

PORTER' IN BEŞ GÜÇ METODU İLE TÜRKİYE HAVAYOLU YOLCU PAZARI REKABETÇİ ANALİZİ

Competitive Analysis of Turkish Passenger Airline Market by Porter's 5 Forces Model

Yrd.Doç.Dr. Vahap ÖNEN

OKAN Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Sivil Havacılık Yönetimi Bölümü

vahap.onen@okan.edu.tr

Vahap, Ö. (2017), Porter' In Beş Güç Metodu ile Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Rekabetçi Analizi, International Journal of Academic Value Studies, Vol: 3, Issue:9; pp:371-393 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

ÖZ

Article History

Makale Geliş Tarihi
Article Arrival Date
12/03/2017
Makale Yayınlanma Tarihi
The Published Date
31/03/2017

Anahtar Kelimeler

Beş Güç, Havayolu
Rekabeti, Rekabetçi Analiz,
Türkiye Ticari Havayolu,
Yolcu Pazarı

Keywords

Five Forces, Airline
Competition, Competitive
Analysis, Turkish
Commercial Airline,
Passenger Market

JEL Kodları: D40, M30

Son on dört yıldır Dünya' da havayolu yolcu taşımacılığına olan talep küçük artışlarla büyümeye devam etse de (%2-%3). Türkiye'deki havayolu yolcu taşımacılığı büyümesi bu dönemde Dünya ortalamasının oldukça üstünde gerçekleşmiştir. Yapılan istatistiksel çalışmalara göre ileriki dönemlerde benzer bir seyrin olacağı tahmin edilmektedir. 2003 yılında başlayan havayolu endüstrisindeki liberalleşmeler, havayolu yolcu taşımacılığına da yansımış ve bu yıldan itibaren Türk havayolu işleticilerinin yabancı operatörlere karşı iç hat, dış hat yolcu sayısı ve buna bağlı pazar payı giderek artmıştır. Rekabetçi açıdan baktığımızda ise Porter bir şirketin performansını belirleyen ana itici gücün beş farklı güç olduğunu iddia etmektedir. Ticari havayolu taşımacılığının Porter' ın 5 güç modeliyle makroekonomik açıdan analiz edilerek havayolu yolcu taşımacılığı sektörünün yeterli derecede cazip olup olmadığına bakılması; eğer sektör cazip konumda ise bu cazibeye hangi rekabetçi güçlerin yol açtığına belirlenmesi ve hangi eğilimlerin sektörde bir değişime yol açacağına belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda, diğer faktörler elimine edildiğinde; ikame ürün ya da hizmetlerin ve sektöre yeni girenlerin rekabete önemli bir etki etmediği rakipler arasında rekabetin yoğun olduğu, tedarikçilerin az sayıda ya da tekel konumda bulunması, pazara giriş engellerinin yüksek ve alıcıların gittikçe yükseğe doğru seyreden pazarlık güçleri olması nedeniyle sektörün yeterince cazip olmadığı neticesine varılmıştır.

ABSTRACT

Even if, demand of world air transportation in which incrementally progressed has been continued to growing (2-3% yearly average) since last fourteen years, growing of the airline passenger transportation in Turkey remarkably appeared over the world average during this period. In accordance with statistical studies, it is estimated that similar pattern will be occurred in over the coming years. By 2003, having been started to liberalizations in the airline industry turned out the airline passenger transportation thereby, Turkish operator's market share and respectively international and domestic the number of carried passenger have been regularly increased against to foreign operators. If we looked at from competitive aspects, Porter argues that five different forces drive a company's performance. The reason why that by glancing at these five forces via macro economic perspectives, in this study, by content analysis methodology it is tried to explain whether the airline passenger transportation industry is attractive or not and if it is attractive which driving force(s) create(s) this gravitation and what tendencies may cause something to change in the industry. As a result of the study, provided that exempted other factors, it was reached to conclusion that the industry has not been enough attractive inasmuch as intensified competition among the rivalry, becoming monopoly position or a few suppliers, existing high entry barriers, having been trend the more and more bargaining power of buyers even if the threat of new entry or substitute product or services have not serious impact on the competition.

1. GİRİŞ

Özellikle ülkemizde 2003 yılından bu yana yapılan kurallardaki liberalleşmeler ve buna bağlı ticari sivil havacılığın serbestleşmesiyle birlikte havayolu yolcu taşımacılığı büyük bir ivmeyle gelişme ve büyüme göstermiştir. Son oniki yılda havacılık dünyada yılda ortalama %5 büyürken, Türkiye’de % 14,5 seviyesinde büyümüştür. Türkiye, dünya ortalamasının üç katına yakın büyüme performansına sahiptir. Birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede havacılık sektöründe kriz yaşanırken, şirketler küçülmeye giderken, Türkiye’de havacılık sektörü büyümeyi sürdürmektedir (<http://www.DHMI.org>, 02.02.2017). 2013 yılında 149.430.421 olan iç hat-dış hat toplam yolcu sayısı %10,9 artış ile 2014 yılında 165.720.234’e yükselmiş, iç hatların toplam yolcu içindeki payı %52 olarak gerçekleşmiştir. Yolcu trafiği 461.105 direkt transit yolcu ile birlikte 166.181.339 olarak gerçekleşmiştir. 2014 yılında, ticari uçak başına iç hatlarda 141 yolcu, dış hatlarda 145 yolcu olmak üzere ortalama ticari uçak başına 143 yolcu sayısı gerçekleşmiştir. 2012 yılında yolcu bazında Avrupa sıralamasında altıncı olan ülkemiz 2013 yılında İtalya’yı geride bırakarak Avrupa’da beşinci sıraya yerleşmiş, 2014 yılında ise Almanya ve İtalya’yı geride bırakarak iki basamak ilerlemiş ve üçüncü sıraya yerleşmiştir. ENAC (Ecole Nationale Aviation Civile) 2014 yılı havalimanları yolcu verilerine göre, yolcu sayısı sıralamasında İstanbul Atatürk Havalimanı gerçekleşen %10,5 yolcu artışı ile Dünya’da onüçüncü, Avrupa’da ise dördüncü sırada yer almıştır (<http://www.aci.aero.com>; 03.01.2017). Tüm bu olumlu gelişmeler gerek yerli taşıyıcıların gerekse de yabancı havayolu yolcu taşıyıcıların Türkiye iç ve dış hat uçak yolcu sayısını ve uçak trafiğini artırmıştır. Bütün bu gelişmelere rağmen sektör mevcut yerli ve yabancı havayolu yolcu taşıyıcıları için yeterince cazip midir, karlı mıdır, yeni oyuncular girmeli midir, rekabette makro ekonomik yönden hangi güçler etkili olmaktadır, firma karlılığı açısından rekabetçi güçlerin hangi(leri) daha önemlidir gibi soruları yanıtlamak için sektörün Porter’ın 5 rekabetçi güç metodu kullanılarak incelenmesi gerekir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Beş Rekabetçi Güç Modeli

Rekabetçi yönetimi daha iyi anlayabilmek için, genel olarak rekabetin bileşenlerine bakmak gerekir. Bu konuda oldukça geniş araştırmalar yapan Michael E. Porter Şekil 1’de gösterildiği üzere genel olarak rekabeti yönlendiren bu güçleri beş gruba ayırmıştır. Sırasıyla beş rekabetçi güç: sektörde mevcut rakipler arasındaki rekabet, sektöre yeni girenlerin tehdidi, ikame ürünler, tedarikçinin pazarlık gücü ve alıcıların pazarlık gücü olarak adlandırılmıştır (Porter M.; 1980). Bu rekabetçi güçler bazı sektörlerin niye diğerlerinden daha karlı olduğunu ve başarılı olmak için hangi kaynakların gerektiğini ve hangi stratejilerin belirlenmesi gerektiğini ifade eder (Orville C.; and etg; 2008).

Şekil-1 Porter’ın Beş Rekabetçi Güç Modeli



Kaynak : Porter, M. (1980). Competetive Analysis,p80.

En kuvvetli rekabetçi güç ya da güçler bir sektördeki karlılığı belirler ve dolayısı ile stratejinin formüle edilmesinde büyük önem taşır. Bu güçlerin ortak etkisi ne olursa olsun şirket stratejisinin hedefi bu faktörlere karşı şirketini en iyi savunabileceği ya da bu faktörleri kendi lehine etkileyebileceği bir konum bulabilmektir.

3. UYGULAMA

Uygulama Türkiye Ticari Havayolu Yolcu pazarına yönelik olarak faaliyet gösteren yerli ve yabancı havayolu işletmeleri kapsamında yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye havayolu yolcu pazarının rekabet analizinin Porter'ın 5 güç modeli kullanılarak açıklanmasıdır.

3.2. Araştırma Metodolojisi

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analiz yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım&Şimşek, 2003:19). Nitel araştırmalarda, kişilerin belirli bir konu hakkında ne düşündükleri ve niçin öyle düşündükleri esas alınır. Nitel araştırma ölçüm yapmaz, içebakış sağlayarak araştırma konusu ile ilgili bireylerce açıklanan bakış açılarının uyumlaştırılmasını ve analizini gerçekleştirir (Akgül, 2004:132-133).

3.3. Veri Toplama ve Kısıtlar

Araştırmada, vakanın analiz edilebilmesi için daha önce yapılmış benzer çalışmalarda da (Gimeno ve Fitzroy, 2013; Whyte ve Lohmann, 2014; Pearson ve Merkert, 2014) başvuru olan ikincil veri kaynaklarından veri toplama yöntemleri ile veri elde edilmiştir. Vaka analizi, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan ve durumları çok yönlü, sistemli ve derinlemesine inceleyen görgül bir araştırma yöntemidir (Yıldırım&Şimşek, 2003). Araştırmada, vakanın analiz edilebilmesi için daha önce yapılmış benzer çalışmalarda da (Gimeno&Fitzroy, 2013); (Whyte, vd., 2014); (Pearson&Merkert, 2014) başvuru olan ikincil veri kaynaklarından veri toplama yöntemleri ile veri elde edilmiştir. Bu kaynaklardan özellikle, hava yollarının yıllık faaliyet raporları, web siteleri, devlet hava meydanları 2014 yılı istatistik kitapçığı, TUİK raporları, medya ve basında yayınlanan görseller kullanılmıştır. Özellikle, TOBB' un yaptırdığı sektör analiz raporundan, borsaya açık işletme olan Pegasus ve THY yatırımcı ilişkileri raporlarından, ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü' nün yayınladığı faaliyet raporlarından yararlanılmıştır. Bununla birlikte, havacılık sektöründeki önemli veri kaynaklarından olan ve daha önce birçok araştırmada da verileri kullanılmış olan CAPA (Centre of Asia-Pacific Aviation) merkezi raporları ve Airline Business ile Air Transport World gibi sektörel dergilerin yayınladıkları rapor ve istatistiklerden de yararlanılmıştır. Çalışma, ana faaliyet konusu olan Türkiye havayolu yolcu pazarı kapsamında sınırlandırılmıştır.

3.4. Beş Rekabetçi Güç Analizi İle Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı

3.4.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Porter karlılık için şirketlerin rakipleriyle direkt olarak rekabet ettiklerini öne sürmektedir (Porter M.,2011). Direkt rakipler havayolu örneğinde, tek bir koltuk satan diğer tüm havayollarıdır. Bunlar ise tam servis ağ taşıyıcıları, düşük maliyetli taşıyıcılar ve bölgesel taşıyıcılarıdır. Türkiye yolcu pazarına baktığımızda henüz bölgesel taşıyıcı hizmeti sunan bir hava yolu firması yoktur, düşük maliyetli taşıyıcılar ise kendi aralarında ağ hizmeti sunanlar, uçak kiralama yoluyla tarifesiz hizmet sunanlar (tatil amaçlı seyahat taşımacılığı, uçağın başka bir havayoluna ekibiyle birlikte "wet-lease" kiralınması, kısmen tarifeli kısmen de uçak kiralama hizmeti sunan firmalar olarak ayrılmakta olup resmin tamamını görmek için çalışmada hepsine yer verilmiştir. Türkiye havayolu yolcu pazarında yer alan firmaların listesi yıldan yıla; pazarın büyümesi, piyasaya giren yeni oyuncular, şirketlerin iflası, şirket satın almaları ya da birleşmeler yoluyla sürekli değişkenlik göstermektedir. Tabiki en büyükleri taşıdıkları yolcu sayısı, uçak trafiklerine göre sıralanmaktadır. 2016 DHMI istatistiklerine göre yerli 10 adet yabancı 221 adet taşıyıcı faaliyet göstermektedir. Hava trafik hakları açısından, Türkiye' de yedinci, sekizinci, ve dokuzuncu trafik hakları kullanılmadığı için yabancılarla rekabet sadece dış hat yolcu

taşımacılığında gerçekleşmekte iç hat yolcu taşımacılığında ise rekabet ulusal firmalar üzerinden yapılmaktadır. Bu manada iş konseptleri açısından pazar payı en önemli havayolları taşıdıkları yolcu sayıları ve uçak trafikleri açısından üç sınıfa göre, (tam hizmet ağ sağlayıcılar, düşük maliyetli taşıyıcılar ve tatil/turizm amaçlı sağlayıcılar olarak Tablo-1’ de gösterilmektedir.

