www.turkishstudies.net/turkishstudies

Turkish Studies

eISSN: 1308-2140

Research Article / Araştırma Makalesi

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY
Sponsored by IBU

Covid-19'un Türk Havayolu İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Swot Analizi

A Swot Analysis on the Effects of Covid-19 on Turkish Airline Companies

Harun Karakavuz*

Abstract: The Covid-19 virus, which emerged in Wuhan, China and became an epidemic by affecting the whole world, seriously affects the air transport industry and all sectors. Due to the Covid-19 outbreak, airlines lost most of their revenues while their costs also increased. Due to the loss of revenue and increasing costs, many airlines began to face financial difficulties, while some airlines declared bankruptcy, others had to separate their way with a certain number of employees to avoid bankruptcy. Airline companies are trying to survive during the Covid-19 pandemic period, not to earn above average income or gain competitive advantage. Therefore, airlines need to develop various strategies to survive. In this study, the airline companies in Turkey, SWOT analysis was performed during an outbreak of Covid-19, various strategies have been proposed and analyzed according to the results. The data of the research were collected from academic studies, business activities and financial reports and news in the media. As a result of the analysis, it was seen that the strengths of the airline companies are very few. On the other hand, it seems that the weaknesses of the companies and the threats that may arise in their environment are quite high. Various strategies have been proposed based on the results of the analysis. Strategies such as the use of passenger planes for cargo transportation, domestic and international information activities, hedging low-price fuel, evaluating regional aircraft, long-term and low-interest loans, lobbying for government support, renting or selling excess aircraft in the fleet, and increasing the number of domestic lines is recommended.

Structured Abstract: The Covid-19 global virus epidemic, which emerged in China in December 2019 and affected the world in a short time, has a serious impact on the way societies live. After Covid-19 emerged in China, countries stopped all flight activities, first with China and then with the countries where the virus spread. As of July 2020, a limited number of domestic and international passenger transportation activities are carried out worldwide. Seat occupancy rates are also very low in these flight activities. In the United States, where air transport activities are most intense, it is estimated that by 2020, air traffic in the world will decrease by 44% to 80% (ICAO, 2020a), and air line passenger transport activities are estimated to decrease 94% (Chokshi, 2020). The International Air Transport Association estimates that airlines will experience \$ 314 billion in revenue loss in 2019 compared to 2020 (IATA, 2020a). Decreasing air traffic and financial difficulties can initiate the processes until the airline companies go bankrupt. News from various countries of the world is due to the bankruptcy or dismissal of its employees. For example, the British Flybe airline had to announce its bankruptcy in early March as a result of the drop in demand due to Covid-19 (Perper & Slotnick, 2020). After this bankruptcy, nearly 2,000 employees lost their jobs (Webber, 2020). Managers of the Air New Zealand airline stated that they earned \$ 3.5 billion in 2019, but would earn \$ 300 million in 2020, so they had to lay off about 3,500 employees because the situation was unsustainable (Nainan, 2020). It is stated that American

* Dr. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi
PhD., Zonguldak Bülent Ecevit University, Çaycuma School of Civil Aviation, Aviation Management

ORCID 0000-0002-3989-5249

harunkarakavuz@gmail.com

Cite as/ Atıf: Karakavuz, H. (2020). Covid-19'un Türk havayolu işletmeleri üzerindeki etkilerine ilişkin bir Swot analizi. *Turkish Studies*, 15(8), 3573-3591. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.45677>

Received/Geliş: 07 August/Ağustos 2020

Accepted/Kabul: 20 December/Aralık 2020

Copyright © MDE, Turkey

Checked by plagiarism software

Published/Yayın: 25 December/Aralık 2020

CC BY-NC 4.0

Airlines, one of the largest airline companies in America, is dismissed by approximately 2,500 pilots and the pilots that continue to work accept 23% less salary with the airline (Aratani, 2020). Lufthansa airline states that 700 aircraft could not fly and therefore applied for a short-time working allowance for approximately 87,000 employees (Gönültaş, 2020). Similar news almost everyday in the media during the Covid-19 period. In this context, airlines should develop various strategies to survive.

In order to develop a strategy, businesses should analyze and adapt to changes in their external environment as well as their internal environment. Organizations that cannot adapt to or manage their environment do not seem able to survive (Smircich & e Stubbart, 1985). In this context, one of the activities carried out by organizations to adapt to or manage their environment is strategic management. Strategic management is the effective and productive use of the production factors that organizations have in order to survive in the long term, gain competitive advantage and provide above average profit (Ülgen & Mirze, 2013). Organizations analyze the changes occurring in their environment in order to use production factors effectively and efficiently. These analyzes are named as strategic analyzes. Strategic analysis refers to the processes that examine the objectives of the organizations, examine the internal and external environment of the organization, and more specifically, the analysis of the organization-environment interaction (Dinçer, 2004). In this study, SWOT analysis, which is one of the methods used by companies within the scope of strategic analysis, was performed based on the situations of airline companies in the Covid-19 period. With the realization of the study, during the Covid-19 period, the strengths and weaknesses of the airline companies in the internal environment, opportunities and threats in the sectoral and general environment were revealed, and various strategies were proposed for the survival of the airline companies.

This study was conducted SWOT analysis of the airline in Turkey. In the research, full count sampling method was used. In this context, all the airlines companies operating in Turkey constitute the sample of the research. The data of the research were collected through academic publications, airline companies' financial and activity reports, news on traditional and social media, and e-mails sent to the airline companies.

As a result of the analysis, it was observed that the airline companies had few strengths during the Covid-19 period. Strengths include the ability of fleet capacity to meet demand, sufficient number of qualified employees, reduced catering costs, and extra carbon emission fees are not paid. The fact that fleet capacity is more than demand, loss of qualified personnel, loss of income, increase in costs and decrease in seat occupancy rates have been determined as weaknesses. As the opportunities in the sector and the general environment of the organization, increase of cargo transport opportunities, lower in comparison to other countries of the virus spreading in Turkey, low fuel prices, high perception of the risk of a pandemic in other modes of transportation, not to apply restrictions to citizens of other countries and declining competitiveness factors have been identified. As for threats in the sectoral and general environment, factors such as the perception of globalization and tourism have started to change, the unwillingness of passengers for travel, the quarantine practices of countries, the possibility of countries requiring health report practices, the travel restrictions of the states and the possibility of prolonging the pandemic process.

As a result of the analysis of the data, various strategies that airline companies can apply have been proposed. Some of these strategies are; Using passenger aircraft in freight transport, hedging low-priced fuel, trying to obtain the rights of bankrupt enterprises, conducting information studies on the low risk of virus in air transport, conducting information studies abroad for low pandemic risk in the country, trying to lease excess aircraft in the fleet, lobbying for more state support, working on recruiting qualified staff for the post-pandemic, increasing the number of domestic flights, evaluating regional aircraft, researching long-term and low-interest loan opportunities, and selling excess aircraft in the fleet.

Key Words: Civil Aviation Management, Strategic Management, Airline Companies, Covid-19, SWOT analysis

Öz: Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkarak tüm dünyayı etkisi altına alarak bir pandemi haline gelen Covid-19 virüsü, tüm sektörleri olduğu gibi hava taşımacılığı sektörünü de ciddi anlamda etkilemektedir. Covid-19 pandemisi nedeniyle havayolu işletmeleri gelirlerinin çok büyük bir kısmını kaybederken, aynı zamanda maliyetlerinde de artış meydana gelmiştir. Gelirlerin kaybedilmesi ve maliyetlerin artmasına bağlı olarak birçok havayolu işletmesi finansal zorluk yaşamaya başlamış, bazı havayolu işletmeleri iflas ettiklerini açıklamış, bazıları da iflas etmemek için belirli sayıda çalışan ile yollarını ayırmak zorunda kalmıştır. Havayolu

işletmeleri Covid-19 pandemi sürecinde gelir elde etmeye ya da rekabet avantajı elde etmeye değil, hayatta kalmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin hayatta kalabilmeleri için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin Covid-19 pandemisindeki SWOT analizleri gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçlarına göre çeşitli stratejiler önerilmiştir. Araştırmanın verileri akademik çalışmalar, işletmelerin faaliyet ve finansal raporları ve medyada yer alan haberlerden toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda havayolu işletmelerinin çok az güçlü yönü olduğu görülmüştür. Buna karşın işletmelerin zayıf yönlerinin ve sektörel ve genel çevrelerinde ortaya çıkabilecek tehditlerin oldukça fazla olduğu görülmüştür. Tüm bunlara bağlı olarak havayolu işletmeleri için yolcu uçaklarının kargo taşımacılığı için kullanılması, yurtiçi ve yurtdışında bilgilendirme çalışmaları yapılması, düşük fiyatlı yakıtın hedge edilmesi, bölgesel uçakların değerlendirilmesi, uzun dönemli ve düşük faizli kredilerin araştırılması, filoda bulunan talep fazlası uçakların kiralanması ya da satılması, devlet desteği için lobi faaliyetleri yapılması ve yurtiçi destinasyonların sayısının artırılması gibi stratejiler önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sivil Havacılık Yönetimi, Stratejik yönetim, Havayolu işletmeleri, Covid-19, SWOT analizi

