SİVİL HAVACILIK
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE EKONOMİK DÜZENLEMELER TEORİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

Editör: **Doç. Dr. Ender GEREDE**

T.C.
Ulaştırma Denizcilik ve
Haberleşme Bakanlığı
bağlı kuruluşudur.

Yayın No: HUD / T-01

SİVİL HAVACILIK
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE EKONOMİK DÜZENLEMELER TEORİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

Editör: Doç. Dr. Ender GEREDE

T.C.
Ulaştırma Denizcilik ve
Haberleşme Bakanlığı
bağlı kuruluşudur.

SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YAYINLARI

© 2015 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
Telif Hakları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne aittir.
Her hakkı saklıdır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından özel olarak izin verilmedikçe bu yayının kopyalanarak çoğaltılması, dağıtılması ve kullanılması yasaktır.

İlk yayınlanma tarihi Şubat 2015'tir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü yayınlarına tam metin ve ücretsiz olarak internet sitemiz www.shgm.gov.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

Gazi Mustafa Kemal Bulvarı No:128/A
06570 Maltepe / ANKARA
Tel: +90 312 203 60 00
Fax: +90 312 212 46 84
www.shgm.gov.tr

ISBN: 978-975-493-067-2

Kapak Fotoğrafı: Ilgaz DEĞER

Tasarım - Baskı
Art Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.
0312 284 41 25

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
Şubat 2015

Ülkelere ve insanlığa ekonomik, kültürel ve sosyal boyutlarda son derece önemli faydaları olan havayolu taşımacılığı dünyanın en uluslararası olagelmiş sektörlerinin başındadır. Bu özelliği ile kuşkusuz küreselleşmeyi artırmaktadır. Buna karşın, yıllarca en sıkı düzenlemelere konu olan sektörlerden birisi olmuştur. Ancak son yıllarda ekonomik düzenlemelerin giderek serbestleştirildiğini ve sektördeki rekabet koşullarının önemli ölçüde değiştiğini görmekteyiz. Buna bağlı olarak, havayolu işletmeleri de ister istemez, stratejilerini ve rekabet araçlarını değiştiriyorlar. Sektör bu gelişmelere paralel olarak giderek daha karmaşık, dinamik ve belirsiz bir çevre tarafından kuşatılırken ekonomik düzenlemelerin etkilerini anlamak çok daha önemli hale geliyor. Hele ki dünyanın en liberal havayolu pazarı AB'ye tam üyelik müzakerelerini yürüttüğümüz bu dönemde... Sıralanan eğilimlerin sonuçları iktisat alanında pek çok bilimsel araştırmanın ve kitabın konusu olmuştur. Fakat havayolu taşımacılığı sektöründeki ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerinin yönetimini nasıl etkilediği bu denli rağbet görmemiştir. Oysa havayolu işletmelerinin yönetiminde çok önemli etkileri vardır. Bunlar, doğrudan ya da dolaylı olarak, ülkelerin ekonomik sistemlerini de etkiler. Bu nedenle konuya, bir de havayolu işletmelerinin penceresinden bakmakta fayda görmekteyiz. İşte kitabımızın odak noktasını, bu sebeple, havayolu taşımacılığı pazarındaki ekonomik düzenlemeler ve havayolu yönetimine muhtemel etkileri olarak belirledik. Odak noktamızla ilgileri dolaylı da görünse, yolcu hakları ve rekabet hukuku konularına da değindik. Düzenlemeler rekabet koşullarını ve dinamiklerini etkiliyorsa bu etkileşimin hukuku şüphesiz çok önemli. Yolcular da gerekli durumlarda havayolu işletmelerine karşı hakların arayabilmeli. Havayolu işletmelerinin yöneticileri bu hak arayışını düzenleyen mevzuatı şüphesiz dikkate almak durumunda.

Amacımız sıkı ya da serbest düzenlemelerin birbirine üstünlüklerini savunmak, hangisinin daha çok toplumsal fayda yaratacağını ya da havayolu işletmeleri açısından gerekli olduğunu tartışmak değildir. Sadece farklı düzenleme özelliklerinin, havayolu yönetimini nasıl etkileyebileceğine dikkat çekmek istedik. Ekonomik düzenlemelerin ne olduğunu, devletlerin neden bunlara başvurduklarını, bunların zaman içinde neden ve nasıl değiştiğini, tüm bu değişim ve gelişim sürecinin havayolu yönetimine neden ve ne olup da yansıdığını açıklamaya çalıştık. Spesifik bir noktaya odaklanarak akademik bir yaklaşım sergilemeye özen gösterdik. Fakat konuları yalın ve sektördeki uygulamalarda karşılığını bulacak bir şekilde vermeye gayret ettik. Bu yönüyle kitabımız aslında bir ders kitabı değildir. Buna karşın, üniversite öğrencileri ile havayolu işletmelerinin ticaret bölümlerinde kariyer fırsatı arayanların önemli faydalar elde edeceğini umuyoruz. Yanı sıra politika yapıcılara, düzenleyici otorite uzmanları-

na, havayolu işletmelerinin yöneticilerine ve ticaret bölümlerinde çalışanlara da fikir vereceği kanısındayız. Okuyucuların geri bildirimleri, hatalarımızı görmek ve kendimizi geliştirmek için çok kıymetli. Bekliyor olacağız.

Bu kitap fikri Aralık 2013'te dönemin SHGM Hava Ulaşım Dairesi Başkan Vekili Sayın Alpaslan Çelebi'nin önerisi ile ortaya çıkmıştır. Kitap yazma teklifi hem mensubu olmaktan büyük onur ve mutluluk duyduğum Anadolu Üniversitesi adına hem de şahsım adına onur vericiydi. Kitabın, sayıları giderek artan havacılık okulları ve büyüyen havayolu taşımacılığı sektörü dikkate alındığında, ülkemiz için faydalı olacağını düşündük. Zira havayolu yönetimine ilişkin Türkçe eser sayısı oldukça sınırlı. Kitabın gerçekten fayda yarattığını görmek en büyük dileğimizdir. Bu kapsamda Üniversitemize ve biz yazarlarına güvenerek kitabı hazırlama fırsatını veren, basılmasını sağlayan ve akademik çalışmaları destekleyen Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanı Sayın Lütfi Elvan ile Sivil Havacılık Genel Müdürü Sayın Bilal Ekşi'ye en içten teşekkürlerimizi ve saygılarımızı sunarız. Biz akademiklerin, kendimizi geliştirmek ve motive edebilmek için, bu tür fırsat ve desteklere çok ihtiyacımız var. Benzer işbirliklerinin ülkemiz açısından yararlı olacağına inanıyoruz. Sektörün tüm paydaşlarını ülkemizdeki akademik çalışmaları desteklemeye, biz akademikleri ise sektöre daha yakın durmaya davet ediyoruz.

Kitabın yazarlarından Sayın Alpaslan Çelebi'ye kitap fikrini ortaya attığı, ekibimizi olumlu enerjisi ile sürekli motive ettiği ve akademik çalışmaları desteklediği için müteşekkirim. Diğer yazarlarımız Yard. Doç. Dr. Hülya Göktepe'ye, Araş. Gör. Gamze Orhan'a ve Araş. Gör. Akansel Yalçınkaya'ya, yoğun çalışma tempolarına rağmen, teklifimi kabul edip çok kıymetli katkılar yaptıkları için canıgönülden teşekkür etmek istiyorum. Kuşkusuz kitaba yansıtmaya çalıştığımız bilgilerin oluşmasında pek çok kişinin, hocamızın, havayolu işletmesinin ve yöneticisinin rolü var. Bu sayfalarda tümünü sıralamak mümkün değil. Bilgi birikimimizin oluşmasında katkısı olan herkese teşekkür ederiz. Editör ve yazar olarak çok ihtiyacım olan konforlu bir çalışma ortamını bana sunarak kitaba odaklanmamı sağlayan Sayın Tamer Onsoy'a ve Hasan Karul'a teşekkür etmeden geçemeyeceğim. Son olarak, akademik çalışma hayatımın her aşamasında bana gösterdiği anlayış, hoşgörü ve destek için, akademik birikimimin oluşmasında çok büyük katkısı olan sevgili eşim Derya Gerede'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Doç. Dr. Ender GEREDE
13 Ocak 2015, Eskişehir

Birinci Bölüm

Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar 1
1.1. Taşımacılık Kavramı 2
1.2. Genel Havacılık ve Havayolu Taşımacılığı 3
1.3. Havayolu Taşımacılığı Hizmetine İlişkin Temel Kavramlar 5
1.3.1. Havayolu Ürünü 5
1.3.2. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci 9
1.3.3. Havayolu Ürününün Bileşenleri 11
1.3.4. Havayolu Taşımacılık Hizmetinin Özellikleri 13
1.4. Havayolu Pazarına İlişkin Temel Kavramlar 15
1.4.1. Havayolu Pazarı 15
1.4.2. Havayolu Pazarının Bölümlendirilmesi 16
1.4.3. Rekabet Analizi Açısından Havayolu Pazarı 18
1.4.4. Havayolu Taşımacılığı Hizmetinin Müşterileri 21
1.5. Temel İşletme Kavramları 22
1.6. Havayolu İşletmeleri 24
1.7. Havayolu Taşımacılığında Talep 29
1.7.1. Genel Olarak Talep Kavramı 29
1.7.2. Havayolu Talebini Etkileyen Faktörler 32
1.7.2.1. Demografik Faktörler 33
1.7.2.2. Coğrafi Faktörler 33
1.7.2.3. Ekonomik Faktörler 34
1.7.2.4. Sosyo-Kültürel Faktörler 35
1.7.2.5. Havayolu Ürünü Bileşenlerinin Özellikleri 36
1.7.2.6. Diğer Taşımacılık Seçeneklerinin Özellikleri 43
1.7.3. Havayolu Talebinin Özellikleri 43

İkinci Bölüm

Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemeler 47
2.1. Düzenlemelere İlişkin Temel Kavramlar 48
2.2. İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları 51
2.3. Ekonomik Düzenlemelerin Temel Bileşenleri 54
2.3.1. Pazara Erişim 55
2.3.2. Pazara Giriş 59
2.3.3. Kapasite 61
2.3.4. Fiyat Tarifesi 66

2.4. Havuz ve İşletme Payı Anlaşmaları 71
2.5. IATA'nın Ekonomik Düzenlemelerdeki Rolü 72
2.6. Çok Taraflı Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları 74
2.7. Yatay Anlaşma 75
2.8. Havaalanı Slotları 77

Üçüncü Bölüm

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Hava Ulaşım Dairesi Başkanlığının Tanıtılması 81
3.1. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 82
3.2. Hava Ulaşım Daire Başkanlığı 90
3.2.1. Uluslararası Anlaşmalar Müdürlüğü 90
3.2.2. Uçuş Değerlendirme ve İzinlendirme Müdürlüğü 93
3.2.3. Yolcu Hakları Koordinatörlüğü 95

Dördüncü Bölüm

Uluslararası Havayolu Taşımacılığında Liberalleşme Süreci 99
4.1. Liberalleşmeye İlişkin Temel Kavramlar 100
4.2. ABD'deki Serbestleşme Eğilimleri 102
4.3. İki Taraflı Liberalleşme Eğilimleri 103
4.4. Özelleştirme Eğilimleri 107
4.5. Avrupa Birliği'nde Liberalleşme Eğilimleri 110
4.6. Çok Taraflı Açık Semalar Eğilimleri 111
4.7. Havayolu Taşımacılığında Liberalleşmenin Etkileri 113
4.7.1. Olumlu Etkiler 113
4.7.2. Olumsuz Etkiler 115

Beşinci Bölüm

Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi 119
5.1. Temel Yönetim Kavramları 120
5.2. Ekonomik Düzenlemelerin Yönetsel Ve Örgütsel Etkilerinin Temeli 123
5.2.1. Ekonomik Düzenlemelerin Kaynaklara Erişimi Ve Girdi Özelliklerini Etkileme Potansiyeli 123
5.2.2. Havayolu Ürünü ve Bileşenlerini Etkileme Potansiyeli 124
5.2.3. Pazardaki Rekabet Koşullarını Belirleme Potansiyeli 125
5.3. Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetim İşlevleri Bağlamında Etkileri .. 126

5.3.1. Pazara Erişim Düzenlemelerinin Etkileri 127
5.3.2. Pazara Giriş Düzenlemelerinin Etkileri 129
5.3.3. Kapasite Düzenlemelerinin Etkileri 135
5.3.4. Fiyat Düzenlemelerinin Etkileri 138
5.4. Ekonomik Düzenlemelerin Etkilerinin Yöneticiler Açısından Görünümü 138
5.5. Havayolu Rekabet Stratejileri Ve İş Modelleri Açısından Ekonomik Düzenlemelerin Etkileri 140
5.5.1. Pozisyon Okuluna İlişkin Temel Kavramlar 140
5.5.2. Ekonomik Düzenlemelerin Porter'ın Jenerik Stratejileri Açısından Etkileri 145
5.5.3. Ekonomik Düzenlemelerin İş Modelleri Açısından Etkileri 149
5.6. Ekonomik Düzenlemelerin Diğer Yönetsel Ve Örgütsel Etkileri 150
5.7. Havayolu İşletmelerinin Ekonomik Düzenlemeler Karşındaki Tepkileri 156

Altıncı Bölüm

Türk Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemelerin Gelişim Süreci 163
6.1. Türk Sivil Havacılık Sistemi Tarihindeki İlk Gelişmeler 164
6.2. İç Hatlardaki Gelişim 167
6.2.1. 1983 Yılı Serbestleşmesi Öncesindeki Dönem 167
6.2.2. 1983 Yılı Serbestleşmesi Sonrasındaki Dönem 169
6.3. Dış Hatlardaki Gelişim 177
6.4. 2003 Yılı İç Hatlar Serbestleşmesi 186
6.5. Havayolu İşletmelerinin 2003 Yılı İç Hatlar Serbestleşmesine Verdiği Tepkiler 196

Yedinci Bölüm

Havayolu Taşımacılığı Sektörü ve Rekabet Hukuku....209
7.1. Giriş 210
7.2. Rekabet Hukukunun Tarihsel Gelişimi 211
7.2.1. Amerika Birleşik Devletleri 212
7.2.2. Avrupa Birliği 212
7.2.3. Türkiye 214
7.3. Avrupa Birliği Rekabet Hukukunun Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Uygulanması 215
7.3.1. Avrupa Birliği Rekabet Hukuku Düzenlemeleri 215
7.3.2. Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukukunun Uygulanması 216

7.3.2.1. Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Kurallarının Uygulanmasına Yönelik Tüzükler 217
7.3.2.2. Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Grup Muafiyetleri 218
7.3.3. Hava Taşımacılığı Sektöründe Birleşmelerin Kontrolü 222
7.3.4. Devlet Destekleri 226
7.4. Türk Rekabet Hukuku 227
7.4.1. Rekabeti Koruma Hakkında Kanunun Sistemi ve Uygulanması 228
7.4.2. Türkiye'de Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukukunun Uygulanması 229
7.4.3. Rekabetin Korunması Hakkında Kanun Tarafından Yasaklanan Faaliyetler 230
7.4.3.1. Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar 230
7.4.3.2. Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması 235
7.4.3.3. Birleşme veya Devralmalar (Yoğunlaşmalar) 239
7.4.4. Rekabet Kanununun Rekabet Kurulunca Uygulanması 243
7.4.5. Türkiye'de Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Rekabeti Kısıtlayıcı Düzenlemeler 244

Sekizinci Bölüm

Havayolu Taşımacılığında Yolcu Hakları 247
8.1. Yolcu Haklarına İlişkin Temel Kavramlar 248
8.2. Yolcu Haklarına İlişkin Düzenlemeler 249
8.2.1. Varşova Konvansiyonu 251
8.2.2. Montreal Konvansiyonu 252
8.3. Avrupa Birliği'nde Yolcu Hakları Düzenlemeleri 254
8.4. Türkiye'de Yolcu Hakları Düzenlemeleri 255
8.4.1. Yolcu Hakları Yönetmeliği Öncesindeki Dönem 255
8.4.2. Yolcu Hakları Yönetmeliği Çıktıktan Sonraki Dönem 257
8.5. Yolcu Hakları Yönetmeliğinin Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Çalışmalar 261
8.6. Yolcu Hakları Yönetmeliği Kapsamındaki Konularla İlgili Şikâyetlerin Bildirilmesi 263
8.7. Yolcu Hakları Kapsamındaki İşlemlere İlişkin Veriler 264

Tablolar Dizini

Tablo 2.1 Pazara Erişim Boyutundaki Seçenekler ve Derecelendirme
Tablo 2.2 Pazara Giriş Boyutundaki Seçenekler ve Derecelendirme
Tablo 2.3 Kapasite Boyutundaki Seçenekler ve Derecelendirme
Tablo 2.4 Fiyat Tarifesi Boyutuna İlişkin Seçenekler ve Derecelendirme
Tablo 6.1 THY'nin 1975-1983 Yılları Arasındaki İç Hat Trafiği
Tablo 6.2 Özel Havayolu İşletmeleri ve Faaliyet Süreleri (1983-1992)
Tablo 6.3 THY'nin 1975-1983 Yılları Arasındaki Dış Hat Trafiği
Tablo 6.4 İç ve Dış Hatlarda Taşınan Yolcu Sayısı
Tablo 6.5 İHT Anlaşmaları, Sıklık, Nokta ve Taşınan Yolcu Sayısı
Tablo 6.6 2014 Yılı Uçuş İzni Alınan Ülke, Nokta Ve Uçuş Sıklığı Sayıları
Tablo 6.7 Türkiye İçin Başlıca Uluslararası BN-NV Pazarları (2007)
Tablo 6.8 2003 Serbestleşmesinden Sonra Pazara Giren Havayolu İşletmeleri
Tablo 6.9 2014 Yılında Uçulan İç Hat Nokta Ve Uçuş Sıklığı Sayıları
Tablo 6.10 Havayolu İşletmeleri İç Hat Pazar Payı
Tablo 8.1 Tarih ve Kaynağına Göre Şikayetler
Tablo 8.2 Postayla Gelen Şikayetlerin Konularına Göre Dağılımı
Tablo 8.3 Telefon ile İletilen Şikâyetler
Tablo 8.4 Özet Durum

Şekiller Dizini

Şekil 1.1 Farklı Havayolu Ürünleri
Şekil 1.2 Asıl Seyahat Başlangıç ve Varış Noktaları
Şekil 1.3 Paralel Hatlar
Şekil 1.4 Asıl Başlangıç ve Varış Noktaları
Şekil 1.5 Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci
Şekil 1.6 Havayolu İşletmesi Sistemi
Şekil 1.7 Havayolu İşletmelerinin Faaliyet Alanları
Şekil 1.8 Elastikiyet Formülü
Şekil 1.9 Dünya Ekonomik Gelişimi ile Hava Trafiği Gelişimi İlişkisi
Şekil 2.1 Hava Trafik Hakları
Şekil 3.1 Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Örgüt Yapısı
Şekil 3.2 İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının İmza Süreci
Şekil 3.3 İç Hatlar Tarifeli Uçuş İzinlendirme Süreci
Şekil 3.4 Yolcu Şikayetleri İnceleme Ve Takibi Süreci
Şekil 5.1 Yönetimin İşlevleri
Şekil 5.2 Sektör Rekabetini Belirleyen Güçler
Şekil 5.3 Genel Rekabet Stratejileri
Şekil 6.1 Turizm ve Dış Hat Havayolu Taşımacılığı
Şekil 6.2 1998 Yılı Dış Hat Havayolu Taşımacılığı Pazar Payı
Şekil 6.3a 2003 Yılında İç Hatlar Uçuş Noktaları
Şekil 6.3b 2014 Yılında İç Hatlar Uçuş Noktaları
Şekil 6.4a 2013 Yılındaki Teşvikli Hat Uygulamasının Kapsamı
Şekil 6.4b 2014 Yılındaki Teşvikli Hat Uygulamasının Kapsamı
Şekil 6.5 Taşınan Yolcu Sayısı (000)
Ek 9.1 SHY Yolcu Yönetmeliğini Özetleyen Tablo
Ek 9.2 SHY Yolcu Yönetmeliği Kapsamında Hazırlanan Afiş

Araş. Gör. Akansel YALÇINKAYA
Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
ayalcinkaya@anadolu.edu.tr

Alpaslan ÇELEBİ, Müdür
Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
alpaslan.celebi@shgm.gov.tr

Doç. Dr. Ender GEREDE (Editör)
Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
egerede@anadolu.edu.tr

Araş. Gör. Gamze ORHAN
Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
gozsoy@anadolu.edu.tr

Yard. Doç. Dr. Hülya GÖKTEPE
Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü, Ticaret Hukuku Ana Bilim Dalı
hulyagoktepe@anadolu.edu.tr

Editör: Doç. Dr. Ender GEREDE				
Bölüm	Yazar		Bölüm	Yazar(lar)
Bölüm 1	Doç. Dr. Ender GEREDE		Bölüm 5	Doç. Dr. Ender GEREDE Araş. Gör. Akansel YALÇINKAYA
Bölüm 2	Doç. Dr. Ender GEREDE		Bölüm 6	Doç. Dr. Ender GEREDE Araş. Gör. Gamze ORHAN
Bölüm 3	Alpaslan ÇELEBİ		Bölüm 7	Yard. Doç. Dr. Hülya GÖKTEPE
Bölüm 4	Doç. Dr. Ender GEREDE		Bölüm 8	Yard. Doç. Dr. Hülya GÖKTEPE Alpaslan ÇELEBİ

Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar

Doç. Dr. Ender GEREDE

İnsanoğlu dünyaya ve insanlığa tepeden bakabilmenin, coğrafi engellere takılmadan hızlıca yer değiştirmenin önemini, özgürce uçmanın keyfini fark edeli binlerce yıl olmuştur. Uçmak kuşkusuz insanoğlunun en eski tutkularından birisidir. Aslında kuşları görüp de onlara özenmemek elde değildir. Yaklaşık 5.000 yıl öncesine ait bir efsanede, Icarus ve Deadalus'un balmumundan yaptıkları kuşkanatları ile uçtukları anlatılmaktadır (Aktaş, 2012:16). Evliya Çelebi'ye göre 10. Yüzyıl Müslüman Türk Âlimlerinden İsmail Cevheri'den ilham alan Hezarfen Ahmet Çelebi 1600'lı yıllarda uçan ilk insan olmuştur (Harding, 2006:5-6). 1783 yılında Platre de Rozier'in ilk balon uçuşuna insanlar tanıklık etmiştir (Milliyet, 1985:46). İnsanoğlunun hiç dinmeyen uçma tutkusu, motorlu bir uçağın 1903 yılındaki uçuşu ile yeni bir çığır açmıştır. Bu uçuşun üstünden sadece bir yüz yıl geçmesine rağmen, günümüzde onlarca tonluk yolcu, yük ve posta yüzlerce kilometre/saatlik hızlarda, binlerce metre yüksekten, binlerce kilometre uzağa, neredeyse pilot müdahalesi olmaksızın emniyetli bir şekilde taşınabilmektedir. Hava taşımacılığında yaşanan bu hızlı gelişme, onu artık dünyanın sosyo-kültürel ve ekonomik yapısına çok büyük faydaları olan en önemli ulaşım türlerinden birisi haline getirmiştir. Günümüzde yüzlerce havayolu işletmesi insanlığa son derece önemli faydalar sunmaya devam etmektedir. İnsanlığa büyük faydalar sunan havayolu işletmelerine önemli etkileri olan ekonomik düzenlemelere geçmeden önce havayolu işletmeciliğine ilişkin temel kavramları kısaca açıklamakta fayda vardır.

1.1. Taşımacılık Kavramı

Taşımacılık, insanın, canlı ve cansız diğer varlıkların bir noktadan başka bir noktaya yer değiştirmesini sağlayan bir hizmettir. Başka bir deyişle taşımacılık, belirli ihtiyaçlar karşısında fayda sağlamak üzere, kişilerin ve eşyanın yer değiştirmesini olurlu kılan bir hizmet olarak tanımlanmaktadır. Bu yer değişimi yeryüzünde (kara, hava ve su yüzeylerinde), yer altında (tünel, metro, iletim hatları) veya dünya sınırları dışında (uzay yolculuğu) olabilir (Kaya, 2000:5; Kaya, 2012:4).

Yer değiştirmeyi gerektiren hemen her durum için ulaştırma sistemlerinden yararlanılır. Olayın büyüklüğü, etki alanı ve aciliyetine göre gereksinim duyulan ulaştırma altyapısı, ulaşım aracı ve ulaşım hızı talebi de değişebilir. İngilizcede; "transport", "transportation" kelimeleriyle ifade edilen taşımacılık, Osmanlıcada "münakale", "münakalat" kelimelerine karşılık gelir. Günümüzde aynı anlama gelen "nakliye" ve "ulaştırma" kelimeleri de kullanılmaktadır (Kaya, 2012:4). Bu kitapta sözü edilen kavrama işaret etmek için daha çok "taşımacılık" kelimesi tercih edilecek, ulaşım ve ulaştırma sözcükleri "taşımacılık" sözcüğü ile aynı anlamda kullanılacaktır.

Taşımacılığın sağladığı faydalar temel olarak yer değiştirme ve zaman tasarrufu yaratmasından kaynaklanmaktadır. Zaman faydası yanında, elverişli ve ekonomik yer değişimine olanak verdiği ölçüde değer kazanan (Kaya, 2012:4) taşımacılık, coğrafi noktalar arasında mekân ve zaman ilişkilerinin kurulmasını sağlar. Taşımacılığı gerektiren faaliyetler; üretim, tüketim, ticaret, savunma, sosyal yaşam ve hizmetler (turizm, finansal, eğitsel, sportif, dini hizmetler, vb.) gibi yaşamın her noktasında, her anında karşımıza çıkmaktadır. Taşımacılık gereksinimi; farklı araçlarla ve farklı yüzeylerde (karada, suda, havada), insanın gerek kendisini gerekse ihtiyaç duyduğu malları ve hizmetleri bir yerden diğer bir yere çok miktarda ve hızlı şekilde ulaştırma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır (Kaya, 2012:3).

Sürekli gelişen taşımacılık, insanların hayatında yüzyıllardır ekonomik ve sosyokültürel gelişim için yaşamsal bir faktör olmuştur. Uygun taşımacılık olanaklarının varlığı ya da yokluğu nedeniyle; uluslar, bölgeler, şehirler, endüstriler, kurumlar, işletmeler gelişmiş ya da geri kalmıştır. Günümüzde taşımacılık, insanların medeni yaşam gereksinimini karşılayan temel araçlardan birisi durumundadır (Kaya, 2012:3).

1.2. Genel Havacılık ve Havayolu Taşımacılığı

Bir önceki bölümde taşımacılık, belirli ihtiyaçlar karşısında fayda sağlamak üzere, kişilerin ve eşyanın yer değiştirmesini olurlu kılan bir hizmet olarak tanımlanmıştı. Hava taşımacılığının tanımını da buna paralel olarak yapabiliriz. Hava taşımacılığı insanların, yükün (kargonun) ve postanın yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde, bir havaaracı ile havadan yer değiştirmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile insanların ve/veya yükün bir havaaracı ile yer değiştirmesi faaliyeti hava taşımacılığı hizmeti sayesinde mümkün olur. Sadece kar amacı güdülerek yapılan uçuşlar değil, aynı zamanda kişisel amaçlar doğrultusunda yapılan uçuşlar da bu tanım kapsamına girmektedir. Yapılış amacı her ne olursa olsun insan, yük ya da postanın bir havaaracı ile yer değiştirmesi hava taşımacılığıdır (Gerede, 2002:9).

Hava taşımacılığı, havacılık sisteminin merkezindedir. Tasarım, üretim, bakım, havaalanı, yer hizmetleri, seyrüsefer, haberleşme ve hava trafik gibi sivil havacılık faaliyetlerinin tamamı hava taşımacılığının emniyetli, güvenli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için vardır (Wells, 1999:25; Gerede, 2002:3). Sivil havacılık otoritelerinin en temel görevleri de bu amaca dönük düzenlemelerin tasarlanması ve düzenlemelere uyumun denetlenmesidir.

Hava taşımacılığı faaliyetlerini, kapsamı açısından, ikiye ayırmakta fayda görülmektedir: Genel havacılık taşımacılığı ve havayolu taşımacılığı. Genel havacılık taşıma-

cılığı ile havayolu taşımacılığı arasında, kullanılan girdilerin ve süreçlerin özellikleri açısından, önemli farklar bulunmaktadır. Bunlar hava taşımacılığı işletmelerini ilgilendiren ekonomik düzenlemelerin kapsamını değiştirmektedir. Bu nedenle her iki taşımacılık türü arasındaki farkları ortaya koymakta fayda görülmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Gerede, 2006:197-203):

- **Kar Amacı:** Havayolu taşımacılığında mutlaka kar amacı güdülmektedir. Buna karşın, genel havacılıkta hem kar amacı güdülen hem de güdülmeyen taşımacılık söz konusudur.
- **Kullanılan Havaaraçları:** Havayolu taşımacılığında; görece daha büyük, maksimum kalkış ağırlığı, taşıma kapasitesi ve menzilleri daha fazla olan, daha hızlı ve sabit kanatlı havaaraçları, başka bir deyişle uçaklar kullanılmaktadır. Buna karşın genel havacılık taşımacılığında; balon, yamaç paraşütü, delta kanat, micro-light ve helikopterlerden mikro jetlere kadar geniş bir yelpazedeki havaaraçları kullanılır.
- **İşlev:** Havayolu taşımacılığında, taşımacılığın gerçekleştiği süreç sırasında hızlı bir biçimde yer değiştirme faydası sağlanmaktadır. Buna karşın genel havacılık kapsamındaki taşımacılık sürecinde; uçuş eğitimi, fotoğraf çekimi, ilaçlama, tohumlama, hava durumu tahmini, yangınla mücadele, sınır, boru ve enerji hatlarının gözlenmesi gibi yan işlevler de aynı anda gerçekleşmektedir.
- **Ölçek:** Havayolu taşımacılığında kısa mesafeli uçuşlar söz konusu olsa da, genellikle hizmet sunulan alan genel havacılık taşımacılığına göre daha büyük ve geniştir [1]. Kullanılan havaaraçlarının üretim kapasitelerinin de büyük olduğu dikkate alındığında hem kapsanan alan daha büyük ve geniş hem de üretim ölçeği çok daha büyüktür.
- **Kamuya Açıklık:** Havayolu taşımacılığında aynı anda görece daha fazla insan ve yük taşınmaktadır. Toplu taşımacılık söz konusudur ve ücretini ödemek kaydıyla bu hizmet herkese açıktır. Oysa genel havacılık taşımacılığında, aynı anda görece çok daha az kişi ve yük taşınmaktadır. Diğer yandan, uçuş eğitim faaliyetlerinde olduğu gibi, herkes bu taşımacılıktan istediği gibi yararlanamamaktadır.

Görüldüğü gibi havayolu ve genel havacılık taşımacılığında özellikleri farklı olan girdiler kullanılabilmekte, süreçler farklılaşabilmekte ve çıktıların özellikleri birbirinden ayrılabilmektedir. Bu kitabın kapsamındaki konular havayolu taşımacılığı çerçevesinde ele alınmış, genel havacılık taşımacılığı kapsam dışında bırakılmıştır.

1 Uçuş ağının büyüklüğü uçuş noktalarının çok olduğu, geniş olması ise bu noktaların dünya geneline yayılmış olduğu anlamına gelir.

1.3. Havayolu Taşımacılığı Hizmetine İlişkin Temel Kavramlar

Bu kitabın temel konusunu oluşturan ekonomik düzenlemeler havayolu taşımacılığı ve bu hizmeti sunan havayolu işletmeleri kapsamında ele alınmaktadır. Bu nedenle, ekonomik düzenlemelere konu olan unsurları ve bunların havayolu işletmelerine etkisini incelemeden önce etkilerin ortaya çıktığı yerler olan havayolu taşımacılığı hizmetine ilişkin bazı temel kavramları kısaca incelemekte fayda vardır.

1.3.1. Havayolu Ürünü

Havayolu taşımacılığı hizmetine ilişkin tanımlanması gereken kavramların başında "havayolu ürünü" ya da başka bir deyişle "havayolu hizmet sunumu" gelmektedir. İnsan ihtiyaçlarını karşılama özelliği taşıyan araçlara, ürün ve/veya hizmet adı verilir. Bu araçlardan dokunulabilir olanlar (somut) ürün, dokunulamaz olanlar (soyut) ise hizmet olarak adlandırılır (Turan, 2012:11). Endüstri işletmelerinin çıktıları somuttur ve bunlara "ürün" denilir. Hizmet işletmeleri çıktılarının en temel özelliği dokunulamaz, başka bir deyişle soyut olmalarıdır ve bunlar "hizmet" olarak anılır (Özgüven, 2008:653). İngilizce yazında havayolu işletmeleri çıktılarının genellikle "product – ürün" olarak adlandırıldığı ve kullanıldığı görülmektedir. Fakat Türkçe yazında hizmet işletmelerinin çıktılarını "ürün" olarak adlandırmak çok uygun karşılanmamaktadır. Bununla birlikte, havayolu işletmelerinin çıktılarını ifade etmek için daha basit bir dil kullanımı sağlamak ve kavram karmaşasını önlemek amacıyla, "havayolu hizmet sunumu" yerine "havayolu ürünü" kavramı tercih edilmiştir. Kitapta "havayolu hizmet sunumu" ve "havayolu ürünü" kavramları, gerekli olduğu hallerde, birbirinin yerine ve aynı anlamda kullanılmıştır.

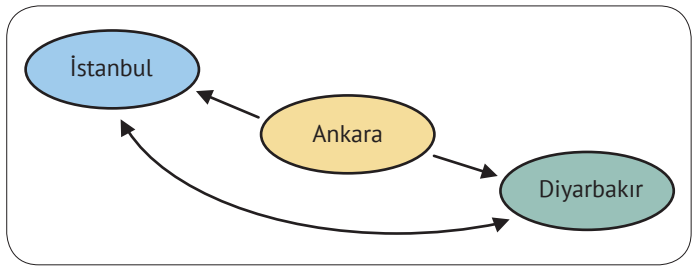
Havayolu ürünü temel olarak (ya da havayolu hizmet sunumu) yolcunun, yükün ya da postanın iki nokta arasında bir havaaracı aracılığıyla havadan yer değiştirmesidir. Bu yer değiştirme faaliyetinin daha önceki bölümlerde açıklanan havayolu taşımacılığı kapsamında gerçekleştiğini unutmayalım.

Daha önce de değinildiği gibi, ticaret, turizm, ya da sosyo-kültürel faktörler insanların ya da malların yer değiştirmesi ihtiyacını doğurur. Bu ihtiyacın özellikleri, taşımaya konu olanların hangi iki nokta arasında taşınacağını belirlemektedir. Havayolu taşımacılığında, bu noktaların rast gele belirlenmesi nadiren karşılaşılan bir durumdur. Başka bir anlatımla, bir yolcunun havaalanına gidip rast gele iki nokta arasında havayolu taşımacılığı hizmeti talep etmesi pek olası değildir: Eğer yolcular sırf keyif almak için rast gele iki nokta arasında uçmayı tercih etmiyorlarsa.

Ulaşım ihtiyacı çoğu kez, yer ve zaman faydası elde edilebilmesi için, ulaşım ihtiyacına bağlı olarak, belirli iki nokta arasında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle havayolu

işletmelerinin farklı noktalar arasında sundukları havayolu taşımacılığı hizmetlerinin her biri başka bir ürüne karşılık gelir. Örneğin, Şekil 1.1'de de görüldüğü gibi, Ankara–İstanbul ile Ankara–Diyarbakır arasındaki havayolu taşımacılığı hizmeti tamamen farklı iki ürün olarak görülmelidir. Ankara'dan Diyarbakır'a gitme ihtiyacı duyan bir yolcuyu Ankara'dan İstanbul'a taşımak onun ihtiyacını karşılamayacaktır ve yolcunun havayolu işletmelerinden talep ettiği asıl ürün (hizmet) de bu değildir.

Diğer yandan genel havacılık taşımacılığında ortaya çıkan talep, bazen yolcuların hangi iki nokta arasında yer değiştireceğine ilişkin herhangi bir fark yaratmaz. Örneğin sportif amaçlarla planör uçuşu yapmak isteyen birisi için, uçuşun hangi noktalar arasında olduğu değil, bu uçuş hizmetinin var olduğu havaalanlarının yeri önem kazanır.



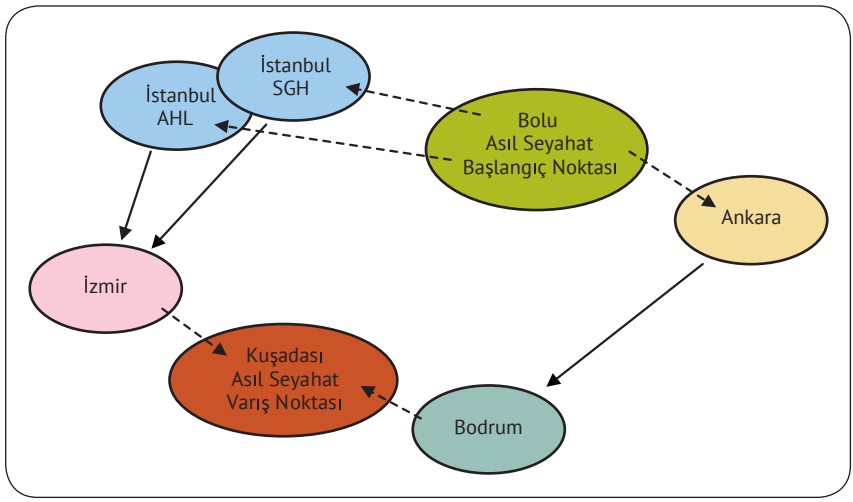
Şekil 1.1 *Farklı Havayolu Ürünleri*

Unutulmamalıdır ki yolcunun ulaşım ihtiyacını karşılayacak havaalanları asıl başlangıç ve varış noktaları üzerinde olmayabilir. Başka bir ifade ile yolcuların ulaşım ihtiyacı asıl başlangıç noktasından hareketle asıl varış noktasına taşınmaları ile karşılanır. Bu nedenle hava taşımacılığının kullanıldığı seyahati (trip), basit bir şekilde, iki havaalanı arasındaki taşımacılık olarak görmek de doğru değildir (Belobaba, 2009:52). Asıl Seyahat Başlangıç Noktası (ASBN) – Asıl Seyahat Varış Noktaları (ASVN)[2] ile havayolu taşımacılığı hizmetinin başlangıç ve bitiş noktaları aynı ya da farklı olabilir.

Örneğin Bolu'da yaşayan bir yolcunun çalıştığı şirket adına iş amacıyla Aydın'ın Kuşadası İlçesine gitmek istediğini ve tarifeli havayolu taşımacılığını tercih ettiğini düşünelim. Bolu ve Kuşadası'nda havaalanı ve havayolu taşımacılığı hizmeti olmadığına göre uçuşun başlangıç noktası Ankara ya da İstanbul, varış noktası ise İzmir ya da Bodrum olacaktır. Fakat Şekil 1.2'de de görüldüğü gibi, seyahatin asıl başlangıç noktası Bolu, asıl varış noktası ise Kuşadası'dır. Taşımacılık hizmetine olan talep bu

2 Asıl Seyahat Başlangıç Noktası (ASBN) – Asıl Seyahat Varış Noktası (ASVN), kullanılan ulaşım seçeneği türüne bakılmaksızın kapıdan – kapıya taşımacılığın yapılacağı noktaları temsil etmektedir.

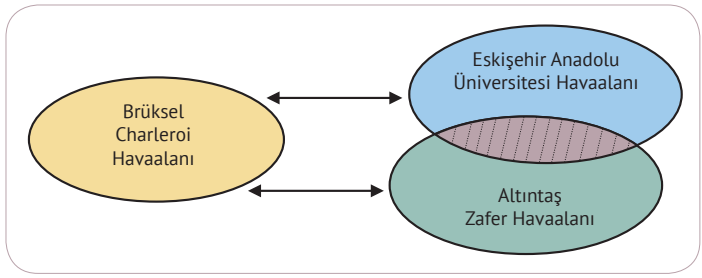
iki nokta arasında, bu iki noktanın ekonomik ya da sosyo-kültürel ihtiyaçlarından doğmuştur. Bu yolcu öncelikle Ankara'daki ya da İstanbul'daki havaalanlarından birisine varmak zorundadır. Bu sırada karayolunu ya da özel bir helikopter uçuşu ile genel havacılık taşımacılığını kullanabilir. Uçuşun son noktası İzmir ya da Bodrum olabilir fakat seyahatin asıl varış noktası Kuşadası'dır. Yolcu varış havaalanında tekrar yola çıkacak ve uygun bir taşımacılık seçeneğini (taşımacılık modu) kullanarak asıl varmak istediği yere, Kuşadası'na gidecektir. Havayolu taşımacılığı yolculuk süresini azaltır. Fakat seyahatin toplam süresi bu yolcu için önemli değil midir? Üç başlangıç havaalanının hepsinden İzmir'e ve Bodrum'a tarifeli sefer varsa bu yolcunun havaalanı tercihlerinde hangi faktörler rol oynayacaktır? Bu sorunun cevabını şimdilik kitabın ilerideki bölümlerine bırakalım. Şekil 1.2'deki kesik çizgili oklar karayolu ya da demiryolu taşımacılığını, sürekli çizgi şeklindeki oklar ise havayolu taşımacılığını simgelemektedir.



Şekil 1.2 *Asıl Seyahat Başlangıç ve Varış Noktaları*

Diğer bir örnek olarak Brüksel'de yaşayan ve Afyon'un Emirdağ İlçesinde yakın akrabaları olan gurbetçi bir işçi ailesini ele alalım. Tatilin başlangıç ve bitiş zamanlarını istediği gibi ayarlayabilen ailemiz yaz tatilinde Emirdağ'daki akrabalarını ziyaret etmek istesin. Türkiye'de Emirdağ'a en yakın 2 havaalanından Brüksel Havaalanına sefer olduğunu varsayalım. Bunlar; Eskişehir Anadolu Üniversitesi Havaalanı ve Altıntaş'taki Zafer Havaalanı olsun. Şekil 1.3'te de görüldüğü gibi, Anadolu Üniversitesi Havaalanı'nın (güneyi) kapsama alanı ile Zafer Havaalanı'nın (kuzeyi) kapsama alanı kesişmektedir. Başka bir deyişle, iki havaalanı birbirinin kapsama alanı içinde kalmaktadır. Brüksel'de yaşayan ve Emirdağ'a akraba eş dost ziyaretleri yapmak için

seyahat eden yolcular için Zafer–Brüksel ve Anadolu Üniversitesi–Brüksel hatları "paralel hatlar" olarak adlandırılır. Emirdağlı Ailenin paralel hatlar arasındaki tercihini hangi faktörler etkileyecektir? Bu sorumuzun cevabını kitabımızın ilerleyen bölümlerindeki bilgiler sayesinde daha iyi cevaplandırabiliriz.



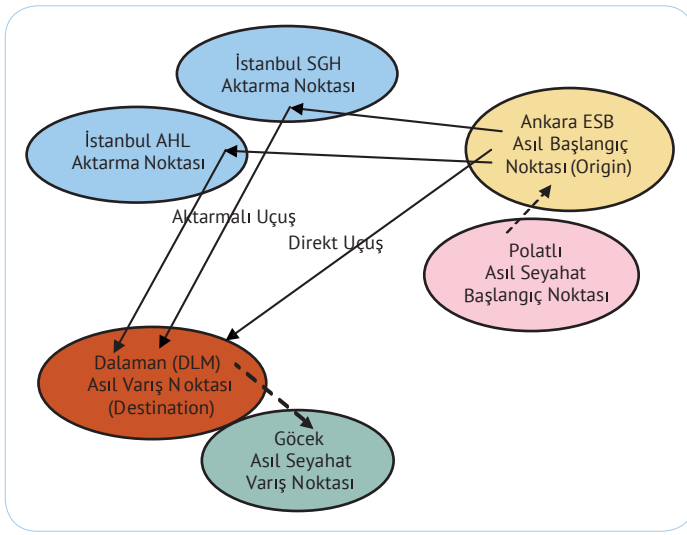
Şekil 1.3 *Paralel Hatlar*

Kaynak: Belobaba, 2009:54.

Bağlantılı uçuşlar da havayolu ürünü kapsamında örnek olarak verilebilir. Örneğin Polatlı'da yaşayan bir yolcunun Göcek'te tatil yapmak istediğini varsayalım. Bunun için Ankara Esenboğa Havaalanı'ndan Dalaman Havaalanı'na gideceğini düşünelim. Ankara-Dalaman seyahati direkt bir uçuşla ya da İstanbul üzerinden bağlantılı bir uçuşla gerçekleştirilebilir. Bazı durumlarda Ankara–İstanbul–Dalaman uçuşu, Ankara–Dalaman arasındaki direkt uçuştan daha ucuz olabilir. Hatta Ankara–İstanbul–Dalaman uçuşu, İstanbul–Dalaman arasındaki direkt uçuştan bile daha ucuz olabilir. Oysa bağlantılı uçuşun mesafesi direkt olana göre daha fazladır. Bazı durumlarda fiyatı mesafe değil rekabet koşulları belirlemektedir. Ankara–Dalaman ve İstanbul–Dalaman, daha önce de açıklandığı gibi, birbirinden tamamen farklı iki havayolu ürünüdür. Fakat Ankara–Dalaman hattındaki rakipler, rekabet dinamikleri çerçevesinde, bu tür şaşırtıcı fiyatlamalara başvurabilir. Bu durumda yolcumuz hangi uçuşu tercih edecektir? Direkt olanı mı yoksa bağlantılı uçuşu mu? Bu örnekteki havayolu ürünü tam olarak nedir? Ankara–İstanbul–Dalaman bağlantılı uçuşundaki asıl havayolu ürünü Ankara–Dalaman arasındaki havayolu hizmetidir. İngilizce yazında asıl havayolu ürününe karşılık olarak "Origin–Destination" (O-D ya da O&D) terimi kullanılmaktadır. Kitabımızda çok bacaklı uçuşlarda asıl havayolu ürününe karşılık gelecek terim olarak "Asıl Başlangıç ve Asıl Varış" (AB–AV) noktası isimlendirmesi kullanılmıştır. Şekil 1.4, açıklanan seyahat seçeneklerini göstermektedir. Kesik çizgili oklar karayolu ya da demiryolu taşımacılığını, sürekli çizgi şeklindeki oklar ise havayolu taşımacılığını simgelemektedir.

Özet olarak, havayolu ürünü sadece doğrudan değil çok bacaklı bağlantılı uçuşlar yoluyla da sunulabilir. Üstelik toplam seyahat sürecinde farklı taşımacılık seçenekleri

ve farklı havayolu işletmeleri de rol alabilir. Örneğin Afyon'dan İngiltere'nin Bristol kentine gitmek isteyen bir yolcu önce otobüsle Eskişehir'e, Eskişehir'den A havayolu işletmesi ile Brüksel'e, Brüksel'den B havayolu işletmesi ile Londra'ya ve Londra'dan trenle Bristol'e gitmek durumunda olabilir. Afyon–Bristol arasında ortaya çıkan seyahat ihtiyacı Eskişehir–Brüksel ve Brüksel–Londra havayolu ürünlerine olan talebi etkilemiştir.

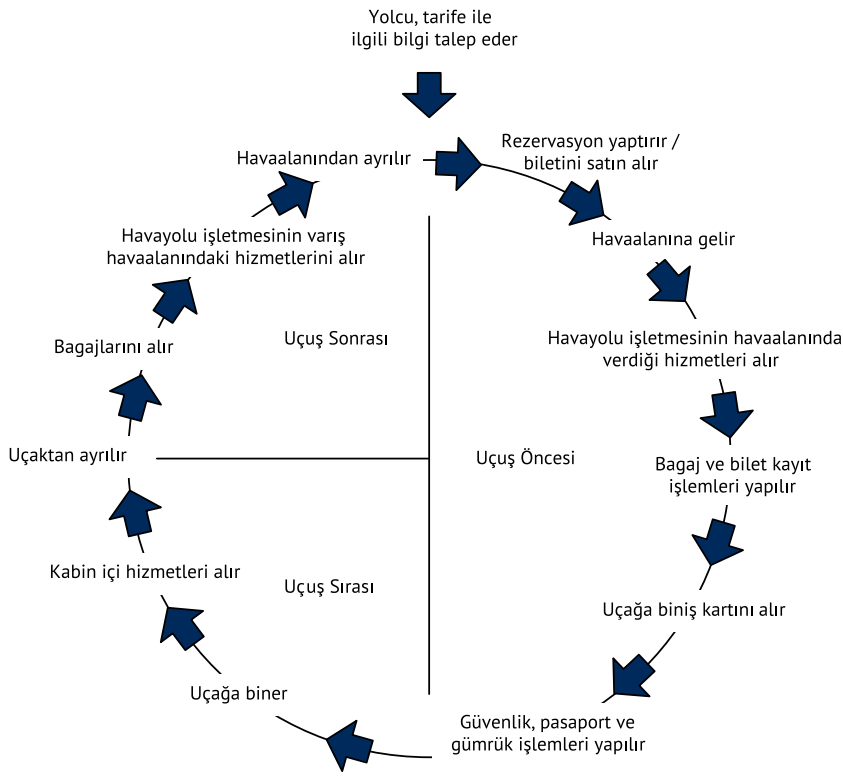


Şekil 1.4 *Asıl Başlangıç ve Varış Noktaları*

Kısacası temel havayolu ürünü iki havaalanı arasında (AB-AV arasında) gerçekleşen uçuş ile yolcunun, yükün ya da postanın yer değiştirmesidir. Fakat bu temel ürünün başka bileşenleri olduğunu ve bileşen özelliklerinin talebi önemli ölçüde etkilediğini unutmamalıyız. Bu özellikleri kitabımızın ilerleyen bölümlerinde açıklayacağız.

1.3.2. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci

Havayolu ürününün (havayolu taşımacılık hizmetinin) en belirgin özelliklerinden birisi bunun bir hizmet süreci içinde gerçekleşmesidir. Satın alınan sadece fiziksel özellikleri olan ve iki nokta arasında yolcuyu taşıyan bir koltuk değil, dokunulmaz özellikleri olan bir hizmet sürecidir (Dempsey, Gesell ve Crandall, 1997:170). Bu nedenle, hizmet sunumu sürecindeki aşamalar havayolu ürününün parçasını oluşturmaktadır. Eğer düzenlemeler bu hizmet sürecindeki aşamaları etkilerse havayolu yönetimini de etkileyecek anlamına gelir. Bu nedenle, havayolu taşımacılığında hizmet sürecini açıklamakta fayda görülmüştür. Şekil 1.5'te havayolu taşımacılığı hizmet süreci görülmektedir.



Şekil 1.5 Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci

Kaynak: Thomas, 1997: 140.

Bu süreç müşterinin havayolu hizmeti hakkında bilgi talep etmesi ve araştırmasıyla başlar. Yolcu ya da onun yerine başka birisi (asıl müşteri) satın alma kararını verir, yolcu ya da başka birisi ödemeyi yapar, bilet satın alınır. Bu süreç genellikle havayolu işletmesinin bilet satış ofislerinde, internette ya da seyahat acentesinde, başka bir deyişle havaalanı dışında gerçekleşir. Havayolu taşımacılığı talebini etkileyecek önemli bir nokta, yolcunun başlangıç havaalanına nasıl ve ne kadar sürede ulaşacağıdır (Belobaba, 2009:52). Havaalanına erişim olanaklarının güç olduğu ya da ulaşım sürelerinin toplam seyahat süresini istenenden daha fazla artırdığı durumlarda yolcular ikame ürünlere ya da başka havaalanlarına yönelebilir. Bolu'lu işadamı Kuşadası'na gitmek için İstanbul Atatürk Havalimanı'nı mı, Sabiha Gökçen Havalimanı'nı mı yoksa Ankara Esenboğa Havalimanı'nı mı tercih edecektir? Varış havaalanından Kuşadası'na gidiş olanakları ve süresi işadamının tercihini etkileyecek midir?

Kontrolleri dışında kalmasına rağmen, sürecin havaalanındaki bölümü de havayolu işletmesinin sunduğu hizmetinin bir parçası olarak algılanabilmektedir. Uçağa

binilmesi ve kabin içi hizmetlerin alınmasından sonra uçuşun sona ermesi ile bu süreç tamamlanır. Bagajların alınması, varsa gümrük ve pasaport kontrollerinden geçilmesi, varış havaalanındaki hizmetlerden yararlanılması hatta bu havaalanın terk edilmesi işlemi bile havayolu taşımacılık hizmetinin bir parçası olarak görülebilmektedir. Havayolu işletmeleri tüm bu süreç dâhilinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp geçmeye çalışacaktır. Tersi durumda, kendisiyle ilgili olmasa bile, algılanan hizmet kalitesi düşebilir. Havayolu işletmesini yönetenler mevcut düzenlemelerin tüm bu süreçlere etkisini dikkate almalıdır.

1.3.3. Havayolu Ürününün Bileşenleri

Havayolu taşımacılığı, önceki bölümde de açıklandığı gibi, bir hizmet sürecinde gerçekleştirilmektedir. Malların dokunulabilir ve/veya dokunulamaz bir takım ürün özelliklerine (Boyutları, ağırlığı, arıza yapma olasılığı, rengi, işlevi vb. gibi) karşın havayolu taşımacılığı hizmet sunumunun (havayolu ürününün) da bazı dokunulamaz-soyut bileşenleri vardır (Shaw, 2007:142). Havayolu işletmeleri hizmet sunumlarını (tüm bileşenleri ile birlikte ürünlerini) müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp geçecek şekilde tasarlamalıdırlar. Tersi durumda algılanan hizmet kalitesi, buna bağlı olarak talep ve gelirler düşebilir. Bu nedenle havayolu ürün bileşenlerinin neler olduğunu ve müşteri için bunların ne ifade ettiğini iyi bilmek gerekir.

Günümüzde giderek küreselleşen ve derinleşen rekabet (Özer, 2008:25) havayolu ürünü üzerinden yapılmaktadır. Bu durumda ürünün özellikleri rekabette önemli bir rol oynayacaktır. Havayolu işletmesinin sunduğu hizmetin (havayolu ürününün) bileşenleri ve bunların özellikleri talebi etkilemenin önemli bir aracı konumundadır. Başka bir deyişle, ürünün bileşenleri havayolu işletmesinin elde edeceği geliri etkileyecektir. Diğer yandan pazara sunulan ürünün özellikleri, üretimi için katlanılacak fedakârlıklar nedeniyle, havayolu işletmelerinin işletim maliyetlerini (faaliyet giderleri – operating costs) etkiler (Doganis, 2002:236). İşletmelerin yönetiminde cevap aranan en temel sorulardan birisi gelirlerin nasıl artırılacağı, maliyetlerin ise nasıl azaltılacağıdır. Sonuç olarak, havayolu işletmesinin çıktısı olan ürün, gelir ve giderleri en çok etkileyenlerin başında gelmektedir. O halde havayolu ürününü (havayolu hizmet sunumunu) etkili bir şekilde tasarlamak havayolu işletmeleri açısından son derece önemlidir.

Bazen havayolu taşımacılığındaki hizmet kalitesinin sadece kabin içi hizmetler ile değerlendirildiği görülmektedir. Bunun nedeni, havayolu ürününün sadece kabin içinde sunulan hizmetlerden oluştuğunu varsaymaktır. Oysa havayolu ürününün, talebi etkilemesi açısından, daha önemli bileşenleri vardır. Eğer bu bileşenler bek-

lentileri karşılamıyorsa kabin içi hizmetlerin yarattığı tatmin genel hizmet kalitesini artıramayabilir. Diğer yandan kitabımızın temel konusu olan ekonomik düzenlemeler, havayolu ürününün bileşenlerini önemli bir şekilde etkileyebilmektedir. Ürünün bileşenleri gelirleri, maliyetleri ve rekabeti etkiliyorsa havayolu yöneticilerinin ve diğer paydaşların bu etkileşimi iyi bilmeleri gerekir. Bu nedenle, sözü edilen bileşenlerin açıklanmasında fayda görülmüştür. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Doganis, 2002:236-254; Wells, 1999:303).

Fiyat ile İlgili Bileşenler: Bunlar hizmet sunumunun tüketicilere olan maliyeti ve ücrete ilişkin diğer koşullardır.

Tarife İle İlgili Bileşenler: Bu bileşen grubunun en önemli ve en temel bileşeni kuşkusuz toplam seyahat süresidir. Sonuç olarak havayolu taşımacılığı bir yer değiştirme hizmetidir ve yer değiştirme süresi ürünün faydasındaki özü oluşturmaktadır. ASBN ile kalkış havaalanı, varış havaalanı ile ASVN arasında geçen ulaşım süreleri toplam seyahat süresini etkileyecektir.

Uçuşun sıklığı, mevsimi, ayı, günü, kalkış ve varış saatleri, uçuş ağının büyüklüğü ve genişliği[3] uçuşun direkt ya da bağlantılı olması, bağlantılı uçuşlarda tarifenin uygunluğu, zamanında kalkış başarımı[4] (on time performance) gibi özellikler en önemli tarife temelli bileşenlerdir. Bu gruptaki diğer bileşenler; kalkış ve varış havaalanlarının özellikleri, seyahat başlangıç ve bitiş noktaları ile kalkış ve varış havaalanları arasındaki ulaşım olanakları, tercih edilen uçuş yolu gibi unsurlardan oluşur.

Konfor İle İlgili Bileşenler: Bunlardan ilki; koltukların şekli, koltuklar arası mesafe, tuvaletlerin ve kabin içinde yer alacak sınıfların sayısı, kabinin ferahlığı ve görüntüsü gibi uçakların kabin içi tasarımına ilişkin bileşenlerdir. İkinci bileşen grubu uçuş sırasında gerçekleşen kabin içi hizmetleri kapsar. Bunlar; ikramın niteliği, niceliği ve sunumu, kabin görevlilerinin sayısı, tutum ve davranışları, çoklu ortam uygulamalarından oluşan eğlence sistemleri gibi unsurlardır.

Konfora ilişkin diğer bir bileşen grubu ise gidiş ve varış havaalanlarında yerde verilen hizmetlerle ilgilidir. Bunların başında gidiş havaalanındaki bagaj teslim ve kayıt (check-in) işlemleri gelmektedir. Bu işlemlerin yapılış biçimleri, işlemler için bekleme süreleri, işlemlerin yapıldığı bankoların sayısı, işlemleri yapan personelin gerçek-

3 Uçuş ağının büyüklüğü sunulan şehir ya da havaalanı çiftlerinin sayısına, genişliği ise bunların dağıldığı coğrafi alanın genişliğine işaret etmektedir.

4 Uçuş, programlanan zamanın ilk 15 dakikası içinde başlarsa uçağın zamanında kalktığı kabul edilir. Zamanında kalkış başarımı her 100 uçuştan kaçının zamanında kalktığı bulunarak hesaplanır ve yüzde oranı ile ifade edilir.

lik dakikalarında (Carlzon, 1990)[5] yolculara karşı tutum ve davranışları bu gruptaki bileşenlere örnek olarak verilebilir. Diğer bileşenler, havaalanlarındaki özel bekleme salonları ve içlerinde sunulan hizmetin özellikleri, otelden ya da internetten bilet kontrol ve kayıt olanaklarının varlığı, varış havaalanında bagaj teslim süreleri, bagajların zamanında ve sağlıklı bir şekilde teslim edilmeleri gibi hizmetlerden oluşur.

Hizmet Sunumunun Uygunluğu: Müşterilerin hizmet sunumuna ve buna ilişkin bilgilere kolaylıkla ulaşabilmeleri için geliştirilen hizmetler bu gruptaki bileşenlerdir. Bilet satış ofislerinin bulunduğu yerlerin özellikleri, bunlara erişimin kolaylığı, ofislerde bekleme süreleri, çağrı merkezleri aracılığı ile verilen hizmetlerin özellikleri ilk akla gelenlerdir.

Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin (BRS) etkinliği ve küresel olarak dağılımı, elektronik bilet kolaylıkları, internet ortamında rezervasyon ve bilet satış hizmetlerinin varlığı, koşullarının uygunluğu, ödemeye ilişkin güvenlik önlemleri gibi dağıtım kanalları ile ilgili unsurlar bu kapsam içine girmektedir. Ayrıca istenilen zamanda istenilen uçuş için yer bulabilme olanağı ile Sık Uçan Yolcu Programları (SUYP) ve bunların özellikleri de bu gruba dâhil edilmektedir.

Havayolu İşletmesinin İmajı İle İlgili Bileşenler: Hizmet sunumunun bu tür bileşenleri havayolu işletmelerinin müşterileri ve daha geniş kitleler üzerinde yaratmaya çalıştıkları imaj ile ilgili bileşenlerdir. Havayolu işletmeleri ürettikleri hizmetleri basit bir ticari ürünün ötesine taşımaya, bir marka haline getirmeye çalışırlar. Pek çok farklı faaliyet; imaj ve marka yaratma çabaları kapsamında örnek olarak verilebilir. İşletmenin sloganları, reklam kampanyaları, uçakların boyanma biçimi, yaratılmaya çalışılan hizmet kalitesinin şekli, havayolu işletmesinin algılanan emniyet seviyesi ilgili parçalar bu gruba girmektedir. Bu faaliyetlerin türü ve çeşitliliği havayolu işletmesinin pazarda kendisini nasıl konumlandırmak istediği ile ilgilidir.

1.3.4. Havayolu Taşımacılık Hizmetinin Özellikleri

Havayolu taşımacılığı hizmetinin tanımını, kapsamını, sürecini ve bileşenlerini açıkladıktan sonra bu hizmetin özelliklerinden söz etmekte fayda görülmüştür. Bu sayede ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerinin yönetimini neden ve nasıl etkilediğini anlamak ve açıklamak daha kolay olacaktır.

5 Jan Carlzon'un Gerçeklik Dakikaları (Moment of Truths) adlı kitabında yolcuyla personelin yüz yüze geldiği anlar gerçeklik dakikaları olarak adlandırılmıştır. Carlzon hizmet kalitesine ilişkin asıl sorunların bu anlarda ortaya çıktığını ya da müşterilerin sorunlarını bu anlarda dile getirdiğini ve söz konusu personelin bu sorunları ele alış ve çözüm biçimlerinin algılanan hizmet kalitesini önemli şekilde etkilediğini ileri sürmektedir.

Havayolu taşımacılığı sisteminin çıktısı karmaşık süreçler içinde oluşan bir hizmettir ve bu hizmetin özellikleri diğer hizmetlerinkine benzer. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Doganis, 2002:4-26; Wensveen, 2007:261-262):

- Havayolu taşımacılık hizmeti, talep dalgalanmalarına karşı, daha sonra sunulmak üzere depolanamaz. Uçuşta boş kalan koltuk, satış fırsatını tamamen kaybetmiştir. Bu durum havayolu işletmelerinin pazara sundukları kapasiteyi etkili bir şekilde yönetmesini, üretimin mümkün olduğunca çoğunu satabilmesini gerektirir. Tersi durumda doluluk oranı ve gelirler azalacak, birim maliyetler ise artacaktır.
- Hizmet kişiseldir, sunulan hizmet her yolcu tarafından farklı bir biçimde algılanabilir. Bu durumda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde anlaşılması ve bunların hizmet sürecinde karşılanıp geçilmesi gerekir. Tersi durumda havayolu taşımacılığı hizmetine duyulan talep ve dolayısıyla gelirler azalacaktır.
- Havayolu taşımacılığı hizmeti bir süreçtir, aynı anda üretilir ve tüketilir. Mallarda olduğu gibi hizmet sunumunun iade edilmesi ya da değiştirilmesi mümkün değildir. Tüketiciler de hizmet sunumu sürecine katılırlar. Bu durumda hizmet sürecinin her anı hem havayolu işletmesi hem de müşteri için önemlidir. "Gerçeklik dakikaları" olarak adlandırılan bu anların etkili bir şekilde yönetilememesi algılanan hizmet kalitesini düşürebilir (Carlzon, 1990). Bu durum talebi azaltabilir, talebin azalması da gelirleri azaltacaktır.
- Hizmet sunumunun kalitesi tüketilmeden önce anlaşılamaz. Mallarda olduğu gibi tüketim öncesinde ürünün kalitesini test etmek, kullanımı denemek mümkün değildir. Bu durum yukarıda açıklandığı gibi, taşımacılık hizmet sürecinin bizzat gerçekleştiği anları önemli kılar.
- Havayolu taşımacılığı hizmet sunumunun gerçekleşmesi her zaman kesin değildir. Teknik sorunlar ya da meteorolojik koşullar gibi nedenlerle uçuş gecikebilir ya da iptal edilebilir. Uçuş gecikmeleri ve iptalleri işletim maliyetlerini artırır, algılanan hizmet kalitesini düşürebilir.
- Havayolu hizmeti genellikle toplu olarak sunulur, tek bir kişi için özel sunum yoktur. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp geçmek hizmet kalitesini, talebi, gelirleri ve müşteri bağlılığını artırmada önemli rol oynar. Bu nedenle, birbirinden farklı kişilere toplu sunum yapılıyorken bile mümkün olduğunca çok müşterinin istek ve ihtiyacının karşılanıp geçilmesi havayolu işletmelerinin başarısı açısından önemli hale gelir. Bu da etkili bir pazar bölümlendirmesi ihtiyacını doğurur. Pazar ve pazar bölümlendirmesi takip eden bölümlerde açıklanmaktadır.

1.4. Havayolu Pazarına İlişkin Temel Kavramlar

1.4.1. Havayolu Pazarı

Belirli mal ve hizmetlerin değişimi için alıcı ve satıcıların ticari işlem yaptıkları, bu mal ve hizmetlerin fiyatlarının eşitlendiği yerdir (Çetinkaya, 2003:11; OECD, 1993). Havayolu pazarı tanımının en önemli iki bileşeni havayolu ürünü ve bu ürünü talep edenlerdir. Havayolu ürününü daha önceki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde açıkladığımıza göre, havayolu pazarını tanımlamak artık daha kolay olacaktır. Havayolu pazarı belirli iki nokta arasında havayolu ürününü sunanlar ile bu ürünü talep edenlerin karşı karşıya geldiği ve fiyatın belirlendiği yerdir. Başka bir anlatımla, belirli iki nokta arasında havayolu ürününü sunanlar ile iki nokta arasında ticari amaçlı taşınacak olan, mevcut ve potansiyel olmak üzere, yolcu, yük ya da posta trafiğinin bir araya gelip fiyatı belirlediği yer havayolu pazarı olarak tanımlanabilir (ICAO, 2004:4.1.1).

Havayolu pazarlarına verilebilecek en yaygın örnek, İstanbul–Paris örneğinde olduğu gibi, şehir–çifti pazarlarıdır. Ancak bazı şehirlerde birden fazla havaalanı olabilmektedir. Bu durumda havaalanı-çifti pazarlarından söz edilir. Örnek vermek gerekirse, İstanbul'da bulunan Atatürk ve Sabiha Gökçen Havaalanları ile Fransa'da bulunan Orly ve Charle De Gaulle Havaalanlarının oluşturduğu noktaların her birisi ayrı pazardır. Çünkü bu havaalanı çiftleri arasında yapılan havayolu taşımacılığı aynı gibi görünse de aslında farklı iki üründür (ICAO, 2004:4.1.1). Fakat sözü edilen havaalanı çiftleri bazı yolcular için paralel hat özelliği taşıyabilir. Bunun anlamı farklı havaalanı çiftleri arasındaki taşımacılığın aslında aynı havayolu ürününe karşılık gelmesidir. Sonuç olarak paralel pazarlar ortaya çıkar ve bu havayolu ürünleri kolayca birbirini ikame edebilir. Atatürk ve Sabiha Gökçen Havaalanları ile Paris'te bulunan Orly ve Charle De Gaulle Havaalanları benzer pazarları oluşturur.

Çok sayıda şehir ya da havaalanı çiftlerini kapsayanlara bölgesel pazarlar adı verilmektedir. Örneğin Avrupa ya da Orta Doğu Pazarı gibi. Farklı bölgeler arasında havayolu taşımacılığı hizmeti mevcutsa bölge çifti pazarları oluşmaktadır. Kuzey Atlantik Pazarı olarak da bilinen Kuzey Amerika-Avrupa Pazarı gibi. Ülkeler arasındaki şehir ya da havaalanı çiftlerini kapsayan pazarlar ise ülke-çifti pazarları olarak adlandırılır. Ülke-çifti pazarları (Türkiye-Almanya Pazarı gibi) ve bölgesel pazarlar daha büyük ölçekli pazarlara örnek olarak verilebilir (ICAO, 2004:4.1.1).

Daha önceki bölümde de açıkladığımız gibi havayolu ürünü direkt ya da bağlantılı uçuşlarla sunulabilir. Uçuşlar bağlantılı yapılıyorsa pazar tanımını, başlangıç noktası ile varış noktası arasındaki (BN-VN) hat belirleyecektir. Paralel hatlar ise paralel pazarları oluşturacaktır.

1.4.2. Havayolu Pazarının Bölümlendirilmesi

Havayolu işletmeleri, havayolu pazarında havayolu taşımacılığı hizmeti sunarlar. Bu hizmete ihtiyaç duyanlar adına satın alma kararını verenler ise müşterilerdir. İşletmelerin pazara sundukları hizmeti satabilme ve gelirlerini artırabilme başarıları havayolu işletmesinin genel başarısında etkili olur. Bu başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden birisi ise müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp geçebilmektir. Başka bir deyişle, müşterilerin algıladığı hizmet kalitesini artırabilmektir (Wensveen , 2007: 258-259). Bu durumda havayolu işletmelerinin başarılı olabilmeleri için faaliyet gösterdikleri pazardaki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını çok iyi bilmeleri ve bunları karşılayıp geçecek bir hizmet sunumu gerçekleştirmeleri önem taşıyacaktır (Shaw, 2007:23). Havayolu ürününün şehir ya da havaalanları arasındaki (bir uçak ile gerçekleştirilen) havayolu taşımacılığı hizmeti olduğunu, havayolu pazarının ise temelde şehir ya da havaalanı çiftlerinden oluştuğunu hatırlayalım. Uçakta aynı yere gitme ihtiyacını duyan farklı yolcular bir araya gelmiş fakat bu yolculuğa ilişkin ihtiyaçları farklılaşmış olabilir. O halde, aynı yere giden fakat farklı istek ve ihtiyaçları bulunan bu yolcular için hizmet kalitesi aynı anda nasıl artırılacaktır? Ya da başka bir ifade ile her bir müşterinin istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu tek tek araştırmak, bulmak ve buna göre ayrı bir ürün tasarlayıp pazara sunmak mümkün müdür? Bu hem teknik açıdan hem de yüksek üretim maliyetleri açısından mümkün görünmemektedir.

Daha önce de açıklandığı gibi, mümkün olduğunca çok müşterinin istek ve ihtiyacının karşılanıp geçilmesi havayolu işletmelerinin başarısında önemli rol oynar. Havayolu işletmeleri, bu sorunu aşabilmek için, aynı şehir-çifti pazarındaki yolcuları ortak özelliklerine göre gruplandırmak ister. Çünkü ortak özelliklere sahip yolcuların istek ve ihtiyaçları benzerlik gösterebilir. Bu durumda ürünün özellikleri genel olarak bu grubun ihtiyacını karşılayacak şekilde tasarlanırsa aynı anda daha çok yolcunun istek ve ihtiyacını karşılayıp geçmek mümkün olabilir. Bu uygulama pazar bölümlendirmesi (market segmentation) olarak adlandırılır (Wensween, 2007:258-259). Fakat bazı kaynaklarda talebin bölümlendirmesi de denilmektedir (Belobaba, 2009:61-62). Pazar bölümlendirmesi müşteri istek ve ihtiyaçlarının anlaşılmasında fayda sağlar (Belobaba, 2009:62).

Yolcu taşımacılığında pazar bölümlendirmesi genellikle seyahat amacına göre yapılmaktadır. Buna göre pazar genellikle ikiye ayrılarak "iş amaçlı yolcu pazarı" ve "eğlence amaçlı yolcu pazarı" olarak bölümlendirilir. Eğlence amaçlı pazar ise tatil ya da akraba ve eş dost ziyareti olarak ikiye ayrılmaktadır (Shaw, 2007:22-37).

Gerek İngilizce gerekse Türkçe yazın şehir ya da ülke çifti pazarlarını dikkate almadan pazar bölümlendirme uygulamasının sonuçlarını doğrudan "pazar" olarak adlandırabilmektedir (Mason ve Gray, 1995; Okumuş ve Asil, 2008; Ataman, Behram ve Eşgi, 2011). Örneğin İstanbul–Berlin havayolu pazarındaki bölümlendirmeden söz etmek yerine "iş amaçlı yolcu pazarı" kavramı öne çıkartılabilmektedir. Oysa bu yaklaşım kitabımızın temel konusu olan ekonomik düzenlemeler açısından sorunludur. Çünkü daha önce de açıklandığı gibi, havayolu taşımacılığında temel ürün (hizmet sunumu) çeşitli ihtiyaçlara bağlı olarak gerçekleştirilecek belirli iki nokta arasındaki yer değiştirme faaliyetidir. Pazar bu iki nokta arasında havayolu taşımacılığı hizmetini sunanlar ile (havayolu işletmeleri) bu hizmeti talep edenlerin (müşteriler ve/veya yolcular) karşılaşması sonucunda oluşan bir yerdir. Aslında "iş amaçlı yolcu pazarı" olarak öne çıkartılan kavram bu şehir çifti pazarında yapılan pazar bölümlendirmesinin bir sonucudur. Ayrıca İstanbul–Berlin pazarı ile İstanbul–Cidde pazarındaki iş amaçlı yolcuların istek ve ihtiyaçları birbirinden farklı olabilir. Başka bir deyişle, uçtukları noktaları dikkate almaksızın (havayolu pazarı) tüm iş amaçlı yolcuların istek ve ihtiyaçlarının aynı olduğunu varsaymak etkili bir pazarlama faaliyeti değildir. Buna ek olarak, tek bir uçuşta (havayolu pazarında) farklı yolculuk amaçları bir araya gelmiş de olabilir. Örneğin İstanbul–Paris pazarındaki iş amaçlı bir yolcu Paris'i ziyaret etmek amacıyla yanına eşini ve çocuklarını da almış olabilir.

Dünya ortalamalarına göre, tarifeli havayolu taşımacılığında iş amaçlı yolcu oranının %20-30, eğlence amaçlı yolcu oranının ise %70-80 olduğu belirtilmektedir. Eğlence amaçlı yolcuların payı giderek artmaktadır. İş amaçlı yolcular küçük bir bölümü oluştursa da gelirlerin önemli bir bölümünü onlar kazandırır. Bu durum, iş amaçlı yolcuların havayolu işletmeleri için son derece önemli olduklarını göstermektedir (Hanlon, 2007:35-37). Seyahat amacı dışında farklı pazar bölümlendirme ölçütleri de kullanılabilir. Bunlar aşağıda özetlenmiştir (Shaw, 2007:25-28):

- **Seyahat amacı:** İş, tatil ya da dini amaçlı seyahatler, akraba, eş-dost arkadaş ziyaretini amaçlayan seyahatler, eğitim ya da askeri amaçlı seyahatler, spor karşılaşmaları, bilimsel ya da kültürel faaliyetlerden kaynaklanan seyahatler.
- **Fiyata duyarlılık:** Talebin fiyat elastikiyeti yüksek ya da düşük olan yolcular.
- **Zamana duyarlılık:** Toplam uçuş ve seyahat süresini önemseyenler ya da yeterince önemsemeyen yolcular.
- **Seyahat sıklığı:** Düzensiz aralıklarla ve çok az sıklıkla seyahat edenler, düzenli aralıklarla fakat az sıklıkla seyahat edenler, düzenli aralıklarla ve sık seyahat edenler.
- **Uçuş uzunluğu:** Kısa ya da uzun mesafeli hatlarda seyahat edenler.

- **Ulusal ya da uluslararası uçuşlar:** İç ya da dış hat uçuşlarında seyahat edenler.
- **Kişisel özellikler:** Yaş, cinsiyet, gelir seviyesi, belirli bölgelerden ya da ırklardan kaynaklanan kültürel ve kişisel özellikler, sosyo-kültürel seviye.
- **Varış noktasındaki kalış süresi:** Günübirlik, kısa süreli ya da uzun süreli.
- **Taşınanın özellikleri:** Yolcu ya da kargo.

Pazar bölümlendirmesi, gelirleri artırmak amacıyla, fiyat farklılaştırma aracı olarak da kullanılmaktadır. Aynı şehir çifti pazarında ve aynı uçuşta havayolu taşımacılığı hizmetini talep edenlerin ödemeye razı oldukları bilet ücreti farklı olabilir. Ödemeye razı olunan ücretin karşılığını yansıtan bir hizmet sayesinde, farklı ücretlere sahip farklı hizmetler sunulur ve bu sayede uçuştaki toplam gelir artırılabilir (Belobaba, 2009:79-80). Diğer yandan, fiyatın hali hazırda önemli bir ürün bileşeni olduğunu unutmayalım. Fiyatı değiştirerek gelirleri artırmak amacıyla yapılan pazar bölümlendirmesi aslında fiyata duyarlılığı olan ve olmayan yolcuları gruplandırma çabasıdır. Ortaya çıkan yolcu gruplarının fiyata ilişkin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün tasarımı, nihayetinde yine algılanan hizmet kalitesini artırmaya yöneliktir. Havayolu ürününün bir bileşeni olan fiyat yolcuları memnun ederse talep de artabilir.

Kısaca özetlemek gerekirse, kitabımızda kullanılacak "pazar" kavramı ile şehir çiftleri ya da daha çok şehir çiftini kapsayan, bölge ya da ülke çiftleri işaret edilmektedir. Kitabımızda bir ülke içindeki şehir çiftlerinin oluşturduğu pazar "iç hatlar pazarı", ülke dışına taşan şehir çiftlerinin oluşturduğu pazar ise "dış hatlar pazarı" olarak adlandırılmıştır. Kitabımızın temel konusunu oluşturan ekonomik düzenlemeler pazar bölümlendirmesinin sonucundaki bölümleri değil coğrafi ürün bazında ülke, bölge ya da şehir çifti pazarlarını düzenlemektedir.

1.4.3. Rekabet Analizi Açısından Havayolu Pazarı

Genel olarak yapılan pazar tanımında ürünün kendisi yanında, ürünün pazarlandığı coğrafi bölge de öne çıkmaktadır. Havayolu pazarı tanımlarında da, özellikle rekabet analizleri ve rekabet hukuku açısından, bu ayrıma ihtiyaç duyulur. Rekabet analizinde pazar; "ilgili ürün pazarı" ve "coğrafi pazar" olarak iki şekilde tanımlanır. Fakat daha önce de açıklandığı gibi, havayolu ürününün özünde coğrafi olarak yer değiştirme hizmeti olduğu için ürünün kendisi ve sunulduğu coğrafi bölge iç içe geçmiş durumdadır. Bu durum havayolu taşımacılığında, ilgili "ürün pazarı" ve "coğrafi pazar" kavramlarının açık bir biçimde ortaya konmasını güçleştirmektedir.

İlgili ürün ve ilgili coğrafi pazar tanımlarına, 12.08.1997 tarih ve 23078 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 1997/1 sayılı Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in 4. üncü maddesinde yer verilmiştir (Rekabet Kurumu, 2010:1). 1997/1 sayılı Tebliğ'de ilgili ürün pazarının tespitine yönelik şöyle denilmektedir: "İlgili ürün pazarının tespitinde, birleşme veya devralma konusu olan mal veya hizmetlerle, tüketicinin gözünde fiyatı, kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından aynı sayılan mal veya hizmetlerden oluşan pazar dikkate alınır; tespit edilen pazarı etkileyebilecek diğer unsurlar da değerlendirilir."

Tanım incelendiğinde ürüne ilişkin 3 özelliğin açıkça belirtildiği görülmektedir. Bunlar; (1) ürünün fiyatı, (2) ürünü niteleyen özellikler, (3) ürünün kullanım amacı. İlgili pazarın tanımında tüketicinin gözündeki fiyat, ürünü niteleyen özellikler ve kullanım amaçları açısından aynı olan hizmetler dikkate alınacaktır. Ürünün fiyatı ve ürünü niteleyen özellikler daha önce açıkladığımız havayolu ürününün bileşenleri ile örtüşmektedir. Rekabet analizinde "ilgili pazar" tanımı yapılırken ürünün kullanım amacının da dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Havayolu ürünün temel kullanım amacı yer değiştirmek, uçakla bir yerden başka bir yere ulaşmaktır. Kullanım amacına yönelik daha derinlemesine bir inceleme yaparsak "Yolcular neden yer değiştirmek istiyor?" ya da "Taşımacılık ihtiyacını doğuran şey nedir?" sorularına cevap aramak gerekir. Bu soruların farklı pek çok cevabı olabilir. Daha önce de açıkladığımız gibi, en sık karşılaşılan seyahat amaçları; iş amaçlı ve eğlence amaçlı olmak üzere ikiye ayrılabilir.

Rekabet Kurumu'nda Gündoğdu (2009) tarafından hazırlanan bir uzmanlık tezinde, tarifeli havayolu taşımacılığındaki "ilgili pazar tanımı" yapılırken güçlüklerin aşılabilmesi için aşağıda sıralanan unsurların dikkate alınması önerilmektedir (Gündoğdu, 2009:32-33).

Seyahat amacına göre pazar bölümlendirmesi (tüketici grupları): Bu kapsamda iş ve eğlence amaçlı pazar bölümlerinin dikkate alınması önerilmektedir. İş amaçlı yolcular için mümkün olan en kısa seyahat süresi önemli bir talep belirleyicisidir. Zamana duyarlı olan bu tür yolcular istedikleri yerden istedikleri yere istedikleri zamanda, gecikmesiz ve en kısa sürede ulaşmak isterler (Shaw, 200734-40). İş amaçlı yolcuların bu ihtiyaçları karşılanmazsa başka bir havayolu işletmesine ya da alternatif ulaşım seçeneklerine (rakiplere ya da ikame ürünlere) kaymaları olasıdır.

Eğlence amaçlı yolcular ise genellikle zamana duyarlı değillerdir. Bu tür yolcularda talebin fiyat elastikiyeti daha yüksektir. Başka bir deyişle bu tür yolcular için fiyat daha önemli bir talep belirleyicisiyken, seyahat süresi, uçuşun zamanı ve zamanında kalkış başarımı fiyat kadar önemli değildir. Diğer yandan, iş amaçlı yolcular zamana duyarlı oldukları için doğrudan uçuşları ve kesintisiz uçuş (seamless network) ağla-

rını[6] tercih ederken eğlence amaçlı yolcular fiyat avantajı elde ettiklerinde rahatlıkla bağlantılı ve kesintisiz olmayan (non-seamless) uçuşlara yönelebilir. Bu nedenle eğlence amaçlı yolcular için, diğerlerine kıyasla, çok daha fazla sayıda ikame ürün bulunmaktadır. Kısacası, ilgili ürün pazarı tanımlanırken ürün ikamesinin seyahat amacına göre nasıl değiştiği incelenmelidir.

Coğrafi ikame: Havayolu ürününü anlatırken paralel hatlardan ve pazarlardan söz etmiştik. Birbirine yakın, birbirinin kapsama alanlarını kesen havaalanları ve havayolu hizmet sunumları olduğunda yolcular kendi istek ve ihtiyaçlarına uygun olanları tercih edeceklerdir. Başka bir deyişle 2 paralel pazar birbirlerinin yerine kolayca ikame edilebilir. İkame olanağı varsa farklı iki "ilgili ürün pazarı" değil tek bir "ilgili ürün pazarı" tanımı yapılır. Çünkü her ikisi de yolcunun havayolu ürünü talebini karşılamaktadır. Ya da başka bir deyişle, yolcu gözünde ikisi de aynı ürün konumundadır. İkame havaalanı çiftlerinin ve havayolu hizmet sunumlarının varlığı rekabeti artırıcı etkiler yapar. Bu nedenle rekabet analizini gerektiren pek çok davada bu ölçütün dikkate alındığı belirtilmektedir.

Bağlantılı uçuşların (dolaylı/aktarmalı uçuşlar) ikamesi: Havayolu ürününü anlattığımız bölümde seyahatin asıl başlangıç ve varış noktaları arasında sadece direkt seferler değil aktarmalı uçuşların da mümkün olduğunu belirtmiştik. Yolcular, asıl gitmek istedikleri yere farklı havaalanı çiftlerinden hareket ederek bağlantılı uçuşlarla da varabilir. Bağlantılı ve direkt uçuşların başlangıç-varış noktaları aynıdır ve bu iki farklı seyahat planı aynı iki havayolu ürününe karşılık gelir. Sonuç olarak "ilgili ürün pazarı" tanımı farksızdır. Peki, neden toplam seyahat süresini artıran aktarmalı bir uçuş doğrudan uçuşun ikamesi olabilir? Bu sorunun cevabını bu iki havayolu ürünü bileşenlerinin yolcunun istek ve ihtiyaçlarını karşılama derecesinde aramak gerekir. Örneğin bilet fiyatı düşük buna karşın bağlantılı olan bir uçuş; zamana duyarlı olmayan, bilet ücretini kendisi ödeyen, geliri görece düşük eğlence amaçlı bir yolcu için cazip olabilir.

Gündoğdu (2009) tarifesiz havayolu taşımacılığının tarifeli taşımacılığın ikamesi olmadığını, nitekim charter uçuşların gerek AB ve ABD gerekse diğer ülke uygulamalarında ilgili pazar tespiti analizine dâhil edilmediğini aktarmaktadır. Bu önerme iş amaçlı ve zamana duyarlı yolcular için geçerli olabilir. Ancak eğlence amaçlı ve zamana duyarlı olmayan yolcuların, fiyat avantajı elde ettiğinde tarifeli seferler yerine charter seferleri tercih edebilecekleri düşünülmektedir.

---

6 Kesintisiz uçuş ağı (seamless network); seyahatin mümkün olduğunca havayolu taşımacılığı ile tamamlanması, uçuşun direkt olması ya da mümkün olduğunca az bağlantının yapılması ve farklı ulaşım seçenekleri ve çok bacaklı uçuşlar olsa bile sanki tek bir havayolu işletmesinde seyahat ediliyor gibi hizmet alınması anlamında kullanılmaktadır. Kesintisiz uçuş ağı özellikleri; bağlantılı uçuşlarda tek bir chek-in yapılması, SUYP'ları ödüllerinin birleştirilmesi, bağlantı saat ve sürelerinin uygun olması, yüzey taşımacılığı hizmetinin havayolu ile entegre edilmesi gibi unsurlardan oluşur.

1997/1 sayılı Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşmeler ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'deki ilgili coğrafi pazar tanımı ise şöyle yapılmaktadır (Rekabet Kurumu, 2008:2-3): "Coğrafi pazar, teşebbüslerin mal ve hizmetlerinin arz ve talebi konusunda faaliyet gösterdikleri, rekabet koşullarının yeterli derecede homojen ve özellikle rekabet koşulları komşu bölgelerden hissedilir derecede farklı olduğu için bu bölgelerden kolayca ayrılabilen bölgelerdir." Tanım, rekabet koşulları açısından birbirinden ayrılan bölgelere işaret etmektedir. Tanıma göre rekabet koşullarının farklı bölgelerin kendi içlerinde yeterince homojen olması gerekmektedir. Bu durumda rekabet koşullarının kendi içinde benzer, diğer bölgelerden ise farklı olduğu yerdeki şehir ya da havaalanı çiftlerini kapsayan bölgeler "coğrafi pazar" olarak değerlendirilebilir. Örneğin iç hatlar ya da dış hatlar pazarı ya da Türkiye–Almanya / Türkiye–Rusya Pazarı gibi.

1.4.4. Havayolu Taşımacılığı Hizmetinin Müşterileri

Shaw (2007) Airline Marketing and Management kitabında havayolu taşımacılığında "tüketici" ve "müşteri" kavramlarının birbirine karıştırıldığını, uçağa binen ile seyahate ilişkin kararları verenlerin aynı kişiler olmayabildiğini savunmaktadır. Özellikle iş amaçlı yolculuklarda aşağıdaki kararları verenlerin müşteri, yolculuğu bizzat yapanların ise tüketici oldukları unutulmamalıdır (Shaw, 2007:9-10):

- **Yolculuğun gerçekten yapılıp yapılmayacağı:** Telefon, görüntülü telefon, telekonferans, e-posta, video konferans gibi alternatif iletişim seçeneklerinin kullanılması gündeme gelebilir.
- **Hangi ulaşım seçeneğinin kullanılacağı:** Karayolu ya da demiryolu gibi yüzey taşımacılığı seçenekleri gündeme gelebilir.
- **Hangi havayolu hizmet sınıfının satın alınacağı:** First class, business class ya da ekonomi sınıfları tercih edilebilir.
- **Direkt ya da bağlantılı uçuş tercihi:** Direkt uçuşlar yerine daha ucuz olması için bağlantılı uçuşlar tercih edilebilir.
- **Hangi havayolu işletmesinin tercih edileceği:** Sunulan havayolu ürünü bileşenlerinin ve sık uçan yolcu programlarının (SUYP) beklentileri karşılama derecesine göre havayolu işletmesi tercihleri değişebilir. Ya da havayolu işletmeleri tüketici konumundaki yolculara değil doğrudan şirketlere yönelik bağlılık programları uyguluyor olabilir. Bu durum özellikle küresel şirketlerin havayolu işletmesi tercihlerinde belirleyici olabilir.

1.5. Temel İşletme Kavramları

Kitabımız havayolu işletmelerinin yönetimi üzerine değildir. Bu nedenle işletme ve yönetim kavramlarını uzun uzun anlatmak bizi kapsam dışına çıkarır. Fakat havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerine nasıl yansıdığını daha iyi anlayabilmek için bazı temel kavramları kısaca açıklamakta fayda görülmüştür. Bu bölümde kısaca işletmenin, yönetimin, işletme yönetiminin ve stratejik yönetimin tanımlarına yer vereceğiz.

İşletme toplumun gereksinim duyduğu ekonomik değer taşıyan mal ve/veya hizmetlerin üretildiği ve/veya pazarlandığı, kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerinin (sermaye, emek, teknoloji, doğal kaynaklar, girişimci) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirildiği ekonomik, teknik ve sosyal bir varlıktır. İşletmenin tanımını incelediğimizde aşağıdaki özelliklerin öne çıktığını görürüz (Saruhan, 2012:18):

- İşletme başkalarının tüketmesi için mal ve/veya hizmet üreten bir ekonomik birimdir ve ekonomik yaşamın en önemli unsurudur.
- İşletme toplumun gereksinme duyduğu mal ve/veya hizmetleri üreten teknik bir çalışma birimidir.
- Amacı ne olursa olsun, işletme bir örgüttür ve çalışanlarının birbirine bağlı değişik görevler üstlendikleri sosyal bir birimdir.
- İşletmenin temel işlevleri; yönetim, satınalma, üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, muhasebe, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler olarak sıralanabilir.
- İşletmenin büyüklüğüne bağlı olarak işlev (bölüm) sayısı da artabilir.

İşletmenin temel fonksiyonu üretmek ve/veya pazarlamaktır. Bir işletme sadece üretim ya da sadece pazarlama yapabileceği gibi hem üretip hem de ürettiği ürün ve/veya hizmetleri pazarlayabilir. Eğer bir işletme ürün/hizmet üretemez ya da pazarlayamazsa varlığını sürdürmesi güçleşecektir. Bu nedenle, üretim ve pazarlama işletmenin temel fonksiyonlarıdır. Buna karşın yönetim tüm işletme genelinde bulunan bir faaliyettir. Yönetim; pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi tüm işletme fonksiyonlarında yer alır. Bu nedenle yönetim, işletmenin genel fonksiyonu olarak görülmektedir.

Muhasebe, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler, araştırma geliştirme gibi işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve ihtiyaçlarına göre artabilecek ya da azalabilecek fonksiyonlar ise işletmenin lojistik yani destekleyici işlevleri olarak sınıflandı-

rılmaktadır. Bu işlevler işletmenin üretim ve/veya pazarlama gibi temel faaliyetlerini gerçekleştirirken destekleyici özellik taşır (Saruhan, 2012:19). Diğer yandan işletmeleri farklı ölçütlere göre sınıflandırmak mümkündür. Bunlar (Sayın, 2012:42-50):

- **Faaliyet alanlarına göre:** Üretim sürecinde kullanılan ham madde, malzeme gibi girdileri işleyip fiziksel ve kimyasal yönden değişime uğratarak yeni bir ürüne dönüştürenler sanayi işletmeleridir. Ticaret işletmeleri, ürün ve hizmetlerin değişimi ve dağıtımı ile ilgili faaliyetleri yürütürler. Dokunulamayan, soyut ürünlerin üretimini ve pazarlanmasını yapanlar ise hizmet işletmeleridir.
- **Ekonomik işlevlerine göre:** Mal ya da hizmet üreten işletmeler ve pazarlama işletmeleridir. Aslında birer hizmet işletmesi olan pazarlama işletmeleri üretilen malları satın alan, depolayan ve satan ya da hizmetleri tüketicilere aktaran işletmelerdir.
- **Üretim araçlarının mülkiyetine göre:** Özel işletmeler, kamu işletmeleri, yabancı sermayeli işletmeler, karma işletmeler.
- **Büyüklüklerine göre:** Cüce işletmeler, küçük, orta, büyük, dev ölçekli işletmeler.
- **Üretimde kullanılan teknolojiye göre:** Emek yoğun işletmeler, sermaye yoğun işletmeler.
- **Tüketicilerin türüne göre:** Ara tüketicilere mal ve hizmet üreten işletmeler, en son tüketicilere mal ve hizmet üreten işletmeler.
- **Hukuki yapılarına göre:** Özel işletmeler, tek kişi işletmeleri, kamu işletmeleri.
- **Kökenlerine göre:** Ulusal, uluslararası, çok uluslu ve küresel işletmeler.

Bugün işletmelerin büyük bir gücü elinde tuttukları ve çok sayıda insanın, işletmelerin faaliyetlerinden etkilendiği kabul edilen bir gerçektir. İşletmelerin her faaliyeti hem bireylerin hem de kamuoyunun yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bilgisayar, iletişim kanallarının çeşitliliği ve televizyon ağının tüm dünyayı sarması, dünyayı "küresel bir köy" haline getirmiş ve bu köyde işletmeler en önemli etkilenen ve etkileyen haline gelmiştir. Bu gelişmeyle tüm toplumlar bugün, işletmelerin faaliyetlerinden etkilenmektedir (Dalyan, 2012:79).

Daha önce de belirttiğimiz gibi, kitabımızın temel konusu havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemeler ve bu düzenlemelerin havayolu işletmesinin yönetimine nasıl yansıdığıdır. Peki, işletme yönetiminden kastımız nedir? Bunu ortaya koyabilmek için önce yönetimin tanımını yapmalıyız. Yönetim, örgütün belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için eldeki kaynakların etkili ve verimi bir biçimde planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordine edilmesi ve amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının kontrol edilerek

gerekli geri bildirimlerin üretilmesi sürecindeki faaliyetlerin bütününe denir (Besler, 2013:174). O halde işletme yönetimi bir iş örgütünün yönetilmesi kapsamındaki faaliyetlerden oluşur. İşletmenin amaçlarını belirlemeyi, bu amaçlar doğrultusunda kurumsal performansı verimli, etkili ve iktisadi olarak gerçekleştirebilmek için yapılması gerekli işlerin ve kaynakların planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi sürecini işletme yönetimi olarak tanımlayabiliriz. İşletme yönetimi kapsamındaki faaliyetler, işletmedeki işlerin daha etkili, verimli ve iktisadi yapılmasının yolları ve yöntemlerini arama çabasından kaynaklanır. Bu çabanın muhtemel sonucu ise üretim maliyetlerini düşürmek gelirleri ise artırmaktır (Saruhan, 2012:20).

Tüm bu faaliyetlerin, rakiplerin yer aldığı yarışmacı bir ortamda, rakiplerin davranışları dikkate alınarak, rakiplere göre uzun vadede yapısal anlamda rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde yapılmasını ise basitçe stratejik yönetim olarak tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2013:28). Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bunlara ulaşmamızı sağlayacak stratejik planların yapılması, bunlara ulaştıracak örgütleme ve yöneltme faaliyetleri, stratejilerin uygulamaya konulması ve stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinin adımları olarak sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013:33).

İleride ayrıntılı bir biçimde ele alacağımız ekonomik düzenlemeler yukarıda açıkladığımız yönetsel faaliyetleri ve işletmenin işlevlerini etkileyebilecek potansiyele sahiptir. Örneğin havayolu işletmesinin hangi amaçları ve hedefleri belirleyeceğini, planlarının ve stratejilerinin içeriğini, hangi rekabet araçlarını hangi nitelikte kullanacağını etkileyebilir. Ürün özelliklerini etkileyerek işletmenin en temel iki işlevi olan üretim ve pazarlama işlevlerini etkisi altına alabilir.

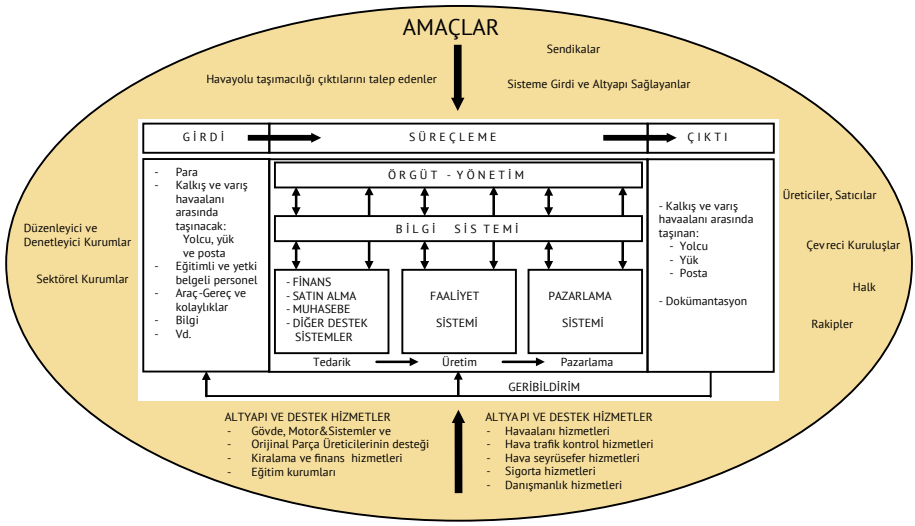
1.6. Havayolu İşletmeleri

İşletmeleri genel olarak açıkladıktan sonra havayolu işletmelerini havayolu taşımacılığı hizmeti sunan (üreten) işletmeler olarak tanımlayabiliriz. Havayolu taşımacılığının kapsamını ve özelliklerini daha önceki bölümlerde açıklamıştık. Havayolu işletmesinin temel üretim işlevi uçuş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Havayolu işletmelerinin işlevleri, genel olarak açıkladığımız işletme işlevlerinden farklı değildir. Genel işletme işlevlerine; havaaracı bakım, yer hizmeti ve ikram faaliyetlerini de ekleyebiliriz. Ancak bunları üretim faaliyetleri kapsamında görmek de mümkündür. Diğer yandan üretim, yani uçuş faaliyetlerinin, emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesine yönelik olan kalite-güvence, emniyet ve güvenlik yönetimi gibi işlevleri sıralamak da mümkündür. Bu faaliyetler, havayolu işletmesinin sorumlu müdürüne bir çeşit danışmanlık yapan, örgüt yapısı içinde kurmay rolü oynayan bölümlerde gerçekleşmektedir.

Şekil 1.6'da bir sistem olarak havayolu işletmesi verilmektedir. Çevresi ile etkileşim içinde olan havayolu işletmeleri açık birer sistemdir. Havayolu işletmesi çevresini etkilerken çevre unsurları da havayolu işletmesini etkiler. Kalkış ve varış havaalanları arasında taşınacak yolcu, yük ve posta sistemin diğer girdileri ile birlikte alınır, bir takım süreçlerden geçirilerek varış havaalanına ulaştırılır. Bu hizmet sağlanırken sistemin ürettiği diğer bir çıktı dokümantasyondur. Dokümantasyonun mali tablolardan, düzenleyici ve denetleyici kurumlar için hazırlanan emniyet ve kalite güvence raporlarına kadar uzanan geniş bir kapsamı bulunmaktadır.

Havayolu işletmesinin de kendi alt sistemleri bulunmaktadır. Bunlar bilgi, satın alma, muhasebe ve finans gibi destek sistemler ile faaliyet sistemi[7] ve pazarlama alt sistemleridir. Verilen taşımacılık hizmetinin birbiri ardı sıra gelen süreçlerden oluştuğu düşünülürse, öncelikle gerekli girdiler sağlanır (Finans, muhasebe, satın alma ve diğer destekler hizmetler ile). İkinci aşamada bunlar faaliyet sistemi içinde süreçlenerek uçuş hizmetine dönüştürülür ve sonrasında pazarlama sistemi bu uçuşu havayolu taşımacılığı hizmeti olarak sunar.

Havayolu işletmelerinin önemli çevresel unsurları; düzenleyici ve denetleyici kurumlar, sisteme girdi ve altyapı sağlayanlar, havayolu taşımacılığı çıktılarını talep edenler, üreticiler ile işçi ve işveren sendikaları olarak özetlenebilir.



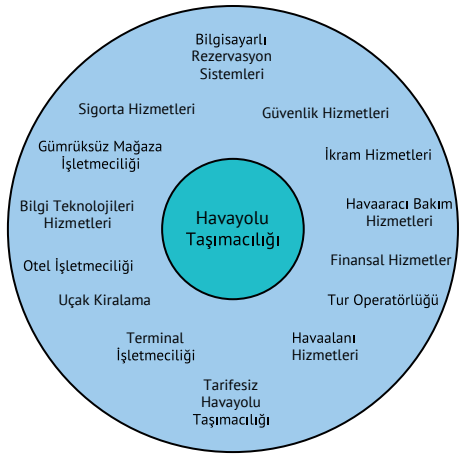
Şekil 1.6 *Havayolu İşletmesi Sistemi*

Kaynak: *Gerede (2002:21) ; Şeklin geliştirilmesinde takip eden kaynaklardan yararlanılmıştır: Wilkinson vd (2000:35); Sürmeli, (2002:3).*

7 Faaliyet sistemi, uçuşun gerçekleştirilmesinden sorumludur ve bakım, yer hizmetleri ve ikram gibi alt sistemlerden oluşur.

Havayolu işletmelerine faaliyet alanlarına göre baktığımızda birer hizmet işletmeleri olduklarını, ekonomik işlevlerine göre baktığımızda ise hizmet üreten işletmeler olduklarını görürüz. Havayolu işletmelerinin temel işlevleri yolcu, yük ve posta taşımaktır. Bununla birlikte, havayolu işletmeleri bu hizmetin verilmesinde doğrudan ya da dolaylı ilişkisi olan diğer iş alanlarında da faaliyet gösterebilmektedir. Şekil 1.7'de havayolu taşımacılığının yanı sıra havayolu işletmelerinin muhtemel diğer faaliyet alanları görülmektedir.

Doganis'in (2006) "geleneksel havayolu" olarak adlandırdığı havayolu işletmeleri, Şekil 1.7'de gösterilen faaliyetlerin pek çoğunu kendi bünyesinde yürütmektedir. Ancak geleneksel havayolu işletmelerinin bile, özellikle dış istasyonlarda, söz konusu hizmetleri dış kaynaklardan sağlamak durumunda kaldığı unutulmamalıdır (Doganis, 2006:283-286).



Şekil 1.7 *Havayolu İşletmelerinin Faaliyet Alanları*

Kaynak: *Thomas, (1997:143).*

1990'lı yıllarda geleneksel havayolu işletmelerine alternatif olan iki ayrı model ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisinde havayolu işletmeleri sadece öz yetenekleri[8] olan havayolu taşımacılığı üzerinde yoğunlaşırken, diğer işlev ve/veya hizmetleri dış kaynaklardan sağlamaktadır (Doganis, 2006:283). Bu uygulamaya başvuru nedenleri olarak; etkinliği ve verimliliği artırıp maliyetleri azaltmak, sonuç olarak karlılığı artırmak gösterilmektedir (Doganis, 2006:283; Rutner ve Brown, 1999:22). Bu uygulama, özellikle pazara yeni giren havayolu işletmeleri tarafından tercih edilmektedir (Doganis, 2006:283).

8 Öz yetenek (Core Competence) bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolay taklit edilemeyen bilgi beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 2013:382-383).

İkinci alternatif modelde, havayolu işletmeleri temel yetenekleri dışındaki işlevler ve/veya hizmetler için ayrı iş birimleri kurarlar. Başka bir deyişle, havayolu işletmesinin işlevsel bölümleri ayrı birer işletmeye dönüştürülür. Yeni kurulan işletmeler, havayolu işletmesinin öz yetenekleri kapsamındaki faaliyetlerini desteklerler. Ayrıca üretilen hizmetler diğer havayolu işletmelerine de satılır. Havayolu işletmeleri bu sayede ölçek ekonomileri yaratmaya çalışırlar. Doganis (2006) Lufthansa ve Singapore Airlines'ı ayrı iş birimleri kuran havayolu işletmelerine örnek olarak vermektedir (Doganis, 2006:285-287; Rutner ve Brown, 1999:23). Türk Hava Yolları A.O. (THY) da bu modele örnek olarak verilebilir.

Havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasında sıkça kullanılan ölçüt seferlerin düzenli olup olmamasıdır. Bunlar (ICAO, 2004: 5.1.1.);

- **Tarifeli havayolu işletmeleri (Scheduled air carriers):** Tarifeli havayolu taşımacılığı hizmeti veren (bazı durumlarda tarifesiz uçuşlar da yapabilmelerine rağmen) işletmelerdir. Uçuşun başlayacağı ve biteceği havaalanları, uçuş kodu ile uçuşun gün ve saatleri önceden programlanır ve duyurulur. Duyurulan programda değişiklik yapılmaz. Bu çalışmanın temeli tarifeli havayolu işletmeleri üzerine kurulacaktır.
- **Tarifesiz havayolu işletmeleri (Non-Scheduled air carriers):** Temel faaliyet alanları tarifesiz havayolu taşımacılığı olan işletmelerdir.
- **Charter havayolu işletmeleri (Charter carriers):** Sadece charter uçuşları düzenleyen, müşterileri çoğunlukla tur operatörleri olan tarifesiz havayolu işletmeleridir.

Havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasında kullanılan diğer bir ölçüt ise taşınanın özellikleridir. Buna göre havayolu işletmeleri; yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri ve kargo işletmeleri olarak ikiye ayrılır. Fakat temel misyonu yolcu taşımacılığı olan havayolu işletmeleri bile uçakların yolcu bagajlarından arta kalan bölümlerinde kargo taşıyabilmektedir. Kombine havayolu yolcu kargo olarak adlandırılan işletmeler ise yolcu uçaklarının yanı sıra, sadece kargo taşımak için tasarlanmış uçakları da kullanırlar. Böylece pazara sundukları kargo kapasitesini artırmış olurlar (Gerede, 2012:95). Kitabımızın konusu ve kapsamı yolcu taşımacılığı ile sınırlandırılmıştır.

Havayolu işletmelerini üretim araçlarının mülkiyetine ya da başka bir deyişle sahiplik yapısına göre sınıflandırdığımızda aşağıdaki sıralama elde edilmektedir (ICAO, 2004: 5.1.2.):

- **Kamu sahipliğindeki (Devlete ait) havayolu işletmesi (State-owned carrier):** Bir havayolu işletmesinin kamu sahipliğinde görülmesini belirleyen sahiplik oran-

ları ülkelerdeki ilgili düzenlemelere göre çeşitlilik göstermektedir. Bu tür havayolu işletmeleri yazında bayrak taşıyıcısı (flag carrier) ya da ulusal havayolu işletmesi (National carrier) olarak da adlandırılmaktadır.

- **Özel havayolu işletmesi (Private carrier):** Sahipliği özel girişimcilere ait olan havayolu işletmeleridir.
- **Ortak girişimcilere ait havayolu işletmesi (Joint venture carrier):** Birden fazla havayolu işletmesinin bir araya gelerek kurduğu havayolu işletmeleridir.

Havayolu işletmelerini taşımacılık faaliyetinin ölçeğine göre sınıflandırmak da mümkündür (ICAO, 2004: 5.1.2.):

- Küresel havayolu işletmeleri ya da ağ işletmeleri, (network cariers) çok sayıda havaalanı ve şehir çifti noktasını kapsayan, geniş bir coğrafyaya yayılmış büyük ve geniş uçuş ağlarını kullanan, genellikle STAR Alliance gibi küresel havayolu işbirliği grupları içinde olan, bağlantılı uçuşlar ile şehir çifti sayısını artırmaya çalışan işletmelere işaret etmektedir.
- Dev havayolu işletmeleri (Major carriers ya da mega carriers) genellikle küresel havayolu işletmelerinin özelliklerini taşıyan, üretim kapasiteleri çok yüksek, çok sayıda uçağa sahip, çok sayıda çalışanı olan havayolu işletmeleridir.
- Bölgesel havayolu işletmeleri (Regional carriers) genellikle coğrafi açıdan belirli bir bölgeye odaklanarak hizmet sunan, görece daha küçük uçakları seçen, büyük şehirlerdeki havaalanlarını da kullanabilen havayolu işletmeleridir.
- Besleyici havayolu işletmeleri (Feeder carriers) genellikle bölgesel havayolu işletmelerinin özelliklerini taşıyan ve küresel havayolu işletmeleri ile işbirliği içinde olan, küresel işletmelerin büyük ve geniş uçuş ağlarına erişmek isteyen yolcuları talep miktarı görece daha az olan çevre havaalanlarından (spoke airports) alıp küresel işletmelerin merkez havaalanlarına (hub airports) taşıyan işletmelerdir.
- Küçük bölgeler arası sefer yapan havayolu işletmeleri terimi (Commuter carriers) nüfusları düşük, diğer ulaşım seçeneklerinin sınırlı olduğu, bir bakıma coğrafi açıdan izole kalmış bölgeler arasında sefer yapan havayolu işletmeleri için kullanılmaktadır. Bu tür işletmelerin kullandıkları uçaklar görece küçük, genellikle suya, karlı ve buzlu alanlara iniş yapabilen uçaklardır. Alaska bölgesindeki kasabalara yapılan uçuşlar bu kapsamda görülebilir.

