IDEA STUDIES Journal
International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies
Open Access Refereed E-Journal & Indexed & Puplishing
e-ISSN:2587-2168

2021 Volume: 7 / Issue: 33 / Page: 685-700
Doi No: http://dx.doi.org/10.26728/ideas.479
Arrived : 26.08.2021
Published: 28.09.2021
RESEARCH ARTICLE

COVID19: HAVAYOLLARINA DEVLET DESTEKLERİ, KRİZ, İFLAS ve KARŞI SESLER

COVID19: Government Supports for Airlines, Crises, Bankruptcies and Counter Voices

Dr. Murat TAŞDEMİR [1]

Doç. Dr. Erdal AYDIN [2]

Cite As: Taşdemir, M. & Aydın, E. (2021). "Covid 19: Havayollarına Devlet Destekleri, Kriz, İflas ve Karşı Sesler", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Scienves Studies, (e-ISSN:2587-2168), Vol:7, Issue:33; pp:685-700

ÖZET

Modern havacılığın başladığı Birinci Dünya Savaşı sonrası yıllardan itibaren sektör zaman içerisinde birçok kriz atlatmış olmasına rağmen COVID-19 salgını sebebiyle ortaya çıkan durum karşılaşılan en ağır tabloya sebep olmuştur. Devletlerin uyguladıkları kısıtlama/yasaklar havayollarının iş gerçekleştirme potansiyellerini direkt olarak etkilemiştir. Bu kapsamda ülkeler arasında farklı şekillerde uygulanan yasaklar, ilgili ülkelerin havayolları üzerinde de farklı etkilere sebep olmuştur. Krizden çıkış stratejisinde ilk olarak, maliyetlerde azaltıma giden havayolları akabinde devlet desteklerine başvurmuş ve yasakların hafifletilmesi için karar alıcılar üzerinde lobi faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Milli ekonomilerin önemli unsuru olan hava taşımacılığını korumak adına; devletler, havayollarına kredi, borçlanma, vergi ötelemesi, nakit yardımı gibi seçeneklerle içinde destek olurken bu desteklere karşılık olarak bazı şartlar öne sürmüşlerdir. Çalışmada COVID-19 dolayısı ile havacılık sektörünün güncel durumu özetlenmiş, Porter Elmas Modelinde Devlet faktörünün attığı adımların, diğer faktörleri ve şirketleri nasıl etkilediği tartışılmıştır. Yardımlar kategoriler halinde incelenmiş, firmaların krizden çıkmak için uyguladıkları stratejiler derlenmiştir. İflas süreçleri, iflas eden veya hukuksal olarak yeniden yapılandırmaya giren şirketler incelenmiştir. Son olarak devletin havayollarına yaptıkları yardımlara dair karşıt görüşler derlenmiştir. Sonuç olarak, iç hat pazarı güçlü olan devletlerin havayollarının kriz öncesi faaliyetlerine daha erken yaklaştığı; devletlerin milli çıkarlarını korumak, oluşabilecek boşluğun başka ülkelerin havayolları tarafından doldurulmasını engellemek adına yardımlarda bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sivil Havacılık, Havacılık Yönetimi, Stratejik Yönetim, Kurumsal Yönetişi

ABSTRACT

Although the industry has survived many crises over time since the post-World War I era, when modern aviation began, the situation encountered due to the COVID-19 epidemic caused the most severe damage. The restrictions and bans imposed by the states directly affected the airlines' business potential. In this context, the bans applied in different ways between countries have also caused different effects on the airlines of the relevant countries. In the crisis exit strategy the airlines, which first attempted to reduce their costs, then applied for government support and lobbied to the decision makers to ease the bans. In order to protect air transportation, which is an important element of national economies, states have supported airlines with options such as credit, borrowing, tax deferral, and cash assistance, while some states have put forward conditions in response to these supports. In the study, the current situation of the aviation industry due to COVID-19 was summarized, and it was discussed how the steps taken by the State factor in the Porter Diamond Model affected other factors and companies. Aids were analyzed in categories, and the strategies implemented by companies to get out of the crisis were compiled. Bankruptcy processes, companies that went into bankruptcy or legal restructuring process and the process were examined. Finally, opinions against the state aids to airlines were compiled. As a result, states with a strong domestic market approached the pre-crisis activities of their airlines earlier; It has been determined that states provide aid in order to protect their national interests and to prevent the gap that may arise from being filled by other countries' airlines.

Keywords: Civil Aviation, Aviation Management, Strategic Management, Corporate Governance

1. GİRİŞ

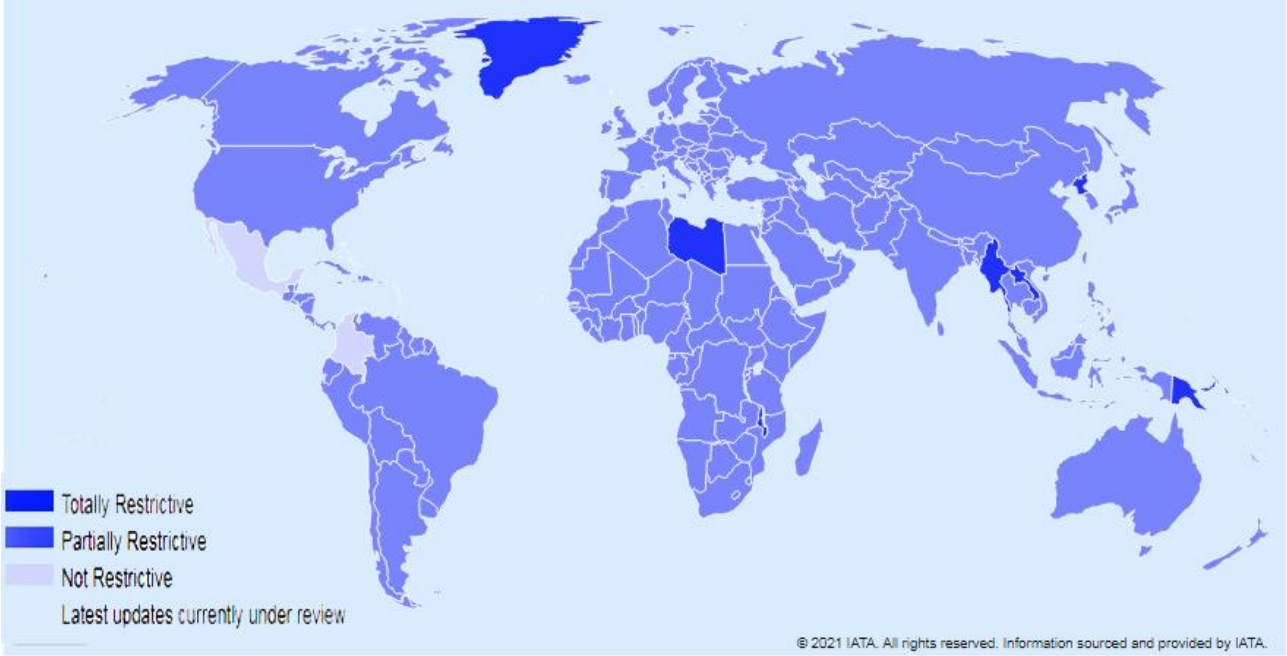
SARS-CoV-2 (Şiddetli Akut Solunum Sendromu-Koronavirus-2; COVID19) virüsü,2019 yılı aralık ayında ilk tespitinin ardından kısa zaman içerisinde 114 ülkede gözlenmiş ve 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından küresel salgın ilan edilmiştir (WHO, 2020). COVID19 virüsünün dünyanın tümüne yayılımına müteakip, ülkeler salgının yayılmasını önleyebilmek için acil olarak seyahat kısıtlama ve yasaklarını uygulamaya koymuştur. Önlemler kapsamında başta dış hat uçuşları olmak üzere, sivil havacılık faaliyetleri büyük oranda durdurulmuş, ülkelere giriş ve çıkışlarda katı kontrol politikaları uygulanarak sınır güvenliği artırılmıştır. Salgın döneminde, seyahat yasaklarının en katı uygulandığı Nisan, Mayıs 2020 aylarında, ülkeler yalnızca yurtdışında kalan vatandaşlarının ülkelerine girişine izin vermişler, diğer tüm seyahatleri engellemişlerdir. Uygulanan seyahat kısıtlamaları, müşteri potansiyeli seyahat temelli kitleye dayanan ulaştırma ve turizm sektör faaliyetlerini durma noktasına getirmiştir. Böylece yasaklardan küresel

[1] DHMİ Genel Müdürlüğü
0000-0001-5131-1085
[2] Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
0000-0001-7644-831X

düzeyde, ekonomik anlamda en fazla etkilenen sektörün turizm ve bağlantılı sektörler olduğu tespit edilmiştir (Nhamo vd., 2020).

Turizm ve bağlantılı olarak ulaşım faaliyetleri, daha önce yaşanan salgınlarda da gözlendiği üzere, enfekte insanların dolaşımına kaynak oluşturarak, çeşitli bulaşıcı hastalıkların yayılmasında katalitik etkiye sahiptir. Ulaşım türleri içerisinde virüsün yayılım hızını en fazla artıran alanın havacılık faaliyetleri olduğu,sektör faaliyetleri sonucu yayılım hızının artışı sebebiyle bölgesel olarak sonlanabilecek salgınların küresel hale dönüşebildiği tespit edilmiştir(Zhang vd., 2020;Sun vd., 2021).Nikoaou ve Dimitriou (2020), çalışmalarında COVID-19 yayılımını incelemişler ve epidomolojik olarak, Avrupa havalimanlarının salgının yayılmasındaki rolünü simülasyon olarak modellemişlerdir. Virüsün kıtaya yayılmasında havalimanlarının, dolayısı ile hava taşımacılığının rolünün diğer ulaşım türlerine nazaran en büyük etkiye sahip olduğunu bildirmişlerdir. Bu sebeple, yayılım hızının düşürülmesi ve tedavi kapasitesinin dengede tutulabilmesi için hava ulaşımının kısıtlanması, epidemiyolojik bulgular sonucu ulaşılan kararları içermektedir (Dollard vd, 2020).

