

## Brexit Sürecinin Hava Taşımacılığı Üzerine Etkileri: British Airways Özelinde Bir Durum Analizi

**Mustafa Kemal YILMAZ<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, T.C. Samsun Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü  
[kemal.yilmaz@samsun.edu.tr](mailto:kemal.yilmaz@samsun.edu.tr)

**Geliş Tarihi/Received:** 18.07.2020

**Kabul Tarihi/Accepted:** 17.01.2021

**e-Yayın/e-Printed:** 25.02.2021

**ORCID:** 0000-0002-1533-8990

---

### ÖZET

---

Geçmişten günümüze büyük bir imparatorluk geleneği olan İngiltere'nin Avrupa Ekonomi Topluluğu'na katılma sebepleri, Avrupa'nın bütünleşme sürecindeki rolü, bütünleşme sonrasında yaşanan gelişmeler ve İngiltere'yi Brexit'e götüren sebeplerin ele alındığı bu çalışmada, Brexit'in Havacılık Sektörüne ve British Airways'e olan etkileri incelenmiştir.

Çalışma kapsamında; Avrupa Ekonomik Topluluğuna üye olan İngiltere'nin Brexit'e kadar olan süreçleri incelenmiş ve İngiltere halkının Brexit'e oy verme nedenleri araştırılmıştır. Diğer taraftan Brexit'in havacılık üzerindeki etkileri ve yaşanan gelişmelerden havacılık sektörünün nasıl etkileneceği değerlendirilmiştir. Brexit'in ülkenin bayrak taşıyıcı şirketi olan British Airways üzerinde nasıl bir etki yaratacağı, Avrupa'daki müşterilerini kayıp etmesinin ekonomik olarak hem İngiltere'yi hem de British Airways'i nasıl etkileyeceği, Transatlantik uçuşlarının Açık Semalar Antlaşması'nın sona ermesinden sonra uçuşlarını nasıl etkileyeceği, uçuşların yeniden eski haline geri dönmesi için neler yapılması gerektiği tüm boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Çalışmanın; Brexit gibi küresel ölçekli sonuçlar doğurabilecek uluslararası olaylarda, havayolu şirketlerine sürecin nasıl yönetilmesi ile ilgili katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Avrupa Birliği, İngiltere, Brexit, Havacılık, Havayolu, British Airways

---

## The Effects of the Brexit Process on Air Transportation: A Case Study on British Airways

### ABSTRACT

In this study, which covers the reasons of participation in the European Economic Community of Britain which is to be a great empire tradition from the past, the role of Europe in the integration process, the developments after the integration and the reasons that led Britain to Brexit; its effects have been studied on Aviation Sector and British Airways .

Scope of study; The processes of Britain, which is a member of the European Economic Community, up to Brexit are evaluated and the reasons of the British people voting for Brexit are investigated. On the other hand, the effects of Brexit on aviation and how the aviation industry will be affected by the developments experienced are evaluated. How Brexit will have an impact on the country's flag carrier company, British Airways; how losing its customers in Europe will economically affect both Britain and British Airways; how Transatlantic flights will affect their flights after the end of the Open Skies Treaty; All aspects of what needs to be done to restore the flights are examined. This study; it is expected that it will contribute to airline enterprises in managing the process in international events such as Brexit that may have global scale results.

**Keywords:** European Union, United Kingdom, Brexit, Aviation, Airline, British Airways

### 1. GİRİŞ

Avrupa Birliği kurulduğu günden bu yana, AB üyesi ülkelerin büyük çabaları sayesinde büyük bir ortak pazara dönüşmüştür. Bu çabalarının sonucudur ki bugün AB ülkeleri, dünyada refah seviyesinin en yüksek olduğu ülkeler sıralamasında ilk sıradadırlar. Halihazırda bugün dünyanın en iyi ekonomik işbirliklerinden birisi olan AB'ye dahil olmak isteyen birçok ülke vardır. Nitekim, günümüzde birçok insan, aileleriyle birlikte, AB ülkelerine ( özellikle Almanya, İngiltere, Fransa, Hollanda ve Belçika gibi ülkelere ) taşınmak ve kendilerine güzel bir gelecek kurma arzusundadırlar.

Günümüzde 27 üyesi ile birlikte AB, uluslar üstü bir yapı olarak yoluna devam etmektedir. İngiltere ise Avrupa Birliği'ne 1973 yılında dahil olmuştur. İngiltere'nin AB üyeliğine başvuru süreci, üyelik ve üyelikten ayrılma süreci gibi sancılı bir süreç olmuştur. İngiltere, Avrupa Birliği'ne bu kadar çok dahil olmak ( ilk olarak 1961 yılında üyelik için AB'ye başvurulmuş, daha sonra 1967 ve 1969'da da üyelik başvurusu yapılmıştır.) isterken daha sonraki yıllarda birlikten ayrılma kararı almıştır. (AB'den ayrılmak için ilk referandum 1975'de gerçekleşmiştir.) 2016 yılına gelindiğinde ise Brexit süreci fiilen başlamıştır. Son yılların en ses getiren konularından biri olan Brexit sürecinin sosyal, ekonomik ve siyasi etkilerinin Avrupa Birliği içerisinde uzun yıllar süreceği kaçınılmaz bir gerçektir.

Bu çalışmayla birlikte İngiltere'nin 1973'de Avrupa Ekonomi Topluluğuna katılım süreci, akabinde 1975'de İlk Brexit adı verilen AB'den ayrılma serüveninin başlaması, İlk Brexit

hareketini etkileyen hususların neler olduğu ve ilk Brexit referandumunun nasıl sonuçlandığı, 2016'daki ikinci Brexit süreci ile İngiliz halkının büyük çoğunluğunun neden AB'ye karşı oy kullandığı, Brexit kararının İngiltere ekonomisine nasıl yansıtacağı ve havacılık sektörüne olan etkileri British Airways özelinde incelenecektir.

Çalışmanın son bölümünde ise; Brexit'in İngiltere ekonomisi ile birlikte havacılık sektörü üzerinde nasıl bir etki yaratacağı, British Airways'in Avrupa pazarındaki yerinin nasıl etkileneceği, Avrupa'da en çok yolcuya sahip havayolu şirketlerinden biri olan British Airways'in bu müşterileri kayıp etmesi halinde Brexit sürecini nasıl yöneteceği detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden durum analizi yöntemi kullanılmış olup; çalışmanın, Brexit gibi küresel ölçekli uluslararası olayların hava taşımacılığı sektörü ve havayolu şirketlerine etkileri ile bu sürecin nasıl yönetileceğine ilişkin literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## **2. LİTERATÜR**

### **2.1. İngilterenin Avrupa Ekonomi Topluluğuna Katılması**

İngiltere'nin zengin tarihi ve uzun yıllar süren imparatorluk geçmişi ona yüzyıllardır önemli roller atfetmiştir. Dünyanın yarısından fazlasına hükmeden İngiliz İmparatorluğu her daim siyasi, sosyal ve ekonomik bakımdan etkisini hissettiren bir ülke olmuştur.

Geçtiğimiz yüzyılda Avrupa'da başlayan iki yıkıcı savaşın sonunda dünyada yeni bir düzen kurulmaya başlanmıştır. Bu savaşların bedelini Avrupa çok ağır bir şekilde ödemiştir. Bundan dolayı savaşın çıkmasına sebebiyet veren ülkeler yeni dünya düzeninin nasıl kurgulanacağı üzerine kafa yormaya başladılar.

Yeni dünya düzeni çerçevesinde kurulan Batı Birliği (1951 Paris Antlaşması), zaman ilerledikçe, Avrupa Kömür ve Çelik Teşkilatı'na, daha sonra Avrupa Ekonomi Topluluğu'na (European Economic Community) ve en sonunda da Avrupa Birliği olarak anılmaya başlandı. AB'nin kurumsal yapısı kurucu antlaşmalar sonucunda bugünkü şeklini almıştır.

AB'nin altı esas kurucusu vardır ki bunların en başında Almanya ve Fransa gelmektedir (diğer ülkeler Hollanda, Belçika, İtalya, Lüksemburg). Bu altı kurucu ülke içerisinde İngiltere'nin adı geçmese de en önemli kurucularından birisidir. Avrupa'nın bütünleşmesi ve birlik olması çerçevesinde ilk fikirleri Winston Churchill savunmuştur. Winston Churchill'in 19 Eylül 1946 tarihli konuşmasında, Avrupa ailesinin mümkün olduğunca geniş tutulması ve bunun bir barış, güvenlik ve özgürlük alanına dönüştürülmesi gerektiğini ifade ederek bir Avrupa Devletler Birliği oluşturulması fikrini ortaya koymuştur (Karaca,2019:s.6). Fakat Churchill bu birleşmeden

bahsederken İngiltere'yi birleşmiş bir Avrupa içerisinde düşünmemiş, yalnızca Kıta Avrupası'ndan bahsetmiştir.