Tablo-1 Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Rakiplerin Sınıflandırılması

Tam Hizmet Ağ Taşıyıcıları Dış Hatlar	Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Dış Hatlar (Yolcu Bileti Satanlar)	Tatil/Turizm Amaçlı Taşıyıcılar Tarifesiz Dış Hat Firmaları
• Türk Hava Yolları (iç hat + dış hat) • Lufthansa • British Airways • Air France • KLM • Aeroflot Russian • Aliatalie • American Airlines • TAP Portugal • LOT • SWISS • Finnair • Iberia • SAS Scandinavian • Austrian Airlines • Quatar • Saudia • Delta Airlines • Emirates • Norwegian • Ukraine International • Air Moldava • Air Serbia • Aer Lingus • Etihad • China Airways • Singapore Airlines • ANA • Cathay Pacific • Air Canada • Iran Air • Malasia Airlines	• Pegasus • Easy Jet • German Wings • Condor • Sunexpress • Onur Havayolları • Anadolujet • Borajet • Wizz Air • Jet2	• Free Bird • Tailwind • Correndon • Hapag Loyd • Sunexpress • Mavi Gökyüzü • Condor • Thomas Cook • Germania • Thomson Airway

2005-2014 yılları arasında ticari uçuş sayısı %139, taşınan yolcu sayısı %198 ve taşınan kargo miktarı %154 artış göstermiştir. 2014 yılında 58.719.625’i tarifeli, 21.584.443’ü tarifesiz olmak üzere toplamda 80.304.068 dış hat yolcu trafiği gerçekleşmiştir Şekil-2 (DHMI, 2014).

3.4.1.1 Tam Hizmet Ağ Taşıyıcıları ve Stratejik İttifaklar

Havayolu yolcu pazarının büyük çoğunluğunu tam hizmet taşıyıcıları sağlamaktadır. Bunların da büyük bölümü aynı zamanda star alliance, independent, sky team, oneworld gibi stratejik ittifaklara üyedirler. Tam servis sağlayıcıları bir taraftan birbirleriyle rekabet ederken diğer taraftan kazan kazan ilkesince birbirlerinin uçuşlarından yararlanmaya da çalışmakta olup bunlara yönelik bir çok “code share” anlaşmaları örnek verilebilir. Tam hizmet ağ firmaları, tüketici ihtiyaç beklentileri farklı olsa da ürün ve hizmetlerinde farklılaşma yaparak, ölçek ekonomisinden yararlanarak uçuş ağı, uçuş sıklığından, transit noktalardan yolcular alarak, bağlılık programları oluşturarak düşük maliyetli firmaların rekabetinden kaçınmaya çalışmaktadırlar.

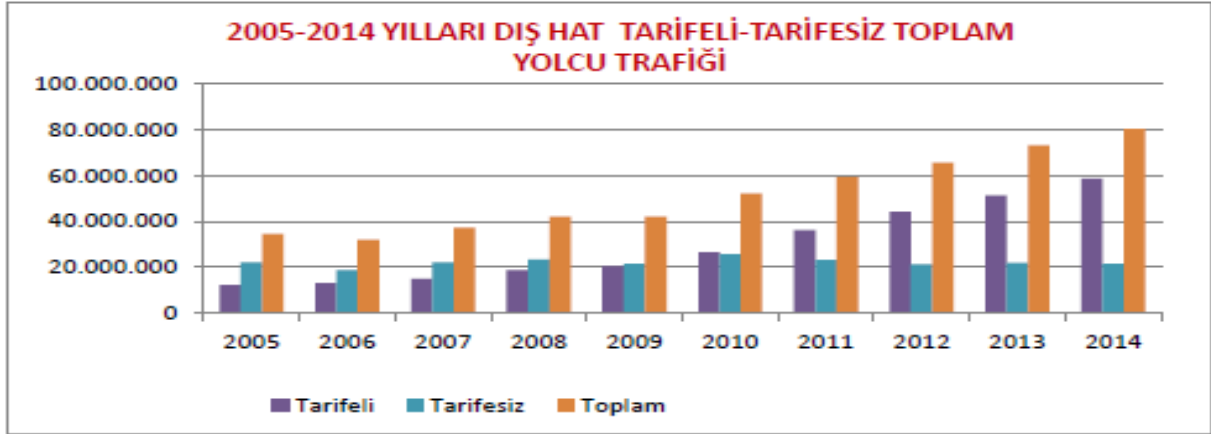
3.4.1.2 Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Arasında Rekabet

Düşük maliyetli taşıyıcıların sayısı ve taşıdıkları yolcu sayısı yıllara göre git gide artmaktadır. Pazarın büyümesine paralel olarak özellikle Pegasus iç hatlarda ve dış hatlarda pazar penetrasyonunu artırmış ve ağ taşıyıcısı konumuna gelmiştir. Yurt içi pazarda, Anadolu Jet, Sunexpress, Onur ve Atlas havayolları ile rakip olmalarına rağmen iş yapış biçimi, filo büyüklüğü, ağ yapısı, frekans ve rekabetçi fiyat ve hizmet özellikleri ile diğerlerinden ayrılmış konumdadır. Dış hatlarda ise benzer konumda olan Easy Jet vardır ama burada ortak destinasyonlar az olmadığı için bir kaç hatta rekabet halindedir. Diğer tatil ve turizm amaçlı havayolları ise ağırlıklı olarak, tur operatörleri, seyahat acentalarının paket programlarına bağlı olarak rekabet etmekte ve genellikle Nisan-Ekim döneminde taşıdıkları yolcu, uçuş trafikleri ve frekansları artmaktadır. Ülkemiz turistik destinasyonlar açısından en çok Rusya, Avrupa, Ortadoğu ülkeleri için cazip konumda bulunmaktadır.

3.4.1.3. Ürün ve Hizmetlerin Farklılaştırılması

Klasik işletme konseptleri pek çok durumda çakışmaktadır. Bazen düşük maliyetli taşıyıcılar müşterileri kazanmak için yeni hizmet teklifleri sunmakta, bazen de tam hizmet taşıyıcılar maliyetlerini azaltmak için hizmetlerini azaltmaktadırlar bu durum ise iki tip iş modelinin çakışmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak ise bu yolcular açısından ilgili havayolunu başka biriyle değiştirme riskini artıracaktır. Dolayısı ile farklı müşterilere farklı hizmetlerin satılması havayolu için rakip olabilir ve bu da genel rekabeti artırır.

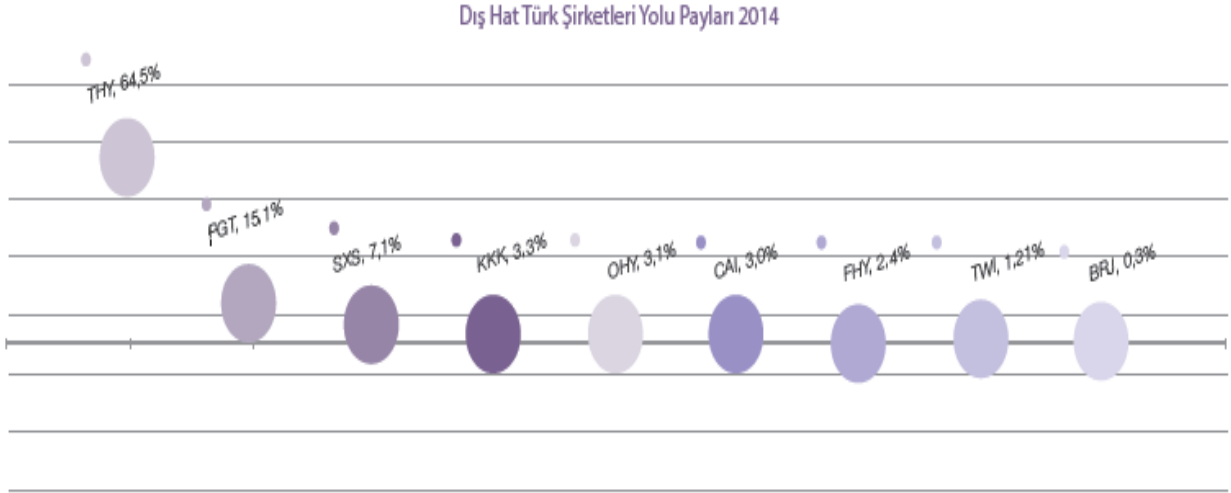
Şekil-2. 2005-2014 Yılları Dış Hat Tarifeli – Tarifersiz Toplam Yolcu Trafikliği



Kaynak: DHMI Yıllık İstatistiği 2014.

Pazarda şirketler son derece rekabetçi bir piyasada faaliyet göstermektedir ve seyahat edenlere hizmet veren bir kaç havayolu taşıyıcısı ile yoğun bir rekabet içerisinde. Piyasaya yeni giren havayollarından, mevcut havayollarının kendi operasyonlarını genişletmelerinden, yeni uçuş hatları ve destinasyonlardan, promosyon kampanyalarından, havayolları arasında yeni pazarlama ve operasyon ittifaklarının oluşmasından ve havayolu endüstrisinin konsolidasyonundan ötürü piyasa şartları sürekli değişmektedir. Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı sektörü geliştikçe, şirketler mevcut rakipler ve sektöre girebilecek yeni düşük maliyetli havayolu şirketlerinden kaynaklanan rekabete maruz kalabilir. Mevcut rekabetin yoğunluğu, özellikle piyasa katılımcılarının sayısına ve mahiyetine bağlı olarak bir hattan diğerine değişiklik göstermektedir. Sektörde rakiplerin pazar paylarına bakıldığında dış hatlarda Türk firmaları kendi aralarında dış hat payları %64,5 THY, %15,1 Pegasus, %7,1 Sunexpres ilk üç sırayı paylaşmış olup tamamı Şekil-3' de gösterilmektedir.

Şekil-3 Dış Hat Türk Şirketlerinin Payları



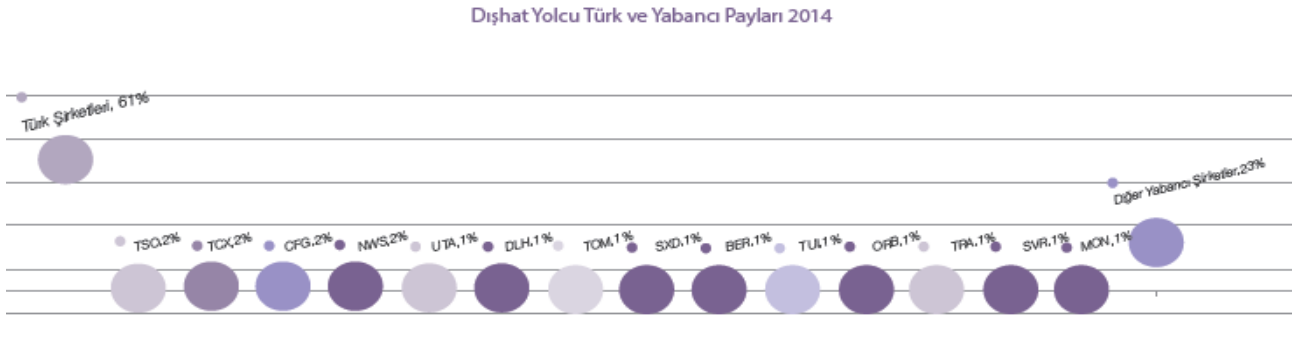
Kaynak: DHMI Yıllık İstatistiği; 2014

Şekilde görüldüğü üzere 2014 yılı sonu itibariyle Türk şirketleri arasında THY %64.6, Pegasus %15.1, SunExpress %7.1, Onur Hava Yolları %3.3 payına sahiptirler. Türk ve Yabancı şirketlerin payları ise Şekil-4' de gösterilmektedir. Şekilde görüldüğü üzere 2014 yılı sonu itibariyle Türk şirketleri yolcu trafiğinin %61' ini yabancı şirketler ise %39' unu oluşturmaktadır.

Şekil-4 Dış Hat Yolcu Trafiğinin Yabancı Şirketlere Göre Dağılımı

DIŞ HAT YOLCU TRAFİĞİNİN YABANCI ŞİRKETLERE GÖRE DAĞILIMI 2014

International Passengers Traffic by Airlines 2014



Kaynak : DHMI Yıllık İstatistiği; 2014

Gelecekte havayolu taşıyıcıları arasında daha fazla piyasa konsolidasyonu olacağına inanılmaktadır. Mevcut rakipler ve piyasaya yeni giren oyuncular, maliyetlerini azaltmak veya diğer şekillerde piyasadaki konumlarını güçlendirmek amacıyla müştereken faaliyette bulunmak veya sahip oldukları tesisleri ve altyapıyı paylaşmak için ortaklıklar veya ittifaklar tesis edebileceklerdir. Türkiye'de veya yakın coğrafi piyasalarda havayolu endüstrisinde yaşanacak bir konsolidasyon veya diğer bir önemli ittifak işlemi, rakiplerin büyüklüklerini ve sahip oldukları kaynakları artırabilecek, piyasa konumlarını güçlendirebilecek veya maliyetlerini azaltacak ve rekabeti daha ileri boyuta taşıyabilecektir. Sonuç itibariyle sektörde rekabet faktörleri arasında fiyatlar, uçuş ağı, uçuş tarifeleri, itibar, emniyet geçmişi, verilen hizmetlerin çeşitliliği ve kalitesi ve uçak tipi ve yaşı bulunmaktadır. Ancak bunlardan çok azı farklılaşma ve ağ taşıyıcısı olup ağırlıklı olarak rekabet fiyat çerçevesinde yürümektedir. Bu nedenle rakipler arasında rekabet oldukça yüksektir. Son beş yıl içinde bir çok yerli taşıyıcı, Air Anatolia, Best Air, Inter Airlines, Saga, Fly havayolları faaliyetlerini sürdüremiyerek kapanmak zorunda kalmışlardır. Benzer durum yurtdışından gelen havayolları için de söz konusudur.

3.4.2. Yeni Girenlerin Tehditi

Rekabeti belirleyen beş güçlerin ilki olan mevcut rakiplerin arasındaki rekabet dengesi eğer piyasaya yeni girenler varsa bunların tehditlerinden kaynaklanan dolaylı rekabet yoluyla bozulabilir. Türk havayolu yolcu pazarına yeni rakiplerin girişini engelleyen bir çok faktör yer almaktadır. Belli başlı bu faktörler aşağıda belirtilmektedir.

