara karşı geliştirdiği stratejilerin bir sonucudur.

Yıkıcı davranış, pek çok şekilde ortaya çıkabilir. Fiyatları, maliyetlerin altına çekmek veya pazara ekstra kapasite sunarak arz fazlası yaratmak bütün sektörlerde görülebilecek uygulamalardır. Havayolu sektörüne özgü olarak da aşağıdaki maddeler yıkıcı davranışa örnek olarak verilebilir (Özel Hava Yolları Görüşme Notları, İstanbul, 2013);

- Bilet fiyatlarını maliyetlerin altına çekmek
- Rakibin olduğu hatlarda uçuş frekanslarını arttırmak
- Rakibi ile aynı fiyata uçup, uçak içi ve yolculuk öncesi yüksek maliyetli hizmetleri ücretsiz sunmak
- Monopol durumda olduğu hatlardan, başka havayolları ile rekabet ettiği hatlara çapraz sübvansiyon yapmak

- Ayrı bir şirket oluşturmada, kendi bünyesi içinde kendi Düşük Maliyetli Havayolu şirketini kurmak

2.3.3.2. Havayolu Sektöründe Yıkıcı Fiyatlamının Stratejik Olarak Kullanılması

Yıkıcı fiyat stratejisi uygulayabilmek için, pazarda bir üstünlüğe sahip olmak gerekmektedir. Genelde, bu üstünlüğün kaynağı, sahip olunan mali güçle ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle bu durum literatürde derin cep (deep pocket) olarak adlandırılmaktadır.

Çünkü bir şirketin yıkıcı fiyat uygulamayı düşünebilmesi ve bu yolu seçmesi ancak girilen zarara rakibine göre daha uzun süre dayanabilmesine bağlıdır. Ancak ölçek ekonomisine ulaşmış bir şirketin, kayıplarını karşılayacak kaynakları yaratmış olması beklenebilir. Aynı zamanda şirket, faaliyet gösterdiği diğer pazarlardan aktardığı kaynaklarla zararını finanse edebilir. Öte yandan düşen fiyatlar sebebiyle artacak talebi karşılayacak kapasite fazlasının bulunması da uygulamanın başarısı için gereklidir.

Hâkim durumdaki şirket, yıkıcı fiyat uygulamasıyla, hâkim durumunu ve mali kaynaklardan gelen avantajını kullanarak, rekabeti verimlilik dışında bir alana çekmiş olmaktadır. Böylece maliyet avantajına sahip olsa da rakibin sindirilmesi ve piyasa dışına çıkarılması mümkün hale gelmektedir.

2.3.3.2.1. Yıkıcı Fiyatlamının Bayrak Taşıyıcılar Tarafından Proaktif Bir Strateji Olarak Kullanılması

Düşük Maliyetli Havayolları; Amerika, Avrupa, Avustralya ve şimdilerde de Asya'da Pazar paylarını giderek yükseltmektedirler. Ulusal Havayolları için, bu ciddi bir tehdit unsurudur. Bu yüzden ulusal havayolları hayatta kalabilmek ve pazar paylarını korumak için Düşük Maliyetli Havayollarına karşı bir takım rekabet politikaları ve stratejileri geliştirmektedirler. (Pre-Int)

Hâkim durumdaki ulusal havayollarının pazardaki avantajları, 3 ana başlıkta ele alınabilir (Forsyth, Gillen, Mayer, 2005 : 15):

- Yapısal avantajlar
- Rakibin pazara girişı öncesi pozisyon almadaki stratejik avantajlar
- Rakibin pazara girişı sonrası reaksiyon vermedeki stratejik avantajlar

Düşük Maliyetli Havayolu bir pazara girdiğinde fiyatlar düşmektedir. Özellikle ulusal havayolunun merkezine uçmaya başladığında, bu fiyat düşüşleri daha da hızlı olmaktadır. Bu durumda, ulusal havayolu da kısa sürede rekabete cevap verecektir. Düşük Maliyetli Havayolu'nun fiyatlarına yakın fiyatlara uçmaya başlayacak, kapasite ve frekanslarını arttıracak, uçak içi servis kalitesini geliştirecek, sadakat programları aracılığıyla uçuş milleri verecektir. Bu tür durumların bazılarında piyasaya yeni giren havayolu, bu rekabete dayanamayacak ve pazarı terk etmek zorunda kalacaktır.

Pazarda yerleşik olan havayolları, pazara yeni giren Düşük Maliyetli Havayolunun rekabetinden çekinirler. Pazara yeni giren Düşük Maliyetli Havayollarının maliyetleri ve dolayısı ile fiyatları düşüktür. Ulusal havayolları bir ikilemde kalırlar. Yakın fiyatları vermezlerse veya farklı hizmetler sunamazlarsa pazar paylarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalırlar. Büyüklükleri nedeni ile maliyetleri düşürmek çok kolay ve hızlı olamayacağı için, bu sefer de maliyetlerini aşağıya çekmeden fiyatlarını düşürürler. Bu seferde rekabet kurumları tarafından yıkıcı fiyatlama soruşturmasına uğrayabilirler. Bu yüzden bazıları kendi Düşük Maliyetli Havayolu alt şirketlerini kurarlar.

2.3.3.2.2. Düşük Maliyetli Havayolları Tarafından Yıkıcı Fiyatlamaya Karşı Geliştirilen Reaktif Stratejiler

Düşük maliyetli havayolları tarafından bakıldığında, bu havayolları da ulusal havayollarının gücünü ve rekabetini bir tehdit unsuru olarak görürler. Kuzey Amerika, Avrupa ve Avustralya pazarlarında, deregülasyon sonrası pazara giren havayollarından başarısız olanların sayısı başarılı olanların çok üzerindedir. Bu yüzden düşük maliyetli havayolları da, ulusal havayollarının rekabet politikalarına karşı koyabilmek için kendi stratejilerini geliştirirler. Bunlar genelde ilk başlarda proaktif stratejilerdir. Pazara yeni giren havayolları, ulusal havayollarından çok daha küçüktürler ve daha mütevazı bir bütçeye ve finansal kaynaklara sahiptirler. Uzun süreli para kayıplarına dayanamazlar ve karşı koyamazlar. Southwest gibi

havayolları belirli bir filo büyüklüğüne ve belli bir finansal yapıya ulaşana kadar ulusal havayolları ile birebir rekabetten kaçınmışlar, onların hatlarına girmemişlerdir.

Belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, düşük maliyetli havayolları da reaktif stratejileri terk edip, proaktif stratejilere geçebilirler. Southwest, EasyJet ve Ryanair, artık pazara yeni giren acemi oyuncular değil, Amerika'nın ve Avrupa'nın en büyük havayolları arasında olduklarından, şimdi onlar da finansal riskler alacak derin cebe (deep pocket) sahiptirler.

2.3.3.3. Yıkıcı Fiyatlamamanın Hukuki Yönü ile A.B.D. ve Avrupa Birliği'ndeki Hukuki Yaklaşım

Yıkıcı fiyatlama ile ilgili genel yasak bakış açısı, bu tür davranışların rekabeti engelleyici olduğu yönündedir. Yıkıcı Fiyatlama ve Yıkıcı Davranışlar, özellikle Amerika'da ve Avrupa Birliği'nde rekabeti bozan uygulamalar olarak kabul edilirler ve kovuşturma konusu olurlar. Ülkemizde ise, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun, yıkıcı fiyatlamayı rekabeti engelleyen bir uygulama olarak kabul etmiştir.

Yıkıcı Davranışlar (Predatory Behaviour), Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1890 yılında yayınlanan, Sherman kanunlarının 2. Maddesindeki tekelleşmeye teşebbüs kapsamında ele alınır. Amerika'daki uygulama, dünyada haksız rekabet konusundaki en eski ve öncü kanundur (Forsyth, Gillen, Mayer, 2005 : 105). Amerika'da yıkıcı fiyatlama ile ilgili davalar, şirketler için iş mahkemelerinde görülürken, yöneticileri için ceza mahkemelerinde görülür. Yöneticiler suçlu bulunursa hapis cezası alırlar. Amerika, diğer haksız rekabet uygulamalarında olduğu gibi, yıkıcı davranış uygulamalarını da hapisle cezalandıran tek ülkedir.

Avrupa Birliği'nde, Yıkıcı Davranışlar, topluluğun kurucu anlaşması olan Roma Anlaşmasının, 86. Maddesinde yer alan hâkim durumun kötüye kullanılması kapsamında incelenir. Bununla ilgili incelemeler Avrupa Komisyonu tarafından yapılır ve davalara Avrupa Birliği Yüksek Mahkemesi bakar. Yıkıcı fiyatlama suçlarında, Avrupa'da yöneticiler değil, şirketler tüzel kişilik olarak cezalandırılır.

AB uygulamaları, Ülkemizdeki 4054 sayılı rekabetin korunması hakkındaki kanuna kaynaklık etmiştir.

2.3.3.4. Türkiye’de Rekabet Hukuku Oluşumu Ve Yıkıcı Fiyatlamaya Bakış

Ülkemiz, piyasa ekonomisinin aksamadan işlemesi için gerekli koşulların yaratılmasını ve korunmasını sağlamayı amaçlayan rekabet hukuku ile 1994 yılında tanışmıştır.

Ülkemizde piyasalardaki rekabet konusundaki regülasyonun dayanağı, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun’dur. Bu kanun, 7 Aralık 1994 tarihinde kabul edilmiş, 13 Aralık 1994 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanun, 6 kısım ve 65 maddeden oluşmaktadır.

Kanun’un Amacı 1. Maddesinde ; *“Bu Kanunun amacı, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır.”* şeklinde belirtilmiştir.

Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanunun oldukça geniş bir kapsamı vardır. Kanun’un Kapsamı, 2. Maddesinde şu şekilde ; *“Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde mal ve hizmet piyasalarında faaliyet gösteren ya da bu piyasaları etkileyen her türlü teşebbüsün aralarında yaptığı rekabeti engelleyici, bozucu ve kısıtlayıcı anlaşma, uygulama ve kararlar ile piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmaları ve rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü hukukî işlem ve davranışlar, rekabetin korunmasına yönelik tedbir, tespit, düzenleme ve denetlemeye ilişkin işlemler bu Kanun kapsamına girer.”* açıklanmıştır.

Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanunun 6. Maddesi yıkıcı fiyatlama uygulamaları kapsamında ele alınabilir. Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması başlıklı bu maddenin girişinde : *“Bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hâkim durumunu tek başına yahut*

başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanması hukuka aykırı ve yasaktır” denilmektedir.

6. Madde kapsamında, Hâkim durumun kötüye kullanılma hallerini belirten 5 tane de alt bent bulunmaktadır. Aynı maddenin (a) bendinde; *“Ticarî faaliyet alanına başka bir teşebbüsün girmesine doğrudan veya dolaylı olarak engel olunması ya da rakiplerin piyasadaki faaliyetlerinin zorlaştırılmasını amaçlayan eylemler”* (d) bendinde ise *“Belirli bir piyasadaki hâkimiyetin yaratmış olduğu finansal, teknolojik ve ticarî avantajlardan yararlanarak başka bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabet koşullarını bozmayı amaçlayan eylemler”* ifadeleri yer almaktadır.

BÖLÜM 3

ARAŞTIRMA

Tez çalışmamızın bu bölümünde, havayolu taşımacılığında regülasyon ve deregülasyonların rekabet üzerine etkisi araştırılmış; havayolu pazarı sektör analizi ve rekabet analizi yapılmıştır. Sektör analizinde, Porter' in 5 ilkesi doğrultusunda sektör incelenmiştir. Rekabet analizi üç ana başlık altında yapılmıştır. Türk hava yolu şirketleri arasındaki rekabetin analizi, uluslararası rekabet analizi ve havalimanlarının rekabet üzerine etkisi; regülasyon ve deregülasyonlar göz önüne alınarak nitel bir araştırma ile incelenmiştir. Yapılan araştırma ve analizler sonrasında, araştırmadan elde edilen sonuç anlatılmış, hem havayolu şirketleri, hem regülasyonu sağlayan kurumlar, hem de ülke bazında öneriler getirilmiştir.

Araştırma, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak sahada yapılmış, bütün veriler tarafımdan toplanmıştır. Veri toplama yöntemleri olarak gözlem ve mülakatlar kullanılmış, sahadaki arşiv ve döküman incelemeleri ile desteklenmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Havayolu taşımacılığı, Türkiye'nin hem ulusal hem uluslararası alandaki hedeflerine ulaşmasını mümkün kılacak en önemli araçlardan birisidir. Bu çalışmanın amacı; Türkiye havayolu pazarının büyümesine, Türk havayolu şirketlerinin rekabet üstünlüğü elde etmesine ve Türkiye'nin küresel havayolu pazarında hâkimiyet oluşturmaya yönelik öneriler yapmak; İstanbul'un önemli bir hava aktarım merkezi haline gelmesinin önemini vurgulamak, Türkiye'nin havayolu pazarında rakipleri olan ülkelere ve onların havayollarına karşı rekabet avantajı sağlayacak stratejiler geliştirmektir.

Havayolu taşımacılığı günümüzde küresel rekabetin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Dünyanın bütün gelişmiş ülkeleri, küresel havayolu pazarında paylarını arttırmak istemektedirler. Bu nedenle hem ülkeler bazında, hem de şirketler bazında rekabet stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması büyük önem

taşımaktadır. Havayolu pazarı, ulusal ve uluslararası dış çevre faktörlerinden yoğun olarak etkilenen bir pazardır. Bu nedenle bu konunun bilimsel olarak, stratejik bakış açısı ile araştırılması önem arz etmektedir.

Bu tez çalışmasının önemini üç ana başlıkta toplamak mümkündür:

- Bu tez çalışması, havayolu şirketlerinin stratejilerini makro ve mikro düzeyde ele almıştır. Daha önceki bu alanda yapılan çalışmalar genel olarak operasyonel ve fonksiyonel stratejileri ve uygulamaları içerirken, bu tez çalışması havayolu pazarındaki rekabeti şirketler ve ülkeler açısından ele almıştır.
- Nitel araştırma yöntemiyle sahada yapılmıştır. Bütün kullanılan veriler; gözlem, mülakat, doküman inceleme yoluyla bizzat tarafımdan toplanmış, mutlaka kaynaklara teyit ettirilerek veya karşılaştırılarak, doğrulukları onaylandıktan sonra kullanılmıştır.
- Havayolu pazarındaki bütün paydaşlar bu çalışmaya dâhil edilmiştir. Daha önceki çalışmalar incelendiğinde, genelde tek bir bakış açısından bakıldığı görülmüştür. Bu tez çalışmasında; regülasyonu sağlayan kurumlar, pazarın oyuncularını, tedarikçiler, müşteriler çalışmaya dâhil edilmiştir. Bunun yanı sıra, havayolu şirketlerine yatırım yapmak isteyen yatırımcılara danışmanlık hizmeti veren şirketler ve havayollarının borsaya açılma işlemini yürüten bankalar gibi dış paydaşlarla da görüşülmüştür.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın kapsamı; ulusal ve uluslararası bazda havayolu yolcu pazarı, havayolu şirketleri ve bu pazardaki küresel rekabetin ulusal pazarda tarifeli ve tarifesiz sefer yapan havayolu şirketlerinin rekabet stratejileri üzerindeki etkileridir.

Bu amaçla, ulusal pazarda tarifeli ve tarifesiz sefer yapan havayolu şirketleri incelenmiş, uluslararası pazar incelemesinde ise rekabet açısından Avrupa ve Ortadoğu havayolları ile havalimanları esas alınmıştır. Hedef Pazar olarak incelenen pazarlar ise; öncelikli olarak Afrika ve Bağımsız devletler Topluluğu olmak üzere, havayolu ulaşımının küresel pazarıdır. Araştırma, havayolu pazarına hem şirket stratejileri açısından bakmakta, hem de ülke stratejileri açısından ele almaktadır. Ulusal ve uluslararası rekabet tezin kapsamı içerisinde.

Araştırmanın kısıtlarını iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki, araştırma ile ilgili toplanan rakamsal ve istatistiksel verilerde yaşanmıştır. Türkiye’de regülasyonu sağlayan kurumlardan alınan veriler mutlaka karşılıklı olarak incelenip doğrulukları anlaşıldıktan sonra kullanılmıştır. Bazı regülasyonu sağlayan kurumların verilerinin güncel olmadığı görülmüştür. Aynı döneme ait verilerde, örneğin belirli bir döneme ait yolcu sayısı veya herhangi bir havalimanının fiziksel büyüklüğü gibi veriler, regülasyon sağlayan iki devlet kurumu tarafından farklı ilan edilmektedir. Bunun nedeni incelendiğinde, resmi olarak ilan edilen verilerin, bakanlıklardan gelen resmi yazışmalar sonucu yapıldığı, bu rakamlarla ilgili istek yazılarının detaylı ve açıklayıcı olmadığı, o nedenle kurumların bu istekleri kendilerine göre yorumlayarak verileri gönderdikleri görülmüştür. Saha araştırması yapılmasının en büyük avantajlarından biri burada ortaya çıkmıştır. İnternet sitelerinde yayınlanan verilere bağlı kalınmamış, bu veriler mutlaka kurum içi analizlerle desteklenmiştir.

Örneğin, yolcu kapasiteleri ile ilgili analizler yapılırken, havalimanlarımızın pist ve terminal özellikleri ile bilgilere ihtiyaç olmuştur. DHMİ ve SHGM’den aynı sorulara gelen verilerin bir çok havalimanında farklı olduğu görülmüştür. Gaziantep Havalimanı’nın terminal büyüklüğünü; SHGM 5.799 m2, DHMİ ise 22.790 m2 olarak vermiştir. Her iki kurumun web sitelerinde bu iki farklı rakam yer almaktadır. Bunun nedeni araştırıldığında, gerçekten de genel müdürlüklerde farklı rakamlar olduğu anlaşılmıştır. Daha sonraki incelemelerde havalimanı müdürlüklerine teknik özellikleri sormak için gönderilen remi yazıların detaylı olmadığı, karşı taraftaki yerel yöneticilerin de yazıları kendilerine göre yorumlayıp cevap verdiği, bir yerel yöneticinin sadece kapalı alan büyüklüğünü bildirirken, bir diğlerinin otopark ve idari binalar da dahil olarak bildirim yaptığı anlaşılmıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, özellikle fonksiyonel düzeydeki yöneticilerin bu tür çalışmalara karşı gösterdiği dirençtir. Çalışmalar sırasında, havayolu pazarının içine kapalı bir pazar olduğu görülmüştür. Genellikle yöneticiler havayolları arasında transfer olmakta, başka sektörlerden yöneticiler kolay kolay bu pazarda istihdam edilmemektedir. Bu nedenle bazı yöneticiler sektörle ilgili bilgileri, kendi düşünceleri doğrultusunda vermeye alışmışlardır, gözlem ve mülakata dayalı araştırma bu nedenle ilk başta bu yöneticiler tarafından dirençle karşılanmıştır. Araştırma ile elde edilen bilgi kaynakları katılımcılar tarafından merak edilmiş, çalışanların neler anlattığı sorgulanmak istenmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma kuşkusuz, konu ile ilgili literatür çalışmalarını temel almaktadır. Literatür taraması konu ile ilgili kitapları, yazıları, makaleleri ve diğer bilimsel kaynakları içermektedir. Konuyla ilgili yaklaşım ve yöntemleri belirleme için literatür çalışması önem taşımaktadır ve daha önce akademik ve bilimsel olarak konuya nasıl bakıldığını içerir. Literatür çalışması, araştırmaya bütünlük ve çok yönlülük katabilmek için gereklidir ve iki alanda incelenir. Bunlardan ilki araştırma konusu, diğeri ise araştırma metodolojisi ile ilgilidir. Literatür çalışması bir nitel araştırma olarak, konunun hemen başında tamamlanmaktadır. Nitel ve Nicel araştırmalar ilk bakışta birbirinin alternatifi gibi gözükse de, aslında, birbirini tamamlama niteliği taşırlar.

Genelde, nitel araştırmalarla başlayan çalışmalar daha sonra nicel ile tamamlanır, bazı durumlarda ise bunun tam tersi söz konusudur. Bu durum literatürde daha seyrek görülen bir durumdur. Özetle, tezimizdeki araştırmalar önce ikincil verilere dayalı nicel bir nitelik taşımakta olup, ikinci aşamada daha ayrıntılı ve özgün veri ve bilgilerin sağlanabilmesi amacıyla nitel araştırmalara dayanmaktadır. Bu çerçevede kullandığımız konu ile ilgili olan literatür taraması, nitel ve nicel araştırmalar, hemen projenin başında tamamlanan bir yapıda değildir, araştırma sürdükçe bulgulara göre literatür taramaları yapılmaktadır (Glasser, Strauss, 1967 : 83). Konu ile ilgili literatür taraması yapılarak, konu ile ilgili neler bilindiği, daha önce hangi konuların çalışıldığı, hangi teorilerin geçerli olduğu, daha önce bilinenle ilgi neler söylenebileceği, tartışma ve fikir ayrılıklarının neler olduğu görülebilir.

Literatürdeki tüm kaynaklar, “İşlemelerde Stratejik Yönetim” kitabı hariç İngilizce kaynaklardır. Kullanılan kaynakların en eskisi 1653 yılı ve 2013 yılları arasında yayınlanan kitaplardan elde edilmiştir.

Araştırmanın birincil kaynak verileri esas itibari ile **kalitatif (nitel) araştırma** yöntemiyle tarafımdan toplanmıştır. Araştırmada kullanılan nitel araştırma yöntemleri, **Odak Grup Tartışması “Focus group interview”** ve teke tek yapılan **Derinliğine Görüşme “in-depth interview”** yöntemleridir. Odak grup görüşmeleri işletmecilik alanında en çok kullanılan nitel yöntemlerden birisidir. Derinliğine görüşme yöntemleri ise, katılımcılarla teke tek yapılan derinliğine görüşmeleri içerir.

Ayrıca nitel araştırma yöntemi kullanılırken, moderatör veya katılımcı olarak **gözlem “observation”** yönteminden de yararlanılmıştır. Böylece soru-cevap alma yaklaşımı yanında gözlem yöntemi de ek bilgiyi toplama ve/veya toplanan bilgiyi kontrol etme amacıyla kullanılmıştır.

Swot analizleri, odak grup tartışması ile yapılmış, derinliğine görüşmelerle desteklenmiştir.

3.3.1. NİTEL ARAŞTIRMA

Nitel araştırmalar, tanımlayıcı ve açıklayıcı özelliğe sahiptir; olayları, süreçleri ve bakış açılarını tasvir ederek, gerçek hayattaki durumu göz önüne sererler. Bu sayede, karmaşık olay ve durumların daha kolay anlaşılmasını hedefler.

Nitel araştırmacılar, araştırma konuları ile ilgili sorulara gerçek hayatta cevap ararlar ve araştırmanın en önemli etmenidirler. Kişilerden, olaylardan, süreçlerden veya araştırma yaptıkları sahada gördüklerini, duyduklarını ve okuduklarını bir araya getirirler. Kendi içinde bulundukları fiziksel ortamlarında, uzaktan anketler aracılığı ile değil; sahada bulunarak araştırma yaparlar. Nitel araştırmacılar olarak; sürecin bir parçası olurlar, varsayımlarını test ederler ve araştırma ile ilgili sorularını yeniden şekillendirerek araştırma konularına cevap ararlar (Creswell, 2102: 45).

Nitel araştırmaların genel özelliklerini 8 ana maddede toplamak mümkündür (Rossman, Rallis, 2003: 8) :

1. Nitel araştırma, gerçek ve doğal hayata odaklıdır. Araştırmacı, içinde bulunduğu kendi ortamından mutlaka çıkar. Araştırma; posta ile yollanan anketler veya sahaya yollanan diğer araştırmacılarla yapılmaz. Nitel Araştırmacı, araştırdığı konuyla ilgili sahada araştırmasını bizzat kendisi yapar. Bu araştırmasında, yaşanan gerçek olayları ve konuları öğrenmeyi amaçlar.
2. Nitel araştırmacı, sahada gerçek kişilerle yüz yüze çalışır. Farklı nitel araştırma metotları kullanarak, olayları ve kişileri anlamaya çalışır. Sahadaki yönetici ve çalışanlarla konuşur, onları günlük iş hayatları içinde gözlemler ve dinler. Fiziksel çalışma ortamlarına dikkat eder, konuları ile ilgili dokümanları inceler. Bu metotlar, nitel araştırmalarda; gözlem, mülakat, doküman toplama ve fiziksel ortamı inceleme olarak ortaya çıkar.
3. Nitel araştırma, bir olayı ortaya çıkartan sebeplere ve neler olduğunun detaylı anlaşılmasına odaklanmıştır. Bir uçak yolculuğu birçok şeyi içinde barındırır; yolcuları, kabin ekibini, uçağı, koltukları, uçakta yenen yiyecekler gibi. Fakat bu uçak yolculuğunu etkileyen dış çevre faktörleri de vardır; havayolunun yöneticileri, rakip havayolları, hatta dışardaki hava durumu gibi. Bütün bu dış çevre faktörlerinin bir uçak yolculuğu üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle; nitel araştırmaların bakış açısı, rastgele seçim ve örnekleme yapılan, koşulların herkes için aynı olduğu farz edilen nicel araştırmalardan tamamen farklıdır. Nitel araştırmacı, sosyal bilimlerde araştırmalara, bir bütün olarak bakar. Bu araştırma konularını; ölçülen ve yönetilen farklı değişkenler olarak değil, interaktif ve karmaşık sistemler olarak görür. Nitel araştırmacılar, ölçmek ve tahminde bulunmak yerine; analiz yapar, yorumlar, stratejiler geliştirir ve öneride bulunur.
4. Nicel araştırmalarda, araştırma verileri genellikle bir takım anket sonuçlarıdır. Araştırmacının bu sonuçlar üzerinde etkisi yoktur. Nitel araştırmanın tüm süreçlerinde, araştırmacının üstlendiği rol çok yüksektir. Bunun nedeni araştırmanın sahada yapılmasıdır. Araştırmacının, araştırma süresince kendini nasıl yansıttığı, katılımcılar tarafından nasıl algılandığı, araştırdığı konuları dış dünyaya yansıtması, işleyen süreci etkilemesi veya süreçten etkilenmesi, araştırmanın başarısı ve hedefine ulaşması açısından önemli faktörlerdir.

5. Nitel araştırma, araştırmacının özgeçmişine hassas bir şekilde bağlıdır. Araştırmacının kişisel özgeçmiş ve özelliklerinin, nitel araştırmanın başarısı üzerinde önemli etkisi vardır. Araştırmacının konu ile ilgili ön bilgisi, dış çevre koşullarını takip etmesi, stratejik bakış açısı ve farkındalığının yüksek olması, araştırma üzerinde etkilidir.
6. Nitel araştırmalarda, öncelikli sabit ve değişmeyen bir taslak kullanılmaz, önemli sorular gözlemler ve mülakatlarda anlaşılır. Çalışma öncesi oluşturulan hipotezleri sınama yerine, kavramsal taslaklar ve yol gösterici sorular kullanılır. Saha çalışması sürdükçe; daha önemli sorunlar ve sorular keşfedilir. Bu nedenle, araştırma içeriği ve sorular çoğu zaman değişir, geliştirilir ve yeniden oluşturulur. Araştırmacının, süre geçtikçe sahada artan tecrübe ve bilgisi, veri toplamasına da yansır. Bu nedenle, araştırmanın süreç içindeki değişken doğası, nitel araştırmaların önemli özelliklerinden biridir.
7. Değişken doğası, nitel araştırmayı tümevarımsal bir yapıya sokar. Bu nedenle, nitel araştırmacı; bir teori ile başlayan ve bunun teorisinin uygulanabilirliğini test eden indirgeyici (tümdengelimsel) sorgulama yerine, araştırma konusu ile ilgili mümkün olduğu kadar çok değişkeni değerlendirip sonuca ulaşmayı hedefleyen tümevarımsal mantığı tercih eder.
8. Nitel araştırma sonuçları yoruma dayalıdır. Nicel araştırmanın kontrol eden ve ölçen metotları ile karşılaştırdığımızda; nitel araştırmanın; tarif etme, analiz ve yorumlamaya dayandığı görülür. Araştırmacının, araştırdığı konuyu gözlem ve mülakatla öğrenmesi, bu konuyu yorumları ve yazılarıyla başkaları ile paylaşması aşamasında kişisel yorumları ön plandadır. Araştırmacı, araştırması sırasında içinde bulunduğu ve öğrendiği dünyayı yorumlar. Bu nedenle, elde edilen veriler; dikkatli, özenli, gerçekçi ve etik ilkelere uygun olarak yorumlanmalıdır.

Araştırmacı genellikle nitel araştırma yöntemini, özellikle bir organizasyonun işleyişini bir bütün olarak anlamak ve problemleri görmek için kullanır. Nitel araştırmada amaç, soyut olarak tanımlanmış değişkenleri karşılaştırmak ve ölçmek değildir.

Nitel araştırmanın esas amacı, bir konuyu bir bütün olarak derinliğine tüm boyutları ile gerçekçi bir biçimde öğrenmeye çalışmaktır. Bu nedenle ilk olarak “öğrenme” kelimesinin anlamına bakmak gerekir. Türk dil kurumu sözlüğü “öğrenme” tanımını (s.148); “bilgi edinmek, yetenek ve beceri kazanmak, haber almak” şeklinde vermektedir. Bu tanımlardan ilk ikisi, çok fazla açıklayıcı olmasa da nitel araştırmadaki öğrenme kavramını tanımlar.

Anglo-Sakson bakış açısında ise öğrenme, daha farklı tanımlanmaktadır. The Oxford English Dictionary; öğrenmeyi kelime olarak şu şekilde tanımlamaktadır: “sistemik bir çalışma sonucu elde edilen (edinilen, kazanılan) bilgi” (s.1555) . Öğrenme fiili ise (s.1556): “araştırma, tecrübe veya eğitime sonucu bir konu ve kabiliyetle ilgili bilgi edinmek” olarak tanımlanmaktadır. Her iki tanım da, öğrenmenin öncelikli olarak bir bilgi elde etme süreci olduğunu belirtmekte ve bu bilgi edinmenin bir çalışmaya dayanması gerektiğini şart koşmaktadır. Bu nedenle, Anglo-Sakson bakış açısı, temeli detaylı öğrenme olan nitel araştırmaları da geçerlilik bakımından ön planda tutar.

Nitel araştırma interaktiftir. Araştırmacı, sahada araştırmaya katılanlarla yüz yüzedir. Nicel araştırmanın, önemli veri toplama yöntemi olan deney ve anketlerde ise, katılımcı ile kurulan ilişki standart yazılı soru formları ve gözlem formları üzerinden yapılır. Burada katılımcılar, araştırmacı ile çok az birebir ilişki kurarlar veya hiç kurmazlar. Kurulan ilişkiler ise genelde soruların nasıl cevaplanacağı veya sorulardaki anlaşılmayan ifadeler üzerinedir. Nitel araştırmalar, araştırmacıyı sahaya götürür ve katılımcılarla devamlı ve derinlemesine bir ilişki içinde olmasını gerektirir (Rossman, Rallis, 2003: 35). Nitel araştırma sırasında öğrenilen bilgi yoruma dayalıdır; araştırmacı öğrendiklerini yorumlayarak anlamlı sonuca ulaşmaya çalışır. Veri araştırmacının özgün bakış açısı ile filtre edilerek öğrenilir ve yorumlanır. Nitel araştırmanın bu yoruma dayalı yapısı nedeniyle, araştırmacının kişisel özgeçmişi bu öğrenmeyi şekillendirir.

Nitel araştırmanın bazı zorlukları da bulunmaktadır. Bu zorluklar şu şekilde özetlenebilir (Creswell, 2007: 45) :

- Nitel araştırmalarda konuyu detaylı anlama ve tüm faktörleri göz önüne alma gereği vardır. Bu nedenle, sahada çok fazla zaman geçirmek ve çok fazla veri ile uğraşmak gerekmektedir.

- Sürekli değişmekte olan bir ortam bütünüyle tasvir edildiği ve araştırma sırasında çok fazla yeni değişenle karşılaşıldığı için, çalışmanın sınırlarını belirlemek, araştırmayı sonlandırmak ve sahadan çıkmak kolay değildir.
- Nitel araştırma sonuçlarını anlatabilmek için uzun ve açıklayıcı raporlar yazmak gerekirken, bu da araştırmanın ve sonuçlarının bazen çok ayrıntılı ve geniş olmasına yol açabilmektedir.
- Nitel araştırmadaki, en önemli endişe, büyük miktarda veri elde edilmesidir; veriler güvenilir ve geçerlidir, ama çok fazladır. Bunun sakıncalarının avantaja dönebilmesi için, verilerin toplandıkça analiz edilmeye başlanması gerekmektedir.

3.3.2. NİTEL ARAŞTIRMA VE SAHAYA GİRİŞ

Nitel araştırmanın en önemli özelliği, sahada yapılan bir araştırma olmasıdır. Araştırmacı, veri toplama aşamasını sahada bizzat kendisi gerçekleştirir. Bu nedenle araştırmacının sahaya ulaşabilmesi ve ulaştıktan sonra da sahadakiler üzerindeki algısı nitel araştırmanın en önemli kritik başarı faktörlerinden biridir.

Bütün bürokratik sistemler ve kurumsal yapılar, kurumsal bilgilere kimlerin ulaşip ulaşamayacağı ve bu bilgi ulaşımının hangi yolla olacağı ile ilgili politika ve kurallara sahiptir. Bu kuralları koyan ve uygulayan kişi, nitel araştırma literatüründe, “gatekeeper” olarak adlandırılır (Hammersley, Atkinson, 1983: 38). Gatekeeper, Türkçe’ye en yakın anlamlı olarak kapı koruyucu olarak tercüme edilebilmeler beraber, bu tez çalışmasında uluslararası ismi ile, gatekeeper olarak kullanılmıştır. Bu “gatekeeper” lardan bazıları, bu yetkilerini formal olarak organizasyon içindeki konumlarından alırlar ve izin vermeye resmi olarak yetkilidirler. Bazıları ise, formal yetkiye sahip değildir ve bu informal yetki ve güçleri ilk bakışta fark edilemez. Bu informal “gatekeeperlar” çalışmanın başarısı açısından önemlidir. “Gatekeeperlar”, kurum içindeki pozisyonlarını ve güçlerini; araştırmacının kendilerini, çalışma arkadaşlarını, organizasyonları veya sistemin işleyişini görmesine destek olarak veya engelleyerek kullanabilirler (Rossman, Rallis, 2003: 164).

Nitel araştırmalarda, potansiyel katılımcılara ulaşmak için bir veya çoğunlukla birden fazla “gatekeeper”ı aşmak gerekebilir. Gatekeeper potansiyel katılımcılara ulaşma izini veren veya reddeden kişi veya katılımcılara ulaşmayı kolaylaştıran kişi olarak tanımlanabilir (King, Horrocks, 2010 : 31).

Sahaya ulaşmadaki en önemli adımlardan birisi, veri ve bilgiye ulaşma imkânı sağlayacak, bu kararı veya sahaya giriş izini verecek olan “gatekeeper” ların belirlenmesidir. Kurumda ilk ulaşılan kişi veya web sayfasından iletişime geçilecek kişi, bazen sadece başvuru yapılabilen, ama sahaya giriş izini konusunda çok az yetkisi olan kimse olabilir. (Bu nedenle ilk giriş izini alındıktan sonra bile, araştırmacı sahada pek çok “gatekeeper” la karşılaşabilmektedir.)

Bir organizasyonda hiç umulmayan bir kişi, gatekeeper olarak davranabilir. Sahadaki bir katılımcıyı, araştırma için önemli kılan, organizasyonda üstlendiği mevkiden daha çok, araştırmacıyı sahaya sokmaktaki yardımı veya engelidir. Bu kişi veya kişiler araştırmacıyı, araştırma için doğru kaynak ve bilgilere yönlendireceği gibi, alakasız bir yöne doğru yönlendirebilmekte, hatta kasıtlı veya kasıtsız sahaya girişini başta geciktirebilmekte veya engelleyebilmektedir.

Katılımcılar, araştırmacıya ya hiç bilgi verilmeyebilir veya sadece araştırma için önemli olmayan fakat kendileri için önemli olan konular üzerine bilgi verebilirler. Bu nedenle sahaya girilmeden önce, mutlaka konu ve saha ile ilgili bilgi sahibi olmak gerekir. Bu hem konulara hâkim olmak, hem de konularla ilgili terminolojileri bilme açısından önemlidir. Anket yolu ile yapılan araştırmalarda bu terminolojiyi başta bilip bilmemek büyük sorun yaratmaz. Ancak nitel araştırma yüz yüze yapıldığı için, konusuna hâkim olmayan bir araştırmacı katılımcılar tarafından ciddiye alınmama riski ile karşı karşıyadır.

Bazen en dirençli “gatekeeperlar”, en önemli destekçiler haline gelebilirler. Burada en önemli değişim ve başarı, başta direnç gösteren bir gatekeeper’ı, çalışmayı destekleyen ve fikirleri ile besleyen, araştırmacıyla işbirliği yapan bir bilgi kaynağına dönüştürmektir. Bu değişimi sağlayan stratejiye “ortak fayda stratejisi” (co-membership) denir. Araştırmacı, gatekeeperin araştırma konusu ile ilgilenmesi ile ilgili bir ortak payda bulmak zorundadır. Diğer bir deyişle, yapılacak araştırmanın sonuçlarından karşı taraf içinde bir fayda çıkartmak gerekecektir.

Özellikle, elektronik posta aracılığı ile yapılan başvurular, sahaya ulaşma bakımından yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle, araştırmacının kendini daha iyi ifade edebilmesi için, yüz yüze yapılan görüşmeler, sahaya ulaşım izini almada daha etkindir. “Gatekeeper” lar kurumlarının içine girme izini sağlayacakları araştırmacıyı tanıma merak ve istekleri, araştırma konusuna duydukları yakınlığın daha öncesindedir. Tez çalışmamızda da bu yakından gözlenmiştir. Katılımcılar, araştırma konusundan daha çok, araştırmacıyı tanımak istemiş. Swot analizi ve odak grup toplantılarından önce, mutlaka öncesinde “çay veya kahve içmeye beklerim” diyerek, araştırmacıyı öncesinde tanımak istemişlerdir.

Nitel araştırmada üst otoritelerin izini ile sahaya girilse bile, katılımcılar hangi bilgiyi ne şekilde ve ne ölçüde paylaşacaklarına kendileri karar verebilmektedir. Örneğin, bu tez çalışmasında, havayolu şirketlerinden birinde yapılan bir odak grup çalışmasına, ilgili bölüm dışından bir müdür gelmiş, çalışmanın amacıyla ilgili sorular sormuş ve çalışmanın içeriğinden emin olmaya çalışmıştır. Daha sonra bu müdürün, toplantının yapıldığı birime terfi ettirilerek yeni atanan müdürün, daha önceki yöneticisi olduğu anlaşılmıştır. Nitel araştırmalarda, bazı durumlarda, orta ve alt kademe yöneticiler veya çalışanlar; soruşturuluyor veya denetleniyor hissine kapılabilirler. Bu nedenle, araştırmacının katılımcılara karşı göstereceği davranış önemlidir.

Tez çalışmamızda yapılan bütün saha çalışmalarında bu konuya özen gösterilmiştir. Katılımcıların, çalışma ortamına giren bir araştırmacıya, ilk başlarda direnç göstermesi normal kabul edilmiştir. Bu direnç, bütün stratejik analiz çalışmalarında veya yeniden yapılandırma çalışmalarında da görülmektedir. Katılımcılar, araştırmanın olumsuz etkilerinden çekinmektedir. Bu nedenle, çalışmanın amacı ayrıntılı olarak anlatılmış, bireysel performansla ilgili olmadığı açıklanmıştır.

3.3.3. KARŞILIKLILIK İLKESİ VE NİTEL ARAŞTIRMA

Karşılıklılık ilkesi (Reciprocity), insan ilişkilerinde ortak faydayı tanımlar. Her birey, karşısındakine, kendisine davrandığı şekilde veya kendine kazandırdığı/kazandıracağı değere göre davranır (Kolm, 2009: 17). Karşılıklılık ilkesinin normları sosyal hayatın her alanında görülür, nitel araştırma için yapılan saha çalışmaları da haliyle bunun dışında tutulamaz. Nitel araştırma iki uçlu bir olgudur. Bir uçta araştırmacı, diğer uçta katılımcılar vardır. Araştırmacının beklentisi sahaya ulaşmak, gözlem yapmak ve bilgi toplamaktır. Sahadaki katılımcının ise iki beklentisi vardır. Bunlardan ilki, araştırmacının çalışma ortamlarını bozacak davranışlarda bulunmamasıdır. İkinci ve daha da önemlisi ise, bu çalışmaya katılmakla bir kazancının olması beklentisidir. Gerçekten de, akademik çalışmaların sonucu fayda elde edilebileceğini düşünen şirketler ve/veya katılımcılar bu çalışmalara daha etkin ve istekli katılmaktadır (Rossman, Rallis, 2003: 158).

Nitel araştırmalarda, sahadaki katılımcı ve çalışanlar, araştırmacının konusunun ne olduğu ile ilgilenmekten daha çok, araştırmacının nasıl bir kişi olduğu ile ilgilenirler. Nasıl bir kişi olduğunu anlamaya ve ne kadar güvenebileceklerini tartmaya, ne kadar bir mesafe koyacaklarını anlamaya çalışırlar. Hangi bilgileri verecekleri, hangi konuda bir beklentiye girecekleri, hatta bazı durumlarda araştırmacıyı kendi istekleri doğrultusunda yönlendirme veya istismar etmeleri hep araştırmacının yapısı, bilgisi ve bıraktığı algı ile ilgilidir (Hammerley, Atkinson, 1983: 78).

Nitel araştırmacı, yanlış anlamaları ve daha sonra ortaya çıkacak hayal kırıklarını önlemek amacıyla katılımcıların beklentilerini iyi analiz etmeli, bu beklentiler doğrultusunda katılımcılara karşı dürüst, iyi niyetli ve adil olmalıdır.

Nitel araştırma, katılımcı ile yüz yüze bir araştırma olduğu için, katılımcı ve araştırmacı arasındaki ilişkinin olumlu veya olumsuz yönde değişmesi mümkündür. Burada araştırmacının davranış biçiminin önemli bir etkisi vardır. Araştırmacı ve katılımcılar arasındaki işbirliği güzel başlasa bile, karşılıklı beklentilere dikkat edilmezse, araştırma sürecinde ilişkiler bozulabilmektedir.

Karşılıklılık kuralı gereği, araştırmacı araştırmasını sürdürürken, konusu ile ilgili veriler toplar. Katılımcılar ise, bu çalışmaya katıldıkları için bu işbirliğini onlar

için değerli kılan şeyler hissetmek ister. Bu değer, araştırma için seçilmiş olmanın manevi tatmininden, bir konuya fikirleri ile katkıda bulunarak kurumun olumlu değişimine katkıda bulunmaya kadar uzanabilir (Rossman, Rallis, 2003: 160).

Nitel araştırmalardaki alan çalışmalarında, işbirliği belirtilmiş olsa bile, katılımcıların çoğu, araştırmanın ayrıntıları ve yönetimi ile ilgilenmez. Onlar için önemli olan, araştırma sonuçlarının kendilerini, kurumlarını veya sektörü nasıl etkileyeceği yani araştırmadan sağlayacakları faydadır (Rossman, Rallis, 2003: 161). Bu nedenle, nitel araştırmalarda, çalışmanın olumlu katkılarını iyi ifade edip, katılımcıyı, araştırmanın içine aktif olarak çekebilmek, araştırmanın başarısı açısından çok önemlidir.

Bu tez çalışmasında, katılımcılara çalışmaya katılımlarının olumlu yönleri anlatılmıştır. Bu anlatım kişisel beklenti yaratmayı hedeflemeyip, gelişen bir havayolu sektörünün çalışanlara ve ülkeye katkısı üzerine olmuştur. Bu gelişimlerin, çalışanlara yansıtacağı olumlu fırsatlardan bahsedilmiştir.

3.3.4. NİTEL ARAŞTIRMADA GÜVEN VE ETİK

Bir nitel araştırmanın güvenilir ve geçerli olabilmesi iki standarda bağlıdır. Bunlardan ilki, alan çalışmasının bilimsel ve kabul görmüş yöntemlerle yapılması, ikincisi ise bu çalışmanın etik ilkelere uygun olmasıdır. Bu ikisi birbiri ile ilişkilidir, çünkü etik olmayan bir davranış sonucu elde edilen veriler akademik standartlara uysa bile, o çalışma bilimsel olarak güvenilir ve geçerli değildir (Rossman, Rallis, 2003: 63). Etik olmayan bir çalışma ise, bilimsel olarak güvenilir kabul edilemez (Sage, 2012: 21).

Nitel araştırma sahada, gerçek katılımcılarla ve onların çalışma ortamları gözlenerek yapılır. Anket çalışmalarında, genel olarak cevap formlarının üzerinde isim yazmadığı için, katılımcılar araştırmacı için isimsizdir. Sahada yapılan nitel araştırmalarda ise, katılımcı, araştırmacı için isimsiz ve gizli değildir. Şayet araştırmacı kimliklerini saklı tutmazsa, araştırmayı paylaştığı herkes için de, bu katılımcılar isimsiz olmayacak ve kimlikleri belli olacaktır. Bu gizlilik nitel araştırmada iki şekilde olmalıdır: biri katılımcıların mahremiyetini ve özelini, yani kimliklerini,

isimlerini ve konumlarını korumak ve saklı tutmaktır. Bir diğeri ise, katılımcıların paylaştıklarını sahadaki başka kişilerle paylaşmamaktır. Özellikle katılımcılar, bazı konularda ve sorularda başkalarının ne söylediğini merak edebilmektedir. Bunu bazen genel olarak sorabilmekte, bazen ise isim vererek bir başka kimsenin görüşünü sorabilmektedir. Nitel araştırmacılar, sahada oldukları ve olayların işleyişine şahit oldukları için, kimlikleri açıklamanın katılımcılar üzerindeki etkilerini daha iyi gözlemleyerek, mahremiyet koşullarına mutlaka dikkat etmelidir. Bu tez çalışmasında mahremiyet koşullarına büyük özen gösterilmiştir. Katılımcıların görüşleri kişiselleştirilerek başkaları ile paylaşılmamış, isim vererek kaynak gösterilmemiştir.

Nitel araştırmanın başarısı, araştırmacının sahadaki kişilerle kurduğu ilişkilere önemli derecede bağlıdır. Bu nedenle, nitel araştırma, sahadaki kişilerle iyi ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi de amaçlamalıdır. Derinlemesine mülakatlar ve katılımcı gözlemler, oldukça samimi, kişisel ve şirket sırlarını ortaya koyan şekilde olabilir. Araştırmacıyı kendilerinden biri olarak gören katılımcılar bazen, ne anlattıklarının farkında olmadan, birçok şey anlatabilirler; araştırmacı da çoğu zaman, öğrenmek istediğinin çok daha fazlasını öğrenebilmektedir. Burada araştırmacı katılımcı kişilere verdiği sözleri tutmalı, onları zor durumda bırakacak şekilde veya kimliklerini belli edecek şekilde verileri kullanmamalıdır. Araştırmacı, saha çalışması bittikten sonra, sahadan çıkmakta, ama katılımcı o kurumda veya o sektörde çalışma hayatına devam etmektedir. Bu nedenle, nitel araştırmadaki bu etik kural araştırma bittikten sonra da devam etmeli, araştırmacının etik sorumlulukları sona ermemelidir (Rossman, Rallis, 2003: 77). Bu tez çalışmasının saha araştırması tamamlandıktan sonra da bu kurala dikkatle uyulmuş, sahadaki etik sorumluluklar, tez çalışması sonrasında aynı şekilde devam ettirilmiştir.

Etik kelimesi, eski Yunancadaki karakter, örf ve adet anlamına gelen “Ethos” kelimesinden türetilmiş bir kelimedir (Draw, 1997: 68) . The Oxford English Dictionary ise etik kelimesini “Bir insanın kişisel davranışlarına ve hareketlerine hükmeden ahlaki değer” olarak tanımlamaktadır (s.162). Bu tanımların ışığında, Araştırma etiği ise, bir araştırmacının araştırmasına yön veren ahlaki ilkeler olarak tanımlanır (Hofman, 1991: 1).

Anglo-Sakson araştırma kurumları ise, Araştırma etiğini, bir araştırmanın başlangıcından, sona ermesi ve sonuçların yayınlanmasına kadar geçen bütün süreçte uyulması gereken ahlaki değerleri ifade eden kavram olarak tanımlamaktadır (British Reserach Society Code of Research Ethics, 2013: s.7).

Kişilerin katılımını gerektiren bütün akademik araştırmalar etik riskler taşır ve bu yüzden bu durum araştırmacı tarafından çok iyi yönetilmeli ve riskler önlenmelidir. Akademik araştırmacıların, alan çalışmasını yaptıkları yerlerdeki katılımcılara, gruplara, gözlemledikleri veya görüştükleri kişilere ve araştırdıkları konunun bütün paydaşlarına karşı etik yükümlülükleri vardır. Bu etik yükümlülük, sadece araştırmanın yapıldığı zamanı ve yöntemi değil, araştırma sonrasında ortaya çıkabilecek ve araştırmaya katılanları olumsuz etkileyebilecek tehditleri dikkate almayı da içermektedir. Akademik araştırma, katılımcılara saygı duyan bir etik anlayışla yapılmalıdır (University of London, Research Ethics Guide, 2013 : 2).

Bu tez çalışması süresince, Türkiye ve İngiltere’de saha araştırması yapılmıştır. Bu saha çalışmasında pek çok gözlem ve mülakat yapılmış, odak grup ve swot analizi çalışmalarında moderatörlük yapılmıştır. Her iki ülkede de pek çok doküman incelenmiştir. Nitel araştırma, bir öğrenme süreci olduğu için, ayrıntılı veriler elde edilmiştir. Ayrıca arşiv ve doküman incelemelerinde, ticari veriler olduğu kadar, uluslararası ilişkiler alanına giren dokümanlar da incelenmiştir. Araştırmanın İngiltere ayağında, kurumlar verilerin etik biçiminde kullanılacağı ile ilgili taahhüt formları doldurtmuştur. Türkiye’deki saha çalışmalarında ise, kurumlardan böyle bir talep gelmemiştir. Bununla birlikte, bu tez çalışması Anglo-Sakson bilimindeki araştırma etiğinin genel kabul gören etik ilkeleri göz önüne alınarak yapılmıştır.

Bu tez çalışması aşağıdaki etik koşullara uygun olarak yürütülmüştür:

- Bu tez çalışması için yapılan nitel araştırmada; gözlemlenen, mülakat yapılan ve odak grup tartışmalarında bulunan katılımcıların hepsi 18 yaşının üzerindedir. Katılımcılar, araştırmaya görevlendirme veya yaptırım/zorlama ile değil kendi istek ve arzuları ile katılmışlardır.

Çalışmadan istedikleri zaman, sebep göstermeden çekilebilme hakları olduğu ve vazgeçebilecekleri belirtilmiştir.

- Katılımcıların mahremiyetleri, özel hayatları, kişisel verileri korunmuştur. Sorular özel hayat ve kişisel ilişkilerle ilgili değildir. Kişisel görüşmelerde anlatılanlar, katılımcıların yöneticilerine, astlarına ve çalışma arkadaşlarına aktarılmamıştır.
- Katılımcılara; özgüvenini sarsıcı, haysiyet kırıcı ve psikolojik baskı yaratma ihtimali olan sorular sorulmamış; etnik köken, cinsiyet, dini inanç, siyasi görüş ayrımına gidilmemiştir.
- Bu nitel araştırma, çalışanların bireysel performansları ile ilgili değildir. Bu çalışma, akademik bir tez çalışması olarak, sonuçları herhangi bir iş kaybına yol açabilecek, saha çalışması yapılan yerde çalışanların bireysel ödüllendirme ve/veya cezalandırmasını gerektirecek şekilde tasarlanmamıştır.
- Bu çalışmaya; gözlem, mülakat, odak grup veya swot analizi aşamalarında katılan kişilere herhangi bir maddi ödeme yapılmamış, maddi değeri olan bir ödül veya kurum içerisinde herhangi bir iş pozisyonu sözü verilmemiştir. Çalışmanın faydasının sektörel ve kurumsal olacağı, bunun da bütün paydaşlara yansıtacağı anlatılmıştır.
- Çalışmanın, havayolu sektörü ve/veya tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, ikame sektörleri içerisinde herhangi bir özel ve/veya resmi sponsoru bulunmamaktadır. Bu nedenle herhangi bir kurumun sponsor sıfatıyla, çalışmanın tarafsızlığını etkileyecek bir şekilde, çalışmayı yönlendirme veya denetleme riski bulunmamaktadır.
- Bu tez çalışması karşılığı, havayolu ve/veya diğer sektör kuruluşlarının, maddi diğer ile ölçülebilen; uçak bileti, uçuş önceliği, özel promosyonlar gibi katkıları bulunmamaktadır.

- Bu tez çalışması için, bilgisayar ortamında yapılan bütün çalışmalar; tezin yazılması, tablo ve şekillerin oluşturulması, sunumların hazırlanması; lisanslı yazılımlar kullanılarak yapılmıştır.
- Bu çalışmanın yazılması, toparlanması, şekillerin çizilmesi gibi konularda, mensubu olduğum üniversitenin öğrencileri gönüllü veya ücret ödenerek kullanılmamıştır.
- Bu çalışma için yapılan doküman ve arşiv çalışması sonucu elde edilen veriler iki tür kaynaktan gelmektedir. Bunlar ya kamuya açık olan verilerdir veya ilan edilmeyen ama izin alınarak incelenebilen verilerdir. Kamuya açık veriler; yıllık raporlardan, dönemsel finansal tablolardan, basın açıklamalarından ve buna benzer üzerinde kısıt olmayan diğer kaynaklardan elde edilmiştir. Kamuya ilan edilmeyen veriler ise, mutlaka izin alınarak incelenmiştir. Bu veriler, çeşitli trafik verilerini, finansal bilgileri, hukuki anlaşmaları, tarihi değeri olan belgeleri içermektedir. Kurumun belgeyi çoğaltma iznine bağlı olarak, fotokopi veya fotoğrafı çekilerek kopyalanmıştır.

3.3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Nitel veri toplama yöntemleri genel olarak üç ana başlıkta toplanır; gözlemlene, mülakat ile arşiv ve dokümanların incelemesi. Bu yöntemlerden herhangi birinin tek başına kullanılması, araştırmanın geçerliliği konusunda tatmin edici olmayacağı için, genellikle bu yöntemlerden bazen ikisi, bazen de üçü bir arada kullanılmaktadır (Silverman, 2006 : 19).

Tez çalışmamızın veri toplaması aşamasında nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Burada kullanılan nitel araştırma teknikleri; gözlemlene, mülakatlar ile arşiv ve dokümanların incelenmesidir.

3.3.5.1. GÖZLEM

Gözlem, nitel araştırmanın en temel yöntemi olarak kabul edilmektedir (Adler, 1994 : 389). Derinlemesine mülakat tekniğine dayanan araştırmalarda bile, gözlem önemli bir rol oynar. Araştırmacı, katılımcının, vücut dilini, bir konuyu dile getirirken ki güvenini veya rahatsızlığını da gözlemleyebilir. Gözlem, araştırmacıyı, araştırılan sistemin içine götürür. Olayların, hareketlerin, davranışların, ilişkilerin ve süreçlerin sistematik bir biçimde izlenmesi ile gerçekleşir. Burada çok küçük sayıda parça hakkında bilgi sahibi olarak büyük resmi görme hedeflenir; olayların, süreçlerin veya davranışların nedenleri ve sonuçlarına ulaşmak istenir.

Bütün gözlemler, araştırmacının, üzerine çalışılan konu ve sahanın içinde olmasını gerektirir. Araştırmacı genellikle, sektörün, işletmenin veya grubun bir üyesi olarak kabul edilir ve buradaki konumunu daha güvenli ve gerçekçi veri toplamak için kullanabilir (Loftland, 1971: 38).

Gözlem sadece kişileri ve kişilerin davranışlarını gözlemek değildir. Çalışılan ortamın fiziksel durumu, çalan bir telefon sesi, havalimanındaki operasyonel cihazların verebileceği hata sesleri, hepsi gözlemin birer parçasıdır.

Mülakatlar sırasında not alınabilse de, gözlem sırasında ses kaydı alınması ve not tutulması katılımcıyı rahatsız etmekte ve bunu kişisel mahremiyet ve çalışma mahremiyetlerine bir tehdit olarak görmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada saha notları, gözlemden hemen sonra yazılmıştır. Gözlem notları genel olarak iki şekildedir. Bunlardan ilki sahada ne görüldüyse tam olarak yazılı olarak not alınmasıdır. Diğer ise, yorumun da sonraya bırakmadan yapılması, gözlemlenen olaylar ve deneyimlerle ilgili kişisel gözlem ve çıkarılan anlamların da not alınmasıdır.

Nitel araştırmada gözlem, bir organizasyondaki işleyişi, çalışanların davranışlarını ve birbirleri ile ilişkilerini, doğal ortamlarında görme açısından önemlidir. Örneğin, mülakatlarda veya anket formlarında, insanlara, karşı cinsleriyle, farklı bir etnik grupla veya bir başka departmanda çalışan birileri ile beraber çalışma ile düşüncelerini sorduğumuzda, birçok katılımcıdan böyle bir durumdan rahatsız olmadıkları cevabını alırız. Fakat gerçek bundan farklı olabilir. Sahada belirli bir süre geçiren nitel araştırmacı, yaptığı gözlemlerin sonucunu,

mülakatlarda elde ettiği verileri de eş zamanlı olarak karşılaştırabilir (Gray, 2009 : 397). Bu sayede daha gerçekçi verilere ulaşabilecektir.

Katılımcı olma ve katılma, bazı sosyal araştırmacılar için, sadece gözlemin bir yöntemi değil, bir bütün olarak nitel araştırmanın özelliğidir. Çünkü; bir toplumu, bir organizasyonu veya bir sosyal olayı, içine dahil olmadan gerçekçi bir şekilde anlamak ve anlatmak imkansızdır. Bu nedenle katılımcılık, doküman halindeki verilerin analizini, muhatap ve katılımcılarla mülakatları, direkt katılım ve gözlemi kapsar. Saha çalışmacıları bütün bu yöntemleri bir arada kullanırlar.

Anglo-Sakson bilim adamları, gözlemin bilimsel kullanımının ilk yazılı örneklerinin Arthur Conan Doyle'un eserlerinde ifade edildiğini kabul ederler. Gerçekten de bakıldığında, Doyle, yaratmış olduğu Sherlock Holmes karakterinin 4 roman ve 56 hikâyesinde, Holmes'ün tümevarım ve çıkarımla ilgili yeteneğini gözlem gücüne, mülakat hâkimiyetine ve verileri dikkatli incelemesine bağlamıştır (Lycett, 2008 : 18).

Nitel araştırmacı, gözlem yoluyla veri toplarken, kimliğini açıklama ve saklama durumuna göre, açık gözlem veya saklı gözlem yapabilir. Açık gözlemlerde, şahadıklar bir araştırma yapıldığını ve araştırmacının kim olduğunu bilirler. Kapalı gözlemlerde ise, araştırmacı ve bir araştırma yapıldığı, bilinmemekte veya sadece sahaya giriş izini veren "gatekeeperlar" tarafından bilinmektedir. Açık gözleme getirilen en önemli eleştiri; çalışanların gözlemlendiklerini veya bir araştırma yapıldığını bildiklerinde, farklı davranabilecekleri ve gerçek davranışlarını yansıtmayabilecekleridir. Bu da araştırmanın sonuçlarını etkileyecektir. Kapalı gözlemin ise bunu önleyeceği ileri sürülmektedir. Kapalı gözlemin olumsuz yönü, akademik gözlem için, etik dışı bir yöntem olmasıdır. Kişilerin bilgisi dâhilinde çalışma ortamını gözlemlemek, davranışları ve yaptıkları işlerle ilgili notlar almak, etik olarak uygun değildir.

Bu çalışmada bazen, kendiliğinden oluşan durumlarda bile, bir havayolunda veya havalimanında, bir soru sormak gerektiğinde, ben şu alanda bir araştırma yapıyorum, biraz evvel gerçekleşen olayın nedeni neydi veya bu olay rutin olarak gerçekleşiyor mu? diye mutlaka kendimi tanıtip, ön bilgi verildikten sonra soru sorulmuştur. Çünkü bu tür nitel araştırmalarda, şahadaki herkesle başta tek tek tanıştırılmış olmak mümkün değildir.

Katılımcı gözlem, etnografik metodolojinin en eski yöntemlerinden biridir ve kökleri 18. Yüzyıldaki İngiliz antropoloji çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Bu yöntemin ana amacı, katılımcıları kendi doğal ortamlarında gözlemlemek ve bir bütünün işleyiş sürecini anlamaya çalışmak, bu sayede hareketlerini, olayları ve süreçleri yorumlayabilmektir. Katılımcı gözlem de, araştırmacı sistemin bir parçası olur ve araştırdığı konuyu deneyimleri ile öğrenmeye çalışır (Rossman, Rallis, 2003: 400).

Saha gözlemlerinde, dikkat edilmesi gereken bir başka nokta, araştırmacının grup içinde bulunma süresi arttıkça, kendini gruba veya sektöre psikolojik veya duygusal olarak bağlı hissedebileceği ve tarafsızlığını yitirebileceğidir. Bu nedenle grubun ne kadar içerisinde olursa olsun, araştırmacı, tarafsız statüsünü mutlaka korumalıdır. Bu tez çalışmasında bu hususa da çok dikkat edilmiştir. Havayolu pazarının ve işletmelerin önemine inanılmış, araştırmaya özen gösterilmiş ama tarafsızlık yitirilmemiştir. Kurumsal değerlere saygı gösterilmiş, ancak sorunlar göz ardı edilmemiştir.

Nitel araştırmalarda, araştırmacı içerden biri ve dışardan biri olması ile ilgili sınırı çok iyi çizebilmelidir (Merriam, 2001: 406). Bu sınır fiziki bir sınır olmadığı için, bu sınırı çizmek kolay değildir. Bu tez çalışmasında, bu sınır davranış biçimini değiştirerek değil, gözlem ve analiz aşamasında tarafsız kalarak çizilmiştir.

Uzaktan gözlem yöntemi, bu çalışmada kullanılmamıştır. Uzaktan gözlem de, gözlemci sahaya gitmez. Bir veya birden fazla gözlemci kullanarak, gözlem yaptırarak, onların gözlem ve yorumlarını kullanır. Bu yöntem, havayolu gibi karmaşık bir konunun analizi için uygun görülmemiştir. Uzaktan gözlem genel olarak, rutin ve tekrarlayan olayların gidişatını izlemekte kullanılır. Tıbbi ve mekanik veriler buna örnek olarak verilebilir. Örneğin, tıp doktorlarının, hastaların, başkaları tarafından ölçülen tansiyon ve kan değerlerini takip ederek yorumlaması gibi.