22 Ağustos 2021 itibarı ile tam ve kısmi seyahat yasakları uygulayan ülkeler Şekil 1'de gösterilmektedir. Şekilden gözleneceği üzere, tüm ülkeler belirli koşullar dahilinde seyahat kısıtlamaları uygulamaktadır. Aşılamanın yaygınlaşması ile karantina, aşı pasaportu, test zorunluluğu gibi farklı uygulamalar yanında, ülkeler özelinde gözlenen vaka sayıları ve farklı mutasyonların tespitleri de kısıtlamaları farklılaştırmaktadır. Önceki salgınlardan edinilen deneyimler havayolları açısından değerlendirildiğinde, toplum sağlığının korunmasına yönelik talepler/kısıtlamalar ile sektörün finansal sürdürülebilirliği arasında ters yönlü ilişki bulunmaktadır. Kısıtlamalar uygulamaya konuldukça sektör finansal olarak zor duruma düşmekte, yüzleşilen durum karşısında şirketlerin devamlılığını sürdürebilmek adına maliyetlerin düşürülmesi için, birçok gider kaleminde azaltım zorunluluğu doğmaktadır (Chung, 2015).



Şekil 1. Dünya genelinde uygulanan seyahat yasakları (IATA, 2021a).

Ülkelerin, virüsün yayılımı engelleyebilmek veya yavaşlatabilmek adına getirdikleri kısıtlamalar, Birinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren sürekli gelişim içerisinde olan havacılık sektörünün, tarihinde karşılaştığı en ağır krize yol açmıştır (Armağan ve Deniz, 2020). Sektör, yolcu ve küresel ticaret hacminin artışına bağlı olarak, kargo taşımacılığı için talebi karşılamak maksadıyla, artış öngörüsüne dayanarak, büyüme yatırımlarına devam ederken, küresel salgın yatırımcıları/şirketleri öngörülemez bir gelecek ile karşı karşıya bırakmıştır. Yolcu hareketliliği, devletlerin uygulamaya koyduğu yasaklara ek olarak, kriz süresince dahi iç hat uçuşlarının devam ettiği bazı ülkelerde hava taşımacılığına talepler azalmıştır. Belirsizlik ortamı içerisinde yolcuların, sağlık endişeleri sebebiyle mecburi olmadıkça hava yolunu kullanmaya istekli olmadıkları gözlenmiştir(Lamb vd., 2020). Seyahat süresi avantajı sayesinde, *rakip* diğer taşımacılık türlerine göre yüksek ederli teknolojik ürünlerin, kısa dayanımlı ürünlerin ve medikal malzemenin taşınması için avantaj sağlarken, havacılık faaliyetleri gerek arz düşüşü ve gerekse söz konusu kısıtlamalar dolayısı ile

yolcu taşımacılığı yanında, kargo taşımacılığı alanında da olumsuz olarak etkilenmiştir(Tretheway and Markvida, 2014).

Havacılık sektörü rekabet yoğun ve sağlanan hizmetin aksamasına tolerasyon derecesi düşük olarak tanımlanmaktadır (Mattsson ve Jenelius, 2015). Bu sebeple küresel veya yerel krizlere karşı kırılgan yapıdadır. Ekonomik durgunluk dönemleri, salgınlar, tabiat olayları, savaşlar, bölgesel karmaşalar sektör faaliyetlerini etkileyen ana unsurlar olarak sıralanabilir (Dube vd., 2021). Yakın geçmişte havacılık faaliyetlerini sekteye uğratan söz konusu unsurlara örnek olarak; 70'li yılların sonunda başlayarak 80'li yıllarda da devam eden petrol krizi, İran-Irak Savaşı, Körfez Savaşı, Asya finansal krizi, 11 Eylül terör saldırıları, 1998 ekonomik krizi, İzlanda'da bulunan Eyjafjallajökull yanardağ patlaması verilebilir. 2003 SARS, 2006 kuş gribi, 2009 domuz gribi ise sektöre darbe vuran salgınlar olarak sayılabilir (Brown ve Kline, 2020).

Talep düşüşü, havacılık sektörünün tüm bileşenlerini olumsuz olarak etkilese de havayolları açısından kriz, diğer alanlara göre daha ağır yaşanmıştır. Nakit dengesinden, işgücü politikalarına, rekabet unsurlarına, lojistik planlamalarına kadar tüm öngörü, planlama ve stratejiler geçerliliğini yitirmiş, böylece belirsizlik ortamında uçuşları durdurulan şirketler için krizle yüzleşme zorunluluğu doğuran bir dönem başlamıştır (Nhamo vd., 2020).

Havayolları 3 milyon direkt istihdama olanak sağlamakla birlikte, ülkelerin turizm ve ticari faaliyetleri açısından da önem arz etmektedir. Ülkeler için ekonomik öneminin yanında itibar açısından da küresel boyutta temsil özelliğini barındırmaktadır (ICAO, 2018). Sektör, faaliyetlerin ifa edilebilmesi için birçok katman/farklı alandan oluşan yapılanma içerisindedir. Uluslararası alanda belirlenmiş iş/eylem standartları ve faaliyetin gerçekleştirilmesi için uyulması zorunlu yasalar gereği, genel olarak vasıflı işgücünün istihdamının yüksek olduğu bir alan olarak kabul edilmektedir (Dube ve Nhamo, 2020). Bu sebeple çoğu devlet, havacılık faaliyetlerinin devamlılığına yönelik teşvikler sağlamakta, her geçen gün artan pazardan daha yüksek pay alabilmek adına yeni yatırımlar yapmaktadır. Turizm potansiyeline sahip ülkelerin yanında, lojistik veya aktarma noktası olarak kullanılabilecek coğrafik avantaja sahip ülkeler de endüstrinin gelişmesi için destek olmaktadırlar. Faaliyetlerin sekteye uğraması sonucunda havayolları, kurulu bulundukları ülkelerden yardım talep etmişler; istihdam, firmalarının iflasa sürüklenmemesi, ülke değeri olarak addedilen havayollarının başka yatırımcıların eline geçmemesi argümanlarını öne sürerek hükümetler düzeyinde lobi çalışmalarında bulunmuşlardır (Chezny vd., 2021).

2020 yılı için sektörün kaybının 118,5 milyar dolar olduğu, 2019 ve öncesi uçuş sayılarına ulaşmanın ise ancak 2024 yılından sonra mümkün olabileceği öngörüsü bildirilmektedir(IATA, 2020b). Önceki ekonomik, salgın, terör vb. kriz dönemlerinde geri dönüş süresi 3 ay ila 1 yıl arasında gözlemlenirken, salgının hala son bulmadığı günümüzde, COVID sonrası geri dönüş süresi şirketlerin krizden çıkabilmeleri için önem arz etmektedir. Salgın sonrası uçuş faaliyetleri normal seyrine dönse dahi, değişmesi muhtemel yolcu alışkanlıkları sebebiyle, tam toparlanmanın daha uzun süre alacağı görüşü de ifade edilmektedir (Julio vd., 2021).Havacılık faaliyetleri diğer ülkelere göre daha erken normal düzeylere dönme eğiliminde olan Çin'deki yolcu alışkanlıklarının incelendiği Zhang vd., (2021) çalışmalarında, özellikle çocuk ve yaşlıların hala havayolu seyahatinden uzak durduğu, diğer yolcuların salgın öncesi uçuş alışkanlıklarına dönüşlerinin ise alınan önlemlere duydukları güven ile bağlantılı olduğunu bildirmiştir. Ancak, süreçler hızlı şekilde normale dönse dahi uluslararası uçuşlarda farklı uygulamalar ve gelişen teknoloji sayesinde turizm kaynaklı uçuşlar hariç normale dönüşün hala belirsizlik taşıdığı değerlendirilmiştir.

İlgili belirsizlik ve gelecek öngörüsü argümanlarına destek olarak, Airbus kıdemli başkan yardımcısı Robert Lange katıldığı bir sempozyumda:

> *"Kısa dönem göz önüne alındığında, iş seyahati için kıyıcı etkiler görünmekte ancak iş seyahatindeki azalmanın uzun dönemde de süreceğini tahmin ediyorum. Firmalar, yolculuk harcamaları için günümüz ve önümüzdeki dönemde büyük kesintilere gidiyorlar, Forbes 500 şirketleri seyahat harcamalarını önümüzdeki dönemlerde %50 oranında azaltmayı planlıyorlar. Bu sebeple, iş seyahatine olan talep düşeceği gibi, yüksek ücretli biletlere olan talep de bu paralelde düşecektir."*

ifadesini kullanmıştır (Garrow ve Lurkin, 2021). Küresel olarak iş yapan şirketlerin, iş piyasalarındaki bazı gelenekselleşmiş uygulamalarının da salgın sonrası dönemde değişim göstereceği beklenmektedir. İş toplantılarının sanal ortamda yapılması, denetlemelerin teknolojik gelişmeler sayesinde gerçekleştirilmesi, bulut ortamının fiziksel varlık gereksinimini azaltması değişim için gerekli altyapıyı oluşturmaktadır. Ayrıca

zorunluluktan doğmasına rağmen süregelen, özellikle rutin işlerin uzaktan da gerçekleştirilebiliyor olması şirketlerin küresel salgın döneminde geliştirdikleri *mecburi* uygulamalar, kalıcı hale dönüşme potansiyeli taşımaktadır (Manca, 2021).

Ani gelişen ve sonucunda değişen koşullar ekseninde havayolları, krizden çıkış için stratejiler oluşturmuş ve uygulamaya koyulmuşlardır. Havayollarının uçuşlarını direkt olarak belirleyen devlet/hükümet kararları ve uluslararası yasalar karşısında kendilerini korumak için lobi faaliyetleri göstermişlerdir (Bloomberg, 2020). Sağlık otoritelerinin, güvenli uçuşun sağlanması için şart olarak getirdiği kurallara uymak için adımlar atmışlar ve potansiyel müşterilerin uçuşa ikna edilebilmesi adına steril uçuş, mesafe, eğitimli personel vs. etkenler üzerinden kampanyalar düzenlemişlerdir (Su vd., 2021).