Havayolu işletmeleri, havayolu pazarı açısından da sınıflandırılabilir. Bunlar belirli bir pazara hitap eden havayolu işletmeleri (Niche carriers), yeni kurulmuş ve faali-

yetlerine henüz başlamış olan havayolu işletmeleri (start-up carriers) ve belirli bir pazara yeni girmiş olan (yeni giren) havayolu işletmeleridir (New entrant carriers) (ICAO, 2004: 5.1.2.). İleriki bölümlerde daha ayrıntılı bilgi vereceğimiz Porter'ın rekabet stratejileri de bir sınıflandırma şekli olabilmektedir. Buna göre havayolu işletmelerini farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisini izleyenler olmak üzere 3'e ayırmak mümkündür. Bunların dışında Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerde, AB Mevzuatına göre kurulmuş işletmeler AB havayolu işletmesi (Community Carrier) olarak anılmaktadır. Yine seferlerin iç ya da dış hatta olmasına göre dış hat (International carrier) ve iç hat (Domestic carrier) havayolu işletmelerinden söz etmek mümkündür.

Kitabımızın temel konuları iç ve dış hat havayolu pazarlarını ve bu pazarlarda tarifeli seferler düzenleyerek yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmelerini kapsamaktadır.

1.7. Havayolu Taşımacılığında Talep

1.7.1. Genel Olarak Talep Kavramı

Talep belirli bir zaman diliminde piyasada, müşterilerin değişik fiyat düzeylerinde satın almak istedikleri ve alım gücü bakımından satın alabilecekleri ekonomik ürün ve hizmet miktarı olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir zaman diliminde, üreticilerin piyasada değişik fiyat düzeylerinde satmak istedikleri ürüne ve/veya miktarına arz adı verilir (Turan, 2012:11). Havayolu talebini ise belirli bir zaman dilimi içinde, havayolu pazarında, havayolu ürününü belirli bir fiyattan satın alma isteği ve gücüyle ortaya çıkan satın alınabilecek ürün miktarı olarak tanımlamak mümkündür (Wensween, 2007:288; Holloway, 2008:57).

Bağlantılı ve çok bacaklı uçuşlar arasında taşınan yolcu miktarı (yolcu trafiği) o pazardaki gerçek talebi yansıtmaz. Başka bir deyişle, talep ve taşınan trafik miktarları her zaman aynı değildir. Bu nedenle birbirine karıştırılmamalıdır. Havayolu ürününü anlattığımız bölümdeki bilgileri hatırlayalım. Gerçek havayolu ürünü başlangıç noktası ile varış noktası (Origin–Destination) arasında sunulan hizmettir. Bu hizmet bağlantılı uçuşlar ve çok bacaklı seferler sayesinde gerçekleşiyorsa asıl talep aradaki hatlardan birisine ait olamaz. Göcek'te tatil yapmak üzere Dalaman'a gitmek isteyen Polatlılı yolcumuzu hatırlayalım. Yolcumuz Ankara'dan direkt bir uçuşla gitmek yerine Ankara–İstanbul–Dalaman uçuşu ile Dalaman'a giderse talep hangi şehir çifti pazarına aittir? Ankara–İstanbul mu yoksa İstanbul–Dalaman mı? Aslında bunlardan hiç birisi değildir. Asıl talep Ankara–Dalaman pazarına aittir. Bu örnekte olduğu gibi, Ankara-İstanbul uçuşunda gerçekte bu pazara ait olmayan farklı pazar talepleri

bir araya gelmiş olabilir. Polatlılı yolcumuz Ankara-İstanbul ve İstanbul-Dalaman pazarında taşınan trafik miktarını artırmıştır ancak bu havayolu ürünlerine duyulan asıl talebin bir parçası değildir. Özetlemek gerekirse havayolu talebi uçuş bacakları için değil asıl başlangıç–asıl varış noktaları (O-D) arasındaki havayolu pazarları için tanımlanır. Buna karşın havayolu arzı (arz edilen kapasite) uçuş ağı içindeki uçuş bacakları üzerinden sunulur ve tanımlanır. Havayolu talebi, Ankara-Dalaman ya da Dalaman-Ankara Pazarları örneğinde olduğu gibi, tek yönlü ya da karşılıklı ve çift yönlü olarak tanımlanabilir (Belobaba, 2009:57). Havayolu talebi çeşitli havayolu pazarları için söz konusu olabilir. Bunlar şehir ya da havaalanı çifti pazarları, ülke çifti ya da bölge çifti pazarları olabilir. İstanbul Sabiha Gökçen–Paris Charles De Gaulles havaalanı pazarındaki, İstanbul–Bordeaux şehir çifti pazarındaki ya da Türkiye–Almanya ülke çifti pazarındaki talep örnek olarak verilebilir.

Talebin özelliklerini anlamaya, miktarını tahmin etmeye çalışmak havayolu işletmeleri açısından neden önemlidir? Çünkü havayolu pazarındaki talebin özellikleri havayolu işletmelerinin yönetimini doğrudan etkiler. Hangi misyonun üstlenileceği, hangi stratejik amaç ve hedeflerin belirleneceği, bunlara ulaşabilmek için hangi stratejilerin belirleneceği, hangi uçak tipleri ile ne tür ve hangi pazarları birbirine bağlayan uçuş ağında hizmet verileceği, hangi rekabet araçlarının kullanılacağı, havayolu ürünü bileşenlerinin nasıl tasarlanacağı havayolu pazarındaki talebin özelliklerinden etkilenir, hatta etkilenmelidir. Eğer arz edilen havayolu ürünün özellikleri talep ile örtüşmezse talep azalabilir. Havayolu işletmeleri talebin özelliklerine uygun şekilde arz yaratamazlar, arz ve talep arasındaki dengeyi kuramazlarsa gelirler düşebilir buna karşın maliyetler artabilir. Arz ve talep dengesi için birim giderler, birim gelirler ve doluluk oranı arasında denge kurmak şarttır. Kısacası arz ve talep birbirinden etkilenmektedir (Doganis, 2002:181).

Arzın belirlenmesi bir dereceye kadar havayolu işletmelerinin kendi kontrolleri altındadır. Ancak talebi etkileyen faktörler çoğunlukla havayolu yönetiminin kontrolü dışındadır. Bununla birlikte, ekonomik düzenlemeler havayolu pazarını sıkı bir şekilde düzenliyorsa havayolu yönetimi arzın özelliklerini (havayolu ürününü oluşturan bileşenlerin özellikleri ve satış için pazara sunulan miktarı) belirleme esnekliğini de yitirmektedir. Eğer pazar serbest bir şekilde düzenlenmişse havayolu yönetiminin arzı istediği gibi belirleme ve bu sayede kontrolü dışındaki talebi etkileme şansı artmaktadır.

Talep miktarı doğru tahmin edilemezse arz talebin altında ya da üstünde kalır. Arz talebin altında kalırsa gelirleri artırma fırsatı kaçırılmış olur ve birim gelirler azalır. Arz talebin üstünde kalırsa, başka bir deyişle pazara sunulan kapasite satılamıyorsa

doluluk oranı düşer ve birim giderler artar. İşte bu nedenlerle talebin özellikleri ve talebi etkileyen faktörler iyi bilinmelidir. Tam da bu noktada ekonomik düzenlemelerin rolü ortaya çıkar. Ekonomik düzenlemeler havayolu ürününün özelliklerini ve ürünün hangi pazarlarda ve koşullarda satılabileceğini etkileyerek arzı, dolayısıyla talebi etkiler.

Talebin özelliklerini anlamaya, miktarını tahmin etmeye çalışmak havayolu işletmeleri açısından önemliyse bunu nasıl başaracaklardır? Bu kapsamda cevaplanması gereken en önemli sorular şunlar olabilir (Holloway, 2008:79):

- Havayolu talebini etkileyen faktörler nelerdir?
- Talebin bu değişkenlere göre elastikiyeti nedir?

Bu sorulara cevap verebilmek için "İnsanlar neden yer değiştirmek ister? Neden havayolu taşımacılığını seçer? Bu istek ve tercihi etkileyen faktörler nelerdir?" sorularına cevap aramamız gerekir. Biz öncelikle talebi etkileyen faktörleri inceleyeceğiz ve talebi etkileme derecelerini ele alacağız. Hepsinden önce talep elastikiyeti kavramını kısaca açıklayalım.

Talebin bazı faktörlerden etkilendiğini yani bu faktörlere bağlı olarak değiştiğini söylemiştik. Bu durumda talebi değiştiren faktöre "bağımsız değişken", bundan etkilenmekte olan talebe ise "bağımlı değişken" adını verebiliriz. Örneğin fiyat bağımsız, fiyatın değişimine bağlı olarak değişen talep ise bağımlı değişken adını alır. Elastikiyet Şekil 1.8'de verilen formül yardımı ile hesaplanır ve bağımsız değişkende meydana gelen %1'lik bir değişimin talep miktarında yarattığı (yüzde olarak) değişim miktarı olarak tanımlanır (Holloway, 2008:62).

$$\text{Elastikiyet} = \frac{\text{\% Talepteki Değişim Miktarı}}{\text{\% Bağımsız Değişkenin Değişim Miktarı}}$$

Şekil 1.8 *Elastikiyet Formülü*

Bu ölçüm sayesinde talebin bağımsız değişkenlerde meydana gelen değişime ne kadar hassas olduğunu görebiliriz. Kısacası elastikiyet, talebi etkileyen faktörlerden hangilerinin daha etkili ya da etkisiz olduğunu incelememize yarar. Pazarda talebi etkileyen faktörlerin elastikiyetini iyi bilen havayolu işletmeleri hangi pazarda pozisyon alacaklarını ve Porter'ın rekabet stratejilerinden hangisini seçeceklerini daha iyi anlayabilir. Bunun sebeplerini kitabımızın ileriki bölümlerinde tekrar ele alacağız.

Bu bölümü bitirmeden taleple ilişkili iki konuyu daha ele alalım. Bunlardan ilki havayolu işletmelerinin pazara sundukları (arz ettikleri) ürünün miktarını yani kapasiteyi

nasıl ölçtükleridir. Üretim miktarını ölçmek için pazara sunulan koltuk sayısı önemli bir parametredir fakat sadece bunu kullanmak yeterli değildir. Pek çok kez işaret ettiğimiz gibi, havayolu taşımacılığı ürünü bir yer değiştirme hizmetidir. O halde taşınacak kişi sayısı yanında bunların ne kadar mesafeye taşınacakları da önemli bir üretim parametresidir. Ne yazık ki ülkemizde üretim ve tüketim miktarları hesaplanırken bu noktanın çoğu zaman gözden kaçtığı görülmektedir. Üretim miktarı hesaplanırken sıklıkla aşağıdaki parametreler kullanılır (Barbot, Costa ve Sochirca, 2008):

- **Arz Edilen Koltuk-Kilometre (Available Seat-Kilometres-ASK):** Satışa sunulmuş koltuk sayısı ile uçuş mesafesinin çarpımından elde edilir. Sonuç sunulan toplam koltuk sayısının kilometre olarak kat ettiği mesafeyi verir.
- **Arz Edilen Ton-Kilometre (Available tonne-kilometres):** Satışa sunulmuş toplam yük miktarının (yolcu, yük ve postanın toplamı) uçuş mesafesi ile çarpımından elde edilir. Sonuç sunulan toplam yük miktarının kilometre olarak kat ettiği mesafeyi verir.

Havayolu işletmelerinin çıktılarını ölçebilmek için kullanılan diğer bir parametre ise pazara sunulan kapasitenin hangi ölçüde satıldığına, başka bir deyişle gerçekleşmiş talebin miktarına ilişkindir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Francis, Humphreys ve Fry, 2005):

- **Ücretli Yolcu-Kilometre (Revenue Passenger-Kilometres - RPK):** Ücret karşılığında taşınan yolcu sayısı ile uçuş mesafesinin çarpımından elde edilir. Sonuç tüm ücretli yolcuların kilometre olarak kat ettikleri mesafeyi verir.
- **Ücretli Ton-Kilometre (Revenue Tonne-Kilometres-RTK):** Ücretli olarak taşınan yük miktarı ile uçuş mesafesinin çarpımından elde edilir. Sonuç toplam ücretli yük miktarının kilometre olarak kat ettiği mesafeyi verir.

1.7.2. Havayolu Talebini Etkileyen Faktörler

Havayolu talebi, birbiri ile etkileşim halinde olan pek çok faktörden etkilenir (Doganis, 2002:196). Talebi etkileyen faktörleri çeşitli ölçütlere göre, çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Kitabımız için aşağıdaki sınıflandırmayı uygun gördük:

- Demografik faktörler
- Coğrafi faktörler
- Ekonomik faktörler
- Sosyo - kültürel faktörler
- Havayolu ürünü bileşenlerinin özellikleri

- Havayolu ürününün ikame ürünlere (diğer taşımacılık seçeneklerine göre) kıyasla özellikleri

Sıralanan faktörlerden bazıları pazardaki toplam talebi, bazıları hem talebi hem de pazar payını, bazıları ise sadece pazar payını etkilemektedir (Holloway, 2008:79). Gelir seviyesi, ürünün fiyatı ve sıklık talebi en fazla etkileyen faktörlerdir. Talebi etkileyen tüm faktörlerin elastikiyetinden söz edilebilir. Fakat talebi etkileyen bağımsız değişkenleri ve bunların etkisini ölçmek her zaman kolay değildir. Bu nedenle, tüm faktörlerin elastikiyetini hesaplamak mümkün olamamaktadır. Havayolu taşımacılığında en fazla fiyat ve gelir elastikiyetinin hesaplandığını görmekteyiz.

1.7.2.1. Demografik Faktörler

Pazar kapsamındaki toplam nüfus, seyahat etme potansiyeli taşıyan yaş gruplarının nüfus içindeki oranı, eğitim seviyesi, cinsiyet gibi değişkenler bu grupta yer alır. Demografik özellikler bir pazardaki potansiyel talebi etkiler. ASBN-ASVN noktalarındaki yerleşim yerlerinin nüfusu ne kadar fazla ise potansiyel talep de o derece yüksek olacaktır (Belobaba, 2009:57). Bu durum havayolu işletmelerinin neden nüfusları yüksek olan pazarlarda sefer düzenlemek istediklerini açıklar. Tabi ki ekonomik düzenlemeler buna izin verirse. Peki, ne tür ülkelerin havayolu işletmeleri bu konuda daha güçlü bir istek duyarlar? Küçük nüfuslu ülkelerin işletmeleri tüm nüfusu taşısalar ne fark eder? 5,5 Milyon nüfusu olan Singapur ve bu ülkenin havayolu işletmesi Singapore Airlines buna örnek olarak verilebilir. Nüfusları küçük olan ülkelerin daha liberal (sıkı düzenlemeleri olmayan) pazar arzuları bundan kaynaklanıyor olabilir mi? Bu sorunun cevabını ilerleyen bölümlerde daha iyi tartışacağız. Demografik faktörlerin havayolu işletmelerinin pazar paylarını değil genel olarak havayolu taşımacılığına duyulan talebi etkilediğini söyleyebiliriz.

1.7.2.2. Coğrafi Faktörler

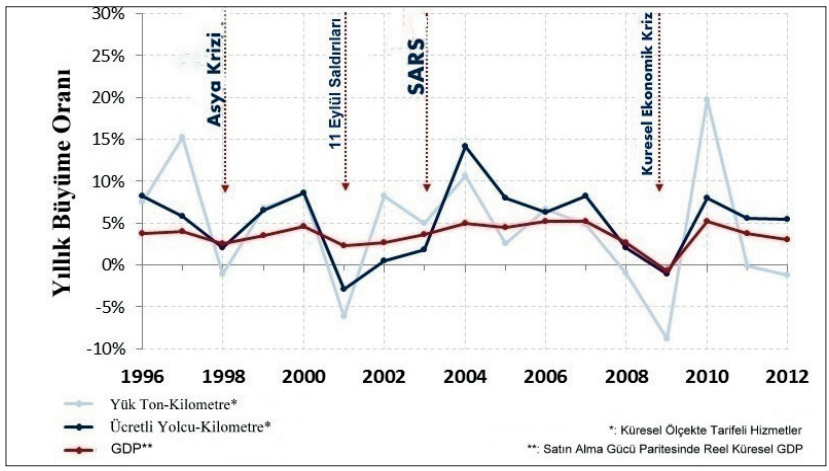
ASBN ve ASVN'nin coğrafi konumları ve iklim özellikleri talebi etkileyen diğer bir faktör grubudur. Bu koşullar diğer ulaşım seçeneklerini elverişli hale getirir ya da tam tersine engeller. Örneğin anakaraya uzak olan adaların deniz taşımacılığı dışında başka ulaşım şansı yoktur. Deniz taşımacılığının ortalama hızı havayolu taşımacılığına göre düşük olduğundan havayolu taşımacılığına talep artabilir. Ayrıca coğrafi engellere ya da sert iklim koşullarına yenik düşmüş bölgelerde yüzey taşımacılığı güçleşebilir. Bu durum havayolu taşımacılığını avantajlı konuma getirir ve talebi artırır. Alaska'daki bölgesel havayolu taşımacılığı talebi buna örnek olarak verilebilir. Ülkemizin Doğusunda birbirine yakın olmasına rağmen talep toplayan havaalan-

larının varlığı da sert coğrafya ve iklim koşulları ile açıklanabilir. Coğrafi faktörler havayolu işletmelerinin pazar paylarından çok genel olarak havayolu taşımacılığına duyulan talebi etkiler.

1.7.2.3. Ekonomik Faktörler

ASBN ve ASVN çevresindeki yerleşim yerleri ya da analize konu olan havayolu pazarları arasındaki ekonomik etkileşim arttıkça insanların seyahat etme ihtiyacı ve potansiyel talep miktarı da artacaktır. Diğer önemli bir etken ise bu yerlerdeki kişilerin harcanabilir gelir seviyeleridir. Gelir seviyesi, talebi en fazla etkileyen faktördür. Talebin gelir elastikiyeti genellikle fiyat elastikiyetinden daha fazladır (Belobaba, 2009:57). Farklı çalışmaların sonuçlarına göre bu değerin 1,5 ile 2 arasında değiştiği belirtilmektedir (Doganis, 2002:202). Bu bulgudan şöyle bir sonuç çıkartmak mümkündür: Bir pazarda fiyat ne kadar azaltılırsa azaltılsın eğer kişilerin gelir seviyesi yeterince artırılamaz ise fiyatı bir noktadan sonra düşürmek talebi artırmaya yetmeyecektir. Talebi artırmanın daha etkili yolu insanların gelir seviyelerini artırmaktır. Kişilerin gelir seviyesi arttıkça seyahat etme ihtiyaçlarının da artacağı varsayılmaktadır.

Ekonomik faaliyetlerin büyüklüğü bir ülkedeki toplam üretim miktarını ölçmeye yarayan Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) parametresi ile belirlenmeye çalışılır. Dünya genelinde, GSYİH ile havayolu üretim ve tüketim miktarı arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır (Holloway, 2008:88; Doganis, 2002:196). Bu özellik Şekil 1.9'da görülmektedir.



Şekil 1.9 *Dünya Ekonomik Gelişimi ile Hava Trafiği Gelişimi İlişkisi*

Kaynak: *ICAO, World Aviation and the World Economy, http://www.icao.int/sustainability/Pages/Facts-Figures_WorldEconomyData.aspx*

Başka bir deyişle bir ülkedeki, bölgedeki ya da dünya genelindeki üretilen toplam ürün ve hizmetlerin miktarı arttıkça ilgili pazarlarda havayoluna olan talep de artmaktadır. Kişi başı GSYİH değeri iş amaçlı pazardaki elastikiyet ölçümünde daha gerçekçi değerler vermektedir. Fakat unutmamız gereken nokta talebin gelir elastikiyeti her pazarda ve tüm pazar bölümlerinde aynı değildir. Örneğin eğlence amaçlı yolcular için kişi başı GSYİH değeri bir fikir vermeyebilir. Çünkü bu ortalama bir değerdir. Ülke içindeki kişi başı gelir dağılımı belirli gruplar arasında farklılık gösterebilir, kişi başı GSYİH gerçek hane halkı gelirini yansıtmayabilir. Asıl önemli olan bir ailenin ya da bir kişinin gerçek harcanabilir geliridir. Fakat veri eksiklikleri nedeniyle bunu hesaplamak güç olduğundan genellikle kişi başı GSYİH değeri kullanılmaktadır. Bazı ülkelerde geliri hesaplamak için tüketici harcama ve tüketim indekslerinin kullanıldığı belirtilmektedir (Holloway, 2008:88).

İnsanların harcanabilir gelirleri arttıkça daha maliyetli olan uzak mesafeli hatlardaki talep de artmaktadır. İnsanların gelirleri azaldıkça lüks olarak görülen bu tür ihtiyaçlardan vazgeçilmektedir. Yani uzun mesafeli hatlarda gelir elastikiyeti kısa mesafeli hatlara göre daha fazladır. Talebin gelir elastikiyeti, iş amaçlı yolcularda eğlence amaçlı yolculara göre daha düşüktür (Doganis, 2002:200). Ekonomik faktörlerin havayolu işletmelerinin pazar paylarını değil genel olarak havayolu taşımacılığına duyulan talebi etkilediğini söyleyebiliriz. İşte bu nedenle havayolu işletmeleri herkesin alış veriş için gelip geçtiği yerlere dükkân açmaya çalışır. Başka bir deyişle nüfusun yüksek, ekonomik etkileşimin yoğun ve derin, ticaret hacminin büyük olduğu ASBN-ASVN arasında sefer düzenlemek mantıklı görünmektedir. Fakat havayolu işletmeleri ellerini kollarını sallayarak her yere dükkân açabilirler mi? Bu sorunun cevabı ekonomik düzenlemelerde gizli olabilir mi? Cevap kitabımızın ilerleyen bölümlerinde ortaya çıkacaktır.

1.7.2.4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Söz konusu havayolu pazarlarındaki sosyo-kültürel yapı ve pazarlar arasındaki sosyo-kültürel etkileşimlerin yoğunluğu havayolu talebini etkiler. Söz konusu pazarlardaki insanların tatil alışkanlıkları, resmi ve dini tatil günlerinin miktarı, insanların tatil için ayırdıkları ortalama süre ve seyahate karşı tutum bu grupta ele alınabilir (Doganis, 2002:197). Havayolu pazarındaki insanları ilgilendiren spor karşılaşmaları, kültürel, dini ve akademik etkinlikler yine bu grup altında toplanabilir. Bu grupta ele alabileceğimiz diğer bir faktör ise etnik kökene ve göçlere ilişkin taleptir. Avrupa'da yaşayan milyonlarca gurbetçi ülkemizdeki akraba ve eş dost ziyaretleri için havayolu talebi yaratmaktadır. Sosyo-kültürel faktörler havayolu işletmelerinin pazar paylarını değil genel olarak havayolu taşımacılığına duyulan talebi etkiler.

1.7.2.5. Havayolu Ürünü Bileşenlerinin Özellikleri

Havayolu ürünü bileşenlerinin neler olduğunu önceki bölümlerde açıklamıştık. Ürün bileşenleri müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşıladıkça söz konusu havayolu ürününe olan talep artacaktır. Ürün özellikleriyle müşterilerin istek ve ihtiyaçları örtüşmezse yolculardan bazıları diğer ulaşım seçeneklerine kayarak toplam havayolu talebini azaltır. Ya da tam tersine daha nitelikli havayolu ürünü diğer ulaşım seçeneklerinin talebini kapacaktır.

Diğer yandan, rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha iyi karşılayan bir havayolu işletmesinin talebi ve pazar payı artabilir. Yani ürün bileşenlerinin özellikleri hem genel olarak havayolu taşımacılığı talebini hem de havayolu işletmelerinin pazar payını etkiler. Fakat ürün bileşeni özelliklerinin pazar payı üzerindeki etkisi daha fazladır. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz: Havayolu ürünü talebini rakip havayolu ürünlerinin özellikleri de etkiler. Zaten rekabetin olduğu pazarlarda temel amaç mevcut talebi kendine çekmektir. Talebi kendine çekmenin en iyi yolu ise rakiplere göre daha nitelikli ürün sunmaktır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayamayan ürünler satılamayacak, müşteriler diğer havayolu işletmelerine yönelecektir. Hatta nitelikli ürün, potansiyel talebi de harekete geçirip satışları ve pazar payını daha da artırabilir. Peki, ürün bileşenlerinden talebi hangileri neden ve daha fazla etkilemektedir? Aşağıda bu sorulara cevap aramaya çalışalım.

Fiyat: Fiyat ve fiyat tarifesinin koşulları talebi en fazla etkileyen bileşendir. ABD iç hatlarında fiyat elastikiyetinin -0,7 ile -2,0 arasında değiştiği belirtilmektedir (Holloway, 2008:82). Bu nedenle ürünün sunulduğu pazarlarda, farklı pazar bölümleri için, talebin fiyat elastikiyeti iyi bilinmelidir. Örneğin zamana karşı duyarlı olan iş amaçlı yolcularda genellikle talebin fiyat elastikiyeti düşüktür. Bilet fiyatları artsa bile iş amaçlı yolcuların talebinde azalma olmaz ya da azalma oranı bilet fiyatı artış oranına göre daha düşük bir seviyede kalır. Fakat eğlence amaçlı yolcularda talebin fiyat elastikiyeti yüksektir. Eğer bilet fiyatları artırılırsa eğlence amaçlı yolcuların talebi azalır ve azalma oranı fiyat artış oranından daha fazla olur. Örneğin bir havayolu pazarında, eğlence amaçlı yolcuların oluşturduğu pazar bölümünde talebin fiyat elastikiyeti -1.6 olsun. Bilet fiyatlarındaki %10'luk bir artış talebin %16 oranında düşmesine neden olacaktır. Bilet fiyatının 1.000 TL'den 1.100 TL'ye yükseltildiğini düşünelim. %100 doluluk oranına sahip 200 kişilik bir uçuşta taşınan yolcu sayısı 168'e, bilet fiyatları artmış olmasına rağmen uçuşun toplam geliri 200.000 TL'den 184.800 TL'ye düşecektir. Aynı pazarda iş amaçlı yolcu pazar bölümünün elastikiyeti daha düşük olabilir. Çünkü bu tür kişilerin bilet ücretleri genellikle çalıştıkları kurum tarafından karşılanır. İş amaçlı yolcuların daha fazla harcanabilir gelirlere sahip oldukları da söylenebilir. Buna karşın işletmelerin seyahat masraflarını kısma

konusunda farkındalıklarının giderek arttığı da bilinmektedir (Holloway, 2008:82). Bu durum iş amaçlı yolcuların fiyat elastikiyetinin artacağı anlamına gelir.

Bu örnekte iş amaçlı pazar bölümünde 40 kişilik bir grup için elastikiyet -0.5, bilet ücreti ise 2.000 TL olsun. Bilet fiyatında %10'luk bir artış yolcu sayısını 40'dan 38'e düşürürken toplam gelirleri 80.000 TL'den 83.600 TL'ye taşıyacaktır. Bu örnekten yola çıkarsak, pazardaki talebin özelliklerini iyi analiz etmiş tipik bir havayolu işletmesi, toplam gelirlerini artırabilmek amacıyla, talebin elastik olduğu pazar bölümünün fiyatlarını azaltmaya, olmayanınkini ise artırmaya çalışacaktır. Bu örnek galiba şu sorunun cevabını akıllara getirmektedir: Havayolu işletmeleri neden fiyatları kendi başına, özgürce ve dinamik bir şekilde belirlemek ister?

Talebin fiyat elastikiyeti havayolu taşımacılığına olan ihtiyacın şiddetine göre de değişir. Örneğin anakaraya uzaklıkları fazla olan adalarda, ikame taşımacılık seçenekleri daha az olduğu için havayolu taşımacılığı bir zorunluluk haline dönüşebilir. Bu gibi durumlarda bilet fiyatları yükselse bile talep miktarındaki düşme diğer bölgelerdeki kadar olmayabilir.

Bir havayolu pazarında, örneğin serbestleşme sonucunda artan rekabetin bir sonucu olarak, fiyatların genel olarak düşmüş olması talebi de pazar genelinde artırır. Ülkemizde 2003 yılındaki iç hatlar serbestleşmesinden sonra iç hat yolcu trafiğinin genel olarak arttığı bilinmektedir. Kuşkusuz rekabete bağlı fiyat düşüşünün bunda önemli bir rolü olmuştur. Diğer yandan havayolu işletmelerinin önemli bir rekabet aracı konumundaki fiyat, pazar payını etkileyen bir faktör konumundadır. Böylesine önemli bir talep belirleyicisi olan fiyat nasıl belirlenir? Fiyatı pazar dinamikleri mi belirler yoksa başka faktörler mi? Rekabetin kamu yararına olduğuna inananlar hangisini tercih eder? Peki, havayolu işletmeleri fiyatı belirleme ve değiştirme özgürlüğüne sahip olmayı isterler mi? Ekonomik düzenlemelerin tüm bu sorularla ilgisi nedir? Bu önemli soruların cevaplarını ileriki bölümlerde vermeye çalışacağız.

Seyahat süresi: Havayolu taşımacılığının yarattığı en önemli fayda, daha önce de açıkladığımız gibi, zaman faydasıdır. Bu nedenle ASBN ve ASVN arasındaki toplam seyahat süresi talebi etkileyen en önemli ürün bileşenlerinden birisidir. ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresi, kalkış havaalanına erişim, havaalanındaki tüm işlemler, uçuş süresi, varış havaalanındaki tüm işlemler ve buradan asıl varılmak istenen yere erişim süreleri toplamından oluşur. Havaalanına erişim ve havaalanından ayrılış süreleri bu bileşeni önemli ölçüde etkiler. Bu süreler özellikle kısa mesafeli hatlarda önem kazanır (Shaw, 2007:29). Eğer 45 dakikalık bir uçuş için havaalanına ulaşmak saatler alıyorsa yolcunun gözünde havayolu taşımacılığının yarattığı fayda azalabilir. İstanbul'daki iş amaçlı yolcuların, Atatürk ya da Sabiha Gökçen Havaalan-

ları arasında tercih yaparken, havaalanı ulaşım sürelerini ve kolaylıklarını dikkate almaları muhtemeldir. Seyahat süresini etkileyen diğer önemli faktörler; uçuş sıklığı, zamanında kalkış başarımı, uçuşun direkt olup olmaması ve uçağın ortalama hızıdır.

Eğer sıklık yeterli seviyede değilse, uçuşun diğer ulaşım seçeneklerine göre daha hızlı olması beklenen değeri yaratamaz. Uçuş sıklığı ne kadar fazla olursa farklı yolcular için toplam seyahat süresi o kadar kısalır. A Havayolu işletmesinin Ankara-İzmir pazarında sabah saat 09.00 gidiş, 11.00 dönüş olmak üzere günde sadece bir uçuşunun olduğunu varsayalım. İzmir'de saat 14.00'daki 2 saatlik bir toplantı için Ankara'dan İzmir'e gitmek isteyen bir iş amaçlı yolcunun toplam seyahat süresi yaklaşık 30 saati (Havaalanına gidiş, uçuş, havaalanından çıkış, şehir merkezine gidiş, ertesi gün aynı adımların tekrarı) bulur. Çünkü en erken ertesi gün 11.00'daki uçuşla dönebilir. Zamana duyarlı olan bu yolcu rahatlıkla 30 saat altında seyahat süresi sunan diğer havayolu işletmelerine ve bağlantılı uçuşlara kayabilir. Hatta bu yolcunun karayolu taşımacılığına kayması bile mümkündür. Sıklık, havayolu ürünü bileşenleri açısından fiyattan sonraki en önemli talep belirleyicisidir. Hatta sıklık, zamana duyarlı iş amaçlı yolcular için fiyattan daha önemli bir talep belirleyicisi konumundadır. Bu nedenle, havayolu işletmeleri için önemli bir rekabet aracıdır (Belobaba, 2009:59; Holloway, 2008:93). Fakat sıklığa ilişkin bir doyum noktası olacağını dikkate almalıyız. Sıklığın zaten yüksek olduğu bir pazarda bunu daha da artırmak talepte dikkate değer bir artış yaratmayabilir (Belobaba, 2009:62).

Uçuş sıklığının yeterli olduğu bir pazarda, uçuşlar programlanan zamanda gerçekleşmiyorsa toplam seyahat süresi yine artar. Bu da müşteri memnuniyetini dolayısıyla havayolu talebini etkiler (Holloway, 2008:93; Doganis, 2002:240). Ayrıca zamanında kalkış başarımı bağlantılı uçuşlar için oldukça önemli bir faktördür. Bağlantılı uçuş nedeniyle zaten toplam seyahat süresini uzatmış olan bir yolcu zamanında gerçekleşmeyen bir uçuş yüzünden bağlantısını kaçırırsa seyahat daha da uzayacaktır. Bu nedenle, bazı ülkelerde havayolu işletmelerinin geriye dönük zamanında kalkış başarımları (on time performance)[9] kamuya duyurulmak zorundadır. Potansiyel müşteriler satın alma kararını verirken havayolu işletmelerinin geriye dönük zamanında kalkış başarımlarını incelemek isteyebilir.

Uçuşların direkt ya da bağlantılı olması da toplam seyahat süresini etkiler. Bağlantılı uçuşlar arasındaki bekleme süreleri toplam seyahat süresini artıran en önemli faktördür. Buna ek olarak, bağlantılı uçuşlar daha çok iniş kalkış anlamına gelir. Düz uçuşta ortalama hız oldukça yüksektir. Fakat iniş kalkış sayısı arttıkça uçağın kapı-

9 Havayolu işletmelerinde performans ölçümünde kullanılan en önemli göstergelerden birisi zamanında kalkış başarımıdır (Önüt, Akbaş ve Yılmaz, 2007).

dan kapıya[10] ortalama hızı azalır. Çünkü uçakların kalkış öncesi ve iniş sonrası taksi hızı düz uçuş hızına göre oldukça düşüktür. Ayrıca kalkış sonrası düz uçuşa geçiş ve iniş öncesindeki yaklaşma prosedürleri uçulan mesafeyi artırmakta, ortalama uçuş hızını ise azaltabilmektedir. Kapıdan kapıya ortalama hız azaldıkça toplam seyahat süresi uzar. Düz uçuşun, uçuş sürecinin diğer bölümlerindeki zamana oranı azaldıkça kapıdan kapıya ortalama hız azalır. Hız azalınca toplam seyahat süresi artar. Kısacası direkt uçuşlar, diğer talep belirleyicileri sabitken, daha çok tercih edilir. Fakat zamana değil fiyata duyarlı olan eğlence amaçlı yolcular, daha düşük fiyat seçeneklerinde, bağlantılı uçuşları tercih edebilirler.

Jet motorlu (tepkili motor) uçakların hızı turboprop uçaklarınkine göre daha fazladır. Diğer bütün koşullar aynıyken jet motorlu uçaklarla yapılan uçuşların toplam seyahat süresini azalttığını söyleyebiliriz (airinsight.com).

Seyahat süresinin elastikiyeti de fiyat elastikiyeti gibi hesaplanır. Bir pazardaki elastikiyetin -0.6 olduğunu varsayalım. Toplam seyahat süresindeki %10'luk bir artış yolcu sayısını %6 oranında azaltacak anlamına gelir. Kısa mesafeli hatlarda seyahat süresi elastikiyeti uzun mesafeli hatlarınkine göre daha yüksektir (Holloway, 2008:93). Çünkü kısa mesafeli hatlarda diğer ulaşım seçenekleri de benzer zaman faydasını yaratma potansiyeline sahiptir. Bu durumda kısa mesafeli hatlardaki uçuş sıklığı çok daha önemli hale gelmektedir. Ankara-İstanbul Sabiha Gökçen pazarında yeterli uçuş sıklığını ve dolayısıyla kendine uygun kalkış-varış saatlerini bulamayan iş amaçlı bir yolcu, kolaylıkla hızlı trene yönelebilir. Çünkü bu pazarda hızlı tren ve havayolunun toplam seyahat süreleri zaten birbirine yakındır. Sıklık düşükse havayolundaki toplam seyahat süresi hemen uzar. Oysa iş amaçlı yolcular zamana karşı oldukça duyarlıdır. Buna karşın uzun mesafeli hatlarda, en azından diğer ulaşım seçeneklerinin, toplam seyahat süresi açısından, havayolu taşımacılığı karşısında pek şansı yoktur. Fakat uzun mesafeli direkt uçuşların sıklığı arttıkça iş amaçlı yolcular için seyahat süresi elastikiyeti de artacaktır. Sefer sıklığında farklı seçenekler mevcutsa iş amaçlı yolcular kolayca daha sık olanlara kayabilir. Direkt uçuşlar, seyahat süresini kısalttıkları gibi, can sıkıcı olabilecek indi-bindi işlemlerini de ortadan kaldırarak algılanan hizmet kalitesini artırabilir.

Ankara'dan Kuşadası'na gitmek isteyen Bolulu yolcumuzun satın alma kararını acaba hangi faktörler etkileyecektir? Toplam seyahat süresi mi yoksa fiyat mı? Diğer bir soru acaba satın alma kararını kendisi mi yoksa çalıştığı şirketin satın alma birimi mi verecektir? Zamana duyarlı, bilet ücreti çalıştığı şirket tarafından ödenen iş amaç-

10 Uçağın, kalkış havaalanında kapılarını kapatıp park yerinden ayrılması ve varış havaalanında park yerine yanaşıp kapıların açılması arasındaki süreç.

lı seyahat eden bu yolcumuz muhtemel toplam seyahat süresini dikkate alacaktır. Eğer durum buysa nereden başlayan uçuşu tercih edecektir? Ankara'dan mı yoksa İstanbul'dan mı? Bolu'dan Sabiha Gökçen, Atatürk ya da Esenboğa havaalanlarına ulaşım olanakları ve süreleri, uçuşun zamanı ve sıklığı kararında etkili olacaktır. Bunun yanı sıra, varsa üyesi olduğu SUYP satın alama kararını etkileyebilir. Fakat eğer çalıştığı şirket daha önceden bir havayolu işletmesi ile bağlılık programı anlaşması yapmışsa talebi etkileyen faktörler dikkate alınmayabilir. Ya da çalıştığı şirket için seyahat süresi değil fiyat önemliyse en ucuz uçuş seçeneği ve zamanı tercih edilebilir. Belki de daha ucuz olursa Ankara-İstanbul-İzmir bağlantılı uçuşu talep edilecektir.

Seyahat süresi ve sıklığın çok önemli birer talep belirleyicisi olduğunu görmek akıllara yeni sorular getiriyor: Seyahat süresi önemli bir talep belirleyicisi ise sıklık havayolu işletmeleri açısından önemli bir rekabet aracı mıdır? Havayolu işletmeleri uçuş sıklığını istedikleri gibi ayarlama özgürlüğüne sahip olmayı isterler mi? Peki, sıklığı belirlemek havayolu işletmelerinin kendi elinde midir? Toplam seyahat süresini kısaltmak amacıyla istenilen her noktaya uçuş yapılabilir mi? Havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerin bu konulardaki rolü nedir? Bu soruların cevaplarını ilerleyen bölümlerde tartışacağız.

Seyahat süresi ve sıklık genel olarak havayolu taşımacılığına duyulan talebi değil daha dar bir kapsamda havayolu işletmelerinin pazar paylarını etkiler. Fakat daha geniş kapsamlı bir pazarda havayolu taşımacılığına duyulan talebi de etkileyebilir. Örneğin pazara erişim olanaklarının olmadığı, bu nedenle kesintisiz uçuş ağlarının elde edilemediği, gerekli bağlantılı uçuş sayısının fazla olduğu, seyahat süresinin diğer ulaşım seçeneklerine göre uzadığı havayolu ürünlerini düşünelim. Bu geniş kapsamlı pazarda havayolu talebi minimumda kalacak, ulaşım talebi diğer taşımacılık seçeneklerine kayacaktır.

Diğer tarife temelli bileşenler: Sıklık ve zamanında kalkış başarımı toplam seyahat süresi ile ilişkili ürün bileşenleridir ve talebi önemli ölçüde etkilerler. Hatırlayacağınız gibi bunları havayolu ürününün tarife temelli bileşenleri altında inceledik. Fakat bunların dışında kalan tarife temelli bileşenler talebi etkilemezler mi? Uçuş ağının büyüklüğü, genişliği, kesintisiz uçuş ağı olanağı, bağlantılı uçuşların uyumu, kalkış ve varış saatlerinin uygunluğu önemli talep belirleyicileri arasındadır.

Havayolu hizmet sunumunun bileşenleri giderek birbirlerine daha çok benzerlik göstermektedir. Farklılaşmanın yoğunlaştığı nokta ise tarife temelli bileşenlerdir. Yolcuların havayolu işletmelerini tercih etmelerinde rol oynayan faktörler konusunda yapılan araştırmalar, günümüzde tarife ile ilgili bileşenlerinin diğerlerine göre

daha çok önem kazandığını göstermektedir (Doganis, 2002:239; Dempsey, Gesell ve Crandall, 1997:34,38). Küreselleşmenin bir sonucu olarak yolcular, dünyanın istedikleri yerinden istedikleri başka bir yerine kesintisiz bir uçuş ağında yolculuk talep etmektedir. Çünkü küreselleşme yerel olan ne varsa evrensel bir ölçeğe taşımaktadır. Bu istek, çok sayıda şehir ya da havaalanı çiftini birleştiren yani yeterince büyük ve geniş bir coğrafyaya yayılmış uçuş ağı ile karşılanabilir. Özellikle iş amaçlı yolcular için büyük, geniş ve kesintisiz uçuş ağı daha önemli olduğundan farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri için bu bileşen grubu büyük önem taşır. Küreselleşme ekonomik faaliyetlerin önündeki engelleri ortadan kaldırmakta, iş amaçlı yolcuların küresel bir ölçekte seyahat etme ihtiyaçlarını artırmaktadır (Gerede, 2002:85).

Sıklığın çok önemli bir talep belirleyicisi olduğunu belirttik. Fakat eğer uçuşlar tercih edilmeyen gün ve saatlere yığılmışsa, yani müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak gibi değilse, sıklık artırılmış neye yarar? Dolayısıyla kalkış-varış gün ve saatleri de talebi etkileyecektir (Shaw, 2007:29).

Bu bilgiler akıllara yeni sorular getiriyor: Havayolu işletmeleri için istedikleri pazara erişim, pazara giriş ve uçuş noktalarını istedikleri gibi birleştirme özgürlüğüne sahip olabilmek önemli midir? Havayolu işletmeleri istedikleri havaalanında istedikleri gün ve saatte uçuş düzenleme özgürlüğü ararlar mı? Peki, havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemeler bu özgürlüğe nasıl bakmaktadır? Bu soruların cevabını ilerleyen bölümlerde arayacağız.

Konfor temelli bileşenler: Kısa mesafeli hatlarda kabin içi hizmet kalitesinin önemi düşükken kabin içi konfor uzun mesafeli hatlarda önemli bir talep belirleyicisine dönüşmektedir. Çünkü yolculuk uzun bir süre almakta, hareket alanının kısıtlı olduğu kabinde sürekli oturarak zaman geçirmek sıkıcı ve yorucu olabilmektedir. Koltuklar arası mesafe ve koltukların özellikleri yolcuların oturma, okuma, çalışma, yeme içme ve uyuma konforlarını etkiler (Shaw, 2007:31). İkramın ve çoklu ortam uygulamalarının kalitesi uzun uçuş sürecinin sıkıcı bir duruma gelmesini engelleyebilir. Kabin içi konfora ilişkin ürün bileşenleri özellikle iş amaçlı yolcular için daha önemli görülmektedir.

Toplam seyahat süresinin iş amaçlı yolcular için ne kadar önemli olduğunu belirtmiştik. İşte bu nedenle havaalanlarında bekleme süresini azaltacak uygulamalar iş amaçlı yolcular açısından talep belirleyicisi olabilir. Örneğin bu tür yolcular için özel kayıt alanları (check-in bankoları) açılması uzun kuyruklarda bekleme süresini azaltabilir. Varış havaalanında bagaj teslim süresini kısaltacak uygulamalar da örnek olarak verilebilir. Bunlara ek olarak, havayolu işletmelerinin havaalanlarındaki özel

bekleme salonları da hizmet kalitesini dolayısıyla talebi etkileyen faktörler arasındadır (Shaw, 2007:30).

Peki, Emirdağlı gurbetçi ailemizin kararını acaba hangi faktörler etkiler? Seyahat süresi mi, diğer tarife temelli bileşenlerin özellikleri mi, konfor temelli bileşenler mi yoksa fiyat mı? Ailenin tatil ve eş dost akraba ziyareti için ülkemize geldiğini ve tatilini istediği gibi ayarlayabildiğini hatırlayalım. Zamana duyarlı olmayan, tatil amaçlı seyahat eden bu ailenin fiyatı dikkate alma ihtimali daha yüksektir. Aile, Brüksel – Zafer Havaalanı arasındaki uçuşu fiyatı daha düşük olduğu için tercih etmiş olsun. Brüksel – Eskişehir Anadolu Üniversitesi Havaalanı arasındaki uçuşun fiyatı, rekabet koşulları nedeniyle aşağıya çekilir ve diğeri ile aynı seviyeye gelirse durum ne olur? Bu durumda muhtemelen toplam seyahat süresi ve havaalanlarının ASVN'ye erişim olanakları öne çıkar.

Havayolu ürününün uygunluğu ile ilgili bileşenler: Bu bileşen grubunda havayolu talebini etkileyen en önemli faktör Sık Uçan Yolcu Programlarıdır. Başarılı bir SUYP'un özellikle sık uçan ve çoğunlukla iş amaçlı seyahat yolcular açısından önemli bir talep belirleyicisi olduğu bilinmektedir (Doganis, 2002:240). Fakat sunulacak bağlılık puanları düşük olduğu için kısa mesafeli hatlarda belirleyici etkisi azalır. Bu noktada aklımıza muhtemelen şu sorular düşer: Havayolu işletmeleri nasıl olur da SUYP başarılarını artırır? Büyük ve geniş bir uçuş ağının SUYP'un başarısındaki rolü nedir? Peki, uçuş ağının büyüklüğü ve genişliği ekonomik düzenlemelerden etkilenir mi?

Ürününün bilinirliği, erişilebilirliği ve satın alma kolaylıkları arttıkça ihtiyaç sahiplerinin bu ürüne yönelme ihtimali de artacaktır. Başka bir deyişle, bunu başaran havayolu işletmelerinin ürününe olan talep artacaktır. Zamana duyarlı olan iş amaçlı yolcuların istedikleri anda boş koltuk bulabilmeleri oldukça önemlidir. Uçuş sıklığının yüksek, toplam seyahat süresinin görece kısa olduğu uçuşlar günlerce önceden dolduysa ve son anda çıkan bir seyahat ihtiyacı karşılanamıyorsa havayolu taşımacılığı iş amaçlı yolcu için fayda yaratabilir mi? (Shaw, 2007:29).

İmaj: Bu grup içindeki en önemli talep belirleyicilerden birisi havacılık emniyetidir. Emniyetin sektörel kapsamda azalması genel olarak havayolu taşımacılığına duyulan talebi azaltacaktır (Doganis, 2002:239). Emniyet performansı düşük olan havayolu işletmeleri de tercih edilmeyecektir. Havacılık güvenliği de benzer bir şekilde genel havayolu taşımacılığı talebini etkiler. Nitekim 11 Eylül saldırılarından sonra havayolu taşımacılığı talebi dünya genelinde azalmıştır. Havayolu işletmelerinin reklam ve sponsorluk kampanyaları da talebi kendi lehlerine artırabilmek için yürütülen pazarlama faaliyetlerindendir.

1.7.2.6. Diğer Taşımacılık Seçeneklerinin Özellikleri

Havayolu talebini etkileyen diğer bir faktör grubu ise ikame taşımacılık seçeneklerinin özellikleridir. Yer değiştirme ihtiyacını duyan insanlar ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak taşımacılık seçeneğini ve ürün bileşen özelliklerini arar. İhtiyaçları; düşük maliyet, emniyet, mümkün olduğunca kısa seyahat süresi, konfor ya da hepsi olabilir. ASBN–ASVN arasındaki taşımacılık seçeneklerinden hangisi yolcunun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılarsa yolcu ona yönelecektir. Dolayısıyla ikame ürünlerin varlığı ve niteliği havayolu talebini etkiler. Ayrıca bazı bölgelerde tüm ulaşım seçeneklerinin mevcut olmadığı unutulmamalıdır. Örneğin 2003 yılındaki serbestleşmeden önce Türkiye iç hatlar pazarında havayolu taşımacılığı hizmeti sunulmayan şehir çiftleri vardı. Potansiyel havayolu müşterileri mecburen diğer ulaşım seçeneklerine başvuruyordu. Otobüs taşımacılığının payı, havayolunun ikame bir ürün haline gelmesinden sonra bazı pazarlarda önemli ölçüde azalmıştır.

Diğer bir örnek sert coğrafi ve iklim koşulları nedeniyle izole olan bölgelerde yüzey taşımacılığının mevcut olmamasıdır. Bu sefer yolcular havayolu taşımacılığına mecbur kalır. Adaların anakarayla bağlantıları ise çoğu zaman deniz ve havayolu taşımacılığı ile sağlanabilir. Ada halkı hangisini seçecektir? İkame ürünler; toplam seyahat süresi, sıklık, fiyat, emniyet, konfor gibi bileşenler açısından kıyaslanacaktır. Ada halkının gelir seviyesi de kararda kuşkusuz önemli bir rol oynar. Eğer insanların gelirleri havayolu taşımacılığı maliyetini karşılayamıyorsa deniz taşımacılığına mecbur kalabilirler ya da taşımacılık isteklerinden tamamen vazgeçerler.

Kısa mesafeli hatlarda talebin ikame ürünlere kayması daha olasıdır. Özellikle hızlı trenler havayolu taşımacılığı için önemli bir rakiptir. Uçaklar, hızlı trenlere göre daha hızlıdır fakat trenlerin şehir içindeki garlardan hareket ettikleri düşünülürse toplam seyahat süresinde önemli bir avantajları kalmaz. Çünkü şehir merkezi–havaalanı–Şehir merkezi ulaşım süreleri havayolunun toplam seyahat sürelerini uzatır. Avrupa'da hızlı trenlerin 500 km'lik mesafelerde havayoluna göre daha avantajlı olduğu belirtilmektedir (Hanlon, 2007:147). Benzer şekilde Ankara-İstanbul hızlı tren hattının Esenboğa–Sabiha Gökçen Havaalanı pazarı için önemli bir rakip olduğu düşünülmektedir. İki ulaşım seçeneği arasında muhtemelen sıklık ve fiyat rekabeti kızışacaktır.

1.7.3. Havayolu Talebinin Özellikleri

Havayolu işletmeleri üretim faktörlerinin yer değiştirmesini sağlayarak diğer sektörlere ve işletmelere girdi verir. Havayolu işletmelerinin sunduğu hizmet genellikle kendi başına nihai bir ürün değildir. Eğer insanlar sırf uçuş keyfini yaşamak için ha-

vayolunu tercih etmiyorlarsa havayolu ürünü diğer ürün veya hizmetlerin bir parçasıdır. Yani havayolu talebi aslında türev bir taleptir ve bu nedenle diğer ürünlere duyulan talepten etkilenir (Doganis, 2002:23; Holloway, 2008:97). Havayolu talebini etkileyen faktörler araştırılırken havayolu ürününü talep eden diğer sektör ve faaliyetlerin talebini etkileyen unsurlar da incelenmelidir.

Örneğin havayolu ürünü turizm sektörünün önemli bir girdisidir. Tatil yörelerine gitmek, dinlenmek, eğlenmek gezip görmek isteyen kişiler havayolu taşımacılığını tercih edebilirler. Fakat öncelikle bu seyahate çıkma ihtiyacını duymaları gerekmektedir. Bu durumda insanların neden gezip görmek istediğini ve turizm talebini etkileyen faktörleri incelemek gerekir. Bu inceleme bize havayolu talebi ile ilgili fikir verir. Hane halkı gelirleri azaldığında, ekonomik kriz baş gösterdiğinde ya da güvenlik sorunları ortaya çıktığında insanlar gezip görmekten, uzak ya da riskli bölgelerde tatil yapmaktan kolaylıkla vazgeçebilirler. Bu durumda havayolu taşımacılığı talebi de azalır. Charter türü havayolu işletmelerinin müşterileri zaten bireysel yolcular değil bütünleşik bir turizm ürünü pazarlayan tur operatörleridir.

Havayolu taşımacılığına olan talep genellikle tekrarlı-değişken (cyclical) bir seyir izler. Bu tekrarlı-değişken yapı içinde talep genellikle 3-4 yıl içinde artar, tepe noktasına ulaştıktan sonra tekrar düşme eğilimine girerek azalır ve sonra tekrar yükselişe geçer. Şekil 1.9'da bu eğilimi görmek mümkündür. Havayolu taşımacılığına olan talep mevsimlere, aylara, günlere ve saatlere bağlı olarak değişir. Talep bazı mevsim, ay, gün ve saatlerde birden yükselip sivri bir tepe noktasına (peak) ulaşır ve tavan yapar. Sonra yine birden azalır (Holloway, 2008:99-101). Hafta sonu tatiline bağlı olarak Cuma akşamları, Pazar gecesi ve Pazartesi sabah erken saatler talep tavanlarına örnek olarak verilebilir. Tatil sezonuna bağlı yaz ayları talebin tavan yaptığı dönemlerdendir. Örneğin Eskişehir-Brüksel pazarında yaz mevsimi başında Brüksel'den gelişler, yaz sonuna doğru Eskişehir'den gidişler tavan yapmaktadır. Bu gibi durumlar havayolu işletmeleri için kapasitenin yönetilmesinde çeşitli güçlükler yaratır. Mevsimsel dalgalanmalar özellikle eğlence amaçlı yolcu pazarı bölümünde ortaya çıkar. Dini tatiller, spor karşılaşmaları, sosyo-kültürel etkinlikler talebin tavan yapmasına neden olabilir. Örneğin Ülkemizde kışın, turizm hareketliliği azaldığı için talep de azalır ve mevsimsel talep dalgalanması havayolu işletmeleri için önemli bir güçlük durumundadır. Diğer yandan, makro açıdan ekonomi olumlu eğilimler gösteriyorken havayolu talebi artar. Olumsuz bir gidiş söz konusu olduğunda azalır (Holloway, 2008:101). Havayolu işletmeleri arzlarını bu talep dalgalanmaları karşısında dengeleyemezlerse doluluk oranları düşer, birim maliyetler artar. Bu nedenle kapasite yönetimi, havayolu işletmeleri açısından oldukça önemli bir konudur. Şimdi akıllara yine önemli bir soru gelmektedir: Madem havayolu taşımacılığında talep

dalgalanmaları söz konusudur, işletmeler pazara sundukları kapasiteyi istedikleri gibi değiştirme özgürlüğüne sahip olmak isterler mi? Peki, ekonomik düzenlemelerin bu özgürlük üzerinde bir etkisi var mıdır?

Kaynakça

Aktaş, H. (2012). Dünya Havacılık Kronolojisi, TMMOB Makina Mühendisleri Odası Bursa Şubesi Haber Bülteni.

Ataman, G.; Behram, N. K. ve Eşgi, S. (2011). İş Amaçlı Havayolu Pazarında Hizmet Kalitesinin Servqual Modeli İle Ölçülmesi ve Türk Hava Yolları 'Busıness Class' Yolcuları Üzerine Bir Araştırma, Selcuk University Social Sciences Institute Journal, (26).

Barbot, C.; Costa, Á. ve Sochirca, E. (2008). Airlines performance in the new market context: A comparative productivity and efficiency analysis. Journal of Air Transport Management, 14 (5), 270-274.

Belobaba, P. (2009). Overview of airline economics, markets and demand. Peter Belobaba, Amadeo Odoni ve Cynthia Barnhart (Ed.). The Global Airline Industry içinde (s. 47-71). West Sussex: Wiley.

Besler, S. (2013). İşletme Fonksiyonları. Bayram Zafer Erdoğan ve Didem Paşaoğlu. (Ed.). İşletme İlkeleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi

CAPA, http://centreforaviation.com/analysis/iata-raises-its-airline-profit-outlook-but-the-cracks-are-still-clearly-visible-under-the-surface-144127 (Erişim Tarihi: 15.01.2015).

Carlzon, J. (1989). Gerçeklik Dakikaları, A. Arat (Çev.). İstanbul: İlgi.

Çetinkaya, M. (2003). İlgili Pazar Kavramı ve İlgili Pazar Tanımında Kullanılan Nicel Teknikler. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Ankara.

Dalyan, F. (2012). Etik ve Sosyal Sorumluluk, Bayram Zafer Erdoğan ve Didem Paşaoğlu (Ed.) İşletme İlkeleri, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Dempsey, P. S.; Gesell E. L. ve Crandall, L. R. (1997). Airline Management: Strategies for the 21st Century, Chandler: Coast Aire Publications.

Doganis, R. (2002). Flying off course: The economics of international airlines. (3. Baskı). London: Routledge.

Doganis, R. (2006). The Airline Business in the Twenty-first Century. (2. Baskı). London: Routledge.

Francis, G.; Humphreys, I. ve Fry, J. (2005). The nature and prevalence of the use of performance measurement techniques by airlines. Journal of Air Transport Management 11 (4), 207-217.

Gerede, E. (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri–THY AO.'da Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gerede, E. (2006). Sivil Havacılık Faaliyetlerin Sınıflandırılması ve Türkiye'de Hava Taşımacılığı Faaliyetlerinin Tanımlanmasına İlişkin Sorunlar, HaSeM'06 Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu. Nevşehir, 12-14 Mayıs 2006, s.197-203.

Gerede, E. (2012). Hava Taşımacılığı, Ender Gerede ve Nil Aras (Ed.). Ulaştırma Sistemleri içinde, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi

Gündoğdu, M. (2009). Rekabet Hukuku Perspektifinden Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Stratejik İttifaklar, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi. Ankara.

Hanlon, P. (2007). Global airlines: competition in a transnational industry, (3. Baskı) London: Routledge.

Harding, J. (2006). Flying's Strangest Moments: Extraordinary But True Stories from Over 1100 Years of Aviation History. Robson: Anova Books.

Holloway, S. (2008). Straight and Level: Practical Airline Economics. Aldershot: Ashgate

ICAO, (2004). Manual on the Regulation of International Air Transport, (2. Basım),(Doc. 9626).

ICAO, http://www.icao.int/sustainability/Pages/Facts-Figures_WorldEconomyData.aspx (Erişim Tarihi: 15.01.2015).

Kaya, E. (2000). Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Kaya, E. (2012. Ulaştırma Kavramı ve Önemi, Ender Gerede ve Nil Aras (Ed.). Ulaştırma Sistemleri içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. (14. Baskı) İstanbul: Beta.

Mason, K. J. ve Gray, R. (1995). Short haul business travel in the European Union: A segmentation profile. Journal of Air Transport Management, 2 (3), 197-205.

Milliyet. (1985). Milliyet İlkler Ansiklopedisi I-Dünyayı Değiştiren Buluşlar, İstanbul: Milliyet Kültür ve Sanat

OECD. (1993). http://www.oecd.org/regreform/sectors/2376087.pdf (Erişim Tarihi: 15.01.2015).

Okumuş, A. ve Asil, H. (2008). Hizmet kalitesi algılamasının havayolu yolcularının genel memnuniyet düzeylerine olan etkisinin incelenmesi. Journal of the School of Business Administration, 36 (2), 07-29.

Önüt S.; Akbaş, S. ve Yılmaz, G. (2007). Türkiye'deki yurtiçi havayolu firmalarının hizmet kalitesinin karşılaştırılması, Sigma-Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, 25 (4), 349-358.

Özer, A. (2008). Küreselleşme Kıskacında Yönetim, Çimento İşveren Dergisi, Temmuz, Ağustos, 22-39.

Özgüven, N. (2008). Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerinde bir uygulama. Ege Akademik Bakış, 8 (2), 651-682.

Rekabet Kurumu. (2008). 08-04/56-M sayılı İlgili Pazarın Tanımlanmasına İlişkin Kılavuz, Rekabet Kurumu, Ankara.

Rekabet Kurumu. (2010). Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ. Tebliğ No: 2010/4, Rekabet Kurumu, Ankara.

Rutner, S. M. ve Brown, J. H. (1999). Outsourcing as an airline strategy, Journal of Air Transportation World Wide, 4(2), 22-31.

Saruhan, S. C. (2012). Yönetim ve Yönetici, Barış Baraz ve Nurhan Şakar (Ed.). İşletme Yönetimi içinde, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi

Sayın, H. C. (2012). İşletmelerin Sınıflandırılması, (Ed.) Bayram Zafer Erdoğan ve Didem Paşaoğlu. İşletme İlkeleri içinde, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi

Shaw, S. (2007). Airline marketing and management. Aldershot: Ashgate

Sürmeli, F. (2002). Genel Muhasebe. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1341, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi

Thomas, M. L. (1997). A portfolio management approach to strategic airline planning. Berne: Peter Lang.

Turan, N. (2012). İşletme ve İşletmecilikle İlgili Kavramlar. Bayram Zafer Erdoğan ve Didem Paşaoğlu (Ed.). İşletme İlkeleri içinde, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta

Wells, A. T. (1999). Air Transportation A Management Perspective (4. Baskı) Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Wensveen, J. G. (2007). Air transportation: A management perspective. Aldershot: Ashgate

Wilkinson, J. W.; Cerullo, M. J.; Raval, V. ve Wong-On-Wing, B. (2000). Accounting Information Systems Essential Concepts and Applications. (4. Baskı), New York: John Wiley and Sons.

http://airinsight.com/2011/08/19/jet-vs-turboprop-a-debate-that-dates-from-the-early-1950s/#.VLoZ8UesV8E (Erişim Tarihi: 15.01.2015).

Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemeler

Doç. Dr. Ender GEREDE

2.1. Düzenlemelere İlişkin Temel Kavramlar

Düzenleme, hukuki dayanağı olan, eylem ve/veya davranışları kontrol etmek ya da yönlendirmek amacıyla kullanılan kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Kurallar bütününün hukuki dayanağı ve yaptırım gücü farklılıklar gösterir. Örneğin yasa, yönetmelik ya da talimatların yaptırım gücü birbirinden farklıdır. Yasalar genellikle düzenlemenin temel amacına ilişkin çerçeveyi çizmekte, yasalara dayanılarak çıkarılan yönetmelikler daha ayrıntılı düzenlemeleri içermekte, talimatlar ise yasa ve yönetmeliklerin amacına yönelik olarak uygulamada neyin nasıl yapılacağını açıklayan bir çeşit rehber ya da kılavuz rolü görmektedir.

Hava taşımacılığına ilişkin düzenlemeler, ülkelerin egemenlik hakları çerçevesinde ulusal kapsamda oluşturulur ve uygulanır. Fakat düzenlemeler, ülkelerin kendi hükümranlık alanlarında ve hava sahasındaki ulusal ya da yabancı tüm hava taşımacılığı faaliyetlerini kapsar. Örneğin Türkiye Hava Sahasını kullanmak isteyen yabancı havayolu işletmeleri de ilgili ulusal düzenlemelere tabiidir. Ya da tarifeli sefer düzenlemek isteyen Türk ya da yabancı tescilli bir havayolu işletmesinin ilgili düzenlemelerin gereğini yerine getirmesi gerekir. Ulusal düzenlemeler, uluslararası havayolu taşımacılığını ve yabancı havayolu işletmelerini kapsayabilir. Ancak uluslararası havayolu taşımacılığında yazılı olmayan fakat yaygın ve etkili olan "karşılıklılık" ilkesi vardır. Ülkelerin olumlu ya da olumsuz tutumları diğerlerinin karar ve davranışlarına bir gün yön verebilir. Diğer yandan ulusal düzenlemelerin, imzalanan uluslararası ikili ve çok taraflı hava taşımacılığı anlaşmalarını da dikkate alması gerekir. Nitekim bu tür anlaşmalar ülkelere uymaları gereken bazı yükümlülükler getirmektedir (ICAO, 2004:1.1-2, 1.1-3).

Düzenlemeler aracılığı ile gündeme gelen kontrol ya da yönlendirmenin nihai amacı ülkelere göre farklılıklar gösterebilir. Düzenlemelerin amacı genellikle; ekonomik, ticari ve siyasi devlet politikalarından, hükümetlerin bu konudaki politika ve programlarından, ulusal gelişmişlik düzeyinden ve coğrafi büyüklükten etkilenmektedir. Düzenlemelerin amacına ilişkin bir genelleme yapılmak istenirse aşağıdaki amaçların öne çıktığı söylenebilir (ICAO, 2004:1.0-1):

- Hava taşımacılığı faaliyetlerinin emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilerek kamu sağlığının korunması,
- Sosyal refahın, ulusal gelişmişlik düzeyinin artırılması,
- Ulusal çıkarların korunması,
- Bazı bölgelerin ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan desteklenmesi,
- Uluslararası ekonomik ve ticari faaliyetlerin gerektirdiği taşımacılık hizmetlerinin sağlanması,

- Turizm gibi belirli sektörlerin desteklenmesi,
- Döviz girdisi sağlanması,
- Posta taşımacılığı ihtiyacının karşılanması,
- Hava taşımacılığında sürdürülebilirliğin sağlanması,
- Ulusal savunma ihtiyaçlarının karşılanması,
- Sosyal devlet gereklerinin karşılanması,
- Doğal afetlerde ortaya çıkan taşımacılık ihtiyacının karşılanması,
- Yolcu haklarının korunması.

ICAO'ya (2004) göre havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemelere ilişkin sürecin 3 temel bileşeni vardır. Bunlar, ihtiyaç olduğunda, yaptırım gücünün sağlanması ve yaptırım eylemleri ile desteklenmektedir. 3 Temel bileşen aşağıda verilmiştir (ICAO, 2004:1.1-1):

- **Düzenlemelerin oluşturulması:** Yasa tekliflerinin hazırlanması, yasalaştırma, politika önerilerinin geliştirilmesi, politikaların belirlenerek duyurulması, yönetmelik ve talimat taslaklarının hazırlanması ve bunların yürürlüğe sokulması, ilgili konulardaki mahkeme kararlarının oluşması.
- **Ruhsat işlemleri:** Uzun dönemli faaliyetler kapsamında, havayolu taşımacılığı hizmetinin verilebilmesi için gerekli ruhsat başvurularının kabulü, incelenmesi, geri çevrilmesi, koşullara bağlanması, ruhsatın verilmesi, ruhsat gerekliliklerinin kontrol edilmesi, ruhsatın askıya alınması gibi işlemler.
- **Kısa dönemli yetkilendirme işlemleri:** Kısa bir dönem kapsamında, belirli bir uçuş ya da fiyat tarifesinin incelenmesi, koşullara bağlanması, kabul edilmesi, geri çevrilmesi ya da uçuş izinlerinin verilmesi gibi işlemler bu kapsamda kabul edilebilir.

Dünyanın en uluslararası olagelmiş sektörlerinden birisi olan havayolu taşımacılığı hem teknik hem de ekonomik açıdan önemli ölçüde düzenlenmektedir. Teknik düzenlemeler havacılık emniyeti ve güvenliğini sağlamaya ya da artırmaya dönük düzenlemelerdir. Havayolu işletmelerinin, girdilerinin ve üretim süreçlerinin özellikleri, nasıl gerçekleştirileceği detaylı bir şekilde tanımlanmaktadır (Doganis, 2002:27-28). Bu düzenlemelere uyum bir zorunluluktur ve emniyetin artırılabilmesi için düzenlemelere uyumun garanti altına alınması gerekir. Sivil havacılık otoriteleri bu amaçla denetlemeleri kullanmakta, uyumsuzluklara karşı çeşitli yaptırımlar uygulamaktadır. Zira hava taşımacılığı emniyetli bir biçimde yapılmaz ise hava taşımacılığının bekle-

nen faydaları sağlaması mümkün olmayacaktır (Gerede, 2003; Gerede, 2005; Gerede, 2006; O'Connor, 1995). Sivil havacılık sisteminin merkezinde uçuş faaliyetleri yer alır ve neredeyse diğer tüm sivil havacılık faaliyetleri temelde bu uçuşun emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesi için vardır. Kitabımızın kapsamı ekonomik düzenlemelerle sınırlıdır ve kapsamı son derece geniş olan (Tasarım, üretim, uçuş operasyonu, havaalanları, hava seyrüsefer gibi pek çok farklı faaliyet alanını kapsar) teknik düzenlemeler kitabımızın konusu değildir.

Ekonomik düzenlemeleri; sektörün yapısını, havayolu işletmelerinin piyasadaki davranışlarını ya da her ikisini de ekonomik açıdan kontrol etmeye ya da yönlendirmeye çalışan devletin oluşturduğu kurallar ve yaptırımlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Boehm, 2007). Kontrol ve yönlendirmenin nihai amaçları farklılaşabilir fakat genelde sektörün performansını artırmak, bunu yaparken de havayolu işletmeleri ile müşterilerin beklentilerini dengelemektir. Diğer yandan, bu amaca ulaşabilmenin yolu ne tür kontrol ve yaptırımlardan geçer? Başka bir şekilde ifade edersek, düzenlemelerin özellikleri nasıl olmalıdır? Pazar yapısını sıkı bir şekilde düzenleyip rekabeti engellemek mi kamu refahı yaratır yoksa serbest ve rekabeti artıracak şekilde düzenlemek mi? Havayolu işletmelerinin rekabetçi mi yoksa rekabeti engelleyen davranışları mı sınırlandırılmalıdır? Bu soruların cevabını devlet ve hükümet politikaları belirler. Hangisinin doğru seçenek olduğunu araştırmak kitabımızın konusu değildir ve kapsamını aşar. Bu nedenle, yukarıdaki soruyu bir kenara bırakalım. Fakat cevap ne olursa olsun, ilerleyen bölümlerde de değineceğimiz gibi, havayolu taşımacılığı pazarındaki ulusal ve uluslararası düzenlemeler giderek liberalleşmekte, rekabet derinleşmekte ve küreselleşmektedir.

Havayolu taşımacılığı uluslararası özelliklere sahip olduğu için bir ülkedeki emniyet sorunu kolaylıkla başka bir ülkedeki insanların emniyetini tehdit edebilir. Bu nedenle havayolu taşımacılığı, daha önce de belirttiğimiz gibi, uluslararası alanda en yoğun teknik düzenlemelere tabi sektörlerin başında gelmektedir. Sonuç olarak teknik düzenlemeler havayolu işletmelerini dünyanın hemen her yerinde benzer ve hemen hemen eşit bir biçimde etkilemektedir. Fakat ekonomik düzenlemeler her pazarı farklı şekilde etkilemekte, farklı rekabet koşulları yaratmakta ve dolayısıyla havayolu işletmelerine etkileri de farklılaşmaktadır. Ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerinin yönetimine etkilerini önemli görmemizin temel nedeni de budur.

ICAO'ya (2004) göre, havayolu taşımacılığı kapsamında ekonomik düzenlemelere konu olan unsurlar şunlardır: Pazara erişim, pazara giriş, sahiplik ve kontrol, kapasite, fiyat, havayolu işbirlikleri, kod paylaşımı, franchising, yolcu hakları, slot tahsisi, yer hizmetleri, havaalanlarının özelleştirilmesi, hava kargo ve charter taşımacılığı,

havayolu işletmelerinin ticari faaliyetleri. Ticari faaliyetlerin kapsamı ise şu şekilde belirtilmiştir: Kur dönüşümleri, kazancın transferi, yabancı personel çalıştırma, dağıtım kanalları ve e-ticaret, havaaraçlarının kiralanması (leasing).

Kitabımızın kapsamına öncelikle; tesadüfen seçmediğimiz pazara erişim, pazara giriş, sahiplik ve kontrol, kapasite ve fiyat konularını dâhil ettik. Düzenlemelere konu olan bu unsurlar hem havayolu işletmelerinin ürün özelliklerini hem de pazarın yapısını etkilemektedir. Nihayetinde rekabet önemli ölçüde etkilendiği için olumlu ya da olumsuz sonuçlar müşterilere yansır. Düzenlemeler arasından diğer bir seçim ölçütümüz havayolu işletmelerinin yönetimini etkileme potansiyeli olmuştur. İleride açıklayacağımız üzere, sıralanan unsurlar havayolu yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca hem müşterileri hem de havayolu işletmelerini yakından ilgilendiren ve giderek önemi artan yolcu haklarını da kapsamımıza dâhil ettik. Sonuç olarak ekonomik düzenlemelerin 3 ayağını; pazar yapısı (rekabet), havayolu işletmeleri ve müşterileri içeren bir kapsam oluşturmaya çalıştık.

Havayolu işbirliği biçimlerinden özellikle kod paylaşımı üzerinde de bazı ekonomik düzenlemeler bulunmakta. Bu konuda ICAO'nun sınıflandırmasına katılmaktayız. Fakat işbirlikleri havayolu işletmelerinin sıkı düzenlemeleri baypas etmek için kullandığı stratejilerden birisi konumundadır. Bu nedenle işbirliklerini, düzenlemelere konu olan bir unsurdan çok düzenlemelerle başa çıkmanın bir aracı olarak gördüğümüzden (Gerede, 2002) kitabımızın kapsamı dışında bıraktık. ICAO sınıflandırmasına göre kapsam içinde yer alan yer hizmetleri faaliyetleri ve havaalanlarının özelleştirilmesi konuları kuşkusuz havayolu işletmelerini ve sektördeki rekabeti etkilemektedir. Fakat etkiler bu iki unsuru ilgilendiren pazarda tüm havayolu işletmeleri için benzer olacaktır. Diğer yandan, kitabımızın kapsamı tarifeli yolcu taşımacılığı olduğundan hava kargo ve charter taşımacılığı kapsam dışında bırakılmıştır. Zaten charter taşımacılığı genel olarak serbest bir şekilde düzenlenmektedir (Doganis, 2002:43-45). Ayrıca düzenlemelere temel olan ilk 4 konu hava kargo taşımacılığı için de aynıdır. Bu konuları kitabımızın ilerleyen bölümlerinde açıklamaya çalışacağız.

2.2. İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları

İkili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının temeli 1919 yılında çok taraflı olarak imzalanan Paris Konvansiyonu'na dayanır. Bu anlaşma, ülkelere kendi kara sınırları üzerindeki hava sahalarında ulusal egemenlik hakkı tanımış ve anlaşma sonrasında ülkelerin hava sahası doğal kaynaklardan birisi durumuna dönüşmüştür. Dolayısıyla bu doğal kaynağın yabancılar tarafından ticari bir amaçla kullanılması, artık ülkelerin iznine bağlı hale gelmiştir. Böylece ülkelerin uluslararası havayolu pazarlarındaki

düzenleyici rollerinin önü açılmıştır (Doganis, 2002:30). Sonuç olarak, diğer ülkelerin hava sahalarının kullanılması ve uluslararası pazarlarda havayolu taşımacılığı yapılması söz konusu ülkeleri iki ya da çok taraflı anlaşmalara doğru itmiştir.

Bu gelişmelerin ardından, uluslararası alanda havayolu taşımacılığı yapılabilmesi için çok taraflı bir anlaşma gereği ortaya çıkmış ve 1944 yılında 52 ülke Şikago'da bir araya gelerek aşağıdaki konularda çok taraflı bir anlaşma zemini aramışlardır (Doganis, 2002:30):

- Karşılıklı olarak uluslararası havayolu taşımacılığı pazarlarına erişim haklarının (hava trafik hakları) değişimi.
- Bilet ve kargo ücretlerinin kontrolü.
- Uçuş sıklığı ve kapasitenin kontrolü.

Anlaşma zemini aranan bu konular, bir sektörün temel özelliklerini belirleyen en önemli unsurlardır. Çünkü bunlar havayolu işletmelerinin pazara erişimlerini, girişlerini, fiyatlama özgürlükleri ve üretimlerini düzenler (Doganis, 2002:30). Bu düzenlemeler sektördeki rekabet koşullarını ve dinamiklerini doğrudan etkileyen özelliklere sahiptir. Ayrıca havayolu işletmelerinin yönetimini de etkilemektedir.

Şikago görüşmelerine iki farklı politika damgasını vurmuştur. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kapasite ve fiyat üzerinde herhangi bir kısıtlama olmaması ve uluslararası pazarlara erişim hakkının tüm ülkelere tanınması gerektiğini savunmuştur. Bu politika, düzenlemeleri mümkün olduğunca serbest bırakarak uluslararası pazarlarda rekabetin oluşturulmasını hedeflemektedir. Nüfusları az, yüz ölçümleri küçük ve bu nedenle iç hat yolcu pazarları oldukça dar olan İsveç ve Hollanda gibi ülkeler de bu politikayı desteklemişlerdir. Politikanın ardındaki mantık, liberal uluslararası pazarlarda diğer ülkelerin ürettiği talepten yararlanabilmek, liberal düzenlemeler sayesinde diğer ülkelerin trafiğini taşıyabilmektir. Ancak bu görüşün havayolu taşımacılık sistemlerine zarar vereceğini düşünen, (başta İngiltere olmak üzere) diğer Avrupa ülkeleri sözü edilen konularda sıkı düzenleme talep etmişlerdir (Doganis, 2002:30). Farklı talepler bir mutabakata varamamış ve bu nedenle havayolu taşımacılığını düzenleyen üç önemli konuda çok taraflı bir anlaşma sağlanamamıştır. Konvansiyon, daha çok sistemin emniyetli bir biçimde büyüyebilmesi için havayolu taşımacılığının teknik konuları üzerinde durmuş, buna karşın ekonomik düzenlemelere girmemiştir.

Konvansiyonda kapsamlı bir anlaşma sağlanamamış olsa da pazara erişim kapsamındaki ilk iki trafik hakkı çok taraflı olarak kabul edilmiştir. Buna ilişkin anlaşma, "Uluslararası Hava Hizmetleri Transit Anlaşması-International Air Services Transit

Agreement" ya da "İlk İki Trafik Hakkı-Two Freedoms Agreement" adıyla anılmaktadır. Şikago Konvansiyonunda, çok taraflı olarak kabul edilmemiş olmasına rağmen, "Uluslararası Havayolu Taşımacılığı Anlaşması-International Air Transport Agreement" ya da "Beş Trafik Hakkı-Five Traffic Freedoms" adıyla anılan anlaşmaların tanımlarına da yer verilmiştir. Fakat sektör ve yazındaki yerini sonradan alan ve günümüzde halen kullanılan 6, 7 ve 8. Trafik hakları Şikago Konvansiyonunda hiç bir şekilde tanımlanmamıştır (Hanlon, 2007:129-133; Kassim ve Stevens, H., 2010:25).

Uluslararası havayolu pazarlarında ekonomik düzenlemelere ilişkin çok taraflı bir anlaşmaya varılamamış olması ülkelerin bu konuları kendi aralarında karşılıklı olarak (ikili – bilateral) görüşmelerini gerektirmiştir (Doganis, 2002:31). Ülkeler arasında havayolu taşımacılığı yapılabilmesi için bir çeşit ticaret anlaşması ihtiyacı doğmuştur. İki ülke arasında havayolu taşımacılığını düzenleyen ve sözü edilen ekonomik düzenlemeleri de içeren anlaşmalara İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları (Bilateral Air Services Agreements - BASAs) adı verilir. Bu anlaşmalarda "karşılıklılık" ilkesi temel alınarak haklar genellikle eşit bir biçimde paylaştırılmaktadır (Doganis, 2002:33 ; Gerede, 2011:31).

Sözü edilen anlaşmalar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) terminolojisinde Hava Ulaştırma Anlaşmaları olarak adlandırılmaktadır. Kitabımızda ise İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları (İHT) olarak anılacaktır.[1] Bu isimlendirmenin amacı, anlaşmaların "havayolu taşımacılığı" ile ilgili olduğunu vurgulamak ve çok taraflı değil "iki taraflı" olduklarına işaret etmektir. İHT Anlaşmaları genel havacılık taşımacılığını kapsamamaktadır.

İHT Anlaşmalarını havayolu işletmeleri değil devletler imzalamakta fakat havayolu işletmeleri anlaşma sürecini başlatabilmektedir. Pazar araştırması yapan havayolu işletmeleri yeni pazarlara erişim ve giriş hakkı elde etmek isteyebilir. Bu durumda ilgili otoriteye başvurarak söz konusu ülkeyle bir İHT anlaşması imzalanmasını talep edebilir. Bu talep Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme ve Dış İşleri Bakanlığı gibi devletin ilgili birimlerinde görüşülerek karara bağlanır ve süreç başlar ya da talep reddedilir (Gerede, 2011:34).

Süreci başlatan diğer unsur ise devlet ya da hükümet politikalarıdır. Özellikle bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin henüz özelleştirilmediği ülkelerde; ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi politikaların bir sonucu olarak çeşitli ülke ve şehirlere tarifeli havayolu taşımacılığı hizmetinin verilmesi istenebilmektedir. Bu gibi durumlarda anlaşma süreci havayolu işletmelerinin dışında gelişmektedir (Gerede, 2011:34).

1 Şikago Anlaşmasının 96. Maddesinin a fıkrası Kitabımızda önerdiğimiz isme işaret etmektedir.

İHT Anlaşmaları genellikle 3 ayrı bölümden oluşur. İlk bölümde vergilendirme işlemleri, havaaracı parçalarının gümrüksüz ithal edilebilmesi, işletme fonlarının yurt dışına transfer edilebilmesi ve havaalanı ücretleri gibi hava taşımacılığı hizmetini kolaylaştıran hükümlere yer verilir. Bu bölümde kapasite hükümleri ile yolcu ve kargo tarifeleri de ele alınmaktadır. İHT anlaşmalarının ikinci bölümünde pazara erişim hakları açıklanmakta, son bölümünde ise gizli hükümlere yer verilmektedir (Doganis, 2002:32; Gerede, 2002:38).

Bu anlaşmaların temel amacı pazara erişim ve giriş, kapasite ve fiyatın nasıl belirleneceğini düzenlemektir. İHT Anlaşmaları fiyata ilişkin düzenlemelere yer vermekle birlikte ilk yıllarda bunu başka bir mekanizmaya havale etmiştir: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association-IATA). IATA, havayolu işletmelerinin Şikago Konvansiyonundan sonra bir araya gelerek kurdukları bir çeşit üretici birliğidir. IATA, fiyat tarifelerinin belirlenmesinde uzunca bir süre önemli rol oynamıştır. Günümüzde bu rolün etkisi azalarak devam etmektedir (Doganis, 2002:32-34, 39-43 ; Gerede, 2011:31).

İHT Anlaşmaları tarifeli havayolu taşımacılığını düzenlemekle birlikte, anlaşma görüşmelerinde tarifesiz havayolu taşımacılığı düzenlemeleri de gündeme gelebilmektedir. Ülkeler, tarifeli ve charter havayolu işletmelerinin aynı pazarda faaliyet göstermesi durumunda, charter taşımacılığını da düzenleme altına almaya çalışmaktadır (ICAO, 2004:4.2-3). Uluslararası alanda tarifeli havayolu taşımacılığında dahi liberalleşme yaşanırken charter taşımacılığına düzenleme getirilmesi giderek gündemden düşmektedir (Gerede, 2011:31). Ülkemizin 2014 yılı sonunda 163 ülke ile İHT anlaşması bulunmaktadır.

Şikago Konvansiyonun en önemli sonucu, Birleşmiş Milletlerin bir alt birimi olan Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatının (International Civil Aviation Organization - ICAO) kurulmuş olmasıdır. ICAO'nun temel işlevi havacılık faaliyetlerinde emniyetin ve güvenliğin sağlanması için gerekli tedbirleri almak, bu kapsamda teknik birtakım düzenlemeler tasarlamak ve bunlara uyumu denetlemektir. Son yıllarda daha ilgili bir konuma gelmiş olmasına rağmen ekonomik düzenlemeler ICAO'nun görev kapsamına girmemektedir (Button ve Taylor, 2000:220).

2.3. Ekonomik Düzenlemelerin Temel Bileşenleri

Daha önce de belirttiğimiz gibi, ICAO ekonomik düzenlemelere konu olan 16 unsur sıralamaktadır. Fakat bunlardan 4 tanesini hem pazarın yapısını hem de havayolu ürününü etkiledikleri için "temel bileşenler" olarak görmekteyiz. Bu bölümde; pazara erişim, pazara giriş, fiyat ve kapasite düzenlemelerini ele alacağız.

2.3.1. Pazara Erişim

Uluslararası alanda geçerli bir düzenleme olan pazara erişim, havayolu taşımacılığı hizmetinin şehir ya da havaalanı çiftlerine erişmesini sağlayan, pazara girişin önünü açan ya da tıkayan düzenlemeleri kapsar. Havayolu pazarının oluşabilmesini, dolayısıyla pazara girişi belirleyen en temel düzenleme unsurudur. İHT Anlaşmaları, bilindiği gibi, ülkeler arasında havayolu taşımacılığı hizmetinin gerçekleşebilmesi için yapılır. İHT Anlaşmaları aslında, ülke çifti pazarlarını oluşturan ya da başka bir deyişle havayolu taşımacılığı hizmetinin bu ülke çifti pazarına erişmesini sağlayan anlaşmalardır. Bu nedenle pazara erişim düzenlemeleri İHT anlaşmalarının özünü oluşturur. Eğer iki ülke arasında bir İHT anlaşması yoksa bu iki ülkenin havayolu işletmeleri sözü edilen ülkelerdeki noktalara tarifeli sefer düzenleyemezler.

Pazara erişim, temel olarak, bir ülkenin hangi şehir ya da havaalanlarından diğer ülkenin hangi şehir ya da havaalanlarına sefer yapılabileceğini belirler (Doganis, 2002:31-32). Pazara erişim noktaları İHT anlaşmalarının eklerinde, ya da SHGM terminolojisi ile ifade edersek "hat cetvelinde" yer alır. İHT anlaşmasının kendisini değiştirmek uzun zaman aldığı için taraflar ihtiyaç doğduğunda bir mutabakat zaptı (Memorandum of Understanding) imzalayarak pazara erişim noktalarını değiştirmektedirler.

Pazara erişim düzenlemelerinde uçuş noktalarının yanı sıra bu noktalar arasındaki seferlerin nasıl yapılacağına ilişkin özellikler de düzenleme konusudur. Bu özelliklere ilişkin seçenekler Şekil 2.1'de verilen "trafik hakları-traffic rights" olarak adlandırılır. Toplamda 8 adet olan trafik haklarından 3. ve 4. haklar bir ülkeden diğer bir ülkeye ticari amaçlı taşımacılık yapma olanağı vermektedir.

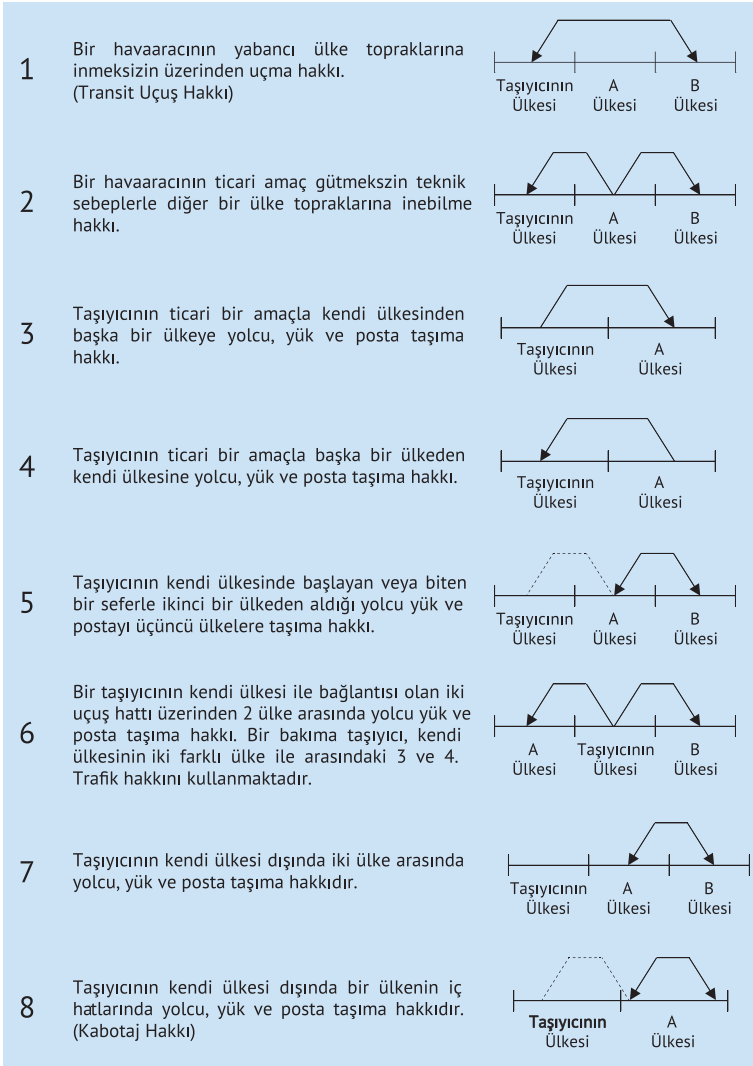
Daha önce de açıkladığımız gibi, havayolu talebi Asıl Seyahat Başlangıç Noktası (ASBN) ve Asıl Seyahat Varış Noktası (ASVN) arasındaki çeşitli faktörlere bağlı olarak oluşur. İHT Anlaşmaları iki ülke arasında yapılır ve ASBN-ASVN bu iki ülke toprakları içindedir. İHT Anlaşmalarının mantığı Başlangıç Noktası (BN) ve Varış Noktası (VN) (Origin-Destination) arasındaki talebi bu iki ülkenin yarattığına ve bu nedenle trafiği taşıma ve oluşacak ticari faydayı elde etme hakkının da söz konusu ülkelerin havayolu işletmelerine ait olduğu savına dayanır. İşte 3 ve 4. Trafik hakları bu talebi, karşılıklı olarak, taşıma fırsatını yaratır. Fakat 5. Trafik hakkı İHT anlaşmalarının ikili yapısına ve karşılıklılık ilkesine ters düşer. Talebi oluşturan 2 ülkenin yanına bir üçüncü ülke eklenir. Örneğin Türk tescilli bir havayolu işletmesinin Ankara-Paris pazarında karşılıklı tarifeli sefer düzenlediğini düşünelim. Bu havayolu hizmeti, Ankara-Paris pazarına erişimin sağlanması ve 3-4. trafik haklarının verilmesi ile oluşur. Fakat A havayolu işletmesinin çeşitli yönetsel faktörlerin etkisi ile Ankara-Paris pazarına Viyana ara noktasını da eklemek istediğini varsayalım. A Havayolu işletmesi

Ankara'dan aldığı bazı yolcuları Viyana'ya bırakıp, Viyana'dan aldığı bazı yolcuları Paris'e taşımak istesin. Bu talebi hem Avusturya'nın hem de Fransa'nın olumlu karşılaması gerekir. Tersi durumda sefer bu şekilde yapılamaz. Eğer her iki ülke de buna izin verirse Türkiye "5. trafik hakkını" elde etmiş olur, A havayolu işletmesi de bu hakkı kullanabilir. Seferin ilk başladığı noktadan alınan yolcu yük ya da posta aradaki ya da daha öte noktadaki bir üçüncü ülke noktasına götürülmek isteniyorsa bu genellikle izin verilen bir konudur. Bununla birlikte, üçüncü ülkeye ait bir ara noktadan alınan yolcu yük ya da postanın İHT anlaşmasında taraf olan bir noktaya taşınmasına nadiren izin verilmektedir (Gerede, 2011:37). 5. Trafik hakkı ilgili havayolu pazarına liberal özellikler yükleyen, ülkelerin nadiren kabul ettiği bir haktır. Çünkü 3. Ülkelerin Viyana-Paris pazarında oluşan talebe bir katkısı yoktur. Avusturya ve Fransa bu ticari faydayı elde etme fırsatını kendi havayolu işletmelerine vermek isteyecektir, 3. bir ülkeye değil. 5. Trafik hakkı 3 farklı şekilde oluşur. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Hanlon, 2007: 131):

- **Ara noktalar (Intermediate points):** 3 ve 4. Trafik haklarının kullanıldığı iki ülke arasına yeni bir noktanın eklenmesi ile oluşur. Yukarıda verdiğimiz örnek ara nokta ile oluşan 5. trafik hakkıdır.
- **Öte noktalar (Beyond points):** İlk ülkeden ikinci ülkeye 3 ve 4. trafik hakları kullanılırken seferin aynı doğrultuda 3. bir ülkeye uzatılması ve arada trafik taşınması anlamına gelir. Yukarıdaki örneğe uyarlarsak seferin Ankara-Paris arasındaki Viyana noktası yerine Paris'in ötesinde kalan Londra'ya uzatılmasıdır. Ankara'dan ya da Paris'ten alınan yolcuların Londra'ya taşınması söz konusudur.
- **Geri noktalar (Behind points):** Seferi düzenleyen havayolu işletmesinin ülkesi iki yabancı ülke noktasının arasında kaldığında söz konusu olur. Türk tescilli bir havayolu işletmesinin aynı uçuş kodu ile Bakü-Ankara-Paris pazarlarında hizmet vermesi örnek olabilir.

Daha önce de belirtildiği gibi, Şikago Konvansiyonunda ilk 5 trafik hakkı tanımlanmış, diğer 3 tanesi terminolojiye daha sonra girmiştir. 6. Trafik hakkı, iki ayrı ülkeden elde edilen 3 ve 4. trafik haklarının kendi ülkesi üzerinden birleştirilmesi ile elde edilir. Bu hakkı kullanan havayolu işletmesi, diğer iki ülkenin yarattığı talebi kendi ülkesi üzerinden taşıyan bir çeşit köprü rolü oynar. Aslında 5. Trafik hakkının farklı bir türü olarak görülebilir. Köprü rolü oynayan havayolu işletmeleri, aslında kendi ülkeleri ile hiçbir ilgisi olmayan talebi taşımaktadır. Bu nedenle 6. Trafik hakkının kullanılması tartışmalı bir konudur. İtiraz eden ülkeler bu uygulamayı İHT anlaşmalarının özüne aykırı bulmakta ve 5. trafik hakkında olduğu gibi müzakere edilmesini talep etmektedir. Havayolu işletmeleri ise aslında kendi ülkeleri ile hiçbir ilgisi olmayan

bu talebi karşılamak ve bu sayede doluluk oranlarını ve gelirlerini artırarak birim giderlerini azaltıp birim gelirlerini artırmak isteyecektir. Eğer bir havayolu işletmesi ara noktalardan üçüncü bir ülkeye ait yolcu, yük ya da posta alır ve bunları farklı bir ülkeye ticari bir amaçla götürürse neredeyse aynı girdi miktarıyla doluluk oranını artırıp daha fazla çıktı elde etmesi mümkün olabilir. Bu da verimliliği ve karlılığı artıracaktır (ICAO, 2004: s.4.2-3 ; Gerede, 2011).



Şekil 2.1 *Hava Trafik Hakları*

Kaynak: *Graham, 1995:48. ; Hanlon, 2007:29-137.*

Gerede (2011) "Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi" adlı çalışmasında Türkiye Cumhuriyetinin imzaladığı İHT anlaşmalarını inceleyerek uluslararası havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerin liberallik derecesini ölçmeye çalışan bir ölçek önerisi sunmuştur. Bu ölçek önerisinde pazara erişim düzenlemelerinin sahip olacağı farklı liberallik dereceleri Tablo 2.1'de verilmektedir. Buna göre pazara erişim düzenlemelerindeki derecelendirme iki ayrı grupta yapılmıştır. Bunlar sadece iki ülke arasında 3 ve 4. Trafik haklarının kullanılması ve 3. ülkeleri de ilgilendiren 5. Trafik haklarının kullanılabilmesine yönelik olan alt bileşen seçenek gruplarıdır.

Havayolu taşımacılığı hizmeti verilebilecek pazar sayısının bir ya da birkaç tane ile sınırlandırılması ve pazarların tanımlanması (isimleri verilerek) düzenlemelerin oldukça sıkı olduğu anlamına gelmektedir.

Pazara erişim boyutunu daha liberal hale getiren durum pazara erişim sayısının artırılmasıdır. Fakat genellikle bu pazarlar yine tanımlanmıştır ve dolayısıyla havayolu işletmelerinin istedikleri pazara erişimi yine mümkün olamamaktadır. Bu nedenle sözü edilen düzenlemeler hala sıkı olarak görülmektedir. Pazara erişim boyutunu tam olarak liberalleştiren seçenek, bir havayolu işletmesinin istediği noktadan karşı tarafta istediği noktaya sefer yapabilmesidir. Bu seçenekte havayolu işletmesi uçuş ağını tamamen serbest pazar şartları altında kendi isteğine göre şekillendirebilir (Gerede, 2011).

Tablo 2.1 *Pazara Erişim Boyutundaki Seçenekler ve Derecelendirme*

3 ve 4. Trafik Haklarına İlişkin Pazara Erişim (Üçlü Derecelendirme)	
S1	Sınırlı sayıda, genellikle birkaç tane erişim hakkı verilmiştir. Erişim noktaları (pazar isimleri) genellikle açık olarak tanımlanıştır.
S2	Çok sayıda erişim hakkı verilmiştir fakat erişim noktaları hala tanımlıdır.
L	Sınırsız erişim hakkı verilmiştir. Taraflar kendi ülkelerindeki istedikleri yerden diğer tarafın istedikleri yerlerine havayolu taşımacılığı hizmeti sunabilir.
5. Trafik Hakkına İlişkin Pazara Erişim (Üçlü Derecelendirme)	
S1	5. Trafik hakkının kullanılmasına ilişkin herhangi bir tanımlama yoktur.
S1	5. Trafik hakkının kullanılamayacağı açıkça belirtilmiştir.
S2	5. Trafik hakkı verilmemiştir fakat talep olduğunda daha sonra müzakere edilebileceği belirtilmiştir.
L	5. Trafik hakkı verilmiştir.

Kaynak: Gerede (2011:42)

Gerede (2011) pazara erişim boyutunda belirleyici olan diğer alt bileşeni 5. trafik hakkına ilişkin durumda görmektedir. En sıkı düzenleme şeklinde, 5. Trafik hakkının kullanılamayacağı açıkça belirtilmiştir. 5.Trafik haklarına ilişkin pazara erişim boyutunu daha liberal hale getiren seçenek ise İHT anlaşmasında bu hak verilmemiş olsa da konunun talep olduğunda daha sonra tekrar müzakere edilmesine olanak tanınmasıdır. 5. Trafik hakkının açıkça verilmiş olması ise pazara erişim boyutunu daha liberal bir hale getirmektedir (Gerede, 2011).

2.3.2. Pazara Giriş

Pazara erişim düzenlemesi pazarı genel olarak tüm havayolu işletmelerine açar ya da kapatır. Pazara giriş düzenlemesi ise bir ya da daha çok havayolu işletmesinin pazara erişim hakkını kullanarak söz konusu pazara giriş yapabilmesini düzenler. Bu düzenlemeler İHT anlaşmalarında hem teknik hem de ekonomik açıdan yapılır (Doganis, 2002:31). Kapsamımız dışında olan teknik düzenlemelerin amacı havayolu işletmesinin faaliyetlerinde havacılık emniyetinin sağlanmasını güvence altına almaktır. Bu sayede, pazara girecek havayolu işletmelerinin teknik açıdan özellikleri düzenlenerek emniyeti tehdit etme ihtimali olanlar pazar dışında bırakılır. Başka bir deyişle pazara giriş düzenlemeleri her iki taraf adına, bu pazarlar için verilen erişim hakkını kaç tane ve hangi özelliklere sahip havayolu işletmesinin hangi şartlarda kullanacağını düzenlemektedir.

Pazara giriş düzenlemelerinin ekonomik anlamda iki ayrı bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki taraf ülkeler adına pazara erişim hakkını kaç tane havayolu işletmesinin kullanabileceğini düzenler. Diğeri ise, bu hakkı kullanacak işletmenin sahiplerinin hangi ülkenin vatandaşları olduğu ve işletmenin yönetiminde hangi ülke vatandaşlarının söz sahibi olduğunu düzenleme altına alır (Doganis 2006:28). İHT Anlaşmasını imzalayan ülke bu konudaki düzenlemelere uygun olarak bir ya da daha fazla havayolu işletmesini "pazara giriş hakkını" kullanmak üzere yetkilendirir. Bu işleme "tayin etme–designation" adı verilmektedir (Doganis, 2002:59). Bu konudaki düzenlemeler sıkı olduğunda pazara erişim hakkını sadece bir havayolu işletmesinin kullanmasına izin verilir. Daha liberal anlaşmalarda iki ya da daha fazla havayolu işletmesinin pazara girişine izin verilmektedir. Tamamen serbest düzenlemelerde tayin edilecek havayolu işletmesi sayısında herhangi bir sınırlama yoktur (Doganis, 2002:20).

Pazara girişin diğer bir bileşeni sahiplik ve yönetimde etkin kontrol (SYEK) düzenlemeleridir. SYEK kavramının ortak kabul görmüş bir tanımının olmadığı belirtilmektedir (Sang-Eun Oh, 2005:11; De Mestral, 2005:5). SYEK, havayolu işletmesinin sahiplik yapısını ve işletmenin kimler tarafından yönetildiğini düzenlemektedir.

Havayolu işletmelerinin sahiplik yapısı oy hakkı tanıyan iştirak payı miktarı ile ölçülmektedir. İHT anlaşmalarında pazara giriş hakkını kullanacak havayolu işletmesi sahipliğinin "önemli bir bölümünün" genellikle taraf olan ülkenin vatandaşlarında olması istenmektedir (Doganis, 2006:20; Tan, 2006:11). Peki, sahiplik yapısındaki "önemli bir bölüm" (Substantial Ownership) kavramı tam olarak neyi ifade etmektedir? Sahipliğin "önemli bir bölümünün" karşılık geldiği iştirak payı miktarı ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin bu miktar ABD'de %75 iken, AB ülkeleri için %51'dir (Sang-Eun Oh, 2005:12; Hanlon, 2007:300 ; Doganis 2006:55).

Düzenlemenin diğer alt bileşeni "yönetimde etkin kontrol" (effectively control) olarak adlandırılır ve işletme yönetiminde hangi ülke vatandaşlarının etkin rol aldığını konu edinir. Bu durumda stratejik kararları alma yetkisine sahip yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulu başkanının ya da icracı tepe yöneticinin vatandaşlık durumu sorgulanabilmektedir (Sang-Eun Oh, 2005:13). Çünkü bir havayolu işletmesinin sahiplik yapısı ulusal olsa bile işletmeyi yabancıların yönetmesi durumunda ulusallık özelliğinin zedeleneceği düşünülmektedir. Pazara giriş düzenlemeleri sadece Avrupa Birliği ülkeleri arasında çok taraflı olarak tamamen serbest durumdadır. Alt bileşenlerden "Sahiplik ve Yönetimde Etkin Kontrol" uluslararası havayolu pazarlarında ikili olarak en sıkı tutulan bileşendir (Chang vd., 2004:161 ; Haanappel, 2001:90).

Gerede'nin (2011) ölçek çalışmasında pazara giriş düzenlemelerine ilişkin elde ettiği seçenekler ve ölçek derecelendirmesi Tablo 2.2'de verilmiştir. Buna göre pazara girebilecek havayolu işletmelerinin sayısı açısından en sıkı seçenek sadece tek bir havayolu işletmesinin tayin edilebilmesidir. Görece daha liberal olan seçenek ise, iki tane havayolu işletmesinin pazara girişine izin verilmesidir. Bu düzenlemeyi en liberal hale getiren seçenek ise pazara girecek havayolu işletmesi sayısına hiçbir sınır getirilmemesidir (Gerede, 2011).

Gerede'nin (2011) sunduğu ölçek önerisindeki diğer bileşen karşı tarafın tayin edeceği havayolu işletmesinin sahipliğinin ve yönetimdeki etkin kontrolün bu ülkenin vatandaşlarında olması gereğidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, günümüzde bu bileşen Avrupa Birliği üyesi ülkelerin oluşturduğu ortak pazar dışında hiçbir yerde tam liberal değildir. Gerede (2011) bu çalışmasında İHT anlaşmalarındaki ekonomik düzenlemelerin çok taraflı olarak nitelikli bir biçimde liberalleştirilmesi politikaları güden ABD'nin bile bu bileşeni serbestleştirmek istemediğini belirtmektedir (Chang vd., 2004:169 ; Haanappel, 2001:90). Buna karşın Gerede (2011) SYEK'de de görece serbestleşme yaşandığını, sahiplerin ve yönetimdekilerin vatandaşlığı sorgulanmak yerine havayolu işletmesinin iş merkezinin karşı taraf ülkesinde olma şartı aranmasının daha liberal bir seçenek olarak devreye girdiğini belirtmektedir. Bu seçeneği

tam liberal yapan durum ise pazara girişin ne sahiplik ve yönetimde etkin kontrole dayandığı ne de işletmenin merkezinin nerede olduğuna dayandığı durumdur.

Tablo 2.2 *Pazara Giriş Boyutundaki Seçenekler ve Derecelendirme*

Havayolu İşletmesi Tayini (Üçlü Derecelendirme)	
S1	Sadece tek bir havayolu işletmesine izin verilir.
S2	İki havayolu işletmesine izin verilir fakat erişim noktalarına sınırlama getirilerek aynı pazarda birden fazla havayolu işletmesinin faaliyet göstermesine izin verilmez.
	Sadece iki havayolu işletmesine izin verilir.
L	Birden fazla havayolu işletmesine izin verilir.
Sahiplik ve Yönetimde Etkin Kontrol (Üçlü Derecelendirme)	
S1	Sahipliğin ve yönetimde etkin kontrolün ilgili tarafın vatandaşlarında olması istenir.
S2	Anlaşmada sahiplik ve yönetimde etkin kontrol şartı aranmıyor. Bununla birlikte, tayin edilen havayolu işletmesinin iş merkezinin tayin eden tarafın ülkesinde olması ve işletmenin o ülke tarafından verilmiş geçerli bir işletme ruhsatına sahip olması istenir.
L	Sahiplik ve yönetimde etkin kontrol tamamen serbesttir.

Kaynak: *Gerede (2011:42)*

2.3.3. Kapasite

Kapasite düzenlemeleri, giriş yapılacak pazara arz edilecek ürünün miktarına ilişkin düzenlemeleri kapsar. Pazara arz edilecek hizmetin miktarı çoğu zaman koltuk sayısı ve sıklık ile belirlenmektedir. Koltuk sayısı uçak tipi ile ilişkili olduğundan "uçak tipi" de önemli bir kapasite belirleyicisidir. Sıklık ise günlük ve haftalık sefer sayısı ile ölçülür. Haftalık ve günlük olarak uçuş sıklığı ile uçak tipi bilgilerinin yer aldığı uçuş tarifesi havayolu işletmesinin pazara sunacağı kapasiteyi vermektedir (Gerede, 2011:37).

Ülkeler genellikle kendi ülkelerinden başlayan seferlerdeki yolcu ve yük trafiğini kendi ulusal doğal kaynağı olarak görürler. Bu görüş karşılıklı olarak yapılan ikili müzakere sisteminde kapasitenin eşit olarak paylaştırılmasını ortaya çıkartmıştır (ICAO, 2004:4.2-1). Kapasite düzenlemeleri kapsamında farklı bileşenler bulunmaktadır. Gerede (2011) çalışmasında, kapasite düzenlemelerini ICAO'ya göre daha sıkı ya da daha liberal olmasını belirleyen alt bileşenleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (ICAO, 1999:3-1, 3-8):

- Kapasitenin belirlenmesi,
- Talebin belirlenmesi,
- Kapasitenin zaman içinde talebe göre değiştirilebilmesi,

- Sunulacak kapasitenin öncelikle taraf olan iki ülkenin yaratacağı talebe göre belirlenmesi,
- Kapasitenin taraf ülkelerin havayolu işletmelerine eşit ve karşılıklı fayda sağlayacak şekilde düzenlenmesi,
- Havayolu taşımacılığının gelişmesi ve büyümesinin kamu yararına olacak şekilde ve uygun ekonomik temeller üzerinde sağlanması,
- Tarifeli ve tarifesiz havayolu taşımacılığında sunulacak kapasitenin toplam talep dikkate alınarak uygun hale getirilmesi.

Yukarıda sıralanan çok sayıda bileşenden, havayolu yönetimine etkisi açısından bakıldığında, iki alt bileşenin daha önemli olduğu görülmektedir. Bunlar kapasitenin nasıl belirlendiği ve havayolu işletmelerinin zaman içinde sunacakları kapasiteyi nasıl değiştirecekleridir. Bir araştırmasında dünya genelindeki tüm kapasite düzenlemelerini inceleyen ICAO, kapasitenin belirlenmesi bağlamında bu tür düzenlemeleri 3 seçenek altında toplamıştır: Bunlar; Ön Belirleme, Bermuda-1 ve Serbest Belirleme Yöntemleridir. Kapasite düzenlemelerinin en önemli özelliği kapasitenin önceden belirlenip belirlenmediğidir. Bu yöntemler aşağıda açıklanmaktadır (Gerede, 2011:38-39; Doganis, 2002:21-37; Doganis, 2002:34, 57-66 ; ICAO, 1999:3-1, 3-8; ICAO, 2004:4.2-2).