Bu fikir üzerinden yola çıkılarak Avrupa'da Avrupa Kömür ve Çelik Teşkilatı adı altında bir birlik kurulmuş, dönemin İşçi Partili Başbakanı Clement Attlee ise Topluluk tarafından Birleşik Krallık'a yapılan üyelik teklifini reddetmiştir (Karaca,2019:s.37). Fakat İngiltere yeni yapılanan bu genç birliğe katılmayı pek de önemli görmemiştir. Katılmama sebebi olarak ise, İngiltere'nin dünyanın neredeyse her kıtasında bir sömürgesi yada toprağı bulunmasıdır. İngiltere'nin sahip olduğu bu emperyalist güç, "Üzerinde güneş batmayan imparatorluk" ünvanının pekişmesini sağlayacaktır. Bu yüzden İngiltere bununda verdiği özgüvenle birlikte AB'ye katılma ihtiyacı hissetmemiştir. Bu birliğe katılmak yerine eski kolonileri ile birlikte "İngiliz Milletler Cemiyeti (Commonwealth)" çatısı altında ticari ve ekonomik faaliyetleri sürdürmeyi tercih etmiştir. İngiltere'nin bu hareketi onun AB'ye girme sürecinin daha da uzatmasına sebep olmuştur.

20. yüzyılda yaşanan büyük dünya savaşları ile artık sömürge devletlerdeki halkların özgürlük için ayaklanmaya başlaması Birleşik Krallık'ın eski gücünün ve etkisinin zayıflamasına sebep olmuştur. Eski gücünün kayıp olmasından ötürüdür ki Birleşik Krallık, dünyanın dört bir yanında bulunan eski sömürgelerini tasfiye etmeye başlamıştır. Son olarak 1 Temmuz 1997'de Çin'in güney kıyısında bulunan Hong Kong, Birleşik Krallık'a bağlı sömürge adalar grubundayken 1997'den sonra Çin Halk Cumhuriyeti'ne bağlı özel bir yönetim bölgesi olmuştur.

İngiltere, Avrupa Birliği'ne katılmak için ilk olarak 1963'de, daha sonra ise 1967'de başvuru yapmış olsa da bu başvuruları reddedilmiştir. Başvurunun ret edilme sebebi dönemin Fransa Cumhurbaşkanı Charles De Gaulle, ülkenin Kıta Avrupa'sından oldukça farklı olduğu, ekonomik sıkıntılar yaşadığı, Amerika Birleşik Devletleri'ne askeri ve diplomatik açıdan bağımlı olduğu ve bu sebeple Birliğin gelişimini engelleyeceği gibi gerekçelerle bu üyeliğe karşı çıkmıştır. En son 1973 yılına geldiğinde İngiltere'nin AB'ye katılımı gerçekleşmiştir (T.C. Dış İşleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı,2019).

## **2.2. Brexit Nedir?**

Brexit sözcüğü, 2012 yılında tartışılan "Grexit" bağlamında ortaya konulan modellere dayandırılarak geliştirilmiştir (Karaca,2019:s.38). Grexit, Yunanistan'ın Avrupa Birliği'nden ayrılmasına verilen İngilizceden "Greece" ve "Exit" sözlerinin birleşiminden ortaya çıkmıştır.

Brexit ise İngilterenin AB'den ayrılma sürecine verdiği addır. Brexit "Britain" ve "Exit" kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bu kelimelerin anlamı ise İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılmasını temsil etmektedir.

Bir başka tanıma göre; Cambridge Sözlüğü'nde deyimleşmiş şekilde kullanılan iki farklı "Brexit" anlamı söz konusudur. "Hard Brexit" deyimine göre, Birleşik Krallık Avrupa tek pazarının üyesi olmaktan çıkarak, kanun yapma bağlamında tüm kontrolü ele alacaktır, "Soft Brexit" deyimine göre ise, Birleşik Krallık'ın AB ile ilişkileri "Brexit" öncesi dönemde olduğu gibi mümkün olduğu kadar yakın bir şekilde sürdürülecektir (Aras ve Günar,2018:s.92).

Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılmak istemesinden sonra, İngiltere'de farklı görüşlere sahip gruplar ortaya çıkmıştır. İlk grup, Brexit sürecini desteklerken; diğer grup, Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılmasına karşı çıkmaktadır. Halihazırda Avrupa Birliği'nde kalmak isteyen grup "Bremain" olarak ifade edilmiştir. "Britain" ve İngilizce kalmak anlamına gelen "Remain" kelimeleri birleştirilerek "Bremain" ifadesi ortaya çıkmıştır (Antunes and Sandry,2016).

### **2.3. Brexit Sürecinin Başlaması ve Sebepleri**

Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı dört krallıktan oluşmaktadır: İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda. "Britanya" kelimesi zaman zaman 'Birleşik Krallık' yerine kullanılsa da küresel siyasette Birleşik Krallık kavramı tercih edilmektedir (Soypak,2020:s.47). İngiltere, ayrılma sürecinde AB Antlaşmasınının 50. maddesini referans olarak yürürlüğe koymuştur. Bu kararın alınmasının ardından Avrupa Birliği, kararı değerlendirmek için bunu Avrupa Komisyonu'na sunarak değerlendirmiştir. İngiltere ise bu kararı kendi ülkesinin parlamentosuna sunarak oylamış, fakat ilk seferde bu karara sıcak bakılmamış ve reddedilmiştir. İngiltere hükümeti bu kararı ikinci kez bir daha düzenleyerek kanun gereği parlamentoya sunmuştur. Bundan sonra hükümet, Brexit kararını üçüncü kez ertelemek zorunda kalmıştır ki bu da hükümet açısından büyük bir yenilgi olarak değerlendirilmiştir.

Avrupa, 1980'lerin sonlarından bu yana çok derin bir değişim geçirmiştir. Kıtanın doğusunda bulunan komünist rejimlerin çöküşü, dünyayı iki kutuba bölen uzun soluklu soğuk savaş dönemini bitirmiştir. Bu durum daha geniş ve daha derin bir Avrupa Birliği (AB) oluşturulması için fırsat yaratmıştır (Usherwood,2014:s.2). Doğuda Komünist blogun dağılması AB'nin genişlemesine fırsat yaratmış ve böylelikle AB'ye yeni üyeler başvuru yaparak AB üyesi olma şansını yakalamışlardır. Bu genişleme Maastricht Antlaşması'nın sayesinde olmuştur. Maastricht Antlaşması 7 Şubat 1992 tarihinde, Hollanda'nın Maastricht kentinde imzalanarak 1 Kasım 1993'de yürürlüğe giren Avrupa Birliği Antlaşmasında (Maastricht Antlaşması), Ekonomik ve Parasal Birliğin (EPB) aşamaları, bu aşamalarda izlenecek ekonomik ve parasal politikalar ve bu politikaların uygulanması için gerekli kurumsal değişikliklerin ayrıntılı olarak düzenlendiği bir antlaşmadır (Dilekli ve Yeşilkaya,2002;s.1).

Brexit sürecinin başlamasının başlıca sebeplerinden biri, İngiltere hükümetinin “kendi topraklarımızda kendi egemenliğimiz” fikrinden doğmuştur, Bir başka sebep ise; AB’ye karşı duyulan güvensizlik ve şüpheciliktir (Eurocepticism). Bu kavram ilk kez Margaret Thatcher’ın başbakanlığı döneminde AB’ye karşı duyulan olumsuz tavrın bir ifadesi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Karaca,2019:38). Avrupa şüpheciliğinin esas kaynaklarından biri de Birleşik Krallık’ın AB bütünleşmesine yönelik inişli - çıkışlı tavrıdır. Çünkü Birleşik Krallık’ın AB üyeliği, duygusal bir ilişkiden ziyade maliyet ve fayda açısından değerlendirilmiştir. Diğer yandan daha sonra AB’ye üye olan Britanya, sık sık AB’nin organizasyon yapısının ve politikalarının uygun olmadığını ifade etmiştir (Alakbarov,2018:s.9).