Giriş

2019 yılının Aralık ayında Çin’de ortaya çıkan ve kısa süre içerisinde tüm dünyada etkisi görülen Covid-19 virüs salgını, toplumların yaşayış şekillerini çok ciddi anlamda etkilemiştir. Örgünlükler anlamında en ileride olan ülkeler bile vatandaşlarını korumak adına geçici bir süreliğine kafe, restoran ve alışveriş merkezi gibi sosyal yaşam alanlarını kapatmış, bireyler arasındaki mesafelerin korunmasına yönelik önlemler almış, spor müsabakaları, konserler, toplantılar ve diğer etkinlikler iptal edilmiş, çalışma yaşamında uzaktan çalışma yöntemlerinin kullanılması tavsiye edilmiş ve hatta sokağa çıkma yasakları getirilmiştir. Bu durum ülke ekonomileri üzerinde çok ciddi sonuçlar ortaya çıkarmaya başlamış, başta turizm ve ulaştırma alanları küresel salgından en fazla etkilenen sektörler olmuştur. Dünya Turizm Örgütü (DTÖ)’ne göre dünya genelinde turizm faaliyetleri 2020 yılının ilk çeyreğinde bir önceki yıla göre yaklaşık %22 azalmıştır. 2020 yılının genelinde ise turizmin 2019 yılına göre %60 ile %80 arasında azalabileceği tahmin edilmektedir (DTÖ, 2020). 2020 yılının ilk çeyreğindeki turizm kaynaklı ekonomik kaybın yaklaşık maliyetinin 80 milyar dolar olacağı tahmin edilmektedir (DTÖ, 2020). Hava taşımacılığı sektöründe de durum turizm sektöründen farklı değildir. Hava taşımacılığı sektörü tarih boyunca 1973 petrol krizi, İran-Irak savaşı, Körfez krizi, Asya krizi, 11 Eylül terör eylemleri, SARS virüsü, 2008-2012 finansal krizi gibi birçok krizle karşılaşmıştır. Ancak sektörün yaşadığı krizlerin hiçbirinde bulunduğumuz Covid-19 virüsünün ortaya çıkarmış olduğu kriz ile karşılaştırılmaz. Covid-19’un Çin’de ortaya çıkmasından sonra ülkeler önce Çin ile olan, ardından da virüsün yayılım gösterdiği ülkeler ile karşılıklı olarak tüm uçuş faaliyetlerini durdurmuşlardır. Temmuz 2020 tarihi itibarı ile küresel anlamda çok kısıtlı sayıda iç ve dış hat yolcu taşımacılığı faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen bu uçuş faaliyetlerinde de doluluk oranları çok düşük seviyelerde gerçekleşmektedir. Örneğin Amerika’da iç hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri ortalama 23 yolcu ile seferlerini gerçekleştirmektedirler (Chokshi, 2020). Diğer bir yandan Amerika’da havayolu yolcu taşımacılığı faaliyetleri %94 oranında azalırken (Chokshi, 2020), tüm dünyada 2020 yılında hava trafiğinin %44 ile %80 arasında düşebileceği tahmin edilmektedir (International Civil Aviation Organization-ICAO, 2020a). Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association-IATA), 2020 yılında havayolu işletmelerinin 2019 yılına kıyasla 314 milyar dolar gelir kaybı yaşayacaklarını tahmin etmektedir (IATA, 2020a).

Hava taşımacılığı sektörüne daha mikro düzeyde bakıldığında Covid-19’un etkileri daha net bir şekilde görülebilmektedir. Örneğin virüsün ortaya çıktığı Çin’de borçlanma ile hızlı bir şekilde büyüyen Hainan Airlines, talebin düşmesi nedeniyle finansal yükümlülüklerini yerine getirememeye başlamış ve Çin hükümeti işletmeye el koyma çalışmalarına başlamıştır (Bloomberg, 2020). Avrupa’daki virüsle ilişkili ilk iflas haberi ise Flybe havayolu işletmesinden gelmiştir. Hâlihazırda

finansal zorluklar yaşayan ve İngiltere iç hat havayolu taşımacılığının yaklaşık %40'ını gerçekleştiren İngiliz havayolu işletmesi Flybe, Covid-19 nedeniyle talebin düşmesi sonucunda Mart ayının başında iflasını açıklamak zorunda kalmıştır (Perper & Slotnick, 2020). Bu iflasın ardından yaklaşık 2.000 çalışan işini kaybetmiştir (Webber, 2020). Yaşanan kriz, havayolu işletmelerinin borsalardaki değerlerini düşürmüş ve yatırımcılar havayolu işletmelerinin hisse senetlerini ellerinden çıkarmaya başlamışlardır. Örneğin dünyanın en zengin insanlarından biri olan Warren Buffett, yatırım yaptığı United Airlines, American Airlines, Southwest ve Delta Airlines'a ait yaklaşık değeri 4 milyar dolar olan hisseleri elinden çıkarmıştır (Klebnikov, 2020). Berkshire Hathaway yatırım işletmesinin başkanı olan Warren Buffett, Covid-19 virüsünün havayolu işletmeleri üzerindeki etkisine ilişkin şu ifadeleri kullanmaktadır (Klebnikov, 2020);

“Önceleri havayolu işletmelerine yatırım yapmak mantıklıydı. Yeterince para kazanıyorduk. Ancak Covid-19 işleri değiştirdi ve havayolu işletmelerinin kendilerinden kaynaklanmayan nedenlerden dolayı artık yatırım yapmak mantıklı olmamaya başladı. Hata yaptık. Bu dönemde bir havayolunun CEO'su olmak hiç de eğlenceli değildir sanırım”

Sektörde yaşanan iflaslar ve ekonomik sıkıntılar havayolu işletmelerini maliyetlerini azaltmaya zorlamaktadır. Havayolu işletmeleri maliyetlerini azaltabilmek için ilk olarak çalışanları ile yollarını ayırma kararı vermektedirler. Örneğin Air Canada yönetimi, 15.200 çalışan ve 1.300 yönetici ile yolların ayrılmasına, çalışmaya devam eden yöneticilerin %25-50 arasında değişen oranda maaşlarında kesinti yapılmasına, yönetim kurulu üyelerinin de %25 oranında maaş indirimi yapmasına karar vermiştir (CBC, 2020). Yaklaşık 12.500 kişi istihdam eden Air New Zealand yetkilileri ise yıllık ortalama 3,5 milyar dolarlık kazançları olduğunu, ancak 2020 yılında 300 milyon dolarlık bir gelire sahip olacaklarını tahmin ettiklerini, dolayısıyla durumun sürdürülebilir olmamasından kaynaklı olarak yaklaşık 3.500 çalışan ile yollarını ayıracıklarını ifade etmektedirler (Nainan, 2020). Virgin Atlantic Airways de yine maliyetlerini azaltabilmek için çalışanlarını işten çıkaracağını açıklamıştır. Konuya ilişkin olarak işletmenin sahibi Richard Branson işletme çalışanlarına gönderdiği bir iç yazıda, işletme operasyonlarının azaldığını, 1.000 pilottan 550 tanesine ihtiyaç duyduklarını, devletten destek alamazlarsa işlerini devam ettiremeyeceklerini, dolayısıyla yaklaşık 10.000 civarında olan çalışandan 1/3'ünün işten ayrılmak zorunda kalacağını ifade etmektedir (Mason & Young, 2020). Amerika'nın en büyük havayolu işletmelerinden biri olan American Airlines'da yaklaşık 2.500 pilot işten çıkarılmış, işe devam eden pilotların da %23 daha az maaş almak için havayolu işletmesi ile anlaştıkları belirtilmektedir (Aratani, 2020). İngiliz British Airways ise virüs salgını nedeniyle çok ciddi bir kriz yaşandığını ve yaklaşık 12.000 çalışanını işten çıkarmak zorunda kalacağını, bir diğer İngiliz işletme EasyJet ise sadece kabin görevlilerinde yaklaşık 4.500 kişinin işten çıkarıldığını ifade etmiştir (BBC, 2020a). İşletme yapmış olduğu tahminde 2020 yılının sonunda yaklaşık 1,1 milyar dolarlık bir zarara uğrayacağını açıklamıştır (Sardana, 2020). Ortadoğu'nun yükselen havayolu işletmelerinden biri olan Emirates de virüs salgınından etkilenmiş ve çalışanlarının maaşlarında %25-50 arasında kesinti yapacaklarını ifade etmiştir (Emirates, 2020). Alman Lufthansa ise 700 uçağını yere indirdiğini, dolayısıyla yaklaşık 87.000 çalışanı için kısa çalışma ödeneğine başvurduğunu ifade etmiştir (Gönültaş, 2020). Latin Amerika'nın en büyük ikinci havayolu işletmesi olan Avianca, Covid-19 nedeniyle Mart ayından beri uçaklarının yerde olduğunu, gelirlerinin %80'den daha fazla düştüğünü ve yüksek sabit maliyetlerle başa çıkmaya çalıştıklarını ifade etmiş ve Mayıs ayının ortalarına doğru Amerikan mahkemelerine iflas koruma başvurusunda bulunduğunu beyan etmiştir (BBC, 2020b). Bu durum Avianca'da çalışan yaklaşık 17.000 kişinin işsiz kalmasına neden olabilecek bir sürecin başlangıcı olarak değerlendirilebilir. Şüphesiz bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Salgının devam etmesi durumunda daha da fazla havayolu işletmesinin benzer duruma düşmesi olası görünmektedir.

ICAO, virüs salgınının olası etkilerine ilişkin 2 farklı senaryo tahmininde bulunmaktadır. Bu senaryolardan ilki hava taşımacılığına olan talep eğrisinin V şeklinde hareket ederek eski seviyesine gelmesidir. Daha açık bir ifade ile V şekli, en düşük seviyeye gelen talebin, dip noktada yatay bir

seyir izlemeden artışa geçmesidir. ICAO bu senaryoda havayolu işletmelerinin uluslararası yolcu trafiğinde 2020 yılında arz ettikleri koltuk kapasitesinin %38 ile %55 arasında, yolcu sayısında 861-1,293 milyon kişi arasında, gelirlerinde ise brüt 151-228 milyar dolarlık kayıp yaşayacaklarını tahmin etmektedir (ICAO, 2020a). Bir diğer yandan sektörde V şeklindeki bir toparlanma durumunda ulusal yolcu trafiğinde arz edilen koltuk kapasitesinin %28 ile %43 arasında, yolcu sayısının 953-1,477 milyon kişi arasında ve gelirlerde brüt 85-131 milyar dolarlık bir azalma meydana gelebileceği tahmin edilmektedir (ICAO, 2020a). Senaryolardan bir diğeri ise hava taşımacılığına olan talep eğrisinin U şeklinde hareket ederek eski seviyesine gelmesidir. Bir diğer deyişle U şekli, en düşük seviyeye gelen talebin, dip noktada bir miktar yatay seyir izlemesi, ardından tekrar yükselişe geçmesini ifade etmektedir. Bu senaryoya göre talepteki iyileşmenin 2020 yılının 3. çeyreğinde ya da daha sonra başlayacağı, uluslararası yolcu trafiğinde koltuk arzının %48 ile %71 arasında, yolcu sayısının 1.108-1.524 milyon kişi arasında ve brüt 194-269 milyar dolarlık bir gelir azalması yaşanacağı tahmin edilmektedir (ICAO, 2020a). Aynı senaryoda ulusal hava trafiğine ilişkin olarak ise koltuk arzının %35 ile %51 arasında, yolcu sayısının 1.209-1.690 milyon kişi arasında ve brüt 180-150 milyar dolar arasında bir gelir azalması meydana geleceği tahmin edilmektedir (ICAO, 2020a). Görüldüğü üzere hava taşımacılığı sektöründe çok ciddi bir daralmanın ortaya çıkması beklenmektedir.