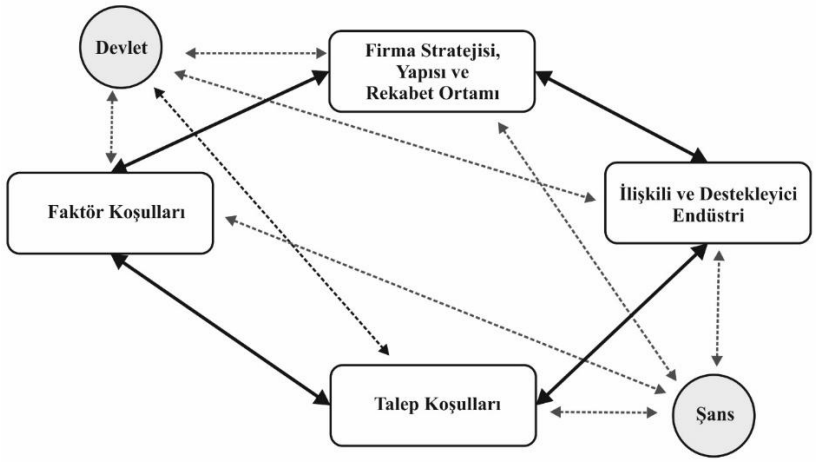
Hükümetler karşılık olarak kredi, vergi ötelemesi, mali yardım, alacakların ertelenmesi, iflas ertelemesi gibi yöntemler ile havayollarının ayakta kalabilmesi adına adımlar atmışlardır. Farklı seçenekler ve eylem planları ile gerçekleştirilen yardımlar, ülkeler bazında değişmekle beraber, yardım karşılığı öne sürülen şartlar da değişkenlik göstermektedir. Bu kapsamda şirketlerin kriz ortamındaki yoğun çabalarına rağmen kural koyucu otoritelerin aldığı kararlar büyük önem arz etmektedir. Gerek yasaklar ve gerekse yapılacak yardım karşılığı öne sürülen şartlar kriz ortamında havayollarının ve havacılığın sürdürülebilir gelişimi açısından belirleyicidir.

Çalışmada, Porter'ın elmas modelindeki *"Devlet"* faktörünün kriz süresince firmaların rekabet etkinliğine tesirleri ve stratejik yönetim ilkeleri açısından değerlendirilmiş, devletlerin havayollarına yardım stratejileri ve koşulları irdelenmiş, havayollarının ilgili yardımları alabilmek veya öne sürülen koşullar üzerindeki pazarlıkları derlenmiştir. Kriz sürecinde iflas eden veya devlet otoritesi zoruyla yeniden yapılandırılan, kayyum atanan şirketlerin süreçlerine değinilmiştir. Havayollarının kriz ile başedebilmek için uyguladığı yöntemler, dünya genelinde havayollarına sağlanan yardımlar ve ilgili yardımlara karşı olan düşünceler araştırılmıştır.

2. KRİZ ORTAMINDA PORTER MODELİ VE DEVLET

Porter'ın (1990) ünlü kitabı "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" içerisinde tanımladığı elmas modeli, havacılığın içinden geçtiği kriz dönemini açıklamak için de kullanılabilecek faktörlerin tanımlamaları ve argümanlarını barındırmaktadır. Model bileşenlerinin kriz dönemleri içerisinde, farklı endüstriler üzerinde örnek vakalardan yola çıkılarak gerçekleştirilen detaylı incelemeleri içeren çalışmalar mevcuttur. Setwayan (2011), 2008-2009 küresel mali krizde Malezya ve Endonezya'nın rekabet gücünü karşılaştırmış, Kharub ve Sharma (2007), Hindistan'da bulunan KOBİ'lerin farklı stratejiler ve koşullar altında kıyaslamasını gerçekleştirmişlerdir. Carvalho ve Salazar (2018), kriz ortamında stratejik ögeleri konu edindikleri çalışmalarında Porter modelinin ögelerini incelemişler; sonuç olarak yönetim etkinliği ve ortak öğrenmenin yatırım yapılan kaynakların korunmasına pozitif etkisi olduğunu bildirmişlerdir. Ayrıca, çalışmada üst yönetim desteğinin inovasyon ve verimliliğe katkı sağladığı, firmanın ilgili dönem içerisinde kullandığı iletişim metot ve kanallarının önemini vurgulamışlardır. Gerchewski vd., (2014); uluslararası alanda iş yapan firmalar için performans ölçümünü amaçlayan model ve modellerin test edilmesini amaçlayan araştırmasında; kaliteli ürün/hizmet ve rekabet odaklı uluslararası girişimcilik modelinin performans açısından kritik öneme sahip olduğunu bildirmiştir.

Modelin ögelerinden devlet, diğer tüm faktörler üzerinde etkisi bulunan ancak kendisi faktör olarak kabul edilemeyecek kadar önemli bir öge olarak tanımlanmaktadır. Devlet, aldığı kararlar ile modelde yer alan diğer faktörleri de olumlu veya olumsuz olarak; direkt/endirekt etkileyebilme gücüne sahiptir. Uyguladığı pazar, vergi, anti-tekel düzenleme yasaları gibi etmenler ile firmaların strateji, yapı, rekabet güçleri üzerinde belirleyicidir. Devletin ana hedefi; ulusun kaynaklarını(insan gücü ve sermaye) toplayıp, doğru yönlendirmelerle yüksek ve artan seviyelerde üretkenliğe ulaşmaktır (Porter, 1990:652). Bu sebeple, özellikle yüksek üretkenlik değerine sahip sektör ve meslekler yabancı rakiplere kaptırılır ise uzun dönem için hedeflenen refah düzeyi tehlikeye girecektir (age. 653). Devletin uygulamaya koyduğu kanunlar özellikle kriz dönemlerinde iflas eşiğine gelen firmaların sektörden çekilmek yerine yeniden organize olmaları ve üretime geri dönmeleri; böylece rekabetin güçlenerek endüstri ve müşterilerin kazançlı çıkmasına yol açabilmektedir (Porter, 1989). Model uyarınca devletin rolü özellikle uluslararası rekabet açısından önemli yer tutmaktadır. Porter, Güney Kore ve Japonya'nın uluslararası alanda rekabet düzeyinin gelişim gösterme sebebini iki devletin uyguladığı gelişim politikaları ve attığı adımlar olarak sunmuştur (Porter, 1990: 170).



Şekil 2. Porter Elmas Modeli.

Rekabet avantajı en iyimser tahminle 10 yılda, normal şartlarda ise ancak 3-4 iş döngüsü süresince kazanılabilmektedir. Devlet insan kaynağı yapılandırması, yatırımlar, iş süreçleri, endüstri kümelenmeleri, yabancı pazarlara giriş şartlarını tamamlayan yerli firmaları uluslararası pazarda rekabete yenik düşmemeleri için korumak isteyecektir (age. 658).

Havayollarına gerçekleştirilen yardımlar da Porter'ın elmas modeli kapsamında değerlendirilebilir. Talep koşulları, firma stratejileri, faktör koşulları, ilgili ve destekleyici sektörlerin durumu, şirketlerin çalışmaya konu kriz koşullarının etkileri açısından önem arz etmektedir. Rekabet açısından incelendiğinde kriz sonrası dönem için faktörlerin veya olumsuz etkileri şirketler perspektifinden mutlak belirleyici olacaktır. Ancak oluşan koşullar ve atılan adımların ötesinde firmaların çabaları ve krizle başa çıkma stratejileri ne derece önemli ise, devletin uygulamaya koyduğu kararlar da atılan adımların sonuçlarını etkilemesi açısından önem taşımaktadır. Örneğin; Yurt içindeki firmaların pazardan çekilmesi veya küçülmesi sonucu sunulan hizmette yaşanabilecek daralma, talep durumuna göre dış firmalar tarafından karşılanacak böylece yerli firmalar dezavantajlı konuma itilecektir. Uluslararası uçuşlarda yerli firmaların uçuş gerçekleştiremediği dış hat noktaları kriz sonrası ilgili veya üçüncü bir ülkenin havayolu tarafından işletilmeye başlanacaktır. Bunu önlemek adına yerel firmaların ayakta tutulması, faaliyetlerin devam etmesi ülkelerin ekonomileri açısından kritiktir (CAPA, 2021a). Bu yüzden önceki krizlerde de gözlendiği üzere Covid-19 krizi süresince havayollarının, dolaylı olarak milli ekonomilerin küresel rekabet ortamında geride kalmamak adına korunmaya alınması *klasik refleks* olarak değerlendirilebilir.

İç rekabet düzeyinde ise devletin aldığı kararlar, firmaların hayatta kalması veya piyasadan çekilmesi açısından daha önemli bir düzeyde önem arz etmektedir. Desteklemelerin hangi firmalara ve hangi koşullar altında verileceği, firmaların gelecekleri için yaşamsaldır. Böylece devletlerin aldıkları kararlar havayollarının geleceği konusunda belirleyici olmaktadır. Örneğin krizin ilk dönemlerinde ülkelerin sadece bayrak taşıyıcı hava yollarını destekleyerek, diğer havayollarına destek vermemesi veya sadece belirli havayollarının uçuşlarına izin verirken (Charter ve tahliye uçuşları dahil) diğer havayolları uçaklarının yerde kalması, Covid döneminde hekimlerin yoğun bakım ünitelerinin doluluğunu bildirirken "*Kimin yaşayıp kimin öleceğine karar verme zorunluluğu*" içerisinde olmak gibi benzeri bir duruma yol açmaktadır. Devlet düzenlemeleri, yardım paketleri ve alacağı kritik kararlar hangi firmaların öleceğini ve hangi firmaların yaşayacağını belirlemektedir.

Yasakların uygulanma şekli ise şirketler için bazen kriz ortamından çıkış mücadelesinde olumsuz yönde kritik sonuçlara yol açmaktadır. Örnek olarak İngiltere'nin sınırları dışından gelen yolculara getirdiği 14 gün karantina mecburiyeti sonucunda yolcu talepleri daha da düşüş göstermiş ve havayollarının ekonomik krizini daha derinleştirmiştir. İngiliz havayolu şirketleri British, Easyjet ve Ryanair ilgili karantina süresinin kısaltılması, hızlı test stratejisi ile kısıtlamaların hafifletilmesi için hükümet seviyesinde girişimlerde bulunacaklarını bildirmişlerdir (Euronews, 2020).

Bu kapsamda sektör dahilinde, Terry (2020) hükümetlerin eylem tarzları ve aldıkları kararların, kriz sonrası *kazananlar* ve *kaybedenler* grubunu oluşturacağını bildirmiştir. Özellikle havayolu şirketleri için yeniden şekillenmesi beklenen rekabet piyasası koşulları içerisinde bu ayrım gelecek yılları da ilgili firmalar açısından olumlu veya olumsuz olarak etkileyecektir.