Eurocepticism’in temel kaynakları entegrasyonun ulusal egemenliği ve ulus devleti baltaladığını, yüksek sayılarda göçü teşvik ettiğini ve demokrasiden yoksun olduğunu ifade etmektedir. Eurocepticism üzerine yapılan birçok çalışmada AB karşıtı bir tutum benimsenmekte ve yapılan yolsuzluk ve başarısızlıkların altını çizilmektedir (Ford, Goodwin and Cutts,2012:s.4). Dolayısıyla, “Euroceptics” ifadesi yerine “Eurorealists” ifadesinin kullanılması ve alternatif bir Avrupa inşa edilmeye çalışılması yönündeki adımlar, hem İngiltere hem de AB için daha mantıklı olacaktır. Nitekim bu adımların İngiltere ve AB’nin arasındaki bazı sorunları dahi çözmeye yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

#### **2.4. İlk Brexit Referandumu (1975)**

Avrupa bütünleşmesinin temel hedefini üye devletler arasında malların, hizmetlerin, işgücünün ve sermayenin serbest dolaşımına dayalı bir ortak pazar kurulması oluşturmaktadır (Karaca,2019:s.9). Avrupa Ekonomik Topluluğu’na katılma kararı Edward Heath hükümeti tarafından 1973’ te alınmış, fakat ilerleyen yıllarda (1975) İngiltere’de yaşanan enflasyonun sebebinin Ortak Pazar’dan kaynaklandığı fikri savunulmuştur (The Guardian,2016). Bu sebeptendir ki İngiltere AB’ye katıldıktan sadece iki yıl sonra 1975 yılında Avrupa Birliği’nden ayrılmak için sandık başına gitmiştir. AB’den çıkış sebeplerinden biri olarak gösterilen enflasyon ve gıda fiyatlarındaki artış Brexit taraftarlarının elini güçlendirmiş, ülke genelinde enflasyon %24’e kadar yükselmiştir (BBC,2016). Artan gıda fiyatları o zamanki seçmenler için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Bu enflasyonun esas sebeplerinden biri olarak görülen Ortak Tarım Politikası, İngiltere’yi diğer üye ülkelerden gıda ve tarım ürünleri almaya zorlarken, İngiliz Milletler Topluluğu üyesi ülkelere ithalat yapmasını yasaklamaktadır. Örneğin; Ekonomistlerin öngörülerine göre, tereyağı fiyatlarının 1978 yılına gelindiğinde iki katına çıkması beklenirken, Ortak Pazar’ın Yeni Zelanda’dan ucuz tereyağı ithalatını yasaklaması sebebiyle 1978 yılına gelindiğinde tereyağı fiyatları dört katına kadar yükselmiştir. Bu olay üzerine her ne kadar Ortak Pazar suçlansa da tartışmalar hala devam etmekte ve bir sonuca varılamamaktadır (BBC, 2016).

Bu yüzden 1975'deki referandumda seçmenlerin karşı karşıya kaldığı soru şuydu: "İngiltere'nin Avrupa Topluluğunda (Ortak Pazar) kalması gerektiğini düşünüyor musunuz?" (The Guardian, 2016). Yaşanan olaylara rağmen referandumda halk AB'den yana oy kullanmış, halkın %67'si Avrupa Birliği'nde kalmak için evet oyu kullanırken, sadece %33'ü hayır oyu kullanmıştır. Bu durum mevcut hükümetin yenilgisini göstermektedir.

## **2.5. İkinci Brexit Referandumu (2016)**

İngiltere hükümeti 1975 yılında aldığı Brexit yenilgisini kabul etmemiş ve 2016'da Brexit konusunu halk oyuna sunmaya yeniden karar vermiştir. Aradan geçen 41 yıl içerisinde Brexit konusu İngiltere gündeminden hiç düşmemiştir. 2016 yılına gelindiğinde AB'de yaşanan mülteci krizi, ekonomik sıkıntılar ve siyasi sorunlar nedeniyle İngiltere hükümeti halkına bir kez daha seslenmiş ve halkı sandık başına çağırmıştır. Bu sefer, 1975 yılında yapılan referandumdan farklı olarak kazanan İngiliz hükümeti olmuştur. Referandum %72,2 gibi oldukça yüksek bir katılım oranına sahiptir. Oylama sırasında, AB'den ayrılmak için iki farklı kampanya grubu ortaya çıkmıştır: Bunlar; "Leave EU" ve "Britain Stronger" dir (Colantone and Stanig,2016:5). 23 Haziran 2016 tarihinde yapılan Brexit referandumu sonucunda %52 oranla AB'den ayrılma yönünde karar çıkarken, %48 oranla AB'de kalma yönünde oy kullanılmıştır. Fakat siyaset dışında, iş dünyası büyük ölçüde "Bremain" destekçisi olmuştur. Nitekim Vodafone ve British Telecom da dahil olmak üzere İngiltere'nin çokuluslu şirketleri "Bremain" taraftarı olmuşlardır (Colantone and Stanig,2016:s.6)

Yaşanan referandumda AB'de kalma yönünde oy kullananların büyük çoğunluğunu Asyalı, Siyahi ya da Müslüman olarak tanımlanan gruplar oluşturmaktadır. Brexit taraftarı olanların büyük çoğunluğu yaşlı, emekli, işsiz yada gelir düzeyleri alt seviyede olanları kapsamaktadır. Hıristiyan olarak tanımlananların yüzde %58'i ise AB'den ayrılmak yönünde oy kullanmıştır. (Outhwaite,2017:s.20). Referandum sonuçları, Birleşik Krallığın farklı bileşenlerinin Avrupa Birliği konusunda yaşadığı fikir ve vizyon ayrılıklarını da derinleştirmiştir.

İngiltere geneline bakıldığında; AB yanlısı İngilizler, daha çok başkent dahil diğer büyük şehirlerde bulunurken, Brexit tarafında oy kullananların ise daha çok başkent ve ana şehirlerin dışında kalan bölgelerde yaşadıkları görülmektedir. Brexit kararı İngiltere hükümeti açısından tarihi bir kazanım olarak değerlendirilse, Brexit'in hem İngiltere hem de AB açısından ekonomik bir kayıp yaratacağı öngörülmektedir.

## **2.6. Brexit'in Ekonomik, Sosyal ve Siyasi Etkileri**

İngiltere'de gerçekleşen 2016 seçimlerinden sonra İngiliz halkı, Brexit yönünde oy kullanarak AB'deki serbest pazardan gelen 2 trilyon euro'yu aşkın kaynaktan vazgeçmiştir.

Oylamanın sonucu sadece dünyayı sarsmamış, aynı zamanda sadece birkaç saat içerisinde milyarlarca Euro'dan fazla paranın küresel piyasalardan silinmesine sebep olmuştur. Brexit'in hem AB üyesi diğer ülkelere hem de İngiltere'ye kısa ve orta vadede ekonomik bakımdan zarar vermesi beklenmektedir. İngiltere'deki yüksek gelir gruplarının ve işletme sahiplerinin AB'den ayrılmak zorunda kalmaları, uzun süredir kurmuş oldukları iş ağlarını olumsuz yönde etkileyeceğinden bu durum birçoğunun ekonomik çıkarına uygun değildir (Sampson,2017:s.164).

Son yıllarda AB'de artan yüksek derecede göç ve bunun yanı sıra artan terör olayları, 2008'de dünyada baş veren küresel krizden sonra ortaya çıkan büyük ekonomik sorunlar, gelişen gelir adaletsizlikleri dünyamızda hem siyasi hem de hükümet politikalarını etkilemiştir. Bu sorunların kaynağı olarak İngiliz halkı 23 Haziran 2016 tarihinde yapılan Brexit referandumunda AB'den ayrılma yönünde karar almıştır. Yapılan oylama İngiltere'nin siyasi bütünlüğünü de tehlike altına sokmaktadır. Referandum zamanı İngiltere'ye bağlı olan Kuzey İrlanda ve İskoçya AB'de kalma yönünde tavır takınmıştır. Gelecekte bu iki devletin İngiltere'den ayrılarak AB ile birleşmek istemesi, İngiltere'nin siyasi bütünlüğünün tehlikeye girmesine sebebiyet verebilir. AB üyeliğinden ayrılma sonucunun çıkmasının ardından İngiltere'nin ortak pazardan da ayrılacak olması İngiltere ekonomisini kısa ve orta vadede olumsuz etkileyecektir. İngiltere'nin ticari ilişkilerinin yarısı, ortak pazar içinde gerçekleşmektedir. İngiltere'de kısa ve orta vadede ekonominin yüzde 5 ila 6 arasında küçülmesi beklenmektedir (Makfed,2020).

Brexit'in İngiltere'ye bir diğer olumsuz etkisinin ise ülkeye olan sermaye yatırımları ve sermaye hareketlerinin olumsuz yönde etkileeneceği yönündedir. Bu gelişmeler İngiltere'nin dış ticaretinde de büyük oranda daralma veya gerileme gibi olayların beklentisini artırmaktadır. Ancak gelişen olaylar yalnızca İngiltere için olumsuz sonuçlar doğurmamakta, AB için de ekonomik bir tehlike yaratmaktadır. Avrupa Birliği ekonomisi küresel kriz sonrası uzun süren resesyonun ardından son iki yıldır kademeli, ancak kırılğan bir ekonomik toparlanma içine girmiştir. AB ve Euro Bölgesi ekonomileri yüzde 1,5 ila 2,0 arasında bir büyüme temposuna yaklaşmakta, İngiltere'nin ayrılık kararı ile birlikte AB'nin siyasi geleceğine ilişkin ortaya çıkan belirsizlik ekonomik toparlanma ve büyümeyi de olumsuz etkilemektedir (Makfed,2020). İşte bu yüzden İngiltere AB ile ortak bir paydada buluşmaya çalışmalıdır. Bu geçiş döneminde yeni bir serbest ticaret anlaşması yapmak için müzakereler devam etmektedir. Bu müzakereler İngiltere için önemlidir çünkü geçiş dönemi sonunda ortak pazarı ve gümrük birliğini terk etmek zorunda kalacaktır. Bu müzakereler eğer sonuç verirse İngiltere, serbest ticaret anlaşması ile malların kontrolü ve gümrük marjları olmadan AB çapında ticaret yapmaya devam edebilecektir. Şayet hiçbir anlaşmaya varılamazsa İngiltere, ekonomisini zor günler beklediğini bilmektedir. Bunun yanı sıra ortaya çıkacak gümrük vergileri İngiliz şirketlerinin ve İngiliz hükümetinin istemeyeceği



bir gelişmedir. Turizm sektörü ve buna bağlı olarak havacılık sektörü de bu olaylardan ciddi bir şekilde etkilenecektir.