3.4.2.1. Hava Trafik Hakları Kullanımına Yönelik Giriş Engelleri (Yabancı Taşıyıcılar)

Avrupa Birliği kurulmadan önce Türkiye ile Avrupa ülkeleri arasında hava trafiği her bir ülkeyle yapılan ikili anlaşma üzerinden yapılmıştır. Avrupa Birliği oluşuktan sonra, birlik tarifeli seferde havayolunun tayin edilmesi ilkesinde genel geçer kural olan “milli havayolu” kavramı yerine 2002 yılı içinde topluluk taşıyıcısı kavramını getirmiştir (Kaplan L., 2012). Nitekim bu karardan sonra Avrupa Birliği Komisyonu, Topluluk üyesi olmayan ülkeler ile geçerli ikili hava ulaştırma anlaşması yerini alacak ve topluluk taşıyıcısı kavramına dayalı bir anlaşma imzalanması yönünde bir politika izlemiştir. Günümüzde Avrupa Birliği’nde örneğin; Rynair Belçika’ da bir üs kurarak Belçika’dan aldığı yolcu, posta ve yükü Almanya Köln’ e taşıyabilmektedir. Avrupa Birliği üyeleri bu nedenle beşinci ve yedinci trafik haklarını kendi içlerinde kullanabilmektedirler. Avrupa Komisyonu ülkemizin SES’ e (Avrupa Tek Hava Sahası) ve AB havacılık yapılanmalarına katılımı için Yatay Anlaşma imzalanmasını ön koşturmaktadır (Kaplan L.,2012). Bu ise birlik ülkelerinin Türkiye’ye yönelik beşinci ve yedinci trafik haklarını gerçekleştirmelerine yol açacaktır. Türkiye henüz yatay anlaşmayı imzalamadığı için; beşinci, altıncı, yedinci, sekizinci ve dokuzuncu trafik haklarının kullanımına müsaade etmemektedir. Bu durum ise tam servis, düşük maliyetli ve tatil-boş zamanları değerlendirme amacıyla hizmet sunan tüm yabancı taşıyıcıların trafik hakları kullanımı açısından dezavantaj oluşturarak hava yolu yolcu pazarını Türk taşıyıcılar lehine avantaj yaratmaktadır.

3.4.2.2. Mali Yeterlilik Düzenlemelerinden Kaynaklanan Giriş Engelleri (Yerli Taşıyıcılar)

Ticari Havayolu taşımacılığı yönetmeliği SHY 6A’ya göre tarifeli ya da tarifesiz sefer yapacak tüm ticari hava yollarının aşağıda belirtilen özet asgari mali şartları sağlamış olması gerekmektedir.

Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak hava yolu işletmeleri *Madde 15 kapsamında:*

- 1) Mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az beş adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması,
- 2) İşletmenin, asgari on beş milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması. Bu sermaye en fazla on beş uçak için yeterli olup mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on beş üzeri her bir uçak başına en az bir milyon ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.

Sadece tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak hava yolu işletmeleri *Madde 16 kapsamında:*

- 1) Filosunda koltuk kapasitesi yüz ve daha fazla olan uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az üç adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir. 2) İşletmenin, on milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur. Bu sermaye en fazla on uçak için yeterli olup mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on üzeri her bir uçak başına en az bir milyon ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir(<http://www.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/SHY-6A.pdf>, 24.12.2016).

SHY 6A *Madde 19 kapsamında:* Bir Türk hava taşıyıcısı olan Pegasus, SHGM’ nin mali durum ve yürütülen faaliyetlere ilişkin talep ve uyarılarına uymak zorunda olup, şirketler uçak kirası, yakıt, personel, bakım, sigorta, yer hizmetleri, hava alanı ve Eurocontrol giderleri gibi operasyonel maliyetleri karşılayabilir durumda olmalıdır. Şirketler, yukarıda geçen gereklilikleri sağlıyor durumda olduğunu, gerekli durumlarda, SHGM’ ye ispatlayabilmek zorundadır. Aksi durumlar, şirketin hava taşımacılığı yetkisini veren işletme belgesinin askıya alınması, iptali ve/veya hava taşımacılığı faaliyetlerinin durdurulması sonuçlarını doğurabilmektedir.

Yerli firmalar açısından giriş engelleri olarak ortaya çıkan kurallara ilave olarak:

1) İşletmenin, operasyonlara başlama tarihinden itibaren 24 aylık dönem içerisinde oluşacak mevcut ve muhtemel yükümlülükleri karşılayabilecek mali güce sahip olduğunu gösteren belgeleri SHGM'ye sunması zorunludur.

2) İşletmenin ve paydaşlarının ticari faaliyetlerinden dolayı devlete vergi ve SGK prim borcunun olmaması gereklidir.

3) İşletme ruhsatı talebinde bulunan işletmenin veya büyük paydaşının Türkiye'de veya Türkiye'de muhabir bankası bulunan yurtdışındaki en az iki bankadan alınmış kredibilitésini gösteren referans mektubunun Genel Müdürlüğe ön izin aşamasında sunulması gerekliliğini söyleyebiliriz.

3.4.2.3. Sahiplik Yapısından Kaynaklanan Düzenlemeler (Yerel Taşıyıcılar)

Ticari Havayolu taşımacılığı yönetmeliğine (SHY 6A)'ya göre tüm Türk işleticilerinin *Madde 9 kapsamında*: Paylarının en az %51' inin nama yazılı olması, çoğunluk paylarının ve yönetim kurulu üyeleri ile oy hakkı çoğunluğunun ve kontrolünün Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan paydaşlarda bulunması şartı aranmaktadır. Buna göre yabancı bir firma Türkiye' de kurulacak bir firmanın azınlık hissesiyle ortağı olabilir.

3.4.2.4. Slot Düzenlemelerinden Kaynaklanan Zorluklar (Yerli ve Yabancı Taşıyıcılar)

Küresel hava trafiğinde görülen artışla birlikte pek çok havaalanında sunulan kalkış ve iniş slotları kıt bir meta haline gelmiştir ve Avrupa'daki belli başlı birkaç havaalanı ve diğer belli başlı bazı uluslararası havaalanları hâlihazırda tam kapasitede veya bu kapasiteye yakın seviyelerde çalışmakta olup, bu durum söz konusu havaalanlarında faaliyetleri genişletmek için kullanılabilecek kapasitesinin sınırlı olduğuna işaret etmektedir. Her ülkenin sivil havacılık kurumu, tipik olarak, kapasite sınırlamalarına tabi olan havaalanlarındaki slotların tahsisi sürecini koordine etmektedir. Bu slotlar bir kez tahsis edilmelerinden sonra "önceden kazanılmış" haklar kapsamında gelecek yıllarda da tahsis edildikleri havayolunun kontrolünde kalmaktadır. Örneğin Pegasus izahnamesinde şirket'in İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı'nda veya diğer kilit havaalanlarında uygun kalkış ve iniş zamanlarına veya slotlara sahip olamaması veya bunları muhafaza edememesi halinde faaliyetler bundan olumsuz etkileneneğini ifade etmiştir.(Pegasus İzahname, 2013). Ülkemizde özellikle yaz aylarında uçuş trafiğinin yoğun olduğu yollarda ve meydanlarda SLOT prosedürü uygulanmaktadır. Buna göre Devlet Hava Meydanları Slot Uygulama Talimatı'na göre aşağıda belirtilen meydanlarda slot uygulamaları; Slot Uygulanan Havalimanları / Havaalanları *Madde 16 kapsamında*:

1) Tarifesi düzenlenen ve/veya koordine edilen havalimanları / havaalanları aşağıda belirtilmiştir: a) İstanbul Atatürk Havalimanı, yaz ve kış tarife dönemlerinde koordine edilen havalimanıdır. b) Antalya Havalimanı, yaz tarife döneminde koordine edilen, kış tarife döneminde tarifesi düzenlenen havalimanıdır. c) Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Milas-Bodrum, Dalaman Havalimanları yaz kış tarife dönemlerinde tarifesi düzenlenen havalimanlarıdır. d) Sabiha Gökçen Havaalanı 2010 kış tarife dönemi itibarıyla başlamak üzere; yaz ve kış tarife dönemlerinde tarifesi düzenlenen havaalanıdır şeklinde belirtilmiştir (DHMI, 2017).

Bu talimatta slot tahsisi yapılabilmesi için birçok konuda taşıyıcıların bir çok koşulları sağlaması gerekmektedir örneğin slot tahsisini anlatan kısımda *Madde 11 kapsamında*:

1) Her tarife döneminin başlangıcında bir önceki senenin aynı tarife döneminin slot serileri slot havuzuna düşecektir.

2) Aşağıdaki koşulların sağlanması durumunda, birinci madde uygulanmayacaktır:

a) bir slot serisi, bir hava taşıyıcısı tarafından tarifeli ve düzenli charter seferler düzenlemek için kullanıldığında,

b) söz konusu hava taşıyıcısı tarafından bahse konu slot serisi, o tarife dönemi içinde en az yüzde 80 oranında kullanıldığında,

a ve b bendinde bahsedilen şartları karşılayan bir hava taşıyıcısı talep ederse, bir sonraki senenin aynı tarife döneminde de bahse konu slot serisine sahip olacaktır" koşulu vardır (DHMI, 2017).

Slot tahsisinin yaz aylarında etkili olması, ağırlıklı olarak turizm amaçlı seyahat yapan yerli ve yabancı taşıyıcılar için genelde sıkıntı yaratmaktadır, ancak oluşan bu durumun genel rekabete etkisi düşüktür.

3.4.2.5. Hava Meydanları İşletmelerinin Yapısından Kaynaklanan Zorluklar

DHİM Genel Müdürlüğü, havaalanlarının işletilmesi, meydan hizmetlerinin ve hava trafik hizmetlerinin yapılması, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetlerle ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulmasından sorumludur (www.dhmi.gov.tr; 03.01.2017). Türkiye’ de hava meydanları işletmesinin hemen hemen tamamı, Sabiha Gökçen HEAŞ hariç, kamu kuruluşu olan Devlet Hava Meydanları tarafından işletilmektedir. Devlet havameydanları park ücretlerinden tutun da diğer verdiği tüm hizmetlerin fiyatlarını kendi belirlemektedir. Havayolu işletmelerinin aynı şehirde ikinci bir havalimanı alternatifi, İstanbul hariç, bulunmamaktadır. Bu manada düşük maliyetli taşıyıcılarla tatil amaçlı hizmet veren ya da, tam servis veren firmaları arasında hava limanı kullanım maliyetleri arasında bir fark bulunmamakta ve böyle bir alternatif yaratılamamaktadır. Halbuki Avrupa’ da örneğin, Easy Jet İngiltere’de beş ayrı meydana kendi yolcu profili ve maliyet yapısına en uygun meydana seçmekte ve kullanmaktadır veya Rynair, bir çok şehirde ikincil meydanlara kalkış ve iniş yapmakta böylelikle yolcularına daha ucuza, ekonomik bilet fiyatı sunabilmektedir. Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı Türkiye’ de böyle bir opsiyon bulunmamaktadır.

Devlet Hava Meydanları Terminal İşletmeciliği konusunda ise 1995’ ten sonra Atatürk Uluslararası Havaalanı, Antalya Havaalanı, Ankara’daki Esenboğa Uluslararası Havaalanı, İzmir’deki Adnan Menderes Uluslararası Havaalanı, Dalaman Havaalanı, İstanbul’daki Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı) işletme haklarını özel şirketlere devretmiş bulunmaktadır.

3.4.2.6 Karbondioksit Emisyon Ticareti

Karbondioksit emisyon ticareti Avrupa Birliğinde çevreyi korumak, küresel ısınmayı azaltmak için 2005 yılında yayınlanarak uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye havayolu işleticileri ise 2016 yılından itibaren karbondioksit emisyonu düzenlemelerine dâhil olarak, Türkiye’den Avrupa’ya ve Avrupa’dan Türkiye’ye yapılan uçuşlar için bu kuralları uygulamaya başlamış, bu konunun ticareti ve sertifikasyonu için de bütçelerinde yer ayırmaya başlamışlardır. Buna göre her şirket birliğin kendisine tahsis edilen kadar karbondioksit emisyonu yapması gerekecek olup eğer daha fazla karbondioksit emisyonu yaparsa bunu kotalarından daha az tüketenlerden ya da para verip başkasının hissesini alarak uçuşlarını yapması mümkün olup aksi taktirde uçuşlarını yapamaması gerekecektir. Elden edilen fonlar da Avrupa Birliği çevre koruma çalışmalarında kullanılacaktır. Yine aynı şekilde elinde fazla karbondioksit emisyonu sertifikası olan şirket isterse elindeki sertifikayı satabilecektir (BUND für Umwlet, 2012). Emisyon ticareti aynı zamanda şirketleri yeni teknolojilere yatırım yapmaya ve karbondioksit tüketimlerini azaltmayı teşvik etmektedir. Ancak, Türk tescilli uçaklar Avrupa Birliği ülkelerine uçarken bu emisyon ticareti çerçevesinde hareket etmek, emisyon kontrolü, ticareti, bütçe ve fon ayırmak zorunda kalırken; Avrupa Birliği tescilli uçaklarına benzer bir uygulama koymamış olup bu ise haksız bir rekabet yaratmaktadır. Bunun yanı sıra yapılan uluslararası anlaşmaların artması sektördeki oyuncuların ellerini güçlendirmiştir.