Nitel araştırmada gözlemlene ile toplanan verilerin güvenilirliği üzerindeki en önemli eleştiri, bir araştırma ekibindeki farklı gözlemcilerin gözlemlerini farklı yansıtabilecekleridir. Bu nedenle bu çalışmada gözlemlene sadece tarafımdan yapılmış, başka gözlemci kullanılmamıştır.

Gözlem sırasında oluşacak kişisel ilişkilerin, toplanacak verilerin kalitesi üzerinde önemli bir etkisi olacaktır. Bu nedenle, gözlemciler; gözlem sırasında muhataplarına arkadaşça yaklaşmalı, saygılı olmalı ve tehdit unsuru olarak algılanmamalıdır. Sosyal alanlardaki çalışmalarda kabul gören ilkelerden birisi de, iyi niyetli kişilerin daha iyi veri alabileceklerdir. Anglo-sakson araştırmacılar bunu “Good guys get better data” olarak ifade etmişlerdir (Guba, 1980, s.21). Gözlem yönteminin avantajı, araştırmacının, diğer araştırma yöntemlerine göre arkadaşlık, insani yön ve güveni daha kolay gösterebilmesidir. Araştırmacı kendini doğru ve gerçek şekliyle ifade edebilmelidir.

Tez çalışmamız için yapılan gözlem; üç farklı şekilde yapılmıştır. Bunlardan ilki mülakatlarda veya grup toplantılarında katılımcıların gözlemlenmesidir. Bu gözlem, daha çok kişisel tepkileri, ses tonunu, sevinç ve öfke tepkisini içerir. Bu tepkiler, genelde problemlerin derecesini anlamada önemlidir. kinci gözlem, havacılıkla ilgili fiziki alanlarda; havayolu şirketlerinde ve havalimanlarında yapılan açık gözlemlerdir. Bu gözlemlerde önceden belirlenen alanlarda gözlemler yapılmıştır. Üçüncü gözlem ise, havalimanlarında ve uçaklarda, önceden belirlenmemiş olaylar ve durumların gözlemlenmesidir. Bu tez çalışması boyunca, havalimanlarında ve uçaklarda, havayollarının kurumsal ve rekabet stratejileri ile karşılaştırdığımızda, bu stratejiyle uyuşan veya uyuşmayan olaylar gözlemlenmiştir. Bu gözlemler önemlidir, bütün hizmet sektörlerinde olduğu gibi, havayollarında da uçtaki personelin davranışı, kurum stratejini benimsemesi ve sorumluluk alması, şirket algısı ve imajı bakımından önemlidir.

3.3.5.2. MÜLAKATLAR

Mülakat, soru sorma, dinleme ve anlamayı içeren bir konuşma sanatıdır. Tek başına gerçekleştirilebilen bir olgu değildir, en az iki veya daha fazla kişi mülakat ortamını oluşturur (Rubin, 2004 : 62).

Nitel araştırmalarda, mülakatlar sadece, karşıdaki kişiden sözel olarak bir takım veriler alma değil, karşıdaki kişi veya kişilerle kurulan iletişim ve karşılıklı etkileşim ile konu üzerinde fikir alışverişi yapmaktır .

Mülakat formal veya informal olarak katılımcılarla konuşmayı içerir. Bilimsel araştırmalarda ise mülakat, araştırmacı rolündeki kişinin, araştırmaya katılanlarla karşılıklı konuşmasını ifade eder (Gray, 2009 : 369). Mülakat, sadece soru ve cevap ilişkisi olmayıp, iki insan arasında karşılıklı kurulabilen iletişime bağlıdır. Araştırmacı katılımcıya sorular sorar, cevapları dinler ve not eder, bazen verilen cevaplara göre yeni sorular sorar. Araştırmacı, sadece verilen sözel cevapları değil, katılımcı cevap verirken ses tonunu, sorulara tepkisini ve vücut dilini de gözlemler.

Bir araştırma konusu tüm yönleri ile incelenmek isteniyorsa, mülakatlar bu gereklidir. Çünkü yazılı anketlerle alınabilecek bilgi daha spesifik ve kısıtlıdır. Ayrıca, katılımcıların kendilerini güvende ve özgür hissettikleri anda, konuşma ve anlatmayı anket doldurmaktan daha çok tercih ettikleri gerçeği de unutulmamalıdır. İnsanoğlunun kendini ifade ediş tarzı konuşmadır. Yazılı cevaplarda, katılımcı araştırmacıyı tanımadığı için, gizlilik ve mahremiyet konusunda şüphe duyar. Ayrıca anketlerde sorunun özü veya asıl hedefi her zaman çok net açıklanmamış olabilir. Sorular katılımcı tarafından anlaşılmamış olabilir, yanlış cevaplanabilir veya boş bırakılabilir. Mülakatta ise anlaşılmayan bir nokta varsa, mülakat sırasında düzeltilir. Sahadaki katılımcıların; bilgilerini, değerlerini, tercihlerini ve tutumlarını anlamada mülakatlar çok önemlidir. Ayrıca literatürden edinilen veya gözlemlenen olaylar arasındaki ilişkilerin anlaşılması için de önem arz eder.

Üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlar, kurumsal stratejileri ve politikaları öğrenme açısından önemlidir. Orta ve alt düzeydeki yöneticiler ve çalışanlarla yapılan mülakatlar ise operasyonel açıdan önemlidir.

Mülakatlara başlamadan önce, sektör ve kurum hakkında bilgi sahibi olmak önem taşır. Sektörün ve kurumun tarihçesi, büyüklüğü, organizasyon yapısı gibi konularda ön bilgi sahibi olunması, mülakatı yönetmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle önceden mutlaka konu ile ilgili çalışılmalıdır (King, Horrocks, 2010 : 31). Bu tez çalışmasında, mülakatlar öncesi, konuşulacak birim ve kurum ile ilgili ön araştırma yapılmıştır.

Nitel araştırmada, kurumun içine bir ulaşım sağlanmış olsa bile bazen, içerden birinin yardımı ve tanıtımı önemlidir. Özellikle çalışma ile ilgili yardım ve ilk tanıtma, kurumda bilinen ve güvenilen bir iş arkadaşından geliyorsa, o

organizasyondakiler daha aktif ve yardımcı olacaklardır. Bu nedenle, bu tez çalışmasında, kurum içi ilişkiler ve iletişim kullanılmıştır.

Araştırmacının, araştırılan konuya hâkimiyeti yoksa herkes kendi bildiği veya anlatmak istediğini anlatacak, verileri analiz etmek güçleşecektir. Konu hakkında bilgi sahibi olunması, katılımcıyı konudan uzaklaştırmamak ve uzaklaştığında geri döndürmek açısından önemlidir. Ayrıca, araştırmacının konu hakkında bilgisi olduğunu anladığında, katılımcı daha doğru ve detaylı cevaplar verecektir. Tez çalışmamızdaki mülakatlarda bu husus da yakından gözlemlenmiştir. Bazı üst düzey yöneticiler mülakatın başlangıcında, kendi zihinlerinde daha önce hazırladıkları ve bütün açıklamalarında anlattıkları noktaları anlatmışlar, konu ile ilgili detaylı sorular sorulmaya başlandığında gerçekten faydalı olan cevapları vermeye başlamışlardır. Bu cevaplar dikkatle dinlenmiş, not alınmış, sıradaki sorular veya verilen cevaplardan doğan yeni sorular sorulmuştur. Konuya hâkimiyet ortaya koyulmuş, konu ile ilgili terimler kullanılarak detaylı sorular sorulmuş ama rahatsız edici olmamaya özellikle dikkat edilmiştir. Konuya hâkimiyet ve detaylı sorular karşısında, üst düzey yöneticiler sorulara daha rahat cevap verirken, alt düzey yöneticiler de ilk başlarda tedirginlik gözlemlenmiştir.

3.3.5.2.1. DERİNLEMESİNE MÜLAKAT

Çok sayıda dış çevre faktöründen etkilenen araştırma konularında, önceden hazırlanmış sabit soru formları bilgi toplamak için yeterli olmamaktadır (Crano, Brewer, 2002 : 223). Bu nedenle, bu tez çalışmamızda, birebir mülakatlarda derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat, belirli bir konuda detaylı bilgi toplayabilmek için uygulanan özel bir yapılandırılmamış mülakat şeklidir (Cargan, 2007: 111).

Esneklik, nitel araştırma mülakatlarının en temel özelliklerinden biridir. Nicel araştırma anketlerinde kullanılan, önceden belirlenmiş sırada sorulan sabit sorular yöntemi, nitel araştırma mülakatları için uygun değildir. Nitel araştırmacılar, mülakat formlarında sabit kısa sorular yerine, araştırma konusunu ilgilendiren konu başlıkları ve alt başlıklarını belirler. Bu başlıklara ait sorular, esnektir ve sabit bir sıra göstermeyebilir. Burada amaç, katılımcının mümkün olduğu kadar konuya dahil

olmasını sağlamak ve önceden tahmin edilmeyen alanlarda da bilgi sahibi olabilmektir. Araştırmacı, mülakat sırasında ortaya çıkabilecek yeni konulara ve bakış açılarına yabancı olmamalıdır. Bu nedenle, katılımcı karşısında interaktif bir biçimde mülakatı yönetebilmek için, konu hakkında bilgi sahibi olunması araştırmacının başarısı açısından mutlaka gereklidir (King, Horrocks, 2010 : 31).

Mülakat ve anket soruları cevapları bazen çok kısa olabilir. Tüketici eğilimleri ile ilgili olarak anket ve anketörler aracılığı ile yapılan birçok mülakat böyledir. Yolda yürürken, yanınıza yaklaşan ve “iki dakikanızı alacağım sadece” diyerek size soru sormaya başlayan anketörler, satın alma ve harcama eğilimlerinize ilgili kısa sorular sorarlar. Fakat cevapları kısaca verilemeyen sorular da vardır. Neden sonuç ilişkisi içeren mülakatlar kısa sorularla yapılamaz, burada derinlemesine mülakat yapmak gerekir.

Karmaşık yapılarda, sosyal politikaların olaylar üzerindeki etkilerini ve dış çevre koşullarını anlamak için derinlemesine mülakatlar önemlidir. Kurum içi zayıf ve güçlü yönleri de ortaya çıkarmaya yarar (Rubin, Rubin, 2004: 3). Bu araştırmada, havayolu gibi, ulusal ve uluslararası birçok dış çevre faktörünün etkisinde olan bir konu incelenirken, derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Yapılandırılmış mülakatlar, daha çok kantitatif çalışmalarda veri toplamak için kullanılan, daha önceden hazırlanan standart sorular ile, bütün katılımcılara aynı soruların sorulduğu mülakatlardır. Bu mülakatlar araştırmacı tarafından katılımcıya sorular okunarak yüz yüze yapılabileceği gibi; katılımcının bir soru formunu araştırmacı gözetiminde doldurması veya araştırmacının bizzat bulunmadığı bir ortamda, basılı anket veya internet aracılığı ile de cevaplayabileceği mülakatlardır. Bu mülakat biçiminde araştırmacı ve katılımcı ilişkisi ya hiç yoktur ya da çok az, sadece soruları okuma ve açıklama ile sınırlıdır. Araştırmacı cevapları yorumlamaz ve yeni soru sormaz. Tez çalışmamızda yapılandırılmış mülakat kullanılmamıştır.

Nitel araştırmada kullanılan mülakatlar genel olarak yarı yapılandırılmış mülakatlardır. Burada, konu başlıkları belirlenir, ve alt başlıklar oluşturulur. Konu başlıkları sabittir, fakat sorular mülakatın gidişatına ve katılımcının verdiği cevaplara göre değişebilir. Yeni ve önemli noktalar ortaya çıkabilir ve ek sorular sorulabilir. Bu

mülakat türü, bir konuyu derinlemesine anlamak için önemlidir. Cevaplar mümkün olduğu kadar geniş tutulması sağlanmaya çalışılır. Burada önemli olan, derinlemesine mülakat karşılıklı bir iletişim olacağı için, konuya hâkim olunması ve alınan cevaplara yabancı olunmaması gerekir. Yapılandırılmış mülakat bir başkasına, bir anketöre yaptırılabilirken, derinlemesine mülakatı, gerçekçi ve güvenilir sonuçlar için araştırmacı bizzat kendisi yapmalıdır (Rossman, Rallis, 2003: 373)

İnformal konuşma mülakatları, belirli durumlarda doğal olarak ortaya çıkan mülakatlardır. Mülakat türleri içinde en esnek olanlardır (Silverman, 2006 : 201). Bu mülakatlar, araştırma yapılan alanda ortaya çıkan, katılımcıların önceden seçilmediği, araştırmacının araya girip kendini tanıtmayı ile yapılan mülakatlardır. Burada araştırmacının yönlendirmesi değil, katılımcının kendi anlatma isteği ve yönlendirmesi de vardır. Derinlemesine mülakatlarda ise, araştırmacının belirlediği başlıkları önceden belirlenmiş katılımcılarla konuşulması vardır. Bu tez çalışmasında, informal mülakatlar, özellikle gözlemlene sırasında kendiliğinden oluşan, soru ve cevaplar şeklinde ortaya çıkmıştır.

Bütün mülakatlarda, mülakat yapılan ortamın, hem araştırmacı hem de katılımcı için rahat bir ortam olması sağlanmıştır. Burada önemli olan sadece fiziksel olarak rahat bir ortam değil, daha da önemlisi psikolojik olarak rahat bir ortam yaratmaktır. Şayet katılımcı kendini gergin ve rahatsız hissederse, bu davranışlarına da yansıtacak, sorulara kısa ve detay içermeyen cevaplar verecektir (King, Horrocks, 2010 : 31).

Mahremiyet, nitel araştırma mülakatları için gereklidir. Rahatsız edilmemek, dışarı çağrılmamak, konsantrasyonun kaybolmamış olması gerekir. Özellikle, katılımcının ortamında yapılan görüşmelerde, bu önemli rahatsızlık yaratabilir. Bazı durumlarda ise zaten katılımcılar kendi anlattıklarının başkaları tarafından duyulmasını istemezler. Özellikle, çalışmanın başlarında yapılan ve araştırmacının henüz tam olarak tanınmadığı zamanlardaki mülakatlarda buna rastlanmaktadır. Bazı katılımcılar, çalışma ortamlarından uzakta mülakata girmek istemişlerdir. Çünkü onlara çalışma ve mahremiyetle ilgili güvence verilse bile araştırmacı ile görünmek istememişlerdir. Bu davranış, özellikle, işleyişle ilgili sorunları anlatan katılımcılar da gözlenmiştir.

Derinlemesine mülakatlar, sektörün üst düzey yöneticileri ile kendi kurumlarında yapılmıştır. Mülakat yapılan yerler kendi makam odaları ve özel toplantı salonları olmuştur. Bu mülakatlarda, ya birebir yalnız olunmuş veya bazı durumlarda konuşulanları not alan bir yönetici asistanı da toplantı da bulunmuştur. Bunun nedeni, konu ile ilgili araştırmacının soru ve fikirleri de bazen not alınmıştır. Orta ve alt kademe yöneticilerle yapılan mülakatlar, çalıştıkları birimde veya sektörle ilgili çeşitli konferans veya fuarlarda yapılmıştır. Çalışanlarla yapılan mülakatların önemli bölümü, iş yerinde ama kendi birimleri dışında yapılmıştır. Dış paydaşlar olan yatırım bankaları ve danışmanlık şirketleri ile yapılan mülakatlar ise, genel olarak günlük olarak kiralanen ve sadece bu çalışmanın yürütüldüğü ofislerde veya kendi şirketlerinde yapılmıştır.

Bu araştırma için yapılan mülakatlar, 30 dakika ile 90 dakika arasında gerçekleşmiştir. Üst düzey yöneticilere mülakat öncesi mülakatların amacı anlatılmış ve konu başlıkları bildirilmiştir. Ama bununla beraber, bu çalışma içinde yer alan bazı önemli konular, mülakat formunda yer almayan başlıklardan, mülakat sırasında doğmuş ve derinlemesine öğrenilmiştir. Mülakatlar sırasında, saygı ve güven unsuru ön plana çıkarılmış, vücut dili ve konuşma şekli ile katılımcıyı rahatsız edecek tutumlardan kaçınılmıştır. Mülakatlarda, mülakatı yapanın, katılımcı üzerinde bıraktığı etki ve algı, cevapları veriş şekli dolayısıyla çalışmanın başarısı açısından önemli olduğu gerçeği unutulmamıştır (Oppenheim, 1992, 32). Bu algıda; özgeçmiş, konuşma tarzı, meslek, görünüş, bunun üzerinde etkili olmaktadır. Farklı araştırmacılar, aynı katılımcıyla mülakat yaparken her zaman aynı açıklık ve güvenilirliği yakalayamazlar. Bu çalışmada dikkat edilen noktalardan biri de, farklı sosyal statüdeki kişiler ve çalışanlar ile yapılan mülakatlarda takınılacak tavır ve davranışlar olmuştur.

Mülakatların başarısındaki en önemli etmenlerden biri, soruları sorma kadar, dinlemeyi de bilebilmektir. Aktif dinleme yeteneği burada öne çıkmaktadır. Burada sadece söylenen kelimeler değil, sorulara verilen tepkiler, mimikler, ses tonları, vurgulamalar da önem taşır. Bu mülakatları, anketler ve yazılı metinlerden ayıran özelliklerden biridir. Mülakatlarda dikkat dağılmamasına dikkat edilmeli, mülakat ve katılımcıya odaklanılmalıdır. Mülakatlar; kızgınlık, öfke, karışıklık ve bıkkınlık yaratmamalıdır. Mülakat sırasında katılımcının soruları cevaplama isteği, konsantrasyonu veya mülakattan bir an önce çıkmak isteyeceği düşünülmeli ve

mülakatı sağlıklı sürdürecektir şekilde yapılandırılmalıdır. Negatif davranışlar sezilirse, katılımcıyı rahatlatmak için başka soru başlıkları ve konulara geçilmelidir.

Mülakat soruları, mutlaka bir bilgi almaya odaklanmış olmalı ve cevapları araştırma konusuna ışık tutmalıdır. Burada sorular, katılımcının olaylarla ilgili tecrübelerini, fikirlerini ve bakış açısını öğrenmeye yöneliktir. Bu nedenle dar bir alana sıkışıp kalmamalı, geniş perspektifleri göz önüne serecek şekilde olmalıdır.

Mülakatların kimlerle yapılacağı ile ilgili bir ön çalışma yapılmış ve mülakat yapılacak kişiler kendi aralarında gruplanmıştır. Bu gruplamalar ve mülakatlara katılacak kişiler seçilirken, mutlaka öncesinde arşiv ve dokümanlar incelenmiştir. Arşiv ve dokümanların incelenmesi iki açıdan faydalı olmuştur. Organizasyon yapısı hakkında bilgi sahibi olunarak, kimlerle konuşulacağı belirlenmiştir. Hem de, konu hakkında bilgi sahibi olunmuştur. Mülakatlarda şu şekilde bir gruplama yapılmıştır:

- Havayolu pazarında regülasyonu sağlayan kurumların yöneticileri ile yapılan mülakatlar
- Bayrak taşıyıcı konumundaki Türk Hava Yolları'nın yöneticileri ve çalışanları ile yapılan mülakatlar
- Tarifeli havayolu taşımacılığı yapan havayollarının yöneticileri ile yapılan mülakatlar
- TÖSHİD ile yapılan mülakatlar
- Bölgesel havayolu taşımacılığı yapan havayolları ile yapılan mülakatlar

Türk Hava Yolları üst yönetim ile yapılan toplantılarda konu başlıkları:

- Star Alliance İttifakının Türk Hava Yolları'na getirdiği avantaj ve dezavantajlar nelerdir?
- Star Alliance İttifakı içindeki diğer havayolları ile ilişkiler nasıl yürümektedir?
- Star Alliance ittifakı içindeki, Lufthansa, United Airlines ve Air Canada'nın pek çok olayda, diğer ittifak üyelerinden bağımsız olarak, ortak hareket etmesini nasıl yorumluyorsunuz?
- Star Alliance ittifakının diğer ittifaklara göre doğru bir seçim olduğunu düşünüyor musunuz?

- Gelişmekte olan Hindistan pazarı ile ilgili stratejileriniz ve bu pazarda karşılaşılan zorluklar nelerdir?
- Afrika pazarı ile ilgili beklentileriniz nelerdir? Bu pazarda büyümeye devam edilecek midir?
- Kuzey Amerika pazarındaki ikili havacılık anlaşmaları bizim aleyhimize midir?
- Avrupa Ortak Hava Sahası anlaşmasının, ülkemiz açısından dezavantajları nelerdir?
- Hakim durumun kötüye kullanılması iddialarına cevabınız nedir?

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı ile 01 Mayıs 2013 tarihinde İzmir’de tez çalışmamız için bir mülakat yapılmıştır. Mülakat 15 dakika sürmüştür, aşağıdaki sorular sorulmuştur;

- “Herkes bir kez uçağa binecek” sözünüzün gerçekleşmiş olduğunu görüyor musunuz?
- 10 yıldır Ulaştırma bakanlığını yürüten bir bakan olarak, havayolu pazarının geldiği noktayı nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Sivil havacılık anlaşmalarının imzalanması ve yeni pazarlara ulaşılması sürecinde Türkiye’ nin uluslararası rekabeti göz önüne alınıyor mu?
- Deregülasyonun havayolu pazarına kazandırdıklarına bakarak, regülasyon öncesi ve sonrası havayolu pazarını nasıl yorumluyorsunuz?

Tarifeli ve Tarifersiz seferlerle Bölgesel yolcu taşımacılığı ruhsatına sahip olan tek havayolunun üst düzey yöneticisi ile mülakat yapılmıştır. Mülakatta havayolunun Halkla İlişkiler Yöneticisi de yer almıştır. Cevaplar üst düzey yönetici tarafından verilmiş, halkla ilişkiler yöneticisi, bazı soru ve cevapları not almıştır.

Özel havayolları ile yapılan mülakatlarda bu durumla sıklıkla karşılaşılmıştır. Üst düzey yöneticiler, bu tez çalışması için yapılan bu mülakatları ilk önce genel bilgilendirme mülakatları olarak düşünüp, mutlaka havayolu hakkında genel bilgi verecek yöneticileri de ilk başta görüşmeye katmak istemişlerdir.

- Bölgesel havayolu pazarına girmeye nasıl karar verdiniz?
- Bölgesel havayolu pazarında beklentileriniz nelerdir?

- Bölgesel pazarda, Amerika Birleşik Devletleri veya Avrupa modelini mi izlemek, ya da yeni bir model mi uygulamak istiyorsunuz?
- Küçük şehirler arasında çapraz uçuşları mı, yoksa büyük şehirlerden küçük şehirlere uçuşları mı hedefliyorsunuz?
- Uçuş yapmayı planladığınız şehirlerde yerel otoritelerden destek alma çalışmanız olacak mı?
- Büyük havayolları ile işbirlikleri yapmayı düşünüyor musunuz?
- İç hat pazarındaki rekabet hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- Dış hatlarda, komşu ülkelere bölgesel sefer düzenlenebilmesi için gerekli hukuksal ve teknik altyapı ne olmalıdır?

Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği ve Tarifeli sefer yapan 4 havayolunun üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakatlarda:

- Pazarda haksız rekabet olduğunu düşünüyor musunuz?
- Hâkim durumun kötüye kullanılması söz koşumudur?
- Havayollarına devlet yardımları
- SLOT'ların düzenlenmesi konusunda fikirleriniz nelerdir?

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü üst düzey yönetici soruları, Devlet Hava Meydanları İşletmesi üst düzey yönetici soruları:

- Kurumunuzun yasalarla belirtilen görev alanı nedir?
- Kendi görev alanına girmediği halde koordineli olarak diğer kurumlarla çalıştığı alanlar nelerdir?
- Kurumunuz insan kaynakları bakımından yeterli midir?, sorunlar nelerdir?
- Operasyonel görevler haricinde, havayolu politikaları üzerinde etkili midir?
- SLOT uygulamaları konusunda kurumunuzun rolü nedir?
- SLOT uygulamaları ile ilgili önerileriniz nelerdir?

3.3.5.2.2. ODAK GRUPLAR

Mülakatlar, katılımcılarla birebir yapıldığı gibi, bir grupta da yapılabilir. Grup mülakatlarında, araştırmacı, genel olarak hem soru soran hem de moderatörlük yapan kişi konumundadır. Grup mülakatları uygulanırken kullanılan farklı teknikler bulunmaktadır, bunların önde gelenleri beyin fırtınası, nominal grup tekniği ve odak grup tekniğidir (King, Horrocks, 2010 : 31). Nitel araştırmalarda, nominal grup tekniği de kullanılmakla beraber, genel olarak kullanılan yöntem odak grup tartışması yöntemidir.

Nominal grup tekniği, araştırma konusu ile ilgili görüş, yorum ve fikirleri ortaya çıkarırken, grup üyesi katılımcılar arasında iletişim ve etkileşimin en alt seviyede tutulduğu veya hiç bulunmadığı grup mülakat yöntemleridir. Nominal gruplar, isim olarak gruptur, bazı durumlarda katılımcılar birbiri ile karşılaşmazlar, hatta birbirlerini tanımazlar. Nominal gruplarda, şayet katılımcılar bir arada ise, grup üyesi olarak hareket etmezler ve karşılıklı olarak iletişim kurmazlar (King, Horrocks, 2010 : 31). Burada amaç grup üyelerinin birbirinden etkilenmesini en aza indirerek bireysel fikirleri özgürce ön plana çıkarmaktır.

Odak grup mülakatları, pek çok nitel araştırma çalışmasında grup mülakatlarını ifade eder bir şekilde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bunun nedeni, nitel araştırmalarda en çok kullanılan yöntem olduğu içindir. Odak grup tartışmaları, araştırmacı tarafından belirlenen konu başlıklarında, karşılıklı grup etkileşimi ve tartışmaları sonucu ortaya çıkan verilerin toplanma yöntemidir (Morgan, 1997: 6). Odak grupları diğer gruplardan farklı kılan yönü, odak grupları biçimsel, yol gösterici ve tartışmaları yöneten bir moderatöre sahiptir (King, Horrocks, 2010 : 32). Bu moderatör tarafından, katılımcılara, araştırma konusu ile ilgili tecrübeleri, bilgileri, algıları ve beklentileri sorulur.

Nominal grup, odak grupta beraber kullanılabilir. Bu tez araştırmasında bazı durumlarda bu iki teknik beraber kullanılmıştır. Nominal gruptaki amaç bütün katılımcıların, kendi kişisel görüşlerini ifade edebilmesidir. Swot analizinde, nominal grup tekniği ile kişisel bağımsız fikirler alındıktan sonra, bu fikirler çalışmanın devamında kullanılan odak grup tekniği ile yapılan tartışmalarda başlık olarak kullanılmıştır.

Odak grup tartışmalarında ve swot analizlerinde, katılımcıların seçilmesi önemlidir. Şayet homojen bir grup seçilirse, grup mülakatında tartışılan ve ortaya atılan konular kısıtlı olacaktır, böylelikle ulaşılan veri de kısıtlı kalacaktır (Fern, 2001 : 122). Gruplardaki katılımcı sayısı da önemlidir. Genel olarak 6-10 arası katılımcı idealdir. 6 kişiden aşağısı tartışma yapmak için azdır, yukarısı da, tartışmada kontrolü sağlamak için zorluk çıkarır.

Bu tez araştırması için odak grup toplantıları belirlenirken, yol gösterici olması bakımından, ilk toplantı Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu Başkanı ve kendi seçtiği üst düzey yönetici ekibi ile yapılmıştır.

Bu tez çalışmasında, kullanılan veri toplama yöntemlerinden bir tanesi de SWOT analizleri olmuştur. SWOT analizi, İngilizce 'deki 4 kelimenin baş harflerinden meydana gelen; (Strenghts – Güçlü Yönler, Weakness – Zayıf Yönler, Opportunities - Fırsatlar, Threats – Tehditler) bir analizdir (Ülgen, Mirze, 2004 : 160). SWOT analizi, stratejik analiz süreçlerinde en çok kullanılan ve bütünün tamamını görmeye yarayan analizlerden bir tanesidir.

Bu tez çalışmasında iki SWOT analizi yapılmıştır. Bu analizlerde izlenen süreç şu şekilde planlanmış ve uygulanmıştır;

SWOT analizi öncesinde, kurumdaki bütün paydaşların temsil edilebilmesi için, çalışanlar ve görev tanımları incelenmiş, her bölüm ve görev tanımının en az bir katılımcıyla temsil edilmesi sağlanmıştır. Katılımcılar 6 veya 7 şer kişilik gruplara dağıtılmışlardır. SWOT çalışmasının yapılacağı gün, erken gidilerek katılımcıların karşılanması ve masalarına yönlendirilmeleri sağlanmıştır. Katılımcıların fikirlerini rahat söyleyebilmesi için, kurumun üst düzey yöneticileri SWOT analizine dâhil edilmemiştir. Üst düzey yöneticiler, açılış konuşmalarını yapıp çalışmayı anlattıktan sonra salondan ayrılmışlardır. Daha sonra moderatör olarak, tarafımdan çalışmanın metodolojisi ve hedefleri anlatılmıştır. Her masadan ilkönce gruplarına bir isim belirlemeleri; daha sonra da kendi aralarında bir başkan, bir sözcü ve bir yazıcı seçmeleri istenmiştir.

Çalışmalarda herkesin önünde bulunan ve üzerinde; güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler yazan kutular bulunan bir tablo bırakılmıştır.

Çalışmanın bu aşamasında, bazı katılımcılarda çalışmaya karşı direnç olduğu gözlenmiştir. Bu direncin normal olduğu, bu tür grup çalışmalarında bir takım endişeler taşıyan katılımcıların direnç gösterebileceği daha önce de gözlemlenmiştir. Bu nedenle, direnç gösteren bu çalışanlara tepki göstermek veya yok saymak yerine, onları çalışmanın içine çekme hedef alınmıştır. Bu nedenle, ilk önce zayıf yönlerin analizinden başlanmış, herkesten konuyla ilgili zayıf yönleri önlerindeki kâğıda yazmaları istenmiştir. Zayıf yönlerden başlamanın önemli iki avantajı vardır, bunlardan ilki olumsuz yönlerin insanların aklına daha çabuk geleceği ve çalışmaya daha hızlı bir başlangıç yapılabileceği, diğeri ise çalışma konusunda olumsuz olan kişilerin, konuyla ilgili eleştirilerini dile getirebilmek için, direnci bırakıp düşüncelerini açıklamalarıdır.

Zayıf yönlerin bireysel olarak yazımı için bir süre verilmiş, bu sürenin sonunda, her gruptan başkanın yönetiminde, grubun ortak fikri olan zayıf yönlerin tartışılması istenmiş, bunun için de bir süre verilmiş ve grupların ortak kararını yazıcılar, masaların yanlarındaki ayakları tahtalara yazmışlardır. Daha sonra her bir grubun sözcüsüne sırayla söz verilmiş ve zayıf yönleri söylemesi istenmiştir. Burada, modratör olarak çalışmaya hâkim olabilmek için, konu ile ilgili mutlaka bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Her bir grup sözcüsü sırayla zayıf yönleri belirtmiş, ana bilgisayardaki görevli de, moderatör tarafından tekrar edilen bu yönleri bir tabloya yazarak büyük ekrana yansıtmıştır. Sırayla zayıf yönler bütün gruplara sorulmuş, tekrarlayan zayıf yönlerin yanına bir çarpı konulmuş, ilk kez söylenenler listeye eklenmiştir. Daha sonra tekrar sayısına göre bir sıralama yaparak, en çok hangi yönlerin zayıf olarak görüldüğü belirlenmiştir. Bu analiz, sırasıyla, Güçlü yönler, fırsatlar ve tehditler için de aynı şekilde yapılmıştır.

SWOT analizi, bir konunun detaylı incelenmesi ve farklı paydaşların bakış açılarının görülmesi imkânı verdiği için nitel araştırmalar için önemli veri kaynağı olmuştur.

Odak grup ve SWOT analizi grup çalışmaları; yurtiçi ve yurtdışında yapılmıştır. Yurtiçindekiler havayolu sektörü bileşenleri ile iki kez Türk Hava Yolları'nda, bir kez İstanbul Ticaret Odası'nda, üç kez de günlük kiralanan ofislerin toplantı salonlarında yapılmıştır.

Yurtdışı odak grup toplantıları, bir kez Londra'da ulaşımı sağlayan London Transport'da, bir kez de Londra Üniversitesi'nde yapılmıştır.

3.3.5.2.3. MODERATÖR

Nitel araştırmalarda, Moderatör; odak grupları, nominal grupları veya swot analizlerini yöneten kimsedir. Moderatör kavramı, mülakatçı kavramından çok daha geniş bir olayı ifade eder. Mülakatçı, mülakat yapan ve mülakat yapılan iki kişi arasındaki karşılıklı ilişkiyi yöneten kimsedir. Moderatör, ise bir grup içerisindeki tartışmayı yöneten ve yönlendiren kimsedir.

Nitel araştırmanın bütün türleri, araştırmacının rolü ve kişisel özellikleri ile yakından ilgilidir. Grup mülakatlarında, özellikle de odak grup çalışmalarında, araştırmacının yani moderatörün karakteri ve yönetme biçimi en ön plandadır. Moderatör iyi bir dinleyici olmalı, farkındalığı yüksek olmalı, katılımcılarla ilgilenmeli, saygılı davranmalı, pozitif görünmeli ve çalışmaya inandığını göstermelidir (King ve Horrocks, 2010 : 71).

Dinleme ve öğrenme kabiliyeti, grup mülakatlarında, nitel araştırmacının en önemli özelliklerinden birisidir. Araştırmacının dinleme yöntemi, yansıtmayan dinleme ve yansıtan dinleme olarak iki yönde olabilmektedir (Fern, 2001 : 63).

Yansıtmayan dinleme kullanıldığında, moderatör tartışmalara katılmaz ve konular hakkında hüküm vermez. Kendisinin minimum katkısı ile katılımcıları tartışmaya teşvik eder. Yansıtıcı dinleme tekniğinde, moderatör karar verici veya yargılayıcı bir rol üstlenmez ama konuşulan konuları açıklığa kavuşturan cevap ve karşılıklar vererek tartışmanın içinde yer alır (King, Horrocks, 2010 : 72). Bu tez çalışması için yapılan araştırmalarda, bütün odak gruplarda ve swot çalışmalarında yansıtıcı dinleme tekniği kullanılmıştır.

Yansıtıcı dinleme yöntemde aşağıdaki dört ana strateji kullanılır;

- *Aydınlatma.* Moderatör katılımcıya emin olamadığı veya tam anlaşılmayan bir şeyi, söylediklerinizden tam emin olamadım, bunu mu

demek istiyorsunuz? Diye sorar. Katılımcı ayrıntılara iner ve söylediklerini açıklar.

- *Yorumlama.* Katılımcının söylediği konuları daha anlaşılır kelimelerle yeniden ifade etmektir. Bu yöntem, diğer katılımcıların cevabı daha iyi anlamaları açısından da önemlidir.
- *Geri yansıtma.* Konuşulan konuları “Şunu mu demek istediniz?” diye tekrar etmektir. Bu moderatöre, katılımcının söyledikleri konusunda şüpheye düşmemesine, emin olmasına yol açar.
- *Özetleme.* Burada, moderatör cevapları özetler, ana noktaların anlaşılması ve üzerinde durulmasını sağlar. Bu yöntem diğer katılımcıların konuyu anlaması için önemli olduğu kadar, cevapları kaydeden yazıcının işini kolaylaştırması açısından da önem taşır.

Yukarıdaki yöntemlerden anlaşılacağı gibi, yansıtıcı dinleme yöntemini kullanabilmek için, odak grup çalışması yapılan konuya ve konu ile ilgili terimlere yabancı olmamak, önceden çalışılarak genel bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Bu tez çalışmasında tüm moderatörlükler bizzat tarafımdan yapılmış ve toplantılar öncesinde konuşulacak olası konular hakkında bilgi sahibi olunmuştur.

3.3.5.3. ARŞİV VE DÖKÜMANLARIN İNCELENMESİ

Yazılı test ve kayıtların anlam ifade edilebilmesi için, gözlem ve mülakat sonuçları ile birlikte yorumlanarak kullanılması gerekir. Bu yöntemlerin karşılıklı olarak birbirini desteklemeleri gerekmektedir. Yazılı kaynaklar, yorumlanması gerektiren konuşma ve görüşleri içereceği gibi, finansal verileri, kayıtları da içerir (Lincoln, Guba, 1985 : 277).

Bu çalışmada, arşiv ve doküman incelemesi, araştırma süresinde önemli bir yer tutmuştur. Mülakatlar öncesi, mutlaka konu ile ilgili arşiv ve doküman taraması yapılmış. İstatistiki veriler, yöneticilerin demeçleri, basın açıklamaları, borsaya bildirilen bilgiler incelenmiş, mülakatlar buna göre şekillenmiştir. Bazı durumlarda

ise, mülakatlarda elde edilen önemli yol gösterici noktalar, arşiv ve doküman incelenmesi ile bir bütün haline getirilerek yeni sonuçlara ulaşılmıştır.

Tez çalışmamızda, Sivil Havacılık ile ilgili ulusal ve uluslararası hukuki mevzuat, regülasyonlar ve piyasanın işleyişi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Havayolu pazarı, uluslararası regülasyonların güçlü etkisinde şekillenen bir pazardır. Bu alanda uluslararası kuralları koyan iki kurum; Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) dir. Bu tez çalışmasında, ilk olarak bu iki kurumun, havacılıkla ilgili yayınladıkları ve uluslararası geçerliliği olan kural ve yönetmelikler incelenmiştir.

Ulusal mevzuat incelenirken, ilk olarak havayolu pazarında regülasyonu sağlayan resmi kurumlar belirlenmiştir. Bu kurumlar; Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı; bu bakanlığa bağlı birer genel müdürlük olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Genel Müdürlüğü; bakanlığa bağlı bir kamu iktisadi kuruluşu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir. Bu dört kurumda da, doküman ve arşiv analizi yapılmıştır. Bu kurumlarda; kanunlar ve kanun hükmünde kararnameler ile yönetmelik, genelge, talimatlar incelenmiştir. Bunun haricinde, bu kurumlar tarafından açıklanan havacılıkla ilgili veri ve istatistikler karşılaştırılarak incelenmiştir.

Ulaştırma sektörü içinde olmayıp, faaliyetleri ve regülasyonları uluslararası havayolu yolcu taşımacılığını etkileyen iki kurum daha vardır. Bunlar T.C. Dışişleri Bakanlığı'na bağlı İkili Siyasi İlişkiler ve Havacılık-Denizcilik Genel Müdürlüğü ile Uluslararası Hukuk Genel Müdürlüğüdür. Bu iki genel müdürlük, Türkiye'nin uluslararası stratejileri ve ikili anlaşmaları açısından önem taşımaktadır. Bu tez çalışmasında bu birimlerin faaliyetleri ve hiyerarşik işleyişleri incelenmiştir.

Havayolu pazarı rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bir pazardır. Deregülasyon sonrası, pazara girişin önündeki engeller kalkmış ve Pazar tam rekabete açılmıştır. Pazarda tam rekabetin sürdürülebilmesi için bir otoriteye ihtiyaç vardır. Ülkemizde rekabetin gelişmesi ve korunması Rekabet Kurumu'nun sorumluluğundadır. Özellikle, havayolu pazarının en önemli rekabet engelleyici durumu olan hâkim durumun kötüye kullanılması konusunda Rekabet kurumunun kararları önemlidir. Bu tez çalışmasında, 4054 sayılı Rekabetin Korunması

Hakkındaki Kanun ile Rekabet Kurumu'nun rekabet ile ilgili karar ve görüşleri incelenmiştir.

Havalimanlarında yapılan gözlem ve çalışmalarda, havayolu pazarına ve özellikle havalimanlarının işleyişine etki eden iki kurum daha belirlenmiştir. Bunlar; T.C. Orman ve Su İşleri Bakanlığı'na bağlı Meteoroloji Genel Müdürlüğü ve T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı olan Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü'dür. Meteoroloji Genel Müdürlüğü, Türkiye hava sahasındaki uçuş faaliyetlerini etkileyecek bütün meteorolojik olayların gözlem ve tahmini yapmaktadır. Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü ise, bütün uluslararası havalimanlarımızın gümrüklü alanlarını yönetmektedir. Her iki kurumun havayolu ve havalimanlarına etkilerini belirlemek için, organizasyon yapıları, havalimanlarındaki yapılanmaları, havacılık alanındaki kanun ve yönetmelikleri incelenmiştir.

Havayolu pazarında uluslararası rekabet önemli olduğu için uluslararası kurumlar da incelenmiştir. İngiltere'de sivil havacılık hizmetlerini yürüten ve kontrol eden "UK Civil Aviation Authority"nin yönetim yapısı ve sorumlukları incelenmiş, ülkemizdeki uygulamalarla arasındaki farklar belirlenmiştir. Bu çalışma, UK Civil Aviation Authority'nın Londra'daki merkezinde yapılmıştır.

Tez çalışmamızda ulaşım ve ulaşımın ülkeler için önemi araştırılmıştır. Bu araştırma; arşiv ve dokümanların incelenmesi yöntemiyle yapılmıştır. Bu arşiv ve doküman incelemesi, Londra'da iki ayrı kütüphanede yapılmıştır. Bu kütüphaneler; British Library ve British Library of Economics and Political Science'dır. British Library'de uluslararası anlaşmalar incelenmiştir. British Library of Economics and Political Science da ise, ulaşım ve taşımacılık ile ilgili ilk doküman 1695 tarihli olarak bulunmuştur. Sonrasında, bu tarihten ikinci dünya savaşına kadar olan süreçteki dokümanlar incelenmiştir.

Türkiye'de borsaya açık olan havayolu şirketlerinin, 1 Ocak 2011 – 31Aralık 2013 tarihleri arasında Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) gönderdikleri bildirimler incelenmiştir. Bu bildirimler; mali tablo bildirimlerini, duyuruları ve özel durum açıklamalarını içermektedir ve KAP tarafından da bu şekilde kategorilere ayrılmaktadır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından; tarifeli, tarifesiz ve bölgesel sefer yapma iznine sahip olan havayolu şirketlerinin kurumsal veya üst düzey yönetici basın açıklamaları taranmıştır. Bu taramada; yönetim kurulu başkanı, genel müdür veya genel müdür yardımcıları tarafından, 1 Ocak 2010 – 31 Aralık 2013 tarihleri arasındaki açıklamalar esas alınmıştır. Bu açıklamalar, ulusal medyadan taranmış, tez çalışmamızda kullanılacak olanlar, ya mülakatlarda yöneticilere soru olarak tekrar sorulmuş ya da basın ve halkla ilişkiler birimlerine doğruları teyit ettirildikten sonra kullanılmıştır.

Uluslararası havayollarının ve bu havayollarının yöneticilerinin açıklamaları ise Reuters'den taranmış ve incelenmiştir. Bu inceleme, 1 Ocak 2012 – 31 Ocak 2014 tarihleri arasını kapsamaktadır.

Uluslararası havacılığın, ülkelerin rekabet gücüne etkisi doğrultusunda; T.C. Dış İşleri Bakanlığının; özellikle Afrika, Latin Amerika ve Asya-Pasifik eylem planları incelenmiştir. Bu doküman taramasında, bu bölgelerle politik ve ekonomik ilişkilerimiz araştırılmıştır.

Havayollarının uçtuğu destinasyonlar, hem ülke hem şehir olarak rekabet stratejileri açısından önem taşımaktadır. Tez çalışmamızda hem ulusal havayollarının, hem de uluslararası pazarda rakibimiz olan havayollarının destinasyonları analiz edilmiştir. Bu analizler, havayollarının web sitelerinde yayınladıkları ve IATA rezervasyon sistemine yüklenen 2013 yılı yaz ve kış tarifleri incelenerek yapılmıştır. Bu analiz sürecinde iç pazarda; Türk Hava Yolları, Pegasus Hava Yolları, Onur Hava Yolları, Atlasjet, Anadolujet ve Bora Jet'in tarifeleri incelenmiştir. Uluslararası pazarda ise; Emirates, Etihad, Qatar Airways, Luftansa, British Airways, Air France, KLM, United Airlines, American Airlines ve Delta Airlines'ın tarifeleri incelenmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

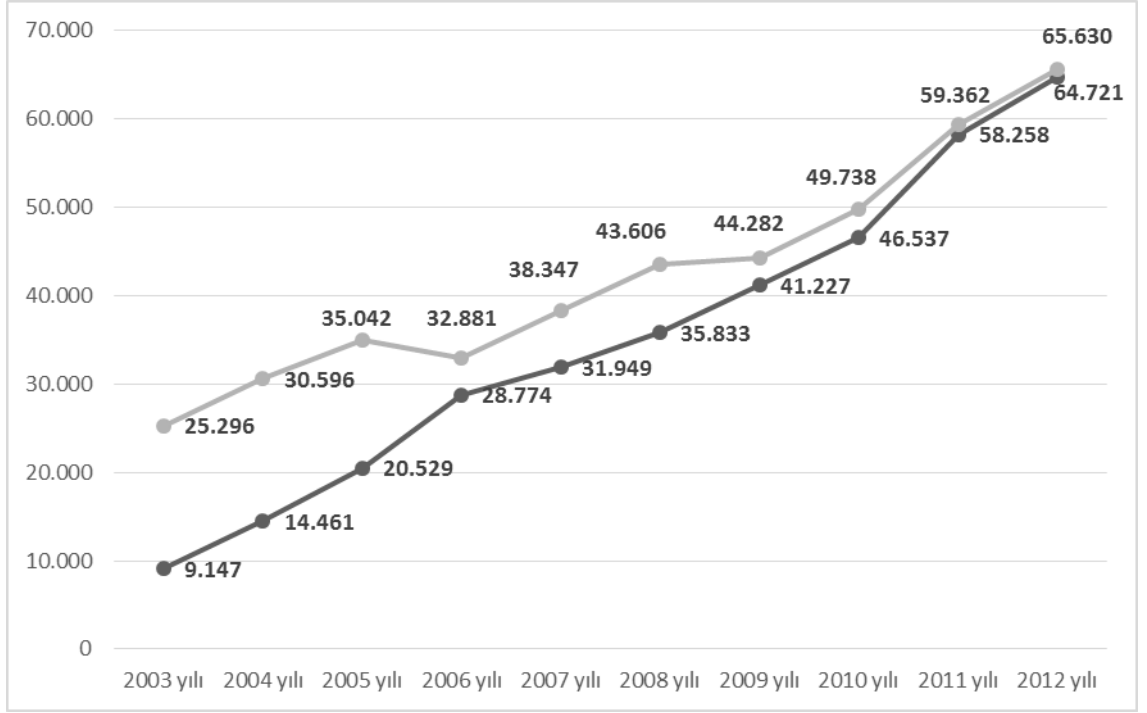
Araştırmanın bulguları, havayolu sektörü için olduğu kadar, ülkemizin uluslararası stratejileri açısından da önemlidir. Bulgular araştırma içerisinde; Sektör analizinde ve rekabet analizlerinde yorumlanmıştır. Bulgular ayrıca son bölümde, sonuç ve önerilerde de ele alınmıştır.

3.5. HAVAYOLU SEKTÖR ANALİZİ

Ülkemizde sivil havacılık pazarı son yıllarda önemli bir büyüme göstermiştir. Bu büyüme oranı yurtdışındaki havacılık pazarlarının büyüme oranlarının üzerindedir. Özellikle 2003 yılında yaşanan deregülasyon sonrasında, tarifeli iç hat pazarına giriş ile engellerin kalkmasından sonra, özel havayolları iç hat pazarına girmişlerdir.

Günümüzde, 10 tane havayolu, 385 uçak ile yurtiçi ve yurtdışı seferler yapmaktadır. Bu havayollarının 6 tanesi iç hatlarda tarifeli seferler düzenleyen havayollarıdır (www.shgm.gov.tr).

Yolcu sayılarına bakıldığında, son yıllardaki artış göze çarpmaktadır. 2012 yılı içerisinde toplam 130.351.620 yolcu havayolunu kullanmıştır. 2013 yılı Eylül ayı sonunda ise 11 aylık toplam yolcu sayısı 115 milyonu milyonu geçmiştir. Bu, bir önceki yılın aynı dönemine % 13.8 lik bir artışı göstermektedir (DHMI Yıllık Rapor, 2013, s.8).



Şekil 1 - 2003 -2012 Yılları Arası Dış Hat ve İç Hat Yolcu Sayıları Koyu: İç Hat – Açık: Dış Hat

Kaynak. DHMİ ve SHGM verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Şekil 1 incelendiğinde; 2003 yılındaki deregülasyon öncesinde, ülkemizde iç hat yolcu pazarının çok küçük olduğu gözlenmektedir. Havayolu pazarında, dış hat pazarının oranı çok daha yüksektir. Deregülasyon sonrası 10 yıla baktığımızda ise, hem dış hat pazarının hem iç hat pazarının büyüdüğü görülmektedir. Büyüme oranı, deregüle edilmiş ve pazara girişin önündeki engeller kalkmış olan iç hat yolcu pazarında, çok daha yüksektir. 2012 yılı sonundaki rakamları incelediğimizde iç hat yolcu pazarının, dış hat yolcu pazarını büyüklük olarak yakaladığı görülmektedir.

Tablo 1. 2003-2012 Yılları Arası Türkiye Havayolu Pazarının İç Hat ve Dış Hat Yolcu Payları

Yıl	Toplam Yolcu Sayısı	İç Hat Yolcu Oranı	Dış Hat Yolcu Oranı
2003 Yılı	34.443	% 26.5	% 73.5
2004 Yılı	45.057	% 32.1	% 67.9
2005 Yılı	55.571	% 36.9	% 63.1
2006 Yılı	61.655	% 46.7	% 53.3
2007 Yılı	70.296	% 45.4	% 54.6
2008 Yılı	79.439	% 45.1	% 54.9
2009 Yılı	85.509	% 48.2	% 51.8
2010 Yılı	96.275	% 48.3	% 51.7
2011 Yılı	117.620	% 49.5	% 50.5
2012 Yılı	130.351	% 49.7	% 50.3

Kaynak. DHMİ ve SHGM verileri esas alınarak düzenlenmiştir

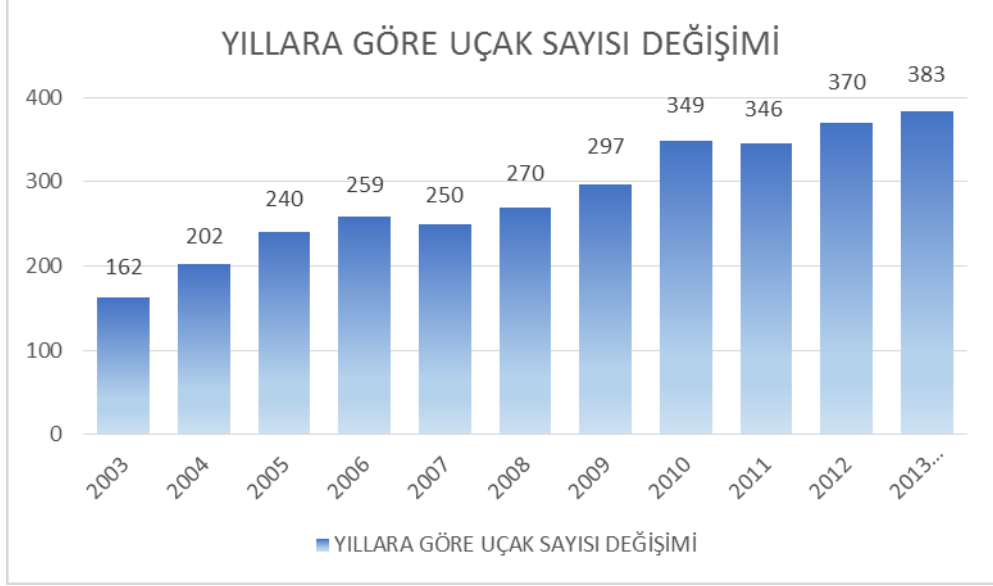
Yolcu sayılarına bakıldığında, özellikle iç hatlardaki yolcu sayısının deregülasyon sonrası hızlı bir artış eğilimine sahip olduğu gözlenmektedir. Her yıl ortalama 8 milyon yolcu artışı ile deregülasyon sonrası ülkemiz havayolu pazarı, günümüze kadar geçen 10 yıl sonunda, yaklaşık olarak % 280 büyümüştür.

İç hat pazarına bakıldığında, büyüme oranı çok daha yüksektir. Türkiye iç hat pazarı deregülasyon sonrası; son 10 yıl içerisinde % 608 oranında büyümüştür.

Bu büyüme oranı Avrupa Birliği iç hat trafiği ile Amerika Birleşik Devletleri iç hat trafiği büyüme hızının çok üzerindedir. Daha önce deregülasyon yapmış ve belirli bir doygunluğa ulaşmış bu iki Pazar, büyüme hızında Türk pazarının çok gerisine düşmüşlerdir. Bu büyüme hızı yurt içinden ve yurtdışından pek çok uçak üreticisi ve finansal yatırımcıyı Türk pazarına yönlendirmiştir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü verileri incelendiğinde; ülkemizdeki yolcu uçağı sayısı deregülasyon yapıldığı yıldan bu yana yaklaşık iki kat artarak 162 uçaktan 383 uçağa çıktığı görülmektedir. Deregülasyon öncesi sadece Türk Hava Yolları'nın olduğu iç hat pazarında, günümüzde 5 özel havayolu daha tarifeli yolcu

taşımaktadır. Yolcu uçağı sayısındaki değişim, deregölasyon sonrası geçen 10 yıl içerisinde % 135 olmuştur.



Şekil 2. 2003 – 2012 Yılları Arası Türk Tescilindeki Yolcu Uçağı Sayısı

Kaynak. SHGM ve Havayolu Şirket verileri esas alınarak oluşturulmuştur.

Havayolu şirketlerinden filo yapıları ile ilgili alınan dökümanlar incelendiğinde; deregölasyon sonrası süreç içerisinde, Türkiye sivil havayolu sektörünün koltuk kapasitelerinde de önemli artış yaşandığı gözlenmiştir. Havayollarının toplam koltuk kapasitesi, 27.600 koltuktan 65.860 koltuğa çıkmıştır. Bu artış, yaklaşık olarak % 140 lık bir artışa karşılık gelmektedir.



Şekil 3. 2003 – 2012 Yılları Arasında Yolcu Koltuk Kapasitesi

Kaynak. SHGM ve Ticari Havayolu Şirket verileri esas alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 2. 2003 – 2012 Yılları arasında Türkiye Sivil Havacılık Pazarı Hava Aracı Sayıları

Yıl	Hava taksi	Genel havacılık	Balon	Zirai Mücadele	İş Jeti	Toplam hava aracı
2003	131	162	34	137	32	658
2004	129	202	36	130	30	729
2005	157	240	36	123	38	834
2006	192	259	43	127	40	920
2007	243	129	44	78	50	794
2008	223	136	57	63	55	804
2009	254	153	67	60	68	899
2010	244	196	97	59	74	1019
2011	244	241	108	69	75	1083
2012	198	243	167	60	98	1138
2013 Eylül	208	256	184	60	146	1.237

Kaynak. SHGM verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Tablo 3. 2003 – 2013 Yılları Arasında Ticari Uçakların Sayısı, Koltuk ve Kargo Kapasiteleri

Yıl	Uçak sayısı	Koltuk kapasitesi <i>koltuk</i>	Kargo kapasitesi <i>kg</i>
2003	162	27599	302737
2004	202	34403	471734
2005	240	39903	649562
2006	259	42335	873539
2007	250	40185	962539
2008	270	43524	1093096
2009	297	47972	1121108
2010	349	57899	1112708
2011	346	61695	1207339
2012	370	65208	1264513
2013 Eylül	383	65860	1450838

Kaynak. SHGM verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Yukarıdaki SHGM verilerinden oluşturulan tablo incelendiğinde, deregülasyon sonrasında sadece ticari uçak sayısında değil, bütün hava taşıtlarında da artış yaşandığı görülmektedir. Deregülasyon sonrası 10 yıllık süreçte hava taşıtı sayısı olarak en fazla artış % 441’le balon işletmelerinde görülmüştür. İkinci sırada ise % 418’lik artışla iş jetleri gelmektedir.

3.5.1. TEDARİKÇİLERİN PAZARLIK GÜCÜ

Havayolu şirketleri birer işletme olarak pek çok alanda tedarikçilerle çalışmaktadırlar. Havayolu yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve sektörel gözlemler sonucu elde edilen veriler değerlendirildiğinde, tez çalışmamızda tedarikçiler üç ana gruba ayrılmıştır. Havayolu hizmetinin verilmesinde bu üç temel tedarikçinin rolü ve gücü önem arz etmektedir. Bunlar; uçak üreticileri, finansal kiralama şirketleri ve uçak motoru üreticileridir.

3.5.1.1. UÇAK ÜRETİCİLERİNİN PAZARLIK GÜCÜ

Yolcu uçağı tedarikçilerine bakıldığında, pazarda düopol bir piyasa görölmektedir. Pazarın iki büyük tedarikçisi Boeing ve Airbus şirketleridir. Son yıllarda diğ er orta ölçekli yolcu uçağı üreticileri, pazardan ayrılmışlardır. Amerikalı Lockheed Martin ve İngiliz BEA Systems yolcu uçağı pazarından çıkmışlar ve savunma sistemleri ile askeri havacılık üzerine odaklanan bir strateji izlemeye başlamışlardır. Gene yolcu uçağı üreticilerinden olan Dornier ve Fokker ise faaliyetlerini tamamen durdurmuşlardır.

Boeing , 1917 yılında Amerika'da kurulmuştur. Dünyanın en büyük havacılık, uzay ve savunma sistemleri şirketidir. 1997 yılında McDonnell Douglas şirketi ile birleşen Boeing şirketi, günümüzde Amerika'nın en büyük ihracatçısı konumundadır. 2012 yılında toplam 92 milyar USD'lık satış rakamına ulaşan Boeing'in, gelirlerinin büyük bölümü, Sivil uçaklar ve Entegre Savunma Sistemleri bölümlerinden gelmektedir (Boeing Annual Report, 2012).

Airbus; İngiltere, Fransa ve Almanya tarafından kurulan bir ortak girişimdir. Avrupalı üreticiler, Boeing şirketi ile rekabet etmekte zorlandıklarından, özellikle Boeing McDonnal Douglas birleşmesinden sonra, onlarda bir araya gelmişlerdir. Airbus şirketinin % 22,6'sı Alman Daimler AG'nin, % 22,6'sı Fransız devlet şirketi Sogepa ve Fransız özel şirketi Lagardere'nin eşit payla ortak olduğı Sogeadan, % 5.48'i İspanyol devlet şirketi SEPI'nindir. 2007 yılında İngiltere %20 oranındaki hisseni satarak Airbus'taki ortaklığını sonlandırmış ve Amerikan üreticileri ile ortaklığa başlamıştır. Airbus askeri uçaklar ve savunma sitemlerinin yanında, dar ve geniş gövdeli uçaklar üretmektedir (Airbus Annual Report, 2012).

Boeing ve Airbus haricinde, havayolları için jet motorlu yolcu uçağı üreten 5 şirket daha vardır. Bunlar Brezilyalı Embraer ile eski Doğı Bloğı uçak üreticileridir.

Embrer şirketi, dünyada en büyük pazar payına sahip olduğı 100 koltuktan ufak bölgesel uçak üretiminin yanı sıra, 2002 yılından bu yana yolcu uçakları da üretmektedir. Sadece üç farklı modelde dar gövdeli uçaklar üreten Embraer, geniş gövdeli yolcu uçağı pazarına girmemiştir (Embraer Annual Report,2012).

Ayrıca, yolcu uçağı yapan, doğu bloğunda, 4 üretici vardır. Bu şirketlerin hepsi Sovyetler Birliğı zamanında kurulmuşlardır. Günümüzde bunlardan 3 tanesi, Rusya Federasyonu içerisinde, 1 tanesi Ukrayna'dadır. Bu üreticiler şunlardır:

Tupolev (Tupolev Design Bureau), 1922 yılında kurulmuştur. Merkezi Moskova'dadır. Dünyanın en eski uçak üreticilerinden biri olan Tupolev, dünyanın ilk jet motorlu uçağını ve ilk süpersonik uçağını yapan uçak üreticisidir (Tupolev web sitesi).

Ilyushin (Ilyushin Design Bureau), 1933 yılında kurulmuştur. Merkezi Moskova'dadır. Ticari uçakların yanı sıra Rusya Hava Kuvvetleri için de uçak üretmektedir. Doğü bloğunda ticari amaçlı geniş gövdeli uçakları üreten tek şirkettir (Ilyushin web sitesi).

Yakolev (Yakolev Design Bureau), 1934 yılında kurulmuştur. Merkezi Moskova'dadır. II. Dünya savaşında Sovyetler Birliğı'nin askeri uçaklarının büyük bölümünü üreten şirkettir (Yakolev web sitesi).

Antonov (Antonov Design Bureau), 1946 yılında kurulmuştur. Merkezi Ukrayna'da Kiev'dedir. Eski SSCB'nin en büyük sivil uçak üreticisidir. Dünyanın en büyük kargo uçağından, bölgesel yolcu uçaklarına kadar pek çok sınıfta uçak üretmektedir. Aynı zamanda dünyanın en büyük planör üreticisidir (Antonov web sitesi) .

3.5.1.2. POLİTİK İLİŞKİLER VE TEKNOLOJİK İŞBİRLİKLERİNİN TEDARİKÇİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Havacılık endüstrisinde ticari ilişkiler ve uçak tedarikleri; hükümetler arası ikili ilişkilerden ve siyasal olaylardan büyük oranda etkilenmektedir. Dünyadaki havayollarının birçoğı, özellikle bayrak taşıyıcılar, devlete ait havayollarıdır. Bu nedenle, iki büyük uçak üreticisi arasında karar verilirken, ticari kriterler haricinde politik ilişkiler de göz önüne alınmaktadır. Bu havacılık endüstrisinin bütün alanları için; sivil havacılık, askeri havacılık ve savunma sistemleri için de geçerlidir. Uçak üreticileri için, hükümetler en büyük alıcı konumundadır. Bazı durumlarda ise alımı direkt kendileri yapmasa da alıcı havayolları üzerinde onaylama veya kefil olma

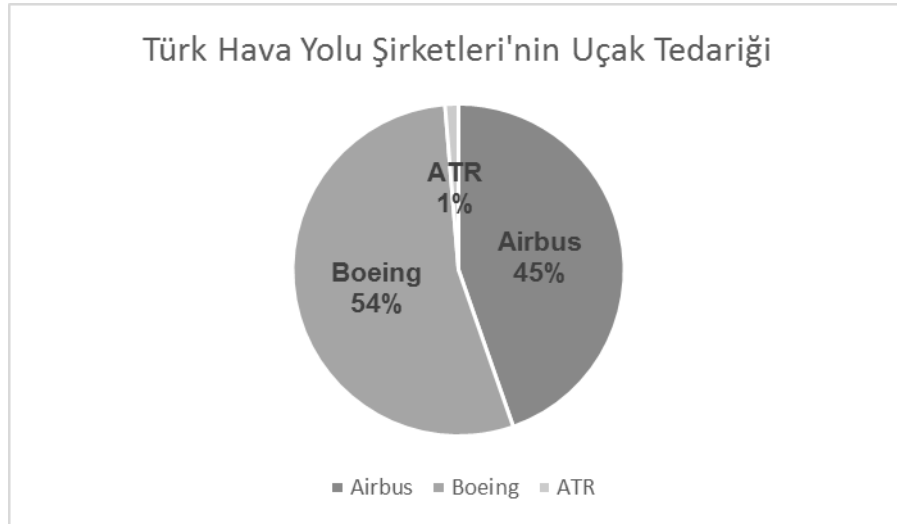
yetkileri vardır. Diğer ülkelerde olduğu gibi, ülkemizdeki uçak alımlarında da benzer olaylar görülebilmektedir. Örneğin; 2007 yılında Türkiye'nin askeri helikopter alımı için açmış olduğu yaklaşık 3 milyar dolar değerindeki ihale sonuçlanmıştır. Bu toplam fiyat; yaklaşık 80 dar gövdeli yolcu uçağının değerine yakındır. İhaleyi alabilmek için; İtalya, Rusya ve Fransa devlet adamları ülkemiz ziyaretlerinde önemli kulis çalışmaları yürütmüştür. İhaleyi İtalyan helikopter üreticisi kazanmış, Fransa ile o dönem yaşanan siyasi problemler bu konuda Fransız üreticinin aleyhine bir durum doğmasına neden olmuştur (I.Türk Sivil Uçak Çalıştay Notları, İstanbul, 2012).