Sektörde yaşanan krizin etkilerini azaltabilmek ve havayolu işletmelerinin hayatta kalmalarını sağlamak amacıyla, devletler havayolu işletmelerine çeşitli destekler vermektedirler. IATA (2020)'ya göre Mayıs 2020 tarihi itibari ile devletler havayolu işletmelerine yaklaşık 123 milyar dolarlık yardımda bulunmuşlardır (IATA, 2020b). Bu yardımlar kredi, maaş desteği, kredi garantileri, özkaynak finansmanı, bilet, yakıt ve işletme vergilerinde indirim, işletme sübvansiyonları, rota fonları ve nakit yardımlar şeklinde gerçekleşmektedir (IATA, 2020b). Örneğin Amerika, havayolu işletmelerinin çalışanlarına Eylül ayına kadar ödenmek üzere 25 milyar dolarlık bir kaynak planlamıştır (Chokshi, 2020). Bunun yanında Amerikan hükümeti sektörün tamamını desteklemek için yaklaşık 2 trilyon dolarlık bir paket açıklamıştır (Wolfsteller, 2020). Avrupa'nın en büyük havayolu işletmelerinden biri olan Lufthansa, Alman hükümetinden %20'lik hisse karşılığında yaklaşık 10 milyar euroluk bir yardım paketi anlaşması yapmıştır (Ziady, 2020). Bu yardım paketinin, kredi, nakdi destek ve hisse senedi alımı şeklinde gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Avrupa'nın bir diğer büyük havayolu işletmesi Air France-KLM ortaklığı da Fransız hükümetinden 7 milyar Euro ve Hollanda hükümetinden 2-4 milyar Euro arasında bir kredi desteği anlaşması yapmıştır (Amaro, 2020). Benzer şekilde Rus hükümeti havayolu işletmelerine tahsis edilmek üzere yaklaşık 317 milyon dolarlık bir yardım paketi açıklamıştır (Kaminski-Morrow, 2020). Yine Amerika'da hükümetle Southwest arasında 3.2 milyar dolar, Amerikan Airlines ile ise 5.8 milyar dolarlık bir yardım anlaşması yapılmıştır (Wolfsteller, 2020). Buna benzer örnekleri diğer ülkelerde de görmek mümkündür. Nitekim uluslararası uçuşların çok büyük bir kısmının gerçekleştirilemediği, iç hat pazarlarında ise çok kısıtlı uçuşların yapıldığı bir dönemde havayolu işletmelerinin devlet desteği olmaksızın hayatta kalabilmesi imkânsız görünmektedir. Bu kapsamda çevresel belirsizliklerin çok yüksek olduğu böyle bir ortamda havayolu taşımacılığı sektörüne yönelik stratejik analizlerinin yapılması kritik derecede önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmada hava taşımacılığı sektörünün en önemli bileşenlerinden biri olan havayolu işletmelerinin Covid-19 sürecindeki SWOT analizi gerçekleştirilmiştir.

1. Swot Analizi

Günümüzde büyüklüğü, faaliyet alanı ve sektörü her ne olursa olsun tüm örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için çevrelerinde meydana gelen faaliyetlere ve değişimlere dikkat etmek zorundadırlar. Çevrelerine uyum sağlayamayan ya da çevrelerini yönetemeyen (Smircich & Stubbart, 1985) örgütlerin hayatta kalabilmeleri mümkün görünmemektedir. Bu kapsamda örgütlerin çevrelerine uyum sağlamak ya da çevrelerini yönetebilmek adına uygulamış olduğu faaliyetlerden biri de stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim, örgütlerin uzun dönemde yaşamını devam

ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmek ve ortalamanın üzerinde kar sağlayabilmek için sahip olduğu üretim faktörlerini etkili ve verimli olarak kullanmasıdır (Ülgen & Mirze, 2013). Örgütler, üretim faktörlerinin etkili ve verimli kullanılması amacıyla çevrelerinde meydana gelen değişimleri analiz etmektedirler. Bu analizler stratejik analizler olarak isimlendirilmektedir. Stratejik analiz, örgütlerin amaçlarının gözden geçirildiği, örgütün iç ve dış çevresinin incelendiği, daha açık bir ifade ile örgüt-çevre etkileşiminin analiz edilmesini kapsayan süreçleri ifade etmektedir (Dinçer, 2004).

Stratejik analiz, stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasıdır. Bu ilk aşamada örgütler, örgütün tarihsel gelişim süreçleri, yasal yükümlülükler, mevzuat incelemesi, sektörün, faaliyet alanının, ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizi, iç ve dış çevre analizi, BDG analizi, PIMS analizi ve değer zinciri analizi gibi analizleri gerçekleştirmektedirler. Bu çalışmada örgütlerin kullanmış olduğu analiz yöntemlerinden iç ve dış çevre analizi yöntemi ele alınmaktadır. İç çevre analizi, örgütte var olan güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarmayı amaçlarken, dış çevre analizi örgütlerin faaliyetlerini sürdürdüğü sektörel ve genel çevrelerindeki fırsat ve tehditleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Kanbur & Karakavuz, 2017). Örgütler iç ve dış çevrenin analizi, stratejik planlama ve karar verme süreçlerinde genellikle SWOT analizinden yararlanmaktadırlar (Kurttila vd., 2000; Kangas vd., 2003; Ajmera, 2017). SWOT kelimesi, İngilizce **S**trength, **W**eakness, **O**ppportunity ve **T**hreat kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Bu analizde örgütler, örgütün güçlü (strength) ve zayıf (weakness) yönlerine ilişkin iç çevre analizi yaparken, dış çevre bağlamında ise sektörel ve genel çevrelerinde ortaya çıkabilecek fırsatları (opportunity) ve tehditleri (threat) analiz etmektedirler (Yüksel ve Dağdeviren, 2007). Ancak SWOT analizinin karar verme ve stratejik planlama sürecinde tek etken olarak düşünülmesi yanlış olacaktır. Bu kapsamda SWOT analizi, karar verme ve stratejik planlama süreçlerine katkı sağlayıcı bir araç olarak düşünülmelidir. Karar alma ve stratejik planlama süreçleri için belirlenen tehdit ve fırsatların, güçlü ve zayıf yönlerin örgüt bağlamında görece ağırlıklarının da bilinmesi gerekmektedir (Hill & Westbrook, 1997; Dyson, 2004). Bu çalışmada önerilen stratejiler, güçlü ve zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin görece ağırlıklarından bağımsız bir şekilde belirlenmiştir.

Örgütler SWOT analizini gerçekleştirirken çoğunlukla SWOT matrisinden yararlanmaktadırlar. Şekil-1’de basit bir SWOT matrisi gösterilmektedir.

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Opportunity</i>	SO	WO
<i>Threat</i>	ST	WT

Şekil 1: SWOT Matrisi

Şekil-1’de de görüldüğü üzere örgütler SWOT matrisi sayesinde güçlü yönleri ile fırsatları, zayıf yönleri ile fırsatları, güçlü yönleri ile tehditleri ve zayıf yönleri ile tehditleri eşleştirerek bunlara ilişkin stratejiler geliştirilebilmektedir. SO stratejileri örgütün güçlü yönleri kullanılarak fırsatların avantaja dönüştürülmesine yönelik iken, WO stratejileri örgütün zayıf yönlerini geliştirmeye çalışarak fırsatların avantaja dönüştürülmesine yöneliktir (Reihanian vd., 2012; Ajmera, 2017). Diğer yandan ST stratejileri, tehditlerden korunmak amacıyla örgütün güçlü yönlerinin kullanılmasına ilişkin, WT stratejileri örgütün zayıf yönlerini en alt düzeye indirgeyerek tehditlerden sakınılmasına yöneliktir (Reihanian vd., 2012; Ajmera, 2017).

2. Türk Havayolu İşletmeleri

Türkiye’de hava taşımacılığı sektöründe yolcu taşımacılığı faaliyeti gerçekleştiren toplam yedi havayolu işletmesi bulunmaktadır. Tablo-1’de Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri gösterilmektedir.

Tablo 1: Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri

Sıra	Havayolu İşletmesi
1	Türk Hava Yolları A.O
2	Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.
3	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
4	Onur Air Taşımacılık A.Ş.
5	Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.
6	Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.
7	Tailwind Havayolları A.Ş.