Ön belirleme yöntemi: Bu yöntemde kapasite, uçuş başlamadan önce; uçak tipi, sıklık, koltuk sayısı gibi belirleyiciler ile açık bir biçimde belirlenir. En sıkı kapasite düzenlemesi olan bu yöntemde kapasite ve talep genellikle ilgili havacılık otoriteleri tarafından belirlenmekte, bazı durumlarda havayolu işletmeleri de belirleme sürecine katılmaktadırlar. Kapasitenin zaman içinde talebe uygun bir biçimde ayarlanması ise esnek değildir. Havayolu işletmelerinin, kapasite artırımı için, uzun bir süre önceden ilgili otoriteye başvurmaları gerekir. Havayolu işletmesi başvuru sürecinde kapasitenin artırılması gerektiğini kanıtlamak zorundadır. Pazara arz edilecek ek kapasite otoritenin talebi onaylaması ile mümkün olabilir. Kapasite artırım talepleri çoğunlukla günlük ya da haftalık sıklığın artırılmasına yöneliktir. Diğer yandan ön belirleme yönteminde kapasite, genellikle eşitlik ve karşılıklı faydanın sağlanması amacıyla önceden eşit olarak paylaştırılır ve tarafların tayin ettiği havayolu işletmelerinin doluluk oranları paylaşım miktarlarının sağlanabilmesi için izlenir.

Bermuda-1 yöntemi: Bu yöntem adını, 1946 yılında ABD ve İngiltere arasında kapasite düzenlemelerini daha liberal hale getirmek amacıyla Bermuda'da imzalanan İHT anlaşmasından almaktadır. Bu yöntemdeki fark otoriteler tarafından önceden belirlenen kapasitenin nasıl belirleneceğine ilişkin temel ilkelerin olduğudur. Otoriteler kapasiteyi önceden belirlemez, kesin sınırlamalar ya da paylaşım oranları koymazlar.

Talep ve kapasite, belirlenen ilkelere bağlı kalmak şartıyla, pazar araştırmalarına ve pazardaki rekabet dinamiklerine göre havayolu işletmeleri tarafından kendi aralarında belirlenir. Bu yöntemde otoritelerin işlevi uçuşlar başladıktan sonra herhangi bir olumsuzluk durumunda konuyu incelemek ve gerekirse müdahale etmektir.

Bermuda-1 Yöntemini daha liberal yapan diğer özellik kapasitenin zaman içinde talebe bağlı olarak değişiminde havayolu işletmelerine esneklik sağlamasıdır. Bu yöntemde havayolu işletmeleri talepteki değişimlere göre uçuş tarifesini yeniden düzenleyebilir. Değişiklikler için kısa bir süre önce izin alınabilmesi, sıklık ve uçak tipinin kolayca ve çabuk bir biçimde değiştirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Serbest belirleme yöntemi: Bu yöntemde kapasitenin belirlenmesi tamamen serbest bırakılmıştır. Talep tahmini havayolu işletmelerinin kendileri tarafından bilimsel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılır. Sunulacak kapasite tamamen pazar şartlarına göre sadece havayolu işletmesinin kendisi tarafından belirlenir, tarife kolayca ve hızlı bir biçimde değiştirilebilir. Devletlere düşen görev ise, pazardaki rekabetin serbest ve adilce işletilebilmesi için gerekli önlemleri almalarıdır. Bu yöntemin temelinde etkin rekabetin sağlanması söz konusudur. Bunun için her türlü ayrımcılık ve adil olmayan rekabet uygulamaları yasaklanır, otoritelerin tek taraflı olarak kapasiteyi kontrol etme uygulamaları engellenir.

Serbest Belirleme Yönteminde tarifeli ve tarifesiz charter taşımacılığı arasındaki kapasite dengesinin sağlanması serbest pazardaki rekabet dinamikleri tarafından belirlenecektir. Dolayısıyla kapasitenin serbestçe belirlenebildiği pazarlarda charter taşımacılığı üzerinde de herhangi bir kapasite düzenlemesi bulunmamaktadır.

Kapasite düzenlemelerinde havayolu yönetimini etkileyecek diğer bir alt bileşen ise ara noktalı uçuşların ara yerinde uçak değişimine (change of gauge) izin verilip verilmediğidir. Özellikle uzun mesafeli ve ara noktalı uçuşlarda uçak değiştirme izni verilmesi havayolu işletmeleri açısından son derece avantajlıdır. Bu sayede uçak tipleri pazardaki satılan bilet miktarına ve hattın uzunluğuna göre ayarlanabilir ve bu sayede doluluk oranı artırılarak birim maliyetler azaltılabilir (Gerede, 2011:39 ; ICAO, 2004:4.1-6).

Gerede (2011) çalışmasında ICAO ve yazının kapasite düzenlemelerini yukarıda açıklandığı şekilde 3 başlık altında topladığını fakat kapasite düzenlemelerinin gerçekte pek çok farklılık gösterebildiğini ifade etmektedir. Gerede'ye (2011) göre Türkiye'nin imzaladığı İHT anlaşmalarında bu yöntemler bir arada kullanılmaktadır. Kapasite düzenlemeleri havayolu yönetimini etkilemesi açısından değerlendirildiğinde aşağıdaki sorular öne çıkmaktadır (Gerede, 2011):

- Kapasitenin önceden kesin rakamlarla belirlenmiş olup olmadığı,

- Kapasitenin havayolu işletmeleri arasında önceden paylaştırılmış olup olmadığı,
- Kapasiteyi ilgili otoritelerin mi yoksa havayolu işletmelerinin mi belirlediği,
- Eğer kapasite belirleme işlemi havayolu işletmelerine bırakılmışsa işletmelerin kapasiteyi birlikte mi yoksa kendi başlarına mı belirlediği,
- Havayolu işletmelerinin kapasite paylaşımı konusunda kendi aralarında anlaşma yapmaları ile ilgili bir tanımlama ya da kısıtlama olup olmadığı,
- Kapasitenin zaman içinde esnek bir biçimde değiştirilip değiştirilemediği.

Gerede (2011) ekonomik düzenlemelerin liberalleşme derecesini belirlemek amacıyla önerdiği ölçeğinde kapasite düzenlemelerinin bileşenlerini Tablo 2.3'de görüldüğü gibi belirlemiştir. Ölçekte kapasite düzenlemesinin sıkı ya da liberal özelliklere sahip olması kapasite belirleme yöntemine göre belirlenmektedir. Bununla birlikte Gerede (2011), kapasite düzenlemeleri kapsamında bazı alt bileşenlerin de havayolu yönetimini etkileyebileceğini belirtmektedir. Bunlar; "kapasite belirleyicileri", "kapasiteye ilişkin görüşme süreci", "üçüncü ülkelerin yarattığı kapasiteye ilişkin düzenlemeler" ve "havayolu işletmeleri arasındaki kapasite paylaşımına ilişkin anlaşmalar" hakkındaki düzenlemelerdir.

Tablo 2.3 *Kapasite Boyutundaki Seçenekler ve Derecelendirme*

Kapasite Belirleme Yöntemi (Dörtlü Derecelendirme)	
S1	Taraf devletlerin ilgili sivil havacılık otoriteleri kendi aralarında kapasiteyi önceden belirlerler. Havayolu işletmeleri bu şekilde belirlenen kapasiteye göre kendi uçuş tarifelerini oluşturup ilgili sivil havacılık otoritelerinin onayına sunarlar. Havayolu işletmeleri uçuş tarifeleri onaylanmadan seferleri başlatamazlar.
S2	Havayolu işletmeleri, onayı kolaylaştırmak amacıyla, önceden kendi aralarında uçuş tarifelerini görüşürler ve mutabakata varırlarsa uçuş tarifesini ilgili sivil havacılık otoritesinin onayına sunarlar. Fakat onay alınmadan seferler başlayamaz. Sivil havacılık otoritesi havayolu işletmeleri tarafından bu şekilde önceden belirlenip sunulan kapasiteyi reddedebilir ya da değişiklik isteyebilir. Zaman içinde bu şekilde belirlenecek kapasite otoriteler tarafından değiştirilebilir.
S3	Havayolu işletmeleri uçuş tarifesini kendi aralarında görüşürler ve birlikte belirlerler. Belirlenen tarifeler ilgili sivil havacılık otoritelerinin onayına sunulur. Fakat bu seçenekte "onay olmadan seferlere başlanamaz" gibi bir şart yoktur. Bu durumda seferlerin başlayabilmesi için mutlaka onay alınması gerekli değildir ve sivil havacılık otoritelerinin tarifeyi onaylama olasılığı yüksektir. Kapasiteye ilişkin bir olumsuzluk ortaya çıkarsa anlaşmazlık seferler devam ediyorken çözülmeye çalışılır.
L	Kapasite havayolu işletmelerinin diğer havayolu işletmeleri ile görüşmeksizin kendileri tarafından pazar şartlarında tamamen serbestçe belirlenir.

Kaynak: *Gerede (2011:44)*

Kapasite sıkı bir şekilde düzenlendiğinde, kapasitenin açık bir biçimde ölçülmesi beklenir. Bunun için onaya sunulacak tarifede haftalık ve günlük uçuş sıklığı ile kullanılacak uçak tipinin açık bir biçimde belirtilmesi istenmektedir. Sıkı olarak değerlendirilen kapasite düzenlemelerinde, havayolu işletmeleri aralarında anlaşarak kapasiteyi ortaklaşa belirleyebilirler. Düzenlemeler bu kapasite paylaşımına engel olmamaktadır. Kapasitenin havayolu işletmeleri arasında paylaşılması "havuz anlaşmaları" aracılığıyla yapılmaktadır. Buna karşın liberal olan kapasite düzenlemeleri havuz anlaşmalarını, rekabeti engelledikleri için, yasaklamaktadır (Gerede, 2011:45; Doganis, 2002:36-39). Gerede (2011) çalışmasında Türkiye'nin İHT anlaşmalarındaki kapasite hükümlerinin daha önce tanımlanan ve yazının desteklediği 3 yönteme tam olarak uymadığını, örneğin daha liberal olan anlaşmalarda "Ön belirleme" ve "Bermuda-1" tipi kapasite belirleme yöntemleri özelliklerinin birlikte kullanıldığını ifade etmektedir (Gerede, 2011:45).

Gerede'nin (2011) önerdiği ölçekte "1. Derecede Sıkı Kapasite Boyutunda" açık bir "ön belirleme" yöntemi göze çarpmaktadır. Kapasite hükümlerinde açıkça "kapasite seferler başlamadan önce otoriteler tarafından belirlenir" denilmektedir. Bununla birlikte, bazı kapasite hükümlerinde "havayolu işletmeleri, onayı kolaylaştırmak amacıyla, önceden kendi aralarında tarifeyi görüşür" denilmektedir. "2. Derecede Sıkı Kapasite Boyutunda" da bir ön belirleme yöntemi söz konusudur. Bunda havayolu işletmeleri, onayı kolaylaştırmak amacıyla, önceden kendi aralarında uçuş tarifelerini görüşürler ve mutabakata varırlarsa uçuş tarifesini ilgili otoritenin onayına sunarlar. Bu seçeneği de "ön belirleme yöntemi" kapsamına sokan ilgili otoriteden onay alınmadan seferlerin kesinlikle başlatılamamasıdır. Otorite havayolu işletmeleri tarafından bu şekilde önceden belirlenip sunulan kapasiteyi reddedebilir ya da değişiklik isteyebilir. Otoritenin reddetme yetkisi, havayolu işletmelerinin yeterince esnek davranamayacakları anlamına gelir. Bununla birlikte havayolu işletmeleri, kapasite belirleme sürecinde daha aktif bir şekilde görev almaktadırlar. Kapasite önceden belirlenmektedir fakat havayolu işletmelerinin kendi aralarında görüşerek belirledikleri ve anlaşmaya vardıkları kapasitenin otoriteler tarafından onaylanma olasılığı yüksektir. Zaman içinde bu şekilde belirlenecek kapasite otoriteler tarafından değiştirilebilir. Bu bileşen seçenekleri yine de sıkı bir kapasite belirleme yöntemine işaret etmektedir. Çünkü otoriteden onay alınmadan seferler başlatılamayacaktır. Ayrıca, havayolu işletmelerinin kendi aralarında anlaşmaya varmak durumunda olmaları rekabeti engelleyebilir. Bu yöntemin "havuz anlaşmalarını" çağrıştırdığı söylenebilir (Gerede, 2011:45)

Gerede'nin (2011) önerdiği ölçekte "3. Derecede Sıkı" belirleme yöntemi kapasitenin seferler başlamadan havayolu işletmelerinin mutabakata vararak önceden belirle-

mesidir. Bu yöntemin aslında yine bir "ön belirleme" sürecine işaret ettiği fakat daha liberal olduğu belirtilmektedir. Gerede'ye (2011) göre bunu bir öncekinden ayıran en önemli özellik kapasite hükümlerinde "onay olmadan seferlere başlanamaz" gibi bir ifadenin yer almamasıdır. Bu durumda seferlerin başlayabilmesi için mutlaka onay alınması gerekli değildir ve otoritelerin tarifeyi onaylama olasılığı yüksektir. Kapasiteye ilişkin bir olumsuzluk ortaya çıkarsa anlaşmazlık seferler devam ediyorken çözülmeye çalışılır. Kapasite belirleme düzenlemesi bu özelliği ile "ön belirleme" yönteminden uzaklaşmakta, daha liberal bir hal almaktadır (Gerede, 2011:45).

Gerede'nin (2011) önerdiği ölçeğe göre "3. Derecede Sıkı" belirleme yönteminde talep artışının neden olacağı geçici ek kapasite gereksinimi havayolu işletmeleri arasında görüşülerek karşılanır. Pazara ek kapasite sunulması otoriteden onay almak yerine genellikle havayolu işletmelerinin kendi aralarında yapacakları görüşmelere ve anlaşmalara bırakılmaktadır. Bu özellik kapasitenin zaman içinde değiştirilebilmesi esnekliğini sağlamakta ve kapasite boyutunu daha liberal yapmaktadır. Liberal olan kapasite boyutunda ise kapasite tamamen pazardaki rekabet dinamiklerine göre serbestçe belirlenmektedir (Gerede, 2011:45).

2.3.4. Fiyat Tarifesi

Fiyat tarifesine ilişkin düzenlemeler havayolu işletmelerinin yolcu, bagaj ya da kargonun taşınması için talep edeceği bedeli nasıl belirleyeceğine ilişkin konuları kapsamaktadır. Fiyat tarifesine ilişkin düzenlemelerin de çeşitli bileşenleri vardır. Bunlar tarifenin yürürlüğe girmesi sürecindeki sıraya göre aşağıda verilmiştir (Gerede, 2011:40):

- Fiyatları belirlemede dikkate alınması gereken faktörler,
- Taraf devletlerin fiyat tarifelerine itiraz edeceği durumlar,
- Tarife belirleme araçları,
- Tarife başvuru gerekliliği,
- Tarife başvurusunun yapılacağı süre,
- Tarifelerin onaylanmasına ilişkin yöntem,
- Tarifelerin eşitlenmesi gerekliliği,
- Tarifenin yürürlüğe giriş biçimi,
- Tarifeye ilişkin görüşme gerekliliği, yöntemi ve anlaşmazlıkların çözüm biçimi.

Gerede'nin (2011) önerdiği değerlendirme ölçeğinde, fiyat tarifesine ilişkin düzenlemeler bu denli kapsamlı olsa da, havayolu yönetimini etkileme potansiyeli açısından en önemlileri "tarifelerin onaylanmasına ilişkin yöntem", "fiyatları belirlemede dikkate alınması gereken faktörler", "tarife belirleme araçları" ve "tarife başvurusunun yapılacağı süre" olarak görülmektedir. İHT Anlaşmalarında fiyatların belirlenmesinde dikkate alınması gereken faktörler açık bir biçimde tanımlanabilmektedir. Örneğin fiyatların "işletim maliyetleri + makul kar payı yöntemi" kullanılarak ve diğer havayolu işletmelerinin tarifeleri dikkate alınarak hazırlanması istenebilmektedir. Liberal İHT anlaşmalarında tarifelerin tamamen pazar şartlarına göre serbest bir biçimde belirleneceği vurgulanmaktadır. Ayrıca fiyat tarifelerinin belirlenmesinde kullanılacak "araç" olarak IATA tarife belirleme süreçleri işaret edilmektedir. Sıkı düzenlemeler içeren İHT anlaşmalarında doğrudan isim verilerek ya da ima edilerek tayin edilmiş olan havayolu işletmelerinin tarifelerini mümkün olduğunca IATA'nın tarife belirleme süreçlerine göre saptaması istenmektedir. Liberal özellikleri olan İHT anlaşmalarında tarife belirleme aracı olarak IATA tarife belirleme sürecinin kullanılması açık bir biçimde engellenmektedir (Gerede, 2011:40-41).

Fiyat tarifesinin, havayolu işletmeleri tarafından ne kadar süre önce onaya sunulması gerektiği oldukça önemli bir alt bileşendir. Bu süre, havayolu işletmelerinin fiyatlarını değiştirebilme esnekliğini doğrudan doğruya etkilemektedir. Talep edilen süre uzadıkça havayolu işletmelerinin esnekliği azalacaktır ve bu durumu tercih etmeyeceklerdir. Fiyat tarifesine ilişkin düzenlemelerin havayolu yönetimini etkileme potansiyeli bakımından en önemli bileşeni tarifenin taraflar arasında nasıl onaylanacağıdır.

Onaya ilişkin seçenekler aşağıda özetlenmiştir (Gerede, 2011:41 ; ICAO, 2004:4.3-6, 4.3-7):

- **Çift taraflı onaylama yöntemi:** Fiyat tarifesinin yürürlüğe girebilmesi her iki taraf otoritesinin mutlak onayını gerektirmektedir. Tarifeyi taraflardan sadece birisi bile onaylamazsa tarife yürürlüğe giremeyecektir. Bu nedenle, çift taraflı onaylama yöntemi en sıkı düzenleme seçeneğidir. Diğer yandan, IATA tarife belirleme süreçlerinin tarife belirleme aracı olarak kullanılması bu yönteme eşlik edebilmektedir. Buna karşın, fiyat düzenlemesi çift taraflı onay yöntemini gerektirse bile devletlerin uygulamada "onay vermemekten" kaçınarak bu düzenlemeleri giderek liberalleştirdikleri belirtilmektedir.
- **Başlangıç ülkesi yöntemi:** Bu yöntemde sadece seferin başladığı ülkenin tarifeyi onaylama ya da geri çevirme yetkisi vardır. Tarifeye ilişkin bilgilendirme ya da onay için başvuru işlemi söz konusudur.

- **Esnek fiyatlama aralıkları yöntemi:** Bu yöntemde fiyat tarifelerinin yer alacağı aralık önceden belirlenmekte ve taraflar önerilen tarifelerin bu aralıklarda olması durumunda karşılıklı onay vermeyi kabul etmektedirler. Bu yöntem de "çift taraflı onay" yöntemine göre daha liberaldir.
- **Çift taraflı itiraz yöntemi:** Bu yöntemde sunulan fiyat tarifesi, her iki devletin de aynı tarifeye itiraz etmemesi durumunda yürürlüğe girecektir. Sadece bir tarafın itiraz etmesi tarifenin yürürlüğe girmesine engel değildir. Bu onay yönteminde havayolu işletmelerinin tarifeleri kendilerinin belirlemesine izin verilmektedir. Bu sayede fiyatlar, serbest pazar koşullarının gerekliliklerine göre belirlenebilmekte ve devletin fiyatlara müdahalesi sınırlı kalmaktadır. Devlet sadece rekabeti engelleyen durumlara müdahale etmektedir.
- **Tayin eden ülke itirazı yöntemi:** "Çift taraflı itiraz", "başlangıç ülkesi", ya da "esnek fiyatlama aralıkları" yöntemleri temel alınır. Sonrasında ise ilgili taraf sadece kendisi tarafından tayin edilen havayolu işletmelerinin fiyat tarifelerine itiraz edebilir. Bu yöntem de tamamen liberal olan serbest fiyatlama yöntemine geçişte önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.
- **Serbest fiyatlama yöntemi:** Bu yöntemde fiyatlar tamamen havayolu işletmelerinin kontrolü altında ve pazardaki rekabet dinamiklerine göre belirlenmekte, ilgili otoritelere sadece bilgi vermek amacıyla sunulmaktadır. Serbest Fiyatlama Yönteminde, fiyatların serbest pazar koşullarında belirlenmesini ve rekabeti engelleyecek durumların önlenmesini sağlamak amacıyla, genellikle devletlerin itiraz edebileceği unsurlar belirlenmektedir. Bu unsurlara; pazar hâkimiyetinin kötüye kullanılması nedeniyle tüketicilerin aşırı derecede yüksek fiyatlara maruz kalması, rekabeti önlemeye, kısıtlamaya, bozmaya ya da bir rakibi pazardan çıkartmaya yönelik rekabete aykırı tarife uygulamaları örnek olarak gösterilebilir.

Gerede'nin (2011) önerdiği değerlendirme ölçeğinde, havayolu yönetimini daha çok etkileme potansiyeline sahip seçenekler Tablo 2.4'de verilmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi, fiyat tarifesi boyutunun sıkı ya da liberal özellikler göstermesinde en fazla rol oynayan ve havayolu yönetimini en fazla etkileyen bileşenler "Onay Yöntemi" ve "Tarife Belirleme Araçlarıdır". Ölçekte yer alan diğer bileşenler; "Belirlemede Dikkate Alınacak Faktörler", "İtiraz Edilebilecek Faktörler" ve "Başvuru Gerekliliği" ve "Başvuru Süresi" bileşenleridir.

Tablo 2.4 *Fiyat Tarifesi Boyutuna İlişkin Seçenekler ve Derecelendirme 1/2*

Belirlemede Dikkate Alınacak Faktörler (İkili Derecelendirme)	
S	Fiyat tarifeleri belirlenirken "işletim maliyetleri + makul bir kar payı" yönteminin kullanılması ve diğer havayolu işletmelerinin tarifelerinin dikkate alınması istenir.
L	Ücret tarifelerinin tamamen pazar şartlarına göre serbest bir biçimde belirlendiği durumlarda tarifelerin belirlenmesinde dikkate alınacak faktörler tanımlanmamaktadır.
İtiraz Edilebilecek Faktörler (İkili Derecelendirme)	
S	Tarafların fiyat tarifesine itiraz edeceği durumlar tanımlanmamıştır.
L	Tarafların fiyat tarifesine itiraz edeceği durumlar açıkça tanımlanmıştır.
Belirleme Araçları (Dörtlü Derecelendirme)	
S1	Tarifelerin tayin edilmiş havayolu işletmeleri tarafından, ilgili pazarlarda faaliyet gösteren diğer havayolu işletmelerine de danışıldıktan sonra, ilgili işlemeler ile anlaşmaya varılarak belirlenmesi istenmektedir. Varılacak bu anlaşma kapsamında tarifelerin, mümkün olduğunca IATA tarife belirleme süreçlerinde belirlenmesi istenmektedir.
S1	Tarifelerin söz konusu pazarda faaliyet gösteren tayin edilmiş havayolu işletmeleri tarafından, birbirleriyle görüştükten sonra, anlaşmaya varılarak belirlenmesi istenmektedir. Bu seçenekte diğer havayolu işletmeleri ile görüşülerek onlarla da anlaşmaya varılması istenmemektedir. Bununla birlikte anlaşma kapsamında tarifelerin, yine mümkün olduğunca IATA tarife belirleme süreçlerinde saptanması istenmektedir.
S2	Havayolu işletmeleri sadece kendi aralarında anlaşarak ücret tarifesini belirler. Eğer isterlerse IATA süreçlerinden yararlanabilirler.
S3	Havayolu işletmeleri sadece kendi aralarında anlaşarak ücret tarifesini belirler. IATA süreçlerine başvurulması yasaklanmıştır.
L	Havayolu işletmeleri ücret tarifelerini sadece kendileri belirlerler. İHT anlaşmasında ya da başka bir yerde havayolu işletmelerinin ikili görüşmeler yapmaları "şart koşulamaz".

Kaynak: *Gerede (2011:46)*

Tarifenin onaylanmasına ilişkin yöntem, havayolu işletmelerinin hazırladıkları tarifenin yürürlüğe girmesinde otoritelerin rolünü belirler. İlgili otoritelerin tarife üzerindeki yaptırım gücü arttıkça fiyat tarifesi boyutu daha sıkı hale gelmektedir. Tarifelerin havayolu işletmelerinin istedikleri şekilde yürürlüğe girmesine engel olacak yaptırım gücü her iki otoriteye de verilirse, bu boyutun sıkı olma derecesi artmaktadır. Bu kapsamda en sıkı bileşen seçeneği "Çift Taraflı Onaylama Yöntemidir". En liberal seçenek ise fiyatların tamamen serbest bir biçimde belirlenerek tarifenin hiçbir kurumdan onay alınma gereksinimi olmadan yürürlüğe girebilmesidir. Liberal yöntemler arasında en yaygın olanı "Çift Taraflı İtiraz Yöntemidir". Bu yöntemde tarifelerin havayolu işletmelerinin istedikleri şekilde yürürlüğe girmesine engel olacak tek durum her iki otoritenin de itiraz etmesidir (Gerede, 2011:47).

Tablo 2.4 *Fiyat Tarifesi Boyutuna İlişkin Seçenekler ve Derecelendirme 2/2*

Başvuru Gerekliliği (İkili Derecelendirme)	
S	Vardır.
L	Liberal anlaşmalarda taraf devletler tarifenin onaylanması için değil sadece bilgi edinilmesi amacıyla tarifeleri isterler.
Başvuru Süresi (Dörtlü Derecelendirme)	
S1	Tarifenin yürürlüğe girmesi planlanan tarihten en geç 90 gün önce onaya sunulması gerekir.
S1	Tarifenin yürürlüğe girmesi planlanan tarihten en geç 60 gün önce onaya sunulması gerekir.
S2	Tarifenin yürürlüğe girmesi planlanan tarihten en geç 45 gün önce onaya sunulması gerekir.
S3	Tarifenin yürürlüğe girmesi planlanan tarihten en geç 30 gün önce onaya sunulması gerekir.
L	Eğer fiyat tarifesi boyutu liberal ise bu durumda başvuru süresi tanımlanmamış olabilir.
Onay Yöntemi (Dörtlü Derecelendirme)	
S1	Çift taraflı onaylama
S2	Başlangıç ülkesi
S2	Tayin eden taraf
S3	Çift taraflı itiraz
L	Serbest fiyatlama

Kaynak: *Gerede (2011:46)*

Diğer havayolu işletmelerinin tarifelerinin temel alınması ya da IATA'nın tarife belirleme süreçlerine başvurulması tarife belirleme aracı olarak kullanıldığında, rekabetin olumsuz yönde etkileneceği açıktır. Bu araçlar tarife düzenlemelerini sıkı hale getirmektedir. Daha liberal olan seçeneklerde havayolu işletmeleri sadece kendi aralarında anlaşarak ücret tarifesini belirlemekte, IATA süreçlerine başvurmaları engellenmektedir. Bu seçeneğe göre daha liberal olan araç ise havayolu işletmelerinin ücret tarifelerini sadece kendilerinin belirlemesidir (Gerede, 2011:47).

Fiyat tarifesi belirlenirken dikkate alınacak faktör olarak "işletim maliyetleri + makul bir kar payı" yönteminin kullanılmasını istemek bu düzenlemeyi sıkı hale getirmektedir. Eğer fiyat tarifesi düzenlemeleri liberal ise taraf devletlerin tarifeye itiraz etme gücü azaltılmıştır. Buna karşın devletlere, etkin rekabeti ve son kullanıcıyı korumak amacıyla, tarifeye itiraz etme yetkisi verilmektedir. İtiraz edilebilecek faktörler; tarifelerin pazar hâkimiyetinin kötüye kullanılması nedeniyle yıkıcı ya da ayırımcı,

haksız yere aşırı derecede yüksek ya da rekabeti önleyici olması, tarifelerin doğrudan ya da dolaylı devlet sübvansiyonları ya da desteği nedeniyle suni olarak düşük tutulması durumlarıdır. Taraf devletin fiyat tarifesine itiraz etmesinin amaçları ise; pazar hâkimiyetinin kötüye kullanılması nedeniyle tüketicilerin aşırı derecede yüksek ücret tarifelerinden korunması ve rekabeti önlemeye, kısıtlamaya, bozmaya ya da bir rakibi pazardan çıkartmaya yönelik rekabete aykırı ücret tarifeleri uygulamalarının önlenmesidir. Bu faktörlerin belirlenmesi Fiyat Tarifesi Boyutunu daha da liberal hale getirmektedir (Gerede, 2011:47).

Havayolu yönetimini etkileyen diğer bir bileşen ise tarifenin yürürlüğe girmesi planlanan tarihten en geç ne kadar zaman öncesinde onaya sunulması gerektiğidir. Bu süre karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, pazarın ve rekabetin giderek küreselleştiği bir ortamda pazardaki rekabet dinamiklerine hızlı bir biçimde cevap verebilme şanslarını belirlemektedir. Süre uzadıkça fiyat tarifesi boyutu daha sıkı hale gelir. Diğer yandan, tarifenin yürürlüğe girme biçimi de havayolu işletmelerinin esnekliğini etkiler. Bazı İHT anlaşmalarında tarifenin yürürlüğe girebilmesi için onayın verilmesi ve bildirilmesi gerekir. Bazılarında ise belirli bir süre itiraz bildirilmez ise tarife kendiliğinden yürürlüğe girer (Gerede, 2011:47).

2.4. Havuz ve İşletme Payı Anlaşmaları

İki ya da daha fazla havayolu işletmesinin gizli ya da açık bir şekilde bir araya gelerek, önceden belirledikleri havayolu pazarlarında elde ettikleri gelirleri bir havuzda toplamaları ve bunları belirlenen çeşitli ölçütlere göre havuzdaki işletmelere pay etmeleri havuz anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır. Gelir paylaşım havuzları, genellikle iki havayolu işletmesinden oluşur. Bunun en önemli nedeni liberalleşmeye rağmen hala pek çok havayolu pazarının düopol olması, yani o pazarda sadece iki havayolu işletmesinin uçmasıdır. Bu iki havayolu işletmesinin rekabeti engelleyici eylemlere girmelerinin önünde bir engel yoksa ve rekabet açısından güçleri benzerse sıklık ve fiyat gibi konularda rekabete girmek yerine doluluk oranlarını ve birim gelirleri artırmak, birim giderleri düşürmek amacıyla bu tür anlaşmalara yönelmeleri olasıdır (Doganis, 2002:36). Bu durumun pazardaki rekabet koşullarını ve rekabet dinamiklerini değiştirdiği, hatta rekabeti engellediği açıktır. Ayrıca, söz konusu iki havayolu işletmesinin pazara sunulacak kapasiteyi, gelirleri hatta bazen maliyetleri paylaşması pazara girmek isteyen 3. bir havayolu işletmesi için engel teşkil edebilir.

Bu tür anlaşmaların temel amacı gelir paylaşımıdır. Gelir paylaşımı, İHT anlaşmaları kapsamında, kapasitenin kontrol edilmesi ile mümkün olabilir. Havuz anlaşmalarında iki farklı paylaşım yöntemi kullanılır. İlkinde, bir havayolu işletmesi havuzda bu-

lunan diğer tüm işletmeler adına taşımacılık hizmetini kendisi vermekte, sonrasında ise tüm gelir ve giderler daha önceden belirlenmiş esaslar dahilinde havuzdaki işletmelere pay edilmektedir. Diğer yöntemde, bir pazarda elde edilen tüm gelirler, arz edilen kapasite ölçüsünde havuzda yer alan işletmeler arasında paylaştırılmaktadır (Doganis, 2006:30 ; Doganis, 2002:37-38). ABD'de havayolu işletmelerinin havuz anlaşmaları yapmaları yasaktır. Havuz anlaşmaları, Avrupa Birliği'nin rekabeti artırıcı politikaları doğrultusunda, 1987'deki ilk liberalleşme paketinden sonra, ilk yıllarda bazı ayrıcalıklar tanınmış olsa da aşama aşama ortadan kaldırılmıştır. Bununla birlikte, Asya bölgesinde bu tür anlaşmaların hala yaygın olduğu belirtilmektedir (Doganis, 2006:30 ; Doganis, 2002:39).

Havayolu işletmeleri bazı durumlarda beş ve altıncı trafik haklarını kullanmak istemelerine rağmen, mevcut İHT anlaşmalarının hükümleri gereği, bu hakkı elde edemezler. Böyle bir durumda, ilgili havayolu işletmesine bir ücret ödeyerek bu hakkın satın alınması "İşletme Payı Anlaşmaları" olarak adlandırılır. Karşılaşılan diğer bir durum da, üç ve dördüncü trafik hakkını kullanan havayolu işletmelerinden birisinin kendi hakkından vazgeçerek karşılığında diğer havayolu işletmesinden bir ücret talep etmesidir (Doganis, 2002:35). İşletme payı anlaşmalarının hala geçerliliğini koruduğu belirtilmektedir (Doganis, 2006:30).

Havuz ve işletme payı anlaşmaları aslında birer ekonomik düzenleme değildir. Ekonomik düzenlemelerin yarattığı ortamda havayolu işletmelerinin kendi çıkarlarını koruyacak şekilde boşlukları doldurmak için başvurdukları uygulamalardır. Bunları, pazardaki rekabet koşullarını ve rekabet dinamiklerini etkiledikleri için kitabımız kapsamına aldık. Ticari amaçlar güden havayolu işletmelerinin bu tür uygulamalara başvurmaları da doğal karşılanmalıdır. Uluslararası havayolu pazarlarındaki ekonomik düzenlemeler sıkı bir şekilde korundukça ve rekabeti engelleyen durumlara karşı önlemler alınmadıkça mevcut yapı içinde bu tür anlaşmalar gündemde olmaya devam edecektir. Bu bağlamda kamu yararının hangi seçenek içinde ortaya çıkacağı önemli bir sorudur. Rekabeti artırmaya dönük önlemler mi yoksa havayolu işletmelerini güçlendirecek politika ve uygulamalar mı? Kuşkusuz rekabet hukuku bu ikisi arasında bir denge kurmalı ve adil bir şekilde uygulanmalıdır.

2.5. IATA'nın Ekonomik Düzenlemelerdeki Rolü

1945 yılında Havana'da kurulmuş olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association - IATA) dünya genelindeki tarifeli havayolu işletmelerinin üyesi olabildiği bir çeşit üretici birliğidir. Amaçları arasında üyelerinin haklarını korumak, üyeleri arasındaki işbirliği ve eşgüdümü sağlamak, tarifeleri be-

lirlemek, bilet satış ve kargo acenteleriyle havayolu işletmeleri arasında gelirlerin aktarımı ile komisyonların dağıtımını sağlamak ve her yıl düzenli istatistikler yayınlayarak sistemin tüm kullanıcılarını havayolu taşımacılığı sektöründen haberdar etmek sayılabilir (Oyman, 1998:12-13). IATA hakkında yapılan en yaygın hata bu üretici birliğinin düzenleyici otorite gibi algılanmasıdır. Oysa IATA, ticari havayolu işletmelerinin temelde kendi haklarını korumak için kurdukları bir örgüttür. Bu nedenle, IATA'nın ekonomik düzenleme yapma yetkisi ve bunu dayatacak yasal yaptırım gücü yoktur. Fakat fiyat tarifeleri konusundaki ekonomik düzenlemelerin daha iyi anlaşılabilmesi için IATA'nın rolünü kitabımız kapsamına alarak özetlemekte fayda gördük.

Daha önce de açıkladığımız gibi, fiyat tarifelerinin belirlenmesi konusunda Şikago Konferansında çok taraflı bir anlaşmaya varılamamıştır. Fiyat tarifesi konusunda ortaya çıkan boşluk, özellikle 1970'li yılların sonlarına kadar, IATA tarafından doldurulmuştur (Doganis, 2002:26). IATA'nın en önemli işlevi yolcu tarifeleri ve kargo ücretlerini belirlemektir. Söz konusu işlev, havayolu hizmet sunumu bileşenlerini ve rekabeti önemli ölçüde etkileyerek havayolu taşımacılığı üzerinde ekonomik düzenleme etkisi yaratır. Bu nedenle, söz konusu işlevin kapsamı ve zaman içinde gösterdiği değişikliklerin incelenmesi uluslararası düzenlemelerin açıklanmasında önemli görülmektedir. IATA'nın ücret tarifelerinin belirlenmesindeki rolü 1978 yılı öncesinde ve sonrasında çeşitli farklılıklar gösterdiğinden bu işlevi iki dönem halinde incelemek daha yararlı olacaktır (Gerede, 2002:42-43).

IATA'nın söz konusu işlevi IATA Tarife Koordinasyon Süreci olarak adlandırılır. IATA bu süreç içinde çeşitli konferanslar düzenlemekte ve bu konferanslarda havayolu işletmelerinin uygulayacakları tarifeler ile kargo ücretleri görüşülmektedir. Anlaşmaya varıldığında, önerilen tarifelerin yürürlüğe girebilmesi için devletin ilgili otoritesi tarafından da onaylanması gerekir (Button ve Taylor, 2000:211). Anlaşma sağlanması için oy birliği aranmakta, sağlanamaması durumunda bir sonraki konferansa kadar söz konusu bölgede üyeler kendilerinin belirlediği tarife ve ücretleri uygulayabilmektedirler (ICAO, 2004:3.8.4).

Bilet ve kargo ücretlerinin yanı sıra, koltuklar arasındaki mesafeler, kabin içi yiyecek-içecek hizmetleri ve telefon için ödenecek ücretler gibi hizmet sunumu bileşenleri bile görüşmelere konu olmuştur. Anlaşmalarda oy birliği aranması görüşme sürecini uzatmaktadır. İlk yıllarda oy birliği kolayca sağlanırken 1970'li yıllara gelindiğinde bu mümkün olamamıştır. Bu nedenle 1978 yılından önceki dönemde IATA'nın tarifeleri belirleme süreci, uzun, karmaşık ve zaman alıcı bir süreç olmaktan kurtulamamıştır. Diğer yandan, 1978 yılına kadar İHT anlaşmalarında bu sisteme oldukça yaygın bir biçimde yer verilmiş ve bu süreç sektörü önemli oranda etkilemiştir. Hatta

IATA üyesi olmayan havayolu işletmeleri bile üye işletmelerin belirledikleri tarife ve ücretleri uygulamak zorunda kalmışlardır (Doganis, 2002:40 ; Gerede, 2002:43).

1975 yılının ortalarından itibaren IATA'nın tarifeleri belirlemedeki rolü giderek zayıflamıştır. Bunun birkaç nedeni vardır. İlki, IATA'nın bir kartel gibi çalıştığının iddia edilmesidir. Rekabetin teşvik edildiği politikalarda havayolu işletmelerinin, rekabetin en önemli unsurlarından birisi olan fiyatı birlikte belirlemeleri kuşkusuz hoş karşılanmamaktadır. Diğer yandan, Singapore Airlines ve Thai International gibi, o yıllarda IATA üyesi olmayan havayolu işletmeleri ya daha iyi hizmet kalitesi sağlayarak ya da daha esnek fiyat tarifeleri uygulayarak pazar paylarını büyütmeye başlamışlardır. Diğer bir neden ise, sayıları her geçen gün artan charter işletmelerinin yarattığı fiyat rekabetinin IATA üyesi havayolu işletmeleri üzerinde önemli baskılar yaratmış olmasıdır. Tüm bu etkilerin sonucunda, IATA üyesi işletmeler rekabetin yoğun olduğu pazarlarda düzenlemeleri dikkate almayarak indirimli ücretler uygulamaya başlamış ya da kabin içi hizmetler üzerindeki sıkı kontrolleri reddetmişlerdir (Doganis, 2002:41-42; Oum ve Yu, 1998:21; O'Connor, 1995:142; Gerede, 2002:43-44).

IATA'nın rolünü zayıflatan diğer önemli bir etken, ABD'nin iç hatlarını serbestleştirmesidir. ABD 1978 yılının Haziran ayında, kendi iç hat liberalleşme politikalarına paralel bir şekilde rekabeti engellediğini savunarak, IATA'nın tarifeleri belirleme işlevini artık tanımayacağını açıklamıştır. Diğer üye ülkeler dünya pazarının önemli bir bölümünü elinde tutan ABD'nin bu sistemden ayrılmasını göze alamamışlar ve IATA'da önemli değişikliklerin yapılmasına onay vermişlerdir. Bu gelişmeler paralelinde 1979 yılında IATA yeniden yapılanmış ve fiyatları belirlemedeki rolü zayıflatılmış, ülkelere ve havayolu işletmelerine daha fazla esneklik sağlanmıştır (Doganis, 2002:42-43; O'Connor, 1995:144-145). Fiyat düzenlemeleri dünya genelinde giderek liberalleşmekte ve güçlü bir rekabet aracına dönüşmektedir. Bu gelişim IATA'nın fiyat belirleme rolünü giderek zayıflatmaktadır.

2.6. Çok Taraflı Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları

Daha önce açıkladığımız gibi, Şikago Konferansı ekonomik düzenlemelerin temel bileşenleri üzerinde çok taraflı bir anlaşmaya varmak üzere toplanmış fakat çoğunluğun üzerinde hemfikir olduğu bir anlaşma metni elde edilememiştir. Buna engel olan unsur ülkelerin farklı politikalara sahip olmalarıdır. Farklılığın kaynağı; pazara erişim, pazara giriş, kapasite ve fiyat konularının liberal mi yoksa sıkı bir şekilde mi düzenlenmesinin daha faydalı olduğudur. O dönemde her pazarın kendi bağlamında ele alınması gerektiği düşüncesi ağır basmış ve bu nedenle çok taraflı değil iki taraflı anlaşmalar kabul görmüştür. Bu anlaşmazlık sonucunda ortaya çıkan boşluk birbiriyle ilişkili üç ayrı mekanizmayla doldurulmuştur. Bunlardan ilki, İHT anlaşmaları,

ikincisi IATA'nın ücret tarifesi belirleme süreçleri, sonuncusu ise havayolu işletmeleri arasında yapılan ve gelir dağılımı ile bazı durumlarda uçuş sıklığı ve kapasitenin belirlendiği "Havuz" ve "İşletme Payı" anlaşmalarıdır (Gerede, 2002:36-37). Buna karşın, zaman içinde ülkelerin sıkı düzenleme politikalarının giderek liberalleştiğini ve çok taraflı anlaşma zemininin güçlendiğini görmekteyiz.

Bildiğimiz gibi iki taraflı havayolu taşımacılığı anlaşmaları iki taraf arasında gerçekleştirilecek ticari havayolu taşımacılığının önünü açan, hem teknik hem de ekonomik düzenlemeleri kapsayan anlaşmalardır. Adından da anlaşılacağı üzere, iki taraf sözü edilen konuları müzakere etmekte ve üzerinde hemfikir oldukları bir anlaşmayı yürürlüğe koymaktadır. Çok taraflı havayolu taşımacılığı anlaşmaları ise, aynı konuların ikiden fazla taraf arasında müzakere edilerek anlaşmaya varılması ile imzalanmaktadır. Çok taraflı anlaşmalar kapsamında verebileceğimiz en güzel örnek Avrupa Birliğine üye ülkelerin oluşturduğu ortak pazardır. Aslında sadece havayolu taşımacılığına özgü çok taraflı bir anlaşma söz konusu değildir. Birliğin siyasi ve ekonomik anlamda örgütlenme biçimi ekonomik düzenlemelerin tüm üye ülkeler için standart ve liberal olmasını getirmiştir.

2.7. Yatay Anlaşma

Kitabımızın 5. Bölümünde de açıklandığı üzere, AB'deki havayolu pazarı zaman içinde adım adım dünyanın en liberal özelliklerine sahip bölgesel pazar konumuna gelmiştir. AB Komisyonu şüphesiz, bu liberalleşme sürecinde oldukça önemli bir rol oynamıştır. Tarihsel gelişime baktığımızda AB üyesi ülkelerin liberalleşme süreci içinde bir yandan ortak pazarın liberalleştirilmesine destek verirken, diğer yandan da 3. Ülkeler ile daha liberal anlaşmalar yapmaya devam ettiklerini görmekteyiz. Üye ülkelerin 3. Taraflarla tek tek anlaşma yapmaları 1990'lı yılların sonlarında AB Komisyonu'nun dikkatini çekmiştir. Üye ülkelerin ABD ile imzaladığı liberal açık semalar anlaşmalarının AB içindeki tek havayolu pazarına zarar verdiğinden şüphelenen Komisyon, bu durumdan rahatsız olmaya başlamıştır. Komisyona göre ABD tek tek üye ülkelerle yaptığı liberal anlaşmalar sonucunda AB içinde pek çok 5. Trafik hakkı elde etmiş ve bu noktaları birleştirerek Birlik içinde sanki iç hatları uçuyor gibi bir sonuç elde etmiştir. Oysa üye ülkelerden, söz konusu liberal İHT anlaşmasını kim imzaladıysa sadece onun tayin edebileceği işletmeler ABD'ye sefer düzenleyebilmektedir. Başka bir ifadeyle, AB tek bir ülke gibi değerlendirildiğinde, pazara erişim hakkını kullanabilecek işletme sayısı AB için sınırlı kalmaktadır. Buna karşın ABD'li işletmeler neredeyse kabotaj hakkı kullanır durumdadır. Komisyon sonunda bunu engellemek için 1998 yılında Avrupa Topluluğu Adalet Divanı'na (ATAD) dava açmıştır (Doganis, 2006:53).

Durumu inceleyen ATAD 5 Kasım 2002'de ABD ile imzalanan İHT anlaşmalarında, pazara giriş hakkını tüm topluluk işletmeleri değil de sadece söz konusu anlaşamaya taraf olan üye ülkenin tayin edebildiği işletmelerin kullanabilmesini ayrımcılık olarak görmüş ve bunu AB hukukuna aykırı bulmuştur (Doganis, 2006:53). Daha önce de açıklandığı gibi, taraf olan üye ülkenin tayin edeceği işletmede bazı özellikler aranmaktadır: İşletme sahipliğinin ve yönetimde etkin kontrolün taraf olan ülke vatandaşlarında olması gerekliliği. Oysa Mahkemenin verdiği karar tüm topluluk işletmelerinin, üye ülkeler ile 3. Taraflar arasındaki pazara erişim haklarını eşit şekilde kullanabilecekleri anlamına gelmektedir. Bu davanın sonucu çok geniş bir etki yaratmış ve karar üye ülkeleri, 3. taraflarla imzaladıkları tüm İHT anlaşmalarını değiştirmek zorunda bırakmıştır (Kassim ve Stevens, 2010:170-171). Komisyon, değişikliklerin ikili ya da yatay anlaşma adı verilen bir anlaşmanın imzalanması yoluyla çoklu yapılabileceğine hükmetmiştir (Sang-Eun Oh, 2005:37; Kassim ve Stevens, 2010:172).

Bu gelişmelerden sonra Komisyon müzakereleri kolaylaştırmak ve standardı sağlamak amacıyla model niteliğinde Yatay Anlaşma adı verilen (YA) bir anlaşma metni hazırlamıştır (ec.europa.eu, 2015). YA'nın işlevi mevcut İHT anlaşmalarının sadece pazara giriş boyutundaki SYEK bileşenini tadil etmesidir. YA'nın, mevcut İHT anlaşmalarını yürürlükten kaldırmak ya da onların yerine geçmek gibi bir işlevi yoktur. Anlaşmadan beklenen, her topluluk işletmesinin herhangi bir üye ülkenin İHT anlaşmasında belirlenen pazara erişim haklarını eşit bir biçimde kullanabilmesinin önünü açmaktır (Khee-Jin Tan, 2006:447). Kısacası bunun anlamı, pazara giriş boyutunda SYEK bileşeninin tek taraflı olarak liberalleştirilmesidir. 10 adet maddesi bulunan bu metin, açıklanan değişikliği 2. Maddesinde düzenlemektedir.

Anlaşmanın 4. Maddesi havaaracı yakıtlarının vergilendirilmesi, 5. Maddesi tamamen iki üye devlet arasında yapılan taşımacılıkta ücret tarifelerinin liberal olarak belirlenmesi, 6. Maddesi ise rekabet kurallarına uyum hakkındadır. Bunlar mevcut anlaşmaya yapılan eklemelerdir (Sang-Eun Oh, 2005:53). Diğer Maddeler; anlaşmanın ekleri, anlaşmanın değiştirilmesi, yürürlüğe girmesi ve yürürlükten kaldırılmasına ilişkin hükümler içermektedir.

YA'nın 2. Maddesine göre, herhangi bir AB üyesi ülke, Türkiye ile imzaladığı İHT anlaşması çerçevesinde, kendi ülkesinde kurulmuş olan ya da teşekkül etmiş (established) bulunan bir havayolu işletmesini geçerli bir işletme ruhsatı olması halinde ve sahipliğinin en az %50'si herhangi bir üye ülke vatandaşının sahipliğinde olması durumunda tayin edebilecektir. Topluluk işletmeleri birden fazla üye ülkede teşekkül etmiş olabilmektedir. Bu değişiklik kapsamındaki kilit düzenleme havayolu işletme-

sinin teşekkül ettiği (established) yer tanımıdır. Eğer bir havayolu işletmesi, kendisini tayin etmesini istediği bir üye ülkede teşekkül ettiğini ispat ederse ve bu üye ülke ile Türkiye arasındaki İHT anlaşmasına göre tayin edilecek (işletme sayısı sınırı multiple designation) yoksa bu işletme söz konusu üye ülke ile Türkiye arasındaki havayolu pazarına rahatlıkla girebilecektir.

YA'nın ilk aşamada yarattığı değişim ulusal havayolu işletmesi kavramını topluluk işletmesi kavramına dönüştürmüş olmasıdır. Bu değişim tayin edilebilecek havayolu işletmesinin bir ülke ölçeğinden çıkıp AB ölçeğine genişlemesi anlamına gelir

Eğer havayolu işletmesi tayin edecek üye ülkede teşekkül ettiyse sahipliğin hangi üye ülke vatandaşlarında olduğu sorgulanmamaktadır. Topluluk işletmesi hangi üye ülkede teşekkül etmesini kendisine avantaj görüyorsa bu avantajı kullanmasının önünde bir engel yoktur. Örneğin Almanya'da Rumların kurduğu bir havayolu işletmesi Almanya-Türkiye arasındaki pazara erişim olanaklarından, sanki bir Alman Havayolu İşletmesiymiş gibi, yararlanabilecektir.

Peki Yatay Anlaşma, İHT anlaşmalarının ikili müzakere edilmesi açısından bir değişiklik yaratmış mıdır? Temel felsefe değişmemiştir. Müzakere ve anlaşmalar yine ikili olarak yapılmaktadır. Değişen şey müzakere masasının karşı tarafında artık Komisyonun da yer aldığıdır. YA'nın metni standart olmasına rağmen Komisyon'un her ülke için farklı bir müzakere süreci yürüttüğü belirtilmektedir (Sang-Eun Oh, 2005:44,36). AB'nin komşu ülkeleri ikinci sırada yer aldığından Türkiye'nin YA'yı imzalaması Komisyon için önceliklidir.

Konunun hukuksal zeminde geçmişine baktığımızda, bu değişimin aslında AB'nin kendi içindeki bir mevzuata aykırılıktan kaynaklandığı görülür. Bu daha çok AB'yi ilgilendiren bir durum olduğuna göre dikkat çekici bir soru akıllara gelmektedir: 3. Taraflar bu değişimi neden yapmak zorundadır? Bunun karşılıklı bir müzakereye konu olacağı düşünülmektedir.

2.8. Havaalanı Slotları

Havayolu taşımacılığı talebi kısa dönemli analizlerde dalgalanmalar göstermektedir. Buna karşın, analizin yapıldığı zaman aralığı genişletildiğinde talebin genel olarak artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu artış eğilimi karşısında yeni havaalanları yapılmakta, mevcutların kapasiteleri ise artırılmaktadır. Fakat bazı havaalanlarında artan talebin karşılanması yine de mümkün olmamaktadır (IATA, 2013). Uçuşların emniyetli ve güvenli bir şekilde yapılması gerekliliği pist, apron, taksi yolları, ter-

minal ve hava sahası kapasitesini sınırlandırmaktadır. Hâlihazırda havaalanlarının fiziksel özellikleri nedeniyle elimizde sınırsız bir kapasite yoktur. Bu kapasite kısıtları, havayolu taşımacılığı sektörünün gelişimine zarar verebilmekte, uçuşların gecikmesine ve uçuş iptallerine sebep olabilmekte, hem ekonomik hem de sosyo-kültürel alanlarda çeşitli maliyetler yaratabilmektedir.

Bu durumlardan kaçınmak için havaalanlarında sınırlı olan kapasitenin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp geçmeye çalışan ve ticari birer kuruluş olan havayolu işletmeleri kendileri için en uygun zaman diliminde ve coğrafi açıdan en uygun havaalanlarına sefer düzenlemeyi isteyeceklerdir. Daha önce de açıklandığı gibi, yer ve zaman faydası yaratan havayolu taşımacılığı hizmetinde ASBN – ASVN arasındaki toplam süreyi en aza indirecek sefer ve kalkış-varış saatleri tercih sebebidir. Peki, eğer havaalanlarında kapasite sınırlı ise ve havaalanı kullanım talebi mevcut kapasiteyi aşıyorsa bu durumda hangi havayolu işletmesine izin verilecektir? Ya da havayolu işletmelerinin uçuş talepleri kapasitenin yeterli olmadığı aynı zaman dilimine rastlıyorsa kime öncelik tanınacaktır? Havaalanı kullanım izninin havayolu işletmelerinin ticari çıkarlarını doğrudan doğruya etkileyeceği açıktır. Bu nedenle devletler, talebin kapasiteyi aştığı havaalanlarında mevcut kapasitenin etkin, verimli ve adil bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla bir takım kurallar ve yöntemler geliştirmişlerdir. Bunları da ekonomik düzenleme olarak görmemiz pek tabi mümkündür.

Tam da bu noktada slot kavramını tanımlayalım. Slot kelime anlamı itibarıyla, bir işin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan ve müsait olan bir zaman dilimine işaret etmektedir. Havaalanları açısından bir tanım yapmak gerekirse slot, başta havayolu işletmeleri olmak üzere, hava aracı işleticilerine havaalanının verdiği hizmetleri kullanabilmeleri amacıyla tahsis edilmiş bir zaman dilimi olarak tanımlanabilir. Havaaracı işleticileri bu zaman dilimi içinde havaalanına iniş kalkış yapma ve bu faaliyetlere ilişkin tüm havaalanı hizmetlerini kullanma hakkını elde etmektedir. Talebin kapasiteyi aştığı havaalanlarında, slot miktarının nasıl tespit edileceği, slotların nasıl dağıtılacağı, transfer edileceği, alınıp satılacağı, iptal edileceği gibi konulardaki kurallar bütünü de slot düzenlemeleri olarak adlandırılabilir. Slot düzenlemeleri kuşkusuz havayolu yönetimini etkileyecektir. Elde edilecek slotların miktarı ve gün içindeki yeri havayolu işletmeleri açısından son derece değerli birer kaynak durumunda olabilir. Bu hali ile havayolu işletmelerine rekabetçi üstünlük kazandıracak ya da üstünlüklerini kaybettirecek kadar önemli hale gelebilir.

Daha önce de açıkladığımız gibi, uluslararası havayolu pazarlarındaki ekonomik düzenlemelerin önemli bir bileşeni pazara girişle ilgilidir. Slot düzenlemelerini de bir

çeşit pazara giriş düzenlemesi olarak değerlendirmek mümkündür. Fakat ikisi tamamen aynı şey değildir. Bir havayolu işletmesinin, İHT anlaşmalarına bağlı olarak ilgili ülkenin otoritesi tarafından pazara erişim hakkını kullanmak üzere tayin edilmiş olması (pazara giriş hakkını elde etmiş olması) söz konusu havaalanına istediği gün ve saatte sefer düzenleme yetkisini elde ettiği anlamına gelmemektedir. Eğer havaalanında kapasite kısıtı varsa ve buna bağlı olarak slot tahsis işlemleri yapılıyorsa o havaalanına yapacağı seferin sayısı ve uçuşun zaman dilimi slot düzenlemelerine göre belirlenecektir. Başka bir deyişle slot düzenlemeleri, İHT'ye göre tayin edilmiş bile olsa, bir havayolu işletmesinin pazara gerçekten girip giremeyeceğini, sunabileceği kapasite miktarını ve iniş kalkış saatlerini etkilemektedir.

IATA havaalanlarındaki kapasitenin etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için kapasitenin koordine edilmesi ve slot tahsisine ilişkin yöntem, ölçüt ve prosedürler konusunda yaygın bir şekilde kullanılan rehberler hazırlamaktadır. Bu rehber doküman Dünya Slot Rehberi (Worldwide Slot Guidelines - WSG) olarak adlandırılır.

Daha önce de açıkladığımız gibi slot havayolu işletmeleri için son derece kıymetli bir kaynak durumuna gelebilir. Bunun nedeni slot düzenlemelerinin havayolu işletmesinin istediği havaalanına istediği zamanda sefer yapıp yapamayacağını belirlemesidir. Bu durum kuşkusuz, aynı zamanda, yolcunun istek ve ihtiyaçlarını karşılama derecesini etkiler. İlk bölümde de açıkladığımız gibi, hızlı bir yer değiştirme imkânı sunan havayolu taşımacılığının hangi noktalar ve hangi zaman dilimleri arasında yapılacağı farklı ürünler ortaya çıkartmaktadır. Pazara müşterilerin ihtiyaç duyduğu ürün ve ürün bileşenlerini sunmak kaliteyi belirlediğine göre slot düzenlemeleri bu konuda ister istemez belirleyici bir unsur haline gelmektedir.

Trafiğin yoğun olduğu havaalanlarında ve/veya gün ve saatlerde özellikle pazara yeni giren havayolu işletmelerinin slot taleplerinin yerine getirilmesi güçleşmektedir. Bu nedenle slot düzenlemelerini bir çeşit "pazara erişim" ve "pazara giriş düzenlemeleri" olarak görmek mümkündür. Bir havayolu işletmesinin, temel ekonomik düzenlemelere göre pazara erişim ve giriş hakkını elde etmiş olması slot düzenlemelerine tabi olan bir havaalanına istediği zaman diliminde sefer yapabileceği anlamına gelmez. Eğer havayolu işletmesi, istediği havaalanına slot sorunu nedeniyle giremiyorsa bu noktayı uçuş ağına ekleyemiyor, dolayısıyla talebin olduğu bir ürünü üretip pazara sunmaktan mahrum kalıyor demektir. Başka bir anlatımla slot düzenlemeleri, hangi ürünün üretileceğini de etkilemektedir. Slot düzenlemelerinin havayolu yönetimine yaptığı etki pazara erişim ve giriş düzenlemelerinin yaptığı etkiyle tamamen benzerdir. Pazara erişim ve giriş düzenlemelerinin havayolu yönetimini neden ve nasıl etkilediği kitabımızın 5. Bölümünde ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Kaynakça

Boehm, F. (2007). Regulatory capture revisited–lessons from economics of corruption. Internet Centre for Corruption Research (ICGG) Working Paper, (22).

Button, K. ve Taylor, S. (2000). International air transportation and economic development. Journal of Air Transport Management, 6 (4), 209-222.

Chang, Y. C.; Williams, G. ve Hsu, C. J. (2004). The evolution of airline ownership and control provisions. Journal of Air Transport Management, 10, 161–172.

De Mestral, A. (2005). Canadian-EU Bilateral Air Service Agreements, http://www.iee.umontreal....Accord-bilat%C3%A9ral.pdf (Erişim tarihi: 19.01.2015)

Doganis, R. (2002). Flying off course: The economics of international airlines. (3. Baskı). London: Routledge.

Doganis, R. (2006). The Airline Business in the Twenty-first Century. (2. Baskı). London: Routledge.

Gerede, E. (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri–THY AO'da Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gerede, E. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Sorunları, 78. Yılda Türk Hava Kurumu ve Türk Havacılığının Geleceği Paneli, s. 19-39, Ankara, 19/02/2003.

Gerede, E. (2005). Havacılık Emniyetinin Artırılmasında Önemli Bir Araç: Emniyet Yönetim Sistemi. Ulusal Havacılık Sempozyumu ve Çalıştayı, İstanbul, 09/07/2005

Gerede, E. (2006). Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim, 17 (54), 26-37

Gerede, E. (2011). Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (3), 29-50.

Graham, B. (1995). Geography and Air Transport, New York: John Willey&Sons,

Haanappel, P. P. C. (2001). Airline Ownership and Control and Some Related Matters, Air&Space Law, 16, (2), 90-103.

Hanlon, J. P. (2007). Global airlines: competition in a transnational industry. London: Routledge.

IATA. (2013). Managing Scarce Airport Capacity: Airport Slots and Worldwide Slot Guidelines, Edition 6.

ICAO. (1999). Policy and Guidance Material on the Economic Regulation of International Air Transport, (2. Baskı), Doc. 9587.

ICAO. (2004). Manual on the Regulation of International Air Transport, (2.Baskı) Doc. 9626.

Kassim, H. ve Stevens, H. (2010). Air Transport and the European Union; Europeanization and Its Limits. London: Palgrave Macmillan.

O'Connor, W. E. (1995). An introduction to airline economics. California: Greenwood Publishing Group.

Oum, T. H. ve Yu C. (1998), Winning airlines: Productivity and cost competitiveness of the world's major airlines: Transportation Research, Economics and Policy, Newyork: Springer;

Oyman, K. (1998). Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Sang-Eun Oh, J. (2005). The EU 'Horizontal Agreements' – Background and Consequences of an Airpolitical Novum, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), McGill University, Montreal, Canada.

Tan, A. K. J. (2006). Liberalizing aviation in the Asia-Pacific region: the impact of the EU horizontal mandate. Air and Space Law, 31 (6), 432-454.

http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/doc/draft_horizontal_agreement_en.pdf, (Erişim tarihi: 5 Ocak 2015).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Hava Ulaşım Dairesi Başkanlığının Tanıtılması

Alpaslan ÇELEBİ

3.1. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın temel görevi, Türkiye'nin ulaştırma, denizcilik ve haberleşme sistem ve hizmetlerinin ülkenin ihtiyaçlarına uygun olarak tesisi ve geliştirilmesidir. Önceki adıyla Ulaştırma Bakanlığı (Resmi Gazete, 2011), 6/4/2011 tarihli ve 6223 Sayılı Kanunun[1] verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 26/9/2011 tarihinde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı olarak yeniden teşkilatlandırılmıştır.

Denizcilik, haberleşme, havacılık, uzay, karayolu ve demiryolu sektörlerinde iş ve hizmetlerin geliştirilmesi, kurulması, kurdurulması, işletilmesi ve işlettirilmesi hususlarında, ilgili kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içerisinde, milli politika, strateji ve hedefleri belirlemek ve uygulamak Bakanlığa ait görevler arasındadır. Ayrıca ulaştırma, denizcilik ve haberleşme iş ve hizmetleriyle ilgili altyapı, şebeke, sistem ve hizmetleri ticari, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlara, teknik gelişmelere uygun olarak planlamak, kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettirmek ve geliştirmek de yine Bakanlığın sorumluluk alanlarındandır.

Yukarıda belirtilen alanlarda düzenlemeler yapmak, uluslararası mevzuatın gerektirmesi halinde mevzuat uyumunu sağlamak, mevzuata uygunluğu denetlemek, hizmetlerin adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında sunulmasını sağlamak kanunla Bakanlığa verilen görev ve yetkiler arasındadır. Kitabımızın temel konusunu oluşturan ekonomik düzenlemeler Bakanlığın bu görevleri kapsamında ortaya çıkmaktadır. Hizmetlerin adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında sunulmasını sağlayabilmek amacıyla çeşitli düzenlemelerin tasarlanması, bunların ilgili mevzuata dönüştürülmesi, uygulamaya aktarılması ve bunlara uyum denetlenerek gerektiğinde yaptırım uygulanması bu kapsamdaki görevler arasındadır.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının görevleri kapsamındaki faaliyetler merkez birimler, bağlı ve ilgili kuruluşlar aracılığı ile yerine getirilmektedir. Merkez birimler; Karayolu Düzenleme Genel Müdürlüğü, Demiryolu Düzenleme Genel Müdürlüğü, Deniz ve İçsular Düzenleme Genel Müdürlüğü, Tehlikeli Mal ve Kombine Taşımacılık Düzenleme Genel Müdürlüğü, Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, Tersaneler ve Kıyı Yapıları Genel Müdürlüğü, Haberleşme Genel Müdürlüğü, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü ve Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüklerinden oluşmaktadır.

1 Kamu Hizmetlerinin Düzenli, Etkin ve Verimli Bir Şekilde Yürütülmesini Sağlamak Üzere Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Teşkilat, Görev ve Yetkileri ile Kamu Görevlilerine İlişkin Konularda Yetki Kanunu.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ile Karayolları Genel Müdürlüğü bağlı kuruluşlardır. İlgili kuruluşlar ise; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, PTT Genel Müdürlüğü, Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü, Türksat A.Ş. Genel Müdürlüğü, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Türkiye Gemi Sanayi A.Ş. ve Türk Telekom A.Ş. Genel Müdürlüğü'dür.

Bakanlığın görevleri kapsamında havacılığa ilişkin faaliyetlerin yürütülmesinde kuşkusuz pek çok birimin rolü ve etkisi bulunmaktadır. Fakat yukarıda sıralanan kuruluşlar arasında üç genel müdürlüğün rolü öne çıkmaktadır. Bunlar; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) ve Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü'dür.

Bakanlığın İlgili Kuruluşları arasında yer alan Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğünün (DHMİ) temel görevi Türkiye Havalimanlarını işletmek, Türk Hava Sahasındaki hava trafiğini düzenlenmek ve kontrolünü sağlamaktır. Sivil havacılık sisteminin en önemli bileşenleri arasında olan havalimanlarının işletilmesi, havaalanlarının kara ve hava tarafındaki tüm faaliyetlerin emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanması, hava trafik kontrol hizmetlerinin gerçekleştirilmesi, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, sözü edilen faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması ve işletilmesi DHMİ Genel Müdürlüğünün faaliyet konuları arasında yer almaktadır (Resmi Gazete, 1984).

Bakanlığın Merkez Birimlerinden olan Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğünün temel görevi ise devlet tarafından yaptırılacak demiryolu altyapısı, limanlar, barınaklar, kıyı yapıları, hava meydanlarının plan ve projelerini hazırlamak ya da hazırlatmak ve onaylamaktır (Resmi Gazete, 2011).

Bakanlığa Bağlı Kuruluşlar arasında yer alan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ise düzenleyici ve denetleyici otorite rolü ile Türk Sivil Havacılık Sistemi içinde önemli bir yere sahiptir. SHGM'nin en temel görevi, Türk Sivil Havacılık Sistemindeki hava taşımacılığına ilişkin tüm faaliyetlerin emniyetli, güvenli, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi, hava taşımacılığına ilişkin hizmetlerin adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında gerçekleşmesi amacıyla politikalar üretmek, stratejiler belirlemek, düzenlemeler tasarlamak, düzenlemeleri uygulamaya aktarmak, mevzuata uyumluluğu denetlemek ve uyum konusunda gerektiğinde yaptırım uygulamaktır. Bu görevlerin yerine getirilmesinde gözetilmesi gereken temel yaklaşım ise teknik, ekonomik ve sosyal açıdan gelişme sağlanabilmesi, tüm bu gelişmelerin kamu yararına ve milli güvenlik amaçlarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi olarak belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2005).

Özetlemek gerekirse, SHGM'nin temel işlevi düzenleyici otorite rolüyle ortaya çıkmaktadır. Bu rolün kapsamı temelde ikiye ayrılır. İlki tüm sivil havacılık faaliyetleri kapsamında emniyet ve güvenliğe ilişkin teknik düzenleme çerçevesidir. Diğeri ise hava taşımacılığına, özellikle de havayolu taşımacılığına ilişkin konularda ekonomik düzenleme çerçevesidir. SHGM'nin kitabımızın temel konusunu oluşturan ekonomik düzenlemelere ilişkin görevlerini ilerleyen bölümlerde ele alacağız. Şimdilik teknik düzenlemelerle devam edelim. SHGM'nin teknik konularda düzenleyici otorite rolü çerçevesinde 3 temel görevi olduğu söylenebilir. Bunlar:

- Düzenleme yapmak,
- Düzenlemelerin uygulanmasını sağlamak ve düzenlemelere uyumu denetlemek,
- Denetleme sonuçlarına göre yaptırım uygulamak.

Peki, düzenlenen şeyler nelerdir? Teknik düzenlemelere konu olan 3 temel unsur olduğunu söyleyebiliriz. SHGM, teknik düzenlemelere konu olan bu 3 unsur grubuyla ilgili düzenlemeleri oluşturmakta, bunların uygulanmasını sağlamakta, uyumluluk konusunda denetlemeler yapmakta ve gerektiğinde yaptırımlar uygulamaktadır. Düzenlemelere konu olanlar aşağıda sıralanmıştır:

- Havacılık faaliyetlerinde bulunmak isteyen kuruluşların özellikleri,
- Havacılık faaliyetlerinde kullanılan girdilerin özellikleri,
- Havacılık faaliyetlerindeki süreçler.

Bunlardan ilki, sivil havacılık kapsamında faaliyet göstermek isteyen kuruluşlara verilecek izin, ruhsat ve diğer yetkilendirmelerin esas ve koşullarına ilişkindir. Başka bir deyişle, düzenlemelere konu olan ilk unsur faaliyet göstermek isteyen kuruluşların sahip olması gereken özelliklerle ilgilidir. Bu çerçevede izin başvurularının hangi esaslar çerçevesinde değerlendirileceği, kuruluşların faaliyette bulunabilmeleri için hangi koşulları yerine getirmeleri ve faaliyet hayatları boyunca hangi özellikleri korumaları gerektiği düzenlenir. Örneğin, havacılık işletmelerinin kurulup faaliyete geçebilmeleri için örgüt yapısı, mali durum ve insan kaynakları açısından bazı koşulları yerine getirmeleri ve bu durumlarını sürdürebilmeleri gerekmektedir. İlgili havacılık alanında faaliyette bulunmak isteyen gerçek ve tüzel kişilere verilen izin, ruhsat ve diğer yetkilendirmelerin esas ve şartlarının belirlenmesi, başvuruların değerlendirilip gerekli izinlerin verilmesi, kuruluş faaliyetlerinin denetlenmesi, yetkilerinin yenilenmesi, askıya alınması ya da gerektiğinde iptal edilmesi ve bu amaçla yapılan uygulamalara ait kayıtların tutulması bu kapsamdaki faaliyetler arasındadır. Bu tür düzenlemelerden havayolu taşımacılığına ilişkin olanlar SHY 6A Ticari Hava Taşıma

İşletmeleri Yönetmeliğinde, yer hizmetleri faaliyetlerine ilişkin olanlar SHY 22 Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliğinde, havaalanlarına ilişkin olanlar ise SHY 14A Havaalanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliğinde yer almaktadır.

İkincisi, yetkilendirilen kuruluşların faaliyetlerinde kullanacakları girdilerin özelliklerine ilişkindir. Bu girdilerin başında kuşkusuz insan kaynağı gelir. Yetki belgesi alması gereken personelin bu belgeleri alması ile ilgili usul ve esasların, sahip olunması gereken kişisel özelliklerin, eğitimlerin nitelik ve niceliğinin belirlenmesi buna örnek olarak verilebilir. Yetki belgesine (lisans) sahip olması gereken personel arasında; teknisyenleri, pilotları, hava trafik kontrolörlerini ya da uçuş harekat uzmanlarını (dispeçerleri) sayabiliriz. Sivil havacılık otoriteleri yetki belgesini giderek daha çok türde personel için zorunlu tutmaktadır. Son zamanlarda yetki belgesine sahip olmaları zorunluluk haline getirilen hava trafik faaliyetlerindeki elektronik cihazların bakımını yapmakla yükümlü olan personel buna örnek olarak verilebilir (Hava Trafik Emniyeti Elektronik Personeli / Air Traffic Safety Electronics Personnel - ATSEP). Bir girdi olarak insan kaynaklarına ilişkin düzenlemelere örnek vermek gerekirse SHY 66 Havaaracı Bakım Personeli Lisans Yönetmeliği teknisyen adaylarının hangi içerikteki konulardan, ne tür sorularla, nasıl bir sınava tabi tutulacaklarını ve hangi koşullar altında başarılı sayılarak yetki belgesi almaya hak kazanacaklarını düzenlemektedir.

Sivil havacılık kuruluşlarının faaliyetlerinde kullandıkları ve teknik düzenlemelere konu olan pek çok türde girdi vardır. Bunlara; uçakları, motorları, pervaneleri, hangarları, bakımda kullanılan araç-gereçleri, pistleri, haberleşme cihazlarını, radarları, güvenlik tarama cihazlarını (x-ray), yükleme konveyörlerini, uçak merdivenlerini, körükleri, ikram yükleme kamyonlarını örnek olarak verebiliriz. Teknik düzenlemeler, sivil havacılık faaliyetlerinin emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleşebilmesi amacıyla kullanılan girdilerin sahip olması gereken özellikleri ve çalışma performanslarını düzenlemektedir. Hava araçları, hava araçlarının gövde, motor, pervane, elektrik, elektronik cihaz, sistem ve parçaları ile hava araçlarında kullanılan diğer teçhizatın uçuşa elverişlilik standartlarını belirlemek, bu kapsamda gerekli belge ve sertifikaları düzenlemek, denetlemek, yenilemek, iptal etmek ve kayıtlarını tutmak bu kapsamda örnek olarak verilebilir. Bu tür düzenlemelere SHY 21 Hava Aracı Ve İlgili Ürün, Parça Ve Cihazın Uçuşa Elverişlilik Ve Çevresel Sertifikasyonu Yönetmeliği örnek olarak verilebilir.

Teknik düzenlemelere konu olan 3. unsur ise havacılık kuruluşlarının bizzat faaliyetlerindeki süreçlere ilişkindir. Bu süreçlerin gerçekleşme koşulları ve nasıl gerçekleşecekleri çeşitli standartlar ile önceden belirlenir ve bu sayede emniyet ve güvenlik

artırılmaya çalışılır. Bir havaaracı bakım kuruluşunun programlı bakımları nasıl yapacağı, bir havayolu işletmesinin uçuş operasyonunu nasıl gerçekleştireceği, hava trafik kontrol faaliyetlerindeki prosedürlerin nasıl olması gerektiği, uçak yükleme ve boşaltma işlemlerinin nasıl yapılacağı ya da yükseköğretim kurumlarının havaaracı bakım teknisyen adaylarını nasıl yetiştireceği bunlara örnek olarak verilebilir. Uçuş operasyonlarına konuyla ilgili örnek vermek gerekirse SHT OPS-1-J Ağırlık Ve Denge Formlarının Onaylanması İle Standart Yolcu Ağırlıklarının Değiştirilmesine İlişkin Usul Ve Esaslar Talimatı uygun olacaktır. SHY M Sürekli Uçuşa Elverişlilik Ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği ise havayolu işletmelerinin bakım faaliyetlerinde emniyetin sağlanmasına yönelik sorumluluklarını ve bakım süreçlerinde emniyeti sağlamak için alınması gereken önlemleri düzenlemektedir.

Taşımacılığın, medeniyetlerin ve toplumların gelişiminde yadsınamaz bir rolü vardır. Daha önce de belirtildiği gibi genelde taşımacılığın, özelde ise hava taşımacılığının insanlık için son derece önemli sosyo-kültürel ve ekonomik faydaları bulunmaktadır. Bu faydaların elde edilebilmesi ise sivil havacılık faaliyetlerinin emniyetli, güvenli, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Düzenlemelerin, politikaların ve stratejilerin bu kapsamdaki amaçlara ulaşılmasında önemli birer araç olduğu dikkate alındığında SHGM'nin son derece önemli olan rolü açıkça ortaya çıkmaktadır.

SHGM'nin, bu rol çerçevesinde, sözü edilen önemli görevleri yerine getirebilmek için nasıl örgütlendiğine kısaca bakmakta fayda vardır. SHGM'nin en üst düzey yöneticisi olan Genel Müdüre yardımcı olmak üzere üç Genel Müdür Yardımcısı bulunmaktadır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile Hukuk Müşavirliği Genel Müdürlüğün danışma birimlerini oluşturur.

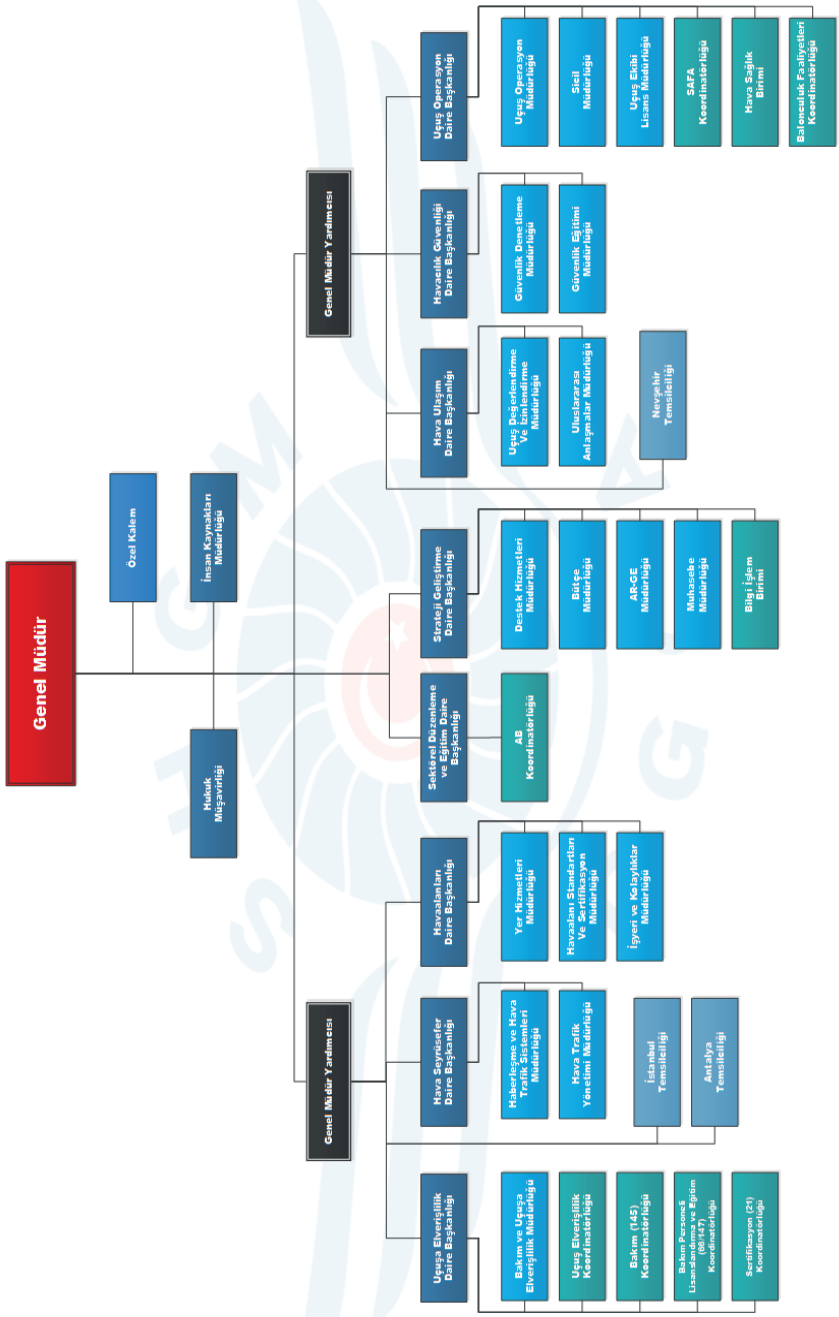
SHGM'nin ana hizmet birimleri ise şunlardır:

- Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı
- Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı
- Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı
- Havaalanları Daire Başkanlığı
- Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı
- Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı
- Hava Ulaşım Daire Başkanlığı

SHGM'nin örgüt yapısı Şekil-3.1'de görülmektedir. Daire Başkanlıkları şeklinde örgütlenen ana hizmet birimleri SHGM'nin yukarıda açıklanan düzenleme görevlerini düzenlemelere konu olan 3 farklı unsur grubu üzerinde yerine getirmektedir. Havayolu taşımacılığındaki temel ekonomik düzenlemelere ilişkin faaliyetler Hava Ulaşım Daire Başkanlığı'nın (HUDB) görev kapsamında yer almaktadır. Kitabımızın temel konusu olması nedeniyle HUDB'nin görevleri ilerleyen bölümlerde daha kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Diğer daire başkanlıklarının görev kapsamları aşağıda kısaca verilmiştir.

Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı: Daire Başkanlığının temel görev kapsamı hava araçlarının ve parçalarının tasarımı, üretimi ve bakımı ile ilgili konularda uçuşa elverişliliğin sağlanmasıdır. Başkanlık bu kapsamda ilgili kuruluşlar, bu kuruluşların girdileri ve süreçleri konusunda düzenlemeler yapmakta, bunları uygulamakta, denetlemekte ve gerektiğinde yaptırım uygulamaktadır. Örneğin, hava araçları, hava araçlarının gövde, motor, pervane, elektrik, elektronik cihaz, sistem ve parçaları ile hava araçlarında kullanılan diğer teçhizatın uluslararası mevzuata uygun olarak uçuşa elverişlilik standartlarını belirlemek, bu kapsamda gerekli belge ve sertifikaları düzenlemek, denetlemek, yenilemek, iptal etmek ve kayıtlarını tutmak Başkanlığın görevleri arasındadır. Diğer bir örnek bakım, onarım, tasarım ve üretim konularında yeterlik belgesi gerektiren personele ilişkindir. Bunların lisans ve sertifika işlemlerine esas olan düzenlemeleri yapmak, belgeleri vermek, onaylamak, yenilemek, gerektiğinde iptal etmek ve kayıtlarını tutmak Başkanlığın bu kapsamdaki görevlerinden birisidir.

Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı: Bakım, onarım, tasarım, üretim ve uçuşa elverişlilik dışındaki havacılık faaliyetlerinde bulunmak isteyen kuruluşlar ve faaliyetleri bu daire başkanlığının görev kapsamı içindedir. Başkanlığın bu kapsamdaki görevleri Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığının görevleri ile paraleldir. Farklılık kapsamdaki havacılık kuruluşlarından kaynaklanmaktadır. Hava taşımacılığı yapan işletmeler, bunların girdileri ve süreçlerine ilişkin düzenleme görevleri bu daire başkanlığının görev kapsamı dahilindedir. Örnek vermek gerekirse, hava taşımacılığı işletmelerine verilen izin, ruhsat ve diğer yetkilendirmelerin esas ve şartlarının belirlenmesi, başvuruların değerlendirilip gerekli izinlerin verilmesi, işletme faaliyetlerinin denetlenmesi, yetkilerinin yenilenmesi, askıya alınması ya da gerektiğinde iptal edilmesi ve bu amaçla yapılan uygulamalara ait kayıtların tutulması bu kapsamdaki faaliyetler arasındadır. Yine uçucu personelin yetki belgesi alabilmesi için sahip olması ve çalıştığı müddetçe koruması gereken sağlık koşulları, hangi konularda ne kadar süre ile eğitim almaları gerektiği ve dinlenme sürelerinin belirlenip denetlenmesi bu kapsamdaki insan kaynaklarına ilişkin görevler arasındadır.



Şekil 3.1 *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Örgüt Yapısı*

Kaynak: *SHGM*

Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı: Hava trafik yönetim hizmetlerinin düzenli, emniyetli, hızlı, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ilgili kuruluşlar ile koordinasyon içinde planlamalar ve düzenlemeler yapmak ve bunların uygulanmasını sağlamak Başkanlığın temel görevlerindendir. Sivil terminal ve kontrol sahalarında hava trafik hizmetleri ile ilgili hava sahası düzenleme çalışmaları yapmak, ilgili sivil ve askeri kurum ve kuruluşlar ile koordinasyonu sağlamak da bu Başkanlığın görevleri arasında yer alır. Başkanlığın havacılık haberleşmesi ve meteorolojisi alanlarında da takip ve koordinasyon rolü bulunmaktadır. Hava sahası kapasitesi ve kullanımına ilişkin olarak NOTAM ve Havacılık Bilgi Yayını yayımlanması konularında da düzenleyici rolü vardır.

Havaalanları Daire Başkanlığı: İnşa edilecek sivil havaalanları, helikopter iniş-kalkış alanları, deniz hava tesisleri ve sivil havacılıkta kullanılacak her türlü iniş-kalkış pistlerinin yer seçimine ait ölçütleri, bu alanların işletilmesine, geliştirilmesine ve sertifikalandırılmasına ait esasları belirlemek ve bu kapsamdaki uygulamaları denetlemek Hava Alanları Daire Başkanlığı'nın temel görevlerindendir. Diğer yandan, sivil havaalanlarına ilişkin mania planlarını hazırlamak ve yerel yönetimlerin bu çerçevedeki imar planlarına görüş vermek de Daire Başkanlığının görev ve faaliyetleri arasındadır. Daire Başkanlığının diğer önemli bir görevi ise, havaalanlarında faaliyet gösterecek hizmet sağlayıcıların yetkilendirilmesi ile ilgili düzenlemeleri yapmak, bu hizmetlerin emniyetli ve güvenli bir şekilde yürütülmesini sağlamak üzere gerekli önlemleri almak, aldırtmak, denetlemek ve uygulamaları takip etmektir.

Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı: Bu daire başkanlığı, hava taşımacılığı başta olmak üzere, sivil havacılık alanlarında yürütülen faaliyetlerin güvenli bir şekilde gerçekleşebilmesi için işletmeler, girdileri ve süreçleri üzerinde düzenlemeler tasarlamakta, uygulanmasını sağlamakta, düzenlemelere uyumu denetlemekte ve gerektiğinde yaptırım uygulama faaliyetlerini yürütmektedir. Diğer daire başkanlıklarında olduğu gibi, güvenliğin sağlanmasındaki en önemli faktör olan insan kaynaklarının eğitimine ilişkin düzenleme faaliyetlerinde bulunmak Başkanlığın önemli görevleri arasındadır.

Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı: Havacılık emniyeti ve güvenliğinin sağlanması amacıyla sivil havacılık faaliyet alanlarındaki mevzuat ihtiyacının belirlenmesi, ilgili mevzuatın hazırlanması, takip edilmesi ve güncellenmesi için gerekli çalışmaların yapılması bu başkanlığın görev kapsamı içindedir. Diğer bir görevi ise SHGM'nin ve sektörün sivil havacılıkla ilgili eğitim politikasını belirlemek, belirlenen politika doğrultusunda ihtiyacı tespit etmek ve eğitim programları hazırlamaktır.

3.2. Hava Ulaşım Daire Başkanlığı

SHGM'nin ana hizmet birimlerinden birisi de Hava Ulaşım Daire (HUD) Başkanlığıdır. Kitabımızın temel konusunu oluşturan havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemeler HUD Başkanlığı'nın görevleri kapsamında yer almaktadır. Başkanlık faaliyetlerini; Uluslararası Anlaşmalar Müdürlüğü, Uçuş Değerlendirme ve İzinlendirme Müdürlüğü ve Yolcu Hakları Koordinatörlüğü ile yürütmektedir.

3.2.1. Uluslararası Anlaşmalar Müdürlüğü

Uluslararası Anlaşmalar Müdürlüğünün (UAM) en temel görevi İHT (İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları) ve çok taraflı anlaşmaların yapılmasını sağlamaktır. Daha önce de açıkladığımız gibi, İHT anlaşmalarının en önemli bileşenleri pazara erişim, pazara giriş, kapasite ve fiyat düzenlemeleridir. Dolayısıyla havayolu pazarına ilişkin ekonomik düzenlemeler UAM'ın görev ve faaliyetleri kapsamında yer almaktadır.

UAM, bu görevine ilişkin olarak öncelikle anlaşma metninde yer alacak hükümler konusunda gerekli hazırlıkları yapar. Bu hükümler kuşkusuz havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerin özelliklerini belirleyecektir. Mevcut hükümlerin değiştirilmesi, yenilenmesi, yeni anlaşma metinlerinin hazırlanması bu müdürlük tarafından yapılır. Hükümlerin hazırlanmasında şüphesiz milli çıkarlar gözetilerek, devlet politika ve stratejileri, hükümet program ve politikaları dikkate alınmaktadır. Daha önce imzalanmış, konuya ilişkin uluslararası anlaşma hükümleri de dikkate alınan unsurlar arasındadır.

UAM'ın bu kapsamdaki diğer bir görevi, sözü edilen anlaşmaların imzalanabilmesi için gerekli toplantı ve görüşmelerin organizasyon ve koordinasyonunu yapmaktır. Yazışmaların yapılması, yabancı ülkelerden gelen taleplerin incelenmesi ve değerlendirilmesi, gerektiğinde diğer kuruluşlarla görüş alışverişinde bulunulması müdürlüğün görevleri arasındadır. Gerek yerli gerekse yabancı havayolu işletmelerinin, pazara giriş talepleri (uçuşun olduğu mevcut bir hatta girme ya da yeni bir hat açma talepleri) ülkemiz adına bu müdürlük tarafından incelenir ve değerlendirilir. Bu taleplerin mevcut İHT anlaşma hükümlerine uygun olup olmadığı UAM tarafından kontrol edilir.[2] Düzenleyici otorite olmanın bir gereği olarak havayolu işletmelerinin, İHT anlaşmalarının hükümlerini yerine getirip getirmediklerini denetlemek UAM'ın önemli görevlerinden bir diğeridir.

UAM'ın en önemli görevlerinden birisi olan İHT anlaşmalarının imza süreci Şekil-3.2'de verilmiştir. Daha önce de açıklandığı gibi, bu süreci havayolu işletmeleri ya da

2 5431 numaralı 10/11/2005 tarihli Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Hava Ulaşım Daire Başkanlığının Görevleri, Madde 9-a.

devlet kendisi başlatmaktadır. Havayolu işletmeleri ilk kez bir ülkeye sefer düzenlemek isterlerse ya da mevcut İHT anlaşması günün koşullarına cevap vermiyorsa SHGM'ye başvurarak taleplerini iletirler. SHGM bu talebi inceler ve uygun görürse toplantı (müzakere) talebi karşı ülkeye direkt ve/veya diplomatik kanallardan resmi bir yazı ile iletilir. Karşı taraf müzakere talebine olumlu yanıt verirse toplantı hazırlıkları başlatılır. Toplantı yeri ve zamanı belirlenerek, karşı tarafa taslak niteliğinde bir anlaşma metni gönderilir.

Bu sürecin ilk aşamasında tarafların sivil havacılık otoriteleri bir araya gelerek anlaşma sürecini başlatan bir Mutabakat Zaptı imzalamaktadırlar. Bazı durumlarda havayolu taşımacılığının kısa bir süre içinde başlatılabilmesi için anlaşma parafe edildikten hemen sonra seferler imzalanan Mutabakat Zaptı hükümlerine göre başlatılabilir. Bu gibi durumlarda Mutabakat Zaptı bir İHT anlaşmasında yer alan önemli düzenlemeleri kapsayacak şekilde oluşturulmaktadır.

Süreç başladıktan sonra taraflar anlaşmayı ve özellikle ekonomik düzenlemeleri şekillendirebilmek amacıyla kendi ülkelerinin pazar koşullarını değerlendirmektedirler. Eğer anlaşma sürecinin başlamasını havayolu işletmeleri talep ediyorsa taslak metnin hazırlanmasında bu işletmelerin istekleri ve değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır. Taslak haline getirilen anlaşma taraflar arasında müzakere edilerek anlaşma zemini aranır. Eğer anlaşma sağlanırsa bu taslak metin kanunlaştırılmak üzere parafe edilmektedir.

İHT Anlaşmaları kanunlaştıkları zaman yürürlüğe girmektedir ve sürecin son aşaması parafe edilen anlaşmanın kanunlaştırılmasıdır. Kanunlaşma süreci her iki taraf için de 3-4 yılı ya da daha uzun bir süreyi alabilmektedir. Fakat ülkeler arasındaki havayolu taşımacılığı hizmetinin daha kısa bir süre içinde başlatılması gerekebilir. Bunun için parafe edilen anlaşmaların anlaşma kanunlaşıncaya kadar yürürlükte kalması sağlanmaktadır.

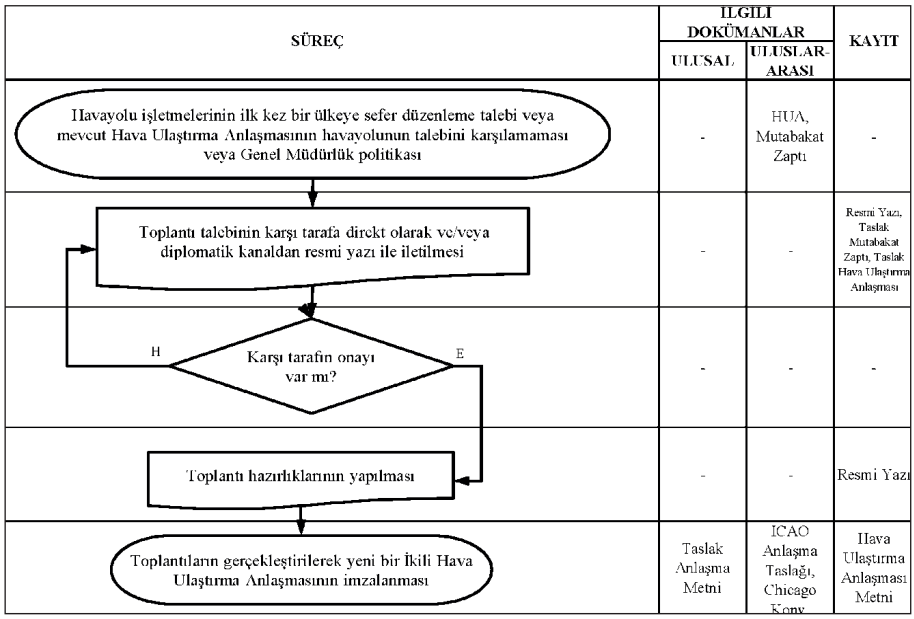
İHT anlaşmalarının kanunlaşması ile süreç sona ermeyebilir. Havayolu taşımacılığı son derece dinamik bir çevrede gerçekleşmekte, pazar koşulları hızlı bir şekilde değişebilmektedir. Örneğin pazara sunulacak kapasitenin çok kısa zaman dilimleri içinde değiştirilmesi gerekebilmektedir. Bu nedenle İHT anlaşmalarında genel hatlarıyla düzenlenen "pazara erişim ve giriş" ile "kapasite" zaman içinde Mutabakat Zaptları ile değiştirilebilmektedir.

Havayolu işletmelerinin pazara erişim noktası taleplerini de UAM değerlendirmektedir. Eğer mevcut İHT anlaşmasının hat cetvelinde olmayan bir şehir ya da havaa-

lanı çiftine sefer düzenlemek isteyen bir havayolu işletmesi olursa talep SHGM'ye iletilmekte, UAM bu talebi değerlendirmekte ve uygun görülürse talep karşı taraftaki ülke otoritesine iletilmektedir. Müzakere süreci sonunda pazara erişim sağlanırsa pazara girecek havayolu işletmesinin tayini (designation) gerekecektir.

UAM'ın bir diğer görevi ise mevcut İHT anlaşmalarına göre pazara girmek isteyen yerli havayolu işletmelerinin tayin edilme (designation) başvurularını incelemek ve karara esas teşkil edecek değerlendirmeyi yapmaktır. Eğer İHT anlaşması sadece tekli tayine izin veriyorsa, ikinci bir havayolu işletmesinin pazara girebilmesi için anlaşmanın değiştirilmesi gerekecektir. Havayolu işletmelerinin talebi uygun görülürse bu istek karşı tarafla müzakere edilir.

Havayolu işletmelerinin uluslararası havayolu pazarlarında ekonomik düzenlemelere ilişkin yaşadıkları sorunlar da bu müdürlüğe iletilmektedir. Müdürlük, eğer gerekliyse, yaşanan sorunla ilgili olarak karşı ülkeyle iletişime geçmekte ve sorunun çözümü için müzakere ortamı oluşturmaktadır. Ya da konuyla ilgili yapılması gerekenleri belirleyip ilgili kurumlar arasında koordinasyonu sağlamaktadır.



Şekil 3.2 *İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının İmza Süreci*

Kaynak: *SHGM*

UAM'ın görevi sadece ülkemizdeki taleplerden kaynaklanan faaliyetler değildir. Yabancı ülke otoriteleri, yukarıda açıklanan süreçlere ilişkin olarak ülkemizi ilgilendiren konularda SHGM'ye başvurmaktadır. Bu başvurular, nihai kararlara esas teşkil etmek üzere UAM tarafından değerlendirilmektedir.

Açıklanan faaliyet alanlarında UAM'ın paydaşları; yerli havayolu işletmeleri, DHMİ Genel Müdürlüğü, ilgili Bakanlıklar (Dışişleri Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Maliye Bakanlığı), SHGM'nin ilgili ana hizmet birimleri (emniyet, güvenlik ve yer hizmetleriyle ilgili Başkanlıklar gibi) ve karşı ülkenin Sivil Havacılık Otoritesi ile havayolu işletmeleridir.

3.2.2. Uçuş Değerlendirme ve İzinlendirme Müdürlüğü

Uçuş Değerlendirme ve İzinlendirme Müdürlüğünün (UDİM) temel görev, yetki ve sorumlulukları; ülkemize tarifeli sefer yapan yabancı havayolu işletmelerinin uçuş programlarını; uluslararası ve milli mevzuat çerçevesinde incelemek ve onaylamak, ülkemize tarifesiz sefer yapan yabancı havayolu işletmelerinin uçuş taleplerini uluslararası ve milli mevzuat çerçevesinde incelemek, onaylamak ve kontrol etmek, Türk havayolu işletmelerinin uçuşlarını uluslararası ve milli mevzuat çerçevesinde yapmasını sağlamak ve denetlemek, ülkemiz hava sahasını duraklamasız (transit) kullanan tüm uçakların uçuşlarını uluslararası ve milli mevzuat çerçevesinde değerlendirmek ve ülkemize turistik charter seferler yapan havayolu şirketlerinin uluslararası ve milli mevzuat çerçevesinde seferler yapmasını sağlamak ve denetlemektir. [3]

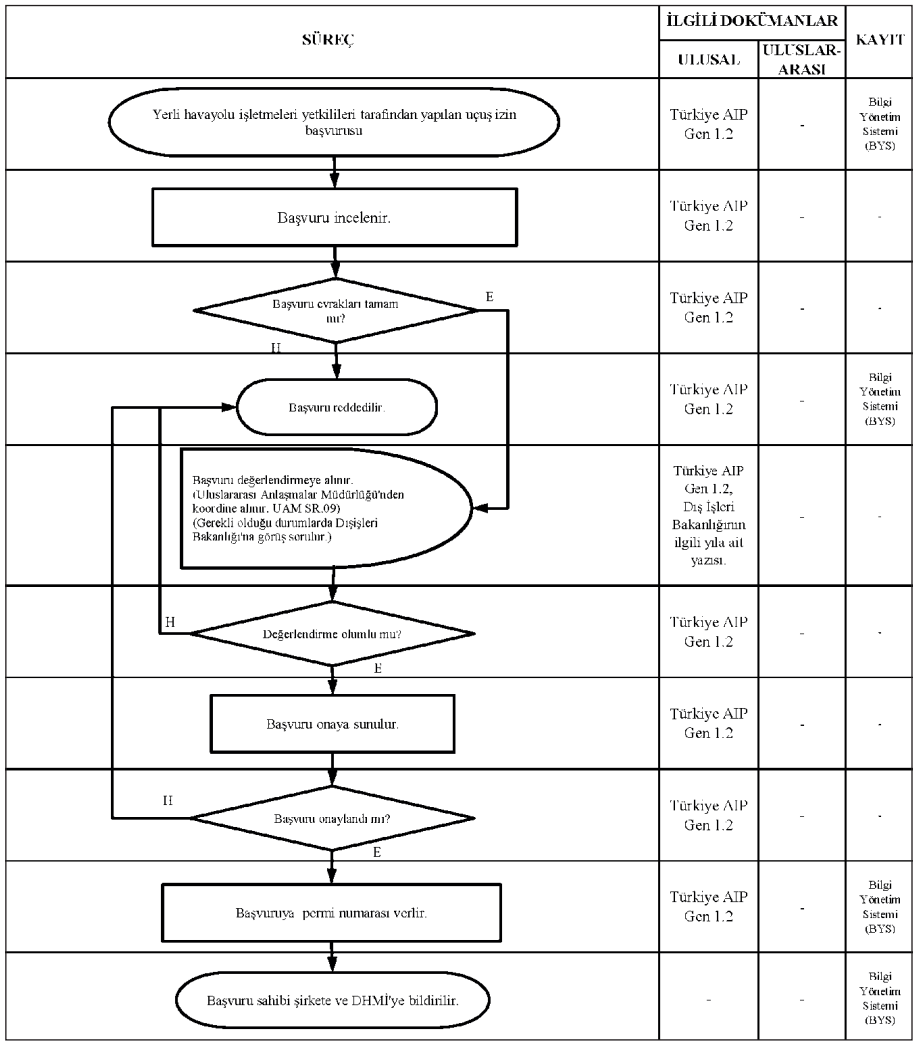
UDİM, UAM'ın İHT ve çok taraflı anlaşmalar vasıtasıyla elde ettiği uluslararası uçuş hakları çerçevesinde, havayolu işletmeleri tarafından yapılan uçuş başvurularını değerlendirir ve anlaşmalara uygun olanları diğer uçuş bilgi ve belgeleri tam ise izinlendirir. UDİM, uçuş başvurularındaki izinlendirme sürecinde UAM ile koordinasyon içinde çalışır. İç hatlardaki izinlendirme sürecinde söz konusu koordinasyona gerek yoktur.

Uçuş talepleri, havayolu işletmeleri veya anlaşmalı yer hizmetleri kuruluşları tarafından, havayolu ve hava aracı evraklarının SHGM otomasyon sistemine (http://otomasyon.shgm.gov.tr/shgmSeam/) yüklenmesiyle başlar. Sistemde yapılan başvuru ilk önce ilgili uçuştan sorumlu UDİM personeline ulaşır. Başvuru uluslararası bir sefer için değilse UAM personeliyle koordine kurulmadan süreç devam eder.

Evrakların tam olmasıyla birlikte başvuru değerlendirmeye alınır. Değerlendirme

3 5431 numaralı 10/11/2005 tarihli Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Hava Ulaşım Daire Başkanlığının Görevleri, Madde 9-b.

olumsuz ise müracaat reddedilir, olumlu ise onaya sunulur. Onay süreci, uçuşun özelliğine göre HUD Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı veya Genel Müdür tarafından tamamlanır. Başvuru onaylanırsa, permi numarası verilerek, başvuru sahibi şirkete ve DHMİ Genel Müdürlüğüne bildirilir. Onaylanmazsa müracaat reddedilir.



Şekil 3.3 *İç Hatlar Tarifeli Uçuş İzinlendirme Süreci*

Kaynak: *SHGM*

Tarifeli Dönemsel Uçuş Programlarının İzinlendirme süreci Şekil 3.3'te gösterilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı üzere, yerli havayolu işletmeleri yetkilileri tarafından

SHGM'ye AIP GEN1.2 (Havacılık Enformasyon Yayını - Air Information Publication) çerçevesinde uçuş izin başvurusu yapılır. Başvuru evrakları incelenir, eksik belge varsa müracaat reddedilir ve evrakların tamamlanması sağlanır.

Uçuş değerlendirme ve izinlendirme sürecinde gerektiğinde Genel Kurmay Başkanlığı, Dışişleri Bakanlığı ve Tehlikeli Mal ve Kombine Taşımacılık Düzenleme Genel Müdürlüğü ile koordinasyon sağlanır. Söz konusu faaliyetlerde UDİM'in paydaşları; havayolu işletmeleri, temsil gözetim ve yönetim firmaları ve DHMİ Genel Müdürlüğüdür.

UDİM ayrıca, hava aracı faaliyetleri, yolcu, kargo ve posta trafiği ile ilgili istatistiksel veri ve eğilimleri değerlendirmekte, taşımacılık dahil sivil havacılık hizmetlerine ilişkin Bakanlık ilgili hizmet birimleri ve kuruluşlarıyla işbirliği yaparak gerektiğinde taban ve tavan ücret tespit etmek ve uygulamasını denetlemektedir.

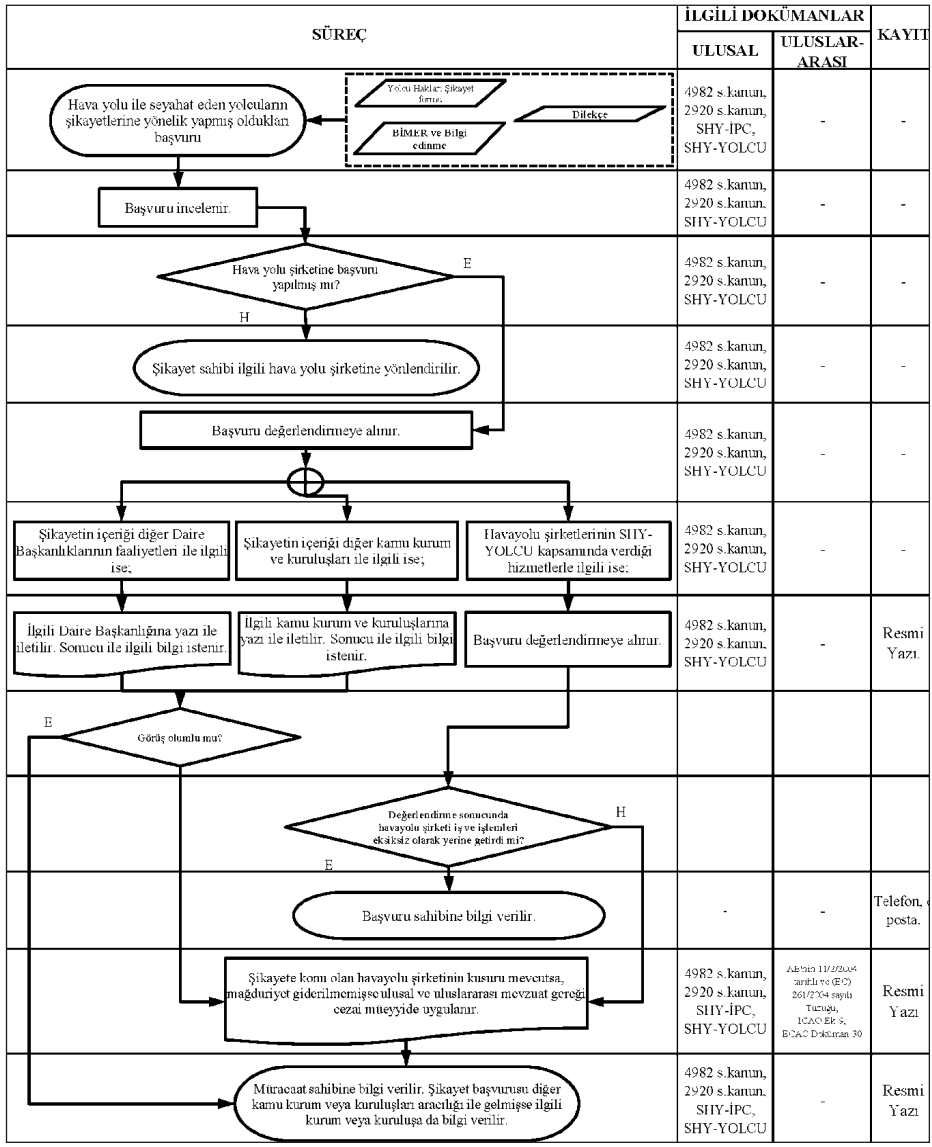
3.2.3. Yolcu Hakları Koordinatörlüğü

Yolcu Hakları Koordinatörlüğünün temel görevi, yolcu hakları ile ilgili uluslararası ve milli mevzuat çerçevesinde belirlenen kuralların uygulanmasını sağlamak ve bu kapsamda denetlemeler yapmaktır. Ayrıca, Başbakanlık Bilgi Edinme Merkezi (BİMER), Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ve SHGM Çağrı Merkezi kanalıyla gelen soru ve şikâyetlerin cevaplandırılmasını sağlamak da Koordinatörlüğün görevidir.

3 Aralık 2011 tarihinde Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (SHY-YOLCU) ile yolcuların sahip olduğu haklar ve bu hakların geçerli olduğu durumlar (uçağa kabul edilmeme, uçuş tehiri, uçuş iptali, alt sınıf - üst sınıfa yerleştirilme) ile bu durumlardaki asgari hakları belirlenmiş ve düzenlenmiştir. Bagaj, Vergi ve Ücret İadeleri, Online Check-in Zorlukları vb. şikâyetler yönetmelik kapsamı dışındadır.

Havayolu ile seyahat eden yolcuların şikâyetlerinin takibi ve inceleme süreci Şekil 3.4'teki akış şemasında gösterilmiştir. Süreçten de anlaşılacağı üzere, havayolu ile seyahat eden yolcuların SHY-YOLCU kapsamındaki şikâyetlerinin hızlı ve etkin şekilde cevaplandırılması, hak mağduriyetlerinin giderilerek, şirketlerin söz konusu yönetmelik kapsamında faaliyetlerinin sürdürülmesi sağlanmaktadır.