### **3. YÖNTEM**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum analizi yöntemi uygulanmıştır. Çalışma kapsamında; 2016 yılında gerçekleşen Brexit referandumunu ile birlikte, İngiltere'nin AB'den ayrılma sürecinin hava taşımacılığı sektörüne etkileri ve bu sürecin Avrupa ve İngiltere'nin en büyük havayolu şirketlerinden biri olan British Airways üzerine yansımaları incelenmiştir. Brexit süreci öncesi ve sonrasında Avrupa - İngiltere ilişkileri, İngiltere'yi Brexite götüren süreçler, Brexit'in havacılık sektörü ve tüm paydaşları üzerine etkileri ile British Airways'in bu sürece ilişkin ileride karşılaşılabileceği olası tehditler ve British Airways'i bekleyen fırsatların değerlendirildiği bu çalışmada, alan yazında yapılan bilimsel çalışmalar, gazete, dergi ve internet sitelerinde yayınlanan yazılar, havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketler ile British Airways'in Brexit sürecinden nasıl etkilendiği, sektörün ve British Airways'in bu süreçte yaşayacağı muhtemel maddi kayıplar, ileride fırsat ve tehdit oluşturabilecek durumlara ilişkin ulaşılan belgeler aracılığıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada örneklem olarak British Airways'in seçilmesinin sebebi, hem Brexit'in taraflarından biri olan İngiltere'nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olması hem de bu süreçten en fazla etkilenmesi beklenen Avrupa'nın en büyük havayolu şirketlerinden biri olmasıdır. British Airways'in yapısı itibarıyla küresel ölçekli bir havayolu şirketi ve Kıta Avrupa'sı ile Amerika arasında en fazla uçuş gerçekleştiren bir havayolu şirketi olması; özellikle, Brexit süreci sonrası yaşanabilecek olası aksaklık ve risklere karşı neler yapılması gerektiğine ilişkin bir değerlendirme yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın; Brexit gibi küresel ölçekli sonuçlar doğurabilecek uluslararası olaylarda, havayolu şirketlerine sürecin nasıl yönetilmesi ile ilgili katkı sağlaması beklenmektedir.

### **4. BREXIT'İN HAVACILIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ**

İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılmaya karar vermesinin üzerinden 3 yıldan fazla bir süre geçmesine rağmen bu kararın sürekli ertelenmesinden dolayı İngiliz havacılık sektörü sıkıntılı günler geçirmektedir. En nihayetinde İngiltere, 31 Ocak 2020 tarihine gelindiğinde resmi olarak AB'den ayrılmış olacak. Şu aşamada İngiltere'de en merak edilen konuların başında, bu geçiş döneminin sonunda havacılık sektöründe neler olacağı, nasıl bir değişim yaşanacağı, Avrupa ortak hava pazarının dışına çıkılacağı için İngiltere'nin Avrupa'daki havacılık pazarındaki rolünün ne olacağı, hem İngiliz Sivil Havacılık Otoritesinin hem de İngiliz hükümetinin gündemini meşgul

etmeye devam edecektir. Bu sebeptendir ki Brexit'in en sarsıcı biçimde varlığını hissettireceği sektörlerin başında havacılık sektörü gelmektedir.

Avrupa Birliği'nde havayolu pazarının serbestleşmesi 3 kademedен oluşmaktadır. Yalnız AB üyesi ülkeleri kapsayan bu serbestleştirme politikası; (İzlanda, Norveç, İsviçre hariç; bu ülkeler AB üyesi olmasalar da AB havayolu pazarında serbestleşme politikasında yer almışlardır.) bilet fiyatlarının ucuzlaması, uçuş noktalarının çeşitlendirilmesi, havayolu şirketlerinin uçuş sayılarını artırması ve AB üyesi ülkeler arasında hava trafiğinin genişletilmesine yönelik pazarın serbestleşmesinde büyük faydalar sağlamıştır.

İngiltere şu an ABD ve Çin'den sonra dünyanın en büyük 3. Havacılık endüstrisine sahip ülkesi konumundadır. Birleşik Krallık, Heathrow, Gatwick, Stansted ve Manchester havalimanları ile Avrupa Birliği'nde yolcu trafiği açısından en iyi 20 havalimanı arasındadır. Birleşik Krallık ayrıca Avrupa Birliği ülkeleri arasında en fazla uçak yolcusuna sahip ülke unvanını da elinde bulundurmakta ve AB'deki toplam havayolu seyahatlerinin dörtte birini İngiltere pazarı oluşturmaktadır (Bording İno, 2020). Brexit sonrası, İngiliz havayolu şirketleri AB üyesi ülkeler arasında yapılan uçuşlarını da durdurmak zorunda kalabilir. Bunun olası sonuçları düşünüldükçe İngiliz havayolları için ekonomik bir çıkmazın kapıda olduğu söylenebilir.

İngiltere, şu an Avrupa Birliği havayolu ortak pazarında yer aldığından, İngiltere'ye AB üyesi ülkelere gerçekleştirecek herhangi bir uçuşta buradaki havalimanları serbestçe kullanabilmektedir. Bunun tam tersi Birleşik Krallık tescilli havayolu şirketleri içinde geçerlidir. Ancak Brexit sonrası İngiltere, AB ile ortak pazar ile ilgili ilişkilerini sonlandıracağından, bu durumda İngiltere ve Avrupa Birliği arasında hava taşımacılığı ile ilgili ikili bazı anlaşmalar yapılması gerekmektedir. Özellikle başta İngiltere'nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olan British Airways olmak üzere, İngiliz havayolu şirketlerinin AB havacılık pazarındaki payı hiç de küçümsenmeyecek büyüklüktedir. British Airways'ın yanı sıra İngiltere merkezli (Virgin Atlantic, EasyJet vd.) başka havayolu şirketleri de Brexit'in sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaklardır. Mevcut durum değerlendirildiğinde, İngiltere'de yerleşik tüm havalimanları tüm AB üyesi ülkelerin havayolu şirketleri için bir iç hat konumundadır. Brexit sonrası bu durum değişerek tam tersi bir hal alacaktır. Artık İngiltere'de yer alan tüm havalimanları AB üyesi ülkelerin havayolu şirketleri için bir dış hat konumuna gelecektir.

Transatlantik uçuşların da Brexit ile sekteye uğrayacağı öngörülmektedir. Atlantik ötesi uçuşların ve AB'ye gerçekleşen uçuşların büyük çoğunluğunu İngiltere sağlamaktadır. Transatlantik müzakerelerinde İngiltere'nin kazanılmış trafik haklarından ve İngiltere'deki havalimanlarına başka paydaşların da erişimi dahil olmak üzere transatlantik uçuşların geleceğine

ilişkin ABD ile yeni bir hava trafik anlaşması müzakereleri hala devam etmektedir. İki yıl süren kritik ayrılma süreci döneminde İngiltere önemli havacılık meselelerini çözmeye çalışmaktadır (Goldman & Schulte-Strathaus,2017).

Brexit'in havayolu şirketleri için tehlike yarattığı bu dönemde Virgin Atlantic ve British Airways gibi şirketlerin Avrupa havacılık pazarında büyük pay sahibi olmaları bir yana, Avrupa'daki pazar paylarını kaybetmekle karşı karşıya kalmalarının, İngiliz havacılık sektöründe büyük bir ekonomik zarara neden olacağını kestirmek hiç de zor değildir. Brexit sonrası Virgin Atlantic ve British Airways artık eskisi gibi seferlerini AB'de devam ettiremeyeceklerdir.

Küreselleşmenin etkisiyle havacılık sektöründe de her geçen gün rekabet daha da artmaktadır. Bu rekabete dayanamayan havayolu şirketleri küresel havayolu pazarından çekilmeye mecbur kalmaktadırlar. Yakın geçmişte bu rekabete ayak uyduramayan bazı İngiliz tescilli havayolu şirketleri [Monarch Airlines (2 Ekim 2017'de iflas etti) ve Thomas Cook Airlines (23 Eylül 2019'da iflas etti) gibi şirketler] iflas etmiş ve küresel havacılık pazarından çekilmişlerdir. İflas uğramamak için İngiliz tescilli havayolu şirketleri bazı politikalar yürütmeye başlamışlardır. Örneğin, EasyJet Brexit sonrası Avrupa'da faaliyetini devam ettirmek için Avusturya tescilli EasyJet Europa adında bir havayolu şirketi açmayı planladığını duyurmuştur.