Uçak tedarikinde politik faktörlerin etkisinin en önemli örneği Rusya Federasyonu tarafından üretilen uçakların dünya pazarlarına giriş problemleridir. Rusya üretimi uçaklar, sadece yabancı havayolları tarafından değil, Rusya Federasyonu'na bağlı havayolları tarafından da tercih edilmemektedirler. Tez çalışmamızda, Rusya Federasyonu'nda IATA'ya üye olan havayollarının filoları incelendiğinde Rusya yapımı uçakların oranın sadece % 10 olduğu görülmüştür.

Uçak tedarikinde, bir başka önemli karar kriteri de, uçak üreticilerinin; uçak satmak istedikleri ülkelerle yaptıkları işbirliği ve ortak parça üretim anlaşmalarıdır. Tez çalışmamız için yapılan doküman incelemesinde, ülkemizdeki büyük miktardaki alımlarda da bu işbirlikleri ile karşılaşmıştır. Örneğin; Hava Kuvvetleri'nin nakliye uçaklarının yenilenmesi ihalesini kazanan Airbus şirketi, A400M uçaklarının belirli bölümlerinin Türkiye'de yapılacağını taahhüt etmiştir. Bu anlaşmaya göre; uçakların paraşütçü kapıları, acil çıkış kapısı, kuyruk konisi, kanatçıklar, sürat frenleri ve gövde kablo donanımı ülkemizde Türk üreticiler tarafından imal edilecektir (TAI 2011 Annual Report). Tezimizin nitel araştırmasında; Uçak alım ihalelerinde, bu tür yerli katılımın koz olarak kullanılmasının pek çok ekonomik, politik ve teknolojik nedenleri olduğu gözlenmiştir. Bunlar arasında; teknoloji transferi, istihdam yaratma, ulusal gururu yükseltme, politik başarı sağlama gibi nedenler sayılabilir. Ülkemizde yabancı uçak üreticileri ile ortaklık yapan en büyük şirket TAI-Turkish Aerospace Industry (TUSAŞ- Türk Havacılık ve Uzay sanayi A.Ş.) dir. Onun haricinde TUSAŞ'ın büyük ortak olduğu General Electric'le kurulan TEI-Turkish Engine Industries ile iki özel şirket, Kale Havacılık ve Alp Havacılık, uçak üreticilerine parça üreten diğer şirketlerdir (II.Türk Sivil Uçak Çalıştay Notları, Ankara, 2013).

3.5.1.3. TÜRKİYE PAZARINDA UÇAK ÜRETİCİLERİNİN PAZAR PAYLARI

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü verileri incelendiğinde; 2013 yılı Ekim ayı itibariyle, Ülkemizdeki hava yolu şirketlerinde toplam 383 tane yolcu uçağı bulunduğı görölmektedir. Bunların 222 tanesi ulusal havayolu olan Türk Hava Yollarında, 151 tanesi özel havayollarının filolarındadır. Ülkemizdeki havayollarının uçak tedarikçilerine bakıldığında ise, uçakların tümünün Boeing veya Airbus şirketlerinin imalatı olduğı görölmüştür. Bölgesel uçaklarda da 5 uçak, Fransa-İtalya ortak girişimi olan ATR şirketinin uçaklarıdır. Rusya Federasyonu şirketlerinin, bölgesel uçak üreticileri Bombardier ve Embraer'in ülkemizdeki havayolu şirketlerinde yolcu uçağı bulunmamaktadır.



Şekil 4. Türk Hava Yolu Şirketleri'nin Uçak Tedarikçileri

Kaynak. SHGM verilerine göre oluşturulmuştur.

3.5.1.3.1. ÜLKEMİZDEKİ YOLCU UÇAKLARI

Uçaklar; menzillerine, büyüklüklerine, kullanım amaçlarına ve koltuk sayılarına göre farklı gruplara ayrılırlar. Büyük uçak üreticileri de bu farklılıkları ve tedarikçi havayollarının beklentilerini göz önünde bulundurarak, üretimlerini bu farklılıklara göre yaparlar. Günümüzde yolcu taşımacılığında 4 farklı uçak pazarı bulunmaktadır. Bunlar; İki katlı Uçak Pazarı, Geniş Gövdeli (Çift Koridorlu) Uçak Pazarı, Dar Gövdeli (Tek Koridorlu) Uçak Pazarı ve Bölgesel Uçak Pazarıdır (Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. Görüşme Notları, İstanbul, 2012).

Havayolu pazarında uçak üreticisi olarak birbirleri ile rekabette bulunan Airbus ve Boeing şirketleri bölgesel uçaklar hariç diğer üç pazarın hepsine uçak üretmektedirler. Bu üç pazarda da birbirleri ile rekabet içinde olan Boeing ve Airbus şirketleri, her bir Pazar için birbirlerine alternatif uçaklar üretmektedir.

Tablo 4. 2013 Eylül Ayı Sonu Türk Havayolu Şirketlerinin Uçak Sayıları

Havayolu	Bölgesel Uçak Sayısı	Tek Koridorlu Uçak Sayısı	Çift Koridorlu Uçak sayısı	Çift Katlı Uçak Sayısı	Toplam Uçak Sayısı
Türk Hava Yolları	0	190	32	0	222
Pegasus Hava Yolları	0	45	0	0	45
Sun Express	0	23	0	0	23
Onur Hava Yolları	0	26	1	0	27
Atlas Jet	0	15	0	0	15
Bora Jet	5	0	0	0	5
Corendon Hava Yolları	0	10	0	0	10
FreeBird Hava Yolları	0	8	0	0	8
Tailwind Hava Yolları	0	5	0	0	5

Kaynak. SHGM ve Ticari Havayolu şirketlerinin verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Yukarıdaki tabloyu incelendiğimizde, ülkemizde ticari sivil uçuş yapma ruhsatına sahip havayollarının hiçbirinin filosunda, uluslararası havacılıkta “Double-Decker” olarak adlandırılan çift katlı uçaklar bulunmadığı anlaşılmaktadır. Boeing ve Airbus’ın internet sitelerindeki sipariş ve teslimatlar incelendiğinde, Çift Katlı uçakların, dünyada IATA’ya üye havayolları içinde, az sayıda havayolu tarafından kullanıldığı görülmektedir. Türk Hava Yolları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, filo planlaması ile ilgili cevaplar sonucunda; bu uçakların, 450 – 650 koltuk arasında değişen kapasiteleri ile, çeşitli kısıtlara sahip olduğu belirtilmiştir. Bunların ilki teknolojik kısıtlardır; bu uçaklar dünyadaki pek çok havalimanına alt yapı eksikliği nedeni ile sefer yapamamaktadırlar. Bu uçakların iniş kalkış yapacağı havalimanlarının pistlerinin, apronlarının ve terminal körüklerinin bu uçakların büyüklüğüne uygun olması gerekmektedir. Bir diğer kısıt, bu uçakların başa baş kârlılık noktasındaki koltuk sayısının yüksek olmasıdır. Bu nedenle bu uçaklar yoğun talep olan hatlar dışında kullanılamamakta, bu da önemli bir operasyonel kısıt getirmektedir.

3.5.1.4. FİNANSAL KİRALAMA ŞİRKETLERİNİN TEDARİKÇİ OLARAK PAZARLIK GÜCÜ

Tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi, havayollarının finansal durumudur. Havayollarının finansal yapısı ve tedarik stratejileri, uçakları hangi tedarikçiden hangi şart ve şekillerde alacağını da etkiler. Filosuna uçak katmak isteyen bir havayolu için genel olarak üç farklı alternatif bulunmaktadır (Clark , 2007 : 214) :

- İlk alternatif fabrika çıkışlı yeni bir uçağı üreticiden satın almak, uçağın mülkiyetinin havayoluna geçmesi ve havayolunun bilançosunda yer almasıdır.
- İkinci alternatif dry-lease yöntemidir. Bu yöntemde uçak, havayolu tarafından 2 ile 10 yıl arasında bir süre için kiralanır. Bu süre içinde uçak havayolunun renklerine boyanır, uçuğu ülkenin çağrı ve kuyruk kodunu taşır, fakat kiralayan şirketin bilançosunda görülür.

- Bir başka alternatif wet-lease yöntemidir. Burada uçak, bir başka havayolundan kısa süreli olarak kiralanır. Bu süre 1 aydan 2 yıla kadar olabilir. Bu yöntemde, uçak kokpit ve kabin ekibi ile beraber kiralanır, teknik bakımı da kiralayan şirkete aittir

Ülkemiz yolcu uçağı pazarı incelendiğinde, dry-lease yöntemi ile kiralanan uçakların sayısının oldukça fazla olduğu görülmüştür. Özellikle, özel havayollarında bu oran çok yüksektir. 2 havayolu hariç, diğer havayolu şirketlerinin tüm uçakları kiralıktır. Bu şartlarda, tedarikçi olarak pazarlık gücü uçak üreticisinde değil, uçağı kiraya veren şirkettir. SHGM verilerine göre, Ülkemizdeki 383 yolcu uçağının, 216 tanesi kiralık uçaktır.

Havacılık sektöründe büyük kiralama şirketleri bulunmaktadır. Bu şirketler Airbus ve Boeing'den iskontolu fiyatlarla toplu alımlar yaparlar, daha sonra kendi envanterlerinde olan bu uçaklara diğer havayollarına kiralarlar. Bu alandaki en büyük şirket, yaklaşık 1000 uçağı bulunan ILFC (International Lease Financial Corporation) dır. Bu pazardaki en büyük rakibi ise General Electric'in uçak kiralama şirketi GECAS (General Electric Commercial Aviation) dır (Türk Hava Yolları Görüşme Notları, 2013). Ülkemiz pazarına baktığımızda da ILFC ve GECAS'ın en büyük uçak tedarikçileri olduğu görülmektedir. Ülkemiz havayollarında ILFC'nin 68, GECAS'ın 48 uçağı bulunmaktadır. SHGM verilerini incelediğimizde; Ülkemizde 24 farklı finansal tedarikçinin uçağı bulunduğu görülmektedir.

Tez çalışmamız için yapılan araştırmada en dikkat çeken nokta, Ülkemizde kendi uçaklarını satın alan iki şirketin sadece Türk Hava Yolları ve Pegasus Hava Yolları olduğu, diğer havayollarının tümünün uçaklarını kiralamış olduğunun görülmesidir.

3.5.1.5. UÇAK MOTORU ÜRETİCİLERİNİN PAZARLIK GÜCÜ

Yolcu uçaklarının alımında, uçak üreticisi ve uçak modeline karar verildikten sonra, en önemli ikinci nokta uçak motorunun seçilmesidir. Her uçak modeli için farklı üreticiler tarafından üretilmiş motor modeli alternatifleri bulunur. Dünyada üç

büyük uçak motoru üreticisi bulunmaktadır. Bunlar; General Electric, Pratt&Whitney ve Rolls-Royce'dur. Bu üç büyük üretici dünya yolcu uçağı pazarına tamamıyla hâkimdir. Bu şirketler, askeri ve sivil havacılık pazarına, hem kendi tek başlarına ürettikleri motorları, hem de kendi aralarında kurdukları ortak girişim şirketlerinin ürettiğı motorları sunarlar. Uçak motoru pazarında hem birbiriyle rekabet eden, hem de birbirleri ile ortak şirketler kuran bu üç üretici pazarlık gücünü elinde tutmaktadır. (TAI-TUSAŞ görüşme notları, Ankara, 2012)

Dünyada askeri ve yolcu uçaklarının üretimini yapan 6 büyük şirket bulunmaktadır. Bunların üçü büyük üreticiler, dördü aralarında kurdukları ortak şirketlerdir. Bu şirketler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 5. *Dünyadaki Uçak Motoru Üreticileri*

UÇAK MOTORU ÜRETİCİLERİ	
GE - General Electric	
PW - Pratt Whitney	
RR - Rolls-Royce	
UÇAK MOTORU ÜRETİCİLERİNİN ARALARINDA YAPTIKLARI ORTAKLIKLAR	
IAE – International Aero Engines	Rolls-Royce ve Pratt-Whitney tarafından V2500 motorlarını üretmek için kurulan şirket
CFMI – CFM International	General Electric ve Rolls-Royce tarafından CFMI-56 motorlarını üretmek için kurulan şirket
EE – Engine Alliance	General Electric ve Pratt-Whitney tarafından büyük gövdeli uçakların motorlarını üretmek için kurulan şirket

Kaynak. THY Teknik AŞ ve British Airways verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Tez çalışmamızın ortaya koyduğu sonuçlardan bir tanesi de; Uçak motorunun seçiminin havayolu maliyetleri açısından önemli olduğudur. Aynı tip filoya sahip olmak nasıl maliyetleri düşürüyorsa, aynı tip uçak motoruna sahip olmak da maliyet açısından avantaj yaratmaktadır. Bunun nedeni motorların belirli zamanlarda geçmek zorunda oldukları bakımların maliyetidir. Havayolu bu bakımları kendisi yapıyorsa, her motor için uzman personel ve farklı yedek parça bulundurmak

zorundadır. Bir başka havayolunun teknik merkezi ile bakım anlaşması yapmış olsa bile, farklı bakım birimleri ile anlaşma yapmak maliyetleri yükseltecektir. Bu nedenle, havayolları kullandıkları motor tipi ile devam ederek, maliyetlerini düşük tutacaklardır.

3.5.2. MÜŞTERİLERİN PAZARLIK GÜCÜ

Havayolu pazarında müşteri, havayollarının sundukları hizmeti satın alan bireyler ve kurumlardır (Shaw, 2007 : 9). Tez çalışmamızda, müşteriler kendi arasında üç segmente ayrılmıştır. Bu pazarda müşteri segmentlerinden biri yolculardır. Diğerleri ise büyük miktarlarda alım yapan kurumsal müşteriler ve havayolunun biletlerini satmada aracılık görevi üstlenen acentelerdir. Yolcuların çağrı merkezi veya internet sitesini kullanarak yaptığı alımların fazla olduğu pazarlarda, acentelerin pazarlık gücü fazla yüksek olmadığı gözlenmiştir.

3.5.2.1. YOLCULARIN PAZARLIK GÜCÜ

Tez araştırmamız için yaptığımız gözlem ve mülakatlar sonucu elde ettiğimiz en önemli sonuçlardan bir tanesi; Yolcuların pazarlık gücünü etkileyen en önemli faktörün, o ülkede havayolu pazarının deregülasyona uğrayıp uğraması olduğudur. Deregülasyonun olmadığı piyasalarda, genellikle devlete ait havayolunun hâkimiyeti görülmektedir. Pazarda, başka rakip havayolları hiç yoktur veya çok az sayıdaki özel havayolu kısıtlayıcı engellerle karşı karşıyadır (Dobson, 1995, 2). Bu tür pazarlarda, piyasa tam rekabet esasına göre işlememekte, monopol bir pazar olarak işlemektedir. Bilet fiyatları arz ve talep ile piyasa koşullarına göre belirlenmeyip, genelde tek bir sabit fiyat bulunmaktadır. Buna karşın, şayet bir ülkede havayolu pazarında deregülasyon yapıldıysa, pazara giriş engelleri kalkacak ve yeni havayolları pazara girecektir. Birden fazla oyuncunun olduğu ve tam rekabet esasına göre işleyen pazarda, havayollarının rekabeti müşteriye olumlu olarak yansımaktadır. Müşterinin seçenekleri artacak, rekabet ve verimlilik sonucu fiyatlar düşecektir. Daha önceleri tek bir havayolu seçeneğine ve tek bir fiyata mecbur olan müşteri, şimdi farklı seçenekler arsından kendisine uygun olanı seçecektir.

Ülkemizde de, deregölasyon öncesi ve sonrasında benzer bir durum yaşanmıştır. 2003 yılı öncesi uçak yolculuğu algısı oldukça farklıdır. Uçak; sadece belli bir gelir gurubuna mensup insanların kullanabileceği veya çok acil durumlar için kullanılabilircek bir ulaşım aracı olarak algılanırken, bugün uçak herkes tarafından kullanılabilircek bir ulaşım aracı haline gelmiştir. Deregölasyon olan bütün pazarlarda olduğu gibi, ülkemizde de deregölasyon sonrası yolcuların pazarlık gücü eskiye oranla artmıştır.

Bana göre, yolcuların pazarlık gücünü etkileyen en önemli ikinci faktör; internetin yaygınlaşmasıdır. İnternet, sadece havayolu pazarını değil, bütün turizm, konaklama ve seyahat pazarını etkileyen hatta yeniden yapılanmasına neden olan en önemli teknolojik çevre faktördür (Evans, Campbell, 2008: 161). İnternetin, yolcuların pazarlık gücünü arttırıcı birçok ekonomik ve sosyal etkisi vardır. Tez çalışmamızda bu etkiler aşağıdaki gibi gruplanmıştır:

- Son yıllarda havayolları, özellikle acenteleri aradan çıkarmak isteyen düşük maliyetli havayolları, biletlerini kendi web siteleri üzerinden satmaktadırlar. Bu da yolcunun bilete daha düşük bir fiyatla ulaşmasını sağlamaktadır.
- Günümüzde internet üzerinde; Expedia, directflights, lastminute gibi pek çok uçak bileti arama motoru bulunmaktadır. Yolcular, bu sayede gitmek istedikleri destinasyona uçan havayollarının; uçuş saatlerini, bilet fiyatlarını, uçak tiplerini ve hatta sundukları hizmetleri karşılaştırıp ona göre karar verme avantajına sahip olmuşlardır. Daha önceleri, sadece seyahat acentelerinden sorularak öğrenilebilen ve zaman alan bu karşılaştırmalar, günümüzde yolcular için çok kolay ulaşılır olmuştur.
- İnternetin yolcular için bir başka avantajı da, diğer yolcuların havayolları ile ilgili tecrübe, öneri ve şikayetlerini paylaştıkları forumlara veya sosyal paylaşım alanlarına erişim sağlamasıdır. Bu sayede yolcu, bir başka ülkedeki havayolları arsında bile tercih yaparken, başka yolcuların tecrübe ve önerilerinden faydalanabilmektedir.

3.5.2.2. KURUMSAL MÜŞTERİLERİN PAZARLIK GÜCÜ

Kurumsal müşteriler, yüksek miktarlarda alım yapan müşterilerdir. Bütün diğer sektörlerde olduğu gibi, havayolu pazarında da kurumsal müşteriler, aldıkları veya taahhüt ettikleri bilet sayısına göre, havayollarına karşı bir pazarlık gücüne sahiptirler. Havayolları bu tür kurumsal müşterilere, farklı indirimler uygularlar. Özellikle, business sınıfı biletlerin pazarlanmasında, kurumsal müşterilere yönelik çeşitli çalışmalar yaparak, hedef kitleleri olan yönetici ve iş adamlarına farklı olanaklar sunarlar (Türk Hava Yolları Görüşme Notları, İstanbul, 2013).

Tez çalışmamızda, nitel araştırma sırasında tarafımdan gözlemlenen önemli bir nokta da vardır; son yıllarda, özellikle finansal piyasaları ve uluslararası şirketleri etkileyen ekonomik krizden sonra, kurumsal müşterilerin taleplerinde farklılıklar olduğu gözlenmiştir. En belirgin özellik kurumsal müşteriler portföyünden gelen yolcuların, business sınıf yerine economy sınıfı'ı tercih etmesidir. Daha önceleri, business sınıf hizmeti veren havayollarını ki genelde bu bayrak taşıyıcıdır, tercih eden kurumsal müşteriler; günümüzde sadece ekonomi sınıfı hizmet veren havayollarının da tekliflerini değerlendirerek seçeneklerini çoğaltmışlardır.

Ülkemizde de özel havayolları, business sınıf yolculuklarından vazgeçip economy sınıfı'ı tercih etmeye başlayan kurumsal müşteriler için çeşitli anlaşmalar yapmaktadır. Bu tez çalışması ile ilgili, Havayolları ile yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre, bu anlaşmalar genel olarak her hat için farklı yapılmaktadır. Örneğin ülkemizdeki bankaların kurumsal müşteri olarak en fazla teklif talep ettikleri hatlar; İstanbul-Londra, İstanbul-Zürih ve İstanbul-Frankfurt hatlarıdır. İstanbul-Londra hattında; özel bankalar, hem bayrak taşıyıcı Türk Hava Yolları ile hem de özel havayolları ile anlaşmalar yapmışlardır.

3.5.2.3. SEYAHAT ACENTELERİNİN PAZARLIK GÜCÜ

Dünyada, özellikle İnternetin yaygınlaşması sonrasında, seyahat acentelerinin yapısı tamamen değişmiştir. Tez çalışmamız için Londra'da yapılan nitel araştırmalarda; Yolcuların biletlerini internet veya çağrı merkezleri üzerinden almasının, seyahat acentelerinin yeniden yapılanmasına ve yeni stratejiler

oluşturmasına yol açtığı gözlenmiştir. Acenteler, sadece uçak veya başka taşıt araçlarının biletlerini satan işyerleri olmaktan çıkmış; seyahat ve turizmin bütün alanlarında hizmet veren bir danışmanlık şirketine dönüşmüşlerdir. Bilet satış gelirleri, tüm gelirleri arasında diğer hizmetlere göre daha az bir yer tutar hale gelmiştir. Seyahat sigortası veya tropik aşıların sağlanması gibi tamamlayıcı hizmetleri de veren acenteler; kültür turizmi, macera turizmi, güneş ve deniz turizmi, tarih turizmi gibi alanlarda uzmanlaşan veya bu alanlarda alt birimler oluşturan global işletmeler haline gelmişlerdir.

Ülkemizde yaptığımız saha çalışmasında ise, İngiltere'deki uygulamaların tam tersi bir pazar yapısı ve alışkanlığının mevcut olduğu görülmüştür. Türkiye pazarında, havayollarına karşı acentelerin pazarlık gücü çok yüksektir. Ülkemizde havayollarının biletlerinin önemli bir bölümü acenteler aracılığı ile satılmaktadır. Bunun en önemli nedenleri arasında; yolcuların eski bilet satın alma alışkanlıklarını sürdürmesi, acentelerin yaygın olarak pek çok kolay ulaşılabilir noktada olması, Internet veya çağrı merkezi üzerinden kredi kartı ile yapılan alımlarla ilgili güvenlik kaygıları, herkesin internet üzerinden bilet almak için gerekli olan bir kredi kartına sahip olmamasını verebiliriz.

Bana göre, bu faktörlerin üzerindeki en önemli faktör ise, havayolunun kendi web sitesindeki bilet fiyatı ile acentelerdeki bilet fiyatının aynı olmasıdır. Bütün gelişmiş ülkelerde, özellikle düşük maliyetli havayollarının, en önemli maliyet avantajı biletlerin internet üzerinden daha ucuz bir fiyatla direkt olarak satılmasıdır. Bu konuda havayolları ve acenteler arasında, uzun zamandır uyuşmazlık vardır. TURSAB (Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği), ISAD (IATA Seyahat Acenteleri Derneği) gibi kuruluşlar, havayollarını kendilerine rakip olmakla ve etik davranmamakla suçlamakta, komisyon oranlarını indiren veya kendi web sitesinde indirimli bilet satan havayollarının biletlerini, yolculara alternatif olarak sunmayacaklarını ve satmayacaklarını söylemektedirler. Bu hem ülkemiz pazarı için, hem de Türklerin yoğun olarak yaşadığı Almanya, Hollanda, İngiltere ve Belçika gibi Avrupa kentlerindeki Türk acenteler için de geçerlidir. Bugün ülkemizde hakim olan bilet satış sisteminde, havayollarının bilet satım kanallarındaki en büyük paya sahip olan acenteler, bu pazarlık gücünü kullanarak, pazarda kendilerine önemli bir pay yaratmışlardır. Ülkemizde düşük maliyetli havayolu modelini seçen havayolları da, biletlerini, dünyadaki bu modeldeki uygulamanın aksine acenteler aracılığı ile de

satmak zorunda kalmışlardır. Tez çalışmamız için yaptığımız araştırmada, acentalar ile ilgili gözlemlediğimiz en tezat uygulamalardan bir tanesi de, acentelerin kendilerine başvuran yolcunun biletini, önlerindeki ekrandaki IATA'nın genel rezervasyon sisteminden değil de, havayollarının kendilerine rakip olarak gördükleri internet sitesinden, kendi kurumsal kredi kartlarını kullanarak almalarıdır.

3.5.3. PAZARA GİRİŞİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Bütün pazarlarda olduğu gibi, Havayolu pazarına girişi de engelleyen pek çok ekonomik, sosyal ve yasal faktör bulunmaktadır. Bütün bu faktörler önem arz etmekle beraber, bunlar içerisinde en güçlü etkiye sahip olan, pazara giriş ile ilgili regülasyonları belirleyen yasal ve politik faktörlerdir (Ulaştırma Bakanlığı Görüşme Notları, 2013, İzmir).

Ekonomik faktörlere baktığımızda, ölçek ekonomisi ve havayolu altyapısı için gereken sermayenin yüksekliği ön plana çıktığı görülmektedir. Pazara daha önce girmiş ve belirli bir büyüklüğe erişmiş havayollarının maliyetleri, pazara yeni giren rakiplere göre daha düşüktür. Bu da pazara yeni giren havayollarının belirli bir süre daha fazla maliyete katlanmasını gerektirmektedir. Havayolunun bu süre içerisinde, bu maliyete katlanacak finansal gücü olması gerekmektedir. Pazara yeni girecek firmalar için gerekli olan yasal sermaye zorunluluğu haricinde, özellikle uçakların ve uçuş ekibinin tedarik maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle, bu sektöre yatırım yapma maliyetinin yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Sosyal faktörlerin başında, pazardaki yerleşmiş marka bağımlılığı ve bayrak taşıyıcıların ulusal gurur unsuru olarak görülerek tercih edilmesi geldiği gözlemlenmiştir. Pazardaki eski havayolları, marka bilinirlikleri ve müşterilere yönelik uyguladıkları sadakat programları ile, pazara yeni giren havayollarına karşı bir avantaja sahiptirler. Pazara yeni giren havayolları için bayrak taşıyıcıların, algılanma biçimi de bir tehdit unsurudur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bayrak taşıyıcıların algılanma biçimi farklıdır. Bayrak taşıyıcılar, ülkelerinin yabancı ülkelere uçan temsilcileri ve ulusal bir gurur kaynağı olarak görülürler. Bu da, yolcular için, havayolu tercihlerinde ön plana çıkan bir faktör olabilmektedir.

3.5.3.1. ÜLKEMİZDE PAZARA GİRİŞİ DÜZENLEYEN REGÜLASYONLAR

Ülkemizde bir havayolunun iç hat/dış hat pazarında tarifeli sefer yapabilmesi için yerine getirmesi gereken kanuni şartlar; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanıp, 01.06.2007 tarih ve 26539 sayılı Resmi gazetede yayınlanan, Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nde belirtilmiştir.

Havayolu sektörünün diğer sektörlerden hukuki işleyiş açısından bir farkı da; yönetmelik ve genelgelerin önemidir. Sivil havacılık piyasasını düzenleyen Sivil Havacılık Kanunu haricinde, pek çok yönetmelik ve genelge vardır. Yasal yaptırımlar içinde, yönetmelik ve genelgelerin oranın çokluğu havayolu sektörünün hem hızlı değişen hem de çok fazla dış çevre faktöründen etkilenen bir sektör olmasıdır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Görüşme Notları, 2013, Ankara).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü yönetmelikleri incelendiğinde; ülkemizde; yolcu taşımacılığı yapmak için gerekli olan dört tip lisans olduğu görülmüştür. Bunlar; Tarifeli Seferlerle Yolcu Taşıma Yetkisi, Tarifesiz Seferlerle Yolcu Taşıma Yetkisi, Bölgesel Seferlerle Yolcu Taşıma Yetkisi ve Hava taksi işletmelerine verilen yolcu taşıma yetkisi veren lisanslardır.

Ticari Hava taşımacılığı Yönetmeliği incelendiğinde, tarifeli yolcu taşımacılığı yapma ile ilgili şartların iki farklı maddede belirtildiği görülmektedir. Bunlardan birisi, havayolu taşımacılığı yapacak şirketin yapısı ile ilgili olup, diğeri yetkilendirme lisansı ile ilgilidir.

Ülkemizdeki havayollarının, tarifeli uçabilmesi için öngörülen ilk şart şirketin türü ve ortaklık yapısı ile ilgilidir. Tarifeli sefer yapmak için başvuran şirketten bu konuda aranan şartlar şunlardır (SHGM 47 sayılı yönetmelik) :

- Başvuru yapan şirketin, Anonim Şirket olarak kurulması ve işletme süresince bunu muhafaza etmesi zorunludur.
- Ticari hava taşıma işletmeciliği yapacak şirketlerin hisselerinin en az %51'inin nama yazılı olması, şirketi idare ve temsil etmeye yetkili olanların çoğunluğunun Türk vatandaşı olması ve şirket ana sözleşmesine göre çoğunluk hissesinin Türk ortaklarda bulunması zorunludur.

Bana göre, yukarıdaki maddelerden ikincisi, özellikle, özelleştirme sürecindeki Türk Hava Yolları ve yabancı yatırımcılar açısından önem arz eden bir maddedir. Bu konuda , Türk Hava Yolları'nın, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlı olması ve özelleştirme sürecinde olması; yabancı yatırımcı payını sınırlamayan Özelleştirme Hükümleri hakkındaki kanuna dahil olup olmadığı tartışmalarını da ilerleyen zamanlarda beraberinde getirecektir.

Ülkemizde tarifeli sefer yapmak isteyen havayolları ile ilgili diğer ön koşullar, yetkilendirme ile ilgilidir. Gerekli şirket türüne ve ortak yapısına sahip şirketler, tarifeli uçmak istediklerinde, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından konulan şu şartları yerine getirmek zorundadırlar (SHGM 47 sayılı yönetmelik, madde 13):

- Filolarında, Türk Sivil Hava Aracı siciline kendi adlarına kaydedilmiş en az 5 yolcu uçağı bulunması. Bu yolcu uçaklarının her birinin koltuk sayısının, 100 koltuktan fazla olması. Bu beş uçaklık şartta, mülkiyet şartı aranmamaktadır. Uçaklar havayolunun mülkiyetinde veya kiralık olabilmektedir. Fakat kiralık uçakların da Türk siciline kaydedilmiş olması zorunludur.
- Havayolu şirketinin, mülkiyet ve kiralık ayırımı yapılmadan, filosundaki adına kayıtlı her uçak için en az 1.000.000 USD karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması.
- Filolarındaki uçakların tamamı kendi mülkiyeti olan havayolları için teminat mektubu zorunluluğu bulunmamaktadır. Uçakların tümünün kiralık olması durumunda, havayolu şirketinden 3.000.000 USD'lık kesin ve süresiz Banka teminat mektubu alınmaktadır. Filodaki uçakların en az 2 tanesinin mülkiyet olması durumunda, banka teminat tutarı 1.000.000 USD'a düşmektedir.

Yukarıdaki, regülasyonlara bakıldığında, ülkemizdeki pazara giriş engelleri; havayolu şirketinin ortaklık yapısı ve sermaye ile ilgilidir. Tarifeler, frekans ve ücretler bakımından bir kısıt ve ön şart bulunmamaktadır.

3.5.4. İKAME ÜRÜNLERİN ETKİSİ

İkame ürün bir pazarda, herhangi bir ürünün yerine kullanılabilecek olan üründür. Burada sektör içinde bir rekabet bulunmayıp, sektör dışından gelebilecek bir rekabet söz konusudur (Ülgen, Mirze, 2004: 97). Havayolu yolcu taşımacılığı için, genel olarak ikame hizmet tren yolu taşımacılığı olmakla beraber, bunu etkileyen bir takım faktörler de bulunmaktadır. Ülkenin coğrafi büyüklüğü, demiryolu altyapısı, istasyonların yaygınlığı, seferlerin sıklığı ve kullanılan trenlerin hızı bunu etkileyen en önemli faktörlerdir. Business Sınıfı tercih eden yolcular ve özellikle kurumsal müşteriler için ise, özel iş jetleri tarafından verilen hava taksi hizmetleri ikame hizmet olarak sayılabilmektedir.

İş jetleri, son yıllarda özellikle Amerika'da ve Batı Avrupa ülkelerinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. İş jetlerinin odaklandığı Pazar business sınıfı yolcuları, özellikle de kurumsal müşterilerdir. Kurumsal müşterilerin, iş jetlerini tercih etmelerinin birçok nedeni vardır. Bunlar arasında tarifeli yolcu uçaklarının her noktaya uçmaması veya uçtuğu noktalardaki tarife saatlerinin dezavantajı sayılabilir (Shehan, 2013 : 4). Hava taksi şirketleri ile yapılan görüşmeler sonrasında, ülkemizdeki hava taksi tercihinin daha farklı olduğu anlaşılmıştır. Ülkemizde genellikle, kurumsal müşteriler iş jetlerini kiralamaktadırlar. Bunların kiralama nedenlerinin başında, son anda ortaya çıkan iş seyahatlerinde birden fazla yöneticiye uçak bileti bulunamaması veya bulunan biletle çok pahalı olmasıdır. Bu da şirketleri, kendi uçuş saatlerini belirleyebilecekleri iş jetlerine yöneltmektedir. İş jetlerinin, modellerine göre, 4.000 km ile 12.500 km arasındaki değişen uçuş menzilleri, hem bu uçakları global pazarın bir parçası yapmış, hem de kurumsal talebin artmasında etkili olmuştur.

Araştırmamızda, İş jetlerinin, son yıllarda ülkemizdeki en hızlı büyüyen havacılık alt pazarı olduğu görülmüştür. SHGM verilerine göre, 2013 yılı Ağustos ayı itibarıyla, ülkemizde 146 adet iş jeti bulunmaktadır. Pervaneli turboprop uçaklar bu sayıya dâhil değildir. Ülkemizde iş jetleri ile ilgili yanlış bir toplumsal algının bulunduğu da gözlemlenmiştir. Bu jet uçakları, üst gelir gurubuna ait insanların kişisel uçakları gibi görülmektedir. Gerçekte iş jetlerinin hem hukuksal hem de operasyonel yapıları bu şekilde değildir. Regülasyonlar açısından; iş jetleri kişi adına

ruhsatlandırılmazlar. Sivil Havacılık Kanunu'nun 16. Maddesine göre; en fazla 19 koltuklu uçakları barındıran ve hava taksi işletmesi ruhsatı verilmiş şirketler adına tescil edilebilirler. Bu şirketlerin, her uçak başına en az 200.000 USD ödenmiş sermayeleri olması gerekir. Operasyonel açıdan ise, iş jetleri sadece kendi sahipleri tarafından kullanılan veya onlar için her an hazır bekletilen uçaklar değildir. Bu uçaklara son zamanlarda olan yurtiçi ve yurtdışı talep oldukça yüksektir. Bu yüzden bu uçakların, hangarda veya apronda bekleme süreleri çok fazla değildir.

Türkiye 146 iş jeti ile, bölgemizdeki en büyük pazara sahip olan ülkedir. Bu da iş jeti bulunduran hava taksi şirketlerine, sadece ülkemiz için değil, çevredeki bütün ülkelerden kurumsal müşterilerle çalışma fırsatı sağlamaktadır. İş jeti kiralanmasının ve bu jetlerin uluslararası seferlerinin, yolcu uçaklarının aksine hava trafik haklarının dışında kalması, böylelikle her noktaya rahatlıkla ulaşabilmesi diğer önemli avantajlardan biridir. Ülkemiz iş jetleri için bölgesel pazardaki fırsatları anlayabilmek için, bölge ülkelerindeki iş jeti sayılarına bakmakta fayda vardır. Örneğin, bizimle sınırı olan bütün komşu ülkelerdeki iş jeti sayısı ülkemizdeki sayının yarısı kadardır. Aşağıdaki tablo bölgemizdeki iş jeti sayılarını göstermektedir. Devlet adamları için kullanılan jetler bu sayıya dahil değildir.

Tablo 6. Ülkemizdeki İş Jeti Sayısının Komşu Ülkeler ve Bölge Ülkeleri ile Karşılaştırması

Türkiye İş Jeti Sayısının Bölge Ülkeleri ile Karşılaştırılması				
Komşu Ülkeler			Bölgesel Ülkeler	
Ülke	İş Jeti Sayısı		Ülke	İş Jeti Sayısı
Türkiye	146 uçak		Bosna Hersek	2 uçak
			Makedonya	2 uçak
Gürcistan	3 uçak		Moldova	1 uçak
Ermenistan	1 uçak		Romanya	11 uçak
Azerbaycan	7 uçak		Slovenya	15 uçak
İran	14 uçak		Bahreyn	12 uçak
Irak	5 uçak		BAE	71 uçak
Suriye	3 uçak		İsrail	32 uçak
Yunanistan	26 uçak		Lübnan	9 uçak
Bulgaristan	18 uçak		Ürdün	8 uçak

Kaynak. ICAO verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Ülkemizde demiryolu taşımacılığı TCDD (Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları) tarafından yürütülmektedir. Yolcu taşımacılığı üç farklı alanda yapılmaktadır ve buna göre adlandırılmıştır; Ana hat trenleri, bölgesel trenler ve banliyö trenleri. Anahat trenleri, uzun mesafeli seferlerdir. Bu seferlerde yolcu vagonları haricinde, mesafesine göre yataklı vagonlar ve yemek vagonları da bulunabilmektedir. Bölgesel trenler; İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Eskişehir ve Sivas'ı çevre illere bağlayan yolcu trenleri veya ray otobüsleridir. Banliyö trenleri ise, büyük şehirlerde merkez istasyon ile şehrin uzak noktaları arasında sık aralıklarla işleyen trenlerdir (Rayder Görüşme Notları, 2012, İstanbul).

T.C.D.D. ve SHGM verileri incelendiğinde, İstanbul'dan hem uçak hem tren seferi yapılabilen sadece 13 şehir bulunduğu anlaşılmıştır. Bu şehirlere tren, otobüs ve uçakla seyahat süreleri ile bilet ücretleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tren ve otobüs bilet ücretleri sabit olurken, uçak bilet ücretleri; bileti alış zamanına göre belirli bir ücret aralığı içerisinde değişmektedir.

Tablo 7. İstanbul Çıkışlı Tren, Otobüs ve Uçak Yolculuk Süre ve Fiyatları

İstanbul Çıkışlı Tren-Otobüs-Uçak Yolculuk süreleri								
	Tren Yolculuğu			Otobüs Yolculuğu		Uçak Yolculuğu		
	Yolculuk Süresi	Pulman Fiyat	Yataklı Fiyat	Yolculuk Süresi		Yolculuk Süresi	Havayolu Sayısı	Ekonomi Sınıf Ücreti
Adana	19 saat	40 TL	90 TL	13 saat	55 TL	1 saat 15 dakika	6	49 – 319 TL
Batman	35 saat	35 TL	77 TL	23 saat	75 TL	2 saat 05 dakika	1	49 – 319 TL
Diyarbakır	32.5 saat	34.5 TL	76.5 TL	21 saat	70 TL	1 saat 55 dakika	4	49 – 319 TL
Elazığ	29 saat	32.5 TL	74.5 TL	18.5 saat	60 TL	1 saat 45 dakika	2	49 – 319 TL
Erzincan	27 saat	36.75 TL	78.75 TL	17 Saat	60 TL	1 saat 55 dakika	2	49 – 319 TL
Erzurum	31.5 saat	40.75 TL	82.75 TL	19 saat	65 TL	1 saat 40 dakika	4	49 – 319 TL
Kars	36 saat	45 TL	87 TL	22.5 saat	70 TL	2 saat 10 dakika	2	49 – 319 TL
Kayseri	17 saat	21 TL	63 TL	11.5 saat	50 TL	1 saat 10 dakika	3	49 – 319 TL
Konya	13 saat	28 TL	78 TL	10 saat	45 TL	1 saat 20 dakika	3	49 – 319 TL
Malatya	26 saat	30 TL	72 TL	16.5 saat	65 TL	1 saat 10 dakika	3	49 – 319 TL
Sivas	21 saat	25.5 TL	67.5 TL	13 saat	60 TL	1 saat 40 dakika	3	49 – 319 TL
Eskişehir	4 saat 20 dakika	18 TL	Yok	6 saat	30 TL	50 dakika	1	49 – 319 TL
Ankara	7.5 – 9 saat	28 TL	85 TL	6 saat	50 TL	1 saat	1	49 – 319 TL

Kaynak. TCDD, Ticari Havayolları ve Otobüs Şirketleri verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Tez çalışmamızda, demiryollarının ikame özellikleri ile ilgili şu sonuca varılmıştır; Ülkemizde demiryolu taşımacılığı; günümüzdeki yapısı itibari ile, İstanbul-Eskişehir-Ankara hattı haricinde, uçak yolculuğu için ikame bir hizmet olmaktan uzaktır. Demiryolu altyapısı eskidir ve trenler çok düşük bir hızda seyretmektedir. Demiryolları, korunaklı yollar değildir, o yüzden alt geçit veya üst geçitler yerine pek çok bekleme gerektiren hemzemin geçit bulunmaktadır. Bu olumsuz faktörler, uzun mesafelerde çok daha fazla etkili olmaktadır. Buradaki olumsuzluklardan bir tanesi de, demiryolu hatlarının, bazen birbirine yakın bölgelerde bile direkt olarak bağlantı yapmayıp, farklı noktalardan geçerek o bağlantıyı sağlaması, kuş uçuşu yakın olan yerlerin arasında bile çok uzun hat mesafeleri olmasıdır. Bunlar göz önüne alındığında yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, ilk 11 şehirde, üç yolculuk alternatifi içinde uçak yolculuğu için diğer ikame hizmetlerin çok fazla tehdit yaratmadığı görülmektedir.

Ülkemizde havayolları için, ikame hizmetlerin tehdidinin hissedildiği destinasyonlar İstanbul-Eskişehir-Ankara koridorudur. Bu koridorda, hem

havayolları, hem demiryolları hem de otobüs şirketleri bir rekabet halindedir. Bu iki hatta da özel havayolları girmemiştir. Bunun en önemli nedeni sadece “noktadan noktaya” uçan yolcularla bu hatların verimli olmamasıdır. Bu iki destinasyonda uçan tek şirket Türk Hava Yolları’dır. Özellikle yurtdışındaki uçuşu pek çok noktadan İstanbul’a getirdiği yolcuları bağlantılı olarak bu iki noktaya da taşıyan bayrak taşıyıcı, bu iki noktayı verimli olarak kullanabilmektedir. Bu koridorda TCDD ve otobüs şirketleri bir çok farklılaşma stratejileri izlemektedirler. Otobüslerin büyük çoğunluğu, tek koltuk alternatifi, internet bağlantısı ve sıcak yemek servisi bulunan otobüslerdir. Trenler ise hem maliyet avantajı hem de hizmet farklılığı sunarak birleşik bir rekabet stratejisi izlemektedirler. İstanbul-Eskişehir-Ankara koridoru; uç ulaşım türü benzer olanaklara sahip olursa, tam rekabetin yolcuya nasıl olumlu yansıyabileceğinin bir göstergesidir.

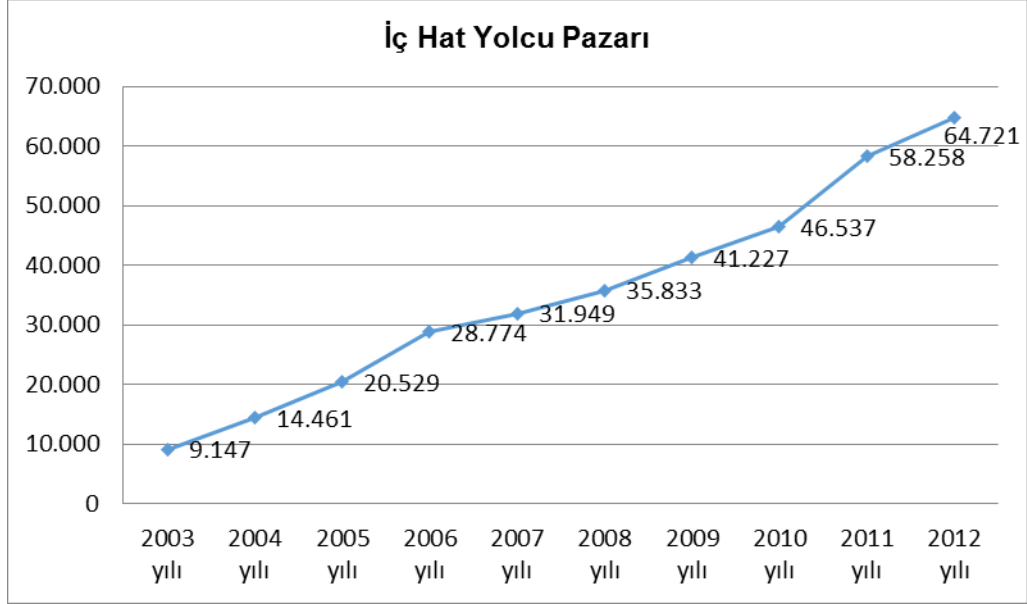
Ülkemizde devam eden 3 adet hızlı tren projesi vardır. Bunlar; İstanbul-Ankara, Ankara-Konya ve Ankara-Sivas hızlı tren hatlarının birbirine bağlanması projeleridir. Bu projeler tamamlandıktan sonra; İstanbul-Ankara arasının 3 saat 15 dakika, İstanbul-Konya arasının 4 saat 45 dakika ve İstanbul-Sivas arasının 5 saat 30 dakika olması beklenmektedir. Bu süreler, bilet fiyatlarına da bağlı olmak şartı ile, uçak şirketleri için ikame bir tehdit yaratırken, otobüs şirketleri için gerçek anlamda bir tehdit olacaklardır.

3.6. HAVAYOLU PAZARI REKABET ANALİZİ

Türkiye iç hat yolcu pazarı 2003 yılındaki deregülasyon sonrası serbestiye kavuşmuş, pazara girişlerin önündeki engeller kalkmıştır. Bu tarihten sonra pek çok özel havayolu iç hat pazarına girmiştir. Şekil 6’da görüldüğü gibi, 2003 yılında sadece 9.147.000 yolcuyu içeren iç hat yolcu pazarı, 2012 yılı sonunda 64.721.000’e ulaşmıştır. Bu artış, yaklaşık olarak % 608’lik bir artışa denk gelmektedir. Bu artış oranı, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü üyesi 191 ülke arasında, aynı dönem aralığında yaşanan en yüksek iç hat Pazar artış oranıdır.

Bu pazar büyümesinde, Politik ve Yasal Dış Çevre faktörleri büyük rol oynamıştır. Hükümet programında yer alan havacılık projeleri ve “Herkes Bir Kez uçağa Binecek” politikası, havacılık sektörünün politik olarak desteklenmesini

sağlamıştır. Çıkarılan yeni kanunlar ve değiştirilen kanun maddeleri ile, pazara girişin önündeki yasal engeller kalkmıştır.

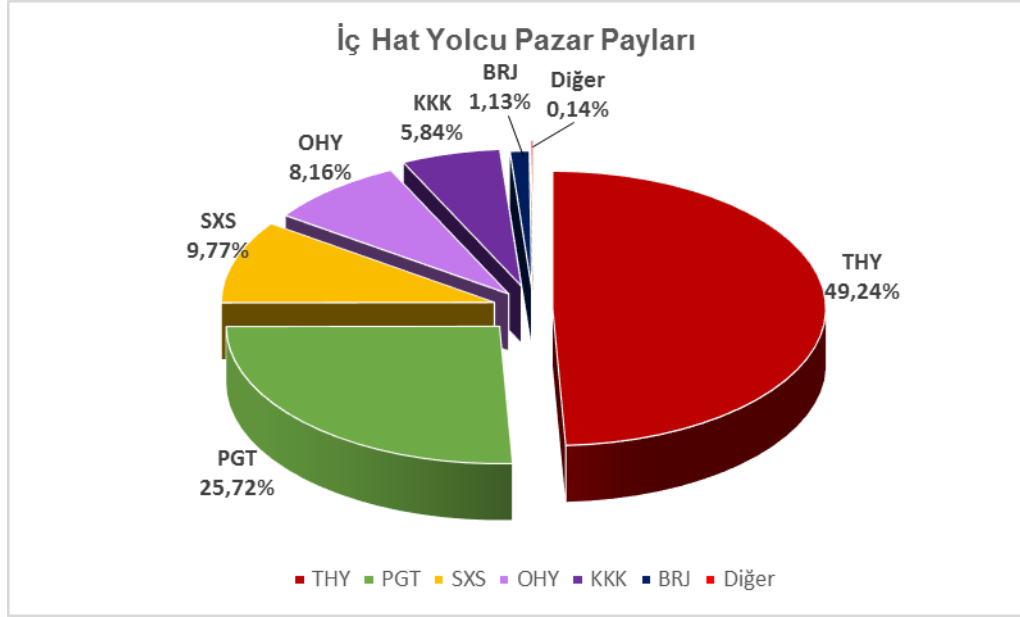


Şekil 5. 2003 – 2012 Yılları Arasında İç Hat Yolcu Pazarının Büyümesi

Kaynak. DHMİ ve SHGM verilerine göre oluşturulmuştur.

3.6.1. 2012 İÇ HAT YOLCU PAZAR PAYLARININ ANALİZİ

Türkiye iç hat yolcu pazarı 2003 yılındaki deregülasyon sonrası serbestiye kavuşmuş, pazara girişlerin önündeki engeller kalkmıştır. Bu tarihten sonra pek çok özel havayolu iç hat pazarına girmiştir. 2013 yılı itibariyle, Türk Hava Yolları haricinde, iç hatlarda tarifeli sefer yapan 5 havayolu daha bulunmaktadır. Şekil 7’de 2012 yılı içerisinde Türkiye iç hat pazarından, Türk havayolu şirketlerinin aldıkları paylar görülmektedir. Pazarın lideri, pazarın yarısına sahip olan Türk Hava Yollarıdır. Pazarın dörtte birlik bölümüne de Pegasus Hava Yolları sahiptir. Geriye kalan dörtte birlik pay da, diğer 4 havayolu tarafından paylaşılmaktadır.



Şekil 6. 2012 İç Hat Yolcu Pazarında Havayolu Şirketlerin Payları

Kaynak. DHMİ ve SHGM verilerine göre oluşturulmuştur.

Tez çalışmamızda iç hatlar pazarı ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Şekil 6'da görüldüğü üzere, İç Hat yolcu taşımacılığı pazarında (THY) Türk Hava Yolları, % **49.24** payla pazarın lideridir. Türk Hava Yolları halka açık bir şirkettir. Hisselerinin % 50.88'i Borsa İstanbul'da işlem görmektedir. Ana HUB'ı İstanbul Atatürk Havalimanı, Yardımcı HUB'ları İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havalimanıdır.

İkinci sırada % **25.72** ile (PGT) Pegasus Hava Yolları bulunmaktadır. Sabiha Gökçen Merkezli Pegasus Hava Yolları, 2005 yılında Esas Holding tarafından satın alındıktan sonra, düşük maliyetli havayolu modeline geçmiştir. Ana HUB'ı İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanıdır; yardımcı hub havalimanları ise; İzmir Adnan Menderes Havalimanı ile Adana Şakirpaşa Havalimanıdır. Pegasus Hava Yolları halka açık bir şirkettir. Şirket Hisselerinin %34.51'i 26 Nisan 2013 tarihinden itibaren Borsa İstanbul'da işlem görmektedir.

Pazar payı bakımından üçüncü sırada, % **9.77** payla (SXS) Sun Express Hava Yolları bulunmaktadır. Sun Express Hava Yolları; Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın %50'şerlik payla kurduğu bir ortak girişimdir. Ana HUB'ı Antalya

Uluslararası Havalimanıdır, Yardımcı Hub ise İzmir Adnan Menderes Havalimanıdır. Uçulan nokta bakımından Almanya pazarındaki en büyük Türk şirkettir.

Pazar payı bakımından dördüncü sırada, % **8.16** ile (OHY) Onur Hava Yolları bulunmaktadır. Ana HUB'ı İstanbul Atatürk Havalimanıdır. Onur Hava Yolları, şirket yönetim kurulunda İran İslam Cumhuriyeti vatandaşı ortak bulundurduğu için, Amerika Birleşik Devletleri'nin yasaklı listesine girmiştir.

Pazar payı bakımından beşinci sırada % **5.84** ile (KKK) Atlas Jet bulunmaktadır. Ana HUB'ı İstanbul Atatürk Havalimanıdır. Yardımcı HUB'ı ise Lefkoşe Ercan Havalimanı'dır.

Altıncı sırada ise, % **1.14** lük Pazar payı ile (BRJ) Bora Jet bulunmaktadır. Bora Jet'in Ana HUB'ı Ankara Esenboğa Havalimanı, yardımcı HUB'ı Adana Şakirpaşa Havalimanıdır. Ülkemizin tek bölgesel havayolu şirkettir.

Bora Jet'in Pazar payı aynı zamanda, ufak uçuşlarla yapılan bölgesel hava taşımacılığını da yansıtmaktadır. Bu da dolmuş uçak projesi ile desteklenen bölgesel havacılığın henüz ülkemizde ilerleme kaydetmemiş olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. 2013 Eylül Ayı itibariyle Türk Hava Yolu Şirketlerinin Merkez ve Yardımcı Hubları

Havayolu	Merkez HUB	Yardımcı HUB
Türk Hava Yolları	İstanbul Atatürk Havalimanı	Ankara Esenboğa Havalimanı İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı
Pegasus Hava Yolları	İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı	Adana Şakirpaşa Havalimanı
Sun Express	Antalya Uluslararası Havalimanı	İzmir Adnan Menderes Havalimanı
Onur Hava Yolları	İstanbul Atatürk Havalimanı	-
Atlas Jet	İstanbul Atatürk Havalimanı	-
Bora Jet	Ankara Esenboğa Havalimanı	Adana Şakirpaşa Havalimanı
Corendon Hava Yolları	Antalya Uluslararası Havalimanı	İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı
FreeBird Hava Yolları	Antalya Uluslararası Havalimanı	İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı
Tailwind Hava Yolları	İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı	Antalya Uluslararası Havalimanı

Kaynak. Havayollarının 2013 Yaz tarifeleri kaynak alınarak düzenlenmiştir.

Tablo incelendiğinde, Tarifeli sefer yapan havayollarının üç tanesinin merkez HUBları İstanbul Atatürk Havalimanıdır. Burada dikkat çekici olan, Atatürk Havalimanı'nı kullanan iki özel havayolu şirketinin başka bir yardımcı HUB havalimanı kullanmamasıdır. Bana göre bunun nedeni, Atatürk Havalimanı'nı kullanmanın bu havayollarına sağladığı bir takım avantajlardır. Bu avantajlar nitel araştırmamızda şu şekilde gözlemlenmiştir; Atatürk Havalimanı'na ulaşımının Sabiha Gökçen Havalimanı'na göre daha kolay olması, başka havayollarından bağlantılı yolcu taşıyabilmeleri ve havalimanına uçak bileti almaya gelen yolcuların alternatif olarak tercihlerinde yer almasıdır.

3.6.2. HAVAYOLU İÇ HAT YOLCU PAZARI BOSTON DANIŞMA GRUBU ANALİZİ

İşletmelerde stratejik başarıda en önemli unsur, onun bulunduğu sektör veya pazardaki göreceli rekabet durumudur. Her işletmenin bulunduğu pazarda göreceli bir durumu vardır ve bu durumu onun gelir ve nakit üretmesini etkileyecektir (Ülgen, Mirze, 2004 :237).

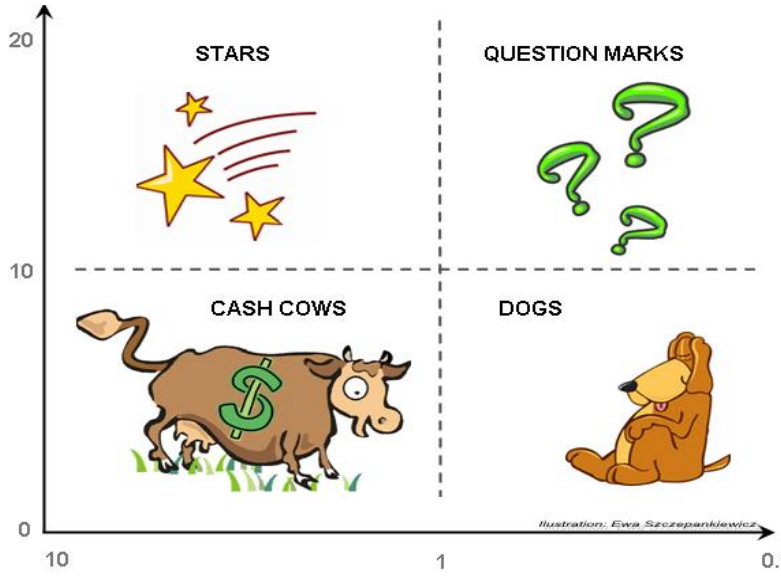
Matrisin dikey eksenini işletmenin faaliyette bulunduğu sektör/pazarın büyüme hızını göstermektedir. Sektör/pazar büyüme hızını gösteren ekseninde belirlenecek bir orta nokta, normal büyüme oranı olarak belirlenir. Bu oranın üzerindeki kısım büyümenin yüksek olduğu kısımdır ve belirlenen normal büyüme oranının üzerinde bir pazar büyüme hızına sahiptir. Bu büyüme oranı, dünyada havacılık pazarı için ortalama yıllık % 8'dir.

Matrisin yatay eksenini, işletmenin esas rakibine göre belirlenen pazar payını göstermektedir. Bu eksen, işletmenin toplam pazardaki payını değil, pazar payını esas rakibine ve rakiplerine oranla göreceli olarak belirlediği eksenidir (Ülgen, Mirze, 2004 : 238).

Boston Danışma Grubu Matrisi; Yatay ve Dikey eksenler ile orta çizgilerin oluşturduğu dört kutuluk bölümlerden oluşur. Şekil 8'de görüldüğü üzere dikey eksen pazarın büyüme hızını, yatay eksen ise göreceli Pazar payını ifade eder. BDG Matrisinin bölümleri şunlardır (Ülgen, Mirze, 2004 : 238) :

- Yıldızlar; Matriste sol üst köşede yer alır. Bu bölümde yer alan şirketler hem hızlı büyüyen bir pazarın oyuncularındadır, hem de rakiplerine göre göreceli Pazar payları yüksektir.
- Belirsizler; Matriste sağ üst köşede yer alır. Bu bölümde yer alan şirketler hızlı büyüyen bir pazarın oyuncularındadır, fakat rakiplerine göre göreceli pazar payları düşüktür.
- Nakit Depoları, Matriste sol alt köşede yer alır. Bu bölümde yer alan şirketler yavaş büyüyen bir pazarın oyuncularındadır, fakat bu pazarın büyük oyuncularındırlar ve rakiplerine göre göreceli pazar payları yüksektir.

- Sorunlular, Matriste sol alt köşede yer alır. Bu bölümde yer alan şirketler yavaş büyüyen bir pazarın oyuncularındadır, aynı zamanda bu pazarın küçük oyuncularındırlar ve rakiplerine göre göreceli pazar payları düşüktür.

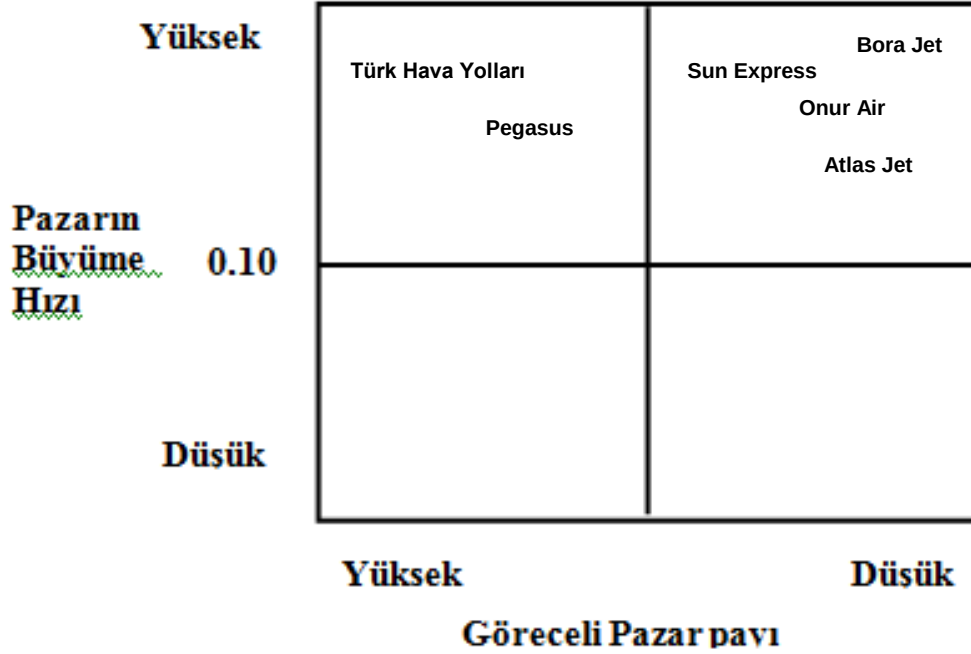


Şekil 7. Boston Danışma Grubu Matrisinin Bölümleri

Kaynak. www.mfiles.pl 20.08.2013 erişim

3.6.2.1. HAVAYOLU ŞİRKETLERİ VE BDG MATRİSİNDEKİ KONUMLANDIRILMALARI

Bu tez çalışması için, Türk hava yolu şirketlerinin Boston danışma Grubu Matrisindeki yerleri Şekil 8’de konumlandırılmıştır:



Şekil 8. Boston Danışma Grubu Matrisi – Havayolu İç Hat Pazarı Sektör ve Şirket Konumlandırması

Bu çalışmada, Şekil 9'daki Boston Danışma Grubu Matrisini oluştururken, ilk olarak "Türkiye İç Hat Yolcu Pazarı"nın büyüme hızına bakılmıştır. Türkiye İç Hat pazarı, deregülasyonun yapıldığı 2003 yılından bu yana % 608 büyümüştür.