Bahse konu süreçteki paydaşlar havayolu ile seyahat eden yolcular, havaalanı işletmesi, hava taşıma işletmesi, tur operatörü ve seyahat acentesi ile yer hizmetleri kuruluşlarını kapsamaktadır.



Şekil 3.4 *Yolcu Şikayetleri İnceleme Ve Takibi Süreci*

Kaynak: *SHGM*

Kaynakça

Resmi Gazete, 8/11/1984, Sy: 18569, DHMİ Ana Statüsü.

Resmi Gazete, 09/04/1987, Sy: 19434, 3348 Sayılı Tarihli Ulaştırma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun.

Resmi Gazete, 10/11/2005, Sy: 25997, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun.

Resmi Gazete, 01/11/2011, Sy: 28102, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.

Uluslararası Havayolu Taşımacılığında Liberalleşme Süreci

Doç. Dr. Ender GEREDE

Uluslararası havayolu taşımacılığı, doğası gereği, dünyanın en uluslararası olagelmiş sektörlerinden birisidir. Buna karşın sıkı bir şekilde düzenlenen ve yakından kontrol edilen sektörlerden birisi olduğunu da biliyoruz. Bu iki özellik elbette birbiriyle çelişkili bir duruş sergiliyor. Bunun sebepleri ne olabilir? Tezatlık hala devam etmekte midir ve gelecekte durum ne olacaktır? Eğer bir liberalleşme söz konusu ise süreç nasıl gelişmiştir? Bu soruların cevaplarını vermek ülkemizdeki mevcut durumun dinamiklerini daha iyi anlamamız açısından faydalı olabilir. Ayrıca, gerek düzenleyici otoritelere gerekse uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren Türk Tescilli havayolu işletmelerine gelecekle ilgili bir fikir verebilir inancındayız. Çünkü görgül çalışmalar liberalleşme sürecinin dünya genelinde benzer bir seyir izlediğini gösteriyor. Bu bölümde liberalleşmeye ilişkin temel kavramları, liberalleşmeye neden olan faktörleri, bu faktörlerin süreci nasıl geliştirdiğini, üyesi olmaya çalıştığımız AB'deki durumun ne olduğunu ve liberalleşmenin etkilerini açıklamaya çalışacağız.

4.1. Liberalleşmeye İlişkin Temel Kavramlar

"Serbestleşme" kavramı, havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerin (regulations) sahip olduğu kurallarda kısıtlayıcı özelliklerinin hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması anlamında bir eyleme işaret etmektedir. Serbestleşme kavramının daha çok ulusal düzeydeki ekonomik düzenlemeleri kapsadığı görülmektedir. Benzer amaç ve sonuçlara işaret etmesine rağmen "liberalleşme" kavramı devlet ya da hükümetlerin bu konudaki düşüncelerine, seçimlerine ya da başka bir anlatımla "politikalarına" işaret etmektedir. Uluslararası havayolu taşımacılığında ekonomik konuları düzenleyen kısıtlayıcı kuralların hafifletilmesi ya da kaldırılması eğilimleri genellikle bir süreci anlatmakta ve yazında "liberalleşme" adıyla anılmaktadır. Sonuç olarak, devletlerin daha liberal politikaları serbestleşme uygulamaları yaratmaktadır. Serbestleşme uygulamaları tamamlandığı zaman daha liberal ya da daha serbest bir pazar oluşacaktır (Gerede, 2002:86). Serbestleşmenin ya da liberalleşmenin en önemli amacı serbest rekabet piyasasının oluşmasını sağlamaktır. Liberal pazarı savunanlar bu sayede pek çok kamu yararının oluşacağını düşünmektedir. Bu bölümün sonunda serbestleşme ya da liberalleşmenin beklenen ve gerçekleşen faydalarını ayrıca ele alacağız. Kitabımızda, yazındaki yaygın kullanım şekli dikkate alınarak, ulusal ölçekte "serbestleşme" uluslararası ölçekte ise "liberalleşme" kavramları tercih edilmiştir.

Peki, kısıtlayıcı özellikleri hafifletilenler tam olarak nelerdir? Daha önceki bölümlerde açıkladığımız ekonomik düzenlemelerin temel bileşenleri olduğunu söyleyebiliriz: Pazara erişim, pazara giriş, kapasite ve fiyat. Bu düzenlemelerin bileşenlerinde havayolu işletmelerinin kararlarını, eylemelerini, esnekliklerini sınırlayan dolayısıyla

işletmenin işlevlerini ve yönetimini etkileyen kısıtlayıcı özelliklerin hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması serbestleşme olarak tanımlanabilir. Havayolu işletmelerinin erişebilecekleri ve girebilecekleri havayolu pazarlarını birkaç tane ile sınırlamaktan vazgeçip istedikleri hatlarda taşımacılık yapmalarına izin vermek ilk akla gelen örnektir. Bir uluslararası havayolu pazarına girecek havayolu işletmesi sayısını "birle" sınırlandırmak yerine teknik koşulları yerine getiren tüm havayolu işletmelerinin pazara girişine izin vermek diğer bir örnek olabilir. Ya da devletin, fiyat tarifelerinin belirlenmesindeki rolünden vazgeçip fiyatların serbest pazar koşullarında tamamen havayolu işletmelerinin kendileri tarafından belirlenmesine izin vermesi başka bir örnektir. Kapasiteye ilişkin örnek ise haftalık ya da günlük uçuş sıklıklarını, başka bir ifade ile havayolu işletmelerinin ne kadar üretebileceklerini sınırlandırmak yerine istedikleri kadar uçmalarını mümkün hale getirmektir.

Havayolu taşımacılığı 1980'li yılların başlarına kadar dünya genelinde çok sıkı düzenlemelere maruz bırakılmış, pazardaki rekabet dinamikleri kontrol altında tutulmuştur. Dünyanın en uluslararası olagelmiş sektörlerinden birisi olan havayolu taşımacılığı sektörünün, diğer sektörler giderek liberalleşirken, sıkı düzenlemelere maruz kalması dikkat çekicidir. Fakat 1990'lı yıllarda serbestleşme ve liberalleşme eğilimlerinin dünya geneline yayılarak ivme kazandığını görüyoruz. Serbestleşme ve liberalleşme sürecini anlatacağımız bu bölümde belki de öncelikle şu sorunun yanıtını vermeliyiz: Devletler neden havayolu taşımacılığını sıkı bir biçimde kontrol altında tutmak isterler? Bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Button, 2001:256; Hooper, Hutcheson ve Nyathi, 1996:395):

- Devletlerin havayolu taşımacılığını bir kamu hizmeti olarak görmeleri,
- Devletlerin, bu görüş çerçevesinde pazarda istikrarı korumak istemeleri,
- Devletlerin yıkıcı rekabetin neden olacağı kaynak israfına engel olmak istemeleri,
- Hava taşımacılığı faaliyetlerinde emniyetin ancak sıkı düzenlemeler sayesinde sağlanabileceği inancı,
- Başta bayrak taşıyıcılar olmak üzere, havayolu işletmelerinin ülkelerin politik ve askeri amaçlarına hizmet ediyor olması,
- Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ülke imajının korunması ve güçlendirilmesinde önemli bir araç olarak görülmesi.

Ülkemizde son 10 yıla kadar THY'nin kamu sahipliğinde olmasının yanı sıra 1984'e kadar özel girişimin havacılık alanında faaliyet gösterememesinin muhtemel ne-

denleri de bunlar olmuştur. Kitabımızın ikinci bölümünde ekonomik düzenlemelerin ve bileşenlerinin hangi durumlarda serbest hangilerinde kısıtlayıcı özelliklere sahip olduklarını ve bunun nedenlerini açıklamıştık. Altıncı bölümde ise bu düzenlemelerin havayolu işletmelerini, özellikle yönetsel bakış açısıyla, nasıl etkilediklerini ele alacağız. Kitabı yazarken bizlere yol gösteren amaç liberal havayolu pazarlarını savunmak ya da bunun karşısında durmak değildir. Amacımız mevcut durumu betimlemek, konuya ilişkin bulduğumuz görgül çalışmaların sonuçlarını vermek ve bunları kısaca tartışmak olmuştur.

4.2. ABD'deki Serbestleşme Eğilimleri

Havayolu taşımacılığı pazarındaki sıkı düzenleyici yaklaşımın, 1970'li yıllarda, ilk kez ABD'de sorgulandığını görüyoruz. O dönemde ABD'de sıkı düzenlemelerin havayolu işletmelerine çeşitli faydalar getirdiği fakat bu faydaların faturasını müşterilerin ödediği anlayışı güç kazanmıştır. Bu görüşü savunanlar, sıkı düzenlemelerin pazardaki rekabeti engelleyerek etkinliği, verimliliği ve hizmet kalitesini azalttığını ve bunun bir sonucu olarak havayolu talebinin artmasına engel olduğunu iddia etmişlerdir. Bu kapsamda iç hatlar serbestleşmesi ilk kez 1978 yılında ABD'de gerçekleşmiştir. Böylece; havayolu işletmelerinin pazara girişleri kolaylaştırılmış, uçuş ağlarını, kapasitelerini ve fiyatlarını istedikleri gibi belirlemeleri mümkün hale gelmiştir (Hooper, 1997:198). Oldukça büyük ve güçlü bir hava taşımacılığı sektörüne sahip olan ABD'deki bu köklü değişimin etkileri zamanla dünya geneline yayılmıştır. Uluslararası alandaki liberalleşme eğilimlerinin milat noktası ABD'deki serbestleşme olarak görülebilir (Button, Haynes ve Stough, 1998:11; Chan, 2000:513).

Gerede (2002), ABD'deki iç hatlar serbestleşmesinin, dünya genelindeki liberalleşme eğilimleri açısından, dört önemli sonucu olduğunu belirtmektedir. İlk etki serbestleşme fikrinin diğer ülkelere sıçramasıdır (Chan, 2000:490). İkincisi diğer ülkelerde bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesini tetiklemesidir. Bunun en önemli nedeni, serbestleşmenin bir sonucu olarak, çok daha etkin ve verimli hale gelen ABD havayolu işletmelerinin uluslararası pazarlardaki rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük kazanmış olmalarıdır. ABD'li havayolu işletmeleri Topla Dağıt ağ yapıları (TD Ağ yapısı-Hub&Spoke Network) kurarak diğer ülkelerinkilere göre zaten çok daha büyük olan iç hat yolcu trafiğini dış hatlarına beslemeye başlamışlardır (Gerede, 2004). Özelleştirme, rakip havayolu işletmelerinin bu yarışta tekrar etkili bir şekilde yer alabilmelerinde bir araç olarak görülmüştür. Diğer ülkelerde ortaya çıkan etkinin, serbestleşme ve özelleştirmenin birbirine paralel eğilimler olduğu dikkate alındığında, iç hatlar serbestleşmesine kadar uzandığı düşünülebilir (Gerede, 2002).

Üçüncü sonuç, iç hatların serbestleştirmesine neden olan politikaların dış hatlarda da tutarlılık arayışına girmesidir. Tüketici haklarını korumayı seçim stratejisi olarak belirleyen Başkan Carter, ABD'li tüketicilerinin elde edeceği faydaları artırabilmek için, liberal bir pazar ortamında, havayolu işletmeleri arasındaki rekabetin adil bir biçimde artırılması ve korunmasını amaçlamıştır (Doganis, 2006:32). İç hatlarda serbest rekabeti yaratmaya çalışırken, dış hatlarda IATA tarafından rekabetin önlenmesi çelişkili bir durum olduğundan dördüncü sonuç, ABD'nin IATA'yı tarifeleri belirleme işlevinden vazgeçmeye zorlaması olmuştur. ABD, 1980'li yılların başlarından itibaren, serbest havayolu pazarı politikasını tüm dünyaya yaymaya, hatta çeşitli yöntemlerle diğer ülkeleri buna zorlamaya başlamıştır. Havayolu taşımacılığındaki liberalleşme sürecinin ilk adımı ABD tarafından atılmıştır (Gerede, 2002).

4.3. İki Taraflı Liberalleşme Eğilimleri

Uluslararası havayolu taşımacılığı pazarındaki iki taraflı liberalleşme eğilimleri yine ABD tarafından 1978 yılında başlatılmıştır. Serbest piyasa ekonomisi politikaları izleyen ABD iç hatlarını serbestleştirdikten sonra aynı politikayı dış hatlarda da etkin bir şekilde kullanmıştır. Bu kapsamda, daha önceden imzalanan İHT anlaşmalarını karşı taraf ülkelerle yeniden müzakere ederek ekonomik düzenlemeleri liberalleştirme yoluna gitmiştir (Oum, 1998:128). ABD liberalleştirme politikalarını Hollanda gibi nüfusları az, yüzölçümleri küçük ülkelere daha fazla pazara erişim ve giriş hakkı teklif ederek yürürlüğe koymuştur. Havayolu taşımacılığı pazarları görece küçük olan bu tür ülkelerin, yeni pazarlar aramaktan başka seçenekleri olmadığı için uluslararası havayolu pazarlarının liberalleşmesine destek verdikleri bilinmektedir. Mart 1978'de, iki taraflı liberalleşme eğilimlerini başlatan ilk ülke çifti Hollanda ve ABD'dir. Yapılan müzakereler sonucunda İHT anlaşmasındaki ekonomik düzenleme bileşenleri daha liberal hale getirilmiştir. Önemli bir değişim olarak görebileceğimiz 5. Trafik hakkı kullanıma açılmış, sıklık ve diğer kapasite sınırlamaları kaldırılmış, pazara girebilecek havayolu işletmesi sayısı artırılmış (multiple designation) ve fiyat tarifelerinin belirlenmesinde çift taraflı itiraz yöntemine geçilmiştir (double disapproval). Bu anlaşma, diğerlerinin liberalleştirilmesinde ABD için model alınacak bir örnek teşkil etmiştir (Doganis, 2006:32-33).

Gerede (2002), ABD'nin liberal politikalarını hayata geçirebilmek için kuşatmacı stratejiler izlediğini ve diğer ülkeleri adeta buna zorladığını belirtmektedir. ABD ile Hollanda pazarının liberalleştirilmesi bu stratejinin bir örneği olarak verilmektedir. Pazarın liberalleşmesi sonucunda, bilet fiyatları düşerken hizmet kalitesi ürünün tüm bileşenlerini kapsayacak şekilde artmıştır. Diğer yandan Avrupa'daki ülkeler arası mesafelerin kısa olması, hızlı tren ve otoyollar gibi yüzey taşımacılığı seçenekleri-

nin uygunluğu da buna eklenince, yolcular Hollanda'nın Schippol Havaalanını ABD-Avrupa arasındaki uçuşlarda toplanma merkezi olarak kullanmaya başlamışlardır. Böylece Hollanda'ya yakın olan Avrupa ülkelerindeki havayolu taşımacılığı talebi yavaş yavaş Schippol Havaalanına kaymıştır. Bu talep kaybının Almanya ve Belçika'yı, ABD ile aralarındaki havayolu pazarlarını daha liberal hale getirmeleri için zorladığı ifade edilmektedir (Doganis, 2006:33; Elek, Findlay, Hooper ve Warren, 1999:144). Nitekim AB üyesi ülkelerin ABD ile ayrı ayrı imzaladıkları liberal İHT anlaşmalarının AB'ye zarar verdiğini düşünen Komisyon, bunu engellemek için Avrupa Topluluğu Adalet Divanına dava açmış ve dava sonucunda Yatay Anlaşmaya giden kapıyı aralamıştır (Doganis, 2006:53).

ABD'nin liberalleşme politikalarını ikinci aşamada, Kuzey ve Orta Pasifik Pazarına doğru yönelttiği görülmektedir. Japonya Pazarını hedef gören ABD, benzer kuşatma stratejilerini bu bölgede de uygulayarak Güney Kore, Tayvan, Tayland ve Singapur gibi ülkeler arasındaki pazarları daha liberal hale getirmiştir. Bu ülkeler ABD'de daha fazla pazara erişim noktası elde etmiş ve birden fazla havayolu işletmesinin pazara girmesi hakkını kazanmıştır. Bunun karşılığında ise, ABD'li havayolu işletmelerinin 5. Trafik hakkını sıralanan ülkelerden ileri noktalara doğru kullanmalarına izin verilmiştir (Toh, 1998:66; Kim ve Ha, 1998:149). Bu hakkın kullanılması havayolu işletmelerinin birim giderlerini azaltırken birim gelirlerini (yield) artırma potansiyeline sahip olduğundan, rekabetçi üstünlük kazandırma kapısını aralamaktadır.

Daha sonraki yıllarda iki taraflı liberalleşme eğilimlerinin Avrupa'ya sıçradığı, İngiltere'nin 1984-1985 yılları arasında Hollanda, Almanya, Fransa, Belçika, Lüksemburg, İsviçre ve İrlanda ile arasındaki pazarlarını daha liberal hale getirdiği ifade edilmektedir (Doganis, 2006:33-34). İki taraflı liberalleşme eğilimleri uluslararası havayolu taşımacılığında liberalleşme sürecinin başladığı ilk nokta olarak değerlendirilmektedir. Havayolu işletmeciliğine ilişkin ünlü kitabında Doganis (2006), bu sayede yeni havayolu işletmelerinin birçok uluslararası pazara giriş imkânı elde ettiğini, yeni pazara girişlerin olmadığı yerlerde bile uçuş sıklığı, hizmet kalitesi ve bazen de fiyat alanında rekabetin arttığını vurgulamaktadır (Doganis, 2006:34). Bunlar, kuşkusuz havayolu taşımacılığı talebini artıracak türden gelişmeler olarak görülmektedir.

ABD'nin başlattığı ve dünya genelinde giderek yaygınlaşan iki taraflı liberalleşme eğilimlerinin 1990'lı yılların başlarına gelindiğinde çehresini değiştirerek "açık semalar" (open skies) adı verilen daha liberal bir hal almaya başladığını görmekteyiz. Bu gelişmede konu uzmanlarının havayolu taşımacılık sektörünün diğer sektörlerden farklı olmadığı ve bu nedenle "normalleştirilmesi" gerektiğini savunmalarının

önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Bu normalleştirme tartışmalarına ekonomik düzenlemeler konusunda düzenleyici otorite olmamasına rağmen ICAO da destek vermiştir. Gerede (2002) o dönemdeki daha fazla liberalleştirme isteklerinin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Doganis, 2006:38-39; Hooper, 1997:205):

- Kuzey Amerika Pazarının doyuma ulaşması ve ABD iç hatlarında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, iki taraflı liberalleşme eğilimlerinin yarattığı uygun ortam sayesinde uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlaması.
- Uluslararası alanda faaliyet gösteren pek çok havayolu işletmesinin daha büyük bir uçuş ağına sahip olmanın avantajlarından yararlanmak istemesi.
- Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi ya da devlet tarafından daha az desteklenir hale gelmesi.
- Havayolu işletmelerinin artan rekabet ve azalan devlet yardımları sonucunda kendi kendilerine yetecek derecede güçlü olma gerekliliğinin ortaya çıkması.

Yukarıda sıralanan gelişmeler rekabetin arttığı, bazı pazarların büyüme hızının yavaşladığı ve havayolu işletmelerinin her zamankinden daha etkin, verimli, güçlü ve rekabetçi olmaları gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Böylesine bir ortamla karşı karşıya kalan havayolu işletmeleri, büyüme hızı yavaşlamış olan kendi pazarları ile yetinmek yerine küresel bir ölçekte diğer pazarlara ulaşmak istemektedir. Diğer yandan, müşterilerin küreselleşen istek ve ihtiyaçları da pazarın genişletilmesini gerektirmektedir. Küresel pazarlara erişim ve giriş olanakları ise daha çok liberalleşme ile elde edilebilir. Havayolu işletmelerinin bu nedenle, ilgili otoriteler üzerinde daha fazla liberalleşme için sürekli baskı yaptıkları ifade edilmektedir (Doganis, 2006:39). Benzer dinamiklerin kendi ülkemizde de yaşandığı söylenebilir. İç ve dış hat pazarlarda büyümek isteyen havayolu işletmelerinin, erişim noktalarının, tayin edilecek havayolu işletmesi sayısının ve hem günlük hem de haftalık sıklığın artırılmasını talep ettikleri bilinmektedir. Pazara erişim, giriş ve kapasite düzenlemeleri liberalleştirilmeden dış hatlarda büyüme mümkün görülmemektedir.

Örnek vermek gerekirse, THY'nin kaynak ve kabiliyetlerini küresel pazarlarda kullanmak amacıyla küreselleşme (uluslararasılaşma) stratejisi izlediği ve bu konuda da başarılı olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, THY'nin küresel ölçekte büyümenin avantajlarından yararlanmak istediği ve yararlandığı söylenebilir. Hem kendi kaynaklarını kullanarak hem de küresel nitelikli Star İşbirliği grubuna (STAR Alliance) katılarak uçuş ağını önemli bir şekilde büyütmüş, genişletmiş ve bu sayede transit yolcu sayısını artırmıştır. Doğrudan doğruya ülkemizin yaratmadığı bir talebi bulup, yaratıp, taşımak birim gelirleri artıran, birim giderleri düşüren küresel

ölçekte rekabetçi üstünlük getiren bir gelişmedir. Bu gelişme büyümeksizin; büyüme ise pazara giriş sağlamadan ve sıklığı artırmadan mümkün olamaz. Benzer örnekler Pegasus, SunExpress, AtlasJet ve Onur Air gibi havayolu işletmeleri için de verilebilir. Havayolu taşımacılığı doğası gereği uluslararası pazarlara erişimi ve girişi gerektirir. Bu işletmeler istedikleri noktalara uçamaz, sefer yapılabilen hatlarda tayin edilemez, hedef pazarda tutunabilmek için sıklığı artıramazlarsa büyümeleri de mümkün olamayacaktır. Hal böyleyken yabancı rakipleri karşısında tutunmaları da güçleşecektir.

Liberalleşmeyi yeni bir seviyeye taşıyan açık semalar eğilimlerinin kaynağı da ABD olmuştur. Daha önce de açıklandığı gibi nüfusları az, coğrafi yüz ölçümleri küçük olan ülkelerin sadece üç ve dördüncü trafik haklarını kullanarak yeterince talep yaratamadıkları dikkate alındığında bu tür ülkelerin neden ABD için son derece uygun "açık semalar" ortakları olduğu anlaşılacaktır. Üstelik bu tür küçük ülkelerin, ABD karşısında çok fazla pazarlık güçlerinin olmadığı düşünülmektedir (Antoniou, 2001:70). "Açık semalar" kavramının ilk kez, Mart 1992'de, AB'ye açık semalar anlaşması teklif edilirken, ABD'nin Havacılık Politikası metninde geçtiği belirtilmektedir. Bu metindeki açık semalar anlaşması aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (O'Connor, 1995:63-64):

> *Bir açık semalar anlaşması, AB ülkeleri ile ABD arasındaki tüm hatlara erişim ve giriş olanağı sağlar, fiyatlamada mümkün olan en fazla serbestliği sağlar, bu hatlarda uçuş sıklığı ve kapasite konularındaki her türlü kısıtlamayı yasaklar, kullanılan uçağın büyüklüğünün değiştirilmesine olanak tanır, 5. trafik hakkının tamamen kullanılmasına izin verir.*

Gerede (2002) bu tanımın, ABD tarafından yapılan açık semalar anlaşmasının sekizinci trafik hakkı ve havayolu işletmelerinin sahiplik ve kontrolü ile ilgili hükümlere yer vermemesini dikkat çekici bulmaktadır. Dünyanın en liberal politikalarını izleyen ülkesi ABD, öncekilere göre çok daha liberal özellikler taşıyan bu kavramın kapsamını sınırlandırmış, sahiplik ve yönetimde etkin kontrol düzenlemelerini liberalleştirmeye girişmemiştir. ABD ilk açık semalar anlaşmasını, Eylül 1992'de Hollanda ile imzalamıştır.

Sonrasında ABD, uluslararası havayolu taşımacılığında açık semalar politikasını etkili bir şekilde sürdürmüştür. Bu arada Clinton yönetiminin, 1995 yılında, ABD'nin yeni havacılık politikasını oluşturduğu görülmektedir. Yeni politikanın odağında, uluslararası ve uzun mesafeli uçuşlara olan talebin artırılması vardır. Bunun için havayolu işletmelerinin büyük ve küresel ölçekte genişletilmiş uçuş ağına, Gerede'nin (2002) deyimi ile "küresel uçuş ağlarına" ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu sağlayacak iki farklı yoldan birincisi "tekli havayolu taşımacılığı", diğeri ise "çoklu havayolu

taşımacılığı" olarak görülmüştür. Tekli sistem bir havayolu işletmesinin uçuş ağını kendi başına küreselleştirmesi, çoklu sistem ise birden fazla havayolu işletmesinin işbirliği yaparak uçuş ağını küreselleştirmesi anlamında kullanılmış ve ABD yönetimi her iki yöntemi de destekleme kararı almıştır. Tekli sistemin başarılı olabilmesi pazara erişim ve girişin daha çok liberalleştirilmesine (Örneğin beşinci trafik hakkının tam anlamıyla kullanılması ve birden çok havayolu işletmesinin pazara girmesine izin verilmesi) bağlıdır. Çoklu sistemin başarısı ise uçuşların ortaklaşa gerçekleştirilmesi, bunun için tarifelerin birlikte belirlenerek koordine edilmesine bağlıdır. Bu bağlamda daha önceden haksız rekabet yarattığı savunularak yasaklanmış olan kod-paylaşımı (code-sharing) anlaşmalarına çoklu sistemin başarısını sağlamak amacıyla izin verilmesi kabul edilmiştir (Doganis, 2006:41-42). Bu politika değişimi, havayolu işletmelerinin bugüne değin kullandıkları en önemli strateji olarak bilinen küresel havayolu işbirliklerinin de öncüsü olmuş ve önünü açmıştır. Diğer yandan ABD, açık semalar politikasını dünya geneline yayabilmek için kendi ülkesinden havayolu işletmeleri ile kod paylaşımı yapmak isteyenlere verilecek izni koz olarak kullanmaktadır. ABD ile açık semalar anlaşması yapılmadan kod paylaşımı anlaşmalarına izin verilmediği için özellikle stratejik nitelikler taşıyan küresel işbirliklerinin paydaşları açık semalar anlaşmasına zorlanmaktadır. Günümüzde THY'nin de üyesi olduğu Star Alliance adlı küresel işbirliği grubunun kurucularından Lufthansa'nın kod paylaşımı iznini bu kapsamda alması ile ABD'li Northwest'in KLM ile işbirliğine gitmesi bunun bir örneğidir (Staniland, 1997:201). Türkiye ile ABD arasındaki İHT anlaşması da revize edilmiş ve bu ülke çifti pazarı açık semalar niteliğine bürünmüştür. THY'nin 1990'ların sonu ve 2000'li yılların başlarında küresel bir işbirliği grubu içinde yer almaya çalıştığı bilinmektedir. ABD'nin uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin çoğu küresel işbirliği grupları içinde yer almaktadır ve onlardan birisiyle kod paylaşımı yapıp uçuş ağının ABD'de büyütülmesi açık semalar anlaşması yapılmasına bağlıdır.

ABD'nin yukarıda açıklanan politikaları iki taraflı açık semalar eğilimleri açısından son derece önemlidir. Dünya havayolu taşımacılığı pazarının önemli bir bölümüne sahip olan ABD küresel pazarlara yön verebilecek kadar güçlü bir ülke konumunda olmuştur (Gerede, 2002:93). Yukarıda ABD politikalarına ilişkin yaptığımız açıklamaların nedeni de budur.

4.4. Özelleştirme Eğilimleri

Havayolu işletmeleri, 1980'li yılların ortasına kadar, ABD dışındaki neredeyse tüm ülkelerde devlet sahipliği ve kontrolü altında olmuştur (Doganis, 2006:223). Doganis (2006) bunu iki temel nedene bağlamaktadır. Devletler havayolu taşımacılığının

ekonomik ve sosyal fayda yaratmadaki muhteşem potansiyelini daha 1930'lı yıllarda fark etmişlerdir. Oysa havayolu taşımacılığının ilk yıllarında pazar çok küçük olduğu için özel havayolu işletmelerinin kurulması ve ayakta kalması güç olmuştur. Bu güçlükler ülkelerin, havayolu taşımacılığından fayda elde etmesini kuşkusuz engelleyebilir. Devletler sözü edilen faydalardan yararlanabilmek için ülkelerinde en az bir tane güçlü havayolu işletmesinin olmasını çok önemsemiş, kuruluş ve sürdürülebilirlik için devlet sahipliğini kaçınılmaz görmüşlerdir. İkinci Dünya Savaşından sonra gelişen uluslararası havayolu taşımacılığı ve bunun yapılabilmesini sağlayan İHT anlaşmaları, bildiğimiz gibi sahiplik ve yönetimde etkin kontrol noktasında halen milliyetçi bir tutum sergilemektedir. Havayolu taşımacılığının yeni yeni gelişmeye başladığı 1940 ve 1950'li yıllarda bu tutum çok daha güçlüdür. İHT mekanizması kuşkusuz tayin edilecek havayolu işletmesinin finansal, imaj ve emniyet açısından çok güçlü olmasını gerektirmektedir. Çünkü tayin edilecek havayolu işletmesi bir ülkenin bayrağını taşımaktadır. İşte bu nedenle yine finansal bakımdan, emniyet ve imaj açısından güçlü bir havayolu işletmesine ihtiyaç vardır. Doganis'in gördüğü ikincil sebep bunun ancak devlet sahipliğinde gerçekleşebileceğidir (Doganis, 2006:223-224). Diğer yandan özel sektör girişimcilerinin yatırım ve işletim maliyetlerinin son derece yüksek olduğu ve bu nedenle ekonomik riskin de büyük olduğu havayolu işletmeciliğine girişte isteksiz kalmaları da unutulmamalıdır (Odoni, 2009:24).

Hanlon (2007), *Global Airlines* adlı ünlü kitabında, havayolu işletmelerinin yıllarca devlet sahipliği ve kontrolünde olmalarının temel nedenini, devletlerin havayolu taşımacılığını bir kamu hizmeti olarak görmelerine bağlamaktadır. Hanlon'a göre (2007) kamu hizmeti verecek kuruluşların en önemli özelliği, doğal tekel (monopol) olmalarıdır. Oysa havayolu sektörü doğal tekel özelliği taşıyan sektörlere göre daha az batık maliyete sahiptir. Bu durumda Hanlon'a (2007) göre, havayolu sektörünün bir doğal tekel ve kamu hizmeti olarak görülmesi doğru değildir (Hanlon, 2007:63-73). Bununla birlikte, havayolu işletmelerinin devlet sahipliği ve kontrolünde olmasının başka nedenleri olabileceğini Hanlon (2007) da kabul etmekte ve daha önce sıraladığımız sebepleri tekrarlamaktadır. Bunlar; havayolu işletmelerinin ülkeler için birer saygınlık göstergesi olması, ticareti, yabancı yatırımları ve turizmi destekleyen bir unsur olarak görülmesi, yabancı ülkeler ile etkileşimi sağlaması ya da bir savaş anında savunma aracı olarak kullanılmak istenmesidir (Hanlon, 2007:65-73). Devletler, böylesine önemli işlevleri olan havayolu işletmelerini şüphesiz kendi kontrolleri altında tutmayı tercih edebilirler.

Diğer yandan, gerek kamu hizmeti konusundaki algılarının değişmesi, gerekse liberalleşme eğilimlerinin ardında yatan sebeplerin devreye girmesi sonucunda, devletlerin yıllar içinde bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerindeki sahiplik yapısına bakış

açısı değişmiştir. Hanlon'ın (2007) tespitlerine göre 1985 ile 2002 yılları arasında toplam 130 ülke, 190 bayrak taşıyıcı havayolu işletmesini özelleştirmek istediğini ilan etmiş ve bu süre zarfında bunlardan en az 90 tanesi tamamen ya da büyük ölçüde özelleştirilmiştir (Hanlon, 2007:15). Ülkelerin iç hatlarını serbestleştirmeleri ve uluslararası alanda yaşanan liberalleşme eğilimleri, özelleştirme uygulamalarına hız katmıştır. İç hatlarda yaşanan serbestleşmeye bağlı olarak artan rekabet sonucunda, ABD'li havayolu işletmeleri daha etkin ve verimli bir hale gelmişler, liberalleşme eğilimleri sayesinde Avrupa Pazarı'na giriş imkânı yakalamışlar ve Avrupalı rakiplerine karşı rekabetçi bir üstünlük elde etmişlerdir. Bu gelişmeler rakip havayolu işletmelerini daha rekabetçi, etkili, verimli ve müşteri odaklı olmaya itmektedir. Buna karşın Doganis'e (2006) göre, devlet sahipliği ve kontrolündeki havayolu işletmelerinin bunu başarabilmesi güçtür. Özelleştirmeyi savunanlara göre, özel işletmeler etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesini artırırken hizmetin müşteriye olan maliyetini de azaltabilmektedir. Bu gerçekleşirse kamu faydasının artacağı öngörülmektedir. Doganis (2006), devlet sahipliğinde ve kontrolünde olan bayrak taşıyıcıların özelleştirilmesi konusundaki baskıları buna bağlamaktadır (Doganis, 2006:224).

Devletlerin, daha önce de açıkladığımız gibi, serbest pazara olan inançlarının artması bu eğilimi desteklemektedir. Çünkü serbestleşen pazarda, devletlerin havayolu işletmelerine çeşitli şekillerde yardım etmeleri özel havayolu işletmeleri açısından haksız rekabet yaratmakta ve tam rekabet ortamının sağlanmasını engellemektedir. Daha adil ve etkili bir rekabet ortamı için bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi bir çare olabilir (Hooper, 1997:197). Böylelikle devletler politikalarının amaçları konusunda çelişkiye de düşmezler. Nitekim liberalleşme, serbestleşme ve özelleştirme birbirini destekleyen, ayrı düşünülmesi güç politika ve eylemlerdir. Ülkemizdeki gelişim incelendiğinde benzer bir sürecin yaşandığını görmekteyiz. 1983 yılındaki serbestleşmeden sonra THY'nin özelleştirilmesi çabaları artmış ve günümüzde devletin sahipliği %50'nin altına inmiş durumdadır. Eğer kamu refahının artırılması serbest pazar ekonomisi ile elde edilecekse iç hatlar pazarında rekabet ortamının geliştirilmesi, dış hatlarda pazara erişim ve girişte adil rekabet ortamının yaratılabilmesi için devletin tüm havayolu işletmelerine eşit mesafede durmasında fayda görülmektedir. Odoni (2009), havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi sürecini uluslararası havayolu taşımacılığı sektöründeki en önemli gelişmelerden birisi olarak görmekte ve geri dönülmesi güç bir yol olarak tanımlamaktadır (Odoni, 2009:25). Bizim tahminimiz de bu yöndedir. Serbestleşme ve liberalleşme artıp derinleştikçe bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi kavramı zayıflayacak, özelleştirme süreci hız kazanıp derinliği artacaktır. Bu gelişmeler kuşkusuz sahiplik ve yönetimde etkin kontrol düzenlemelerinin de liberalleştirilmesi tartışmalarını alevlendirecektir. Diğer yandan, Türkiye bir gün AB'ye tam üye olduğu zaman, en azından Birliğin havayolu paza-

rında, Sahiplik ve Yönetimde Etkin Kontrolün (SYEK) tam liberal olacağını ve devlet kontrollü havayolu işletmesi kavramının ortadan kalkacağını da unutmamak gerekir.

4.5. Avrupa Birliği'nde Liberalleşme Eğilimleri

Uluslararası havayolu taşımacılığında dünyanın en sıkı düzenlemelerinin, 1980'li yılların ortalarına kadar, Avrupa ülkelerinde görüldüğü belirtilmektedir. Örneğin, bu ülkelerdeki İHT anlaşmalarının %90'ının, %50-%50 paylaşıma dayalı kapasite hükümlerini içerdiği, hemen hepsinin 5. Trafik hakkını yasakladığı ifade edilmektedir (Button vd., 1998:26-27). Peki, nasıl olup da bu sıkı pazar dünyanın en liberal bölgesel pazarına dönüşmüştür? Bunun cevabı Avrupa Birliği'nin oluşum süreci içinde aranmalıdır. AB havayolu pazarını günümüzdeki liberal noktaya getiren, tam anlamıyla siyasi ve ekonomik birliğe dönüşmüş olan bu bütünleşmenin kuruluş amaçlarıdır.

Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun (AET) kurulmasını öngören Roma Anlaşmasının üç özelliği havayolu taşımacılığındaki sıkı düzenlemelerin kaldırılmasında etkili olmuştur. Bunlardan ilki anlaşmanın topluluk içinde tam rekabetin sağlanmasını öngörmesidir. Diğerine göre, tarife dışı engeller sadece mal ticaretinden değil aynı zamanda hizmet ticaretinden de kaldırılacaktır. Bu hüküm, havayolu işletmelerinin tarifeleri kendi aralarında belirlemelerini ve gelir havuzları oluşturmalarını engellemektedir. Üçüncüsü ise AET kurallarının mal ve hizmetlerin pazara serbestçe arz edilebilmesini gerektirmesidir. Oysa daha önce de belirtildiği gibi, geleneksel İHT anlaşmaları pazara erişim ve giriş haklarını kısıtlayabilmektedir (Button vd., 1998:33-34).

Bu kuralların havayolu taşımacılığına uygulanması liberalleşmeyi hızlandırmıştır. Birlik içi havayolu pazarının liberalleştirilmesi, ani bir değişim yerine, bir süreç içinde ve üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk adım "Aralık 1987 Paketi" olarak adlandırılır. Bu adımda tarifelerin liberalleştirilmesi amaçlanmış ve kapasite paylaşım anlaşmaları rekabet dışı uygulamalar sınıfına alınarak yasaklanmıştır. İkinci adım "İkinci Paket" adıyla anılır. Haziran 1990'da kabul edilen İkinci Paket fiyatlama, kapasite ve pazara erişim haklarındaki kısıtlamaların hafifletilmesini amaçlamıştır. Üçüncü Paket ise 1 Ocak 1993 yılında yürürlüğe girmiş ve 1997 yılına kadar aşamalı bir geçişi sağlamıştır. 3. Paketin en önemli yanı sahiplik ve yönetimde etkin kontrol sınırlamalarını ortadan kaldırmasıdır. Üye ülkelerin vatandaşları, bölge içinde istedikleri havayolu işletmesinin istedikleri kadarına sahip olabilir ve bu işletmeleri istedikleri oranda yönetebilirler (Doganis, 2006:46-47; Gerede, 2002: 95-96). 3. paket iki taraflı olan liberal yapıyı çok taraflı bir yapıya çevirmiştir. Bu paket havayolu işletmelerinin işletme ruhsatlarını alabilmesi için ortak standartlar getirmiş, pazara erişim ve girişi tamamen liberalleştirmiş ve fiyatların pazar şartlarında oluşmasına izin vermiştir.

Nisan 1997'den itibaren ise 8. Trafik hakkının (bir havayolu işletmesinin kendi ülkesi dışındaki bir ülkenin iç hatlarında taşımacılık yapması, ya da kabotaj hakkı) tam anlamı ile kullanılmasına olanak tanınmıştır (Morrel 1998:46; Gerede, 2002: 95-96).

AB Havayolu pazarındaki mevcut duruma baktığımızda, kitabımızın ikinci bölümünde açıkladığımız ekonomik düzenlemelerin tamamı olabilecekleri en liberal halini almışladır. AB, günümüzde dünyanın en liberal havayolu pazarına sahiptir. Diğer yandan, AB havayolu pazarı liberalleştirilirken süreç içinde birtakım grup muafiyetlerinin getirildiği, bazı ülke ve bölgelere derogasyonlar (istisnalar) uygulandığı ve havayolu taşımacılığının gelişimi için finansal destekler sağlandığı unutulmamalıdır. Müzakereleri sürdüren ülkemiz, bir gün AB'ye tam üye olduğunda; isteyen herhangi bir AB üyesi ülkenin vatandaşı Türkiye'de havayolu işletmesi kurup, istediği şehir çiftleri arasında, istediği gün ve saatlerde, istediği ücretle ve sıklıkta sefer düzenleyebilecektir. Ya da ülkemizdeki bir havayolu işletmesinin tamamını satın alabilecektir. Tersi de Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları için geçerlidir. Bu durumun ülkemizdeki mevcut havayolu işletmelerini nasıl etkileyeceği önemli ve kapsamlı bir araştırma konusu olduğu için kitabımızın amacını ve kapsamını aşar. Eğer Topluluk işletmeleri Türkiye iç hat pazarında yer almak isterse iç hatlarda rekabetin artacağı düşünülebilir. AB-Türkiye pazarında ise, topluluğun düşük maliyetli havayolu işletmeleri için önemli fırsatlar doğabileceği tahmin edilmektedir. Ülkemizdeki istedikleri noktadan AB'deki istedikleri noktaya istedikleri kadar sefer düzenleyebilirler. Türkiye'deki mevcut havayolu işletmeleri açısından baktığımızda, istedikleri halde pazara giriş hakkı elde edemeyen (AB pazarında) ya da sıklığı istediği gibi ayarlayamayan işletmeler için bu sorunların çözüleceği söylenebilir. Eğer Türk Tescilli havayolu işletmelerinin tam üyelik gerçekleştiğinde olumsuz yönde etkilenmeleri istenmiyorsa üyeliğin muhtemel etkileri şimdiden araştırılmalı ve ihtiyaç halinde derogasyon talep etmek için hazırlık yapılmalıdır. Kısacası, AB'ye tam üyeliğin mevcut havayolu işletmelerini çok daha güçlü bir rekabet ortamına sokacağı açıktır.

4.6. Çok Taraflı Açık Semalar Eğilimleri

Çok taraflı açık semalar anlaşmaları, iki taraflı olan açık semalar anlaşmalarının ikiden daha fazla taraf arasında kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Aslında Avrupa Birliği, çok taraflı açık semalar anlaşmalarının en güzel örneğidir. 2000'li yıllardan bu yana, çok taraflı liberal anlaşmaların imzalanması için önemli çabalar olduğu görülmektedir. Fakat bunun ticaretin küreselleşmesinde son derece önemli bir rol oynayan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (The General Agreement on Trade in Services - GATS) kapsamında gerçekleşmesi olası görülmemektedir. Bunun yerine, benzer politikalara sahip olan aynı bölgedeki sınırlı sayıda ülkenin bir araya gelerek

imzaladıkları liberal özellikler taşıyan çok taraflı anlaşmalar göze çarpmaktadır. Güneydoğu Asya'da Güney Doğu Asya Ülkeleri Birliği, (Association of Southeast Asian Nations-ASEAN), Güney Amerika'da ise ECOSUR bu tür bölgesel oluşumlara örnek olarak verilebilir. İki taraflı liberalleşme eğilimlerinin çok taraflı boyuta dönüşeceği ve bu eğilimin devam edeceği yönünde güçlü işaretler olduğu belirtilmektedir (Doganis, 2006:19). Buna rağmen AB'deki kadar liberal bir havayolu pazarı yaratacak çok taraflı anlaşmaya varılmasının zaman alacağı düşünülmektedir.

Diğer bir örnek Asya Pasifik bölgesinde ortaya çıkmıştır. Mayıs 2001'de Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (Forum For Asia-Pacific Economic Cooperation-APEC) üyesi ülkeler açık semalar özelliği gösteren çok taraflı bir anlaşma içine girmişlerdir. Bu anlaşmada sahiplik kurallarındaki sınırlamalar da hafifletilmiştir. Daha önceki anlaşmalarında sahiplik kurallarını hiçbir şekilde liberalleştirmek istemeyen ABD'nin bu konuda ödün vermesi dikkat çekicidir (Doganis, 2006:60-61).

Diğer yandan, Komisyon ve ABD ile yapılan görüşmeler Kuzey Amerika-Avrupa pazarında liberal bir pazar yaratma çabası içindedir. Haziran 1996'da, Bakanlar Konseyi Avrupa Komisyonuna, ABD ile Ortak Transatlantik Havacılık Bölgesi'nin (Transatlantic Common Aviation Area) oluşturulması ile ilgili görüşmeler yapması için yetki vermiştir. Yıllarca süren görüşmelerden sonra 30 Nisan 2007'de bir anlaşmaya varılmış ve anlaşma hükümleri 30 Mart 2008'de yürürlüğe girmiştir. Anlaşma sayesinde Topluluk işletmelerinin AB'deki herhangi bir noktadan ABD'deki herhangi bir noktaya sefer yapabilmesinin önü açılmıştır. Başka bir deyişle, pazara erişim liberalleştirilmiş ve çoklu tayine geçilmiştir. Ayrıca taraf havayolu işletmelerinin işbirliği yapmalarının önündeki hukuki engeller de kaldırılmıştır. Sonrasında görüşmelere devam edilmiş ve anlaşmanın ikinci ayağı 24 Haziran 2010'da yürürlüğe girmiştir. İkinci aşamada emniyet, güvenlik ve çevrenin korunması konularında işbirliğine gidilmesi kararlaştırılmıştır. 3. Aşamada, bu anlaşma 31 Haziran 2011'den itibaren geçerli olmak üzere revize edilmiş ve Norveç ile İzlanda kapsama dâhil edilmiştir (Avrupa Birliği, 2014).

Çok taraflı liberal ve açık semalar anlaşmalarının yarattığı pazar koşulları, kuşkusuz anlaşma taraflarını bağlar. Örneğin APEC kapsamındaki anlaşma SYEK'i liberalleştirdiği için ABD'li bir girişimcinin Yeni Zelanda'da havayolu işletmesi kurup işlettiğini düşünelim. Bu işletme uluslararası alanda Yeni Zelanda ile APEC üyesi ülkeler arasında sefer yapmak için tayin edilebilir. Fakat Yeni Zelanda'dan Rusya Federasyonu'na uçmak isterse tayin edilip pazara girme şansı düşüktür. Çünkü söz konusu havayolu işletmesinin sahipliği ve/veya yönetimde etkin kontrolü ABD vatandaşlarının elinde olabilir ve Rusya otoritesi buna itiraz edebilir.

4.7. Havayolu Taşımacılığında Liberalleşmenin Etkileri

Daha önce de belirttiğimiz gibi kitabımızın amacı liberalleşmeyi ya da sıkı düzenlemeleri savunmak değildir. Mevcut durum hakkında okuyucularımızı bilgilendirmektir. Hangisinin daha çok kamu yararı sağlayacağı kapsamlı bir tartışma konusu ve önemli bir araştırma problemidir. Bu nedenle kitabımızın kapsamı ve amacını aşar. Fakat şunu söylemek mümkündür: Hangisinin tercih edileceğine devlet ve hükümet politikalarının yön verdiğini görmekteyiz. Buna karşın, daha önceki bölümlerde de açıkladığımız gibi, liberalleşmenin dünya geneline yayıldığı ve derinlik kazandığı bir gerçektir. Kitabımızın bu bölümünde liberalleşmenin etkilerini gösteren bazı çalışmalardan derlenen sonuçları aktaracağız. Derleme işlemi Gerede'nin (2002:100-104) doktora derecesi için hazırladığı tez çalışmasında yapılmıştır.

4.7.1. Olumlu Etkiler

Havayolu taşımacılığında liberalleşmenin en önemli hedefi rekabeti sağlamaktır. Rekabetin havayolu işletmelerinin etkinlik ve verimliliklerini artıracağına ve bunun müşterilere olumlu bir şekilde yansıyacağına inanılmaktadır. Havayolu taşımacılığının ülkelere ve insanlara ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda önemli faydaları olduğunu daha önce vurgulamıştık. O halde rekabetin tüm paydaşlar arasında topyekûn bir fayda yaratacağı varsayılmaktadır. Bu varsayım çerçevesinde olumlu olarak değerlendirilen etkileri aşağıda sıralanmaktadır (Doganis, 2006:13; Kim ve Ha, 1998:147-148; Forsyth, 1998:85-89; Elek vd., 1999:144-150; Dresner ve Oum, 1998:328-329; Melville, 1998:45; Wolf, 2001:65-67; Alamdari ve Morrell, 1997:53):

- **Rekabet artmaktadır:** Pazara erişim ve giriş sınırlamalarının ortadan kaldırılması pazardaki havayolu işletmelerinin sayısını artırmaktadır. Ayrıca yeni kurulacak işletmelere fırsat verilmektedir. Örneğin, AB'deki liberalleşmenin en önemli sonuçlarından birisi olarak düşük maliyetli (low-cost carrier) havayolu işletmelerinin kurulması gösterilmektedir. Günümüzde bu iş modelinin yaygınlaştığı ve yolcu talebini artırdığı bilinmektedir. Diğer yandan fiyat ve kapasite sınırlamaları kaldırılmakta ve havayolu işletmelerinin kendi aralarındaki rekabet karşıtı uygulamalar (fiyatların ortak belirlenmesi, gelir havuzları, kapasite paylaşımı gibi) engellenmektedir. Böylece rekabet artmaktadır. 1995 yılında Avrupa'da yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, havayolu işletmeleri liberal olan hatlarda bağımsız, liberal olmayan hatlarda ise birlikte hareket etmektedir. Üreticilerin kendi aralarında anlaşma fırsatı bulmalarının müşteri ve tüketici yararına olmadığı iddia edilmektedir.

- **Havayolu işletmelerinde verimlilik artmaktadır:** Yoğun yarışma ortamı havayolu işletmelerinin daha etkin ve verimli çalışmalarını gerektirmektedir. Örneğin

havayolu işletmelerinin doluluk ve günlük uçak kullanım oranlarının ve işgücü verimliliklerinin arttığını, birim maliyetlerin ise düştüğünü gösteren görgül çalışmalar vardır. Bu artışlar bilet fiyatlarının düşmesini sağlarsa yolcuların da fayda elde etmesi mümkün hale gelir. Buna karşın işgücü verimliliğinin artması daha az personel çalıştırma, işyükü, insan hatası ve kural ihlallerinde artışa sebep olabilir. Buna bağlı olarak havacılık emniyeti ya da güvenliği düşer, işsizlik artarsa kamu yararını sorgulamak gerekir.

- **Bilet fiyatları düşmektedir:** Liberalleşme fiyatlama üzerindeki sınırlamaları kaldırmakta ve fiyat rekabetini artırmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, liberal pazarlardaki bilet fiyatları genellikle daha düşüktür. Bu etki, kanımızca, liberalleşmenin en kayda değer sonuçlarından birisidir. Diğer yandan, dinamik fiyatlama ve gelir yönetimi tarife seçeneklerinin artmasını sağlamaktadır. Özellikle zamana duyarlı olmayan yolcuların biletlerini önceden almaları halinde son derece uygun fiyatlar bulunabilmektedir.

- **Uçuş ağı küreselleşmektedir:** Küreselleşmenin etkisinde kalan (özellikle iş amaçlı yolcular ve turistler) günümüz yolcuları dünyanın farklı yerlerine gitmek istemektedir. Yoğun rekabet ortamındaki havayolu işletmelerinin bu ihtiyacı karşılaması gerekir. Liberalleşmenin bir sonucu olarak, pazara erişim ve giriş sınırlamalarının ortadan kaldırılması uçuş ağının büyütülmesi ve genişletilmesi için uygun bir ortam yaratmaktadır. Böylece uçuş ağı küreselleşmekte ve yolculara küresel bir alana yayılmış daha fazla şehir-çifti imkânı sunulmaktadır.

- **Uçuş sıklığı artmaktadır:** Günümüzde yolcular için hizmet sunumunun tarife temelli bileşenleri oldukça önemli bir hale gelmiştir. Artan rekabet nedeniyle, yolcuların küreselleşen istek ve ihtiyaçlarını her zamankinden daha fazla dikkate alan havayolu işletmeleri uçuş sıklığını artırmaktadır. Liberalleşme eğilimleri kapsamında, kapasite sınırlamaların kaldırılması uçuş sıkılığının artırılması için uygun bir ortam yaratmaktadır.

- **Havayolu trafiği artmaktadır:** Liberalleşmenin yarattığı olumlu sonuçlar (özellikle bilet fiyatlarının düşmesi sayesinde) havayolu talebini artırmaktadır. Örneğin, 1978-1982 yıllarında ABD ile İngiltere, Fransa, Batı Almanya, İtalya ve Hollanda arasındaki tarifelerin liberalleştirilmesi bu ülkeler arasındaki yolcu trafiğinin %56 oranında artmasını sağlamıştır. Başka bir araştırma, Kanada'nın İngiltere, Almanya ve Hollanda ile yaptığı liberal anlaşmalar sayesinde Kanada'ya olan direkt uçuşlarda yolcu talebinin arttığını göstermektedir. Bu araştırmanın diğer önemli bir bulgusuna göre, bazı yolcular Kanada'ya daha liberal olan ABD pazarı üzerinden gitmeyi tercih etmişlerdir. Diğer bir örnek ise daha liberal hale gelen ABD–Hollanda pazarının yakın ülke yolcularını kendine çekmiş olmasıdır.

Bu etkilerin en sonuna hizmet kalitesinin arttığını da ekleyebiliriz. Zira uçuş ağının büyümesi ve genişlemesi, bilet fiyatlarının düşmesi, sıklığın artması müşterilerin önemli istek ve ihtiyaçları arasındadır. Diğer yandan, farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri hali hazırda birbirine çok benzeyen ürünlerini farklılaştırabilmek için konfor temelli bileşenler üzerinde de sürekli yaratıcı iyileşmeler yapmak zorunda kalmaktadır. Rakipler arasında bir yarış olmazsa havayolu işletmelerinin bu tür çabalar içine girme ihtimallerinin azalacağını düşünmekteyiz. Hatta hizmetin kalitesini kendi aralarındaki anlaşmalarla belli bir seviyede tutmak bile isteyebilirler. IATA'nın 1980 öncesinde kabin içi konfora bile karışmak istemesi unutulmamalıdır.

4.7.2. Olumsuz Etkiler

Havayolu sektöründe yaşanan liberalleşme eğilimleri, olumlu sonuçlarının yanı sıra, olumsuz sonuçlar da yaratmaktadır. Literatürde en çok üzerinde durulan olumsuzluklar; adil olmayan rekabet ortamının oluşması, konsantrasyon (gittikçe daha az sayıda işletmenin daha çok trafik taşıması) ve monopolleşmenin artması ve sektörün kararsız bir yapıya dönüşmesidir (Kim ve Ha, 1998:152).

Olumsuz etkilerin kaynağı olarak en çok havayolu sektörü güçlü ve liberal pazara sahip ülkelerin uygulamaları gösterilmektedir. Bu olumsuzluklardan özellikle küçük ülkelerin etkilendiği iddia edilmektedir. Örneğin açık semalar politikası izleyen ABD, hedef seçtiği pazarlara girebilmek amacıyla, önce etraftaki ülkelerle liberal anlaşmalar imzalamaktadır. Hedef pazar çevresinde bulunan ülkelerin bu tür anlaşmalara girme nedeni pazarlarının küçük olması ve yeterince trafik üretememeleridir. ABD bu ülkelere kendi ülkesinden daha fazla çıkış kapısı ya da kod paylaşımı izni vermektedir. Buna karşın ABD, söz konusu ülkelerden genellikle 5.Trafik hakkını daha ileri noktalara doğru kullanabilme olanağı elde etmektedir. Böylece hedef ülkenin çevresindeki hatlar liberalleşmekte ve hedef ülkeler önemli ölçüde trafik kaybedebilmektedir. Benzer durumlarda ortaya çıkacak olumsuzluklar aşağıda sıralanmaktadır (Kim ve Ha, 1998:151; Toh, 1998:65-66. ; Doganis, 2006:32-33):

- Yarışı kazanan her zaman için en etkin ve verimli işletme olmayabilir. Çünkü ABD gibi iç hat pazarı büyük olan ülkelerin uçuş ağlarını daha iyi besledikleri açıktır. Bu durumda beşinci trafik hakkının kullanılması güçlü işletmelerin lehine haksız rekabet yaratabilir.
- Daha güçlü işletmeler yarışı kazandığında diğerleri pazardan çıkarsa rekabet azalabilir ve pazar tekrar tekel (monopol) bir yapıya dönüşebilir.
- Liberal bir ortamda faaliyette bulunan güçlü işletmeler pazar odaklıdırlar. Daha karlı bir pazar bulmaları halinde mevcut pazardan çekilebilirler. Bu durumda

pazarda ya hiç işletme kalmaz ya da pazar tekrar monopol yapıya döner.

Yukarıdaki olumsuzlukların bir örneği Kore'de yaşanmıştır. ABD-Kore İHT anlaşmasının liberalleştirilmesi sayesinde beşinci trafik hakkını elde eden Northwest Havayollarının, 1992 yılında Korean Air'in 1 milyon yolcu kaybetmesine neden olduğu iddia edilmektedir. Daha sonra pazarın kaymağını alan Northwest 1993 yılında pazardan çekilmiştir. Olumsuzluklar daha çok ulusal havayolu işletmesini etkilemektedir. Buna karşın, yapılan araştırmalar Koreli yolcuların bilet fiyatlarının düşmesinden ve uçuş sıklığı ve şehir-çifti sayısının artmasından fayda gördüklerini göstermektedir (Kim ve Ha, 1998:151).

Liberalleşme sürecindeki sahiplik ve yönetimde etkin kontrol düzenlemelerinin liberalleştirilmesi hakkında da bazı eleştiriler bulunmaktadır. Hava taşımacılığı sistemi ulusal ekonomilerin gelişiminde anahtar rol oynar. SYEK'in liberalleştirilmesi devletlerin bu sistem üzerindeki kontrolünü azaltacaktır. Ayrıca, hava taşımacılığı sisteminin yabancı sermayenin kontrolüne geçmesi ülkelerin ulusal savunma politikalarına zarar verebilir (Chang ve Williams, 2001:208).

Son yıllarda, liberalleşmenin sağladığı olanaklar sayesinde, pazara giren yeni havayolu işletmelerinin sayısında bir artış gözlenmektedir. Fakat bu işletmelerden önemli bir stratejik üstünlüğü olmayanların, genellikle kısa bir süre sonra, pazardan çekilmek zorunda kaldıkları belirtilmektedir. Çünkü günümüzün küresel pazarında, kapsam ekonomilerinden yararlanan büyük havayolu işletmelerinin küçük işletmeler karşısında çok önemli stratejik üstünlükleri vardır (Hooper, 1997:207). Küçükler ve pazara yeni girenler kısa bir süre içinde pazardan çıkarlarsa meydan yine büyük ve güçlünün insafına kalacaktır. Ayrıca bazı araştırmalar TD ağ yapılarını kullanan havayolu işletmelerinin özellikle merkez havaalanlarında önemli pazara giriş engelleri inşa ettikleri için monopol pazarlar yarattıklarını ve bilet fiyatlarının liberalleşme öncesine göre yükseldiğini göstermektedir (Button vd., 1998:20).

Liberalleşmenin olumsuz etkilerine ilişkin en büyük dileğimiz havacılık emniyetini ve güvenliğini, çalışan ve yolcu haklarını, çevrenin korunmasını tehdit etmemesidir. Liberalleşmeye bağlı olarak rekabetin artması havayolu işletmelerinin ticari ve operasyonel hedefleri öncelemelerine, diğerlerini öteleyip görmezden gelmelerine ya da kâğıt üzerinde "yapmış gibi" göstermelerine neden olabilir. Bu yaklaşım sürdürülebilir olamaz ve eninde sonunda ülkelere, insanlığa önemli zararlar verir. Bu noktada en önemli görev politika yapıcılara ve politikaları hayata geçirecek düzenleyici otoritelere düşmektedir. Ticari hedefler ile diğerleri topyekûn fayda elde edilecek kıvamlı bir noktada dengelenebilir.

Kaynakça

Alamdari, F. E. ve Morrell, P. (1997). Airline labour cost reduction: Post-liberalisation experience in the USA and Europe. Journal of Air Transport Management, 3 (2), 53-66.

Antoniou, A. (2001). The air transportation policy of small states: meeting the challenges of globalization. Journal of Air Transportation World Wide, 6 (2), 65-92

Button, K.; Haynes, K. ve Stough, R. (1998). Flying into the future: air transport policy in the European Union. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Button, K. (2001). Deregulation and liberalization of European air transport markets. Innovation: The European Journal of Social Science Research, 14 (3), 255-275.

Chan, D. (2000). The development of the airline industry from 1978 to 1998–a strategic global overview. Journal of Management Development, 19(6), 489-514.

Chang, Y. C. ve Williams, G. (2001). Changing the rules-amending the nationality clauses in air services agreements, Journal of Air Transport Management, 7 (4), 207-216.

Doganis, R. (2006). The Airline Business in the Twenty-first Century. (2.Baskı). London: Routledge.

Dresner, M. ve Oum, T. H. (1998). The effect of liberalised air transport bilaterals on foreign traffic diversion: The case of Canada, Journal of Transport Economics and Policy, 32 (3), 317-330.

Elek, A.; Findlay, C.; Hooper, P. ve Warren, T. (1999). "Open skies" or open clubs? New issues for Asia Pacific Economic Cooperation, Journal of Air Transport Management, 5 (3), 143-151.

Forsyth, P. (1998). The gains from the liberalisation of air transport: A review of reform. Journal of Transport Economics and Policy, 32 (1), 73-92.

Gerede, E. (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri–THY AO.'da Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gerede, E. (2004). Türk Havayolu Taşımacılığının Bugünü ve Yarını: Uluslararası Havayolu Taşımacılığındaki Gelişmeler ve Avrupa Birliği Perspektifi. Türkiye İktisat Kongresi, İktisadi Sektörlerde Gelişme Stratejileri Tebliğ Metinleri-II, s.275-308, İzmir.

Hanlon, J. P. (2007). Global airlines: competition in a transnational industry. London: Routledge.

Hooper, P.; Hutcheson, S.ve Nyathi, M. (1996). The challenge of liberalising domestic airline competition in a less developed country, Transportation, 23 (4), 395-408.

Hooper, P. (1997). Liberalising competition in domestic airline markets in Asia-The problematic interface between domestic and international regulatory policies, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 33 (3), 197-209.

Kim, J. ve Ha, H. K. (1998). Liberalization in Korea's airline industry and current concerns, Journal of Air Transport Management, 4 (3), 145-154.

Melville, J. A. (1998). Identifying the regulatory effect of bilateral agreements on international aviation, Journal of Air Transport Management, 4 (1), 39-46.

Morrell, P. (1998). Air transport liberalization in Europe: The progress so far, Journal of Air Transportation Worldwide, 3(1), 42-61

O'Connor, W. E. (1995). An introduction to airline economics. California: Greenwood Publishing Group.

Odoni, A. R. (2009). The International Institutional and Regulatory Environment, P. Belobaba, A. Odoni, and C. Barnhart (Ed.). The Global Airline Industry içinde (s.19-46). New Jersey: John Wiley & Sons.

Oum, T. H. (1998). Overview of regulatory changes in international air transport and Asian strategies towards the US open skies initiatives, Journal of Air Transport Management, 4 (3), 127-134.

Staniland, M. (1997). Surviving the single market: Corporate dilemmas and strategies of European Airlines, Journal of Air Transport Management, 3(4), 197-210.

Toh, R. S. (1998). Toward an international Open Skies regime: advances, impediments, and impacts, Journal of Air Transportation World Wide, 3(1), 61-70.

Wolf, H. (2001). Network effects of bilaterals: Implications for the German air transport policy. Journal of Air Transport Management, 7(1), 63-74.

http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/country_index/united_states_en.htm, (Erişim tarihi: 06.01.2014).

Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi

Doç. Dr. Ender GEREDE
Araş. Gör. Akansel YALÇINKAYA

Yıllar boyunca, havayolu taşımacılığı hem ulusal hem de uluslararası anlamda sıkı düzenlemelere konu olmuştur (Gerede, 2011a:505). Açık birer sistem olan havayolu işletmelerinin çevresinde; girdilerini, süreçlerini ve çıktılarını etkileyen önemli düzenleyici kuruluşlar ve düzenlemeler bulunmaktadır (Gerede, 2002:2-6). Ekonomik ve teknik bu düzenlemelere tabi olan tarifeli ve tarifesiz havayolu işletmelerinin yönetilmesi bu düzenlemelerden önemli ölçüde etkilenmektedir (Doganis, 2002:27-30). Sözü edilen düzenlemeler kaynaklara erişimi, girdilerin özelliklerini, bu girdilerin nasıl süreçleneceğini ve çıktının özelliklerinin nasıl olması gerektiğini ayrıntılı bir biçimde tanımlamaktadır. Bu durum havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerini, rekabet araçlarını, rekabetçi davranışlarını, filo planlamalarını, insan kaynakları yönetimini, hizmetin sunum süreçlerini, ürün bileşenlerinin özelliklerini ve pazarlanmasını doğrudan etkilemektedir. Şüphesiz ekonomik düzenlemeler pazardaki rekabet koşullarını ve dinamiklerini de önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin etkin bir biçimde yönetilebilmeleri için ekonomik düzenlemelerin ve muhtemel etkilerinin bilinmesinde fayda görülmektedir (Gerede, 2011b:30).

Havayolu işletmelerinin yönetimini çeşitli açılardan etkileyen ve bugüne değin farklı açılardan birkaç çalışmada (O'Connor, 2001; Gillen, Hinsch, Mandel ve Wolf, 2001) ele alınan ekonomik düzenlemeler, pazara erişim, pazara giriş, fiyat ve tarife (Gerede, 2011a:508-509; Gerede, 2011b:36-41) gibi ulusal ve uluslararası bağlamda gerçekleştirilen düzenlemelerden oluşmaktadır. Havayolu taşımacılığına ilişkin ekonomik düzenlemelerin fiyatlar, hizmet, yoğunlaşma, emniyet ve gecikme gibi etkileri ele alınmakla birlikte (Sinha, 2001:121-148), söz konusu ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerinin yönetimine etkisinin incelenmesinin de önemli olduğunu düşünmekteyiz. Kitabımızın ikinci ünitesinde bu konu detaylı şekilde ele alındığından bu bölümde, ekonomik düzenlemelerin ne olduğundan çok; söz konusu bu düzenlemelerin havayolu işletmelerini özellikle yönetim ve pazarlama gibi ana işlevleri açısından nasıl etkilediği üzerinde durulacaktır.

5.1. Temel Yönetim Kavramları

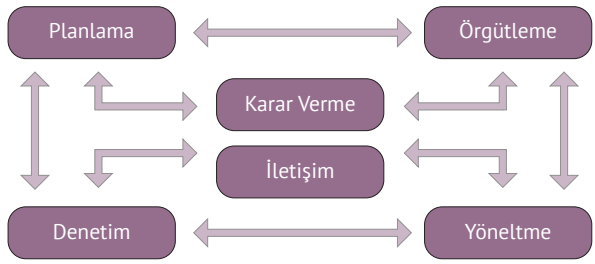
Bir işletmenin, kitabımızın ilk bölümünde de açıkladığımız gibi, farklı nitelikte fonksiyonları bir başka ifadeyle işlevleri olabilmektedir. Bu işlevlere; yönetim, pazarlama, üretim, kalite güvence ve emniyet yönetimi, insan kaynakları, finansman, muhasebe, halkla ilişkiler, tedarik, ar-ge örnek olarak verilebilir. Bu işlevleri; genel, temel ve yardımcı olmak üzere üç grupta değerlendirmemiz mümkündür. Bunlar içinde yönetim, işletmenin genel işlevidir. İşletmenin bütününe yönelik olan yönetim işlevi üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları gibi diğer işletme işlevleri etkileşiminden

ve başarısından birinci derecede sorumludur. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim (kontrol) işlevlerini sistemli ve bilinçli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan bir işlevdir. Üretim ve pazarlama işlevleri ise işletmenin temel işlevlerini oluşturmaktadır. Bunlar, ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve bunların müşterilere iletilmesi ile ilgili gelir yaratan faaliyetlerdir. Finans, insan kaynakları, ar-ge, muhasebe, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler ise işletmenin yardımcı işlevleri olarak kabul edilmektedir (Besler, 2013:172-173).

Kitabımızın bu bölümünde, ekonomik düzenlemelerin en fazla etkilediğini düşündüğümüz havayolu işletmesi işlevlerinden yönetim ve pazarlama açısından değerlendirmelerde bulunulacaktır. Bu bağlamda, havayolu yönetim işlevleri açısından bir hayli etkili olan ekonomik düzenlemelerin, havayolu yönetimi üzerinde etkili olmasının altından yatan nedenler, ekonomik düzenlemelerin yönetim işlevleri bağlamında olası etkileri, söz konusu ekonomik düzenlemelerin etkilerine yönelik havayolu yöneticilerinin algı ve görüşleri, düzenlemelerin diğer yönetsel ve örgütsel etkileri ele alınacaktır.

Ekonomik düzenlemeleri yönetsel ve örgütsel açıdan ele almadan önce, havayolu işletmesinin yönetim işlevlerini ortaya koyalım. Yönetim ve organizasyon yazınında, yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme, koordine etme ve denetleme (kontrol etme) gibi belli başlı 5 işlevi bulunduğu belirtilmektedir (Koçel, 2013:103). Şekil 5.1'de verilen yönetimin işlevlerinin içeriğine yakından baktığımızda (Ülgen ve Mirze, 2013:25-26) bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **Planlama:** İşletmenin amaçlarının ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi.
- **Örgütleme:** Amaçlar, planlar ve araçlar belirlendikten sonra bunları gerçekleştirecek yapının tasarlanması, kurulması, görev yetki ve sorumlulukların belirlenmesi.
- **Yöneltme:** Örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için işgörene iş verme, rehberlik etme, örgütü harekete geçirme faaliyeti.
- **Koordinasyon:** İşletmenin birimleri arasında eşgüdümün sağlanması.
- **Denetleme:** İşlerin amaçlara, konulan yöntem, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının belirlenmesi ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesinin sağlanması.



Şekil 5.1 *Yönetimin İşlevleri*

Kaynak: *Maviş, (2008:116)*

Yönetim işlevlerini içine alan yönetim sürecini göz önünde bulundurup; tüm bu işlevlerin gerçekleşmesini sağlayarak yönetim işini yapan kişiye de yönetici adı verilmektedir. Bununla birlikte yöneticilik ise, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak başkaları ile çalışarak ve bunlar vasıtasıyla iş görerek işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işidir, uğraşısıdır. Yönetici de bu birikmiş bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak yöneticilik işini fiilen yapan kişidir (Koçel, 2013:63).Yönetim uğraşını ve yöneticilik işini, yöneticinin en önemli iş ve işlevlerinden biri olan karar verme ile de bağlantı kurarak ele alabiliriz. Bu bağlamda, yönetimi bir karar verme süreci ve yöneticiyi de belirli işlerin gerçekleştirilmesi için kararlar alan kişi olarak tanımlayabiliriz. Şekil 5.1'de de görüldüğü gibi yönetici yönetimin işlevleri kapsamında kararlar vermekte ve işlevler kapsamındaki faaliyetleri yürütürken iletişimi kullanmaktadır.

Yönetim ve yöneticilik kavramlarını açıkladıktan sonra, bölümümüz açısından önemli gördüğümüz bir diğer kavram olan stratejik yönetimi tanımlamakta yarar vardır. Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalamanın üzerinde kar sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:28). Diğer yandan stratejik yönetim, ortanın üstündeki karın veya üstün başarının sırrını açıklamayı ana araştırma sorunsalı yaparak hem kendini diğer bilim ve disiplinlerden farklılaştırmakta hem de bir disiplin temeli oluşturmaktadır Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(Mart).. Bu bağlamda, stratejik yönetim tanımlarından hareketle, stratejik yönetimin "bir bilimsel disiplin olarak uzun vadede, rekabet yarışında önde giden işletmelerin bu üstün başarılarını nasıl açıklamak gerekir?" sorusuna cevap aradığı belirtilmektedir (Barca, 2005:26). Barca (2005:26), rekabet avantajı farklarını açıklayan iki neden olduğunu; bunlardan ilkinin rekabet avantajının kaynağının tespiti, diğerinin ise rekabet avantajının uzun vadede korunmasını sağlayan mekanizmanın tespiti olduğunu ifade etmektedir.

5.2. Ekonomik Düzenlemelerin Yönetsel Ve Örgütsel Etkilerinin Temeli

Havayolu işletmeleri daha önceki bölümlerde ayrıntılarıyla ele alındı. Kısaca hatırlatmak gerekirse, havayolu işletmeleri havayolu taşımacılığı hizmeti sunan işletmeler olarak tanımlanabilir (Gerede, 2002:19). Havayolu işletmelerinin sunduğu havayolu taşımacılığı hizmetinin üretimi; bu hizmeti üretmek amacıyla kaynakların planlandığı, örgütlendiği, harekete geçirildiği, koordine edildiği ve çıktıların denetlenerek geri bildirimlerle beslendiği bir yönetim sürecinde gerçekleşmektedir. Söz konusu bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilerek amaçlara ulaşılabilmesi havayolu yönetiminin performansını doğrudan etkilemektedir. Yöneticilerin bu süreç içinde amaçlara ulaşabilme ve kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmaya dönük kararlarının başarısı işletmenin başarısını da etkileyecektir. Peki, işletmenin ve yöneticilerin karar ve davranışlarında ekonomik düzenlemelerin rolü nedir?

İşte bu noktada, ekonomik düzenlemelerin havayolu yönetimi ve performansı üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir. Bu etkinin altında, düzenlemelerin havayolu işletmelerinin doğrudan doğruya davranışlarını sınırlandırabilme ve yöneticilerin kararlarını etkileyebilme potansiyeli yatmaktadır. Çünkü ekonomik düzenlemeler havayolu işletmelerinin kaynaklara erişimini, girdi olarak kullanılan bu kaynakların özelliklerini, daha da önemlisi havayolu ürününün özünü ve ürün bileşenlerinin özelliklerini etkileme potansiyeline sahiptir. İşletmelerin bu etkiler karşısındaki rekabetçi davranışları, kuşkusuz pazardaki rekabet dinamiklerini değiştirebilir. Bunlara ek olarak, ekonomik düzenlemelerin pazardaki rekabet koşullarını çok güçlü bir şekilde etkileme potansiyeli vardır. İşte tüm bu etki potansiyeli havayolu işletmelerini yönetsel açıdan etkileyebilmektedir. Sözü edilen potansiyel, örgüt kuramları açısından bakıldığında, stratejik yönetimde bile belirlenimciliğin söz konusu olabileceğini akıllara getirmektedir.

5.2.1. Ekonomik Düzenlemelerin Kaynaklara Erişimi Ve Girdi Özelliklerini Etkileme Potansiyeli

Havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemeler bazı kaynaklara erişimi etkilemekte ve girdi olarak kullanılan bu kaynakların özelliklerini tanımlayabilmektedir. İnsan kaynaklarına ilişkin düzenlemelerin çoğu havacılık emniyetini artırmaya yönelik teknik düzenlemelerdir. Bir uçağın koltuk sayısına bağlı olarak uçakta bulunması gereken kabin görevlilerinin sayısı ve daha öncesinde almış oldukları eğitimin içeriği buna örnek olarak verilebilir. Benzer şekilde bir havayolu işletmesinin çalıştıracağı pilotların sayısı, almaları gereken eğitimler ve içerikleri hatta uyrukları

da düzenleme altına alınabilmektedir. Durum havaaracı bakım teknisyenleri için de farklı değildir. Teknik düzenlemeler bu kitabın kapsamı dışındadır. Fakat emniyetin artırılmasına yönelik bu tür teknik düzenlemelerin ekonomik düzenlemeymiş gibi yansımaları olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, sahip olunması gereken insan kaynağı özellikleri havayolu işletmelerinin nitelikli personel bulmada güçlük çekmelerine neden olabilmekte, bu da pazara girişin önünde bir engel yaratabilmektedir.

Diğer yandan, bazı ekonomik düzenlemeler kaynaklara erişimi etkileyebilir. Örneğin havaalanı slotları, havayolu işletmeleri için son derece kıymetli ve önemli bir kaynak olabilmektedir. Bu konudaki düzenlemeler, pazara yeni giriş yapacak havayolu işletmelerinin ya önünü tıkamakta ya da yerleşik havayolu işletmelerinin tarihi hakları nedeniyle doğal olarak ortaya çıkmış pazara giriş engelini ortadan kaldırabilmektedir. Slot düzenlemelerinin pazardaki rekabet koşullarını doğrudan doğruya etkilediği de unutulamamalıdır.

Havayolu işletmelerinin yöneticileri belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için, insan kaynağı örneğinde olduğu gibi, çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklara erişim kolaylığı, kaynakların özellikleri nedeniyle ortaya çıkan güçlüklerin derecesi ya da kaynaklara erişimin maliyeti tüm yönetim işlevlerini etkileyecektir. Hatta sıralanan bu faktörler havayolu işletmesinin ulaşmaya çalışacağı amaç ve hedefleri bile etkileyebilir.

5.2.2. Havayolu Ürünü ve Bileşenlerini Etkileme Potansiyeli

Ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerini etkileme potansiyelinin en büyüğü, havayolu ürününün bizzat özünü ve bileşenlerini etkilemesinde yatar. Pazara erişim ve giriş düzenlemeleri başlangıç ve varış noktalarını belirlediği için aslında bir havayolu işletmesinin ne üretebileceğini ya da üretemeyeceğini belirlemektedir. İlk bölümde de açıklandığı gibi, A noktası ile birbirine yakın bile olsa, B ve C noktaları arasında yapılacak havayolu taşımacılığı hizmeti birbirinden farklı iki havayolu ürünüdür.

Havayolu ürününün özünü iki nokta arasındaki yer değiştirme hizmeti oluşturmakla birlikte, bazı ürün bileşenlerinin talebi büyük ölçüde etkileme gücü olduğunu kitabımızın ilk bölümünde açıklamıştık. Örneğin tarife temelli bileşenlerden sıklık, toplam seyahat süresini etkileyerek havayolu taşımacılığının zaman faydası üzerinde belirleyici olmaktadır. Toplam seyahat süresinin kısalığı, havayolu taşımacılığından beklenen en önemli faydadır. Buna karşın kapasite düzenlemeleri, sıklığı doğrudan doğruya etkilemektedir. Uçuş tarifelerinin planlanması, uçuş ağlarının tasarlanması

hatta filo planlaması kapasite düzenlemelerinden ve dolayısıyla ürünün sıklık bileşeninden etkilenir. Ekonomik düzenlemeler, sıklık örneğinde olduğu gibi, diğer tarife temelli bileşenlerin özelliklerini de etkileyecektir. Bu durum, başta planlama olmak üzere, yönetimin işlevlerini, pazardaki rekabet yapısını, işletmenin rekabet araçlarını ve rekabetçi davranışlarını etkiler. Neyin hangi özelliklerde üretileceğine karar verilmesi kuşkusuz havayolu yönetiminin en önemli karar işlevlerinden birisidir.

Yukarıda havayolu pazarına "ürün pazarı" açısından yaklaştığımızda, düzenlemelerin neyin üretileceğini ve bu ürün bileşeni özelliklerinin ne olacağını düzenleme altına aldığını gördük. Eğer havayolu pazarına, "ürün pazarı" değil de daha geniş bir ölçekte sadece "coğrafi pazar" açısından bakarsak sözü edilen düzenlemelerin havayolu işletmelerinin ürünlerini nerede üretip nerede satacaklarını da düzenleme altına aldığını görürüz. Bu durum kuşkusuz işletmenin amaçlarını ve yönetimin işlevlerini etkileyecektir.

5.2.3. Pazardaki Rekabet Koşullarını Belirleme Potansiyeli

Ekonomik düzenlemelerin rekabet koşullarını etkileme potansiyeli, öncelikle pazara erişim ve giriş düzenlemelerinden kaynaklanır. Bilindiği gibi, uluslararası havayolu pazarlarında pazara erişim yoksa pazara giriş de mümkün olamaz. Bu düzenlemeler havayolu işletmelerinin hangi pazarlarda oyuncu olabileceklerini, bir havayolu pazarındaki havayolu işletmesinin sayısını, pazara erişim ya da giriş hakkını kullanacak ya da ilk kez kurulacak havayolu işletmelerinin özelliklerini belirlemektedir. Bu durumda, pazara erişim ve/veya girişin önündeki engellerin büyüklüğü, kuşkusuz piyasanın rekabet özelliklerini; monopol, düopol ya da tam rekabet piyasası yaratacak şekilde belirleyecektir (Doganis, 2006:31). Sözü edilenler, haliyle potansiyel rakiplerden gelecek rekabet tehdidinin derecesini de etkiler. Örneğin, pazara giriş engellerinin büyük olması yeni kurulanların ya da söz konusu pazara ilgi gösteren mevcut havayolu işletmelerinin pazara giriş motivasyonlarını kırarak yerleşik havayolu işletmelerine avantaj sağlar ve bu durum rekabeti olumsuz yönde etkiler.

Bir önceki bölümde ekonomik düzenlemelerin, havayolu ürününün özü ve bileşenleri üzerinde belirleyici olabildiklerini vurguladık. Kitabımızın ilk bölümünde de açıkladığımız gibi, yolcular farklı taşımacılık türlerinin bileşenlerini, duydukları ihtiyacın özelliklerini dikkate alarak, birbirleri ile kıyaslarlar. Çünkü demiryolu ya da karayolu gibi, diğer taşımacılık türleri havayolu taşımacılığı için ikame ürün konumundadır. Talep, müşterinin yaptığı kıyaslama sonucunda ikame ürünlere kayabilir. Bunun anlamı şudur: Eğer ekonomik düzenlemeler havayolu ürününün özünü ve bileşenlerini etkiliyorsa ikame ürünler karşısındaki gücünü de etkileyecektir. Sonuç olarak eko-

nomik düzenlemeler, ikame ürünlerden kaynaklanacak potansiyel rekabet tehdidinin derecesini ve dolayısıyla pazardaki rekabet koşullarını etkileme potansiyeline sahiptir.

Havayolu taşımacılığında rekabetin arttığı, derinleştiği ve küresel bir ölçeğe yayıldığı açıktır (Fu ve Oum, 2014). Peki, havayolu işletmeleri birbirleri ile rekabet ederken hangi araçları kullanırlar? Neleri rekabete konu ederler? Kitabımızın ilk bölümünde talebi etkileyen faktörleri sıralamış ve ürün bileşenlerinin de birer talep belirleyicisi olduğunu vurgulamıştık. Bu durum, eğer ekonomik düzenlemeler havayolu ürününün özü ve bileşenlerini etkiliyorsa o zaman rekabete konu edilenleri de etkiliyor anlamına gelir. Örneğin fiyat tarifesine ilişkin düzenlemeler, havayolu işletmelerinin fiyat konusunda rekabet edip edemeyeceklerinde ya da nasıl rekabet edeceklerinde belirleyici olur. Buradan şu sonucu çıkartmak mümkündür: Ekonomik düzenlemeler havayolu pazarındaki rekabetçi davranışları ve rekabet dinamiklerini etkileme potansiyeline sahiptir. Bu kapsamdaki eylemler, yönetimin işlevlerinde alınan yönetsel kararları etkileyecektir.

Rekabeti analiz ederken sadece havayolu ürünü ve bileşenlerini incelemek yetmez. Rekabet analizleri "ürün pazarının" yanı sıra "coğrafi pazarı" da kapsamalıdır. Bu bakış açısı bize şunu gösterir: Ekonomik düzenlemeler havayolu işletmelerinin hizmet sunumlarını "nerede üretip nerede satacaklarını" da etkiler. Düzenlemeler aynı zamanda, havayolu işletmelerinin hangi pazarlarda oyuncu olabileceklerini belirler ve dolayısıyla pazardaki oyuncu sayısını değiştirebilir. Sonuç olarak ekonomik düzenlemelerin, coğrafi ürün bakış açısı ile rekabet yapısını ve dinamiklerini etkileyecek başka bir potansiyele sahip olduğunu görmekteyiz.

5.3. Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetim İşlevleri Bağlamında Etkileri

Havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemelerin havayolu yönetim işlevleri bağlamındaki etkilerinin en çok; amaç, hedef ve strateji belirleme ile planlama ve örgütleme işlevinde ortaya çıktığı düşünülmektedir.

İşletme amaçlarına ulaşabilmek için gerekli yol ile araç belirleme süreci olarak tanımlanabilecek planlama faaliyeti, işletmenin performansı üzerinde oldukça etkilidir. Planlama işlevi kapsamında; neyin, ne zaman, hangi ve ne miktardaki kaynaklarla kimler tarafından nasıl yapılacağı kararlaştırılmaktadır (Koçel, 2013:155). Ekonomik düzenlemelerin etkisi ve içeriği göz önünde bulundurulduğunda, havayolu işletmeleri açısından planlamanın ne denli zorlaşacağı açıktır. Yönetim kademeleri açısın-

dan değerlendirme yapıldığında, ilk olarak düzenlemelerin havayolu işletmelerinin stratejik nitelikteki planlarını etkilediği görülür. Örneğin, stratejik sebeplerden dolayı başka bir havayolu işletmesi ile birleşmek ve/veya başka bir havayolu işletmesini satın almak isteyen bir havayolu işletmesinin bu girişimi ekonomik düzenlemelerin kontrolü altındadır. Stratejik planlama uygulamalarının sıkı düzenlenmiş sektörlerdeki durumunu ele alan çalışmalarında Mahon ve Murray (1981:258), havayolu taşımacılığı sektörü serbestleştirildiğinde, daha rekabetçi bir hale gelen böyle bir ortamda havayolu işletmelerinin planlama, harekete geçme ve stratejik cevaplar verme gibi işlevlerini tekrar öğrenmek ve gözden geçirmek durumunda kalacağını vurgulamaktadır. Düzenlemelerin etkileri, planlama örneğinde olduğu gibi, yönetimin işlevleri bakış açısıyla tek tek ele alınabileceği gibi ekonomik düzenlemelerin bileşenleri bağlamında da ele alınabilir. Biz kitabımızda ekonomik düzenlemelere odaklandığımız için her bir düzenleme bileşeninin yönetim işlevlerindeki olası etkilerini ayrı ayrı ele alacağız.

5.3.1. Pazara Erişim Düzenlemelerinin Etkileri

Pazara erişim düzenlemeleri havayolu taşımacılığı hizmetinin hangi noktalar arasında sunulabileceğini, başka bir deyişle başlangıç ve varış noktalarını belirler. Örneğin Türkiye – Almanya arasında imzalanan İHT Anlaşması bu iki ülke pazarını havayolu taşımacılığının erişimine açmakta, İHT Anlaşmasının hat cetveli ve sonrasında imzalanan mutabakat zaptları ise bu ülke-çifti pazarında erişime açılacak şehir ve havaalanı çiftlerini belirlemektedir. Örneğin İstanbul Atatürk Havaalanı – Hamburg ya da Berlin Schönefeld Havaalanı gibi. Pazara erişim düzenlemesi, daha önceleri de sıkça belirttiğimiz üzere, hangi havayolu ürününün üretilebileceğini belirlemektedir. Bunun farklı yönetim işlevlerinde pek çok farklı yansıması vardır. Örneğin, Singapur Havayolları Malezya-Singapur arasındaki İHT anlaşması izin vermediğinden dolayı çok kazançlı bir hat olan Singapur-Kota Kinabalu pazarının erişime açılması için 90'ların ortalarına kadar beklemek durumunda kalmıştır (Doganis, 1973:113-114; Doganis, 2002:45-46). Havayolu işletmesinin hangi ürünü üreteceği önemli bir yönetsel karardır ve bu karar bağımsızlığına sahip olmaması havayolu işletmelerinin yaratıcılığını ve dolayısıyla rekabet ortamından beklenen faydaları olumsuz yönde etkileyebilir.

İlk etkinin uçuş ağı üzerinde olduğunu görürüz. Havayolu işletmesinin hangi noktaları birleştirebileceği pazara erişim düzenlemelerine bağlıysa uçuş ağının doğrusal, çapraşık ya da Topla–Dağıt (TD) türünde olması bu düzenlemelerden etkilenir. Havayolu işletmeleri üretimlerini uçuş ağları üzerinde yaparlar. Uçuş ağı, bir havayolu işletmesinin sefer düzenlediği havalimanı noktalarının bir araya gelmesinden olu-

şan bir küme veya ağdır. Uçuş ağını, fabrikaların üretim birimlerine benzetebiliriz. Bu durumda pazara erişim, üretim birimin özelliklerini etkiliyor demektir. Örneğin çok sayıda noktaya erişim olanağı varsa ve bunlar coğrafi açıdan uygun bir şekilde dağılmışsa, özellikle Porter'ın rekabet stratejilerinden farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin, TD ağ yapısını kullanma ihtimali artacaktır. TD Ağ yapısının havayolu işletmelerine pek çok fayda sağladığı belirtilmektedir (Gerede, 2002; Oum ve Tretheway, 1990; Nero, 1999; Özsoy, 2010). Eğer erişim sağlanan havaalanı sayısı çok sınırlı ise doğrusal uçuş ağ yapısının kullanılması tercih sebebi olabilir. Ne tür bir ağ yapısının kullanılacağı yönetimin stratejik planlama, uçuş tarifesinin[1] tasarlanması ise taktik planlama işlevini etkiler. Ayrıca pazara erişimi sağlanmış havaalanının teknik özellikleri sefere konulacak uçağın, dolayısıyla uçuş ve kabin ekibinin özelliklerini etkileyecektir. Uçağın, motorlarının, pilotlarının, varsa uçuş teknisyenlerinin ve kabin görevlilerinin planlanması havaalanının gerektirdiği uçuş performansına göre yapılmak zorundadır. Örneklenen durum teknik bir düzenleme olmasına rağmen, havayolu işletmelerinin en pahalı ve temel üretim araçları olan uçak ve motorların tipini etkilemesi bakımından ekonomik etkiler yaratacaktır.

Farklı coğrafyalardan pek çok havaalanı çiftine (havayolu pazarına) erişim olanağının elde edilmesi uçuş ağının büyümesi ve genişlemesi anlamına gelir (Nero, 1999:226). Büyük ve geniş bir uçuş ağı asıl seyahat başlangıç noktası (ASBN) ve asıl seyahat varış noktası (ASVN) arasındaki toplam seyahat süresini azaltabilir. Oysa küçük ve dar kapsamlı bir uçuş ağı ASBN – ASVN arasında diğer taşımacılık türlerinin kullanım oranını artırarak toplam seyahat süresini uzatacaktır. Havayolu taşımacılığını diğer seçeneklere karşı avantajlı hale getiren hızlı yer değiştirme özelliği de böylece zarar görecektir. Kaldı ki, sık uçan ve havayolu işletmelerinin birim gelirlerini (yield) artırma potansiyeli açısından son derece önemli olan iş amaçlı müşteri kitlesinin, zamana ne kadar çok duyarlı olduğu açıktır. Bu tür müşteriler işleri gereği zaten yılda belirli bir sayıda seyahat ederler. Temel soru bu müşterilerin hangi havayolu işletmesini tercih edeceğidir. İş amaçlı yolcuların, küçük ve dar kapsamlı bir uçuş ağında bağlılıkları karşısında ödüllendirilmeleri bağlılık yaratmak için yeterli olmayabilir (Kearney, 1990). Çünkü ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresi uzamıştır. İşte tam da bu noktada, SUYP'ların önemli bir talep belirleyicisi olduğunu hatırlatalım. Bu durumda uçuş ağı büyük ve geniş olan havayolu işletmelerinin iş amaçlı yolcularda bağlılığı artırarak rekabetçi üstünlükler elde edeceğini söyleyebiliriz. Ayrıca, ilk bölümde de açıkladığımız gibi, mümkün olduğunca farklı taşımacılık seçeneklerine başvurmadan yapılan seyahatler, kesintisiz uçuş ağı özelliğini güçlendirir. Bu

1 Uçuş tarifesi uçuş programı anlamına gelmektedir. Aslında bir çeşit plan olan uçuş programı; hangi uçağın hangi uçuş kodu ile hangi gün ve saatte, nereden nereye uçacağının kararlaştırılması, ya da başka bir deyişle planlanması sonucunda ortaya çıkar.

da özellikle iş amaçlı yolcular için tercih edilen bir durumdur ve algılanan hizmet kalitesini, dolayısıyla talebi etkiler.

Diğer yandan küreselleşme, ekonomik ve sosyo-kültürel etkileşimleri küresel bir ölçeğe taşımakta, bu da farklı bölgelere seyahat ihtiyacını doğurmaktadır. Özellikle iş amaçlı yolcular, küreselleşmenin etkisiyle, daha önceden belki de hiç akla gelmeyen yerlere gitme ihtiyacı duymaktadırlar (Button vd., 2008). Uçuş ağı büyük ve geniş olan havayolu işletmelerinin bu tür ihtiyaçları karşılama kabiliyeti daha fazladır (Oum ve Tretheway, 1990). Tam da bu noktada, pazara erişim düzenlemelerinin sözü edilen ihtiyaçları karşılayacak nitelikte bir uçuş ağı tasarımına izin verip vermeyeceği akıllara gelir. Eğer izin vermezse havayolu işletmeleri başka yollara başvurmak zorunda kalacaktır. Bu durum havayolu işletmelerinin stratejik amaç ve hedeflerini, bunlara ulaştıracak stratejilerini, stratejik ve/veya taktik planlarını, bunlara özgü örgütlenmelerini etkileyecektir. Örneğin, havayolu işletmelerinin, pazara erişimin sıkı olduğu pazarlarda, erişimi elde edebilmek için stratejik ya da taktik nitelikte işbirliklerine başvurdukları görülmektedir (Gerede, 2002). Kod paylaşımı uygulamaları bunun en güzel örneğidir.

Yukarıdaki açıklamalarımız, pazara erişim düzenlemelerinin havayolu işletmelerinin rekabetçi davranışlarını nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. Peki, pazara erişim düzenlemelerinin etkisindeki bu tür rekabetçi davranışlar pazardaki rekabet dinamiklerini etkilemez mi? Örneğin pazara erişimdeki sıkı düzenlemeleri devre dışı bırakmak için yoğun bir şekilde kod paylaşımı anlaşması yapan ve bu sayede rakipleri karşısında rekabet avantajı elde eden bir havayolu işletmesini ele alalım. Rekabet dinamikleri yazını, rakiplerinin bu saldırı karşısında kayıtsız kalmayacaklarını, rakiplerden gelen karşı ataklarla pazardaki rekabet dengesinin ve dinamiklerinin yeniden değişeceğini iddia etmektedir (Chen ve Miller, 2012). Kaldı ki, atağa kalkan havayolu işletmesi yepyeni pazarlara erişim elde ederek o pazarlardaki oyuncu sayısını ve dolayısıyla rekabet koşullarını değiştirmiştir. Sonuç olarak pazara erişim düzenlemelerinin diğer bir etkisi pazardaki rekabet koşulları üzerinde ortaya çıkmaktadır.

5.3.2. Pazara Giriş Düzenlemelerinin Etkileri

Kitabımızın ikinci bölümünde de açıkladığımız gibi pazara giriş, mevcut pazara erişim hakkının kullanılarak pazarda yer alınabilmesine ilişkin düzenlemelerdir. Pazara erişim düzenlemeleri, pazarı genel olarak tüm havayolu işletmelerine açar ya da kapatır, pazara giriş ise bu hakkı kullanabilecek gerçek havayolu işletmesinin belirlenmesini düzenler. Fakat her ikisi de belirli bir havayolu işletmesinin bir pazarda yer alıp alamamasını etkiler. Pazara erişim ve pazara girişin, bu bakış açısından ben-

zer olduklarını görürüz. Dolayısıyla pazara giriş düzenlemeleri yukarıda açıklanan pazara erişim etkilerinin aynılarını doğuracaktır. Bunlar; hangi havayolu ürününün üretileceği, uçuş ağ yapılarının büyüklüğü ve genişliği, uçuş ağının tipi, tüm bunların SUYP'lara etkisi, pazardaki rekabetçi davranışlar, rekabet dinamikleri ve rekabet koşulları şeklinde özetlenebilir.

Bildiğimiz gibi pazara giriş düzenlemelerinin temel bileşeni, pazara erişim hakkını kaç tane havayolu işletmesinin kullanabileceği ve bu hakkı kullanacak işletmelerin sahip olması gereken özelliklerin ne olması gerektiğidir. Bir havayolu pazarına erişim sağlanmış olabilir fakat bu her havayolu işletmesinin pazara giriş hakkı elde edeceği anlamına gelmez. Örneğin iç hatlar tarifeli havayolu taşımacılığı pazarı, 1983 yılında yürürlüğe giren 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu'na göre 1984 yılında çıkarılan SHY 6A Yönetmeliği ile özel işletmelerin erişimine açık hale gelmiştir. Fakat uygulamada, her havayolu işletmesinin istediği iç hat pazarına girebilmesi 2003 yılına kadar mümkün olmamıştır. Ya da tekli tayinin söz konusu olduğu dış hat pazarlarda, tarihi hakları nedeniyle, THY uçuyorsa diğer havayolu işletmelerinin bu pazara girmesi mümkün olamamaktadır. Bu durum kuşkusuz pazara giremeyen havayolu işletmelerinin stratejilerini, amaçlarını, uçuş ağ yapılarını ve bunlara göre yapılan planlamaları etkileyecektir.

Pazara girişin diğer bileşeni sahiplik ve yönetimde etkin kontrol düzenlemelerinin de uluslararası havayolu taşımacılığında önemli yönetsel etkileri bulunmaktadır. İHT Anlaşmalarında yer alan bu düzenlemeler bir havayolu işletmesinin sahipliğinin hangi ülke vatandaşlarında olacağını ve havayolu işletmesini yöneten üst düzey yöneticilerin uyruklarının anlaşmaya taraf olan ülkenin vatandaşlarında olup olamayacağını düzenler. Buna karşın, bir havayolu işletmesinin stratejik amaç ve planları doğrultusunda başka bir ülkenin havayolu işletmesi ile birleşmesi ya da işletmeyi satın alması durumunda işletmenin sahiplik yapısı ve/veya yöneticilerin uyrukları değişikliğe uğrayabilir. Bu durumda, sözü edilen pazara giriş düzenlemeleri sıkı özellikler taşıyorsa yukarıda ifade edilen stratejik eylemleri kısıtlayabilir. Oysa oligopol pazarlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanmak amacıyla birleşmeler ya da satın almalar yoluyla büyümeye çalıştıkları bilinmektedir (Kim ve Singal, 1993). Bu örnek sahiplik ve yönetimde etkin kontrol düzenlemesinin doğrudan doğruya havayolu işletmesinin stratejik yönetimini etkilediğini göstermektedir. Ayrıca her işletmede olduğu gibi, havayolu işletmelerinde de ana amaçlardan biri havayolu işletmesinin varlığını sürdürmesidir. Bu da havayolu işletmesinin bağımlı olduğu kaynak akışının devamlılığını sağlaması ile mümkün olmaktadır. Kaynak bağımlılığı bakış açısından (Pfeffer ve Salancik, 1978) havayolu işletmeleri kaynak bağımlılıklarını yönetmek isteyecek, kaynak akışını sür-

dürmeyi deneyecek ve bağımlılığını azaltmaya çalışacaktır. ABD kökenli bir örgüt kuramı olan kaynak bağımlılığı kuramı, havayolu işletmelerinin de içerisinde bulunduğu tüm örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık ilişkilerini veya durumlarını nasıl yönetmeleri gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Kuram, işletmelerin yatay ve dikey bütünleşmeler ile büyüyerek bağımlılıklarının yapısını değiştirebileceği, ortak girişim ve ittifak (alliance) gibi iş birliği yapıları ile örgütler arasında kolektif yapılar oluşturabileceği ve havayolu işletmeleri açısından önemli görülen üst düzey yöneticiler değişiklikleri yapabilecekleri belirtilmektedir (Sayılar, 2013:68-69).

Söz konusu bu kaynak bağımlılığı yönetimi stratejilerinden ilkinde örgütler kendilerine girdi sağlayan tedarikçileri ile çıktılarının dağıtımını yapan örgütlerle birleşerek veya onları satın alarak büyümektedir. Örneğin, havayolu taşımacılığı açısından düşünüldüğünde, bir havayolu işletmesinin tedarikçisi olarak düşünülebilecek bir yer hizmetleri işletmesini satın alması dikey bütünleşme olarak adlandırılabilecek ve havayolu işletmesinin bağımlılığının yapısını değiştirmeye yönelik bir stratejik hamledir. Buna benzer şekilde, yine bir havayolu işletmesinin kendisi ile aynı alanda faaliyet gösteren başka bir havayolu işletmesini satın alması veya onunla birleşmesi ise yatay bütünleşme yoluyla bağımlılığın yapısını değiştirmeye yönelik bir strateji olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında, havayolu işletmeleri, havayolu taşımacılığı sektöründe sıklıkla görülen ve adına stratejik ittifaklar (strategic alliances) denilen işbirliği yapıları oluşturarak da kaynak bağımlılıklarını yönetmeye ilişkin hamleler yapmaktadırlar. Söz konusu bu stratejik işbirlikleri, havayolu işletmelerinin kaynak bağımlılıklarını yönetmede kullanılan bir başka araç veya strateji olan üst düzey yönetici transferini mümkün kılabilmektedir. Havayolu işletmeleri, özellikle ittifaka gittikleri diğer örgütlerden özellikle rekabetten kaynaklanan belirsizlik ortamının yarattığı bağımlıkları yönetebilmek için yönetici transfer edebilmekte ve/veya söz konusu bu yöneticilere yönetim kurullarında yer verebilmektedir. Bu transferlerin yapıldığı işletmelere rakipler bile dahildir. Havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemelerin söz konusu uygulamaya yönelik zaman zaman kısıtlayıcı nitelikler taşıyabileceği ve yönetimde etkin kontrol düzenlemelerinin havayolu işletmelerini kaynak bağımlılıklarını yönetme konusunda sınırlandırabileceği söylenebilir.

Havayolu işletmeleri de, diğer işletmeler gibi amaçlarına ulaşabilmek için belirli bir biçimsel yapı ile hareket etmektedir. Yönetim yazınında söz konusu yapıya organizasyon yapısı denilmektedir. Organizasyon yapısı, örgütleme süreci yani organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğu sonucu oluşmuş yapıyı ifade eder. Bu faaliyetler yönetimin "örgütleme" işlevi kapsamında yürütülür. Yönetimin örgütleme işlevi içinde; amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tamamlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin, onların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,

amaçlara ulaşmak için gerekli fiziksel ortamın hazırlanması işlemleri gerçekleştirilmektedir. Organize etme süreci sonunda ortaya çıkan yapı biçimsel organizasyon yapısıdır. Biçimsel yapı, önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder (Koçel, 2013:177-179). Biçimsel örgüt yapısı bir işletmede hangi işlevsel bölümlerin yer aldığını, birbirleri arasındaki ilişkilerin nasıl düzenlendiğini ve hiyerarşik düzeni göstermektedir.

Havayolu işletmesinin organizasyon yapısında yer alan temel işlevsel bölümleri; ticaret (pazarlama), uçuş işletme, mali ve idari işler, uçak bakım, bilgi sistemleri, insan kaynakları, kalite güvence, emniyet yönetim sistemi, hukuk müşavirlikleri, kurumsal iletişim, planlama, olarak sıralamak mümkündür (Wensveen, 2007:217). Ekonomik düzenlemeler, havayolu işletmelerinin yönetiminde örgütleme işlevini ve organizasyon yapılarını da etkilemektedir. Havayolu taşımacılığına ilişkin düzenlemeler ilk kez kurulmakta olan dolayısıyla pazara giriş yapmak isteyen bir havayolu işletmesinin sahip olması gereken özellikleri tanımlayabilmektedir. Bu düzenlemelerin temel amacı, kurulum aşamasındaki havayolu işletmesinin faaliyetlerini emniyetli ve güvenli bir şekilde başlatması ve ekonomik açıdan sürdürebilir kılmasıdır. Bunu yaparken insan kaynaklarının nitelik ve nicelik açısından, finansal kaynakların ise nicelik açısından yeterli seviyede olmasını garanti altına almaya çalışmaktadır. Hatta bu tür düzenlemeler işletmenin bazı işlevsel bölümlere sahip olmasını, bölümün emir komuta zincirindeki yerini ve bunların başına getirilecek yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri belirleyebilmektedir. Söz konusu yöneticilerin görevlendirilebilmeleri için sivil havacılık otoritesinden onay alınması gerekmektedir. Havayolu işletmeleri, yönetici adayları ile ilgili talep edilen belgeleri sivil havacılık otoritesine sunmakta, otorite bunların düzenlemelere uygun olup olmadığını incelemekte, onaylaması halinde Form-4 adı verilen izin belgesini düzenlemektedir. Aslında tüm bunlar bir çeşit pazara giriş düzenlemeleridir ve ülkemizde SHY 6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliğinde yer almaktadır.

Yukarıda ifade edilen havayolu işletmesinin işlevsel bölümlerinden olan uçuş işletme ve uçak bakım gibi bölümler havayolu işletmelerine özgü olmakla birlikte; bu ve benzeri bölümlerin kurulması ve kaldırılması doğrudan doğruya ekonomik düzenlemelerin sonucunda gerçekleşebilir. Örneğin SHY-6A Yönetmeliği, havayolu işletmesi içinde bir kalite güvence ile emniyet yönetim sistemi birimlerinin kurulmasını, bir sorumlu müdürün (accountable manager), uçuş, yer işletme, hava aracı bakım ve eğitim faaliyetlerinden sorumlu birer yöneticinin (post holders) görevlendirilmesini, havayolu işletmesinin bir bakım sistemi kurmasını ve güvenlik faaliyetleri için de bir sorumlu yönetici atanmasını istemektedir (Gerede, 2011a:529-534). Bu bağlamda, ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmesinin örgütlenmesini ve dolayısıyla

organizasyon yapısını etkilediği açıktır. Bununla birlikte, bir organizasyon yapısını karakterize eden amaç, işbölümü ve uzmanlık, formalleşme, merkezileşme ve çapraşıklık derecesi, kontrol alanı, kademe sayısı, departmanlaşma, emir-komuta ve kurmay organlarının oluşturulması, komite ve gruplar ile haberleşme kanalları ve şekli gibi organizasyon ilkeleri bulunmakta (Koçel, 2013:184-186); söz konusu bu ilkeler ekonomik düzenlemelerin havayolu yönetiminde örgütleme işlevine etkilerini daha açık bir şekilde görmemizi sağlamaktadır. Bir organizasyonda işler görülürken; belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade eden formalleşme derecesi bağlamında ekonomik düzenlemelerin etkileri düşünüldüğünde, havayolu taşımacılığındaki düzenlemelerin işlerin yapılış şekil ve prosedürlerini belirlediğinden dolayı organizasyon yapısı üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanında, benzer şekilde havayolu işletmesinde dikey kademe sayısı ve departmanlaşmanın da ekonomik düzenlemeler tarafından daha önce örneklendiği üzere çoğaltılıp azaltılabileceği belirtilebilir.

Havayolu işletmelerinin ihtiyaç duyduğu ve planlama gereksinimi hissettiği hava araçları yanında bu hava araçları ile operasyon yapacak, nitelikli insan kaynağının temini ve planlanması da önem arz etmektedir. Havayolu taşımacılığı sektörünün sağlıklı gelişimi için, nitelikli insan gücü en önemli faktörlerden birisidir (TOBB, 2014:69; DPT, 2006:31; DPT, 2001:130). Nitelikli insan kaynağı gereksinimi, havayolu taşımacılığı sektörünün yeni yeni gelişmeye başladığı bir ülkede pazara girişi güçleştiren önemli bir unsur olmuştur (Gerede, 2011a:518). Bu bağlamda, özellikle uçuş personeli olmak üzere, bir havayolu işletmesinin istihdam edeceği insan kaynağının bazı durumlarda ekonomik düzenlemelere konu olduğu görülmektedir. Söz konusu düzenlemeler havayolu işletmelerinin insan kaynağı temin ve seçiminde kısıtlamalara neden olarak; havayolu işletmesinin insan kaynağına erişmesini ve insan kaynağı planlamasını etkilemektedir. Diğer yandan, ekonomik düzenleme bileşenlerinin havayolu taşımacılığı sektörüne aynı anda birden fazla havayolu işletmesinin giriş yapabilmesine izin verebileceği durumlarda, hâlihazırda sektörde faaliyet gösteren işletmelerden yeni kurulan veya yeni giren işletmelere doğru bir insan kaynağı hareketini beraberinde getirebilir. Bu durum, sektör için topyekûn bir insan kaynağı temini ve eğitimini içeren stratejik insan kaynağı planlamasını zorunlu tutacaktır.

Yönetimin diğer bir işlevi, içinde yoğun bir liderlik etme gereksinimi taşıyan yöneltme işlevidir. Ekonomik düzenlemelerin, havayolu işletmesinin liderleri ve onların liderlik potansiyelleri bağlamında yöneltme işlevi üzerinde de etkili olabileceğini söylemek mümkündür. Ekonomik düzenlemelerin sahiplik ve etkin kontrol uygulamaları sebebiyle, havayolu işletmelerini başarıya taşıyarak büyütecek vizyoner, dönüştürücü veya karizmatik liderlerin söz konusu havayolu işletmelerinin başına

geçmesi mümkün olamayabilir. Duval (2011:1), sahiplik ve etkin kontrol düzenlemelerinin çok yavaş şekilde yumuşatıldığını belirterek; sahiplik ve etkin kontrolün havayolu işletmeciliği uygulamalarını dikte ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, dinamik sektörel özelliklerinden dolayı, yüksek sermaye gereksiniminin yanında havayolu işletmelerinin söz konusu bu sermaye ve teknolojiyi amaçlara ulaşmak için kullanarak, insanlara yol göstererek onları motive edecek etkili liderlere de ihtiyacı olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte, sahiplik ve etkin kontrol düzenlemeleri ve ilişkili kurumsal yönetişim, şirketi kimin ve hangi amaçlarla kontrol edebileceğini de belirlemekte; bu bağlamda önem arz etmektedir. İşletme sahiplerinin öncelikleri, şirket hedeflerinin seçimi, sermayeye erişim, firma değerinin nasıl yaratılacağı ve bu değerin farklı ve birçok paydaş arasında nasıl dağıtılacağını farklılaştırmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, sahiplikteki değişiklikler, havayolu yönetimleri için stratejik sonuçları olan uygulamalardır; zira yeni sahipler havayolu işletmesine farklı hedefler, teşvik ediciler ve kontrol kabiliyetleri getireceklerdir (Carney ve Dostaler, 2006:64).