İngiltere Açık Semalar Antlaşmasını imzalamış 35 ülkeden biridir. Bu antlaşma Doğu ve Batı blokları arasında güven ve istikrarı geliştirmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Antlaşma 1 Ocak 2002 yılında yürürlüğe girmiştir. Açık Semalar Antlaşması bu güne dek yapılmış en geniş kapsamlı antlaşmalardan biri olmakla birlikte, sınırsız süreli ve diğer devletlerin katılımına açıktır. Antlaşma, bir üye devletin tüm topraklarının gözlem uçuşlarına açık olduğunu belirtir. Gözlem uçuşları, ulusal güvenlik nedeniyle değil, yalnızca uçuş güvenliği nedeniyle kısıtlanabilir. Gözleyen taraf antlaşmada olan kuralları bozmadığı sürece bu antlaşmayı imzalayan tüm devletlerde istenilen rotaya uçmakta serbesttir. Fakat Brexit sonrası bu antlaşma dışında kalacak olan İngiltere, AB ile ABD arasındaki Açık Semalar Antlaşması'ndan dışında kalacağından, ABD ve İngiltere arasındaki hava trafiği bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

İngiltere için bir diğer olumsuz durum ise; EASA'dan (European Aviation Safety Agency) ayrılarak yeniden eski düzene yani ICAO (International Civil Aviation Organization) standartlarına geri dönülmesi ve bu geçiş sürecinin de iyi yönetilememesi durumunda havacılık için olumsuz kötü sonuçlar doğuracağına dikkate alınması gerekmektedir. Bu konuda İngiliz Havacılık Otoritesine (CAA) ve hükümet yetkililerine büyük iş düşmektedir. Bu ayrılık EASA üyesi olan İskoçya, Kuzey İrlanda ve Galler'i doğrudan büyük oranda etkilemekle beraber İngiltere'nin halen üzerinde etkisi olan diğer ülkelere de (Avustralya ve Yeni Zelanda) dolaylı

yollarla olumsuz etkileri olacaktır. Bu yüzden Brexit'in etkisi bazı ülkelere doğrudan, bazılarında ise dolaylı yollarla genelde ise tüm dünyayı az çok etkileyecek bir olaydır. Brexit ile birlikte İngiltere havacılık pazarı, yeni bir Thomas Cook Airlines benzeri olayla karşı karşıya kalabilir. Büyük tehlike yaratan olayları mümkün oldukça en yumuşak şekilde idare etmek yani yönetmek gereklidir.

İngiltere'nin Avrupa Birliği'ne en büyük katkılarından biri de havacılık sektörü ile. Nitekim AB'ye gerçekleşen iş seyahatleri ve turizm amaçlı seferlerin büyük çoğunluğunu İngiltere tescilli hava yolu şirketi olan British Airways gerçekleştirmektedir. IATA tahminlerine göre (Brexit göz önünde bulundurulmadan) 2036 yılına kadar Avrupa'ya hava yolu ile seyahat eden yolcu sayısı %2.3 oranında büyüyecek ve yılda 550 milyon yolcu daha eklenecektir. Toplam Pazar büyüklüğü ise 1,5 milyar yolcu bulacaktır (IATA,2017).

Anlaşmasız Brexit olması durumunda ise; IATA (Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği) tahminlerine göre müşteriler tarafından satın alınan 5 milyon uçak biletinin risk altında olduğunu açıklamıştır. Brexit'in yaratacağı olumsuz etkiler göz önüne alındığında İngiltere havacılık sektörü için üç senaryo ortaya çıkmaktadır. IATA bu üç senaryoyu da değerlendirerek 2035 yılında İngiliz havacılık sektöründe oluşacak yolcu sayısını ön görmeye çalışmıştır. Eğer Brexit geçiş süreci çok sarsıcı olmazsa yani bir başka deyişle hafif ya da yumuşak olursa İngiliz havacılık sektörünün 2035 yılında 309 milyon yolcuyla ulaşacağı ön görülmektedir. Bir diğer olasılık ise Brexit'in orta sarsıcı etkilerinin İngiliz havacılığına etkisi ile yolcu sayısının 301 milyona düşmesidir. En kötü ihtimal ise, AB ile kanlı bıçaklı bir şekilde ayrılmaktır. Bu olasılıkta yolcu sayısında büyük bir düşüşe neden olacaktır IATA'nın ön görüşüne göre yolcu sayıları en kötü senaryoya göre 2035 yılında 290 milyona kadar düşmektedir (IATA,2017). Bu geçiş sürecinin hükümet yetkilileri tarafından iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir aksi takdirde İngiliz hükümetinin hiç istemeyeceği sonuçlar ortaya çıkabilir. Üstelik bu olaylar yatırımcılarında güvenini sarsacağından havacılık pazarında büyük ölçekte bir deprem etkisi yaratabilir.

Diğer taraftan, İngiltere dünyanın en büyük uçak üreticilerinden biridir. Nitekim, dünyanın en iyi uçak üreticilerinden biri olan Airbus'a evsahipliği yapmaktadır. Airbus, her ne kadar Hollanda ticari siciline kayıtlı ve şirketin genel yönetimi Fransa'dan yapılıyor olsa da, uçakların ana ekipmanlarından biri olan kanatlar İngiltere'de bulunan Airbus tesislerinde üretilmektedir. Gururlu 100 yıllık İngiliz havacılık mirasına dayanan Airbus; Fransa, Almanya ve İspanya'nın yanı sıra şirketin dört iç pazarından biri olan İngiltere'nin en önemli lokomotif üreticilerinden biridir. İngiltere'de Airbus tesislerinde çalışan 13.500 kişi, dünya genelinde ise 134.000 çalışandan oluşan küresel bir ailenin parçasıdır (Airbus, 2020). İngiltere'de Airbus'ta çalışan 13500 kişilik işçi gücünün, sadece 9000 kişiden oluşan grubu kanatların üretiminde ve test

edilmesi üzerine çalışmaktadır. İngiltere'deki şirket ayrıca yakıt sistemlerinden ve iniş takımlarından da sorumludur (Cooke and Ehret,2009;s.557). Ekonomik açıdan bakıldığında yalnızca 2015 yılında Airbus tarafından çalışanlarına dolaylı veya doğrudan yapılan ödemeler İngiltere ekonomisine 2,4 milyar Sterlin katkı sağlamıştır (Oxford Economics,2017;s.14-15). Bugün, Airbus İngiltere'deki en büyük ticari havacılık şirketi ve en büyük sivil havacılık ve uzay ihracatçısıdır. Son on yılda, Airbus 20'den fazla üniversite ile işbirliği yaparak İngiltere'de Ar-Ge'ye 350 Milyon Sterlin'in üzerinden kaynak aktarmıştır. Airbus, her yıl, Rolls-Royce ve GKN (Guest, Keen ve Nettlefolds) gibi büyük şirketlerden yüzlerce küçük ve orta ölçekli işletmeye kadar 2.500'den fazla şirketten oluşan bir tedarik zincirini destekleyen İngiliz tedarikçileri ile 5 milyar Sterlinden fazla kaynak yaratmaktadır (Airbus,2020). Bu tedarikçilerin her biri Airbus için kritik önem taşımaktadır.

Havacılık ve uzay, aynı zamanda savunma sektörüne büyük katkıları olan Airbus, İngiltere'de havacılığın daha da gelişmesi için elinden geleni yapmaktadır. Brexit'in yarattığı sıkıntılar yüzünden İngiltere'deki çalışanlar ve tedarikçiler bugün kilit önemde olduğundan Airbus için büyük bir operasyonel zorluğu beraberinde getirmektedir. Mevcut durumda Airbus için uçak parçası tedarik ve üretimi, AB Gümrük Birliği ve Ortak Pazar kuralları çerçevesinde yapılmakta iken, Brexit'e bağlı gümrük prosedürleri, lojistik ve çevre standartlarında herhangi bir değişikliğin ortaya çıkması büyük maliyetleri de beraberinde getirecektir. Bu nedenle Brexit, havacılık ve uzay endüstrisine diğer sektörlerle kıyasla daha büyük riskler getirmektedir. Anlaşmasız Brexit, Airbus şirketi için daha büyük sorunlar yaratabilir. Nitekim İngiltere'nin AB'den ayrılması, EASA'dan da ayrılması anlamına geldiğinden İngiltere'de üretilen parçaların onay alması daha da zorlaşacaktır. Bu da şirketin uçak üretimini kesintiye uğratacaktır. Durum böyle olunca Airbus şirketi uçak üretimlerini zamanında gerçekleştiremeyeceği için hem güven kaybına hem de maddi zarara uğrayacaktır. Tüm bu yaşanan gelişmelere rağmen, Airbus hala İngiltere'nin önemli bir parçası ve İngiltere'de aynı şekilde Airbus'un önemli bir tedarikçisi olmaya devam etmektedir.