COVID-19 salgınından etkilenen havayolları ABD'de ilk dönem için kongre aracılığı ile çıkarılacak yardım paketlerinden 29 ila 58 milyar dolar yardım talebinde bulunarak hibe, kredi, vergi azaltım programlarının devreye alınması gerektiğini bildirmişlerdir. Sektörün toplam yardım talebi ise 2 trilyon doları bulmakta havayolları ile alt sektörlerin hayatta kalabilmesi için elzem olarak değerlendirilmektedir (Insider, 2020). American Airlines CEO'su Doug Parker;

> "*2020 Mart ayı sonuna kadar kongre yeterli düzeyde yardım paketini çıkartmazsa American Airlines operasyonları %60 oranında düşecek ve bu düşüşün sonucu yüksek ölçüde işten çıkarmaya yol açacaktır.*"

ifadesi ile hem yardım talebini yenilemiş, hem de hükümet karşısında işgücü azaltımı uyarısı ile olası işsizlik sebebinin hükümet ve kongre olacağı uyarısında bulunmuştur (de Rugy ve Leff, 2020).

3. ŞİRKETLERİN KRİZ ORTAMINDA ADIMLARI

Yıllardır süregelen sektör gelişimi ve pazar büyüme eğilimi sonucunda filo ve pazar paylarını büyütme eğiliminde olan havayolları oluşacak talebe karşılık verebilmek amacıyla yeni yatırımlarda bulunmuşlardır. Salgın koşulları öncesi için IATA, RPK (Revenue Passenger Kilometres) değerlerindeki büyümenin yıllık %4,1 olduğunu bildirmiştir (IATA, 2020a). Büyüme rakamları baz alınarak havayolları yeni uçak siparişleri, uçuş filolarının yenilenmesi ve yeni uçuş noktalarının açılması gibi gelişim içeren stratejiler uygulamışlardır.

Ancak ani olarak ortaya çıkıp küresel anlamda etkili olan krizde havayolları önceki krizlerden edindikleri bilgileri ve *kurumsal hafızayı* kullanarak adımlar atmışlardır. Mevcut kriz dolayısıyla ekonomik olarak bulundukları dar boğazı aşabilmek, faaliyetlerini devam ettirebilmek ve iflasa sürüklenmemek için çeşitli stratejilere başvurmuşlardır. Maruz kalınan her ekonomik/diğer krizler dönemlerinde olduğu gibi bu sefer de ilk olarak devlet desteklerine başvurulmuştur. Tarihsel süreçte örnek vermek gerekirse; 11 Eylül saldırılarından sonra gerek devletin aldığı güvenlik önlemleri ve gerekse yolcuların uçuş talebinde gerçekleşen düşüş sebebiyle finansal krizle karşılaşan havayolları devlet desteğine başvurmuşlardır. Önceki yıla göre %34,2 gelir kaybına uğrayan havayolları kayıpları, kayıpların tamamının saldırı ve sonrasında getirilen kısıtlamalardan kaynaklı olması sebebiyle ABD Federal Hükümeti tarafından 5 milyar dolar destek sağlanmış, 10 Milyar $ kredinin ise havayolları tarafından kullanılmasının yolu açılmıştır(Guzhva ve Pagiavlas, 2004). Ancak 2001 ve 2002 yıllarında Amerikan havayollarının kayıplarının yaklaşık 18 milyar $ olduğu bildirilmektedir. Kriz sonucu US Airlines, Southwest iflasa sürüklenirken, Delta ve Northwest ise mahkemece iflas incelemesine alınmıştır (Arndt ve Zellner, 2003).

Destekleme beklentilerinin yanı sıra öncelikli olarak maliyetleri düşürmek adına her şirket değişen boyut ve stratejide yollar izlemiştir. Kriz süresince bazı firmalar stratejik görevlerdeki anahtar personelini şirket içerisinde tutarak, ani değişen pazar koşulları karşısında Pazar/piyasa bilgisi, tecrübe ve gelecek stratejileri için kaynaklarını koruma yoluna gitmişlerdir (Albers ve Rundshagen, 2020).

Yüksek işletim maliyetleri sebebiyle KLM, British Airways gibi bazı havayolları "gökyüzünün kraliçesi" olarak bilinen ve 1967 yılından günümüze hizmette bulunan Boeing 747'leri filolarından çıkartırken (businessinsider.com, 2021; BBC, 2020), Quantas ve Lufthansa havayolları 747 sayısında azaltmaya gitmiş, emeklilik planlarını erkene aldıklarını duyurmuştur (Flightglobal, 2020). Benzer şekilde yolcu talebinin artış eğiliminde olduğu salgın öncesi için özellikle kıtalararası uçuşlarda yüksek yolcu taşıma kapasitesi sebebiyle tercih edilen Airbus 380'ler de Malaysia Airlines, Ethiad Airlines firmaları tarafından filolarından çıkartılmıştır (BreakingTravelNews, 2021; Simpleflying, 2021a). İlgili uçaklar yerine, daha etkin yakıt tüketimi ve işletme/bakım maliyetlerine sahip uçakların tercih edileceği bildirilmiştir. Bu da kriz sonrası havacılık faaliyet rakamlarının normal düzeylere çıkacağı dönemde, işletme maliyetleri daha uygun olan hava araçlarının tercih edileceğini göstermektedir. Yüksek işletme maliyetleri yanında çalışma içerisinde değinilen karbon azaltım yaptırımları da daha etkin hava araçlarının tercih edilmesinin başka bir sebebi olarak gözlenmektedir (Keselova vd., 2020).

Pek çok şirket uçuş gerçekleştirmeyen uçaklarını; parklama ücretleri daha düşük, bakım tesislerinin yer aldığı alternatif havalimanları veya uçak depolama sahalarına park etmek zorunda kalmıştır. Böylece ne zaman biteceği belirli olmayan kriz ortamı dahilinde uçaklarını hazır olarak tutarken, maliyetlerde azalma sağlanmış ve ortaya çıkabilecek talepleri karşılamak adına önlemler alınmıştır (Adrienne vd., 2020; Taşdemir ve Aydın, 2021)

Şirketlerin krize cevap süreleri avantaj veya dezavantaj olarak geri dönmektedir. İlk veya geç hareket krizin boyutu, süresine göre firma üzerinde etkiye sahiptir. Dış sebeplerden kaynaklanan olumsuzluklarda ilk

hareket edenler, maliyetlerini daha erken düşürmeleri sebebi ile avantajlı konuma geçmektedir. Ancak geç hareket tarzı içerisinde bulunanlar ise öncü grubun hatalarını analiz etme ve kriz karşısında stratejilerini daha az belirsizlik ile oluşturma şansları bulunmaktadır (Liebermann and Montgomery, 1998). Bu sebeple krize özel olmak üzere kuruluşların kısa veya uzun dönem kriz yönetim stratejilerini belirleyen ana unsurun, krizin süresi ve barındırdığı koşullar olduğu bildirilmiştir (Kunc ve Bhandari, 2011)

Kısa dönem stratejik cevaplar genel olarak çevresel taleplerin karşılanması ve iş sürekliliğinin devamını içeren önlemler iken, uzun dönemli cevaplar gelecek odaklı, iş modeli, mali dengeler, kurum hedeflerinin değişimi gibi hususları da içeren köklü değişiklikler içerebilir. Kriz dönemini etkin olarak yürütemeyen kuruluşlar endüstri dışına itilebilirler (Bluedorn ve Martin, 2008). Yeni firmalar için genel olarak geçerli kriz yönetim tarzı kısa dönemde şirketin devamlılığını sağlamaktır (Amankwah-Amoah, 2020). Kısa veya uzun dönem fark etmeden iş çevreleri krizlere kendi deneyimleri, kaynakları, ihtiyaçları doğrultusunda ve dış müdahalenin gerektirdiği şartları sağlayarak cevap verirler. Kuruluş etki alanı dışındaki dış faktörlere devletler, endüstri bütünü, toplum örnek olarak verilebilir. Dış faktörler genel olarak yasal, politik, sosyal ve ekonomik değişikler ile şirket üzerinde etkili olma eğilimindedir. Bu değişimler kuruluş içerisindeki organizasyonel problemleri su yüzeyine çıkartarak, problemin büyümesine yol açarlar. Böylece kuruluşların tecrübe birikimi ve kaynakları krizin aşılmasında önemli anahtar bir konuma gelmektedir (Wentzel, 2020)

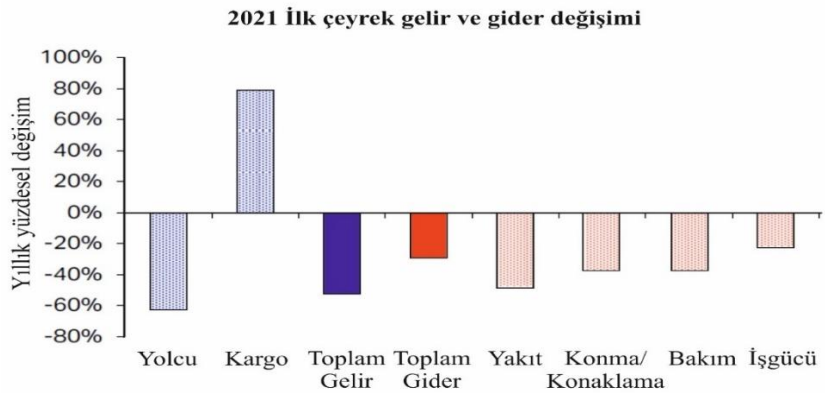
Firmalar kısa dönem nakit akışlarını sağlayabilmek ve uzun dönemde hayatta kalabilmek, en az hasarla çıkabilmek adına politik güçlerle ilişkiler kurarak finansal ve politik kaynaklardan yararlanmaya çalışmaktadırlar (Amankwah-Amoah, 2020).

Kriz şirketlerin uygulamakta çekince gösterdikleri kararları cesurca almaları ve acilen uygulamaya koymaları için ise fırsat sunmaktadır. Örneğin British Airways, Gatwick havalimanından gerçekleştirdiği uçuşları durdurma kararı almış ve özellikle ABD kıtasına yapılan uçuşların durma noktasına gelmesi ardından operasyonlarını büyük ölçüde durdurmuştur (Business Traveller, 2021).