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü¹

Türkiye’nin bayrak taşıyıcısı ve en büyük havayolu işletmesi Türk Hava Yolları’dır. 20 Mayıs 1933 yılında 5 uçaklık filosuyla Devlet Hava Yolları adıyla kurulmuş olan işletme, 1955 yılında Türk Hava Yolları (THY) ismini almıştır. THY, Covid-19 salgını öncesinde 127 ülkede, 319 şehirde ve 323 havalimanında hizmet sunarak dünyada en fazla noktaya uçuş gerçekleştiren havayolu işletmesi unvanını taşımaktaydı (THY, 2020a). Tüm bu hizmetleri bazıları kendine ait, bazıları ise finansal kiralama yöntemiyle edindiği çeşitli tiplerdeki dar ve geniş gövdeli toplam 361 uçağıyla İstanbul Havalimanı merkezli olarak gerçekleştirmektedir (THY, 2020b). THY bünyesinde yaklaşık 29,500 çalışan istihdam edilmektedir (THY, 2020b). THY, geleneksel iş modelini benimsemiş olup yolcu, kargo ve yük taşımacılığı faaliyetlerini tarifeli, tarifesiz ve charter olarak gerçekleştirmektedir. İşletmenin hisseleri Borsa İstanbul’da işlem görmekte olup, hisselerinin % 49,12’si Varlık Fonu’nda ve %50,88’i halka arz edilmiş durumdadır. İşletme, 2008 yılında düşük maliyetli taşıyıcılarla rekabet edebilmek için bir alt marka oluşturmuş ve bu markaya AnadoluJet ismini vermiştir. AnadoluJet 36 uçaklık dar gövdeli filosuyla 43 havalimanında ve 80 parkurda hizmet sunmaktadır (Anadolujet, 2020).

Türkiye’de faaliyet gösteren bir diğer havayolu işletmesi Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.’dir. 1989 yılında %40 hissesi Alman Lufthansa SICAV-FIS, %10 hissesi Barbaros Hayrettin Çağa ve %50 hissesi THY’ye ait olarak kurulan Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (SunExpress), dar gövdeli 49 uçaklık bir filoya sahiptir (THY, 2020b). Filosunda bulunan 18 adet uçağı AnadoluJet operasyonlarını icra etmektedir. Sunexpress geriye kalan 31 uçağı ile 23 iç ve 58 dış hat olmak üzere toplam 81 noktada tarifeli ve tarifesiz uçuşlar gerçekleştirmektedir. İşletmede yaklaşık 4200 kişi istihdam edilmektedir (Sunexpress, 2020).

Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinden bir diğeri Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.’dir. 1990 yılından itibaren charter seferler düzenleyen işletme, 2005 yılında Esas Holding tarafından devralınmış ve iş modeli düşük maliyetli ağ taşıyıcısı olarak değiştirilmiştir. İşletme operasyonlarını İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı merkezli olarak gerçekleştirmektedir. İşletmenin hisseleri Borsa İstanbul’da işlem görmekte olup hisselerinin %62,91’i Esas Holding’e, %34,53’ü halka açık ve geri kalan hisseler işletme ortakları olan şahıslara aittir (Pegasus, 2020a).

¹ http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik_isletmeleri/Havayolu_isletmeleri.pdf

İşletme, operasyonlarını dar gövdeli 89 uçaklık filosuyla gerçekleştirmektedir (Pegasus, 2020b). İşletmede 6320 kişi istihdam edilmektedir (Pegasus, 2020a).

Türkiye’de faaliyet gösteren bir diğer havayolu işletmesi Onur Air Taşımacılık A.Ş.’dir. İşletme, 1992 yılında kurulmuş olup, 2003 yılında iç hat taşımacılığının özel sektör havayolu işletmelerine açılması ile iç hatlarda uçuş gerçekleştiren ilk havayolu işletmesi olmuştur. İşletmede 1662 kişi istihdam edilmektedir (Onurair, 2020a). İşletme, operasyonlarını geniş ve dar gövdeli toplam 33 uçaklık filosuyla gerçekleştirmektedir (Onurair, 2020b).

Türkiye’de faaliyet gösteren bir diğer havayolu işletmesi Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş. (Freebird)’dir. İşletme 2000 yılında kurulmuş olup, ilk operasyonunu 2001 yılında 3 uçaklık filosuyla gerçekleştirmeye başlamıştır. İşletme, operasyonlarını charter olarak, 8 uçaklık dar gövdeli filosuyla gerçekleştirmektedir (Freebird, 2020). Türkiye’de faaliyet gösteren bir diğer havayolu işletmesi Turistik Hava Taşımacılık A.Ş. (Corendon)’dir. 2004 yılında kurulan işletme, 45 ülkede 145 uçuş noktasında hizmetlerini 24 adet dar gövdeli uçağı ile charter olarak sunmaktadır. İşletmenin ayrıca Corendon Dutch Airlines ve Corendon Airlines Europe olmak üzere iki iştiraki de bulunmaktadır (Corendon, 2020). Türkiye’de faaliyet gösteren son havayolu işletmesi ise Tailwind Havayolu A.Ş.’dir. Tailwind havayolu işletmesi 2006 yılında kurulmuş olup, ilk uçuşunu 2009 yılında gerçekleştirmiştir (Tailwind, 2020a). İşletme, hizmetlerini charter uçuş modeli kapsamında 5 uçaklık dar gövdeli filosu ile sunmaktadır (Tailwind, 2020b).

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Araştırmanın amacı, stratejik analiz kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin Covid-19 sürecindeki SWOT analizlerini yapmak ve elde edilen veriler ışığında uygulanabilecek strateji önerilerinde bulunmaktır. SWOT analizi, örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri ile örgütsel alanlarında ortaya çıkan fırsat ve tehditleri görebilmeleri, bunlara ilişkin stratejiler geliştirerek sürdürülebilirliği sağlaması, rekabet avantajını ve ortalamanın üzerinde kar edebilmeleri sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Havayolu işletmelerinin çok dinamik bir sektörde faaliyet gösterdikleri düşünüldüğünde, çevrelerinde meydana gelen değişimleri anlayabilmeleri, bu değişikliklere uyum sağlayabilmeleri ya da bu değişiklikleri yönetebilmeleri kritik derecede öneme sahiptir. Özellikle Covid-19 virüsünün ortaya çıkarmış olduğu aşırı belirsizlik ortamı, havayolu işletmelerinin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Ülkeler hava sınır kapılarını anlık olarak kapatıp-açabilmekte, başka ülkelerden ziyaretçi kabul etmemekte, ülkeler arası ticari faaliyetlerini askıya alabilmekte ve virüsün etkisi dolayısıyla karantina uygulamalarına gidebilmektedirler. Böylesi belirsiz bir çevrede havayolu işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için uygun stratejileri geliştirmek zorundadırlar.

3.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmada tam sayım örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ancak bazı havayolu işletmelerinin faaliyet raporlarının olmaması, web sitelerindeki bazı bilgilerin eksik ya da güncel olmaması, elektronik postalara yanıt verilmemesi gibi nedenlerden dolayı bazı verilere ulaşılamamıştır. Bu kapsamda ulaşılamayan veriler çalışma kapsamı dışında tutularak, elde edilen verilerle SWOT analizi süreci gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın veri toplama yöntemi ve kısıtları

Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri ile ilgili veriler, havayolu işletmelerinin web sayfaları, faaliyet ve finansal raporları ve akademik yayınlar yoluyla toplanmıştır. Elde edilen veriler SWOT analizine tabi tutulmuş ve stratejiler geliştirilmiştir. Araştırmada çeşitli kısıtlılıklarla karşılaşmıştır. Tüm havayolu işletmelerinin verilerine erişilememesi, havayolu işletmelerinin elektronik postalara dönüş

yapmaması ve özellikle borsada işlem gören havayolu işletmeleri haricindeki işletmelerin mali verilerini paylaşmak istememesi bu kısıtlardan bazılarıdır.

4. Bulgu ve Yorumlar

Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin internet siteleri, faaliyet ve finansal raporları, akademik yayınlar, havacılık sektöründeki uluslararası düzenleyici ve ilgili kuruluşların raporları ve son olarak Covid-19’un havayolu işletmeleri üzerindeki etkisine yönelik yazılı, görsel ve sosyal medyada yer alan haberlerden yararlanılarak SWOT analizi gerçekleştirilmiştir. SWOT analizi ve oluşturulan stratejiler Tablo 2’de gösterilmektedir. Tablo 2’de SO stratejilerinde görüldüğü üzere geliştirilen ilk strateji, havayolu işletmelerinin yolcu uçaklarını kullanarak kargo taşımacılığı faaliyetlerini artırmalarıdır. Bu strateji ile havayolu işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına bir miktar gelir elde edebileceklerdir. Nitekim IATA verilerine göre (ICAO, 2020b) dünyadaki havayolu işletmelerinin pandemi sürecinde yolcu uçaklarının bir kısmını kargo operasyonları için kullandıkları belirtilmektedir.

Bir diğer SO stratejisi, gerek talebin azalması gerekse de ülkeler arasındaki petrol üretim anlaşmazlıkları nedeniyle² düşen yakıt fiyatlarının hedge edilmesidir. İşletmeler genellikle piyasanın daha kötüye gideceğini bekledikleri dönemlerde hedge yöntemini kullanarak uzun dönemli bir pozisyon almak eğilimindedirler (Chang vd., 2011). Ancak Covid-19 süreci ve ülkeler arası anlaşmazlıklar yakıt fiyatlarında olağanüstü dönemlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Pandemi sürecinin bitmesi sonrasında yaşanacak olan talep artışı petrol fiyatlarının da artmasına neden olabilecektir. Bu nedenle tarihinin en düşük fiyat seviyelerine inen yakıtın hedge edilmesinin havayolu işletmelerinin gelecekteki operasyonları üzerinde ciddi etkiler göstereceği değerlendirilmektedir. Nitekim literatürde havayolu işletmelerinde uygun koşullarda gerçekleştirilen hedge işleminin, havayolu işletmelerinin karlılıklarını sürekli hale getirmeye, iflas ya da büyük zararlardan korunmaya ve işletme yönetiminin yeterliliğinin paydaşlara ve yatırımcılara ispatlanmasına katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Morrell & Swan, 2005). Ancak belirtmek gerekir ki, havayolu işletmeleri pandemi sürecinde hâlihazırda büyük ekonomik sorunlarla boğuşmaktadırlar. Bu kapsamda işletmelerin hayatta kalıp kalamayacağı bile belli değilken yakıtın hedge edilebilmesi ancak finansal durumu güçlü olan işletmeler tarafından gerçekleştirilebilecektir.