Daha sonra iç Hat pazarının, son bir yıl içindeki büyüme hızına da bakılmıştır. Ocak –Eylül 2013 dönemindeki 9 aylık yolcu sayısı, bir önceki yıl olan 2012'nin Ocak-Eylül arası yolcu sayısı ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucu, yıllık büyüme hızının, % 16.4 olduğu görülmüştür.

Bu rakamlar göz önüne alındığı, son 10 yıldaki % 608'lik büyüme ve son 1 yıldaki % 16.4 büyüme sonucu, İç Hat Yolcu Pazarının, büyüme hızı yüksek bir Pazar olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, bu pazarın oyuncusu olan bütün havayolu şirketleri, Boston Danışma Grubunda, orta çizginin üzerinde, Yıldızlar veya Belirsizler bölümlerinde yer alacaklardır.

İç Hat Yolcu Pazarında, 2003 Eylül ayı itibariyle; 6 havayolu şirketi tarifeli sefer düzenlemektedir. Pazarın oyuncuları; Türk Hava Yolları, Pegasus Hava Yolları, Sun Express, Onur Air, Atlas Jet ve Bora Jet'dir.

Bu tez çalışmasında Türk hava yolu şirketlerinin BDG matrisi konumlandırmaları aşağıdaki gibi yorumlanmış ve strateji önerileri yapılmıştır:

Pazarın lideri; % 49.2'lik Pazar payı ile Türk Hava Yollarıdır. THY, Boston Danışma Grubu Matrisinde, Yıldızlar 'da yer almaktadır. Yıldızlar 'da yer alan bir diğer havayolu ise % 25.7 lik Pazar payı ile Pegasus Hava Yolları'dır. Türk Hava Yolları, pazarda farklılaşmış bir hizmet sunmaktadır. İç hat uçuşlarında hem ekonomi, hem business sınıfı koltuklar mevcuttur. İç hatlarda, 39 noktaya sefer düzenlemektedir. Sadece şehirden şehire sefer düzenlememekte, iç hatlarda İstanbul Atatürk Havalimanı üzerinden yurtdışı destinasyonlara da bağlantılı seferler yapmaktadır. Bu da Türk Hava Yolları'na rakiplerine karşı önemli bir avantaj sağlamaktadır. Türk Hava Yolları, aynı zamanda lider olarak marka değerini yükseltmek için çeşitli havacılık dışı organizasyonların içinde de yer almaktadır. Hedeflediği, yurtdışı pazarlarda, çeşitli spor organizasyonlarına ve spor takımlarına sponsor olmaktadır. Ayrıca, Avrupa'nın en büyük basketbol ligi'nin isim hakkını elinde bulundurmaktadır. Bu lig, Türk Hava Yolları Avrupa Basket Ligi adını taşımaktadır. Türk Hava Yolları Pazar payını büyütme için bağımlı strateji seçmelidir, mutlaka Avrupa'da ve güçlü olmadığı pazarda havayolları satın almalıdır.

Pegasus Hava Yolları pazar payı olarak yıldızlarda yer alan tek özel havayoludur. En yakın rakibi olan özel havayoluna göre, 2012 yılı içerisinde yaklaşık 3 kat daha fazla yolcu taşımıştır. Türk Hava Yolları'nın farklılaşma stratejisinin tam aksine, kendisine Maliyet Liderliği stratejisini seçmiştir. Uyguladığı "düşük maliyetli" havayolu modeli ile, önemli bir Pazar payı yakalamıştır. Türk Hava Yolları ile ana havalimanı olarak bir rekabet içinde değildir. Türk Hava Yolları, İstanbul Atatürk Havalimanı'nı; Pegasus Hava Yolları, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nı ana HUB olarak kullanmaktadır. Bu nedenden dolayı, Pegasus Hava Yolları, 6 milyonluk bir nüfusu içeren İstanbul'un Anadolu yakasına Pazar olarak hitap etme şansını yakalamıştır. Kocaeli Havalimanı'nın yoğun olarak kullanılamaması, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nı bu il için de bir ulaşım merkezi haline getirmiştir. Diğer özel havayollarının aksine, filosundaki bütün uçaklar fabrika çıkışı yeni uçaklardır ve kiralık değil havayolunun kendi mülkiyetindedir. Bu mülkiyet durumu havayoluna, filo yönetim ve teknik bakımında maliyet avantajı sağlamaktadır.

İç Hat Yolcu Pazarı için Boston Danışma Grubu Matrisinin Belirsizler bölümüne baktığımızda, bu pazarın oyuncularının dört havayolu olduğu görülmektedir. Bunlar; Sun Express, Onur Air, Atlas Jet ve Bora Jet'dir.

Sun Express, % 9.7'lik yolcu payı ile yıldızlara biraz daha yakın bir konumdadır. Antalya merkezli olarak, iç hat seferleri düzenlemektedir. Sun Express'in rekabet avantajı, yaptığı uçuş operasyonlarından daha çok, kurumsal yapısından kaynaklanmaktadır. Sun Express; IATA sıralamasına göre Avrupa'nın 2012 yılında yolcu sayısı bakımından 2. ve 4. Büyük havayolları olan, Luftansa Hava Yolları ve Türk Hava Yolları'nın bir ortak girişimidir. Bu iki havayolunun SunExpress'deki ortaklık oranı %50'serdir. Bu sermaye yapısı, SunExpress'e uçak alımlarında, biletlerini satan seyahat acentaları ile pazarlıklarda ve uçuş ekibi temin etmede önemli bir pazarlık gücü vermekte ve avantaj sağlamaktadır.

Belirsizlerde yer alan özel havayolları arasında en şiddetli rekabet Onur Air ve Atlas Jet arasında yaşanmaktadır. Onur Air'in Pazar payı % 8.1, Atlas Jet'in pazar payı % 5.8'dir. Bu iki havayolunun da stratejilerinin benzer ve farklı tarafları bulunmaktadır. Her iki havayolu da, ana HUB olarak İstanbul Atatürk Havalimanı'nı kullanmaktadırlar. Ana merkez çıkışlı uçuşlarında, hem birbirlerine, hem de Atatürk Havalimanı'ndaki SLOT'ların, yani havalimanı kullanım haklarının, yaklaşık % 65'ini elinde tutan Türk Hava Yollarına direkt rakip olmaktadır. Bu da, tarifelerinde uygun uçuş saatleri oluşturmada ve yeni hatlar açmakta zorluk yaratmaktadır. Yeni bir hat açmaya karar verdiklerinde bir başka hattı kapamak veya sefer azaltmak zorunda kalmaktadırlar. Onur Air, sadece ekonomi sınıfı koltuklarla uçuş yapmaktadır. Atlas Jet ise uçuşlarında business ve ekonomi sınıfı koltuklar kullanmaktadır. Onur Air düşük maliyetli havayolu modeli rekabet etmeye çalışırken; Atlas Jet, Türk Hava Yolları haricinde tek business sınıf koltuklara sahip olarak, hem Türk Hava Yolları hem de Onur Air'la bir rekabet içindedir. AtlasJet'in, Onur Air'a göre avantajı Türkiye'nin büyük seyahat şirketlerinden birinin bünyesinde olmasıdır.

Bu iki havayolu için birleşme veya bir satın alma öngörmekteyim. Burada görülen en önemli stratejik unsurlardan biri, bu iki havayolunun maddi olmayan varlıklarıdır. Bu iki havayolu da, Türkiye'nin en yoğun havalimanı olan İstanbul Atatürk Havalimanı'nda, havalimanı kullanım hakkı olan SLOT'lara sahip havayolu şirketleridir. Diğer özel havayollarında Atatürk Havalimanı SLOT'ları bu ölçüde

yoktur. O nedenle bu iki havayolunun, Atatürk Havalimanı'nda büyümek isteyen Türk Hava Yolları veya bu havalimanına girmek isteyen bir başka özel havayolu tarafından satın alınması da mümkündür.

Belirsizlerde yer alan ve Pazar payı en düşük olan havayolu, % 1.1 'lik Pazar payı ile Bora Jet'dir. Bora Jet odaklanmış bir strateji izlemektedir. 66 koltuklu küçük uçaklarla, Ankara ve Adana çıkışlı çapraz seferler düzenlemektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde çok yaygın olan bu bölgesel uçuş modelini, ülkemizde uygulayan tek havayoludur. Odaklanmış bir strateji izlediği için, belirsizlerdeki yeri Bora Jet için bir dezavantaj değildir. Bora Jet'in uçuşları çapraz uçuşlar olarak devam etmeli, özellikle doğu ve güney doğu bölgelerindeki havalimanlarına ulaşım sağlamalıdır.

3.6.3. DEREGÜLSYON ÖNCESİ VE SONRASI İÇ HAT YOLCU PAZARI

Deregülasyon öncesi ve sonrası karşılaştırıldığında pazardaki büyüme çok net görülmektedir. Bu dönemde, Pazardaki oyuncu sayısı ve uçulan havalimanı sayısı artmış, yolcuların pazarlık gücü yükselmiştir.

Tablo 9'da görüldüğü üzere, 2003 yılında sadece İstanbul Atatürk Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havalimanı olarak 2 hub varken, 2013 yılında; bu iki havalimanına, Adana Şakirpaşa, Antalya, İstanbul Sabiha Gökçen ve İzmir Havalimanlarının eklenmesi ile hub sayısı 6'ya çıkmıştır.

Tablo 9. *Deregülasyon Öncesi ve Sonrası HUB Havalimanları ve Sefer Yapılan Havalimanı Sayıları*

Deregülasyon Öncesi (2003)		Deregülasyon Sonrası (2013)	
HUB Havalimanları	Uçulan Havalimanı	HUB Havalimanları	Uçulan Havalimanı
İstanbul Atatürk	26 Havalimanı	İstanbul Atatürk	39 Havalimanı
Ankara Esenboğa	14 Havalimanı	Ankara	32 Havalimanı
		İstanbul Sabiha Gökçen	30 Havalimanı
		İzmir Adnan Menderes	20 Havalimanı
		Antalya	18 Havalimanı
		Adana Şakirpaşa	12 Havalimanı

Kaynak. SHGM verileri ve Havayolları 2013 yaz tarifeleri esas alınarak düzenlenmiştir.

2003 yılında 1 tek havayolu iç hatlarda tarifeli sefer yaparken 2003 yılında 6 havayolu şirketi, 7 farklı havayolu markası altında tarifeli sefer yapmaktadır. Tablo 6'da görüldüğü gibi, 2003 yılında 26 havalimanı sivil hava trafiğine açıkken, artan talep sonucu 52 havalimanı sivil hava trafiğine açılmıştır. Sefer yapılan nokta sayısı tam iki katına çıkmıştır. Uçulan şehirlere bakıldığında deregülasyon sonrası, bu hatlar rekabete tam olarak açılmıştır. 2003 yılı öncesinde tek bir havayolu şirketi bulunurken, 2013 yılında yolcuların seçim yapabileceği 7 havayolu markası bulunmaktadır.

Tablo 10. *Deregülasyon Öncesi ve Sonrası İç Hat Uçuşlarında Rekabet*

Deregülasyon Öncesi (2003)		Deregülasyon Sonrası (2013)	
Havayolu	Uçulan Şehirler	Havayolu	Uçulan Şehirler
1 Havayolu	İstanbul Atatürk, Ankara, İzmir, Adana, Bursa, Antalya, Bodrum, Dalaman, Denizli, Konya, Kayseri, Malatya, Samsun, Trabzon, Sivas, Erzincan, Erzurum, Kars, Ağrı, Van, Elazığ, Diyarbakır, Batman, Mardin, Gaziantep, Şanlıurfa.	7 Havayolu	Adana
		6 Havayolu	İstanbul Sabiha Gökçen, İzmir, Antalya, Trabzon, Milas-Bodrum, Diyarbakır, Gaziantep
		5 Havayolu	Kayseri, Samsun, Van, Muğla-Dalaman, Erzurum, Elazığ, Malatya, Erzincan
		4 Havayolu	İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, Konya, Şanlıurfa, Batman, Kars, Sivas
		3 Havayolu	Hatay, Mardin, Muş, Kahramanmaraş, Balıkesir Edremit, Şırnak
		2 Havayolu	Denizli, Iğdır, Nevşehir, Ağrı, Alanya Gazipaşa, Adıyaman, Amasya, Afyon Zafer, Bursa.
		1 Havayolu	Tekirdağ Çorlu, Kastamonu, Siirt, Tokat, Isparta, Bingöl, Kocaeli, Çanakkale, Zonguldak, Balıkesir, Gökçeada, Eskişehir

Kaynak. SHGM verileri ve Havayolları 2013 yaz tarifeleleri esas alınarak düzenlenmiştir.

Ülkemizde 2013 yılı Ekim ayı itibariyle, Sivil hava taşımacılığına açık olan havalimanları ve buraya sefer yapan havayolları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Türkiye’deki havalimanlarının 2013 Ocak-Eylül Arası Yolcu Sayısı ve Bu Havalimanlarına Uçuş Yapan Havayolları

Havalimanı	Yolcu sayısı	Türk Hava Y.	Anadolu Jet	Sun Express	Pegasus	Onur Air	Atlas Jet	Bora Jet
İstanbul Atatürk	13.099.201	x			x	x	x	
İstanbul S.Gökçen	8.833.178	x	x	x	x		x	x
Ankara Esenboğa	6.937.175	x	x		x			x
İzmir	5.829.023	x	x	x	x	x	x	
Antalya	4.218.253	x	x	x	x	x	x	
Adana	2.804.837	x	x	x	x	x	x	x
Trabzon	1.925.367	x	x	x	x	x		x
Milas-Bodrum	1.472.182	x	x		x	x	x	x
Diyarbakır	1.339.480	x	x	x	x	x		x
Gaziantep	1.259.958	x	x	x	x	x	x	
Kayseri	1.047.657	x	x	x	x		x	
Samsun	951.451	x	x	x	x	x		
Van	830.450	x	x	x	x		x	
Muğla Dalaman	700.044	x	x		x	x	x	
Erzurum	647.180	x	x	x	x	x		
Elazığ	603.804	x	x		x	x		x
Konya	561.639	x	x	x	x			
Hatay	510.413	x	x		x			
Malatya	472.726	x	x	x	x	x		
Şanlıurfa	383.947	x	x		x	x		
Batman	307.600	x	x		x	x		
Kars	299.493	x	x	x			x	
Mardin	261.416	x	x		x			
Sivas	248.073	x	x		x	x		
Erzincan	208.493	x	x	x	x	x		
Denizli	202.357	x			x			
Muş	191.514	x	x		x			
Iğdır	162.694	x	x					
Nevşehir	147.201	x			x			
Ağrı	129.632	x	x					
Kahramanmaraş	95.346	x	x		x			
Alanya Gazipaşa	84.136			x	x			

Adıyaman	80.856	x	x					
Amasya Merzifon	80.459	x			x			
Balıkesir Edremit	72.988		x		x			x
Zafer Bölgesel	55.677	x			x			
Tekirdağ Çorlu	38.178		x					
Bursa	30.262		x					x
Kastamonu	16.870	x						
Siirt	14.473							x
Tokat	13.685							x
Isparta	11.796	x						
Bingöl	9.247	x						
Şırnak	8.321	x	x		x			
Kocaeli	7.804		x					
Çanakkale	7.737		x					
Zonguldak	3.055							x
Balıkesir Merkez	2.876		x					
Gökçeada	1.679							x
Eskişehir	1.107		x					

Kaynak. DHMİ, SHGM verileri ile ticari havayollarından alınan veriler esas alınarak düzenlenmiştir.

3.6.3.1. DEREGÜLASYON SONRASI İÇ HATLARDA UÇULAN HAVALİMANLARININ TALEP ANALİZİ

DHMİ verileri analiz edildiğinde, 2012 yılı içerisinde en fazla ticari uçuş yapılan havalimanlarının, doğal olarak Havayolu şirketlerinin HUB olarak kullandıkları havalimanları olduğu görülmektedir. 2012 yılı içerisinde en fazla ticari uçuş yapılan şehirler ve uçuş sayıları aşağıdaki tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. *İç Hat Pazarı – Ticari Uçak Sayısı Bakımından İlk 10 Havalimanı*

İstanbul Atatürk	114.767
İstanbul Sabiha Gökçen	70.051
Ankara Esenboğa	61.594
İzmir Adnan Menderes	49.339
Antalya	33.447
Adana	22.960
Trabzon	16.852
Muğla Milas-Bodrum	12.301
Diyarbakır	9.149
Gaziantep	9.088

Kaynak. DHMİ verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Bu tez çalışmasında, Türkiye'deki havalimanlarının uçak başına düşen yolcu sayısı da hesaplanmıştır. Havayollarının elindeki hesaplamalar mikro düzeyde olup, uçuş başına doluluk oranlarıdır. Burada ise, o havalimanına yapılan toplam sivil yolcu uçağı seferi ve bu uçaklarla taşınan yolcu sayısı esas alınmıştır. Böylelikle daha makro düzeyde bir ortalama ulaşımıdır. Bu bir uçak doluluk oranı değil, uçak başına ortalama yolcu talebidir. Ulaşılan sonuçlar Tablo 13 ve 14 da gösterilmiştir.

Tablo 13. *2012 Yılı İçerisinde Uçak Başına Düşen Yolcu Sayısının En Yüksek Olduğu Destinasyonlar*

Sıra	Şehir	2012 İç Hat Uçak Sayısı	2012 İç Hat Yolcu Sayısı	Uçak başına düşen ortalama yolcu sayısı
1	Van	6.562	999.223	152,2
2	Antalya	33.447	4.943.308	147,7
3	Malatya	3.961	572.599	144,5
4	Muş	1.429	205.740	143,9
5	Elazığ	4.506	642.819	142,6
6	İzmir	49.339	6.945.044	140,7
7	Kars	2.678	376.147	140,4
8	Batman	3.546	497.418	140,2
9	Gaziantep	9.088	1.268.715	139,6
10	Mardin	2.005	278.590	138,9
11	Diyarbakır	9.149	1.270.613	138,8
12	İstanbul Sabiha Gökçen	70.051	9.710.105	138,6
13	Trabzon	16.852	2.330.510	138,2
14	Hatay	3.680	506.433	137,6
15	Adana	22.960	3.136.143	136,5

16	Erzurum	5.663	772.700	136,4
17	Samsun	8.444	1.151.368	136,3
18	Konya	4.380	590.615	134,8
19	İstanbul Atatürk	114.767	15.279.655	133,1
20	Kayseri	8.287	1.096.883	132,3

Kaynak. DHMİ verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, uçak başına düşen yolcu sayısına göre ilk 10 şehirden, 8 tanesi Doğu ve Güney Doğu bölgelerinde yer aldığı görülmektedir. Bu şehirlere ulaşım, hem mesafe olarak uzak olmaları, hem de özellikle kış aylarındaki olumsuz koşullar nedeni ile diğer taşıma modellerinden havayoluna kaymıştır.

Tablo 14. 2012 Yılı İçerisinde Uçak Başına Düşen Yolcu Sayısının, 100 Yolcudan Az Olduğu Destinasyonlar

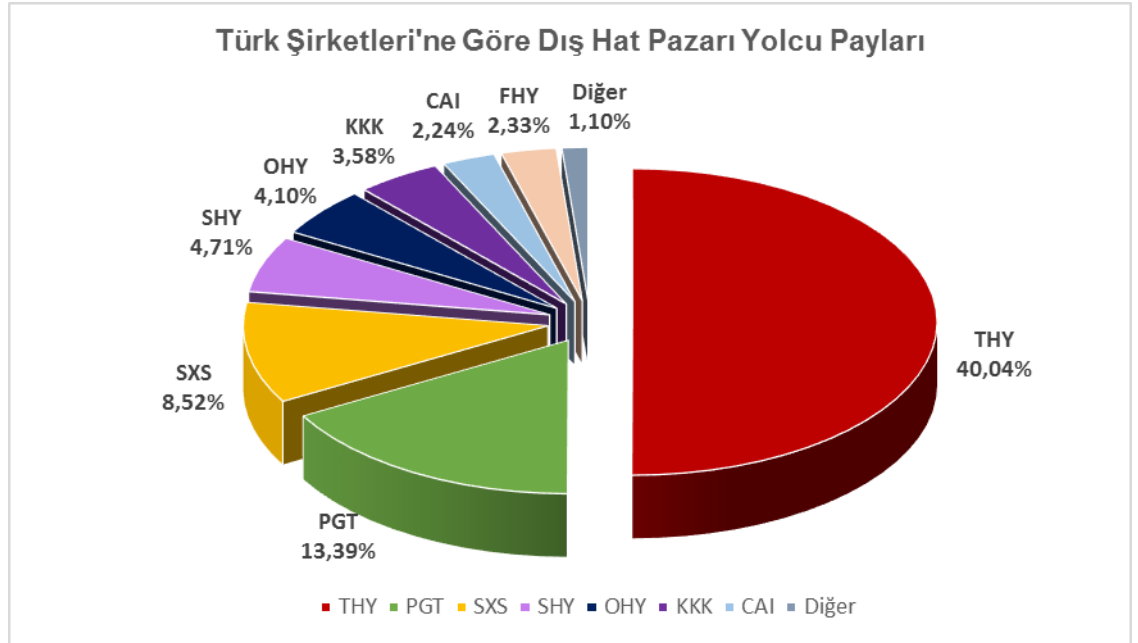
Sıra	Şehir	2012 İç Hat Uçak Sayısı	2012 İç Hat Yolcu Sayısı	Uçak başına düşen ortalama yolcu sayısı
1	Sinop	695	67.404	96,9
2	Kahramanmaraş	1.085	102.046	94,1
3	Adıyaman	1.113	100.522	90,3
4	Antalya Gazipaşa	46	3.854	83,7
5	Zafer Bölgesel	41	3.181	77,5
6	Balıkesir Koca Seyit	728	46.180	63,4
7	Kocaeli Cengiz Topel	1.178	62.311	52,8
8	Siirt	682	33.740	49,4
9	Çanakkale	1.060	49.240	46,4
10	Bursa Yenişehir	1.319	54.161	41,2
11	Tokat	633	25.425	40,1
12	Tekirdağ Çorlu	665	26.250	39,4
13	Balıkesir Merkez	304	11.573	38,1
14	Gökçeada	52	1.666	32,2
15	Eskişehir Anadolu	138	2.940	21,3
16	Zonguldak Çaycuma	44	572	13,1

Kaynak. DHMİ verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, 2012 yılı içerisinde 16 tane havalimanında uçak başına düşen ortalama yolcu sayısı, 100 yolcunun altındadır. Bu da özellikle, ortalama 150 ile 200 arası koltuk kapasitesi olan tek gövdeli uçaklar için verimsiz hatlardır. Bu nedenle, buna göre, bu destinasyonlarda mutlaka bölgesel uçuşlar canlandırılmalı ve daha ufak uçaklarla ulaşım sağlanmalıdır.

3.6.4. TÜRK HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN DIŞ HAT PAZAR REKABET ANALİZİ

Sivil Hacavılık Genel Müdürlüğü verileri incelendiğinde, İç hatlarda tarifeli olarak sefer yapan Türk şirketlerinin tamamı, dış hatlarda da tarifeli olarak seferler düzenlemektedirler. Bu havayolu şirketlerinin haricinde, 4 Türk havayolu şirketi de dış hatlarda tarifesiz seferler düzenlemektedir. Türk hava yolu şirketlerinin 2012 yılı dış hat Pazar payları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir:



Şekil 9. 2012 Dış Hat Yolcu Pazarında Türk Şirketlerin Payları

Kaynak. SHGM verileri esas alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 15. *Türk Hava Yolu Şirketleri'nin 2012 yılı İç Hat ve Dış Hat Pazar Paylarının Karşılaştırılması*

Türk Havayolu Şirketlerinin İç ve Dış Hat Pazar Payları Karşılaştırması		
<i>Havayolu</i>	<i>İç Hat Pazar Payı</i>	<i>Dış Hat Pazar Payı</i>
Türk Hava Yolları	% 49.24	% 40.04
Pegasus Hava Yolları	% 25.72	% 13.39
Sun Express Hava Yolları	% 9.77	% 8.52
Onur Hava Yolları	% 8.16	% 4.10
AtlasJet	% 5.84	% 3.58
Bora Jet	% 1.13	-
Sky Hava Yolları	-	% 4.71
Corendon Hava Yolları	-	% 2.24
FreeBird Hava Yolları	-	% 2.33
Tailwind Hava Yolları	-	% 1.02

Kaynak. SHGM ve IATA verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Tez çalışmamızda, Türk havayolu şirketlerinin yurtdışı 2012 yılı Pazar paylarına bakıldığında, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Pazarda, iç hatlarda uçuş yapan havayollarının haricinde 4 havayolu şirketi daha vardır. Bunlar Sky Hava Yolları, Corendon Hava Yolları, FreeBird Hava Yolları ve Tailwind Havayollarıdır.
- Pazarın lideri % 40.04'lük payıyla Türk Hava Yollarıdır. İkinci sırada, iç hat Pazar paylarında olduğu gibi Pegasus Hava Yolları gelmektedir. Fakat bu pazarda havayolunun % 13.4'lük Pazar payı, iç hat pazarındaki payının neredeyse yarısı kadardır. Bunun nedenlerinden bir tanesi de % 8.5'luk pazar payı ile Sun Express'in rekabetidir.
- Birbirine çok yakın Pazar payları ile sıralanan; Sky Hava Yolları % 4.7, Onur Air % 4.1 ve Atlas Jet % 3.6 dış hat Pazar payına sahiptir. Burada dikkat çeken bir noktada, üç oyuncu içerisinde, en yüksek Pazar payına sahip olan

Sky Hava Yolları'nın 2103 yazında iflas etmesi ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ruhsatının iptal edilmesidir. Bunun en önemli nedeni olarak iş modelinin sadece yurtdışı charter uçuşlar olmasıdır. Daha düşük paylara sahip olan Onur Air ve Atlas Jet, yurtdışı charter uçuşlar haricinde, yurtdışı ve yurtiçi tarifeli seferler de düzenlemektedirler. Atlas Jet'in önemli bir avantajı da, bir turizm grubunun bünyesinde olması ve bu turizm şirketi için de taşıma yapmasıdır. Bu da, bu iki havayoluna, rakipleri olan Sky Hava Yollarına karşı finansal olarak bir avantaj sağlamıştır.

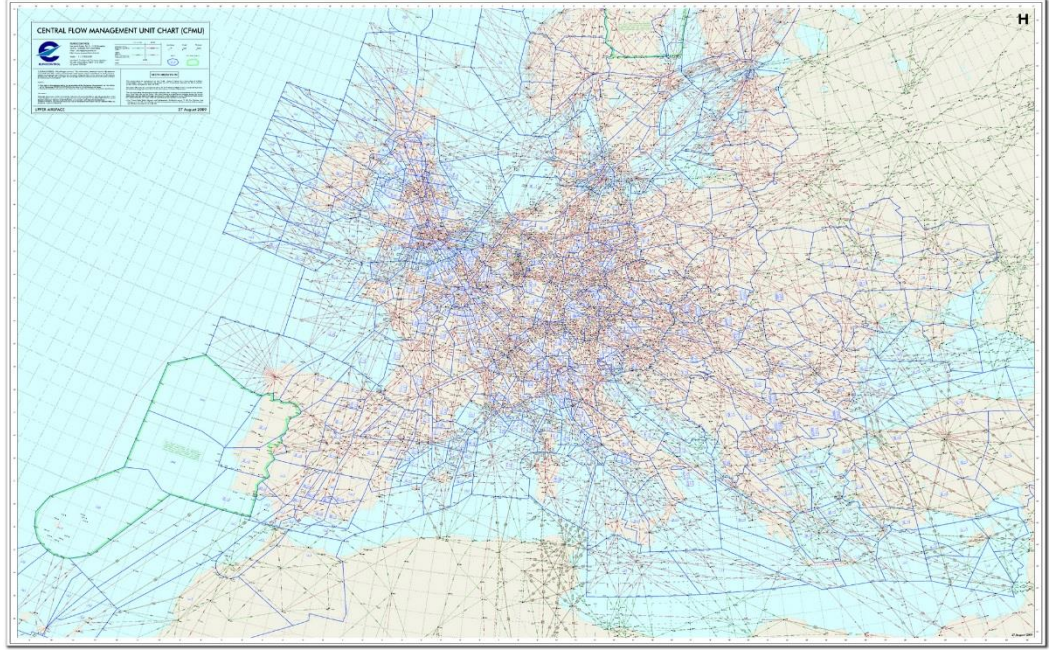
- Türk şirketleri içerisinde dış hat Pazar payları en düşük üç havayolu; % 2.3'lük Pazar payı ile Freebird, % 2.2 lik payı ile Corendon ve % 1.02 'lik payı ile Tailwind Havayolarıdır. Üç havayolu da acentalar adına tarifesiz seferler düzenlemektedir. Bu havayolları içerisinde Corendon Hava Yolları, Hollanda pazarına yönelik bir odaklanmış strateji izlemektedir. Hollanda'dan ülkemize gelen yolcuların % 45'ini taşıyan Corendon, bu pazarda lider konumdadır.

3.7. HAVA TRAFİK HAKLARI VE ULUSLARARASI REKABET

Hava Hukuku, her ülkenin kendi hava sahası, hükümrancılık alanı üzerindeki hava sahasındaki tam egemenliğe sahip olduğu ilkesine dayanır (Boxall, 2007 : 4). Bir ülkenin, kendi toprakları ve denizleri üzerinde, tam ve herkese açık olmayan, egemenliği vardır (Nijhof, 1910: 7). Bu kural, 1919 yılında imzalanan Paris Konvansiyonunun Birinci maddesinde kabul edilmiştir. 1944 yılında Chicago Konvansiyonunun birinci maddesinde de, tekrar doğrulanıp onaylanarak, kabul edilmiştir (Sochor, 1994: 8). Bu ilke sadece Chicago Konvansiyonunun 1. ve 2. Maddelerinde açıkça belirtilmesinin yanında teamül hukukunun da en önemli değişmezlerinden biridir. Bu egemenlik ilkesinin uygulaması olarak her ülke, hava sahasının kimler tarafından hangi şartlarda ne zaman kullanılacağına kararını bağımsız olarak verme hakkına sahiptir (Nijhof, 1910: 7). Bir ülkenin hava sahasını kullanma izini resmi olarak “hava trafik hakkı olarak adlandırılır”, fakat genel kullanımda “serbesti-özgürlük” kavramı kullanılır (Barnhart, Odoni, 2009: 21). Bir ülkenin hava sahasını kullanabilme derecesine göre, bir havayolu 9 adet özgürlüğe yani trafik hakkına sahiptir. Bunlardan ilk 5 tanesi 1944 yılında Chicago Konferansında oluşturulmuştur. Uluslararası hava taşıma hukuku ve rekabet hukukundaki, yeni teoriler ve gelişen uygulamalarla, ileriki yıllarda 4 trafik hakkı daha tanımlanmıştır (Barnhart, Odoni, 2009: 22).

Serbesti (freedom), bir ülkeye ait bir havayolunun, başka bir ülkenin hava sahasını hangi şartlarda kullanabileceğini, hangi noktalara hangi sıklıkta uçabileceğini ifade eder (Truxal, 2012: 11). Serbesti, yani trafik hakkı, ya birden fazla ülke tarafından imzalanan çoklu anlaşmalarla veya iki ülke arasında imzalanan ikili anlaşmalar karşılıklı sayesinde hakkaniyet ilkesine göre karşılıklı olarak verilir. Serbesti’yi, trafik hakkını, sağlayan iki tür anlaşma vardır (Dobson, 1995, 20);

1. Çoklu Anlaşmalar; birden fazla devletin imza koyduğu, imzası buluna bütün ülkelerin taraf olduğu ve birbirlerine karşı eşit haklarda serbesti verdiği anlaşmalardır.
2. İkili Anlaşmalar; iki ülke arasında imzalanan, tarafların karşılıklı olarak hakkaniyet ilkesine dayanarak birbirlerine serbesti tanıdığı anlaşmalardır.
3. Açık Semalar Anlaşmaları; imzalayan ülkelerin hava sahalarının ticari uçuşlar için taraflara serbest hale gelmesini sağlayan anlaşmalardır.



Şekil 10. Avrupa Üzerindeki Uçak Trafik Yolları

Kaynak. EASA- European Aviation Safety Agency (www.easa.eu)

Chicago konvansiyonunda, havacılık literatüründe “freedom of air” olarak adlandırılan konseptini de ilk defa detaylı olarak ifade edilmiştir. Ülkemizde bu kavram, farklı hukukçular tarafından, hava serbestîsi veya trafik hakkı olarak Türkçeye çevrilerek kullanılmaktadır. Chicago konvansiyonu, bugün kullanılmakta olan 9 serbestiden, ilk 5 tanesini düzenlemiştir. Chicago konvansiyonuna ekli 2 anlaşmada bu serbestiler açıkça belirtilmiştir. Konvansiyon hava serbestisini 5 resmi kategoriye ayırmaktadır. İlk iki serbesti Hava Hizmetleri Transit Anlaşmasında, diğer üç serbestiyi de içine alan 5 serbestinin hepsi Uluslararası Hava Ulaştırma Anlaşmasında yer alır. Konvansiyonda yer alan, bu beş resmi serbestinin haricinde, geriye lakan 4 serbesti, daha sonradan oluşturulmuştur. Havacılık endüstrisindeki gelişmeler, ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasi ilişkilerdeki artış, uçağın ulaşım aracı olarak daha fazla kullanılmaya başlanması bu yeni serbestilerin oluşturulmasının önemli nedenlerindendir.

Trafik hakları, transit haklar ve ticari haklar olarak iki grupta değerlendirilebilir. İlk iki trafik hakkı, transit ve teknik haklarken, geriye kalan 7 trafik

hakkı, ticari haklardır. İlk 2 özgürlük, teknik serbestiler olarak adlandırılır ve Transit anlaşmasına göredir (Truxal, 2012 : 12).. Diğer özgürlükler ekonomik serbestilerdir. Yakın geçmişte, son zamanlarda, birkaç farklı uçuşun kombinasyonuna (bir araya getirilmesine) olanak veren beşinci trafik hakkı, oldukça önemli bir hale gelmiştir. Böylece, uçakların kapasitelerini daha rasyonel (verimli) kullanılmasına olanak vermektedir. Ticari açıdan bakıldığında bu serbesti, en önemli serbestilerden biridir. Örneğin, Türkiye ve Güney doğu Asya arasında yapılacak olan uçuşlarda bir havayolu sadece 3. ve 4. Serbestiyi kullanabiliyorsa, sadece iki nokta arasında ticari sefer yapabilme kısıtına sahip olarak, örneğin, İstanbul-Bangkok ve İstanbul-Ho Chi Min seferleri yapabilmektedir. Şayet havayolu 5. Trafik hakkına sahipse bu iki hattı birleştirme, bu seferi tek bir uçuş şeklinde İstanbul-Bangkok-Ho Chi Minh olarak yapma hakkına da sahip oluyor. Beşinci hak, havayolu filosunun daha verimli ve karlı kullanılmasına da olanak sağlamakta, havayolu hem diğer uçuşlar için bir uçak kazanmakta, hem de doluluk oranı yüksek olmaktadır. Sivil hava taşımacılığı sektöründeki artan rekabet ve özelleştirmeler sonrasında devlet yardımlarının düşmesi, bir havayolunun başarısı ve hayatta kalması için verimlilik ve karlılığın önemini oldukça arttığından beşinci trafik hakkı önemli bir rekabet avantajıdır. Beşinci hakla ilgili en önemli engel, uçuş hattındaki bütün ülkelerin birbiri ile 5. Hakkı içeren anlaşmaya sahip olmaları gerektiğidir.



Şekil 11. Türkiye Hava Sahası'nın Bölümleri

Kaynak. DHMİ (www.dhmi.gov.tr)

Ülkemiz hava sahası da transit sivil uçuşlar için yoğun olarak kullanılmaktadır. Türkiye kara toprakları, iç su ve deniz suları üzerinde, 1.206.000 km²'lik hükümlan hava sahasına sahiptir. Ülkemiz gibi, yüzölçümü büyük ülkeler tek bir hava yönetim bölgesi ile kontrol edilmezler. Hava sahamız, uluslararası havacılık kriterlerine göre, batı ve doğu olarak iki ana parçada kontrol edilmektedir. Bu bölgeler, LTBB olarak adlandırılan İstanbul FIR (Flight Information Region) bölgesi ve LTAA olarak adlandırılan Ankara FIR bölgesidir (DHMİ Genel Müdürlüğü Görüşme Notları, Ankara, 2013). Bu bölgeler sadece hava kontrol kolaylığı sağlamakta, Türkiye hava sahası sivil ve askeri olarak uluslararası hukukta tek bir bütün olarak ele alınmaktadır.

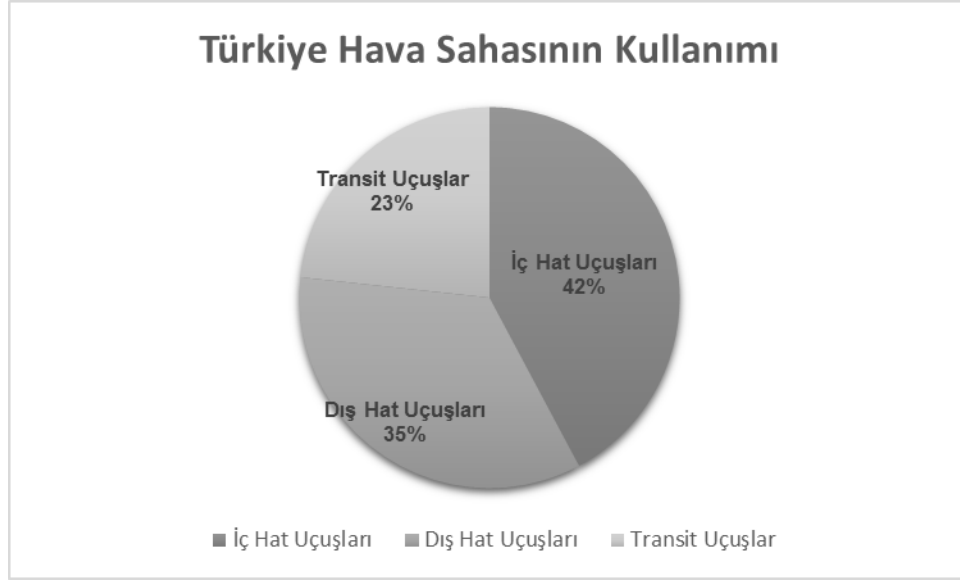
DHMİ verileri incelenerek, 2012 yılı içerisinde, Türkiye hava sahası üzerindeki uçak trafiği aşağıdaki Tablo 16'da gösterilmiştir:

Tablo 16. 2012 Yılı Türkiye Hava Sahası Uçak Trafiği

	Uçuş Türü	2011	2012
İÇ HAT UÇUŞLARI	Tarifeli Ticari Uçuşlar	383.292	410.804
	Tarifesiz Ticari Uçuşlar	3.399	3.619
	Genel Havacılık Uçuşları	89.669	96.465
	Askeri Mahalli Uçuşlar	19.591	20.857
	İç Hat Uçak Toplamı	495.951	531.745
DIŞ HAT UÇUŞLARI	Türk Tarifeli Ticari Uçuşlar	171.709	177.062
	Türk Tarifesiz Ticari Uçuşlar	57.042	59.159
	Yabancı Tarifeli Ticari Uçuşlar	81.105	85.360
	Yabancı Tarifesiz Ticari Uçuşlar	82.400	86.424
	Genel Havacılık Uçuşları	24.995	25.502
	Askeri Uçuşlar	1.282	1.336
	Dış Hat Uçak Toplamı	418.533	434.843
TRANSIT UÇUŞLAR	Overflight Uçuşlar Toplamı	292.816	293.500

Kaynak. 2011 ve 2012 yıllarına ait DHMİ verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Tablo 16'dan anlaşılacağı gibi ülkemiz hava sahası üzerinde yoğun bir uçak trafiği vardır. Bu uçak trafiğinin uçuş türlerine öre dağılımı aşağıdaki grafikte verilmiştir. Burada görüldüğü üzere uçuşların sadece % 42'si iç hat uçuşlardır. Geriye kalan % 58'lik bölüm uluslararası hava hakları dahilinde yapılmaktadır.



Şekil 12. Türk Hava Sahasının Kullanımın Uçuş Türlerine Göre Dağılımı

Kaynak. DHMİ verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

3.7.1. HAVA TRAFİK HAKLARI

Hava trafik hakları uluslararası havacılıkta 9 ana başlık altında toplanmıştır (Barnhart, Odoni, 2009: 22). Hava hukukunun ve uluslararası ilişkilerin en önemli dayanaklarından biri bu 9 trafik hakkıdır. Bu 9 trafik hakkını pek çok çalışmada farklı gruplar halinde incelenmiştir. Bu tez çalışması için yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen veriler ve gözlemlenen dış çevre koşulları göz önüne alınarak, stratejik yönetim bakış açısıyla, bu trafik haklarını 4 ana grup altında incelemek mümkündür:

- Çoklu Hava Hakları
- Temel Ticari Hava Hakları
- Uluslararası Rekabet Avantajı Sağlayan Hava Hakları
- Kabotaj Hava Hakları

Bu dört ana grupta toplanan hava hakları, rekabet avantajı bakımından ileriye doğru gittikçe, bu hakları elinde tutan ülkelere önemli avantajlar sağlarlar. Bu dörtlü gruplama ilk kez bu tez çalışmasında yapılmıştır.

Tablo 17. Hava Trafik Hakları

HAVA TRAFİK HAKLARI	
Çoklu Hava Hakları	
Birinci Trafik Hakkı	A Ülkesinin hava taşıyıcısının C Ülkesine giderken iniş yapmaksızın B Ülkesinin hava sahasında uçabilme hakkıdır. “Üst Geçiş Hakkı”, “Transit Geçiş Hakkı” da denir.
İkinci Trafik Hakkı	A Ülkesinin hava taşıyıcısının C Ülkesine giderken yolu üzerindeki B Ülkesinin bir havaalanına yolcu ve yük boşaltmaksızın ve almaksızın, yakıt ikmali, bakım gibi amaçlarla iniş yapabilme hakkıdır. Bu hak, “Teknik İniş Hakkı” olarak bilinir.
Temel Ticari Hava Hakları	
Üçüncü Trafik Hakkı	A Ülkesinin hava taşıyıcısının A Ülkesindeki yolcu ve yükü B Ülkesine taşıyabilme hakkıdır.
Dördüncü Trafik Hakkı	A Ülkesinin hava taşıyıcısının B Ülkesindeki yolcu ve yükü A Ülkesine taşıyabilme hakkıdır.
Uluslararası Rekabet Avantajı Sağlayan Hava Hakları	
Beşinci Trafik Hakkı	A Ülkesinin hava taşıyıcısının A Ülkesinden başlayan ya da a Ülkesinde biten seferlerinde B Ülkesi ve C Ülkesi arasında yolcu ve yük taşıyabilme hakkıdır. Buna “İleri Nokta Taşıma Hakkı” da denir.
Altıncı Trafik Hakkı	A Ülkesinin hava taşıyıcısının A Ülkesi üzerinden geçmek kaydıyla B Ülkesi ile C Ülkesi arasında yolcu ve yük taşıyabilme hakkıdır.
Yedinci Trafik Hakkı	A Ülkesinin hava taşıyıcısının A Ülkesine iniş kalkış yapmaksızın B Ülkesi ile C Ülkesi arasında yolcu ve yük taşıyabilme hakkıdır. Bu hakka “Üçüncü Ülke Taşımacılığı” da denir.
Kabotaj Hakları	
Sekizinci Trafik Hakkı	A Ülkesinin hava taşıyıcısının, kendi ülkesinden kalkıp B ülkesine indikten sonra, B Ülkesindeki iki nokta arasında yolcu ve yük taşıyabilme hakkıdır.
Dokuzuncu Trafik Hakkı	A Ülkesinin hava taşıyıcısının, kendi ülkesinden seferlere başlama gereği olmadan, direkt olarak B

	Ülkesindeki iki nokta arasında yolcu ve yük taşıyabilme hakkıdır. Tam Kabotaj Hakkı da denmektedir.

Kaynak. ICAO kaynakları yorumlanarak düzenlenmiştir.

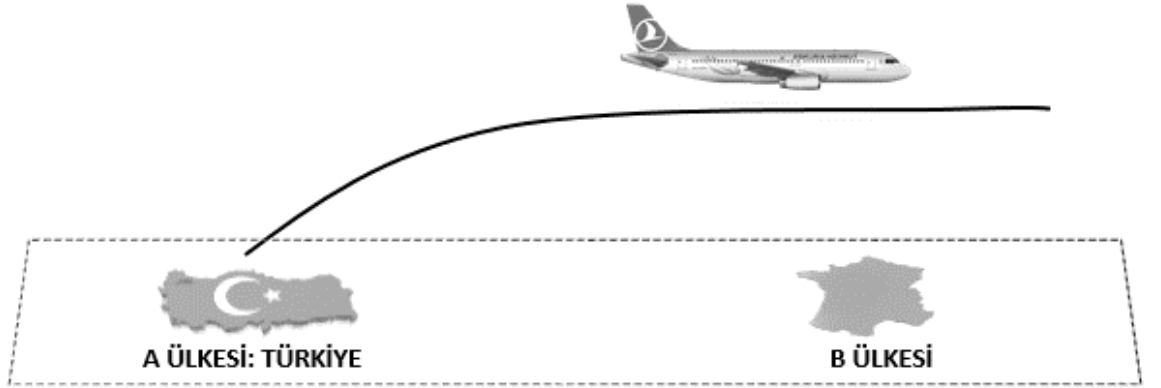
4.7.1.1. ÇOKLU HAVA TRAFİK HAKLARI

Bunlar Birinci ve İkinci Trafik Haklarıdır. ICAO üyesi ülkeler tarafından genel kabul görmüş olan iki trafik hakkıdır. Bu haklara sahip olmak için, ülkelerin kendi aralarında ikili hava anlaşmaları yapmalarına gerek yoktur.

Birinci Trafik Hakkı (1st Freedom)

Chicago Konvansiyonu sonucu, ICAO'ya üye ülkeler tarafından genel kabul görmüş iki trafik hakkının birincisidir. Transit Geçiş Hakkı da denilmektedir. Chicago Konvansiyonuna ekli “Uluslararası Hava Hizmetleri Transit Anlaşması” – International Air services Transit Agreement- nı imzalayan bütün ülkeler, transit geçiş hakkını anlaşmanın tarafı diğer ülkelere vermişlerdir. Türkiye bu anlaşmayı 7 Aralık 1944 yılında imzalamış, 6 Haziran 1945 yılında yürürlüğe sokmuştur. Birinci Trafik Hakkı, bir havayolunun, yabancı ülke topraklarına iniş yapmadan, o ülkenin hava sahası üzerinde transit uçuş hakkıdır. Herhangi bir olağanüstü durum; politik anlaşmazlıklar, savaş durumu veya trafiği etkileyecek bir doğal afet; olmadığı sürece bu uçuş hakkı düşmanca amaçlar gütmemek ve kendini tanıtmak koşulu ile bütün sivil hava araçlarına verilir (Sochor, 1994: 21).

Örneğin; İngiltere ile Türkiye arasında imzalanan karşılıklı ikili hava ulaştırma anlaşması uyarınca, İstanbul – Londra arasında sefer yapan bir havayolu; ICAO Birinci Trafik Hakkı'na dayanarak, sırasıyla Bulgaristan, Macaristan, Avusturya, Almanya, Belçika hava sahaları üzerinden uçarak Manş Denizi üzerinde İngiltere hava sahasına giriş yapar. Üzerinden uçuş yaptığı ülkelerle ikili hava anlaşması imzalamış olması gerekli değildir.



Şekil 13. Birinci Trafik Hakkı

Birinci Trafik Hakkı, Türkiye tarafından da diğer ülkelerin havayollarına verilmiştir. 2013 yılı sonu itibariyle, 1.200.000 km²lik Türk hava sahası üzerinde, 153 adet “seyrüsefer hava yolu” bulunmaktadır. Bu havayollarının toplam uzunluğu, 63.136 km dir. 2012 yılı içerisinde, ülkemiz hava sahasında, 1. Trafik hakkı doğrultusunda, transit geçiş hakkından 141.078’i ticari yolcu uçağı olmak üzere, toplam 293.500 yabancı hava aracı yaralanmıştır (DHMİ Görüşme Notları, Ankara, 2013). Bu ortalama günde 800 civarı yolcu uçağın ülke hava sahası üzerinden transit uçuşuna denk gelmektedir. Birinci trafik hakkı sivil uçuşlar içindir, Askeri uçakların, başka ülkelerin hava sahalarını kullanması, Birinci Trafik hakkı olarak kullanılmaz, önceden izin ve onay alınması gerekmektedir.

Birinci trafik hakkının veriliş şekli, diğer ülkelerin havayolları için çok önemlidir. Bir ülkenin üzerindeki havayolunun hangi şartlarda ve hangi sıklıkla kullanılacağı, rekabeti etkilemektedir. Yüzölçümleri büyük bazı ülkeler burada stratejik öneme sahiptir. Bunlara Rusya ve Kanada iyi birer örnektir. Rusya, 17.000.00 km² yi geçen hava sahası ile Avrupa ve Asya arasındaki kuzey havayolu koridorunu tamamen elinde tutar. Ticari uçaklara yasak koymamakla beraber, hava sahasının hangi koşullarda kullanılacağını belirlemesi, politik ve ekonomik ikili ilişkilerin de etkisindedir. Avrupa ve Pasifik arasında, kuzey ve güney koridoru haricinde uçuş yapılması coğrafi olarak risklidir. Ortada yer alan Himaliya dağları, uçaklar için tehlike yaratmakta üzerinde uçuş yapılmamaktadır. Türkiye havayolları, Rusya’nın Türkiye’ye sağladığı kolaylıkla, Rusya hava sahasını serbest

olarak en kısa mesafelerle kullanmakta ve bu havayollarımıza Uzakdoğu uçuşlarında önemli bir avantaj sağlamaktadır.

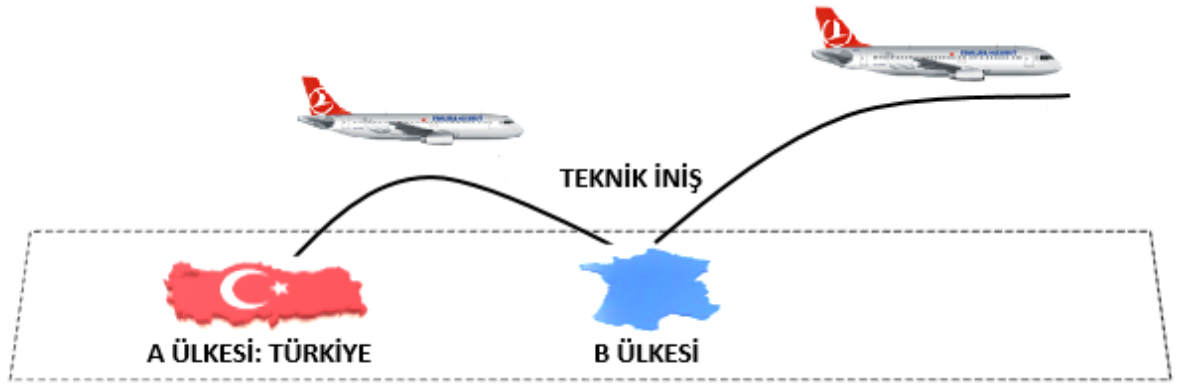
Birinci trafik hakkın kullanılmasının engellenmesi genellikle politik nedenlere dayanır. Tez çalışmamız için yapılan doküman taramalarında aşağıdaki örnekler dikkat çekmiştir;

- 11 Ekim 2012 tarihinde, Suriye Hava Yolları'nın Moskova – Şam seferini yapan ve 158 yolcu taşıyan Airbus 320 tipi yolcu uçağı, her zamanki rotasını izleyerek Karadeniz üzerinden Türk hava sahasına giriş yapmıştır. Uçak, Türk hava sahası üzerinde, 11.000 km'de yol alırken, uçağı 1.Trafik hakkından doğan geçiş hakkının uygulanmayacağı bildirilmiş, Ankara Akıncı 4.Ana Jet Üssü'nden kalkan iki F-16 savaş uçağı eşliğinde, Suriye Hava Yolları uçağı Ankara Esenboğa Havalimanı'na indirilmiştir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü; "Suriye yolcu uçağının kargosunda, sivil havacılık kurallarına göre taşınması uygun olmayan askeri amaçlı kargonun, önceden bilgi verilmeden taşındığı" ile ilgili bir ihbar sonucu uçağın trafik hakkının durdurulduğu açıklanmış ve uçak incelemeye alınmıştır.
- 2013 Ağustos Aynın başında, İran'a resmi bir ziyaret yapmak için yola çıkan, Sudan Devlet Başkanı Ömer El-Beşir'i taşıyan İran Hava Yollarına ait yolcu uçağına, Suudi Arabistan hava sahasını kullanma izini vermemiştir.
- 2013 yılının Temmuz ayında Somali'nin başkenti Mogadişu'daki Türkiye Büyükelçiliği'nde meydana gelen patlamada yaralanan polislerin Türkiye getirilmesinde yaşanmıştır. Yaralı polisleri almak üzere yola çıkan Ambulans uçağı, Mısır Arap Cumhuriyeti, hava sahasını kullanma izini vermemiştir. Bunda Türkiye'nin Mısır ile ilgili politikaları neden olmuştur.

İkinci Trafik Hakkı (2nd Freedom)

Chicago Konvansiyonu sonucu, ICAO'ya üye ülkeler tarafından genel kabul görmüş iki trafik hakkının ikincisidir. Bir hava yolu'nun, yabancı bir ülkenin, havaalanlarını, ticari amaç dışında, yük ve yolcu indirme veya yükleme yapmadan kullanmasıdır. Ticari amaç dışındaki sebepler; yakıt ikmali veya bakım gibi olağan sebepler ve teknik problemler veya sağlık problemleri gibi acil sebeplerdir. Bir hava aracının ticari amaç dışında bakım, onarım veya yakıt almak gibi teknik sebeplerle diğer ülke topraklarına inebilme hakkıdır (Truxal, 2012 : 11).

Aynı acil iniş hakkı, ülkemiz tarafından da ICAO ile imzalan çoklu anlaşma gereği diğer ülkelerin hava araçlarına da verilmiştir.



Şekil 14. İkinci Trafik Hakkı

İkinci trafik hakkına aşağıdaki örnekler verilebilir:

- 26 Aralık 2012 tarihinde, British Airways'ın Londra – Abu Dabi seferini yapan Boeing 777-200 tipi yolcu uçağı; Türk Hava Sahası üzerinde motorlarından birinden yağ sızıntısı olması nedeniyle, Hava Trafik Kontrol Kulesi ile irtibata geçerek 2. Trafik hakkına dayanarak iniş izini istemiş, İstanbul Atatürk Havalimanı'na zorunlu iniş yapmıştır. Uçak, teknik hangara çekilmiş, 238 yolcu otele yerleştirilmiştir.
- 14 Ağustos 2008 tarihinde, Türk Hava Yolları'nın İstanbul – Lagos seferini yapan Airbus 310 tipi yolcu uçağı; navigasyon ve haberleşme sistemlerinin devre dışı kalması ile, en yakın pist olan ve o tarihte ikili havacılık

anlaşmamız dahi bulunmayan Togo Cumhuriyeti'nin Lome-Tokein Havalimanı' na, 2. Trafik hakkına dayanarak zorunlu iniş yapmıştır.

- 21 Ocak 2013 tarihinde, Etihad Hava Yolları'nın Paris – Abu Dhabi seferini yapan Airbus 340 tipi yolcu uçağı; Türk hava sahası üzerindeyken kabin basıncının devre dışı kalması nedeniyle, Hava Trafik Kontrol Kulesi ile irtibata geçerek 2. Trafik hakkına dayanarak iniş izini istemiş, Adana Şakirpaşa Havalimanı' na zorunlu iniş yapmıştır.
- 9 Temmuz 2013 tarihinde, Emirates Hava Yolları' nın Varsova – Dubai seferini yapan Airbus 330 tipi yolcu uçağı; hamile olan bir yolcunun doğum sancılarının başlaması üzerine, Hava Trafik Kontrol Kulesi ile irtibata geçerek 2. Trafik hakkına dayanarak iniş izini istemiş, İstanbul Atatürk Havalimanı'na zorunlu iniş yapmıştır. Uçaktan alınan yolcu, yakında bulunan özel bir hastaneye götürülmüş ve orda doğum yapmıştır. Uçak ise yakıt alarak, 276 yolcusu ile Dubai'ye devam etmiştir.
- 26 Ocak 2013 tarihinde, İskandinav Havayolları SAS'ın Şarm El Şeyh – Oslo seferini yapan Boeing 737-800 tipi yolcu uçağı; bir yolcunun kalp krizi geçirmesi üzerine, Hava Trafik Kontrol Kulesi ile irtibata geçerek 2. Trafik hakkına dayanarak iniş izini istemiş, İstanbul Atatürk Havalimanı'na zorunlu iniş yapmıştır. Kalp krizi geçiren yolcu, özel bir hastaneye götürülmüştür. Bu iniş ve bekleme süresi sonucu, SAS uçağının pilotunun, maksimum uçuş saati mesai saati dolmuş ve kule kalkış izini vermemiştir. Uçakta bulunan 170 yolcu geceyi geçirmek için otellere yerleştirilmiştir.

İkinci trafik hakkının teknik bir hak olması ve acil durumlar karşılığında verilmesi nedeniyle, rekabet üzerinde önemli bir etkisi yoktur.

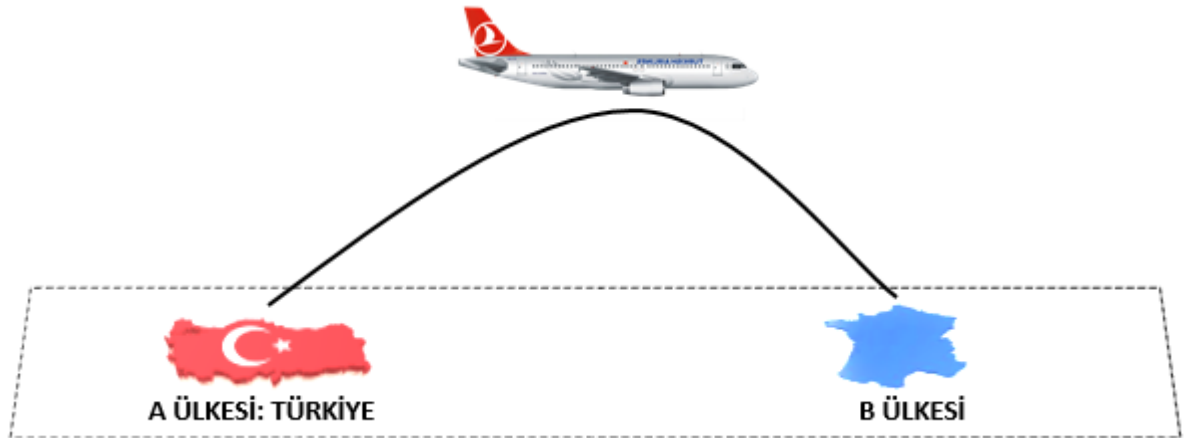
4.7.1.2. TEMEL TİCARİ HAVA HAKLARI

Temel ticari hava hakları, Üçüncü ve dördüncü hava haklarıdır. Bu hava hakları ikili anlaşma yapan ülkeler tarafından birbirine verilen haklardır. Bu iki hak, ülkeler tarafından karşılıklı olarak birbirine verilirler.

Üçüncü Trafik Hakkı (3rd Freedom)

Bir hava aracının ticari bir amaçla kendi ülkesinden, yabancı bir ülkeye yolcu ve yük taşıma hakkıdır. Chicago Konvansiyonu tarafından tanımlanmış, bu hakka sahip olmayı ülkeler arasında imzalanan ikili hava ulaştırma anlaşmalarına bırakmıştır (Truxal, 2012 : 11).. Genel olarak, iki ülke arasında karşılıklı hakkaniyet ilkesine dayandığından, dördüncü trafik hakkı ile beraber olarak verilir.

Türk Hava Yolları'nın, İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan Paris CDG Havalimanı'na haftada 28 frekans direkt sefer yapması, Fransa ve Türkiye Sivil Havacılık Otoriteleri arasında imzalanan ikili hava ulaştırma anlaşmasından doğan Dördüncü Trafik hakkı neticesindedir. Bu hak Türkiye taşıyıcılarına verilmiş ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından bu hakkı kullanmak için tayin edilen havayollarından biri de Türk Havayolları olmuştur.

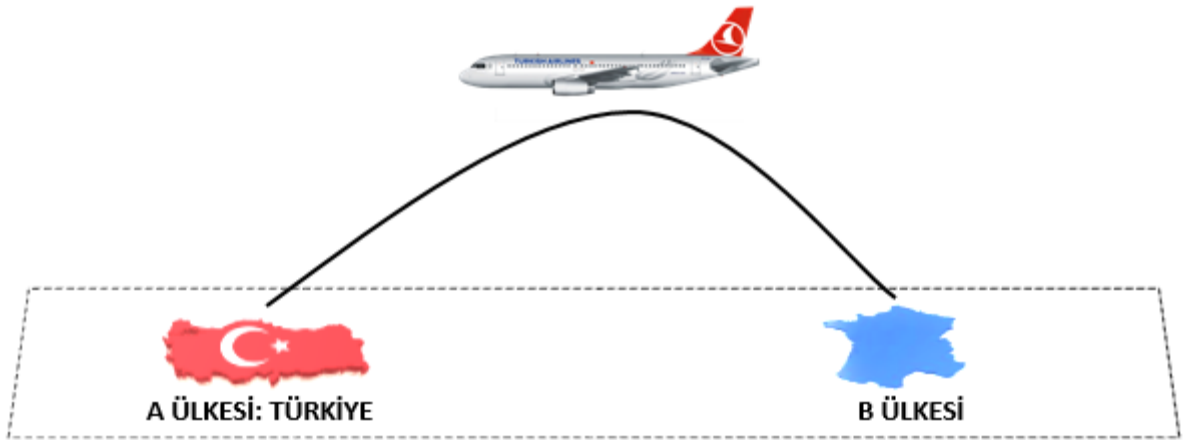


Şekil 15. Üçüncü Trafik Hakkı

Dördüncü Trafik Hakkı (4th Freedom)

Bir hava aracının ticari bir amaçla yabancı bir ülkeden, kayıtlı olduğu kendi ülkesine yolcu ve yük taşıma hakkıdır. Chicago Konvansiyonu tarafından tanımlanmış, bu hakka sahip olmayı ülkeler arasında imzalanan ikili hava ulaştırma anlaşmalarına bırakmıştır (Truxal, 2012 : 11).. Genel olarak, iki ülke arasında karşılıklı hakkaniyet ilkesine dayandığından, üçüncü trafik hakkı ile beraber olarak verilir.