3.4.2.7 Devlet Destekleri

2003 yılında iç hatlar yolcu taşımacılığı pazarının rekabete açılması, bu rekabet neticesinde ücretlerdeki azalmayla birlikte yaratılan potansiyel, sektörde önemli bir ivmeye neden olmuştur (SHGM, 2010:12). Ayrıca devlet, havacılık sektöründe çeşitli vergi oranlarında bazı indirimler uygulamaktadır. 2016 yılında Türkiye’ ye gelen yabancı turistlerin azalması nedeniyle hükümet Türk firmalarına akaryakıt indirimi uygulamış, uçak satınalma ya da kiralamalarına yönelik eximbank kredilerini kolaylaştırmıştır. Havayolu işletmeleri, seyahat acenteleri ya da gemi inşa veya gemi işletmeciliği şirketlerinin finansmana erişimini temin etmek üzere kredi garanti kurumlarına Hazine tarafından sağlanacak desteğe ilişkin esasları düzenleyen karar kapsamına dâhil edildi. Sağlanacak kefalet tutarı yararlanıcı başına; filosundaki uçak sayısı beş ve üzeri olanlara 15 milyon doları, 10 ve üzeri olanlara 25 milyon doları, 20 ve üzeri olanlara ise 45 milyon doları geçemeyecek. Bakanlar Kurulu, Türkiye’ye turist getiren hava yolu şirketlerine verilen yakıt desteğini 2017 yılının Aralık ayına kadar uzattı. Konuya ilişkin olarak yapılan açıklamada, dört havalimanının daha destek kapsamına alındığı ifade edilmiştir (<http://www.turizmuncel.com/haber/ucak-yakit-destegi-1-yil-uzatildi-4-havalimani-daha-destek-kapsaminda-h29886.html>, 26.01.2016).

3.4.2.8. Göreceli Yüksek Sabit Maliyetler ve Kaynak Gereklilikleri

Bir hava yolu yolcu işletmesinin hayata geçirebilmesi için değişik üretim faktörleri gerekmektedir. Conrady, Fichert ve Sterzenbach bunları dört farklı furba ayırmaktadır (Conrady R. and etg.,2013). Bunlardan en önemlileri şunlardır:

- ✓ İnsan Kaynakları; pilot, hostes gibi uçucu personel, uçuş harekât uzmanı, uçak teknisyeni, yer işletme personeli gibi tüm tipteki personelleri içermektedir.
- ✓ Uzun dönem boyunca kullanılacak şekilde maddi operasyonel varlıklar; uçaklar, terminaller, hava limanları ve hava trafik kontrol yerleri.
- ✓ Düzenli bir şekilde kullanılan ham maddeler; elektrik, su, yakıt, hidrolik, motor yağı gibi.
- ✓ Maddi olmayan üretim faktörleri; slot hakları, lisanlar, yetkiler, akreditsasyonlar gibi daha uzun dönemli yapılan yatırımlar.

Bütün bunların elde edilmesi sermaye gerektirmektedir. Bu durumda yerleşik hava yollarının yeni girenlere karşı bazı avantajları olabilir. Örneğin firmanın iyi bir şöhreti varsa en iyi personeli işe alabilir, anlaşmalarda pazarlık yapabilir ve bütçe tahsis ederek yüksek sayıda uçağı daha düşük fiyata getirecek satınalamalar yaptırabilir. Buna karşın şayet firmanın kötü bir şöhreti varsa bunun tam tersi de olabilmektedir. Böyle bir durumda pazara girmek genel olarak daha kolay olur. Havayolu işletmeciliği; uçakların finansmanı, uçak kira bedelleri gibi maliyetlerin yanı sıra uçuş ekibi ile ilgili giderler başta olmak üzere operasyonel giderlerin büyük kısmının sabit olduğu, doluluk oranlarının, taşınan yolcu sayısının, uçuş sayısının, uçak kapasite kullanımının ise oransal olarak değişkenlik gösterdiği bir iş koludur. Bu bakımdan, doluluk oranında veya yolcu başına gelirlerdeki değişim, faaliyet sonuçları üzerinde önemli bir etki gösterebilmektedir. Sabit maliyetlerin yüksekliği havayolu sektöründe yaygın dönersellik olgusunu öne çıkarmaktadır. Şirketlerin maliyet yapısını iyileştirme yönündeki çabalarını devam ettirmekle birlikte, sabit maliyetlerin yüksekliği finansal durumu ve faaliyet sonuçları üzerinde olumsuz bir etki gösterebilir. Genel olarak söylenecek olursa Türkiye pazarında daha fazla bütçe gereksinimi pazara girişi daha fazla güçleştirmektedir.

3.4.3. İkame Ürün ve Hizmetlerin Tehditleri

Türkiye havayolu yolcu pazarında ürün ve hizmetlerin ikamesi ya A noktasından B varış noktasına farklı ulaştırma modları vasıtasıyla ana seyahatin gerçekleştirilmesi yoluyla ya da seyahati ilk aşamada gereksiz kılacak hizmetlerin sunulmasıyla gerçekleşebilir.

3.4.3.1 Intermodal Yolla Kara ve Demiryolları ile Rekabet

Ana ürün trafik performansı olarak kabul edilirse intermodal olarak kara veya demiryolu tarafından ikame edilebilir. Hangi transport çeşidinin seçileceği birçok faktöre bağlıdır. Çeşitli araştırmacılar 800 ila 1000 km arasındaki mesafelerde kara ve demir yolları hava trafiğine karşı bazı avantajlar sunabileceklerini ve bu yolla rekabet edebileceklerini ifade etmektedirler (Conrady, Fichert and Sterzenbach, 2013). Avrupa’da, yüksek hızlı demiryolları bazı yoğun rotaların uçuş sıklığına olan talepleri biraz azaltmıştır. Örnek olarak Londra’dan Paris’e giden Eurostar trenleri, örneğin şu anda Londra Heathrow Havalimanı, Londra Gatwick Havalimanı, Roissy Charles de Gaulle Havalimanı ve Paris Orly Havalimanı kapasitesini rahatlatarak pazar trafiğinin yarısını taşımaktadırlar. Düşük maliyetli şirketler için yurtiçi hatları bir dereceye kadar, başlıca otobüs şirketleri ve Türk Devlet Demiryolları olmak üzere karayolu ulaşımı alternatiflerinden kaynaklanan rekabet ile de karşı karşıyadır. Türkiye’de iç hatlar kapsamında İstanbul Ankara hızlı tren seferlerine başlanmış olup bu manada tren yolu ile ulaşım 4 saate kadar kısaltılmıştır. Aynı şekilde, İstanbul Eskişehir, Ankara Konya hızlı tren seferlerine de başlanmıştır. Ülkemizde henüz yeterince yaygın ve süratli bir demiryolu ağ yapısına kavuşulamamıştır. Karayollarında ise, Osmangazi köprüsünün açılması İzmir İstanbul arasındaki sekiz saatlik mesafeyi üç saate düşürdüğü belirtilmektedir bu Gebze ile İzmir arasında yapılan ve özellikle İstanbul ile İzmir arasında araba ile yapılan seyahatin süresini kısaltacaktır. Bu nedenlerle karayoluna yönelik bazı altyapı projeleri orta vade de yurtiçi İstanbul-Ankara, İstanbul-İzmir, Ankara-İzmir gibi hatlarda havayolu seyahatine olan talep üzerinde olumsuz bir etki göstermesi beklenmektedir. Bugün itibarıyla mevcut trafik verileri bize ülkemizde karayollarıyla trafiğe çıkan ve seyahat eden insan sayısının da git gide artmakta olduğunu göstermektedir. Bu nedenlerle alternatif ulaşım modlarının

düşük gelişim nedeniyle hızı şu an itibariyle havayolu taşımacılığının yerini dolduracak düzeye gelmeleri uzun yıllar alacaktır.

3.4.3.2 Yeni Medya Vasıtalarıyla İkame

Son zamanlarda araştırmacılar yeni medya vasıtalarının seyahatleri tamamen gereksiz kılacak fırsatla sunduğunu ima etmektedirler. Shaw iş amaçlı seyahat edenlerin seyahat amaçlarının vide konferansla, telefon konferansla ve elektronik posta ile giderilebileceğini söylemektedir (Shaw S., 2011). Halbuki iş amaçlı seyahat etmenin amacı sadece görüşme yapmak için iş ortaklarıyla temas kurmak değil, tercihen kişisel temas yapılması gerekliliği ile seyahati gerekli kılmaktadır. Bu nedenle medyanın her zaman iş amaçlı seyahatin yerini alamaz. Üstelik Conrady, Fichert ve Sterzenbach teknik ilerlemelerin dünyada iş bölümünü yoğunlaştırdığını bunun da insanlarla temas etme gereğini artırdığı tezini ileri sürmektedirler (Conrady, F&S., 2013). Türkiye pazarına bu açıdan bakıldığında ise medyanın havayolu yolcu pazarını ikame etkisi görülmemektedir.

3.4.4 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Porter işletmelerin faaliyetlerde işlerin önemli ve büyük kısımlarını sadece bir tedarikçiye bağlı olarak gerçekleştirdiklerinde tedarikçilerin gücünden dolayı işletmeleri karlarını kaybedeceğini ileri sürmektedir (Porter M.,2011). Türkiye havayolu yolcu pazarında ise havayolu karlılığına önemli bir biçimde etki eden bir çok farklı tedarikçi bulunmaktadır.

3.4.4.1. Uçak Üreticilerin Pazarlık Gücü

Havayolları uçak imalatçılarına bağımlıdır ama bunun tersi de doğrudur. Uçak imalatçılarının pazar payı üretici uçağın büyüklüğüne, uçağı mesafeye göre değişkenlik gösterir. Ticari havayolları uçak imalat pazarı geniş gövdeli uçak imalatı, kısa ve orta menzilli uçakları imalatı ve bölgesel uçak imalatı olmak üzere üçe ayrılabilirler (Conrady, F&S., 2013). Boeing 1970 yılında 747'yi üretmeye başladığında koltuk kapasitesi 400 kişilikti (Boeing, 1995). Booeing bu büyüklükte uçağı tedarik etmeyi aşağı yukarı 25 yıl sürdürdü. Böylelikle büyük gövdeli uçak imalatında tekel pozisyonunu devam ettirdi, ta ki 2005 yılında Airbus tarafından pazara 500 koltuklu A380'ler piyasaya sunulana kadar (Airbus, 2013). Bu şekilde Boeing tekel konumunu kaybetti ve pazar ikili piyasaya döndü ve halen bu şekilde devam etmektedir. Aynı ikili piyasa kısa ve orta menzilli uçakların tedariki konusunda Boeing ve Airbus arasında da mevcuttur. Fakat benzer biçimde sektör uzmanları, Comac'ın (Çin uçak tedarikçisi) pazara girmesiyle birlikte 2016 yılı itibariyle üreteceği Airbus uçaklarının pazara girmesi nedeniyle rekabet açısından bu pazarda önemli değişiklikler beklenmektedir (Hegman, G. 2013). Böylece ikili piyasa yapısı değişerek oligopol olacak ve Airbus ve Boeing'in pazarlık gücü azalacaktır, zira Çin uçak talebi pazarında en güçlü pazarlardan birisidir. Bölgesel uçak imalatı pazarında imalatçıların sayısı daha fazla olmasına rağmen burada da ana tedarikçiler olarak Boeing, Airbus, Bombardier ve Embraer'i sayabiliriz. Tedarikçilerin sayısına bakıldığında uçakların küçüldükçe tedarikçilerin arasındaki rekabetin arttığını ve daha düşük pazarlık gücüne sahip olacakları söylenebilir. Türkiye havayolu yolcu pazarına bakıldığında ise ülkemizde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, uçakları Tablo-1 'de gösterildiği üzere BoraJet hariç tamamına yakını Airbus ve Boeing uçaklarını kullanmaktadır. Yine aynı şekilde, ülkemizde yeni uçak siparişleri ağırlıklı olarak THY, Pegasus ve Sun-Express tarafından yapılmakta olup büyümenin itici güçlerini oluşturan THY ve Pegasus' un önümüzdeki beş senesi için filo projeksiyonları Tablo-2 ve Tablo-3' de gösterilmektedir.

Tablo-2 Pegasus filo gelişimi

Yıl Sonu	2016	2017	2018	2019	2020
Sahip	4	4	4	4	4
Finansal Kira	33	41	51	65	78
Operasyonel Kira	45	42	40	32	24
Toplam	82	87	95	101	106

Kaynak:http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/Pegasus_2_Ceyrek_Yatirimci_Sunu_2016.pdf,03.11.2016).

Tablo-3 THY filo gelişimi

10.06.2016	Type	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Wide Body	A330-200	20	18	18	16	13	13	8
	A330-300	30	37	37	37	37	37	37
	A340-300	4	4	4	4	4	4	4
	B77-3ER	32	35	35	34	32	32	32
	Total	86	94	94	91	86	86	81
Narrow Body	B737-900ER	15	15	15	16	13	13	8
	B737-9 MAX							
	B737-800	76	70	53	53	53	53	53
	B737-700	1	1	1	1			
	B727-8 MAX			20	30	55	65	65
	A321 NEO			14	39	61	86	92
	A319-100	14	11	9	8	6	6	6
	A320-200	29	22	19	12	12	12	12
	A321-200	66	68	68	68	66	64	64
	B737-800WL	37	40	46	43	35	33	29
	B737-700WL							
	E190	3						
	WL/E195							
	Total	241	227	245	274	313	344	346
Cargo	A330-200F	8	9	9	9	9	9	9
	Wet Lease	4						
	Total	12	9	9	9	9	9	9
	GRAND TOTAL	339	330	348	374	408	439	436

Kaynak:[http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_\(23.06.2016\)v2.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_(23.06.2016)v2.pdf); 26.02.2016.