Tablo 2: SWOT Analizi ve Stratejiler

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> -Filo kapasitesinin talebi karşılayabilmesi -Yeterli sayıda nitelikli personelin var oluşu -İkram maliyetlerinin azalması -Ekstra karbon salınım ücretlerinin ödenmemesi 	<ul style="list-style-type: none"> -Filo kapasitesinin talepten fazla olması -Nitelikli personelin kaybedilmesi -Gelir Kaybı (Yolcu ve reklam gelirleri vb.) -Maliyet artışı (Kişisel koruyucu donanımların kullanılması, birim maliyetlerin artması, uçak dezenfeksiyon maliyetleri vb.) -Doluluk oranlarının düşmesine bağlı bilet fiyatlarını artırma zorunluluğu
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> -Kargo taşımacılığı fırsatlarının artması -Virüsün bitmesi sonrası yolcu sayısının normalleşecek olması 	<ul style="list-style-type: none"> -Kabin içi düzenlemeler için yapılacak yeni yatırımlar -Küreselleşmeye olan bakış açısının değişmeye başlaması

² Petrol fiyatlarının düşüşüne ilişkin daha detaylı bilgi için bakınız: <http://petroturk.com/makale/petrol-fiyatlari-neden-dusuyor>

<ul style="list-style-type: none"> -Türkiye'de virüsün yayılımının nispeten düşük olması -Yakıt fiyatlarının düşüklüğü -Diğer ulaşım ulaşım modlarında pandemi riskinin yüksek algılanması -Türkiye'nin ülkelere kısıtlama uygulamaması -Sektörde işsiz nitelikli personelin varlığı -Devlet destekleri (KDV desteği,kısa çalışma ödeneği vb.) -Belirli hatlarda faaliyetlerini sonlandıracak işletmelerin olması nedeniyle azalan rekabet -Virüse karşı teknolojik aletlerin tasarlanması 	<ul style="list-style-type: none"> -Yolcuların seyahat için isteksizliği -Gidilen ülkedeki karantina uygulamaları -Ülkerin sağlık raporu uygulamalarını zorunlu tutma ihtimali -Turizme olan bakış açısının değişmesi -İş seyahatlerinin azalması -Pandemi sürecinin uzama ihtimali -Covid-19 testininin seyahat için zorunlu tutulmasının talebi azaltma ihtimali -Devletlerin seyahat yasakları
SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> -Yolcu uçaklarının kargo taşımacılığı için kullanımı -Düşük fiyatlı yakıtın hedge edilmesi -İflas eden işletmelerin haklarının elde edilmesi -Havayolu taşımacılığındaki risklerin azlığına ilişkin bilgilendirmelerin yapılması -Yurtdışı bilgilendirme çalışmalarının yapılması 	<ul style="list-style-type: none"> -Pandemi sonrası için işsiz nitelikli personelin kazanılmasına yönelik çalışmalar yapılması -Filodaki fazla kapasite oluşturan uçakların orta vadeli kiralanmaya çalışılması -Daha fazla devlet desteği için lobi faaliyetleri gerçekleştirilmesi -Belirli hatlarda azalan rekabet nedeniyle bilet fiyatlarının artırılması
ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> Yeterli sayıda uçak için kabin içi düzenlemesi yapmak Yurtiçi destinasyonların sayısının artırılması Bölgesel uçakların değerlendirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> -Uzun dönemli ve düşük faizli kredilerin araştırılması -Yurt dışında işbirliği haline olunan işletmeler aracılığı ile lobi faaliyetleri yürütülmesi -Filodaki talep fazlası uçakların satılıp, geri kiralanması

Diğer bir SO stratejisi, pandemi sürecinde belirli hatlardan çekilen ya da iflas eden işletmelerin slotlarının elde edilmesi ile bu hatlarda faaliyet gösterilmeye çalışılmasıdır. Örneğin 2019 yılında iflas eden İngiliz turizm işletmesi Thomas Cook'un ortaya çıkarmış olduğu kapasite, çeşitli havayolu işletmeleri tarafından doldurulmaya çalışılmış, Türkiye pazarındaki kapasitenin çok büyük bir kısmını ise Alman TUI işletmesi almıştır (Turizmgüncel, 2020). Elde edilen bu haklar sayesinde TUI, geçmiş dönemde giriş engelleriyle karşılaştığı Türkiye pazarına giriş yapabilmiş, dahası pazarda kendine ciddi bir yer edinmiştir. Benzer şekilde pandemi sürecinde iflas eden ya da ekonomik gerekçelerle bazı hatlardan çekilen havayolu işletmelerinin sahip olmuş olduğu hak ya da slotların elde edilmesi, havayolu işletmelerinin gelecek dönemlerde karlılıklarını artıracak bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bir diğer SO stratejisi, Covid-19 bağlamında havayolu ulaşımının diğer ulaşım modları karşısında daha az riskli olduğuna (Haber3, 2020) yönelik bilgilendirmelerin etkin bir şekilde yürütülmesidir. Uçaklarda kullanılan havalandırma sistemleri ve kullanılan HEPA filtreleri, sektördeki yoğun düzenlemeler sayesinde ortaya çıkan standartlaşma, havacılık sektöründeki çalışanların daha eğitilmiş ve profesyonel olmaları, yolculara verilen kişisel koruyucu donanımlar ve virüse yönelik geliştirilen teknolojik araçların kullanılması gibi unsurların yolculara doğru bir şekilde aktarılması havayolu ulaşımına olan güveni artırabilecek unsurlardır. Nitekim havayolu işletmeleri özellikle uçak içi havalandırma sistemlerine ilişkin bilgilendirmeleri medyada yer alan reklamları

aracılığı ile paylaşmaktadırlar (Pegasus, 2020c). Ancak bahsedilen diğer unsurlar hakkında bilgilerin de verilmesi yolcuların seyahat korkularının giderilmesi anlamında etkili olabilecek unsurlardır.

Bir diğer yandan havayolu işletmelerinin yurtdışında bilgilendirme çalışmaları gerçekleştirmeleri de gerekmektedir. Türkiye'de pandemi sürecinin İtalya ve İspanya gibi turizm anlamında rekabet edilen ülkelerden daha hafif seyretmesi (Dünya Sağlık Örgütü, 2020), Türk havayolu işletmeleri açısından bir avantaj oluşturabilir. Özellikle Avrupa ve Rusya pazarında Türkiye'deki pandemi sürecinin nispeten hafif geçtiği, Türkiye'nin ülkelere kısıtlama uygulamadığı ve turistlerin gelmesi durumunda karantinaya alınmayacakları gibi konulara ilişkin gerçekleştirilecek bilgilendirmeler havayolu işletmelerinin doluluk oranlarını yükseltmelerine yardımcı olabilecektir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere WO stratejilerinin ilki, pandemi sonrası için sektörde var olan işsiz nitelikli personelin kazanılmasına yönelik çalışmaların yapılmasıdır. Havayolu işletmeleri normal zamanlarda özellikle nitelikli pilot bulmakta zorlanmakta, yüksek maaşlar vererek diğer işletmelerdeki pilotları kendilerine çekmeye çalışmaktadırlar (Airporthaber, 2019). Bu kapsamda pandemi sürecinde işten ayrılmış ya da çıkarılmış nitelikli personelin, pandemi sonrasındaki ihtiyaçlar da göz önünde bulundurularak kazanılmaya çalışılmasının havayolu işletmelerinin gelecekteki operasyonlarının sağlığı açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Bir diğer WO stratejisi, filoda fazla kapasite oluşturan uçakların kiraya verilmesi ya da kiralık olarak elde bulunan uçakların geri gönderilmesidir. Nitekim dar gövdeli bir uçağın aylık sabit maliyetinin yaklaşık 500 ile 600 bin dolar, geniş gövdeli bir uçağın aylık sabit maliyetinin ise yaklaşık 700 bin ile bir milyon dolar civarında olduğu belirtilmektedir (Cinokur, 2020). Bu kapsamda filolarında çok çeşit ve sayıda uçağı bulunan havayolu işletmelerinin bu maliyetlerinden kurtulması gerekmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki, yaşanan virüs salgını bölgesel olmayıp tüm dünya ülkeleri üzerinde etkisini göstermektedir. Bu kapsamda hem yolcu taşımacılığına olan talep hem de diğer ülkelerdeki havayolu işletmelerinin yaşadığı zorluklar, Türk havayolu işletmelerinin yaşadığı zorluklardan farklı değildir. Dolayısıyla talep fazlası halde bulunan uçakların kiralanma ihtimalinin oldukça düşük olduğu değerlendirilmektedir.

WO stratejileri kapsamında öngörülen bir diğer strateji, daha fazla devlet desteği için lobi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Literatürde havayolu işletmelerinin çok çeşitli konularda lobi faaliyetleri gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Pang vd., 2020). Ancak özellikle Avrupa bölgesinde devletlerin havayolu işletmelerine doğrudan nakdi destek sağlaması kısıtlandırılmıştır (Göktepe, 2015). Diğer bir yandan Covid-19 nedeniyle hava taşımacılığı sektöründe meydana gelen olağanüstü koşullar bu kısıtlamaların gevşetilmesine neden olmuştur. Türkiye bağlamında devlet, pandemi sürecinin başlaması ile gerek diğer sektörler gerekse hava taşımacılığı sektörüne yönelik çeşitli destek paketlerini açıklamıştır. Hava taşımacılığı sektörüne yönelik kısa çalışma ödeneği, katma değer vergisinin uçuş operasyonları için %18'den %1'e indirilmesi, ruhsat ve temdit ücretlerinde yarı yarıya indirim, Eurocontrol ücretlerinin 2020 yılı sonuna kadar ötelenmesi ve yolcu hakları kapsamındaki tazminatların bir yıl ötelenmesi bu desteklerden bazılarıdır (Şimşek, 2020a). Ancak bu maliyetler havayolu işletmelerinin toplam maliyetleri içinde çok küçük yer tutmaktadır. Bu kapsamda uçak park ücretlerinin alınmaması ya da ötelenmesi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ)'nin tazmin ettiği kira ve operasyona yönelik ücretlerde indirimle gidilmesi ya da ötelenmesi sektörün hayatta kalabilmesi için önemli görülmektedir. Bir diğer yandan Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı THY'ye yönelik bir desteğin sağlanacağı belirtilmekte (Airporthaber, 2020), ancak özel sektör havayolu işletmeleri için bir destekten bahsedilmemektedir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin gerek doğrudan mali yardım için gerek var olan ödemelerin ve kredilerin ötelenmesi için gerekse de operasyonlara yönelik maliyetler bağlamında lobi faaliyetleri gerçekleştirerek devlet desteğini almaları sürdürülebilirliklerini sağlamak adına önemli görülmektedir.