Beer ve Nohria (2000), firmaların değişimlerinin zorlu süreçlerden oluştuğunu ve genel olarak iki arketip üzerinden yürütülebileceğini önermişlerdir. E Teorisi, ekonomik değerlerdeki değişimleri yansıtırken; O Teorisi organizasyon kapasitesindeki değişimleri temsil etmektedir. Firmaların sözü geçen dönem içerisinde maruz kaldıkları koşullar E Teorisinin uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Ekonomik önlemleri içeren teorinin aşamaları; yoğun ekonomik teşvik kullanımı, katı işten çıkarma politikaları, küçülme ve yeniden yapılandırmayı içermektedir. (*Krize karşı ekonomik teşvik/yardım kullanımı ve işten çıkarma hususlarından çalışma içerisinde bahsedilmiştir).* Söz konusu teori uyarınca kriz döneminde küçülmeye giden havayolları gerek uçuş filoları ve gerekse işgücünde azaltımını krize önlem stratejileri kapsamında uygulamışlardır.

Havayolları için 2021 yılı ilk çeyrek raporları, 2020 yılında olduğu gibi kayıpların devam ettiğini göstermektedir. Kayıplar farklı boyutlarda olup, iç pazarın büyüklüğü ve aşılama oranı ile ters bağlantı içerisindedir. 2021 yılı ilk çeyreği için havayolu yolcu gelirleri bir önceki yılın aynı dönemi ile kıyaslandığında %63 azalmış ancak kargo gelirleri %79 artış göstermiştir. Kargo uçuşları ile kayıplarını telafi etmeye çalışan havayollarının bu çabaları yeterli akışı sağlayamamış ve genel olarak tüm gelirler göz önüne alındığında %52'lik bir kayıp oluşmuştur. Havayolunun giderleri ise aynı dönemde %29 azalmasına rağmen ilgili azalış genel olarak uçuş sayılarının düşmesi, havayollarının konma/konaklama ücretlerinde uygulanan indirimler ve işgücü azaltımı gibi operasyonel temelli olup, sabit giderlerdeki düşüş ise sınırlı olarak bildirilmiştir (IATA, 2021b).

Şekil 3'de havayolları gelir ve giderlerindeki değişimler önceki yıla kıyasla yüzdelik olarak gösterilmektedir.



Şekil 3. 2019/2020 yılı Havayolları gelir ve gider dağılımları karşılaştırması (IATA, 2021b).

Şekilden anlaşılacağı üzere gider kalemlerinde gözlenen -maliyet- düşüşleri, iş hacminin keskin düşüşü sebebiyle toplam gelirdeki azalmayı engelleyememiştir. Ancak yolcu sayısı ve toplam gelirdeki azalmaya rağmen havayolları kargo gelirlerinde artış gözlenmiştir.

Dış hat uçuşlarının durma noktasına gelmesi ve iç hat uçuşlarının gerekli kapasite ile gerçekleştirilememesi sonucunda havayolları ellerindeki uçakları kargo taşımacılığı için modifiye etmeye başlamışlardır. Aynı zamanda kargo taşımacılığı da gerçekleştiren havayolları açısından dönüşüm ve pazara erişim nispeten daha kolay olmuştur. Şekil 3'de temsil edilen kargo gelir artışı bu hareket tarzının sonucu olarak gözlenmektedir. Lufthansa, British ve LATAM söz konusu dönüşüme örnek olarak gösterilebilir. Tam Servis Havayolları (FSNC) iş modelinde hizmet veren bu havayolları kriz öncesinde kullandıkları havalimanlarına gerçekleştirdikleri uçuşlarına devam etmişler, gerekli tesis/kolaylık ve yetişmiş işgücü varlığında operasyonlarını gerçekleştirebilmişlerdir. Kriz öncesi iş modeli gereği daha düşük ücretli, daha az yoğun, SLOT haklarının katı temelde olmadığı tali havalimanlarına uçuş gerçekleştiren Düşük Maliyet Havayolları (LCC) havayolları ise kargo taşımacılığı için pazardan yeterince pay alamamışlardır. Tali havalimanlarında gerekli tesis/kolaylıkların yokluğu, lojistik taşımacılığın ana havalimanlarından gerçekleştirilmesi sebep olarak gösterilebilir.

Faaliyetlerin durmaması için alınacak önlemler olan uçakların dezenfeksiyon işlemlerini ve uçak içi enfeksiyon yayılımının olasılıklarını Grout vd., (2017); Sharp vd., (1995) çalışmalarında incelemişlerdir.

> *"Ani olarak düşen talep sonrasında günlük değişkenlik dahi öyle kritik bir noktaya vardı ki; yılların tecrübesi ile önceden geliştirilen tahmin/öngörü tekniklerinin hepsi geçerliliğini yitirdi. Böylece günlük mikro yönetim teknikleri kriz sırasında devreye girdi."* Air Canada - Richard Cleaz Sayoyen (Garrow ve Lurkin, 2021).

Krizden en fazla etkilenen havayolları faaliyetlerinin çoğunluğu uluslararası uçuşlar olanlardır. British Airways örnek olarak verilirse, 2018 yılında yolcuların %88'i uluslararası uçuşlar bünyesinde taşınmıştır. Yerel pazarları şirketlerin sürdürülebilmesini sağlayacak derecede büyük olan ülkelerin havayolları krizi yurtdışı ağırlıklı uçuş yapan havayollarına nispeten daha hafif atlatmış veya yasakların gevşetilmesi ile birlikte toparlanma sürecine daha erken girmişlerdir. Örnek olarak Çin, Rusya ve Türkiye dış uçuşlardaki kısıtlamalar sonrası güçlü iç pazarları sayesinde havacılık planlamalarını iç pazar ağırlıklı olarak yapmışlardır.British Airways gibi faaliyetinin çoğu uluslararası uçuşlara yönelmiş olan Meksika Havayolu AeroMexico, gelir elde edebilmek amacıyla iç hatta yeni hatlar açmış veya var olan iç hatlarda uçuş frekansını sıklaştırmıştır (Garrow ve lurkin, 2021). Yıllardır hava taşımacılığı konusunda birinci olan ABD, bu dönem içerisinde yolcu sayısı ve en yoğun havalimanları sıralamasında Çin'in gerisinde kalmıştır *(ICAO, 2021)*.

4. YARDIMLAR, KOŞULLAR VE İFLAS

Devletler havayollarını korumak için yardım paketlerini yürürlüğe koyarken çalışmanın giriş bölümünde de değinildiği üzere bazı şartlar öne sürmüşlerdir. Bu şartlar içerisinde en çarpıcı olan Alman havayolu Lufthansa'nın yönetim kurulu yapısının değiştirilerek hükümet temsilcilerinin karar verici mevkiiye getirilmesi ve birçok havalimanında yıllardır elinde bulundurduğu SLOT'ların paylaşılması kararıdır (EC, 2020). Lufthansa Grup CEO'su Carsten Spohr, *"Bu küresel krizin olumsuz etkileri bizim suçumuz değil. Bizim devlet desteğine ihtiyacımız var ancak devlet yönetimine yok".* (Reuters, 2020a). Şeklinde yaptığı açıklama havayollarının devletlerin dayatmalarına karşı olan tutumlarını yansıtmaktadır.

LCC taşımacılığı yapan RyanAir şirketi CEO'su Michael O'Leary ise AB komisyonu tarafından onaylanan, Lufthansa'nın 5,7 M Euro desteklenme kararı ile alakalı olarak bunun haksız rekabete sebep olacağını iddia etmiştir. Lufthansa'ya yapılan devlet yardımının kanun dışı olduğunu bildirerek gerekli merciilerde şirket adına itirazda bulunacaklarını bildirmiştir (Reuters, 2020b).Ayrıca, Lufthansa'nın kriz dönemi ve sonrasında oluşturacağı boşluğun şirketleri tarafından doldurulabileceğini ve Almanya başta olmak üzere bağlı uçuş güzergahlarında RyanAir'in büyüyebileceğini deklere etmiştir (Simpleflaying, 2021b).

ABD hükümeti destek şartlarından bir tanesi havayolunun kriz öncesi dönemde uçuş gerçekleştirdiği uçuş noktalarında servislerini sonlandırmamalarını ve ilgili rotanın aktif tutulmasını öne sürmüştür. Ayrıca destek için endüstride çalışanların işten çıkartılmaması ve mevcut işgücünün korunması gerekliliğini bildirmiştir (nytimes, 2021).

Ekonomik ve istihdam çarpan etkisi sebebiyle havayolları devletler tarafından iflas sürecinden korunan sektörlerdendir. Gerek ülke şirketlerinin uluslararası alanda rekabet avantajını kaybetmemesi ve gerekse

hava taşımacılığı aracılığı ile ülkelerin *ulaşılabilir* olma gayesi sonucunda her kriz sonrası ilk olarak ayağa kaldırılmaya çalışılan *ayrıcalıklı* alanlardan olduğu kabul edilmektedir (Gup (Ed)., 2004: 36-39). Havayolları için geçmiş kriz dönemlerinde de dillendirilen *"Havayolları batmak için fazla büyük"* argümanı bu kriz döneminde de gündeme gelmiştir. Kriz sonrası yolculuk ücretlerinin aşırı artışını önlemek amacıyla böylesi bir dönemde havayollarının desteklenmesinin haklı gerekçeleri olduğu iddia edilmektedir. (Gurdus, 2020). Hükümetlerin piyasaya müdahale etmesinin bir sebebi de yerel firmaların yokluğunda boşluğun başka ülke kaynaklı firmalar tarafından doldurulacağı endişesidir.

Tablo 1'de Avrupa devletlerinin havayollarına yaptıkları yardımlar ve yardımlar karşılığında öne sürdüğü koşullar derlenmiştir. Avrupa Komisyonu (EC) onayına ihtiyaç duyulması sonucunda gerçekleştirilecek yardımların şeffaf yapılma gereği vurgulanmakta, aynı zamanda yardım sonucunda haksız rekabet koşullarının oluşmaması gereğinin gözetildiği belirtilmektedir (EC, 2014).