Filo planlaması açısından, ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerinin ilk kez kurulup pazara girişleri sırasında, filolarında bulunması gereken uçak sayısı ile bu uçakların sahiplik durumlarını etkilediği de görülmektedir. Havayolu taşımacılığında uçakların satın alım maliyetleri son derece yüksektir ve sahiplik şartı aranması uçak temininde esnekliği ortadan kaldıran bir düzenleme olarak görülebilir. Oysa havayolu sektöründe finansal ve operasyonel kiralama adlı finansman yöntemleri de sıkça kullanılmaktadır. Bu yöntemler havayolu işletmelerine önemli bir esneklik sağlayabilir. Operasyonel kiralamada havayolu işletmeleri kısa süreler için uçakları kiralamakta ve sözleşme şartlarının yerine getirilmesi halinde uçakları daha erken teslim edebilmektedir (Gerede, 2011a:529). Ekonomik düzenlemelerin söz konusu bu kiralama yöntemlerini veya sahiplik durumlarını düzenlemesi havayolu filo planlama uygulamalarını doğrudan doğruya etkileyecektir. Filo planlamasında yaşanacak bu tür güçlükler kapasite yönetimini de zorlaştırabilir. Çünkü talebin düştüğü zamanlarda uçakların yerde kalması uçak verimliliğini (günlük kullanım oranlarını) azaltarak (Vasigh, Fleming ve Mackay, 2010:45-47) birim işletim (faaliyet) giderlerinin (Unit Direct Operating Costs) artmasına neden olacaktır (Belobaba, 2009 ; Doganis, 2002). Çünkü uçak uçsa da uçmasa da; amortisman, sigorta ya da kiralama ücretleri gibi katlanılması gereken giderler vardır (Gerede, 1998). Bu gibi durumlarda, havayolu işletmeleri uçaklarını başka bir yerde değerlendiremezlerse elden çıkartarak maliyetlerin artmasını engellemek isteyeceklerdir. Fakat düzenlemelere göre faaliyetlerini sürdürebilmek için sahip olmaları gereken uçak sayısı belirlendiyse bunu yapmaları mümkün olamaz. Bununla birlikte, kitabımızın amacı düzenlemelerin sıkı ya da serbest olmaları gerektiğini savunmak değil hangi durumlarda havayolu yönetimine etkilerinin ne olabileceğini göz önüne sermektir. Sahip olunması gereken uçak sayısı

havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve pazara girişte belirli bir finansal güçte olmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Bu yönü ile değerlendirildiğinde, söz konusu düzenlemelerin gerekli olduğu düşünülebilir.

Planlama faaliyetleri bağlamında ekonomik düzenlemelerin bir diğer etkisi ise, bir havayolu işletmesinin bir pazara serbestçe giriş yapıp pazara erişmesinin yanında dilediği takdirde herhangi bir yaptırımla karşılaşmadan pazardan çıkışını planlayıp uygulayabilmesidir. Ekonomik düzenlemeler, havayolu işletmelerinin hangi pazarlara hangi koşullarda girebileceğini belirlemelerinin yanında, havayolu işletmelerinin pazardan çıkış yapıp yapamayacaklarını veya hangi şartlar altında pazardan çıkabileceklerini de düzenleyebilmektedir. Örneğin, ABD'de 1978 Havayolu Serbestleşme Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden önce, havayolu işletmeleri çekilmek istediği bir hat için dönemin sivil havacılık otoritesi olan Sivil Havacılık Dairesi'nden (Civil Aeronautics Board) izin almak zorundaydılar. Havayolu işletmeleri, zarar ettikleri veya karlı görmedikleri hatlardan kendi istekleri doğrultusunda çıkış yapamıyorlardı (O'Connor, 2001:39). Bu durum, havayolu işletmelerinin geleceklerini planladıkları stratejik planlarını kendi iradeleri ve öngörüleri doğrultusunda gerçekleştirmelerini engellemektedir.

Daha önceki bölümlerde de açıkladığımız gibi, pazara erişim ve girişi etkileyen diğer bir unsur 5. Trafik hakkının olup olmamasıdır. Bu hakkın erişilen ve giriş yapılabilen pazar sayısını artırmak gibi bir etkisi vardır. Diğer yandan, İHT anlaşmaları çoğunlukla 6. Trafik hakkına açıkça izin vermemektedir. Ancak özellikle farklılaşma stratejisini izleyen ya da iş modeli açısından geleneksel olarak görülen havayolu işletmeleri uçuş ağlarını büyütmek ve genişletmek amacıyla farklı yöntemler kullanarak 6. Trafik hakkını elde etmeye çalışırlar. Bu sayede "transit trafik" adı verilen yolcuların oranını ve buna bağlı olarak gelirlerini artırmayı, birim giderlerini ise azaltmayı hedeflerler. Örneğin A-B ile B-C havaalanları arasında pazara erişim (3 ve 4. Trafik hakları) ve giriş hakkına sahip olan fakat A-C havaalanları arasında pazara erişim (6. Trafik hakkı) ve giriş hakkı olmayan bir havayolu işletmesi A-C arasında seyahat etmek isteyen yolcuyu önce B'ye getirmekte sonra başka bir uçuş koduna sahip uçuşla C'ye götürebilmektedir. Bunun başarılması için etkili bir TD ağ yapısına ve stratejik nitelikte havayolu işbirliklerine ihtiyaç vardır. Fakat ekonomik düzenlemeler TD ağ yapısı kurulup kurulamayacağını ve işbirliklerine gidilip gidilemeyeceğini belirleyebilir.

5.3.3. Kapasite Düzenlemelerinin Etkileri

Pazara sunulacak kapasite çoğu zaman sıklık ile ölçülür. Bu nedenle, kapasite düzenlemelerinin en önemli yansıması uçuş sıklığı üzerinde ortaya çıkmaktadır. Sıklık ise,

tıpkı pazara erişim ve giriş düzenlemelerinde olduğu gibi, ASBN – ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkiler. Bunun nedenini, kitabımızın ilk bölümünde talebi etkileyen faktörler içerisinde açıklamıştık. Sıklık yüksekse yolcular kendileri için en uygun kalkış-varış gün ve saatini istedikleri gibi seçebilirler. Ancak sıklık düşükse tercih seçenekleri azalır. Gitmek istedikleri yere çok önceden gitmek ya da gittikleri yerden çok daha geç dönmek zorunda kalabilirler. Özellikle bağlantılı uçuşlarda sıklığın düşük olması ara noktalardaki bekleme sürelerini ve dolayısıyla toplam seyahat süresini doğrudan doğruya artırır. Sonuç olarak, havayolu taşımacılığından beklenen ve çok kıymetli olan zaman faydası değerini yitirebilir. Bu durum müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanamayacağını, başka bir deyişle hizmet kalitesini etkiler. Oysa ASBN-ASVN arasındaki seyahat süresi, özellikle iş amaçlı yolcular için, son derece önemli bir talep belirleyicisidir. Bu nedenle havayolu işletmeleri, sıklığı istedikleri pazarda özgürce ayarlamak isteyeceklerdir. Nitekim serbest pazarlarda sıklığın önemli bir rekabet aracı olduğunu (Wensveen, 2007:188; Doganis, 2002:133-134) sefer sıklığını değiştirmenin havayolu işletmelerinin rekabetçi davranış ve rekabetçi strateji repertuarında yer aldığını söyleyebiliriz (Özsoy, 2010:77-78).

Örneğin havayolu işletmeleri, Pozisyon Okulunun iddia ettiği şekilde, sıklığı artırarak pazara giriş engeli yaratmak, rakiplerinin pazara girişini önlemek ve aldıkları pozisyonda monopol rantı elde etmek isteyebilirler. Çünkü Pozisyon Okulu düşüncesine göre rant, tekel olmuş firmaların yüksek karları gibi işletmeye beklenenin ötesinde getiri sağlayan firmanın pazardaki benzersiz pozisyonundan kaynaklanır (Erol ve İnce, 2012:107). Bu açıklamalar kapasite düzenlemelerinin stratejik yönetim işlevlerini bile etkileyebileceğini göstermektedir. Elbette bu örnek pazara erişim, giriş ve kapasite düzenlemelerinin söz konuşu pazarda serbest olduğu durumlar için geçerlidir. Eğer pazar sıkıysa, mevcut havayolu işletmesinin monopol rant elde etmesi zaten olasıdır.

Havayolu işletmelerinin stratejik planlama faaliyetleri dışında, söz konusu bu stratejik planlama faaliyetleri ile bağlantılı olan fonksiyonel ve operasyonel planlama faaliyetleri de bulunmaktadır. Talebi artan hatlardaki sıklıkların arttırılması, yeni hatlar açılması veya talebi azalan hatların sıklıklarının azaltılması, uçuş ağına yeni hat eklenmesi veya uçuş ağından hat çıkarılması gibi kararlar havayolu taşımacılığında fonksiyonel düzeyde planlanan ve operasyonel düzeyde de önemli etkileri olan kritik konulardır (Karagülle ve Birgören, 2013:62-63). Söz konusu fonksiyonel ve operasyonel planlar kapsamında bu kararların neredeyse tamamı ekonomik düzenlemelere konu olmakta ve bu niteliğinden dolayı ekonomik düzenlemeler havayolu işletmelerinin fonksiyonel ve operasyonel planlarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Sunulacak hizmetin üretilmesi satın alım ve işletim maliyeti son derece yüksek olan

uçaklar tarafından yapılmaktadır ve kapasitenin talebe bağlı olarak yönetilmesinin havayolu yönetiminin etkinliğinde önemli yansımaları olacaktır (ICAO, 2004:4.2-3). Talebin kapasite ile uyuşmaması ya birim maliyetlerin artmasına ya da gelir kaybına neden olur (Gerede, 2012; Gerede, 2011b). Fakat kapasitenin kim tarafından, nasıl belirleneceği, tarife dönemlerinde ne zaman ve kim tarafından değiştirilebileceği havayolu işletmelerinin bu konudaki esnekliklerini değiştirir.

Sıklık, dolayısıyla kapasite düzenlemeleri özellikle uluslararası havayolu taşımacılığında ağ yapılarını da etkileyebilir. Eğer havayolu işletmeleri sıklık belirleme konusunda yeterince esnek olamazlarsa T-D ağ yapılarını etkin bir şekilde tasarlamaları da güçleşebilir. T-D Ağ yapılarında talebin özelliklerine göre merkez havaalanından, günün değişik saat dilimlerinde başlayan dalgalar bulunur. Merkezden çevre havaalanlarına kalkış- varış saatleri ve sefer sıklıkları bu dalgalara göre belirlenir. Eğer kapasite düzenlemeleri haftalık ve günlük sefer sıklıklarını kısıtlıyorsa mevcut talebi karşılayıp yeni talepler yaratacak bir T-D ağ yapısı tasarlamak mümkün olmayacaktır.

Havayolu taşımacılığı talebinin; ekonomik, sosyal ve kültürel etkileşimler ile siyasi dalgalanmalardan etkilendiğini daha önceki bölümlerde açıklamıştık. Önceden kestirilemeyen ve aniden ortaya çıkan krizler kapasite yönetimini her zamankinden daha önemli bir hale getirmektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri, sıklığı istedikleri gibi artırıp azaltacak stratejilere başvurmak isteyeceklerdir. Nitekim sıklığı artırmak algılanan hizmet kalitesini artırabilir anacak doluluk oranını azaltarak birim maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. İşte bu noktada etkili ve esnek bir filo planlamasına ihtiyaç doğar. Talebin azalması durumunda arzın da hemen azaltılması gerekir, yoksa birim maliyetler artacaktır. Oysa kapasite düzenlemeleri, kapasitenin çok önceden pazar dinamikleri dışındaki faktörlere göre belirlenmesini ve değişiklik için aylarca önceden başvuru zorunluluğunu getirerek esnekliği ortadan kaldırabilir. Ayrıca, havayolu taşımacılığı talebinin önemli ölçüde mevsimlere bağlı olarak değiştiği ve talebin hızlı arttığı dönemlerde filoya yeni uçak eklenmesinin, uçaklara olan yoğun talep nedeniyle, maliyetli olduğu ve uzun bir zaman aldığı göz ardı edilmemelidir (Gerede, 2011b ; ICAO, 2004:4.2-4, 4.2-5).

Son derece, dinamik bir sektör olan, ekonomik ve sosyo-kültürel olaylardan etkilenen havayolu taşımacılığı sektöründe bu zorluklarla başa çıkarak hâlihazırdaki ve gelecekteki filoyu planlamak bir hayli güç bir faaliyettir. Söz konusu bu zorluğa, havayolu filosunun uyumunu ve özelliklerini doğrudan etkileyen pazara erişim, pazara giriş ve kapasite gibi ekonomik düzenleme bileşenleri de eklendiğinde; filo planlama faaliyeti daha da güçleşmektedir. Zira adı geçen ekonomik düzenleme bileşenlerinin hangi şehir çifti pazarlarına ve ne kadar havayolu hizmeti sunulabileceğini belirledi-

ği ve bunun da havayolu işletmesinin bu hizmeti sunarken filosunda bulundurması gereken uçak tipi veya uçakların sayısını etkilediği açıktır. Şehir çifti sayıları ve sıklık üretim kapasitesi üzerinde belirleyici olacaktır. Üretimin en önemli aracı uçaklar olduğu için bu konulardaki düzenlemeler uçakların sayısı ve tipi üzerinde belirleyici konuma gelebilir.

5.3.4. Fiyat Düzenlemelerinin Etkileri

Rekabetin giderek arttığı, satın alım ve işletim maliyetlerinin yükseldiği, birim gelirlerinin ise düştüğü havayolu taşımacılığı sektöründe fiyat havayolu yönetimini etkileyen diğer önemli bir ekonomik düzenleme konusudur (Gerede, 2011b). Çünkü fiyat, talebi ve gelirleri etkileyen önemli bir ürün bileşenidir. Fiyat düzenlemelerinin giderek liberalleştiği dikkate alınırsa havayolu ürününde fiyat bileşeninin giderek daha önemli bir rekabet aracı haline geldiği açıktır. Bu nedenle, fiyatın belirlenmesinde dikkate alınması gereken faktörler, taraf devletlerin fiyat tarifelerine itiraz edeceği durumlar, fiyat tarifesi belirleme araçları, başvuru gerekliliği, başvurunun yapılacağı süre, tarifenin yürürlüğe giriş biçimi ve nihayetinde tarifelerin onaylanmasına ilişkin yöntemin özellikleri havayolu işletmelerinin rekabetçi davranışlarını, dolayısıyla pazardaki rekabet koşullarını ve dinamiklerini etkileyecektir.

Örneğin fiyat tarifelerinin sivil havacılık otoritelerinin onayına sunulması ve/veya ne kadar süre öncesinden sunulması gerektiğine ilişkin düzenlemeler planlama açısından havayolu yönetimini etkileyen bir unsurdur. Söz konusu bu süre karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, pazarın ve rekabetin giderek küreselleştiği bir ortamda, pazar dinamiklerine hızlı bir biçimde cevap verebilme şanslarını belirlemektedir (Gerede, 2012:111). Diğer bir örneği, fiyat düzenlemelerini sıkı ya da liberal hale getirmede en önemli bileşen olan tarifelerin onaylanmasına ilişkin yöntemden verebiliriz. Eğer çift taraflı onaylama yöntemi söz konusuysa fiyatın rekabet aracı olarak kullanılması güçleşecektir. Hele ki, çift taraflı onaylama yöntemine tarife belirleme aracı olarak IATA tarife belirleme süreçlerinin kullanılması eşlik ediyorsa düzenlemeler serbest rekabeti engelleyen bir hal alacaktır. Diğer yandan, fiyat düzenlemelerinin havayolu yönetimine en görünür etkisi Porter'ın rekabet stratejilerinde ortaya çıkar. Bu etkiyi ilerleyen bölümlerde daha detaylı bir şekilde ele alacağız.

5.4. Ekonomik Düzenlemelerin Etkilerinin Yöneticiler Açısından Görünümü

Daha önceki bölümlerde de açıkladığımız gibi, ekonomik düzenlemelerin etkileri

nedeniyle, havayolu işletmelerinin yöneticileri, aslında serbestçe hareket edebilen kimseler değildirler. Havayolu yönetim işlevleri kapsamındaki faaliyetler, havayolu yöneticilerinin tam olarak serbestçe gerçekleştirdikleri süreçlerle yürümemektedir. Havayolu işletmesi yöneticilerinin hareket alanı, pek çok ulusal, ikili veya uluslararası alanda çok taraflı düzenlemeler tarafından sınırlanabilmektedir (Doganis, 2002:26). Bu bağlamda, havayolu işletmesi yöneticileri, kurallarının tamamını ve/veya bir kısmını kendi koymadıkları bir oyunu oynayarak başarılı olmaya çalışan kimselere benzetilebilir. Eğer düzenlemeler sıkıysa havayolu işletmesi yöneticilerinin kararlarını özgürce, yaratıcılıklarını kullanarak istedikleri gibi alamadıkları görülecektir. Oysa yöneticilerin en önemli işlevi karar almaktır (Koçel, 2013:109). Günümüzde diğer işletme yöneticileri gibi havayolu işletmelerinin yöneticileri de zamanlarının büyük bölümünü karalar vererek geçirmektedir. Karar verme, belirli bir problemin çözümü için ya da bir amaca ulaşabilmek amacıyla alternatifler arasından seçim yapmak olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2013:110). Karar verme olgusunu ekonomik düzenlemeler açısından ele aldığımızda, düzenlemelerin yöneticilerin karar alma kabiliyetini ne denli kısıtlayabileceğini görebiliriz. Zira ekonomik düzenlemeler sınırlı sayıda seçenek arasından seçim yapmaya çalışan havayolu yöneticilerinin seçeneklerini sayıca daha da azaltabilmekte; bu da yöneticilerin daha etkin kararlar alabilmelerine engel teşkil edebilmektedir.

Ekonomik düzenlemelerin havayolu yöneticileri üzerinden etkisi sahiplik ve yönetimde etkin kontrol düzenlemelerine göre yönetim kurulu yapısı ve kompozisyonu ile havayolu işletme yöneticilerinin düzenlemelerdeki değişimlere ilişkin algılamaları olarak iki açıdan ele alınabilir. Sahiplik ve yönetimde etkin kontrole ilişkin düzenlemelerin içeriği, bir havayolu işletmesinin yönetim kurulunun yapısının nasıl şekilleneceğini ve yönetim kurulu üyelerinin kimler olabileceğini etkileyebileceğinden; örgütsel açıdan yönetim kurulu organının önemi düşünüldüğünde söz konusu düzenlemelerin havayolu işletmesinin stratejik yönelimlerini derinden etkileyebileceği söylenebilir. Bununla birlikte, özellikle davranışsal açıdan sahiplik ve etkin kontrole ilişkin düzenlemeler, bir havayolu işletmesinin sahibinin ve dolayısıyla yönetim kurulu başkanının niteliklerini belirleyebildiğinden; etkili ve karizmatik liderlerin havayolu işletmelerinin başına geçmesini engelleyici olabilir.

Ekonomik düzenlemelerin, yöneticiler açısından bir diğer önemi ise, özellikle pazara giriş (Schnell, 2004; Schnell, 2005a; Schnell, 2005b) ve pazardan çıkış (Schnell, 2001) gibi düzenlemelerin yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örneğin, Schnell (2005b) pazara giriş engelleri ile ilgili yapmış olduğu araştırmalarda, daha önceki çalışmalarda sektör yöneticilerinin sanki aynı giriş engelleri varmış gibi kabul edilmesini eleştirmiş, giriş engellerin bağlamsal özellikler taşıdığını belirte-

rek; giriş engellerinin girişi yapan havayolunun stratejileri, kaynakları ve sektör durumu gibi açılardan farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Kappes ve Merkert (2013) ise, 58 Avrupalı havayolu yöneticisi ile yaptıkları çalışma sonucunda en önemli giriş engellerinden birinin ekonomik düzenlemeler kapsamında ele alınabilecek olan slot uygunsuzluğu olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, ekonomik düzenlemelerde gerçekleşebilecek serbestleşme gibi köklü ve çevresel bir değişimin doğrudan havayolu işletmesinin yönetsel dikkatini etkileyeceğini ve bunun da havayolu işletmesinin üst yönetiminin kompozisyonunu dolaylı olarak etkileyebileceği belirtilmektedir. Buna göre, araştırmacılar ABD'de havayolu taşımacılığı sektöründe yaşanan serbestleşmenin havayolu işletmelerinin yönetsel dikkatinin mühendislik odağından girişimsel bir odağa doğru kaydığını belirtmişlerdir (Cho ve Hambrick, 2006). Serbestleşmenin etkileri konusundaki bir diğer çalışmada, ekonomik düzenlemelerde yapılan 1978 ABD iç hat serbestleşmesi gibi uygulamaların havayolu yönetim kurulu büyüklüğünü artırdığı ortaya koyulmuştur (Kole ve Lehn, 1999). Son olarak, görgül çalışmalar havayolu yönetimlerinin risk alma davranışlarının sıkı düzenlenmiş (regulated) ve serbestleştirilmiş (deregulated) dönemlerde farklılaştığına ilişkin sonuçlara ulaşmışlardır (Martinez ve Artz, 2006:23).

5.5. Havayolu Rekabet Stratejileri Ve İş Modelleri Açısından Ekonomik Düzenlemelerin Etkileri

Havayolu taşımacılığı pazarındaki ekonomik düzenlemelerin etkileri havayolu işletmelerinin izledikleri genel rekabet stratejileri ve havayolu iş modelleri açısından da ele alınabilir. Düzenlemelerin bu bağlamdaki etkilerini anlayabilmek amacıyla Pozisyon Okulunun özelliklerini, 5 Güç Modelini, Porter'ın genel rekabet stratejilerini ve iş modellerini kısaca açıklamakta fayda görülmüştür. Bu açıklamalardan sonraki bölümlerde ekonomik düzenlemelerin Porter'ın Jenerik Stratejileri ve iş modelleri açısından etkileri tartışılmıştır.

5.5.1. Pozisyon Okuluna İlişkin Temel Kavramlar

Stratejik yönetim kapsamındaki ekonomik temelli yaklaşımda başarı, uzun vadede sürdürülebilir ve ortalamanın üzerinde olan kar olarak görülmektedir (Barca, 2005). Peki, ortalamanın üzerinde kar elde edebilmek ve bunu uzun vadede sürdürülebilir kılmak nasıl mümkün olacaktır? Michael Porter tarafından ortaya atılan Pozisyon Okulu (The Positioning School) temelini mikroekonominin bir dalı olan sanayi organizasyonundan almıştır. Bu yaklaşım, içinde bulunulan çevrenin, firmaların üzerinde büyük etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle endüstri analizi, stratejik analiz için başlangıç noktası olarak ele alınır. Firmanın başarısı, endüstri çekiciliği ve firmanın endüstrideki göreceli pozisyonu ile yakından ilişkilidir. Başka bir ifade ile

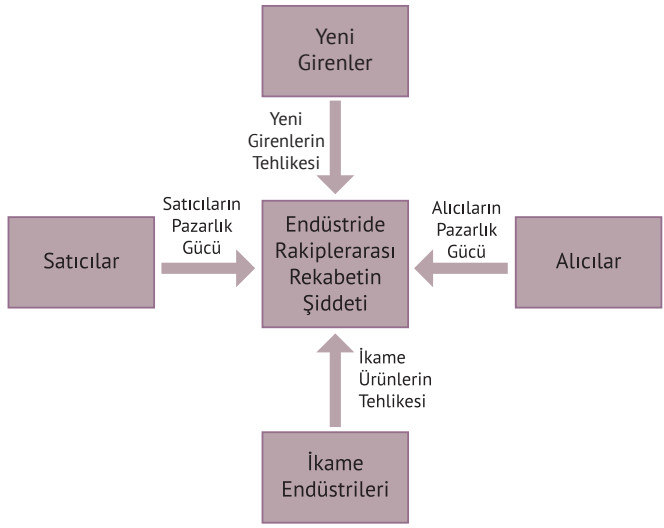
Porter'a göre firmaların başarılı ya da başarısız olmalarının nedeni, içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin yapısı ve o endüstri içinde rakiplerine karşı almış oldukları pozisyonların sonucudur (Barca, 2002: 30).

Pozisyon Okulunu neredeyse kendi başına kuran Porter, stratejik yönetimde 1960 ve 1970'li yılların ortasına kadar egemen olan stratejik planlama paradigmasının tersini gündeme getirerek strateji düşüncesinin odağına, planlama yerine rekabeti koymuştur. Stratejik planlama yerine ise rekabet stratejisini yerleştirmiştir. Başka bir deyişle Porter, stratejilerin rekabetçi üstünlük elde edilmesi için oluşturulması gerektiğini ortaya atmıştır. Porter önceki yaklaşımlardan farklı olarak, "rekabet" kavramını da "genişletilmiş rekabet" olarak ele almaktadır. Bunlar; mevcut rakiplerden gelen direkt rekabet, ikame sektör ya da ürün üreticilerinden gelen dolaylı rekabet ve pazara girebilecek yeni yatırımcıların yarattığı rekabet baskısından kaynaklanan potansiyel rekabettir (Barca, 2005: 13).

Pozisyon Okuluna göre rekabet avantajının kaynağı işletmelerin pazar pozisyonu, rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin kaynağı ise pazarda yaratılan giriş ve çıkış engelleridir (Barca, 2005:32). Porter (1980) stratejiyi, birbirinden farklı faaliyetler bütününü içeren ve işletmeye değerli ve biricik bir pozisyonun yaratılması olarak tanımlamaktadır. Porter'a göre işletmelerin uzun vadede başarı farklılığı sektörün ve pazarın kendi özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bazı sektörler öylesine çok başarı potansiyeline sahiptir ki bunu bulup kullanan işletmeler rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük elde edebilmektedir. Bazıları ise yüksek kar potansiyeli sunmamaktadır (Porter, 1985). Bu potansiyeli bulup kullanmak sektör ya da pazarda doğru pozisyonu almak anlamına gelir. Porter'a göre doğru pozisyonu alabilmek için sektörün ya da söz konusu pazarın özelliklerini, başka bir deyişle işletmenin dış çevresini analiz etmek gerekir ve firmanın çevresini oluşturan beş güç vardır. Bunların kümülatif toplam gücü azaldıkça o sektör ya da pazarda karlılık artmaktadır. İşletmeler böylesine zayıf 5 güç karşısındaki bir pozisyonda, bundan yararlanabilecek doğru stratejiler bulabilir ve uygulayabilirlerse rekabetçi üstünlük elde ederek uzun vadede ortalamanın üstünde kar elde edebileceklerdir (Barca, 2005:23). Bu bağlamda ünlü stratejik yönetim düşünürü Michael Porter, herhangi bir sektörde ekonomik pazaryerinde pozisyonlar (konumlar) olarak arzu edilebilecek ve 5 rakip güce karşı savunulabilecek birkaç anahtar rekabet stratejisini önererek stratejik yönetime somut faydalar kazandırmıştır. Bunlar; farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileridir (Porter, 1980; Porter, 1985; Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve İçigen, 2003:80).

Pozisyon Okuluna göre bir endüstrideki rekabet durumu beş rekabetçi güce bağlıdır. Bu güçlerin etkileri sonucunda ortaya çıkan durum endüstrideki karlılık potansiyelini belirler. Rekabet avantajı ise ancak maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma gibi

genel stratejilerden bir veya ikisinin uygulanması ile kazanılabilir (Erol, İnce ve Aras, 2013:79). Şekil-5.2'de görülen beş güç modeline göre yapılan analiz aslında şu sorulara cevap aramaktadır: Karlılık potansiyeli yüksek olan endüstriler ve/veya pazarlar hangileridir? Nerede iş yapmalıyız? Bu endüstri ve/veya pazardaki 5 rakibin gücü nedir? Bu 5 güç karşısında kendimizi en iyi konumlayacak pozisyon nedir? Bu 5 güç karşısında hangi pozisyon bizi en iyi savunur? Hangi pozisyon bu 5 gücü istediğimiz gibi firmaya rekabet avantajı sağlayacak şekilde şekillendirir ve/veya etkiler? Ortaya çıkan analiz sonucuna göre jenerik rekabet stratejileri neler olmalıdır?



Şekil 5.2 *Sektör Rekabetini Belirleyen Güçler*

Kaynak: *Eren, (2006:86)*

Porter'in beş güç modeli, havayolu sektöründe rekabeti etkileyen güçleri anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu beş güçten birincisi, pazardaki mevcut rakiplerden kaynaklanan direkt rekabettir. Bu aşamada bir havayolu pazarındaki mevcut havayolu işletmelerinin sayısı ve mevcut hâlihazırdaki rekabet güçleri analiz edilmektedir. Stratejik kararlar alınırken genellikle yanlış bir şekilde sadece bu noktaya dikkat edilmektedir. Oysa farklı noktalardaki rakiplerden gelen farklı rekabet etkileri de söz konusudur. Bu arada ekonomik düzenlemelerin pazardaki rakip sayısını etkilediğini hatırlayalım. İkinci güç, ikame ürünlerin tehdidiyle ortaya çıkmaktadır. Havayolu işletmeleri günümüzde video konferans ve özellikle kısa mesafeli hatlarda yüzey taşımacılığının gelişmesi tehdidi ile karşı karşıya kalmışlardır. Hızlı trenlerin ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresini azalttıkları pazarlarda pozisyon almak, havayolu işletmelerinin güçlü bir rakip ile burun buruna gelmelerine neden olur. Örneğin Ankara-İstanbul arasındaki hızlı trenlerin ortalama hızı öngörülen seviyelere

ulaştığında özellikle Esenboğa - Sabiha Gökçen Havaalanı çifti pazarındaki havayolu talebi olumsuz yönde etkilenebilir. Ayrıca, internet tabanlı iletişim teknolojiklerindeki gelişmeler ve dijital medya uygulamaları, havayolu taşımacılığı sektörünün ilk yıllardaki gelişiminde önemli bir rol oynayan posta ve yük taşımacılığı potansiyelini olumsuz yönde etkilemiştir (Shaw, 2007:78). Buna karşın e-ticaretin gelişmesi havayolu kargo taşımacılığını olumlu yönde etkilemiştir (Gün, 2007:21). Bu noktada ekonomik düzenlemelerin, havayolu taşımacılığının diğer ikame ürünler karşısındaki gücünü etkileyeceğini hatırlatalım. Pazara erişim, giriş ve sıklık ASBN-ASVN arasındaki toplam süreyi artırarak havayolunun gücünü azaltabilir. Ya da fiyatların aşağı çekilmesini engelleyerek hızlı treni daha güçlü kılabilir.

Üçüncü güç, yeni gireceklerin tehdididir. Pazara giriş düzenlemeleri liberalleştikçe yeni giriş tehdidi daha çok artacaktır. Havayolu taşımacılığı açısından düşünüldüğünde, özellikle kitabımız kapsamındaki ekonomik düzenlemelerin yer yer önemli ve aşılması güç giriş engelleri yaratarak, havayolu sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmelerini rekabet açısından güvenilir bir pozisyonda tuttuğu söylenebilir. Özellikle bazı havayolu pazarlarında, geçmişte kalmış giriş engelleri varlığını sürdürerek; yeni girişleri sınırlandırmaktadır (Shaw, 2007:78). Bu noktada Pozisyon Okulunun varsayımlarına göre rekabetçi üstünlüğün uzun vadede sürdürülebilir hale gelmesinin havayolu işletmesinin yaratacağı pazara giriş çıkış engellerine bağlı olduğunu hatırlayalım.

Dördüncüsü müşterilerin gücüdür. Havayolu sektöründe müşterilerin gücü çok önemlidir. Çünkü talep ve müşterilerden kaynaklanan her türlü görüş, öneri ve şikâyet havayolu işletmelerinin verdikleri her türlü kararda etkilidir. Doğrudan ve dolaylı rakip (ikame ürünleri üretenler) sayısının fazla olduğu pazarlarda müşteriler daha güçlüdür ve talep her an diğer ürünlere kayabilir. Havayolu işletmelerinin müşterileri çekebilmek ve bağlılık yaratabilmek için daha çok şey yapmaları gerekir. Sonuncusu ise tedarikçilerin gücüdür. Bunun anlamı az sayıda ya da sadece bir tedarikçinin girdi olan kaynakların önemli bir kısmını kontrol etmesidir. Havayolu sektöründe küresel dağıtım kanallarını (KDK) buna örnek olarak verebiliriz. Dört büyük KDK (Sabre, Galileo, Worldspan ve Amedeus) yapılan toplam rezervasyonun çok büyük bir oranını gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda alternatifi olmayan havaalanları ve hava trafik kontrol hizmetleri havayolu taşımacılığının tedarikçileridir ve havayolu hizmetinin verilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadırlar (Sarılgan, 2007:19-20). Tedarikçilere verilecek diğer bir örnek yer hizmeti ve ikram işletmeleridir. Eğer bir havayolu pazarında bunların sayıları azsa havayolu işletmesinin tedarikçiler karşısındaki gücü azalacak ve kaynak bağımlılığı artacaktır. Daha açık bir ifade ile havayolu işletmesinin değil tedarikçinin sözü geçecektir.

Havayolu taşımacılığı sektöründe, Porter'in beş güç modeli ekonomik düzenlemeleri analizine tam olarak dâhil edemese de sıklıkla uygulanmaktadır. Kitabımızın konusu olan ekonomik düzenlemeler bağlamında beş güç modeli ele alındığında, potansiyel girişler açısından düzenlemelerin oldukça önemli ve bizzat giriş engeli yaratma potansiyeli taşıyarak girişleri engelleyebileceği söylenebilir. Özellikle pazara erişim ve giriş düzenlemeleri, bizzat Porter'in kastettiği potansiyel girişler önündeki en önemli engeller olarak örneklendirilebilir. Bunun yanında, söz konusu modele ilişkin genelde havayolu taşımacılığı özelde ise ekonomik düzenlemeler bakış açısından getirilebilecek en önemli eleştiri devlet ve devlet düzenlemelerinin analize dâhil edilmemesidir. Her ne kadar Porter (1980), tüm düzeylerde şu andaki ve gelecekteki devlet politikalarının yapısal koşulları nasıl etkileyeceğinin tanısı konulmadan yapılan hiçbir analizin yeterince kapsamlı olamayacağını ve devletin beş güç bağlamında düşünülmesi gerektiğini belirtse de, potansiyel girişler dışında devletin söz konusu beş gücü ayrı ayrı ve detaylı şekilde nasıl etkileyebileceği pek bahse konu olmamıştır. Oysa, Porter'ın modelinin havayolu taşımacılığı sektöründe rekabet analizi amacıyla sıklıkla kullanıldığı düşünüldüğünde, ekonomik düzenlemeler bağlamında pazara erişim ve giriş dışındaki kapasite, fiyat ve slot tahsisi vb. devletin bizzat etkili olduğu düzenleme boyutlarını modele eklemeden yapılacak analizlerin rekabeti ve bunun sonucunda izlenmesi gereken strateji veya stratejileri etkili bir şekilde belirleme potansiyelini bir hayli azaltabileceği söylenebilir.

Beş güç modeli firma çevresindeki rekabeti etkili bir şekilde analiz edebilmektedir. Diğer bir faydası ise analiz sonucunda hangi genel rekabet stratejisinin kullanılacağına ışık tutmasıdır. Bunlardan maliyet liderliği stratejisi, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle gerçekleştirmesi ve ürünlerini sektörde oluşan ortalama fiyatların altında satarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir. Bu stratejiyi izleyen havayolu işletmeleri tüm yönetim işlevlerini ve üretim süreçlerini maliyetlerini azaltmak üzerine kurgular. Farklılaştırma stratejisi işletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştırarak daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunabilmesini mümkün kılar. Bu sayede ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu rekabet stratejilerinin müşteri gruplaması yapılarak oluşturulan dar bir pazar platformunda uygulanması halinde odaklanmış rekabet stratejilerinden söz edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:256). Havayolu işletmeleri bu bağlamda, rekabet stratejileri açısından; farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini izleyen havayolu işletmeleri olarak sınıflandırılabilir (Gerede, 2010:83). Maliyet liderliğini izleyen havayolu işletmeleri "Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri" (Low Cost Carriers - LCCs) olarak da adlandırılmaktadır. Porter'ın ortaya koymuş olduğu bu stratejilere havayolu taşımacılığı sektöründen farklılaştırma stratejisi için Türk Hava Yolları, maliyet liderliği stratejisi için Pegasus Havayolları ve

odaklanma stratejisi için ise Bora Jet örnek olarak verilebilir. Porter, bu üç genel rekabet stratejisinden bahsederken, bu üç stratejiden en azından birini açıkça uygula(ya) mayanları ise arada sıkışıp kalanlar olarak nitelendirmektedir. Arada sıkışıp kalan havayolu işletmelerine örnek olarak bir yandan farklılaştırma stratejisini izlerken diğer yandan maliyet liderliği stratejisini uygulamaya çalışan ABD'li Laker Airways verilebilir (Dostaler ve Flouris, 2006:33).

		Rekabetçi Avantaj	
		Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Rekabetçi Amaçlar	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
	Dar Hedef	Maliyette Odaklanma	Farklılaşmada Odaklanma

Şekil 5.3 *Genel Rekabet Stratejileri*

Kaynak: *Eren, (2006:170)*

5.5.2. Ekonomik Düzenlemelerin Porter'ın Jenerik Stratejileri Açısından Etkileri

Ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerinin izlediği rekabet stratejilerini (jenerik stratejiler) doğrudan doğruya etkilediğini görmekteyiz. Önceki bölümde de açıkladığımız gibi, beş güç modeli endüstrinin ya da pazarın karlılık potansiyelini araştırmakta ve sonunda hangi jenerik stratejinin tercih edileceği konusunda da fikir vermektedir. Pazarlar paradoksu olarak tanımlanan ve dış odaklı olan bu yaklaşım, firmaların strateji belirlerken sürekli olarak firmanın çevresinin başlangıç noktası olarak alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşıma göre başarılı firmalar, dışa uyumlu ve stratejisini pazardan elde ettiği bilgilere göre planlayan (market-driven) firmalardır. Bu paradoksta strateji; rekabetçi güçlere karşı savunma oluşturma ya da herhangi bir endüstri dalında rekabetçi güçlerin nispeten daha zayıf olduğu uygun bir konum bulma olarak görülmektedir (Bakoğlu ve Özcan, 2010:58). İşte havayolu işletmeleri böylesine avantajlı bir konum bulduklarında o konuma (havayolu pazarına) istedikleri gibi girip yerleşebilmekte mi ya da o konumda (havayolu pazarında) istedikleri jenerik stratejisini istedikleri gibi rahatça kullanabilmekte midir? Eğer ekonomik düzenlemeler sıkıysa çok da rahat olmadıklarını düşünmekteyiz. Özellikle uluslararası havayolu pazarlarındaki ekonomik düzenlemeler bu sorulara verilecek cevabı önemli ölçüde etkilemektedir.

Örneğin Porter'ın 5 Güç Modelindeki rekabet stratejilerinden "Maliyet Liderliği" stratejisini izlemek isteyen havayolu işletmeleri için başta fiyat tarifeleri olmak üzere hem pazara erişim ve giriş hem de kapasite düzenlemeleri önemli rol oynamaktadır.

Bu tür havayolu işletmeleri için en önemli ekonomik düzenleme unsuru kuşkusuz fiyat tarifeleridir. Eğer bir havayolu işletmesi fiyatlarını istediği zaman, istediği gibi ve hızlı bir biçimde kendi başına özgürce ayarlayamazsa maliyet liderliği stratejisini kullanması olanaksızdır. Çünkü stratejinin özünde maliyetleri azaltmak, bunu fiyata yansıtarak bilet ücretlerini indirmek ve zaman içinde talebe göre dinamik fiyatlama uygulamak vardır. Nitekim ABD'de, AB üyesi ülkelerde ve nihayetinde kendi ülkemizdeki havayolu işletmeleri bu stratejiyi fiyata ilişkin düzenlemeler serbestleştirildikten sonra uygulayabilmişlerdir. 26 Nisan 2001 tarihinde 2920 Sayılı TSHK'nın 25. Maddesindeki fiyat düzenlemesi serbest hale getirilmeseydi, bu rekabet stratejisi kullanıldığında Türkiye iç hatlar havayolu pazarı ne kadar karlı bir pozisyon (konum) olursa olsun Pegasus Havayolu işletmesinin maliyet liderliği stratejisini kullanması mümkün olmayacaktı.

Maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmeleri genellikle kullanım ücretleri yüksek olduğu için "farklılaşma stratejisini" izleyen havayolu işletmelerinin uçtukları havaalanlarını tercih etmezler (Doganis, 2002:144-145). Ayrıca, bu tür havaalanlarında genellikle uçak ve yolcu trafiği yüksektir ve gerek PAT sahasında gerekse hava sahasında kapasite sınırlılıkları yaratabilir (Vidovic vd., 2013:73). Bu durum, maliyet liderliğini izleyen havayolu işletmelerinin havaalanındaki uçuş çevrim süresinin (turn around time) artmasına, zamanında kalkış performansının (on time performance) ise düşmesine neden olabilir. Bu durum uçakların uçuş yerine yerde kalma süresini artırarak verimliliklerini düşürür (Belobaba, 2009:149). Verimlilik kaybı ise maliyetleri artıran en önemli faktörlerden birisidir. Oysa bu stratejiyi izleyen havayolu işletmelerinin maliyet artışına tahammülü yoktur. Bu nedenle maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmeleri yıllar öncesine ait İHT anlaşmalarında erişime açılmış olan pazarlardan farklı olarak alışılmışın dışındaki havaalanlarına uçmak isteyeceklerdir. Peki, pazara erişim düzenlemeleri bu havaalanlarına yapılacak uçuşa izin vermekte midir? Eğer bu düzenlemeler sıkıysa ve maliyet liderliği stratejisini izleyenler alternatif havaalanlarını kullanamıyorlarsa buldukları pazar konumuna yerleşemezler. İHT Anlaşmalarında ülkelere ilgili pazarlara erişim serbestisi verilse bile bu erişim hakkını kullanacak havayolu işletmesi sayısı (tayin edilebilecek havayolu işletmesi sayısı) sınırlandırılabilmektedir. Havayolu işletmelerinin bu stratejiyi uygulayabilmeleri için istedikleri pazarlara hiçbir engelle karşılaşmadan erişebilmeleri ve girebilmeleri gerekmektedir (Gerede, 2011b).

Maliyet liderliği stratejisini izlemek isteyen havayolu işletmeleri için kapasite düzenlemeleri de son derece önemlidir. Bu işletmeler sabit ve birim maliyetlerini azaltmak amacıyla uçakların günlük kullanım miktarlarını yüksek tutmak zorundadır (Doganis,

2006: 169). Ayrıca yeterince talep yaratabilmek için uçuşların sık olması gerekebilir. Bildiğimiz gibi sıklık da pazara sunulabilecek kapasiteye bağlıdır.

Ekonomik düzenlemelerin "farklılaşma stratejisini" kullanmak isteyen havayolu işletmeleri için de önemli etkileri bulunmaktadır. İlk bölümde de açıkladığımız gibi, günümüzde havayolu ürününde tarife temelli bileşenlerin önemi her geçen gün artmaktadır. Küreselleşmenin giderek derinleştiği günümüzde, özellikle iş amaçlı yolcular dünya genelinde istedikleri yerden istedikleri yere, istedikleri mevsim, gün ve sıklıkta, sadece havayolu taşımacılığını kullanarak ve mümkün olduğunca tek bir havayolu işletmesi aracılığıyla gitmek isteği ve ihtiyacı içindedirler. Bunlar ancak büyük, geniş ve kesintisiz bir uçuş ağı ile karşılanabilir (Gerede, 2011b:33; Button vd., 1998:11; Oum ve Yu, 1998:5). Bunun için de TD ağ yapısının kullanılması gerekir. Başka bir deyişle, müşterilerin istek ve ihtiyaçları bu yönde ise havayolu işletmelerinin ürünlerini farklılaştırabilmeleri için uçuş ağlarını büyütüp genişletmeleri gerekir. Rakipler karşısında elde edilecek rekabet avantajı ancak bu sayede olur. İşte bu noktada pazara erişim ve giriş düzenlemelerinin özellikleri devreye girer. Havayolu işletmeleri uçmak istedikleri noktaları ancak düzenlemeler izin verdiği ölçüde uçuş ağlarına ekleyebilir.

Daha önce de açıkladığımız gibi, genellikle iş amaçlı yolcuları hedefleyen, çok önemli bir talep belirleyicisi ve farklılaşma aracı olan SUYP'un etkinliği de büyük ve geniş bir uçuş ağına, sıklığa, uçuş gün ve saatleri ile bağlantıların uygunluğuna bağlıdır (O'Connor, 2001). Tüm bunlar bir yandan pazara erişim ve giriş düzenlemelerinin diğer yandan da kapasite düzenlemelerinin yeterli esnekliği sağlamasıyla mümkün olabilir. Tersi durumda SUYP başarısı ve dolayısıyla havayolu işletmesinin farklılaşma kabiliyeti azalacaktır. Diğer yandan, bir iş amaçlı yolcu SUYP ile ödüllendirilmese dahi zamana karşı duyarlı olduğundan ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresi kendisi için son derece önemli bir talep belirleyicisidir. Başka bir ifade ile farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin toplam seyahat süresini kısaltmaları gerekir. Çünkü toplam seyahat süresi önemli bir farklılaşma aracıdır. Sonuç olarak, ürünün tarife temelli bileşenlerini ciddi derecede etkileyen pazara erişim, pazara giriş ve kapasite düzenlemeleri farklılaşma kabiliyetini önemli ölçüde etkiliyor demektir.

Pozisyon Okulu rekabetçi üstünlüğün uzun vadede sürdürülebilmesini firmaların pazara giriş engelleri yaratabilmesine bağlamaktadır. Örneğin marka bağlılığı, müşterilerin toplu halde marka tercihi yapmalarına ve bu şekilde de rekabeti engellemesine neden olur. Havayolu işletmelerinin kullandığı SUYP bunun için güzel bir örnektir. Büyük ve geniş bir uçuş ağına kapı açan TD ağ yapısının merkez havaalanı özellikle iş amaçlı yolcular için tercih sebebidir. TD ağ yapısı sayesinde güçlenen bir

SUYP, rakip havayolu işletmelerinin bu merkez havaalanına girmesi önünde engel oluşturacaktır. Bu durumda havayolu işletmeleri için önemli olan etkili bir TD ağ yapısı kurabilmektir. Fakat daha önce de açıkladığımız gibi, pazara erişim ve giriş düzenlemeleri uçuş yapılabilecek havaalanlarını, havaalanlarının sayısı ve coğrafi açıdan dağılımı ise büyük ve geniş bir uçuş ağının elde edilmesini etkilemektedir. Bunlara ek olarak kapasite düzenlemeleri sıklığı, sıklık ise ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkilemektedir. Diğer yandan, ölçek ve kapsam ekonomisinden yararlanacak kadar çok üretebilen ve bunun için yeterince büyük olan havayolu işletmeleri pazara giriş engelleri yaratma kabiliyetini artırarak diğerleri karşısında rekabetçi üstünlük elde edebilir. Örneğin istediği zaman sıklığı artıracak kadar büyük ve güçlü olan bir havayolu işletmesi pazara giriş tehdidi algıladığında bu silahını kullanarak pazardaki hakim durumunu koruyarak monopol rant elde etmeye devam edebilir. İşte tam da bu noktada rekabet hukuku kapsamındaki düzenlemelerin sıklığın neden kullanıldığını çok iyi anlayabilmesi ve kanıtlayabilmesi gerekir. Çünkü tersi durumda pazardaki rekabet azalabilir.

Uluslararası havayolu taşımacılığı pazarlarına ilişkin ekonomik düzenlemelerin havayolu yönetimini etkilediğine verilebilecek diğer önemli bir örnek ise stratejik işbirlikleridir. Günümüzde British Airways, Lufthansa ve THY gibi farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri ile "odaklanma stratejisini" izleyen bölgesel havayolu işletmeleri; pazara erişim ve giriş düzenlemelerindeki engelleri aşmak, kapasite sorunu olan havaalanlarına girmek, küresel bir TD ağ yapısı kurmak, uçuş ağını kesintisiz hale getirmek, dağıtım kanallarını küreselleştirilmek ve küresel bir SUYP oluşturmak amacıyla stratejik işbirliklerine başvurmaktadır. Havayolu ürünü ancak bu şekilde farklılaştırılacak ve uzun vadede rekabetçi üstünlük sağlanabilecektir (Gerede, 2002:104-116; Gerede, 2011b:34).

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler tek bir faaliyete yoğunlaşarak tüm güçlerini buna harcamaktadırlar. Bu işletmeler pazarın belli bir bölümünü kendilerine hedef seçerek buna uygun şekilde faaliyette bulunmaktadırlar (Sarılgan, 2007:22). Ekonomik düzenlemeler açısından düşünüldüğünde, düzenlemelerdeki muhtemel bir değişikliğin odaklanma stratejisini izleyen bir havayolu işletmesini derinden etkileyeceği açıktır. Zira bu işletmeler sınırlı bir faaliyet alanına odaklanıp, faaliyetlerini çeşitlendirmediklerinden dolayı, kendi faaliyet alanı ile ilgili ekonomik düzenlemelerde bir değişiklik gerçekleştiğinde riski farklı faaliyet alanlarına dağıtmadıklarından daha hassas olmakta ve bu değişiklikten daha fazla etkilenebilmektedir. Örneğin, yalnızca Almanya-Türkiye ülke çifti pazarında tatil amaçlı yolcuları taşıyan bir charter havayolu işletmesi, bu pazara yönelik yapılacak herhangi bir düzenlemeden önemli düzeyde etkilenebilecektir.

5.5.3. Ekonomik Düzenlemelerin İş Modelleri Açısından Etkileri

İş modeli kavramı, çok çeşitli çağrışımlar yapabilecek bir kavramdır. Lawton ve Solomko (2005), Porter (1980)'ın değer zinciri yaklaşımına atıfla iş modeli kavramının değer sunumunu içeren bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Buna karşılık Magretta (2002) ise, iş modelinin işletmenin nasıl kar elde ettiği gibi soruları cevaplayan şirket öyküleri olduğunu belirtmektedir. İş modeli, en basit anlamda, bir firmanın iş yapma mantığı olarak tanımlanabilir. Bir firmanın gerçekleşmiş stratejisi olarak da tanımlanan iş modeli, firmanın stratejik seçimlerinin pazar alanında test edilmesine hizmet etmek üzere düşünsel süreçlerini yapılandıran bir model olarak görülmektedir (Berk ve Varoğlu, 2013:97). Havayolu iş modeli ise havayollarının ne şekilde faaliyet gösterdiği ve paydaşlarına nasıl değer yarattığını göstermektedir (Kuyucak ve Şengür, 2011; Kuyucak-Şengür ve Şengür, 2012:42). Havayolu iş modelinin tanımlanmasından sonra, genel olarak havayolu sektöründe geleneksel, düşük maliyetli, tarifesiz ve bölgesel olmak üzere 4 temel havayolu iş modeli olduğu söylenebilir (Bieger vd., 2002; Bieger ve Agosti, 2005; Taneja, 2004; Kuyucak-Şengür ve Şengür, 2012:41; Hvass, 2012:4; Vidovic vd., 2013:69). Söz konusu bu iş modellerinin yanında, Doganis (2002:216-217) gibi bazı yazarlar ise, havayolu iş modellerini kitabımızın ilk bölümünde açıkladığımız üzere, geleneksel model, sanal model ve havacılık işletmeciliği modelleri olarak ifade etmektedir.

Geleneksel havayolu iş modelini farklılaşma stratejisini kullanan havayolu işletmelerine, düşük maliyetli iş modelini ise maliyet liderliği stratejisini kullanan havayolu işletmelerine benzetebiliriz. Dolayısıyla yukarıda açıkladığımız etkiler bu sınıflandırma için de geçerlidir. Kapasite, sıklık ve fiyatlandırma gibi ekonomik düzenleme bileşenlerinde değişimlerin rekabeti ve sektöre yönelik düşük maliyetli havayolu işletmesi girişini artırdığı ifade edilerek; bu sebeple geleneksel havayolu iş modelini izleyen havayolu işletmelerinin daha güçlü bir rekabetle karşı karşıya kaldıkları belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar, havayolu taşımacılığına ilişkin ekonomik düzenlemelerdeki serbestleşmeye yönelik değişimlerle düşük maliyetli havayolu işletmesi sayısının artışı arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. (Fu vd., 2010:385). Geleneksel havayolu iş modelini izleyen havayolu işletmeleri, söz konusu düşük maliyetli havayolu işletmesi tehdidine karşı, öncelikle kendi iş modellerinde düşük maliyetlilere benzeyecek ve maliyet avantajı yaratacak şekilde değişiklikler yapmakta; bunun yetersiz kalması durumunda bizzat kendilerine bağlı bir düşük maliyetli havayolu işletmesi kurmaktadırlar (Morrell, 2005:303). Düzenlemeler, düşük maliyetli havayolu iş modelini de iki şekilde etkilemektedir. İlkin, düşük maliyetli iş modelini izleyen havayolu sayısı arttığı için rekabet daha da yıkıcı hale gelmekte; bununla birlikte artan rekabet düşük maliyetli iş modelinin daha etkili uygulanabilmesi için

özveri ve iş modeline bağlılığı gerektirmektedir. Son olarak, belirli bölgelere yönelik teşvikli hat uygulamaları[2] kapsamındaki düzenlemeler, bölgesel havayolu iş modelini izleyen havayolu işletmelerinin ve geleneksel havayolu işletmelerinin kendilerine bağlı veya besleyici nitelikte taşıyıcılık yapan havayolu[3] işletmelerinin kurulumlarını artırmaktadır.

Sonuç olarak, havayolu işletmeleri, sıkı ekonomik düzenlemelerle tarife, kapasite, pazara erişim açısından sınırlandırılabilmektedir (Doganis, 2002:28). Söz konusu bu sınırlandırma uluslararası nitelikte de gerçekleşebilmektedir. İkili anlaşmalar, havayolları arası (inter-airline) anlaşmalar ve IATA tarife belirleme sistemi ile uluslararası düzenlemeler, havayolu işletmelerinin hareket kabiliyetini kısıtlamaktadır. İlk olarak, havayolu işletmelerinin pazarları kısıtlanmaktadır. Havayolu işletmeleri, ilgili devletler bir araya gelip anlaşmaya vararak havayolu tayini ve hizmet verilecek noktaların belirlenmesi işlemini yapmadan herhangi bir pazara giriş yapıp hizmet verememektedir (Doganis, 2002:45-46). Buna karşın, ekonomik düzenlemelerdeki serbestleşmeler, havayolu işletmelerinin rekabet araçlarını ve odaklarını fiyatlandırma, sıklığı öne çıkaran tarife temelli unsurlar ve hizmet kalitesi ile ilgili standartlara doğru kaydırmaktadır (Hanlon, 2007:75; Doganis, 2002:38).

5.6. Ekonomik Düzenlemelerin Diğer Yönetsel Ve Örgütsel Etkileri

Yönetimin işlevlerinden biri olan denetleme faaliyetini de ekonomik düzenlemeler bakış açısıyla ele alarak çıkarım yapmak mümkündür. Zira ekonomik düzenlemelere konu olan ve havayolu işletmesinin de kendi içsel süreçleri içerisinde ve kendi kontrol mekanizmaları tarafından denetlenmesi gereken bazı hususların sivil havacılık otoriteleri ve/veya ekonomik düzenlemenin yetkilendirdiği merciler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Ekonomik düzenlemeler bağlamında slot uygulamaları buna güzel bir örnek teşkil eder. Günümüz uygulamasında slotlar, dünyadaki pek çok ülkede olduğu gibi IATA kriterlerine uygun olarak, "tarihsel haklar", yani bir havayolunun bir önceki yılın aynı sezonunda almış olduğu slotun mevcut sezon için de o havayoluna ait kazanılmış hak olarak görülmesi esasına ve "kullan ya da kaybet" (use-it or lose-it), yani mevcut sezonda sahip olduğu slotların büyük bir kısmını kullanmaması halinde tarihsel hakkını kaybetmesi esasına dayalı olarak tahsis edil-

2 AB ve ABD gibi serbest piyasanın uygulandığı yerlerde devletler tarafından bölgesel havayolu işletmelerine çeşitli uygulamalarla destek verilmektedir. ABD'de Essential Air Servises (EAS) ve Avrupa'da Public Service Obligations (PSOs) olarak adlandırılan uygulamalarla, belirli bir taşımacılık seçeneğinde (modunda) serbest piyasa şartlarında yeterli gelir elde edilemeyecek bölgelere sosyal ve ekonomik fayda sağlamak amacıyla ulaşım maliyetleri bölgesel veya ulusal fonlarla sübvanse edilmektedir (Sarılgan, 2007:51-52).

3 Besleyici Havayolu İşletmesi (Feeder carrier): Genellikle, küçük ve orta kapasiteli uçaklarla, kısa mesafelerde küçük ve bölgesel noktalardan büyük toplanma merkezlerine (hubs) operasyon yapan havayolu işletmeleridir (ICAO, 2004: 5.1-2).

mektedir (Gündoğdu, 2009:15). Örnekten de görülebileceği üzere, havayolu işletmesi slot uygunluğunu kontrol edip; slotlarını kullanmaması durumunda çok değerli ve kıt bir kaynağını kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır.

Genel işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de belirli işlevlerin yer aldığı; havayolu işletmelerinin bu işlevlere bağlı olarak faaliyet gösterdikleri daha önce ifade edilmişti. Bu işlevlerden biri ve işletme performansında önemli bir paya sahip olan pazarlama işlevi ise, bireysel ve kurumsal beklenti ve gereksinimleri karşılayabilmek için gerekli olan ürün ve hizmet alışverişlerini gerçekleştirmek amacıyla ürünlerin tasarımı, fiyatlandırılması, tanıtımı ve dağıtımı ile ilgili tüm faaliyetlerin planlaması ve uygulanmasıdır (Besler, 2013:178; Mirze, 2010:302). Pazarlama, herhangi bir işletmede olduğu gibi bir havayolu işletmesi için de oldukça önem arz eden bir işlevdir. Bu bağlamda, pazarlama, bir havayolu işletmesinin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerçekleştirdiği ve havayolunun amaçlarına ulaşmasını da sağlayan bir faaliyetler topluluğudur (Wensveen, 2007:258). Havayolu pazarlaması kavramı, süreç bakış açısından karlı bir şekilde müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek, tahmin ve tatmin etme ile ilgili bir yönetim süreci olarak da tanımlanabilir (Shaw, 2007:1).

Havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemelerin, havayolu işletmesinin pazarlama faaliyetleri açısından da etkileri olduğu söylenebilir. Bu etkileri anlayabilmek için, hem pazara erişim, pazara giriş, kapasite ve fiyat gibi ekonomik düzenleme bileşenlerini hem de ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma (Shaw, 2007:2) gibi pazarlama işlevinin boyutlarını göz önünde bulundurmak gerekir. Pazarlama karmasında yer alan bileşenlerden biri olan ürün, toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere pazara arz edilen mal veya hizmetlerdir. Dağıtım ise, tüketicilerin istediği ürünlerin istediği miktarda ve istediği yerde bulunması için verilmesi gereken kararlar olarak tanımlanabilirken; tutundurma, ürün veya işletme ile ilgili bilgilerin pazara ve tüketicilere iletilmesi ve onların satın almaya teşvik edilmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Son olarak, fiyat da bir ürün için belirlenen bedel olarak ifade edilebilir (Besler, 2013:180).

Havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemeler ya da bu düzenlemelerdeki değişiklikler, hem pazarlama karmasının tamamını hem de bazen yalnızca bir bölümünü etkileyebilmektedir. Şöyle ki, pazarlama karmasının bileşenlerinden biri olan ürünü ele alırsak; pazara erişim ve pazara giriş gibi ekonomik düzenlemeler üretilen ürünün veya havayolu taşımacılığı süreci açısından ifade edersek üretilen ürün olan hizmetin bizzat kendisini etkilemekte, hatta belirlemektedir. Pazara erişim ve giriş, daha önce de açıkladığımız gibi, hangi noktalar arasında taşımacılık yapılacağını belirleyerek bizzat ne üretileceğini dikte edebilmektedir. Örneğin, Doganis (2002:39)

pazara erişim ve giriş gibi düzenlemelerin Delta'nın Frankfurt ve Northwest'in Tokyo toplama merkezi (hub) gibi bazı yurtdışı pazarlarında odaklanarak pazarlama işlevlerini güçlendirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, sıklık gibi ürünün tarife temelli diğer bileşenleri de ekonomik düzenlemelerden etkilenebilir.

Pazarlama karmasının ikinci bileşeni olan fiyat ise yine bizzat ekonomik düzenlemelerin bileşenlerinden biridir. Fiyat tarifesine ilişkin ekonomik düzenlemeler, pazarlama karmasında yer alan ve havayolu işletmesinin pazarlama başarısını etkileyen fiyatı belirleyerek doğrudan etki yapmaktadır. Zira Wensveen (2007:258) günümüz havacılık pazarlarında yolcuların hala fiyata duyarlı olabildiğini belirtmektedir. Gerçekten de, serbestleşme gibi ekonomik düzenlemelerdeki değişikliklerin havayolu işletmelerinin daha fazla fiyatlandırma serbestisine sahip olmasını sağladığı belirtilmektedir (Doganis, 2002).

Dağıtım bağlamında değerlendirme yaptığımızda, havayolu dağıtım faaliyetinin bilgisayarlı rezervasyon sistemleri (BRS) gibi dağıtım kanalları tarafından yapıldığını göz önünde bulundurmalıyız (Shaw, 2007:3). Doganis (2002:274), ekonomik düzenlemelerde gerçekleşen serbestleşme gibi önemli değişikliklerin havayolu işletmelerinin hizmetlerini ve pazarlama yöntemlerini etkilediğini belirtmektedir. Yazara göre, serbestleşme sonrası havayolu işletmeleri bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine yoğun olarak yatırım yapmış; seyahat acentelerine teşvik edici uygulamalarda bulunmuş, sık uçan yolcu programları aracılığıyla marka bazlı bağlılık yaratmaya çalışmış ve besleyici nitelikteki küçük taşıyıcılarla franchising kapsamında (Doganis, 1994:21) bağlantı kurmuştur.

Son olarak, ekonomik düzenlemelerin tutundurma faaliyetleri üzerindeki etkisinden de söz edilebilir. Düzenlemelerin, tutundurma üzerinde, satış ve promosyon gibi tutundurma amaçlı faaliyetlerin içerik ve kapsamını değiştirerek etkili olduğu söylenebilir. Örneğin, Doganis (2002:280) serbestleşmeden önce havayolu işletmeleri reklamlarının büyük çoğunluğunun işletmenin vermiş olduğu hizmetin özellikleri üzerine odaklandığını belirtmektedir. Havayolu işletmeleri arasındaki temel farklılık yerde ve havada verilen hizmetin düzeyi ve standardıdır. Fiyat, hizmete yönelik ikincil bir unsur olarak kabul görmektedir. Fakat yazar, serbestleşme sonrasında havayolu reklamlarının değiştiğini; havayolu ürünü olan hizmetin fiyat, varış noktası ve sıklıktan oluşan bir bütün şeklinde algılandığını belirtmektedir. Bu açıklamalar aslında fiyat ve tarife temelli bileşenlerin ne denli önemli olduğunu bizlere bir kez daha göstermektedir.

Havayolu işletmesinin pazarlama faaliyeti diğer işletme işlevleri gibi içerisinde

bir yönetim süreci barındırdığından, ekonomik düzenlemelerin etkilerini yönetsel açıdan da değerlendirmek olasıdır. Bu bağlamda, ilk ve en önemli olarak havayolu pazarlama sürecine planlama bakış açısından da bakılabilir, çünkü pazarlama faaliyetleri, pazarlama planlaması ile başlamaktadır (Besler, 2013:179). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, havalimanlarındaki slot tahsisi gibi düzenleyici kısıtlamaların en iyi şekilde hazırlanmış pazarlama planlarını bile zayıflattığını söyleyebiliriz (Wensveen, 2007:260). Planlama bakış açısından bakıldığında, ilk pazarlama adımı pazarların ve pazar bölümlerinin belirlenmesidir. Daha sonra, pazar analizi yapılarak hangi pazarlara, pazar bölümlerine ve hangi özellikteki ürün ve hizmetlerle sunum yapılacağı belirlenmektedir. Üçüncü aşama ise, planın ana noktası olan pazarlama planının hazırlanması ve organize edilmesidir. Son olarak, sunulan ürün veya hizmetin müşteriler nezdinde ne derecede kabul gördüğünün izlenmesi gerekmektedir (Doganis, 2002:182). Açıkça görüldüğü üzere, ekonomik düzenlemeler pazarlama sürecinin başında yer alan havayolu işletmesinin hangi pazarlarda ve ne kadar hizmet üreteceğini belirleyerek, bu sürecin en başından itibaren etkili olmaktadır.

Havayolu taşımacılığına ilişkin ekonomik düzenlemelerde yaşanan serbestleşme gibi değişimler havayolu taşımacılığı pazarına daha fazla sayıda yeni havayolu işletmesinin girmesini sağlamaktadır. Söz konusu bu yeni girişler, sektörün rekabetçilik düzeyini yukarı çekmekte ve hâlihazırda pazarda faaliyet gösteren işletmelerin pazar paylarının düşmesine neden olabilmektedir. Artan rekabet sebebiyle, hem var olan havayolu işletmelerinin hem de yeni giren havayolu işletmelerinin daha etkili yönetsel araçlar kullanarak uzun dönemde rakiplerine karşı stratejik üstünlük elde edecek stratejiler izlemesi gerekmektedir. Bu bakış açısıyla düzenlemelerin yönetsel ve örgütsel açıdan buraya değin ele alınanlar yanında karar verme, dış kaynak kullanımı, küçülme, şebeke örgütlenme modelinin izlenmesi ve kaynak bağımlılığı ile yeni kurumsal kuram gibi örgüt kuramları bağlamında da bir takım etkileri bulunduğu söylenebilir.

Ekonomik düzenlemelerin diğer bir yönetsel ve örgütsel etkisi ise, düzenlemelerde gerçekleşen değişimler sonucu artan rekabetin havayolu işletmelerinin belirli faaliyetlerini dışarıdan temin etmesine yol açarak, daha fazla dış kaynaklardan yararlanılmasının sağlanmasıdır. Söz konusu uygulama yönetim yazınında işletmelerin kendilerine rekabetçi üstünlük kazandırabilecek ve kendilerinin iyi yaptığı işler olan temel yeteneklerine odaklanması şeklinde ifade edilen dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2013:384-385). Son yıllarda, havayolu işletmeleri için faaliyetleri dış kaynaklardan sağlama ya da sağlamama veya faaliyetleri işletme bünyesinde tutup tutmama sorusu acil cevap bekleyen önemli bir soru haline gelmiştir.

Küreselleşme ve şiddetlenen rekabete karşı, birçok büyük havayolu işletmesi verimliliği ve rekabet gücünü artırmak için dış kaynaklardan yararlanma stratejisini uygulamaktadır (Gün, 2007:81). Yapılmış olan çalışmalar havayolu işletmeleri açısından temel yeteneklere odaklanarak diğer bazı faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanması uygulamalarının hem ülkemizde (Yüksel ve Gerede, 2012) hem de dünyada (Rieple ve Helm, 2008) havayolu işletmeleri tarafından tercih edildiğini göstermektedir. Ayrıca bazı araştırmalar, ekonomik düzenlemelerdeki serbestleşme gibi köklü değişimlerin havayolu işletmelerini, bazı faaliyetlerini daha az maliyetli bölgelere kaydırmaya zorladığını göstermektedir. AB'de yaşanan serbestleşme sonrası Lufthansa, bazı faaliyetlerini Doğu Avrupa ülkelerine kaydırmış; 2005 yılında Çek Cumhuriyeti'nde yeni bir müşteri hizmetleri merkezi, Macaristan'da geniş kapsamlı bakım faaliyetleri için bir bakım onarım merkezi kurmuş ve muhasebe ile satın alma faaliyetlerini Polonya'dan yürütmek amacıyla planlamalar yapmıştır (Fu, Oum ve Zhang, 2010:375)

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının yakından ilişkili olduğu bir diğer kavram ve uygulama ise, yönetim yazınında küçülme (downsizing) olarak adlandırılan ve/veya işletmenin içsel veya dışsal sebeplerle faaliyetlerinin bir bölümünü dış kaynaklardan sağlaması ve/veya faaliyet ölçeğini küçültmesidir. Özellikle havayolu taşımacılığı sektörü açısından bakıldığında, yaşanan ekonomik, güvenlik ya da petrol krizleri işletmeleri olumsuz etkilemekte ve işletmeleri iş planlarını sadeleştirmeye zorlamaktadır. Küçülme ya da ölçek küçültme ise bu noktada havayolu işletmelerine yardımcı olan yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, özellikle kriz dönemlerinde, işletmeler deyim yerindeyse onlara yük olan ya da maliyeti yüksek ve getirisi az olan işlevlerini elimine edecek ve daha sade iş planlarına göre organize olup faaliyet göstereceklerdir (Koçel, 2013).

Söz konusu dış kaynaklardan yararlanma ve küçülme uygulamalarının, havayolu işletmelerinin organize olma faaliyetleri ve organizasyon yapıları üzerinde de etkisi olacaktır. Zira bir havayolu işletmesi belirli faaliyetleri dış kaynaklardan sağlayıp küçüldükçe organizasyon yapısı daha da sadeleşecek; söz konusu dış kaynak kullanımı arttıkça organizasyon yapısı temelde merkezde yer alan bir düzenleyiciden ibaret kalacaktır. Dış kaynak kullanımı sonucu küçülerek oluşan bu yapıya yönetim ve organizasyon yazınında şebeke (network) organizasyon adı verilmektedir (Koçel, 2013). Günümüzde havayolu işletmelerini özellikle de maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin uçuş işletme faaliyetleri dışındaki faaliyetlerin çoğunu dış kaynaklardan temin ettiği ve bu sebeple şebeke tarzı bir organizasyon yapısı ile faaliyet gösterdiği görülmektedir. Doganis (2001:216), bu tarz organizasyon yapısı ile faaliyet gösteren ve genellikle maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmelerini sanal havayolu modeli olarak adlandırmaktadır.

Son olarak, ekonomik düzenlemelerin örgütsel etkileri 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan kaynak bağımlığı, makro-kurumsal ve yeni kurumsal teori gibi organizasyon teorileri açısından da ele alınabilir. Bu ele alışta, özellikle serbestleşme gibi köklü değişikliklerin havayolu işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları belirsizliklerdeki artışı körüklediği göz önünde bulundurulmalıdır (Lang ve Lockhart, 1990:106,110). Kaynak bağımlılığı teorisini ortaya atanlar, işletme davranışlarının işletmenin dışsal kaynaklarına bağımlı olduğunu; bu bağlamda işletmelerin kendi çevreleri tarafından kısıtlandığını ifade etmişlerdir (Pffeffer ve Salancik, 1978). Kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında, havayolu taşımacılığı sektöründeki ekonomik düzenlemelerde gerçekleşen serbestleşme gibi köklü değişikliklerin havayolu işletmelerinin bağımlı olduğu kaynakları doğrudan etkilediği belirtilmiş ve bu kaynak bağımlılıklarının da havayolu işletmelerinin yönetim kurullarında değişikliğe neden olduğu bazı araştırmalarda ele alınmıştır (Lang ve Lockhart, 1990; Hillman, Cannella ve Paetzold, 2000). Özellikle Hillman vd. (2000) ABD'li havayolu işletmelerinin serbestleşme dönemlerinde bağımlı oldukları kaynak kümesinin değişip değişmediğini; bunun da işletmenin yönetim kurulu kompozisyonunu etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Yazarlar, düzenleyicilerin uçuş programlarından bilet fiyatlarına kadar birçok belirsizliği ortadan kaldırarak kesinlik yarattığını; fakat serbestleşme döneminde havayolu işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları temel belirsizlik kaynaklarının düzenleme kökenli olmaktan ziyade rakipler ve müşteriler gibi düzenleme dışı ve çevresel bağımlılığı artıran etkenler olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda, havayolu işletmelerinin bağımlı oldukları çevresel koşulları değiştiğinde, işletmelerin yönetim kurulu kompozisyonlarının da ihtiyaç duydukları kaynak kümesine göre şekillenerek değiştiğini bulgulamışlardır (Hillman vd., 2000:236,252).

Makro-kurumsal yaklaşım açısından ekonomik düzenlemeler ele alındığında, çeşitlendirme stratejisi olarak adlandırılan ve işletmenin kendi faaliyet gösterdiği alanlar dışındaki farklı faaliyet alanlarına girmesi olarak ifade edilen stratejiler bağlamında çıkarım yapılabilir. Daha önce ifade edildiği üzere, havayolu taşımacılığı sektörü sıkı düzenlemelere tabi olduğu dönemlerde havayolu işletmeleri açısından bir takım belirsizlikler barındırmaktadır. Çeşitlendirme stratejisinin, özellikle ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinin, devletin sıkça ve beklenmedik şekilde ekonomik politikalarda yaptığı değişiklikler sonucu oluşan belirsizlik ortamına karşı bir savunma mekanizması olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Karaevli, 2007:10). Havayolu taşımacılığı sektörü için de durum benzerdir. Örneğin Byrnes (1980; 1985), ABD havayolu taşımacılığı sektöründeki sıkı düzenlemelerin olduğu dönemlerde, havayolu işletmelerinin daha az düzenlemelere tabi olan otelcilik gibi taşımacılıkla ilişkili diğer sektörlere doğru çeşitlendiğini belirtmektedir. Söz konusu çevresel belirsizlik, bir havayolu işletmesinin alanda başarılı ve lider olarak kabul gören başka bir havayolu

işletmesini izleyerek onu taklit etmesi sonucunu da doğurabilmektedir (Deephouse, 1999; DiMaggio ve Powell, 1983). Söz konusu bu taklit etme süreci yeni kurumsalcı bakış açısından taklitçi eşbiçimlilik olarak ifade edilebilen ve bir organizasyon veya işletmenin aynı alandaki başarılı ve lider olarak kabul edilen başka bir işletmeyi taklit etmesi olarak tanımlanmaktadır. Görgül çalışmalar, taklitçi eşbiçimliliği gösterir şekilde, ABD'deki havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin önündeki en büyük engellerden birinin strateji olgusunu sektörce paylaşılan başarı reçeteleri ve geleneksel hareket planları olarak gören lideri takip et mantığının olduğunu ortaya koymaktadır (Miller ve Chen, 1994).

5.7. Havayolu İşletmelerinin Ekonomik Düzenlemeler Karşındaki Tepkileri

Havayolu işletmeleri ve havayolu yöneticileri, kendilerini rekabetçi açıdan kısıtlayarak hangi pazara, ne kadar hizmet sunabileceklerini belirleyen ekonomik düzenlemelerin daha önce bahsedilen yönetsel ve örgütsel etkilerini minimize edebilmek için çeşitli stratejiler uygulamakta ve bazı araçlara başvurmaktadırlar. Bugüne değin, birçok çalışmaya konu olmuş havayolu işletmelerinin sıkı ekonomik düzenlemelerle başa çıkma stratejileri ve araçları, havayolu stratejik işbirlikleri, TD ağ yapıları, sık uçan yolcu programları ve bağlı düşük maliyetli havayolu kurma şeklinde sıralanabilir.

Havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, genel ekonomik durumdan dolayı işbirliği faaliyetlerine başvurmak istemektedirler. Uluslararası havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemeler söz konusu işbirliği faaliyetlerini ortaya çıkarmaktadır. İHT Anlaşmalarında yer alan ulusal sahiplik düzenlemeleri, havayolu işletmelerinin karşılıklı olarak gerçekleştirecekleri işbirliklerini sınırlandırmakta ve bozmaktadır. Düzenlemelerdeki ulusal sahiplik ve yönetimde etkin kontrol uygulamaları, sıkı pazara erişim ve giriş düzenlemeleri havayolu işletmelerini kapsamı dar pazarlama anlaşmalarından daha stratejik düzeyde işbirliklerine kadar uzanan karmaşık işbirliği yapılarına itmektedir (Doganis, 2001:83-84 ; Gerede, 2002).

Havayolu işbirlikleri, en basit ifade ile belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla havayolu işletmesinin bir araya gelmesini ifade eder. Havayolu işbirlikleri, havayolu taşımacılığı tarihinde, geliştirilen en önemli strateji olarak kabul edilmektedir. Zira havayolu işbirlikleri, rakip havayolu işletmelerinin stratejileri hatta diğer ülkelerin havayolu taşımacılığı politikaları üzerinde önemli etkilere sahiptir (Gerede, 2004:289). Havayolu işbirlikleri, uluslararası havayolu taşımacılığı pazarlarına iliş-

kin ekonomik düzenlemelerin havayolu yönetimini etkilediğine verilebilecek diğer önemli bir örnek olarak da ele alınabilir. Günümüzde British Airways, Lufthansa ve THY gibi farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri ile odaklanma stratejisini izleyen bölgesel havayolu işletmeleri; pazara erişim ve giriş düzenlemelerini by-pass etmek, kapasite sorunu olan havaalanlarına girmek, küresel bir TD ağ yapısı kurmak, uçuş ağını kesintisiz hale getirmek, dağıtım kanallarını küreselleştirilmek ve küresel bir SUYP oluşturmak amacıyla stratejik işbirliklerine başvurmaktadır (Gerede, 2002:104-116; Gerede, 2011b:33-34). Kod paylaşımı ve blok koltuk satışı gibi farklı biçimdeki stratejik havayolu işbirlikleri, havayolu işletmelerinin İHT anlaşmalarını atlayarak (baypas ederek) erişilmesi mümkün olmayan pazarlara erişilmesini, girilmesini ve uçuş ağının büyütülmesini sağlamaktadır (Gerede, 2002:150-151). Havayolu işletmelerinin, daha serbest pazarlarda daha fazla sayıda ve daha bütünleşmiş işbirlikleri gerçekleştirdikleri belirtilmektedir. Buna karşın, sıkı düzenlemelere tabi pazarlarda, stratejik işbirlikleri, havayolu işletmelerine yeni pazarlarda hizmet vererek uçuş ağ yapılarını genişletmelerini sağlamaktadır (Wang ve Evans, 2002:25).

Ekonomik düzenlemelerdeki değişikliklere bağlı olarak ortaya çıkan tepkilerden bir diğeri ise, daha önce bahsedilen uçuş ağının genişletilip küreselleştirilmesini sağlayabilen TD ağ yapısı uygulamalarıdır. Ekonomik düzenlemelerde gerçekleşen serbestleşme gibi köklü değişiklikler sonucu ortaya çıkan yeni rekabetçi ortamlarda, havayolu işletmeleri kendi pozisyonlarını koruyabilmek için TD ağ yapısını uygulamaktadır. Bu ağ yapısı sayesinde, havayolu işletmeleri kendilerine bağlı besleyici nitelikte operasyon yapan havayolu işletmelerinin merkez havaalanlarına taşıdığı yolcuları buralarda toplayarak kendi rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmektedirler (Lang ve Lockhart, 1990:109). Avent-Holt (2012), yapmış olduğu çalışmada, ABD'de 1978 yılında gerçekleşen serbestleşmeden sonra pazarda hâlihazırda faaliyet gösteren (incumbent) yerleşik havayolu işletmelerinin, bu köklü değişiklik sonrasında düşen pazar paylarını tekrar kazanmak için kod paylaşımı, SUYP'lar ve BRS'ler yanında besleyici nitelikteki ağ yapıları kurarak rekabette avantaj elde ettiklerini ve ortaya çıkan düşük maliyetli havayolu işletmesi tehdidine cevap verebildiklerini belirtmiştir.

Bu kapsamda dikkate almamız gereken diğer bir konu ise, müşteri bağlılığı yaratmayı amaçlayan sık uçan yolcu programlarıdır. Ekonomik düzenlemelerde gerçekleşen serbestleşme benzeri köklü değişimler, havayolu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı rekabeti artırabilir, artan rekabet havayolu işletmelerinin pazar paylarının azalmasına ve dolayısıyla müşteri kaybetmelerine neden olabilir. Söz konusu gelişmeler karşısında havayolu işletmeleri müşteri bağlılığı yaratabilmek amacıyla bağlılık (sadakat) programlarına başvurabilmektedir. Havayolu taşımacılığı sektöründeki ilk

bağlılık programı, 1978 yılında gerçekleşen serbestleşme ve BRS'lerin ticarileşmesine bağlı olarak ortadan kalkan teknik ve yasal kısıtlamalar sonucunda Amerikan Havayolları'nın ilk sık uçan yolcu programını başlatmasıyla ortaya çıkmıştır (de Boer ve Gudmundsson, 2012:18). SUYP uygulamaları havayolu taşımacılığı sektöründe kısa sürede oldukça popüler hale gelmiş ve aralarında iş modelleri buna tezat teşkil eden düşük maliyetli havayolu işletmeleri tarafından da (Klophaus, 2005) kullanılmaya başlanmıştır.

Son olarak, havayolu işletmelerinin ekonomik düzenlemelerin etkileri karşısında kullandıkları stratejilerden bir diğeri ise, büyük ve ağ taşıyıcısı olarak adlandırılan havayolu işletmelerinin özellikle serbestleşme gibi düzenleme değişiklikleri sonucu artan düşük maliyetli havayolu işletmesi tehdidine karşı kendilerine bağlı olarak kurmuş oldukları düşük maliyetli havayolu işletmeleridir (Doganis, 2002). Havayolu yönetimi yazınında söz konusu işletmeler, bağlı düşük maliyetli havayolu işletmesi (airline within airline) olarak adlandırılmaktadır. Dünya havayolu taşımacılığı sektörünün genelinde uygulama alanı giderek artan ve hatta ilk çıkış noktası olan Batı'dan (ABD) dünyanın doğusundaki ülkelere doğru yayılan bu stratejinin (Pearson ve Merkert, 2014), karışık filo yapısı, bağlantılı hizmet sürecinin korunması, iki sınıflı hizmete devam edilmesi, iş gücü ve uçak verimliliğinin artırılamaması, işgücü maliyetlerinin düşürülememesi, sendika baskısı ve ana havayolu işletmesinden imaj ayırımının yapılmaması (Morrell, 2005) gibi sebeplerden dolayı başarısız olduğu belirtilmektedir.

Kaynakça

Avent-Holt, D. R. (2012). Organizing markets: The structuring of neoliberalism in the US airline industry. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Massachusetts Amherst.

Bakoğlu, R. ve Özcan, E.D. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi. Öneri. 9 (34), 57-69.

Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(Mart).

Belobaba, P (2009), Airline Operating Costs and Measures of Productivity. Belobaba, P. Odoni, A. ve Banhart, C. (Ed.). The Global Airline Industry içinde (s. 113-153). Chichester: John Wiley and Sons.

Berk, A. A.ve Varoğlu, A. K. (2013). İş Modeli Kavramını Tanımlama ve Strateji Kavramı ile Farklılıklarına Yönelik Bir Araştırma. Savunma Bilimleri Dergisi. 12 (2), 95-118.

Besler, S. (2013). İşletme Fonksiyonları. Bayram Z. Erdoğan ve Didem Paşaoğlu (Ed.). İşletme İlkeleri içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Bieger, T. ve Agosti, S. (2005). Business models in the airline sector – evolution and perspectives. W. Delfmann, H. Baum, S. Auerbach & S. Albers (Ed.), Strategic management in the aviation industry içinde. Aldershot: Ashgate.

Bieger, T.; Döring, T. ve Laesser, C. (2002). Transformation of business models in the airline industry - impact on toursim, Air Transport and Tourism 52nd Congress, Brasil.

Button, Kenneth, Kingsley Haynes ve Roger Stough. (1998). Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union. Cheltenham:Edward Elgar.

Byrnes, J. L. (1980). Air carrier diversification. "Yayınlanmamış Doktora Tezi". Harvard University.

Byrnes, J. L. (1985). Diversification strategies for regulated and deregulated industries: Lessons from the airlines. Lanham: Lexington Books.

Carney, M. ve Dostaler, I. (2006). Airline ownership and control: A corporate governance perspective. Journal of Air Transport Management, 12 (2), 63-75.

Chen, M. J.ve Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. The Academy of Management Annals, 6 (1), 135-210.

Cho, T. S. ve Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation, Organization Science, 17(4), 453-469.

de Boer, E. R.ve Gudmundsson, S. V. (2012). 30 years of frequent flyer programs, Journal of Air Transport Management, 24, 18-24.

Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It'sa question (and theory) of strategic balance, Strategic Management Journal, 20 (2), 147-166.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48 (2), 147-160.

Doganis, R. (1973). Air Transport: A Case Study in International Regulation. Journal of Transport Economics and Policy, 11 (2), 109-133.

Doganis, R. (2006). The airline business in-the Twenty First Century. (2. Baskı). London: Routledge.

Doganis, R. (2002). Flying off course: The economics of international airlines. (3. Baskı). London: Routledge.

Dostaler, I. ve Flouris, T. (2006). Stuck in the middle revisited: The case of the airline industry. The Journal of Aviation/Aerospace Education & Research,15 (2), 33-45

DPT. (2001). 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu. T.C. Devlet Planlama Teşkilatı. Ankara.

DPT. (2006). 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu. T.C. Devlet Planlama Teşkilatı. Ankara.

Duval, D.T. (2011) The Principles of Market Access: The Aeropolitics of Capacity Provision. Winnipeg: David Timothy Duval.

Eren, E. (2006). Stratejik Yönetim. Necdet Timur (Ed.). Stratejik Yönetim içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Erol Y., İnce, A.R., (2012). Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi Ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması. C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 97-114.

Erol, Y., İnce, A. R. ve Aras, M. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma, Business & Economics Research Journal, 4 (3), 75-92.

Fu, X.; Oum, T. H. ve Zhang, A. (2010). Air transport liberalization and its impacts on airline competition and air passenger traffic, Transportation Journal, 49 (4), 24-41.

Fu, X. ve Oum, T. H. (2014). Air transport liberalization and its effects on airline competition and traffic growth—An overview, Advances in Airline Economics,4, 11-44.

Gerede, E. (1998). Bakım Maliyetlerinin İncelenmesi ve Direkt Bakım Maliyetlerinin Azaltılması İçin Öneriler Geliştirilmesi - Türkiye Uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Gerede, E. (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri–THY AO.'da Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gerede, E. (2004). Türk Havayolu Taşımacılığının Bugünü ve Yarını: Uluslararası Havayolu Taşımacılığındaki Gelişmeler ve Avrupa Birliği Perspektifi. Türkiye İktisat Kongresi, İktisadi Sektörlerde Gelişme Stratejileri Tebliğ Metinleri-II, s.275-308, İzmir.

Gerede, E. (2010). The Evolution of Turkish Air Transport Industry: Significant Developments and the Impacts of 1983 Liberalization. Yönetim ve Ekonomi, 17 (2), 63-91.

Gerede, E. (2011a). Türkiye'deki Havayolu Taşımacılığına İlişkin Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu İşletmelerine Etkisinin Değerlendirilmesi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), 505-537.

Gerede, E. (2011b). Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (3), 29-50.

Gerede, E. (2012). Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Türkiye - Avrupa Birliği Havayolu Pazarındaki Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi Açısından İncelenmesi, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 11 (23), 102-134.

Gillen, D. W.; Hinsch, H.; Mandel, B. and Wolf, H. (2000), The Impact of Liberalizing International Aviation Bilaterals on the Northern German Region, Aldershot: Ashgate.

Gün, D. (2007). Hava kargo pazarının lojistik açıdan değerlendirilmesi ve Türkiye için durum analizi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Gündoğdu, M. (2009). Rekabet Hukuku Perspektifinden Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Stratejik İttifaklar. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Rekabet Kurumu. Ankara.

Hanlon, J. P. (2007). Global airlines: competition in a transnational industry. London: Routledge.

Hillman, A. J.; Cannella, A. A. ve Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. Journal of Management Studies, 37 (2), 235-256.

Hvass, K. (2012). A Boolean Approach to Airline Business Model Innovation. http://openarchive.cbs.dk/xmlui/bitstream/handle/10398/8403/Kristian_Hvass_WP_2012.pdf?sequence=1 (Erişim tarihi: 27.08.2014).

ICAO, (2004), Manual on the Regulation of International Air Transport, (2. Baskı), (Doc. 9626).

Kappes, J. W. ve Merkert, R. (2013). Barriers to entry into European aviation markets revisited: A review and analysis of managerial perceptions, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 57, 58-69.

Karaevli, A. (2007). Çeşitlendirme stratejileri ve yönetim kontrol sistemlerinin Türkiye'deki işletme gruplarının değişim kapasitesi üzerindeki etkileri. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi. 25-26 Mayıs 2007.

Karagülle, A. Ö. ve Birgören, T. (2013). Havayolu Taşımacılığında Uçucu Ekip Yönetimi. İstanbul: Beta.

Kearney, T. J. (1990). Frequent Flyer Programs: A Failure in competitive strategy, with lessons for management, Journal of Consumer Marketing, 7 (1), 31-40.

Kim, E. H. ve Singal, V. (1993). Mergers and market power: Evidence from the airline industry. The American Economic Review, 83 (2), 549-569.

Klophaus, R. (2005). Frequent flyer programs for European low-cost airlines: Prospects, risks and implementation guidelines, Journal of Air Transport Management, 11 (5), 348-353.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.

Kole, S. R. ve Lehn, K. M. (1999). Deregulation and the adaptation of governance structure: the case of the US airline industry, Journal of Financial Economics, 52 (1), 79-117.

Kuyucak, Ş. F. ve Şengür, Y. (2012). Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir, 24-26 Mayıs 2012.

Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2011). A Comparative Study of Airlines Operating in Turkish Domestic Market: Low-Cost Business Model Perspective, Journal of Business Review, Cambridge. 19,(1).

Lang, J. R. ve Lockhart, D. E. (1990). Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns. Academy of Management Journal, 33 (1), 106-128.

Lawton, T. C. ve Solomko, S. (2005). When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia, Journal of Air Transport Management, 11 (6), 355-362.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter, Harvard Business Review 80 (5): 86-92.

Mahon, J. F. ve Murray, E. A. (1981). Strategic planning for regulated companies, Strategic Management Journal, 2 (3), 251-262.

Martinez, R. J. ve Artz, K. (2006). An examination of firm slack and risk-taking in regulated and deregulated airlines, Journal of Managerial Issues, 18 (1)11-31.

Maviş, F. (2008). Yönetim İşlevleri. (Ed.) Güneş Zeytinoğlu (Ed.). Genel İşletme içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Miller, D. ve Chen, M. J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the US airline industry. Administrative Science Quarterly, 39 (1), 1-23.

Mirze, S. K. (2010). İşletme. İstanbul: Literatür.

Morrell, P. (2005). Airlines within airlines: An analysis of US network airline responses to Low Cost Carriers, Journal of Air Transport Management, 11 (5), 303-312.

Nero, G. (1999). A note on the competitive advantage of large hub-and-spoke Networks, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 35 (4), 225-239.

O'Connor, W. E. (2001). An introduction to airline economics. California: Greenwood Publishing Group.

Oum, T. H. ve Tretheway, M. W. (1990). Airline hub and spoke systems, Journal of the Transportation Research Forum, 30 (2), 380-393.

Oum, T. H. ve Chunyan Yu. (1998). Winning Airlines: Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Özsoy, G. (2010). Türk Havayolu İşletmelerinin 2003 İç Hat Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilemler Enstitüsü, Eskişehir.

Pearson, J. ve Merkert, R. (2014). Airlines-within-airlines: A business model moving East, Journal of Air Transport Management, 38, 21-26.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford: Stanford University Press.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Nova Publishing Company.

Rieple, A. ve Helm, C. (2008). Outsourcing for competitive advantage: An examination of seven legacy airlines. Journal of Air Transport Management, 14 (5), 280-285.

Sarılgan, A. E. (2007). Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler. (Yayınlamamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.

Sarvan, F.; Arıcı, E. D.; Özen, J.; Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi, Akdeniz İİ BF Dergisi, 6, 73-122.

Sayılar, Y. (2013). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. Deniz Taşcı ve Erkan Erdemir (Ed.). Örgüt Kuramları içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Schnell, M. C. (2001). Managerial perception of barriers to route exit: evidence from Europe's civil aviation markets. Journal of Air Transport Management, 7 (2), 95-102.

Schnell, M. C. (2004). What determines the effectiveness of barriers to entry in liberalised airline markets? Journal of Air Transport Management, 10 (6), 413-426.

Schnell, M. C. (2005a). Perception of airline industry structure by regulators and managers. Transport Policy, 12 (3), 221-234.

Schnell, M. C. (2005b). Investigating Airline Managers' Perception of Route Entry Barriers: A Questionnaire-Based Approach. Forsyth, Gillen, Mayer and Niemeier, Competition versus Predation in Aviation Markets-A Survey of Experience in North America, Europe and Australia, Aldershot and Burlington, 249-267.

Shaw, S. (2007). Airline Marketing and Management. Aldershot: Ashgate.

Sinha, D. (2001), Deregulation and Liberalization of the Airline Industry, Aldershot: Ashgate.

Şengür, Y. (2004). Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması. (Yayınlamamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.

Taneja, N. K. (2004). Simpli-Flying: optimizing the airline business model. Aldershot: Ashgate.

TOBB. (2014). Türkiye Sivil Havacılık Meclis Sektör Raporu. Ankara: TOBB.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta.

Vasigh, B.; Fleming, K.ve Mackay, L. (2010). Foundations of airline finance: methodology and practice. Aldershot: Ashgate.

Vidovic, A.; Stimac, I. ve Vince, D. (2013). Development of Business Models of Low-Cost Airlines. International Journal for Traffic and Transport Engineering, 3 (1), 69-81.

Wang, Z. H.; Evans, M. ve Turner, L. (2004). Effects of strategic airline alliances on air transport market competition: an empirical analysis. Tourism economics,10 (1), 23-43.

Wensveen, J. G. (2007). Air transportation: A management perspective. Aldershot: Ashgate.

Yüksel, S. ve Gerede E. (2012). Türkiye'de Havaaracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 7(1), 121-153.

Türk Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemelerin Gelişim Süreci

Doç. Dr. Ender GEREDE
Araş. Gör. Gamze ORHAN

Kitabımızın önceki bölümlerinde ekonomik düzenlemeleri ve uluslararası düzenlemelerin liberalleşme sürecini ayrıntılı bir şekilde ele aldık. Peki, ekonomik düzenlemelerin gelişimine ülkemizi merkez alarak baktığımızda nasıl bir resim ortaya çıkmaktadır? Bu bölümde ülkemizin iç ve dış hat pazarlarındaki ekonomik düzenlemelerin gelişim süreci incelenecektir.

Daha önce de açıkladığımız gibi, düzenlemelerin çerçevesinin çizildiği Şikago Konvansiyonu İkinci Dünya Savaşı sürerken gerçekleştirilmiş ve uluslararası havayolu pazarlarını düzenleyen İHT anlaşmalarını gündeme getirmiştir. İnsanlığın yaşadığı en büyük yıkımlardan birisini yaratan İkinci Dünya Savaşı havayolu taşımacılığının hızla gelişmesini sağlayacak uçak üretim teknolojisi ve bilgi birikimini de yaratmıştır. Savaş, kıtalararasında gerçekleşmesi ve havacılık ağırlıklı olması nedeniyle, bittikten sonra menzili, maksimum kalkış ağırlığı, sistemlerinin güvenirliği ve emniyeti artırılmış uçaklar hızla havayolu taşımacılığının hizmetine girmiştir. Havayolu taşımacılığı, bunun bir sonucu olarak, hem ulusal hem de uluslararası alanda hızla gelişmeye başlamıştır (Gerede, 2002:47-48). Bu nedenle, Şikago Konvansiyonu ve İkinci Dünya Savaşanın sona ermesi ekonomik düzenlemelerin dünya genelindeki gelişim süreci açısından milat olarak kabul edilebilir. Ülkemizdeki durumun, uluslararası ekonomik düzenlemeler açısından benzer olduğu görülmektedir. İlk İHT anlaşmaları 1940'lı yılların sonlarına doğru yürürlüğe girmiştir. İç hatlardaki ekonomik düzenlemelerin gelişimi açısından ilk önemli gelişme ise 1983 yılında yürürlüğe giren 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeyi iç hatlardaki ekonomik düzenlemeler açısından milat olarak görebiliriz.

Kitabımızın bu bölümünde öncelikle, doğrudan doğruya ekonomik düzenlemelerle ilgili olmasa da, Türk Sivil Havacılık Sisteminin gelişim sürecinde önemli gördüğümüz ilk adımlar ele alınacaktır. Bu sayede, ekonomik düzenlemelerin hangi aşamada devreye girdiği daha iyi anlaşılabilir. Sonrasında ekonomik düzenlemelerin gelişimi ulusal ve uluslararası pazarlarda ayrı ayrı incelenmektedir. 2003 yılında iç hatlar pazarında gerçekleştirilen serbestleşmeyi önemli gördüğümüz için bu gelişme ayrı bir başlıkta incelenmiştir. Sözü edilen gelişmenin havayolu işletmelerinin stratejilerini etkilediğini düşündüğümüzden havayolu işletmelerinin verdiği tepkileri ayrıca inceledik.

6.1. Türk Sivil Havacılık Sistemi Tarihindeki İlk Gelişmeler

Türk Havayolu Taşımacılığının ekonomik düzenlemeler ile tanışması, havayolu hizmeti sunmak üzere Türk Hava Yolları'nın (THY) kurulmasının ardından gerçekleşmiş

olmakla birlikte, günümüz Türk Sivil Havacılık Sisteminin temelleri 1910'lu yıllarda atılmaya başlanmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren gelişmesine önem verilen Türk Sivil Havacılık faaliyetlerinin, ilk olarak 1912 yılında, İstanbul-Sefaköy'de küçük bir meydan ve iki hangar inşa edilmesi ile başladığı söylenebilir. Havacılığın geliştirilmesi yönündeki bu bilincin oluşmasında, Osmanlı'nın 1911-1912 Trablusgarp Savaşı'nda uğradığı hava saldırılarının önemli etkisi olmuştur. Bu yıllarda Türk subayları uçuş eğitimi için yurt dışına gönderiliyorken, dönemin askeri alanda önemli kişilerinin İstanbul'da bir uçuş okulu açılmasının daha ekonomik olacağı yönündeki görüşlerinin de etkisiyle 1912 yılında Yeşilköy'de Hava Mektebi açılmıştır. 1914'te ise İstanbul–Bilecik–Eskişehir–Kahire hattında ilk hava posta taşımacılığı başlamıştır (Kaya, 2000: 23-24; Kline, 2002: 12).

Türkiye'nin Fransızlarla başlattığı ilk uluslararası sivil havacılık ilişkileri sonucunda 1922 yılında Bükreş ile İstanbul arasında ilk dış hat havayolu hizmeti verilmeye başlamış, sonrasında ise 1924 yılında Ankara–Paris hattı hizmete açılmıştır (İzer, 2002: 111; Kaya, 2000: 24).

Atatürk, I. Dünya Savaşı sırasında katıldığı savaşlarda havacılığın gücünü görmesi ve havacılığın gelecekte ülkenin gelişimine katkısına ilişkin öngörüsü ile Türkiye'nin bu alanda kendini geliştirmesi için önemli adımların atılmasına önderlik etmiştir (Taşkesen, 2006: 72-85). Türkiye Cumhuriyeti'nin sivil havacılık alanında gelişimine temel oluşturabilecek ilk önemli adım, 16 Şubat 1925 tarihinde Türk Tayyare Cemiyeti'nin kurulmasıyla atılmıştır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2009: 17). Tasarım, üretim, bakım, eğitim ve hava taşımacılığı gibi birçok sivil havacılık faaliyetini yerine getirmek üzere kurulmuş olan ve günümüzde Türk Hava Kurumu adıyla faaliyetlerine devam eden Türk Tayyare Cemiyeti, Türkiye'de genel havacılığın gelişmesinde önemli rol oynamıştır (T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 1998: 23).

Aynı yıllarda uçak üretim alanında da Türkiye için önemli sayılacak gelişmeler yaşanmıştır. 1926 yılında Alman uçak üretim işletmesi ile yapılan işbirliği çerçevesinde Kayseri'de "Tayyare ve Motor Türk Anonim Şirketi TOMTAŞ)" ve Eskişehir'de "Tayyare Bakım ve Tamir Tesisleri" kurulmuştur. Kayseri ve Ankara fabrikalarında Türk Hava Kurumu uçak ve motor imal etmeye başlamıştır (Saldıraner, 1992: 33). Bu dönemde özel girişimcilerin de Türk Sivil Havacılığı için önemli çabaları görülmektedir. Nuri Demirağ, 1935 yılında, İstanbul Beşiktaş'ta "Uçak Fabrikası"nı, Sivas Divriği de "Uçak ve Motor Fabrikası" ile "Gök Okulu"nu, 1941 yılında İstanbul Yeşilköy'de "Havaalanı" ve "Gök Okulu" nu kurmuştur. Türk Havacılık Tarihinin en önemli kişiliklerinden birisi olan Vecihi Hürkuş, Yeşilköy'deki Tayyare Mektebi'nden pilot olarak mezun olmasının

ardından I. Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı'nda ülke adına önemli başarılar elde etmiştir. Savaşların ardından sivil alanda da Türk Havacılığının gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur. 1932 yılında Vecihi Sivil Tayyare Mektebi isimli ilk Türk Sivil Havacılık Okulu'nu açarak pilot yetiştirmiş, uçak tasarım ve üretim çalışmalarında bulunmuş ve 1954 yılında ilk sivil havayolu şirketi olan Hürkuş Havayolları'nı kurmuştur. Bunun yanı sıra, Nuri Demirağ'ın Beşiktaş'taki uçak fabrikasında üretilen uçak ve planörlerin planını çizen kişi olarak bilinen ilk Türk uçak mühendisi Selahattin Reşit Alan'ın (Taşkesen, 2006: 75-82) ise çeşitli uçak projeleri ile Türk havacılığı adına yapılan çalışmalara önemli katkıları olmuştur.

Hem devlet kurumları hem de özel girişimciler tarafından uçak tasarım ve üretiminin yapıldığı, pilotların yetiştirildiği bu parlak dönemde, Türk Sivil Havacılığı, Avrupa'nın üçüncü büyük havacılık sanayisi konumuna gelmiştir. Ancak, özel girişimcilere gerekli desteğin verilmemesi ve 1948-1952 yılları arasında ABD hükümetinden Marshall Planı adı altında gelen ekonomik yardımlar sonucunda, uçak ve motor fabrikalarının faaliyetlerinin durdurulması ile Türk Sivil Havacılığında yaşanan bu gelişmelerin önüne geçilmiştir (Korul ve Küçükönal, 2003:25). 1950'li yıllardan itibaren Türk havacılık sanayii uzun bir duraklama dönemine girmiş ve 1983 yılına kadar "havayolu taşımacılığı" anlamında da çok fazla gelişme kaydedilememiştir. Buna karşılık, 1973 yılında "Türk Uçak Sanayii A.Ş. (TUSAŞ)"nin, 1983 yılında uçak üretimi amacıyla Ankara'da "Tusaş Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TAI)" ve Eskişehir'de TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI)"nin kurulmasıyla havacılık sanayinin ilk temelleri atılmaya başlamıştır (Kaya, 2000:25-26).

Buraya kadar bahsedilen gelişmeler, Türk Sivil Havacılık Sisteminin daha çok teknik anlamda alt yapısını oluşturan ve ülkedeki ar-ge faaliyetlerinin gelişimine önemli katkılar sağlayan gelişmelerdir. Diğer yandan, tasarım, üretim, eğitim, havaalanı ve bakım gibi alt sistemlerde gerçekleşen bu gelişmeler, havacılık sisteminin merkezinde bulunan "havayolu taşımacılığı" sisteminin gelişimine de destek olmuştur. Bununla birlikte, ekonomik düzenlemeler alanında yaşanan değişimlerin, havayolu taşımacılığı sistemini derinden etkilediğini de unutmamak gerekir. Havayolu taşımacılığı sisteminde yaşanan değişimler, havacılık sisteminin bütününde önemli etkiler yaratmaktadır. THY'nin kurulması ile başladığını kabul edebileceğimiz ekonomik düzenlemeler dönemi ve sonrasında serbestleşme ile birlikte gelen rekabetçi dönem, bundan sonraki başlıklarda etkileriyle birlikte ele alınacaktır. Söz konusu dönem, iç hatlardaki gelişim, dış hatlardaki gelişim ve 2003 yılı serbestleşmesi olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenecektir.

6.2. İç Hatlardaki Gelişim

Bu bölümde, ekonomik düzenlemeler açısından Türk iç hat havayolu taşımacılığının gelişimi, 1983 yılı kırılma noktası alınarak iki dönemde değerlendirilmektedir. Çünkü 1983 yılında gerçekleşen ilk serbestleşme adımı ile Türk havayolu taşımacılığı yeni bir döneme girmiştir. Ancak bu adımdan daha önemli etkileri olan 2003 iç hatlar serbestleşmesi, Türk Havayolu Taşımacılığı için bir dönüm noktası oluşturduğundan, 2003 yılından sonraki gelişmeler ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

6.2.1. 1983 Yılı Serbestleşmesi Öncesindeki Dönem

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında havacılık alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak ilk havayolu taşımacılığı faaliyetleri Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi'nin kurulması ile başlamıştır. 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 Sayılı Yasa ile Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan ve Türkiye ve Ortadoğu'nun ilk sivil hava ulaştırma işletmesi olan kurum, Eskişehir–Ankara hattındaki tarifeli seferleri ile ilk havayolu taşımacılığı hizmetini sunmaya başlamıştır. Daha önceleri askeri amaçlarla kullanılmış olan uçakların yolcu ve yük taşımacılığına uygun hale getirilmesinden oluşan 5 uçaklık bir filo ile gerçekleştirilen posta taşımacılığı, Türk havacılık tarihinin ilk sivil hava taşımacılığı faaliyetlerini oluşturmaktadır (Devlet Hava Meydanları İşletmesi [DHMİ], 2009: 15).

Kurulduğu yıllarda havayolu taşımacılığı işlevi dışında havaalanlarını işletme sorumluluğu da Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi'ne verilmiş, ancak izleyen yıllarda kaydedilen hızlı gelişmeler karşısında, ihtiyaçların daha etkin karşılanabilmesi adına bu işlevlerin farklı çatılar altında yürütülmesi kararlaştırılmıştır. Bunun üzerine kurum, 21 Mayıs 1955 yılında çıkarılan 6623 Sayılı Kanun'la "Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THY)" adıyla yeniden düzenlenmiş ve havaalanlarının işletimi, yer hizmetleri, hava trafik kontrol ve havacılık haberleşmesi işlevleri 28 Şubat 1956'da 6686 Sayılı Kanun ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün (DHMİ) sorumluluğuna verilmiştir (DHMİ, 2006: 8). Bu düzenlemelerle THY, Türkiye'nin hem iç hem de dış hatlarda havayolu hizmetini sunacak ulusal bayrak taşıyıcısı rolünü üstlenmiştir (Özsoy, 2010: 97). Aynı zamanda ikram ve yer hizmetleri sağlamak üzere THY bünyesinde Uçak Servisi Anonim Şirketi (USAŞ) kurulmuştur (T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 1983: 101). Kamu tarafında bu gelişmeler yaşanırken 1958 yılında Türkiye'nin ilk özel yer hizmetleri şirketi olan Çelebi Hava Servisi kurulmuştur [1]. Böylelikle havayolu taşımacılığı için gerekli sektör bileşenleri yavaş yavaş oluşmaya başlamıştır.

1 http://www.celebi.com.tr/tr/yazi.php?id=10 (Erişim Tarihi: 12.10.2014)

Aynı yıllarda iç hatlarda sözü edilen gelişmeler yaşanırken Türkiye bir taraftan da uluslararası sivil havacılık anlaşmalarını imzalayarak ve ilgili kuruluşlara üye olarak uluslararası alanda da yerini almaya başlamıştır. Bu gelişmeler paralelinde gerek ulusal çıkarların korunması gerekse uluslararası ilişkilerin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı" kurulmuştur (SHGM, 2009: 17). Sivil havacılık hizmetlerini düzenleme, denetleme ve geliştirme görevlerini yerine getirmek üzere bu başkanlığın kurulmasıyla, bir anlamda Türk havayolu taşımacılığı için ekonomik düzenlemeler dönemi de başlamış olmaktadır (Kaya, 2000: 24).

1980'lerin ortasına kadar Türk iç hat havayolu taşımacılığı sadece THY'nin faaliyetlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla THY'nin gerçekleştirmiş olduğu uçak ve yolcu trafiği, Türkiye için toplam taşınan yolcu sayısı ve uçak seferleri sayısını vermektedir. Tablo 6.1'de görüldüğü üzere yaklaşık 10 yıllık bir zaman diliminde taşınan yolcu sayısı ve gerçekleştirilen uçuş sayısı anlamında çok fazla bir artış yaşanmamıştır. 1975 yılında 1.324.878 olan toplam taşınan yolcu sayısı belli oranda artmakla beraber bazı yıllarda azalış göstererek 1983 yılında sadece 1.537.071 olarak gerçekleşmiştir.