WO stratejileri kapsamındaki son strateji, belirli hatlardaki rekabetin azalması nedeniyle bilet fiyatlarının artırılmasıdır. Yukarıda bahsedildiği üzere pandemi sürecinde birçok havayolu

işletmesi ya belirli uçuş hatlarından çekilmiş ya da faaliyetlerini tamamen durdurmuştur. Bu kapsamda pandemi öncesinde rekabet nedeniyle düşük tutulan bilet fiyatları, rekabetin azalması ile artırılabilir. Literatürde azalan rekabet nedeniyle bilet fiyatlarının ortalama %5 ile %6 oranında arttığı ifade edilmektedir (Kwoka & Shumilkina, 2010). Bu kapsamda azalan rekabet nedeniyle bilet fiyatlarında yukarı yönlü bir düzenlemenin yapılması düşünülebilir. Ancak Türkiye bağlamında bilet fiyatlarının belirlenmesinde düzenleyici otoritelerin de söz hakkı bulunmaktadır. Örneğin 2019 yılında iç hatlarda gerçekleştirilecek uçuşlarda ekonomi sınıfı bilet için 450 TL tavan fiyat belirlenmiştir (Nergiz, 2020). 2020 yılı için ise herhangi bir değişim bu makalenin yazıldığı tarih itibarı ile açıklanmamıştır. Ancak 450 TL'lik tavan fiyatın sektörün beklentilerini karşılamadığı belirtilmektedir. Nitekim THY yönetim kurulu başkanı İlker Aycı konuya ilişkin şu ifadeleri kullanmaktadır (Cebeci, 2020); “Maliyetlerimiz çok yükseldi. Bugün otobüs yolculuklarında bile tavan ücreti 500 TL olarak belirlendi. Uçaklarda iç hatlarda bu ücret Ekim 2019'da belirlenen şekilde tek yön 450 liraydı. Bu tavan ücreti ile uçmak şirketin sağlığını bozar”. Bir diğer yandan bilet fiyatlarının artırılmasının yolcuların diğer ulaşım modlarına yönelmelerine ya da seyahatlerini iptal etmelerine yol açabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu kapsamda bilet fiyatlarında artışa gidilecek olan uçuş noktalarının potansiyelinin iyi bir şekilde analiz edilmesi doğru kararın verilmesinde etkili olacaktır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere ST stratejileri kapsamındaki ilk strateji, yeterli sayıda uçak için kabin içi düzenlemelerinin yapılmasıdır. Örneğin çeşitli teknoloji işletmeleri Covid-19’dan yolcuları korumak amacıyla uçakların kabinlerine yönelik bazı yenilikçi koltuk tasarımları yapmaktadırlar (Şimşek, 2020b). Her ne kadar bu tasarımlar henüz ilgili otoriteler tarafından onaylanmamış da olsa, pandeminin devam etmesi durumunda bu tasarımların onaylanabileceği düşünülebilir. Dolayısıyla tasarımların onaylanması durumunda havayolu işletmeleri tüm uçaklarında düzenleme yapmak yerine, operasyonları için yeterli sayıda uçağa düzenleme yapması maliyetleri açısından önemli görülmektedir. Bir diğer ST stratejisi, havayolu işletmelerinin yurtiçi destinasyonlarının sayısının artırılmasıdır. Özellikle Avrupa Birliği üyesi 27 ülkenin ve Schengen bölgesinde yer alan İzlanda, Lihtenştayn, Norveç ve İsviçre’nin Türkiye’ye seyahat kısıtlaması uygulaması (Şeker, 2020), seyahat kısıtlaması uygulamayan bazı ülkelerde yurda girişte karantina uygulamaları, bazı ülkelerin Covid-19 testi istemesi ve bunun ücretinin yolcudan tahsil edilmesi, turizm ve küreselleşmeye olan bakış açısının pandemi sürecinde değişmesi, iş seyahatlerinin azalması gibi unsurlar Türk havayolu işletmeleri için büyük zorluklar oluşturmaktadır. Bu kapsamda yurtiçi destinasyonların sayısının artırılması, Türk havayolu işletmelerinin kapasitelerini daha etkin kullanabilmelerine katkı sağlayacaktır. Bir diğer ST stratejisi, bölgesel uçakların değerlendirilmesidir. Yolcuların seyahat için isteksizliği ve pandemi sürecinin uzama ihtimali doluluk oranlarını düşürmektedir. Bir diğer yandan havayolu işletmelerinin pazara arz etmiş olduğu koltuk sayısında önemli bir azalma görülmektedir. Örneğin Avrupa bölgesinde 2019 yılının ilk 5 ayında arz edilen koltuk sayısı ile 2020 yılının aynı döneminde arz edilen koltuk sayısı arasında negatif yönde %93’lük fark bulunmaktadır (ICAO, 2020c). Bu kapsamda daha düşük kapasiteli ve birim maliyetleri daha düşük turboprop ya da turbofan motorlu bölgesel uçakların filo ya katılımlarının düşünülmesi doluluk oranlarının artırılması anlamında fayda sağlayabilecektir. Bununla birlikte bölgesel uçakların kullanımı yakıt verimliliği anlamında da havayolu işletmelerine katkı sağlayacaktır. Nitekim literatürde bölgesel uçakların, havayolu işletmelerinin kullanmış olduğu dar ve geniş gövdeli uçaklara göre %40 ile %60 arasında değişen oranlarda yakıt verimliliği sağladığı ifade edilmektedir (Babikian vd., 2002). Covid-19 sürecinde hem havayolu taşımacılığına olan talebin düşüklüğü hem de yurtiçi hatlarda daha fazla faaliyet gösterilmesi, bu uçakların havayolu işletmeleri için -bazı hatlarda- daha verimli olacağını düşündürmektedir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere WT stratejilerinden ilki, uzun dönemli ve düşük faizli kredilerin araştırılmasıdır. Havayolu işletmeleri pandemi sürecinde gelirlerinin çok büyük bir kısmını kaybetmiş (ICAO, 2020d), maliyetleri artmış ve filolarındaki kullanılmayan uçaklar yüksek

maliyetler ortaya çıkarmıştır. Bir diğer yandan pandemi süreci tüm dünyadaki ticari faaliyetleri kısıtlamış (ICAO, 2020b), turistik ya da iş amaçlı yolculuklar durma noktasına gelmiştir (Dünya Bankası, 2020). Havayolu işletmelerinin mevcut ödemelerini yapabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için uzun dönemli ve düşük faizli kredi bulmaları gerekmektedir. Bu kapsamda ticari devlet bankaları ve Eximbank gibi kamu bankalarının havayolu işletmelerine destek sağlaması, sektörün hayatta kalabilmesi ve beklenen faydalarının gelecek dönemlerde ortaya çıkarılabilmesi için kritik derecede öneme sahiptir. Bir diğer WT stratejisi, havayolu işletmelerinin yurtdışında işbirliği yaptığı işletmeler aracılığı ile lobi faaliyetleri gerçekleştirmesidir. Örneğin THY üç büyük küresel havayolu işbirliği grubundan biri olan Star Alliance üyesidir. Bu kapsamda Star Alliance üyesi havayolu işletmeleri vasıtasıyla ilgili ülkelerde lobi faaliyetleri gerçekleştirilerek Türkiye'ye uygulanan kısıtlamaların ve karantina uygulamalarının kaldırılması yönünde girişimlerde bulunulmalıdır. Bu sayede işletmelerin elindeki talep fazlası kapasitenin etkin kullanımına katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir. Bir diğer WT stratejisi, havayolu işletmelerinin elindeki talep fazlası uçakların satılması ve geri kiralanmasıdır. Özellikle pandemi sürecinin beklenenden uzun sürmesi durumunda havayolu işletmelerinin ellerindeki talep fazlası uçakların maliyetlerini karşılama ihtimallerinin düşük olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda talep fazlası uçakların satılarak geri kiralanması işletmenin hayatta kalma şansını artırabilecektir. Havayolu işletmeleri talep fazlası uçakları satıp geri kiralama ile sermaye çıkışını önleme, vergisel yüklerden kurtulma ve nakit akışını sağlayabilme gibi faydalar elde edebilirler (Yılmaz, 2020). Ancak Covid-19 pandemisi sürecinde uçakların satış fiyatlarının normal zamanlardan daha düşük olabileceği düşünülebilir. Tersinden pandemi sonrasında artacak olan uçak talebi doğrultusunda uçak fiyatlarının artacağı da değerlendirilebilir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin filolarında bulunan uçakları satıp geri kiralamayı ayrıca değerlendirmeleri gerekmektedir.

5. Sonuç

Bu çalışmada Türk havayolu işletmelerinin pandemi sürecindeki işletme içi güçlü ve zayıf yanları, çevrelerindeki tehdit ve fırsatları araştırılmış, kısaca SWOT analizleri gerçekleştirilmiştir. Covid-19 süreci tüm sektörleri etkilediği gibi hava taşımacılığı sektörünü de ciddi bir şekilde etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir (ICAO, 2020b). ICAO'nun yapmış olduğu tahminlerde en iyimser normale dönüş sürecinde bile 2020 yılı Aralık ayında sektörün pandemi öncesi rakamlarına ulaşamayacağı belirtilmektedir (ICAO, 2020b). Bu kapsamda havayolu işletmelerinin pandemi süreci ve sonrası için çeşitli stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu çalışma ile havayolu işletmelerinin pandemi sürecindeki güçlü ve zayıf yanları, sektörel ve genel çevrelerinde meydana gelen fırsatlar ve tehditler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu veriler ışığında havayolu işletmelerinin uygulayabilecekleri bazı stratejiler önerilmiştir. Ancak belirtmek gerekir ki sektörel ve genel çevredeki tehditler ve fırsatlar bütün havayolu işletmeleri için ortak iken, işletmelerin güçlü ve zayıf yanları benzer değildir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurarak en uygun stratejiyi benimsemeleri sürdürülebilirliklerini sağlamak anlamında kritik derecede öneme sahiptir.