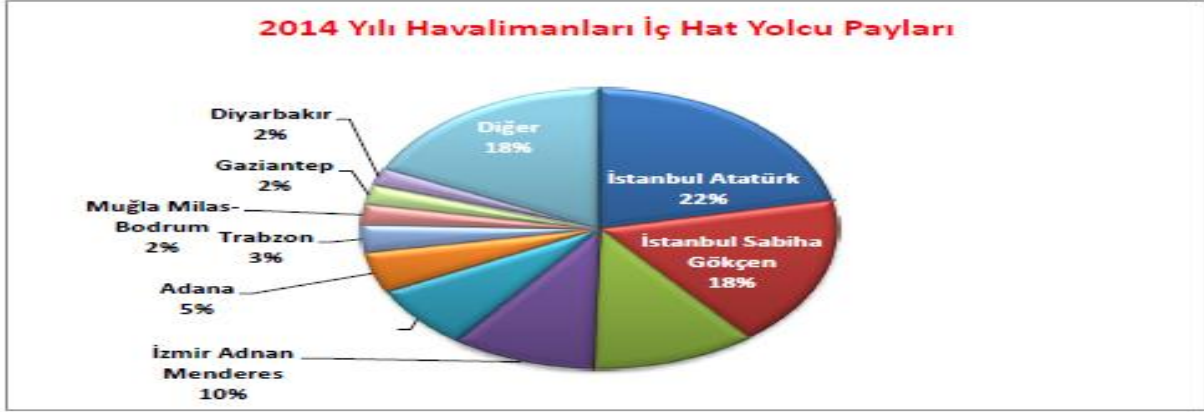
Benzeri durumlar yabancı taşıyıcılar için de geçerlidir. Bu kadar büyük finansman yükünü işletmelerin satın alma yoluyla gidermeleri mümkün değildir. İşleticiler ağırlıklı finansal kiralama yoluna gitmektedirler.

3.4.4.2. Hava Meydanı İşletmelerinin Pazarlık Gücü

Genelde daha düşük kapasitede havalimanı, daha az kalkış ve iniş yapılan havalimanı daha düşük pazarlık gücü oluşturur. Türkiye’de başlıca büyük havalimanı sayısı çok fazla değildir. İstanbul Atatürk Havalimanı, THY’nin “hub” noktasıdır. Benzer şekilde Sabiha Gökçen Havalimanı ise Pegasus için bir “hub” noktasıdır. Bunun haricinde Ankara Esenboğa Havalimanı THY’nin iç hatları açısından bir “hub” olma özelliği göstermektedir. Yurtdışından, ülkemize iniş ve kalkış yapan havayolu firmaları ağırlıklı olarak İstanbul haricinde turistik destinasyonları içeren Antalya, Bodrum, Dalaman, İzmir havalimanlarını kullanmaktadırlar.

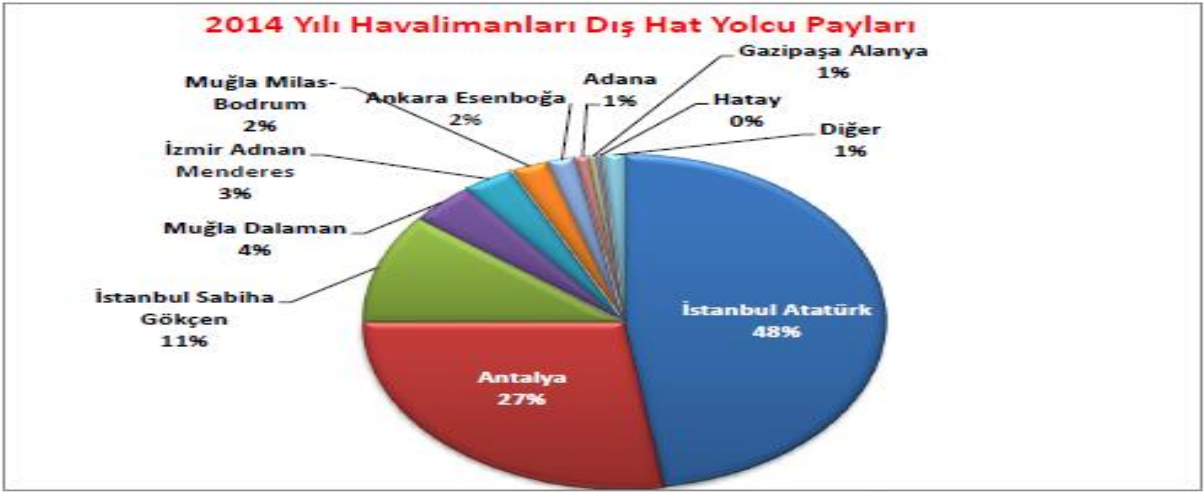
2014 DHMI istatistiklerin de Şekil-5 ve 6’da 2014 yılı sonu itibarıyla iç hat ve dış hat olmak üzere önemli meydanlar bazında yolcu trafiği gözükmemektedir (DHMI; 2014). Ancak Türkiye’de hava meydanları henüz özel teşebbüsün işletmesine açılmamışlardır. Bir tek Sabiha Gökçen havalimanı HEAŞ (savunma sanayi) tarafından işletilmektedir. Diğerlerinin tamamı devlet tarafından yönetilmektedir. Bu manada havalimanı işletmeleri piyasada tekel durumunda olup herhangi bir rakipleri olmadığı için fiyat ve hizmet kalitesi ve özellikleri tamamen bu yapının kontrolündedir. Bu nedenle Devlet Hava Meydanları İşletmelerinin önemli derecede pazarlık güçleri vardır zira, havayolları açısından o hizmetin alınacağı alternatif bir işletici meydan bulunmamaktadır. Halbuki, Amerika’da ve Avrupa’da durum böyle değildir. Avrupa’da bölgesel havalimanları arasında bile rekabet vardır, havayolları diğer hava limanlarını seçmesinler diye bu hava limanları havayollarını cezbetmek için fiyatları düşük seviyede tutmaktadırlar (Spaet, A.;2012).

Şekil-5. 2014 Yılı Havalimanları iç Hat Yolcu Payları



Kaynak: DHMI Yıllık İstatistiği, 2014

Şekil-6 2014 Yılı Havalimanları Dış Hat Yolcu Payları



Kaynak: DHMI Yıllık İstatistiği, 2014.

3.4.4.3 Küresel Dağıtım Sistemleri

Çoğu havayolları ürünlerini geniş sayıda tüketicilere ulaştırmak için ve dağıtım maliyetlerini azaltmak için küresel dağıtım sistemlerini (GDS) kullanırlar. Başlıca GDS servis sağlayıcıların Amadeus, Sabre, Galileo ve Travelport olduğunu söyleyebiliriz (Schultz; 2010). Ülkemizde ise, THY kendi rezervasyon sistemi olan TROYA' yı kullanmakta olup ancak bu da küresel dağıtım sistemleri ile bağlantılı çalışmaktadır. Pegasus' un da kullandığı Crane PAX ve DCS rezervasyon sistemi var ancak bu da küresel olarak yaygın değildir. Tablo-4'de Avrupalının önde gelen havayolu şirketlerinin bağlı oldukları GDS sistemleri gösterilmektedir (DEmpsey, P.D., 1998).

Tablo-4. Avrupa'nın Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri Ortaklıkları

Galileo	Amadeus
United	Continental Airlines
British Airways	Air France
KLM	Lufthansa
Swiss Air	Iberia
Alitalia	SAS
US Airways	
Air Canada	
Olympic	

Kaynak : Dempsey, P.D., Globalization as a Euphemism For Cartelization, 1998, p519.

Sayı bu şekilde az olduğu zaman sistem sağlayıcıların iyi bir pazarlık pozisyonu olmaktadır. Havayolları bunlara bağımlıdır ve onlar vasıtasıyla ürün/hizmetlerini satmaktadırlar. Sonuç olarak az sayıda GDS sağlayıcısı havayollarının pazarlık etme gücünü azaltır buna karşılık onlara daha fazla yatırımlarına geri dönüşüne olanak sağlayabilirler.

3.4.4.4. Yer Hizmetleri Kuruluşunun Pazarlık Gücü

Yer hizmetleri kuruluşları; temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, Ramp (Ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü), uçak hat bakım (uçak hat bakım, yakıt ve yağ), uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi hizmetlerini sunan A, B ve C tipi çalışma ruhsatlarına sahip kuruluşları ifade eder. 2016 yılı sonu itibarıyla sektörde yer hizmetleri türlerinde faaliyet gösteren işletmelerin 3 tanesi A, 16 tanesi B ve 27 tanesi C grubu çalışma ruhsatına sahip olmak üzere toplam 47 adet kuruluş bulunmaktadır (SHGM, 2017:39). Bunlardan THY, Pegasus, Atlas, BoraJet, Sunexpress, Onur havayolları B grubu çalışma ruhsatına sahip olup kendi uçaklarına yer hizmetlerini başlıca ramp servis, yükleme, yolcu hizmetleri, hat bakım işlemlerini kendileri yapmakta ve bu şekilde maliyet avantajı yaratmaktadırlar. Yabancı taşıyıcıların ise ülkemizde yer hizmetleri kapsamında faaliyetleri B Ruhsatı kapsamında, İran Hava Yolları, Lufthansa, İsviçre Uluslararası Havayolları, Suudi Arabistan Havayolları, Aeroflot Rus Havayolları sahiptirler (SHGM, 2017). Bunların dışında ülkemize gelen ve giden tüm ticari yolcu havayolları, TGS, Havaş veya Çelebi gibi A grubu yer hizmet firmalarının birinden bu hizmetlerini satınalmaları gerekmektedir. Türkiye’ de yer işletme pazarına başka bir oyuncu girmediği takdirde yukarıda belirtilen havayollarının dışında kalan tüm yerli ve yabancı havayollar bu üç şirket arasında paylaşılmaktadır.

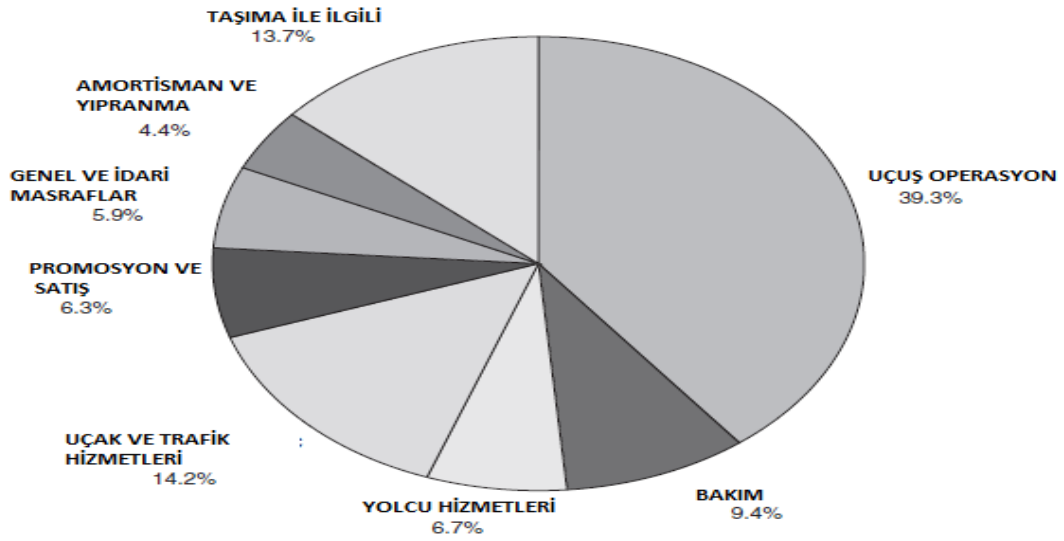
3.4.4.5 Yakıt Firmalarının Pazarlık Gücü

Yakıt giderleri havayolu işletmelerinin en önemli gider kalemlerinden biridir. Türkiye gibi yakıtta dışarıya bağımlı bir ülke için bu maliyet unsuru daha da önemli olmaktadır. Örneğin uçak yakıtı giderleri kalemi, Pegasus açısından faaliyet giderleri içerisinde en önemli yeri tutmakta olup 31 Aralık 2015 tarihinde sona eren mali yıl içinde satışların maliyetinin % 37’sini oluşturmaktadır (www.pegasusyatirimciiliskileri.com;02.02.2015). Yakıt fiyatlarında jeopolitik konular, kur değişimleri, arz talep dengesi ve piyasa spekülasyonları gibi birçok etkene bağlı olarak geniş ölçekli dalgalanmalar yaşanabilmektedir. Oluşabilecek bu dalgalanmalar, Şirketlerin uyguladığı fiyatlar ve faaliyet sonuçları üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. Yakıt maliyetleri dalgalanmalara tabi olup, talepteki artışlar, arzdaki ani bozulmalar ve küresel arza ilişkin diğer kaygılar gibi ne kontrol edilebilen ne de doğru bir biçimde öngörülebilene küresel ekonomik ve siyasal durumlardan ve ayrıca piyasadaki spekülasyonlardan etkilenmektedir. Yakıt fiyatları, 2009 yılında önemli ölçüde düştükten sonra 2010, 2011 ve 2012 yıllarında artış göstermiştir. Ayrıca yakıt gideri ABD doları cinsinden olduğundan ABD doları kurundaki dalgalanmalar da yakıt giderini etkilemektedir. Yakıt fiyatlarındaki değişimlerin maliyetler üzerindeki önemli etkisi operasyonel performans da yansımaktadır. Günümüzde yakıt giderleri havayollarında toplam giderlerin yaklaşık %20-%35 gibi yüksek bir oranını oluşturmaktadır. ICAO’nun 2007 yılında Dünya genelinde yaptığı bir çalışmada yakıt maliyetleri toplam işletim maliyetlerinin %21.9’ unu oluşturmaktadır (Simpson and Belobaba, 2000). Yakıt fiyatları açısından havayollarının belirleyici ve düzenleyici bir rolü bulunmamaktadır. Ancak Avrupa, Rus ve Körfez ülkelerinden yakıt alan havayolları daha ucuza aldığı için göreceli olarak daha maliyet avantajlı sayılabilirler. Yakıt fiyatlarındaki dalgalanmalara karşı genelde riskten korunma açısından havayolları "hedging" yapmaktadır. Ancak, rekabetçi açıdan piyasada tedarikçi durumunda olan Shell, Exxon, BP, Total, Petrol Ofisi vb. firmalarına karşı havayollarının gücü zayıftır. Türkiye’ de uçak yakıtı alan tüm firmaların tedarikçisi Petrol Ofisi olup bu manada tekel konumundadır.