Pegasus Hava Yolları'nın, Londra Stansead Havalimanından İstanbul Sabiha Gökçen havalimanına haftada 14 frekans direkt sefer yapması, İngiltere ve Türkiye Sivil Havacılık Otoriteleri arasında imzalanan ikili hava ulaştırma anlaşmasından doğan Dördüncü Trafik hakkı neticesindedir. Bu hak Türkiye taşıyıcılarına verilmiş ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından bu hakkı kullanmak için tayin edilen havayollarından biri de Pegasus Havayolları olmuştur.



Şekil 16. Dördüncü Trafik Hakkı

3.7.1.2.1. ÜÇÜNCÜ ve DÖRDÜNCÜ TRAFİK HAKKININ REKABETE ETKİSİNİN STRATEJİK ANALİZİ

Üçüncü ve dördüncü trafik haklarında rekabete etki eden iki ana etmen vardır. Bunlardan birincisi ülkelerin karşılıklı olarak birbirine tanıdığı haklardır. Bu hakların rekabet etkisini bu tez çalışmasında aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

- Burada ilk önemli etken kaç havayolunun karşılıklı olarak tayin edileceğidir. Bazı anlaşmalarda her ülkeden sadece bir havayolunun uçabileceği belirtilirken, bazı anlaşmalarda iki veya daha fazla havayolu rakam olarak belirtilebilmektedir. Açık semalar anlaşmalarında ise havayolu sayısına bir sınır konulmamaktadır. Türkiye'deki özel havayolları bakımından rekabeti etkileyen önemli unsurlardan bir tanesi budur. Türk Hava Yolları'nın uçtuğu ülkelerin çoğunda tekli tayin anlaşması vardır, bu yüzden pazara her iki ülkeden de başka bir havayolunun girmesi mümkün değildir. Bu yüzden özel havayolları, bu ülkelere uçuş hakları bulunmadığı için, bu pazarlara girememektedirler. Burada önemli bir etmen diğer bu ülkelerde havayolu pazarında deregülasyon olmamasıdır. Bu ülkelerde sadece devlete ait bayrak taşıyıcılar yurtdışına sefer yapmaktadır. Bu nedenle, anlaşmalardaki karşılıklılık ilkesi gereği, Türkiye'den de sadece bir havayolu bu ülkelere sefer yapabilmektedir.
- Üçüncü ve dördüncü trafik haklarının, rekabeti belirleyici diğer etkisi ise havayollarına diğer ülkede kaç şehre uçuş izni verileceğidir. Ülkeler genel olarak, diğer ülkelerin havayollarına sadece başkentlerine veya büyük şehirlere uçuş izni vermek isterler. Bu şehirler genellikle kendi bayrak taşıyıcılarının hub havalimanlarıdır. Yabancı havayolları ile gelen yolcuları, diğer şehirlere kendi havayolları ile iç hat olarak taşımak isterler. Örneğin, Türk Hava Yolları, Amerika Birleşik Devletleri'nde Eylül 2013 itibarıyla, en fazla 7 tane şehre uçuş iznine sahiptir ve 6 şehre uçuş yapmaktadır. Diğer şehirlere uçacak yolcuları ise, bu şehirlerden, United Hava Yolları veya US Airways diğer şehirlere bağlantılı olarak taşımaktadır. Avrupa Birliği ve Amerika arasında imzalanmış olan Açık Semalar anlaşmaları Türk taşıyıcıların, A.B.D. pazarında Avrupalı taşıyıcılara karşı rekabet gücünü azaltmıştır.

Tablo 18. *Türk Hava Yolları ve Rakiplerinin Amerika Pazarında Uçuş Noktaları*

ÜLKE	THY	BA	LFT	AF	KLM
Kuzey Amerika	6	33	22	14	11
Güney Amerika	2	19	4	14	10
Toplam	8	52	26	28	21

Kaynak. İlgili Havayollarının 2013 Yaz Tarifeleri esas alınarak düzenlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, Türkiye taşıyıcısı hem Kuzey Amerika'da hem de Güney Amerika'da pazara giriş zorlukları yaşamaktadır. Bunun en önemli nedeni üçüncü ve dördüncü trafik haklarındaki kısıtlar nedeniyle, uçulan şehirlerin sayısı arasında önemli bir fark olmasıdır.

- Üçüncü ve dördüncü trafik hakkına bağlı olarak Türk taşıyıcıların en fazla sefer yapma hakkına sahip oldukları şehirler ve haftalık karşılıklı sefer frekansları şu şekildedir:

Tablo 19. *Türk Taşıyıcıların En fazla Uçtukları Yabancı Destinasyonlar*

Sıra	Şehir	Ülke	Haftalık Frekans
1	Londra	İngiltere	62 karşılıklı sefer
2	Tahran	İran	46 karşılıklı sefer
3	Tel Aviv	İsrail	44 karşılıklı sefer

Kaynak. Türk Hava Yolu Şirketlerinin 2013 Yaz Tarifeleri esas alınarak düzenlenmiştir.

Bu tabloya baktığımızda Türkiye'ye en fazla sefer yapma hakkı tanıyan ülkeler; İngiltere, İran ve İsrail'dir. İlk sırada İngiltere vardır. İngiltere, Avrupa Birliği' nin diğer üyelerinin aksine Türkiye ile yaptığı sivil havacılık anlaşmalarında ülkemize önemli imtiyazlar tanımıştır. Türkiye ve İngiltere arasındaki politik ve ekonomik ilişkilerdeki gelişmeler trafik haklarına da yansımıştır. İkinci en fazla uçuş yapma iznine sahip olunan şehir Tahran'dır. İran'a uygulanan ambargo nedeniyle, pek çok batılı havayolu Tahran'a uçmamaktadır. Bu nedenle Türk Hava Yolları İran pazarında önemli bir yere sahiptir. Üçüncü sırada ise Tel Aviv vardır. İsrail bayrak taşıyıcısı El-

Al havayollarının güvenlik nedeni ile A.B.D ve Avrupa Birliği ülkeleri haricinde bir yere uçmaması, Türk Hava Yolları'na Tel Aviv de önemli bir Pazar yaratmıştır.

- Ülkelerin birbirine tanıdığı hakların bir diğer rekabet etkisi de haftalık frekans, uçulacak şehir ve koltuk kapasitesi ile ilgili sınırlamalardır. Ülkemiz özellikle, Amerika Birleşik Devletleri ve bazı Avrupa ülkeleri tarafından bu konuda sınırlamaya tabidir. Bu kısıtlamalar yolcu talebinin bulunduğu ülkelere o talebi sağlayacak sayıda uçuş yapmamızı engellemekte veya yapılan uçuşlarda satılacak koltuk sayısına kısıtlama getirmektedir. Örneğin Alman sivil havacılık otoritesi, Türk taşıyıcıların alman şehirlerini yapacağı seferleri, her bir alman şehri için haftada karşılıklı olarak 27 frekans sefer ile kısıtlamıştır.

3.7.1.2.2. ÜÇÜNCÜ VE DÖRDÜNCÜ TRAFİK HAKLAININ KULLANILMASI İÇİN HAVAYOLLARININ TAYİN EDİLMESİNDE YAŞANAN SORUNLAR

Üçüncü ve dördüncü trafik haklarının rekabeti etkileyici uluslararası yönü haricinde, yerel otoritelerin bu konudaki tayinleri de önemlidir. Yukarıda belirtilen anlaşmalardaki maddeler, ülkeler arasında havayolu ismi belirtmeden belirlenir. Bu anlaşmalar imzalandıktan sonra, o ülkenin sivil havacılık otoritesi, bu hakları kullanmak için hangi havayolunu tayin edeceğine karar verir. Ülkemizde bununla ilgili özel hava yolları ve Türk Hava Yolları arasında bir rekabet tartışması olduğu gözlenmiştir. Deregülasyon öncesi, yurtdışı uçuş izinleri sadece Türk Hava Yollarına verilmekteydi. Hem Türk Hava Yolları hem de bu izinleri veren Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü devlete ait idi. Deregülasyon yapıp, özel hava yollarının pazara girmesi ve türk hava yollarının önemli bölüm hisselerinin borsaya açılması ile Pazar serbestleşti. Buna rağmen, günümüzde özel havayolları SHGM'nin yeni ülkelerle yapılan iki anlaşmalarından doğan hakları kullanmak için ilk önce Türk Hava Yolları'nın tayin ettiği konusunda yoğun tartışmalar yaşanmaktadır. İkili anlaşmalardan doğan haklarının rekabete nasıl etki ettiğini görmek için İngiltere'de ve Türkiye'de geçen yıl gerçekleşen iki olaya bu tez çalışmasında bakmakta bakmakta fayda vardır:

- İngiltere Sivil Havacılık Otoritesi ve Rusya Federasyonu Sivil Havacılık Otoritesi tarafından imzalanmış olan İkili havacılık anlaşması gereği, iki ülke

arasında tarifeli hava taşımacılığı yapma izini karşılıklı olarak iki havayoluna verilmesi kararlaştırılmıştı. İngiltere ve Rusya'dn sadece iki havayolu karşılıklı olarak sefer yapabiliyordu. Rusya Federasyonu Sivil Havacılık otoritesi bu hakkı Aeroflot ve Transaero Havayollarına vermişti. İngiltere ise, Rusya'ya sefer yapma hakkını British Airways ve British Midland Havayollarına vermişti. British Midland Havayolları' nın, British Airways tarafından satın alınması ile, Londra-Moskova arasında sefer yapan, iki Rusya havayoluna karşı, bir tek İngiliz havayolu kalmıştı. BMI'nin Rusya'ya olan uçuş haklarının kendilerine devredilmesi için iki İngiliz şirket, Virgin Atlantic ve EasyJet İngiltere Sivil Havacılık otoritesine başvurmuştur. İngiltere havacılık otoritesi iki havayolunun başvurusunu değerlendirip, Moskova'ya uçuş hakkını EasyJet'e vermiştir. (24 Aralık 2012). Virgin Havayolları, Londra Heathrow Havalimanı'ndan ekonomi ve business sınıfı uçuşlar düzenleyeceğini belirtmiş, EasyJet ise Londra Gatwick Havalimanı'ndan düşük maliyetli seferler yapacağını belirtmiştir. Başvuruları değerlendiren İngiltere Sivil Havacılık otoritesi, pazardaki diğer havayolu olan British Airways'in ürününden daha farklı olan low-cost modelini uygulayan EasyJet'e bu izini vermiştir.

- Pegasus Hava Yolları, Ukrayna'da üç şehre sefer düzenlemektedir. Bu şehirler; Donetsk, Kharkiv ve Liviv'dir. Pegasus Hava Yolları, uçuş ağına Ukrayna'nın en büyük iki şehri olan Kiev ve Odesa'yı da eklemek istemektedir. Ama Ukrayna ile aramızdaki ikili hava anlaşmasından kaynaklanan uçuş hakları Türk Hava Yolları tarafından bütünüyle kullanılmaktadır. Artan talep üzerine Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ukrayna Sivil Havacılık Otoritesi ile havacılık anlaşmasını yenilemiş, Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan Kiev'e yeni trafik hakları almıştır. Ukrayna'nın bu hakları vermesinden sonra, SHGM bu hakları kullanması için tayin yetkisini Pegasus Hava Yollarından yana değil, Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan uçmaya başlayacak olan Türk Hava Yolları için kullanmış, yeni alınan Kiev uçuş haklarını da Türk Hava Yolları'na vermiştir.

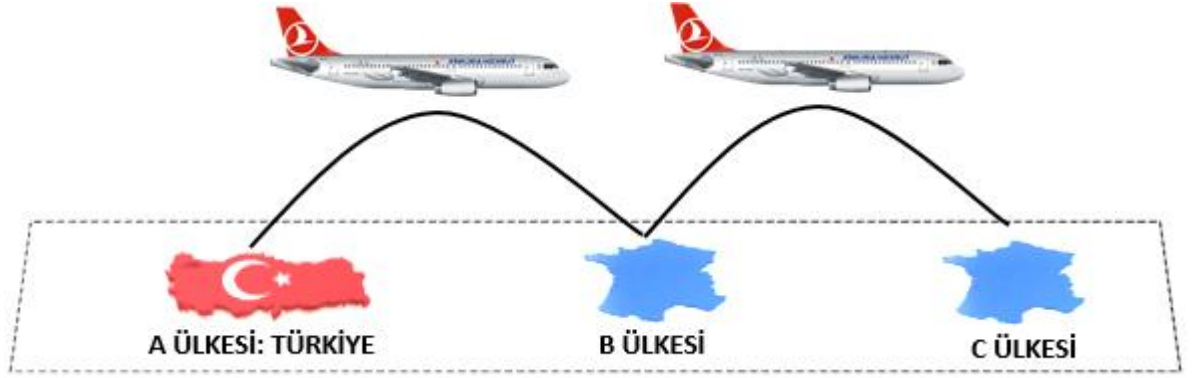
Ülkemizde üçüncü ve dördüncü trafik hakkının kullanımındaki en önemli sorun; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün, ikili anlaşmalardan doğan hakları kullanmak için hangi havayollarını tayin edeceği aşamasında yaşanmaktadır. Bu çalışmayı yaparken gözlenen en önemli sorun, konunun taraflarının birbirinden tamamen farklı düşünmesidir.

3.7.1.3. ULUSLARARASI REKABET AVANTAJI SAĞLAYAN TİCARİ HAVA HAKLARININ STRATEJİK ANALİZİ

Üçüncü ve dördüncü trafik hakları genel olarak havayollarına avantaj sağlamaktadır. Beşinci, altıncı ve yedinci trafik hakları ise havayolları ile beraber ülkelere de rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu yüzden bu üç trafik hakkı hava regülasyonları kadar, ülkeler arası ilişkilerden de etkilenmektedirler. Büyük havayolları arasında uluslararası rekabet bu üç trafik hakkı ile şekillenmektedir.

Beşinci Trafik Hakkı (5th Freedom)

Bir havayolunun, kendi ülkesinde başlamak veya sona ermek şartıyla, iki yabancı ülke arasındaki trafiği taşıma hakkıdır (Truxal, 2012 : 11). Chicago Konvansiyonun 1944 yılında imzalanan orijinal metninde tanımlanan son trafik hakkıdır, geriye kalan dört trafik hakkı daha sonraki yıllarda tanımlanmıştır. Chicago konvansiyonunda üzerinde en çok tartışılan madde olmuştur. Burada, sefere kendi ülkesinde başlayan bir hava aracı, yabancı bir ülkeye yolcu ve yük taşımakta, o yabancı ülkede yükleme ve indirme yapabilmekte, o ülkeden aldığı yolcu ve yükü de aynı seferin bir devamı olarak başka bir yabancı ülkeye taşıyabilmektedir. Bu hak karşılıklı olarak verilen bir haktır. Burada üç ülke arasında da hava taşıma anlaşması olması gereklidir.



Şekil 17. Beşinci Trafik Hakkı

Havayolu yolcu taşımacılığında rekabet açısından önemli bir trafik hakkıdır. Havayolları bazı destinasyonlara olan seferlerini direkt uçuş olarak yapmazlar. Bunun nedenlerinden bir tanesi, uçuş mesafesinin uzunluğu nedeniyle, teknik açıdan bir ara iniş yapıp, diğer ülkeye öyle devam etmektir. Bir diğer neden ise, ticari olarak iki ayrı hat açıldığında uçakların doluluk oranının düşük olmasıdır. Bu nedenle havayolu iki destinasyona ulaşımı tek bir uçuşla gerçekleştirir. Ara durağın verildiği ülkeler, kendi havayollarını korumak için genel olarak, ara durak sonrasına kendi ülkelerinden yolcu taşıma izini vermezler. Bu taşımanın yapılabilmesi için 5. Trafik hakkına sahip olmak gerekir, çok zor verilen haklardan bir tanesidir. Bu yüzden bu hakka sahip olan havayolu önemli avantaj sağlar. Bu hak verilirken, ülkelerin birbiriyle siyasi ve ekonomik ilişkiler çok önemli bir rol oynar. Bir ülke başka bir ülkenin kendi hava sahasını kullanmasına bile kısıt getirirken, başka bir ülkenin kendi ülkesinden yolcu taşımasına izin verebilmektedir.

Bu tez çalışmasında Beşinci Trafik Hakkına Örnek olarak şunlar gösterilebilir;

Türkiye, Brezilya ve Arjantin Sivil Havacılık Otoriteleri arasında yapılan Sivil Havacılık Anlaşmaları kapsamında, Türk Hava Yolları; İstanbul (Türkiye) – Sao Paulo (Brezilya) – Buenos Aires (Arjantin) hattında haftanın her günü tarifeli sefer düzenlemektedir. Türk taşıyıcılara Arjantin ve Brezilya tarafından verilen 5. Trafik hakkı kapsamında, havayolu, Brezilya'nın Sao Paulo Havalimanı ve Arjantin'in Buenos Aires Eize havalimanları arasında da karşılıklı yolcu taşıyabilmektedir. Böylelikle Arjantinli yolcuyu brezilyaya, Brezilyalı yolcuyu arjantine taşıyarak iki ülke

arasındaki pazardan pay almaktadır. Bu da havayoluna, Sao Paulo’da uçaktan inen yolcuların yerine, uçağa yolcu alma imkânı vermekte, uçuş maliyetini azaltmaktadır.

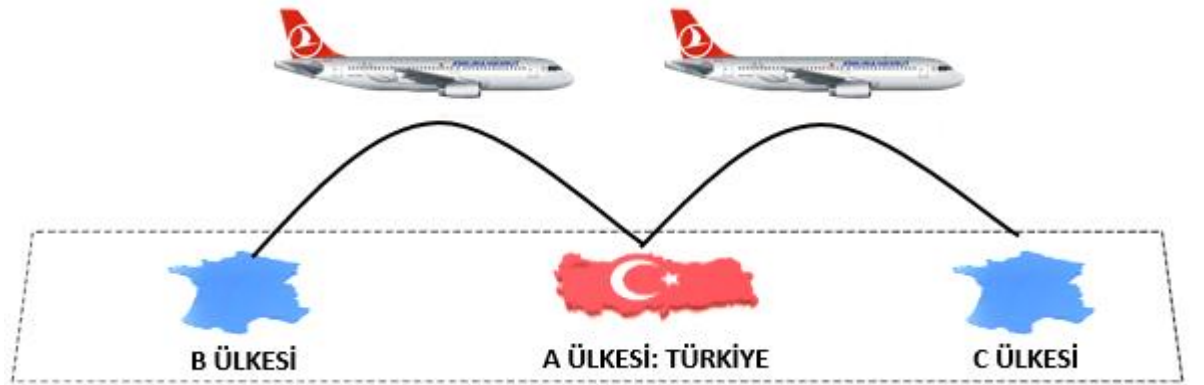
Türkiye, Tayland ve Vietnam Sivil Havacılık Otoriteleri arasında yapılan Sivil Havacılık Anlaşmaları kapsamında, Türk Hava Yolları; İstanbul (Türkiye) – Bangkok (Tayland) – Ho Chi Minh City (Vietnam) hattında haftanın her günü tarifeli sefer düzenlemektedir. Türk taşıyıcılara Tayland ve Vietnam tarafından verilen 5. Trafik hakkı kapsamında, havayolu, Tayland ve Vietnam arasında da karşılıklı yolcu taşıyabilmektedir.

Beşinci Trafik Hakkına Sahip olunmayan uçuşlara da şu örnekler verilebilir:

Türkiye, Maldivler ve Sri Lanka Sivil Havacılık Otoriteleri arasında yapılan Sivil Havacılık Anlaşmaları kapsamında, Türk Hava Yolları; İstanbul (Türkiye) – Male (Maldivler) – Kolombo (Sri Lanka) hattında haftanın her günü tarifeli sefer düzenlemektedir. Türkiye bu parkurda, Maldivler ve Sri Lanka arasında 5. Trafik hakkına sahip değildir ve iki ülke arasında yolcu taşıyamamaktadır.

Altıncı Trafik Hakkı (6th Freedom)

Üçüncü ve dördüncü trafik haklarının bir birleşimidir. Bir hava aracının ticari bir maksatla yabancı bir ülkeden kendi ülkesine getirdiği yolcuyla transit olarak yani gümrüğe sokmadan, bağlantılı seferlerle, diğer bir ülkeye götürebilme hakkıdır (Truxal, 2012 : 11).. Diğer bir deyişle, bir ülke havayolunun kendi ülkesi üzerinden geçmek kaydı ile diğer iki ülke arasındaki trafiği (yolcu ve yükü) taşıması hakkıdır.



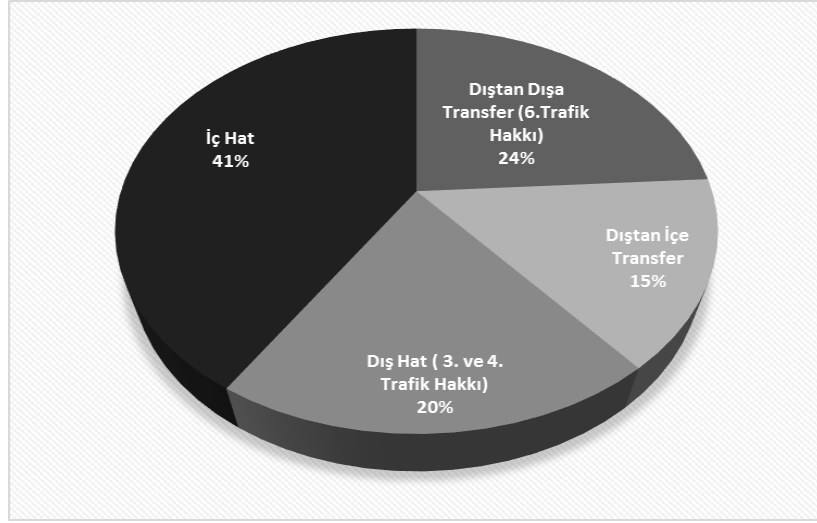
Şekil 18. Altıncı Trafik Hakkı

Altıncı trafik hakkı, son yıllarda, havayollarına rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurlardan biri olmuştur. Noktadan noktaya uçuş yapan yolcu getirisi havayolları için yeterli olmamaktadır. Bu yüzden havayolları oluşturdıkları dağıtım havaalanları ile trafiği belirli meydanlarda toplama ve başka noktalara sefer yapma imkânı sağlayan frekanslar belirlemeye başlamışlardır.

Avrupa'nın önemli havayolları; Altıncı Trafik hakkına dayanarak, özellikle okyanus aşırı uçuşlarda ciddi bir rekabet içerisine girmiştir. Farklı ülkelerden taşıdıkları yolcu; British Airways Londra Heathrow Havalimanında, KLM Amsterdam Schipol Havalimanında, Lufthansa Frankfurt havalimanında toplamakta; altıncı trafik hakkına dayanarak bu limanlardan Amerika ve uzak doğuya uçan uzun menzilli uçuşlarına bağlantı vermektedirler.

Ülkemizin coğrafi konumu ve Atatürk Havalimanı'nın artan kapasitesi bu trafik hakkının kullanımında ülkemiz hava yollarına ticari avantaj sağlama potansiyeline sahiptir. Türk Hava Yolları'nın Ortadoğu'dan veya Asya'dan getirdiği yolcu, bağlantı uçuşları Avrupa'ya veya Amerika'ya taşınması bu trafik hakkının bir örneğidir. IATA verilerine göre dünya transit yolcu taşımacılığının %66'sı Asya-Avrupa koridorunda yapılmaktadır. Ülkemiz, bu hava koridorunun ortasında yer almaktadır. Türkiye'nin sahip olacağı trafik hakları, ülkemiz havayollarına önemli rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahiptir.

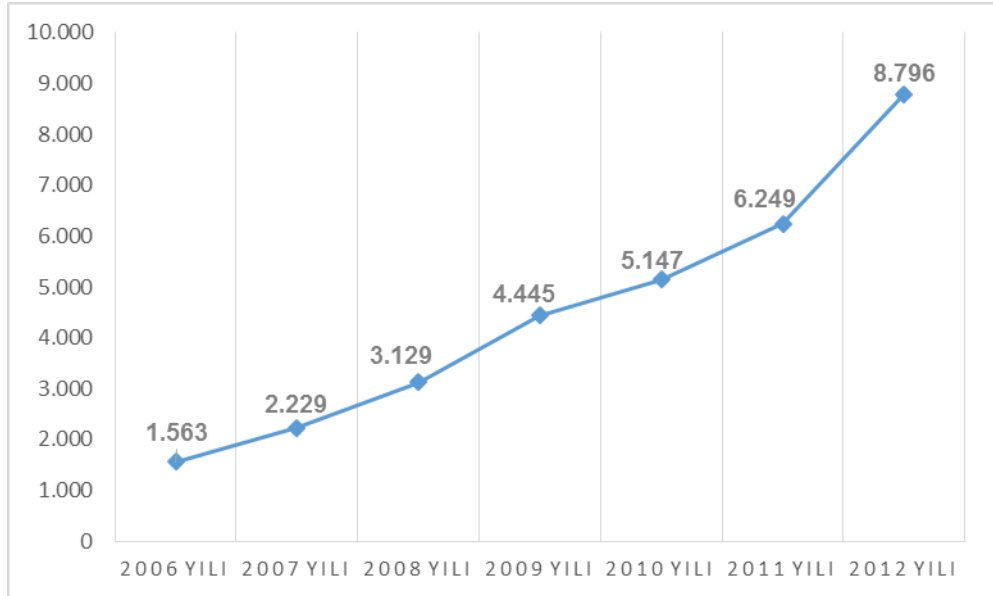
Türkiye'nin bu konumunu daha iyi anlamak için, Türk Hava Yolları'nın 2012 yılına ait verilerine bakmakta fayda vardır. 2012 yılındaki yolcu trafiğinin dağılımı aşağıdaki gibidir:



Şekil 19. Türk Hava Yolları Yolcu Dağılımı

Kaynak. Türk Hava Yolları verileri esas alınarak oluşturulmuştur.

Görüldüğü gibi havayolun yolcu sayısının % 24'ü, yaklaşık olarak dörtte biri, 6. Trafik hakkına dayanarak taşınılan yolculardan oluşmuştur.



Şekil 20. Altıncı Trafik Hakkı'na Dayanarak İstanbul Bağlantılı Taşınan Yolcu Sayısı

Kaynak. SHGM verileri esas alınarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki grafikten görüldüğü gibi, 6. Trafik hakkı doğrultusunda taşınan transfer yolcu sayısında son 5 yıl içerisinde % 462 artış olmuştur. 2011 – 2012 yılları arasındaki bir yıllık artış ise % 40.7 dir.

Aşağıdaki tabloda, Türk Hava Yolları'nın geniş gövdeli uçaklarla sefer yaptığı bazı şehirler görülmektedir. İlk sütunda uçuş noktası, ikinci sütunda yıllık ortalama doluluk oranı vardır. Üçüncü ve dördüncü sütunda ise sadece İstanbul ile o şehir arasında uçuş yapan yolcular, diğerinde ise İstanbul aktarmalı olarak başka bir ülkeden o şehre uçan yolcular vardır. Son sütunda ise, o şehre düzenlenen seferlerde İstanbul üzerinden en fazla aktarma yapılan ilk 5 şehir görülmektedir.

Tablo 20. Geniş Gövdeli Uçaklarla İstanbul Üzerinden Bağlantı Yapılan Noktalardaki Yolcuların İstanbul Varışlı ve İstanbul Aktarmalı Olma Yüzdeleri

	Uçuş Noktası	Doluluk Oranı	IST varışlı Yolcu ve IST Aktarmalı Yolcu	İlk 5 transfer noktası
1	Bangkok	78%	42% vs 58%	ARN, CPH, GOT, TLV, HEL
2	Beijing	73%	29% vs 71%	ODS, TLV, OTP, ATH, CDG
3	Chicago	82%	47% vs 53%	TLV, BOM, ADD, NBO, IKA
4	Delhi	75%	23% vs 77%	TLV, BCN, IAD, TXL, CPH
5	Dhaka	79%	11% vs 89%	MXP, TIP, IAD, ARN, YYZ
6	Dubai	82%	36% vs 64%	PRN, SKP, HEL, ARN, CDG
7	Guangzhou	71%	27% vs 73%	TLV, ODS, OTP, ALG, KBP
8	Hong Kong	75%	50% vs 50%	TLV, OTP, ATH, VCE, ODS
9	Islamabad	73%	25% vs 75%	IAD, OSL, ARN, DUB, YYZ
10	Johannesburg	79%	33% vs 67%	SOF, CPH, ARN, MXP, TXL
11	Karachi	89%	41% vs 59%	ORD, IAD, YYZ, LAX, DUB
12	Lagos	77%	26% vs 74%	LHR, TLV , MXP, DUB, ATH
13	Los Angeles	77%	47% vs 53%	IKA, BEY, TLV, BOM, AMM
14	Mumbai	82%	24% vs 76%	TLV, ARN, LHR, IAD, ORD
15	New York	78%	58% vs 42%	TLV, IKA, NBO, BEY, GYD

16	Osaka	71%	50% vs 50%	BCN, CDG, FCO, TLV, MUC
17	Sao Paulo	71%	36% vs 64%	BEY, ATH, TLV, DEL, PVG
18	Seoul	78%	34% vs 66%	ATH, FCO, BCN, CDG, TLV
19	Shanghai	80%	37% vs 63%	TLV, OTP, MXP, ODS, BCN
20	Singapore	86%	32% vs 68%	ODS, FCO, TLV, OTP, KBP
21	Tokyo	74%	68% vs 32%	CAI, TLV, BCN, ATH, MXP
22	Toronto	83%	34% vs 66%	IKA, AMM, JED, MHD, CAI
23	Washington	74%	39% vs 61%	BOM, DEL, IKA, ADD, DAC

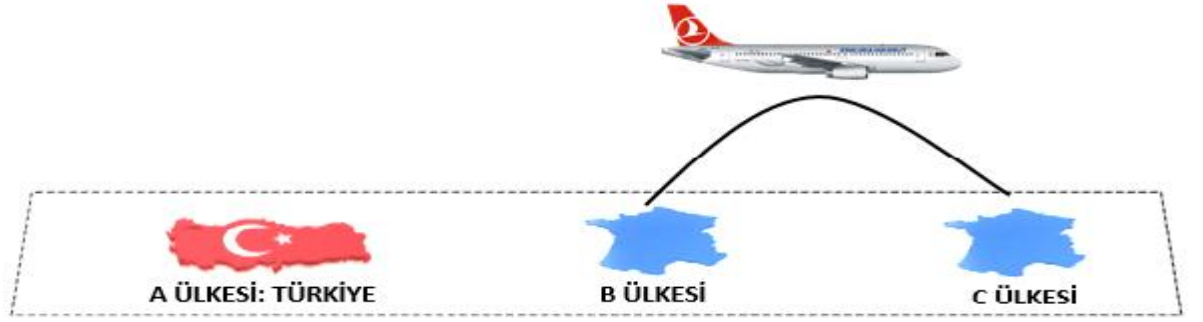
Kaynak. Türk Hava Yolları A.O. verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Bu tez çalışmasında yukarıdaki tablo şu şekilde yorumlanabilir;

Tabloyu incelediğimizde 23 uçuş noktası içerisinde; bir tek Tokyo ve New York'da iki nokta arasında uçan direkt yolcu sayısı, başka ülkeden aktarmalı yolcu sayısından yüksektir. Hong Hong ve Osaka'da ise direkt yolcu ve uluslararası aktarmalı yolcu sayısı birbirine hemen hemen eşittir. Geriye kalan 19 uçuş noktasında ise uluslararası bağlantı ile İstanbul üzerinden uçan yolcu sayısı, direkt yolcu sayısının üzerindedir. Dhaka (Bangladesh) uçuş noktasında uluslararası bağlantılı yolcu sayısı % 89'dur. İkinci sıradaki uçuş noktası % 77 oranında uluslararası bağlantılı yolcu sayısına sahip olan Delhi (Hindistan) dır. Bangladesh ve Hindistan'ın toplam nüfusu 1.7 milyardır dır. Bunun yanı sıra Avrupa ve Amerika Birleşik Devletlerinde bu iki ülke kökenli pek çok kişi yaşamaktadır. Özellikle aile ziyaretleri için bu iki grup birbirlerini ziyaret etmektedirler. O yüzden bu ülkelere olan hava trafiği yoğundur. Üçüncü uçuş noktası ise % 74 oranında uluslararası bağlantılı yolcu sayısı ile Lagos (Nijerya) dır. Nijerya 120 milyon kişilik nüfusu ile Afrika'nın en büyük ülkelerinden biridir. İngiliz Milletler topluluğunun bir üyesi olan Nijerya, tarihsel bağları nedeni ile İngiltere ile güçlü ekonomik bağlantılara sahiptir. İngiltere'de çok sayıda Nijeryalı yaşamaktadır. Tablodan da görüldüğü üzere Nijerya'ya en fazla bağlantı Londra'dan yapılmaktadır. Türk Hava Yolları İngiltere ve Nijerya arasındaki yolcu trafiğinde British Airways'in ardından hemen ikinci sıradadır.

Yedinci Trafik Hakkı (7th Freedom)

Bir hava aracının kendi ülkesinde başlamaksızın ve sona ermeksizin, kendi ülkesi dışında başlayan bir uçuşunda, iki yabancı ülke arasında ticari amaçla yolcu ve yük taşıyabilme hakkıdır (Truxal, 2012 : 11).. 7'nci Trafik Hakkında uçak seferin başlatılacağı yabancı ülkedeki havaalanına noktaya mürettebatıyla boş uçuş yaparak (Trafik hakkı olmadan) gelir ve buradan yolcu alarak bir başka yabancı ülkeye sefer yapar. Burada iki yabancı ülke arasında, ikili hava taşıma anlaşması olması gerekir. Söz konusu seferlerin bitiminde uçak tekrar trafik haksız olarak geldiği noktaya kendi ülkesine döner. Bu trafik hakkı genelde Kargo ve charter amaçlı kiralamalarda kullanılmakla beraber; bazı durumlarda savaş, doğal afet ve insani yardım gibi amaçlarla yapılan seferler de bu trafik hakkıyla uçuş yapar.



Şekil 21. Yedinci Trafik Hakkı

Türkiye'nin havayollarının hiçbirine diğer ülkeler tarafından tarifeli sefer yapmak için verilmiş olan 7. Trafik hakkı bulunmamaktadır. Aynı zamanda Türkiye'de hiçbir ülkeye 7. Trafik hakkını vermemiştir. Bu nedenle yabancı havayolları Türkiye'den sadece kendi ülkelerine direkt sefer yapabilmekte, diğer yabancı ülkelere sefer yapamamaktadırlar. Türk Hava Yolları veya Pegasus Hava Yolları da, sadece Türkiye çıkışlı uçuşlar yapabilmekte, iki yabancı ülke arasında sefer yapmamaktadır.

7. Trafik Hakkı Avrupa Birliği üyesi ülkeler tarafından birbirine verilmiştir. Avrupa Birliği üyesi herhangi bir ülkenin havayolu; diğer ülkeler arasında yolcu taşıyabilmektedir.

Buna örnek olarak; Londra merkezli olan ve İngiltere Sivil Havacılık Otoritesinin lisansını taşıyan EasyJet Hava Yolları, sahip olduğu 7. Trafik hakkı dolayısı ile İtalya ve Almanya arasında karşılıklı tarifeli sefer düzenleyebilmektedir. Aynı şekilde, Dublin merkezli olan ve İrlanda Sivil Havacılık Otoritesi'nin lisansını taşıyan Ryanair, Belçika'nın Brüksel Havalimanı'ndan Avrupa Birliği'nin pek çok ülkesine uçuş yapabilmektedir.

Yedinci Trafik hakkına bir başka örnek olarak, British Airways'in 7. Trafik hakkına dayanarak Paris ve Londra arasında tarifeli sefer düzenlemesi gösterilebilir. 2010 yılının haziran ayında Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği arasında imzalanan "Open Skies" anlaşması, Avrupa Birliği üyesi ülkelerin havayollarına, Amerika Birleşik Devletlerine yapılan seferlerde 7. Trafik hakkını vermiştir. Bu tarihten sonra Avrupa Birliği havayolları sadece kendi ülkelerinden değil, diğer ülkelere de A.B.D.'ye sefer düzenleyebilmektedirler.

3.7.1.4. KABOTAJ HAVA HAKLARI

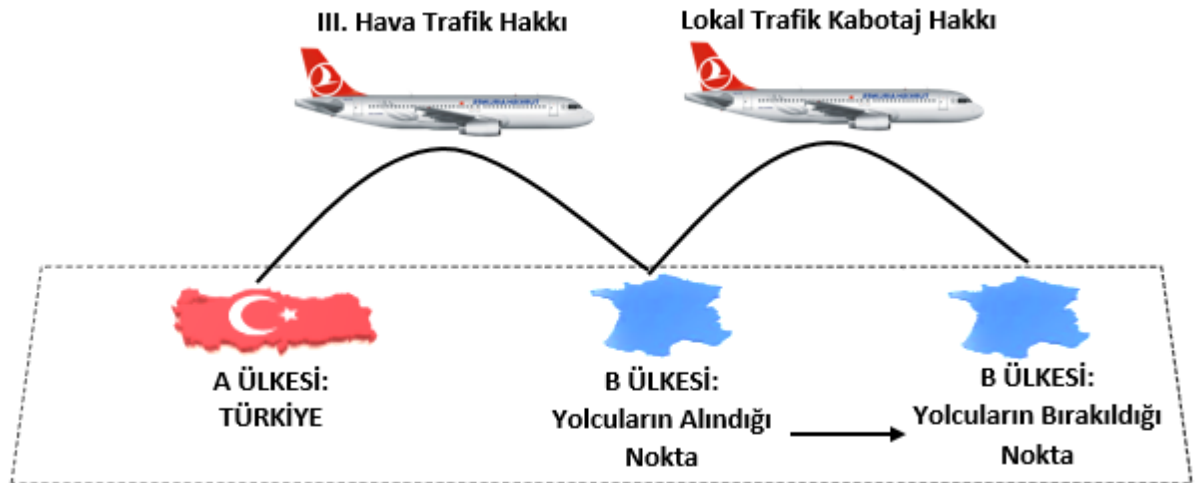
Kabotaj hakları, yani 8. ve 9. Trafik hakları, en zor verilen trafik haklarından iki tanesidir. Bu trafik hakları bir ülke havayoluna bir diğer ülkedeki iki şehir arasında iç hat seferi yapma hakkı tanır. Türkiye hiçbir ülkeye iç hatlarda kabotaj hakkı vermemiştir. Aynı şekilde hiçbir ülkede, Türkiye'ye iç hatlarında sefer yapma iznini vermemiştir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ile yapılan görüşmelerde karşılaşılan önemli bir nokta ise, Luftansa'nın Türkiye iç pazarında İstanbul bağlantılı olarak 8. Trafik hakkı istemesidir. Luftansa; Adana, Antalya ve İzmir'e iç hat seferi izni talep etmiştir. Karşılığında da Almanya'da üç şehre Frankfurt'tan iç hat seferi yapma izni vereceğini taahhüt etmiştir. Bu talep incelendiğinde, Türkiye açısından sakıncalı olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye'den talep edilen iç hat uçuş noktaları yoğun talep gören hatlardır. Almanya'da ise; karayollarının güçlü bir ağına sahip olması ve hızlı tren bağlantıları nedeniyle Frankfurt'tan yapılacak iç hat seferleri Pazar olarak cazip değildir. Böyle bir hakkının Almanya'ya verilmesi ülkemiz açısından hem ekonomik yönden hem de politik yönden sakıncalı olacaktır.

Sekizinci Trafik Hakkı- 1.Kabotaj Hakkı (8th Freedom)

Ardışık, bir diğer ifadeyle devam eden kabotaj hakkıdır. Kabotaj hakkı, bir ülke hava yolunun diğer bir yabancı ülkenin trafiğini (yolcu ve yükü), o yabancı ülke içindeki iki nokta arasında taşıma hakkıdır (Truxal, 2012 : 11).. Ardışık kabotajda, bir ülkeye ait havayolu, başka bir ülkeye yaptığı seferin, uzantısı olarak, o ülke içinde 2 nokta arasında da sefer yapar.

Ardışık kabotaj hakkı, yani Sekizinci trafik hakkında, önemli olan yabancı ülkede iki nokta arasında sefer yapıyor olmak değil, o iki nokta arasında taşıma yapma hakkına sahip olmaktır.

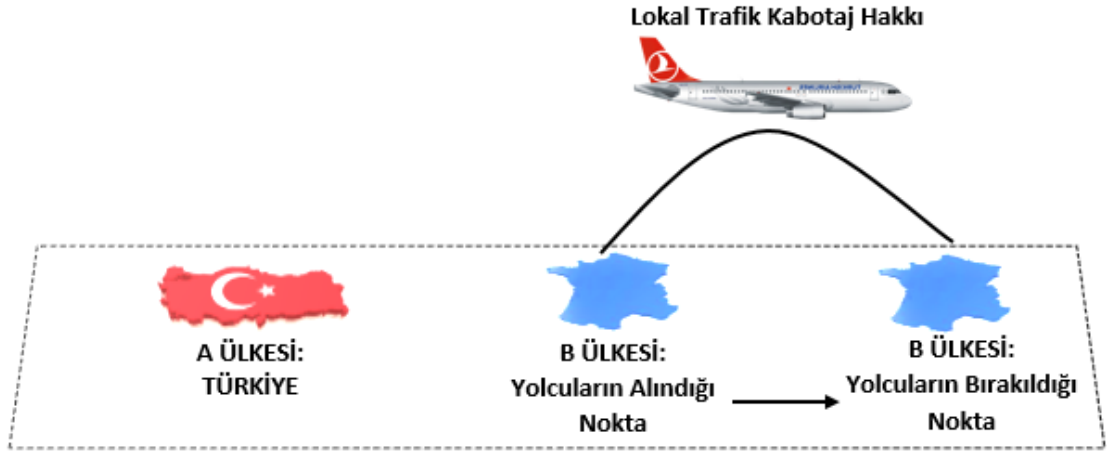
Türk Hava Yolları; Türkiye ve Güney Afrika Cumhuriyeti arasındaki ikili hava taşıma anlaşması gereğince, İstanbul (Türkiye) –Johannesburgh (Güney Afrika) – Cape Town (Güney Afrika) hattında haftada 7 frekans karşılıklı sefer yapmaktadır. İstanbul'dan kalkan uçak, Güney Afrika hava sahasına girdikten sonra önce Johanneesburgh'a inmekte, burada yolcu indirdikten sonra, Cape Town'a devam etmektedir. Türkiye'nin havayolları Güney Afrika Cumhuriyeti'nde 8. Trafik hakkına sahip olmadıkları için, Johanesburgh-Cape Town arasında yolcu taşıma hakkına da sahip değildirler.



Şekil 22. Sekizinci Trafik Hakkı

Dokuzuncu Trafik Hakkı- 2.Kabotaj Hakkı (9th Freedom)

Tam Kabotaj hakkıdır, bağımsız kabotaj hakkı olarak da bilinir. Kabotaj hakkı, bir ülke hava yolunun diğer bir yabancı ülkenin trafiğini (yolcu ve yükü), o yabancı ülke içindeki iki nokta arasında taşıma hakkıdır (Truxal, 2012: 11). Tam kabotaj hakkında, bir ülkeye ait havayolu, yabancı bir ülkedeki iki veya daha fazla nokta arasında, kendi ülkesine bağlantı yapma şartı olmadan serbestçe sefer düzenleme hakkına sahiptir. Trafik hakları arasında en özgürlükçü olanı ve en zor verilenidir. Türkiye'nin hiçbir havayolu, diğer ülkelerde tam kabotaj hakkına sahip değildir.



Şekil 23. Dokuzuncu Trafik Hakkı

9. Trafik hakkının en önemli örneği, Avrupa Birliği Ortak Havasahasının 27 üye ülke havayoluna verdiği 9. Trafik hakkıdır. Avrupa Birliği'nin herhangi bir üye ülkesinin havayolu, diğer Avrupa Birliği ülkelerinde 9. Trafik hakkı doğrultusunda, o ülkenin iki şehri arasında iç hat seferi yapma hakkına sahiptir.

Avrupa'da düşük maliyetli hava yolu taşıma modelinin büyümesinin en önemli nedeni kabotaj hakları olarak gözlemlenmiştir. Avrupa Birliği'nin iki düşük maliyetli havayolu şirketi olan Ryanair (İrlanda Cumhuriyeti) ve EasyJet (İngiltere) nin Pazar paylarının artmasında; Fransa, İtalya ve İspanya gibi Avrupa Birliği ülkelerinde 9. Trafik hakkına dayanarak iç hat seferi düzenlemelerinin payı vardır.

Ryanair'in 9. Trafik hakkından dolayı düzenlediği seferlerin frekans oranı 2013 yaz tarifesinde % 36'ya ulaşmıştır.

3.7.2. İKİLİ HAVACILIK ANLAŞMALARI

Chicago Konvansiyonu, ülkeler arasındaki hava trafiğini düzenleyen evrensel bazda kurallar oluşturmaktansa, bu kuralların ülkeler arsında ikili anlaşmalarla karşılıklı belirlenmesini sağlayacak taslaklar oluşturmuş ve önermiştir.

Konferans genel bazda bir takım kuralar oluşturmuş, fakat ülkeler arasındakiler için farklı bir uygulama getirmiştir. Ülkeler arasındaki kurallar ve regülasyonlar, hava taşımacılığındaki karşılıklı haklar, ikili anlaşmalarla taraf ülkeler tarafından belirlenmesini tavsiye etmiştir (Sochor, 1994 : 14). Bunun sonucunda ikili hava taşıma anlaşmaları – ASAs: Bilateral Air Service Agrrements- ülkeler arsında, başlatan ve değişiklik yapan uluslararası taşımacılık servislerini ve bu servisleri regüle etmenin bir enstrümanı olarak oluşturulmuştur (Sochor, 1994 : 14).. Bu tür anlaşmaların, model alınan ilk ana temel örneği, 2 yıl sonra geliştirilmiş ve 1946 yılında “Bermuda I Agreement” olarak Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere arasında Bermuda adasında imzalanmış; Amerika ve İngiltere hava servisleri için genel kuralları oluşturmuş, Amerika ve İngiltere arasındaki uçuşların nasıl paylaşılacağı belirlenmiştir. Bu anlaşma ondan sonraki ikili havacılık anlaşmalarına bir temel oluşturmuş, örnek teşkil etmiştir (Murias, 1989, 47).

3.7.2.1. İKİLİ HAVACILIK ANLAŞMALARINA MODEL TEŞKİL EDEN BERMUDA HAVA ANLAŞMASI (1946)

En önemli ikili havacılık anlaşması 11 Şubat 1946 tarihinde, Amerika ve İngiltere arasında imzalanmıştır. Dönemin iki süper gücü arasında imzalanan ve Bermuda Anlaşması olarak bilinen bu anlaşma, sivil havacılığın gelecekte diğer bütün ikili hava anlaşmaları için bir model teşkil etmiştir.

İlk bakışta Bermuda Anlaşması, savaş öncesi ikili anlaşmalardan çok farklı görünmese de, diğer anlaşmalardan çok daha farklı bir model oluşturdu. İmzalandıktan sonra ve onu takip eden yıllarda, Amerika ve İngiltere bu anlaşmaya bağlılıklarını tekrar teyit ettiler ve anlaşmayı diğer ülkelere bir model anlaşma olarak sundular. Şayet dünya sivil havacılığı ile çoklu bir karara varılamayıp o yönde ortak

bir anlaşma imzalanamadıysa, iyi işleyen ve üzerinde çalışılmış bir Amerika-İngiltere anlaşması model olarak kabul edilebilirdi. Ondan sonraki havacılık anlaşmaların çoğu Bermuda modelinde olduğu gibi, karşılıklı haklar içeren anlaşma modeli ile yapılmaya başlandı. Bermuda Anlaşması, ülkeler arasındaki ikili havacılık ilişkilerinin temel alanlarını oluşturmuş, dünyanın pek çok yerinde şu anda da kullanılan, ICAO'nun anlaşma modeli olmayı sürdürmektedir. 23 Temmuz 1977 yılında Bermuda II anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşma da, birinci anlaşmanın modeli doğrultusunda hazırlanmış, fakat Amerika'da ve Avrupa'daki liberalleşmelerinin etkisiyle havayollarına daha fazla özgürlük tanımıştır (Murias, 1989, 57).

3.7.2.2. İKİLİ HAVACILIK ANLAŞMALARININ İÇERİĞİ

İki ülke arasında imzalanacak bir ikili hava anlaşması pek çok madde içerebilir. Bütün bu maddeler dahilinde bu anlaşmaların belirtmesi gereken dört önemli başlık vardır. Bu ana başlıkları aşağıda görüldüğü gibi sınıflamak mümkündür (Barnhart, Odeni, 2009: 25 – 27) arasından özetlenerek alınmıştır:

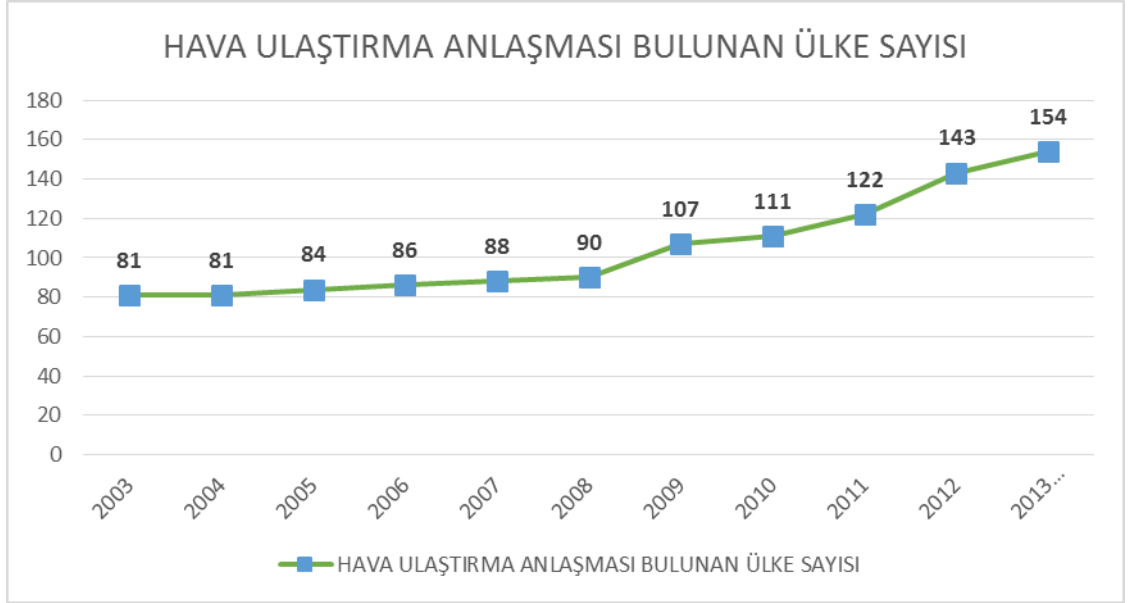
- *Pazara Giriş İzini:* İkili havacılık anlaşmalarında ilk olarak, iki ülkenin karşılıklı olarak birbirine kaç şehre uçuşma izini vereceği belirtilir. Bazı anlaşmalarda şehir isimleri belirtilirken, bazılarında sadece sayı verilip şehirlerin sonradan karar verileceği de belirtilebilir.
- *Havayolu Sayısının Belirlenmesi:* Anlaşmalarda, her iki ülkeden de kaç havayolunun diğer ülkeye uçabileceği belirtilir. Bazı anlaşmalarda tekli tayin vardır, yani sadece bir tek havayolu uçabilir. Bazı anlaşmalar uçacak havayolu sayısını belirtirken, bazı anlaşmalar havayolu sayısını serbest bırakabilir.
- *Kapasite Belirlenmesi:* Anlaşmalarda, uçulacak şehirlerle ilgili iki tane farklı kapasite sınırı yer alır. Bunlardan birincisi haftalık uçuş frekansıdır. Yani diğer ülkedeki havalimanına o ülkenin hava araçlarının haftada en fazla kaç kez sefer yapabilecekleridir. İkincisi sınır ise, pazara arz edilen koltuk sayısı ile ilgilidir. Ülkeler, diğer ülke havayollarına haftalık yolcu sayısı kısıtları koyabilmektedirler.
- *Tavan ve Taban Bilet Fiyatı Belirlemeleri:* Deregülasyonlar öncesi, tavan ve taban fiyatların iki hükümet tar bilet ücretleri hükümet

onayına tabi değildir. Rekabete aykırı, damping, anlaşma ve maliyetin altında uçuş olmadığı sürece, ücretler serbestçe belirlenir.

3.7.2.3. TÜRKİYE’NİN İKİLİ HAVACILIK ANLAŞMALARI VE ÖRNEKLER

Türkiye Cumhuriyeti’nin 2013 Eylül ayı itibariyle, 154 ülke ile İkili Havacılık Anlaşması bulunmaktadır. Türkiye’nin Sivil Havacılık alanındaki en son ikili havacılık anlaşması, 3 Eylül 2013 tarihinde Ankara’da imzalanmıştır. İki ülkenin Sivil Havacılık Otoritesinin yetkilileri tarafından imzalanan anlaşma ile her iki ülkeden tayin edilecek olan havayolları karşılıklı olarak haftada 21 frekans sefer yapma hakkına kavuşmuşlardır. Bu anlaşmanın en önemli rekabet avantajı sağlayan unsuru ise, Türkiye’den tayin edilecek olan havayollarına 5. Trafik Hakkı da vermiş olmasıdır. Bu trafik hakkı uyarınca, Türk taşıyıcılar, Kamboçya’ya sefer yaparken, Bangkok (Tayland) veya Dhakka (Bangladesh) üzerinden de uçabilecek ve en önemlisi bu iki şehirden Kamboçya’ya karşılıklı yolcu da taşıyabileceklerdir. Kamboçya özellikle, Ankor Watt tapınağı ile Güneydoğu Asya’nın en önemli turist destinasyonlarından bir tanesidir. Bu nedenle, Kamboçya ile, bölgenin en önemli transfer noktalarından biri olan Bangkok arasında yolcu taşıma hakkını elde etmek önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Havacılık Alanında ikili Anlaşmaları yapma ve yürütme yetkisi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’ndedir. Anlaşmalar Tekli veya Çoklu tayin esasına göre düzenlenmektedir. Yapılan anlaşmaların; 132 tanesi çoklu tayin, 22 tanesi tekli tayindir. Çoklu tayinde iki ülke arasında her ülkeden birden fazla havayolu taşıma yapılabilirken, tekli tayinde iki ülkeden sadece birer havayolu iki ülke arasında taşıma yapabilmektedir. Bunun rekabet üzerinde önemli bir etkisi vardır. Tekli tayin esasına göre anlaşma yapılan ülkeler, havayolu pazarını deregüle etmemiş ülkelerdir. Bu ülkelerde genel olarak bir tek havayoluna yurtdışı uçuş izni verilir. Bu havayolu da o ülkenin bayrak taşıyıcısı konumunda olan ve devlete ait olan havayoludur.



Şekil 24. Türkiye'nin Hava Ulaştırma Anlaşması Yaptığı Ülke Sayısı

Kaynak. SHGM verileri esas alınarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki grafik, Türkiye Cumhuriyeti'nin 10 yıllık bir sürede ikili anlaşma yaptığı ülke sayısını göstermektedir. 2003 yılında 81 ülke ile ikili hava ulaştırma anlaşmamız bulunurken, bu sayı son olarak 2 Eylül 2013 tarihinde Kamboçya ile imzalanan İkili Havacılık Anlaşması ile, 154 ülkeye çıkmıştır. Bir başka açıdan bakıldığında Chicago Konvansiyonuna imza attığımız 1944 yılından 2003 yılına kadar geçen yaklaşık 60 yıllık süreçte 81 ülke ile anlaşma imzalanmış, deregülasyon sonrası son 10 yılda bu rakam iki katına yaklaşmıştır.

Türkiye'nin imzaladığı ikili havacılık anlaşmalarının, ülkemizin dış politikası, ekonomisi ve dış ticareti bakımından büyük önemi vardır.

Tablo 21. Türkiye'nin 2013 Eylül Ayı İtibariyle İkili Havacılık Anlaşması İmzaladığı Ülkeler

AVRUPA	AFRİKA	AMERİKA	OKYANUSYA	ASYA
Almanya	Benin	A.B.D.	Avustralya	Afganistan
Arnavutluk	Botsvana	Arjantin	Fiji	Azerbaycan
Avusturya	Burkina Faso	Belize	Yeni Zelanda	Birleşik Arap E.
Belarus	Burundi	Brezilya		Bahreyn
Belçika	Cezayir	Dominik Cum.		Bangladeş
Bosna Hersek	Cibuti	El Salvador		Brunei

Bulgaristan	Çad	Guatemala		Çin Halk C.
Çek Cum.	Demokratik Kongo C.	Haiti		Endonezya
Danimarka	Etiyopya	Honduras		Filipinler
Estonya	Fas	Jamaika		Güney Kore
Finlandiya	Fildişi Sahili	Kanada		Gürcistan
Fransa	Gabon	Kolombiya		Hindistan
Hırvatistan	Gambiya	Kosta Rika		Hong Kong
Hollanda	Gana	Küba		Irak
İngiltere	Gine	Meksika		İran
İrlanda	Güney Afrika Cum.	Nikaragua		İsrail
İspanya	Güney Sudan	Paraguay		Japonya
İsveç	Kamerun	Peru		Kamboçya
İsviçre	Kenya	Uruguay		Katar
İtalya	Komorlar	Venezüella		Kazakistan
İzlanda	Kongo			Kırgızistan
Karadağ	Lesotho			KKTC
Kosova	Libya			Kuveyt
Letonya	Madagaskar			Laos
Litvanya	Malawi			Lübnan
Lüksemburg	Mali			Maldivler
Macaristan	Mısır			Malezya
Makedonya	Moritanya			Moğolistan
Malta	Nijer			Nepal
Moldova	Nijerya			Özbekistan
Norveç	Orta Afrika Cum.			Pakistan
Polonya	Ruanda			S. Arabistan
Portekiz	Sao Tome			Singapur
Romanya	Senegal			Sri Lanka
Rusya	Sierra Leone			Suriye
Sırbistan	Somali			Tacikistan
Slovakya	Sudan			Tayland
Slovenya	Svaziland			Türkmenistan
Ukrayna	Tanzanya			Umman
Yunanistan	Togo			Ürdün
	Tunus			Vietnam
	Uganda			Yemen
	Zambiya			
	Zimbabve			

Kaynak. SHGM ve T.C. Dış İşleri Bakanlığı verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

3.7.2.2.4. İKİLİ HAVACILIK ANLAŞMASI ÖRNEĞİ: TÜRKİYE VE GUATEMALA ARASINDAKİ İKİLİ HAVACILIK ANLAŞMASI

İki ülke arasındaki anlaşma, 1 Mayıs 2013 tarihinde, Türkiye-Latin Amerika Sivil Havacılık Konferansı bünyesinde, İzmir’de imzalanmıştır. Anlaşmayı, Türkiye ve Guatemala Sivil Havacılık Otoritelerinin genel müdürleri imzalamıştır.

İki ülke delegasyonların çalışmaları sonucu, Üçüncü ve Dördüncü Trafik Haklarına dayanarak, Türkiye ve Guatemala karşılıklı olarak diğerinin havayollarına haftada 14 frekans tarifeli sefer yapma izini vermiştir.

Anlaşma yürürlüğe girdikten sonra, Guatemala’ya sefer düzenlemek istediğini belirten ve Türkiye Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından atanan havayolu ve havayolları, Guatemala’da iki havalimanına sefer yapma hakkına sahip olmuşlardır. Bu havaalanlarının ilki, ülkenin en büyük havalimanı ve uluslararası bağlantı noktası olan başkent Guatemala City’deki La Aurora International Airport’dur. Diğer havalimanı ise, dünyadaki en önemli Maya kalıntılarının bulunduğu ve turizm açısından gelişmiş olan El Peten bölgesindeki Flores Mundo Maya International Airport’dur.

Guatemala Sivil Havacılık otoritesi tarafından atanacak olan iki havayolu ise, ülkemizde gene iki havalimanına sefer yapma hakkına sahip olacaklardır. Bu havaalanları İstanbul Atatürk Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havalimanıdır. Ayrıca Guatemala Sivil Havacılık otoritesi tarafından Türkiye’ye sefer yapmak için atanan havayolları, Türkiye’nin serbesti uyguladığı üç tane havalimanına; Samsun Çarşamba, Nevşehir Kapadokya ve Gaziantep Havalimanlarına, serbest olarak uçabileceklerdir. Bu havalimanlarına yapılacak olan seferler haftalık 14 frekans kısıtlamasına dahil olmayacaklardır.

Her iki ülkede birbirine 5. Trafik hakkını vermiştir. Türkiye’nin tayin ettiği havayolları, Türkiye’den Guatemala’ya yaptıkları seferin devamı olarak, Guatemala City’den, Orta ve Güney Amerika’daki diğer şehirlere sefer düzenleyebileceklerdir. Bu ülkeler ve şehirler daha sonra belirlenecektir.

İkili Havacılık Anlaşması, her iki ülke tarafından atanan havayollarının, belirtilen havaalanları arasında tarifeli ve tarifesiz, kargo taşımacılığı yapmasına sınır getirmemiştir. Belirtilen havaalanları arasında haftalık kargo seferi ve taşınan yük bakımından bir kısıtlama konulmamıştır. Anlaşma öncesinde üzerinde çok tartışılan bu madde, Türkiye'nin ihracatının Orta Amerika'ya giriş kapsı olarak Guatemala'yı önemli bir nokta haline getirmiştir.

3.7.3. ALTINCI TRAFİK HAKKININ ÜLKELER ARASINDAKİ ULUSLARARASI REKABETE ETKİSİNİN STRATEJİK ANALİZİ

Altıncı trafik hakkının en önemli özelliği, ülkelerin kendi ana havalimanlarını bağlantı uçuşları için aktarma merkezi olarak kullanmasıdır. Havayolu pazarında güçlü bütün ülkeler, hem ülkelerin prestiji bakımından, hem de havayollarının getirdiği doğrudan ve dolaylı faydalar nedeniyle, kendi ülkelerini uluslararası bir ulaşım merkezi yapmak isterler.



Şekil 25. İstanbul ve Rakibi Olan Havayolu Aktarma Merkezi HUB Şehirler

Bu tez araştırmasının bulguları sonucunda Altıncı Trafik hakkının rekabete etkisi ile ilgili aşağıdaki analiz sonucuna ulaşılmıştır:

Avrupa'nın havacılık altyapısı en güçlü üç ülkeleri İngiltere, Almanya, Fransa ve Hollanda' dır. Bu dört ülkenin ulusal ve uluslararası politikalarında havacılık önemli bir yer tutar. Bu ülkeler; Londra, Frankfurt, Amsterdam ve Paris'in Avrupa'nın ana hava bağlantı ve aktarma noktaları olması için stratejiler geliştirirler.