Tablo 1. Havayollarına yapılan yardımlar ve yardım koşulları

Havayolu	Ülke	Tutar (Milyon €)	Durum	Koşullar	Yardım türü
Lufthansa Group - Lufthansa	Almanya	6840	Antlaşmaya varıldı	Temettü ödemesi yok	Borçlanma / Kısmi devir
Air France-KLM Group - Air France	Fransa	8000	Antlaşmaya varıldı	Yeniden sermaye yapısı kurulana kadar temettü dağıtımı yapılamaz	Yeniden sermayelendirme, kredi garantisi
Air France-KLM Group - KLM	Hollanda	3400/1000	Antlaşmaya varıldı/Görüşme aşamasında	Koşulsuz	Kredi ve kredi garantisi
TUI Group (Almanya)	Almanya	3526	Antlaşmaya varıldı	Temettü ödemesi yok	Borçlanma
IAG - British Airways	İngiltere	2553	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma
Lufthansa Group - SWISS / Edelweiss	İsviçre	1420	Antlaşmaya varıldı	Temettü ödemesi yok	Borçlanma
TAP	Portekiz	1200	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma
SAS	İsveç, Danimarka, Norveç	1130	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Kredi garantisi
Finnair	Finlandiya	1237/63	Antlaşmaya varıldı/Görüşme aşamasında	Koşulsuz	Kredi garantisi, sermaye düzenlemesi, Borçlanma
IAG - Iberia	İspanya	750	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma
Easy Jet	İngiltere	2240	Antlaşmaya varıldı	Temettü ödemesi yok	Borçlanma
Ryanair	İrlanda	670	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma
Lot	Polonya	650	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma ve yeniden sermayelendirme
Condor	Almanya	550	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma
Lufthansa Group - Austrian Airlines	Avusturya	450	Antlaşmaya varıldı	Temettü ödemesi yok, yönetim yapısı, karbon azaltım şartı	Devlet yardımı ve Borçlanma
Wizzair	Macaristan	344	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma
All airlines operating in Sweden	İsveç	318	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma garantisi
Alitalia	İtalya	297/3000	Antlaşmaya varıldı/Görüşme aşamasında	Koşulsuz	Devlet yardımı ve şirket devri
Lufthansa Group - Brussels Airlines	Belçika	290	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Şirket devri
Norwegian Air Shuttle	Norveç	277	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma garantisi
IAG - Vueling	İspanya	260	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Şirket devri
Air Baltic	Litvanya	250	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Yeniden sermayelendirme
Corsair International	France	141	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Devlet yardımı
SATA Air Açores	Portekiz	133	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Şirket devri
Wideroe and other small regional carriers in Norway	Norveç	121	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma garantisi

Aegean Airlines	Yunanistan	120	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Devlet yardımı
Blue Air	Romanya	62	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma garantisi
Danish airlines and small regional airports	Danimarka	34.9	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Devlet yardımı
Nordica	Estonya	30	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Yeniden sermayelendirme
TAROM	Romanya	19.3	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Borçlanma garantisi
Croatia Airlines	Hırvatistan	11.7	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Devlet yardımı
Air Europa	İspanya	475	Antlaşmaya varıldı	Koşulsuz	Belirsiz
Toplam Anlaşılan Oran					***37799.9***
Toplam Görüşme Aşamasında					***4063.0***
Anlaşılan Oran + Görüşme Aşamasında					***41862.9***

(transportenviroment.org, 2021)

İngiltere vergi mükelleflerini bir nebze de olsa koruyabilmek adına havayollarına nakit akışında AB ülkelerine nazaran daha dikkatli davranmaktadır. Sonuç olarak British, EasyJet gibi nakit akış dengesi sağlam şirketler krizi sarsılarak atlatırken Virgin Atlantic öncelikle yatırımcılara hisse satışı, ana holdingden nakit akışı yollarını denemesine rağmen iflas yeniden yapılandırmasına gitmekten kurtulamamıştır.

Günümüz rekabet yoğun çoğu sektörde olduğu gibi havacılık sektörü için de geçerli olan *değişim ve uyum* prensibi çıkarımıyla; Çoğu firma yoğun rekabet koşulları altında değişmek ya da yok olmayı kabul etmek zorundadır (Dealy ve Thomas, 2006: 73). 2019 yılı Eylül ayında iflas eden Thomas Cook bu değişime direncin sonuçları açısından iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Firma değişen iş koşulları, örneğin tüm havayolları biletleme ve diğer hizmetlerini, yolcu kolaylıklarını internet tabanlı hale getirirken güncele uyum sağlamama; yeni iş modelleri karşısında hala yıllardır süregelen turist tabanlı ve klasik fiyatlandırma usullerince yürütülen mali anlayış sonucunda gelişen iş piyasası kapsamında daha fazla faaliyet gösterememiştir (nytimes, 2019).

Önlemlere ve havayollarının iflasa sürüklenmemesi için gösterilen çabalara rağmen salgın döneminde birçok havayolu iflas veya mahkeme kanalı ile mali yeniden yapılandırma sürecine girmiştir. 2020 yılında FlyBe (İngiltere), Avianca (Kolombiya), Compass (ABD), South African Airways (Güney Afrika), Air Mauritius (Mauritius), Virgin Australia (Avustralya), Miami Air International (ABD), BRA (İsveç), RavnAir (Alaska), Air Deccan (Hindistan), Atlas Global (Türkiye), SunExpress (Almanya) ve Transtate (ABD) havayolları operasyonlarını durdurmuşlardır (Bryce vd., 2020; Pappas, 2020). Tablo 2'de süreç içerisinde iflas açıklayan havayolları gösterilmektedir:

Tablo 2. İflas eden Havayolları (Akbar ve Kisilowski, 2020; CAPA,2021b).

Firma	**Ülke**	**Tarih**
Ernest Havayolları	İtalya	Şubat 2020
Atlas Global	Türkiye	Şubat 2020
Air Italy	İtalya	Şubat 2020
FlyBe	İngiltere	Mart 2020
Level Europe	Avusturya	Haziran 2020
SunExpress - Almanya	Almanya	Haziran 2020
City Jet	İrlanda	Nisan 2020
Trans States Airlines	ABD	Mart 2020
Compass Airlines	ABD	Mart 2020
Virgin	Avustralya	Nisan 2020
Avianca	Kolombiya	Mayıs 2020
AirAsia	Japonya	Ekim 2020
LATAM	Arjantin	Haziran 2020

Yeniden yapılandırma ile alakalı olarak Mayıs 2020'den itibaren Norwegian Air Shuttle, Thai Airways, Nordic Aviation, Malaysian Airlines, Virgin Atlantic örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu şirketler ekonomik yeniden yapılanmalar için gerekli yasal prosedürleri takip etmişler ve şirketlerin devamlılığını sağlamak amacıyla mahkeme kararları sonrası kiralık uçakların sözleşmelerinin iptal edilerek sahiplerine iadesi; alacaklara olan borçların ötelenmesi vs. hususlarda çıkış yolları aramışlardır. Örneğin salgın öncesi dünyanın sayılı havayolu şirketlerinden olan Virgin Atlantic, İngiltere'deki yeniden yapılandırma usulleri gereği 1,2 milyar sterlin yapılandırmaya gitmiştir. Söz konusu yapılanma içerisinde havayollarını barındıran Virgin Group'tan 200 milyon sterlin sermaye transferi, hissedarlara ödenmesi gereken 400 milyon sterlinlik payın ertelenmesi, ödeme süresi gelen krediler yerine uzun döneme yayılmış kredi arayışları vb. çözüm arayışları bulunmaktadır. Yapılandırma sürecince mahkeme tarafından atanan finansal danışman ise kredi

arayışları yerine ihtiyaç duyulan mali desteğin hissedarlar tarafından sağlanması gerektiğini bildirmiştir (Watson Farley & Williams, 2021: 4).

5. DESTEKLERE KARŞI GÖRÜŞLER

Devletin havayollarının hangi uçuşları yapacağı ve ücretlendirme politikası kararlarından çekilmesi (Deregülasyon) sonrası havayolları her ne kadar özel olarak addedilse dahi,tarihsel olarak incelendiğinde süresince devlet korumasında olan sektörlerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir (Levine, 1981).

Havayollarının nakit akış dengelerini sağlayabilmek adına kredi veya devlet yardımı öncesinde kendi imkanlarını kullanmaları/zorlamaları görüşü öne çıkmaktadır. Oluşturulması gereken yeni mali tabloda nakit sıkıntısı kredi kullanımı, yeni ortaklık girişimleri, hisse veya özkaynak olan uçakların satışı ile aşılabilir. Örnek olarak 2008 mali krizinde United ve American Airways bankalarla yaptıkları sık uçan yolcu ve fazladan mil kazanımlarının banka aracılığı ile tanımlanması antlaşması sonucu 1 milyar dolar kaynak yaratmışlardır. Yeni dönemde de kriz sonrası fırsatları gören ve bu alanda yatırım yapmak isteyen kuruluşlarla antlaşmalara varmak havayollarının krizden ana kurtuluş stratejisini oluşturmalı ve böylece her kriz döneminde yardımlardan faydalanma alışkanlığı kırılmalıdır (de Rugy ve Leff, 2020).

Bu sebeple hükümetler havayolları koşulsuz yardım etmek yerine krizi atlatmalarını sağlayacak uygun koşullar altında kredi tanımlamalıdır. Böylece iflasa sürüklenen firmaların vergi mükellefleri üzerinde oluşturdukları yük hafifletilebilir. Bunu önlemek için hibrit çözümler geliştirmek gerekliliği bulunmaktadır. Özellikle hissedar veya yatırımcıların krizin, kötü yönetimin bedelini öncelikle göğüslemesi gerekliliği, sonrasında ulusal ekonomi açısından istihdam yönünden değerlendirilmesi gerekliliği görüşü bildirilmektedir (Ayotte ve Skeel, 2009: 484-486).

Ayrıca özellikle politik bağlantılı firma ve endüstrilerin desteklerden yararlanmasının ilk aşamada fark edilmeyen gizli maliyetleri de olacaktır. Özellikle Lufthansa örneğinde bariz olarak görüldüğü üzere hükümetlerin sektör düzenlemeleri ve firma iç dinamiklerine müdahil olması serbest piyasa hükümlerine de aykırılık oluşturmaktadır. Ayrıca piyasa koşulları altında başarısız olarak piyasadan çekilmesi gereken şirketler bu yöntemle ömürlerini uzatmakta, bu da yeni aktörlerin piyasaya girip mal/hizmet sunmasını engellemektedir. Yapılan destekler kısa dönem için havayolları için faydalı olarak görünse de uzun dönemde yol açacağı –belki de çoktan açtığı- işletme mantığı çerçevesinde sektör geneline zararlı olacaktır. Daha önce değinilen firma yönetim organlarının hareket tarzı ve hükümet müdahalesinin bu zarar ihtimaline katkısı bulunmaktadır (Munari, 2020).