3.4.4.6 Teknik Bakım Kuruluşlarının Pazarlık Gücü

Havada faaliyet gösteren tüm uçakların uçuşaelverişli şekilde kalması için sürekli ve periyodik olarak belirli seviyelerde bakımlardan geçmek zorundadırlar. Bakım maliyetlerinin işletme maliyetleri arasında önemli bir orana sahiptir ICAO’ya göre doğrudan işletim maliyetlerinin yaklaşık %20’ sini bakım maliyetleri oluşturmaktadır. Hava Ulaşım Derneğinin 2008 yılında Birleşik Devletler kapsamında yaptığı fonksiyonel maliyetlerin ayırımını içeren bir başka çalışmada ise Şekil-7’ de görüleceği üzere bakım maliyetleri %9,4’ lük bir paya sahiptir. Tabi fonksiyonel maliyetleme her bir maliyet kalemlerinin nasıl kategorize edilerek tanımlandığına bağlı olarak şekillenmektedir.

Şekil-7. Hava Yolu Fonksiyonel Maaliyet Ayırımı



Kaynak: Küresel Havayolu Endüstrisi Belobaba P., Odoni A. and Barnhart C.; 2009.

Tablo-5'de ise aynı mesafe için, koltuk sayısı 200'den küçük olan uçaklar için uçuş başına işletim maliyetleriyle birlikte bakım maliyeti gösterilmektedir.

Tablo-5. Sefer Başına İşletme Maliyetleri – 2778 km Uçuş Mesafesi (Koltuk sayısı < 200)

Uçak Tipi	737-400	737-800	727-200	A320-200	A321-100
Uçuş başına maliyet kalemleri					
Uçucu ekip	\$795	\$789	\$927	\$785	\$789
Kabin ekibi	\$428	\$457	\$414	\$427	\$520
Bakım	\$2429	\$2053	\$2439	\$2383	\$2582
Yakıt@\$70/USG	\$2147	\$2032	\$3489	\$1926	\$2227
Geçiş ücretleri	\$2466	\$2644	\$2779	\$2563	\$2724
Konaklama	\$732	\$842	\$930	\$790	\$893
Yer İşletme (a/p+pax)	\$2394	\$2592	\$24446	\$2467	\$2903
İkram	\$3064	\$3356	\$3100	\$3173	\$3812
Sigorta	\$130	\$154	\$10	\$156	\$179
Sefer Başı İşletme Maliyeti	\$14585	\$14918	\$16534	\$14670	\$16627
\$/km	\$5,25	\$5,37	\$5,95	\$5,28	\$5,99
\$/ASK (kilometre başına birim koltuk maliyeti)	\$0,031	\$0,029	\$0,035	\$0,030	\$0,029

Kaynak: Boeing, Turkish Charter Airlines, "Operating Cost Groundrules", 1998, p12.

Özellikle uçakların yaşı arttıkça bakım maliyetlerinin payı daha da artmaktadır. Bu nedenle, düşük maliyetli işletmeciler ortalama filo yaşını küçük tutmaya çalışarak bakım maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadırlar. Tam servis ya da ağ işletmecilerin çoğu da büyük filolara sahip olduklarından kendi bakım kuruluşlarını kurarak bir taraftan ihtiyaç duydukları bakım hizmetlerini sağlamakta diğer taraftan ölçek ekonomisi yaratarak maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadırlar. Bu manada KLM, Air France, British Airways, Aeroflot gibi birçok bayrak taşıyıcı firma bakım ihtiyaçlarını kendi şirketlerinden almaktadırlar. Benzer bir şekilde, Türkiye' de SHGM tarafından yetkilendirilen bakım organizasyonu sayısı 2012 yılında 35 iken 2013 yılında 54'e yükselmiştir. Bunlardan sadece ikisi kapsamlı olarak ticari amaçlı havayolu uçağı bakım-onarım-yenileme kuruluşu niteliğindedir THY (THY Teknik, HABOM) ve MRO Teknik (myTECHNIC)]. Ülkemiz BOY (bakım-onarım-yenileme) hizmetlerinin %97'sine yakını gerçekleştirilmekte olan THY, uçak, motor-gövde ve komponentlere yönelik çok gelişmiş bakım hizmet/ tesis kabiliyetine sahiptir (TOBB; 2014:p38). Pegasus ise bu hizmetleri anlaşmalar çerçevesinde kendisine en ekonomik ve elverişli hizmet sunan yurt içi ve yurt dışı firmalardan sağlamaktadır. Bu manada, bakım hizmetleri kuruluşlarının rekabeti etkilemeye yönelik azda olsa etkisi olup özellikle hava yolu operasyonel maliyetlerinin azaltılması açısından hava yolu işleticilerinin rekabet gücüne oldukça etkisi vardır.

3.4.4.7 Uçak Kiralayıcı Firmaların Pazarlık Gücü

Ticari havayollar, uçak üreticilerinin sıfır uçak fiyatlarının yüksek olması ve bunun da işletmelere çok büyük bir finansman yükü doğurmasından dolayı ve ayrıca imalatçıların uçak üretim kapasitelerinin sınırlı olması buna bağlı olarak da işletmelerin uzun süreler boyunca uçak beklemek istemediklerinden dolayı artan uçak talebine yönelik gerek Türkiye’ deki gerekse de Dünya’ da uçak işleten havayolu firmaları uçakların çoğunu kiralama yolu ile temin etme yoluna gitmişlerdir. Örnek olarak bir Boeing 737-800 modelin katalog liste satınalma fiyatı 89.1 milyon Amerikan doları, Boeing 77-200LR modelin katalog liste satınalma fiyatı 291.20 milyon Amerikan doları, Boeing 747-400 modelin katalog liste satınalma fiyatı 240 milyon Amerikan dolarıdır (<https://www.aircraftcompare.com/manufacture-aircraft/Boeing/1;07.01.2017>). Benzer durum Airbus uçakları için de söz konusudur. Piyasada bu manada yer alan büyük kiralama şirketleri ellerindeki stoklarda bulundurdıkları uçak tip ve adetlerine göre işleticilere üç yıllık, beş yıllık gibi sürelerde ellerindeki uçakları çoğunlukla finansal yolla havayolu işleticilerine kiralamaktadırlar. Bu tip kiralamalar “Dry Leasing” olarak yapılarak kiralama süresinin bitiminde uçaklar ilgili firmalara geri gönderilmekte, bazen de “lease purchasing” yapılarak ilgili sürenin bitiminde uçaklar satın alınma opsiyonlu olarak alınabilmektedir. Dünya’ da Ticari havayolu uçak kiralama şirketi olarak ilk 15 şirketin uçak sayıları ve payları Tablo-6’ da gösterilmektedir.

Tablo-6. Ticari Uçak Kiralama Şirketleri

GECAS	1,518	16.1
AerCap	1,246	13.2
BBAM LLC	405	4.3
SMBC Aviation Capital	397	4.2
CIT Aerospace	327	3.5
BOC Aviation	274	2.9
Air Lease Corporation	268	2.9
ICBC Leasing Co	268	2.9
Aviation Capital Group	257	2.7
AWAS	256	2.7
Boing Capital Corp	241	2.6
Avolon Aerospace Leasing	223	2.4
Macquarie AirFinance	200	2.1
Aircastle Advisor LLC	164	1.7

Kaynak: <http://www.world-leasing-yearbook.com/feature-of-the-month-april; 05.01.2017>.

Türkiye’ de de faaliyet gösteren ticari havayolları, özellikle tarifeli sefer düzenleyen firmalar zorunlu 5 uçağın mülkiyeti dışında, diğer filolarına katmak istedikleri uçakları kiralama yolu ile elde etmektedirler. Filolarını büyütme isteyen firmalar bundan dolayı uçak kiralama şirketleriyle anlaşmak zorundadırlar. Bu sebeplerle, büyümek isteyen, filosunu genişletmek isteyen firmalar açısından uçak kiralama şirketlerinin pazarlık güçlerinin, Türkiye pazarının mevcut büyüme durumu dikkate alındığında en azından orta seviyenin biraz üzerinde olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.5. Alıcıların Pazarlık Gücü

3.4.5.1. Alıcıların Sayısı

Türkiye havayolu yolcu pazarında alıcıların sayısı Tablo-7’de gözüktüğü gibi son 12 yıldır git gide artmaktadır. Bu gelişmeye birçok faktörün yol açtığı söylenebilir. Bu etkenlerden en önemlilerinden bir tanesi olarak da havayolları endüstrisinde 2003’ten sonra başlayan kuralların serbestleşmesini söyleyebiliriz. Bu serbestleşmenin sonucunda piyasaya birçok yeni oyuncu girmiş ve piyasa daha rekabetçi hale gelmiştir.

Tablo-7. 2003-2014 Yılları Arası İç ve Dış Hat Yolcu Trafiği ve Değişimi (milyon)

Yıllar	Yurtiçi Yolcular	Büyüme %	Yurtdışı Yolcular	Büyüme%	Toplam
2003	4,6	4,8	25,3	1,0	29,9
2004	7,2	58,1	30,6	21,0	37,8
2005	10,3	42,0	35,0	14,5	45,3
2006	14,4	40,2	32,9	-6,2	47,3
2007	16,0	11,0	38,4	16,6	54,3
2008	17,9	12,2	43,6	13,7	61,5
2009	20,6	15,1	44,3	1,5	64,9
2010	25,3	22,7	52,2	17,9	77,5
2011	29,1	15,2	59,4	13,7	88,5
2012	32,3	10,1	65,6	10,4	97,9
2013	38,5	19,1	73,2	11,5	111,7
2014	42,7	10,1	80,3	12,2	123

Kaynak : DHMI Yıllık İstatistiği, 2014.

Yolcu sayısındaki bu güçlü artışı sağlayan diğer temel unsurlar arasında, Türkiye'nin uygun demografik yapısı, düşük penetrasyona sahip havacılık pazarı ve alternatif taşıma kanallarının rekabette zayıf kalması, bir turizm destinasyonu olarak Türkiye'nin artan cazibesi ve havaalanı altyapısındaki önemli gelişmeler sayılabilir.

Diğer bir faktör ise Türkiye' deki Gayri Safi Milli hasılanın artması olarak değerlendirilebilir. Tablo-8'de 2003 yılından itibaren Türkiye' de Gayri Safi Milli Hasılanın artış oranı yer almaktadır. Özellikle, ülke nüfusunun atmasının yanı sıra gelir artışının da olması havayolu yolculuğu talebinin artmasına yol açmıştır. Reel GSYH 2001 yılından itibaren önemli bir büyüme kaydetmiştir. 2011'de 10,5 bin \$'a ulaşan kişi başı GSYH, halen önemli bir büyüme potansiyeline sahiptir (TUİK, 2013).

Tablo-8 Kişi Başı Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

Kişi Başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla,1998-2015⁽¹⁾

Yıl Year	Yıl ortası nüfus ⁽²⁾ Mid-year population ⁽²⁾ (^{'000})	Cari fiyatlarla In current prices			
		Değer	Değişim oranı	Değer	Değişim oranı
		Value (TL)	Change rate (%)	Value (\$)	Change rate (%)
2003	66 795	7 007	28,7	4 698	31,2
2004	67 599	8 536	21,8	5 961	26,9
2005	68 435	9 844	15,3	7 304	22,5
2006	69 295	11 389	15,7	7 906	8,2
2007	70 158	12 550	10,2	9 656	22,1
2008	71 052	14 001	11,6	10 931	13,2
2009	72 039	13 870	-0,9	8 980	-17,8
2010	73 142	15 860	14,3	10 560	17,6
2011	74 224	18 788	18,5	11 205	6,1
2012	75 176	20 880	11,1	11 588	3,4
2013	76 148	23 766	13,8	12 480	7,7
2014	77 182	26 489	11,5	12 112	-2,9
2015	78 218	29 885	12,8	11 014	-9,1

TUİK, Yıllık Gayri Safi Yurtiçi Hasıla 2015

Kaynak: www.tuik.gov.tr; 06.01.2017.

Bir başka önemli gelişme ise Dünya'da ve ülkemizde 2005 yılından itibaren düşük maliyetli taşıyıcıların ortaya çıkmasıdır. Böylelikle uçak ile seyahat etmenin gelir düzeyi düşük olan insanlar tarafından da yararlanılması sağlanılmıştır. Özellikle ülkemizde Pegasus havayollarının bu pazara girmesi, havacılığın çehresini ve yapısını değiştirmiştir. Sonuç olarak havayolları sadece bir alıcıya bağlı değildir.

3.4.5.2 Alıcıların Değiştirme Maliyeti

Müşterilerin sayısı çok olmasına rağmen pazarlık güçleri düşük maliyetten kaynaklanan değiştirmelerden dolayı düşünüldüğü kadar düşük değildir. Özel amaçlı seyahat edenler fiyata karşı son

derece duyarlıdırlar ve satın almadan önce bilet fiyatlarını karşılaştırırlar. İnternet üzerinde farklı birçok fiyat karşılaştırma platformları bulunması, örneğin www.fluedge.de, www.swoodo.de, www.sksyscaner.com.tr, www.fare.compare.com vb. fiyat karşılaştırmaları kolaylaşmıştır. Bu sayede özel seyahat edenler kısa zamanda fiyatları karşılaştırırlar. Sonuç olarak seyahat edenler düşük bilet bedellerinin mevcudiyetinin farkındadırlar. Zaman içinde gerçekleşen bu indirimler değiştirme maliyetinin bir indirimi olarak değerlendirilebilir ve bu da alıcıların pazarlık gücünün artmasına yol açar. İlave olarak, artık ikame ürünlere erişebilmek ve onların fiyatlarını da karşılaştırmak oldukça kolaydır. Uzun mesafeli otobüs firmaları ürünlerini hırçın bir şekilde teşvik etmektedirler. Alıcılar hiç kuşkusuz bu durumu da değerlendirebilmektedirler. Havayollarında, gerek Türk tescilli tarifeli taşıyıcılar gerekse yabancı taşıyıcıların çoğu sık uçan programı, mil puan uygulamaları yapmaktadırlar. Burada yaşanacak puanların kaybı ya da millerin kaybı değiştirme maliyeti olarak değerlendirilebilir. Bu tip müşteri sadakat programları sık uçan müşteriler için gerçekten cezbedici bir durum yaratabilir. Buna karşılık düşük maliyetli taşıyıcılar ise çoğu kez tam servis taşıyıcıları ile aynı noktalarda en düşük fiyatı sunmaktadırlar. Eğer aynı uçuş noktasına birden fazla alternatif havayolu uçacaksa ve yolcular ekonomik bilet arayışında iseler müşteri satınalma sürecinin bir parçası olarak en düşük fiyatı veren havayolunu bulacak ve diğerlerine tercih edecektir. Benzer bir şekilde tatil amaçlı seyahat gerçekleştiren yolcular ise seyahat paketini ilgili destinasyon için fiyat dahil kendileri için en değerli paketi sunan acenta ile uçacaklardır.