Son yıllarda Ortadoğu'da Körfez Taşıyıcıları da bu rekabetin içine girmiştir. Birleşik Arap Emirlikleri ve Katar sonradan girdikleri havayolu endüstrisine büyük yatırımlar yapmışlardır. Bu ülkeler de; Dubai, Abu Dhabi ve Doha'yı, Avrupa ve Asya arasında ana hava bağlantı ve aktarma noktası yapmak istemektedirler.

Altıncı trafik hakkından kazanılan hakların kullanılmasında, sadece havayolları değil ülkeler de çok önemli stratejik adımlar atarlar. Türkiye'nin uluslararası havacılık da rekabet ettiği ülkeler ve şehirler, hem Avrupa'da , hem de Ortadoğu'da dır.

Aşağıdaki tabloda, Avrupa'daki ilk 10 büyük havalimanı görülmektedir. Tabloda bu havalimanlarının 2012 yılı içerisinde ağırladığı yolcu sayısı ile bu sayının 2011 yılı ile karşılaştırıldığındaki artış oranı yer almaktadır.

Tablo 22. *İstanbul'un Rakibi Olan Avrupa Şehirlerinin Havalimanı Yolcu Sayıları*

Sıra	Havalimanı	Ülke	2012 Yılı Yolcu Sayısı	2011/ 2012 Değişim
1	Londra Heathrow Havalimanı	İngiltere	70.037.417	0.9 %
2	Paris Charles de Gaulle Havalimanı	Fransa	61.611.934	1.1 %
3	Frankfurt Havalimanı	Almanya	57.520.001	1.9 %
4	Amsterdam Schiphol Havalimanı	Hollanda	51.035.590	2.6 %
5	Madrid Barajas Havalimanı	İspanya	49.671.270	(-9.1 %)
6	İstanbul Atatürk Havalimanı	Türkiye	44.998.508	20.3 %
7	Münih Havalimanı	Almanya	38.360.604	1.6 %
8	Roma Fiumicino Havalimanı	İtalya	36.980.911	1.8 %
9	Barselona El Prat Havalimanı	İspanya	35.145.176	2.2 %
10	Londra Gatwick Havalimanı	İngiltere	34.235.982	1.7 %

Kaynak. ICAO ve IATA verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

İstanbul Atatürk Havalimanı, toplam yolcu sayısı ve aktarma yolcu sayısı olarak 2013 yılın ilk 6 ayında Madrid Barajas Havalimanı'nı geçmiş ve Avrupa'nın 4. Büyük havalimanı olmuştur. İstanbul Atatürk Havalimanı'nın yıllık büyüme oranı rakiplerinin çok üzerindedir. Yıllık % 20.3 lük büyüme ile ilk sırada olan Atatürk

Havalimanı'nı rakipleri arasında % 2.6 ile Amsterdam Schiphol Havalimanı takip etmektedir. Bu iki havalimanını karşılaştırdığımızda bile İstanbul, yıllık olarak yolcu sayısı bakımından Amsterdam'a göre, 10 kat daha fazla artış göstermiştir. İstanbul 2013 yılın ilk 9 aylık yolcu sayısında, Madrid'i geçmiş, Amsterdam'ı yakalamıştır.

Tablo 23. *İstanbul'un Rakibi Olan Ortadoğu Şehirlerinin Havalimanı Yolcu Sayıları*

Sıra	Havalimanı	Ülke	2012 Yılı Yolcu Sayısı	2011/ 2012 Değişim
1	Dubai Uluslararası Havalimanı	B.A.E.	57.682.734	13.2 %
2	İstanbul Atatürk Havalimanı	Türkiye	44.998.508	20.3 %
3	Doha Uluslararası Havalimanı	Katar	21.106.257	17.1 %
4	Abu Dhabi Uluslararası Havalimanı	B.A.E.	14.705.322	18.9 %

Kaynak. ICAO ve IATA verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Ortadoğu'da ilk sırada Dubai Havalimanı bulunmaktadır. Onu İstanbul Atatürk Havalimanı takip etmektedir. Bu bölgede, Türk Hava Yolları ve Körfez taşıyıcıları arasında bir rekabet vardır. Bu rekabet aktarma merkezleri olarak İstanbul, Duba, Abu Dhabi ve Doha'yı birbirine rakip aktarma merkezleri yapmıştır.

3.7.3.1. ALTINCI TRAFİK HAKKI DOĞRULTUSUNDA İSTANBUL ATAÜRK HAVALİMANI'NIN AFRIKA İÇİN AKTARMA MERKEZİ OLMASI

Afrika, 30 milyon kilometrekarelik yüzölçümüyle 54 ülkeyi bünyesinde barındırmaktadır. Yaklaşık 1.2 milyar kişiden oluşan nüfusu ile, Asya'dan sonra dünyanın ikinci büyük kalabalık kıtasıdır.

Tez çalışmasında Afrika Kıtası ile olan havayolu bağlantılarımız incelenmiş ve şu sonuca ulaşılmıştır:

Türkiye'nin, Afrika ile olan ilişkileri son yıllarda artmıştır. 2008 yılında, İstanbul'da, Afrika ülkelerinin katılımıyla I.Türkiye-Afrika İşbirliği Zirvesi düzenlenmiştir. 54 Afrika ülkesinin, 51 tanesi bu zirveye katılmıştır. Bu zirvenin bitiminde, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı tarafından Türkiye-Afrika İşbirliği İstanbul Deklarasyonu açıklanmıştır. 2010 yılında ise, İstanbul'da Türkiye ve Afrika Birliği tarafından imzalanan ve bir yol haritası niteliği taşıyan "Türkiye-Afrika Stratejik İşbirliği Ortak Uygulama Planı" bu ilişkileri daha da hızlandırmıştır.

Türkiye'nin Afrika açılımı doğrultusunda, Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, Afrika'da daha önce temsilciliğimiz bulunmayan ülkelerde 27 yeni büyükelçilik açmıştır.

Türkiye'nin Afrika pazarında son yıllarda etkin olduğu bir Pazar da havayolu pazarı olmuştur. 2012 yılın Kasım ayında Ankara'da Türkiye – Afrika Ülkeleri Sivil Havacılık Konferansı düzenlenmiştir. Bu konferansa Afrika Birliği üyesi ülkelerin çoğunluğu katılmış, Türkiye bu toplantıda önemli ikili anlaşmalar imzalamıştır. Türkiye'nin Afrika Açılım Planı'nda, diğer ilişkilerle birlikte, havayolu anlaşmalarının da artmasında etkili olmuştur.

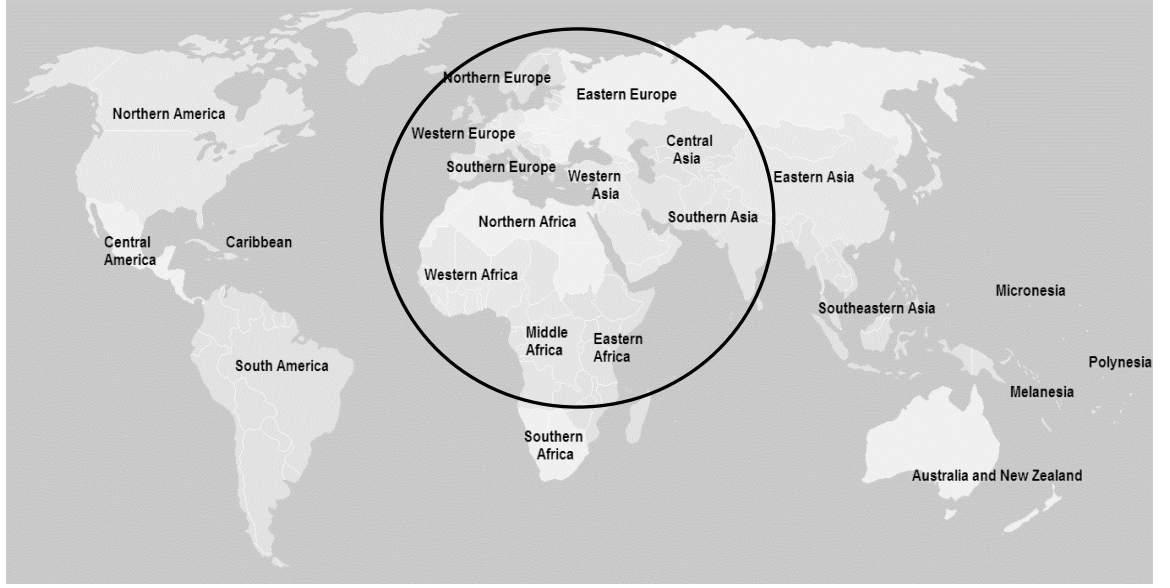
2012 yılında, IATA üyesi olan havayollarının Afrika pazarında yolcu sayısı bakımından büyüme oranı %4.5 olurken, Türkiye havayollarının Afrika pazarındaki büyüme oranı % 46 olmuştur. Bu oran IATA oranın yaklaşık olarak 10 katı büyüklüğündedir.

Tablo 24. *İstanbul Ve Rakip Havalimanlarından 2014 Ocak İtibariyle Afrika'da Uçulan Şehir Sayısı*

ÜLKE	THY - İstanbul	British Airways Londra	Lufthansa - Frankfurt	Air France – Paris	KLM - Amsterda m	IBERIA - Madrid
AFRİKA	39	17	20	35	10	11

Kaynak. İlgili Havayollarının 2013 Yaz Tarifeleri esas alınarak düzenlenmiştir

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere, İstanbul bağlantılı olarak Afrika'da uçulabilecek şehir sayısı 39'dur. Bu sayı ile İstanbul, uzun yıllar Afrika pazarının bağlantı noktası olan Paris'i 2013 yılın Eylül ayında geçmiştir. Türkiye'nin son yıllarda ikili havacılık anlaşması yaptığı ülkelerin çoğu Afrika ülkeleridir.



Şekil 26. Dünyadaki 193 Ülkeden, 145 Tanesine Ülkemizden Tek Koridorlu Uçaklarla Ulaşmak Mümkündür.

Kaynak. Boeing ve Airbus Uçaklarının Menzillerine Göre Düzenlenmiştir.

Afrika pazarının en önemli avantajlarından birisi de, Güney ve doğu Afrika hariç, Afrika kıtasındaki ülkelerin 42 tanesine tek gövdeli uçaklarla ulaşılabilir olmasıdır. Bu da hem maliyet bakımından avantaj sağlamakta, hem de altyapısı nedeniyle daha küçük olan pistlere inme olanağı vermesidir. Afrika kıtasının büyük bölümüne Türk taşıyıcılar tarafından ulaşılabilir. 2003 yılındaki deregülasyon öncesinde; Afrika’da sadece 6 olan destinasyon sayımız, günümüzde 39’a çıkmıştır.

3.7.3.2. BAĞIMSIZ DEVLETLER TOPLULUĞU PAZARI VE ULUSLARARASI REGÜLASYONLARIN REKABETE ETKİSİNİN ANALİZİ

Bağımsız Devletler topluluğu 280 milyon kişilik nüfusu ile önemli bir pazardır. Bilindiğinin aksine, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği dağılıp, birlik ülkeleri bağımsız kazandıktan sonra kurulmamıştır. Tam aksine, 8 Aralık 1991 tarihinde; Rusya Federasyonu, Ukrayna ve Beyaz Rusya Bağımsız Devletler Topluluğu Anlaşmasını imzalayarak, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’ne son vermişlerdir.

Bu tez çalışmasında Bağımsız Devletler Topluluğu pazarı ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Bu büyük pazarın dünyaya ulaşımında en önemli oyuncu Türk taşıyıcılarıdır. Bağımsız Devletler topluluğu üyesi ülkeler bağımsız ülkelerdir. Bununla beraber Sivil ve Askeri havacılıkla ilgili kararlarını Rusya ile beraber almakta ve uluslararası pazarda beraber hareket etmektedirler. Bütün ülkelerin kendi sivil havacılık teşkilatları olmasına rağmen, Rusya Sivil Havacılık otoritesi bu ülkeler adına da ikili havacılık anlaşmaları yapmaktadır. Rusya Federasyonu, Türkiye ile yapılan anlaşmalarda, Avrupa ülkelerinin aksine, ülkemize çok fazla kısıt uygulamamaktadır. Rusya'nın regülasyonları lehimize kullanması ve orta Asya cumhuriyetleri ile olan kültürel tarihi bağlarımız Türk taşıyıcıları BDT pazarında güçlü konuma getirmiştir.

Tablo 25. Bağımsız Devletler Topluğunda Yabancı Havayollarının Uçma Hakkına Sahip Olduğu Şehir Sayısı

ÜLKE	THY - İstanbul	BA – Londra	LFT - Frankfur t	AF – Paris	KLM - Amsterda m	Iberia - Madri d
Azerbaycan	3	1	1	0	0	0
Beyaz Rusya	1	0	1	0	0	0
Ermenistan	0	1	0	1	0	0
Gürcistan	2	0	1	0	0	0
Kazakistan	2	1	2	0	1	0
Kırgızistan	2	0	0	0	0	0
Moldovya	1	0	1	0	0	0
Özbekistan	1	0	0	0	0	0
Rusya Federasyonu	8	2	5	2	2	2
Tacikistan	1	0	0	0	0	0
Türkmenistan	1	0	1	0	0	0
Ukrayna	6	1	3	1	1	0
BDT Toplamı	28	6	15	4	4	2

Kaynak. ICAO Verileri ve İlgili Havayollarının 2013 Yaz Tarifeleri esas alınarak düzenlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda; İstanbul, Londra, Frankfurt, Paris, Amsterdam ve Madrid'in; yani Avrupa'nın en büyük 6 havalimanının BDT pazarında uçuş hakkına sahip olduğu şehirler görülmektedir. Türk Hava Yolları, 28 şehirle bu pazarda en fazla sefer noktasına sahip havayoludur. Rakipleri; Londra, Frankfurt ve Paris'in toplamı bile İstanbul bağlantılı uçuşların altındadır. Türkiye'nin en güçlü olduğu Pazar tek yabancı Avrupalı havayolu olduğu ve bağlantı uçuşlarında neredeyse tekel konumunda bulunduğu; Kazakistan, Türkmenistan, Kırgızistan ve Tacikistan pazarlarıdır. Rusya ve Ukrayna pazarları da, rakiplerimize göre güçlü olduğumuz pazarlardır. Türk Hava Yolları, bu şehirlerden aldığı yolcuları, 6.trafik hakkına dayanarak İstanbul üzerinden diğer destinasyonlara taşımaktadır. Rusya ve Ukrayna'nın ülkemize bu trafik haklarını vermesinde, diğer ülkelerin BDT ülkelerine uyguladığı bir takım havacılık güvenlik uygulamalarının da payı vardır. Rusya Federasyonu yapımı uçaklara ve bazı BDT havayollarına, güvenlik nedeni ile Avrupa Birliği'ne uçuş izni verilmemektedir. Bunun karşılığında da BDT ülkeleri, rakibimiz olan büyük Avrupa'lı havayollarının ülkelerine uçuşlarına kısıtlama getirmektedir.

3.7.3.4. TÜRK HAVAYOLLARI'NIN KORFEZ TAŞIYICILARINA (EMIRATES, ETHIAD, QATAR) KARŞI REKABET DURUMUNUN ANALİZİ

2000'li yılların başından itibaren, dünya havayolu pazarında "Körfez Taşıyıcıları" (Gulf Carriers) olarak adlandırılan bir havayolu modeli öne çıkmıştır. Bu ifade Basra körfezi kıyısındaki 3 havayolu ifade etmektedir. Bu havayolları; Birleşik Arap Emirliklerine ait Emirates Havayolları ve Ethiad Havayolları ile Katar'ın ulusal havayolu Qatar Havayolları'dır.

3.7.3.4.1. KORFEZ TAŞIYICILARININ REKABET STRATEJİLERİ

Emirates, Ethiad ve Qatar'ın ortak özelliği havayolu pazarında deregülasyon yapmamış olan iki ülkenin havayolu olmalarıdır. Bu yönleri, özellikle Avrupa Birliği ülkelerindeki rakipleri karşısında kendilerine önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bulundukları ülkelerde pazara giriş serbest değildir, bu yüzden olası rakip tehdidi

bulunmamaktadır. Ayrıca rakip havayollarının uymak zorunda olduğu vergi, denetim, sendika gibi zorunluluklar bu üç havayolu için geçerli değildir.

Avrupa ve Asya arasındaki uygun coğrafi lokasyonları, petrol sayesinde zengin ülke ekonomileri, havayolu sektörünü destekleyen hükümet politikaları ve deregüle edilmemiş rekabete kapalı pazarları ile; körfez taşıyıcıları çok önemli bir konuma gelmişlerdir. Bu sayede Asya ve Avrupa arasındaki uzun uçuşlar için önemli bir hub olmuşlardır.

Bu alandaki bir başka stratejileri de aktarma merkezi yaptıkları 3 havalimanı da; Dubai, Abu Dhabi ve Doha'yı, havalimanı şehirleri haline dönüştürmeleri olmuştur. Bu havalimanları, son yılların "airport city" kavramına uygundur. Buralarda aktarma yolcuları için; büyük alışveriş merkezleri, yemek yenecek yerler ve diğer sosyal olanaklar bulunmaktadır. Bu havalimanları terminal altyapısı olarak, Avrupa'nın eski havalimanlarına göre daha avantajlı konumdadır.

Bu havalimanlarının bir avantajı da, Avrupa ülkelerinde havalimanı genişletmesi veya inşaatları, çevre kanunları ile çok sıkı bir şekilde regülasyona tabiyken, bu iki ülkede bu tür bir kısıtlama bulunmamasıdır.

Bu üç havayolunun kurumsal stratejileri ve rekabet stratejileri birbirine çok benzemekte ve bu üç havayolu pek çok açıdan stratejik olarak birlikte hareket etmektedirler. Bu havayollarının en önemli yönü dünyadaki diğer havayollarının aksine bağımsız büyüme stratejilerini seçmeleri ve hiçbir havayolu ittifakına üye olmamalarıdır.

Emirates, Ethiad ve Qatar Airways'in ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Petrol ihraç eden ülkelerin havayollarıdır.
- Hükümetin kontrolündeki havayollarıdır.
- Özellikle uçak yakıtı konusunda, rakiplerine göre fiyata avantajları vardır.
- Çok büyük miktarda uçak siparişleri vermektedirler.
- Uçak alımlarında, zengin ülkelerin havayolları olmaları, hükümet garantisi getirmektedir.

- Stratejilerini uzun uçuşlar üzerine kurmuşlardır.
- Bulundukları şehirleri doğu ve batı arasında bir aktarma merkezi yapmak istemektedirler.

Dünyanın en büyük yolcu uçağı olan Airbus 380 için, Ağustos 2013 sonuna kadar dünyadaki havayolları toplam 259 uçaklık bir sipariş vermişlerdir. Bu siparişlerin 118 tanesi 3 körfez havayolu tarafından verilmiştir.

3.7.3.4.2. TÜRKİYE'NİN BOLGESEL HUB OLARAK KORFEZ TAŞIYICILARINA GÖRE REKABET DURUMUNUN ANALİZİ

Türkiye'nin, Körfez ülkeleri ile rekabeti bu tez çalışmasında karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Türkiye'nin körfez taşıyıcıları ile rekabeti, Avrupalı taşıyıcılarla rekabeti kadar şiddetli değildir. Bunun en önemli nedeni hedef pazarlarının farklılıklarıdır. Bir diğer nokta ise sadece geniş gövdeli uçak içeren filoları barındırmalarıdır. Bu büyük uçaklarla, Afrika, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Doğu Avrupa pazarlarında büyümeyi seçmemişlerdir. Bunun nedeni hem havalimanlarının teknik altyapısının geniş gövdeli uçaklara uygun olmaması hem de buraya büyük uçaklarla yapılacak seferlerin doluluk oranının verimli olmayacağıdır.

Türkiye'nin hedef Pazar farklılığı haricinde, Körfez taşıyıcılarına karşı en önemli avantajı iç hat pazarının büyüklüğüdür. Bu büyük Pazar, Türk taşıyıcılara önemli bir gelir imkânı sunmaktadır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde, Birleşik Arap Emirlikleri 8 milyonluk nüfus ile 2 iç hat havalimanına sahipken, Katar 2 milyonluk nüfusu ile 1 havalimanına sahiptir.

3.7.3.5 ALTINCI TRAFİK HAKI ve İSTANBUL'UN HAVAYOLU AKTARMA MERKEZİ OLMASININ SWOT ANALİZİ

SWOT analizi, İngilizce 4 kelimenin bir araya gelmesinden oluşur. Bunlar; Strengths (Güçlü Yönler), Weakness (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) dir. Altıncı trafik hakkının bu tez çalışması için SWOT analizi şu şekilde yapılmıştır:

GÜÇLÜ YÖNLER

- Güçlü Yön 1. Ülkemizin Coğrafi Konumu: Türkiye, 780.000 km² lik yüzölçümü ile Avrupa, Asya ve Afrika arasında stratejik bir konumdadır. Bu konum ülkemizi eski çağlardan bu yana ticaret yollarının kesiştiği nokta yapmıştır. Bugün havayolu için de bu geçerlidir. Dünyadaki ülkelerin 145 tanesine İstanbul'dan tek koridorlu uçaklarla ulaşmak mümkündür. Buna karşılık rakiplerimiz bu noktalara daha uzun mensilli ve büyük uçaklarla uçmakta, bu da onlara daha fazla maliyet yüklemektedir.
- Güçlü Yön 2. Havacılık Sektörünün 2003 Yılında Deregüle Edilmiş Olması: Türkiye 2003 yılında iç hat pazarını deregüle etmiştir. Pazara girişin önündeki engeller kaldırılmıştır. Daha önce sadece Türk Hava Yolları'nın bulunduğu pazara, diğer özel havayolları da girmiştir. Bu sayede Pazar çok hızlı bir şekilde büyümüştür. Pazarda rekabet artmış bu da yolcular için avantajlı olmuştur.
- Güçlü Yön 3. Transfer Yolcu Sayısında Yakaladığımız Hızlı Artış: 6. Trafik hakkına dayanarak yapılan uluslararası yolcu sayısında son 5 yılda % 400 artış görülmüştür. Türk Hava Yolları' nın uzun gövdeli uçuşlarının çoğunda transfer yolcu sayısı, İstanbul son noktalı yolcu sayısının üzerine çıkmıştır.
- Güçlü Yön 4. Rusya ve Bağımsız Devletler Topluluğu Pazarında Lider Oluşumuz: Rusyada ve tarihi bağlarımız bulunan Türki cumhuriyetlerinde Türk taşıyıcılar yabancı havayolları arasında Pazar lideri konumundadır.

ZAYIF YÖNLER

- Zayıf Yön 1. Ülkemize Ait Milli Havacılık Endüstrimizin Bulunmaması: Türkiye'de havacılık endüstrisi rakiplerine göre daha geridedir. Ülkemizde uçak ve uçak motoru üretilmediği gibi uçak yan sanayi de çok güçlü değildir. Bu da ülkemizi havacılıkla ilgili teknik olaylarda dışa bağımlı kılmaktadır.

- Zayıf Yön 2. Ülkemizde Uçak Teknolojisi Ile İlgili Sertifikasyon Olmaması: Uçaklarda kullanılan bütün parça ve eşyalar için sertifikasyon gerekmektedir. Bu farklı sertifikasyonlar uçak motor parçalarından, uçak koltuklarına; uçak içi kullanılan servis arabalarından uçak içi boyalara kadar birçok şeyi kapsamaktadır. Ülkemiz kendi ürettiği parçalar için bile Amerika, İngiltere veya Avrupa Birliği kuruluşlarından sertifikasyon almak zorundadır. Bu da ülkemizin, uluslararası pazarda bir tedarikçi olarak yer almasını zorlaştırmaktadır. Çünkü kendi sanayileri de bu parçaları üreten bu ülkeler, Türk sanayi ürünlerine çok uzun sürelerde sertifikasyon vermektedirler.
- Zayıf Yön 3. Havayolu Yönetimi Koşunda Yetişmiş İş Gücü Olmaması: Bu çalışma sırasında gözlemlenen en önemli zayıf yönlerden bir tanesi, havayolu yönetimi konusunda uzmanlık programlarının çok fazla olmaması. Bir üniversite hariç havayolu yönetimi yüksek lisans programının bulunmamasıdır. Sektöre dışardan profesyonel yönetici girişi yok gibidir. Yöneticiler sektör içinde transfer olmaktadır.
- Zayıf Yön 4. Havaalanlarını Şehirlere Veya Birbirine Bağlayan Ulaşım Altyapısının Yetersiz Olması: Ülkemizde sivil uçuşlara ait 53 havalimanı bulunmaktadır. Bunlardan sadece 2 tanesi raylı sistemle şehre bağlıdır. Diğer havalimanlarına ulaşım özel anlaşmalı otobüsler, taksiler veya özel araçlarla yapılmaktadır.

FIRSATLAR

- Fırsat 1. Ülkemizin Son Yıllarda Yurtdışında Çok Fazla Diplomatik Temsilcilik Açması: Ülkemiz 2007 yılından bu yana özellikle Afrika, Latin Amerika ve Orta Asya'da yeni temsilcilikler açmıştır. Bu bölgelerdeki diplomatik temsilciliklerimizin çoğalması, diğer ekonomik faaliyetler gibi, havayolları için de fırsat yaratmıştır.
- Fırsat 2. Körfez Taşıyıcılarının Filo Planlamalarını Geniş Gövdeli Uçaklar Ile Yapmaları: Türkiye' nin uluslararası hava pazarında orta doğuda 2 rakip

ülkesi ve üç havayolu vardır. Bunlar Emirates, Etihad ve Qatar Airways'dir. Bu havayollarının büyüme planları uzun menzilli ve geniş gövdeli uçaklar üzerinedir. Bu uçaklarla da, bizim hakim olduğumuz Afrika ve Bağımsız Devletler Topluluğu pazarında ülkemize potansiyel rakip olmaları zordur. Hem havalimanlarının teknik altyapısı bakımından hem de yolcu doluluğu bakımından geniş gövdeli uçaklarla bu pazarlara uçmak verimli değildir.

- Fırsat 3. İran'ın Havacılık Endüstrisi 'Ne Ambargo Uygulanması: İran 70 milyon kişilik nüfusu ile çok önemli bir pazardır. Ekonomik olarak da dünyanın önde gelen petrol ve doğal gaz üreticilerinden bir tanesidir. İran; Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Birliği ve NATO ülkeleri tarafından ambargo uygulanan bir ülkedir. İran havayollarının seferlerine pek çok ülke kısıtlar getirmiştir. Bunun karşılığı olarak da İran Devleti, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri taşıyıcılarına trafik haklarında kısıtlamalara gitmiştir. Bu Türkiye havayolları için önemli bir fırsat olmuştur. Türkiye'den 3 havayolu, İran'ın 7 şehrine, haftada 164 frekans sefer düzenlemektedirler.
- Fırsat 4. İsrail'in Milli Hava Yolu El-Al'ın Güvenlik Nedeniyle Amerika Birleşik Devletleri Ve Avrupa Birliği Haricinde Bir Noktaya Uçmaması: İsrail, terör konusunda üst düzey önlemler alan bir ülkedir. İsrail'in bayrak taşıyıcısı EL-AL Havayolları da üst düzey güvenlik önlemleri alan bir havayoludur. Bütün uçuşlarında silahlı güvenlik görevlisi bulundurmaktadır. Bunun haricinde uçuğu havalimanlarında, silahlı güvenlik görevlileri ve özel güvenlik talep etmektedir. Bu nedenle havalimanlarının bir bölümü diğer havayollarının uçuş operasyonlarını olumsuz etkileyeceği için El-Al Havayollarına uçuş izini vermemekte, bir bölümüne de havayolu o şehirleri güvenli bulmadığı için sefer düzenlenememektedir. El-Al Havayolları, sadece Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletlerine sefer düzenlemektedir. İsrail ufak bir ülke olmasına rağmen, yurtdışında yaşayan Musevi nüfus çok fazladır. Bu nedenle İsrail ve bu ülkeler arasında yoğun bir yolcu trafiği vardır. Bu yolcu trafiğini İsrail pazarında, İsrailli taşıyıcılardan bile daha büyük bir paya oluşan Türkiye havayolları taşımaktadır. Türkiye'nin bölgedeki rakipleri olan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Katar'ın havayolları da; Arap-İsrail sorunu nedeniyle

İsrail'e uçuş yapmamaktadırlar. 2013 yaz tarifesinde Türkiye taşıyıcıları İsrail'e haftada 172 frekans sefer düzenlemektedirler.

- *Fırsat 5. Rusya ve Bağımsız Devletler Topluluğu Üyesi Ülkelerin Türkiye'ye Verdiği Trafik İmtiyazları:* Rusya yüzölçümü bakımından çok geniş bir ülkedir. Bu nedenle, hava sahası da çok büyüktür. Rusya, bu büyük hava sahasını hava trafik haklarında önemli bir pazarlık gücü olarak kullanmaktadır. Avrupa Birliği ülkeleri, Rusya yapımı uçaklara ve bu uçakları kullanan havayollarına trafik haklarında kısıtlamalar getirmiştir. Bu kısıtlamalara karşılık, Rusya'da Avrupa Birliği ülkelerin havayollarına trafik haklarında kısıtlar getirmiştir. Bu trafik hakları hem Rusya üzeri hava sahası geçişlerini içeren 1. Trafik hakkını, hem de karılıklı sefer düzenleme olan 3. Ve 4. Trafik hakkını içermektedir. Rusya, Türkiye ise trafik haklarında önemli ayrıcalıklar sağlamıştır. Rusya'nın diğer ülkelere uyguladığı kısıtlar Türkiye için önemli bir fırsat olmuştur.

TEHDİTLER

- *Tehdit 1. Avrupa Birliği Üyesi 27 Ülkenin İmzalamış Olduğu Avrupa Ortak Hava Sahası Anlaşması:* Avrupa Birliği'nde 27 ülke kendi arasında hizmet ve sermaye transferi bakımından serbesti sağlamıştır. Avrupa Birliği'nin herhangi bir ülkesinde kurulmuş bir şirket, diğer birlik ülkelerinde de faaliyet gösterebilmektedir. Havayolları da bu kapsamdadır. Bu ülkemiz havayolları için önemli bir tehdittir. Türkiye'den Avrupa Birliği'nin 27 ülkesine sefer düzenleyebilmek için, ikili havacılık anlaşmalarına ihtiyaç vardır. Bu anlaşmalarda Türkiye'nin havacılıkta rakibi olan ülkeler tarafından, Türkiye'ye uygulanan kısıtlamalar vardır. Halbuki Avrupa'daki rakiplerimiz diğer birlik ülkelerine serbest olarak uçabilmektedirler. Kabotaj haklarında da önemli bir rekabet dezavantajı mevcuttur. Rakibimiz olan; İngiltere, Fransa ve Almanya havayolları diğer üye ülkelere 9.trafik hakkı olan kabotaj hakkına sahiptir. Birlik üyesi bütün ülkelerde iç hat seferleri düzenleyebilmektedirler. Türkiye, Avrupa Birliği'nde kabotaj hakkına sahip değildir.

- Tehdit 2. *Avrupa Birliđi ve A.B.D. Arasında İmzalanmıř Olan Ađık Semalar Anlařması:* Avrupa Birliđi ve Amerika Birleřik Devletleri, 30 Mart 2008 tarihinde anlařmalarını imzalamıřlardır. Bu anlařma; Avrupa Birliđi ve Amerika Birleřik Devletleri havayollarına, havalimanı műsait olduđu sűrece, karřılıklı uçuřlarda 3. Ve 4. Trafik haklarını serbest olarak vermiřtir. Bunun haricinde; Amerikalı tařıyıcılar Avrupa Aktarmalı olarak; Avrupalı tařıyıcılar da A.B.D. aktarmalı olarak bařka űlkelerde sefer dűzenleyecek 5. Trafik hakkını da birbirine vermiřtir. Bu anlařma sonucu; Avrupa ve Kuzey Amerika arasındaki pazarda, Atlantik Okyanusu űzerindeki uçuřlarda, rekabet avantajı Amerikalı ve Avrupalı havayollarına geđmiřtir. Bu anlařma Tűrkiye iđin, Atlantik okyanusu űzerindeki Pazar iđin űnemli bir tehdittir.
- Tehdit 3. *Amerika Birleřik Devletleri'nin, Tűrk Taşıyıcılarının Uçuř Yapacağı şehirleri Kısıtlaması:* Amerika Birleřik Devletleri; Avrupa Birliđi űlkelerine ağık semalar anlaşması gereği trafik haklarında imtiyazlar tanımıştır. Kűrfez taşıyıcılarına, Birleřik Arap Emirlikleri ve Katar havayollarına da, ikili ekonomik ve siyasi ilişkilerden dolayı ikili havacılık anlaşmalarında ayrıcalıklar tanımıştır. Rakibimiz olan Avrupalı havayollarının ve Kűrfez havayollarının Amerika pazarındaki sahip oldukları trafik hakları, űlkemizin sahip olduğu trafik haklarından daha fazladır. Bu nedenle, Tűrk taşıyıcılar A.B.D.'de sadece 7 şehre uğarken, rakipleri bu sayının đok űzerinde şehre uğmaktadırlar.
- Tehdit 4. *Ųzelleřtirme Sűrecindeki Tűrk Hava Yolları'nın Rakiplerinden Biri Tarafından Satın Alınma Olasılıđı:* Tűrk Hava Yolları, 22 Kasım 1990 tarihinden bu yana Ųzelleřtirme İdaresi Bařkanlıđı'na bađlıdır. 2004 yılının Aralık ayında ŲİB'na ait hisselerin % 23'ű, 2006 yılın Mayıs ayında ise % 28.75'i hakla arz edilmiřtir. Bu halka arzlar sonrasında Tűrk Hava Yolları'ndaki kamu payı % 49.1'e dűřműřtűr. Tűrk Hava Yolları' nın űzelleřtirme sűreci, kalan hisselerin blok satıřıyla sűrecektir. Herhangi bir rakibin, űzellikle Lufthansa'nın bu hisseleri satın alama olasılıđı űnemli bir tehdittir.

- *Tehdit 5. Avrupa Birliği Üyesi Rakip Havayollarının İkili Anlaşmalarda Türk Taşıyıcıların Kendi Ülkelerine Uçuş Frekanslarını Kısıtlaması:* Avrupa Birliği ülkeleri, özellikle de İstanbul'un bir aktarma merkezi olarak rakibi olan; İngiltere, Fransa ve Almanya Türkiye'ye ikili anlaşmalarda kısıtlar getirmiştir. Almanya, ülkemiz taşıyıcıların Almanya'ya yapacağı seferleri günde karşılıklı 4 frekans ile kısıtlamıştır.
- *Tehdit 6. Rakip Körfez Taşıyıcılarının, Kendi Hükümetleri Tarafından Desteklenmesi:* Türkiye'nin havayollarına coğrafi olarak rakip olabilecek ülkeler Birleşik Arap Emirlikleri ve Katar'dır. Bu ülkelerin havayolları, kendi ülke hükümetleri tarafından desteklenmektedirler. Bu desteğin en önemli kısmı, desteklenen uçak yakıtı alımlarıdır. Bir diğeri ise, büyük uçak alımlarında, petrol zengini hükümetlerinin, uçak üreticilerine verdiği teminatlardır.
- *Tehdit 7. Ortadoğu'daki Rakip Şehirlerin Havalimanlarını Cazip Hale Getiren Büyük Alışveriş Merkezlerine Döndürmesi:* Dubai, Abu Dhabi ve Doha havalimanları, aktarma yapacak yolculara alışveriş ve dinlenme imkanları sunan bir altyapıya sahiptir. Bu havalimanları, artık birer havalimanı şehrine dönüşmüştür. Dubai Havalimanı Terminali, 24.000 m2 lik alanı bir çok büyük mağazayı bünyesinde barındırmaktadır.
- *Tehdit 8. Havacılık Dereğölasyonunu Yöneten Ve 11 Yıldır Görev Yapan Ulaştırma Bakanı' nın Değışmiş Olması:* Bakan Binali Yıldırım 18 Kasım 2002 tarihinden bu yana görev yapmaktadır. 58, 59 ve 60. Türkiye Cumhuriyeti Hükümetlerinde Ulaştırma Bakanı; 61. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti'nde ise Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı olarak görev yapmaktadır. Bağlı olduğu Siyasi Parti'nin iç tüzüğü gereğı 2014 yılındaki seçimlerde milletvekili adayı olamayacaktır. Yeni atanmış olan Bakan'ın havayolu sektörüne bakışı rekabet üzerinde etkili olacaktır.

- Tehdit 9. Amerika Birleşik Devletleri ile Birleşik Arap Emirlikleri Arasında İmzalanan Gümrük Anlaşması: A.B.D. gümrüklerinin Abdu Dhabi ve Dubai'de açılmış olması. Yolcuların, bu noktalarda Amerikan gümrüğündene geçerek, New York'da iç hat çıkışı yapmaları.
- Tehdit 10. Birleşik Arap Emirlikleri Havayolu Şirketlerinin Hindistan'dan Aldıkları Trafik Hakları: Emirates ve Etihad'ın dünyanın en hızlı büyüyen havacılık pazarlarından biri olan Hindistan'da kuduğu ortaklıklar ve aldığı trafik hakları.

3.8. HAVALİMANLARININ HAVAYOLU PAZARINDA REKABETE ETKİSİ

Havayollarının sunduğu hizmeti tamamlayan pek çok hizmet bulunmakla beraber, uçak yolculuğu üzerinde en fazla tamamlayıcı etkiye sahip olanlar havaalanları ve havaalanlarına ulaşım olanaklarıdır (Delfman, Baum, Albers, 2005 : 428). Havayolu sadece, bir havaalanından bir başka havaalanına uçuş hizmeti vermesine rağmen, yolcunun uçak yolculuğu ile ilgili algısının, başladığı noktadan varacağı noktaya kadar geçecek bütün süreci içerdiği gözlenmiştir. Bu nedenle, havalimanlarının havayolu rekabeti üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Uçak kategorisindeki hava araçlarının iniş ve kalkış yapabilmesi için belirli standartlara göre oluşturulmuş alanlara ihtiyaç vardır. Uçakların iniş ve kalkış yapabileceği bu yerleri havaalanları ve hava pistleri olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Hava pistleri, sadece iniş ve kalkış için kullanılabilecek pist altyapı imkânına sahipken, havaalanları uçak pistlerinin yanı sıra, çeşitli terminal ve yer hizmetleri ile kule yaklaşım hizmetlerine de sahiptir (Wells, Young, 2004 : 102).

PAT Sahası, havalimanlarında; Pist, Apron ve Taxi yollarına verilen isimdir (Wells, Young, 2004 : 106). Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 26.07.2006 tarihli PAT sahaları hizmet yönergesi bu terimleri şu şekilde tanımlamaktadır: Pist, bir havalimanında uçakların iniş ve kalkışları için hazırlanmış, dikdörtgen biçimindeki alan; Apron bir havalimanında, hava araçlarının yolcu ve kargo indirme bindirme,

park etme, bakım, yakıt ikmaline yönelik tanımlanmış alan; Taksi Yolu; havalimanı içerisinde pist ve apronu veya iki apronu birbirine bağlayan yollar. 23.11.2006 tarihli DHMİ Terminal Hizmetleri Yönergesi ise; Terminali, “yolcuların uçuş öncesi ve sonrası işlemleri yapılan, bünyesinde hava ulaştırma hizmetleri ile ilgili kuruluş ve tesisleri bulunduran bina veya binalar grubu” olarak tanımlamaktadır.

Tez çalışmamızdaki nitel araştırma sonuçlarına göre, havalimanlarının havayolu taşımacılığında rekabet üzerindeki etkisini üç önemli faktör altında toplamak doğru olacaktır. Bunlar:

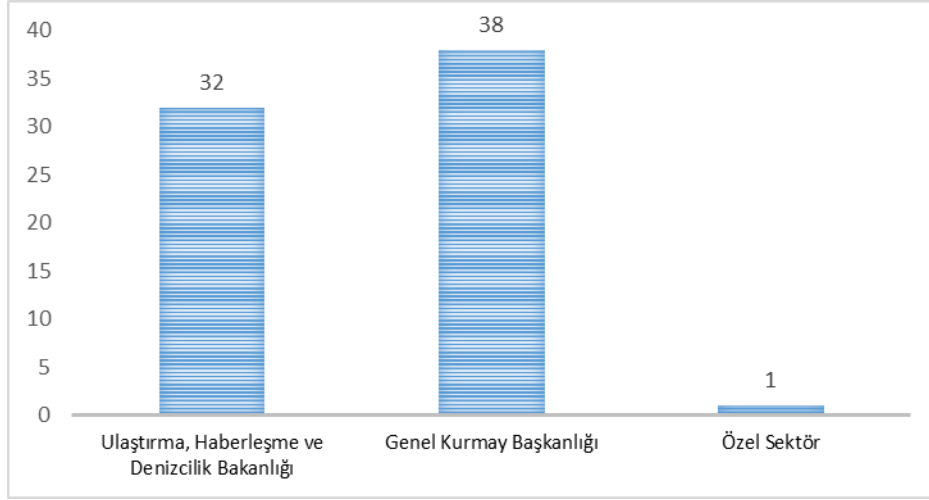
- Havalimanlarının Mülkiyet Yapısı ve İşletilmesi
- Havalimanlarındaki SLOT Hakları
- Havalimanlarına Ulaşım Olanakları

3.8.1 HAVALİMANLARININ MÜLKİYET YAPISI VE İŞLETİLMESİNİN REKABETE ETKİSİ

Ülkemizde 71 adet havalimanı bulunmaktadır (DHMİ Yıllık Raporu, 2013, s.2). Havalimanları farklı kriterlere göre sınıflanabilmektedir. Rekabeti etkileyen en önemli sınıflamalardan bir tanesi, havalimanlarının mülkiyet ve işletilmesi ile ilgili olan sınıflamalardır.

Ülkemizdeki Havalimanlarını şu şekilde sınıflayabiliriz:

- Sivil Hava Limanları (33 Havalimanı)
 - Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ne ait Havalimanları (32 Havalimanı)
 - Özel Sektöre ait Havalimanları (1 havalimanı)
- Askeri Havalimanları (38 Havalimanı)
 - Sivil Trafiğe Açık Olan ve Kullanılan Havalimanları (19 Havalimanı)
 - Sivil Trafiğe Açık Olan Fakat Kullanılmayan Havalimanları (8 Havalimanı)
 - Sivil Trafiğe Kapalı Olan Havalimanları (11 Havalimanı)



Şekil 27. Türkiye'deki Havalimanlarının Mülkiyet Yapısı

Kaynak. DHMİ verileri esas alınarak oluşturulmuştur.

3.8.1.1. SİVİL HAVALİMANLARI

Ülkemizde 33 tane sivil havalimanı bulunmaktadır. Bunların 32 tanesinin mülkiyeti ve işletme hakkı Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ndedir. Sivil havalimanlarından sadece 1 tanesinin mülkiyeti ve işletme hakkı özel sektördedir.

Tablo 26. Sivil Havalimanlarının Mülkiyet Yapısı

DHMİ'ye ait olan Havalimanları (32 Havalimanı)		Özel Sektöre ait olan Havalimanları (1 Havalimanı)	
Şehir	Havalimanı	Şehir	Havalimanı
Adana	Şakirpaşa Hava Limanı	İstanbul	Sabiha Gökçen Havalimanı
Adıyaman	Adıyaman Havaalanı		
Ağrı	Ağrı Havaalanı		
Ankara	Esenboğa Havalimanı		
Antalya	Antalya Havalimanı		
Antalya	Gazipaşa Havaalanı		
Balıkesir	Edremit Koca Seyit Havaalanı		
Bingöl	Bingöl Çeltiksuyu Havalimanı		
Çanakkale	Gökçeada Havaalanı		
Gaziantep	Oğuzeli Havaalanı		
Hatay	Hatay Havaalanı		
İğdır	İğdır Havaalanı		
İsparta	Süleyman Demirel Havaalanı		
İstanbul	Atatürk Hava Limanı		
İzmir	Adnan Menderes Hava Limanı		
K. Maraş	Kahramanmaraş Havaalanı		

Kars	Kars Havaalanı		
Kastamonu	Uzunyazı Havaalanı		
Kütahya	Zafer Havalimanı		
Mardin	Mardin Havaalanı		
Muğla	Milas Bodrum Hava Limanı		
Nevşehir	Kapadokya Havaalanı		
Samsun	Çarşamba Havaalanı		
Siirt	Siirt Havaalanı		
Sinop	Sinop Havaalanı		
Sivas	Nuri Demirağ Havaalanı		
Şanlıurfa	Şanlıurfa GAP Havaalanı		
Şırnak	Cizre Şerafettin Elçi Havalimanı		
Tokat	Tokat Havaalanı		
Trabzon	Trabzon Hava Limanı		
Van	Ferit Melen Havaalanı		
Zonguldak	Çaycuma Havaalanı		

Kaynak. SHGM ve DHMİ verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi, sermayesinin tamamı devlete ait, tekel niteliğindeki hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği hizmetleri imtiyazlı sayılan bir Kamu İktisadi Kuruluşu (KİT) olup, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın ilgili kuruluşudur (2542 sayılı kanun) .

DHMİ'nin denetiminden Sayıştay sorumludur. Sayıştay, kanunun kendine verdiği yetki ile, DHMİ'nin mali faaliyetlerini, karar ve işlemlerini hesap verme sorumluluğu çerçevesinde iktisadi, mali, idari, hukuki ve teknik yönlerden denetlemektedir (3346 sayılı kanun) .

Ülkemizdeki tek özel sektör mülkiyetindeki havalimanı İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'dır. Havalimanının mülkiyeti HEAŞ – Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. dir. HEAŞ, özel hukuk hükümlerine tabi bir anonim şirkettir. Şirketin ortaklık yapısı, diğer özel şirketlerin ortak profilinden farklıdır. Şirketin kurucu ortakları; Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TAI), Askeri Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (ASELSAN), Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (HAVELSAN), Türk Hava Kurumu (THK), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (TSKGV), Savunma Sanayi Müsteşarlığı (SSM) dır (SHGM Görüşme Notları, Ankara, 2013).

Buradaki önemli bir ayrıntı, Sabiha Gökçen Havalimanının mülkiyeti hukuken özel bir şirket olarak görünse de, bu şirketin ortakları olan şirketler; kamu sermayeli şirketler, kamu yararına olan dernek ve vakıflardır. Bu nedenle HEAŞ şirketi hukuken özel bir şirket olsa da rekabet açısından kamu sermayeli bir şirkettir.

3.8.1.2. ASKERİ HAVALİMANLARI

Ülkemizde 39 tane askeri havaalanı bulunmaktadır. Bu havaalanları; Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı ve Jandarma Genel Komutanlığı Envanterindeki havaalanlarıdır. Bu havaalanları haricinde, pek çok askeri birlik ve tugayın içerisinde acil durumlarda kullanılacak kısa mesafeli pistler bulunmaktadır.

Askeri Havalimanlarının ve Askeri Üslerin, sivil hava taşımacılığı için kullanılabilmesi ikili anlaşmalarla mümkündür. Bu ikili anlaşmalar, T.C. Ulaştırma, Haberleşme ve Denizcilik Bakanlığı ile T.C. Genel Kurmay Başkanlığı arasında yapılan ikili anlaşmalardır. Eylül 2013 itibariyle, ülkemizdeki 39 askeri havalimanından 27 tanesinin Sivil havacılık hizmetleri için kullanılabileceğine dair taraflar arasında imzalanmış anlaşmalar bulunmaktadır. Askeri havaalanlarının kontrolü ve yönetimi bağlı olduğu komutanlıktadır Bu Askeri havalimanlarında, sivil trafikle ilgili işletme hizmetini vermekten Devlet Hava Meydanları İşletmesi sorumludur (DHMİ Görüşme Notları, 2013, Ankara) .

Eylül 2013 itibariyle, sivil kullanıma açık olan 27 havalimanından, 19 tanesinde Devlet Hava Meydanları işletmesi yapılmış ve bu havalimanları sivil uçuşlar için kullanılmaya başlanmıştır.

Tablo 27. Genel Kurmay Başkanlığı ve Ulaştırma Bakanlığı Arasındaki Anlaşmalarla Sivil Hava Trafikine Açık Olup Sivil Yapılanmanın Olduğu Havalimanları

Sayı	Şehir	Havalimanı	ICAO Kodu	Bağlı Olduğu Komutanlık
1	Amasya	Merzifon Havaalanı	LTAP	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
2	Balıkesir	Balıkesir Merkez Havaalanı	LTBF	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
3	Batman	Batman Havaalanı	LTCJ	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
4	Bursa	Yenişehir Havaalanı	LTBR	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
5	Çanakkale	Çanakkale Havaalanı	LTBH	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
6	Denizli	Çardak Havaalanı	LTAY	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
7	Diyarbakır	Diyarbakır Havaalanı	LTCC	Hava Kuvvetleri Komutanlığı

8	Elazığ	Elazığ Havaalanı	LTCA	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
9	Erzincan	Erzincan Havaalanı	LTCD	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
10	Erzurum	Erzurum Havaalanı	LTCE	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
11	Eskişehir	Anadolu Havaalanı	LTBY	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
12	Kayseri	Erkilet Havaalanı	LTAU	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
13	Kocaeli	Cengiz Topel Havaalanı	LTBQ	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
14	Konya	Konya Havaalanı	LTAN	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
15	Malatya	Erhaç Havaalanı	LTAT	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
16	Muğla	Dalaman Hava Limanı	LTBS	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
17	Muş	Muş Havaalanı	LTCK	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
18	Tekirdağ	Çorlu Hava Limanı	LTBU	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
19	Uşak	Uşak Havaalanı	LTBO	Hava Kuvvetleri Komutanlığı

Kaynak. DHMİ ve Genel Kurmay Başkanlığı verileri verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Askeri havalimanlarına uçuşlarda rekabeti etkileyen bir takım kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtlar havalimanından havalimanına farklılık göstermekle beraber uçuş operasyonu etkileyebilecek kısıtlardır. Bu kısıtlar arasında, gece bekleme yapmanın yasak olması, sivil kullanım için açık olan saatlerin kısıtlı olması, teknik altyapının askeri uçaklara göre oluşturulmuş olması sayılabilir.

Eylül 2013 itibariyle, ikili anlaşmalar sonucunda sivil trafiğe açık olan 27 havalimanının 8 tanesinde sivil havacılıkla ilgili alt yapı çalışmalarına başlanmamıştır. Bu havalimanlarına havayollarının uçuşları bulunmamaktadır.

Tablo 28. Genel Kurmay Başkanlığı ve Ulaştırma Bakanlığı Arasındaki Anlaşmalarla Sivil Hava Trafikine Açık Olup Sivil Yapılanmanın Olmadığı Havalimanları

Sayı	Şehir	Havalimanı	ICAO Kodu	Bağlı Olduğu Komutanlık
1	Afyon	Afyon Havaalanı	LTAH	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
2	Ankara	Güvercinlik Havaalanı	LTAB	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
3	Balıkesir	Bandırma Havaalanı	LTBG	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
4	Eskişehir	Eskişehir Havaalanı	LTBI	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
5	Eskişehir	Sivrihisar Havaalanı	LTAV	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
6	Kütahya	Kütahya Havaalanı	LTBN	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
7	Manisa	Akhisar Havaalanı	LTBT	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
8	Yalova	Yalova Havaalanı	LTBP	Hava Kuvvetleri Komutanlığı

Kaynak. DHMİ ve Genel Kurmay Başkanlığı verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Ülkemizdeki 38 havalimanından 11 tanesi sivil hava trafiğine kapalıdır. Bu havalimanları genellikle ulusal güvenlikle ilgili stratejik öneme sahip olan askeri üslerdir.

Tablo 29. *Sivil Hava Trafiğine Kapalı Olan Askeri Havalimanları*

Sayı	Şehir	Havalimanı	ICAO Kodu	Bağlı Olduğu Komutanlık
1	Adana	İncirlik Havaalanı	LTAG	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
2	Ankara	Akıncı Havaalanı	LTAE	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
3	Ankara	Etimesgut Havaalanı	LTAD	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
4	Aydın	Çıldır Havaalanı	LTBD	Jandarma Genel Komutanlığı
5	İstanbul	Samandıra Havaalanı	LTBX	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
6	İzmir	Çiğli Havaalanı	LTBL	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
7	İzmir	Gazimir Havaalanı	LTBK	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
8	İzmir	Kaklıç Havaalanı	LTFA	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
9	Malatya	Tulga Havaalanı	LTAO	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
10	Manisa	Alaşehir Havaalanı	LTBC	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
11	Muğla	Bodrum İmsık Havaalanı	LTBV	Hava Kuvvetleri Komutanlığı

Kaynak. Genel Kurmay Başkanlığı verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

3.8.1.3. HAVALİMANI GELİRLERİ

Bir havalimanından elde edilecek gelirleri 3 ana kaleme toplamak mümkündür. Ülkemizde havalimanı gelirleri DHMİ tarafından da üç başlıkta toplanmaktadır. Bu gelirler; seyrüsefer hizmet gelirleri, havalimanı işletme hizmet gelirleri ve terminal hizmet gelirleridir (DHMİ 2012 Faaliyet Raporu).

Tablo 30. *Havalimanları Gelir Kalemleri*

Seyrüsefer Gelirleri	Hizmet	Türk hava sahasını kullanarak, Türkiye üzerinden transit geçen veya bir Türk havalimanına iniş kalkış yapan hava araçlarına verilen navigasyon ve yönlendirme hizmet geliri
İşletme Hizmet Gelirleri		Büro, duty free, cafe, bar, resturant ATM banka, otopark. anons diyafon, uçuş ekranı hizmetleri veya kiralınması

Terminal Hizmet Gelirleri	PAT sahası içinde hava araçlarına verilen yönlendirme hizmeti, hava araçlarına yangına karşı verilen emniyet tedbir hizmeti, hava araçlarına verilen aydınlatma hizmeti, meydan çalışma saatlerinin uzatılması, hava araçlarına verilen konaklama hizmeti, uçaklara verilen ramp köprü hizmetleri, araç plakası ve apron kartları. havayollarına veya yer hizmet şirketlerine araz üzerinde yer alan bina hangar kargo antrepo depo tahsisi

Kaynak. DHMİ Gelirler Müdürlüğü görüşme notlarından derlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin işlettiği havalimanlarının 2012 yılı toplam gelirleri görülmektedir. DHMİ'nin işlettiği 45 havalimanındaki 2012 takvim yılı geliri 1.963.045.000 TL'dir.

Tablo 31. 2012 Yılı Havalimanı Gelirleri

TÜRKİYEDEKİ HAVALİMANLARININ 2012 YILI GELİR DURUMU				
Havalimanı	Seyrüsefer Hizmetleri Geliri	İşletme Hizmetleri Geliri	Terminal Hizmetleri Geliri	Toplam Gelir (1.000 TL)
ATATÜRK	239.821	446.760	273.262	959.843
ANTALYA	123.322	315.918	97.613	536.854
ADNAN MENDERES	49.230	30.282	16.678	96.191
ESENOĞA	56.164	19.394	13.209	88.767
MİLAS-BODRUM	18.671	15.221	10.925	44.817
DALAMAN	17.746	8.013	15.438	41.197
ADANA	19.312	14.046	4.050	37.408
TRABZON	12.707	9.996	1.650	24.353
GAZİANTEP	9.410	6.168	1.612	17.190
KAYSERİ	7.794	5.745	1.190	14.729
DİYARBAKIR	9.246	3.164	392	12.802
SAMSUN ÇARŞAMBA	6.854	4.124	1.081	12.059
VAN FERİT MELEN	5.867	2.794	322	8.983
ERZURUM	4.812	2.958	318	8.088

HATAY	4.463	2.548	890	7.901
KONYA	3.752	1.536	656	5.944
MALATYA	3.320	1.648	202	5.170
ELAZIĞ	3.113	1.353	254	4.720
TEKİRDAĞ ÇORLU	1.738	548	1.020	3.306
KARS	2.067	590	94	2.751
BATMAN	1.145	1.406	105	2.656
SİVAS	1.642	766	199	2.607
ŞANLIURFA	1.534	776	246	2.556
DENİZLİ ÇARDAK	1.293	809	126	2.228
ERZİNCAN	1.383	605	77	2.065
MERKEZ	211	1.614	20	1.845
BURSA YENİŞEHİR	1.385	241	131	1.757
MUŞ	1.142	393	110	1.645
NEVŞEHİR KAPADOKYA	1.076	212	181	1.469
AĞRI	916	286	86	1.288
MARDİN	764	424	85	1.273
BALIKESİR-KÖRFEZ	813	163	162	1.138
ÇANAKKALE	972	53	108	1.133
KAHRAMANMARAŞ	861	191	35	1.087
SÜLEYMAN DEMİREL	366	401	306	1.073
SİNOP	520	119	23	662
ADIYAMAN	403	178	52	633
AMASYA MERZİFON	366	206	57	629
TOKAT	540	59	17	616
SİİRT	482	34	31	547
UŞAK	319	55	14	388
KOCAELİ CENGİZ TOPEL	89	204	56	349
BALIKESİR-MERKEZ	145	28	10	183

İĞDIR	1	95	20	115
ÇANAKKALE GÖKÇEADA	29	1	1	30
TOPLAM	617.806	902.125	443.114	1.963.045

Kaynak. DHMİ- Devlet Hava Meydanı İşletmesi verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Tez çalışmamızın dökümantasyon incelemesi aşamasında, DHMİ gelir tablosu incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Tablo incelendiğinde havalimanlarının arasında gelir bakımından çok büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. Gelir sıralamasındaki ilk iki havalimanı; İstanbul Atatürk ve Antalya havalimanları toplam 1.496.697.000 TL'lik gelirle, toplam DHMİ gelirinin % 77'sini karşılamaktadırlar. Listedeki ilk 5 havalimanı ise, toplam 1.763.880.000 TL'lik gelirle, toplam DHMİ gelirinin % 91'ni karşılamaktadır.

Geriye kalan 40 havalimanı toplam gelirinin % 9'unu karşılamaktadırlar. Örneğin uçak başına doluluk oranı en yüksek havalimanı olan Van Havalimanı'nın 2012 yılı gelir toplamı 8.983.000 TL'dir. Hava seyrüsefer geliri düşüldüğünde ise, havalimanı ve terminali işletmenin geliri ise 3.116.000 TL'dir.

Bu rakamlardan da anlaşılacağı gibi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi, işlettiği havalimanlarını tak bir bilanço altında toplamaktadır. İşletme geliri yüksek olan havalimanları, düşük olan havalimanlarını sübvansede etmektedirler. Bu yüzden bu havalimanlarında verilen hizmet çok sınırlıdır.

Tablo 32. *Havalimanı Gelirlerinin, Gelir Kalemlerine Göre Oranları*

HAVALİMANI GELİRLERİNİN ORANLARI				
Havalimanı	Seyrüsefer Hizmetleri %	İşletme Hizmetleri %	Terminal Hizmetleri %	Toplam Gelir (1.000 TL)
ATATÜRK	24,99	46,55	28,47	959.843
ANTALYA	22,97	58,85	18,18	536.854
ADNAN MENDERES	51,18	31,48	17,34	96.191
ESENBOĞA	63,27	21,85	14,88	88.767
MİLAS-BODRUM	41,66	33,96	24,38	44.817
DALAMAN	43,08	19,45	37,47	41.197
ADANA	51,63	37,55	10,83	37.408
TRABZON	52,18	41,05	6,78	24.353
GAZİANTEP	54,74	35,88	9,38	17.190

KAYSERİ	52,92	39,00	8,08	14.729
DİYARBAKIR	72,22	24,71	3,06	12.802
SAMSUN ÇARŞAMBA	56,84	34,20	8,96	12.059
VAN FERİT MELEN	65,31	31,10	3,58	8.983
ERZURUM	59,50	36,57	3,93	8.088
HATAY	56,49	32,25	11,26	7.901
KONYA	63,12	25,84	11,04	5.944
MALATYA	64,22	31,88	3,91	5.170
ELAZIĞ	65,95	28,67	5,38	4.720
TEKİRDAĞ ÇORLU	52,57	16,58	30,85	3.306
KARS	75,14	21,45	3,42	2.751
BATMAN	43,11	52,94	3,95	2.656
SİVAS	62,98	29,38	7,63	2.607
ŞANLIURFA	60,02	30,36	9,62	2.556
DENİZLİ ÇARDAK	58,03	36,31	5,66	2.228
ERZİNCAN	66,97	29,30	3,73	2.065
MERKEZ	11,44	87,48	1,08	1.845
BURSA YENİŞEHİR	78,83	13,72	7,46	1.757
MUŞ	69,42	23,89	6,69	1.645
NEVŞEHİR KAPADOKYA	73,25	14,43	12,32	1.469
AĞRI	71,12	22,20	6,68	1.288
MARDİN	60,02	33,31	6,68	1.273
BALIKESİR-KÖRFEZ	71,44	14,32	14,24	1.138
ÇANAKKALE	85,79	4,68	9,53	1.133
KAHRAMANMARAŞ	79,21	17,57	3,22	1.087
SÜLEYMAN DEMİREL	34,11	37,37	28,52	1.073
SİNOP	78,55	17,98	3,47	662
ADIYAMAN	63,67	28,12	8,21	633
AMASYA MERZİFON	58,19	32,75	9,06	629
TOKAT	87,66	9,58	2,76	616
SİİRT	88,12	6,22	5,67	547
UŞAK	82,22	14,18	3,61	388
KOCAELİ CENGİZ TOPEL	25,50	58,45	16,05	349
BALIKESİR-MERKEZ	79,23	15,30	5,46	183
İĞDIR	0,87	82,61	17,39	115
ÇANAKKALE GÖKÇEADA	96,67	3,33	3,33	30

Kaynak. DHMİ- Devlet Hava Meydanı İşletmesi verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Listenin son sırasındaki havalimanlarına baktığımızda gelirlerin büyük bölümünün seyrüsefer hizmetlerinden geldiği görülmektedir. Bu havalimanlarında

seyrüsefer gelirlerinin oranı toplam havalimanı gelirlerinin % 70'inden daha fazladır. Bu havalimanlarında havalimanı ve terminal işletmeciliği geliri çok azdır.

Tez çalışmamızın ortaya koyduğu bir başka dikkat çekici nokta da aşağıda açıklanmıştır;

Buralarda gelirin az olması, kısıtlı kaynakların ve işgücünün daha birincil planda olan uçuş güvenliği ve hava seyrüsefer hizmetlerine ayrılmış olmasıdır. Havalimanı ve özellikle terminal işletmeciliği zayıftır. Bu tür havalimanlarının işletmelerine, büyük kuruluşlar talip olamayacaklardır. Burada uygulanması gereken model havalimanının işletmesinin yerel veya bölgesel kuruluşlara verilmesidir. Havalimanları bölgelerin kalkınması için önemlidir. Bu nedenle burada bu riski alacak olan bölgesel kuruluşlardır. Bunlar içinde İl Ticaret Odalarını, İl Sanayi Odalarını, İl Özel İdarelerini ve Belediyeler sayılabilir. Ayrıca havalimanlarının bölgeselliği göz önüne alındığında, Sanayici ve İşadamları Konfederasyonları da bu tür bölgesel havalimanı işletmeciliğinde yer alabilirler.