Cumhuriyetin ilk döneminde iyi bir ivme kazanan Türk havayolu taşımacılığı, daha sonraki yıllarda duraklama dönemine girmesi sonucu 1983 yılına kadar çok fazla gelişme gösterememiştir. Havayolu taşımacılığı alanında izlenen kısıtlayıcı politikalar neticesinde bu tarihe kadar bir kamu işletmesi olan THY dışında özel işletmeler tarifeli seferler gerçekleştirmemiştir. Buna rağmen istisna olabilecek şekilde Hürkuş Havayolları, Bursa Havayolları ve aslında onun devamı olan NESU Havayolları isimli özel havayolu işletmeleri kurulmuş, ancak çok sınırlı hatlarda 3-5 yıl gibi kısa sürelerle taşımacılık yaptıktan sonra faaliyetlerini durdurmuşlardır (Kline, 2002). Bu dönemde havayolu taşımacılığı faaliyetleri, ulusal mevzuattaki boşluklarla sürdürülmeye çalışılmış, düzenlemeler uluslararası kuruluş ve anlaşmaların getirdiği düzenlemeler kapsamında kalmıştır (Özsoy, 2010: 98). 1983 yılına kadar Türk Havayolu Taşımacılığı, temellerin atıldığı, rekabetten uzak, kamu ağırlıklı taşımacılık hizmetinin verildiği ve havayolu yolcu talebinin sınırlı kaldığı bir dönem olmuştur.

Tablo 6.1 *THY'nin 1975-1983 Yılları Arasındaki İç Hat Trafiği*

	Uçak Seferi		Taşınan Yolcu	
Yıl	**Uçuş Sayısı**	**Uçulan km (000)**	**Yolcu Sayısı**	**Yolcu km (000)**
1975	19.678	8.951	1.324.878	617.959
1976	24.533	10.972	1.813.072	887.221
1977	26.349	12.143	2.158.196	1.068.493
1978	23.340	10.728	1.637.456	807.356
1979	22.892	10.242	1.832.171	828.972
1980	12.795	5.844	848.495	390.191
1981	18.092	8.284	1.454.821	670.018
1982	16.369	7.493	1.448.763	663.486
1983	17.332	8.040	1.537.071	713.044

Kaynak: *Devlet İstatistik Enstitüsü Havayolu Taşımacılığı İstatistikleri*

6.2.2. 1983 Yılı Serbestleşmesi Sonrasındaki Dönem

1983 yılında Türk Sivil Havacılık Sistemi için yeni bir dönem başlamıştır. 19 Ekim 1983 tarihinde yürürlüğe giren 2920 Sayılı Havacılık Kanunu[2] ile iç hat havayolu pazarı serbestleştirilmiş ve özel girişimcilerin önü açılmıştır. Bu gelişmeyi özel havayolu işletmelerinin pazara erişimlerinin sağlanması ve girişlerinin düzenleme altına alınması olarak görmek mümkündür. Unutmamamız gerekir ki ekonomik düzenlemelerin serbest özelliklere sahip olması pazarın düzenlenmediği anlamına gelmez. Düzenlemeler sıkı ya da serbest olabilir. 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nu fiyat ve kapasiteyi, bu kanun temel alınarak hazırlanan SHY6A Yönetmeliği ise pazara girişi düzenleme altına almıştır. Öncesinde sadece THY'nin faaliyet gösterdiği pazar, özel havayolu işletmelerinin de pazara girmesi ile monopol piyasa yapısından farklı özellikler göstermeye başlamıştır. Buna karşılık, her ne kadar serbestleşme yönünde çok büyük bir adım atılmış olsa da, sonrasında ilgili yönetmelik ve talimatlarda yapılan çok sayıda değişikliklerle zaman zaman kısıtlayıcı düzenlemeler tekrar getirilmiştir.

Türkiye'de Turgut Özal Hükümeti ile birlikte 1980'ler dönemi, birçok sektörde devlet rolünün azaltılması yönünde politikaların izlendiği bir dönem olmuştur. Ülke ekonomisinin gelişimi için hükümet özellikle turizm, ulaşım ve haberleşme sektörlerinin liberalleştirilmesi üzerinde durmuştur. Bu dönemde büyük yatırım ve teşviklerle turizm sektörünün canlandırılması hedeflenmiş, bu hedefin bir parçası olarak da turizm sektörünün en önemli harekete geçiricisi ve sağlayıcısı olan havayolu taşımacı-

2 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, RG. 19/10/1983, Sayı: 18196.

lığı sektörü liberalleşme kapsamına alınmıştır. Bunun üzerine 1983 yılında çıkarılan 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile havayolu taşımacılığı sektörünün serbestleştirilmesi yönünde büyük bir adım atılmıştır.

Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile birlikte sektördeki mevzuat boşluğu doldurulmuş ve bundan sonra Türk Sivil Havacılık faaliyetleri 2920 Sayılı Kanun ve bu Kanun'a dayanılarak çıkarılan Yönetmelikler kapsamında düzenlenmeye başlamıştır. Sivil Havacılık Kanunu'nun liberalleşme yönünde bir adım olarak görülmesinin en önemli nedeni, getirdiği düzenleme ile özel işletmelerin de kurularak sivil havacılık faaliyetlerinde yer almasına izin vermesidir. Bu değişiklik ile iç ve dış hatlarda pazara giriş önündeki temel engeller kaldırılarak THY'nin yanında özel havayolu işletmelerinin de havacılık faaliyetlerinde bulunmasına olanak tanınmıştır. Gerçekten de bu tarihten sonra THY'nin tekeli kırılmış, çok kısa süre içinde kurulan yeni havayolu işletmeleri ile sektör hızlı bir gelişim içine girmiştir. Bu gelişme, bir bakıma özel havayolu işletmelerinin pazara erişim hakkı elde ettiği anlamına gelmektedir.

2920 Sayılı Kanun'da pazara giriş ile ilgili doğrudan bir madde yer almamaktadır. Tarifeli ve tarifesiz taşımacılık yapmak üzere kurulacak işletmelerin pazara giriş koşulları ile gerçekleştirecekleri faaliyetler, Kanun gereği çıkartılan Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)[3]'nde açıkça düzenlenmektedir. Kanun'da özel havayolu işletmelerinin faaliyetlerine başlayabilmeleri için Ulaştırma Bakanlığı'ndan izin ve işletme ruhsatı alması gerektiği belirtilirken, başvuruların hangi ölçütlere göre değerlendirileceği ise SHY-6A Yönetmeliğinde düzenlenmektedir. Buna göre, yeni kurulacak bir özel havayolu işletmesinin girmek istediği havayolu pazarındaki yolcu ve yük potansiyeli, bu pazarda hâlihazırda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin imkân ve kapasite durumları ve talep edilen işletmecilik türünün (iç-dış hat, tarifeli-tarifesiz) ülkenin ulaştırma, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına yapacağı katkı değerlendirilerek pazara girişine izin verilmektedir. Hâlihazırda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin yeni pazarlara girmek istemeleri durumunda da benzer ölçütlerin göz önünde bulundurularak değerlendirmeler yapılacağı belirtilmektedir. Ancak bu ölçütlerin nasıl değerlendirileceğine ilişkin Yönetmelik'te somut bir ölçüm aracının yer almadığı görülmektedir (Gerede, 2011: 510).

Düzenlemelerin, ilk çıkarıldığı haliyle pazara giriş ile ilgili oldukça liberal özellikler taşıdığı söylenebilir. Aslında çıkarılan bu Kanun ile temel anlamda, havayolu pazarında rekabet ortamının yaratılması hedeflenmiş, ama düzenlemelerden anlaşıldığı üzere devlet, tam anlamıyla "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" (laissez faire, la-

3 RG. 16/6/1984 Sayı: 18433.

issez passer) [4]" anlayışını benimsememiştir. Kamu çıkarlarını sağlama endişesiyle rekabeti kontrol ederek, rekabetin sınırlarını kendisi belirlemek istemiştir. Diğer yandan SHY-6A Yönetmeliğinin, ilk kez kurulacak havayolu işletmelerinin filo sahiplik yapılarını ve emniyeti etkileyecek bazı unsurları düzenleme altına aldığı görülmektedir. Aslında bunlar da bir çeşit pazara giriş düzenlemesi olarak görülebilir.

2920 Sayılı Kanunda fiyat ve kapasite de düzenlenmiştir. Kanun ilk kez yürürlüğe girdiği haliyle 25. Maddesine göre, havayolu işletmeleri belirledikleri uçuş ve fiyat tarifelerini Bakanlığa sunarak Bakanlık'tan onay almak ve yürürlüğe girmeden 15 gün önce üçüncü kişilere duyurmak zorundadırlar. Buna göre sözü edilen dönemde, kapasite ve fiyat bileşenlerine ilişkin düzenlemelerin pazara giriş kadar serbest olmadığı görülmektedir. Bakanlık, gerekli görmesi halinde, fiyat tarifelerini kabul etmeyip değiştirilmesini isteme hakkına sahiptir. Dolayısıyla fiyat tarifelerinin, Kanunun yürürlüğe girdiği dönemde, Bakanlığın müdahalesine açık olduğu görülmektedir. 15 günlük süre de dinamik bir havacılık pazarı için uzun bir süre olarak değerlendirilebilir. Havayolu işletmelerinin fiyatları neye göre belirleyecekleri ve tarife belirleme araçlarına ilişkin bir hüküm ise Kanunda yer almamaktadır. Buna karşılık kapasitenin aslında açıkça düzenlenmediği, havayolu işletmelerinin pazara sunacakları kapasiteye ilişkin bilginin, ancak Bakanlığa sunacakları uçuş tarifeleri bilgisinden hesaplanarak dolaylı bir şekilde elde edilebileceği anlaşılmaktadır. Uçuş tarifesi, bir havayolu işletmesinin hangi gün ve saatlerde nereye uçuş gerçekleştireceğini gösteren bir program olması sebebiyle doğrudan uçuş sıklığı bilgisini de içermektedir. Dolayısıyla kapasite hesaplaması, haftalık uçuş sıkılığından yola çıkılarak yapılabilir. Ancak pazara sunulan kapasitenin tam olarak hesaplanabilmesi için koltuk sayısını belirleyen uçak tipi bilgisine de ihtiyaç vardır. Kapasiteyi düzenleyen 25. maddeye göre, havayolu işletmelerinden böyle bir bilgi talep edilmemektedir. Diğer bir ifadeyle, Bakanlık aslında havayolu işletmelerinden doğrudan kapasite bilgisi istememektedir. Diğer taraftan uçuş tarifelerini 15 gün önceden üçüncü kişilere duyurma zorunluluğu, havayolu işletmelerinin kapasite yönetimi konusundaki esnekliklerini kısıtlayabilir (Gerede, 2011: 512-514).

Sonuç olarak 1983 yılında çıkarılan Havacılık Kanunu ile pazara ilişkin ekonomik düzenlemelerin belirlendiğini görmekteyiz. Bu gelişme ile pazara girişin serbestleştirildiği, ancak kapasite ve fiyat bileşenleri konusunda kısıtlayıcı düzenlemelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle açıklanan koşullar altında ve serbestleşmeden

4 Fransızca olan "Laissez faire", "laissez passer", serbest piyasa ekonomisini, sözleşme özgürlüğünü, devletin ekonomiye müdahale etmemesini, üretimi sınırlayan her türlü engelin kaldırılmasını, mal ve hizmetlerin serbestçe el değiştirebilmesini ifade etmektedir. Kısacası, bireyin ekonomik özgürlüğü amaçlanmaktadır. Ekonomik özgürlükten kastedilen, serbestçe iktisadi faaliyetlerde bulunmak, bir başka ifadeyle ekonomik girişimcilik hakkına sahip olmaktır (Tayyar ve Çetin, 2013: 110).

beklenenler dikkate alındığında, havacılık sektöründe çok fazla etkinlik sağlanmasının beklenmesi doğru olmayacaktır. Kaldı ki iç hatlar pazarının istenen gelişmeyi gösterememesinin nedeni olarak, havayolu hizmeti karşılığında talep edilen yüksek fiyatların rol oynamış olabileceği belirtilmektedir (Gerede, 2011: 514). Tablo 6.2'de 1983 ile 1992 yılları arasında pazara giriş ve çıkış yapan bu havayolu işletmeleri ve pazarda faaliyet gösterme süreleri verilmektedir.

Tablo 6.2 *Özel Havayolu İşletmeleri ve Faaliyet Süreleri (1983-1992)*

Havayolu İşletmesi	Pazara Giriş Yılı	Operasyon Tipi	Pazardan Çıkış Yılı	Faaliyet Süresi (Yıl)
Bursa Havayolları	1984	Tarifeli ve Tarifesiz İç Hat Yolcu Taşımacılığı	1987	3
İstanbul Havayolları	1986	Tarifeli ve Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2001	15
Marmara Havayolları	1986	Tarifesiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1987	2
Sönmez Havayolları	1987	Tarifeli ve Tarifesiz İç Hat Yolcu Taşımacılığı	1998	11
Boğaziçi Havayolları	1987	Tarifeli ve Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1989	2
Talia Havayolları	1987	Tarifesiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1988	1
NESU Havayolları	1987	Tarifeli ve Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1989	2
Toros Havayolları	1988	Tarifesiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1989	1
Tur Avrupa Havayolları	1988	Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1994	6
Bodrum Imsık Havayolları	1988	Tarifeli ve Tarifesiz İç Hat Yolcu Taşımacılığı	1991	3
Birgen Havacılık	1989	Tarifesiz Dış Hat Yolcu Taşımacılığı	1996	7
Noble Havayolları	1989	Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1991	2
Türk Hava Taşımacılık	1989	Tarifeli ve Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1993	4
Sultan Havayolları	1989	Tarifesiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1993	4
Sun Express Havayolları	1990	Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı		

Havayolu İşletmesi	Pazara Giriş Yılı	Operasyon Tipi	Pazardan Çıkış Yılı	Faaliyet Süresi (Yıl)
Pegasus Havayolları	1990	Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı		
Green Air Havayolları	1990	Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1995	5
VIP AIR	1991	Tarifesiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1992	1
Onur Havayolları	1992	Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı		
Bosporus Havayolları	1992	Tarifesiz İç ve Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1994	2
Albatros Havayolları	1992	Tarifesiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	1996	4
Alfa Havayolları	1992	Tarifesiz Dış Hat Yolcu ve Kargo Taşımacılığı	2002	10

Kaynak: *Gerede, 2010. (SHGM, DHMİ, TÖSHİD ve ICAO verilerine dayanarak yazar tarafından derlenip tablo haline getirilmiştir)*

Fiyat ve kapasite üzerinde kısıtlamalar belli ölçüde devam etse de, rekabetçi piyasa yapısının sağlamasında birincil faktör olan pazara giriş önündeki engelin kaldırılması, sektörün çok kısa bir süre içinde canlanmasını da beraberinde getirmiştir. 1983 yılından itibaren 1992 yılına kadar sektöre 22 özel havayolu işletmesi girmiştir. Ancak bu dönemde faaliyet göstermeye başlayan özel havayolu işletmelerinin birçoğu kısa sürede faaliyetlerine son vermiştir.

Özel havayolu işletmelerinin ömürlerinin bu kadar kısa olmasında, havacılık sektörünün özelliklerini, havayolu işletmeciliğini ve rekabeti henüz bilmiyor olmaları önemli etkenlerdir. Talebin mevsimsel dalgalanmalar göstermesi ve düşük kar marjlarının yanı sıra yetişmiş nitelikli işgücünün eksikliği, finansal problemler, alt yapı eksiklikleri, devletten yeterli destek alınamaması, havaalanı ücret ve vergilerinin yüksek olması, ücret tarifelerinin THY maliyetlerinin temel alınarak belirlenmesi, maliyeti yüksek yaşlı uçaklardan oluşan filolara sahip olunması ve ekonomik kısıtlamalar gibi yeni oluşan bir havacılık pazarının özellikleri de eklenince özel havayolu işletmelerinin sürdürülebilir faaliyet göstermeleri güçleşmiştir (Battal, 2002: 221; Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2001: 42; İzer, 2002: 112-113).

İç hatlarda karşılaştıkları güçlükler nedeniyle özel havayolu işletmeleri farklı bir strateji izleyerek bu zorlukların üstesinden gelmeye ve faaliyetlerini sürdürmeye ça-

lışmışlardır. Bu dönemde yeni yatırımlarla gelişme göstermeye başlayan turizm sektörünün yaz dönemi için ortaya çıkardığı havayolu talebi ve Türk göçmen işçilerinin havayolu taşımacılığına yönelmesi ile oluşan etnik talep, özel havayolu işletmelerinin dış hat charter seferlere yoğunlaşmalarını getirmiştir. Pazara yeni giren ve yer edinmeye çalışan ve bu kapsamda THY'den daha düşük fiyatlar sunan charter havayolu işletmeleri, dış hatlarda payını hızla artırmış ve yabancı havayolu işletmeleri ile rekabet eder duruma gelmiştir (İzer, 2002: 112-113). 1995 yılı istatistiklerine göre, iç hat ticari uçak trafiğinin %82,4'ü THY tarafından gerçekleştirilirken sadece %17,6'sı özel havayolu işletmelerince gerçekleştirilmiştir. (Kaya, 2000: 27).

Özel havayolu işletmeleri, işletme stratejilerini charter taşımacılık ve hedef pazarlarını da Türkiye-Avrupa etnik ve turistik pazar olarak belirleyerek daha çok odaklanma stratejisi izlerken, İstanbul Havayolları ise farklı bir rekabet stratejisi benimsemiştir. Hem iç hem de dış hatlarda ikram ve yer hizmetleri gibi havacılık sektörünün diğer alanlarında da faaliyet gösterecek şekilde farklılaştırma stratejisi izleme yoluna gitmiştir. Bu stratejisi ile bu dönemde iflas edip pazardan çıkan özel işletmeler arasında 11 yıl süre ile pazarda en uzun süre kalan işletme olmuştur ve 2000 yılına kadar iç ve dış hatlarda düzenlediği tarifeli seferlerle THY'nin en önemli rakibi konumuna gelmiştir (Özsoy, 2010: 99)

Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile birlikte özel girişimcilerin de bu alanda faaliyet göstermeye başlaması, bu tarihe kadar alanda tek başına faaliyet gösteren THY'nin rekabetle tanışmasını ve bunun etkisiyle kendini yenileme ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu ihtiyacın zaman içinde artmasında THY'nin özelleştirme sürecine dâhil edilmesi de önemli rol oynamıştır. Özellikle 1985'ten sonra THY, hem yönetim anlayışı hem de teknoloji bakımından modernleşme ve hizmet kalitesini artırma çabası içine girmiştir (Kaya, 2000: 26). Bu kapsamda filosunu geliştiren THY, daha çok ekonomik olarak avantajlı olan yurt dışı hatlarda faaliyet göstermeye odaklanmıştır (DPT, 2001: 42). Diğer taraftan, 1954 yılında kurulan Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı, gerek ülke içinde gerekse dünyada havacılık sektörünün yaşadığı bu hızlı gelişmeler karşısında, 1987 yılında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü adı altında yeniden teşkilatlandırılmıştır (SHGM, 2009: 17).

1990'lı yıllarda Türk havayolu taşımacılığı için önemli sayılabilecek bir diğer gelişme, THY'nin özelleştirmesine yönelik çalışmalardır. Liberal pazarların bir gereği olarak THY, 22 Ağustos 1990 tarihli 90/822 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile özelleştirme kapsamına alınmış ve %1,8 oranındaki hissesi halka arz yöntemiyle özelleştirilmiştir. 1990 yılından itibaren %98,2 oranındaki devlet hissesi özelleştirme kapsamında olan işletme, 1994 yılında Özelleştirme İdaresi kapsamına alınmıştır. 1998'den sonra dünyada yaşanan finansal krizlerin etkisiyle özelleştirme çalışmaları

planlandığı gibi yürümemiştir (DPT, 2001: 94; Emir, 2001: 198-212). Özelleştirme idaresi tarafından 2003 tarihinde devlete özel yönetim ve onay hakları veren bir altın hisse oluşturulmasına karar verilmiştir (Gerede, 2010: 67). 2004 yılında İdarenin elinde bulunan %23'lük, 2006 yılında ise %28,75'lik hisse halka arz edilerek THY sermayesinin toplamda %51'i özelleştirilmiş, kamu payı %49'a düşürülmüştür[5].

Serbestleşmenin temel amacı, rekabetçi bir pazar yaratmaktır. Rekabetçi pazarların etkin bir şekilde işleyebilmesi için, rekabetin pazardaki oyuncular arasında adil bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Söz konusu pazarlarda kamu sahipliğinde bir işletmenin oyuncular arasında olması, adil rekabet koşulunu zorlaştıran bir faktör olarak görülebilir. Özel havayolu işletmelerinin devlet destekli havayolu işletmeleri ile rekabet etmesinde güçlükler ortaya çıkabilir. Dolayısıyla havayolu pazarlarını serbestleştiren ülkeler, bayrak taşıyıcılarının özelleştirilmesini de desteklemektedir (Odoni, 2009: 25). Bu kapsamda THY için başlatılan özelleştirme çalışmalarının da hem Türk havayolu pazarının hem de THY'nin etkin gelişimi için o dönemdeki serbestleşme politikaları ile uyumlu olduğu söylenebilir. Özelleştirme ile kamu mantığından pazar odaklı ticari mantığa geçebilecek olan THY'nin daha etkin ve verimli faaliyet göstermesi ve rekabetçi özellik kazanması hedeflenmiştir.

1983 yılından sonra kurulan, ancak kısa sürede faaliyetlerini sonlandıran özel havayolu işletmelerinin, sektördeki kurumlara olan borçlarını da ödeyemeyerek sektöre zarar verdikleri düşünülmektedir. Bu dönemde sektörde bu kadar fazla sayıda iflasın yaşanması üzerine, pazara giriş ile ilgili oldukça liberal politikalar benimsenmişken, 1990'lı yıllardan sonra bu konudaki politikaların değişmeye başladığı görülmektedir. Bu kapsamda, 1992 ve 1994 yıllarında SHY 6A Yönetmeliğinde pazara girişi güçleştirme yönünde bazı değişiklikler yapılmıştır. İzin ve ruhsat alımı için gerekli koşulların düzenlendiği 18. Maddeye işletmelerin faaliyete başlayabilmeleri için filolarında bulundurmaları gereken minimum uçak sayısı, sahip olmaları gereken ödenmiş sermaye miktarı, vermeleri gereken teminat mektupları gibi daha ağır ek koşullar getirilmiştir. Bu yeni düzenlemelerle, pazara yeni girecek işletmelerin finansal ve filo yapıları açısından güçlü olmalarının sağlanması ve böylelikle sektöre gelecek zararların önlenmesi amaçlanmıştır. Buna karşılık, 1983 yılında çıkarılan Kanun ve Yönetmeliğin taşıdığı serbest pazar oluşturma amacı, getirilen bu yeni düzenlemeler ile çelişmektedir. Pazara giriş bu değişikliklerle engellenmese de daha güç bir hale getirilmiştir. (Özsoy, 2010: 102).

Pazara giriş kısıtlamaları, sonraki yıllarda, Kanun ya da Yönetmelik üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan bürokratlarca alınan kararlarla daha sıkı bir hale getiril-

5 http://www.oib.gov.tr/portfoy/thy/thy_index.htm (Erişim tarihi: 02.09.2014).

miştir. Bu kararlar içerisinde en önemli olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 12/01/1996 tarihli kararlarına göre özel havayolu işletmeleri;

- THY'nin hiç uçmadığı pazarlara serbestçe,
- THY'nin uçtuğu pazarlara, THY'nin uçuşunun olmadığı günlerde,
- THY'nin uçuşunun olduğu günlerde ise, THY'nin talebi karşılayamadığı durumlarda

söz konusu pazarlara girebileceklerdir. Bunun yanı sıra, özel havayolu işletmeleri karlı olan iç hatlardan bir veya birkaçında faaliyet gösterirse, talebin fazla olmadığı en az bir hatta uçuş düzenlemek ve yaz döneminde tarifeli olarak uçmuş oldukları bir pazara kış döneminde de hizmet vermek zorundadır (Ekdi vd., 2002: 73). Bu yönde alınan kararların altında yatan temel nedenin, özelleştirme sürecinde olan THY'nin değerinin düşmesi endişesi ile THY'yi rekabetten korumak olduğu düşünülmektedir (Gerede, 2010: 70; Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı [TEPAV], 2007: 396).

Alınan bu kararlarla, özel havayolu işletmeleri hem istedikleri pazarlara istedikleri gün ve saatte faaliyet düzenleyememekte, hem de faaliyet gösterdikleri pazarların bedeli olarak karlı olmayan koşullarda da hizmet vermeye mecbur bırakılmaktadır. Bu durum, işletmelerin gelirlerini olumsuz yönde etkilerken diğer taraftan yüksek maliyetlere katlanmalarına sebep olmaktadır. THY açısından bakıldığında ise, özel havayolu işletmelerinden gelebilecek rekabete karşı korunmuş olan THY'nin pazardaki hâkim durumunu güçlendirmekte, buna karşın adil rekabet koşullarına zarar vermektedir.

THY'yi rekabette avantajlı duruma getirebilecek ve pazara girişi doğrudan ilgilendiren bir diğer önemli gelişme ise, 1992 yılında oluşturulan SLOT Koordinatörlüğü Merkezi'nin THY yönetimine bağlanmasıdır. İstanbul, Antalya, Ankara gibi yolcu trafiğinin yoğun olduğu havaalanlarına ait slotların, tüm tarifeli havayolu işletmelerine tahsisi sorumluluğu Bakanlık tarafından THY'ye verilmiştir (Göktepe, 2007: 228). Bir çeşit pazara giriş hakkı elde etmek anlamına gelen slotların, tarafsız bir birim değil de pazardaki oyunculardan birisi tarafından yönetilmesi, adil rekabet ortamına gölge düşürebilecek bir uygulamadır. Birçok ülkede slotların, pazara giriş engeli yaratmada önemli bir araç olarak kullanıldığı çok sayıda örnekle karşılaşmak mümkündür. Bu sebeplerle Avrupa Birliği'nde havaalanı slotlarının koordinasyonu bağımsız ve tarafsız koordinatörlerce yapılmaktadır. Tüm bunlar göz önüne alınarak, 2003 yılında iç hat pazarının serbestleştirilmesinin ardından, bağımsız bir SLOT Koordinasyon Merkezi oluşturulmuştur.

Pazara giriş açısından kısıtlayıcı kararlar ve uygulamalar söz konusu iken, 2003 yılı öncesinde pazarın serbestleşmesine zemin hazırlar nitelikte ikinci önemli bir adım atılmıştır. Ulaştırma Bakanlığı onayına tabi olan fiyat tarifeleri, Kanun'da yapılan değişiklikle[6], serbest pazar koşullarına göre havayolu işletmelerinin kendilerince serbestçe belirlenebilir hale getirilmiştir. Tarifeler, uygulanmadan 3 gün önce duyurularak kendiliğinden yürürlüğe girecektir. Böylelikle daha önce pazara girişi serbest olarak düzenleyen Kanun üzerinde, fiyat belirleme de serbest bırakılarak iç hatlar pazarı yasal anlamda tamamen serbestleştirilmiştir (Gerede, 2010: 71). Kanunun 25. Maddesinde yapılan değişiklik kapasitenin de havayolu işletmeleri tarafından belirlenmesini sağlamaktadır. (Gerede, 2011:512).

1983-2003 dönemi değerlendirildiğinde, Sivil Havacılık Kanunu ile gerçekleştirilen serbestleşmenin, Türk Sivil Havacılığı için önemli bir gelişme olduğu söylenebilir. Özel havayolu işletmelerinin kurulmasına izin verilmesiyle, hem sektör hem de THY bu dönemde rekabetle tanıştırılmıştır. Sektör, hızlı bir şekilde gelişim sürecine girmiştir. Ancak, bu süreç çok uzun sürmemiştir. İlerleyen tarihlerde özel havayolu işletmelerinin faaliyetlerini kısıtlayıcı yönde kararlar alınmış, serbestleşmeden beklenen etki yaratılamamış, sektörün sağlıklı gelişimi mümkün olmamıştır. Özel havayolu işletmeleri iç hatlarda faaliyet göstermeyi denemişler, ancak hiçbir zaman THY gibi geniş ölçekte ve sürdürülebilir bir hizmet sunamamışlardır. Pazara giriş bileşeninin yanı sıra fiyat ve kapasite belirleme konusunda da tam anlamıyla serbest uygulamalar bulunmaması sonucu, iç hatlarda rekabet çok sınırlı bir ölçekte gerçekleşmiş ve THY'nin lehine gözüken bu koşullar THY'nin hâkim konumunu sürdürmesine yardımcı olmuştur.

Bu dönemde yeterince başarı elde edilemese de, 1983 serbestleşmesinin, 2003 yılında atılan ikinci serbestleşme adımına zemin hazırladığı söylenebilir. Çünkü 1983 yılı serbestleşmesi, etkin ve verimli bir ortam yaratılamasa da, diğer taraftan, özel havayolu işletmelerinin havayolu taşımacılığı ile tanışması ve dış hat pazarlarında gerçekleştirdikleri faaliyetler ile havayolu taşımacılığına ilişkin belli bir tecrübe edinmiş olmaları açısından son derece önemlidir. Özel havayolu işletmelerinin pazara girişi önündeki engeller kaldırılarak girişimcilerin havayolu işletmeciliği ile tanışmaları için ortam sağlanmıştır.

6.3. Dış Hatlardaki Gelişim

Türkiye'nin uluslararası havayolu taşımacılığı anlamında ilk ticari ilişkileri Fransızlarla başlamış, Fransızlar tarafından İstanbul-Yeşilköy Havaalanı'nın geliştirilmesinin ardından 1922 yılında Fransız-Romen Havacılık Şirketi (French-Romanian Avia-

6 RG 26/4/2001 Sayı:24384.

tion Company) - CFRNA[7], Bükreş-İstanbul seferleri ile Türkiye'ye ilk dış hat havayolu taşımacılık hizmetini başlatmıştır (Kaya, 2000: 24; İzer, 2002: 111). 1924 yılında kurulan Aero Espresso şirketi ise Brindisi-Atina-İstanbul hattını açarak bu pazara dâhil olmuştur. Türkiye'de havayolu ile yolcu taşımacılığı faaliyetleri, 1933 yılına kadar yabancı havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirilmiş, 1933 yılında THY'nin kurulması ile yabancı havayolu şirketlerinin baskın durumu azalmaya başlamıştır. CIDNA, 1929 yılında 327, 1930 yılında 368 yolcu taşımıştır. Aero Espresso işletmesi ise 1930 yılında 397 yolcu taşımış ve bu iki işletme 1935 yılına kadar Türkiye'ye olan faaliyetlerini sürdürmüşlerdir (Bakırcı, 2012: 349).

1920'li yıllarda bir taraftan yurt dışı seferler gerçekleştirilirken bir taraftan da ülke olarak uluslararası düzenlemelere imzalar atılmıştır. 1925 yılında, 1919 yılında düzenlenmiş olan Paris Konvansiyonu maddeleri kabul edilmiştir. Böylelikle ülkeler arası havayolu taşımacılığına ilişkin ilk ekonomik düzenlemeler, Türk havayolu taşımacılığını da etkilemeye başlamıştır. 1933 yılında Roma Konvansiyonu kabul edilmiş, 1944 yılında Şikago Konvansiyonu imzalanarak Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü – ICAO'ya (International Civil Aviation Organization - ICAO) üye olunmuştur (İzer, 2002: 111). ICAO'ya üye olmakla bir taraftan teknik düzenlemelere tabi olunurken, diğer taraftan Şikago Konvansiyonu'nda ekonomik konularda çoklu bir anlaşmaya varılamaması, diğer ülkeler gibi Türkiye'nin de ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarına yönelmesine yol açmıştır.

İHT Anlaşmalarının temelini oluşturan ve dünyada halen geçerliliğini koruyan Bermuda I tipi anlaşmaların ilki ABD ile Birleşik Krallık arasında 1946 yılında yapılmıştır. Bu çerçevede Türkiye ilk İHT Anlaşmasını 12.02.1946 tarihinde Birleşik Krallık ile yapmıştır (ICAO Doc 9626). İlerleyen dönemlerde farklı zamanlarda diğer ülkeler ile imzalanan çok sayıda İHT anlaşması, Türkiye'nin uluslararası havayolu taşımacılığının düzenleyici ekonomik yapısını oluşturmuştur.

1947 yılında Ankara-İstanbul-Atina seferleri ile THY'nin, ilk tarifeli dış hat seferleri başlamıştır. 1956'da IATA'ya (International Air Transport Association - Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) üyeliği sonrasında, yeni uçaklarla da filosunu zenginleştirerek Avrupa ve Ortadoğu'ya tarifeli seferler yapmaya başlamıştır (Kaya, 2000: 25). Özellikle 1967 yılında ilk jet motorlu uçağın filoya dâhil edilmesi ile dış hat uçuş noktalarında önemli bir artış yaşanmıştır[8]. 1951 yılında 4 dış hat uçuş noktasına sahip olan THY, ilk yurt dışı seferini izleyen 40 yıl içinde dış hatlardaki uçuş nokta-

7 CFRNA (Compagnie Franco-Roumaine de Navigation Aérienne) adıyla Fransız – Romen ortaklığında kurulan işletme, ana sermayedarı olan Romen Marmeresh Bankın hisselerini kısmen satmasıyla Fransızların hâkimiyetine geçmiş, 1 Ocak 1925 tarihinde CIDNA (Compagnie Internationale de Navigation Aérienne) adını almıştır (http://turkfilateliakademisi.org/index.php/aero-espresso-italiana-s-a/). (Erişim tarihi: 29.12.2014).

8 http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce (Erişim tarihi: 02.09.2014).

larının sayısını 66'ya çıkarmıştır (Emir, 2001: 157-159). Bunun yanı sıra, 1953 yılında İstanbul Yeşilköy Havalimanı'nın uluslararası standartlarda inşa edilerek uluslararası trafiğe açılması da dış hat havayolu taşımacılığının gelişmesine alt yapı sağlamıştır[9].

1983 yılında pazarın serbestleştirilmesi, iç hatlardaki gelişim için bir dönüm noktası olduğu kadar dış hatlardaki gelişim için de yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. 1980'li yıllarda özel havayolu işletmelerinin kurulup pazara girmesine kadar iç hat havayolu taşımacılığı gibi dış hat havayolu taşımacılığı da devlet sahipliğindeki THY tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle 1983 yılına kadar taşınan yolcu sayısı açısından dış hatlarda çok fazla büyüme elde edilememiştir. Tablo 6.3'de görüldüğü gibi, bu yıllarda taşınan yolcu sayısı yıllık ortalama 600 bin civarında gerçekleşmiş ve 1975'ten 1983'e kadar yaklaşık 10 yıllık bir zaman diliminde önemli bir gelişme kaydedilememiştir.

Tablo 6.3 *THY'nin 1975-1983 Yılları Arasındaki Dış Hat Trafiği*

	Uçak Seferi		Taşınan Yolcu	
Yıl	**Uçuş Sayısı**	**Uçulan km (000)**	**Yolcu Sayısı**	**Yolcu km (000)**
1975	10.377	10.249	433.913	856.194
1976	7.421	10.895	584.241	1.131.589
1977	7.091	10.977	594.271	1.146.306
1978	7.064	10.938	584.036	1.097.007
1979	8.695	12.427	626.210	1.162.270
1980	6.139	8.656	401.198	708.264
1981	7.098	11.242	616.429	1.143.118
1982	7.078	11.781	645.807	1.133.303
1983	7.134	13.072	696.516	1.257.861

Kaynak: *Devlet İstatistik Enstitüsü Havayolu Taşımacılığı İstatistikleri*

1983 yılında 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu ile özel sektörün havacılık faaliyetlerinde bulunmasına izin verilmesi sonrasında çok sayıda özel havayolu işletmesi kurularak pazara girmiştir. Ancak bu işletmeler, iç hat pazarı yerine dış hat charter pazarına yönelmişlerdir. 2003 yılına kadar Türkiye'de iç hat havayolu taşımacılığı istenen ölçüde geliştirilememiş, toplam taşımacılığın büyük bir bölümü dış hat taşımacılıktan oluşmuştur. Bundan dolayı 1983 yılı serbestleşmesinin daha çok dış hat havayolu pazarının gelişmesine yararlı olduğu söylenebilir. Tablo 6.4'de görüldüğü gibi, 1960'lı yıllardan 2000'li yıllara kadar dış hat havayolu taşımacılığı iç hat havayolu taşımacılığına göre daha hızlı bir gelişim kaydetmiş ve iç hat havayolu

9 http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce (Erişim tarihi: 02.09.2014).

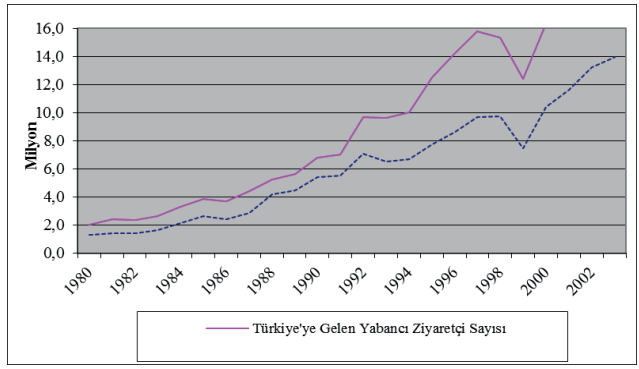
taşımacılığına olan oranı sürekli bir artış göstermiştir. 1990 yılından itibaren oransal olarak dış hat havayolu taşımacılığının öne çıktığı, 2000 yılından sonra ise bu eğilimin tersine döndüğü görülmektedir. Bu değişimin başlıca sebebi, 2003 yılında iç hat havayolu taşımacılığının serbestleştirilmesi ve serbestleşme ile birlikte iç hatlar pazarının hızlı bir şekilde büyüme eğilimine girmesidir.

Tablo 6.4 *İç ve Dış Hatlarda Taşınan Yolcu Sayısı*

Yıllar	Yolcu Sayısı				
	Toplam	İç Hatlar	Oran (%)	Dış Hatlar	Oran (%)
1960	713.217	528.846	74	184.371	26
1970	2.679.139	1.661.890	62	1.017.249	38
1980	3.458.165	1.621.998	47	1.836.167	53
1990	13.629.965	5.347.723	39	8.282.242	61
2000	34.972.534	13.339.039	38	21.633.495	62
2010	102.705.805	50.516.654	49	52.189.151	51

Kaynak: *Bakırcı, 2012: 351*

1980'li yıllarda kurulduktan sonra dış hat pazarına yönelen özel havayolu işletmeleri, ekonomik düzenlemeler açısından daha serbest oldukları Avrupa charter pazarına odaklanmıştır. Bu yıllarda Türkiye'de turizme olan teşviklerin getirdiği canlanma ve Avrupa'da yaşayan Türk göçmen işçilerin havayoluna yönelmesinin etkisiyle özel havayolu işletmeleri, başta Almanya olmak üzere ağırlıklı olarak Fransa, İngiltere ve Hollanda charter pazarlarında faaliyet göstermiştir (Battal, 2002: 219; İzer, 2002: 113). Dolayısıyla bu dönemde dış hat havayolu taşımacılığı, turizm faaliyetlerine bağlı olarak gerçekleşmiştir. Yabancı ziyaretçi sayısı ile Türk Havayolu işletmeleri tarafından taşınan dış hat yolcu verilerine bakıldığında, ikisi arasında paralel bir gelişim olduğu Şekil 6.1'de açıkça görülmektedir.

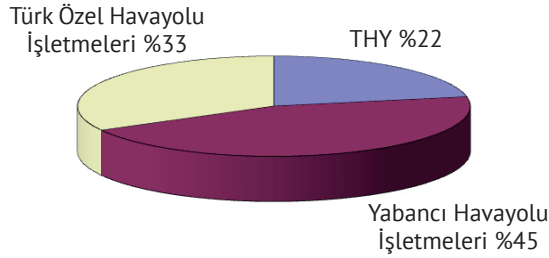


Şekil 6.1 *Turizm ve Dış Hat Havayolu Taşımacılığı*

Kaynak: *Gerede, 2004.*

Şekil 6.1'de görüldüğü gibi, 1984 yılından sonra Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısının artmaya başlamasıyla Türk havayolu işletmeleri tarafından taşınan dış hat yolcu sayısı da yükselişe geçmiştir. 1999 yılından sonra Türkiye'ye gelen yabancı ziyaret sayısında ani bir düşüş yaşanmış ve 2000 yılından sonra tekrar artmaya başlamıştır. Aynı eğilim taşınan dış hat yolcu sayısında da görülmektedir. Bu şekilden 2003 yılına kadar Türkiye'nin dış hat havayolu taşımacılığının önemli ölçüde turizm faaliyetlerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden özel havayolu işletmeleri mevsimsel dalgalanmalardan fazlaca etkilenmişlerdir ve bu durum onlar için olumsuz sonuçlar yaratmıştır.

Türkiye-Avrupa pazarındaki charter taşımacılığına yabancı havayolu işletmeleri de katılmış olmasına rağmen Türk havayolu işletmeleri pazar payı üstünlüğünü ellerinde tutmuştur. Özel havayolu işletmelerinin iç hat pazarında önemli bir pazar payı olmamasına rağmen dış hat pazarında yabancı havayolu işletmelerini zorlayacak pazar payına sahip olmuştur. 1998 yılında Türkiye'nin dış hat yolcularının %45'i yabancı havayolu işletmeleri, %33'ü Türk özel havayolu işletmeleri ve %22'si de THY tarafından taşınmıştır. Bu durum Şekil 6.2'de görülmektedir.



Şekil 6.2 *1998 Yılı Dış Hat Havayolu Taşımacılığı Pazar Payı*

Kaynak: *http://www.air-transport.org/public/publications*

Özel havayolu işletmeleri, Türkiye'nin dış hat havayolu taşımacılığının gelişmesine büyük katkıda bulunmuş olmakla birlikte, bu gelişmeler büyük ölçüde charter havayolu pazarında yaşanmıştır. Tarifeli dış hat havayolu taşımacılığı, İHT anlaşmaları kapsamında tek havayolu işletmesi olarak tayin edilen THY'nin genişlettiği ağ yapısı ölçüsünde gelişmiştir. İstanbul Hava Yolları ve Onur Air'in 1990'lı yıllarda dış hat tarifeli seferler düzenlendiği fakat bunu sürdürülebilir kılamadıkları bilinmektedir. Özel havayolu işletmelerinin uluslararası pazarlarda tarifeli havayolu taşımacılığı faaliyetleri 2000'li yıllara kadar sınırlı kalmıştır. Özel havayolu işletmelerinin, dış hat tarifeli havayolu taşımacılığına gerçek anlamda dâhil olması, 2003 yılında atılan ikinci liberalleşme adımından sonra gerçekleşmiştir.

Bu durumun sebebinin İHT anlaşmalarının pazara girişi engellemesinden çok havayolu işletmelerinin kullandıkları iş modellerinden kaynaklandığı söylenebilir. Örneğin AB üyesi ülkeler ile 2007 yılına kadar imzalanan İHT anlaşmalarını ve mutabakat zaptlarını inceleyen Gerede (2012) sadece 3 ülke çifti pazarında tekli tayinin olduğunu, diğer ülke çifti pazarlarına birden çok havayolu işletmesinin girebildiğini belirtmektedir (Gerede, 2012:119-120). Daha önce de belirtildiği gibi, Avrupa ve Türkiye arasındaki turizm faaliyetleri 1980'li yılların ikinci yarısından sonra hızla gelişmeye başlamıştır. Bu fırsattan yararlanmak isteyen girişimciler tur operatörlüğü işine girmişler, kaynak bağımlılıklarını ve girdi maliyetlerini azaltmak, esnekliklerini artırmak amacıyla geriye doğru dikey büyüme yoluna gidip havayolu işletmeleri kurmuşlardır. Başka bir deyişle, sundukları paket tur ürününün bileşeni olan havayolu taşımacılığını da kendileri üretmeye başlamışlardır. Sözü edilen dönemde kurulan özel havayolu işletmelerinin neden charter türü bir iş modelini benimsedikleri bu şekilde açıklanabilir. Bu işletmeler hem tur operatörlüğü hem de havayolu taşımacılığı işlerini büyütebilmek için yoğun bir çaba harcamak durumunda kalmışlar ve bu sayede kendi pazarlarını da yaratmışlar, tarifeli dış hat pazarına girmekten geri durmuşlardır.

Türkiye'nin diğer ülkelerle imzalamış olduğu İHT anlaşmalarının sayısı ve her birinin taşıdığı liberal niteliklerin derecesi, Türkiye için uluslararası havayolu taşımacılığı pazarının yapısını oluşturmuştur. Diğer ülkelerde Türk havayolu işletmelerinin uçabileceği noktalar, buna karşılık yabancı havayolu işletmelerinin Türkiye'de uçabilecekleri noktalar, belirlenen noktalarda faaliyet gösterme hakkını kullanabilecek havayolu işletmelerinin sayısı, sunulacak kapasite ve fiyatın serbest bir şekilde belirlenip belirlenemeyeceği ve nihayetinde söz konusu pazarlarda rekabetin yapısı imzalanan İHT anlaşmaları tarafından belirlenmektedir. Söz konusu anlaşmaların müzakereler yoluyla parafe edilmesi ve imzalanmasından ise Türkiye adına SHGM görevlidir (Çelebi, 2008: 72).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında havayolu taşımacılığının, ülkeler arasında imzalanan ikili anlaşmalar dâhilinde gerçekleştiği yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönemi başlatan ABD'nin İngiltere ile imzaladığı ilk İHT anlaşmasının yapıldığı 1946 yılı, aynı zamanda Türkiye'nin de İngiltere ile ilk İHT anlaşmasını imzaladığı yıldır (Çelebi, 2008: 62). İngiltere'nin ardından aynı yıl Türkiye, Fransa ve İsveç ile de İHT anlaşmaları imzalamıştır (Gerede, 2012: 113). Daha önce belirtildiği gibi, Türkiye özellikle 1980'lerden sonra dış dünya ile olan bağlarını genişletmeye başlamış, turizm sektörüne yapılan yatırımlar ve ekonomideki gelişmelerle birlikte İHT anlaşması yaptığı ülke sayısını da artırmıştır. 1990'lı yıllarda Orta Asya Türk Cumhuriyetlerini ilk tanıyan ülke olarak, bu ülkelerle İHT anlaşmaları imzalamış ve bu ülkelere havayolu hizmeti sunmaya başlamıştır (Çelebi, 2008: 63).

Bu kapsamda Türkiye'nin 2014 yılı sonu itibariyle 163 ülke ile İHT anlaşması bulunmaktadır. 2003 yılında anlaşma yapılan ülke sayısı 81 iken 2013 yılında %94'lük bir artışla 157'ye ulaşmıştır. Bu artışın çok büyük bir kısmı sırasıyla Amerika, Afrika ve Asya bölgelerindeki ülkelerle yapılan anlaşmaların sayısındaki artıştan kaynaklanmaktadır. Söz konusu ülkelerle imzalan İHT anlaşmaları kapsamında tanınan uçuş sıklığı ve uçuş noktası hakkı açısından bakıldığında ise bütün bölgelerde ciddi bir artış olduğu görülmektedir. Durum Tablo 6.5'te özetlenmiştir. Buradan anlaşılıyor ki Türkiye'nin İHT anlaşmaları hem nicelik hem de nitelik açıdan gelişme göstermektedir. Bir başka ifadeyle, bir taraftan İHT anlaşmalarının sayısı artarken bir taraftan da pazara erişim ve kapasite hakları genişletilerek imzalanan anlaşmaların serbestlik derecesi artmaktadır. Bu gelişmeler ışığında, Tablo 6.5'te de görüldüğü gibi, anlaşmamız bulunan ülkeler ile Türkiye arasında taşınan yolcu sayısında da önemli artış yaşanmaktadır.

Tablo 6.5 *İHT Anlaşmaları, Sıklık, Nokta ve Taşınan Yolcu Sayısı*[10]

BÖLGE	Anlaşmamız Olan Ülke Sayısı			Elde Edilen Uçuş Sıklığı			Nokta Sayısı			Taşınan Yolcu Sayısı		
	2003	2013	Değişim %	2003	2013	Değişim %	2003	2013	Değişim %	2003	2013	Değişim %
Ortadoğu	14	14	-	60	471+	685	20	40+	100	683.717	4.257.260	523
Amerika	3	23	1.050	7+	254+	3.529	5+	30+	500	193.558	1.503.447	677
Orta Asya	7	7	-	23+	9 +	296	7	24	243	212.541	1.088.363	412
Asya	14	25	79	33+	330+	909	20	46+	130	356.025	2.737.384	669
Afrika	6	48	860	14+	550+	3.829	8	80+	900	223.885	2.219.861	892
AB Dışı	7	10	43	EA	293+		14+	38+	171	255.478	2.255.398	783
AB	30	30	-	EA	EA		50	105+	110	3.211.236	13.473.356	320
Toplam	**81**	**157**	**99**	**137+**	**1989+**	**1.352**	**124+**	**363+**	**193**	**5.136.440**	**27.535.069**	**436**

Kaynak: *SHGM*

İHT anlaşmamız bulunmasına rağmen henüz uçuş gerçekleştirilmeyen ülkeler de bulunmaktadır. 2003 yılında 60 dış hat noktası için uçuş izni bulunuyorken, 2014 yılında bu sayı %295 artışla 237'ye ulaşmıştır. Buna göre 2014 yılı sonu itibariyle, 163 ülke ile İHT anlaşması kapsamında havayolu işletmelerinin uçuş hakkını elde ettikleri ülke, nokta ve uçuş sıklığı sayıları Tablo 6.6'da görülmektedir. 2003 yılından önce tekli tayinin söz konusu olduğu pazarlarda anlaşmalar tekrar müzakere edilmiş ve çoklu tayin şeklinde değişimlere gidilmiştir. Bu sayede özel havayolu işletmelerinin de belirli dış hat pazarlarında tarifeli uçuşlar gerçekleştirmesinin önü açılmıştır.

10 Tablodaki EA kısaltması, Eşit ve Adilane kelimelerinin kısaltmasıdır. Sıklık (frekans) sayısının belirtilmediği durumlarda, bir tarafın öbür taraftan çok fazla uçuş yapmasını engellemek amacıyla anlaşmalara konulmuş ifadeyi temsil etmektedir.

Bu durum, hem oluşacak rekabet ile hizmet kalitesinin artması ve yolcuların fayda sağlaması hem de Türk Havayolu Taşımacılığının gelişimi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Tablo 6.6 *2014 Yılı Uçuş İzni Alınan Ülke, Nokta Ve Uçuş Sıklığı Sayıları*

Havayolu İşletmeleri	Dış Hatlar İçin Uçuş İzni Alınan		
	Ülke Sayısı	Nokta Sayısı	Uçuş Sıklığı Sayısı (Aylık)
Atlasjet	9	11	88
Borajet	4	4	43
Onur Air	7	8	55
Pegasus Havayolları	35	58	458
SunExpres Havayolları	5	20	116
Türk Havayolları	108	214	2182

Kaynak: *SHGM*

Türkiye'nin diğer ülkeler ile imzalamış olduğu İHT anlaşmalarının bazıları liberal bazıları ise görece daha sıkı düzenlemeler içermektedir. Ancak geçmişten günümüze İHT anlaşmaları ile belirlenmiş olan ekonomik düzenlemelerin liberalleştirilmesi yönünde bir eğilim olduğu görülmektedir. İmzalanan anlaşmalar, ilk imzalandıkları hali ile kalmamış, zaman içerisinde yapılan değişiklikler ile sıkı düzenlemelerin yerini daha liberal düzenlemeler almıştır (Çelebi 2008: 63). Bu kapsamda pazara giriş ve erişim, fiyat, kapasite ve kapasitenin önemli bir bileşeni olan sıklık düzenlemeleri, Türkiye ile diğer ülkeler arasında karşılıklı olarak daha fazla noktaya, daha çok sıklıkla, daha fazla havayolu işletmesinin faaliyette bulunması yönünde liberalleştirilmektedir. Bununla birlikte, Türkiye'nin Almanya ile olan İHT anlaşması, oldukça liberal özellikler taşımaktadır (Gerede, 2012: 119-121). Tablo 6.7'de Türkiye için başlıca uluslararası Başlangıç – Varış noktası (BN-VN – Origin – Destination) pazarları görülmektedir. Buna göre 2007 yılında karşılıklı taşınan 8.6 milyon yolcu ile Türkiye-Almanya pazarı, Türkiye'nin en büyük ülke çifti pazarı konumundadır. Bu pazar, Türkiye için toplam uluslararası trafiğin %22'sini oluşturmaktadır ve bu oran diğer ülke çifti pazarlarına göre oldukça büyük bir değer teşkil etmektedir. Bunun nedenleri arasında; Türkiye'den Almanya'ya göç eden Türk vatandaşlarının yaratmış olduğu etnik trafik, iki ülke arasındaki görece yoğun ekonomik ve kültürel etkileşim ve turizm faaliyetleri sayılabilir. Sözü edilen unsurların yarattığı potansiyel, iki ülke arasındaki pazarda daha liberal ekonomik düzenlemeleri gerektirmiş olabilir. Türkiye'nin ikili

ilişkilerinin güçlü olduğu ülkelerle yaptığı İHT anlaşmaları incelendiğinde, bu anlaşmaların daha serbest hükümler taşıdığı görülmektedir. Dolayısıyla dış ticaret hacminin yüksek, turizm ilişkilerinin yoğun olduğu ülkelerle, İHT anlaşmalarının liberallik derecesinde bir paralellik bulunduğu söylenebilir (Çelebi, 2008: 63). Daha liberal bir pazarın ise iki ülke arasındaki havayolu taşımacılığı hacminin büyümesine katkı sağladığı düşünülmektedir. İkinci büyük pazar 2.6 milyon yolcu ile Birleşik Krallık, üçüncü büyük pazar ise 1,6 milyon yolcu ile Fransa'dır. Diğer önemli pazarlar ise büyüklük sırasına göre Rusya, İtalya, Hollanda, İsviçre, Ukrayna, ABD ve İspanya'dır. Avrupa ülkelerindeki etnik trafiğin zaman içinde tekrarlanan bir talep yarattığı ve önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, Türkiye'nin Avrupa ülkeleri ile olan ekonomik ilişkileri kadar güçlü olmasa da, havayolu taşımacılığı alanında izlediği baskın liberal politikalar ve küresel gücünün etkisiyle, ABD ile "Açık Semalar" özelliği taşıyan İHT anlaşması bulunmaktadır ve bu anlaşma Türkiye'nin uluslararası havayolu taşımacılığı kapsamında tek açık semalar anlaşmasıdır (Çelebi, 2008: 63).

Tablo 6.7 *Türkiye İçin Başlıca Uluslararası BN-NV Pazarları (2007)*

Ülke	Yolcu Sayısı (000)	Toplam Yolcu Sayısına Oranı (%)
Almanya	8.596	22
Birleşik Krallık	2.636	7
Fransa	1.597	4
Rusya	1.488	4
İtalya	1.317	3
Hollanda	1.194	3
İsviçre	1.126	3
Ukrayna	1.115	3
Birleşik Devletler	1.108	3
İspanya	943	2
Diğer	17.259	45
Toplam	**38.379**	**100**

Kaynak: *IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği), 2009: 15.*

Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki ekonomik düzenlemeler dikkate alındığında son yıllardaki en önemli gelişmenin pazara erişim konusunda olduğu dikkat çekmektedir. 2003 yılında 81 olan İHT sayısı 2014 yılı sonu itibarıyla 163'e yükselmiştir. Bu sayede söz konusu ülkelere sefer düzenlemek isteyen havayolu işletmelerinin pazara erişim ve girişlerinin önü açılmıştır. Diğer önemli bir gelişme kanımızca hızla

büyüyen Türk Havayolu Taşımacılığı Sektörünün bu büyüme fırsatını ve potansiyelini avantaja çevirebilmek amacıyla ekonomik düzenlemelerdeki liberalleşme arayışıdır.

THY'nin son 10 yılda gösterdiği önemli büyüme sefer sıklıklarının artırılmasını gerektirmiştir. Bundan sonraki büyüme de sefer sıklıklarının artırılması ve/veya yeni pazarlara girilmesi ile mümkün olacaktır. Her iki durum da liberal düzenlemeler gerektirir. Yine 2003 yılındaki serbestleşmeden sonra düşük maliyetli havayolu işletmesi iş modelini Türkiye'ye taşıyan Pegasus Havayolu işletmesinin dış hatlarda tarifeli seferlere başlayarak hızla büyümesi benzer gereklilikleri ortaya çıkarmaktadır. Pegasus Havayolları, SunExpress ve AtlasJet havayolu işletmelerinin tarifeli dış hat pazarlarına girmeleri ve büyümeleri pazara girecek havayolu işletmesi sayısına ilişkin düzenlemelerin de çoklu tayine izin vermesini gerektirmektedir. Ülkemizin uluslararası havayolu pazarlarında son 10 yıllık dönemdeki ekonomik düzenlemelere ilişkin değişim gereksiniminin pazara erişim sayısının artırılması, tekli tayinlerin çoklu tayine dönüştürülmesi ve sıklığın artırılmasına olanak sağlanması yönünde olduğu söylenebilir. Kısaca özetlemek gerekirse, ülkemizin hemen hemen tüm dış hat pazarlarında, sahiplik ve yönetimde etkin kontrol dışındaki ekonomik düzenlemeleri liberalleştirme yönünde bir politika izlediği söylenebilir.

6.4. 2003 Yılı İç Hatlar Serbestleşmesi

1983 yılında çıkarılan 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu ile özel girişimcilerin havacılık faaliyetlerinde bulunmasına izin verilerek aslında Türk iç hat havayolu pazarı serbestleştirilmiş, ancak sonrasında yeniden getirilen sıkı düzenlemeler neticesinde tam anlamıyla liberal bir pazar ortamı yaratılamamıştır. Kanun üzerinde pazara giriş, serbest bir şekilde düzenlenmiş olmasına rağmen, özel havayolu işletmelerinin iç hat havayolu pazarında tarifeli seferler ile faaliyette bulunmaları önemli ölçüde kısıtlanmış, THY tekel konumunu korumaya devam etmiştir. İç hatlarda tarifeli seferler yapan tek işletme olan İstanbul Havayolları'nın 2000 yılında pazardan çekilmesinden sonra 2003 yılına kadar Türk özel havayolları sadece dış hat uçuşu yapan işletmelerden oluşmuştur (Hassu, 2004: 58). Her ne kadar pazarda tek hâkim olsa da, 1983 yılı serbestleşmesinin THY için de önemli sonuçları olduğu söylenemez. Örneğin, THY kâr etmese dahi kamu hizmeti sağlayan bir devlet işletmesi olarak birçok hatta hizmet vermek durumunda kalmıştır. Aynı sebeple, küresel etmenlerden dolayı işletim maliyetlerini bilet fiyatlarına yansıtmasına izin verilmemiştir. Sonuç olarak 1983-2003 dönemi, Türk Havayolu Taşımacılığı için, serbestleşme adımına rağmen sıkı devlet düzenlemelerinin hâkim olduğu ve tam anlamıyla rekabetçi bir

çevrenin oluşturulamadığı bir dönem olmuştur. Bu durumun yolculara olumsuz bir şekilde yansıdığı düşünülmektedir. Yolcular için pazarda alternatif havayolu işletmesi olmadığı gibi havayolu hizmetinin fiyatı yüksek seviyelerde kalmaya devam etmiştir. Havayolu talebini belirleyen en önemli etmenin kişilerin gelir seviyesi olduğu düşünüldüğünde ise, havayoluna olan talebin istenilen şekilde artırılamaması ve sektörün canlandırılamaması bu durumun beklenen sonuçları olmuştur.

2000'li yıllara gelindiğinde havayolu taşımacılığına ilişkin yeniden liberal politikalar gündeme gelmiştir. 2001 yılında fiyat belirlemenin serbestleştirilmesinin ardından 2003 yılının Ekim ayında Türk Havayolu Taşımacılığı için 1983 yılındaki serbestleşme adımından 20 yıl sonra çok daha büyük bir adım atılmıştır. Özel havayolu işletmelerinin iç hat pazarına girmesi önündeki en büyük engel olan 1996 yılı SHGM kararları kaldırılarak, pazara girişin önü tamamen açılmış ve iç hatlar pazarının rekabete kavuşması sağlanmıştır. Düzenlemelerde yapılan değişikliklere ek olarak, havaalanı kullanım ücretlerinin azaltılması, ek vergilerin bir kısmında indirime gidilmesi ve bir kısmının da tamamen kaldırılması gibi pazara girmek isteyen havayolu işletmelerine bazı özel teşvikler de sunulmuştur. Bu uygulamalarla pazara yeni girecek işletmelerin işletim maliyetleri azaltılarak yolcuya daha düşük bilet fiyatlarının sunulması amaçlanırken, bir taraftan da pazarın havayolu işlemeleri için cazip hale getirilmesi amaçlanmıştır.

2003 yılı Türk İç Hat Havayolu Taşımacılığının serbestleştirilmesi sürecinde yaşanan önemli bir başka gelişme, özelleştirme çalışmalarının hızlandırılmasıdır. 2004 yılında Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın elinde bulunan THY hisselerinin %23'ü, 2006 yılında %25'i halka arz yoluyla satılarak THY'deki kamu payı %50'nin altına düşürülmüştür. THY, yasal olarak kamu sahipliğinde bir işletme olmaktan çıkmıştır (Gerede, 2010: 72, 76). Özelleştirme, özel havayolu işletmeleri ile devlet sahipliğindeki THY arasında daha adil bir rekabetin yaşanması açısından liberal bir pazarın hem gerekliliği hem de bir sonucu olurken, THY için ise, rekabet koşullarında daha rekabetçi faaliyet gösterebilmesi açısından önemlidir. İç hatlar serbestleşmesini etkili kılacak diğer özelleştirme çalışmaları ise, havaalanı terminal işletmeciliğinde görülmüştür. Atatürk, Antalya, Esenboğa, İzmir, Dalaman, Bodrum, Sabiha Gökçen Havaalanları terminallerinde özelleştirmeye giden yolda önemli bir adım olarak değerlendirilebilecek Yap-İşlet-Devret modeli ile kapasite artırımları ve yenileme çalışmaları yapılmıştır. Bu model ile havaalanı terminal inşaları ve sonrasında işletmeciliği özel sektöre devredilmiştir. Havaalanlarında yaşanan bu gelişmeler, serbestleşmenin yarattığı talep artışına hızlı bir şekilde cevap verebilecek ve daha yüksek kalitede hizmet sunumunu sağlayacak önemli gelişmelerdir (Özsoy, 2010: 106).

Serbestleşme adımını tamamlayıcı yönde bir başka gelişme, slotların tahsisi konusunda gerçekleşmiştir. 1992 yılından itibaren THY'nin koordinatörlüğünde gerçekleştirilen slot tahsisi, pazara yeni giren özel havayolu işletmelerinin, bu görevin adil uygulanmadığı iddiaları gerekçesiyle, yeni oluşturulan Slot Kooridnasyon Merkezi'ne devredilmiştir. THY ile özel havayolu işletmeleri arasında oluşan sorunlar ve ayrıca AB mevzuatına uyum nedeniyle Ulaştırma Bakanlığı, 23.08.2005 tarihli Slot Uygulama Prensipleri Talimatı gereğince Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) bünyesinde bağımsız bir Slot Koordinasyon Merkezi oluşturmuş ve Komisyon başkanlığı görevini SHGM'ye vermiştir[11]. DHMİ, özel havayolu işletmeleri, Türkiye Özel Sektör Sivil Havacılık İşletmeleri Derneği, yer hizmeti işletmeleri ve THY'den temsilcilerin yer aldığı bu komisyon 2006 yılında faaliyetlerine başlamıştır. 2010 yılına kadar SHGM başkanlığında yürütülen görev, hava trafik birimleri ile slot koordinasyon birimleri arasında daha hızlı bilgi akışı sağlamak gerekçesiyle, hava trafiğini yöneten ve havaalanı kapasitelerini belirleyen DHMİ'ye devredilmiştir[12]. Bir havayolu işletmesi açısından pazara giriş için ticari bir değer niteliğinde olan slotların, serbest pazarların gereği olarak haksız rekabeti önleyecek bir mekanizma ile tahsisi son derece önemlidir. Aksi takdirde yasal anlamda pazara giriş serbest düzenlenmiş olsa dahi, bu durum, pazardaki oyuncular tarafından pazara giriş engeli yaratabilecek şekilde kullanılabileceğinden, uygulamada pazara girişin serbest olduğundan bahsetmek mümkün olmayabilir.

2003 yılında pazarın serbestleştirilmesinin ardından, etkilerinin görülmesi gecikmemiştir. Daha önce charter iş modeli ile dış hat pazarlarında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, iç hat pazarında da tarifeli seferlerle faaliyet göstermeye başlamıştır. 20 Ekim 2003 yılında ilk olarak Fly Havayolu İşletmesi'nin iç hat tarifeli taşımacılık pazarına girmesinin ardından sırasıyla Onur Havayolları, Atlas Jet, Pegasus Havayolları, SunExpress, Anadolu Jet ve Borajet havayolu işletmeleri pazara girmiştir. 2003 yılından önce devlet sahipliğinde tek bir havayolu işletmesinin faaliyet gösterdiği pazara 7 yıl gibi kısa bir süre içinde 7 havayolu işletmesi dahil olmuş ve böylelikle pazar, rekabete açılmıştır. Bu işletmelerden Anadolu Jet, aslında ayrı bir işletme olmayıp THY'nin alt markası olarak pazarda yer almaktadır. Bununla birlikte, rekabete olan etkileri belirgin bir şekilde görülmektedir. THY, iç hatlardaki uçuşlarını kurulduktan sonra AnadoluJet'e devretmiştir.

11 "Slot Koordinasyon Merkezi Hakkında Bilgi Notu", http://www.shgm.gov.tr/doc3/slot.doc iletişim adresli internet sayfası, (Erişim tarihi: 23.06.2010).

12 "Birdal: Verdiğimiz Sözün Arkasındayız.", 17.05.2010. http://www.airporthaber.com/readnews.php?newid=23793 iletişim adresli internet sayfası, (Erişim tarihi: 23.06.2010).

Tablo 6.8 *2003 Serbestleşmesinden Sonra Pazara Giren Havayolu İşletmeleri*

Havayolu İşletmesi	İç Hat Uçuşlarına Başladığı Tarih	Açıklama
Fly Havayolları	20 Ekim 2003	Taşımacılık ruhsatı iptal edildi
Onur Air	9 Aralık 2003	Devam ediyor
Atlasjet	1 Temmuz 2004	Devam ediyor
Pegasus Havayolları	1 Kasım 2005	Devam ediyor
SunExpress Havayolları	26 Mart 2006	Devam ediyor
AnadoluJet	23 Nisan 2008	Devam ediyor
Borajet	7 Mayıs 2010	Devam ediyor
Turkuvaz	22 Eylül 2010	Taşımacılık ruhsatı iptal edildi
Sky Havayolları	15 Ocak 2011	İç hat pazarından çekildi

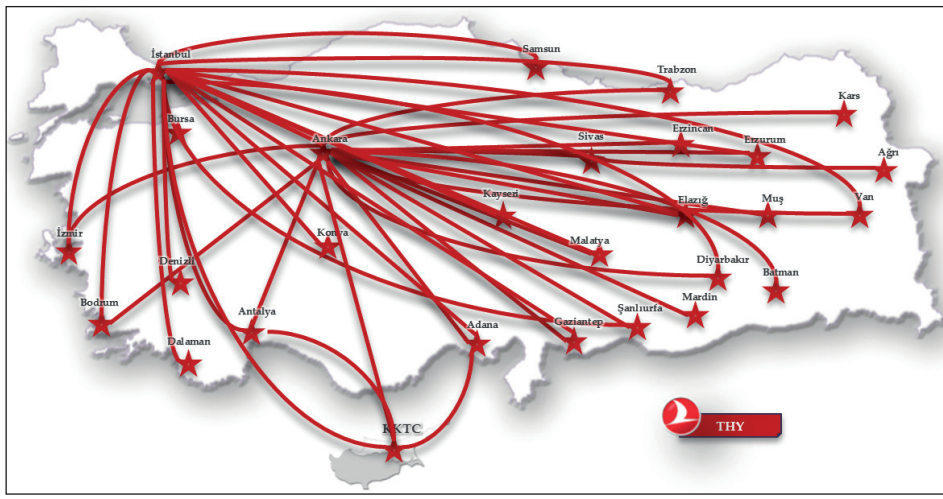
Kaynak: *Özsoy, 2010.*

Tablo 6.8'de görüldüğü gibi, pazara giriş serbestleştirildikten çok kısa bir süre sonra yeni havayolu işletmeleri pazarda yerini almaya başlamıştır. Her yıl ortalama 1 yeni havayolu işletmesi pazara giriş yapmıştır. Bu işletmelerden Fly Havayolları, pazara giren ilk işletme olmasına ve diğer işletmeleri de bu anlamda cesaretlendirmesine rağmen finansal güçlükler nedeniyle 2007 yılında faaliyetlerini durdurarak pazardan çekilmiştir. Sonraki yıllarda İnter Havayolları, İzmir Havayolları, Sky Havayolları ve Turkuaz Havayolları gibi farklı havayolu işletmelerinin de pazara girme denemeleri olmuş fakat başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Günümüz itibariyle iç hat pazarında THY ve 5 özel havayolu işletmesi olmak üzere toplamda 6 havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir. Borajet haricinde diğer özel havayolu işletmeleri, 2003 serbestleşmesi gerçekleştiğinde halihazırda var olan ve yurt dışına charter seferler düzenleyen işletmeler olup yeni bir iş modeli ile iç hat havayolu pazarına giriş yapmışlardır.

Serbestleşmenin ilk yıllarında pazara yeni havayolu işletmeleri girmesine rağmen yeni hatlar açılmamıştır. Yeni giren havayolu işletmeleri THY'nin halihazırda uçtuğu hatlarda faaliyet göstermeye başlamıştır[13]. Buna karşılık, aynı hatta faaliyet gösteren havayolu işletmesi sayısının artması ile mevcut hatlara rekabetin gelmiş olması dahi iç hat havayolu pazarı için oldukça olumlu gelişmedir. Örneğin serbestleşmeden önce yalnızca THY'nin faaliyet gösterdiği İstanbul–Adana şehir çifti pazarında 2005 yılında faaliyet gösteren havayolu işletmesi sayısı 5'e çıkmıştır. Bunun gibi çoğu şehir çifti pazarında THY'nin monopol yapısı kırılarak yolcular için havayolu hizmetinin alınabileceği seçenekler artmıştır. Diğer yandan, ilerleyen dönemlerde daha önce hizmet verilmemiş yeni şehir çifti pazarları da oluşmuştur. Yeni açılan

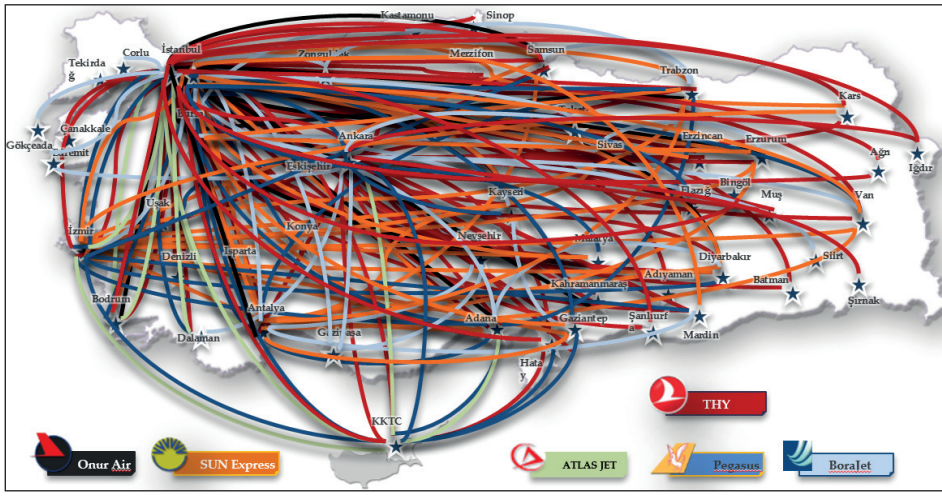
13 http://www2.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=157690 (Erişim tarihi: 05.01.2004)

hatlarla birlikte yeni ağ yapısı modelleri de ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk yıllardaki canlanma daha çok doğrusal hat yapısı çerçevesinde İstanbul ve Ankara'dan Adana, Van, Trabzon, İzmir, Sivas, Antalya, Erzurum gibi yolcu potansiyelinin yüksek olduğu büyük şehirlere uçuşlar şeklinde gerçekleşmiştir. İlerleyen yıllarda ise, İstanbul ve Ankara'ya Antalya ve İzmir gibi yeni uçuş merkezleri eklenerek çapraşık ağ yapısı olarak adlandırılan model çerçevesinde uçuşlar gerçekleştirilir olmuştur. Anadolu Jet ise serbestleşmeden sonra iç hat havayolu pazarı için Ankara merkezli TD ağ yapısı ile, Borajet küçük şehirler ile büyük merkezler arasında taşımacılık yaparak bölgesel havacılık modeli ile yeni bir ağ sistemini iç hat pazarına tanıştırmıştır. Sırasıyla 2003 ve 2014 yıllarındaki havayolu uçuş noktalarının durumunu gösteren Şekil 6.3a ve 6.3b'ye bakıldığında iç hat havayolu taşımacılığının 2003'ten sonra uçulan şehir çifti sayısı anlamında kat ettiği yol görülmektedir. Buna göre serbestleşmeden önce 2003 yılında İstanbul ve Ankara olmak üzere 2 uçuş merkezinden 26 noktaya tarifeli seferler düzenleniyorken, 2014 yılında 6 farklı havayolu işletmesi ile 7 uçuş merkezinden 53 noktaya tarifeli seferler düzenlenir duruma gelinmiştir. Böylelikle pazara giriş engelinin kalkmasıyla yeni şehirlere yeni uçuşlar başlatılarak iç hat havayolu pazarı büyümüş, daha önemlisi şehir sayısı belli bir noktaya kadar artırılabilirken farklı ağ yapısı modelleri ile yeni şehir çifti pazarları yaratılarak yolculara daha çok uçuş noktası sunulabilir hale gelmiştir.



Şekil 6.3a *2003 Yılında İç Hatlar Uçuş Noktaları*

Kaynak: *SHGM*



Şekil 6.3b *2014 Yılında İç Hatlar Uçuş Noktaları*

Kaynak: *SHGM*

Serbestleşmeden sonra pazara özel havayolu işletmelerinin de girmesiyle iç hatlarda yeni pazarlar açılmıştır. Ancak, canlanma daha çok İstanbul'dan Antalya, Adana, Trabzon, İzmir, gibi Türkiye'nin nüfusu yoğun, ekonomisi, ticari ve turizm hareketliliği gelişmiş, merkez denilebilecek büyük şehirleri arasında yaşanmıştır. Günümüzde de uçuşların büyük bir bölümü İstanbul merkezli gerçekleşmektedir. Söz edilen pazarlarda birden fazla havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin operasyonlarının çakıştığı bu pazarlarda rekabet daha fazla olmaktadır. Örneğin İstanbul–İzmir pazarı arzın talebin önüne geçtiği bir pazar haline gelmiştir. Bu nedenle İstanbul–İzmir pazarı ve benzer şekilde İstanbul– Adana pazarı, rekabetin en yoğun yaşandığı pazarlardır. Buna karşılık İstanbul Atatürk Havalimanı–Ankara pazarı ise sadece THY'nin faaliyet gösterdiği bir hattır ve bu pazarda rekabet yaşandığı söylenemez.

Tablo 6.9'da iç hat pazarında her bir havayolu işletmesinin uçuş gerçekleştirdiği nokta sayısı ve sıklık sayısına ilişkin 2014 yılı sonu verileri görülmektedir. Buna göre Atlasjet aylık 209 sefer sayısıyla 9 noktaya, Borajet 156 sefer sayısı ile 15 noktaya, Onur Air 293 sefer sayısı ile 16 noktaya, Pegasus Havayolları 907 sefer sayısı ile 31 noktaya, Sunexpress 141 sefer sayısı ile 16 noktaya, AnadoluJet 703 sefer sayısıyla 37 noktaya, ve THY 1264 sefer sayısı ile 40 noktaya uçuş faaliyetleri düzenleme hakkına sahip durumdadır. Bu tabloya bakarak coğrafi pazar anlamında pazarın, alt markası Anadolu Jet ile birlikte THY tarafından domine edildiği görülmektedir. Pegasus Havayolları ise THY'den sonra en fazla uçuş noktası ve uçuş sıklığına sahip

havayolu işletmesi olarak pazarda önemli bir yere sahiptir. THY ve Pegasus havayolu işletmesinin pazar ortaklığının diğerlerine göre daha fazla olduğu dikkate alınırsa rekabetin daha çok THY ile Pegasus Havayolları arasında yaşanabileceğini söylemek mümkündür.

Havayolu işletmeleri girdikleri şehir çifti pazarlarında yıllar itibariyle uçuş sıklığını artırmıştır. Bir havayolu işletmesinin ağ yapısının büyüklük ve genişliği kadar uçuş sıklığı da hizmet kalitesini gösteren bir parametre olduğu düşünüldüğünde, serbestleşmeden sonra iç hat havayolu pazarında hizmet kalitesinin arttığı rahatlıkla söylenebilir. Böylelikle yolculara daha fazla kalkış ve varış zamanı seçeneği sunulur hale gelmiştir. Bu durum, daha önce de açıkladığımız gibi ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresini azaltarak havayolu taşımacılığının beklenen faydasını artırmaktadır.

Tablo 6.9 *2014 Yılında Uçulan İç Hat Nokta Ve Uçuş Sıklığı Sayıları*

Havayolu İşletmeleri	İç Hatlarda Uçuş Gerçekleştirilen	
	Nokta Sayısı	Uçuş Sıklığı Sayısı (Aylık)
Atlasjet	9	209
Borajet	15	156
Onur Air	16	293
Pegasus Havayolları	31	907
SunExpres Havayolları	16	141
AnadoluJet	37	703
Türk Hava Yolları	40	1264

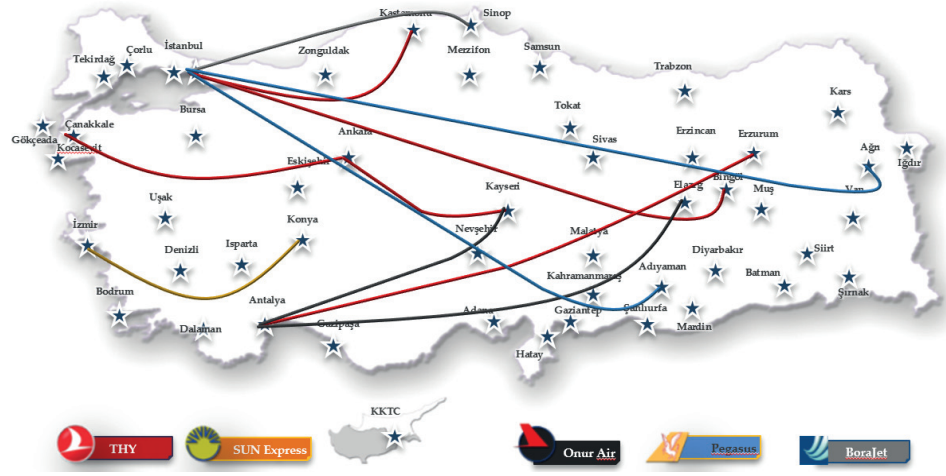
Kaynak: *SHGM*

Diğer yandan SHGM, iç hat havayolu pazarının daha fazla gelişmesi için, 2013 yılı itibariyle "Teşvikli Hat" uygulaması başlatmıştır. Bu uygulama ile yeterli yolcu talebi bulunmayan ve ticari nedenlerle tarifeli sefer düzenlenmeyen hatlarda yolcu taşınması ve havayolu hizmetinin ülke geneline yayılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, teşvikli hatların kullanımını sağlamak için havayolu işletmelerine bazı imtiyazlar verilmektedir. Teşvikli hat kapsamında bir hattın bir havayolu işletmesine tahsis edilmesi durumunda, 2 yıl süreyle diğer işletmelerin bu hatta faaliyet göstermesine izin verilmemektedir. Böylelikle yolcu potansiyelinin az olduğu bu pazarlar, belli bir süre rekabetten korunarak sorumluluğu ve riski alan havayolu işletmesi tarafından geliştirilmesinin önü açılmaktadır. Buna ek olarak, teşvikli bir hatta hizmet sunan havayolu işletmelerine dış hat havayolu işletmesi tayininde öncelik tanınmaktadır. Tekel bir pazar yapısı oluşturuluyor gibi gözükmekle birlikte, bu hatta giren havayolu işletmesinin yüksek fiyatlar uygulaması engellenerek tekel piyasanın yolcu için

yaratabileceği olumsuz sonuçların da önüne geçilmektedir. Teşvikli hat uygulaması kapsamında yer alan işletmeler ve hatlar Şekil 6.4a ve Şekil 6.4b'de gösterilmektedir. Teşvikli hat uygulaması kapsamında 2013 yılında 4 havayolu işletmesi 9 hatta faaliyet gösterirken, 2014 yılında 5 havayolu işletmesi 11 hatta faaliyet göstermiştir.

Şekil 6.4a *2013 Yılındaki Teşvikli Hat Uygulamasının Kapsamı*

Kaynak: *SHGM*



Şekil 6.4b *2014 Yılındaki Teşvikli Hat Uygulamasının Kapsamı*

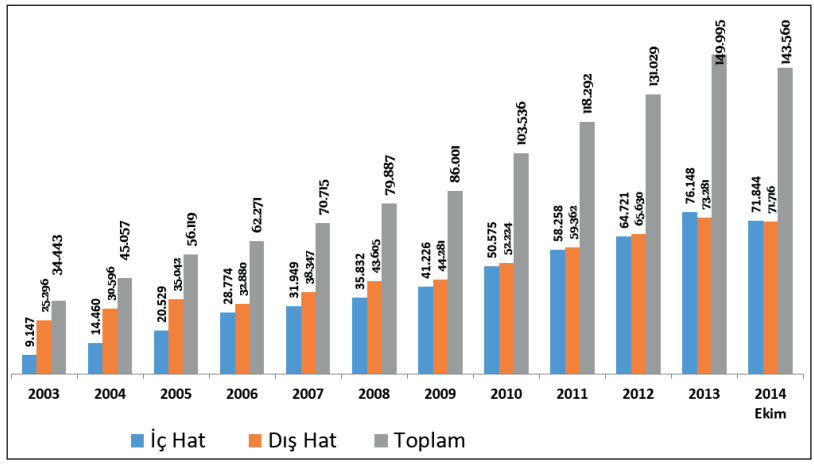
Kaynak: *SHGM*

Birçok ülke için yapılan çalışmalar pazara giriş, fiyat, kapasite ve uçuş sıklığı üzerindeki sıkı düzenlemelerin kaldırılarak havayolu pazarlarının serbestleştirilmesi-

nin en önemli sonucunun artan rekabet olduğunu göstermiştir (Brueckner ve Pels, 2007; Doganis, 2005; Hooper, 1998; Kahn, 1988; Morrison ve Winston, 1986; Sinha, 2001). 2003 yılından sonra pazara giren havayolu işletmelerinin sayısının artmasıyla Türk iç hat pazarında da rekabetin etkileri görülmeye başlanmıştır (Orhan ve Gerede, 2013). Pazardaki havayolu işletmesi sayısının artması, mevcut ve yeni açılan hatların birçoğunda birden fazla havayolu işletmesinin faaliyet gösteriyor olması, havayolu işletmelerinin fiyatları serbestçe belirleyebiliyor ve istedikleri kapasite ve sıklıkla uçabiliyor olmaları rekabeti giderek artırmaktadır. Söz konusu rekabetin beklenen en önemli sonucu ise yolcuların çıkarlarına olacak çıktılar üretmesidir. Rekabetçi olabilmek için havayolu işletmeleri, yolcuların istek ve ihtiyaçlarını karşılamanın da ötesinde hizmetlerini farklılaştırmak ve hizmetin maliyetini düşürmek durumundadırlar (Porter, 1980; 1985). 2003 yılı serbestleşmesinden sonra yolcular için hizmet alabilecekleri havayolu işletmesi seçeneği artmış, işletmelerin uyguladıkları farklı stratejiler sonucu hizmet seçeneği artmış, uçuş noktalarının ve sıklıklarının artmasıyla birçok şehre havayolu ile ulaşılabilir hale gelmiştir. Henüz bilimsel bir çalışma ile ortaya konulmamış olsa da, 2003 yılından sonra iç hat pazarının genelinde havayolu bilet fiyatlarının düşmüş olduğu rahatlıkla gözlemlenebilmektedir. Serbestleşmeden önce havayolu hizmeti oldukça lüks görülürken, günümüzde havayolu işletmelerinin uyguladıkları gelir yönetimi sayesinde belli süreler öncesinde alınması halinde neredeyse karayolu taşımacılığı fiyatları seviyesinde bilet bulabilmek mümkün hale gelmiştir.

Tüm bu gelişmeler iç hat havayolu pazarındaki yolcu talebini artırmaktadır. Şekil 6.5'te yer alan sayılardan da görülebileceği gibi 2003 yılından sonra serbestleşmenin etkisiyle taşınan iç hat havayolu yolcu sayısı her yıl bir önceki yıla göre artış göstermiştir. Serbestleşmeden önce 2003 yılında iç hatlarda 9.147.000 yolcu taşınmış, 2013 yılında ise bu değer 76.148.000 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre 2003 yılından 2013 yılına kadar havayolu yolcu taşımacılığında, (havaalanlarından geçen yolcu sayısı açısından) yaklaşık %800 artış yaşanmıştır. 2014 yılının Ekim ayı sonuna kadar ise 71.849.000 iç hat yolcusu taşınmıştır. İç hatlarda olduğu kadar hızlı bir artış görülmese de dış hat havayolu taşımacılığında da 2003 yılından itibaren sürekli bir artış görülmüş, 2013 yılında 73.281.000, 2014 yılının Ekim ayı sonuna kadar 71.716.000 dış hat yolcusu taşınmıştır.

Taşınan yolcu sayısındaki artışla birlikte havayolu işletmelerinin pazar payları da artış göstermektedir. Tablo 6.10'da 2003 ve 2004 yıllarında THY ve o tarihlerde pazardan henüz çekilmemiş olan Fly ve İnter Havayolları ile birlikte özel havayolu işletmelerinin iç hatlardaki pazar payları görülmektedir. Öncesinde sadece THY'nin oluşturduğu pastadan 2003 yılı itibariyle özel havayolu işletmeleri de pay almaya başlamış ve THY'nin pazar payı azalmaya başlamıştır.



Şekil 6.5 *Taşınan Yolcu Sayısı (000)*

Kaynak: *SHGM*

Ancak özel havayolu işletmelerinin THY'nin yolcularını taşımaya başladığını söylemek doğru olmaz. Aksine, THY'nin pazar payı düşmesine rağmen ortaya çıkarılan yeni yolcu potansiyeli sayesinde hem THY'nin hem de özel havayolu işletmelerinin taşıdıkları yolcu sayısı artmaktadır. Pazarın mevcut bütün havayolu işletmelerince büyütüldüğü ortadadır.

Tablo 6.10 *Havayolu İşletmeleri İç Hat Pazar Payı*

	2003 Yılı Yolcu Sayısı	Pazar Payı (%)	2004 Yılı Yolcu Sayısı	Pazar Payı (%)	Yolcu Farkı
Fly Havayolları	69.241	0,8	435.164	3	365.923
Onur Havayolları	106.877	1,2	3.217.992	22,3	3.111.115
Atlas Jet	15.385	0,2	523.109	3,6	507.724
İnter Havayolları	564	0,01	17.287	0,1	16.723
Özel Havayolu İşletmeleri Toplamı	192.067	2,21	4.193.552	29,0	4.001.485
THY TOPLAMI	8.850.123	97,79	10.151.831	71	1.301.708

Kaynak: *DHMİ*

6.5. Havayolu İşletmelerinin 2003 Yılı İç Hatlar Serbestleşmesine Verdiği Tepkiler[14]

Artan rekabet, havayolu taşımacılığı serbestleşmesinin en önemli çıktısını oluşturmaktadır. Yapılan çok sayıda araştırma, serbestleştirilen havayolu pazarlarının rekabetle tanıştığını ortaya koymaktadır (örn. Brueckner ve Pels, 2007 ; Doganis, 2005; Hooper, 1998 ; Kahn, 1988; Morrison ve Winston, 1986: 66 ; Sinha, 2001). Bu değişim aynı zamanda pazardaki havayolu işletmelerinin çeşitli tepkiler vermelerine, stratejik nitelikte değişikliklere yol açmaktadır. Serbestleştirilen pazarlarda havayolu işletmelerinin geliştirdikleri stratejileri araştıran çalışmalar, söz konusu stratejileri açıklamada genellikle Porter'ın (1985) ortaya attığı jenerik (genel) rekabet stratejilerinden yararlanmaktadır (Douglas ve Cunningham, 1992: 12; Gillen ve Gados, 2008; Goll vd., 2006; Graf, 2005; Hunter, 2006; Jiang, 2007: 431-432; Kangis ve O'Reilly, 2003; Kılınç vd., 2009; Kling ve Smith, 1995). Daha önce de açıkladığımız gibi Porter'a göre bir işletmenin sektörde uygulayabileceği üç jenerik rekabet stratejisi vardır: Maliyet liderliği, Farklılaşma ve Odaklanma. Bu üç rekabet stratejisi, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özelliklerini tanımlamaktadır (Sarvan vd., 2003).

Maliyet liderliği stratejisi, bir işletmenin ürünlerini ya da hizmetini, üretimi ve sunumu kolay olacak şekilde tasarlayarak işletme maliyetlerini en aza indirmesi ve böylelikle müşterilerine düşük fiyat sunabilmesi esasına dayanır. Farklılaşma stratejisinde işletme, müşteriler tarafından önemli sayılan bazı hizmet ya da ürün bileşenlerini kullanarak hizmet ve ürününü, müşterilerin fazla ücret ödemeye razı olacak şekilde farklı kılmaya ve kendi pazarında eşsiz olmaya çalışmaktadır. Odaklanma stratejisi ise, belli bir müşteri grubuna, üretim ve dağıtım hattına ya da belli bir coğrafi pazara odaklanarak tüm işletme faaliyetlerinin seçilen hedefe göre şekillendirilmesidir. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi sektör geneline hitap ederken, odaklanma stratejisi sadece belli bir pazar bölümünde uygulanmaktadır.

2003 yılından sonra artan işletme sayısı ile birlikte daha dinamik ve rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermeye başlayan THY ve özel havayolu işletmeleri rekabet edebilirlik olgusu ile karşı karşıya gelmişlerdir. Serbestleştirilen ABD ve Avrupa havayolu pazarlarında rekabetin yarattığı benzer sonuçlar, Türk iç hat havayolu pazarında da görülmeye başlamıştır. Buna göre işletmelerin, rekabet avantajı elde edebilmek adına Porter'ın rekabet stratejileri kapsamında değerlendirilebilecek daha belirgin stratejiler geliştirdikleri görülmektedir. Çünkü havayolu işletmelerinin üretim çıktılarını etkileyen pazara giriş, fiyat ve kapasite gibi bileşenler üzerindeki sıkı düzen-

14 Bu bölümün yazılmasında büyük ölçüde Özsoy'un yüksek lisans tezi ve bu tezin araştırmalarına dayanarak yayınlanan Orhan ve Gerede'nin (2013) makalesinden yararlanılmıştır.

lemelerin kaldırılması ve bu bileşenlerin havayolu işletmelerince serbestçe kullanılabilir olması, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerini uygulanabilir kılmaktadır.

Porter'ın stratejileri kapsamında değerlendirildiğinde iç hatlar pazarında farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi olmak üzere her üç stratejinin de 2003 yılı serbestleşmesinden sonra geliştirildiği ve daha net uygulanmaya başladığı görülmektedir. Buna göre yazında geçen bazı özellikleri barındırmasa da, temel mantığı açısından Onur Havayolları'nın maliyet liderliği stratejisi uygulamaya çalıştığı sonucuna varılabilir. Atlasjet'in serbestleşmeye tepki olarak daha dar bir coğrafi alana odaklanmış farklılaştırma stratejisi geliştirdiği düşünülmektedir. Pegasus Havayolları, Onur Havayolları'nın aksine, orijinal maliyet liderliği stratejisini daha etkin bir şekilde uygulamaktadır. SunExpress Havayollarının maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırma stratejilerinden müşteride değer yaratacağına inandığı uygulamaları alarak karma bir strateji uygulamaya çalıştığı sonucuna ulaşılmaktadır. Borajet'in ise, bölgesel havayolu taşımacılığını model alarak odaklanma stratejisini benimsediği söylenebilir.

THY'nin hizmetlerinden ödün vermeyerek farklılaştırma stratejisini izlemeye devam ettiği, ancak bu strateji kapsamında iş modelinde değişiklikler yaptığı söylenebilir. Bununla birlikte, önemli bir stratejik adım atarak, iç hatlar pazarında müşterilerin karşısına daha doğru bir ürünle çıkabilmek ve daha verimli faaliyet gösterebilmek adına AnadoluJet alt markasını oluşturmuştur.

Uçuş ağ yapısı, hizmet kalitesi ve fiyat bileşenleri, havayolu işletmelerinin, benimsemiş oldukları bu rekabet stratejilerini şekillendirmede kullandıkları temel rekabet araçlarıdır. Her bir havayolu işletmesinin farklı filo ve ağ yapısı bulunmakta ve her biri rekabetçi fiyatlar sunmaktadır (Kuyucak ve Şengür, 2011). Bakıldığında her üç bileşen de ancak serbest pazarlarda havayolu işletmelerinin kullanabilecekleri stratejik araçlardır. Her üç bileşen de pazarda öne çıkan rekabet araçları olmakla birlikte, işletmelerin rekabetçiliğinin merkezinde ağ yapılarının bulunduğu söylenebilir. Bu kapsamda uçuş operasyonları için seçilen merkez havaalanı, çapraşık ya da TD gibi seçilen ağ modeli ve faaliyet gösterilecek şehir çifti pazarları, rekabet avantajının önemli kaynağını oluşturmaktadır. Ancak burada serbestleşmenin pazara giriş boyutu önemli olmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi pazara giriş yasal anlamda serbestleştirilmiş olmasına rağmen Atatürk Havalimanı'ndan olan uçuşlarda operasyonel anlamda pazara giriş engeli söz konusudur. Serbestleşmeden sonra yaşanan hızlı büyüme karşısında havalimanı kapasitesinin yetersiz kalması, havayolu işletmelerine slot sıkıntısı olarak yansımaktadır. Bu durum, yeni kurulacak havayolu

işletmelerinin Atatürk Havalimanı'ndan uçuş gerçekleştirmesinin güç olduğu anlamına gelirken, mevcut havayolu işletmelerinin de uçuş sıklıklarını artırma ya da uçuş saatlerini değiştirme konusunda sıkıntı yaşamalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla pazara girişin yanı sıra düzenlemelerin bir başka boyutu olan kapasitenin de serbestçe belirlenmesinin önünde bir engel olduğu görülmektedir. Her iki boyut, havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerini ve etkin ve verimli faaliyet göstermelerini etkilemektedir.

Pazarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin tümü doğrudan veya dolaylı olarak birbirleri ile rekabet içerisindedir. Doğrudan rekabet içerisinde olmaları aynı hatta faaliyet gösteriyor olmaları ile ilişkilidir. Bu anlamda, Atatürk Havalimanı'ndan tarifeli seferler düzenleyen THY, Atlasjet ve Onur Havayolları kendi aralarında; Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan tarifeli seferler düzenleyen Pegasus Havayolları, AnadoluJet ve SunExpress Havayolları da kendi aralarında doğrudan rekabet içerisindedir. Her bir havaalanı çiftini ayrı bir havayolu pazarı olarak değerlendirmemiz gerektiği dikkate alındığında, bu durumun mantıklı olduğu düşünülmektedir. Havayolu taşımacılığında sunulan ürün, iki nokta arasındaki taşımacılık hizmetidir. Bu noktalardan birisi değiştiğinde karşımıza bambaşka bir ürün çıkacaktır. Ayrıca Türkiye nüfusunun neredeyse ¼'ünün İstanbul ve yakın çevresinde yerleştiği ve Atatürk Havalimanı ile Sabiha Gökçen Havalimanı'nı arasındaki uzun mesafe dikkate alındığında, başlangıç noktası İstanbul bile olsa, bu iki havaalanının farklı pazarlar yaratması doğaldır. Borajet ise, diğer havayolu işletmelerinin faaliyet göstermediği küçük şehirler arasında uçuş faaliyetlerini gerçekleştirerek bir bakıma daha savunmacı strateji izlemektedir. Büyük havayolu işletmeleri ile rekabet etmek yerine, bu işletmelerin ana hatlarını küçük şehirlerden gelen yolcu potansiyeli ile beslemektedir. Bunun yanı sıra büyük ve gelişmiş şehirler arasında rekabet yoğun bir şekilde yaşanıyorken, bazı pazarlarda monopol özellikler görülmeye devam etmektedir. Atatürk Havalimanı'nda yaşanan slot problemi ve THY'nin sahip olduğu tarihi haklar sonucu bazı şehir çifti pazarlarında THY ve AnadoluJet tek başına faaliyet göstermektedir.

Büyüklük ve güç açısından pazardaki işletmeler arasında dengenin bulunması, rekabet yoğunluğunu artıran faktörlerden birisidir (Porter, 1980). Türk iç hat pazarına bakıldığında ise THY'nin rekabette ayrı bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Yıllar sonunda elde edilen tecrübesi, milli havayolu olması ve ölçek büyüklüğünün getirdiği avantajlar, THY'yi pazardaki diğer havayolu işletmelerine karşı avantajlı duruma getirmektedir. Dolayısıyla THY'nin, özel havayolu işletmelerinin kendisi ile doğrudan rekabet edemeyecekleri bir rekabet pozisyonuna sahip olduğu düşünülmektedir.

Türk havayolu işletmelerinin iç hat pazarında 2003 serbestleşmesine verdikleri stratejik tepkiler beş başlık altında incelenebilir: (1) Yeni örgüt yapıları; (2) Maliyet

azaltma stratejileri; (3) Ağ yapısı stratejileri; (4) Yeni pazarlama stratejileri; (5) Düşük maliyetli alt marka oluşturma. Bu tepkilerden ilk dördü iç hatlar pazarında faaliyet gösteren bütün havayolu işletmelerinde görülen ortak tepkiler olurken, düşük maliyetli alt markanın oluşturulması sadece THY'nin göstermiş olduğu bir tepkidir. Ancak, pazardaki rekabet yapısını tümden etkilemesiyle 2003 serbestleşmesine verilen en önemli tepki olması sebebiyle ayrı bir başlıkta incelenmesinde fayda görülmüştür.

1- Yeni örgüt yapıları: Charter taşımacılık alanında faaliyet gösteren özel havayolu işletmeleri 2003 serbestleşmesinden sonra faaliyet alanlarını değiştirerek tarifeli iç hat taşımacılık alanında faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu kapsamda, havayolu işletmelerinin faaliyet alanları ve şirket düzeyi stratejileri tamamen değişmiş ve her biri için yeni bir stratejik yapılanma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Charter taşımacılıkta müşterileri genellikle tur operatörleri olan Onur Havayolları, Atlasjet, Pegasus Havayolları ve Sunexpress iç hatlar pazarında tarifeli taşımacılığa geçişle birlikte yolcularla doğrudan iletişime girmeleri dolayısıyla müşteri ilişkileri, ücret, rezervasyon, satış arttırma, gelir ve hat yönetimi, tarifeli uçuş planlama gibi birimler kurarak yeni bir örgütsel yapı oluşturmuşlardır. Bu yapıya işlerlik kazandırabilmek için çalışanlara eğitimler verilmiş ve yolcu ilişkilerini yönetebilmek adına yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmiştir.

2- Maliyet azaltma stratejileri: Serbestleşmeden sonra rekabetçi yapıya bürünen havayolu pazarlarında maliyetler, bütün havayolu işletmeleri için son derece önemli hale gelmiştir. Havayolunu serbestleştirmesinin ardından ABD ve Avrupa'da yeni kurulan işletmeler genellikle, tüm operasyonel süreçlerde maliyetlerin azaltılması temeline dayanan düşük maliyetli havayolu iş modeli ile pazara girmişlerdir (Evangelhoa, vd., 2005: 99). Düşük maliyetli havayolu, yeni kurulan havayolu işletmelerinin, pazarda daha önceden faaliyet gösteren geleneksel havayolu işletmeleri karşısında düşük fiyatlar sunarak rekabetçi olabilmek ve pazarda tutunabilmek adına geliştirdikleri bir stratejidir.

Türk iç hat havayolu pazarına baktığımızda da serbestleşmeden sonra benzer tepkilerin olduğu görülmektedir. Pegasus Havayolları ve Onur Air, işletme maliyetlerinin azaltılması mantığını bir rekabet stratejisi içerisinde şekillendirmiş ve maliyet liderliği stratejisi ile pazara giriş yapmışlardır. Bu kapsamda Onur Air, geniş bir ağ yapısı ve maliyetlerin operasyonel süreçlerde mümkün olduğunca azaltılması yoluyla sunulan düşük fiyat stratejisi ile pazarda rekabet etmeye çalışmaktadır. Maliyetlerin azaltılmasında en etken faktör, geleneksel havayolu işletmelerinin sunduğu ekstra hizmetlerin kaldırılması ve sadece yolcunun bir noktadan diğer noktaya emniyetli bir şekilde ulaştırılmasına odaklanılmasıdır. Bu nedenle konforlu bir seyahatten

daha çok, uygun fiyatla gitmek istediği yere ulaşmayı arzulayan yolcular, Onur Air'in müşteri profilini oluşturmaktadır. Uçaklarında koltuklar arası mesafelerin düşük tutulması, ikramın ücret karşılığı verilmesi ve gelir yönetiminin uygulanması gibi düşük maliyetli havayolu işletmesi özellikleri gösteriyor olmasına karşılık, ikincil bir havalimanı yerine trafiğin en yoğun olduğu Atatürk Havalimanı'ndan uçuşlar gerçekleştirmesi, standart bir filo yapısına sahip olmaması ve bilet satışlarının ağırlıklı olarak seyahat acenteleri ile gerçekleştirilmesi şeklinde maliyetlerde artışa neden olacak uygulamalara da sahiptir. Bu uygulamalar aslında maliyet liderliği stratejisi ile çelişmektedir. Pegasus Havayolları ise orijinal düşük maliyetli havayolu modeline en yakın iç hat havayolu işletmesidir. Pazara girmeden önce Ryanair, Easy Jet gibi Avrupalı düşük maliyetli havayolu işletmelerini inceleyerek Türkiye şartlarına uygun bir maliyet liderliği stratejisine göre işletmesini yeniden yapılandırmıştır. Operasyonel etkinlik ve verimlilik ile azalttığı maliyetlerini fiyatlarına yansıtarak düşük fiyat stratejisi uygulamaktadır. Merkez olarak ikincil bir havalimanının seçilmesi, standart filo yapısının oluşturulması, teknolojinin yoğun olarak kullanılması ve internet üzerinden bilet satışının gerçekleştirilmesi, sade ve basit bir hizmetin sunulması işletmenin operasyonel etkinlik ve verimliliği elde etmesinde etkili olan başlıca faktörlerdir (Orhan ve Gerede, 2013: 50-51).

THY'nin iç hat pazarında serbestleşmeden sonra oluşan rekabete tepki olarak kurduğu alt markası AnadoluJet de yine maliyet liderliği stratejisi altında değerlendirilebilecek iç hat havayolu işletmesidir. THY, bu markayı uçak içi hizmetlere ilişkin maliyetlerini ve farklı bir ağ yapılanması ile uçaklarının yerde kalış sürelerini azaltmak yoluyla pazardaki diğer havayolu işletmelerinin rekabetine karşı oluşturmuştur. Ankara merkezli uçuş ağ yapısı, standart filo, uçak içinde sınırlı ikram, dar koltuk araları ve tek uçuş sınıfı uygulaması ile elde edilen maliyet avantajı ile fiyata duyarlı yolculara düşük fiyatlar sunulması amaçlanmaktadır. Bu yönden bakıldığında AnadoluJet'in stratejisinin maliyet liderliği stratejisine yakın olduğu düşünülmektedir (Kuyucak ve Şengür, 2011). Ancak alt markası olduğu THY'nin büyüklüğünden kaynaklanan maliyet dezavantajını taşıması sebebiyle, maliyetleri ve fiyatları açısından bakıldığında pazarda en düşük maliyetleri sunan ve en düşük fiyatlara sahip havayolu işletmesi olduğu söylenemez. Benzer şekilde, benimsemiş olduğu topla-dağıt ağ yapısı ile de orijinal düşük maliyetli havayolu iş modelinden farklılaşmaktadır.

Maliyet azaltma stratejilerini uygulayan bir diğer havayolu işletmesi ise THY'dir. Maliyet liderliği stratejisi izlemeye çalışan havayolu işletmelerinin maliyet azaltma çabaları operasyonel süreçlerde, dolayısıyla ürünün özelliklerinde gerçekleşiyorken THY, hizmet kalitesinden ödün vermeyecek şekilde maliyet azaltan stratejiler geliştirmiştir. Bir başka ifade ile yolcunun doğrudan görebildiği hizmetler kaldırılmadan,

etkinlik ve verimlilik arayışı içerisinde süreçler yeniden gözden geçirilerek stratejik nitelikte değişiklikler yapılmıştır. "Birim gelir artırma" anlayışı terkedilerek "yolcu sayısı artırma" anlayışına geçilmiştir. Bu kapsamda, üretim miktarının artırılması yoluyla birim maliyetlerin düşürülmesi anlamına gelen ölçek ekonomisinden yararlanma mantığı içerisinde hareket edilmesi amaçlanmıştır. Birim maliyetlerin azaltılması, serbestleşme öncesi döneme göre, iç hat pazarında THY'nin de, görece olarak daha düşük fiyatlar sunmasına imkân vermektedir. Bu sayede yolcu sayısının artırılması hedeflenmektedir.

THY'nin maliyetlerini azaltmak için uyguladığı önemli stratejilerden birisinin, dış kaynak kullanımı (outsourcing) olduğu düşünülmektedir. İşletme, öz yeteneklerine odaklanarak yan hizmetleri üretmekten vazgeçmiş, bu kapsamda teknik hizmetler, ikram hizmetleri, yer hizmetleri ve çağrı merkezini ayrı birer işletmeye dönüştürmüştür. İşletmeden ayrılan bu yan işlevlerin, ayrı bir şirket kimliğiyle ticari bir yapıya bürünmeleri ve kendi içlerinde daha etkin ve verimli faaliyet göstermeleri sağlanmıştır. Bu sayede THY, kendi yapısı içinde üretimi daha maliyetli olan bu hizmetleri, daha düşük fiyatlarla şirketleştirdiği birimlerden sağlayarak maliyet avantajı elde etmekte ve kendisi öz yeteneklerine odaklanmaktadır. Ayrıca bu şirketler üçüncü işletmelere de hizmet vererek gelir elde etmekte ve ölçek ekonomileri sayesinde birim maliyetlerini azaltabilmektedir (Orhan ve Gerede, 2013: 54-55).

Dış kaynak kullanım stratejileri sonucunda THY'nin aslında yeni bir iş modeli benimsemiş olduğu söylenebilir. Bu değişim, Doganis'in (2006) havayolu işletmeleri için öne sürdüğü iş modelleri ile açıklanabilmektedir. Buna göre THY, serbestleşmeden önce geleneksel havayolu iş modelini uyguluyorken serbestleşmeden sonra havacılık işletmeciliği modeline dönüşmüştür. Geleneksel havayolu modelinde THY, temel işlevleri olan yolcu, yük ve posta taşımacılığı hizmetiyle birlikte bu hizmetlerin verilmesinde doğrudan ya da dolaylı ilişkisi olan diğer faaliyetleri de kendisi yerine getirmektedir. 2003 yılından sonra ise THY'nin Turkish Technic, Turkish Do-Co, TGS, Turkish Opet işletmelerini oluşturarak yine kendi bünyesinde ama bağımsız birer işletme olarak faaliyetlerini sürdürecek şekilde bazı yan hizmetlerini ayırmış olduğu bilinmektedir. Lufthansa, Swissair, Singapore Airlines gibi havayolu işletmeleri önderliğinde ortaya çıkan havacılık işletmeciliği modelinde havayolu işletmeleri, kendi öz yetenekleri dışındaki hizmetleri gelir yaratan değer olarak görmektedirler. Bu nedenle kendi öz yetenekleri dışındaki hizmetler için kendi bünyelerinde ayrı iş birimleri yaratarak bu hizmetleri diğer havayolu işletmelerine satmaktadırlar. Bu şekilde gelirlerini büyük ölçüde artırmakta ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaktadırlar. Bu model daha etkili bir maliyet kontrolüne imkan vermekte ve havayolu işletmelerini daha müşteri odaklı hale getirmektedir (Doganis, 2006: 213-218).

3- Ağ yapısı stratejileri: Sahip oldukları ağ yapıları havayolu işletmelerinin rekabetçi olmalarında en önemli faktörlerden birisidir. Çünkü taşımacılık hizmeti bir ağ üzerinden sunulmaktadır. Serbestleşme öncesinde uçuşlar THY tarafından sadece İstanbul üzerinden gerçekleştiriliyorken, yeni havayolu işletmeleri ile birlikte farklı ağ modelleri ile çok sayıda şehir çifti pazarı yaratılmıştır. Serbestleşmenin ilk yıllarında pazara giren Onur Air ve Atlasjet, THY gibi geniş bir ağ yapısı oluşturmaya çalışmışlardır. Daha sonraki yıllarda pazara giren SunExpress Havayolları, Pegasus Havayolları ve Borajet ise rekabetten kaçınmak adına rakiplerin olmadığı pazarlara odaklanarak daha savunmacı stratejiler geliştirmişlerdir.