3.4.5.1 Dağıtım Kanallarının Alıcılar Üzerinde Etkisi

Yeni dağıtım kanalları oluştuğunda ve pazar daha karmaşık hale geldiğinde, bilet dağıtım konusu tüketiciler için önemli bir konu haline gelmektedir. Tüketiciler havayollarının teklif etmesi gereken en iyi koşullara uygun kolay bir giriş istemektedirler. Bu yeni dağıtım kanalları yeni düşük ücretli başlayanlara teklif için bir fırsat sağlamasına rağmen aynı zamanda toplumda kararsızlık yaratmıştır. Çoğu en düşük promosyon ücretleri şu anda özellikle havayollarının kendi çağrı merkezleriyle veya seyahat acentaları vasıtasıyla değil sadece internet vasıtasıyla önerilmektedir.

3.4.5.2 Bilgi Kullanımının Alıcılar Açısından Etkisi

Bilgi teknolojilerinin ilerlemesi ve kürselleşmenin etkisiyle ülkeler arasındaki sınırlar adeta kaldırmıştır (Aysuna Turkyılmaz C. &etg; 2016). Tüketicilerin menfaati ve kesin ve zamanında uçuş bilgisi ihtiyacı olduğu açıktır. Müşterilere bu tür bilgiyi sağlamak havayollarının gönüllü sorumluluğunun temelini oluşturmaktadır. Havayolları iyi uçuş bilgilerini geliştirmek için ciddi bir çaba harcamaktadır. Artan havalimanı açıklamalarını sağlamaya ek olarak, birçok havayolu cep telefonu, kişisel dijital yardımcı (PDA) ve rezervasyonu olan yolculara uçuşları iptal veya ertelenirse otomatik olarak ilan etmek için sistemler geliştirmektedir.

3.4.5.3 Sektörün Yapısı ve Rekabetin Alıcılara Olan Etkisi

Tüketici havayolu endüstrisi yapısında büyük bir etmendir, çünkü yapısal gelişmeler rotalarda, tarifelerde, ürün kalitesinde ve fiyatlarda ciddi bir etkiye sahiptir. Tam hizmet ve düşük ücretli havayolları arasındaki gerçek rekabetin tüm tüketicilere yararlı olması yeterli bir kanıttır. Tüketiciler endüstrinin daha az rekabeti için kendini yapılandırmayı durdurulmamasından hayati bir menfaat sağlamaktadırlar. Araştırmalarda düşük ücretli bir havayolunun herhangi bir şehir pazarına girişinin tüm havayollarının düşük ücret rekabeti olmadan isteyecekleri fiyatın çok daha altında bir rakama razı olduğunu göstermiştir. Büyük havayollarının küçük, zayıf düşük ücretli havayollarını bazı pazarlardan ya da işten bütünüyle çıkarmak için çeşitli taktikleri kullanıp kullanmadığı hakkında az görüş var ise de birçok tüketici taraftarı bu tür taktiklerin kullanıldığını kesinlikle inanmaktadır.

3.4.5.4 Müşteri Bağlılığının Etkisi

Müşteri bağlılığının nasıl oluşturacağının anlamının yolu, yolcuların havayolu ile temas oldukları ilişkileri süresince seyahat etme biçimlerini inceleyerek bu süreci "Toplam Müşteri Değeri" olarak ifade edilen modeli anlamaktan geçmektedir (Mether,B.; 2000). Yolcu analiz modelleri belli tip seyahat modellerini çözmek için incelenir ve bu bilgi müşteriye özel program hazırlamak için kullanılabilir ve havayolu şirketi müşterinin yükselmeler ya da kişiselleşmiş tanımlarla yıllar boyunca yaratmış olduğu değer devamını sağlamak için önlemler alma fırsatını yakalamış olurlar. Böylece yolculuk sıklığını varış noktasını, zamanı, özel uçuşları ve kanal kullanma bilgilerini içeren veri tabanları, müşteri ile ilişkileri koruma ve geliştirmeye yönelik bir bakış açısı ile incelenir. İkinci bir boyuttan bakıldığında,

Toplam Müşteri Değeri (TCV), aynı veri elemanlarını şu anki satın alma modelinin ifade ettiğinden fazlasını almak için harekete geçirme amacıyla da kullanılabilir. IBM'in araştırmasına göre, bağlı müşteriler fiyatlara daha az duyarlıdır ve bu nedenle kazancı azaltmaktan ziyade arttırırlar. Örneğin, pazarlama programı, değerli, kar getiren müşterileri belirleme, arttırma ve koruma girişimlerine odaklanabilir. Hava Taşımacılık Birliği'nin temel servis seviyesini yasalaştırma girişimlerini engellemek için "Önce Müşteri" adlı programı hazırlaması hiç de şaşırtıcı değildir. Bu programa göre havayolu şirketi;

- Mümkün olan en düşük fiyatı yolculara bildirmeyi,
- Müşterileri belirlenen rötör, aktarma ve iptaller konusunda zamanında uyardırmayı,
- Müşterilerin şikâyetlerine 60 gün içinde cevap verileceğini,
- Yolcular uçağa maruz kaldığında yiyecek, su dinlenme odaları, tıbbi müdahale gibi
- Temel ihtiyaçlarını karşılamayı,
- İptal politikalarını, kurallarını ve sınırlamalarını ve uçağın oturma genişliğini açıklamayı kabul eder.

3.4.5.5 Havayolları Yasal Otoritesi Yolcu Hakları Düzenlemesinin Etkisi

Son mahkeme kuralları ile ABD'de havayollarına sadece bilet alımı değil aynı zamanda bilet kullanımını da yöneten bir otorite tahsis etmiştir. Bu sebeplerden dolayı, havayolları tüketicilere sadece daha fazla satın alma ve minimum konaklama tipi satış sınırlamalarını empoze etmekle kalmamakta aynı zamanda tüketicinin bu biletleri satın aldıktan sonra da nasıl kullanacağı konusunda da sınırlandırabilmektedir.

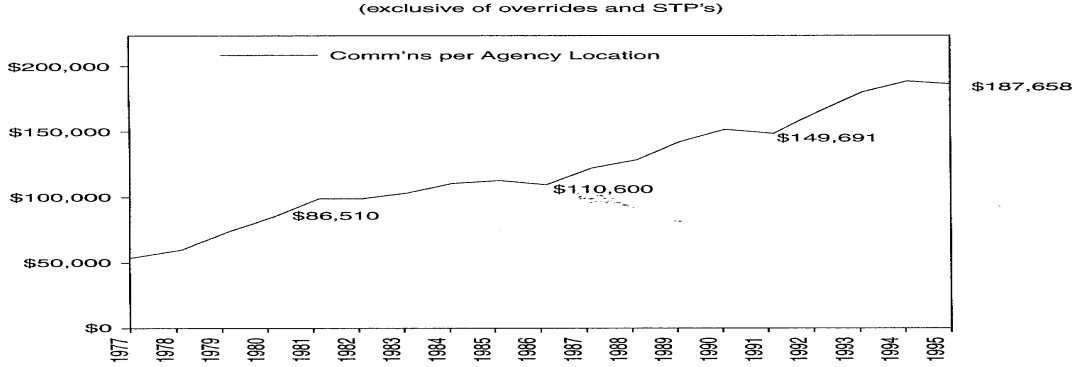
Ülkemizde de 3 Aralık 2011 tarihinde Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (*SHY-YOLCU*) ile yolcuların sahip olduğu haklar ve bu hakların geçerli olduğu durumlar (uçağa kabul edilmeme, uçuş tehiri, uçuş iptali, alt sınıf - üst sınıfa yerleştirilme) belirlenmiş ve düzenlenmiştir (<http://web.shgm.gov.tr/tr/yolcular-icin/3889-index>; 04.01.2017). Altyapı hizmetleri hava seyahatinde en kritik tüketici konusudur. Ücret seviyesi, güvenlik ve artan uçuş gecikme ve iptalinde etkili olur. Hava trafik kontrolünde ve ulusun birçok meşgul havalimanında bugünkü kapasite aşımı hava seyahati hizmetleri kaynağında sınırlamalara sebep olmaktadır ve kaynak az olursa da fiyatlar yükselmeye eğilimli olur. Bu nedenle hava yolları seyahat eden halka daha düşük ücretle hizmet edememektedirler. Genellikle yeterli güvenlik seviyesini korumak için havayolları uçuş erteleme veya iptaline gitmişlerdir ki yeterli altyapı hizmeti olsa bu uçuşlar gerçekleştirilebilir. Tahmin edilebileceği gibi, iki taraf da birçok ortak bulmaktadır. Benzer olarak havayolları ve tüketiciler bagaj sorununa çözüm bulmak istemektedirler. Diğer önemli alanlarda, tüketici menfaatleri havayolları menfaatleri ile paraleldir. Bu konudaki ince çizgi, büyük havayolları ve bireysel tüketiciler arasındaki ekonomik güçteki eşitsizliktir. Aynı eşitsizliğin diğer birçok sektörde bulunmasına rağmen havayolları diğer sektörlerin sahip olduğu birçok sorumluluktan kendilerini soyutlamışlardır. Sonuç olarak, tüketiciler feraha yasal düzeltmelerle kavuşmaktadır. Şu ana kadar havayolları yasal zorlamaları gelişme için taahhüt ederek kendi lehine çevirmektedir. Ancak, bu sözler gerçek problemleri çözmek için yetersiz kalmıştır.

3.4.5.6 Tur Operatörleri ve Seyahat Acentalarının Pazarlık Gücü

Seyahat acenteleri yolcu seçimini etkileyebildikleri için havayolları için önemlidirler. Havayolları, pazar payını etkileme yeteneklerini belirlemek için acenteleri değerlendirmek durumundadırlar. Acente dağıtım sisteminin yapısı ve yakın geçmişi endüstrideki pek çok firmanın yeni rekabet biçimlerine karşı duyarlı olduğunu gösterse de, başka faktörler yolcuların gönüllerinin ve ceplerinin fethedilmesinde seyahat acentelerine önemli avantajlar sağlamaktadır. Pek çok seyahat hizmetinde acenteler pazarın çok büyük bir bölümüne hâkimdirler. Müşterilere "sahip" değildirler, ancak müşterilerin çoğunluğu tarafından tanınmaları oldukça önemlidir. Zamanla seyahat acenteleri de, internet kullanımında en az müşterileri kadar yetkin olmak zorundadırlar. Acentelerin internet'e hâkim olamayacağını gösteren hiçbir belirti yoktur.

1988-93 yılları arasında acente sayısının artışı duraklamış olmasına rağmen, acente başına kazanılan havayolu komisyonları tutarlı ve önemli ölçüde artmaya devam etmiştir Şekil-8.

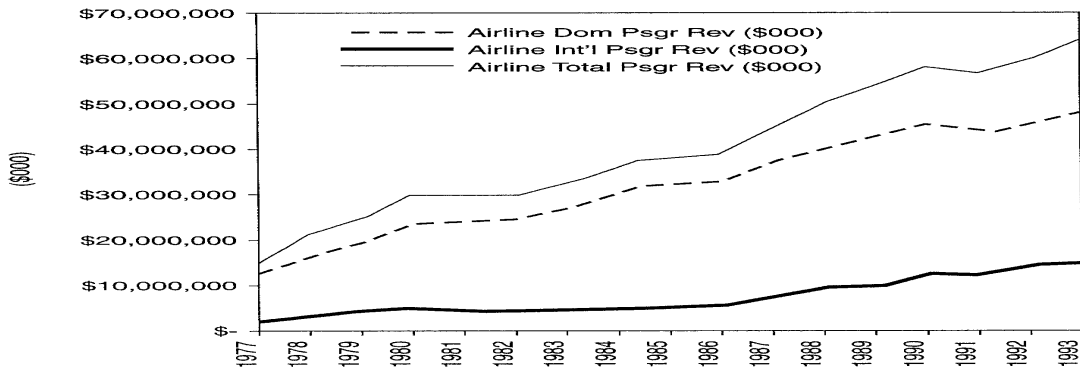
Şekil-8 Acenta komisyon gelirlerindeki artış



Kaynak: Paul M. Ruden, Handbook of Airline Marketing, 2000, p433.

Bütün bu veriler, yerel havayolu endüstrisindeki bilet satışlarının artışını yakından takip etmektedir Şekil-9.