İşletme Hizmet gelirlerine baktığımızda, 2012 yılı için bu gelirin 902.125.000 TL olduğu görülmektedir. Bu işletme gelirinin 605.597.000 TL'si, kira işlet devret yöntemi ile özel sektörden elde edilen gelirin 2012 yılına düşen payıdır. Bu da toplam işletme gelirinin % 67 sine denk gelmektedir.

3.8.1.4. HAVALİMANLARININ ÖZEL SEKTÖRE DEVREDİLMESİ ve 2005 YILI DEREGÜLASYONU

Ülkemizdeki havalimanlarını işletme hakkı Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ndedir. Havalimanı işletilmesi uzun yıllar çok sıkı regülasyonlarla korunmuştur. Havalimanlarının ve terminallerin işletilmesi devlet tekelinde kalmış, özel sektör şirketleri havalimanı işletmeciliği pazarına girememiştir. 2005 yılında, havalimanlarının işletmesinin özel sektöre devredilmesi ile ilgili yasal düzenleme yapılmış, pazara girişin önündeki engeller kaldırılmıştır (Ulaştırma Bakanı Görüşme Notları, Mayıs 2013, İzmir).

2003 yılındaki Havayolu deregülasyonundan sonra, 2005 yılındaki havalimanı işletmeciliği deregülasyonu pazardaki rekabeti arttırmıştır.

21 Nisan 2005 tarihinde kabul edilen, 5335 sayılı kanunun 33. Maddesi DHMİ'ye havalimanı ve terminalleri özel sektöre kiralama yetkisi vermiştir. İlgili kanun maddesi şu şekildedir : *“Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ), işletiminde bulunan hava alanları ile işletme dönemlerinin sonundan itibaren Yap-İşlet-Devret modeli çerçevesinde yaptırarak işletimini özel sektöre verdiği terminalleri ve/veya hizmetin bütünlüğü yönünden gerek gördüğü diğer tesisleri; 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 18 inci maddesinin (A) fıkrasının (b) ve (c) bentlerinde belirtilen kiralama ve/veya işletme hakkının verilmesi yöntemlerini kullanarak ihale yoluyla özel hukuk tüzel kişilerine 49 yılı geçmemek üzere devredebilir. İşin özelliğine göre belirtilen yöntemler birlikte veya ayrı ayrı kullanılabilir. Bu konuda karar vermeye DHMİ Yönetim Kurulu yetkilidir.”*

Özelleştirme Uygulamaları hakkındaki 4046 sayılı, 24.11.1994 tarihli kanunun 18. Maddesi, kamu İktisadi kuruluşlarının özelleştirme yöntemlerini açıklamıştır. Havalimanı işletme devirleri bu kanunun 18. Maddesinin (c) fıkrası dahilinde yapılmaktadır. Bu madde “İşletme Hakkının Verilmesi” ile ilgili maddedir. Bu özelleştirme yöntemi ilgili maddede “Kuruluşların bir bütün olarak veya aktiflerindeki mal ve hizmet üretim birimlerinin - mülkiyet hakkı devlette saklı kalmak kaydıyla bedel karşılığında belli süre ve şartlarla işletilmesi hakkının verilmesidir.” olarak tanımlanmaktadır.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2013 Eylül itibari ile, envanterindeki 32 havalimanının 3 tanesinin işletim hakkını özel sektöre devretmiştir. Özel sektöre devretme de iki yöntem izlenmiştir. Daha önce yapılmış olan havalimanları için kirala işlet devret modeli ve yeni yapılacak olan havalimanları için yap işlet devret modeli. Bu iki modelde de işletme hakkı verilmekte, mülkiyet devredilmemektedir.

KİRALA İŞLET DEVRET MODELİ ile özel sektöre devredilen havalimanları (DHMİ Bilgilendirme Notu, 2013 : s.13) :

- Zonguldak Çaycuma Havalimanı. Havalimanının işletme hakkı, 2006 yılında, 25 yıllığına 2031 yılına kadar, Zonguldak Özel Sivil Havacılık ve

Ticaret A.Ş.'ye devredilmiştir. Şirket, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ne yıllık 32.000 USD + KDV sabit kira bedeli ve havalimanı yıllık net karının % 1'ni ödemeyi taahhüt etmiştir.

- Alanya Gazipaşa Havalimanı. Havalimanının işletme hakkı, 2007 yılında, 25 yıllığına 2032 yılına kadar TAV Havalimanları Holding'e kiralanmıştır. Şirket, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ne yıllık sabit 50.000 USD + KDV kira bedeli ve havalimanı yıllık net karının %65'ini ödemeyi taahhüt etmiştir.

YAP İŞLET DEVRET MODELİ ile özel sektöre devredilen havalimanları (DHMI Bilgilendirme Notu, 2013 : s.14):

- Kütahya Zafer Bölgesel Havalimanı. Havalimanı yapılıma aşamasında yap işlet devret modeliyle ihaleye çıkılmıştır. Havalimanı yapım ihalesini kazanan şirket işletme hakkını da elde etmiştir. 2012 yılında hizmete giren havalimanının işletim hakkı 32 yıllığına 2044 yılına kadar İbrahim Çeçen Holding'e aittir.
- Son iki yıl içerisinde ihalesi yapılan 3 büyük havalimanı da Yap İşlet Devret Modeli ile ihaleye çıkmıştır. Bu ihaleleri kazanan şirketler havalimanı inşaatını belirtilen sürede bitirmeyi ve belirtilen sürede işletmeyi taahhüt etmişler ve bunun karşılığında bir ihale bedeli ödemişlerdir. Bu yöntemle inşaatı devam eden havalimanları şunlardır:
 - Çukurova Bölgesel Havalimanı
 - Ordu Giresun Bölgesel Havalimanı
 - İstanbul Bölgesel Havalimanı

Havalimanı yatırımlarında son yıllarda devletin büyük havalimanları için yap işlet devret modelini seçtiği görülmektedir. Bu model, yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır. YID modeli ile ihale edilen havalimanlarının altyapı yatırımı özel sektör tarafından yapılacaktır.

3.8.1.4.1. HAVALİMANI TERMİNALLERİN ÖZEL SEKTÖRE DEVREDİLMESİ

Ülkemizde Havalimanı terminallerinin özel sektöre devredilmesi uygulamasına, havalimanı işletme hakkının devredilmesi uygulamasından daha çok rastlanmaktadır. Ülkemizdeki havalimanlarından 4 tanesinin hem iç hat ve dış hat terminalleri, 2 tanesinin ise sadece dış hat terminallerinin işletilmesi özel sektöre devredilmiştir.

DHMI ve SHGM verileri incelendiğinde, Havalimanı terminallerinin özel sektöre devredilmesinde de; Kirala İşlet Devret Modeli ve Yap İşlet Devret Modelinin kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 33. *Kirala İşlet Devret Modeli İle Özel Sektöre Devredilen Havalimanı Terminalleri*

Kirala İşlet Devret Modeli ile Özel Sektöre devredilen Havalimanı Terminalleri				
<i>Havalimanı</i>	<i>Terminaller</i>	<i>Terminal İşletmecisi</i>	<i>İşletme Süresi</i>	<i>DHMI'ye ödenecek pay</i>
İstanbul Atatürk Havalimanı	Dış ve İç Hatlar Terminali	Tav Havalimanları Holding	2005 - 2021	2.543.000.000 USD + KDV
Antalya Havalimanı	Dış ve İç Hatlar Terminali	İbrahim Çeçen Holding – Frankfurt Fraport Ortaklığı	2007 - 2025	3.201.328.000 USD + KDV
İzmir Adnan Menderes Havalimanı	Dış ve İç Hatlar Terminali	Tav Havalimanları Holding	2012-2032	610.000.000 Euro + KDV

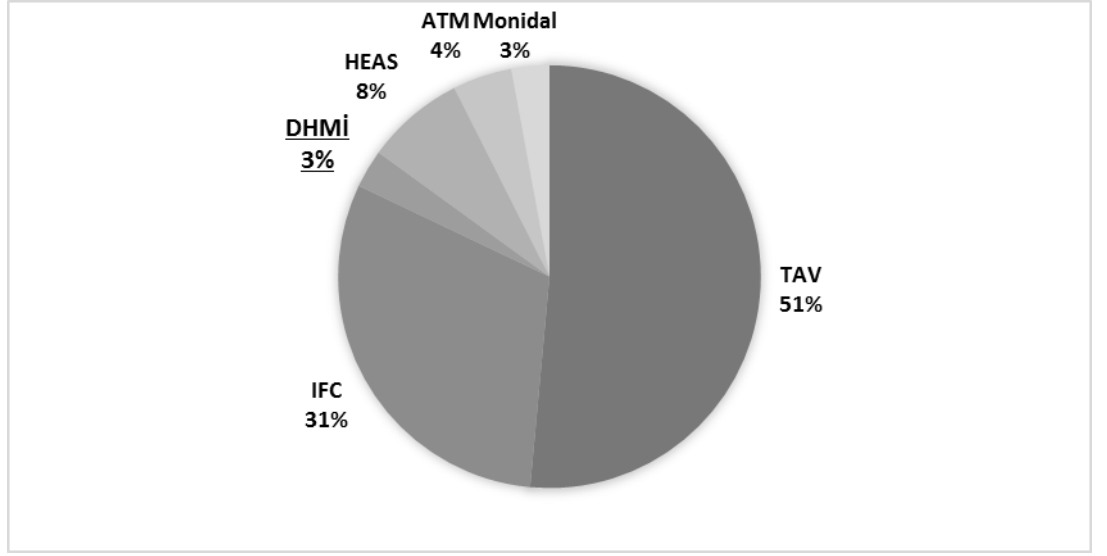
Kaynak. DHMI ile yapılan görüşme notlarından derlenmiştir.

Tablo 34. *Yap İşlet Devret Modeli İle Özel Sektöre Devredilen Havalimanı Terminalleri*

Yap İşlet Devret Modeli İle Özel Sektöre Devredilen Havalimanı Terminalleri				
<i>Havalimanı</i>	<i>Terminaller</i>	<i>Terminal İşletmecisi</i>	<i>İşletme Süresi</i>	<i>DHMI'ye ödenecek pay</i>
Anakara Esenboğa Havalimanı	Dış ve İç Hatlar Terminali	Tav Havalimanları Holding	2007 - 2025	Terminal Binalarının Yapımı ve İşletilmesi
Dalaman Havalimanı	Dış Hatlar Terminali	ATM Havalimanı Yapım ve İşletim A.Ş.	2006 - 2015	Terminal Binasının Yapımı ve İşletilmesi
Milas Bodrum Havalimanı	Dış Hatlar Terminali	MONIDAL Terminal İşletmeciliği A.Ş.	2012- 2016	Terminal Binasının Yapımı ve İşletilmesi

Kaynak. DHMI ile yapılan görüşme notlarından derlenmiştir.

Antalya Havalimanı Terminali, ülkemizin kirala işlet devret modeli ile kiralanan en yüksek bedelli havalimanı terminalleridir. İşletmecisi olan IFC Airports, bir ortak girişimdir. Bu ortak girişimin ortakları İbrahim Çeçen holding ve Alman Fraport şirkettir. İbrahim Çeçen Holding Türkiye'nin büyük inşaat ve taahhüt şirketlerinden biridir. Fraport ise, Avrupa'nın en büyük havalimanlarından Frankfurt Havalimanı'nı işleten şirkettir. Bu havalimanında dikkat çeken Fraport'un ortaklık yapısıdır. Fraport'un % 50.6 sı Frankfurt Belediyesi ve Hessen Eyaletine aittir. % 8.5'u ise Lufthansa Hava Yollarına aittir (Fraport web sitesi, erişim 08.10.2013). Bu ortaklık yapısı, Antalya Havalimanı ile Almanya arasında yapılan seferlerle ilgili bir takım rekabet sorunları ortaya çıkarmış, mülakat yapılan diğer özel hava yolları bu konudan şikayetçi olmuşlardır.



Şekil 28. Terminal İşletmecilerin Dış Hat Yolcu Payları 2012

Kaynak. SHGM ve DHMİ verileri esas alınarak düzenlenmiştir

Yukarıda oluşturduğumuz grafik incelendiğinde, ülkemizdeki dış hat yolcularının sadece %3'üne DHMİ tarafından terminal hizmeti verildiği, % 97'sinin terminal hizmetlerinin özel sektör tarafından verildiği görülmektedir. Bunun nedeni özelleştirilen terminallerin en fazla yolcu trafiğine sahip olan terminaller olduğu görülmektedir. TAV Havalimanları ve IFC Havalimanları pazarın % 82'ne sahiptirler.

3.8.1.5. DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ'NİN HÂKİM DURUMUNUN HAVAYOLU PAZARINA OLUMSUZ ETKİSİ

Bu tez çalışmasında havalimanlarının yapısı incelendiğinde rekabet açısından şu sonuca ulaşılmıştır:

Ülkemizde yolcu uçağı trafiğine açık, sivil ve askeri havaalanlarının 51 tanesinin işletim hakkı Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ndedir. . Geriye kalan havaalanlarının sadece bir tanesi özel bir şirket tarafından işletilmektedir. Böylelikle 2013 yılı Eylül ayı itibarıyla, sivil yolcu uçağı trafiğe açık 52 havaalanından 51'nin işletme hakkını elinde bulunduran DHMİ, havaalanı işletmecilik pazarında hâkim durumdadır.

DHMI'den hizmet alanlar, bu havaalanlarına sefer yapan yerli ve yabancı havayollarıdır. DHMI bu havayollarına farklı hizmetler vermektedir. Bunlardan ilki, havaalanı alt yapısını kullanma ile ilgili verilen hizmetlerdir. Bir diğer hizmet ise, hava kontrol ve yaklaşma yönlendirme hizmetidir. Uçakların hangi kalkış sırası ile piste gireceği, iniş sırasında hangi havayolunun hangi sıra ile ineceği ile ilgili hava seyrüsefer hizmetleri DHMI tarafından verilmektedir. Büyük havalimanlarındaki iniş ve kalkış ile ilgili, havayollarının yaptıkları slot başvurularını da DHMI değerlendirmektedir.

DHMI'nin bu etkinliği, onu hizmet verdiği ve başvurularını değerlendirdiği, havayolları arasındaki rekabeti birinci derecede etkileyebilecek bir kurum haline getirmektedir. Bu yapısı ile, hem tam rekabet piyasası kurallarına, hem de etik kurallara göre DHMI'nin ülkemizdeki bütün havayollarına, yani pazarın bütün oyuncularına eşit mesafede olması gerekmektedir.

DHMI'nin tek işletmeci olmasının bir diğer dezavantajı, havaalanı ücretleri arasında bir rekabet olmamasıdır. Yurtdışında, özellikle düşük maliyetli havayolları için alternatif olan ve daha uygun fiyatlar sağlayan havaalanı rekabeti ülkemizde bulunmamaktadır. DHMI; uluslararası seferler için 5 büyük havalimanında farklı ücret tarifeleri uygularken, iç hat uçuşları için ortak bir ücret tarifi uygulamaktadır.

Havalimanlarının açılış kapanış saatleri ile ilgili DHMI yönergesi incelendiğinde, havalimanlarının çalışma saatleri görülmektedir. Ülkemizdeki havaalanı işletmeciliği ile ilgili bir başka olumsuz faktör de, sadece 17 tane havaalanının 24 saat açık olmasıdır. Diğer havaalanları, özellikle askeri meydanlar sivil hava trafiğine kısıtlı zamanlarda veya haftanın belirli günlerinde açıktır. Örneğin; Çanakkale Havaalanı, saat akşam 21:30 ve sabah 8:30 saatleri arasında açıktır; Balıkesir Havaalanı hafta içleri saat gündüz 8:30 ve akşamüzeri 16:30 arasında açık olup, hafta sonları kapalıdır. Bu kısıtlı erişim hakkı, havayollarının için dezavantaj yaratan önemli unsurlardan bir tanesidir.

3.8.2. HAVALİMANLARININ SLOT YAPISI

Havacılık sektöründe rekabeti etkileyen ve regülasyonlarla belirlenen en önemli faktörlerden biri de, havalimanlarındaki SLOT uygulamalarıdır.

Bir havayolu bir başka ÷lkeye uçmak istediğinde ilk geçer şart, iki ÷lke arasında sivil havacılık anlaşması yapılmış olması ve o ÷lkenin havayollarına gerekli olan trafik haklarının verilmiş olmasıdır. Bu hakların elde bulunması, o ÷lkedeki her havalimanına uçuş yapılabileceği anlamına gelmemektedir. Burada, regölasyonlarla belirlenen ikinci bir kısıt ortaya çıkmaktadır. Bu da, uçulmak istenen havalimanında SLOT'lara, yani o havalimanına iniş ve kalkış haklarına da sahip olunması gerekmektedir.

Günümüzde Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Kıta Avrupası, Türkiye ve dünyanın pek çok yerinde havayolları deregüle edilmiştir. Buna rağmen havaalanlarındaki SLOT kısıtlamaları, ikili havacılık anlaşmalarından sonra uçuşları etkileyen en önemli faktörlerdir (Czerny, Forsyth, 2010 : 41).

Havayolu yolculuğuna olan talep son yıllarda dünyanın pek çok yerinde hızla artmaktadır. Fakat bu artış havaalanı kapasitelerinde aynı hızda değildir. Dünyadaki yoğun havaalanlarının pek çoğu, uzun yılar önce yapılmışlar ve artık kapasiteleri artmamaktadır. Bu da havalanlarının kapasiteleri ve bunları kullanan havayolları arasında SLOT hakları ile ilgili problemler yaratmaktadır. (Czerny, Forsyth, 2010 : 10).

3.8.2.1. SLOT'UN TANIMI

SLOT genel anlamıyla, bir havalimanına, belirli bir zamandaki iniş veya (ve) kalkış haklarına verilen isimdir. SLOT tanımı, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliğinde farklı olarak tanımlanmıştır.

Amerikan Ferderal Havacılık Ajansı (FAA) SLOT'u şu şekilde tanımlamıştır: "Bir havayoluna ait hava aracının, iniş ve kalkışlarda havalanı altyapısını kullanmasına ait sahip olduğu hak" (code, sec 41714).

FAA'in tanımı çok detaylı bir tanım değildir. Bu tanım, iniş ve kalkışlarda diye bir belirtme yaparak, SLOT'un sadece pistin kullanımı olduğunu ifade etmektedir, havaalanındaki diğer altyapı ile ilgili bir açıklama bulunmamaktadır.

Avrupa Birliğinde SLOT tanımı çok daha geniştir. (EU Rule 793/2004) slot tanımı şu şekilde yapılmıştır: "Bir hava aracının, belirlenmiş bir günde ve zamanda,

iniş ve kalkış amacıyla, koordine edilmiş bir havaalanında operasyonlarını sürdürebilmesi için gerekli olan bütün altyapısını kullanabilmesi ile ilgili yetkilendirilmesi”

Avrupa Birliği’nin SLOT tanımındaki en önemli farklar, sahip olma sıfatı yerine, “entitlement” yetkilendirme kelimesinin kullanılması, SLOT’un sahip olunacak hak olmadığı, regülasyonu sağlayan kurum tarafından verildiğinin belirtilmesidir. Havalimanlarında SLOT hakkı tamamıyla verilmez, bu hakkı kullanma izini verir. Avrupa Birliği’nin tanımındaki diğer bir fark da; detaylı olmasıdır. Bu tanımda, SLOT’un sadece pistin altyapısını kullanma hakkı değil değil, havaalanı alt yapısını kullanma hakkı olduğu da belirtilmektedir. Üçüncü olarak da, SLOT’un sadece koordine edilmiş havalimanları için geçerli olduğunun belirtilmesidir

Uluslararası Havayolu Taşıyıcıları Birliği, IATA, ise SLOTu şu şekilde tanımlamıştır : Bir “havaalanı slot”u veya “slot” ; koordinasyonu ve regülasyonu sağlayan bir komite tarafından verilen; hava aracının planlı bir tarife dahilinde, belirli bir tarih gün ve saate iniş ve kalkış için operasyonu için, havaalanının bütün altyapısını kullanmasına olanak sağlayan izin (IATA Worldwide Slot Guidelines, 5thEd : s13).

Ülkemizde, havalimanlarındaki SLOT regülasyonunu düzenleyen otorite Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’dür. SHGM Slot Uygulama Prensipleri Talimatında; SLOT, “Koordine edilen bir havaalanında belirli gün ve saate iniş veya kalkış amacıyla havaalanı altyapısının tamamını kullanmak üzere koordinatörlük tarafından, bu talimata uygun olarak verilen izin” olarak tanımlanmıştır (s.2).

3.8.2.2. SLOT UYGULAMALARI VE BÜYÜKBABA HAKLARI

Dünyada SLOT uygulamaları tarife dönemlerine göre belirlenir. Dünya sivil havacılığında IATA tarafından belirlenen iki tarife dönemi vardır. Bunlar; Kış Tarifesi Dönemi ve Yaz Tarifesi dönemidir (IATA Worldwide Slot Guideline, 2013: s.40). IATA’ya üye bütün havayolları tarifeleri için bu tarihleri esas alırlar. Bu tarife dönemlerinin başlangıç ve bitiş tarihlerinin tüm havayollarında ortak olması; havayolları, bilet acentaları ve havalimanları arasında önemli bir koordinasyon

sağlar. Dünya havayollarının tarife dönemleri aşağıdaki gibidir (SHGM Slot Uygulama Prensipleri Talimatı, madde 11):

- YAZ TARİFESİ: Her yıl, Mart ayının son Pazar günü başlar, Ekim ayının son Cumartesi günü sona erer. 2013 yaz tarifesini , 31 Mart 2013 Pazar günü ile 26 Ekim 2013 Cumartesi günü arasındadır.
- KIŞ TARİFESİ : Her yıl, Ekim ayının son Pazar günü başlar, takip eden yılın Mart ayının son Cumartesi günü sona erer. 2013-2014 Kış tarifesini; 27 Ekim 2013 Pazar günü ile 29 Mart 2014 Cumartesi günü arasındadır.

Hemen hemen bütün ülkelerin SLOT düzenlemesi için seçtiği sistem IATA'nın SLOT sistemidir. Bu sistem uzun yıllardır başarılı olduğunu kanıtlamıştır. Avrupa Birliği de, bu prosedürleri esas alarak Avrupa SLOT Dağıtma Regülasyonlarını oluşturmuştur.

Burada, tarihsel haklar olarak da adlandırılan “grandfather rights” kuralı geçerlidir. Bir havalimanında SLOT haklarına sahip olan bir havayolu, o slotları kullandığı sürece, bir sonraki tarife döneminde de aynı slot haklarını devam ettirme önceliğine sahiptir (IATA Worldwide Slot Guideline, 2013 : s.31).

SLOT'larla ihtiyaç duyulması ile ilgili bu tez çalışmasının en önemli bulgusu şu şekildedir;

SLOT dağıtım sisteminin en önemli tartışma konusu ve problemlerinden bir tanesi, havalimanını halihazırda kullanan havayolları ile, havalimanı ilk kez kullanmak isteyen havayolları arasında nasıl bir denge sağlanacağıdır. Bu bütün dünyada problem yaratmaktadır. Havalimanını halihazırda kullanan havayolları, burada kendilerine bir pazar oluşturmuşlardır; kendi durumlarını sağlamlaştırmak istemekte ve bu pazarı büyötmek istemektedirler. Böylece daha çok uçuş yapmak isterler, halihazırda burada altyapılarını kurmuşlardır. Pazara yeni girecek rakipler ise, uçuş ağlarını ve pazarlarını geliştirmek için, buralara uçmak isterler. Bu dengeyi iyi kurabilmek rekabet açısından çok önemlidir.

3.8.2.3. SLOT UYGULAMALARINA GÖRE HAVALİMANI SEVİYELERİ

ICAO (International Civil Aviation Organization) verileri incelendiğinde, 2013 yılı rakamlarına göre dünyada 41.821 havaalanı bulunmaktadır. Bu toplam havaalanı sayısından küçük havaalanlarını ve sivil trafiğe kapalı askeri üsleri çıkardığımızda, geriye yaklaşık olarak, sivil uçuşlara açık ve IATA koduna sahip olan yaklaşık 9.000 havaalanı bulunmaktadır. Bunların bazıları yoğun büyük havalimanları, bazıları ise küçük bölgesel havaalanlarıdır. Bu havaalanlarının hepsi uçak ve yolcu trafiği bakımından aynı yoğunluğu göstermeler, bu yüzden dünyadaki bütün havalanları SLOT uygulaması içermezler. Dünyadaki havaalanlarının tümü, SLOT haklarına göre, 3 farklı sınıfta değerlendirilirler (IATA Worldwide Slot Guideline, 2013 : s.18,20,22). :

- “Level 3” Havalimanları : SLOT’ları koordine edilen havalimanları
- “Level 2” Havalimanları : Tarifeleri düzenlenen havalimanları
- “Level 1” Havalimanları : SLOT ve tarife kısıtlaması içermeyen havalimanları

Tablo 35. *Dünyadaki Sivil Havalimanları İçinde Slot Uygulanan Havalimanları*

IATA Bölgesi	SLOT Uygulanan Havalimanları	
	Level 3 (Koordine Edilen)	Level 2 (Tarifesi Düzenlenen)
Avrupa	98	84
Asya Pasifik	35	16
Kuzey Asya ve Çin H.C.	13	2
Ortadoğu ve Afrika	7	10
Kuzey Amerika	4	7
Latin Amerika ve Karayibler	3	5
TOPLAM	160 Havalimanı	124 Havalimanı

Kaynak. IATA verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Dünya geneline bakıldığında, SLOT uygulamalarının en fazla olduğu bölgenin Avrupa olduğu görülmektedir. Dünyadaki havalimanları arasında SLOT'ları koordine edilen 160 havalimanının 98 tanesi Avrupa'da bulunmaktadır.

SLOT kısıtlamaları konusunda en göze çarpan noktalardan bir tanesi Amerika Birleşik Devletlerindeki havalimanlarının durumudur.

Amerika Birleşik Devletleri, havacılık istatistikleri incelendiğinde, bir çok kritere göre dünyadaki bütün ülkeler içerisinde ilk sırada yer alır. Hem ticari havacılık, hem de genel havacılık bakımından dünyada en fazla uçak A.B.D.'de bulunmaktadır. Aynı zamanda dünyanın en büyük hava aracı üreticisi ve ihracatçısıdır. Havaalanı sayısı bakımından da dünyada ilk sıradadır. Amerika'daki havaalanları trafik bakımından da yoğunurlar. Bu yoğunluğa rağmen, A.B.D.'de, sadece iki havaalanı Level 3 seviyesinde olup SLOT'ları koordine edilmektedir. Bunlar ülkenin yolcu yoğunluğu bakımından 6. büyük havaalanı olan "New York JFK Arport" ve 14. büyük havaalanı olan "New Jersey Newark Airport" dur.

Tablo 36. Amerika Birleşik Devletleri'nde SLOT Uygulamaları

Level 3 SLOT'ları koordine edilen	Level 2 Tarifeleri Düzenlenen	Level 1 SLOT uygulaması olmayan
2 Havaalanı	3 Havaalanı	407 Havaalanı
New York JFK Airport	Chicago-O' Hare Airport	Geriye kalan bütün havaalanları
New Jersey Newark Airport	Los Angeles International	
	Orlando International	
	San Francisco International	

Kaynak. FAA-Federal Aviation Authority verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Bu kadar az sayıda havalimanının SLOT uygulamasına tabi olmasının nedeni, A.B.D'de havalimanı altyapılarının çok geniş alanlara yayılmış olması ve hava trafik kontrolünün çok iyi yönetilmesi olduğu anlaşılmaktadır.

3.8.2.3.1. “Level 3” – SLOT’LARI KOORDİNE EDİLEN HAVALİMALARI

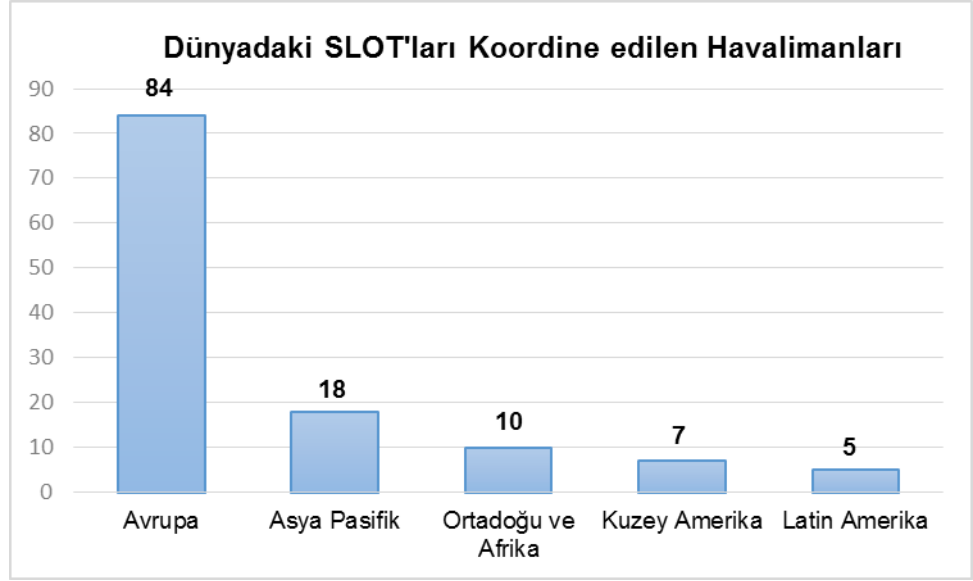
Bu havalimanları SLOT hakları tamimiyle koordine ve kontrol edilen havalimanlarıdır. Uluslararası havacılıkta “SLOT Coordinated Airports” olarak adlandırılır. Dünyadaki bütün büyük havalimanları, özellikle HUB havalimanları Level 3 statüsündeki havalimanlarıdır.

Bu havalimanları pek çok havayolunun uçmak istediği havalimanlarıdır. Yeni kurulan havayolları bu pazara ulaşmak için bu havalimanlarına uçmak isterler, daha önceden bu havalimanlarına uçan havayolları ise Pazar paylarını korumak veya hatta arttırmak için hem buradaki SLOT haklarını korumak hem de arttırmak isterler. Level 3 seviyesindeki bu havalimanlarını sefer düzenlemek, havayollarına önemli rekabet üstünlüğü sağlar. Bu yüzden, havayollarının bu havalimanlarına olan talebi, havalimanı altyapısının üzerindedir.

Bu havalimanlarında talep ve kapasite arasındaki fark, havayolları arasında gönüllü koordinasyon veya tarife düzenlemesi ile çözülebilecek bir durumda değildir. Bu nedenle, bu havalimanlarında SLOT’ların hakkaniyetli bir şekilde dağıtılması bir SLOT koordinatörü tarafından yapılmaktadır. Bir havayolunun, bu havalimanlarına sefer yapabilmesi, bu SLOT koordinatöründen alacağı SLOT hakkına bağlıdır.

Burada rekabeti etkileyen en önemli nokta SLOT koordinatörünün kim olduğudur. Çünkü SLOT koordinatörü havalimanı altyapısının çok iyi bir analizine sahip olmalı ve SLOT dağıtımını haksız rekabet yaratmayacak bir şekilde hakkaniyetli olarak yapmalıdır. Bu nedenle SLOT koordinatörünün hukuki durumu, üyeleri ve tarafsızlığı çok önemlidir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından, Level 3 havalimanları şu şekilde tanımlanmıştır ; “Yaz ve/veya kış tarife dönemlerinde havayolu işletmesi tarafından planlanan uçuş taleplerine göre uygun hizmet verilmesi ve havalimanı hizmetlerinin en verimli şekilde değerlendirilmesi amacıyla iniş/kalkış saatleri ile tüm operasyonların, hava sahası, pist, taksi yolu ve apron ile yer hizmetleri ve terminal kapasitelerine göre düzenlenen ve SLOT tahsis edilen havalimanları” (SLOT Uygulama Prensipleri Talimatı, Madde 12).



Şekil 29. Dünyada SLOT'ları Koordine Edilen Havalimanları

Kaynak. IATA ve ICAO verileri esas alınarak oluşturulmuştur.

3.8.2.3.2. “Level 2” – TARİFELERİ DÜZENLENEN HAVALİMANLARI

Level 2 Havalimanları, SLOT otoritesi tarafından tarifeleri düzenlenen havalimanlarıdır. Uluslararası havacılıkta bu havalimanları “Schedules Facilitated Airport” olarak adlandırılmaktadır (IATA Worldwide Slot Guideline, 2013: s.20). Bu havalimanlarında altyapı uçuş taleplerini karşılamak için yeterlidir. Fakat bu havalimanları da önemli ölçüde havayollarından sefer talebi alan havalimanlarıdır. Havayollarının bu talepleri, haftanın belirli gün ve saatlerine yoğunlaşmakta ve havalimanında tıkanıklık yaratabilmektedir.

Level 2 düzeyindeki havalimanlarında yoğunluk ve tıkanıklığı önlemek amacıyla, bu havalimanlarında tarifelerin düzenlenmesi havayolları ile havalimanı otoritesi arasındaki işbirliği ve Ulusal SLOT koordinatörünün koordinasyonunda yapılır. Her tarife dönemi öncesi havayolları, havayolları o havalimanı ile ilgili tarifelerini SLOT koordinatörüne verirler. Koordinatör uçuş saatlerini ve çakışmaları kontrol eder, havayollarının işbirliği ile tarife düzenlenir.

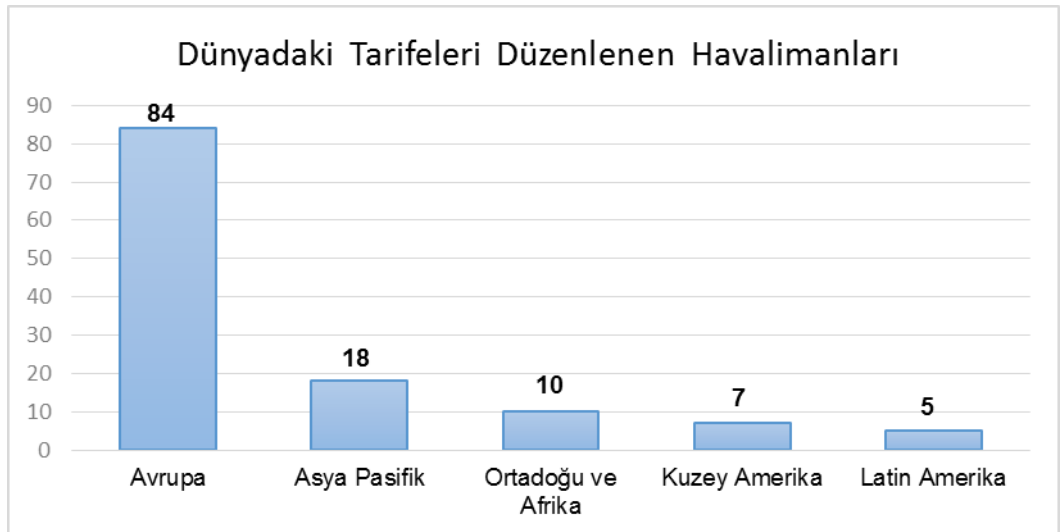
Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Level2 Havalimanlarını şu şekilde tanımlamıştır : “Günün, haftanın veya yılın bazı dönemlerinde, yaşanması muhtemel

yoğunluk ve tıkanıklığın, operasyonları kolaylaştırmak üzere görevlendirilen tarife düzenleyici ile hava taşıyıcılarının gönüllü işbirliği içinde çözümlendiği havalimanı”

IATA’nın Level 2 havalimanı tanımına baktığımızda önemli bir fark görülmektedir; “Haftanın veya günün belirli zamanlarında yoğunluk ve tıkanıklık potansiyeline sahip, bu yoğunluğun, havayolları arasında gönüllü işbirliği ile çözülebileceği havaalanlarıdır”

Bu iki tanım arasındaki en önemli fark, IATA’nın Level 2 havalimanlarındaki tarife düzenlemesinde Ulusal SLOT otoritesini şart koşmamasıdır. Ülkemizdeki DHMİ tanımında ise Ulusal Otorite SLOT genelgesinde düzenleyici olarak yer almaktadır. Bu da rekabet konusunda tartışılan konulardan bir tanesidir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından, Level 2 havalimanları şu şekilde tanımlanmıştır ; “Yaz ve/veya kış tarife dönemlerinde havayolu işletmesi tarafından planlanan uçuş taleplerine göre uygun hizmet verilmesi ve hava alanı/limanı hizmetlerinin en verimli şekilde değerlendirilmesi amacıyla iniş/kalkış saatleri ile tüm operasyonların, hava sahası, meydan pist, taksi yolu ve apron, yer hizmet ve terminal kapasitelerine göre düzenlenen havalimanlarıdır.” (SLOT Uygulama Prensipleri Talimatı, Madde 13).



Şekil 30. Dünyada Tarifeleri Düzenlenen Havalimanları

Kaynak. IATA ve ICAO verileri esas alınarak oluşturulmuştur.

3.4.3.2.3. “Level 1” – SLOT ve TARİFE KISITLAMASI İÇERMEYEN HAVALİMANLARI

SLOT'ları koordine edilmeyen ve tarifeleri düzenlenmeyen havalimanları dışında kalan bütün havalimanları “Level 1” statüsündeki havalimanlarıdır.

Level 1 Havaalanları, koordine edilmeyen havaalanları (non-coordinated airports) olarak adlandırılırlar. Bu grupta yer alan havaalanlarının kapasitesi, havayollarının uçuş operasyonları ve yeni talepleri için yeterlidir. Bu havaalanlarında SLOT koordinasyonuna ve tarife düzenlemesine ihtiyaç yoktur.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından, Level 1 havalimanları şu şekilde tanımlanmıştır ; “Havayolu işletmelerinin taleplerini karşılayabilecek seviyede hava sahası, pist, taksi yolu, apron, yer hizmet ve terminal kapasiteleri ile diğer imkan ve sistemlere sahip hava limanlarıdır” (SLOT Uygulama Prensipleri Talimatı, Madde 14).

Havayolları, bu havalanlarına uçmak istediklerinde, sefer yapmak istedikleri gün ve saatleri bildirip, havalanı otoritesinden gerekli izinleri alarak uçabilmektedirler. Level 1 düzeyindeki havaalanlarının yöneteminden sorumlu olan otorite, havaalanı altyapısını gözönünde bulundurarak, havayollarından gelen istekler doğrultusunda, uçuş talepleri değerlendirerek onaylar. Level 1 statüsündeki havalanlarında, ulusal SLOT regülasyonu yapan otoriteye bilgi verilir ve onay alınır. Ulusal SLOT otoritesi bu havalimanlarındaki SLOT düzenlemesinde yönlendirici bir rol üstlenmez.

Dünyadaki sivil havaalanlarının sayısı olarak büyük bölümü Level 1 havalanlarıdır. Buna rağmen uçak ve yolcu trafiği bakımından, toplamdan aldıkları pay küçüktür.

3.8.2.4. İSTANBUL ATATÜRK HAVALİMANI'NIN SLOT YOĞUNLUĞUNUN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Bu tez çalışması için yapılan araştırmada, İstanbul Atatürk Havalimanında SLOT'ların dolu olduğu ve yeni SLOT tahsisinin çok zor olduğu bir çok görüşmede belirtilmiştir. İngiltere'de yapılan görüşmelerde ise Londra'daki havalimanlarının SLOT yoğunluğunun çok daha yüksek olduğu öğrenilmiştir.

Bu tez çalışmasında İstanbul Atatürk Havalimanı ile ilgili şu bulgulara ulaşılmıştır :

SLOT'u etkileyen faktörlerin en önemli kıstası uçak pistlerdir. Bu nedenle, bu çalışmada dünyadaki ilk 100 havalimanının yolcu sayısı, pist sayısına bölünmüş, pist başına düşen yolcu sayıları bulunmuş, ve bu sayılara göre yeni bir sıralama yapılmıştır.

Tablo 37. 2012 Yılı Yolcu Sayılarına Göre Dünya Havalimanlarında Pist Başına Düşen Yolcu Sıralaması

Sıra	Ülke	Havalimanı	Pist Sayısı	Toplam Yolcu Sayısı	Pist Başına Yolcu Sayısı
1	İngiltere	London Heathrow Airport	2	70,037,417	35.018.708
2	İngiltere	London Gatwick Airport	1	34,235,982	34.235.982
3	Endonezya	Jakarta Soekarno-Hatta Int. Air.	2	57,730,732	28.865.366
4	B.A.E.	Dubai International Airport	2	57,684,550	28.842.275
5	Çin Halk Cum.	Beijing Capital Int.Airport	3	81,929,689	27.309.896
6	Çin Halk Cum.	Hong Kong International Airport	2	56,064,248	24.032.124
7	Tayland	Bangkok Suvarnabhumi Airport	2	53,002,328	25.001.164
8	Çin Halk Cum.	Guangzhou Baiyun International Airport	2	48,548,430	24.274.215

9	Malezya	Kuala Lumpur International Air.	2	39,887,866	19.943.933
10	Almanya	Munich Airport	2	38,360,604	19.180.302
11	A.B.D.	Hartsfield–Jackson Atlanta Int. Airport	5	95,462,867	19.092.573
12	İngiltere	London Stansead Airport	1	17,472,699	17.472.699
13	Çin Halk Cum.	Xiamen Gaoqi Int. Airport	1	17,354,076	17.354.076
14	Singapur	Singapore Changi Airport	3	51,181,804	17.060.601
15	Çin Halk Cum.	Shanghai Hongqiao Int. Airport	2	33,828,726	16.914.363
16	Japonya	Narita International Airport	2	32,874,530	16.437.265
17	Brezilya	São Paulo–Guarulhos International Airport	2	32,177,594	16.088.797
18	Filipinler	Manila Ninoy Aquino Int. Airport	2	31,878,935	15.939.468
19	Fransa	Paris-Charles de Gaulle Airport	4	61,611,934	15.402.984
20	Türkiye	Atatürk International Airport	3	45,091,962	15.030.654
21	Hindistan	Mumbai Chhatrapati Shivaji International Airport	2	30,038,696	15.019.348
22	Çin Halk Cum.	Changsha Huanghua Int. Airport	1	14,749,701	14.749.701
23	Almanya	Frankfurt Airport	4	57,520,001	14.380.000
24	Rusya	Moscow Domodedovo International Airport	2	28,165,657	14.082.829
25	Çin Halk Cum.	Nanjing Lukou International Airport	1	14,001,476	14.001.476

Kaynak. IATA ve ICAO verileri esas alınarak düzenlenmiştir.

Tez çalışmasında İstanbul Atatürk Havalimanı ile diğer Havalimanları karşılaştırıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır :

İstanbul Atatürk Havalimanı'nın pist başına düşen yolcu sayısı 15.019.38 yolcudur. Bu pist başına yolcu sayısında havalimanları arasında 21. Sıraya denk gelmektedir. Listenin başında iki Londra havalimanı vardır. Bunlar 70 milyon yolcu ile Avrupa'nın en büyük havalimanı olan Heathrow Havalimanı ve tek pistte dünyanın en büyük havalimanı olan Gatwick Havalimalarıdır. Heathrow ve Gatwick'in pist yoğunluğu çok yüksektir. Heathrow pist başına 35 milyon, Gatwick 34 milyon yolcu yoğunluğuna sahiptir. Bu iki havalimanına bakıldığında çok büyük bir verimlilik de gözlenmektedir. Havalimanlarının işletilmesi daha profesyoneldir.

Listedeki havalimanları incelendiğinde pist yoğunluğu en fazla olan havalimanlarının Avrupa ve Uzakdoğu'da olduğu görülmektedir. Dünyanın en büyük havalimanlarının olduğu A.B.D. Slot yoğunluğunda olduğu gibi pist yoğunluğunda da ön sıralarda değildir. Listede A.B.D.'den sadece bir tane havalimanı vardır. Bunun nedeni A.B.D'de havalimanı altyapısının çok geniş alanlara yayılmış olması, pist sayılarının fazlalığı ve terminallerin büyüklüğüdür.

3.8.2.4.1. TÜRKİYEDEKİ SLOT PROBLEMLERİNİN NEDENİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

SLOT problemlerinin nedenlerini belirleyebilmek için, bu tez çalışmasında havalimanı ve havayolu yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Yaptığım gözlem ve mülakatlar sonucu, arşiv incelemelerini de dikkate alarak, Türkiye'deki SLOT problemleri bu tez çalışmasında şu şekilde özetlenebilir :

Burada İstanbul Atatürk havalimanı için gözlemlenen en büyük problem pist yoğunluğu değildir. Yapılan araştırmalar, saha çalışması , gözlem ve mülakatlar sonucu; havalimanının yoğunluğunun en önemli nedenlerinden birinin havalimanının işletilmesindeki koordinasyon eksikliği ve verimlilik problemi olduğu anlaşılmıştır. İstanbul Atatürk Havalimanı pistleri daha fazla yolcu trafiğini kaldırabilecek teknik altyapı kapasitesine sahiptir. Havalimanı'nın bir bütün olarak işletilmesinde ise bir takım problemler bulunmaktadır. Havalimanı işletmecisi, Terminal işletmecisi, SLOT koordinatörü, gümrük işletmecisi farklıdır. Bunlar farklı birimlere bağlıdırlar. Burada bütün birimler kendi çıkarlarını maksimize etme konumundadır. Özellikle havalimanı

işletmecisi ve terminal işletmecisinin farklı olması koordinasyon eksikliği ve ilgili birimlerin fonsiyonel düzeylerinde çatışma yaratmaktadır.

Atatürk Havalimanı, gümrüklü bölge terminallerini ve havalimanı içindeki dış hatlara ayrılan bölümleri kapsamaktadır. Yönetim ve denetimi T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı İstanbul Atatürk Havalimanı Gümrük Başmüdürlüğü'ndedir. Havalimanı'nın apron, taksi yolu ve pistlerinin işletmesinden ve seyrüsefer hizmetlerinden Devlet Hava Meydanları işletmesi sorumludur. Havalimanı'nın uçuş haklarını veren SLOT Otoritesi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne bağlıdır. Havalimanı terminallerini işleten TAV İstanbul Atatürk Havalimanı A.ř., TAV Holding bünyesinde özel bir şirkettir. Uçaklara kalkış öncesi rota onayı veren İstanbul Atatürk Havalimanı Meteoroloji Başmüdürlüğü, Orman ve Su İşleri Bakanlığı'na bağlıdır. Bu birimlerin koordinasyonu ise Atatürk Havalimanı Mülki İdare Amiri olan ve İçişleri Bakanlığı'na bağlı bulunan İstanbul Vali Yardımcısı tarafından yapılmaktadır. Bu karışık organizasyon yapısı bürokratik olarak bazı sıkıntılar yaratmaktadır. Atatürk Havalimanında çok başlı bir yönetim gözlenmiştir. Bundan en fazla etkilenen havalimanı kullanan havayollarıdır. Havayolları, bu otoritelerle ilişkilerini dengelemek ve yönetmek zorundadırlar.

Dünyadaki havalimanı işletim modellerinde, havalimanı ve terminal işletmelerinin farklı kurumlarda olması çok rastlanan bir durum değildir. Yaptığım araştırmada, ilk 25 havalimanında böyle bir uygulamaya rastlanmamamıştır. Havalimanlarının geliri havacılık hizmetlerinden aldığı İşletmecilik geliri ile terminal hizmetlerinden yolcu ve ilgili kuruluşlardan aldığı gelirlerdir. Burada iki kuruluşda kârını maximize etmek istemektedir. Bu nedenle Havalimanı işletmecisi ve terminal işletmecisi farklı olmamalıdır.

3.8.3. HAVALİMANLARINA ULAşIMIN REKABETE ETKİSİ

Havaalanlarına ulaşımın, yolcuların havayolu yolculuğunu seçmesi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle alternatif havaalanlarının bulunduğu bölgelerde, bu ulaşım imkânları, bu alternatif havaalanlarını kullanan havayolları arasındaki rekabeti etkileyen bir unsurdur. Havaalanlarının kolay ulaşılabilir olması; hem şehir merkezlerine olan ulaşım olanakları açısından, hem de kombine

taşımacılığa olanak sağlamak amacıyla diğer ulaşım türleri ile bağlantı imkânları açısından önemlidir (London Transport Authority Gorusme Notları, Londra, 2012).

Şehir merkezlerinden havaalanlarına ulaşımı etkileyen iki faktör; uzaklık ve ulaşım olanaklarıdır. Avrupa'daki büyük havaalanlarına bakıldığında, ulaşım olanakları içerisinde raylı sistemlerin ön planda olduğu görülmektedir. Raylı sistemler, özellikle havaalanı yönüne karayolu trafiğinin yoğun olmasını da engellemektedir. Havaalanlarının diğer ulaşım modelleri ile bağlantılı olması, özellikle kombine taşımacılık açısından önem arzeder. Avrupa'nın büyük havaalanlarının, kendi bünyelerinde tren istasyonları veya otobüs terminalleri bulunmaktadır.

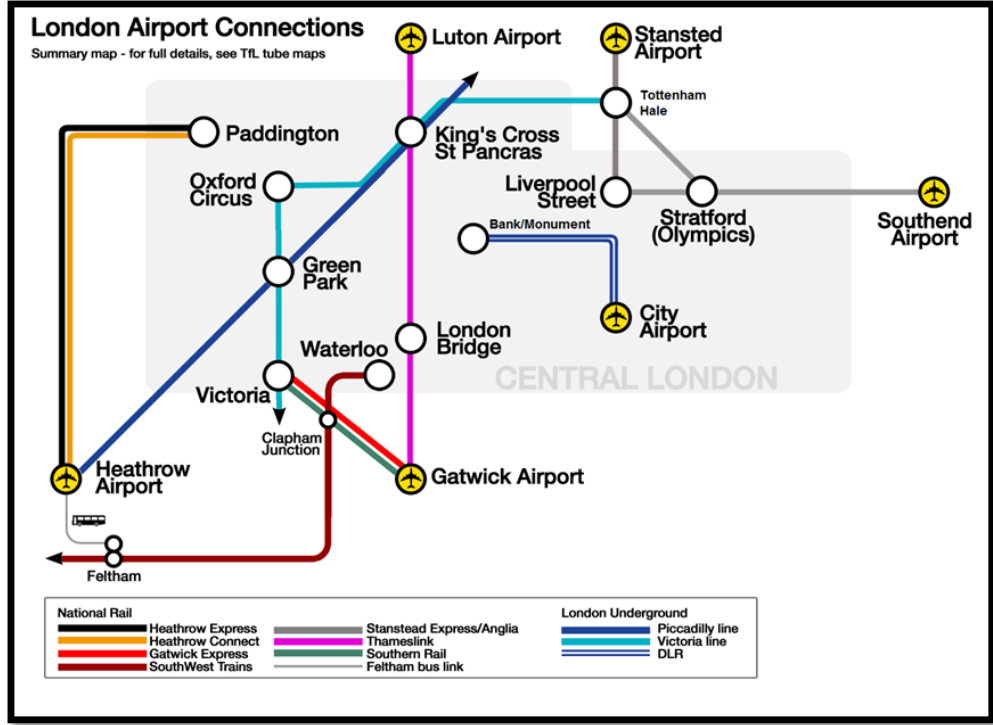
Bu tez çalışmasında Londra'daki havalimanlarının ulaşım olanakları da incelenmiştir. Dünyanın en önemli finans merkezlerinden biri olan Londra'da 6 tane havalimanı bulunmaktadır.

Tablo 38. *Londra Havalimanları ve Raylı Sistem Ulaşım Süreleri*

Havaalanı	Bağlı Olduğu İl	Londra'ya Uzaklığı	Londra'ya Ulaşım Alternatifi	Raylı Sistem Süre
London Heathrow Airport	Londra	23 km	Hızlı Tren, Tren, Metro	15 dakika
London Gatwick Airport	Sussex	46 km	Hızlı Tren, Tren	30 dakika
London Stansead Airport	Essex	51 km	Hızlı Tren, Tren	45 dakika
London City Airport	Londra	12 km	Metro, Tranvay	12 dakika
London Luton Airport	Bedfordshire	61 km	Hızlı Tren, Tren	35 dakika
London Southend Airport	Essex	68 km	Tren	55 dakika

Kaynak. London Transport görüşme notlarından derlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, Londra bölgesindeki 6 havalimanından sadece 1 tanesi şehir merkezindedir; diğer 5 havalimanı Londra'ya 23 km ile 68 km arasında değişen uzaklıkta bulunmaktadır.



Şekil 31. Londra Havalimanlarının Raylı Sistem Bağlantıları

Kaynak. London Transport 2012 Yıllığı

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi, Londra bölgesindeki bütün havalimanları raylı sistemlerle hem şehir merkezine hem birbirine bağlıdır. Bu hatların bazılarında, normal trenler haricinde, sadece havalimanı yolcu taşımacılığına odaklanmış Heathrow Express, Gatwick Express ve Stansted Express gibi özel havalimanı trenleri de vardır.

Londra'daki havalimanlarından en büyükleri olan Heathrow ve Gatwick havalimanlarının her ikisine de 3er farklı raylı sistem ulaşım alternatifi vardır.

Tablo 39. Yolcuların Londra'daki Havalimanlarına Ulaşım Tercihleri

Ulaşım Modeli	Heathrow	Gatwick	City	Luton	Stansead
Raylı Sistem	% 27	% 34	% 52	% 23	% 25
Taxi	% 25	% 13	% 34	% 16	% 9
Otobüs	% 12	% 6	% 1	% 16	% 22
Arabayla Bırakılma	% 18	% 19	% 10	% 20	% 20
Arabasını Park etme	% 13	% 23	% 3	% 22	% 20
Kiralık Araba	% 3	% 2	% 1	% 3	% 3

Not. Yukarıdaki tablo İngiltere Sivil Havacılık Otoritesi'nin yaptırdığı bir çalışmadır. Kurumdan alınan tabloda, halka açık bilgi olduğu belirtilmektedir.

Kaynak. UK Civil Aviation Authority 2012 Yearbook

Yukarıdaki tabloda, 2011 yılı içerisinde, Londra'daki havalimanlarına yolcu ulaşım tercihleri gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, bütün havalimanlarına ulaşımında, en fazla tercih edilen ulaşım modelinin Raylı sistemler olduğu görülmektedir. Bunda Londra'da raylı sistem altyapısının çok gelişmiş olmasının önemli payı vardır. Yolcular, trafik yoğunluğundan kaçmak için raylı sistemleri tercih etmektedirler. Trene göre daha ucuz olan otobüslerin ve taksilerin de havalimanı ulaşımında tercih oranları yüksektir. Tablonun en dikkat çeken noktalarından bir tanesi de özel araçlarla gitme veya bırakılma oranının bütün havalimanlarında % 50'nin altında olmasıdır (UK Civil Aviation Authority Görüşme Notları, Londra, 2013).

İngiltere'de havalimanlarına ulaşım ile ilgili haklar deregüle edilmiştir. Gerekli izinleri alan şirketler havalimanları ve Londra şehir merkezi arasında otobüs taşımacılığı yapabilmektedirler. Bu otobüs şirketlerinden bazıları düşük maliyet modeli ile işletilmektedirler. Örneğin tren biletinin 20 GBP olduğu Gatwick havalimanına, önceden otobüs koltuğunu satın almak kaydıyla 1 GBP'ye gidilebilmektedir (UK Civil Aviation Authority Görüşme Notları, Londra, 2013)..

Ülkemizde ise Sivil hava trafiğine açık olan 52 havalimanından sadece iki tanesine; İstanbul Atatürk Havalimanı ve İzmir Adnan Menderes Havalimanlarına şehir merkezlerinden raylı sistemle ulaşım vardır. İstanbul Atatürk Havalimanı, şehir

merkezine “M1 Metro hattı” ile bağlıdır. Bu hattaki trenler, İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı İstanbul Ulaşım A.Ş. tarafından işletilmektedir. İzmir Adnan Menderes Havalimanı ise banliyö hattı ile şehir merkezine bağlıdır. Bu hattaki trenler, İzmir Büyükşehir Belediyesi ve T.C.D.D’nin bir ortak girişimi olan, İzmir’deki banliyö trenlerini işleten İZBAN A.Ş.’dir (DHMİ Genel Müdürlüğü Görüşme Notları, Ankara, 2012).

Bu iki havalimanı haricindeki havalimanlarına toplu ulaşım iki şekilde olmaktadır. Bunlar; Belediye Otobüsleri adı ile bilinen o şehrin Belediyesi’nin sunduğu toplu taşıma hizmeti ile anlaşmalı Özel Şirketlerin sunduğu toplu taşıma hizmetidir. Ülkemizdeki havaalanlarından bir tanesinde, Adana Şakirpaşa Havalimanı’nda toplu taşıma hizmeti bulunmamaktadır.

Ülkemizdeki havalimanlarının raylı sistemlerle bağlantılı olmaması önemli bir dezavantajdır. Bazı havalimanlarımızın yakınında tren yolu hatları, hatta tren istasyonları bulunmasına rağmen, havalimanlarından bu tren istasyonlarına bağlantı yoktur.

3.8.3.1. ÜLKEMİZDE HAVALİMANLARINA ULAŞIMDA ÇUKUROVA HAVALİMANI ÖRNEĞİ

Çukurova bölgesine hizmet verecek havalimanının ihalesi Devlet Hava Meydanları İşletmesi tarafından 15 Aralık 2011’de yapılmış ve ihaleye, 357 milyon 71 bin 685 Euro yatırım bedeli ve 9 yıl 10 ay 10 gün işletim süresiyle tek teklifi Sky Line ve Zonguldak Özel Sivil Havacılık Ortak Girişim Grubu vermiştir (DHMİ 2012 Yılı Denetim Raporu, Ankara)



Şekil 32. Adana Şakirpaşa Tren İstasyonu- Adana Şakirpaşa Havalimanını Gösteren Harita

Kaynak. Google Earth

Bu tez çalışması için Çukurova Havalimanı incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Adana Şakirpaşa Havalimanı, günümüzde kullanılmakta olan havalimanları arasında sivil trafiğe ilk açılmış olan havalimanıdır. Havalimanı, Adana haricinde, Mersin, Tarsus ve Osmaniye'ye de hizmet vermektedir. Bu şehirlere ulaşım kara yoluyla sağlanmaktadır. Havalimanının 800 metre kuzey batısında, havalimanı ile aynı ismi taşıyan Şakirpaşa Tren İstasyonu bulunmaktadır. Mersin-Tarsus-Adana-Osmaniye Hattı bölgesel ekspres trenleri bu istasyonda durmaktadır. Havalimanı ve tren istasyonu arasında bir ulaşım bağlantısı ve koordinasyon bulunmamaktadır. Bu tren istasyonundan, Mersin'e 40 dakikada ulaşmak mümkündür. Burada uygulanabilecek modellerden biri, Havalimanı ve Tren istasyonu arasında hafif raylı sistemle bir bağlantı kurmak, istasyon altyapısını buna göre düzenlemektir. Bu uygulama maliyet olarak çok avantajlı olmasına rağmen, Adana ve Mersin arasında yeni havalimanı yapılacak olması yüksek maliyetli bir yatırımdır. Şakirpaşa Havalimanı Mersin'e 50 km mesafede, Adana'ya 5 km mesafededir. Yani havalimanı Mersin'e 34 km, Adana'ya 25 km mesafede olacaktır. Adana'nın 15 km doğusunda ise İncirlik Havalimanı bulunmaktadır. Bu üç havalimanının da pist yönleri aynıdır. Kaynak israfı olması haricinde, 40 km'lik bir uzaklıkta 3 büyük havalimanı bulunması

hava trafiği açısından da yoğunluk yaratacaktır (Adana Havalimanı DHMİ Baş Müdürlüğü görüşme notları, Adana, 2013).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasına; Türkiye havayolu pazarının büyümesine, Türk havayolu şirketlerinin rekabet üstünlüğü elde etmesine ve Türkiye'nin küresel havayolu pazarında hâkimiyet oluşturmaya yönelik öneriler yapmak; İstanbul'un önemli bir hava aktarım merkezi haline gelmesinin önemini vurgulamak, Türkiye'nin havayolu pazarında rakipleri olan ülkelere ve onların havayollarına karşı rekabet avantajı sağlayacak stratejiler geliştirmek amacıyla başlanmıştır.

Çalışmamızda, hava yolu sektör analizi yapılarak; tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçleri incelenmiş, havayolu pazarına girişi engelleyen faktörler ve pazardaki rekabetin şiddeti incelenmiştir. Sonrasında, ulusal ve uluslararası pazarda rekabet analizi yapılmıştır. Çalışmamızın rekabet analizi bölümünde; iç hat yolcu pazarı analizi yapılmış, hava trafik haklarının uluslararası rekabete etkisi araştırılmıştır. Rekabet analizi kapsamında, havalimanlarının rekabet üzerindeki etkilerinin araştırılması da yapılmıştır.

Tez çalışmamız için yapılan saha araştırmaları sonucu şu sonuçlara varılmıştır;

Türkiye iç hat yolcu pazarı 2003 yılındaki deregülasyon sonrası serbestiye kavuşmuş, pazara girişlerin önündeki engeller kalkmıştır. Bu tarihten sonra pek çok özel havayolu iç hat pazarına girmiştir. 2003 yılında sadece 9.147.000 yolcuyu içeren iç hat yolcu pazarı, 2012 yılı sonunda 64.721.000'e ulaşmıştır. Bu artış, yaklaşık olarak % 608'lik bir artışa denk gelmektedir.

2013 yılı itibariyle, Türk Hava Yolları haricinde, iç hatlarda tarifeli sefer yapan 5 havayolu daha bulunmaktadır. Pazarın lideri, pazarın yarısına sahip olan Türk Hava Yollarıdır. Pazarın dörtte birlik bölümüne de Pegasus Hava Yolları sahiptir. Geriye kalan dörtte birlik pay da, diğer 4 havayolu tarafından paylaşılmaktadır.

Deregülasyon öncesi ve sonrası karşılaştırıldığında pazardaki büyüme çok net görülmektedir. Bu dönemde, Pazardaki oyuncu sayısı ve uçulan havalimanı sayısı artmış, yolcuların pazarlık gücü yükselmiştir. 2003 yılında sadece İstanbul Atatürk Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havalimanı olarak 2 hub varken, 2013

yılında; bu iki havalimanına, Adana Şakirpaşa, Antalya, İstanbul Sabiha Gökçen ve İzmir Havalimanlarının eklenmesi ile hub sayısı 6'ya çıkmıştır.

2003 yılında 1 tek havayolu iç hatlarda tarifeli sefer yaparken 2003 yılında 6 havayolu şirketi, 7 farklı havayolu markası altında tarifeli sefer yapmaktadır. 2003 yılında 26 havalimanı sivil hava trafiğine açırken, artan talep sonucu 52 havalimanı sivil hava trafiğine açıktır. Sefer yapılan nokta sayısı tam iki katına çıkmıştır.