Havayolu işletmeleri için sektörel ve genel çevrelerindeki fırsatlar ortaktır. Ancak her ne kadar fırsatlar ortak olsa da bu fırsatlardan yararlanabilmek, havayolu işletmesinin büyüklüğü, iş modeli, öz sermayesi, personeli ve filo yapısı gibi çeşitli unsurlardan etkilenmektedir. Ortak fırsatlar olarak; pandemi sürecinde özellikle medikal malzemelerin hız faktöründen dolayı hava taşımacılığı ile daha fazla taşınması, gerek siyasi gerilimler gerekse de talebin azalması nedeniyle petrol fiyatlarında yaşanan düşüş, Türkiye'de salgının yayılımının diğer bazı ülkelere nispeten daha az olması, Türkiye'nin diğer ülkelere seyahat kısıtlaması uygulamaması, diğer ulaşım modlarında pandemi riskinin daha yüksek algılanması, devletin havayolu işletmelerine desteği ve belirli hatlarda faaliyetini sonlandıran havayolu işletmelerinin olmasından kaynaklı azalan rekabet sayılabilir. Ortak tehditler olarak ise küreselleşme (Macar & Asal, 2020; Hanioglu, 2020) ve turizme (Gössling, 2020) olan bakış açısının değişmeye başlaması, havayolu işletmelerinin gelirlerinin yüksek bir kısmını

oluşturan iş seyahatlerinin azalması, pandemi sürecinin uzama ihtimali, kabin içinde virüsten korunmak için yapılacak tasarım değişiklikleri, ülkelerin seyahat için sağlık raporu talepleri, Covid-19 testi ve karantina uygulamaları nedeniyle ortaya çıkabilecek seyahat isteksizlikleri ve devletlerin seyahat kısıtlamaları olarak sayılabilir.

Çalışma kapsamında havayolu işletmelerinin pandemi sürecindeki güçlü ve zayıf yanları da ortaya çıkarılmıştır. Güçlü yönler olarak filo kapasitesinin yeterli olması, yeterli sayıda nitelikli personelin işletmelerde var olması, ikram hizmetlerinin çok büyük bir kısmının kısıtlanması nedeniyle maliyetlerin azalması ve havayolu işletmelerinin Avrupa bölgesindeki uçuşlarında kendilerine tahsis edilen kotalarını aştıklarında ödedikleri karbon salınım ücretlerini operasyonlarının azlığı nedeniyle ödemeyecek olmaları gösterilebilir. Mevcut filo kapasitesinin talepten fazla olması, nitelikli personelin ekonomik nedenlerle işten çıkarılarak kaybedilmesi, yolcu ve diğer alanlardan elde edilen gelirlerin azalması, doluluk oranlarının düşmesi ile birim maliyetlerin artması, çalışanlar ve yolcular için sağlanan kişisel koruyucu donanımların maliyetleri, uçakların dezenfeksiyon maliyetleri gibi maliyet artışları ise havayolu işletmelerinin zayıf yönleri olarak sayılabilir.

Havayolu işletmelerinin güçlü ve zayıf yanlarını, ayrıca sektörel ve genel çevrelerindeki fırsatları ve tehditleri analiz etmeleri Covid-19 döneminde yaşadıkları olağanüstü krizden çıkabilmelerine, krizi minimum zararla atlatabilmelerine, sektörde var olan riskleri en iyi şekilde yönetebilmelerine ve belki de yaşadıkları krizi gelecekte fırsata çevirebilmelerine yardımcı olabilecektir. Bu kapsamda çalışmada havayolu işletmelerinin uygulayabileceği çeşitli stratejiler önerilmiştir. Yolcu uçaklarının kargo taşımacılığı amacıyla kullanılması, düşük fiyatlı seyreden yakıtın hedge edilmesi, iflas eden işletmelerin haklarının elde edilmeye çalışılması, yurtiçi ve yurtdışı bilgilendirme çalışmalarının yapılması SO stratejileri kapsamında önerilen stratejilerdir. İşsiz nitelikli personelin pandemi sonrası için kazanılmasına yönelik çalışmalar, fazla kapasite oluşturan uçakların orta vadeli kiralanmaya çalışılması, devlet desteği için lobi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve belirli hatlarda azalan rekabet nedeniyle bilet fiyatlarında artışa gidilmesi WO stratejileri olarak önerilmektedir. ST stratejileri olarak ise yeterli sayıda uçak için kabin içi tasarım değişikliklerinin yapılması, yurtiçi destinasyonların sayısının artırılması ve bölgesel uçakların değerlendirilmesi stratejileri önerilmektedir. Son olarak WT stratejileri kapsamında, uzun dönemli ve düşük faizli kredi imkânlarının araştırılması, yurtdışında işbirliği yapılan işletmeler aracılığı ile lobi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve filodaki fazla kapasite oluşturan uçakların satılıp geri kiralanması stratejileri önerilmektedir. Ancak daha öncede belirtildiği üzere her havayolu işletmesinin yapısı, kaynakları ve iş modeli farklılık göstermektedir. Covid-19 süreci, havayolu işletmeleri için kârlılığın artırılması ya da rekabet avantajının elde edilmesi sürecinden ziyade, işletmelerin hayatta kalmaya çalıştığı bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin kendi yapılarına en uygun stratejileri benimseyerek hayatta kalmaya çalışmaları gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada havayolu işletmelerinin Covid-19 sürecindeki güçlü ve zayıf yanları ile çevrelerindeki fırsatları ve tehditleri belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde Türk havayolu işletmelerinin SWOT analizine yönelik az sayıda çalışma (Şevkli vd., 2012; Sezgin ve Yüncü, 2016; Kanbur & Karakavuz, 2017) ile karşılaşılmıştır. Bu çalışma ile literatürdeki araştırma eksikliğinin giderilmesine katkı sağlandığı gibi gelecekte gerçekleştirilecek benzer çalışmalara da katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Airporthaber, (2019, Ocak 23). *Qatar Airways Türk pilot arıyor*, <https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/qatar-airways-turk-pilot-ariyor.html>
- Airporthaber, (2020, Mart 18). *THY'ye devlet desteği geliyor*, <https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/thyye-devlet-destegi-geliyor.html>
- Ajmera, P. (2017). Ranking the strategies for Indian medical tourism sector through the integration of SWOT analysis and TOPSIS method, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(8), 668-679, <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2016-0073>
- Amaro, S. (2020, Nisan 27). *Air France-KLM to receive up to \$12 billion in state aid to deal with Covid-19 blow out*, CNBC, <https://www.cnbc.com/2020/04/27/coronavirus-air-france-klm-to-receive-up-to-12-billion-in-state-aid.html>
- Anadolujet, (2020). *Hakkımızda*, <https://www.anadolujet.com/tr/kurumsal/hakkimizda>
- Aratani, L. (2020). *American Airlines says as many as 25,000 employees could be furloughed*, Washingtonpost, https://www.washingtonpost.com/local/trafficandcommuting/american-airlines-says-as-many-as-25000-employees-could-be-furloughed/2020/07/15/3cc8c7e2-c6e8-11ea-b037-f9711f89ee46_story.html
- Babikian, R., Lukachko, P. S. & Waitz, A. I. (2002). The historical fuel efficiency characteristics of regional aircraft from technological, operational, and cost perspectives, *Journal of Air Transport Management*, 8(6), 389-400, [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(02)00020-0)
- BBC, (2020a, Nisan 28). *British Airways to cut up to 12,000 jobs as air travel collapses* <https://www.bbc.com/news/business-52462660>
- BBC, (2020b, Mayıs 11). *Colombian airline Avianca files for bankruptcy in US court* <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-52612335>
- Bloomberg, (2020, Şubat 19). *China Nears Takeover of HNA Group as Virus Hits Business* <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-02-19/china-said-to-near-takeover-of-hna-group-as-virus-hits-business>
- CBC, (2020, Mart 30). *Air Canada to lay off 16,500 employees amid pandemic-related flight cancellations*, <https://www.cbc.ca/news/business/air-canada-layoffs-1.5515197>
- Cebeci, U. (2020), *Bu fiyatlar şirketin sağlığını bozar*, Hürriyet, <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ugur-cebeci/bu-fiyatlar-sirketin-sagligini-bozar-41525776>
- Chang, L. C., McAleer, M. & Tansuchat, R. (2011). Crude oil hedging strategies using dynamic multivariate GARCH, *Energy Economics*, 33(5), 912-923
- Chokshi, N. (2020). The Airline Business Is Terrible. It Will Probably Get Even Worse, NYT, <https://www.nytimes.com/2020/05/10/business/airlines-coronavirus-bleak-future.html>
- Corendon, (2020). Kurumsal, <https://www.corendonairlines.com/tr/kurumsal>
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (7. Baskı), Alfa Yayınları.
- Dünya Sağlık Örgütü, (2020), *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard*, <https://covid19.who.int/> Erişim tarihi: 21.07.2020
- Dyson R.G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640.