Sonuç olarak, İngiltere'de her sektör Brexit'ten nasibini az ya da çok alacaktır. Bunların başında havacılık sektörü gelmektedir. İngiltere'de havacılık sektörü siyaseten çok fazla ilgi görmese de ekonomiye en büyük katkıyı sunan sektörlerin başında gelmektedir. Havacılık her daim rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı bir sektördür. Nitekim havacılık endüstrisinin bugün hızla büyümesi bu rekabete dayanamayan zayıf havayolu şirketlerinin pazardan iflas ederek ayrılmasına sebep olmaktadır. Küresel rekabetin giderek artması ve pazara yeni oyuncuların dahil olması işi her geçen gün daha da zorlaştırmaktadır. Bu yüzden İngiltere merkezli havayolu şirketi British Airways ile diğer İngiliz Havayolu şirketlerinin Brexit'in olumsuz ekonomik yansımalarından mümkün olduğu mertebe korunmaları gerekmektedir.

## 5. BRITISH AIRWAYS'E STRATEJİK BİR BAKIŞ: BREXIT ÖNCESİ VE SONRASI DURUM ANALİZİ

British Airways (BA) İngiltere'nin en büyük uluslararası tarifeli havayolu şirketidir. Yolcu, yük ve posta taşımacılığı yapan British Airways, uluslararası uçuşların yanı sıra yurtiçi tarifeli ve charter seferler de düzenlemektedir. Dünya çapında 550'den fazla destinasyona sahip olan British Airways sektördeki lider havayolu şirketlerden biridir (Ukessays,2016).

25 Ağustos 1919 tarihinde Londra - Paris arasında gerçekleştirdiği dünyanın ilk uluslararası yolcu uçağı seferi ile tarihe geçen, British Airways, bugün Avrupa'da Lufthansa, Air France, KLM Royal Dutch Airlines, Ryanair, EasyJet gibi pek çok büyük havayolu şirketi ile rekabet etmektedir. British Airways'in iki ana merkezi (hubları) bulunmaktadır. Bunlar; Heathrow Havalimanı ve Gatwick Havalimanı olmak üzere, merkezlerin her ikisinde Londra'da bulunmaktadır.

British Airways, 2017 yılında 45 milyondan fazla yolcu taşıyarak 12 milyar Sterlinin üzerinde gelir elde etmiştir. Havayolu şirketi, bu sayede 1.7 milyon Sterlinin üzerinde bir karlılığa ulaşmıştır (Euro Fly Refund,2020). 2018'de ise, British Airways yaklaşık 2.1 milyar İngiliz sterlini net kar elde etmiştir. Bu, bir önceki yıla göre %31'lik bir artışa denk gelmekte ve şirketin 2015 yılında yapmış olduğu en yüksek karlılığa yakın bir artış olmuştur. 2018'de British Airways'in doluluk oranı yüzde 82,6 olarak gerçekleşmiştir (Statista,2020).

2018'de Avrupa'daki havaalanlarına yaklaşık 1.17 milyar yolcu taşınmıştır. Bu yolcuların 46.8 milyondan fazlası British Airways tarafından taşınmıştır. Yolcu sayısı bakımından British Airways'in hemen ardından Alman havayolu şirketi Lufthansa gelmektedir. British Airways bu taşımacılığın karşılığında 2019 yılında yaklaşık 13,3 milyar İngiliz Sterlini (16,6 milyar ABD Doları) gelir elde etmiştir (Statista,2020).

Her yıl İngiltere vatandaşları, AB ülkelerine yaklaşık 54 milyondan fazla gidiş dönüş uçuşu, AB vatandaşları ise İngiltere'ye 26 milyon gidiş dönüş yolculuğu yapmaktadır. İngiltere'deki tatil seyahatlerinin %75'inden fazlası ve iş seyahatlerinin de %66'sı AB ülkelerine yapılırken; İngiltere'ye gelen turistlerin %63'ü ve tüm iş seyahatlerinin ise %73'ü AB ülkelerinden gerçekleşmektedir (boardinginfo,2020).

British Airways'in Kuzey Amerika'ya olan uçuşlarının sayısı da giderek artmaktadır. Bu durum orada bulunan nüfusun yoğunluğu ile alakalıdır. Piyasa geliştikçe kuşkusuz Avrupa'ya gerçekleşen uçuşlarda artacaktır. Bu durum British Airways için olumlu bir gelişmedir çünkü Kıta Avrupası üzerinden en çok Transatlantik uçuş British Airways tarafından gerçekleştirilmektedir.

Gelir ve yolcu sayısındaki artışlara rağmen British Airways, 2019 yılındaki filo büyüklüğüne göre küresel havacılık sektöründe 27. sırada yer alırken, uçuş faaliyeti bakımında 13. sırada yer almaktadır. Diğer taraftan, British Airways'ın zamanında varış performansı yüzde 80'in altında olup, zamanında kalkış sıralamasında Oneworld ittifakının 11. dakik üyesi olarak sıralamada yerini almıştır (Statista,2020).

British Airways, Brexit kararı öncesinde Avrupa sınırları içinde havayolu ile ulaşımında herhangi bir sınırlama olmaksızın uçuşlarını gerçekleştirebilirken, Brexit sonrasında ise bir takım sınırlamalarla karşı karşıya kalması beklenmektedir. Brexit kararından önce British Airways, Avrupa sınırları içinde en büyük havayolu şirketlerinden biridir ve Avrupa'ya gerçekleşen uçuşların, özellikle de Transatlantik uçuşların büyük bir çoğunluğu British Airways tarafından gerçekleştirilmektedir. Avrupa içerisinde gerçekleşen iş amaçlı seyahatlerde de British Airways ilk sırada tercih edilen havayolu şirketlerinden biridir. British Airways yolcularının büyük bir kısmını ve ana faaliyet gelirlerinin yarısına yakınına bankacılık ve finans yolcuları oluşturmaktadır.

British Airways'ın İngiltere'nin AB üyeliği döneminde de ekonomik bakımdan inişli çıkışlı zamanları olmuştur. Şirket hisselerinin değeri Ocak 2018'den bu yana yaklaşık %40 oranında düşmüş, pilotların Eylül ayında greve gitmesiyle yaklaşık 1700 uçuş iptal olmuştur (Euronews, 2019). Her ne kadar British Airways'ın hisse senetlerinin değerleri düşse de halen Birleşik Krallık'ın en değerli havayolu şirkettir. British Airways, 2017'de ana faaliyet gelirlerinin yaklaşık beşte bir oranında yükseldiğini, ancak yılın son üç ayında hedeflenen kar ölçüsünde yıllık bazda düşüş olduğunu bildirmiştir. 2017'de İşletme karı %19 artarak 3 milyar Euro'ya yükselmiştir. Aynı yılda toplam geliri %1,8 artarak 23 milyar Euro'ya ulaşmıştır. 2017 yılında yapılan uçuşların büyük çoğunluğu Avrupa Birliği üyesi ülkelere yapılırken sırası ile Kuzey Amerika ve Güney Amerika ülkeleri bunu takip etmektedir (Financial Times,2018). Bu verilerden hareketle, AB'nin British Airways'ın kazancında büyük pay sahibi olduğu görülmektedir. Havacılık ekonomisi perspektifinden değerlendirildiğinde ise, AB'nin British Airways'e sağladığı büyük ekonomik kolaylıklar vardır. Avrupa'da en çok kullanılan havayolu şirketi olan British Airways'ın Brexit'en sonra bu müşterilerden bazılarını kaybetme riskiyle karşı karşıya olması British Airways için önemli bir tehdittir. Tabiki İngiltere anlaşmalı bir şekilde Avrupa Birliği'nden ayrılırsa British Airways Brexit'den çok fazla yara almadan kurtulabilecektir.

Bu kapsamda, Tablo 1'de İngiltere'nin AB'den ayrılma sürecinde, British Airways'ın Güçlü ve Zayıf Yönleri ile olası senaryolara göre British Airways'i bekleyen fırsat ve tehditler değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.** Brexit Sürecinde British Airways'ın SWOT Analizi

Güçlü	Zayıf	Fırsatlar	Tehditler
Filo genişliği	Yüksek rekabet nedeniyle daha düşük ücretler	Atlantik ötesi uçuşlar için artan talep	Yakıt maliyetleri
Güçlü marka bilinirliği			Olası Müşteri Kayıpları
Üst düzey müşteri deneyimi			AB ile Anlaşmasız Ayrılma
Müşteri Sadakati	Şirket içinde zayıf iletişim	Yeni pazarların ortaya çıkışı	Uluslararası Kısıtlamalar / Engeller
Çevre dostu		Sanayi beklentileri düştükçe maliyetlerin düşmesi	Yeni rakiplerin ortaya çıkması
Yenilikçi	Kötü çalışan ilişkileri geçmişi	Rakiplerin güvenilirlik sağlayamaması	Sektörel Belirsizlik
			Artan Havaalanı Maliyetleri

Diğer yandan İngiltere'nin Brexit kararı küresel pazarda ülkeye olan güveni zayıflatmış, bu durum da havacılıkta büyük para kayıplarına ve ülkedeki havayolu şirketlerinin hisse değerlerinde büyük oranda düşüşe sebep olmuştur. Brexit sonuçlarının açıklanması ile borsada işlem gören turizm şirketlerinin değeri 5 milyar dolara düşmüş, Brexit kararı sonrası, 3 gün içinde havayolu şirketleri %13 (Thomas Cook %17, British Airways %20, Easyjet %15) değer kayıp etmiştir (Turizm gazetesini,2016). Buradan hareketle, British Airways'in İngiliz havayolu şirketleri içerisinde en çok değer kaybeden havayolu şirketlerinden biri olduğu görülmektedir. Bunun yanısıra İngiliz borsalarında kayıtlı orta ölçekli işletmelerde de ciddi hisse değeri düşüşleri yaşanmıştır.