İç hatların gelişmesine paralel olarak dış hatlarda da büyüme başlamıştır. İstanbul, dünyanın önemli havayolu aktarım merkezlerinden biri olmuştur. Uluslararası havacılıkta rekabeti etkileyen en önemli faktör hava trafik haklarıdır. Hava trafik hakları ikili havacılık anlaşmalarında ülkeler tarafından birbirlerine verilen haklardır. Hava trafik hakları uluslararası havacılıkta 9 ana başlık altında toplanmıştır. Özellikle beşinci, altıncı ve yedinci hava trafik hakları uluslararası rekabette çok önemlidir. Beşinci Trafik hakkı, bir havayolunun bir ülkeye uçtukten sonra, o ülkeden yolcu alarak başka bir ülkeye uçabilme hakkını ifade eder. Altıncı Trafik hakkı, bir ülkeden taşınan yolcuyla kendi ülkemiz üzerinden bir başka ülkeye taşınmasını ifade eder. İstanbul'un uluslararası havacılıkta bağlantı noktası olabilmesi bu trafik hakkına bağlıdır. Yedinci trafik hakkı ise, kendi ülkemiz haricinde, iki ülke arasında karşılıklı sefer yapabilme hakkıdır. Bu hak Avrupa Birliği taşıyıcılarının, en önemli rekabet avantajlarından biridir.

Altıncı trafik hakkının en önemli özelliği, ülkelerin kendi ana havalimanlarını bağlantı uçuşları için aktarma merkezi olarak kullanmasıdır. Havayolu pazarında güçlü bütün ülkeler, hem ülkelerin prestiji bakımından, hem de havayollarının getirdiği doğrudan ve dolaylı faydalar nedeniyle, kendi ülkelerini uluslararası bir ulaşım merkezi yapmak isterler. Altıncı trafik hakkından kazanılan hakların kullanılmasında, sadece havayolları değil ülkeler de çok önemli stratejik adımlar atarlar. Türkiye'nin uluslararası havacılık da rekabet ettiği ülkeler ve şehirler, hem Avrupa'da , hem de Ortadoğu'da dır.

Uluslararası havacılık, uluslararası politik ilişkilerle şekillenmektedir. Burada havayollarının rekabeti kadar ülkelerin kendi çıkarlarını koruma ve politikalarını yayma beklentileri de vardır.

Altıcı Hava Trafik hakkı, ülkemizin uluslararası ilişkileri için önem arzeder. Örneğin; Türkiye'nin Afrika pazarında son yıllarda etkin olduğu bir Pazar da havayolu pazarı olmuştur. 2012 yılın Kasım ayında Ankara'da Türkiye – Afrika Ülkeleri Sivil Havacılık Konferansı düzenlenmiştir. Bu konferansa Afrika Birliği üyesi ülkelerin çoğunluğu katılmış, Türkiye bu toplantıda önemli ikili anlaşmalar imzalamıştır. Türkiye'nin Afrika Açılım Planı'nda, diğer ilişkilerle birlikte, havayolu anlaşmalarının da artmasında etkili olmuştur. 2012 yılında, IATA üyesi olan havayollarının Afrika pazarında yolcu sayısı bakımından büyüme oranı %4.5 olurken, Türkiye havayollarının Afrika pazarındaki büyüme oranı % 46 olmuştur. Bu oran IATA oranının yaklaşık olarak 10 katı büyüklüğündedir.

Havayollarının sunduğu hizmeti tamamlayan pek çok hizmet bulunmakla beraber, uçak yolculuğu üzerinde en fazla tamamlayıcı etkiye sahip olanlar havaalanları ve havaalanlarına ulaşım olanaklarıdır. Yolcunun uçak yolculuğu ile ilgili algısı, başladığı noktadan varacağı noktaya kadar geçecek bütün süreçtir. Hizmetinin değerlemesini yolcu bir bütün olarak yapmaktadır. Ülkemizde havayolu taşımacılığında en zayıf yön havalimanlarıdır.

Havalimanlarının organizasyon yapısındaki problemler, tek bir devlet kurumu tarafından işletilmesi; terminali kiralanmış havalimanlarında, havalimanı işletmecisi ve terminal işletmecisinin farklı stratejik hedefleri ve kar beklentileri olması problem yaratmaktadır. Havalimanlarındaki SLOT'ların bağımsız bir otorite tarafından dağıtılmaması da rekabeti etkileyen bir başka faktördür. Havalimanı işletilmesindeki organizsyonel yanlışlar ve SLOT dağıtımlarındaki rekabete aykırı tutumlar, Türk sivil havacılık sektörü için çok önemli bir tehdittir.

Bu Tez Çalışması Sonrası Türk Havayolu Şirketlerinin Pazardaki Rekabeti İle Öneriler Şu Şekilde Tanımlanabilir;

- 1700'lü yıllardaki deniz yollarına sahip olmanın yarattığı rekabet üstünlüğü günümüzde havayollarına sahip olarak elde edilmeye başlanmıştır. Dünya ticaretinde söz sahibi olabilmek için İstanbul mutlaka bir aktarma merkezi haline getirilmeli, mümkün olduğu kadar çok ülkeye uçuş yapılmalıdır. Uçuş

yapılan ülkelerle, diplomatik ve ekonomik ikili ilişkiler geliştirilmeli, mümkün olduğu kadar çok ülkede temsilcilik açılmalı ve bu ülkelere uçuş sağlanmalıdır.

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi bütün havayollarına karşı eşit mesafede olmalıdır. Uluslararası pazarda, sadece rekabet Türk Hava Yolları ile yapılmamalı, Ülkemiz bir hava ulaştırma köprüsü olacaksa, özel havayolları da ikili anlaşmalarda, trafik haklarının dağıtılmasında ve SLOT tahsisinde kolaylıklar sağlanmalıdır. Ülkemizin nüfusu, coğrafi konumu, hızla artan yolcu sayıları; Türk Hava Yolları'nın yanında bir başka büyük havayoluna da yetecek konumdadır. Avrupa'da rakip havayolları, ittifaklar haricinde ikili anlaşmalarla, rekabet avantajları yaratmaktadır. Ortadoğu'da rakibimiz olan Birleşik Arap Emirlikleri ise, pazarda iki hava yolu ile, Emirates ve Etihad ile rekabet etmektedir.

Havalimanları ile İlgili Regülasyonlar Rekabete Uygun Olmalıdır

- Dünyadaki uygulamalarda havalimanı işletmecisi kapasiteyi bildirmekte, SLOT otoritesi de bu kapasite bildirimini ve havayollarının taleplerini dikkate alarak eşit karar almaktadır. Ülkemizde SLOT koordinasyonu konusunda tam rekabet kuralları geçerli değildir, uygulamada kapasite bildiren ve talepleri değerlendiren otorite aynı kurum içerisinde. Ülkemizde SLOT'ları koordine edilen havalimanları için bağımsız bir SLOT koordinasyon komitesi oluşturulmalıdır. SLOT koordinasyonunun içinde DHMİ olmalı, fakat bu koordinasyon otoritesi DHMİ'ye bağlı olmamalıdır.
- Havayolu pazarı rekabete açık olan bütün ülkelerdeki havalimanlarında, SLOT'ların doluluk ve müsaitlik durumu, tarife dönemleri öncesinde ilan edilmektedir. Ülkemizde ise SLOT'ları koordine edilen havalimanlarının SLOT'ları ilan edilmemektedir. Havayollarının taleplerine, SLOT'lar uygun veya SLOT'lar uygun değil diye cevap gelmektedir. Londra'daki havalimanlarında olduğu gibi, ülkemizdeki havalimanlarının SLOT durumları haftalık, günlük ve saat aralığı olarak ilan edilmeli, hangi SLOT'ların dolu hangi SLOT'ların uygun olduğu gösterilmelidir.

- Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin havalimanı işletme haklarını elinde tutması ile ilgili tekele son verilmelidir. Özel sektör veya diğer tüzel kişilikler bu pazara girmelidir. Burada en önemli problem, geliri düşük olan havalimanlarına olacak taleplerdir. Bu havalimanlarına kar etmek isteyen özel kuruluşların değil, bölgenin kalkınmasını destekleyen Sanayi ve Ticaret Odaları veya bölge sanayi konfederasyonlarının işletmeci olarak girmesi teşvik edilmelidir.
- Havalimanlarında tek bir işletmeci olmalıdır. Havalimanı işletmecisi ve terminal işletmecisinin farkı olması, her iki birimin de karını maksimize etmeye çalışması sonucu koordinasyonsuzluk yaratmaktadır. Ayrıca havalimanı ve terminal işletmecilerinin fonksiyonel yöneticileri arasında yetki çatışması yaşanmaktadır. Taraflardan birinin devlet memuru, birinin özel sektör çalışanı olması bu çatışmayı daha da yükseltmektedir. O yüzden havalimanı ve terminal işletmesi beraber olarak ihale edilmeli veya gelir dağılımı denetim altına alınmalıdır.
- Havalimanları ve Terminaller özelleştirilirken, yabancı sermayenin hâkim durumda olmasını önleyici kısıtlar koyulmalıdır. İstanbul Atatürk Havalimanı'nda yaşanan örneğin bir daha yaşanmaması için önlem alınmalıdır. İstanbul, önemli bir aktarma merkezi yapılmaya çalışılırken, rakip şehirlerden Paris havalimanını işleten Fransız devlet şirketi, terminal işleten TAV şirketinin en büyük ortağı olmuş, Fransız bürokratlar TAV'ın yönetim kuruluna girmiştir. Özelleştirmelerde, ihaleyi kazanan şirketlerin, havalimanlarını işlettikleri süre içerisinde, yabancılara hisse devretmeleri önlenmelidir.
- Yeni yapılacak olan havalimanları mutlaka Yap İşlet Devret modeline göre ihale edilmelidir. Ancak havalimanı yapımını üstlenecek inşaat şirketlerinin, havalimanı yönetimi ile ilgili nasıl bir yöntem izleyecekleri ihale öncesinde değerlendirilmelidir. Çünkü bu ihaleleri alan şirketler, 'ilk önce inşaatı bitirelim, nasıl işleteceğimize sonra bakarız' diye düşünmekte, havalimanı

tamamlandıktan sonra da, genellikle DHMİ'den yönetici transfer etmektedirler. Bu hem DHMİ yöneticilerinin gelecekteki iş olanağı olarak gördükleri şirketlere karşı ödünsüz olmalarını engellemekte, hem de sektörde yeni yönetici yetiştirmek yerine bir transfer pazarı yaratmaktadır.

- Ülkemizde sivil hava trafiğine kapalı pek çok askeri havalimanı bulunmaktadır. Askeri havalimanlarında sivil hava trafiğinde kısıtların kaldırılması için Ulaştırma Bakanlığı ve Genel Kurmay Başkanlığı arasındaki anlaşmalar revize edilmelidir. Sivil hava trafiğine kapalı havalimanlarının sivil trafiğe açılabilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- Havalimanları şehirlere mutlaka çok iyi ulaşım olanakları ile bağlanmalıdır. Havalimanlarının şehir merkezi ile raylı sistem bağlantıları yapılmalı, Havalimanları kombine taşımacılık ile diğer taşıma modlarına bağlanmalıdır.
- Büyükşehir belediyelerinin taşıma ve izin yetkisinde olan havalimanlarına toplu taşıma, serbest rekabete açılmalı, tek bir şirkete verilmemelidir. Günümüzde İstanbul Atatürk ve İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanları' na yolcu taşıma hakkı tek bir şirkete devredilmiştir. Bu Pazar tam rekabete açılmalı, denetimi gene belediyede kalmak üzere, farklı fiyat alternatifi sunacak yeni şirketlerin pazara girmesi engellenmemelidir.
- İstanbul Atatürk Havalimanı' nın SLOT kapasitesinin bağımsız uzmanlarca doğru ve tam olarak tekrar belirlenmesi gerekmektedir. Havalimanındaki yolcu yoğunluğunu, özellikle rakip havalimanları ile karşılaştırdığımızda, pistlerin daha fazla yolcu talebine karşılık vereceği görülmektedir. Havalimanında SLOT tıkanıklığı yaşıtan faktörlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Tez çalışmamızda bu SLOT tıkanıklığı ile ilgili olarak gözlenen en önemli iki faktör, koordinasyonsuzluk ve terminal alanlarının verimli kullanılmamasıdır.
- Atatürk Havalimanı içerisinde birçok otorite bulunmaktadır. Havalimanının işletilmesinden sorumlu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi, sivil uçuşları

koordine eden Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, gümrüksüz sahalardan sorumlu olan Gümrük Muhafaza Genel Müdürlüğü, uçuş onaylarını veren Meteoroloji Genel Müdürlüğü ve havalimanının emniyetini sağlayan Emniyet Genel Müdürlüğü havalimanındaki başlıca otoritelerdir. Bunların yanı sıra, havalimanının terminallerini işleten TAV Havalimanları A.Ş. ve havalimanındaki SLOT'ların çoğuna sahip olan Türk Hava Yolları diğer başlıca birimlerdir. İstanbul Atatürk Havalimanı'nda, havalimanı içerisindeki birimler arasında bir koordinasyon sağlanmalıdır. Çok farklı şirketlere ve kamu kurumlarına bağlı bu birimler koordine edilmelidir. Her birimin görev tanımı belirli olmakla birlikte, birimler arasında iletişim sorunu olduğu görülmüştür.

İç Hat Pazarı İle İlgili Öneriler

- İstanbul Atatürk Havalimanı, Ankara Esenboğa Havalimanı arasındaki uçuş seferleri rekabete açılmalıdır. SHGM; İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan Ankara'ya uçuş iznini bir tek Türk Hava Yolları'na vermektedir. Diğer tarifeli sefer yapan havayolu şirketleri; Pegasus, Atlas Jet ve Onur Air'a da bu uçuş izni verilmelidir. İstanbul-Ankara arasındaki uçuş fiyatı, rekabete açık olan diğer hatlara göre çok yüksektir. 2014 yılı Ocak ayı itibarıyla, Türk Hava Yolları bu hatta haftanın bütün günleri karşılıklı 42 uçuş yapmaktadır. Özel havayollarının bu hatla ilgili uçuş izinlerine SHGM olumlu yanıt vermemektedir. Pazarın rekabete açılması, yolcular lehine olacak; fiyatlar düşecek ve hizmet kalitesi artacaktır. Bu pazarda AtlasJet, business sınıf uygulaması ile farklılaşma stratejisi ile; Pegasus ve Onur Hava Yolları da maliyet liderliği stratejisi ile Türk Hava Yollarına alternatif yaratabilecektir.
- Anadolu Jet'in günümüzdeki tüzel kişiliği rekabete aykırıdır. Anadolu Jet'in hukuki bir tüzel kişiliği yoktur, farklı bir şirket değildir. Uygulamada, sadece THY'nin bazı uçaklarının kuyruklarının kırmızı yerine maviye boyanmasıyla yaptığı uçuşlardır. Ayrı bir şirket olmadığı için de, özel havayolları ile rekabette haksızlık yaşanmaktadır. Bu nedenle Anadolu Jet, şayet devam edecekse, Türk Hava Yolları'nın markası değil, bağımsız bir şirket olmalıdır.

- Bölgesel havacılık teşvik edilmelidir. Özellikle, coğrafi koşulların karayolu ulaşımını zorlaştırdığı, doğu ve güney doğu Anadolu'daki şehirlerarasında küçük uçaklarla taşımacılık yapılmalıdır. Ayrıca, komşu ülkelerle havacılık anlaşmaları revize edilmeli ve komşu ülkeler arasında bölgesel havacılığın gelişimi için uluslararası altyapı oluşturulmalıdır. Özellikle yurtdışında bağlantılı sefer yapmayıp, iç hat pazarına odaklanmış olan havayolları, filolarına bölgesel uçaklar katmalıdır.

Uluslararası Pazar ve İki Hava Yolu Önerisi

Türkiye'nin uluslararası havacılıkta rekabet avantajı elde edebilmesi ve söz sahibi olması için, özel havayolu şirketleri de hem iç pazarda hem de dış pazarda güçlenmelidir. Türk Hava Yolları ülkenin tek uluslararası markası konumundadır. Amerika ve Avustralya kıtaları ile Asya Pasifik pazarı için, filosundaki uzun menzilli uçaklar nedeniyle tek Türk havayolu şirketidir. Bununla beraber, ülkemizin konumu; Avrupa, Ortadoğu, Afrika, Orta Asya ve Güney Asya'ya tek gövdeli uçaklarla ulaşma imkânı vermektedir. Bu nedenle, Türk Hava Yolları haricindeki özel havayolu şirketleri de bu uluslararası pazarlarda yer almalıdır. Pegasus havayolları ile yapılan görüşmede, SHGM'nin ikili anlaşmalardan doğan hakları eşit dağıtması halinde, havayolunun daha fazla uluslararası destinasyona uçacağı belirtilmiştir. Örneğin; Afrika Pazarındaki uçuş hakları Türk Hava Yolları'na verilmekte, özel havayolu şirketleri bundan rahatsızlık duymaktadır. SHGM, uluslararası pazardaki ikili anlaşmalardan doğan uçuş haklarını özel havayolu şirketlerine de eşit olarak dağıtmalıdır. Birleşik Arap Emirlikleri'nin iki havayolu şirketi; Emirates ve Etihad, Dubai ve Abu Dhabi Havalimanlarını kullanarak rekabet etmektedir. BAE, her iki havayoluna da eşit davranmaktadır. Her iki havayolu da, uluslararası pazarda uyguladıkları rekabet stratejilerini birbirlerini tamamlayan ve rakipleri olan havayollarına karşı ortak stratejiler geliştirebilmektedir. İstanbul'da da; iki havayolu şirketi, Atatürk Havalimanını ve Sabiha Gökçen Havalimanını kullanarak, uluslararası rakipleri ile rekabet edebilirler. Afrika, Ortadoğu ve Türkiye Cumhuriyetler pazarı rekabete açılmalıdır. Bu pazarlar incelendiğinde bilet fiyatlarının Avrupa'da aynı mesafelerde uçulan şehirlere göre çok yüksek olduğu görülmüştür. Bu bölgelere uçan Avrupalı düşük maliyetli havayolu şirketi bulunmamaktadır. Bu pazarlara uçuş izini önemli ölçüde Türk Hava Yolları'ndadır. Türkiye'den pazara girecek düşük maliyetli bir havayolu, bu ülkelerdeki yolcu pazarının büyümesine yol

açacaktır. Daha düşük alım gücü olan yolcular, rakip bir Türk taşıyıcı tarafından taşınmış olacaktır.

İstanbul önemli bir aktarma merkezi olurken, sadece Atatürk Havalimanı göz önüne alınmamalıdır. Sabiha Gökçen Havalimanı da 6. Trafik hakkından doğan, aktarma merkezi olma özelliğini elde etmelidir. Buradaki en büyük yerli havayolu şirketi Pegasus Hava Yollarıdır. Pegasus'un rekabet stratejisi, Ryanair ve EasyJet tarafından uygulanan klasik "düşük maliyetli havayolu" stratejisi değildir. Bu iki havayolu, bağlantılı seferler yapmayıp, noktadan noktaya uçuş yapmaktadır. Pegasus'un rekabet stratejisi, maliyet liderliğidir. Pegasus Havayolları, hem Türkiye'den yurtiçi ve yurtdışına olan seferlerinde bu stratejiyi uygulamalı, hem de Sabiha Gökçen Havalimanı üzerinden uluslararası aktarma yapmalıdır. Burada, Pegasus'un da Türk Hava Yolları gibi bu modeli benimsemesi ülkemizin rekabet gücünü arttıracaktır. Aldıkları hizmeti farklılaşma ile değerlendiren yolcular, İstanbul Atatürk Havalimanı ve Türk Hava Yolları'nı tercih edecektir. Aldıkları hizmeti düşük maliyetle ile değerlendirenler ise, Sabiha Gökçen Havalimanı ve Pegasus Havayolları'nı tercih edecektir. Özellikle Türki Cumhuriyetler ve Afrika pazarı, nüfusun büyüklüğüne orantılı olarak uçağa binmemektedir. Özellikle bu ülkelerde, düşük maliyet stratejisi uygulanır ise, pazarın Türk şirketleri lehine büyümesi sağlanacaktır.

Geniş Gövdeli Uçaklar İle Gidilen Destinasyonlar Ve Türk Hava Yolları'nın Oyuncusu Olduğu Pazarlar İle İlgili Öneriler

Ülkemizden geniş gövdeli uçaklarla gidilen destinasyonlar; Kuzey Amerika, Latin Amerika, Asya-Pasifik ve Avustralya'dır. Filo yapısı bakımından bu pazarlarda yer alabilecek, tek Türk havayolu şirketi Türk Hava Yolları'dır.

- Latin Amerika dünyanın en hızlı büyüyen pazarlarından bir tanesidir. Türk taşıyıcılar, Latin Amerika pazarında daha fazla noktaya sefer yapmalıdır. Latin Amerika ile olan ticaret ve ekonomik ilişkilerimizin artmasında havacılık kilit sektördür. Fiziksel olarak uzak olan bu büyük Pazar, havayolu bağlantıları ile ülkemiz için cazip hale gelecektir. Latin Amerika'ya yapılan uçuşlarda iki yol izlenmesinde fayda vardır. Bunlardan bir tanesi İstanbul

üzerinden direkt olarak sefer yapmaktır. Direkt seferler haricinde, mutlaka, 5. Trafik hakkı alınarak, Afrika duraklamalı seferler de yapılmalıdır. Böylelikle Afrika kıtasının, Latin Amerika'ya bağlanmasında Türk taşıyıcılar da pazarda yer alacaklardır.

- Kuzey Amerika pazarında, Pazar payımızı korumaya yönelik stratejiler izlenmeli, büyüme hedeflenmeli, ancak saldırgan büyüme stratejilerinden kaçınılmalıdır. Avrupa ve Kuzey Amerika arasındaki havayolu pazarı, Avrupalı ve Amerikalı 3 havayolunun ortak stratejileri ile şekillenmektedir. Bu pazarda çoklu büyük havayolu ittifakları değil, ikili ittifaklar ön plana çıkmıştır. Bunlar British Airways - American Airlines, Lufthansa - United Airlines ve Air France - Delta Airlines stratejik işbirlikleridir. Türk havayolu Şirketlerinin böyle bir stratejik ortaklığı bulunmamaktadır. Bu üç ittifak, Türk Hava Yolları'na karşı Kuzey Amerika Pazarı'nda daha aktif stratejiler uygulamaktadırlar.
- Havacılıkta "Kanguru Pazarı" olarak adlandırılan Avustralya ve Yeni Zelanda pazarı, özellikle körfez taşıyıcıların hâkimiyetindedir. Emirates ve Etihad bu pazardaki en büyük yabancı havayolları olup Birleşik Arap Emirlikleri üzerinden Avrupa ve Avustralya arasında yolcu taşımaktadırlar. Emirates, Avustralya'nın ulusal havayolu Qantas'ın da stratejik ortağıdır ve Qantas da seferlerini Dubai üzerinden yapmaktadır. Türk taşıyıcıların Avustralya pazarına girmeleri bir sorun yaratabilir. Türk taşıyıcıların uçaklarının sayısı ve tipi ile ikili anlaşmalardaki haklarımız ve rakiplerimizin bu pazardaki üstünlüğü nedeni ile bu Pazar risk taşımaktadır. Su anki filo yapısı ile Türk Hava Yolları'nın Avustralya seferlerini duraklama olmadan yürütebilmesi mümkün değildir. Duraklama yapılabilecek Singapur, Kuala Lumpur, Hong Kong gibi noktalardan ise 5. Trafik hakkı ile yolcu alma izni verilmemektedir. Bu da seferleri ekonomik olarak da riskli hale getirecektir.

Dar Gövdeli Uçaklar İle Gidilen Ve Tüm Türk Hava Yolu Şirketlerinin Oyuncusu Olduğu Destinasyonlar İle İlgili Öneriler

Ülkemizden dar gövdeli uçaklarla seyahat edilebilen destinasyonlar; Avrupa, Afrika, Bağımsız Devletler Topluluğu, Ortadoğu ve Hindistan-Güney Asya ülkeleridir. Filo yapısı bakımından bu pazarlarda bütün özel havayolu şirketleri yer alabilecek durumdadır. Bu pazarlardan sadece Avrupa pazarı Türk hava yolu şirketleri bakımından rekabete açıktır. Diğer pazarlarda, güçlü korumalar vardır. Örneğin; Sahra altı Afrika'sına veya Özbekistan, Türkmenistan gibi ülkelere, SHGM tarafından sadece Türk Hava Yolları'na uçuş izni verilmektedir.

- Havayolu pazarı rekabet açık olan ülkelerde, ikili havacılık anlaşmalarından doğan başka ülkelere sefer yapma hakları tüm havayolu şirketlerine ilan edilmektedir. Ülkemizde ise, SHGM bu anlaşmalardaki trafik haklarını ilan etmemektedir. Bu anlaşmalar imzalandıktan sonra ilan edilmeli ve SHGM, bu anlaşmalardan doğan trafik haklarının havayolları arasında dağıtılmasında adil olmalıdır.
- Afrika, Türkiye için çok önemli bir pazardır. Afrika pazarında büyüme mutlaka sürdürülmelidir. Afrika, Türk iş adamlarının yatırım yapabileceği, 2023 stratejik planında yer alan bir kıtadır. Türkiye'nin Afrika açılım stratejileri eşliğinde mutlaka Afrika'daki tüm ülkelere uçulmalı, Afrika Dünya'ya İstanbul üzerinden bağlanmalıdır. Türk Hava Yolları Afrika'da en fazla şehre uçan havayoludur. Türk Hava Yolları, Afrika'da mutlaka en az bir havayolunu satın almalı veya ortak olmalıdır. Bu pazarda, IATA üyesi olan 3 büyük havayolu vardır. Bunlar; Etiyopya Havayolları, Kenya Hava Yolları ve Nijerya Hava Yollarıdır. Kenya Havayolları'nın % 25'i KLM havayollarına aittir. Türk Hava Yolları, Etiyopya ve Nijerya ile işbirliği içinde olmalıdır. Bu iki ülkede de regülasyonlar, havayolunda yabancı ortağa olanak vermektedir. Nijerya pazarındaki bir ortaklık veya satın alma, hem Afrika'nın en büyük ülkesinin pazarında büyümeyi sağlayacak, hem de Latin Amerika uçuşları için önemli bir aktarma limanı olacaktır.

Afrika pazarında, Avrupalı rakiplerle daha kolay rekabet edebilmek için, bu Pazar THY haricinde diğer havayollarının da rekabetine açılmalıdır. Pegasus

Hava Yolları'nın Afrika'daki birçok noktaya uçuş izni için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden talepleri bulunmaktadır. Bu taleplere olumlu yanıt verilmeli, Türk Hava Yolları haricinde, Pegasus Hava Yolları da, maliyet liderliği stratejisi uygulayarak bu pazara girmelidir.

- Hindistan, dünyanın nüfusu en hızlı büyüyen ülkesidir. 2025 yılında, nüfus olarak Çin Halk Cumhuriyeti'ni geçip dünyanın en kalabalık ülkesi olması beklenmektedir. Bu pazarda Türkiye'nin en büyük rakibi, Birleşik Arap Emirliklerinin iki havayolu Emirates ve Etihad olup, bu pazarda, ikili stratejik ittifaklar ve satın almalarla büyümektedirler. Bu iki havayolu 2014 Ocak ayı itibari ile Hindistan'a haftada toplam 276 sefer düzenlerken, Türk Hava Yolları haftada sadece 14 sefer düzenleyebilmektedir. Hindistan pazarında mutlaka büyüme hedeflenmeli ve proaktif stratejiler uygulanmalıdır. İkili anlaşmalardaki uçuş haklarımızın artırılması için, iki ülke arasında üst düzey görüşmeler yapılmalı, yeni uçuş hakları alınmalıdır. Hindistan pazarındaki yerel havayolları ile güçlü işbirlikleri yapılmalıdır. Türk Hava Yolları haricinde, özel hava yollarının da bu pazara girişine izin verilmelidir.
- Bağımsız Devletler Topluluğu pazarında, ülke olarak elde ettiğimiz trafik hakları ve Türk Hava Yolları'nın en büyük yabancı oyuncu olmasının avantajı mutlaka kullanılmalıdır. Rusya ve Türkiye Cumhuriyetleri dünyaya İstanbul üzerinden bağlanmalı, Rusya şirketlerinin İstanbul'da yatırım yapmaları ve bu ülkelerle ticaretin artması kolaylaştırılmalıdır. Bu pazarın büyüebilmesi için, maliyet liderliği stratejisi uygulayan yerli hava yollarının bu pazara girmesine izin verilmelidir. Özellikle hava yolu yolcu potansiyeli bakımından bu tür modele ihtiyacı olan Türkiye Cumhuriyetlere, özel hava yollarının uçuşmasına izin verilmelidir.

Satın Alma, Birleşimler ve ikili ittifaklarla ilgili Öneriler

Türkiye'nin havayolu şirketleri stratejilerini uygularken ikili anlaşmalar, ortaklıklar ve satın almalarla büyümeye devam etmelidir. Araştırmamız sonucunda , hava yolu taşımacılığı pazarında çoklu havayollarını içeren ittifaklar (Star Alliance, One World, Sky Team) stratejik avantajını kaybetmiştir. Dünyada pek çok havayolu

arasındaki ikili stratejiler ön plana çıkmıştır. Tez çalışmamızın sonucunda, aşağıdaki stratejilerin uygulanması önerilebilir;

- Türk Hava Yolları'nın rakipleri olan Avrupalı havayolları bağımlı büyüme stratejileri izlemekte, satın almalar ve birleşmelerle büyümektedirler. Aynı bağımlı büyüme stratejisi A.B.D'deki havayolları arasında da uygulanmaktadır. Amerika' nın 6 büyük havayolu ikiyeşerli olarak birleşerek 3 havayolu oluşturmuşlardır. Rakiplerin bu büyümeleri karşısında, Türk Hava Yolları da bağımlı strateji uygulamalı, mutlaka yeni havayollarını satın alarak veya ortak olarak bünyesine katmalıdır.
- Türk Hava Yolları'nın özelleştirme süreci çok iyi yönetilmelidir. Rakibi olan Lufthansa ve Air France ile bir ortaklık yapılmamalıdır. Özellikle Luftansa' nın Türk Hava Yolları üzerinden Türkiye pazarına girişi engellenmeli, Almanya pazarındaki en büyük rakibimiz olan Lufthansa ile herhangi bir ortaklık veya işbirliği yapılmamalıdır.
- Avrupa Birliği içerisinde bir havayolunun satın alınması veya ortak olunması Türk hava yolu şirketleri açısından önemlidir. Burada en önemli kısıt, AB'nin havayolu mülkiyeti ile ilgili regülasyon ve kısıtlarıdır. Regülasyonlar gereği, Avrupa Birliği'ne üye 28 ülkedeki havayollarına, birlik üyesi ülkeler istedikleri oranda ortak olmakta veya satın alabilmektedirler. Avrupa Birliği dışındaki ortaklar için ise kısıt vardır, çoğunluk hisse birlik üyesi ortaklarda olmalıdır. Bu nedenle, Türk hava yolu şirketlerinin, Avrupa Birliği havayollarını satın alma ihtimalleri bulunmamaktadır, en fazla % 49 oranında ortak olunabilir. Türk havayolu şirketleri içerisinde; Avrupa Birliği içerisinde bir havayolu şirketine ortak olan tek hava yolu şirketi Pegasus Hava Yolları'dır. Esas Holding, Almanya'nın ikinci büyük havayolu şirketi olan Air Berlin'in % 12 hissesine sahiptir.
- Türk Hava Yolları'nın stratejik işbirliği yapacağı en uygun havayolu British Airways'dir. Türk Hava Yolları-British Airways ortaklığı her iki şirkete de önemli avantajlar sağlayacaktır. Ortak uçuş gerçekleştirme haricinde, her iki şehirdeki SLOT'ları uygun olan havalimanları da kullanılabilecektir. Uzun

mesafeli uçuşlar için; Türk Hava Yolları, Londra Gatwick Havalimanı'nı aktarma noktası olarak kullanabileceği gibi, British Airways'de İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nda yer alabilir. Bu havayollarının buralardan sadece uzun menzilli uçuş yapması nedeni ile, düşük maliyetli özel hava yolları bu ittifaktan etkilenmezler. Türk Hava Yolları ile işbirliği, British Airways'e, Asya Pasifik pazarına ulaşımında, Türk Hava Yolları için de Kuzey Amerika'ya ulaşımında avantaj sağlayacaktır.

Havayolu Yönetimi Eğitimi İle İlgili Öneriler

- Ülkemizde havacılıkla ilgili verilen eğitimler, teknik ve yönetim ile ilgili eğitimlerdir. Havayolu yönetimi ile ilgili eğitimler daha çok operasyonel düzeydeki konuları kapsamaktadır. Bu eğitimlerin hava yolu pazarının bütünü kapsayan eğitimler haline döndürülmesi gerekmektedir.
- Havalimanı işletmeciliği ve havayolu işletmeciliği konusunda üniversitelerle işbirliği yapılarak, lisans ve lisansüstü programlar açılmalıdır.

Havayolu yönetimi ile ilgili araştırma merkezleri kurularak, yurtdışında olduğu gibi sadece teknik konularda değil, yöneticilik alanında da sertifikasyona geçilmelidir.

Tez çalışmamdaki bulgu ve önerilerin, havayolu taşımacılığında rekabet stratejileri belirlenirken dikkate alınması ve uygulanması halinde bu sektördeki faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olacağı sonucuna varılabilir. Ayrıca tez çalışmasındaki bulgu ve önerilerin değerlendirildiğinde, Türk havayolu şirketlerinin rekabet üstünlüğü elde etmesine, İstanbul'un önemli bir hava aktarım merkezi haline gelmesine, Türkiye'nin havayolu pazarında rakipleri olan ülkelere ve bu ülkelerin havayollarına karşı rekabet avantajı elde etmesine büyük katkı sağlayacağı sonucuna varılabilir.

KAYNAKÇA

- Abeyrtane, R. (2012). Strategic Issues in Air Transport: Legal, Economic and Technical Aspects. Berlin, Almanya: Springer Publishing
- Abeyrtane, R. (2013). Aeronomics and Law: Fixing Anomalies. (2.b.) Berlin, Almanya: Springer Publishing
- Alfred, H.H. (2010). Commercial Aircraft Projects: Managing the Development of Highly Complex Products. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Andersen, M. ve Poulfelt, F. (2006). Discount Business Strategy: How the New Market Leaders are Redefining Business Strategy . New Jersey, A.B.D. : John Wiley & Sons
- Ares, E. (2009). Expansion of Heathrow Airport. Londra, İngiltere: House of Commons Library
- Aris, S. (2002). Close To the Sun: How Airbus Challenged America's Domination of the Skies. Londra, İngiltere: Aurum Press
- Banner, S. (2008). Who owns the sky? : The struggle to control airspace from the Wright brothers on. Massachusetts, A.B.D. : Harvard University Press
- Bartlik, M. (2007). The Impact of EU Law on the Regulation of International Air Transportation. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Bartsch, R. (2012). International Aviation Law: A Practical Guide. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Bazargan, M. (2007). Airline Operations and Scheduling. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Beaverstock, J. ; Deruder, B. ve Faulconbridge, J. (2010). International Business Travel in the Global Economy. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Belobaba, P. ; Odoni, A. ve Barnhatt, C. (2009). The Global Airline Industry. New Jersey, A.B.D. : John Wiley & Sons

- Ben-Yosef, E. (2005). The Evolution of the US Airline Industry: Theory, Strategy and Policy . Berlin, Almanya: Springer Publishing
- Black, A. (1929). Transport Aviation. (2.b.) New York, A.B.D. : Simmons Boardman Publishing
- Blake, W.T. (1923) Flying. Londra, İngiltere : G.Allen & Unwin Ltd.
- Bluffield, R. (2009). Imperial Airways: The Birth of the British Airline Industry 1914-1940. Londra, İngiltere: Ian Allan Publishing
- Bowen, J. (2010). The Economic Geography of Air Transportation: Space, Time and the Freedom of the Sky. Londra, İngiltere: Routledge
- Bowman, M. ve Simons, G. (2011). London's Airports: Useful Information on Heathrow, Gatwick, Luton, Stansted and City. Londra, İngiltere: Pen & Sword Aviation
- Brown, T. (2013). Flying with the Larks: The Early British Aviation Pioneers of Lark Hill. Londra, İngiltere: The History Press
- Bradshaw, J. (1653). Mysteries and Secrets of Trade and Mint-Affairs. Londra, İngiltere : William Du-Gard.
- Butler, G. ve Keller, M. (2001). Handbook of Airline Strategy: Public Policy, Regulatory Issues, Challenges and Solutions. New York, A.B.D. : McGraw-Hill
- Button, K. (1991). Airline Deregulation: International Experiences. Oxford, İngiltere : David Fulton Publishers
- Button, K. (2004). Wings Across Europe: Towards an Efficient European Air Transport System. (2.b.) Farnham, İngiltere: Ashgate
- Calder, S. (2006). No Frills: The Truth Behind the Low-Cost Revolution in the Skies. (2.b.) Londra, İngiltere: Virgin Books
- Cargan, L. (2007). Doing Social Research. Marryland, A.B.D. : Rowman & Littlefield Publishing

- Carlzon, J. (1989). Moments of Truth: New Strategies for Today's Customer-Driven Economy. New York, A.B.D. : Harper and Row Publication
- Cento, A. (2009). The Airline Industry: Challenges in the 21st Century. Berlin, Almanya: Springer Publishing
- Charmaz, K. (2010). Constructing Grounded Theory: A Pratical Guide Through Qualitative Analysis. (3.b.) California, A.B.D. : Sage Publications
- Clark, P. (2007). Buying the Big Jets: Fleet Planning for the Airlines. (2.b.) Farnham, İngiltere: Ashgate
- Clark, P. (2010). Stormy Skies: Airlines in Crisis. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Cleveland, R. ve Neville, L. (1944). The Coming Air Age. New York, A.B.D. : McGraw-Hill
- Cook, A. (2007). European Air Traffic Management: Principles, Practice and Research. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Cooper, J. (1946). The Bermuda Plan: world pattern for air transport. Washington D.C. , A.B.D. : Federal Civil Aviation Authority
- Corbin, J. ve Straus, A. (2008). Basics of Qualitative Research . (3.b.) California, A.B.D. : Sage Publications
- Coscia, M. (2009). Wings Over America: The Fact-Filled Guide to The Major and Regional Airlines of the U.S.A. Florida, A.B.D. : BluewaterPress LLC
- Crano, W.D. ve Brewer, M. (2002). Principles and Methods of Social Research. New Hersey, A.B.D. : Lawrence Erlbaum Associates
- Creton, S. (2005). Ryanair: How a Small Irish Airline Conquered Europe. (2.b.) Londra, İngiltere: Aurum Press
- Creswell, J. (2007). Qualitative Inquiry& Research Design: Choosing Among Five Approaches. California, A.B.D. : Sage Publications
- Cwerner, S. ; Kesserling, S. ve Urry, J. (2009). Aeromobilities. Londra, İngiltere: Routledge

- Czerny, A.; Forsyth, P. ve Gillen, D. (2008). Airport Slots: International Experiences and Options for Reform. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Dale, H. (1992). Early Flying Machines. Londra, İngiltere: British Library
- Davis, J. (1927). The World's Wings. New York, A.B.D. : Simmons Boardman Publishing
- Delfmann, W. ; Baum, H.; Auberbach S. (2005). Strategic Management in the Aviation Industry . Farnham, İngiltere: Ashgate
- Dempsey, P.S. (2006). Airline Management Strategies for the 21st Century. Arizona, A.B.D. : Coast Aire Publications
- Denzin,N. ve Lincoln, Y. (2003) Colleting and Interpreting Qualitative Materials. Londra, İngiltere : Sage Publications
- De Leon, M. (2011). Achieving the single European sky: goals and challenges. Alphen an Rijn, Hollanda: Wolters Kluwer Law & Business Publication
- De Murias, R. (1989). The Economic Regulation of International Air Transport. North Carolina, A.B.D. : McFarland Publishing
- Dierix, M. (2008). Clipping the Clouds: How Air Travel Changed the World. Connecticut, A.B.D. : Praeger Publishers
- Dobson, A. (1995). Flying in the Face of Competition: The Politics and Diplomacy of Airline Regulatory Reform in the United Kingdom; United States of America and European Union. Londra, İngiltere: Avebury Aviation Publishing
- Dobson, A. (2007). Globalization and Regional Integration: The Orgins, Development and Impact of the Single European Aviation Market. Londra, İngiltere: Routledge
- Doganis, R. (1992). The Airport Business. Londra, İngiltere : Routledge

- Doganis, R. (2006). The Airline Business. (2.b.) Londra, İngiltere: Routledge
- Duke, D. (1927). Airports and airways: cost, operation and maintenance. New York, A.B.D. : The Ronald pres
- Duke, G. (2005). Air Traffic Control. (9.b.) Londra, İngiltere: Ian Allan Publishing
- Dunne, T.; Kurki, M. ve Smith, S. (2010). International Relations Theories: Discipline and Diversity. (2.b.) Oxford, İngiltere: Oxford University Press
- Eaton, J. (2001). Globalization and Human Resource Management in the Airline Industry.(2.b.) Farnham, İngiltere: Ashgate
- Evans, N. ; Campbell, D.; Stonehouse G. (2008). Strategic Management for Travel and Tourism. (6.b.) Oxford, İngiltere: Butterworth Heinemann
- Faulkner, D.O. ve Campbell, A. (2003). The Oxford Handbook of Strategy. Oxford, İngiltere: Oxford University Press.
- Fitzroy, P.; Hulbert, J ve Ghobadian, A. (2012). Strategic management: the challenge of creating value. Londra, İngiltere: Routledge
- Francesco, L.T. (1910). The Aerialship. Londra, İngiltere: Aeronautical Society of Great Britain
- Flouris, T.; Oswald S. (2006). Designing and Executing Strategy in Aviation Management. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Forsyth, P. ; Gillen, D. ve Knorr, A. (2004). The Economic Regulation of Airports: Recent Developments in Australasia, North America, Europe. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Forsyth, P. ; Gillen, D. Ve Mayer, O. (2005). Competition versus Predation in Aviation Markets: A Survey of Experience in North America, Europe and Australia. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Forsyth, P. (2010). Airport competition: The European experience. Farnham, İngiltere: Ashgate

- Gallop, A. (2011). Time Flies: The Heathrow Story. Londra, İngiltere: The History Press
- Gillen, D. ; Hinsch, H. ve Mandel, B. (2001). The Impact of Liberalizing International Aviation Bilaterals. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Gimenez, J.F. (2013). Beyond the Low Cost Business: Rethinking the Business Model. Basingstoke, İngiltere: Palgrave Macmillan
- Gloux, S. (2011). Liberalising Foreign Investment in Airlines: The Agenda for Freedom Initiative IATA. Saarbrücken, Almanya: Lambert Academic Publishing
- Graham, A. (2001). Managing Airports in International Perspective. Oxford, İngiltere: Butterworth Heinemann
- Graham, A. ve Forsyth, P. (2008). Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel . Farnham, İngiltere: Ashgate
- Grahame-White C, (1930). Flying, An Epitome and a Forecast. Londra, İngiltere : Chatto and Windus Publishing.
- Grant, R.G. (2004). Flight: 100 Years of Aviation History. (2.b.) Londra, İngiltere: DK Dorling Kindersley.
- Gray, D. (2009) Doeing Research in the Real World. Londra, İngiltere : Sage Publications
- Gregory, M. (2000). Dirty Tricks: British Airways Secret War against Virgin Atlantic. (3.b.) Londra, İngiltere: Virgin Books
- Goedeking, P. (2010). Networks in Aviation: Strategies and Structures. Berlin, Almanya: Springer Publishing
- Gross, S. ve Schröder, A. (2007). Handbook of Low Cost Airlines: Strategies, Business Processes and Market Environment. Berlin, Almanya: Erich Schmidt Verlag
- Hamilton, J. (2011). Empire of the Clouds: When Britain's Aircraft Ruled the World . Londra, İngiltere: Faber and Faber Press.
- Hadaway, N. (2013). The Golden Age of Air Travel. Londra, İngiltere : Shire Publications.

- Hanlon, P. (2006). Global Airlines: Competition in a Transnational Industry. (3.b.) Oxford, İngiltere: Butterworth Heinemann
- Harper, H. (1930) The Evolution of the Flying Machine : Balloon, Airship, Aeroplane. Londra, İngiltere : Hutchinson & Co.
- Harvey, G. (2007). Management in the Airline Industry. Londra, İngiltere: Routledge
- Havel, B.F. (2009). Beyond Open Skies: A New Regime for International Aviation. (2.b.) Alphen an Rijn, Hollanda: Wolters Kluwer Law & Business Publication
- Hazeltine, H. (1911). The Law of the Air. Londra, İngiltere: University of London Press
- Hearcleous, L. ve Wirtz, J. (2006). Flying High in a Competitive Industry: Cost-effective Service Excellence at Singapore Airlines. New York, A.B.D. : McGraw-Hill
- Herszenhaut, M. (2010). Strategies of low cost airlines in emerging countries: The cases of Brazil and India. Saarbrücken, Almanya: Lambert Academic Publishing
- Hoekman, B. ve Kostecki, M. (2009). The Political Economy of the World Trading System. (3.b.) Oxford, İngiltere: Oxford University Press
- Hollensen, S. (2010). Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. (5.b.) Londra, İngiltere: Financial Times/ Prentice Hall
- Holloway, S. (1998). Changing Planes: A Strategic Management Perspective on an Industry in Transition. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Holloway, S. (2008). Straight and Level Practical Airline Economics. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Hooley, G. ve Piercy, N. (2011). Marketing Strategy and Competitive Positioning. (5.b.) Londra, İngiltere: Financial Times/ Prentice Hall

- Hudson, K. (1972). Air Travel: A Social History. Londra, İngiltere: Adams Dart Publications
- Hughes, A. (1946). History of Air Navigation. Londra, İngiltere: Allen & Unwin Publication
- Iatrou, K. (2007). Airline Choices For the Future. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Jacobs, D. (2010). Mapping Strategic Diversity. Londra, İngiltere: Routledge
- Jarach, D. (2005). Airport Marketing: Straegies to Cope with the New Millenium Environment. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Jarrett, P. (2000). Modern Air Transport: Worldwide Air Transport from from 1945 to Present. New York, A.B.D. : G. P. Putnam's Sons
- Johnson, G. ve Scholes, K. (2010). Exploring Strategy: Text & Cases . (9.b.) Londra, İngiltere: Financial Times/ Prentice Hall
- Jones, L. (2005). EasyJet: The Story of Britain's Biggest Low-Cost Airline. Londra, İngiltere: Aurum Press
- Kelly, F. (1944). The Wright brothers: a biography authorized by Orville. Londra, İngiltere: Greens and Co. Publishing
- Kemp, K. (2006). Flight of the Titans: Boeing, Airbus and the battle for the future of air travel. Londra, İngiltere: Virgin Books
- King, N. ve Harrocks, C. (2010). Interviews in Qualitative Research. California, A.B.D. : Sage Publications
- Kinnison, H. (2013). Aviation Maintenance Management. (2.b.) New York, A.B.D. : McGraw-Hill
- Kolm, S. (2009). Reciprocity : An Economics of Social Relations. Cambridge, İngiltere : Cambridge University Press
- Knott, R. (2011). Flying Boats of the Empire: The Rise and Fall of the Ships of the Sky. Londra, İngiltere: Robert Hale Publishing

- Krause, S.S. (2003). Aircraft Safety: Accident Investigations, Analyses and Applications. (2.b.) New York, A.B.D. : McGraw-Hill
- Kresi, P. ve Letri, D. (2012). European cities and global competitiveness: strategies for improving performance. Cheltenham, İngiltere: Edward Elgar Publishing
- Kvale, S ve Brinkmann, S. (2009). Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. California, A.B.D. : Sage Publications
- Lauer, C. (2010). Southwest Airlines: Corporation That Changed the World. Connecticut, A.B.D. : Greenwood Publishing
- Lawton, T. (2003). Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low-Fare Airline Business. (2.b.) Farnham, İngiltere: Ashgate
- Lawton, T. (2007). Strategic Management in Aviation: Critical Essays. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Learmonth, B. (1977). The First Croydon Airport, 1915-1928. Sutton, İngiltere : Sutton Libraries and Art Services.
- Lee, D. (2008). The Economics of Airline Institutions, Operations and Marketing. (2.b.) Bingley, İngiltere: Emerald Publishing
- Lissitzyn, O.J. (1942). International Air Transport and National Policy. New York, A.B.D. : Council on Foreign Relations
- Love, T. (2012). The Republic Airlines Story: An Illustrated History, 1945-1986. Pennsylvania, A.B.D. : Schiffer Publishing
- Macario, R. (2011). Critical Issues in Air Transport Economics and Business. Londra, İngiltere: Routledge
- MacDonald, L. (2013). The Bombardier Story: From Snowmobiles to Global transportation Powerhouse. (2.b.) New Jersey, A.B.D. : John Wiley & Sons
- Mackenzie, D. (2010). ICAO: A History of the International Civil Aviation Organization. Toronto, Kanada: University of Toronto Press

- Magoun, A. ve Hodgins, E. (1931). A History of Aircraft. New York, A.B.D. : Whittlesey House
- Mance, O. (1943). International Air Transport. Londra, İngiltere : Royal Institute of International Affairs
- Marshall, C. ve Rossman G. (2011) Designing Qualitative Research. Londra, İngiltere : Sage Publications
- McNair, A. (1932). The Law of the Air. Londra, İngiltere : Butterworth & Co Publishers
- Menard, C. ve Ghertman, M. (2009). Regulation, Deregulation and Reregulation: Institutional Perspectives . Cambridge, İngiltere : Cambridge University Press
- Mercado, F.J. (2011). Airline Industry Mergers: Background & Issues. New York, A.B.D. : Nova Science Publishers
- Meyer, J. ve Oster, C. (1981). Airline Deregulation: The Early Experience. Boston, A.B.D. : Auburn House Publishing
- Mintzberg, H ve Lampel, J. (2009). Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management. Londra, İngiltere: Financial Times/ Prentice Hall
- Nijeholt, J.F. (1910). Air Sovereignty. Londra, İngiltere: United Kingdom Foreign Office
- O'Connor, W. (1995). An Introduction to Airline Economics. (6.b.) Connecticut, A.B.D. : Praeger Publishers
- Ord-Hume, Arthur, W.J.G. (2010). Imperial Airways - From Early Days to BOAC. Ayrshire, İngiltere: Stenlake Publishing
- Porter, M. (2004). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, A.B.D. : Free Press
- Porter, M. (2004). Competitive Advantage of Nations. New York, A.B.D. : Free Press
- Pitt, I. ve Norsworthy, J. (1999). Economics of the US Commercial Airline Industry: Productivity, Technology and Deregulation. Berlin, Almanya : Springer Publishing

- Prie, G. (2012). Cultures and caricatures of British imperial aviation : passengers, pilots, publicity. Manchester, İngiltere : Manchester University Press
- Pritchard, L. (1926). The Book of the Aeroplane . Londra, İngiltere : Longmans, Greens and Co.
- Radnoti, G. (2002). Profit Strategies for Air Transportation. New York, A.B.D. : McGraw-Hill
- Rajesh, K. (2012). Mega Mergers and Acquisitions: Case Studies from Key Industries. Londra, İngiltere : Palgrave Macmillan
- Rapajic, J. (2009). Beyond Airline Disruptions. Farnham, İngiltere : Ashgate
- Ravenhill, J. (2011). Global Political Economy. (3.b.) Oxford, İngiltere : Oxford University Press
- Riwo-Abudho, M. (2013). Strategic Change And Competitiveness: Analysis Of The Airline Industry. Saarbrücken, Almanya : VDM Publishing
- Roberts, L. (1671). The Merchants Map of Commerce : Wherein the Universal Manner and Matter of Trade is Compendiously Handled. Londra, İngiltere : The Royal Exchange
- Rossmann, G. ve Rallis, S.(2003) Learning in the Field : An Introduction to Qualitative Research (2.b) Thousand Oaks, A.B.D : Sage Publications
- Rhoades, D. (2003). Evolution of International Aviation: Phoenix Rising. Farnham, İngiltere : Ashgate
- Rusman, E. (1927). Wings Across Continents : the KLM. Londra : İngiltere.
- Salt, M. (1930). Imperial Air Routes. Londra, İngiltere : John Murray.
- Santos-Dumont, A. (1904). My Airships: The Story of My Life. Londra, İngiltere : Grant Richards Press

- Sarker, R. ve Pillai, V. (2012). Sustainability and Growth of Low Cost Airlines: A Global Perspective . Saarbrücken, Almanya: Lambert Academic Publishing
- Schmauch, M. (2012). EU Law on State Aid on Airlines: Law, Economics and Policy. Berlin, Almanya: Lexxion Publishing
- Silverman, D. (2008). Interpreting Qualitative Data. California, A.B.D. : Sage Publications
- Sinha, D. (2001). Deregulation and Liberalisation of the Airline Industry: Asia, Europe, North America and Oceania. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Shaw, S. (2007). Airline Marketing and Management. (6.b.) Farnham, İngiltere: Ashgate
- Sochor, E. (1991). The Politics of International Aviation. Londra, İngiltere: MacMillan Publishers
- Spreen, W. (2007). Marketing in the International Aerospace Industry. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Srebresky, T. (2012). Airport economics in Latin America and the Caribbean: benchmarking, regulation, and pricing. Washington D.C., A.B.D. : The World Bank
- Smith, H.L. (1942). Airways: The History of Commercial Aviation in the United States. New York, A.B.D. : Alfred Knopf Press
- Staniland, M. (2008). A Europe of Air: The Airline Industry and European Integration. Marryland, A.B.D. : Rowman & Littlefield Publishing
- Starkie, D. (2008). Aviation Markets: Studies in Competition and Regulatory Reform. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Szakai, A. (2012). EU-U.S. Transatlantic Aviation Relations: Lighting the Way Towards a Globalised Airline Industry. Saarbrücken, Almanya: VDM Publishing
- Taneja, N. (1980). U.S. International Aviation Policy. Lexington, Amerika Birleşik Devletleri : Lexington Books

- Taneja, N. (2004). Simpli-Flying: Optimizing the Airline Business Model. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Taneja, N. (2005). Fasten Your Seatbelt: The Passenger is Flying the Plane. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Trautman, J. (2011). Pan American Clippers: The Golden Age of Flying Boats. Ontario, Kanada: Boston Mills Press
- Truxall, S. (2013). Competition and Regulation in the Airline Industry: Puppets in Chaos. (2.b.) Londra, İngiltere: Routledge
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. (5.b.) İstanbul: Beta Yayınları
- Vasigh, B.ve Fleming, K. (2008). Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications. Farnham, İngiltere: Ashgate
- Wagner, W. (1970). International air transportation as affected by State sovereignty. Brüksel, Belçika: Établissements É. Bruylant
- Walters, D. (2007). Strategic Operations Management: A Value Chain Approach. (2.b.) Londra, İngiltere: Palgrave Macmillan
- Wassanbergh, H. (1957). Post-war international civil aviation policy and the law of the air. Hague, Hollanda: M Nihoff Publishing
- Weirather, L. (2007). Pan American Airways and Popular Culture. North Carolina, A.B.D. : McFarland Publishing
- Wells, A. ve Young, S. (2011). Airport Planning and Management. (6.b.) New York, A.B.D. : McGraw-Hill
- Wensveen, J. (2007). Air Transportation: A Management Perspective. (6.b.) . Farnham, İngiltere: Ashgate
- White, C.G. ve Harper, H. (1911). The Aeroplane: Past, Present and Future. Londra, İngiltere: Werner Laurie Publishing
- Wiggins, M. ve Stevens, C. (1999). Aviation Social Sciences: Research Methods in Practice. Farnham, İngiltere: Ashgate

Williams, G. (2002).	Airline Competition : Deregulation's Mixed Legacy. Aldershot, İngiltere : Ashgate
Woods, G. (1935).	Imperial Airways, yesterday, today and tomorrow. Londra : İngiltere. Humphery.
-----	Airbus Group 2012 Annual Report, 2013.
-----	Boeing Company 2013 Annual Report, 2014.
-----	Bombardier Inc. 2012 Annual Report, 2013.
-----	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2012 Yılı Faaliyet Raporu, 2013.
-----	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2013 Yılı Faaliyet Raporu, 2014.
-----	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2008- 2012 Yılı Bilançoları
-----	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2009- 2013 Yılı Gelir Tabloları
-----	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü SLOT Uygulama Talimatı, 2010.
-----	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Hava Alanları Yönetim ve İşletme Yönergesi, 2006.
-----	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Hava Alanları Terminal Hizmetleri Yönergesi, 2006.
-----	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Hava Alanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği, 2009.
-----	Embraer 2012 Annual Report, 2013.
-----	Eurocontrol 2012 Annual Report, 2013.

-----	FAA Federal Aviation Administration 2014-2034 Aerospace Forecast, 2013.
-----	Heathrow Airport Secondary Slot Trading Report, 2013.
-----	Heathrow Airport December 2013 Investor Report.
-----	Heathrow Airport Holdings Limited Annual Report and Financial Statements for he Year Ended 31 December 2012.
-----	Heathrow Airport Monthly Traffic Statistics Report from January 2005 – December 2013.
-----	Heathrow Airport Summer 2013 Slot Allocation, Airport Coordination Limited Report, 2013.
-----	IATA International Air Transport Association Worldwide 2013 Slot Guidelines.
-----	IATA International Air Transport Association Standards for Airport Capacity Analysis, 2013.
-----	IATA International Air Transport List for Level 2 and Level 3 Airports, 2013.
-----	Mayor of London, A New Airport for London Report, 2012.
-----	Mayor of London, Airports Commission Interim Report, 2013.
-----	Mayor of London, The Mayor's Hub Airport Proposals, 2013.
-----	Mayor of London, Mayor's Transport Strategy Report, 2011.
-----	Pegasus Hava Taşımacılığı Anonim Şirketi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, 2013.
-----	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2013 – 2017 Stratejik Planı, 2013.
-----	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2013 Yılı Faaliyet Raporu, 2014.

-----	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2012 Yılı Faaliyet Raporu, 2013.
-----	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2013 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu, 2013.
-----	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Hava Aracı Kiralama Usul ve Esasları Talimatı, 2010.
-----	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği, 2013.
-----	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Genel Havacılık Yönetmeliği, 2013.
-----	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Deniz Uçakları ile Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği, 2013.
-----	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Uçak Pilotu Lisans Yönetmeliği, 2013.
-----	Southwest Airlines 2012 Annual Report, 2013.
-----	T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkındaki Kanun, 1994.
-----	T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, 3996 sayılı Yap-İşlet-Devret Kanunu, 1994
-----	Transport for London, Annual Report and Statement of Accounts, 2013.
-----	Türk Sivil Havacılık Kanunu, 1983.
-----	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı 2012 Yılı Faaliyet Raporu, 2013.
-----	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı 2012 Yılı Bölgesel Trafik Verileri Sunumu, 2013.
-----	UK Slot Allocation Process and Creteria, Airport Coordination Limited Report, 2014

Airbus Aerospace	(Çevrimiçi) http://www.airbus.com/aircraftfamilies/passengeraircraft/ , 07.12.2013.
Air France	(Çevrimiçi) http://www.airfrance.com/common/guidevoyageur/reseau/reseau_airfrance_airfrance.htm , 08.01.2014.
Anadolu Jet	(Çevrimiçi) http://www4.thy.com/timetable/timetable.tk?airline=anadolujet&lang=tr , 16.01.2014.
AtlasJet	(Çevrimiçi) https://online.atlasjet.com/AtlasOnline/timetable.kk?lang=tr , 12.01.2014.
Boeing Aerospace	(Çevrimiçi) http://www.boeing.com/boeing/commercial/index.page , 23.09.2013.
BoraJet	(Çevrimiçi) https://www.borajet.com.tr/tarifeler , 06.01.214.
Brand Directory	(Çevrimiçi) http://www.branddirectory.com/aviation , 17.01.2014.
British Airways	(Çevrimiçi) http://www.britishairways.com/travel/schedules/public/en_gb , 28.12.2013.
Emirates	(Çevrimiçi) http://www.emirates.com/tr/english/destinations_offers/timetables/flightschedule.aspx , 16.01.2014.
Etihad	(Çevrimiçi) http://www.etihad.com/en-us/plan-and-book/flight-timetables/ , 19.01.2014.
Eurocontrol	(Çevrimiçi) https://www.eurocontrol.int/about , 15.09.2013.
Heathrow Airport Holdings	(Çevrimiçi) http://www.heathrowairport.com/heathrow-airport-guide/flight-connections , 20.09.2013.

Lufthansa	(Çevrimiçi) http://www.lufthansa.com/tr/en/Online-timetable , 09.01.2014.
M-Files	(Çevrimiçi) http://www.mfiles.pl/boston , 28.08.2013
One World Alliance	(Çevrimiçi) http://www.oneworld.com/member-airlines/overview , 28.11.2013.
Onur Air	(Çevrimiçi) https://www.onurair.com.tr/tarifeler.aspx , 25.12.2013
Pegasus Hava Yolları	(Çevrimiçi) https://book.flypgs.com/Common/ScheduledFlightList.jsp?activeLanguage=TR& , 21.12.2013.
Qatar Airways	(Çevrimiçi) http://www.qatarairways.com/global/en/route-map.page , 14.01.2014.
Sky Team	(Çevrimiçi) https://www.skyteam.com/About-us/Our-members/ , 23.10.2013.
Sun Express	(Çevrimiçi) http://www.sunexpress.com/tr/ucular/sunexpress-ucular , 19.12.2013.
Star Alliance	(Çevrimiçi) http://www.staralliance.com/en/about/member-airlines/ , 29.11.2013
Türk Hava Yolları	(Çevrimiçi) http://www4.thy.com/timetable/timetable.tk?lang=tr ,12.08.2011- 08.01.2014
UK Airport Commission	(Çevrimiçi) https://www.gov.uk/government/organisations/airports-commission , 08.02.2014.
UK Civil Aviation Authority	(Çevrimiçi) https://www.caa.co.uk/airportstatistics , 15.10.2013.

UK Department for Transport

(Çevrimiçi)

<http://www.gov.uk/government/organisations/department-for-transport>, 17.01.2014.

United Aircraft Corporation

(Çevrimiçi)

<http://www.uacrussia.ru/en/models/civil/> ,
23.09.2013

ÖZ GEÇMİŞ

Uğur Erdoğan, orta ve lise öğrenimini Adana Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce bölümünden mezun olmuştur. Yüksek Lisans derecesini "Uluslararası Finans ve Ekonomi" alanında İstanbul Üniversitesi'nden almıştır. Yüksek lisans tez çalışması için İngiltere'de Bournemouth Üniversitesi'nde bulunmuştur. Doktora çalışmaları sırasında bulunduğu London School of Economics'de Uluslararası Stratejik Analiz projelerinde çalışmıştır.

Yurtdışı ve yurtiçinde birçok profesyonel organizasyonda üye olarak yer almaktır. Chartered Institute of Logistics and Transport, Chartered Institute of Purchasing and Supply, Strategic Planning Society, LSE Turkish Alumni Türkiye üyesidir. Aynı zamanda, Stratejik Planlama Derneği Akademik Kurul üyesi ve İstanbul Üniversitesi Mezunları Derneği'nin yönetim kurulu üyesidir. Kendisi halen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğretim elemanı olarak çalışmalarına devam etmektedir. Uğur Erdoğan, İngilizce ve İspanyolca bilmektedir.