Onur Havayolları, yüksek doluluk oranına ulaşacak şekilde iç hatlarda geniş bir ağ yapısı oluşturarak, Atatürk Havalimanı merkezli doğrusal ağ stratejisi geliştirmiştir. Bu strateji ile yolcu talebi yüksek olan şehirlere doğrudan uçuşlar düzenlemektedir. İlk olarak şehir çifti sayısını artıran Onur Havayolları daha sonra bu pazarlarda uçuş sıklığını artırma yoluna gitmektedir. Benzer stratejiyi uygulayan Atlasjet, bu stratejisinden vazgeçip coğrafi anlamda belli bölgeye odaklanacak şekilde ağ stratejisi uygulamaya yönelmiştir. Çünkü benimsemiş olduğu farklılaşma stratejisi gereği uyguladığı görece daha yüksek fiyatlarla, daha düşük gelirli yolcu profiline sahip hatlarda istenen talebi yaratamamıştır. Günümüzde Atatürk Havalimanı'ndan turizm destinasyonlarına uçuşlar düzenleyerek, belli bir coğrafi pazarda yoğunlaşarak odaklanmış farklılaştırma stratejisini uyguluyor görünmektedir.

Pegasus Havayolları, THY, Atlasjet ve Onur Havayolları'ndan sonra Atatürk Havalimanı'ndan uçuş gerçekleştiren dördüncü havayolu işletmesi olmak yerine, rekabette ayrışma noktası olarak, benimsenen maliyet liderliği stratejisine de uygun olan ikincil havalimanı Sabiha Gökçen'i, uçuş operasyonlarının merkezi olarak seçmiştir. İkincil bir havalimanından faaliyet göstermek, operasyonel maliyetlerini azaltmakta ve uçağın yerde kalış sürelerini azaltarak gün içinde uçak kullanım oranını artırmaktadır.

SunExpress Havayolları, daha önce diğer havayolu işletmelerinin faaliyet göstermediği şehirlere İzmir ve Antalya'dan çapraşık ağ modeli çerçevesinde uçuş faaliyetleri düzenleyerek iç hat pazarında yeni bir uçuş yapısının gelişmesini sağlamıştır. Günümüz itibariyle Antalya, İzmir ve Sabiha Gökçen Havalimanı olmak üzere üç uçuş merkezinden farklı şehirlere uçuş faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Sabiha Gökçen Havalimanı'nı merkez yaparak buradan uçuşlara başlamasının sebebinin, %50 sahibi olduğu THY'nin Sabiha Gökçen merkezli rekabette yer almak istemesi olduğu düşünülmektedir. Özellikle Pegasus Havayolu işletmesi ile rekabet ederek iç hatlar pazarında rekabet üstünlüğü yaratmaya çalıştığı düşünülmektedir.

Bölgesel havayolu modeli uygulayan Borajet ise, yolcu potansiyelinin düşük ve rekabetin çok daha az olduğu küçük şehirleri büyük şehirlere bağlayan ağ stratejisi ile faaliyet göstermektedir.

THY farklılaşma stratejisi gereği iç hat pazarında büyük ve geniş bir ağ yapısı ile faaliyet göstermektedir. İç ve dış hat uçuşlarının tamamını İstanbul Atatürk Havalimanı merkezli gerçekleştirmektedir. Faaliyet gösterdiği her pazarda kar etmiyorsa bile bu stratejinin ağ yapısının bütününde THY'ye rekabet avantajı getireceği düşünülmektedir. Müşterinin zihninde her noktaya ulaşılabilir algısı yaratılarak hizmet kalitesi ön plana çıkarılmaktadır.

İstanbul Atatürk Havalimanı, THY için dış hat uçuşlarında da stratejik önem taşımaktadır. THY, Atatürk Havalimanı merkezli transit trafiğini artırma yönünde strateji uygulamaktadır. Bu stratejisini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için, iç hat uçuşlarını AnadoluJet'e devrederek Ankara merkezli gerçekleştirmeye başlamıştır. Bu sayede Atatürk Havalimanı'nda dış hat trafiğini artırabilmesine olanak sağlayacak kapasite yaratmaktadır. Söz konusu strateji ile THY, Türkiye'nin ekonomik dalgalanmalarından etkilenmeyecek bir trafik yaratmayı amaçlamaktadır. Bu durum ayrıca, birim gelirlerini artırıp birim giderlerini azaltarak rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük kazanmasını sağlayabilir.

Ankara merkezli uçuşlar THY'nin İstanbul'a ilişkin stratejisini gerçekleştirmesine olanak sağladığı gibi AnadoluJet için de stratejik önem arz etmektedir. AnadoluJet Ankara'nın coğrafi konum avantajından faydalanarak, TD ağ yapısı ile iç hat uçuşları gerçekleştirmektedir. Ankara'nın Türkiye için merkezi konumu, uçuş sürelerini kısaltarak maliyet avantajı sağlarken, havalimanının düşük trafik yoğunluğu ve teknik alt yapısı ise daha etkin ve verimli operasyonlar gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan kısa seyahat süreleri, havayolunun daha fazla sayıda uçuş gerçekleştirmesine imkân vermektedir. Uçuş sıklığının artması günlük uçak kullanım oranını başka bir deyişle uçak verimliliğini artırmakta; bu ise, birim maliyetlerin düşmesi anlamına gelmektedir. Bu kapsamda uçuş sıklığı bileşeninin, AnadoluJet tarafından önemli bir rekabet aracı olarak kullanıldığı söylenebilir. AnadoluJet Ankara merkezli TD ağ yapısı yanı sıra İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan noktadan noktaya doğrusal uçuşlar da düzenlemektedir.

4- Pazarlama stratejileri: Serbestleşmeyle birlikte oluşan rekabetçi ortam, pazar ve müşteri odaklı faaliyet göstermeyi gerekli kılmıştır. Artan havayolu işletmesi sayısı, serbestleşme öncesi döneme göre müşterileri, havayolu işletmeleri karşısında daha güçlü konuma getirmektedir. Müşteriler, istek ve ihtiyaçlarına en iyi cevap verecek

havayolu işletmesini tercih etme olanağına sahiptir. Bu nedenle, yolcu talebini yaratmak ve talebin sürekliliğini sağlamak için iç hat tarifeli havayolu işletmelerinin pazarlama faaliyetleri ve bu kapsamda uygulayacakları pazarlama stratejileri son derece önemli hale gelmiştir. Değer yaratan müşteriler belirlenmeye, pazar bölümlemesi yapılmaya ve değer yaratan müşterilere uygun pazarlama stratejileri geliştirilmeye başlanmıştır.

Serbestleşmeden sonra pazarlama alanında kullanılan en önemli strateji, dinamik fiyatlama stratejisi olmuştur. Pazara yeni giren işletmeler THY'den daha düşük ve değişken fiyatlar sunarak pazar payı elde etmeye çalışmışlardır. Ancak fiyatı önemli bir rekabet aracı olarak kullanabilmelerinde gelir yönetimi uygulaması da önemli bir rol oynamaktadır. Gelir yönetimi, ABD'de serbestleşmeye tepki olarak geleneksel havayolu işletmeleri tarafından geliştirilen bir fiyatlama stratejisidir (Knorr ve Zigova, 2004: 7). İşletmelere, fiyat farklılaştırması ile rekabetçi fiyatlar uygulama imkânı sağlamaktadır. Gelir yönetimi uygulayarak havayolu işletmeleri, kapasiteyi ve giderek karmaşıklaşan fiyatları etkin şekilde yönetebilmekte ve daha az yolcuyu fiyatlamanın dışında bırakarak toplam gelirlerini artırabilmektedirler. Buna göre, iç hat pazarında rekabetçi bir çevrede tek bir fiyatla rekabet edilemeyeceğini gören tarifeli havayolu işletmeleri, gelir yönetimi birimleri oluşturarak fiyat farklılaştırması uygulamaya başlamıştır. Pazarda genelde THY fiyatlarının takip edildiği, THY'nin fiyatları altında fiyat sunularak rekabet edilmeye çalışıldığı düşünülmektedir. THY'nin, fiyat yapıcı bir konumda olduğu düşünülebilir. Yine de havayolu işletmelerinin gelir yönetimi stratejilerinde farklılıklar görülebilmektedir. Atlasjet'in belli bir pazardaki en düşük fiyatı ile en yüksek fiyatı arasında çok büyük farklılıklar olmazken, Pegasus Havayolları'nın fiyatları uçuş tarihi yaklaştıkça çok yüksek seviyelere ulaşabilmektedir. Bazı durumlarda düşük maliyetli bir havayolu işletmesinden beklenmeyecek şekilde rakiplerinin fiyatlarının da üstüne çıkan fiyatlar belirlediği görülmektedir (Kuyucak ve Şengür, 2011).

Serbestleşmeden sonra geliştirilen bir diğer pazarlama stratejisi, pazar bölümlemesi olmuştur. Havayolu işletmeleri hizmetlerini artan ve ayrışan müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde gelişmiş pazar bölümlemesi ile sunmak durumundadır. Çünkü artık "bir beden her müşteriye uyar" mantığı ile hareket etmek mümkün değildir. Her müşteri grubunun ihtiyaç, istek ve öncelikleri farklılık göstermektedir (Franke, 2007: 25). Bu mantıkla hareket ederek THY, pazar bölümlemesi ile aynı uçak içerisinde ekonomi ve iş sınıfı uygulaması yapmaktadır. Bu şekilde, iş amaçlı yolcular ile fiyata duyarlı yolcuların karşısına farklı bir ürünle çıkarak farklı istek ve ihtiyaçlara aynı anda cevap verebilmektedir. Atlasjet ise, özel havayolu işletmeleri arasında iki farklı sınıf uygulayan ilk havayolu işletmesi olmuştur. İş sınıfında uçan yolculara yönelik,

havaalanlarında özel salonlarda ağırlama, otobüs servisi ile şehir içinde ulaşımlarını sağlama, check-in işlemlerini diğer yolculardan ayrı yaptırma gibi özel uygulamalarla da bu strateji desteklenmektedir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen Onur Air, AnadoluJet ve Pegasus Havayolları'nda ise tek bir ekonomi uçuş sınıfı uygulanmaktadır, VIP ya da CIP gibi özel müşteri uygulamaları bulunmamaktadır.

Havayolu işletmelerinin rekabetçi olabilmek adına geliştirdikleri bir başka pazarlama aracı sık uçan yolcu programlarıdır. Müşteri bağlılığı yaratarak müşterileri elde tutabilmek için havayolu işletmelerinin her biri serbestleşmeden sonra kendi SUYP'larını oluşturmuşlardır. Atlasjet, bu bağlılık programlarını da farklı müşteri gruplarının istek ve ihtiyaçlarına göre farklılaştırmıştır. İşletmelere yönelik iş amaçlı yolcuların ve ailelere yönelik aile bireylerinin ortak birer havuzdan kullanabilecekleri bağlılık programları ile bireysel müşterilere yönelik bağlılık programları geliştirmiştir. Farklılaştırılmış bağlılık programları ile şirketlerin ve bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına ayrı ayrı daha etkin cevap verilerek hizmet kalitesi artırılmaktadır.

Serbestleşmeden sonra internet dağıtım kanalları önemli hale gelmiştir. Özellikle Pegasus Havayolları'nın internet üzerinden bilet satış oranları oldukça yüksektir ve internet dağıtım kanalının kullanılması önemli maliyet avantajı sağlamaktadır. Doğrudan satış kanalları, hizmet kalitesinin artırılması açısından da önemli avantaj getirmektedir. Atlasjet, akıllı telefonlar üzerinden bilet satışı ile teknolojiyi hizmet sunumunda kullanarak yolcunun hizmete ulaşmasını kolaylaştırmış ve konforlu bir uçuş sağlamaya çalışmıştır.

5- THY'nin alt marka oluşturması: THY'nin serbestleşmeye gösterdiği en önemli stratejik nitelikli tepkinin, düşük maliyetli ve düşük fiyatlı alt marka AnadoluJet'in kurulması olduğu söylenebilir. Çünkü AnadoluJet markası hem THY'nin iç hatlarda rekabet edebilirliğini hem de pazarın genelindeki rekabeti önemli ölçüde etkilemektedir. THY'nin, farklılaştırma stratejisi ile iç hatlar pazarında rekabet etmesi ve verimliliği elde etmesi kolay değildir. Serbestleşmeden sonra pazara yeni giren işletmeler, genellikle maliyetleri düşürme ve düşük fiyat sunma stratejisi ile girmişlerdir. Bu stratejiler pazardaki ortalama fiyatın aşağı çekilmesine ve fiyat rekabetinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle THY, iç hatlar pazarında rekabette etkin olabilmek amacıyla, özel havayolu işletmelerinin benzeri stratejide bir alt işletme oluşturmuştur. THY, sadece ulaşım odaklı hizmet vermek üzere kurulan AnadoluJet markası ile fiyata duyarlı ancak daha geniş bir kitleye ulaşmakta ve AnadoluJet'in Ankara merkezli yapılanması sayesinde iç hatlar pazarında merkez havaalanı sayısını artırmış olmaktadır.

AnadoluJet'in kurulmasının temelinde THY'nin Ankara'dan olan ve zarar edilen uçuşlarının verimliliğinin artırılarak karlı hale dönüştürülmesi, iç hatlarda yeni bir merkez oluşturarak THY'nin Atatürk Havalimanı'ndaki transit trafiğinin daha rahat gelişmesinin sağlanması ve iç hatlar pazarındaki müşteri profilinin istek ve ihtiyaçlarına daha doğru bir ürünle cevap verilmesi hedefleri yatmaktadır.

Kaynakça

Bakırcı, M. (2012). Ulaşım coğrafyası açısından Türkiye'de havayolu ulaşımının tarihsel gelişimi ve mevcut yapısı. Marmara Coğrafya Dergisi, 25, 340-377.

Battal, Ü. (2002). Havayolu taşımacılığında finans ve finansman kaynakları. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Brueckner, J. K. ve Pels, E. (2007). Institutions, regulation, and the evolution of European Air Transport. (Ed: D. Lee). Advances in airline economics: The economics of airline institutions, operations and marketing içinde (s. 1-25), Oxford: Elsevier.

Çelebi, A. (2008). Türkiye'nin tam üyelik sürecinde AB sivil havacılık müktesebatına uyum düzeyi ve Türkiye - AB sivil havacılık sorunları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi. (2006). Faaliyet Raporu. Ankara

Devlet Hava Meydanları İşletmesi. (2009). Faaliyet raporu. Ankara.

Doganis, R. (2006). The Airline Business in the Twenty-first Century. (2.Baskı). London: Routledge.

Douglas, E. J. ve Cunningham, L. J. (1992). Competitive strategies in Australia's airline deregulation experience. School of Business Discussion Paper, No: 28, Bond University.

Ekdi, B.; Öztürk, E. E.; Ünlü, H. H.; Ünlüsoy, K. ve Çınaroğlu, S. (2002). Rekabet kuralları ile uyumlu olmayan mevzuat listesi (I). Rekabet Dergisi, 9, Ocak-Şubat-Mart.

Emir, A. (2001). Havayolu işletmelerinde özelleştirme ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nda özelleştirme uygulamaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Evangelhoa, F.; Huseb, C. ve Linharesa, A. (2005). Market entry of a low cost airline and impacts on the Brazilian business travelers. Journal of Air Transport Management, 11 (2), 99-105.

Franke, M. (2007). Innovation: The winning formula to regain profitability in aviation. Journal of Air Transport Management, 13 (1), 23-30.

Gerede, E. (2004). The evolution of Turkish Air Transport Industry: A perspective of liberalization process. Air Transport Research Society World Conference, İstanbul.

Gerede, E. (2010). The evolution of Turkish Air Transport Industry: Significant developments and the impacts of 1983 liberalization. Yönetim ve Ekonomi, 17 (2), 63-91.

Gerede, E. (2011). Türkiye'deki havayolu taşımacılığına ilişkin ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerine etkisinin değerlendirilmesi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), 505-537.

Gerede, E. (2012). Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde Türkiye – Avrupa Birliği havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerin havayolu yönetimine etkisi açısından incelenmesi. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 102-134.

Gillen, D. ve Gados, A. (2008). Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. Research in Transportation Economics, 24 (1), 25-35.

Goll, I.; Johnson, N. B. ve Rasheed, A. A. (2006). Strategic responses to deregulation and their performance implications in the U.S. Airline Industry. Business and Politics, 8 (2), 1-37.

Göktepe, H. (2007). Hava taşımacılığı sektöründe rekabet hukuku kurallarının uygulanması. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7, (1), 213-240.

Graf, L. (2005). Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping. Journal of Air Transport Management, 11 (5), 313-327.

Hassu, M. (2004). Rekabet hukuku ve hava taşımacılığı sektörü. (Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi). Ankara: Rekabet Kurumu.

Hooper, P. (1998). Airline competition and deregulation in developed and developing country contexts – Australia and India. Journal of Transport Geography, 6 (2), 105-116.

Hunter, L. (2006). Low cost airlines: Business model and employment relations. European Management Journal, 24 (5), 315-321.

IATA, (2009). The Impact of International Air Service Liberalisation on Turkey, https://www.iata.org/policy/liberalization/agenda-freedom/Documents/turkey-report.pdf (Erişim tarihi: 05.01.2015).

ICAO. (2004). Manual on the Regulation of Air Transport, (2.Baskı) Doc. 9626.

İzer, A. (2002). Air transportation policy of European Union and Turkey. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Jiang, H. (2007). Competitive strategy for low cost airlines. 13th Asia Pacific Management Conference. Melbourne, Australia. ss. 431-436.

Kahn, A. E. (1988). Surprises of airline deregulation. American Economic Review, 78 (2), 316-322.

Kangis, P. ve O'Reilly, M. D. (2003). Strategies in a dynamic marketplace: A case study in the airline industry. Journal of Business Research, 56 (2), 105-111.

Kaya, E. (2000). Havaalanlarında fiyatlandırma açısından muhasebe bilgi sistemi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kılınç, İ.; Öncü, M. A. ve Taşgit, Y. E. (2009). A study on the competition strategies implemented in the airline companies in Turkey. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9, 173-185.

Kline, S. (2002). Türk havacılık kronolojisi. Ankara: HAVAŞ Yayınları.

Kling, J. A. ve Smith, K. A. (1995). Identifying strategic groups in the U.S. Airline Industry: An application of the Porter Model. Transportation Journal, 35 (2), 26-34.

Knorr, A. ve Zigova, S. (2004). Competitive advantage throuhg innovative pricing strategies: The case of the airline industry. Bremen Üniversitesi, No:93.

Korul, V. ve Küçükönal, H. (2003). Türk sivil havacılık sisteminin yapısal analizi. Ege Akademik Bakış, 3 (1), 24-38.

Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2011). A comparative study of airlines operating in Turkish Domestic Market: Low-cost business model perspective. Journal of Business Review, Cambridge, 19 (1).

Morrison, S. ve Winston, C. (1986). The economic effects of airline deregulation. Washington: Brookings Institution.

Odoni, A. R. (2009). The International Institutional and Regulatory Environment, P. Belobaba, A. Odoni, and C. Barnhart (Ed.). The Global Airline Industry içinde (s.19-46). New Jersey: John Wiley & Sons.

Orhan, G. ve Gerede, E. (2013). A study of the strategic responses of Turkish airline companies to the deregulation in Turkey. Journal of Management Research, 5 (4), 34-63.

Özsoy, G. (2010). Türk havayolu işletmelerinin 2003 iç hat serbestleşmesine verdikleri stratejik tepkiler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free.

Saldıraner, Y. (1992): Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi SHMYO Yayınları.

Sarvan, F.; Durmuş Arıcı, E.; Özen, J.; Özdemir, B. ve Tarcan İçigen, E. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6, 73-122.

Sinha, D. (2001). Deregulation and liberalisation of the airline industry. Aldershot: Ashgate.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2009). 2002'den 2008'e sivil havacılık. Ankara: SHGM Yayınları.

Taşkesen, G. (2006). Türk havacılık tarihine eleştirel yaklaşım. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi.

Tayyar, A. ve Çetin, B. (2013). Liberal iktisadi düşüncede devlet. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14 (1), 107-120.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (2001). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu. DPT: 2584 - ÖİK: 596. Ankara.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı. (1998). Cumhuriyetimizin 75. yılında ulaştırma ve haberleşme. Ankara.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı. (1983). Cumhuriyetimizin 60. yılında ulaştırma ve haberleşme. Ankara.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. (2007). Türkiye iç hatlar yolcu uçuşları piyasasında düzenleme, serbestleştirme ve rekabet. Türkiye'de rekabetçilik ve düzenleme içinde (s. 393-451), Ankara: TEPAV.

http://www.oib.gov.tr/portfoy/thy/thy_index.htm (Erişim tarihi: 02.09.2014).

http://turkfilateliakademisi.org/index.php/aero-espresso-italiana-s-a/). (Erişim tarihi: 29.12.2014).

http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce (Erişim tarihi: 02.09.2014).

http://www.shgm.gov.tr/doc3/slot.doc "Slot Koordinasyon Merkezi Hakkında Bilgi Notu". (Erişim tarihi: 23.06.2014).

http://www.airporthaber.com/readnews.php?newid=23793 "Birdal: Verdiğimiz Sözün Arkasındayız (17.05.2010)". (Erişim tarihi: 23.06.2014).

http://www2.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=157690 (Erişim tarihi: 05.01.2010).

http://www.air-transport.org/public/publications (Erişim tarihi: 29.12.2004)

Havayolu Taşımacılığı Sektörü ve Rekabet Hukuku

Yard. Doç. Dr. Hülya GÖKTEPE

7.1. Giriş

Liberal ekonomik sistemin temeli serbest rekabettir. Liberal ekonomik düzeni ve bunun için gerekli olan serbest rekabeti savunanlar bu sayede, kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılabileceğini, fiyatların düşebileceğini, maliyetleri düşürmek için tasarruf yapılacağını, yaratıcılığın gelişeceğini, yeni teknolojilerin bulunacağını ve bunların üretimde kullanılabileceğini iddia etmektedirler (Aslan, 2006). Bunların gerçekleşmesi durumunda kamu faydası için önemli katkılar elde edilebilir. Bu durumda serbest rekabetin oluşması ve korunması son derece önemli bir hale gelmektedir. Peki, bu nasıl sağlanabilir?

Rekabet hukuku serbest rekabetin oluşması ve korunmasını sağlamaya dönük bir hukuk alanıdır. Rekabet kanunları ise, devletin serbest rekabeti kurma ve koruma amacıyla kullandığı ekonomiye müdahale araçlarıdır. Rekabet kanunlarında işletmelerin anlaşmalarla, birleşme ve devirlerle veya pazar gücünü kötüye kullanmak suretiyle rekabeti sınırlamaları yasaklanır. Böylece her şeyden önce, kişilerin temel hak ve özgürlüklerinin bir parçası olan fırsat eşitliği ve özgürlüğü sağlanmış olur. Sosyal bakımdan tüketicinin korunması yönünde önemli bir gelişme sağlanır (Aslan, 2006).

Rekabet kanunları bir çeşit ekonomi anayasası olarak görülebilir. Serbest rekabetçi sistemleri benimseyen tüm ekonomilerde, bu sistemi koruyucu nitelikli rekabet kanunlarına gerek duyulmaktadır (Aslan, 2006). Ekonomi hukuku açısından bakıldığında, rekabet kanunlarının ya da ekonomideki ifadesiyle anti tröst kanunlarının amaçlarının, oligopolcü teşebbüslerin kartel oluşturmalarının ya da birleşerek (tröst) monopol gücü elde etmelerinin veya elde etmeye çalışmalarının engellenmesi olduğu belirtilmektedir. Rekabetin ortadan kalkması sonucu ortaya çıkacak sorunların bertaraf edilmesi, ekonomik sistemin bir rekabet kanunu ile desteklenmesi ve bu kanunu uygulayacak etkin bir rekabet otoritesinin tesis edilmesi ile mümkün olabilecektir (Güven, 2009). Türkiye'de de Rekabet Kurumu ve 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun ile bu sağlanmaya çalışılmaktadır. Daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi, bir havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerin özellikleri o pazardaki rekabetin derecesini, havayolu işletmelerinin rekabet stratejilerini, rekabet araçlarını, birbirlerine karşı kullandıkları rekabetçi davranışları ve rekabet dinamiklerini etkilemektedir. Havayolu işletmelerinin stratejileri, rekabet araçları ve rekabet davranışları ise; bilerek ya da bilmeyerek serbest rekabetin oluşmasına, engellenmesine, kısıtlanmasına ya da ortadan kalkmasına neden olabilir. Bu durumda, liberal ekonomik düzeni sağlamanın en önemli aracı olan serbest rekabetten beklenen faydalar elde edilemeyecek, bazı taraflar ise haksız yere zarar göreceklerdir. İşte bu nedenle, serbest rekabetçi sistemleri benimseyen tüm ekonomilerde, bu sistemi koruyucu nitelikli rekabet kanunlarına gerek duyulmaktadır. Nitekim havayolu iş-

letmeleri; pazara erişim ve giriş düzenlemelerinin özelliklerine göre, uçuş ağlarını büyütmek ve genişletmek gibi sebeplerle birleşme ve satınalmalara, stratejik ya da taktik niteliklerde işbirliklerine başvurabilmektedirler. Bu durum pazarda yoğunlaşmalara neden olarak önemli derecede hakim güçler yaratabilir. Eğer hakim güçler kötüye kullanılırsa rekabet azalabilir ve görece düşük hizmet kalitesindeki havayolu ürünü görece daha pahalıya satılabilir. Örneğin fiyat ve sıklık parametreleri ile oynanarak pazara girişler engellenmeye, monopolcü pozisyon gelirleri elde edilmeye çalışılabilir.

Öte yandan havayolu işletmeleri, İHT anlaşmalarının sıkı düzenlemelerine sığınarak kapasite ve gelir paylaşımı ile işletme payı anlaşmalarına gidebilmekte, fiyatları birlikte belirleyebilmekte, fiyatı ve sıklığı hakim pazar konumunu kötüye kullanmaya alet edebilmektedirler. Kapasitenin önceden belirlenip havayolu işletmeleri arasında pay edilmesi, elde edilen gelirlerin bir havuzda toplanıp paylaştırılması, pazara giriş hakkı olduğu halde o pazarda uçmayan havayolu işletmesine ödeme yapılması, dolayısıyla monopol pazarda faaliyet gösterme zahmetine girmeden gelir elde edilmesi ürün bileşenlerinde hizmet kalitesi yaratma çabasını nasıl etkileyecektir? Yarışmanın olmadığı bir pazarda gelirler zahmetsizce elde edilirken maliyetleri azaltıp fiyatları düşürme çabası ne derecede ortaya çıkacaktır? Serbest ekonominin faydasına inanlar yukarıda sıralanan bu durumları engellemek isteyeceklerdir.

Daha önce de açıklandığı gibi, fiyat ve sıklık son derece önemli talep belirleyicisi ürün bileşenleridir. Pazarda hakim bir güce sahip olan havayolu işletmeleri kendi zararlarına olsa bile, belirli bir süre için ve rakiplerin pazara girişini engellemek amacıyla fiyatı azaltıp sıklığı artırabilirler. Unutulmamalıdır ki havayolu işletmeleri bu iki bileşeni, yarışmada kazanma arzusu sayesinde, etkinlik ve verimliliği artırdıkları için istenilen seviyeye getirmiş de olabilirler. Bu başarı doğal olarak diğer havayolu işletmelerinin bazı pazarlara girmesine engel teşkil edebilir. Bu durum hakim durumun kötüye kullanılması mıdır yoksa zaten serbest rekabetten beklenen ve kamu yararı sağlayan bir durum mudur? Kitabımızın bu bölümünde bu tür sorulara cevap vermeye çalışacağız.

7.2. Rekabet Hukukunun Tarihsel Gelişimi

Rekabet hukukunun kapsamını, işlevini ve işleyişini daha iyi açıklayabilmek için tarihsel gelişime kısaca değinmekte fayda görülmüştür. İzleyen bölümde rekabet hukukun ilk doğduğu yer olan ABD'de, tam üyelik için uyum sürecinde olduğumuz AB'de ve son olarak ülkemizdeki tarihsel gelişim açıklanmaktadır.

7.2.1. Amerika Birleşik Devletleri

Rekabete ilişkin ilk yasal düzenleme fikri XIX. Yüzyılın ortalarında ABD'de ticari hayatta tröstleşme eğilimlerinin artması üzerine tartışılmaya başlanmıştır. Hazırlayan Senatörün adıyla anılan Sherman Act 1890 yılında Kongre'de kabul edilmiş ve ABD'nin ilk federal rekabet yasası yürürlüğe girmiştir. Rekabetin yatay veya dikey anlaşmalar ve uygulamalar yoluyla kısıtlanmasına ve tekelleşmenin yasaklanmasına yönelik düzenlemeler içeren Sherman Act'ın, XX. yüzyılın başında görülmeye başlayan birleşme/devralma dalgası karşısında yetersiz kalması üzerine, 1914 yılında Clayton Act ve Federal Trade Commission Act kabul edilmiştir. 1936 yılında Robinson-Patman Act ile fiyat ayrımcılığı konusunda yeni bir düzenleme yapılmış, 1950 ve 1960 yıllarında ise, yasama alanında yapılan diğer düzenlemelerle rekabet hukuku ve özellikle birleşmeler alanındaki mevzuat takviye edilmiştir.

Bu düzenlemeler sonucunda ABD'de güçlü bir rekabet geleneği yerleşmiştir. Rekabet Hukuku ABD'de bireylerin özgürlüğünü koruma aracı olarak görülmesinin yanı sıra, serbest rekabete dayalı ekonomi politikasını güçlendirmenin bir aracı olarak da değerlendirilmektedir. ABD'de rekabetin kısıtlanmasına yönelik bir takım uygulamalar ilke olarak yasaklanmıştır. Bu ilkenin içini dolduracak olan unsurlar ise, içtihat hukuku (case law) geleneğinin bir sonucu olarak mahkeme kararlarıdır.

ABD antitröst hukuku, içtihat hukuku dinamiğini esas alan uygulamaları ile tarihsel süreç içerisinde zenginleşmiştir. Hâkimlerin kanun yapıcı rolleri ile birlikte, teşebbüslere verilen ağır para cezaları ve gerçek kişilere verilen para cezaları yanında hapis cezaları da öngörülmesi rekabet hukukunun etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Rekabet Kurumu Faaliyet Raporu, 2006).

7.2.2. Avrupa Birliği

Kıta Avrupa'sında rekabete ilişkin düzenlemeler, İkinci Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır. İkinci Dünya Savaşını takiben ABD, politik ve ekonomik bakımdan Batı Dünyasının lideri haline gelmiş ve bu liderlik rolüne uygun olarak geniş kapsamlı ve katı bir rekabet politikası izlemiştir. Japonya ve Almanya, ABD'nin liderliğindeki müttefiklerin baskısı sonucunda, ekonomik gücün yoğunlaşmasını engelleyen yasal düzenlemeler yapmak durumunda kalmışlardır.

Esasen, Avrupa'da rekabet düzenlemelerinin yapılması ihtiyacını iki savaş arası dönemde boy gösteren karteller doğurmuştur. Bu dönemde, özellikle Almanya'da kartellerin yoğun bir şekilde ortaya çıkması ve Nasyonel Sosyalistlere destek vermeleri, kartellerin dünyayı savaşa götüren totaliter rejimlerin gelişmesinde asli bir

rol oynadığı düşüncesini doğurmuş ve Avrupa'da kartel oluşumlarına karşı güçlü bir eğilimin belirmesine neden olmuştur. Öte yandan ABD'nin rekabetin hüküm sürmesi yönündeki ödün vermeyen yaklaşımı, Avrupa ülkelerinin üretici ve tüketicileri üzerinde de etkili olmuştur. Bu etkileşim içinde Almanya'dan başlamak üzere demokratik düzeni benimsemiş birçok Avrupa ülkesinde rekabet kanunları kabul edilmeye başlanmıştır. 1958 yılında, Alman Kartel Kanunu kabul edilmiştir.

Ancak, asıl önemli gelişme 18 Nisan 1951 tarihinde imzalanan Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (AKÇT) Antlaşması'nın başlattığı süreçte Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu (AET) kuran Roma Antlaşması'nın 1 Ocak 1958'de yürürlüğe girmesidir. Özellikle kömür ve çelik sektörlerine yönelik olan AKÇT Antlaşması rekabet düzenlemeleri bakımından iki önemli madde (65 ve 66 ncı maddeler) içermektedir. Söz konusu maddeler, hükümleri Roma Antlaşması'nda öngörülen rekabet sistemine de öncülük etmiştir.

Roma Antlaşması'nın 2 nci maddesinde, temel amaç "üye ülkeler arasında bir ortak pazarın yaratılması" olarak belirlenmiş ve 3 üncü maddenin (g) bendinde ifadesini bulan "iç pazar dahilinde rekabetin bozulmamasını sağlayacak bir sistemin kurulması" bu amaca yönelik önemli araçlardan birisi olarak kabul edilmiştir. Bu çerçevede, Roma Antlaşması'nda Rekabet Politikası başlığı altında ayrı bir bölüme yer verilmiştir. Bu bölümde yer alan ve teşebbüsler arası rekabeti kısıtlayıcı uygulamaları düzenleyen ve hakim durumdaki teşebbüslerin bu hakim durumlarını kötüye kullanmalarını yasaklayan maddelerle teşebbüslere uygulanacak rekabet kuralları düzenlenmiştir.

Ancak, Roma Antlaşması, imzalandığı dönemin şartları nedeniyle, teşebbüsler arasında gerçekleşen ve hakim durum yaratma ya da mevcut bir hakim durumu güçlendirme yoluyla rekabeti önemli ölçüde kısıtlayan birleşme ya da devralmalara ilişkin bir düzenlemeden yoksun kalmıştır. Bu eksiklik, uzun çabalar sonucunda üzerinde anlaşmaya varılan 4064/89 Sayılı Birleşme Tüzüğü'nün 1990 yılında yürürlüğe girmesi ile giderilmiştir. 2004 yılında ilgili tüzüğü yürürlükten kaldıran 20 Ocak 2004 tarih ve 139/2004 sayılı Birleşme Tüzüğü yürürlüğe girmiştir (Rekabet Kurumu Faaliyet raporu, 2006).

Roma Antlaşması'nda yer alan rekabet kurallarını ulusal rekabet kanunlarından ayıran önemli iki özellik; ilk kez rekabete ilişkin uluslar üstü bir düzenleme olması ve temel amacının, üye ülkeleri içeren ortak bir pazar yaratılmasıdır. Roma Antlaşması'nın yürürlüğe girmesinden sonra birçok üye ülke Roma Antlaşması'nda ve ikincil mevzuatta öngörülen düzenlemelere paralel olarak kendi ulusal rekabet kanunlarını çıkarmış ya da değiştirmişlerdir.

Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu kuran Roma Antlaşması, çeşitli tarihlerde yapılan değişikliklerle, içeriğinin yanı sıra, ismi bakımından da değişikliğe uğramıştır. Öncelikle, 1 Kasım 1993 tarihinde yürürlüğe giren Avrupa Birliği Antlaşmasıyla Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu Kuran Antlaşma'nın adı Avrupa Topluluğu'nu Kuran Antlaşma olarak değişmiştir. 1 Aralık 2009 tarihinde yürürlüğe giren Lizbon Antlaşması ise, Avrupa Topluluğu'nu Kuran Antlaşma'nın adını Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma olarak değiştirmiştir (T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, Avrupa Birliğinin Kurucu Antlaşmaları http://www.ab.gov.tr/index.php?p=46106&l=1).

Avrupa Birliği'nde Rekabet politikası alanında yetkili kurumlar: Avrupa Birliği Komisyonu, Komisyonca alınan kararların yargısal denetimini yapan İlk Derece Mahkemesi ve Avrupa Toplulukları Adalet Divanı'dır.

7.2.3. Türkiye

1970'li yıllardan itibaren Türkiye'de rekabet hukuku ile ilgili çalışmalar yapılmasına karşın, "4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (RKHK)", 07.12.1994 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. Türkiye'de bir rekabet kanununun çıkarılması ve uygulanması öncelikle anayasal bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü Anayasanın 167 nci maddesi devlete; "para, kredi, sermaye, mal ve hizmet piyasalarının sağlıklı ve düzenli işlemelerini sağlayıcı ve geliştirici tedbirleri" alma; "piyasalarda fiili veya anlaşma sonucu doğacak tekelleşme ve kartelleşmeyi" önleme görev ve sorumluluğunu yüklemiştir. Devlet 1994 yılında bir rekabet kanunu çıkararak bu zorunluluğu yerine getirmiştir.

Kanunun hazırlanmasında etkili olan bir diğer unsur da, uluslararası anlaşmaların Türkiye'ye yüklediği yükümlülüklerdir. Türkiye ve AET arasındaki 12 Eylül 1963 tarihli Ortaklık Anlaşması'nın (Ankara Anlaşması) 16 ncı maddesi, Roma Antlaşması'nın rekabet, vergi ve mevzuatın uyumlaştırılması ile ilgili hükümlerinde anılan ilkelerin, ortaklık ilişkisinde uygulanmasını öngörmüştür. Nitekim Türk Rekabet Kanunu büyük ölçüde Roma Antlaşması'nın rekabeti düzenleyen maddelerini kaynak almıştır. Ayrıca Avrupa Birliği (AB) ile Türkiye arasındaki Ortaklık Anlaşması çerçevesinde oluşturulan Ortaklık Konseyi'nin 6 Mart 1995 tarih ve 1/95 sayılı kararı ile bir Gümrük Birliği kurulmuştur. Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliği kuran bu karar 01.06.1996 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu karara göre AB ile Türkiye arasında oluşturulacak gümrük birliğinin önemli araçlarından birisi de tarafların rekabet politikası ve rekabet hukuklarının birbirine uyumlaştırılmasıdır. Başka bir deyişle Türkiye'nin AB rekabet politikalarını ve rekabet hukukunu benimsemesidir. Gümrük birliği kararı ile Türkiye sadece bir rekabet kanunu çıkarmayı taahhüt etmekle kalmamış, yasa, ikincil mevzu-

at ve içtihat ve ilkeler bakımından da AB hukukuna uygun davranacağını da taahhüt etmiştir. Bu taahhütler sonucunda bir takım gelişmeler olmuş mu? Bu nedenle Türk rekabet hukuku mevzuatı AB rekabet hukuku mevzuatına uygundur.

7.3. Avrupa Birliği Rekabet Hukukunun Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Uygulanması

Ülkemizin AB'ye tam üyelik için uyum çalışmalarını yürüttüğü günümüzde AB'deki havayolu taşımacılığı sektörüne ilişkin rekabet hukuku düzenlemelerini daha ayrıntılı bir şekilde incelemekte kuşkusuz büyük fayda vardır. Tam üyelik gerçekleştiğinde ülkemizdeki havayolu işletmelerinin rekabet hukuku kapsamındaki davranışları bu düzenlemelere tabi olacaktır. İzleyen bölümlerde hem bu düzenlemeler hem de nasıl uygulandıkları tanıtılacaktır.

7.3.1. Avrupa Birliği Rekabet Hukuku Düzenlemeleri

Avrupa Birliği rekabet hukukunun temellerini Avrupa Topluluğu Kuruluş Antlaşması'nın 81, 82, 86. maddeleri ile 88 ve 90 arası maddeleri ve AB Birleşmelerin Kontrolü Tüzüğü oluşturmaktadır. Kuruluş Antlaşması Avrupa Birliğinin İşleyişi Hakkında Antlaşma olarak değişirken rekabet hukuku ile ilgili madde numaraları da değişmiştir. 81, 81, 86. Maddeler 101, 102 ve 106 olarak değişirken 88-90 arası maddeler 107-109 olarak değişmiştir.

101. madde rekabeti engellemeyi, kısıtlamayı veya bozmayı yasaklar, rekabeti engelleyen, kısıtlayan veya bozan tüm teşebbüsler arası anlaşmaları, teşebbüs birlikleri kararlarını ve uyumlu eylemleri yasaklar. 102.madde, bir veya birden fazla teşebbüsün hâkim durumunu kötüye kullanmasını yasaklar. 106. maddeye göre üye devletler, kamu teşebbüslerine ve özel veya tekelci haklar tanıdıkları teşebbüslere ilişkin olarak, Antlaşmalarda yer alan kurallara aykırı hiçbir tedbir alamaz ve var olanları da yürürlükte tutamaz. 107 ile 109.maddeler arası devlet desteklerini düzenler. Buna göre rekabeti bozan veya bozma tehlikesi yaratan her türlü devlet desteği üye devletler arasındaki ticareti etkilediği ölçüde yasaktır.

Birleşmelerle ilgili temel düzenleme, AB Birleşmelerin Kontrolü Tüzüğü (kısaca Birleşme Tüzüğü) ve Uygulama Tüzüğüdür. Birleşme Tüzüğü 20 Ocak 2004 tarih ve 139/2004 sayılı Konsey Tüzüğü'dür ve 2004 yılında yürürlüğe girmiştir. Birleşme Tüzüğünde 2008 ve 2009 yıllarında değişiklikler yapılmıştır. 5 Aralık 2013 tarih ve 1269/2013 sayılı yeni Uygulama Tüzüğü 1 Ocak 2014 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu düzenlemelerin amacı hakim durum yaratılmasını ve hakim durumun güçlendi-

rilmesini önlemektir. Birleşme Tüzüğü yoğunlaşmaların değerlendirilmesi için temel kuralları içerir. Uygulama Tüzüğü ise bildirim, sona erme, gibi usul konularını içerir. Standard birleşme bildirimi resmi formu (Form CO), basitleştirilmiş birleşme bildirimi (kısa form CO) ve referans istekleri (Form RS) Uygulama Tüzüğü'ne eklidir.

7.3.2. Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukukunun Uygulanması

1958 yılında Roma Antlaşması yürürlüğe girdiğinde, hava taşımacılığına ilgi oldukça azken, Topluluktaki genişlemeyle birlikte bu bölgelerdeki ekonomik büyümede havayolu taşımacılığının sağladığı yararın artması, sektöre verilen önemin artmasına neden olmuştur. Topluluk rekabet kurallarının havayolu taşımacılığına uygulanması ise diğer sektörlere göre daha sonra gerçekleşmiştir (Hassu, 2004). 1962'de kabul edilmiş olan 141 sayılı Konsey Tüzüğü[1], ortak taşımacılık politikası oluşuncaya kadar hava taşımacılığı sektörünü, rekabet kurallarının uygulanmasına ilişkin 17/62 sayılı Tüzüğün[2] kapsamı dışında bırakmıştır (Blanco ve Houtte, 1996). 141/62 sayılı Konsey tüzüğünün sonucu olarak, hava taşımacılığında Roma Antlaşmasının rekabeti düzenleyen maddelerinin ihlalinden şüphelenilmesi durumunda komisyonun araştırma yapmak, kararlar vermek ve cezaları uygulamak için doğrudan yetkisi yoktu (Cheng-Jui Lui, 2003). 1968 yılında çıkarılan 1017/68 sayılı Konsey Tüzüğü ile demiryolu, karayolu ve iç sulardaki taşımacılık 17/62 sayılı Tüzük kapsamına girmiştir. Havayolu ve deniz taşımacılığı ise bu tüzüğün kapsamı dışında bırakılmıştır. Roma Antlaşması'nın rekabete ilişkin maddelerinin hava taşımacılığı sektörüne uygulanması için özel düzenlemelerin bulunmaması rekabet kurallarının uygulanması konusunda birçok sınırlamalara yol açmıştır. Bu sorun Komisyon'un 1987'de kabul ettiği ilk liberalizasyon önlemleri paketine kadar devam etmiştir (Goh, 1997).

Ekonomik durumdaki değişiklikler ve hava taşımacılığı sektöründeki modern gelişmeler nedeniyle rekabet hukukuna başvurulması bazı düzenlemeler ve Avrupa Topluluğu Adalet Divanının (ATAD) kararları ile değiştirilmiş ve 141/62 sayılı Konsey Tüzüğünün kısıtlamalarından uzaklaşılmıştır. 1986 yılında Nouvelles Frontiere davası ile rekabet kurallarının hava taşımacılığında uygulanması için yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu dava Fransa'da Cumhuriyet Savcısı tarafından cezai takibat için havayolu işletmeleri yöneticileri, havayolu işletmeleri, seyahat acenteleri yöneticileri ve seyahat acentelerine karşı açılmıştır. Suçlama, Fransız Sivil Havacılık Bakanlığı tarafından onaylanan tarifelerin altında bir fiyat uygulamalarıdır. Paris'teki mahke-

1 Council Regulation no.141/62 Exempting Transport from the Application of Council Regulation No.17.(1959-1962) OJ Spec.Ed.291.

2 Council Regulation no.17/62 First Regulation Implementing Article 85 and 86 of the Treaty. (1959-1962) OJ Spec. Ed. 87.

me ön karar için AB Antlaşmasının 234. maddesine göre ATAD'a atıfta bulunmuştur. Ön karar için konu, AB rekabet kurallarının uluslararası ve Topluluk hava taşımacılığı için tarifelerin belirlenmesinde uygulanıp uygulanmayacağıdır. Bu kararın en önemli yanı, AB rekabet kurallarının genel kurallar gibi havayolu taşımacılığına uygulanmasının ve bunların uygulanmasında belli ölçüde Komisyonun ve üye ülkelerin rekabet otoritelerinin sorumlu olduğunun kabul edilmesidir.

Nouvelles Frontiere davasını takiben 14 Aralık 1987 tarih ve 3975/87 sayılı Konsey Tüzüğü yürürlüğe girmiştir. Bu düzenleme havayolu taşımacılığı sektöründe AB rekabet hukukunun uygulanması ve Komisyona rekabete ilişkin 81 ve 82. maddeyi Topluluk içi hatlarda doğrudan uygulamak için yetki veren genel düzenlemedir.

Komisyon'un 17/62 sayılı Tüzük kapsamındaki rekabet kurallarının uygulanmasına yönelik; soruşturma yürütme, ihlallere son verme, bireysel muafiyet verme gibi yetkilerini havayolu taşımacılığı sektöründe kullanabilmesi, 14 Aralık 1987 tarih ve 3975/87 sayılı Tüzüğün kabulü ile olmuştur (Hassu, 2004).

Konsey Tüzüğü 3975/87 ve onu değiştiren tüzüklerde grup muafiyetlerinin yerine getirilmesi için ilgili prosedürün yokluğu nedeniyle, Bakanlar Konseyi tarafından aynı zamanda 14 Aralık 1987 tarih ve 3976/87 sayılı Konsey Tüzüğü (2344/90, 2411/92 ve 411/2004 sayılı tüzüklerle değiştirilen) kabul edilmiştir. Bu tüzük, komisyona tüzüklerde listelenen belli anlaşma kategorilerinde grup muafiyetleri kabul etme yetkisini vermektedir (Cheng-Jui Lu, 2003). Herhangi bir üye ülke, gerçek ve tüzel kişi tarafından menfi tespit ve muafiyet başvurularında uygulanacak usul kuralları da 4261/88 sayılı Konsey tüzüğü[3] (Komisyon tüzüğü 3666/93 ve Konsey kararı 95/1 tarafından değiştirilen) tarafından düzenlenmiştir.

7.3.2.1. Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Kurallarının Uygulanmasına Yönelik Tüzükler

Havayolu taşımacılığı sektöründe rekabet kurallarının uygulanmasına yönelik 14 Aralık 1987 tarih ve 3975/87 sayılı Konsey Tüzüğü, 1987 yılında çıkarılmış ve zaman içinde değişikliklere uğramıştır. 26 Şubat 2004 tarihinde çıkarılıp 1 Mayıs 2004 tarihinde yürürlüğe giren 411/2004 sayılı Konsey Tüzüğü[4] ile -Roma Antlaşmasının 81(3) maddesi gereğince kabul edilen bireysel muafiyet kararlarına uygulanmaya devam edilecek 6(3). Maddesi haricinde- yürürlükten kaldırılmıştır.

3 Council Regulation no. 4261/88 on the complaints, Applications and Hearings Provided for in Council Regulation No.3975/87 Laying down the Procedure for the Application of the Rules on Competition to Undertakings in the Air Transport Sector. (1988) OJ L376/10.

4 Council Regulation 411/2004 repealing Regulation 3975/87 and amending Regulations 3976/87 and 1/2003 in connection with air transport between the Community and third countries, OJ 2004 L68/1.

26 Şubat 2004 tarih ve 411/2004 sayılı Konsey Tüzüğü, AB ve üçüncü ülkeler arasındaki havayolu taşımacılığına rekabet kurallarının uygulanmasıyla ilgili 3975/87 sayılı Konsey Tüzüğünü yürürlükten kaldırırken, 3976/87 sayılı Konsey Tüzüğü ile 1/2003 sayılı Konsey Tüzüğünde değişiklik yapmıştır. Yeni tüzük ile topluluk ve üçüncü ülkeler arasındaki havayolu taşımacılığı hizmetlerinde de rekabet kuralları uygulanmaya başlanmıştır. 411/2004 sayılı Konsey Tüzüğü Roma Antlaşmasının rekabete ilişkin 81 ve 82'nci maddesinin Topluluk ve üçüncü ülkeler arasındaki hava taşımacılığında uygulanmasına yönelik Komisyonun soruşturma yapma ve uygulama yetkisinin kapsamını genişletmiştir. Böylece Komisyon sadece Topluluk içi hatlarda değil, üçüncü ülkeler ile Topluluk arasındaki hatlarda da grup muafiyetleri verme yetkisine sahip olmuştur.

1 Mayıs 2004 tarihinden bu yana hava taşımacılığı sektörüne Roma Antlaşmasının 81 ve 82. maddelerinde yer alan rekabet kurallarının uygulanmasıyla ilgili 16 Aralık 2002 tarih ve 1/2003[5] sayılı Konsey Tüzüğünün maddeleri uygulanmaktadır. Bu tüzük Roma Antlaşmasının 81(3). maddesinin doğrudan uygulanmasını sağlarken Komisyon tarafından verilen bireysel muafiyetleri sona erdirmiştir. Komisyonun çalışma sistemini yeniden düzenlemiş ve muafiyet için bildirim zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Bununla beraber 1/2003 sayılı Tüzük Komisyonun yetkileri ile ilgili bir değişiklik yapmamıştır. Komisyon yine belli anlaşma kategorilerine grup muafiyetleri verilmesiyle ilgili 3976/87 sayılı Tüzük tarafından yetkilendirilmiştir.

Rekabet tüzüklerinin uygulanabilmesi için, rekabeti kısıtlayıcı eylemin Topluluk sınırları içinde yapılması koşulu aranmakla beraber, havayolu işletmelerinin Topluluk ülkelerine kayıtlı olması gerekmemektedir. Üçüncü ülkelerde kayıtlı havayolu işletmelerinin Topluluk içindeki faaliyetleri de rekabet tüzükleri kapsamındadır (Blanco ve Houtte 1996, s.170).

7.3.2.2. Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Grup Muafiyetleri

Rekabeti sınırlayıcı nitelik taşıyan anlaşma ve uyumlu eylemler, belirli koşulları taşımaları halinde yasaklama dışında bırakılmaktadır. Bu durum muafiyet olarak adlandırılır. Muafiyet, bireysel muafiyet ve grup muafiyeti olmak üzere ikiye ayrılır. Grup muafiyeti, muafiyet şartlarının gerçekleşmesi halinde Komisyonun belirli konulardaki anlaşma türlerine çıkartacağı tüzükler ile toplu olarak muafiyet tanımasıdır. Örneğin, araştırma geliştirme anlaşmalarına grup muafiyeti tanınması. Bireysel muafiyet ise grup muafiyeti tebliği kapsamı dışında kalan durumlarda muafiyet şartlarının gerçekleşmesi halinde Komisyon tarafından verilen muafiyettir.

5 Council Regulation (EC) no.1/2003 of 16 December 2002 on the implementation of the rules on competition laid down in Articles 81 and 82 of the Treaty, OJ L1, 4.1.2003

1987 yılında ilk liberalleşme paketi içinde yer alan 14 Aralık 1987 tarih ve 3976/87 sayılı Konsey Tüzüğü [6], Komisyona şu ana kadar topluluk içi hatlarda (Ya da başka bir deyişle Topluluk içindeki havayolu pazarlarında) havayolu taşımacılığı sektöründe belli anlaşma kategorilerine grup muafiyetleri verme yetkisini veriyordu. Bu tüzük ile Komisyon, Tüzük'te belirtilen konulardaki anlaşma, karar ve uyumlu eylemlerin Roma Antlaşması'nın 81(3). Madde muafiyetinden yararlanmasına yönelik olarak Tüzük çıkarabilme yetkisine sahipti. Adı Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Belli Kategorideki Anlaşmalar ve Uyumlu Eylemlere Antlaşmanın 81(3). Maddesinin Uygulanması Hakkında Konsey Tüzüğü olan, 3976/87 sayılı bu Tüzük birkaç kez önemli ölçüde değişikliğe uğramıştır. Örneğin, 411/2004 sayılı Konsey Tüzüğü tarafından yapılan değişiklik ile Komisyona topluluk ve üçüncü ülkeler arasındaki hatlarda da belli anlaşma kategorilerine, kararlara ve uyumlu eylemlere grup muafiyetleri verme yetkisi tanınmıştır. 2009 yılında yeni bir tüzük çıkarılmış ve 3976/87 sayılı Tüzük yürürlükten kaldırılmıştır. 25 Mayıs 2009 tarih ve 487/2009 sayılı hava taşımacılığı sektöründe belli kategorideki anlaşmalar ve uyumlu eylemlere Antlaşmanın 81(3). maddesinin uygulanması hakkındaki Konsey Tüzüğü 1 Temmuz 2009 tarihinde yürürlüğe girmiştir[7]. 487/2009 sayılı Tüzüğe göre, Komisyon Avrupa Birliğinin İşleyişi Hakkında Antlaşmanın 101(1) (eski madde numarası 81(1)) maddesine göre yasaktan muaf olan belli anlaşma, karar ve uyumlu eylemlerle ilgili tüzük kabul edebilir.

Komisyon özellikle aşağıdaki konularla ilgili anlaşma, karar ve uyumlu eylemlere yönelik grup muafiyetlerini kabul edebilir:

- Havayolu işletmelerinin uçuş tarifelerinin ortak planlaması ve koordinasyonu.
- Tarifeli havayolu taşımacılığı hizmetlerinde yolcu, bagaj ve yük taşımacılığının fiyat tarifeleri hakkında danışma.
- Yeni açılmış ve yoğunluğu düşük, tarifeli havayolu taşımacılığı hatlarında (Pazara erişimin ve/veya pazara girişin tüm havayolu işletmeleri için yeni olduğu havayolu pazarlarında) ortak uçuş faaliyetlerinin düzenlenmesi.
- Havaalanlarında ve havaalanına gerçekleştirilecek uçuşların planlamasında (programlamada) slot tahsisi; Komisyon 18 Ocak 1993 ve 95/93 sayılı topluluk havaalanlarında slot tahsisi için ortak kurallar hakkında Konsey Tüzüğü ile uyumlu olmaya dikkat etmelidir.
- Hava taşımacılığı kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin, uçuş tarifelerinin belirlenmesi, rezervasyon ve biletleme işlemlerine ilişkin bilgisayarlı rezervas-

6 Council Regulation 3976/87 on the application of Article [81(3)] of the treaty to certain categories of agreements and concerted practices in the air transport sector, OJ 1987 L374/9

7 İlgili Tüzük 11 Haziran 2009 tarihli AB Resmi Gazetesinde yayımlanmıştır No: L 148/1

yon sistemlerinin ortak satın alımı, geliştirilmesi ve işletilmesi; komisyon 24 Temmuz 1989 tarih ve 2299/89 sayılı bilgisayarlı rezervasyon sistemleri için davranış kodu hakkında Konsey Tüzüğü ile uyumlu olmaya dikkat etmelidir.

Herhangi bir grup muafiyeti tüzüğü belli bir süre için kabul edilebilir ve tüzüğün yürürlüğe girdiği tarihte mevcut olan anlaşma, karar ve uyumlu eylemlere uygulanabilir. Bu şekildeki grup muafiyetleri tüzüğü kabul edilmeden önce, komisyon önerilen tüzüğün tasarısını yayınlamalı ve uygun bir sona erme süresi içerisinde önerilerin gönderilmesi için bütün kişi ve organizasyonları davet etmelidir. Komisyon, tasarı tüzüğü yayımlamadan önce ve tüzüğü kabul etmeden önce kamu danışmasından sonra 1/2003 sayı Tüzüğe göre Sınırlayıcı Uygulamalar ve Hakim Durumlar Danışma Komitesine danışmalıdır.

Yolcu taşımacılığında fiyat tarifeleri hakkında danışma (Fiyatın belirlenmesine yönelik bir çeşit karşılıklı fikir alış verişi) ve slot tahsisi ve havaalanına yapılacak uçuşların programlanması ile ilgili anlaşmalar, kararlar ve uyumlu eylemler rekabeti kısıtlama eğilimindedir ve üye ülkeler arasındaki rekabeti etkiler. Buna rağmen böyle anlaşmalar, kararlar ve uyumlu eylemler havayolu işletmeleri ve müşteriler (yolcular) için faydalı olabilir. Bu nedenle 3976/87 sayılı Konsey Tüzüğüne dayanılarak, havayolu taşımacılığı sektöründeki bazı anlaşma, karar ve uyumlu eylemlerin Roma Antlaşmasının 81 ve 82'nci maddelerinin uygulanmasından muaf tutulmasına ilişkin olarak, 25 Haziran 1993 tarihinde 1617/93 sayılı Komisyon Tüzüğü [8]" çıkarılmıştır. Bu tüzüğün adı "Tarifeli Havayolu Taşımacılığında Uçuş Tarifelerinin Ortaklaşa Planlanması ve Koordinasyonu, Ortak Uçuş Faaliyetleri, Yolcu ve Kargo Fiyat Tarifeleri Hakkında Danışma ve Havaalanlarında Slot Tahsisi İle İlgili Konularda Yapılan Anlaşma Ve Uyumlu Eylemlere Roma Antlaşmasının 81(3) Maddesinin Uygulanması İle İlgili 1617/93 Sayılı Komisyon Tüzüğü"dür.

Topluluk havaalanları arasındaki havayolu taşımacılığı hizmetleri için slot tahsisi ve uçuş tarifeleri hakkında danışma ile ilgili belli anlaşmalar, kararlar ve uyumlu eylemlere Antlaşmanın 81(1). maddesi uygulanmıyordu. İlgili Komisyon Tüzüğü'ne göre havayolu taşımacılığı sektörü ile ilgili olarak üç ayrı grup muafiyeti çıkarılmıştır. Bunlar aşağıda verilmiştir:

- Uçuş tarifelerinin ortak planlanması ve koordinasyonu, ortak uçuş faaliyetleri ve gelir paylaşımı, slot tahsisi ve uçuş tarifeleri hakkında danışma ile ilgili işletmeler arası anlaşmalar, kararlar ve uyumlu davranışlar.

8 Commission Regulation 1617/93 on the application of Article [81(3)] of the Treaty to certain categories of agreements and concerted practices concerning on joint planning and coordination of schedules, joint operations, consultations on passenger and cargo tariffs on scheduled air services and slot allocation at airports, OJ 1993 L155/18.

- Bilgisayarlı rezervasyon sistemleriyle ilgili işletmeler arası anlaşma kategorileri;
- Yer destek hizmetleriyle ilgili belirli kategorideki anlaşmalar.

Bu muafiyetlerden sadece, yolcu taşımacılığındaki uçuş tarifeleri hakkında danışma ile slot tahsisi ve havaalanlarına yapılacak uçuşların programlanması ile ilgili muafiyetin süresi uzatılmış, diğerleri sona ermiştir (Bael ve Bellis, 2005).

1617/93 sayılı Komisyon Tüzüğünün süresi 30 Haziran 2005 tarihinde sona erecekti. Bu sebeple 2004 yılının haziran ayında Komisyon, 1617/93 sayılı Tüzüğün yenilenmesi, sona erecek, aynen muhafaza edilecek ve genişletilecek grup muafiyetlerinin belirlenmesi amacıyla bir toplantı yapmıştır. Üye ülkeler, havayolu işletmeleri, seyahat acenteleri ve tüketici gruplarından görüşler alınmıştır. Bu toplantının ve 1/2003 sayılı Konsey Tüzüğünün[9] doğrudan uygulanabilen muafiyet sistemi sonucunda, topluluk havaalanları arasındaki havayolu taşımacılığı hizmetlerinde slot tahsisi ve havaalanlarına yapılacak uçuşların programlanması hakkında danışma anlaşmaları ya da yolcu ve bagaj taşıma tarifeleri hakkında danışma anlaşmalarının tüzük tarafından düzenlenmesine gerek olmadığı kararına varılmıştır. Bununla birlikte, havayolu taşımacılığı sektörüne, yeni duruma uyum sağlamaları ve Roma Antlaşmasının 81. maddesiyle uyumlu anlaşmaları ve eylemleri kendilerinin belirlemesi ve gerekirse düzeltmeleri için yeterli zaman verilmiştir. 1617/93 sayılı Komisyon Tüzüğü sona erdiğinde geçiş sürecinde yeni grup muafiyeti düzenlemelerinin kabul edilmesinin gerekli olduğu belirtilmiştir.

Yolcu fiyat tarifeleri ve havaalanlarında slot tahsisi konusunda danışma ile ilgili muafiyetlere yönelik olarak komisyon, taslak bir tüzük hazırlamış ve 18 Şubat 2006[10] da yayınlayarak görüşe sunmuştur. Taslak tüzük 28 Eylül 2006 tarihli ve 1459/2006 sayılı Komisyon tüzüğü olarak 3 Ekim 2006 tarihli AB Resmi Gazetesinde (L 272/3) yayımlanmasından itibaren 20. Gün yürürlüğe girmiştir. Tüzüğün adı, Tarifeli Havayolu Taşımacılığı Hizmetlerinde Yolcu Fiyat Tarifeleri Ve Havaalanlarında Slot Tahsisi Hakkında Danışma İle İlgili Belli Kategorideki Anlaşma Ve Uyumlu Eylemlere Anlaşmanın 81(3). Maddesinin Uygulanması İle İlgili Komisyon Tüzüğü'dür.

Topluluk içinde yer alan havaalanları arasında verilen hava taşımacılığı hizmetlerinde Slot tahsisi ve havaalanı programlama hakkında danışmayla ilgili grup muafiyetleri 31 Aralık 2006 tarihine kadar uzatılmıştır. Bu tarihten sonra havayolu taşı-

9 Council Regulation (EC) no.1/2003 of 16 December 2002 on the implementation of the rules on competition laid down in Articles 81 and 82 of the Treaty, OJ L1, 4.1.2003

10 Draft Commission Regulation on the application of Article 81(3) of the Treaty to certain categories of agreements and concerted practices concerning consultations on passenger tariffs on scheduled air services and slot allocation at airports, 2006/C 42/05, Text with EEA relevance.

macılığı sektöründeki teşebbüsler, anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliği kararlarının Roma Antlaşmasının 81(3). maddesindeki koşulları sağlayıp sağlamadığını kendileri belirleyeceklerdir.

Yolcu fiyat tarifeleri hakkında danışmalar ve bağlantılı yolcu uçuş tarifelerinin genel kabulü, havayolu işletmeleri ve havaalanı kullanıcıları için faydalı olabilir. Bununla birlikte yapılacak danışma bağlantının kolaylaştırılması amacını aşmamalıdır. Komisyonun Haziran 2004 tarihinde 1617/93 sayılı Tüzüğün gözden geçirilmesi için başlattığı danışma sonuçları Topluluk içi havayolu taşımacılığı pazarının tarifelerdeki danışmaların Antlaşmanın 81(3).maddesinin bütün ölçütleri karşılamaya devam edeceğini gösterdi. Bu yüzden Topluluk havaalanları arasındaki tarifeli havayolu taşımacılığı hizmetlerinde yolcu ve bagaj taşımada fiyat tarifeleri hakkında danışma ile ilgili grup muafiyeti de 31 Aralık 2006 tarihine kadar uzatılmıştır. Bu tarihten sonra havayolu taşımacılığı sektöründeki işletmeler, anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliği kararlarının Roma Antlaşmasının 81(3). maddesindeki koşulları sağlayıp sağlamadığını kendileri belirleyeceklerdir.

1 Mayıs 2004 tarihinden beri Komisyon topluluk havaalanları ve topluluk ile üçüncü ülkeler arasındaki hatlarda (havayolu pazarlarında) havayolu taşımacılığı hizmetleri ile ilgili Antlaşmanın 81(3).maddesine göre yetkilidir. Topluluk ve üçüncü ülkeler arasındaki hatlarda tarifeli havayolu taşımacılığı hizmetlerinde yolcu ve bagaj taşımada fiyat tarifeleri hakkında danışma Antlaşmanın 81(3).maddesindeki koşulları karşılamaktadır. Bununla birlikte, havayolu taşımacılığı çok hızlı gelişmektedir. Bu yüzden kısa grup muafiyeti 31 Ekim 2007 tarihine kadar uzatılmıştır. 1617/93 sayılı Tüzük 30 Haziran 2005 tarihinde sona ermiştir.

7.3.3. Hava Taşımacılığı Sektöründe Birleşmelerin Kontrolü

Roma Antlaşmasının rekabete ilişkin 81 ve 82.maddeleri belli birleşmeler karşısında uygulanmasına rağmen bu düzenlemeler AB Antlaşmasına göre rekabeti ihlal eden bütün operasyonları önlemede yetersiz kalıyordu. Bu yüzden 4064/89 sayılı Birleşmelerin Kontrolü Tüzüğü 21 Aralık 1989 tarihinde kabul edilmiş ve 21 Eylül 1990 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Komisyon Birleşmelerin Kontrolü Tüzüğü'nde 20 Ocak 2004 tarihinde kapsamlı bir reform gerçekleştirmiş ve 20 Ocak 2004 tarih ve 139/2004 sayılı yeni Birleşme Tüzüğü 1 Mayıs 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir[11]. Yeni düzenleme ile komisyonun

11 Council Regulation (EC) No.139/2004 of 20 January 2004 on the control of concentrations between undertakings (the "Merger Regulation"), OJ 2004 L24/1.

karar verme sürecini, soruşturma yetkisini basitleştirmek, rekabet otoriteleri ile işbirliğini geliştirmek amaçlanmıştır.

Yeni tüzükte yer alan kıstas çerçevesindeki hedef alınan birleşmeler, ortak pazarda veya onun önemli bir kısmında etkin rekabeti önemli ölçüde etkileyecek ve özellikle sonuç olarak bir hakim durum yaratacak veya var olan bir hakim durumu güçlendirecek birleşmelerdir.

Tüzük, Toplulukta rekabet yapısını etkileme açısından bütün yoğunlaşmaların (birleşmeler ve belli ortak girişimler -joint ventures- da dahil) etkili bir biçimde kontrolünü sağlayacak şekilde düzenlemeler getirmiş bulunmaktadır.

Birleşmelerin Kontrolü Tüzüğü Komisyona Topluluk boyutundaki bütün birleşmeleri inceleme yetkisi verir. Tüzükte yer almamasına rağmen, belirlenen ciro eşiklerini aşıyorsa Komisyon AB dışında meydana gelen bir birleşmeye de Tüzüğü uygulayabilecektir. Böylece bir birleşme topluluk boyutunda ise birleşen taraflar AB ülkeleri vatandaşları olmasa bile Birleşmelerin Kontrolü Tüzüğü uygulanabilecektir. Tüzüğün bulunduğu ülkenin kanunları dışında uygulanmasında, uluslararası hukuk prensipleri temel olarak alınmıştır.

Havayolu taşımacılığı sektöründe coğrafik olarak eşiklerin belirlenmesi karışıktır bu nedenle özel kurallar uygulanır. Coğrafi olarak ciro eşiklerini belirlemek için Komisyon üç farklı yöntemden yararlanmaktadır (Bael and Bellis 2005, s.770):

- **"50-50" yöntemi:** Kalkış ve varış noktalarındaki ülkelere 50-50 temeline göre tahsis edilen her bir havayolu pazarı üzerinde meydana getirilen ciro/devir.
- **Satış noktası yöntemi:** Biletlerin satıldığı ülkeye tahsis edilen havayolu taşımacılığı hizmetlerinden ortaya çıkan ciro.
- **Son varış noktası yöntemi:** Varış noktasına göre tahsis edilen havayolu taşımacılığı hizmetlerinden ortaya çıkan ciro.

Kararlarında Komisyon bu yöntemlerden hangisinin kabul edilmesi gerektiğini hiçbir zaman belirtmemiştir ve bu yöntemlerden birini diğerine tercih etmediğini açıkça ifade etmiştir. Buna göre, Topluluk boyutundaki bir birleşme bu yöntemlerden birisi seçilerek incelenecektir.

Havayolu taşımacılığı sektöründe 4064/89 sayılı Birleşmelerin Kontrolü Tüzüğünün[12] uygulanmasında, Komisyonun başlangıç noktası, ilgili pazarın tanımlanmasıdır. İlgili

12 Council Regulation No.4064/89 on the Control of Concentrations between Understandings (1990) OJ. L257/14.

ürün pazarını tanımlamak için, komisyon başlangıç ve varış noktaları arasındaki her kombinasyonu ele alarak işe başlamakta ve bu başlangıç ve varış noktaları arasında seyahat eden yolculara (tüketicilere) sunulan farklı seçenekleri değerlendirmektedir. Komisyon sadece ilgili havaalanları arasındaki doğrudan uçuşları değil aynı zamanda bu doğrudan uçuşların yerine geçebilecek ikame ürün durumunda olan diğer taşımacılık seçeneklerini de değerlendirmektedir.

Birleşme tüzüğünün havayolu taşımacılığında uygulanmasına ilişkin birkaç örnek durum vardır. Bunlar: Delta Air Lines/Pan AM, Air France/Sabena, British Airways/TAT, British Airways/Dan Air, Swisair/Sabena, KLM/Alitalia, United Airlines/US Airways (UA/US). Bütün bu birleşmelerde, yoğunlaşmanın Tüzüğün kapsamına girip girmediği incelenirken ilgili pazarın standart tanımı yapılmıştır. Bu birleşmelerin komisyondan onay alıp almayacağı onların Ortak pazarla uyumuna bağlıdır. Air France/Sabena, British Airways/TAT, Swissair/Sabena, UA/US birleşmelerinde onay almak için havayolu işletmeleri ilgili pazarlarda etkili rekabeti temin etmede belli taahhütlerde bulunmuşlardır.

Tüzüğün uygulanmasında komisyonun gücünün topluluk içi hatlarda (havayolu pazarlarında) sınırlı olmayıp, havayollarının operasyon yaptığı bütün pazarlara genişlemesi, hatta topluluk ve üçüncü ülkeler arası hatların da buna dahil olması önemlidir. Böylece, Delta Air Lines/Pan AM ve Air France/Sabena durumlarında, komisyon transatlantik hatlar ve Brüksel-Afrika arasındaki hatların Ortak Pazara etkisini değerlendirmiştir.

Komisyonun, AB ülkeleri dışındaki şirketlerin oluşturduğu birleşmelere ilgili tüzüğü uygulamasına hava taşımacılığı sektöründe verilecek en güzel örnek Boeing/McDonnell Douglas[13] birleşmesidir. Bu firmalar aslında birer havayolu işletmesi değil, bunların kullandığı uçakları üreten işletmelerdir. Fakat AB dışındaki firmalar olmaları nedeniyle kitabımız için ilginç bir örnek oluşturmaktadır. AB içinde hiçbir üretim tesisi olmayan iki ABD'li şirketin birleşme kararında Birleşmelerin Kontrolü Tüzüğü uygulanmıştır. Komisyon yaptığı değerlendirmede, AB'deki (ve dünya) ciro eşiklerine göre birleşmeyi incelemiş ve birleşen tarafları ikaz etmiştir. AB içinde yeterli miktarda işin yapılmış olması Komisyona inceleme yapma yetkisini vermiştir. Soruşturma sonucunda, Komisyon önerilen birleşmenin büyük ticari jet motorlu yolcu uçağı pazarında Boeing'in mevcut hakim durumunu daha da kuvvetlendireceği sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, Boeing tanımlanan rekabet problemlerini çözmek için Komisyona taahhütlerde bulunmuş; Komisyon Boeing'in taahhütlere uyması şartıyla bu birleşmeyi kabul etmiştir (Bael and Bellis 2005,s.775). Boeing'in taahhütleri dev-

13 Boeing/McDonnell Douglas, M.877, OJ 1997 L336/16

ralınan şirketin 10 yıl süreyle ayrı bir hukuki varlık olarak muhafaza edileceği, ilave özel anlaşmalara girilmeyeceği, genel olarak patent lisansları verileceği, uygun telif hakları temeline dayanılacağı gibi taahhütlerdir.

Komisyonun AB içindeki rekabeti etkileyen AB ve üçüncü ülkelerin havayolu işletmeleri veya iki farklı üçüncü ülke havayolu işletmesi arasındaki birleşmeleri inceleme yetkisi olduğundan, Avrupa Komisyonu ve diğer rekabet otoriteleri (örnek ABD rekabet otoritesi) arasında çatışma olasılığı mevcuttur. Bu yüzden, farklı rekabet otoriteleri arasında etkili iletişim, danışma ve işbirliği önemli görülmektedir.

Komisyonun Türkiye'de faaliyet gösteren fakat AB içindeki rekabeti etkileyen havayolu işletmelerini de inceleme yetkisi vardır. Bu durumda Komisyon ve Türk Rekabet Kurumunun etkili iletişim, danışma ve işbirliği halinde olması önemlidir.

Avrupa Komisyonu, ABD Adalet Bakanlığı (DOJ) ve ABD Federal Ticaret Komisyonu (FTC) arasında 1991 yılında Rekabet Antlaşması ve 1998 yılında da ek Antlaşma imzalanmıştır. Bu antlaşmalarla rekabet kurallarının uygulanması ile ilgili genel anlamda bilgi değişimi sağlanması, iki taraftaki rekabet otoritelerinin faaliyetlerinde işbirliği ve koordinasyon, rekabet kurallarının uygulanması için tedbirlerin alınması sağlanmaktadır.

ABD ve AB rekabet otoriteleri arasında rekabeti bozan durumlar için büyük ölçüde işbirliği içinde hareket edilmesine rağmen arada sırada anlaşmazlıklar da olmaktadır. Bunun en çarpıcı ve en dikkat çekici örneği GE/Honeywell[14] davasıdır. General Electric ve Honeywell şirketleri arasındaki birleşme kararı, ABD rekabet otoriteleri tarafından onaylanırken AB Komisyonu tarafından AB Rekabet Hukuku ile uyumsuz olduğu gerekçesiyle onaylanmamıştır. Birleşme kararı, lider uçak motoru üreticisi GE'nin lider havacılık ürünleri üreticisi Honeywell'i devralmasını içermekteydi. Komisyon önerilen devralmanın GE'nin büyük jet motoru pazarındaki hakim durumunu güçlendireceği ve havacılık ürünleri pazarında hakim durum yaratacağı sonucuna varmıştır. Komisyon özellikle Honeywell'in, GE'nin finansal gücünden faydalanacağı (GE sermayesi yoluyla), GE'nin havaaracı satın alma, finanse etme ve leasing hizmetleri yoluyla ve indirimli ürün zincirleri yoluyla dikey birleşmeler için potansiyel oluşturacağı kanaatine varmıştır. Komisyonun kararı ABD rekabet otoriteleri tarafından eleştirilmiştir. Onlara göre; GE zaten büyük jet motoru pazarında hakim durumdadır ve birleşme ne bu hakim durumu güçlendirir ne de havacılık ürünleri pazarında hakim durum yaratır. Honeywell'in rakipleri finansal olarak sağlam yapıdadır, karşı strateji izleyebilirler. Honeywell'in ana müşterileri olan Boeing ve Airbus şirketle-

14 GE/Honeywell, M.2220, OJ 2004, L48/1; Currently under appeal.

ri de pazarda yoğun bir rekabet içindedirler. GE/Honeywell işlemi sonucunda ABD rekabet otoriteleri tarafından yapılan açıklamalara göre, ABD ve AB arasında aykırı birleşmeler ve bunların etkileri üzerine büyük bir fikir ayrılığı ortaya çıkmıştır. AB'nin aykırı birleşmelere yaklaşımı, ABD rekabet politikasının temel ilkeleri ile çelişmektedir. ABD rekabet hukuku rakipleri değil rekabeti korumaktadır (Bael ve Bellis, 2005).

Son yıllarda havayolu taşımacılığı sektöründe birleşmelerin arttığı görülmektedir. Örneğin, British Airways/Iberia, United Airlines/Continental, US Airways/American Airlines. Ekim 2013 tarihinde Komisyon Olympic Air'in Aegean Airlines tarafından devralınmasını onaylamıştır. Bu birleşme Atina'da aynı havaalanını kullanan iki Yunanlı havayolu işletmesinin birleşmesi ile ilgilidir. Birleşme Komisyona bildirilmiş ve 2011 yılında reddedilmiştir. Buna rağmen Yunanistan krizini takiben değişen ekonomik koşullara göre taraflar birleşmeyi 2013 yılının başlarında tekrar Komisyona bildirmişlerdir. Komisyonun soruşturması, Olympic Air havayolu işletmesinin Aegean havayolu işletmesi tarafından devralınmazsa finansal zorluklar nedeniyle pazar dışına çıkmaya zorlanacağını göstermiştir. Olympic havayolu işletmesi faaliyetlerini sonlandırırsa, Aegean havayolu işletmesi tek önemli yerli hizmet sağlayıcısı olacak ve Olympic Air havayolu işletmesinin mevcut pazar paylarını elde edecektir. Bu yüzden birleşme olsun ya da olmasın, Olympic Air havayolu işletmesi, Aegean havayolu işletmesinin rakibi olarak yakın gelecekte faaliyetlerine son vermek durumunda kalacaktır. Bu nedenle birleşmenin rekabete zarar vermeyeceği varsayılmış ve birleşmeye izin verilmiştir (http://ec.europa.eu/ competition/ sectors/ transport/ instruments_en.html).

7.3.4. Devlet Destekleri

Avrupa Birliğinde devlet yardımları, Roma Antlaşmasının 87.maddesinde düzenlenmişken Avrupa Birliğinin İşleyişi Hakkında Antlaşmanın 107-109.maddeleri arasında düzenlenmiştir. 107.maddeye göre; "Bu düzenlemede aksine hüküm bulunmadıkça, bir üye devlet tarafından veya devlet kaynakları vasıtasıyla herhangi bir şekilde verilen ve belirli teşebbüsleri veya belirli ürünlerin üretimini kayırarak rekabeti bozan veya bozma tehlikesi yaratan her türlü destek, üye devletler arasındaki ticareti etkilediği ölçüde, iç pazarla bağdaşmaz" hükmü yer almaktadır. Ürünlerin menşeine ilişkin bir ayrım gözetmeksizin verilmesi koşuluyla, münferit tüketicilere verilen sosyal nitelikli destekler, doğal afetler veya olağanüstü olayların neden olduğu zararları karşılamak için verilen desteklerin iç pazarla bağdaştığı kabul edilmektedir. Antlaşmanın 107.maddesinin 3.fıkrasına göre aşağıdaki desteklerin iç pazarla bağdaştığı kabul edilmektedir:

- Yaşam standardının anormal ölçüde düşük olduğu veya ciddi boyutta eksik istihdamın var olduğu bölgeler ile yapısal, ekonomik ve sosyal durumları göz önüne alınarak, bölgelerin ekonomik gelişmesini teşvik etmeye yönelik destekler.
- Avrupa'nın ortak çıkarını ilgilendiren önemli bir projenin gerçekleştirilmesinin teşvik edilmesine veya bir üye devlet ekonomisinde ortaya çıkan ciddi bir bozulmanın düzeltilmesine yönelik destekler.
- Ticaret koşulları ortak çıkarlara zarar verecek ölçüde olumsuz şekilde etkilenmedikçe, belirli ekonomik faaliyetlerin veya belirli ekonomik bölgelerin gelişmesini kolaylaştırmaya yönelik destekler.
- Ticaret koşullarını ve Birlik içindeki rekabeti ortak çıkarlara aykırılık teşkil edecek ölçüde etkilememesi kaydıyla, kültürün ve kültürel mirasın korunmasını teşvik etmeye yönelik destekler.
- Konsey'in, Komisyon'un önerisi üzerine bir kararla belirleyeceği diğer destek kategorileri.

Devlet yardımlarının iç pazarla uyumlu olup olmadığını izleme görevi Komisyona verilmiştir. Komisyon ilgili yardımın iç pazarla bağdaşmadığını veya desteğin kötüye kullanıldığını tespit ederse belirleyeceği süre içinde ilgili devletin bu desteği kaldırmasına veya değiştirmesine karar verir. Karara uyulmaması halinde komisyon veya ilgili diğer üye devletler Avrupa Birliği Adalet Divanı'na başvurabilir.

7.4. Türk Rekabet Hukuku

4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (RKHK)[15], 07.12.1994 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. RKHK'nun uygulanmasını gözetecek makam Türk Rekabet Kurumu'dur ve 1997 yılında kurulmuştur. Kurum Kanun'un kendisine verdiği görevleri yaparken ve Kanunun uygulanmasını gözetirken "mal ve hizmet piyasalarının serbest ve sağlıklı bir rekabet ortamı içinde teşekkülünün ve gelişmesinin teminini" amaçlayacaktır. Rekabet Kurumu kamu tüzelkişiliğine, idari ve mali özerkliğe sahip bir kurumdur. Kurum görevini yaparken hiçbir organ, makam, merci veya kişiden emir ve talimat almaz. Tamamen kendi araştırma sonuçlarıyla ulaştığı kanaate göre karar verir. Rekabet Kurumunun merkezi Ankara'dadır. Kurum gerek görürse başka yerlerde de şube ya da irtibat bürosu kurabilmektedir. Rekabet Kurumu, Rekabet Kurulu, Başkanlık ve Hizmet birimlerinden oluşur. Rekabet Kurumunun ana organı Rekabet Kurulu'dur. RKHK'nun uygulanması görevi esas olarak ve genel bir hükümle Rekabet Kurumu'na verildiğinden RKHK'da aksi belirtilmediği sürece

15 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, RG. 13.12.1994, 22140.

bu görevleri Rekabet Kurulu yürütecektir. Rekabet Kurulu yedi üyeden oluşmaktadır. Kurul çeşitli yasaklar getirebilmekte, emirler ve para cezaları verebilmektedir. Kurul kararları yargı denetimine tabidir (Poroy ve Yasaman, 2001).

7.4.1. Rekabeti Koruma Hakkında Kanunun Sistemi ve Uygulanması

RKHK'un amacı, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır.

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 hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanmaları ve rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü hukuki işlem ve davranışlar, rekabetin korunmasına yönelik tedbir, tespit, düzenleme ve denetlemeye ilişkin işlemler Kanun kapsamında yer almaktadır. Serbest rekabeti etkileyebilecek olan hükümet tasarrufları, devlet yardımları ve ayrı bir kanunla düzenlenmiş olan ithalatta damping bu Kanun'un konusu dışındadır. Damping ve devlet yardımlarına ilişkin konular Kanun'da ayrıca düzenlenmediğinden bu konuların denetimi RKHK'nun kapsamı dışında kalmaktadır.

Devlet yardımları Rekabet Kanununda düzenlenmediği için devlet yardımlarının düzenlenmesi ve denetimi Rekabet Kurumunun kapsamı dışındadır. 19 Haziran 2012 tarih ve 28328 sayılı Resmi Gazete ile Yatırımlarda devlet yardımları hakkında Bakanlar Kurulu Kararı yayımlanmıştır. (Karar sayısı 2012/3305). İlgili kararda 2013, 2014 yıllarında değişiklikler yapılmıştır. Bu kararın uygulanması için Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ yayımlanmıştır (20 Haziran 2012 tarih ve 28329 sayılı Resmi Gazete). Türkiye'de devlet yardımları bu karara ve uygulama tebliğine göre yapılmakta ve izlenmektedir. Karar ve tebliğ hükümleri Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.

Özel teşebbüsler olduğu kadar kamu teşebbüsleri de Kanun kapsamında kabul edilmiştir. Madde gerekçesinde rekabet kurallarının ekonomik faaliyette bulunan her teşebbüse uygulanması gerektiği, teşebbüslerin kamu kurumlarına veya özel kişilere ait olmasının bir önemi olmadığı, her ne kadar rekabet hukukunda da kamu yararı ve kamu düzeninin korunması amaçları ön plana çıkıyorsa da genel ekonomik menfaatlere hizmet etmekle görevlendirilmiş teşebbüslerin bu görevlerini yerine getirme-

lerinin rekabet kurallarıyla çatışmaması gerektiği ifade edilmiştir. Buna göre kamu teşebbüsleri ile özel teşebbüsler arasında bir ayırım yapılmamış temel ölçüt olarak "ekonomik faaliyette bulunma" esas alınmıştır.

Özelleştirme yoluyla yapılacak devralmaların ve kartellerin denetimi de RKHK'nın kapsamı içerisinde yer almaktadır. Rekabet Kurumu "Kartellerin Ortaya Çıkarılması Amacıyla Aktif İşbirliği Yapılmasına Dair Yönetmelik" yayınlamıştır. Rekabet Kurulu, RKHK'un devlet ihalelerine de uygulanacağına karar vermiştir.

RKHK teşebbüslere uygulanmaktadır. RKHK'nun 3. maddesinde "Teşebbüs; piyasada mal veya hizmet üreten, pazarlayan, satan gerçek ve tüzel kişilerle bağımsız karar verebilen ve ekonomik bakımdan bir bütün teşkil eden birimler" olarak tanımlanmıştır. Teşebbüs birlikleri ise, teşebbüslerin belirli amaçlara ulaşmak için oluşturduğu tüzelkişiliği haiz ya da tüzel kişiliği olmayan her türlü birliklerdir.

Sektörel açıdan bütün mal ve hizmet sektörleri Kanun kapsamına girmektedir. RKHK'da sektör bazında herhangi bir ayırım yapılmamıştır. RKHK'nun kapsamı, rekabetin Türkiye sınırları içinde kurulması ve korunmasıdır. Ancak, Kanun sadece Türkiye'de yerleşmiş işletmelere değil, başka ülkelerde yerleşmiş olmakla birlikte Türkiye'de bulunan mal ve hizmet piyasalarını etkileyen işletmelere de uygulanır. RKHK'nun 2.maddesine göre, "Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde mal ve hizmet piyasalarında faaliyet gösteren ya da bu piyasaları etkileyen her türlü uygulama" bu kanun kapsamındadır.

Türkiye'de haksız rekabete ilişkin düzenlemeler Türk Ticaret Kanununda (TTK) yer almaktadır. Hangi hallerin haksız rekabet sayılacağı da TTK'da belirtilmektedir. Haksız rekabete ilişkin ihtilaflar Rekabet Kurumu dahil olmaksızın özel davalarla çözümlenmektedir.

7.4.2. Türkiye'de Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukukunun Uygulanması

Daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi, AB'de havayolu taşımacılığı sektörüne rekabet hukuku kurallarını uygulayabilmek için sadece bu sektöre yönelik tüzükler çıkarılmıştır. (Örneğin; 3975/87, 3976/87, 1/2003, 411/2004 sayılı Konsey Tüzükleri ve 1617/93 sayılı Komisyon Tüzüğü gibi.) Türkiye'de ise rekabet hukukunun havayolu taşımacılığı sektöründe uygulanmasına yönelik özel düzenlemeler yoktur, genel nitelikli düzenleme olan 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun yürürlüktedir. Havayolu taşımacılığı sektörüne yönelik rekabet kurallarını düzenleyen

tüzüklerin uygulanmasını sağlayan usule ilişkin düzenlemelere 4054 sayılı RKHK karşılık gelmektedir. Rekabet Kurulu kararlarını bu kanuna ve kanunun uygulanmasına yönelik olarak çıkarılan tebliğlere göre almaktadır. Rekabet Kanunu ve Kanunun uygulanmasına yönelik tebliğler AB düzenlemeleri esas alınarak düzenlenmiştir. Türkiye'de AB düzenlemeleri esas alınarak hava taşımacılığında muafiyete yönelik düzenlemeler yapılması da mümkündür.

7.4.3. Rekabetin Korunması Hakkında Kanun Tarafından Yasaklanan Faaliyetler

RKHK kapsamında yasaklanan faaliyetleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- 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 (RKHK m.4).
- Piyasada hâkim durumda olan teşebbüslerin bu güçlerini kötüye kullanması (RKHK m.6).
- Hâkim durum yaratmaya veya var olan bir hâkim durumu güçlendirmeye yönelik ve bunun sonucu olarak rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü hukuki işlem ve davranışlar. (RKHK m.7).

7.4.3.1. Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar

Rekabet hukukunda, teşebbüsler arası anlaşmalar, teşebbüs birliği kararları ve uyumlu eylemler yoluyla gerçekleştirilen rekabet ihlalleri hukuka aykırı ve yasak kapsamında kabul edilmiştir. Teşebbüslerin aralarında yapacakları gizli veya açık anlaşmalarla veya uyumlu davranışlarla rekabeti sınırlamaları mümkündür. Teşebbüsler aralarında oluşturacakları birliklerin kararlarıyla da bu sonucu doğurabilirler. Birden fazla teşebbüs birlikte davranarak rekabeti sınırlamaktadır. Örneğin, teşebbüsler pazar paylaşma, fiyat belirleme anlaşmaları yaparak rekabeti sınırlamaktadır. Teşebbüsler arası anlaşmalar yatay ve dikey olmak üzere iki kategoride incelenir. Yatay anlaşmalar, üretimden tüketime kadar uzanan zincirin aynı seviyesindeki işletmeler arasında (rakipler) yapılan anlaşmalara denir. Dikey anlaşmalar ise farklı seviyelerdeki işletmeler arası yapılan anlaşmalardır.

RKHK'nun 4.maddesinde üç husus yasaklanmaktadır. Bunlar rekabeti sınırlayıcı olan teşebbüsler arası anlaşmalar, teşebbüsler arası uyumlu davranışlar ve teşebbüs birlikleri kararlarıdır. Teşebbüsler arası anlaşma, uyumlu eylem ve teşebbüs birliği

kararlarının yasaklanabilmesi için ya amaçlarının ya da doğurdukları ekonomik etkilerin rekabeti sınırlayıcı olması gerekmektedir. Bir anlaşma henüz uygulanmamış ve dolayısıyla rekabeti henüz sınırlamamış bile olsa hükümlerinden rekabeti sınırlayıcı amaçlı olduğu anlaşılıyorsa, uygulamadaki etkilerini görmek için beklemeye gerek yoktur. Doğrudan doğruya daha uygulamadan önce yasaklanır. Rekabeti sınırlayıcı etkisi çok küçük olan anlaşma, karar ve uyumlu eylemler kanunun kapsamı dışındadır. Bir anlaşmanın hükümleri rekabeti sınırlayıcı amaçlı olmasa bile, uygulandığı zaman fiilen rekabeti sınırlayıcı etkiler doğuruyorsa bu anlaşmayı yapan işletmelerin amaçlarının ne olduğuna bakılmaz. Bu anlaşma da yasaklanır.

Teşebbüsler arasındaki anlaşmalar, teşebbüs birliği kararları ve uyumlu eylemler yoluyla gerçekleştirilen rekabet ihlallerinin en sık rastlananları RKHK'nun 4.maddesinde örnek olarak sayılmıştır. Bunlar; fiyatların ve diğer ticari koşulların tespiti, pazar paylaşımı, üretimin sınırlanması, girişlerin engellenmesi, ayrımcılık, ek yükümlülük koymak gibi hallerdir.

Rekabeti sınırlayıcı nitelik taşıyan anlaşma ve uyumlu eylemler, belirli koşulları taşımaları halinde yasaklama dışında bırakılmaktadır: Bu durum muafiyet olarak adlandırılır. Muafiyet, bireysel muafiyet ve grup muafiyeti olmak üzere ikiye ayrılır. Grup muafiyeti, muafiyet şartlarının gerçekleşmesi halinde Rekabet Kurulunun belirli konulardaki anlaşma türlerine çıkartacağı tebliğler ile toplu olarak muafiyet tanımasıdır. Bireysel muafiyet ise grup muafiyeti tebliği kapsamı dışında kalan durumlarda muafiyet şartlarının gerçekleşmesi halinde Kurul tarafından verilen muafiyettir. RKHK'nun 5. maddesine göre muafiyetin verilebilmesi için aranan şartlar şunlardır:

- Malların üretim veya dağıtımı ile hizmetlerin sunulmasında yeni gelişme ve iyileşmelerin ya da ekonomik veya teknik gelişmenin sağlanması.
- Tüketicinin bundan yarar sağlaması.
- İlgili piyasanın önemli bir bölümünde rekabetin ortadan kalkmaması.
- Rekabetin belirtilen amaçların elde edilmesi için zorunlu olanlardan fazla sınırlanmaması.

Muafiyet verilebilmesi için bu dört şartın bir arada bulunması gerekmektedir, sadece birisinin bulunmaması halinde muafiyet talebi kabul edilmez. Muafiyetin en önemli sonucu ilgililerin yasal belirlilik içinde olmasıdır. Muafiyet verilen bir anlaşma hakkında para cezası uygulanmaz. Muafiyet devam ettiği sürece bu anlaşmaya dayanarak yapılan her türlü hukuki işlem geçerlidir. Muafiyet kararı çeşitli şartlara ve yükümlülüklere bağlı olarak verilmiş olabilir. Taraflar bu şart ve yükümlülüklere uymak zorundadırlar. Aksi halde muafiyet kararı geri alınır.

Rekabet hukukun havayolu taşımacılığı sektöründe nasıl uygulandığını daha iyi açıklayabilmek için Rekabet Kurulu'nun yaptığı incelemeler ve sonuçta verdiği kararlardan örnekler sunmakta fayda görülmüştür. İlerleyen bölümlerde rekabet hukuku kapsamındaki farklı konularda çeşitli örneklere yer verilmiştir.

1- Teşebbüslerin birlikte fiyat tespiti yaptıkları iddiası: Türkiye ile Suudi Arabistan arasında havayolu ile yolcu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin birlikte fiyat tespiti yaptıkları iddiasıyla Rekabet Kurumuna başvurulmuş ve ön araştırma yapılarak karar verilmiştir. Başvuruda özetle, Hac organizasyonlarında en yüksek maliyet kaleminin uçak biletleri olduğu, Türk Hava Yolları'nın (THY) Avrupa'daki bazı noktalara gidiş-dönüş 150-200 Euro düzeyinde bilet fiyatı uyguladığı fakat hac kapsamında sunulan uçak biletlerinde fiyatlarının 530 Euro düzeyinde olduğu, bu hatta sadece THY ve Suudi Arabistan Havayolları'nın (SAHY) faaliyet gösterdiği ve bu firmalar tarafından biletlerin benzer düzeylerde belirlendiği, bahse konu iki havayolu firmasının bu hatta tekel oluşturdukları ve diğer firmaların bu hatta girmelerine izin vermeden yasalara aykırı biçimde aynı fiyatları uyguladıkları ifade edilmiştir. Yapılan incelemede ilgili hizmet pazarı genel olarak "havayolu ile yolcu taşımacılığı hizmetleri pazarı", özel olarak ise birbiri ile ikame olmayan "Hac turizmi çerçevesinde sunulan havayolu ile taşımacılık hizmetleri pazarı", "Umre turizmi çerçevesinde sunulan havayolu ile taşımacılık hizmetleri pazarı" ve "tarifeli seferlerle havayolu ile taşımacılık hizmetleri pazarları" olarak belirlenmiştir. Söz konusu başvuru kapsamında ilgili coğrafi pazar ise Türkiye–Suudi Arabistan hattı olarak belirlenmiştir. Pazarın ana oyuncuları Atlasjet, THY ve Suudi Arabistan Havayolları (SAHY) olup, Atlasjet Türkiye Suudi Arabistan hattında sadece son üç yıldır faaliyet göstermektedir.

2011 yılında pazara yeni giren oyuncuların hac taşımacılığı alanında da faaliyet göstermeleri her ne kadar oyuncu sayısını arttırsa da pazarın en önemli iki oyuncusu olan THY ve Suudi Arabistan Havayolları (SAHY) arasında imzalandığı anlaşılan hac anlaşması belirsizlik yaratmıştır. İmzalanan bu anlaşma, hac kapsamındaki havayolu pazarının (taşınan yolcuların) Türk tarafı (THY) ve Suudi Arabistan tarafı arasında yarı yarıya paylaşılması esasına dayanmaktadır. Pazarda yarıdan fazla pay alan tarafın, pazarın eşit bir biçimde paylaşılabilmesini sağlamak amacıyla, diğer tarafa aştığı her yetişkin yolcu için 60 ABD $ ve her çocuk yolcu için 75 ABD $ işletme hakkı royalty (şerefiye) ödemesi yükümlülüğü getirilmiştir. 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un ikinci fıkrasının (b) bendinde "Mal veya hizmet piyasalarının bölüşülmesi ile her türlü piyasa kaynaklarının veya unsurlarının paylaşılması ya da kontrolü" ihlal örnekleri arasında sayılmıştır. Doğrudan veya dolaylı olarak pazar paylaşımına yol açan tüm anlaşmaların ilgili ürün ya da coğrafi pazarlardaki etkisi

rekabetin mutlak biçimde sınırlandırılmasıdır ve açıkça yasaklanmıştır. Havayolu işletmeleri arasındaki bu tür işletme payı ve havuz anlaşmaları, başta AB olmak üzere, pek çok ülkede yasaklanmış durumdadır.

Söz konusu başvuru bakımından ele alındığında, THY ile SAHY arasında imzalanan ve hac kapsamında taşınan yolcuların %50 - %50 nispetinde paylaşılmasını ve bu kotayı aşan tarafın diğer tarafa tayin edilen nispetlerde ödeme yapmasını öngören anlaşma da 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin tanımı gereği bir pazar paylaşım anlaşması niteliğindedir. Bu rekabet karşıtı etkilerine rağmen, söz konusu hac anlaşması dayandığı hukuki zemin itibariyle sadece 4054 sayılı Kanun çerçevesinde değerlendirilemeyecek bir niteliktedir. Zira THY ile SAHY arasında imzalanan hac anlaşması Suudi Hac Kanunu çerçevesinde THY'ye bir anlamda dayatılan bir kanuni zorunluluktur.

Yapılan incelemelerde Türkiye Cumhuriyeti ve Suudi Arabistan Krallığı arasında 12.06.1968 tarihinde imzalanan İHT Anlaşmasında söz konusu hac anlaşmasının hukuki dayanağının bulunmadığı, ancak ilgili hac anlaşmasının imzalanmasının Suudi Arabistan Hac Bakanlığı'nın her yıl çıkardığı hac talimatnamesi ile hac taşımacılığı yapacak bütün firmalara dikte edildiği, aksi halde hac taşımacılığı faaliyetlerinde slot tahsisi konularında zorluklar yaşandığı belirlenmiştir.

Hac anlaşmasına taraf Türk Hava Yolları A.O. ve Suudi Arabistan Hava Yollarının ilgili anlaşmayı imzalamalarının tamamen Suudi Arabistan devletinin hukuk düzeni çerçevesinde zorunlu tutulduğu anlaşıldığından, ilgili teşebbüslerin uygulamadan sorumlu tutulamayacağı (28.11.2013 tarih ve 13-66/919-389 sayılı Rekabet Kurulu Kararı) sonucuna varılmıştır.

Bununla birlikte, pazar paylaşımı içeren hac anlaşmasının ülkemiz pazarlarında doğurduğu rekabet karşıtı etkilerin ortadan kaldırılabilmesi için 4054 sayılı Kanun'un 27. maddesi (g) bendi çerçevesinde SHGM ve Dış İşleri Bakanlığı'na gönderilecek bir görüşle hac anlaşmasının rekabeti kısıtlayıcı etkileri sebebiyle 4054 sayılı kanunu ihlal niteliğinde olduğu belirtilerek SHGM aracılığıyla Dış İşleri Bakanlığı nezdinde başlatılan girişimlerin kuvvetlendirilmesi gerektiği, sonuç ve kanaatine ulaşılmıştır.

Ön araştırmanın sonucunda incelenen dosya kapsamına göre, başvuru konusu iddialara yönelik olarak 4054 sayılı Kanun'un 41. maddesi uyarınca şikayetin reddi ile soruşturma açılmamasına karar verilmiştir.

2- Havayolu işletmelerinin iç hatlar pazarında ortak fiyat anlaşması yapmaları: Kuruma ayrı ayrı tarihlerde intikal eden ve iki ön araştırmanın birleştirilmesiyle so-

nuçlanan başvurularda özetle; yurtiçinde taşımacılık yapan bütün havayolu şirketlerinin minimum fiyat sınırı uygulamaya başladığı ve bütün havayolu firmalarının bu uygulamayı istisnasız olarak gerçekleştirdiği, özellikle Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. (Pegasus) ile AnadoluJet havayolu şirketlerinin bilet fiyatlarının neredeyse aynı olduğu ifade edilmiştir.

İlgili ürün pazarı "İç Hatlarda Havayolu ile Tarifeli Yolcu Taşımacılığı Pazarı", ilgili coğrafi pazar "Türkiye Merkezli Yurt İçi Havayolu Taşıma Hatları" olarak belirlenmiştir. Yurtiçi yolcu taşımacılığı yapan havayolu şirketlerinin bilet fiyatlarının neredeyse aynı olduğu ve minimum fiyat sınırı uyguladıkları iddiası üzerine başlatılan ön araştırma kapsamında, 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi kapsamında rakipler arası fiyat tespiti ihlalinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin incelemeler yapılmıştır. THY, AnadoluJet, Pegasus, Atlasjet, Onur Air ve TÖSHİD'de yerinde incelemeler yapılmış, ancak iddiaları doğrulayan herhangi bir belgeye ulaşılamamıştır. Bu nedenle, havayolu şirketleri arasında 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi kapsamında ele alınan rekabeti ihlal eden anlaşma yapıldığı iddiasına yönelik olarak soruşturma açılmasına gerek olmadığı kanaatine ulaşılmış (29.06.2011 tarih ve 11-40/846-267 sayılı Rekabet Kurulu Kararı) ve şikayetin reddine karar verilmiştir.

3- Havuz anlaşmaları: THY; İsrail Hava Yolları, Ürdün Krallığı Hava Yolları ve Mısır Hava Yolları ile imzaladığı gelir paylaşımı ve kapasite tespiti gibi konuları içeren havuz anlaşmaları için bireysel muafiyet verilmesi talebinde bulunmuştur. Yapılan incelemede; başvuru konusu olan havuz anlaşmalarının sadece tarifeli sefer yapan milli havayollarının faaliyetlerini düzenlediği göz önüne alınarak, ilgili ürün pazarı tarifeli havayolu taşımacılığı pazarı olarak tespit edilmiştir. Her bir havuz anlaşması farklı hatlardaki tarifeli seferleri düzenlediği için başvuru konusu anlaşmalarla ilgili İstanbul/Kahire, İstanbul/Telaviv ve İstanbul/Amman arasındaki karşılıklı ana uçuş hattı olarak üç ayrı coğrafi pazar belirlenmiştir. Havuz anlaşmalarının rekabet mevzuatı çerçevesinde incelenmesi bu anlaşmaların kaynağı olduğu belirtilen ikili havayolu taşımacılığı anlaşmaları ile birlikte yapılmıştır.

Muafiyet koşulları açısından yapılan değerlendirmeler çerçevesinde; devletler arasında akdedilen İHT anlaşmalarından İsrail Hava Yolu ile THY arasında yapılan havuz anlaşmasında, İHT anlaşmasında yer almayan rekabet kısıtlaması olarak, gelirlerin bir havuzda toplanması ve eşit olarak paylaşılması, pazarın birlikte planlanması gibi unsurlara yer verildiği görülmüştür. Ürdün Krallığı Hava Yolları ve Mısır Hava Yolları ile THY arasında ayrı ayrı yapılan İHT anlaşmalarında ise, uçuş tarifelerinin havayollarının karşılıklı görüşmeleri ile tespit edileceği öngörülmektedir. THY ile Ürdün Krallığı Hava Yolları arasındaki anlaşmada fiyata ilişkin "IATA ücretlerinde belirtilen

seviyelere ve şartlara veya ilgili devletlerin hükümet otoritelerinin müştereken kararlaştırdıkları ücret seviyelerine ve şartlarına uymayı" taahhüt ettiklerine dair bir madde yer almakla birlikte; bu maddenin amacının ve doğurduğu etkinin pazardaki rekabeti sınırlamaya yönelik olmadığı değerlendirilmiştir.

Söz konusu havuz anlaşmalarında bu rekabet sınırlamalarına ek olarak başka bir rekabet sınırlaması getirilmediği anlaşılmıştır. Bu anlaşmalarla pazarın düzenlenmesinin sağlandığı, daha verimli bir tarife oluşumuyla tüketicinin aynı gün ve sezona yığılması önlenerek yaygın, düzenli ve güvenilir hizmetten yararlanma imkânına kavuştuğu, çok karlı olmayan bazı hatlarda dahi yolcuya düzenli sefer imkânının sunulduğu ve ortaya çıkan uyumlu sistem sonucunda yolcuların ihtiyaçlarının karşılandığı belirtilmektedir.

Yine, karşılıklı sefer yapan havayolu işletmelerinin kendi seferlerinin dolu olduğu veya seferlerinin olmadığı günlerde karşı tarafın seferlerine rezervasyon yapıp yolcu devrettiği ve böylece yolcuların kesintisiz ve güvenilir hizmet almalarının sağlandığı da belirtilmektedir. Bu çerçevede, bildirime konu havuz anlaşmaları ile uluslararası havayolu taşımacılığında hava trafiğinin düzenlenerek havayolu taşımacılık hizmetlerinin sunulmasında yeni gelişme ve iyileşmelerin sağlandığı ve tüketici açısından da yarar ortaya çıkardığı Rekabet Kurumu tarafından değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, Kurum tarafından ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının kural ve ilkeleri çerçevesinde ve T.C.'nin uluslararası anlaşmalardan doğan hak ve yükümlülükleri doğrultusunda imzalanan havuz anlaşmalarının ilgili pazarda rekabeti zorunlu olandan fazla sınırlamadığı kanaatine (13.2.2001 tarih ve 01-08/73-21 sayılı Rekabet Kurulu Kararı) varılmıştır.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda Rekabet Kurulu tarafından bu anlaşmalara rekabeti sınırlayıcı hususlar içermelerine rağmen, uluslararası havayolu taşımacılığında pazarın düzenlenerek hava taşımacılık hizmetlerinin sunulmasında yeni gelişme ve iyileşmeler sağladıkları ve tüketici açısından yarar sağladıkları için bireysel muafiyet verilmiştir.

7.4.3.2. Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması

RKHK'nun 6. maddesi teşebbüslerin faaliyet gösterdikleri mal ya da hizmet piyasalarında oluşturdukları hâkim durumu kötüye kullanmalarını yasaklamaktadır. Bu maddeye göre, "Bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hâkim durumunu tek başına yahut başka-

ları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanması hukuka aykırı ve yasaktır".

Bir teşebbüsün faaliyet gösterdiği piyasada hâkim durumda bulunması sahip olduğu yüksek pazar payından kaynaklanacağı gibi, üretim kapasitesinden, ürettiği malın kalitesinden, kullandığı markanın yüksek çekici gücünden de kaynaklanabilir. Rekabet hukuku tarafından yasaklanan, herhangi bir teşebbüsün belli bir pazarda hâkim durumda bulunması değil, bu konumunu kötüye kullanmasıdır. Birden fazla teşebbüsün birlikte hâkim durumda bulunmaları halinde, bu konumlarını ortaklaşa kötüye kullanmaları da hukuka aykırı kabul edilecektir (Poroy ve Yasaman, 2001).

RKHK'nun 3.maddesinde hâkim durum tanımlanmıştır. Buna göre hâkim durum "Belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün, rakipleri ve müşterilerden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücünü" ifade etmektedir. RKHK, hâkim durumun kötüye kullanılmasına örnek oluşturacak bazı halleri saymıştır. RKHK'nun 6.maddesine göre bu haller; pazara girişleri engellemek ve rakipleri zor durumda bırakmak, eşit durumdaki alıcılar arasında ayrımcılık yapmak, bir mal veya hizmetin satımında alıcılara ek yükümlülük koymak, bir pazardaki hâkim durumun başka bir pazarda kötüye kullanılması, tüketicinin zararına olarak üretimin, pazarlamanın ya da teknik gelişmenin kısıtlanması gibi hallerdir. Aşağıda bu konuya ilişkin havayolu taşımacılığı sektörüne yönelik rekabet kurulu kararlarından örnekler verilmektedir.

1- THY A.O.'nun Türkiye-Cezayir hattında aşırı fiyat uyguladığı iddiası: Başvuruda, Türk Hava Yolları A.O.'nun (THY) Türkiye-Cezayir pazarındaki fiyat politikasının farklı olduğu, THY'nin en karlı hattının Türkiye-Cezayir hattı olduğu iddia edilmiş ve THY'nin tekelcilik yaparak haksız kazanç sağladığı ileri sürülmüştür. Dosya konusu dikkate alınarak ilgili ürün pazarı, "tarifeli havayolu yolcu taşımacılığı hizmetleri pazarı", ilgili coğrafi pazar ise "Türkiye-Cezayir hattı" olarak belirlenmiştir.