Kurtarma paketlerinin sektör için gelenek / alışkanlık haline gelmesi şirketlerin aynı kurtarmalardan gelecekte de yararlanacakları düşüncesi içerisinde daha dikkatsiz davranmasına da yol açmaktadır. Böylece firma karar mekanizmaları işlevlerini sağlıksız olarak yerine getirmektedir. Vergi yükümlüleri açısından değerlendirmek gerekirse; günümüz ekonomisinin gerçeği olan iflas süreci yapılan yardımlar sayesinde baltalanmakta ve işlevin yürütülmesini engellemektedir. Yine 2008 yılında ABD otomotiv endüstrisine gerçekleştirilen yardımlar bu konuda örnek olarak verilebilir (Lucas, 2019).

Kredi tanımlaması sayesinde vergi mükellefleri her ne kadar genel katma değer üretse de özel firmaların maliyetlerini üstlenmeyecektir. Kriz ortamı sona erdiğinde kullanılan miktar firma tarafından ödeneceğinden yardım yerine kredi aynı zamanda mükellefleri de koruyacak uygulama şeklidir. İş kaybını engellemek için gerçekleştirildiği iddiasına dayanan destekler zaten işini kaybetmiş yüz binlerce sektör çalışanları için bir çözüm sunmamakta, aksine havayollarının maliyetlerini düşürdükleri koşullarda dahi alışkın oldukları kar etme prensibinin devamına yol açacağı görüşü sunulmuştur (Mitchell, 2012).

6. SONUÇ

Modern dönem hava taşımacılığı tarihinde karşılaşılan en büyük krizin birçok havayolunu ekonomik ve operasyonel olarak hazırlıksız yakaladığı aşikardır. Önceki krizlerde uygulanan maliyetleri azaltma ve uçuş noktalarını yeniden düzenleme gibi klasik tedbirler kriz genelinde uygulansa da kriz süresinin uzaması ve belirsizlik barındırması klasik eylem tarzlarının geçerliliğini yitirmesine sebep olmuştur. Her ne kadar havayolları kendi bünyelerinde öncelikle mali ve işgücü olarak önlemler alsa da başka çözüm yollarının aranması şirketlerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için elzem duruma gelmiştir.

Devletlerin halk sağlığını korumak, virüsün yayılımını yavaşlatmak adına aldığı uçuş yasakları havayollarının tüm faaliyetlerini durma noktasına getirmiştir. Böylece alınan önlemler Porter modelinde de önemli yer tutan devlet faktörünün hareket tarzı ile bağlantılı olarak firmaların lehine veya aleyhine koşullar yaratmıştır. Çalışma içerisinde değinilen krizde devletlerin uyguladıkları politikaların şirketlere etkileri

günümüzde de devam etmekte olup, uluslararası karar verici organizasyonlardan ziyade yerel bazda alınan kararların etkisinin daha fazla olduğu gözlenmektedir.

Ticari stratejisini genel olarak uluslararası uçuşlar üzerine kuran havayolları krizden en çok etkilenen havayolları olarak gözlenmiş, iç hat pazarı güçlü olan ülkelerin havayolları ise ilk gruba nazaran daha erken yolcu sayılarında artış -normale nisbi dönüş- şansı yakalamışlardır. Havayolları nakit dengesini kurabilmek adına filolarında değişikliklere gitmişler, yolcu uçuşu gerçekleştiremeyen uçaklarını kargo taşımacılığında kullanmak için hamlelerde bulunmuşlardır.

Devletler havayollarına karşılıksız, borç, kredi vs. nakdi yardımda bulunmuşlar, bunun karşılığında ise havayollarına ilgili yardımı kullanabilmek için şartlar öne sürmüşlerdir. Günümüzde kamuoyu nezdinde de gittikçe önemli hale gelen çevre ile alakalı şartlar ilk kez havayollarına şart olarak koşulmuştur. CORSIA, EU-ETS gibi uygulanması planlanan karbon azaltım şartlarına ek olarak özellikle Fransa ve Almanya yardımları karşılığında havayollarına karbon salınım oranlarının acilen düşürülmesi için koşullar öne sürmüşlerdir. Bunun yanında havayolları nakit yardımı karşılığında bazı SLOT haklarından vazgeçmek zorunda kalmış, yönetim kurullarına devlet temsilcilerinin atanmasını kabul etmişlerdir.

Devletlerin öncelikle bayrak taşıyıcı havayollarını krizden kurtarma gayreti içerisinde bulunması endüstrinin çeşitli kesimlerinden eleştiri almış ve özellikle Low-Cost taşımacılığı yapan şirketler bu kurtarma paketlerinin haksız rekabete yol açacağı görüşünü savunmuşlardır. Ancak ilgili şirketlerin yardım taleplerine karşılık ise nakit kaynağının öncelikle şirket bünyesinde aranması gerektiği, özellikle yeni antlaşmalar veya yatırımcılara hisse satışı gibi faaliyetlerle şirketlerin kaynak yaratabileceği fikri belirtilmiştir. Yapılan devlet yardımlarının vergi mükellefleri üzerinde fazladan yük oluşturacağı ve serbest piyasa düzenlemeleri açısından hatalı olacağı görüşü de atılan adımlara karşı görüş olarak kendisine yer bulmaktadır.

Gelecek çalışmalarda özellikle salgın döneminin sona erip hava taşımacılığının normale dönmesi sonucunda yapılan yardımların geri dönüşleri izlenebilir. Özellikle farklı şekillerde öne sürülen yardım koşullarının şirketler ve kamu açısından sağladığı avantaj ve dezavantajlar incelenebilir. Diğer endüstriler ile karşılaştırma yapılarak "kamu yararı" penceresinden sağlanan desteklerin sonuçları irdelenebilir.

KAYNAKÇA

Adrienne, N., Budd, L., & Ison, S. (2020). "Grounded aircraft: An airfield operations perspective of the challenges of resuming flights post COVID".*Journal of Air Transport Management*, 89, 101921.

Akbar, Y. H., & Kisilowski, M. (2020). "To bargain or not to bargain: Airlines, legitimacy and nonmarket strategy in a COVID-19 world". *Journal of air transport management*, 88, 101867.

Amankwah-Amoah, J. (2020). "Note: Mayday, Mayday, Mayday! Responding to environmental shocks: Insights on global airlines' responses to COVID-19". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 143, 102098.

Armağan & Deniz (2020). "Theory and Research in Social, Human and Administrative Sciences", Sarıkaya (ed), Gece Publishing, Ankara, ss.523-541, 2020.

Arndt, M., Zellner, W., 2003. "How to fix the airlines. The troubled industry needs a model that work. Here is a blueprint". *Business Week* 3828 (April 14), 74–78.

Ayotte, K., & Skeel Jr, D. A. (2009). "Bankruptcy or bailouts". *J. Corp*. L., 35, 469.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). "Cracking the code of change". *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.

Bloomberg (2020). "Covid Passports Seen as Key to Resuming International Travel". Bloomberg Business, By Charlotte Ryan and Tara Patel. https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-11-23/airline-lobby-is-building-a-covid-travel-pass-to-spur-flights adresinden erişildi.

Bluedorn, A. C., & Martin, G. (2008). "The time frames of entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, 23(1), 1-20.

BreakingTravelNews. (2021). "Etihad Airways latest to retire Airbus A380". 18.07.2021 tarihinde https://www.breakingtravelnews.com/news/article/etihad-airways-latest-to-retire-airbus-a380/ adresinden erişildi.

Brown, R. S., & Kline, W. A. (2020). "Exogenous shocks and managerial preparedness: A study of US airlines' environmental scanning before the onset of the COVID-19 pandemic". *Journal of Air Transport Management*, 89, 101899.

Bryce, C., Ring, P., Ashby, S., & Wardman, J. K. (2020). "Resilience in the face of uncertainty: early lessons from the COVID-19 pandemic". *Journal of Risk Research*, 23(7-8), 880-887.

Business traveller (2021). "British Airways extends Gatwick short-haul pause until end of October". 24.07.2021 tarihinde https://www.businesstraveller.com/business-travel/2021/04/10/british-airways-extends-gatwick-short-haul-pause-until-end-of-october/ adresinden erişildi.

Businessinsider (2021). "KLM Royal Dutch Airlines' Boeing 747-400". 18.07.2021 tarihinde https://www.businessinsider.com/coronavirus-havoc-forces-airlines-to-retire-iconic-planes-sooner-2020-3#klm-royal-dutch-airlines-boeing-747-400-3 adresinden erişildi.

CAPA (2021a). "American Airlines goes broke: Can a 'national' airline be allowed to fail?" 22.07.2021 tarihinde https://centreforaviation.com/analysis/reports/american-airlines-goes-broke-can-a-national-airline-be-allowed-to-fail-63802 adresinden erişildi.

CAPA (2021b). "Only a few airlines collapsed in 2020". Analysis, 22.08.2021 tarihinde https://centreforaviation.com/analysis/reports/only-a-few-airlines-collapsed-in-2020-550663 adresinden erişildi.

Chung, L. H. (2015). "Impact of pandemic control over airport economics: Reconciling public health with airport business through a streamlined approach in pandemic control". *Journal of Air Transport Management*, 44, 42-53.

Czerny, A. I., Fu, X., Lei, Z., & Oum, T. H. (2021). "Post pandemic aviation market recovery: Experience and lessons from China". *Journal of Air Transport Management*, 90, 101971.

de Amorim Carvalho, J. C., & Salazar, P. E. L. (2018). "Strategic drivers in crisis environment". *In Entrepreneurship and Structural Change in Dynamic Territories* (pp. 109-131). Springer, Cham.

de Rugy, V., & Leff, G. (2020). "The case against bailing out the airline industry". Special Edition Policy Brief.

Dealy, M. D., & Thomas, A. R. (2006). "Change or die: How to transform your organization from the inside out". *Greenwood Publishing Group*.

Dollard, P., Griffin, I., Berro, A., Cohen, N. J., Singler, K., Haber, Y., ... & COVID, C. (2020). "Risk assessment and management of COVID-19 among travelers arriving at designated US Airports, January 17–September 13, 2020". *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 69(45), 1681.