- Cinokur, F. (2020, Mayıs 22), *Bir uçağın aylık sabit maliyeti 1 milyon dolar*, Dünya, <https://www.dunya.com/yurttan-haberler/bir-ucagin-aylik-sabit-maliyeti-1-milyon-dolar-haberi-470967>
- Dünya Bankası, (2020, Mayıs). *World Bank Group COVID-19 Crisis Response Approach Paper*, <http://documents1.worldbank.org/curated/en/136631594937150795/pdf/World-Bank-Group-COVID-19-Crisis-Response-Approach-Paper-Saving-Lives-Scaling-up-Impact-and-Getting-Back-on-Track.pdf>
- Dünya Turizm Örgütü, (2020, Mayıs 7). *International Tourist Numbers Could Fall 60-80% in 2020, Unwto Reports* <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>
- Emirates, (2020). *The Emirates Group's busşness response to Covid-19*, <https://www.emirates.com/media-centre/the-emirates-groups-business-response-to-covid-19-updated/>
- Freebird, (2020). *Hakkımızda*, <https://www.freebirdairlines.com/tr/freebird.asp>
- Göktepe, H. (2015). *Havayolu taşımacılığı sektörü ve rekabet hukuku*, (içinde Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler: Teori ve Türkiye uygulaması), Ed. Ender Gerede, ss. 209-244, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları
- Gönültaş, B. (2020, Nisan 1). Lufthansa applies for short-time work assistance, *Anadolu Ajansı*, <https://www.aa.com.tr/en/economy/lufthansa-applies-for-short-time-work-assistance/1788026>
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, M. C. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20 <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Haber3, (2020, Haziran 1). *Bilim Kurulu üyesi açıkladı: Uçak mı, tren mi otobüs mü daha güvenli?*, <https://www.haber3.com/guncel/bilim-kurulu-uyesi-acikladi-ucak-mi-tren-mi-otobus-mu-daha-guvenli-haberi-5512999>
- Hanioğlu, Ş. M. (2020). *Covid-19 Sonrası Küresel Düzen: İki Seçenek*, (İçinde: Covid-19 sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar Yeni Trendler), ss:24-29, SAM yayınları
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall, *Long Range Planning*, 30(1), 46-52
- IATA, (2020a, Nisan 24). *COVID-19 Impact on Asia-Pacific Aviation Worsens*, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-24-01/>
- IATA, (2020b, Mayıs 26). *COVID-19 Government financial aid for airlines* <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/government-aid-and-airlines-debt/>
- ICAO, (2020a). *Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation*, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>
- ICAO, (2020b), *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*, https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf
- ICAO, (2020c). *Operational Impact on Air Transport*, <https://data.icao.int/coVID-19/operational.htm>
- ICAO, (2020d). *Revenue/Pax/Seat Losses*, <https://data.icao.int/coVID-19/economic.htm>

- Kaminski-Morrow, D. (2020, Mayıs 14). *Russian government grants subsidies to coronavirus-hit airlines*, <https://www.flightglobal.com/airlines/russian-government-grants-subsidies-to-coronavirus-hit-airlines/138372.article>
- Kanbur, E. & Karakavuz, H. (2017). Stratejik Yönetim Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinin SWOT Analizi, *Journal of Aviation*, 1(2), 74-86, <https://doi.org/10.30518/jav.336347>
- Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M. & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach, *Journal of Environmental Management*, 69, 349-358, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2003.09.010>
- Klebnikov, S. (2020). *Warren Buffett Sells Airline Stocks Amid Coronavirus: 'I Made A Mistake'*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2020/05/02/warren-buffett-sells-airline-stocks-amid-coronavirus-i-made-a-mistake/#5aff1d885c74>
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J. & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case, *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52, [https://doi.org/10.1016/S1389-9341\(99\)00004-0](https://doi.org/10.1016/S1389-9341(99)00004-0)
- Kwoka, J. & Shumilkina, E. (2010). The price effect of eliminating potential competition: Evidence from an airline merger, *The Journal Of Industrial Economics*, 58(4), 767-793
- Macar, D. O. & Asal, Y. U. (2020). Covid-19 İle Uluslararası İlişkileri Yeniden Düşünmek: Tarih, Ekonomi Ve Siyaset Ekseninde Bir Değerlendirme, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*, 19(37), 222-239
- Mason, J. & Young, S. (2020). *Virgin Atlantic job cuts will help win new investment -internal memo*, Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-virgin-atlantic/virgin-atlantic-job-cuts-will-help-win-new-investment-internal-memo-idUSKBN22J2Q6>
- Morrell, P. & Swan, W. (2005). Airline Jet Fuel Hedging: Theory and Practice, *Transport Reviews*, 26(6), 713-730, <https://doi.org/10.1080/01441640600679524>
- Nainan, K. N. (2020, Mart 2020). *Air New Zealand to lay off 3,500 employees as virus halts travel*, Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-air-new-zealand/air-new-zealand-to-lay-off-3500-employees-as-virus-halts-travel-idUSKBN21H3BU>
- Nergiz, A. (2020, Mayıs 14). *İç Hat Uçak Biletlerindeki Tavan Fiyat Yükseltilecek mi?*, Havayolu101, <https://www.havayolu101.com/2020/05/14/ic-hat-ucak-biletlerindeki-tavan-fiyat-yukseltilecek-mi/>
- Onurair, (2020a). *Hakkımızda*, <https://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Hakkimizda/3/1/0>
- Onurair, (2020b). *Uçuş filosu*, <https://www.onurair.com/tr/seyahat-bilgileri/detay/Ucus-Filosu/33/30/0>
- Pang, M., Funk, R. & Hirschman, D. (2020). We Fly Congress: Market Actions as Corporate Political Activity in the U.S. Airline Industry, *Academy of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.31235/osf.io/7xvd3>
- Pegasus, (2020a). 1. Çeyrek faaliyet raporu, http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/medium/image/1-ceyrek-faaliyet-raporu_960/view.aspx
- Pegasus (2020b), *Pegasus Hakkında*, <https://www.flypgs.com/pegasus-hakkında/filo>
- Pegasus, (2020c). *Uçak içindeki hava her 3 dakikada bir yenileniyor. Nasıl?*, <https://www.flypgs.com/ucak-icindeki-hava-her-3-dakikada-bir-yenileniyor-nasil/?15>

- Perper, R. & Slotnick, D. (2020, Mart 5). *UK airline Flybe declares bankruptcy as coronavirus dooms the already struggling carrier*, Businessinsider, <https://www.businessinsider.com/uk-airline-flybe-declares-bankruptcy-flights-grounded-2020-3>
- Reihaniana, A., Noor Zalina, A., Mahmooda, B., Kahromb, E. & Hin, W. T. (2012). Sustainable tourism development strategy by SWOT analysis: Boujagh National Park, Iran, *Tourism Management Perspectives*, 4, 223-228
- Sardana, S. (2020, Ekim 8). *EasyJet forecasts a loss of \$1.1 billion, its first annual loss, as the pandemic continues to ravage the airline industry*, Businessinsider, <https://www.businessinsider.com/easyjet-11-billion-loss-covid19-demand-airlines-coronavirus-2020-10>
- Sezgin E. & Yuncu D. (2016). *The SWOT Analysis of Turkish Airlines Through Skytrax Quality Evaluations in the Global Brand Process*, Mandal P., Vong J. (Ed.), İçinde Development of Tourism and the Hospitality Industry in Southeast Asia, Springer
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *The Academy of Management Review*, 10(4), 724-736. <https://doi.org/10.2307/258041>
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, (2020). *Havayolu İşletmeleri*, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik_isletmeleri/Havayolu_isletmeleri.pdf
- Sunexpress, (2020). *Şirket Profili*, <https://www.sunexpress.com/tr/sirket/sunexpress-duenyasi/sirket-profil/>
- Şevkli, M., Oztekin, A., Uysal, Ö., Torlak, G., Türkyılmaz, A. & Delen, D. (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey, *Expert Systems with Applications*, 39(1), 14-24, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.06.047>
- Şeker, U. A. (2020, Temmuz 16), AB seyahat kısıtlaması getirdiği ülkelere yenilerini ekledi, *Anadolu Ajansı*, <https://www.aa.com.tr/tr/dunya/ab-seyahat-kisitlamasi-getirdigi-ukelere-yenilerini-ekledi/1912941>
- Şimşek, G. (2020a, Nisan 15). *Havayollarına destek!*, Habertürk, <https://www.haberturk.com/yazarlar/guntay-simsek-1019/2647363-havayollarina-destek>
- Şimşek, G. (2020b, Haziran 21), *Covid-19 için en ilginç 5 uçak koltuğu*, Habertürk, <https://www.haberturk.com/yazarlar/guntay-simsek-1019/2719844-covid-19-icin-en-ilginc-5-ucak-koltugu>
- Ülgen, H. & Mirze, K. S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (6. Baskı). Beta
- Tailwind, (2020a), *Hakkında*, <https://www.tailwind.com.tr/tailwind-hakkinda#>
- Tailwind, (2020b). *Teknik Özellikler*, <https://www.tailwind.com.tr/teknik-ozellikler>
- THY, (2020a). *Sayılarla Türk Hava Yolları*, <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/sayilarla-turk-hava-yollari/>
- THY, (2020b). *1. Çeyrek Faaliyet Raporu*, <https://investor.turkishairlines.com/documents/yk-faaliyet-raporu-2020-1c-tr.pdf>
- Turizmgüncel, (2020). Thomas Cook'un Türkiye'deki kaç oteli TUI'ye geçti?, <https://www.turizmguncel.com/haber/thomas-cookun-turkiyedeki-19-oteli-tuiye-gecti>

-
- Webber, A. (2020, Mart 5). *Flybe collapses with loss of 2,000 jobs*, Personneltoday, <https://www.personneltoday.com/hr/flybe-administration-job-losses/>
- Wolfsteller, P. (2020, Nisan 15). *Southwest and American announce government aid deal*, Flightglobal, <https://www.flightglobal.com/strategy/southwest-and-american-announce-government-aid-deal/137880.article>
- Yılmaz, M. (2020, Temmuz 1). *Havayolları neden satın almak yerine uçak kir alıyor*, Boardinginfo, <http://boardinginfo.com/havayolları-neden-satın-almak-yerine-ucak-kir alıyor/>
- Yüksel, İ. & Dağdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm, *Information Sciences*, 177(16), 3364-3382, <https://doi.org/10.1016/j.ins.2007.01.001>
- Ziady, H. (2020, Mayıs 25). *Lufthansa clinches \$10 billion bailout from German government*, CNN, <https://edition.cnn.com/2020/05/25/business/lufthansa-agrees-bailout-with-germany/index.html>