### 5.1. Ticari Anlaşmalar / Uçuşlar

Avrupa ve ABD arasında yapılan Açık Semalar Antlaşması havacılığın küresel çapta gelişimini destekleyen önemli antlaşmalardan biridir. Antlaşma 35 ülke tarafından 1992'de



Helsinki’de imzalanmıştır. Bu antlaşma, taraf ülkelerin toprakları üzerinde havadan silahsız gözlem uçuşları gerçekleştirme hakkı sunmaktadır. Bu anlaşmaya göre; bir taraf devletin, diğer taraf devletlerden her birinin toprakları üzerinde uçuş yapma hakkı vardır (NTI,2020).

Günümüzde İngiltere ile ABD arasındaki uçuşlar, AB ile ABD arasında 30 Mart 2008 tarihinde devreye giren Açık Semalar Antlaşmasına göre icra edilmektedir. Bu anlaşmaya göre; 2006 – 2016 dönemleri arasında transatlantik uçuşlarda %18, sefer yapılan şehir sayısında %30’luk bir artış yaşanmış, yıllık transatlantik yolcu sayısı ise 52 milyonun üzerine çıkmıştır (North Rose Fulbright, 2016). Sadece Kuzey Amerika’ya yapılan uçuşlarda, İngiltere Londra Heathrow havalimanından Kuzey Amerika’nın en önemli uluslararası havalimanlarına her yıl tahminen 17 milyon kişi seyahat etmektedir. Her gün ABD ile İngiltere arasında ve AB arasında 140 yolcu uçuşu ve 43 kargo uçuşu gerçekleşmektedir (Pustay,2018;s.14).

ASA sayesinde her iki tarafın havayolu şirketlerinin serbestçe hat açabilmesi, sefer sayısını belirleyebilmesi, uçak tipini değiştirebilmesi ve bilet fiyatlarının rekabete uygun hale getirilebilmesi mümkün hale gelmiştir.

İngiltere’nin Brexit kararı ile gündeme gelen Açık Semalar Antlaşması da en merak edilen konuların başında gelmektedir. Brexit sonrası bu antlaşma dışında kalacak olan İngiltere’nin, transatlantik uçuşlardaki hava trafiği büyük ölçüde sekteye uğrayacaktır. Transatlantik uçuşlar, İngiliz havacılığında ve ekonomisinde çok büyük bir öneme sahip olduğundan mümkün oldukça hızlı bir şekilde anlaşma sağlanması İngiltere için çok önemlidir. Sadece 2017 yılında İngiltere ve ABD arasında 20 milyon yolcu taşınırken, İngiltere Kanada arasında ise 3 milyon yolcu seyahat etmiştir. Bu da ABD ve Avrupa arasındaki uçuşların %30’undan fazlasının İngiliz havaalanlarına yapıldığı anlamına gelmektedir (bordinginfo, 2020). Londra Heathrow, Londra Gatwick, Birmingham ve Manchester havalimanlarının Avrupa ile Amerika arasında önemli bağlantı noktaları olması sebebiyle, bu havalimanları İngiltere ekonomisi için kritik öneme sahiptir.

İngiltere hükümeti Brexit kararını açıkladıktan hemen sonra, havayolu şirketleri finansal olarak ciddi bir darbe almış, İngiltere’deki havayolu şirketleri ortalama %33 oranında değer kaybetmiştir (bordinginfo,2020). Brexit kararının, transatlantik uçuşları ile AB arasındaki uçuşlara büyük oranda yansması, İngiliz havayolu şirketlerinin AB üyesi ülkeler arasındaki operasyonlarını da olumsuz yönde yansıyacaktır.

Diğer yandan, Brexit’in olumsuz sonuçları sebebiyle British Airways’de işlerin pek iyi gittiği söylenemez. Yaşanan tüm bu olumsuz gelişmeler, British Airways’in hisse değerlerinin neredeyse yarı yarıya düşmesine sebep olmuştur. İngiltere’deki havacılık sistemi AB hukuku yoluyla gelişmiş, ABD ve Kanada gibi diğer pazarlara erişim de yine bu sayede güvence altına

alınmıştır. Dolayısıyla, İngiltere'nin mevcut durumunu koruyabilmesi için Avrupa'daki komşularıyla bağıni koparmaması gerektiği ortadadır.

2018 yılında ABD ve İngiltere yeni bir Açık Semalar Antlaşması imzalamak için bir araya gelmiş, görüşmelerde Brexit sürecinin havacılıkla ilgili çalışmaları kapsamında İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ile bir "Açık Semalar" anlaşması imzalamıştır. Anlaşmaya göre, çoğunluk hissesi AB'de yerleşik kişi ve/veya kurumlara ait olan havayolu şirketleri, İngiltere ile ABD arasındaki mevcut uçuş haklarını koruyacaktır. Bununla birlikte, bu nitelikleri karşılayabilen havayolları Birleşik Krallık'tan ABD'ye yeni bir hat açmak isterlerse, ilgili resmi kurumlardan, makamlardan izin almak zorunda kalacaklardır. Benzer şekilde Lufthansa gibi havayolu şirketlerin İngiltere ile ABD arasındaki uçuşları da bu anlaşma kapsamına girmektedir. Böylelikle, havacılık sektörü açısından İngiltere'nin AB'den çıkışı sonrasında ortaya çıkacak muhtemel sorunların önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Bu son anlaşma sayesinde İngiltere, ABD ile arasında olan uçuşların aynı şekilde devam ettirilmesini garanti altına almıştır. Yeni anlaşmanın yıllık 50 milyar Sterlin büyüklüğünde bir ticaret hacmi ortaya çıkarması beklenmektedir. (haber.aero,2018). Yeni anlaşma sayesinde İngiliz havayolu şirketlerinin Avrupa ile Amerika arasında sahip olduğu önemli bağlantı noktalarını kaybetmeden uçuşlarına devam edebileceği öngörülmektedir.

## **5.2. Müşteriler / Yolcular**

Havacılık sektöründe her müşteri havayolu için büyük önem taşımaktadır. Havayolu şirketleri bu müşterileri elde tutmak için bazı eylemler hayata geçirmektedirler. Etkileyici tutundurma faaliyetleri, fiyat indirimleri, müşterilerin akıllarında daha kalıcı olmak ve gelecek sefer yine aynı havayolu şirketi ile seyahet etmek istemelerini sağlamak için eşsiz bir kabin içi hizmet deneyimi, lezzetli ikramlar, yolcuya konforlu bir uçuş deneyimi yaşatmak, kalifiye ve nitelikli personellerle güler yüzlü bir hizmet sunmak ve en önemlisi yolcuların uçuş güvenliğini sağlamak havayolu şirketleri açısından müşteriyi elde tutmak için büyük önem arz etmektedir. Müşterisinin hafızasında olumsuz düşünceler yaratan bir havayolu şirketi, sadece tek bir müşterisinin değil, onun etrafındaki diğer insanların da kendi şirketi hakkında olumsuz düşünmelerine neden olacaktır. Bu da gelecekte daha fazla müşteri kaybına neden olacaktır. Bu yüzden, havayolu şirketlerinin müşterilerini elde tutabilmeleri ancak onlara güzel bir uçuş deneyimi yaşatabilmeleri ile mümkündür.

Müşteri memnuniyeti konusunda Avrupa'nın en iyi havayolu şirketlerinden birisi olan British Airways, müşteri sadakatine büyük önem vermekle birlikte Avrupa'daki iş amaçlı ve tatil amaçlı seyahatlerin büyük çoğunluğunu gerçekleştirmektedir. British Airways, Kıta Avrupa'sında her yıl ortalama 50 milyona yakın yolcu taşımakta ve AB pazarından büyük gelirler elde

etmektedir. Müşterilerinin British Airways'ı tercih sebeplerinin en başında, sağladığı yüksek konfor, mükemmel uçuş deneyimi ve uzun mesafe uçuşlar yapması gelmektedir. British Airways, 2018 yılında müşterilerinin özel bilgilerini kötü niyetli siber saldırganlara kaptırarak bilgi güvenliği konusunda müşterileri nezdinde güven kaybı yaşasa da bugün Avrupa'da hala daha en çok tercih edilen havayolu şirketlerinin başında gelmektedir. Bu olaylardan sonra British Airways bilgi güvenliğinin artırılması ve siber saldırılara karşı güvenlik önlemleri alınması adına milyonlarca sterlin altyapı yatırımı yapmıştır.