Dube, K., & Nhamo, G. (2020). "Major global aircraft manufacturers and emerging responses to the SDGs agenda". *In Scaling up SDGs Implementation*, (pp. 99-113). Springer, Cham.

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). "COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry". *Journal of Air Transport Management*, 92, 102022.

EC (2014). "State aid: Commission adopts new guidelines on state aid to airports and airlines (Aviation Guidelines)". Fiche d'information, 29.07.2021 tarihinde https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/memo_14_121 adresinden erişildi.

EC (2020). "State aid: Commission approves €6 billion German measure to recapitalise Lufthansa" 02.08.2021 tarihinde https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_20_1179 adresinden erişildi.

Euronews (2020). "UK 14-day quarantine: British Airways, EasyJet and Ryanair take legal action over government rules" 22.07.2021 tarihinde https://www.euronews.com/2020/06/12/uk-14-day-quarantine-british-airways-easyjet-and-ryanair-take-legal-action-over-government adresinden erişildi.

FlightGlobal (2020). "Which aircraft types did airlines fly for the last time in 2020?". 18.07.2021 tarihinde https://www.flightglobal.com/fleets/which-aircraft-types-did-airlines-fly-for-the-last-time-in-2020/141368.article adresinden erişildi.

Garrow, L., & Lurkin, V. (2021). "How COVID-19 is impacting and reshaping the airline industry". *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20(1), 3-9.

Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2014). "Understanding the drivers of international performance global firms: An integrated perspective". *Journal of World Business*.

Grout, A., Howard, N., Coker, R., & Speakman, E. M. (2017). "Guidelines, law, and governance: disconnects in the global control of airline-associated infectious diseases". *The Lancet infectious diseases*, 17(4), e118-e122.

Gup, B. E. (Ed.). (2004). "Too big to fail: policies and practices in government bailouts". Greenwood Publishing Group.

Gurdus, L., (2020). "These Two Airlines Are 'too Big to Fail,' Investor Says." CNBC.com. Apr. 2, 2020. 02.08.2021 tarihinde https://www.cnbc.com/2020/04/02/american-airlines-coronavir us-downgrade-airline-stock-2020-outlook.html adresinden erişildi.

Guzhva, V. S., & Pagiavlas, N. (2004). "US Commercial airline performance after September 11, 2001: decomposing the effect of the terrorist attack from macroeconomic influences". *Journal of Air Transport Management*, 10(5), 327-332.

IATA (2020a). "Economic Performance of the Airline Industry". *Economic Reports*, Nov 24, 2020. IATA, Quebec.

IATA (2020b). "Airline expectations for 2020 improve ahead of virus outbreak". IATA Economics' chart of the week. *Economic Reports*, IATA, Quebec.

IATA (2021a). "Covid-19 Travel Regulations Map". TravelCentre, 22.08.2021 tarihinde https://www.iatatravelcentre.com/world.php adresinden erişildi.

IATA (2021b). "Airlines Financial Monitor - March April 2021". *IATA Economics*, 28th May 2021.

IATA (2021b). "Outlook for the global airline industry". *April 2021 update*, IATA, Quebec.

ICAO (2018). "Aviation Benefits". *Aviation Benefits Report*, Retrieved Jan 06, 2021, from https://www.icao.int/SAM/Documents/2018-ADPLAN/ICAO%20AVIATION-BENEFITS-2017-web.pdf.

ICAO (2021). "Air Transport Monitor". Economic Development of Air Transport, 19.08.2021 tarihinde https://www.icao.int/sustainability/pages/air-traffic-monitor.aspx adresinden erişildi.

Insider (2020). "Airlines will get the $60 billion bailout they asked for in the $2 trillion coronavirus stimulus bill that Trump signed into law. It also prohibits layoffs, stock buybacks, and dividends". 20.08.2021 tarihinde https://www.businessinsider.com/airlines-coronavirus-bailout-senate-stock-buybacks-2020-3 adresinden erişildi.

Julio, R., Awad-Núñez, S., Gomez, J., Moya-Gómez, B., & González, J. S. (2021). "Post-COVID-19 travel behaviour patterns: impact on the willingness to pay of users of public transport and shared mobility services in Spain". *European Transport Research Review*, 13(1), 1-18.

Keselova, M., Socha, L., Hanak, P., & Svab, P. (2020). "Carbon Offset–The New Trend In Aviation". *International Multidisciplinary Scientific GeoConference*: SGEM, 20(4.1), 329-334.

Kunc, M., & Bhandari, R. (2011). "Strategic development processes during economic and financial crisis". *Management Decision*. Vol. 49 No. 8, pp. 1343-1353.

Lamb, T. L., Winter, S. R., Rice, S., Ruskin, K. J., & Vaughn, A. (2020). "Factors that predict passengers willingness to fly during and after the COVID-19 pandemic". *Journal of Air Transport Management*, 89, 101897.

Levine, M. E. (1981). "Revisionism revised? Airline deregulation and the public interest". *Law and Contemporary Problems*, 44(1), 179-195.

Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). "First-mover advantages". *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.

Lucas, D. (2019). "Measuring the cost of bailouts". *Annual Review of Financial Economics*, 11, 85-108.

Manca, F., Sivakumar, A., Pawlak, J., & Brodzinski, N. J. (2021). "Will we fly again? Modelling air travel demand in light of COVID-19 through a London case study". (No. TRBAM-21-03682).

Mattsson, L. G., & Jenelius, E. (2015). "Vulnerability and resilience of transport systems–A discussion of recent research". *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 81, 16-34.

Mitchell, M. D. (2012). "The pathology of privilege: The economic consequences of government favoritism". *Mercatus Research*, July.

Munari, F. (2020). "Lifting the Veil: COVID-19 and the Need to Re-consider Airline Regulation". *European Papers-A Journal on Law and Integration*, 2020(1), 461-467.

Nhamo, G., Dube, K., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 and Implications for the Aviation Sector: A Global Perspective. In Counting the Cost of COVID-19 on the Global Tourism Industry (pp. 89-107). Springer, Cham.

Nikolaou, P., & Dimitriou, L. (2020). "Identification of critical airports for controlling global infectious disease outbreaks: Stress-tests focusing in Europe". *Journal of Air Transport Management*, 85, 101819.

Nytimes (2021). "Crippled Airline Industry to Get $25 Billion Bailout, Part of It as Loans". 01.08.2021 tarihinde https://www.nytimes.com/2020/04/14/business/coronavirus-airlines-bailout-treasury-department.html adresinden erişildi.

Nytimes. (2019). "How Could Travel Giant Thomas Cook Fail". By Shannon Sims. 19.08.2021 tarihinde https://www.nytimes.com/2019/09/23/travel/why-thomas-cook-travel-collapsed.html adresinden erişildi.

Pappas, N. (2021). "COVID19: Holiday Intentions During a Pandemic". *Tourism Management*, 84, 104287.

Porter, M. (1990). "Competitive Advantage of Nations". *Competitive Intelligence Review*, 1(1), New York: Free Press, ©1990.

Porter, M. E. (1989). "How competitive forces shape Strategy". *Readings in Strategic Management* (pp. 133-143). Palgrave, London.

Reuters. (2020a). "Lufthansa wants state support not government management, CEO says". Business News, 01.08.2021 tarihinde https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-lufthansa-spiegel-idUKKBN22D53R adresinden erişildi.

Reuters (2020b). "Ryanair challenges Lufthansa's bailout package". 01.08.2021 tarihinde https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-lufthansa-rescue-idUSKBN23220V adresinden erişildi.

Setyawan, A. (2011). "Global Crisis and Country's Competitiveness: Lessons from Indonesia and Malaysia". *European Research Studies Journal*, 14(3), 103-118.

Sharp, T. W., Hyams, K. C., Watts, D., Savarino, S. J., Trofa, A. F., Martin, G. J., ... & Waack, M. (1995). "Epidemiology of Norwalk virus during an outbreak of acute gastroenteritis aboard a US aircraft carrier". *Journal of Medical Virology*, 45(1), 61-67.

SimpleFliying. (2021a). "Malaysia Airlines To Retire Airbus A380 Fleet in Coming Months". 12.08.2021 tarihinde https://simpleflying.com/malaysia-airlines-a380-retirement/ adresinden erişildi.

Simpleflying. (2021b). "Ryanair Sees Lufthansa's Post COVID Gap As An Opportunity". 06.08.2021 tarihinde https://simpleflying.com/ryanair-lufthansa-post-covid-gap/ adresinden erişildi.

Su, Z., Wen, J., McDonnell, D., Goh, E., Li, X., Šegalo, S., ... & Xiang, Y. T. (2021). "Vaccines are not yet a silver bullet: The imperative of continued communication about the importance of COVID-19 safety measures". *Brain, behavior, & immunity-health*, 12, 100204.

Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2021). "On the degree of synchronization between air transport connectivity and COVID-19 cases at worldwide level". *Transport Policy*, 105, 115-123.

Taşdemir, M , Aydın, E . (2021). "Havacılığın Kâbus Yılı 2020: Havayollarının Covid-19 ve Önceki Krizlere Tepkileri & Yerde Kalan Uçaklar". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 16 (2021): 1-14 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/girkal/issue/64462/864632>

Terry, B. (2020). "Covid-19: Rising to the challenge with resilience". *Deloitte Report on the Airline Sector*.

Transportenvironment.org (2021). "Bailout Tracker". *Flying and climate change*, 07.08.2021 tarihinde https://www.transportenvironment.org/what-we-do/flying-and-climate-change/bailout-tracker adresinden erişildi.

Tretheway, M. W., & Markhvida, K. (2014). "The aviation value chain: Economic returns and policy issues". *Journal of Air Transport Management*, 41, 3-16.

Watson Farley & Williams, 2021). "Covid-19 Aviation Restructuring Report". *Watson Farley & Williams, Second Edition*. London.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). "Strategic responses to crisis". *Strategic Management Journa*l, 41(7/18).

WHO (2020). "Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020"04.07.2021 tarihinde https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020 adresinden erişildi.

Zhang, L., Yang, H., Wang, K., Bian, L., & Zhang, X. (2021). "The impact of COVID-19 on airline passenger travel behavior: An exploratory analysis on the Chinese aviation market". *Journal of Air Transport Management*, 95, 102084

Zhang, L., Yang, H., Wang, K., Zhan, Y., & Bian, L. (2020). "Measuring imported case risk of COVID-19 from inbound international flights---A case study on China". *Journal of Air Transport Management*, 89, 101918.