İncelemede öncelikle hakim durum değerlendirmesi yapılmıştır. THY ve Cezayir Havayolları (CHY)'nın taşıdığı yolculara göre pazar payları belirlenmiştir. Pazar paylarından başka, THY'nin dikey entegre yapısı, geniş bir uçuş ağı ve ciddi bir kapasitesinin olduğundan bahsedilmiştir. Buna göre, THY'nin filosunda 173 adet yolcu uçağı bulunurken CHY'nin yolcu uçağı sayısı 42'dir. Ayrıca, sık uçan yolcu programı (FFP) olan Miles and Miles üyeliği sistemi, İstanbul Atatürk Havalimanı'nı topla dağıt türü ağ yapısında uçuşlarını organize ettiği merkez (hub) olarak kullanma imkânı, Star Alliance üyesi olması ve marka imajı THY'ye rakipleri ile kıyaslandığında önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Bu durum THY'ye faaliyet gösterdiği bu hatta önemli bir

güç kazandırmakta, rakibiyle kıyaslandığında pazarı daha fazla kontrol etme hakkını vermektedir.

Yapılan açıklamalar çerçevesinde THY'nin, ilgili pazar olan Türkiye ile Cezayir arasında havayolu ile yolcu taşımacılığı hizmetleri pazarında hâkim durumda olduğu kanaatine varılmıştır. Daha sonra kötüye kullanma değerlendirmesi yapılmıştır. Şikayet konusu "aşırı fiyatlama" kavramı kapsamında incelenmiştir.

Yapılan tespitler çerçevesinde, elde edilen verilerin THY'nin ilgili pazarda aşırı fiyat uyguladığına işaret etmediği ve dosya konusu iddialar ile ilgili olarak 4054 sayılı Kanun kapsamında herhangi bir işlem yapılmasına gerek olmadığı kanaatine varılmıştır ve şikayetin reddine karar (03.05.2012 tarih ve 12-24/676-196 sayılı Rekabet Kurulu Kararı) verilmiştir.

2- THY A.O.'nun Ankara merkezli yurt içi hatlarda Anadolujet markası ile tüketiciler aleyhine ayrımcılık yaparak hâkim durumunu kötüye kullanması iddiası: THY'nin Ankara merkezli yurt içi hatlarda Anadolujet markası ile yolcu taşımacılığı hizmeti sunmasının; tüketicilerin tercih seçeneklerini kısıtladığı, tüketicileri daha düşük bir hizmet kalitesiyle uçuş yapmaya zorladığı, yanıltıcı tanıtım yoluyla tüketicileri yanılttığı ve tüketiciler arasında ayrımcılığa yol açtığı iddiasıyla Rekabet Kurumuna başvurulmuştur. Şikayet başvurularında şu iddialara yer verilmektedir:

- Anadolujet'in faaliyet gösterdiği hatlarda THY'nin uyguladığı fiyatlar 93-113-123-143-153-173-193-213-223 TL arasında değişmekte iken, Anadolujet'in fiyatlarının 29-49-69-89-129-149 TL arasında değiştiği; fiyatlardaki bu farklılığa paralel olarak Anadolujet'in THY'den daha düşük standartlarda hizmet sunduğu ve böylece yolcuların daha düşük bir hizmet standardı ile uçuş yapmak zorunda bırakıldığı iddiası ortaya atılmıştır. Bu bağlamda, Anadolujet'in hizmet kalitesindeki farklılıklara örnek olarak; uçakta yer alan koltuk sayısının artırılmasıyla uçak içinde sıkışıklık yaratılması ve rahatsız bir ortamda yolculuk yapılmasına neden olunması, THY'nin standart uygulamasında bilet fiyatına dahil olan birçok hizmetin Anadolujet'te ayrı fiyatlandırılması, yolculara CIP salonlarının ücretsiz kullanım hakkının tanınmaması ve bu hizmetin bir bedel karşılığı verilmesi, THY'nin yolculuklarda ücretsiz verdiği Skylife isimli dergisinin Anadolujet uçuşlarında dağıtılmaması, business uçuş imkanının tanınmaması, özel yolcu programından yararlanma olanağının ortadan kaldırılması, bagaj hakkının kısıtlanması, bir kısım özellikli eşya ve bagajların (silah, hastalara tahsis edilmiş tekerlekli sandalye, vb.) ekstra ücrete tabi tutulması, bilet iade ve iptal hakkının olmaması, uçuş millerinin yolcu hesabına eklenmesi imkanının ortadan kaldırılması gibi hususlar sayılmaktadır.

- THY'nin havayolu pazarında hakim durumda olduğu; Anadolujet uygulamasından önce THY tarafından tüm müşterilere aynı standartlarda hizmet verilirken Anadolujet uygulaması ile birlikte İstanbul, Ankara ve Anadolu şehirlerinde yaşayan THY müşterilerine farklı standartlarda hizmet sunulduğu; İstanbul'dan Anadolu şehirlerine THY ile uçan müşteriler yüksek standartlarda hizmet alma imkanına sahipken, Ankara'dan Anadolu şehirlerine Anadolujet ile uçmak zorunda kalan yolcuların daha düşük kalitede hizmet aldığı; Ankara'da yaşayan yolcuların Anadolu şehirlerine uçuşlarında aynı kalitede hizmet alabilmek için İstanbul'dan aktarmalı olarak gitmeleri gerektiği, bu durumun ise hem zaman kaybına hem de maliyet artışına neden olduğu; THY'nin bu uygulamalarının eşit durumdaki müşteriler arasında ayrımcılığa yol açtığı ve dolayısıyla THY'nin müşterileri arasında ayrımcılık yapmak suretiyle hakim durumunu kötüye kullandığı öne sürülmüştür.
- Anadolujet tarafından 29 TL gibi çok ucuz bir fiyata Ankara'dan Anadolu illerine havayolu ile seyahat edebilme avantajının sunulduğu bilgisi kamuoyuna açıklanmaktaysa da, bu fiyat için çok az sayıda kontenjanın tahsis edilmesi, ayrılan kontenjanın açıkça belirtilmemesi ve fiyatı 29 ve 49 TL olan uçuşlar için ayrılan kontenjanın seyahat acenteleri ve büyük şirketler tarafından kapatılması nedeniyle söz konusu biletlere normal bir vatandaş tarafından erişimin mümkün olmadığı; bu hususlar dikkate alındığında Anadolujet'in Ankara çıkışlı uçuş tarifeleri 69-89-99-129-149 TL arasında değişirken, THY'nin İstanbul çıkışlı uçuş tarifelerinin 69-79-89-99-119-129-149-169-189-199 TL arasında olduğu; dolayısıyla esasında THY tarifeleri ile Anadolujet tarifeleri arasında önemli bir fark bulunmamasına rağmen, Anadolujet çok daha avantajlıymış gibi tanıtım yapılarak tüketicilerin yanıltıldığı iddiasına yer verilmiştir.
- THY'nin, Anadolujet ile Ankara merkezli uçuşları THY'nin bir alt pazarı olarak uygulamaya koyduğu, ancak alt pazarı açarken asıl pazar olan Ankara'dan Anadolu'ya düzenlenen THY seferlerini kaldırdığı ve farklı standartlarda bir hizmet sunmaya başladığı; bu uygulama ile yolculara herhangi bir tercih hakkı verilmediği ve tüketicilere sunulan hizmet çeşitliliğinin azaltıldığı iddia edilmiştir.

İlgili ürün pazarı "havayolu ile tarifeli yolcu taşımacılığı pazarı" olarak belirlenmiştir. THY'nin ve Anadolujet'in faaliyet gösterdiği hatlar dikkate alınarak ilgili coğrafi pazarlar, her bir hat farklı bir pazar olmak üzere; Ankara merkezli Denizli, Trabzon, Kars, Erzincan, Erzurum, Van, Muş, Batman, Diyarbakır, Mardin, Malatya, Adıyaman, Şanlıurfa, Kahramanmaraş, Gaziantep, Adana, Antakya, Antalya, Samsun ve İzmir havayolu hatları ile İstanbul merkezli Denizli, Trabzon, Kars, Erzincan, Erzurum, Van, Muş, Batman, Diyarbakır, Mardin, Malatya, Adıyaman, Şanlıurfa, Kahramanmaraş, Gaziantep, Adana,

Antakya, Antalya, Samsun ve İzmir arasındaki havayolu hatları olarak belirlenmiştir. Şikayet başvurusundaki iddiaların temelinde, THY'nin Anadolujet uygulamasına geçerek hizmet kalitesini düşürmesi yatmaktadır. THY'nin Anadolujet uygulaması dikkatli incelendiğinde ise, esasen teşebbüsün bu uygulama ile uçuş hizmetlerine yaklaşımı görece farklı olan tüketicilere, daha düşük fiyatla farklı nitelikte hizmetler sunmak suretiyle hizmet ve fiyat farklılaştırmasına gittiği görülmektedir. Bu çerçevede İstanbul merkezli uçuşların gelir seviyesi görece yüksek, sıklıkla iş amaçlı uçan ve "bussiness class" uçma talebi ağırlıklı olan yolcuları hedeflediği, Ankara merkezli uçuşların ise fiyata daha duyarlı ve genellikle turizm ya da ziyaret amaçlı olarak uçan yolculara hitap ettiği söylenebilir. Bu tür bir fiyatlama politikasının THY'nin normal seferleri ile uçamayan fiyata duyarlı yolcuların uçmasını sağlamak suretiyle hem hatların etkin kullanımını sağlaması hem de daha fazla yolcuyu sisteme dahil etmek suretiyle fayda yarattığı açıktır. Dolayısıyla Ankara merkezli uçuşlarda CIP hizmetinin bedava olmaması, koltuk arası mesafelerin azlığı, ikramların sınırlı olması gibi uygulamalar, her ne kadar yüksek fiyat ödeyerek THY standardında uçmak isteyen yolcular için olumsuz bir durum yaratsa da genel olarak yolcuların önemli bir kısmının fiyata duyarlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, maliyeti düşürdüğü ölçüde haklı uygulamalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak yapılan incelemede, THY tarafından yapılan tanıtımların aksine Anadolujet'in fiyatlarının düşük olmadığı, esasında indirimli biletlerin az sayıda olduğu ve bu biletlerin turizm acentelerince veya büyük şirketlerce önceden kapatıldığı, bu nedenle bireysel müşteriler için düşük fiyatlı bilet bulma imkânının ortadan kalktığı yönündeki iddiaların 4054 sayılı Kanun kapsamında olmadığı belirtilmiştir. Türk Hava Yolları A.O.'nun; Ankara merkezli yurtiçi hatlardaki seferlerine son vermek suretiyle tüketicilerin tercih seçeneklerini kısıtladığı ve tüketicileri daha düşük kaliteli bir hizmet sunan Anadolujet ile seyahat etmeye zorladığı; ayrıca bu uygulamalar yoluyla Ankara merkezli yurtiçi hatlarda seyahat eden tüketiciler aleyhine ayrımcılık yapmak suretiyle hakim durumunu kötüye kullandığı iddiasının ise 4054 sayılı Kanun kapsamında ihlal niteliğinde olmadığına karar (24.7.2008 tarih ve 08-47/668-262 sayılı Rekabet Kurulu Kararı) verilmiştir.

7.4.3.3. Birleşme veya Devralmalar (Yoğunlaşmalar)

Pazarda faaliyet gösteren teşebbüslerin birleşme ya da devralma işlemleri ile güçlerini birleştirmeleri, ürünlerin daha ucuza sunulması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ya da kalitenin arttırılması gibi çeşitli faydaları beraberinde getirebilir. Bununla birlikte, bu tür işlemler hâkim durum yaratmak ya da hakim durumu güçlendirmek suretiyle pazardaki rekabeti de azaltabilirler. Tüketiciler bakımından fiyatları arttıran, çeşitli-

liği ve yaratıcılığı azaltan bu tür birleşme/devralma işlemleri RKHK'nun 7. maddesi çerçevesinde yasaktır. Söz konusu Madde, "Bir ya da birden fazla teşebbüsün hakim durum yaratmaya veya hakim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak, ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır" hükmünü içermektedir

Küçük işletmelerin birleşmelerinde ilk anda rakip sayısı azaldığından rekabetin de azalacağı düşünülebilirse de büyük işletmelere karşı küçük işletmelerin birleşmeleri rekabeti arttıracaktır. Küçük işletmeler böylece ölçek ekonomilerine yaklaşacaklar, araştırma ve geliştirme için daha büyük fonlar ayırabilecekler, üretim, dağıtım, personel gibi konularda iyileşme sağlayacaklardır. Bu nedenle, her türlü birleşmenin hukuka aykırı sayılması ve RKHK sistemine göre izne tabi olması gerekmemektedir. Müdahale ancak rekabetin bozulması tehlikesinin varlığı halinde söz konusu olacaktır. Küçük işletmelerin birleşmesi rekabet için olumlu bir uygulama olarak görülürken, büyük ya da pazara hâkim işletmelerin birleşmesi sakınca doğurabilecek niteliktedir.

Bir birleşme ve devralmanın hukuken geçerlik kazanabilmesi için Rekabet Kurulu'na bildirilerek izin alınması gerekmektedir. Rekabet Kurulu rekabeti bozucu bulduğu işlemleri geçersiz kılabilir. Eğer işletmeler fiilen birleşmişlerse bunların ayrılmalarına da karar verebilir. RKHK'nun 7. maddesi çerçevesinde birleşme ve devralma sayılan haller, hukuki geçerlilik kazanabilmesi için Rekabet Kurulu'ndan izin alınması gereken birleşme veya devralmalar ile bunların Rekabet Kurulu'na bildirilmesi usul ve esasları Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ (Tebliğ No:2010/4) kapsamında düzenlenmiştir. Tebliğ 1 Ocak 2011 tarihinde yürürlüğe girmiş ve daha önceki 1997/1 sayılı tebliğin yerini almıştır. Bu Tebliğ çerçevesinde ciro eşikleri öngörülmüştür. İlgili pazardaki toplam ciroları belirtilen eşiklerin üzerinde olan teşebbüslerin gerçekleştirdikleri birleşme ve devralmalar hakkında izin almak üzere kuruma başvurulması gereklidir. Ancak, ortak girişimler hariç olmak üzere, belirtilen eşikler aşılsa dahi, herhangi bir etkilenen pazarın bulunmadığı işlemler için Kuruldan izin alınması gerekmez. Uygulanan ciro eşiğinin iki yılda bir gözden geçirilerek yeniden belirlenmesi benimsenmiştir.

Kanunun 7. Maddesi, teşebbüslerin hâkim durum yaratmaya veya hâkim durumlarını güçlendirmeye yönelik olarak rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğu-

racak şekilde birleşmelerini veya bir teşebbüs ya da kişinin diğer bir teşebbüsün kontrolünü devralmasını yasaklamaktadır. Bir birleşme/devralma işleminin rekabet hukuku kapsamında değerlendirilebilmesi için, bağımsız teşebbüsler arasında gerçekleşmesi ve mal varlığı, ortaklık payı, yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçların devri veya kontrolü ya da bir ortak girişim oluşturulması gerekmektedir. Aşağıda bu konuya ilişkin havayolu taşımacılığı sektörüne yönelik rekabet kurulu kararlarından örnekler verilmektedir.

1- IHY İzmir Havayolları A.Ş.'nin % (.....) oranında hissesinin Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'den devralınması yoluyla Air Berlin Grubu tarafından Ihy İzmir Havayolları A.Ş.'nin ortak kontrolüne sahip olunması işlemine izin verilmesi talebi: Burada ortak girişim kurulması söz konusudur. Ortak girişime izin verilmesi için Rekabet Kurumuna başvurulmuştur. Dosyada yer alan bilgilere göre, ilgili ürün pazarları "uçak kiralama (wet leasing)" ve "havayolu ile taşımacılık"; ilgili coğrafi pazar ise "Türkiye" olarak tanımlanmıştır. Bildirim, Air Berlin Grubu'nun, IHY İzmir Havayolları A.Ş.'nin belirli bir miktardaki hissesini Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'den devralması ve bunun sonucunda anılan şirketin ortak kontrolüne sahip olmasına ilişkindir.

Yapılan incelemede IHY'nin, 2010/4 sayılı "Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ"in 5. maddesindeki esaslar çerçevesinde, bağımsız bir iktisadi varlığın tüm işlevlerini kalıcı olarak yerine getirecek bir ortak girişim olacağı tespit edilmiştir. Ayrıca, Tebliğ'in 7. maddesinde düzenlenen ciro eşikleri aşılmaktadır ve bu nedenle işlem izne tabidir.

Öte yandan, uçak kiralama (wet leasing) ilgili pazarında Türkiye'de taraflardan yalnızca IHY'nin sahip olduğu pazar payı ve bu pazarla dikey kesişen havayolu ile taşımacılık pazarında Türkiye'de iç ve dış hat uçuşlarda Pegasus ve Air Berlin Grubu'nun pazar payları toplamı düzeyi dikkate alındığında, işlemin ilgili pazarın rekabet yapısı üzerinde ciddi bir etkisinin olmayacağı kanaatine varılmıştır.

Sonuç olarak yapılan incelemelere göre, bildirim konusu işlemin 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 7. maddesi ve bu maddeye dayanılarak çıkarılan 2010/4 sayılı "Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ" kapsamında izne tabi olduğuna, işlem sonucunda aynı Kanun maddesinde belirtilen nitelikte hakim durum yaratılmasının veya mevcut hakim durumun güçlendirilmesinin ve böylece rekabetin önemli ölçüde azaltılmasının söz konusu olmaması nedeniyle işleme izin verilmesine karar (26.06.2012 tarih ve 12-35/995-308 sayılı Rekabet Kurulu Kararı) verilmiştir.

2- Güneş Express Havacılık A.Ş.'nin %50 oranında hissesinin Deutsche Lufthansa AG (Lufthansa) tarafından Condor Flugdienst GmbH (Condor)'den devralınması işlemine izin verilmesi talebi: Güneş Express'in (SunExpress) %50 hissesinin Lufthansa tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talebiyle Rekabet Kurumuna başvurulmuştur. Söz konusu devralmayla ilgili değerlendirmelerde ilgili ürün pazarı "tarifeli havayolu taşımacılığı pazarı", olarak belirlenmiştir. Ortaklık anlaşmasının tarafları farklı hatlardaki tarifeli seferleri gerçekleştirdikleri için ilgili coğrafi pazar da her bir hat için ayrı ayrı uçuş hatlarıdır. Buna göre ilgili coğrafi pazarlar, İzmir-Köln ana uçuş hattı olmak üzere sıralanan hatlarda karşılıklı olarak tarifeli havayolu taşımacılığı olarak belirlenmiştir: İzmir-Münih, İzmir-Stuttgart, İzmir-Berlin/Schönefeld, İzmir-Hamburg, Antalya-Stuttgart, Antalya-Köln, Ankara-Köln, Frankfurt-İstanbul Atatürk Havalimanı, İstanbul-Köln, İstanbul-Münih, İstanbul-Berlin. Bildirim konusu işlemin taraflarına ait 2006 yılı ciroları Tebliğ ile belirlenen eşiği aşmaktadır. Yapılan incelemelerde Rekabet Kurulu tarafından aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (11.4.2007 tarih ve 07-31/323-119 sayılı Rekabet Kurulu Kararı):

- Bildirim konusu işlem sonucunda; önceden Deutsche Lufthansa AG ile Karstadt-Quelle AG'nin dolaylı olarak, Türk Havayolları A.Ş.'nin doğrudan birlikte kontrol ettikleri Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. ticari unvanlı SunExpress havayolu işletmesinin kontrolü bu defa doğrudan Lufthansa ve THY'nin kontrolüne geçecektir.
- Tarifeli havayolu taşımacılığı bakımından; SunExpress'in bu yeni ortaklık ilişkisi içindeki ana teşebbüsler (THY ve Lufthansa) ile aynı ürün pazarında faaliyet göstermesi nedeniyle bildirim konusu işlem 4054 sayılı 470 Kanun'un 4. maddesi kapsamında işbirliği doğurucu anlaşma niteliğindedir.
- Charter seferleri ile havayoluyla yolcu taşımacılığı hizmetleri bakımından, THY ve Lufthansa'nın ciro ve pazar payı 1997/1 sayılı Tebliğ'de belirtilen eşikleri aşmamaktadır. Devralınan SunExpress'in bu alandaki ciro ve pazar payının yüksek olmasına karşın, hisselerini devreden Condor'un pazarda SunExpress'e rakip olması, devralan Lufthansa'nın ise rakip konumda bulunmaması dikkate alındığında, belirtilen pazardaki rekabetin artacağının öngörülebileceğine, bu nedenle Kanun'un 7. maddesi kapsamında izin verilmesine karar verilmiştir.
- Lufthansa ve bağlı kuruluşları, THY ve SunExpress'in toplam pazar paylarının belirlenen bir eşik oranı seviyesini aştığı İzmir-Köln, İzmir-Münih, İzmir-Stuttgart, İzmir- Berlin, İstanbul Atatürk Havalimanı-Frankfurt hatlarında Lufthansa ile bağlı kuruluşları, SunExpress ve THY tarafından icra edilen tarifeli seferlerin adet olarak en az iki yıllığına dondurulmasına karar verilmiştir.
- Yukarıda sıralanan dışındaki hatlarda ise rekabetin mevcut koşullarda kısıtlan-

maksızın sürmesinin olası olduğuna ve bu hatlarla ilgili başkaca koşula gerek bulunmadığına karar verilmiştir.

- Bildirim konusu işlemin, tarifeli sefer sayısının 2 yıllığına dondurulması koşulunun yerine getirilmesi kaydıyla 4054 sayılı Kanunun 5. maddesi hükümlerine göre anılan Kanunun 4. maddesi hükümlerinin uygulanmasından 2 (iki) yıllığına muaf tutulmasına karar verilmiştir.

7.4.4. Rekabet Kanununun Rekabet Kurulunca Uygulanması

Rekabet kanununa aykırı davranan teşebbüsler için uygulanan yaptırımlar; geçersizlik yaptırımı, tazminat sorumluluğu ve idari para cezalarına ilişkin yaptırımlardır. Esasa ilişkin ihlaller nedeniyle teşebbüslere para cezası uygulanırken, ihlalde belirleyici etkisi bulunduğu saptanan teşebbüs yönetici ve çalışanlarına da bireysel olarak ceza verilmesi kabul edilmiştir. Kanunun 4., 6. ve 7. maddelerinde yasaklanmış davranışlarda bulunan teşebbüs ve teşebbüs birliklerine, karar tarihinden bir önceki mali yıl sonunda oluşan yıllık gayri safi gelirin yüzde onuna kadar; ihlalde belirleyici etkisi olduğu saptanan söz konusu teşebbüs yada teşebbüs birliği çalışanlarına ise, verilen cezanın yüzde beşine kadar idari para cezası verilmektedir.

İzne tabi birleşme ve devralmaların izin alınmaksızın gerçekleştirilmesi, muafiyet/menfi tespit başvurularında yanlış veya yanıltıcı bilgi verilmesi ile talep edilen bilgilerin tam ve doğru bir şekilde verilmemesi durumlarında teşebbüslere bir önceki mali yıl sonunda oluşan yıllık gayri safi gelirlerinin binde biri oranında idari para cezası uygulanmaktadır. 4054 sayılı Kanunun getirmiş olduğu bir başka ceza türü süreli para cezalarıdır. Süreli para cezaları kanunun 17.maddesinde sayılan hallerin gerçekleşmiş olması halinde, her gün için verilen cezalardır.

Rekabet ihlallerine ilişkin süreç ihbar, şikayet ile veya re'sen başlamaktadır. Tüketiciler ve şirketler, rekabet ortamını bozduğuna inandıkları teşebbüs faaliyetlerine ilişkin ihbar veya şikayette bulunma hakkına sahiptirler. Yapılan ihbar veya şikayetler ciddi görülmezse rekabet kurulunca açıkça reddedilmekte veya 60 gün içerisinde cevap verilmeyerek reddedilmiş sayılmaktadır. Öte yandan kurul, edindiği bilgiler ve yapılan araştırmaları değerlendirerek re'sen bir inceleme başlatabilmektedir.

Rekabet kurulunca ciddi görülen iddialar hakkında kurul tarafından ön araştırma ya da doğrudan soruşturma kararı alınabilmektedir. Ön araştırma kararı verilmesi durumunda ön araştırma raporu 30 gün içerisinde hazırlanarak rekabet kuruluna sunulur. Kurul 10 gün içerisinde raporu değerlendirerek soruşturma açılmasına gerek olup olmadığına karar verir. Soruşturma açılması kararının alınması halinde 6 aylık so-

ruşturma süreci başlamış olur. Soruşturma açılması kararı, verildiği tarihten itibaren 15 gün içinde taraflara bildirilir ve tarafların ilk yazılı savunmalarını 30 gün içinde göndermeleri istenir. Ayrıca varsa ihbar veya şikayet edenlerin, soruşturma açılması kararı hakkında bilgilendirilmesi amacıyla hazırlanan bildirim yazıları ilgili taraflara tebliğ edilir. Birinci yazılı savunmanın ardından 4054 sayılı Kanunun 14 ve 15.maddeleri çerçevesinde yapılan bilgi isteme ve yerinde incelemelerle elde edilen tüm deliller değerlendirilerek soruşturma raporu hazırlanır ve kurula ve taraflara tebliğ edilir. Böylece soruşturma süreci tamamlanmış olur. Soruşturma süresi gereklilik halinde 6 aylık süre bir defaya mahsus olmak üzere en çok 1 katına kadar uzatılabilir.

7.4.5. Türkiye'de Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Rekabeti Kısıtlayıcı Düzenlemeler

2012 yılında Rekabet Kurumu tarafından 11 farklı sektöre yönelik olarak Rekabet Raporu hazırlanmıştır. Bu raporda hava taşımacılığı sektörüne de yer verilmiştir. Türk Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe rekabetin kamusal düzenlemeler aracılığıyla sınırlandırıldığından bahsedilmektedir. Bu bağlamda slot tahsis sistemi ve devletlerarası İHT anlaşmaları hususlarındaki düzenlemelerin rekabeti sınırlandırıcı nitelikte oldukları tespiti yapılmaktadır. Amacı, tarifesi düzenlenen veya koordine edilen havalimanlarında veya havaalanlarında slot uygulamaları konusundaki esas ve usulleri belirlemek olan Slot Uygulama Talimatı, slot koordinasyonunun belirlenmesi ve yürütülmesine ilişkin temel unsurları barındırması nedeniyle rekabet açısından önem arz etmektedir. Devletlerarası İHT anlaşmaları ise, daha önceki bölümlerde de açıklandığı üzere, dış hatlara yönelik havayolu ile yolcu taşımacılığı hizmetlerinin rekabetçi bir ortamda gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi açısından temel belirleyici düzenleme niteliğindedir.

Raporda slot tahsisleri ve İHT anlaşmalarıyla ilgili kısaca aşağıdaki tespitlere, değerlendirmelere ve önerilere yer verilmiştir (Rekabet Kurumu (2012) Rekabet Raporu, Ankara http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT/Documents/Rekabet+Raporu/rapor.pdf)

Tespitler: Türkiye'de slot uygulaması 2005 yılı Ağustos ayına kadar Türk Hava Yolları (THY), bu tarihten 2010 yılında gerçekleştirilen değişikliğe kadar ise Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) bünyesinde bulunan Slot Koordinasyon Merkezi tarafından yürütülmüştür. 2010 yılında yapılan değişiklikle slot koordinasyonunu sağlama görevi SHGM'den alınarak Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne (DHMİ) verilmiştir. Bu durum THY ile kamu kurum ve otoriteleri ile arasındaki yakın ilişki nedeniyle önem arz etmektedir. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın THY'de

%49 oranında ortaklığı ve C Grubu imtiyazlı hisseleri bulunmaktadır. Diğer yandan DHMİ, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu niteliğinde olan bir kamu iktisadi kuruluşudur. Hâlihazırda DHMİ ile THY arasında yönetsel ilişkiler bulunmaktadır. Bu durumda kamu, bir havayolu işletmesinin hem hissedarı ve yöneticisi hem de sektörün düzenleyicisi ve denetleyicisi konumundadır. DHMİ ile THY arasındaki bu bağlar sebebiyle, kamu otoritesinin slot koordinasyonunu piyasadaki tüm oyuncuların menfaatlerini eşit oranda gözeterek adil bir şekilde gerçekleştirmesi güçleşmektedir.

Türkiye'de ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının (İHT) yapılmasında Anayasa'nın 90 ve 104'üncü maddelerinde öngörülen süreçlerin işletildiği görülmektedir. Buna göre Bakanlar Kurulu Kararnamesi uyarınca İHT anlaşmalarının hazırlık çalışmaları ve ilgili görüşmeler Dışişleri Bakanlığı ve SHGM tarafından yürütülmektedir. Geçmişte yapılan anlaşmaların çoğunluğunda tekli tayin uygulaması tercih edilirken 2003 yılında piyasanın rekabete açılmasıyla olumlu yönde gelişmeler yaşanmıştır.

Değerlendirme ve öneriler: Slot tahsisleri bakımından; pazara girişlerin kolaylaştırılması ve etkin bir rekabet ortamının yaratılması açısından son derece önemli olan slot koordinasyonunun DHMİ bünyesinde gerçekleştiriliyor olması potansiyel olarak, havayolu taşımacılığı sektöründe rekabetin sağlıklı bir şekilde tesisini olumsuz etkileyebilme ihtimali barındırmaktadır. Bu nedenle, havayolu taşımacılığı sektöründeki etkin rekabetin tesisi ve gelişimi açısından bağımsız, yeterli idari ve teknik kapasitesi olan bir sivil havacılık mekanizmasının kurulması ve özellikle slot tahsisi konusunda bağımsız işleyişi sağlayacak tedbirlerin alınması yararlı bulunmuştur.

Devletlerarası İHT anlaşmaları bakımından ise Türkiye, diğer ülkelerle gerçekleştirdiği İHT anlaşmaları uyarınca, ilgili ülkelere tarifeli taşımacılık için tek veya birden fazla taşıyıcı tayin etmektedir. Tekli tayin içeren mevcut anlaşmaların çoklu tayin içerir hale getirilmesi ve böylelikle belirli hatlara ilişkin giriş engellerinin tamamen ortadan kaldırılmasıyla sektördeki rekabetin gelişmesine katkı sağlanacağı değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Kaynakça

Aslan, İ.Y. (2006). Rekabet Hukuku Dersleri. Bursa: Ekin Kitapevi

Bael V. ve Bellis (2005). Competition Law of the European Community, (4. Baskı). London: Kluwer Law International

Blanco, L. O. ve Houtte, B. V. (1996). EC Competition Law in the Transport Sector. Oxford: Clerandan Press,

Cheng-Jui Lu A. (2003). International Airline Alliances: EC Competition Law/US Antitrust Law and International Air Transport, London: Kluwer Law International.

Goh, I. (1997). European Air Transport Law and Competition, Chichester: John Willey&Sons.

Güven, P. (2009), Rekabet Hukuku. Ankara: Yetkin.

Hassu, M. (2004). Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü, Ankara: Rekabet Kurumu

Poroy, R. ve Yasaman, H. (2001). Ticari İşletme Hukuku (9.Baskı). İstanbul: Beta

Rekabet Kurumu, (2006). Rekabet Kurumu Faaliyet Raporu, Ankara: Rekabet Kurumu

Rekabet Kurumu, (2012). http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT/Documents/Rekabet+Raporu/rapor.pdf (Erişim tarihi:01.09.2014)

T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, Avrupa Birliğinin Kurucu Antlaşmaları http://www.ab.gov.tr/index.php?p=46106&l=1 (Erişim tarihi:01.09.2014)

Rekabet Kurulu Kararları:

13.2.2001 tarih ve 01-08/73-21 sayılı Rekabet Kurulu Kararı

11.4.2007 tarih ve 07-31/323-119 sayılı Rekabet Kurulu Kararı

24.7.2008 tarih ve 08-47/668-262 sayılı Rekabet Kurulu Kararı

29.06.2011 tarih ve 11-40/846-267 sayılı Rekabet Kurulu Kararı

03.05.2012 tarih ve 12-24/676-196 sayılı Rekabet Kurulu Kararı

26.06.2012 tarih ve 12-35/995-308 sayılı Rekabet Kurulu Kararı

28.11.2013 tarih ve 13-66/919-389 sayılı Rekabet Kurulu Kararı

http://ec.europa.eu/ competition/ sectors/ transport/ instruments_en.html (Erişim tarihi:01.09.2014)

Havayolu Taşımacılığında Yolcu Hakları

Yard. Doç. Dr. Hülya GÖKTEPE
Alpaslan ÇELEBİ

Son yıllarda havayolu taşımacılığı sektöründe, yolcu haklarının korunması ve mağduriyetlerinin giderilmesi konusundaki farkındalık ve çabalar giderek artmaktadır. Bu kapsamdaki görevler kamu kurumları tarafından yürütülmekte ve genellikle sivil havacılık otoritelerinin görev kapsamında yer bulmaktadır. Sözü edilen görevler kuşkusuz, sürekli gelişim gösteren bazı düzenlemeler çerçevesinde yürütülmektedir. Yolcunun mağduriyeti ve bu mağduriyetin telafi edilip edilmemesi konusunda havayolu işletmelerinin yaklaşımları farklılık gösterirse bunun ekonomik dönüşleri de farklılaşır ve rekabet dengeleri haksız yere değişebilir. Bu nedenle yolcu hakları konusu, ekonomik düzenlemelere odaklanan kitabımızın kapsamına dahil edilmiştir. Daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi, yolcu hakları kapsamındaki düzenlemeleri ICAO da "ekonomik düzenlemeler" kapsamında görmektedir. Bununla birlikte, akit devletlerin kendi hukuk sistemleri içerisinde yürürlük gösteren uluslararası ölçekteki düzenlemelerden Varşova ve Montreal Konvansiyonlarını da bu kapsamda değerlendirmek gerekir.

Öte yandan, yolcunun elde etmiş olduğu bir hak varsa ve bu hak bilinmiyor, görülmüyor, umursanmıyor ya da bilerek gasp ediliyorsa devletin bu hakkı koruması kuşkusuz görevlerinden birisi olmaktadır. Bu hakların korunması ise düzenlemeler tasarlayarak, yürürlüğe aktararak ve gereklerini yerine getirerek sağlanabilir. Kitabımızın bu bölümünde yolcu haklarına ilişkin düzenlemelerdeki temel konuları aktarmaya çalışacağız.

8.1. Yolcu Haklarına İlişkin Temel Kavramlar

Yolcu, taşıyıcı (havayolu işletmesi) ile yapmış olduğu taşıma sözleşmesine dayanarak uçakta bulunan ve mürettebat dışında kalan kişi olarak tanımlanmaktadır (Ülgen,1987). Taşıma sözleşmesi ise, yolcu veya yükün havayolu ile bir ücret karşılığında taşınması için yapılan sözleşme şeklinde ifade edilmektedir (Kırman, 1990). Yolcu, taşıma sözleşmesinin taraflarından biridir ve yolcuya karşı, taşıyıcı tarafından taşıma taahhüdünde bulunulmuştur. Taşıma sözleşmesinin diğer tarafını taşıyıcı oluşturur. Taşıyıcı, taşıma sözleşmesiyle eşya veya yolcu taşıma işini veya ikisini birlikte üstlenen kişidir. Taşıyıcı, taşıma sözleşmesiyle eşyayı varma yerine götürmeyi ve orada gönderilene teslim etmeyi veya yolcuyu varma yerine ulaştırmayı; buna karşılık, eşya taşımada gönderen ve yolcu taşımada yolcu, taşıyıcıya, taşıma ücretini ödemeyi borçlanır (6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) m. 850). Buna karşın yolcu, taşıyıcı tarafından iç hizmetleri düzenlemek için konulmuş kurallara uymak zorundadır (6102 Sayılı TTK m.906).

Hak, bir şeyi yapmak veya başkalarından belirli bir şekilde davranmasını veya bir şey yapmasını isteme yetkisidir (Aydın, 2011, s.118). Yolcu hakkı, yolcunun taşıyıcı-

dan kendisini gideceği yere ulaştırmasını isteme hakkıdır. Taşıyıcı, yolcuları rahat bir yolculukla ve sağlıklı olarak gidecekleri yere ulaştırmakla yükümlüdür. Taşıyıcı, yolcuların kazaya uğramalarından doğacak zararı tazmin eder (6102 sayılı TTK m. 914).

Uluslararası taşımacılık ise; taraflar arasında yapılan anlaşmaya göre, seyahat başlangıç noktası ve varış noktası yeri iki sözleşen taraf ülkesinde bulunan veya her ikisi de aynı ülkede olmasına rağmen başka bir devletin ülkesinde bir duraklama yerinin kararlaştırılmış olduğu taşımaları ifade etmektedir. Başka bir devletin ülkesinde olan kararlaştırılmış bir durma yeri olmaksızın bir tek sözleşen taraf ülkesi içindeki yapılan taşıma uluslararası taşıma değildir. Buna göre; kalkış ve varış noktası aynı ülkede bulunan taşımalar iç hat taşımalarıdır, fakat sözleşmede bir duraklama yeri kararlaştırılmış olması ve bu duraklama yerinin de başka bir devletin egemenliğinde olması halinde bu taşımalar da uluslararası taşımacılık olarak kabul edilmektedir.

Türk Ticaret Kanununun 852. maddesine göre havayoluyla taşımacılığına ilişkin özel hükümler uygulanmaktadır. Özel hükümler ulusal ve uluslararası sivil havacılık mevzuatı hükümleridir. Yolcu hakları kapsamında; fazla rezervasyon nedeniyle yolcuların bir kısmının uçağa kabul edilmemesi, uçuşun iptal edilmesi, uçağın geç kalkması (tehirli uçuş) veya varış noktasına zamanında varamaması nedeniyle gecikmelerin meydana gelmesi, kaza veya gecikme nedeniyle yolcunun ölümü veya yaralanması, bagaj kaybı veya hasarı hallerinde yolcu hakları ve hareket kabiliyeti kısıtlı yolcuların hakları gibi konular üzerinde durulacaktır.

8.2. Yolcu Haklarına İlişkin Düzenlemeler

Havayoluyla yolcu taşımacılığında, iç hatlar pazarında ulusal hukuk hükümleri ilk sırada uygulanırken, uluslararası havayolu taşımacılığında Varşova veya Montreal Konvansiyonu hükümleri uygulanmaktadır.

Varşova veya Montreal Konvansiyonu hükümlerinin uygulanabilmesi için havayolu işletmesi (taşıyıcı) ile yolcu arasında yapılmış bir taşıma sözleşmesinin varlığı ve taşımanın uluslararası bir taşımacılık olması gerekmektedir. Konvansiyon tarafından düzenleme altına alınmayan ya da eksik bırakılan konular, ulusal hukuk hükümlerinin uygulanması yoluyla tamamlanmaktadır.

Günümüzde uluslararası havayolu taşımacılığında Varşova Konvansiyonu ve Montreal Konvansiyonu birlikte uygulanmaktadır. Montreal Konvansiyonunun yürürlüğe girmesi ile Varşova Konvansiyonu tamamen yürürlükten kalkmamıştır. Montreal Konvansiyonunu onaylamış olan ülkeler arasında yapılan veya yapılacak olan hava-

yolu taşımacılığında Montreal Konvansiyonu uygulanacak, bunun dışında Montreal Konvansiyonunu onaylamamış ancak Varşova Konvansiyonunu onaylamış olan ülkelere veya ülkelerden yapılan uluslararası havayolu taşımacılığı Varşova Konvansiyonu hükümlerine tabi kalmaya devam edecektir (Dempsey ve Milde, 2005).

Türkiye'de iç hat havayolu taşımacılığında 14 Ekim 1983 tarihli ve 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu (SHK) hükümleri uygulanmaktadır. SHK'nın 106. maddesine göre, havayolu ile yurt içinde yapılacak taşımalarda, Sivil Havacılık Kanununda hüküm bulunmuyorsa Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası anlaşmaların hükümleri ve bu anlaşmalarda da hüküm bulunmadığı hallerde Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümleri uygulanır. Buna göre Türkiye içinde yapılan bir taşıma sırasıyla SHK, Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası anlaşmalar ve TTK hükümlerine tabi olacaktır. Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası anlaşma 28 Mayıs 1999 tarihli Montreal Konvansiyonu (Hava Yoluyla Uluslararası Taşımacılığa İlişkin Belirli Kuralların Birleştirilmesine Dair Sözleşme) dur. Montreal Konvansiyonu 25 Ocak 2011 tarihli kanun ile kabul edilmiş ve 26 Mart 2011 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Öncesinde 1933 yılında yürürlüğe giren ve 1977 yılında kabul edilen Varşova Konvansiyonu hükümleri uygulanırken, 26 Mart 2011 tarihinden itibaren Türkiye'ye veya Türkiye'den havayolu ile yapılan uluslararası taşımacılıkta 1999 tarihli Montreal Konvansiyonu hükümleri uygulanmaktadır.

Kaza veya gecikme nedeniyle yolcunun ölümü veya yaralanması, bagaj kaybı veya hasarı hallerinde yolcuya karşı taşıyıcının sorumluluğunun ne olacağı Varşova ve Montreal Konvansiyonunda düzenlenmiştir. Düzenleme altına alınmayan diğer konularda ulusal hukuk hükümlerinin uygulanması yoluna gidilmektedir. Bu amaçla ülkeler yolcu haklarıyla ilgili düzenlemeler yapmaktadırlar. Avrupa Birliğinde yolcu haklarına ilişkin ilk düzenleme 1991 yılında yapılmıştır. Fazla rezervasyon nedeniyle yolcuların bir kısmının uçağa kabul edilmemesi Avrupa Birliği'nde (AB) sürekli şikâyet edilen konulardan biri olması sebebiyle Konsey tarafından bu konunun düzenlenmesi amacıyla 4 Şubat 1991 tarihinde 295/91 sayılı Konsey Tüzüğü çıkarılmıştır (Wouwer, 1998). İlgili tüzük, Avrupa Birliği sınırları içinde yapılan tarifeli uçuşlarda fazla rezervasyon nedeniyle yolcunun uçağa kabul edilmemesi durumunda ne yapılacağını, ne kadar tazminat ödeneceğini düzenleyen bir tüzüktür.

Uçuş iptalleri ve gecikmeleri de ciddi sorunlara yol açmaya başlayınca 2004 yılında bu konuları da içeren yeni bir tüzük çıkarılmıştır. 11 Şubat 2004 tarih ve 261/204 sayılı Konsey Tüzüğü; fazla rezervasyon nedeniyle yolcunun uçağa kabul edilmemesi, iptal ve uzun gecikmeli uçuşlarda yolcuya yapılacak yardım ve ödenecek tazminat ile ilgili ortak kuralları belirleyen bir tüzüktür. 17 Şubat 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Türkiye'de yolcu haklarına ilişkin ilk düzenleme olan Havayoluyla Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik 1 Ocak 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

8.2.1. Varşova Konvansiyonu

Uluslararası havayolu taşımacılığına ilişkin yeknesak kurallar getiren ilk düzenleme Varşova Konvansiyonudur. Tam adı Uluslararası Hava Taşımalarına İlişkin Bazı Kuralların Birleştirilmesi Hakkında Sözleşme ve Eki Protokol olan 1929 tarihli Varşova Konvansiyonu 13 Şubat 1933 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Konvansiyon ile uluslararası havayolu taşımacılığında, yolcu, yük ve bagajla ilgili kayıtlar ve taşıyıcının, yolcunun, göndericinin ve alıcının hak ve yükümlülükleri ile bunların kullanılmasına ve taşıyıcının hukuki sorumluluğuna ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir (Kamacı, 2006). Düzenlediği konulardan biri yolcu hak ve yükümlülükleri olduğu için aslında yolcu hakları ile ilgili uluslararası kuralları belirleyen ilk düzenlemenin Varşova Konvansiyonu olduğu söylenebilir. Varşova Konvansiyonunda 1999 yılına gelinceye kadar birçok değişiklik yapılmış (örneğin, 28.9.1955 tarihli Lahey Protokolü, 8.3.1961 tarihli Guadalajara Ek Sözleşmesi, 38.3.1971 tarihli Guatemala City Protokolü ve 25.9.1975 tarihli Montreal Ek Protokolleri) fakat Konvansiyonun temel kaynak olma özelliği ortadan kalkmamıştır. 28 Mayıs 1999 tarihinde Varşova Konvansiyonunun yerine geçmek üzere Montreal Konvansiyonu imzalanmıştır.

Varşova Konvansiyonuna (VK) göre, taşıyıcı havayolu işletmesinin taşıma sözleşmesinden doğan sorumluluğu sözleşmesel bir sorumluluktur (Ülgen, 1987). Sorumluluk belirli bir miktarla sınırlıdır. Bazı hallerde ise taşıyıcı sınırlı sorumluluktan yararlanamaz. Konvansiyon, havayoluyla ücret karşılığı yapılan bütün uluslararası insan, bagaj ve yük (kargo) taşımalarında uygulanır.

Konvansiyonun 17. maddesine göre taşıyıcı, bir yolcunun ölümü veya yaralanması veya herhangi bir bedeni zarara uğraması halinde doğan zarardan sorumludur. Ancak, zararın doğmasına sebep olan kaza, uçakta veya uçağa biniş ya da iniş işlemleri sırasında meydana gelmiş olmalıdır (Kamacı, 2006). Taşıyıcı havayolu işletmesi, kayıtlı bagaj veya yükün tahribi veya kaybı veya zarara uğraması halinde doğan zarardan da sorumludur (VK m.18). Ayrıca taşıyıcı, yolcuların, bagajın veya eşyanın havayoluyla taşınması sırasında gecikmeden doğan zarardan da sorumlu tutulmaktadır (VK m.19).

Havayolu işletmesinin sorumluluğu kusur sorumluluğudur. Konvansiyonun 20. maddesine göre taşıyıcı, kendisinin ve adamlarının zararı önlemek için gerekli olan bütün tedbirleri almış olduklarını ya da bu tedbirlerin alınmasında bir imkânsızlık halinin bulunduğunu ispat edebildiği takdirde sorumluluktan kurtulur. Taşıyıcı havayolu işletmesinin sorumluluğunu azaltan veya tamamen kaldıran bir sebep de ortak kusurdur. Buna göre, taşıyıcı, zarara, zarar gören kişinin sebep olduğunu veya zararın doğmasında zarar gören kişinin ihmal veya dikkatsizliğinin bulunduğunu is-

pat ederse, mahkeme taşıyıcıyı kısmen veya tamamen sorumluluktan kurtarabilir. Sorumluluğa ilişkin davaların iki yıllık süre içinde açılmaması havayolu işletmesinin sorumluluğunu ortadan kaldıran hususlardan bir diğeridir. İki yıllık süre uçağın varma yerine ulaşmasından veya ulaşması gereken günden itibaren başlar.

Kayıtlı bagaj ve yük taşımacılığında belli sürelerde hasar ve gecikme ihbarında bulunulması gerekmektedir. Hasar öğrenilmiş ise ihbarın derhal yapılması gerekir. Hasar öğrenilmemiş ise ihbarın bagajda yedi gün, yükte ise on dört gün içinde yapılması gerekir. Sürenin başlangıcı eşyanın teslim tarihidir. Gecikmelerde ihbarın en geç, bagaj veya yükün gönderilenin tasarrufu altına bırakıldığı günden itibaren yirmi bir gün içinde yapılmış olması lazımdır. Belirtilen sürelere uyulmaması halinde taşıyıcı aleyhine dava açılamaz.

Varşova Konvansiyonuna göre taşıyıcının sorumluluğu sınırlı sorumluluktur. Yolcu taşımacılığında taşıyıcının sorumluluğu 250.000 Frankla sınırlandırılmıştır. Frank poincare frankı olup 900/1000 milyen ayarında 65,5 miligram altının değerine isabet eder. 250.000 Frank yaklaşık olarak 16.600 ABD $ değerindedir. Bununla birlikte taşıyıcı ile yolcu özel bir anlaşma ile daha yüksek bir sorumluluk sınırı kararlaştırabilirler. Kayıtlı bagaj ve yük taşımacılığında taşıyıcının sorumluluğu, kilogram başına 250 Frankla sınırlandırılmıştır. Gönderen teslim menfaatinin değerini taşıyıcıya teslim sırasında bildirmiş ve gerekli ek navlunu ödemiş olursa kilogram başına sorumluluk uygulanmaz, taşıyıcının sorumluluğu gönderene ait teslim menfaati değerinin beyan edilen miktarıyla sınırlı olur (Kaner, 2004).

8.2.2. Montreal Konvansiyonu

28 Mayıs 1999 tarihinde elli iki ülkenin kabul edip imzaladığı Konvansiyon, otuz ülkede 4 Kasım 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Avrupa Birliği Konvansiyonu 9 Aralık 1999 tarihinde onaylamış ve 28 Haziran 2004 tarihinde yürürlüğe koymuştur.

Montreal Konvansiyonu, Varşova Konvansiyonunda olduğu gibi taşıyıcının havayoluyla taşıma sırasında yolcu ve eşyaya gelen zararlara karşı sorumluluğunu düzenlemektedir. Havayolu taşıyıcısı, kaza veya gecikme nedeniyle yolcunun ölümü, yaralanması, bagaj kaybı veya hasarı hallerinde yolcuya veya bakmakla yükümlü olduğu kişiye tazminat ödeme yükümlülüğü altındadır. Yolcunun veya bakmakla yükümlü olduğu kişinin tazminat talep edebilmesi için Konvansiyonda belirtilen koşulların oluşması ve bireysel olarak dava açılması gerekmektedir. Dava açma süresi, hava aracının varış yerine ulaşma tarihi veya ulaşması gerektiği tarihten itibaren veya taşımanın durduğu tarihten itibaren iki yıldır.

Montreal Konvansiyonu düzenlemeleri, kusura bakılmaksızın taşıyıcı havayolu işletmesinin sınırsız sorumluluğu kavramını getirmiştir. Taşıyıcı, yolcunun ölümü veya yaralanması durumunda, ölüm ve yaralanmaya sebep olan kaza, hava aracının içinde ya da biniş işlemleri veya iniş işlemleri sırasında meydana gelmiş ise sorumludur. Aynı şekilde kayıtlı bagaj ve yükün tahrip olması, kaybolması veya zarara uğraması halinde, zarara sebep veren olayın hava aracı içinde havayoluyla taşıma sırasında ya da bagaj veya yükün taşıyıcının sorumluluğu altında bulunduğu sürede meydana gelmiş olması halinde taşıyıcı sorumludur.

Montreal Konvansiyonunun 20. maddesine göre, taşıyıcı, zarara zarar gören kişinin sebep olduğunu veya zararın doğmasına zarar gören kişinin ihmal ve dikkatsizliğinin katkısı bulunduğunu ispat ederse kısmen veya tamamen sorumluluktan kurtulacaktır. Montreal Konvansiyonu, Varşova Konvansiyonundaki taşıyıcının sınırlı sorumluluğu yerine yolcu ölüm ve yaralanmalarında meydana gelen zararlardan dolayı taşıyıcının sınırsız sorumluluğunu kabul etmiştir. Taşıyıcı kusura bakılmaksızın 100.000 Özel Çekme Hakkına[1] (Special Drawing Rights, SDR) kadar mutlak bir sorumluluk içindedir. 100.000 Özel Çekme Hakkını aşan zararlarda, talebin 100.000 Özel Çekme hakkını aşan kısmı için taşıyıcının kusuru olup olmadığına bakılır. Taşıyıcı zararın, kendisinin veya yardımcı kişilerinin kusurundan ileri gelmediğini veya zararın münhasıran üçüncü bir kişinin kusurundan doğmuş olduğunu kanıtladığı takdirde, sorumluluktan kurtulacaktır.

Montreal Konvansiyonu havayolu işletmelerine, uçak kazaları sonucunda dava açmaya yetkili olan kişilere acil ekonomik gereksinimlerini karşılamak üzere gecikmeksizin ön ödeme yükümlülüğü getirmektedir. Bu ödemenin miktarı konusunda yerel hukuk yetkili kılınmakta ve bu tutarın, sonuçta hükmedilecek tazminattan mahsup edilmesi öngörülmektedir.

Kayıtlı bagaj ve yük taşımacılığında ise gönderici daha yüksek bir değer beyan edip gerekli olan ek ödemeyi yapmadığı sürece sorumluluk sınırı kilogram başına 17 Özel Çekme Hakkıdır ve mutlak bir sorumluluktur.

Kayıtlı bagaj ve yük taşımacılığı ile ilgili zararlarda yapılması gereken ihbar sürelerinde bir değişiklik yapılmamıştır. Öğrenilmiş hasarlarda ihbarın derhal yapılması

1 Özel Çekme hakkı, (Special Drawing Rights, SDR) IMF'nin uluslararası hesap birimi ve ödeme aracı oluşturulması amacıyla kabul ettiği sanal bir para birimidir. 1969 yılında yürürlüğe konulmuştur. SDR sisteminin kurulduğu dönemde, 1 SDR'nin 1 ABD dolarına ve 0,888671 gram altına denk olması ilke olarak kabul edilmiştir. Ancak, 1973 yılında SDR'nin değerinin uluslararası düzeyde kabul gören para birimlerinden oluşan bir sepete göre belirlenmesi uygulamasına geçilmiştir. Günümüzde SDR sepeti, Euro, ABD doları, Japon yeni ve İngiliz sterlininden oluşmaktadır. SDR'nin ABD Doları cinsinden değeri, günlük olarak Londra piyasasında belirlenen çapraz kurlar uyarınca tespit edilmekte ve IMF"nin internet sayfası aracılığıyla kamuoyuna duyurulmaktadır. Sepetin içindeki paraların ağırlıkları şöyledir: %44 Dolar, %34 Euro, %11 Yen, %11 Pound.

gerekirken, öğrenilmemiş hasarlarda kayıtlı bagajlar için yedi gün, yük için on dört günlük ihbar süreleri devam etmektedir. Gecikmelerde ise yirmi bir günlük ihbar süresi uygulanmaktadır.

Gecikme nedeniyle meydana gelen zararlarda taşıyıcının sorumluluğu yolcu başına 4150 Özel Çekme Hakkı ile sınırlıdır. Gecikme ile ilgili bagajın hasarı, kaybı hallerinde uygulanacak sorumluluk sınırı yolcu başına 1000 Özel Çekme Hakkı iken, yük taşımacılığında kilogram başına 17 Özel Çekme Hakkı uygulanır. Ancak yolcu veya yükletenin kayıtlı bagaj veya taşınan yük için daha yüksek değer beyan etmesi ve buna uygun olarak da ilave taşıma ücreti ödemesi halinde bu limitin üzerine çıkılabilecektir.

1999 Montreal Konvansiyonun 24. maddesine göre, onay belgelerinin tevdi edileceği ICAO tarafından her beş yılda bir; 21, 22 ve 23. maddelerde getirilmiş olan sorumluluk sınırları gözden geçirilecek ve beş yıllık enflasyon oranının (SDR'yi belirlemede paraları esas alınan devletlerdeki enflasyon oranı toplamı) esas alınacağı bir enflasyon faktörüne göre sorumluluk sınırları yeniden belirlenerek üye devletlere tebliğ edilecektir. Üye devletlerin çoğunluğu tarafından itiraza uğramayan yeni sorumluluk sınırları yürürlüğe girecektir.

ICAO ilk beş yıllık değerlendirmesini yapmış ve 01 Ocak 2010'dan itibaren yürürlüğe girecek olan sorumluluk sınırlarını da belirleyerek, Konvansiyonu onaylamış olan üye devletlere tebliğ etmiştir (Öztürk, 2009). Devletlerin çoğunluğu tarafından itiraza uğramadığı için yeni sorumluluk sınırları yürürlüğe girmiştir.

Yeni sorumluluk sınırları; yük için kilo başına 19 SDR, bagajın hasarı, kaybı veya gecikmesi durumunda yolcu başına 1113 SDR, gecikme için yolcu başına 4694 SDR, ölüm veya yaralanma halinde yolcu başına 113.100-SDR olarak yükseltilmiştir. Eğer bagaj için daha yüksek bir değer beyan edilmiş ve ek ücret ödenmişse sorumluluk sınırı 1131 SDR'dir.

8.3. Avrupa Birliği'nde Yolcu Hakları Düzenlemeleri

Avrupa Birliği'nde yolcu haklarına ilişkin düzenleme 2004 yılında çıkarılan tüzükle yapılmıştır. 11 Şubat 2004 tarih ve 261/2004 sayılı Konsey Tüzüğü; fazla rezervasyon nedeniyle yolcunun uçuşa kabul edilmemesi, iptal ve uzun gecikmeli uçuşlarda yolcuya yapılacak yardım ve ödenecek tazminat ile ilgili ortak kuralları belirleyen bir tüzüktür. 17 Şubat 2005 de yürürlüğe girmiştir. Yolcu taşımacılığında bagajın kaybı, hasarı ve gecikmesi halinde ise 1997 yılında kabul edilen ve 2002 yılında değişikliğe

uğrayan hava taşıyıcısının sorumluluğunu düzenleyen 2027/97 sayılı Konsey Tüzüğü uygulanmaktadır. İlgili tüzük havayolu ile yapılan taşımalarda taşıyıcının kazadan doğan sorumluluğunun 1999 Montreal Konvansiyonu hükümlerine tabi olduğunu gösteren bir düzenlemedir.

Yolcu haklarına ilişkin yeni kurallar havayolu taşımacılığında önemli değişiklikler yaratmış, fazla rezervasyon ve havayollarının ticari iptallerinde azalmaya sebep olmuştur. Buna karşın özellikle düzenlemelerin uygulanmasına ilişkin süreçlerde bazı sorunlar da baş göstermiştir. Konu ile ilgili yeni ihtiyaçların oluşması ve Avrupa Birliğinde yolcu haklarının daha etkili, etkin ve tutarlı uygulanmasını sağlamak üzere mevcut yasal düzenlemelerde değişiklik yapılması gereği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple Avrupa Birliği 13 Mart 2013 tarihinde 261/2004 Sayılı Yolcu Hakları Tüzüğünde ve 2027/97 Sayılı Taşıyıcının Sorumluluğunu Düzenleyen Tüzükte değişiklik yapan bir tasarı hazırlayıp yayınlamıştır. Avrupa Parlamentosu 5 Şubat 2014 tarihinde Komisyon tasarısını oylamış ve tasarının büyük bir kısmında Komisyonun önerilerine destek vermiştir. Tasarının yakın zamanda yürürlüğe girmesi beklenmektedir.

8.4. Türkiye'de Yolcu Hakları Düzenlemeleri

Türkiye'de Varşova ve Montreal Konvansiyonları dışındaki yolcu haklarına ilişkin düzenlemeler iki döneme ayrılarak incelenebilir: Yolcu Hakları Yönetmeliği çıkmadan önceki dönem ve Yolcu Hakları Yönetmeliği çıktıktan sonraki dönem. Bu bölümde her iki döneme ait düzenlemeler ayrı ayrı ele alınacaktır.

8.4.1. Yolcu Hakları Yönetmeliği Öncesindeki Dönem

Havayolu İle Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (Yolcu Hakları Yönetmeliği) 1 Ocak 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu tarihten önce SHK'daki taşıyıcının kaza veya gecikme nedeniyle sorumluluğu dışında, özellikle yolcu haklarına ilişkin bir düzenleme bulunmamaktadır. Uçuş iptali, gecikmeleri ve yolcunun uçağa kabul edilmemesi durumunda ortaya çıkan sorunlar SHK'nın 106. maddesine göre Türk Ticaret Kanunu ve genel hükümler olan Borçlar Kanunu hükümlerine göre çözümleniyordu.

Taşıyıcının sorumluluğu, SHK'nın 120 ve 131. maddeleri arasında düzenlenmiştir. Bu hükümlere göre yolcunun ölümü veya herhangi bir bedensel zarara uğraması halinde, bu zarara sebebiyet veren kaza hava aracında veya iniş veya biniş sırasında meydana geldiği takdirde, taşıyıcı sorumludur (SHK m.120). Tescil ettirilmiş bagajın kaybı veya zarara uğraması halinde, zarara sebebiyet veren olay, havayolu ile taşıma

sırasında meydana gelmiş ise zarardan taşıyıcı sorumludur. Havayolu taşımacılığı; bagaj veya yükün bir havaalanında veya bir hava aracında veya havaalanı dışına inilmesi halinde o yerde taşıyıcının muhafaza ve nezareti altında bulundukları süreyi kapsar (SHK m.121).

Taşıyıcı, havayolu ile yolcu, bagaj veya yükün taşınmasındaki gecikmeden doğan zarardan da sorumludur (SHK m.122). Sorumluluk gecikmeden kaynaklanmış bir zararla ortaya çıkar. Örneğin, yolcunun bağlantılı bir başka uçuşu kaçırması[2]; kaçırılan uçuş nedeniyle yapılan otel, ulaşım, yemek giderleri; yeniden satın alınmak zorunda kalınan uçak bileti; seyahati düzenleyen tur operatörünün ticari itibarının sarsılması[3]; gecikme nedeniyle kaçırılan ihale, duruşma veya ameliyatlar gibi.

Taşıyıcı, kendisinin ve personelinin zararı önlemek için gerekli olan bütün tedbirleri aldıklarını veya bu tedbirleri alma olanağı bulunmadığını ispatlarsa sorumlu değildir (SHK m.123). Yolcu bagajının veya bunları teslim almaya yetkili kişi tarafından itiraz edilmeden kabulü, taşıma belgesine uygun olarak ve iyi durumda teslim edildiklerine karine teşkil eder.

Hasar halinde, teslim almaya yetkili kişi tarafından hasarın öğrenilmesinde derhal ve teslimlerinden itibaren yolcu bagajı için en geç yedi gün içinde taşıyana ihbarda bulunulması gerekir. Gecikme halinde ihbar, bagajın tesliminden itibaren en geç yirmi bir gün içinde yapılmalıdır. İhbarın yazılı olarak veya durumun taşıma belgesinin üstünde gösterilmesi sureti ile yapılması gerekir. Belirtilen sürelere uyulmaması halinde, hileli davranması hali hariç, taşıyıcı aleyhine dava açılamaz (SHK m.128).

Sorumluluğa ilişkin dava, hava aracının varma yerine geldiği veya gelmesi gerektiği tarihten veya taşımanın durduğu tarihten itibaren iki yıl içinde açılmazsa tazminat talep hakkı düşer (SHK m.131). Yolcu hakları yönetmeliğinden önceki dönemde yolcu şikâyetlerinin bildirilmesi yine mümkün olmuştur. Bu dönemde yolcuların haklarını arama yöntemi, aşağıda sıralanan birimlere dilekçe ile başvurmaları ve sıralanan kurumların bu başvuruları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne iletmeleri şeklinde olmuştur:

- Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER)
- UDHB Bilgi Edinme Sistemi
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

2 Yargıtay 11.Hukuk Dairesinin 17.11.1994 tarih, E.4555,K.8635 sayılı kararı.

3 Yargıtay 11.Hukuk Dairesinin 31.1.1994 tarihli ve E.3108,K.584 sayılı kararı.

Bu dönemdeki uygulamalar çerçevesinde, şikâyetler kayıt altına alındıktan sonra, ilgili havayolu işletmesine gönderilmiş ve yolcuya da bilgi verilmesi istenmiştir. Şayet şikâyet diğer kamu kurum ve kuruluşlarından gönderildi ise havayolu şirketinin göndermiş olduğu cevap yazısı şikâyete muhatap olan kuruma resmi yazı ile iletilmiştir.

8.4.2. Yolcu Hakları Yönetmeliği Çıktıktan Sonraki Dönem

Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik kısaca belirtmek gerekirse Yolcu Hakları Yönetmeliği 3 Aralık 2011 tarihli ve 28131 sayılı Resmi Gazete ile yayımlanmış ve 1 Ocak 2012 tarihi itibariyle yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik, Avrupa Birliği müktesebatına uyum çerçevesinde Avrupa Birliğinin 11 Şubat 2004 tarihli ve 261/2004 sayılı Konsey Tüzüğüne paralel olarak hazırlanmıştır. Yönetmeliğin amacı, havayolu ile seyahat eden yolcuların sahip olduğu haklar ve bu hakların geçerli olduğu durumlar ile yolcuların uçağa kabul edilmediği, uçuşlarının iptal edildiği ve uçuşlarının ertelendiği durumlardaki asgari haklarını belirlemek ve düzenlemektir. Bagaj, vergi ve ücret iadeleri, online check-in zorlukları ile ilgili şikayetler yönetmelik kapsamı dışındadır.

Yönetmelik, Türk menşeli havayolu işletmelerinin Türkiye'deki havaalanlarına ya da havaalanlarından, yabancı menşeli havayolu işletmelerinin ise Türkiye'deki havaalanlarından gerçekleştirdikleri tarifeli ve tarifesiz tüm uçuşları kapsamaktadır. Yönetmelik ilgili uçuş için onaylanmış rezervasyona sahip olan ve havayolu işletmesinin bilet satışı sırasında belirttiği süreden önce veya herhangi bir zaman belirtilmediği takdirde, yolcuların ilan edilen hareket saatinden önce belirtilen sürelerde ilgili süreçte işlemini tamamlayan yolcuları kapsamaktadır.

Yönetmeliğe göre yolcu haklarının kapsamı dört temel durumu içermektedir. Bunlar: Uçağa kabul edilmeme, uçuşların iptali, gecikmeli uçuşlar ve yolcunun üst ya da alt hizmet sınıfına yerleştirilmesidir. Aşağıda her biri ayrı ayrı açıklanmaktadır. Bununla birlikte, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için durum Ek 9.1'de verilen tabloda da özetlenmiş durumdadır.

Uçağa Kabul Edilmeme: Uçağa kabul edilmeme; sağlık, emniyet, güvenlik, uygun olmayan seyahat belgeleri gibi sebeplerle uçuşa kabul edilmemeleri için makul gerekçelerin bulunduğu durumlar hariç olmak üzere, uçuşa kabul edilmek üzere onaylanmış rezervasyon kaydı olan ve geçerli bir bilete sahip olmalarına rağmen yolcuların uçağa kabul edilmemesini (Overbook, Denied Boarding) ifade etmektedir. Uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesi, bir uçuşta uçağa kabul edilmeme durumunun öngörülmesi halinde, öncelikle ilgili yolcu ile uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesi arasında mutabık kalınacak menfaatler karşılığında rezervasyonundan

feragat edecek gönüllüler bulmak için duyuru yapar. Gönüllüler çıkarsa menfaatler karşılığında anlaşma yapılır. Ayrıca yolcuya aşağıdaki seçenekler arasından tercih yapma hakkı verilir:

a) Seyahatin gerçekleştirilmeyen bölümü ile ilgili ödeme yapılır. Seyahatin tamamlanmasının bir anlamı kalmaması durumunda bilet ücretinin tamamı ödenir. Ücret en geç yedi gün içinde iade edilmelidir. Ayrıca seyahatin başlangıç noktasına dönmesini sağlayacak dönüş uçuşu ücretsiz sağlanır.

b) En erken fırsatta başka bir uçakla son varış yerine gönderilir.

c) Yolcunun uygun göreceği daha sonraki bir tarihte son varış yerine gönderilir.

Yeterli sayıda gönüllü çıkmadığı takdirde, uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesi, yolcuları kendi iradeleri dışında uçağa kabul etmeyebilir. Kabul edilmeyen yolcuların hizmet hakkı, geri ödeme ve güzergah değişikliği hakkı ve tazminat haklarından yararlanmaları sağlanır. Gönüllü olmadan uçağa kabul edilmeyen yolcular da geri ödeme ve güzergâh değişikliği hakkına bağlı olarak yukarıda sıralanan seçeneklerden birini tercih etme hakkına sahiptir. Bekleme süresi ile orantılı olarak sıcak, soğuk içecekler, kahvaltı ve yemek ikramları, bir veya daha fazla gece kalmanın gerekli olduğu durumlarda konaklama, havaalanı ve otel arasında ulaşımın sağlanması, süre kısıtlaması olmaksızın iki telefon görüşmesi, faks mesajı veya e-posta hizmeti bedelsiz olarak havayolu işletmesi tarafından yolculara sunulmalıdır.

Bunlara ek olarak yolculara iç hat uçuşlar için 100 Avronun Türk Lirası karşılığı tutarında tazminat verilir. Dış hat uçuşlarında ise yolculara;

a) 1500 kilometre veya daha kısa uçuşlar için 250 Avronun Türk Lirası karşılığı,

b) 1500 ile 3500 kilometre arası uçuşlar için 400 Avronun Türk Lirası karşılığı,

c) 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için 600 Avronun Türk Lirası karşılığı

tutarında tazminat verilir. Türk Lirası karşılığı hesaplanırken biletin satın alındığı, yani bilet için ödemenin yapıldığı güne ait Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası döviz satış kuru esas alınır. Yolculara alternatif uçuş temin edilirse ve varış zamanı rezervasyonu yapılmışsa uçuşun varışını,

a) 1500 kilometre ve daha kısa uçuşlarda iki saati geçmiyorsa,

b) 1500 ile 3500 kilometre arasındaki uçuşlarda üç saati geçmiyorsa,

c) 3500 kilometreden daha uzun uçuşlarda dört saati geçmiyorsa

tazminat miktarlarında %50 indirim yapılır.

Buna göre yolculara alternatif bir uçuş temin edilmesi halinde tazminat miktarlarında % 50 indirim yapılmaktadır. Fakat sadece alternatif bir uçuş temin edilmesi yeterli bulunmamakta bu uçuşun rezervasyonu yapılan uçuştan çok kısa süre sonra olması istenmektedir. Burada süre belirlenirken uçuşun kilometresine bakılmaktadır. Yolculuk 1500 kilometre veya daha kısa ise alternatif uçuş, rezervasyonu yapılan uçuşu en fazla iki saat geçmelidir. Yolculuk 1500 ile 3500 kilometre arası ise alternatif uçuş, rezervasyonu yapılan uçuşu en fazla üç saat, yolculuk 3500 kilometreden daha uzun ise alternatif uçuş, rezervasyonu yapılan uçuşu en fazla en fazla dört saat geçmelidir.

Uçuşların İptali: Bir uçuşun iptal edilmesi durumunda, uçağa kabul edilmeme durumunda olduğu gibi, yolcu yukarıda açıklanan haklara sahiptir. Yolcu, bilet ücretinin iadesi, geri uçuş, başka bir uçakla son varış yerine gönderilmesi, başka bir tarihte uçuş gibi haklarını kullanabilir. Yolculara, bekleme süresine uygun olarak, yiyecek içecek ikramları sunulmalıdır. Eğer yeni sunulan uçuş, iptal edilen uçuştan en az bir gün sonra ise otelde konaklama, telefon, faks, e-posta hizmeti yolcunun haklarındandır. Tazminat, yukarıda açıklandığı gibi, uçuşun uzunluğuna göre (kilometre türünden) ödenir. Buna karşın, tazminat ödeme yükümlülüğü aşağıdaki durumlarda ortadan kalkar:

a) Yolcular en az iki hafta önce iptalden haberdar edilirlerse.

b) Yolcular iki hafta ile yedi gün arasında iptalden haberdar edilirlerse ve iptal edilen uçuşun yerine önerilen alternatif uçuşun planlanan uçuşa göre kalkış saati iki saat, varış saati dört saat gecikmeden az ise.

c) Yolcular yedi gün içinde iptalden haberdar edilirlerse ve iptal edilen uçuşun yerine önerilen alternatif uçuşun saati planlanan uçuşa göre kalkış saati bir saat, varış saati iki saat gecikmeden az ise.

Diğer yandan, yolcular iptalden haberdar edildiklerinde, uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesi kendilerine olası alternatif ulaşım yolları hakkında da bilgi vermek zorundadır. Uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesi, tüm tedbirleri almasına rağmen olağanüstü hallerin iptale neden olduğunu kanıtlayabildiği takdirde tazminat ödemekle yükümlü olmaz. Olağanüstü haller; uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesinin çalışmasını etkileyen, özellikle siyasi istikrarsızlık, ilgili uçuşun gerçekleştirilmesine uygun olmayan meteorolojik şartlar, doğal afetler, güvenlik riskleri, beklenmedik uçuş emniyeti sorunları ve grev gibi durumlardır.

Yolcunun uçuşun iptali konusunda haberdar edilip edilmediği ve ne zaman haberdar edildiğine ilişkin ispat yükümlülüğü uçuşu icra eden havayolu işletmesine aittir. Yolcu iletişim bilgisinin, havayolu işletmesi tarafından talep edilmesine karşın hava-

yolu işletmesine verilmemesi veya yanlış verilmesi durumunda, havayolu işletmesi sorumluluktan kurtulmaktadır.

Gecikmeli Uçuşlar: Uçuşların gecikmesi durumunda; bir uçuşun planlanan hareket saatinden itibaren;

a) 1500 kilometreden daha kısa mesafelerde ve iç hatlardaki uçuşlarda iki saat veya daha fazla,

b) 1500 ile 3500 kilometre mesafeler arasındaki uçuşlarda üç saat veya daha fazla,

c) 3500 kilometreden daha uzun mesafeli uçuşlar için dört saat veya daha fazla tehir edilmesi beklendiğinde yolcu, yönetmelikteki haklara sahiptir.

Bekleme süresine uygun olarak yolcuya sıcak, soğuk içecekler, kahvaltı ve yemek ikramları, sunulan yeni uçuş en az bir gün sonra ise otelde konaklama, otele ulaşım, telefon, faks, e-posta hizmetleri sunulur. Tehir en az beş saat olduğunda seyahatin gerçekleştirilmeyen bölümü ile ilgili ödeme yapılır. Seyahatin tamamlanmasının bir anlamı kalmaması durumunda bilet ücretinin tamamı ödenir. Ayrıca seyahatin başlangıç noktasına dönmesini sağlayacak dönüş uçuşu ücretsiz sağlanır.

Üst Veya Alt Hizmet Sınıfına Yerleştirme: Yönetmeliğe göre, uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesi, bir yolcuyu biletin satın alındığı hizmet sınıfından daha üst bir hizmet sınıfına yerleştirdiği takdirde herhangi bir ek ödeme talep edemez. Yolcuyu biletin satın alındığı hizmet sınıfından daha alt bir hizmet sınıfına yerleştirmesi durumunda ise bilet ücretleri arasındaki fark iade edilir. Ayrıca aşağıdaki koşullara göre ilgili miktar yedi gün içinde yolcuya ödenmelidir:

a) 1500 kilometre ve daha kısa mesafeli uçuşlar için bilet ücretinin %30'u.

b) 1500 ile 3500 kilometre arası mesafelerdeki uçuşlar için bilet ücretinin %50'si.

c) 3500 kilometreden daha uzun mesafeli uçuşlar için bilet ücretinin %75'i.

Üst sınıftan alt sınıfa yerleştirme durumunda ücret iadesinde, biletin satın alınma tarihindeki fiyatlar dikkate alınmaktadır.

Yönetmelikte yukarıda açıklanan durumlar dışında da yolcuların çeşitli hak ve ihtiyaçlarına yer verilmiştir. Bunlar; hareket kabiliyeti kısıtlı veya özel ihtiyaçları olan kişiler ve son varış yerinin değiştirilmesine ilişkin haklardır. Diğer yandan yönetmelikte, havayolu işletmelerinin yolculara haklarını bildirme yükümlülüğü de düzenlenmiştir. Yönetmelik aynı zamanda denetleme ve yaptırımlara da açıklık getirmektedir. İzleyen bölümlerde bunlar kısaca açıklanmaktadır.

Hareket kabiliyeti kısıtlı veya özel ihtiyaçları olan kişiler: Uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmeleri, hareket kabiliyeti kısıtlı kişiler ve refakatçileri ile refakat etmek için sertifikalandırılmış rehber köpekler ve tek başına seyahat eden çocukların taşınmasına öncelik tanır. Uçağa kabul edilmeme, iptal ve her türlü tehir söz konusu olduğunda, hareket kabiliyeti kısıtlı kişiler ve refakatçileri ile tek başına seyahat eden çocuklar, en kısa zamanda hizmet alma hakkına sahiptir.

Yolculara haklarını bildirme yükümlülüğü: Uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesi, uçuş öncesi kayıt ve kontrol (check-in) işlemi sırasında, aşağıdaki ifadeyi içeren metnin okunaklı bir şekilde yolcular tarafından açıkça görülebilmesini sağlamak zorundadır:

"Uçağa kabul edilmediğiniz, uçuşunuz iptal edildiği veya en az iki saat tehir edildiği takdirde, alacağınız hizmetler ile ilgili haklarınızı belirten metni check-in kontuarından veya uçağa biniş kapısından isteyiniz."

Öte yandan, yolcuyu uçağa kabul etmeyen veya bir uçuşu iptal eden havayolu işletmesi, etkilenen her yolcuya Yönetmeliğe göre tazminat ve yardım kurallarını belirleyen yazılı bir bildirim sunmakla yükümlüdür. Ayrıca, uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesi en az iki saatlik bir tehirden etkilenen her yolcuya bu kapsamda sözlü, yazılı ve/veya elektronik formatta bildirim yapmakla yükümlüdür.

Son Varış Yerinin Değiştirilmesi: Bilette belirtilen son varış yerinin havayolu işletmesi tarafından zorunlu bir sebeple değiştirilerek uçuşun farklı bir havaalanında sonlanması durumunda, havayolu işletmesi, yolcuları bilette belirtilen son varış yerine en kısa sürede mümkün olan ulaşım olanaklarını kullanmak suretiyle ulaştırılmasını sağlamak zorundadır. Bu düzenleme sayesinde uçağın başka bir havaalanına yönlendirilmesi (divert) durumlarında yaşanan yolcu mağduriyetinin önüne geçilebilecektir.

Denetleme ve yaptırımlar: Yönetmelik kapsamına giren havayolu işletmeleri SHGM tarafından denetlenmektedir. Düzenlemede belirtilen kurallara uymayan kurum ve kuruluşlara 14/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 143 üncü maddesine göre idari para cezası verilmektedir.

8.5. Yolcu Hakları Yönetmeliğinin Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Çalışmalar

SHGM tarafından yolcu haklarının uygulanmasında standardizasyonun sağlanması, yolculara hakları konusunda yeterli bilginin verilmesi, Yolcu Hakları Yönetmeli-

ği çerçevesinde bildirilen şikâyetlerin değerlendirilmesi ile havayolu işletmeleri ve havaalanı işletmecilerinin sorumluluklarının belirlenmesi amacıyla 19 Mart 2013 tarihinde 68754916-010/364 sayılı "Yolcu Hakları Genelgesi-2013" yayınlanmıştır. Ayrıca bu kapsamda afiş, broşür ve bilgilendirme bültenleri de hazırlanmıştır. Yönetmeliğin uygulanmasına ilişkin hususlar bu genelgeyle belirtilmiştir.

Genelgeye göre, havayolu işletmelerinde yolcu hakları/şikâyetleri ile ilgili 7 gün 24 saat hizmet verecek etkin bir Yolcu Hizmetleri biriminin kurulması ya da zaten mevcut olan yapının etkinliğinin sağlanması istenmektedir. Bu birimde görev yapacak kişilerin iletişim bilgilerinin SHGM'ye ve havaalanı işletmecilerine gönderilmesi, sefer düzenlenen havaalanlarında havayolu işletmesi yetkililerinin veya temsilcilerinin iletişim bilgilerinin havaalanı işletmecilerine gönderilmesi istenmektedir. Ayrıca, havayolu işletmelerinin web sitelerinin ana sayfasının ilk bakışta görülebilir bir alanında "yolcu hakları" adlı bir bölümün veya bağlantının oluşturulması ve yolcu hakları ile ilgili bilgiler ile Yönetmeliğin yer alması talep edilmektedir. Bu bölümde veya bağlantıda yolcuların şikâyet veya isteklerini iletmeleri için, 7 gün 24 saat ulaşılabilir telefon, e-posta ve faks bilgilerinin yer alması, check-in bankolarında veya biniş kapılarında, ilgi yönetmelik kapsamında yolcunun uçağa kabul edilmemesi, uçuşun iptal edilmesi veya en az iki saat tehir edilmesi durumlarında verilmesi gerekli hizmetler ile ilgili hakları belirten ifadenin, Türkçe ve İngilizce olarak en az A4 boyutunda ve 20 punto olarak yolcular tarafından görülecek şekilde bilgilendirme bülteninin bulundurulması, işletmeler tarafından yayınlanan, elektronik olanlar dahil, yolculara yönelik tüm dergilerde altı ay boyunca bir tam sayfanın "yolcu hakları" konusuna ayrılması zorunlu tutulmaktadır.

Düzenlemeye göre havaalanı işletmeleri, SHGM tarafından hazırlanıp gönderilen afişi (yaklaşık 60*100cm veya ortama uygun ebatta) bastırarak yolcuların rahatça görecekleri şekilde asmalı ve muhafazasını temin etmelidir. SHGM tarafından havaalanı işletmelerine gönderilen afiş örneği, Türkçe ve İngilizce olarak bölümün sonundaki Ek 9.2'de verilmektedir.

Havaalanı işletmeleri, havaalanındaki yolcuların "yolcu hakları" ile ilgili olarak, her an ulaşabileceği bir görevli belirlemeli, bu kişinin iletişim bilgisini sözü edilen afişteki ilgili yere yazmalıdır. Gelen talepler hakkında havayolu işletmelerinin veya temsilcilerinin Yolcu Hakları Yönetmeliği çerçevesinde yolcuları doğru bilgilendirmeleri, haklı taleplerini karşılamaları konusunda uyarmalı, uygulamayı kontrol etmelidir. Yolcu Hakları Yönetmeliği ve genelge kapsamında belirtilen şekilde check-in bankolarında hizmet verildiği müddetçe yolcu bilgilendirme bülteninin görünür şekilde konulduğunu denetlemelidir.

Yolcu Hakları Yönetmeliği kapsamında yolcu mağduriyetlerinin giderilmesi, şikâyete muhatap firmalar ile koordinasyonun sağlanması, iş ve işlemlerin takibinin hızlı ve etkin yapılması, tek elden takip edilmesi ve Yönetmeliğe uygun olarak hareket edilmesinin sağlanması amacıyla 1 Ocak 2014 tarihinde, SHGM bünyesinde Hava Ulaşım Daire Başkanlığına bağlı olarak Yolcu Hakları Birimi kurulmuştur.

8.6. Yolcu Hakları Yönetmeliği Kapsamındaki Konularla İlgili Şikâyetlerin Bildirilmesi

Yolcu hakları ile ilgili iş ve işlemler SHGM'nin Hava Ulaşım Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Yolcu şikâyetlerinin SHGM'ye bildirilmesi ile yolcu şikâyetleri değerlendirmeye alınmaktadır.

SHGM 2014 yılında bir genelge yayımlamıştır. 23 Mayıs 2014 tarih ve 36738619-622/674 sayılı "Yolcu Hakları Değerlendirme ve Uygulama Esasları Genelgesi – 2014" ile şikayetlerin mercii, kapsamı ve genel esaslar belirtilmiştir. Ayrıca, yolcu mağduriyetlerinin azaltılması, Yönetmelik kapsamında yapılacak uygulamaların kolaylaştırılması ve sistematik bir hale getirilebilmesi için havayolu işletmeleri ve havaalanı işletmeleri tarafından yapılacak işlemler sıralanmıştır.

İlgili Genelgeye göre, Yönetmelik kapsamındaki; "uçağa kabul edilmeme", "uçuş tehiri ya da gecikme", "uçuş iptali", "alt sınıf-üst sınıfa yerleştirilme" ile ilgili şikâyetlerin öncelikle şikâyete muhatap havayolu işletmesine yapılması esastır. Havayolu işletmesi tarafından şikâyete verilen cevabın yeterli olmaması veya şikâyetten sonuç alınamaması ya da şikâyete 10 gün içinde cevap verilmemesi durumunda, SHGM'nin internet sitesindeki çevrimiçi elektronik form doldurulacaktır. Ya da genelgenin eki olan şikâyet formu doldurularak uçuşla ilgili bilgi ve belgelerle birlikte, gerekli görülmesi halinde konuyu anlatır bir dilekçeyle durum SHGM'ye iletilecektir.

Bagaj, vergi ve ücret iadeleri, işlem zorlukları, bilet işlemleri gibi Yönetmelik kapsamı dışındaki şikâyetlerde ise; yolcular, yasal yollara müracaat hakkı saklı kalmak kaydıyla, doğrudan konunun muhatabı olan işletmeler ile irtibata geçecektir.

Genelgeye göre; havayolu işletmelerinde yolcu hakları ya da şikâyetleri ile ilgili sürekli erişilebilir bir yolcu hizmetleri birimi kurulacak ya da mevcut olan yapının etkinliği sağlanacaktır. İnternet sitelerinin ana sayfasında "Yolcu İşlemleri ve Hakları" adlı bir bölüm oluşturulacaktır. Bu alanda yolcu işlemleri ile hakları konusundaki tüm bilgiler, ilgili mevzuat (Yolcu Hakları Yönetmeliği (SHY-YOLCU), Genelgeler, vb.), yolcuların şikâyet veya isteklerini iletmeleri için gerekli bildirim formu ve sürekli ulaşılabilir iletişim bilgileri (e-posta, faks ve/veya telefon) yer alacaktır. Yönetmelik

kapsamındaki haklı şikâyetler en geç 10 iş günü içerisinde çözümlenecek, bunun mümkün olmaması halinde yolcuya ön bilgi verilecektir. Havayolu işletmelerinin satış kanalları üzerinden alınan biletlerle ilgili mağduriyetler Havayolu işletmesinin sorumluluğunda olduğundan Yönetmelik kapsamındaki mağduriyetler havayolu işletmeleri tarafından giderilecektir.

Havaalanı işletmeleri; terminal binaları içinde yolcu haklarına yönelik her formattaki afiş, duyuru ve benzeri dokümanların yolcularca görülebilir mekânlarda duyurulmasını sağlayacaktır. Check-in kontuarlarında yolcu haklarına ait afiş ve bilgilendirmelerin yapıldığını kontrol edecektir. Yönetmelik kapsamındaki yolcu şikâyetleri konusunda ihtiyaç olması halinde ilgili tarafları koordine edecektir.

Anılan Yönetmeliğin ilgili maddelerinde tanımlanan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi ve konu ile ilgili gerekli önlemlerin alınmadığının tespiti durumunda 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu Madde 143 kapsamında idari para cezası uygulanacaktır.

Diğer yandan, 2014 yılında şikâyette bulunan yolcuların daha etkin sonuç almalarını sağlamak amacıyla SHGM tarafından bir takım tedbirler alınmıştır. Havayolu taşımacılığı yolcularının mağdur olduğu konularda Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER), Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Bilgi Edinme Sistemi ve diğer kamu kurumları vasıtasıyla da SHGM'ye şikâyetler iletilmektedir. Ancak mevzuat gereği SHGM'nin bu kapsamda sadece dört bileşenden sorumlu olması nedeniyle bu konuda paydaşların bilgilendirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Böylelikle hangi sorunlarda nerelere başvurulacağı yönündeki karmaşa azaltılmıştır. Şikâyette bulunan yolcuların ilgisiz birimlere başvurarak zaman kaybetmesini önlemek ve diğer kamu kurumlarındaki gereksiz iş yoğunluğunu ortadan kaldırmak amacıyla gerekli koordinasyon sağlanmıştır. Bunlara ek olarak, yolcuların haklarını daha iyi kavramaları için her havaalanına posterler asılmış, el broşürleri dağıtılmıştır.

Ayrıca, mağdur olan yolcuların sık sık dile getirdiği havayolu işletmelerinde sorunlarına muhatap bulamama konusunda bazı çalışmalar yapılmıştır. Tarifeli sefer yapan tüm yerli havayolu işletmelerine web sitelerinde yolcu haklarıyla ilgili bölüm açılması zorunluluğu getirilmiştir. Söz konusu bölümün, tüm web sitelerinin sağ üst köşesinde, yolcu haklarını simgeleyen bir logoyla standartlaşması sağlanmıştır.

8.7. Yolcu Hakları Kapsamındaki İşlemlere İlişkin Veriler

SHGM'de, daha önce de açıklandığı gibi, 1 Ocak 2014 tarihinde Yolcu Hakları Koordinatörlüğü kurulmuştur. Anılan tarihten bugüne kadar SHGM'ye 2803 başvuru yapılmıştır. Başvurularla ilgili detaylı bilgi Tablo 8.1, 8.2 ve 8.3'te sunulmaktadır.

Tablo 8.1 *Tarih ve Kaynağına Göre Şikayetler*

Tarih	Geliş Kaynağı	SHGM'ye Gelen Şikâyetler
01.01.2014 Tarihi itibari ile	Posta	377
01.07.2014 Tarihi itibari ile	Görüş Bildirim Formu	123
	Bimer/Bilgi Edinme	219
16.10.2014 Tarihi itibari ile	Çevrimiçi Form	64
09.06.2014 Tarihi itibari ile	Telefon	2020
	Toplam	**2803**

Kaynak: *SHGM*

23 Mayıs 2014 tarih ve 36738619-622/674 sayılı Yolcu Hakları Değerlendirme ve Uygulama Esasları Genelgesi kapsamında yolcular; başvurularını şikâyete muhatap havayolu işletmesine yaptıktan sonra konuyu anlatır bir dilekçeyle ya da çevrimiçi form ile SHGM'ye başvurmakla mükelleftir. Anılan mevzuattaki başvuru usul ve esaslarına uymayan yolcuların şikâyetleri işleme alınmamakta ve yolcular konu ile ilgili bilgilendirilmektedir.

Tablo 8.2 *Postayla Gelen Şikayetlerin Konularına Göre Dağılımı*

SHGM'ye Posta ile Gelen Şikayetlerin Konularına Göre Dağılımı			
Konu Başlıkları	**Havayolu İşletmesinde Olumsuz Sonuçlanan Şikayet Sayısı**	**SHGM'de Olumlu Değerlendirilen**	**SHGM'de Olumsuz Değerlendirilen**
Uçağa Kabul Edilmeme	76	28	48
Uçuş İptali	126	98	28
Uçuş Tehiri	107	74	33
Alt Sınıf Üst Sınıfa Yerleştirme	0	0	0
Diğer	132	49	83
Toplam	441	249	192

Kaynak: *SHGM*

Posta ve Çevrimiçi formdan gelen SHY-YOLCU kapsamındaki 309 şikâyetin 200'ünün havayolu işletmeleri tarafından yolcu haklı olmasına rağmen havayolu işletmesi tarafından olumsuz değerlendirildiğinin tespit edildiği ve başvuruların yolcu lehine sonuçlandırıldığı belirtilmektedir. Ayrıca, yolcuların mağduriyeti ve haklı olmaları göz önüne alınarak, SHY-YOLCU kapsamı dışındaki 132 şikâyetin 49'u da yolcu lehine sonuçlandırılmıştır.

Tablo 8.3 *Telefon ile İletilen Şikâyetler*

09.06.2014 / 28.11.2014 Tarihine Kadar SHGM'ye Telefon İle Gelen Şikâyetlerin Dağılımı						
Havayolu İşletmeleri	**Rötar**	**Uçağa Kabul Edilmeme**	**Uçuş İptali**	**Alt Sınıf/ Üst Sınıf Yerleştirme**	**Diğer**	**Toplam Şikâyet Sayısı**
Genel Toplam	454	364	429	0	773	2020
Telefon ile görüşüp doğrudan olumlu hale getirilenler	Yönetmelik kapsamında yolcuya hizmet hakkı (yeme içme, konaklama, ulaşım, bilet değişikliği)	8-9-10. Madde Kapsamında	8-9-10. Madde Kapsamında 2 Haftalık Zaman	Alt/Üst Sınıf	Bagaj-Bilet İşlemleri gibi.	Toplam
Toplam	**296**	**106**	**226**	**0**	**355**	**983**

Kaynak: *SHGM*

SHGM'ye 09/06/2014-11/11/2014 tarihleri arasında kapsam içi ve dışı 2020 şikâyetin telefon ile iletildiği belirtilmektedir. 2020 şikâyetin 983'ü yolcu mağduriyetlerinin giderilmesi, ilgili havaalanlarında Yönetmeliğin uygulanması ve havayolu işletmeleri tarafından zamanında cevaplanmayan şikâyetlerin çözümlenmesi ile yolcu lehine sonuçlandırılmıştır. Yapılan açıklamalar paralelinde durumu özetleyen durum Tablo 8.4'te verilmiştir.

Tablo 8.4 *Özet Durum*

SHGM Olumlu Değerlendirilen	1232
SHGM Olumsuz Değerlendirilen	1229
Hatalı Başvuru	342
Toplam	2803

Kaynakça

Aydın, U. (2011). Temel Hukuku Dersleri (4.Baskı). Eskişehir: Nisan Kitabevi

Dempsey P. S. ve Milde, M. (2005). International Air Carrier liability: Montreal Convention of 1999, Canada: McGill University Centre for research in Air and Space Law.

Kamacı M. (2006). Türkiye'nin taraf olduğu milletlerarası özel hukuk sözleşmeleri ve özel hukuk alanına giren çok taraflı diğer uluslararası sözleşmeler (yürürlük tarihleri ve taraf devletlerle birlikte). Ankara: Adalet Yayınevi.

Kaner, İ. (2004). Hava Hukuku (2. Baskı). İstanbul: Filiz Kitabevi.

Kırman A. (1990). Hava Yolu ile Yapılan Uluslararası Yolcu Taşımalarında Taşıyıcının Sorumluluğu, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını.

Öztürk, Y. (2009). Gökyüzü Haberci, http://www.gokyuzuhaberci.com/yazar-yasar-ozturk/254-1999-montreal-konvansiyonundaki-sorumluluk-sinirlari-yeni-yilda-artiyor/

Ülgen, H. (1987). Hava Taşıma Sözleşmesi, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını.

Wouwer, J. L. (1998). Recent Developments and Perspectives in European and International Air Transport Law, Brussels: Bruylant Homes International.

European Commission Press Release, (2014). Commission Proposes New Measures To Strengthen Air Passenger Rights, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-219_en.htm, (Erişim tarihi 20.08.2014).

European Commission Press Release, (2014). Air Passenger Rights Revision – Frequently Asked Questions, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-203_en.htm, (Erişim tarihi 20.08.2014).

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Hava Ulaşım Daire Başkanlığı.

DRAFT EUROPEAN PARLIAMENT LEGISLATIVE RESOLUTION, 2013 On the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EC) No 261/2004 establishing common rules on compensation and assistance to passengers in the event of denied boarding and of cancellation or long delay of flights and Regulation (EC) No 2027/97 on air carrier liability in respect of the carriage of passengers and their baggage by air (COM(2013)0130 – C7-0066/2013 – 2013/0072(COD)), (Erişim tarihi 20.08.2014)

European Commission Press Release,2014. Commission Proposes New Measures To Strengthen Air Passenger Rights, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-219_en.htm, (Erişim tarihi 20.08.2014).

European Commission Press Release, 2014. Air Passenger Rights Revision – Frequently Asked Questions, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-203_en.htm, (Erişim tarihi 20.08.2014).

Regulation (EC) No 261/2004 of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 establishing common rules on compensation and assistance to passengers in the event of denied boarding and of cancellation or long delay of flights, and repealing Regulation (EEC) No 295/91, (OJ L46/1, 17.2.2004),

Regulation (EC) No 2027/97 of the Council of 9 October 1997 on air carrier liability in respect of the carriage of passengers and their baggage by air (OJ L 285, 17.10.1997, p.1) as amended by Regulation (EC) No 889/2002 of the European Parliament and of the Council of 13 May 2002 (OJ L 140, 30.5.2002).

Ek 9.1 SHY Yolcu Yönetmeliğini Özetleyen Tablo

Mağduriyet	Gerçekleşen Durum	Uygulanacak Madde	İlgili Maddenin Açıklaması
Uçağa kabul edilmeme (MADDE 5)	Rezervasyonundan feragat edecek gönüllüler bulmak için duyuru yapılır. Bu gönüllülere,	MADDE 9-Geri ödeme veya güzergâh değişikliği hakkı	- Bilet ücretinin iadesi ve yolcunun seyahat başlangıç noktasına ücretsiz götürülmesi. - Son varış yerine güzergâh değişikliği sağlanması. - Yolcunun uygun göreceği daha sonraki bir tarihte, benzer taşıma şartları altında güzergâh değişikliğinin yapılması. Seçeneklerinden biri sağlanır.
	Yolcuların iradeleri dışında uçuşa kabul edilmemeleri durumunda,	MADDE 8- Tazminat hakkı	- İç hat uçuşlar için 100 Avro, Dış hat uçuşlarında; - 1500 kilometre veya daha kısa tüm uçuşlar için 250 Avro, - 1500 ile 3500 kilometre arası uçuşlar için 400 Avro, - 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için 600 Avro. Eğer yolcu; - 1500 kilometre (1500 km dâhil) veya daha kısa uçuşlar için iki saat, - 1500 ile 3500 (3500 km dâhil) kilometre arası uçuşlar için üç saat, - 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için dört saat, aşmayan alternatif bir uçuşla son varış yerine ulaştırılırsa tazminat % 50 oranında düşürülebilir.
		MADDE 9- Geri ödeme veya güzergâh değişikliği hakkı	- Bilet ücretinin iadesi ve yolcunun seyahat başlangıç noktasına ücretsiz götürülmesi. - Son varış yerine güzergâh değişikliği sağlanması. - Yolcunun uygun göreceği daha sonraki bir tarihte, benzer taşıma şartları altında güzergâh değişikliğinin yapılması. Seçeneklerinden biri sağlanır.
		MADDE 10 Hizmet hakkı	Yolculara ücretsiz olarak şunlar sağlanır: - 2-3 saat arası gecikmelerde, makul ölçüde sıcak ve soğuk içecekler, - 3-5 saat arası gecikmelerde sıcak ve soğuk içecekler ile günün zamanına göre kahvaltı veya yemek, - 5 saat ve üzeri gecikmelerde sıcak ve soğuk içecekler ile günün zamanına göre kahvaltı veya yemek, ilave sıcak ve soğuk içecekler ile ilave hafif ara yemeği. - Bir veya daha fazla gece konaklama gerektiğinde, otelde veya uygun bir konaklama tesisinde konaklama. - Havaalanı ve konaklama yeri (otel veya benzeri) arasındaki ulaşım, - Ücretsiz olarak süre kısıtlaması olmaksızın iki telefon görüşmesi, faks mesajı veya e-posta hizmeti.

Mağduriyet	Gerçekleşen Durum	Uygulanacak Madde	İlgili Maddenin Açıklaması
Uçuşların iptali (MADDE 6)	Uçuşu iptal edilen yolculara, (iptalden haberdar edildi ise)	MADDE 9- Geri ödeme veya güzergâh değişikliği hakkı	- Bilet ücretinin iadesi ve yolcunun seyahat başlangıç noktasına ücretsiz götürülmesi. - Son varış yerine güzergâh değişikliği sağlanması. - Yolcunun uygun göreceği daha sonraki bir tarihte, benzer taşıma şartları altında güzergâh değişikliğinin yapılması. Seçeneklerinden biri sağlanır.
		MADDE 10- Hizmet hakkı	Yolculara ücretsiz olarak şunlar sağlanır: - 2-3 saat arası gecikmelerde, makul ölçüde sıcak ve soğuk içecekler, - 3-5 saat arası gecikmelerde sıcak ve soğuk içecekler ile günün zamanına göre kahvaltı veya yemek, - 5 saat ve üzeri gecikmelerde sıcak ve soğuk içecekler ile günün zamanına göre kahvaltı veya yemek, ilave sıcak ve soğuk içecekler ile ilave hafif ara yemeği. - Bir veya daha fazla gece konaklama gerektiğinde, otelde veya uygun bir konaklama tesisinde konaklama. - Havaalanı ve konaklama yeri (otel veya benzeri) arasında-ki ulaşım, - Ücretsiz olarak süre kısıtlaması olmaksızın iki telefon görüşmesi, faks mesajı veya e-posta hizmeti.
	Yolcular, planlanan hareket zamanından en az iki hafta öncesinde iptalden haberdar edilmedikleri takdirde,	MADDE 8- Tazminat hakkı	- İç hat uçuşlar için 100 Avro, Dış hat uçuşlarında; - 1500 kilometre veya daha kısa tüm uçuşlar için 250 Avro, - 1500 ile 3500 kilometre arası uçuşlar için 400 Avro, - 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için 600 Avro. Eğer yolcu; - 1500 kilometre (1500 km dâhil) veya daha kısa uçuşlar için iki saat, - 1500 ile 3500 (3500 km dâhil) kilometre arası uçuşlar için üç saat, - 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için dört saat, aşmayan alternatif bir uçuşla son varış yerine ulaştırılırsa tazminat % 50 oranında düşürülebilir.
	Planlanan hareket zamanından iki hafta ila yedi gün öncesinde iptalden haberdar edilmedikleri, kendilerine planlanan hareket saatinden en fazla iki saat önce kalkışlarına ve son varış yerlerine planlanan varış saatinden en fazla dört saat sonra ulaşmalarına olanak veren güzergâh değişikliği teklif edilmediği sürece,	MADDE 8- Tazminat hakkı	- İç hat uçuşlar için 100 Avro, Dış hat uçuşlarında; - 1500 kilometre veya daha kısa tüm uçuşlar için 250 Avro, - 1500 ile 3500 kilometre arası uçuşlar için 400 Avro, - 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için 600 Avro. Eğer yolcu; - 1500 kilometre (1500 km dahil) veya daha kısa uçuşlar için iki saat, - 1500 ile 3500 (3500 km dahil) kilometre arası uçuşlar için üç saat, - 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için dört saat, aşmayan alternatif bir uçuşla son varış yerine ulaştırılırsa tazminat % 50 oranında düşürülebilir.

Mağduriyet	Gerçekleşen Durum	Uygulanacak Madde	İlgili Maddenin Açıklaması
Uçuşların iptali (MADDE 6)	Planlanan hareket saatinden yedi günden kısa zaman öncesinde iptalden haberdar edilmedikleri ve planlanan hareket saatinden en fazla bir saat önce ayrılmalarına ve son varış yerlerine planlanan varış saatinden en fazla iki saat sonra ulaşmalarına olanak veren güzergâh değişikliği teklif edilmediği sürece,	MADDE 8- Tazminat hakkı	- İç hat uçuşlar için 100 Avro, Dış hat uçuşlarında; - 1500 kilometre veya daha kısa tüm uçuşlar için 250 Avro, - 1500 ile 3500 kilometre arası uçuşlar için 400 Avro, - 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için 600 Avro. Eğer yolcu; - 1500 kilometre (1500 km dâhil) veya daha kısa uçuşlar için iki saat, - 1500 ile 3500 (3500 km dâhil) kilometre arası uçuşlar için üç saat, - 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için dört saat, aşmayan alternatif bir uçuşla son varış yerine ulaştırılırsa tazminat % 50 oranında düşürülebilir.
	Uçuşu icra eden hava taşıma işletmesi, tüm tedbirleri almasına rağmen olağanüstü hallerin iptale neden olduğunu kanıtlayabildiği takdirde,	MADDE 8- Tazminat hakkı UYGULANMAZ	
	Yolcu iletişim bilgisinin, hava taşıma işletmesince talep edilmesine karşın hava taşıma işletmesine verilmemesi veya yanlış verilmesi durumunda,	HAVAYOLU SORUMLULUKTAN KURTULUR	

Mağduriyet	Gerçekleşen Durum	Uygulanacak Madde	İlgili Maddenin Açıklaması
Uçuşların tehiri (MADDE 7)	Planlanan hareket saatinden itibaren, 1500 kilometreden (1500 km dâhil) daha kısa ve iç hatlardaki uçuşlar için iki saat veya daha fazla, 1500 ile 3500 (3500 km dâhil) kilometre arası uçuşlar için üç saat veya daha fazla, 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için dört saat veya daha fazla, tehir edilmesini beklediğinde,	MADDE 10- Hizmet hakkı	Yolculara ücretsiz olarak şunlar sağlanır: - 2-3 saat arası gecikmelerde, makul ölçüde sıcak ve soğuk içecekler, - 3-5 saat arası gecikmelerde sıcak ve soğuk içecekler ile günün zamanına göre kahvaltı veya yemek, - 5 saat ve üzeri gecikmelerde sıcak ve soğuk içecekler ile günün zamanına göre kahvaltı veya yemek, ilave sıcak ve soğuk içecekler ile ilave hafif ara yemeği. - Bir veya daha fazla gece konaklama gerektiğinde, otelde veya uygun bir konaklama tesisinde konaklama. - Havaalanı ve konaklama yeri (otel veya benzeri) arasındaki ulaşım, - Ücretsiz olarak süre kısıtlaması olmaksızın iki telefon görüşmesi, faks mesajı veya e-posta hizmeti.
	Beklenen hareket saati, önceden ilan edilmiş hareket saatinden sonraki gün veya günler içerisinde olduğu takdirde,	MADDE 10- Hizmet hakkı (b) ve (c) bentleri	- Bir veya daha fazla gece konaklama gerektiğinde, otelde veya uygun bir konaklama tesisinde konaklama. - Havaalanı ve konaklama yeri (otel veya benzeri) arasındaki ulaşım,
	Tehir en az beş saat olduğunda,	MADDE 9- Geri ödeme veya güzergah değişikliği hakkı (a) bendi	- Bilet ücretinin iadesi ve yolcunun seyahat başlangıç noktasına ücretsiz götürülmesi.

Mağduriyet	Gerçekleşen Durum	Uygulanacak Madde	İlgili Maddenin Açıklaması
Üst veya alt hizmet sınıfına yerleştirme (MADDE 11)	Yolcu biletin satın alındığı hizmet sınıfından daha üst bir hizmet sınıfına yerleştirildiği takdirde,	Herhangi bir ek ÖDEME TALEP EDİLMEZ	
	Yolcu biletin satın alındığı hizmet sınıfından daha alt bir hizmet sınıfına yerleştirildiği takdirde, Tehir en az beş saat olduğunda,	1500 kilometre (1500 km dâhil) veya daha kısa uçuşlar için,	Bilet ücretleri arasındaki farkın iadesine ilave olarak, bilet ücretinin %30'u yolcuya ödenir.
		1500 ile 3500 (3500 km dâhil) kilometre arası uçuşlar için,	Bilet ücretleri arasındaki farkın iadesine ilave olarak, bilet ücretinin % 50'si yolcuya ödenir.
		3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için,	Bilet ücretleri arasındaki farkın iadesine ilave olarak, bilet ücretinin % 75'i yolcuya ödenir.

Ek 9.2 SHY Yolcu Yönetmeliği Kapsamında Hazırlanan Afiş

SAYIN YOLCULARIMIZ UÇAKLA SEYAHATLERİNİZDE

HAKLARINIZI BİLİYOR MUSUNUZ?

ŞAYET;

1 Uçuşunuzda 2 saat ve Daha Fazla Gecikme varsa

- İkram ve Haberleşme Hakkı
- 5 saat ve üzeri gecikmelerde Bilet İadesi
- Konaklama ve Ulaşım Hakkı

2 Uçağa Kabul Edilmediyseniz

Geçerli belgelerinize ve zamanında gelmenize rağmen,

- Tazminat Hakkı
- Bilet Ücreti İadesi Hakkı
- Güzergah Değişiklik Hakkı
- İkram, Haberleşme, Konaklama ve Ulaşım Hakkı

3 Uçuşunuz İptal Edildiyse

Olağanüstü haller oluşmadığı halde uçuşunuz iptal edildiyse,

- Tazminat Hakkı
- Bilet Ücreti İadesi Hakkı
- Güzergah Değişiklik Hakkı
- İkram, Haberleşme, Konaklama ve Ulaşım Hakkı

1 Öncelikle Seyahat Ettiğiniz Havayolu Kuruluşu ile İrtibata Geçin

2 Sorununuz Çözülmediyse, Bu Havaalanında Yaşadığınız Yolcu Şikayeti için _____ telefonu arayabilirsiniz

Daha Fazla Bilgi İçin SHGM'ye Başvurabilirsiniz

444 6 001

yolcusikayet@shgm.gov.tr

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı bağlı kuruluşudur.

Havayolu ile seyahat eden yolcuların sahip olduğu haklar ve bu hakların geçerli olduğu durumlar; havayolundan kaynaklanan, yolcuların uçağa kabul edilmediği, uçuşlarının iptal edildiği ve uçuşlarının ertelendiği durumlardır. Havayolu İle Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (SHY-YOLCU) için **www.shgm.gov.tr** adresini ziyaret ediniz. Bu Yönetmelik kapsamına giren işletmeciler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından denetlenir. Bu Yönetmelikte belirtilen kurallara uymayan kurum ve kuruluşlara 14/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 143 üncü maddesine göre işlem yapılır.

SHGM
DGCA

SAYIN YOLCULARIMIZ UÇAKLA SEYAHATLERİNİZDE

HAKLARINIZI BİLİYOR MUSUNUZ?

T.C.
Ulaştırma Denizcilik ve
Haberleşme Bakanlığı
bağlı kuruluşudur.

Sorununuzun çözümlenebilmesi için seyahat ettiğiniz havayolu şirketiyle irtibata geçin.

Havayolu ile seyahat eden yolcuların sahip olduğu haklar ve bu hakların geçerli olduğu durumlar; yolcuların uçağa kabul edilmediği, uçuşlarının iptal edildiği ve uçuşlarının ertelendiği durumlardır. Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (SHY-YOLCU) için

www.shgm.gov.tr

adresini ziyaret ediniz. Bu Yönetmelik kapsamına giren işletmeciler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından denetlenir. Bu Yönetmelikte belirtilen kurallara uymayan kurum ve kuruluşlara 14/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 143'üncü maddesine göre işlem yapılır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Çağrı Merkezi: 444 60 01

T.C.
Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
bağlı kuruluşudur.

SİVİL HAVACILIK
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

www.shgm.gov.tr

Yayın No: HUD/T-01

ISBN 978-975-493-067-2

9 789754 930672