Şekil-9 Yerel Havayolu Endüstrisindeki Bilet Satışlarının Artışı



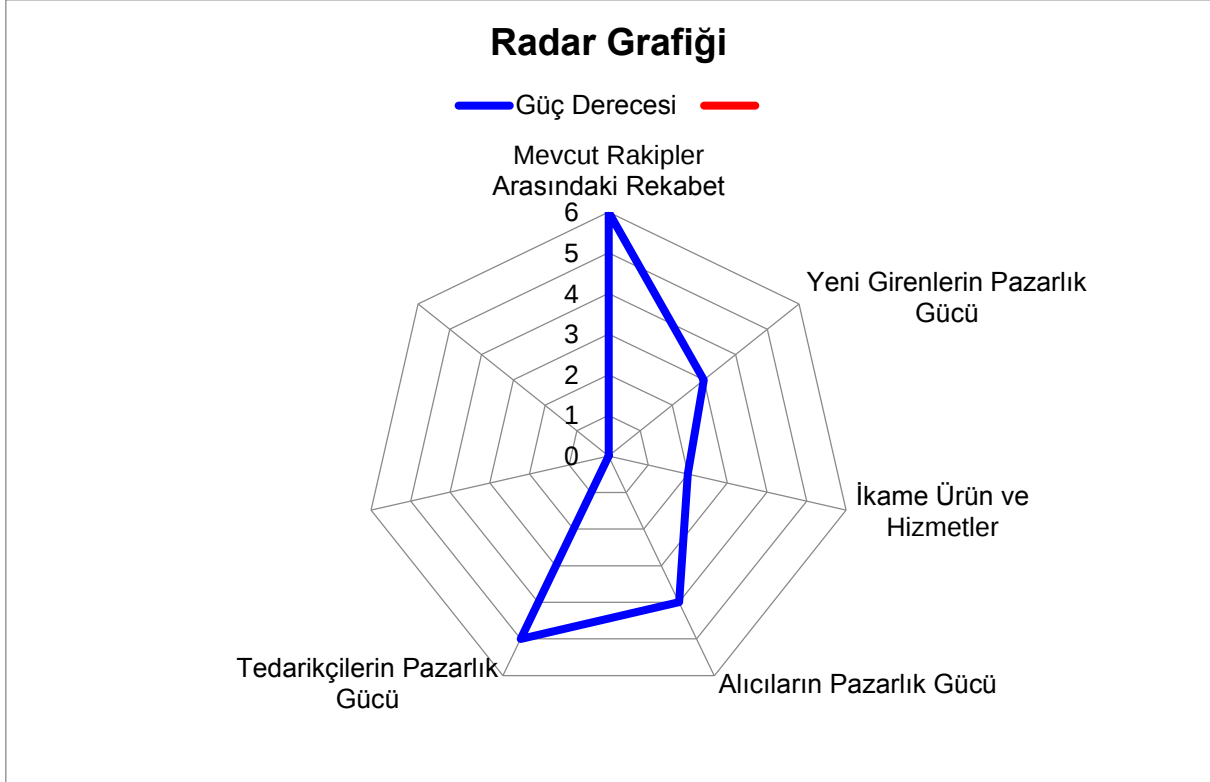
Kaynak: Paul M. Ruden, Handbook of Airline Marketing, 2000, p433.

Örneğin SunExpress ile birlikte çalışan kuruluşlar arasında Neckermann, Oger Tours, TUI, Thomas Cook, Alltours gibi Türkiye'ye tur paketleri düzenleyen Almanya'nın saygın kuruluşlarının yanında diğer Avrupa ülkelerinden de büyük kuruluşlar bulunmaktadır (<http://www.sunexpress.com>; 04.01.2017). Ülkemizde internetin yaygınlaşması ve kullanım oranının artmasıyla birlikte internet ortamında bilet satışı oldukça artmış ve artmaya devam etmektedir. Özellikle düşük maliyetli taşıyıcılar, örneğin Ryanair bilet satışının %90 kadarını internet üzerinden sağlamaktadır. Pegasus'un da benzer bir hedefi olmakla beraber henüz bu yüzdelere ulaşamamıştır. Ancak sonuç olarak 2003 yıl öncesinde olan acenta komisyon oranları %12'lerden %6-4 seviyelerine kadar düşmüştür. Sonuç olarak tatil amaçlı, turizm amaçlı seyahat yapan yolcuları taşıyan havayolları açısından seyahat acentalarının pazarlık gücü yüksektir. Pazarın diğer bölümlerinde ise pazarlık gücü fazla yoktur zira çoğu tarifeli havayolları bu konuda kendi genel satış acentalarını kurmuşlardır.

4. SONUÇ

Türkiye havayolu yolcu pazarı Michale Porter'ın 5 Güç Modeli ile analiz edilip bir radar grafiğinde yedili skalada (0= mevcut değil, 1=çok zayıf, 2= zayıf, 3=orta, 4 = biraz güçlü 5=güçlü, 6=çok güçlü) olacak şekilde değerlendirildiğinde güçlerin görünümü Şekil-10' da gösterilen bir durum olacaktır.

Şekil-10 Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Çekiciliği



Türkiye havayolu yolcu pazarını Portır'ın 5 rekabetçi güç modeline göre makro açıdan rekabetçi analizi yaptığımızda şu noktalar ortaya çıkmaktadır:

- Pazarın git gide büyümesi, artan trafik ve yolcu sayıları çok sayıda yerli ve yabancı havayolu şirketlerinin piyasada yer almasıyla doğrulanmaktadır. Ancak mevcut durumda pazarda yer alan rakip firmaların çoğunlukla rekabeti fiyat üzerinden gerçekleştirdikleri bunlarda çok azının ürün ve hizmetlerinde farklılaşma yoluyla rekabet etmektedirler. Bu nedenle genel rekabetin artması nedeniyle gelecekte de mevcut rakipler arasındaki rekabetin daha güçlü olacağı söylenilebilir.
- Yüksek sabit maliyetler, devletin finansal, mali yönden hukuki düzenlemeleri, "slot" tahsisleri, yüksek sabit sermaye gereklilikleri, trafik hakları kullanımı-paylaşımı, karbondioksit emisyonu ticareti ve özel kaynak gereklilikleri pazara yeni oyuncuların girmesini engellemekte ve rekabeti zorlaştırmaktadır.
- Koordine edilen ve işletilen hava meydanlarında mevcut havayollarının tarihi hakları ve anlaşmaları devam ettiğinden dolayı mevcut firmalar avantajlı durumdadır. Ayrıca slot tahsisi olan meydanlarda da tahsisler öncelikli daha önceki kullanıcılara verilecektir. Bu nedenle yeni giren firmaların alternatif havalimanları olmadığından dolayı bu manada güçleri zayıftır. Sonuç olarak yeni giren firmalar daha fazla para ödemek zorunda kalacak ve aynı zamanda elverişsiz saatlerde iniş kalkış saatleri alabileceklerdir. Dolayısı ile yeni girenlerin düşük fiyatlamaları artık bir avantaj olmayacak ve pazara giriş engeli ortaya çıkmış olacaktır. İlave olarak, havacılık vergileri karbondioksit emisyon ticareti ve kısıtlamalarının devreye girmesi, hızlı tren ve karayolu taşımacılığındaki hızlı ilerlemeler, yakıt fiyatlarındaki artış sektörün avantajını azaltmakta ve yeni girenlere giriş engeli oluşturmaktadır.
- Uzun mesafelerde 800-1000 km arası hızlı tren seferlerinin geliştirilmesi ve karayollarının şehir merkezlerini bağlaması farklı tip ulaşım modelleri arasındaki rekabeti artırmaktadır. Ancak ülkemizdeki bu gelişmeler, Avrupa ya da Amerika'ya göre düşük seviyede ve yavaş ilerlemektedir. Bu nedenle şu an için diğer ulaşım mod'larının havayolu taşımacılığını ikame etme seviyesi çok düşüktür. Aynı şekilde, her ne kadar telekonferans, uzaktan erişim gibi yeni medya vasıtaları ile ulaşım ihtiyacı göreceli olarak azalsa bile, küresel iş sürecinin bir

parçası olarak seyahat etme ihtiyacı azalmadığından bunların da havayolu yolcu taşımacılığını ikame seviyesi oldukça düşüktür.

- Havalimanı meydanı işletmeleri, yer hizmet firmaları, uçak üretici firmaları ya da uçak kiralayıcı şirketleri gibi tedarikçilerin özellikle tekel konumda bulunmaları ya da piyasada oligopol durumda olmalarından dolayı pazarlık güçleri gittikçe artmakta buna karşılık havayollarının ise azalmaktadır.
- Alıcıların pazarlık gücü; hava yolu yolcu taşımacılığında gittikçe artan yüksek yolcu sayıları, yolcu pazarının (iç hat, dış hat) git gide büyümesi, tüketicilerin daha fazla internet, sosyal medya vasıtalarını kullanması, yolcuların güncel uçuş verilerine ulaşarak bilgileri değerlendirebilmesi, diğer traftan benzer ürün ve hizmetleri sunan hava yolu taşıyıcıları arasından menfaatine en uygun havayolunu seçerek mevcut firmasını değiştirebilme kabiliyeti olması, ayrıca seyahat acentalarının günümüzde halen önemini koruyarak müşteri tercihlerini etkileyebilmesi alıcıların pazarlık güçlerini orta seviyeden yüksek pazarlık gücü seviyesine gitme yönündedir.

Porter'ın 5 rekabetçi güç modeline göre Türkiye havayolu yolcu pazarı analiz edildiğinde yukarıda açıklanan bulgulara göre, Türkiye havayolu yolcu pazarının cezbedici olduğu söyleyemeyiz. Bununla birlikte Porter'ın 5 rekabetçi güç modeli havayolu yolcu pazarı rekabetine yönelik herşeyi açıklamakta sınırlı kalmaktadır. Bu nedenlerle Türkiye havayolu yolcu pazarının makro ekonomik açıdan rekabetin daha sağlıklı olarak açıklanabilmesi için ek çalışmaların yapılması tavsiye edilmektedir. Özellikle ELMAS (talep faktörleri, girdi faktörleri, firma stratejisi ve rekabet yapısı, ilgili destek endüstriler) modeli, PETSEL (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevre, yasal faktörler) modeli gibi geliştirilen modeller açısından analizlerinin de yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Airbus (2013): Air Berlin Group – Strategie und Geschäftsmodell.

<http://www.airberlingroup.com/de/ueber-airberlin/startegie-und-geschaetsmodel>, accessed October 24, 2016.

Akgül, O. (2004). Niteliksel Araştırma ve Turizmde Uygulamaları, Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2, 132-133.

Aysuna Turkyılmaz, C., Bilgen İ., Kara, A.(2016). The Effect of Country Of Origin Perceptions & Perceived Brand Quality. IEDRC/CBESS/Istanbul Conferences/2016.

BOEING (1995): 747 Family.

http://www.boeing.com/boeing/commercial/747family/pf/pf_seating_charts.page, accessed November 14, 2016.

Boeing (1998). Turkish Charter Airlines,"Operating Cost Groundrules",p12.

BUND für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (2012): Wirkungen Der Luftverkehrssteuer in Deutschland: Eine Erste Einschätzung. Berlin.

Contrady, R., Fichert, F., Strezenbach, R.(2013). Luftverkehr: betriebswirtschaftliches Lehr-und Handbuch. Munich:Oldenbourg.

Dempsey, P.D.(1998). Globalization as a Euphemism For Cartelization, 1998, p519.

DHMI Yıllık İstatistik Kataloğu, 2014, p21.

Gimeno, J. ve Fitzroy, S. (2013). Qantas' Jetstar: Launching and Growing a Low-Cost Airline Subsidiary. INSEAD Case Study.

Hegmann, G. (2013): Chinas teure Luftnummer. Welt Online, September 8.

http://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_wirtschaft/article118841754/Chinas-teure-Luftnummer.html, accessed December 28, 2016.

Kaplan, L.(2010). Avrupa ve Türkiye' de Hava Hukuku Konusunda Son Gelişmeler,p87.

Mether B.E.(2000). Handbook of Airline Strategy,p251-253.

- Pearson, J., & Merkert, R. (2014). Airlines-within-airlines: A business model moving East. *Journal of Air Transport Management*, 38, 21-26.
- Porter, M. (1980). *Competitive Analysis*, p80.
- Porter, M. (2011). On Five Forces Model, http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw, accessed, 02.01.2017.
- Odoni A. & Barnhart C. (2009). *Global Airline Industries*.
- Ruden, P.M. (2000). *Handbook of Airline Marketing*, p433.
- Shaw, S.(2011). *Airline Marketing and Management*, 7th ed. Burlington, VT: Ashgate.
- Simpson, R. & Belobaba, P. (2000) "Air Transportation Operating Costs," Unpublished Course Notes for Air Transportation Economics, Massachusetts Institute of Technology.
- Speath, A. (2012). Regionalflughafen in der Provinz beginnt's. FAZ.NET, October 28.
- Schultz, A.(2010). Globale Distribution system. In *Informations management Im Tourismus: E-Tourismus: Prozesse und Systeme* P.p. 264-289. Munich: Oldenbourg.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TOBB (2014). *Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Raporu Sektör Raporu 2013*, p38.
- TÜİK (2011). *Türkiye İstatistik Kurumu. Kişi başına düşen GSYH'nin ABD dolarına dönüştürülmesinde 2011*.
- Whyte, R. & Lohmann, G. (2014). The carrier-within-a-carrier strategy: An analysis of Jetstar, *Journal of Air Transport Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.09.008>.
- <https://www.aircraftcompare.com/manufacture-aircraft/Boeing/1>
- <http://www.aci.aero.com>
- <http://www.dhmi.gov.tr>
- www.fare.compare.com
- www.fluedge.de
- <http://www.icao.int/Newsroom/Pages/Strong-Passenger-Results-and-a-Rebound-for-Freight-Traffic-in-2014.aspx>
- [http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_\(23.06.2016\)v2.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_(23.06.2016)v2.pdf)
- http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/Pegasus_2_Ceyrek_Yatiri_mci_Sunumu_2016.pdf
- http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/Pegasus_2_Ceyrek_Yatiri_mci_Sunumu_2016.pdf,03.11.2016
- <http://www.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/SHY-6A.pdf>
- <http://web.shgm.gov.tr/tr/yolcular-icin/3889-index>
- www.sksyscaner.com.tr
- www.swoodo.de
- <http://www.sunexpress.com>
- <http://www.turizmguncel.com/haber/ucak-yakit-destegi-1-yil-uzatildi-4-havalimani-daha-destek-kapsaminda-h29886.html>
- www.tuik.gov.tr
- <http://www.world-leasing-yearbook.com/feature-of-the-month-april>