Transatlantik uçuşlarda da yolcular tarafından en çok tercih edilen havayolu şirketlerinden biri olan British Airways, İngiltere'nin AB'den ayrılma kararı ile Avrupalı müşterilerinin bir kısmını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Transatlantik uçuşları için ABD ile yapılan yeni anlaşma iki ülke arasındaki uçuşların aynen olduğu gibi devam etmesine olanak sağlasa da, hala daha İngiltere'nin Brexit'den sonra AB ile hava ulaştırması ile ilgili neticelendirilmiş bir anlaşmasının bulunmaması beraberinde bir takım sıkıntılar getirecektir.

AB ile hava ulaştırması ile ilgili herhangi bir anlaşmaya varılamaması durumunda ise, Avrupa'ya seyahat eden yolcular doğrudan seyahat ve güvenlik kısıtlamaları ile karşılaşabileceklerdir. İngiltere vatandaşlarının vize almak zorunda kalmaları, erişim kısıtlamaları, hatta havaalanlarında yaşanabilecek olası vize - gümrük kuyrukları kısacası İngiliz vatandaşlığı olan her yolcu için Avrupa seyahatleri can sıkıcı bir hal alabilecektir. Bu durum, İngiltere'den Avrupa'ya, Avrupa'dan İngiltere'ye seyahat eden vatandaşlara tanınan haklarla ilgili birtakım değişikliklere gidilmesine, bilet fiyatların artması gibi sonuçlar doğuracaktır.

Bu kapsamda, Brexit süreciyle birlikte British Airways, tüm müşterilerini varış yerlerine ulaştırmayı ve uçuş tarifesine uygun olarak programlarına devam edeceğini taahhüt etmiş, Brexit görüşmelerinin sonucu her ne olursa olsun, iptal edilen veya gecikmeli icra edilen uçuşlardan kaynaklanan her türlü zararın telafi edilmeye devam edileceğini belirtmiştir.

## **6. SONUÇ VE ÖNERİLER**

1975'te yapılan ilk Brexit referandumunda istediğini alamayan İngiliz hükümeti, 2016'da yapılan ikinci Brexit referandumunda 41 yıllık arzusuna ulaşmıştır. Referandum sonrası yaşanan belirsizlik ve umutsuzluğa rağmen; referandum sonucu şunu göstermiştir ki, Avrupa Birliği tasarısı başarılı olsun yada olmasın, İngiltere ya da başka bir ülkenin dış politikası veya demokratik gelişimi bakımından AB üyeliği tek yol değildir. AB dışında olan fakat ekonomisi ve demokrasisi çok yüksek düzeyde gelişmiş ülkeler de (İsviçre, Norveç gibi) bulunmaktadır. Bu ülkelerin sayısı da her geçen gün giderek artmaktadır. Hatta Batı ile herhangi bir yakınlığı olmayıp, Batı'nın demokratik kalıplarına uymayan, ekonomik ve siyasal açıdan çok başarılı olan ülkeler de

(Singapur, Çin gibi) vardır. Dolayısıyla, AB üyeliğinin kendilerine yarardan daha çok zarar getirdiğini düşünen İngiltere halkı, Brexit referandumunda AB'den ayrılma yönünde bir irade ortaya koymuştur. Ancak geçiş sürecinde siyasal partiler ile İngiliz siyasetinin önde gelenlerinin kararlı olmaları ve AB sonrasına dair büyük boyutta bir ileri görüş ortaya koymaları, bu noktada İngiltere için son derece acil ve gerekli bir konudur. Yüzlerce yıllık demokrasisi ve köklü devletçilik anlayışı ile İngiltere'nin bunu başarması mümkündür. AB dışında kalsa da Avrupa ülkeleriyle barışçıl ve gelişmiş ilişkiler kurması İngiltere için hiç de mümkünsüz, zor bir durum değildir.

Diğer taraftan, İngiltere'nin AB'den ayrılma süreci havacılık sektörünün gelişmesine mani değildir. Brexit, her ne kadar British Airways'in sektörde pazar payı kaybetmesi ile sonuçlansa da ülke ekonomisine büyük katkısı olan AB pazarını terk etmek İngiltere'deki diğer bütün havayolu şirketlerini de derinden etkilemiş, bu durum İngiltere'nin küresel pazarlardaki itibarına olumsuz bir şekilde yansımıştır. Ama durum her ne olursa olsun British Airways ve diğer havayolları için tek pazar Avrupa değildir. Başka ikili anlaşmalar sayesinde bu sorunlar çözülebilir.

Bu kapsamda, İngiltere'nin karşısında bir kaç model durmaktadır. Bunlardan biri, İngiltere'de de İsviçre'dekine benzer bir model geliştirilmesidir ancak kısa vadede böyle bir modelin gerçekleşmesi beklenmemektedir. Bunun kısa sürmesinin tek yolu İngiltere'nin taviz vermesinden geçmektedir. İngiltere için bir başka ihtimal ise, AB'den anlaşmasız bir şekilde ayrılmaktır. Ancak bu tercih, İngiltere havacılık sektörünün büyük bir sıkıntı içerisine girmesine neden olacaktır. Bu durumda İngiltere dünyadaki bütün ülkelerle tek tek, ayrı ayrı anlaşmalar yapmak zorunda kalacaktır.

Buradan hareketle, British Airways'in mevcut müşterilerini kaybetmemesi, İngiltere'nin ancak Avrupa Birliği ile karşılıklı kazan – kazan temelinde bir sözleşme yapması ile mümkündür. Diğer taraftan British Airways'in Avrupa pazarına giremedikten sonra mevcut müşterilerinin bir kısmını elinde tutması mümkün görünmemektedir. Unutulmamalıdır ki her yıl milyarlarca sterlin kazandığı Avrupa pazarını kayıp etmesi British Airways'i yeni pazarlar aramaya mecbur edecektir.

Brexit sebebiyle, İngiltere'nin 2019 yılı içerisinde Avrupa pazarına sınırlı sayıda uçuş gerçekleştirecek olması, başta British Airways olmak üzere havayolu operasyonlarını ve gelirlerini ciddi ölçüde etkileyecektir.

Brexit süreci hem İngiltere hem de havacılık sektörü için çok zorlu geçecek bir dönemdir. Bu dönem zarfında British Airways büyük engellerle karşılaşabilir. Örneğin, büyük işten çıkarmalarla karşılaşılabilir. Bu durum İngiltere açısından çok kötü bir gelişme olarak görülebilir. Zira, işsizliğin artması hükümete karşı eylemlerin de artma olasılığını yükseltecektir. Yakın

geçmişte British Airways'ın büyük bir işten çıkarma yapacağını duyurması havacılık özelinde ülke genelinde olumsuz bir etki yaratacaktır.

Bu kapsamda sürecin etkin bir şekilde yürütülebilmesi ve Brexit'in İngiliz havayolu şirketlerine olumsuz etkilerinin asgari seviyeye indirilebilmesi için tüm taraflara önemli sorumluluklar düşmektedir;

**Devlet yardımları:** Milyarlarca sterlinin kayıp edilmesinin karşısına geçilmesinin yollarından biri İngiliz hükümetinin havacılığa yönelik büyük yatırım kolaylıkları sağlamasıdır. Bu kapsamda İngiltere hükümetine büyük iş düşmektedir. Havayolu şirketleri için vergi kolaylıkları, kredi yardımları sağlanmalı ve Brexit süresi boyunca hükümet havacılığa olan desteğini biraz daha artırmalıdır. Brexit'in petrol fiyatlarında da artış etkisi yaratacağı öngörülmektedir. Bundan dolayı hükümetin havayolu şirketlerine petrol fiyatlarında da kolaylıklar sağlaması gerekmektedir.

**Havayolu birleşmeleri:** Başka bir çözüm yolu ise zamanında British Airways'ın yaptığı gibi zor durumda olan havayolu şirketlerinin birleşme faaliyetinde bulunmalarıdır. British Airways bugünlere gelebilmek için bir sürü birleşmeden geçmiş ve son olarak bugünkü halini almıştır. Brexit'in getireceği olumsuz sonuçları göğüsleyemeyen havayolu şirketleri iflas etmekle karşı karşıya kalabilir ya da birleşerek tek bir havayolu şirketi çatısı altında toplanmak zorunda kalabilirler. Birleşmenin ekonomik bakımdan havayolu şirketlerine daha fazla fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Bu bakımdan havayolu şirketleri için birleşme bir çözüm yolu olabilir.

**Küçülme stratejisi:** Havayolu şirketleri bu süreçte küçülmeye de gidebilir. Kira aldıkları uçakları azaltabilir, büyük işten çıkarmalar yapabilir veya uçuş destinasyonlarını azaltabilirler. Başka bir çözüm yolu olarak kabin içi hizmetlerde kısıtlama yapılabilir, uçaklarının bir kısmı başka havayolu şirketlerine kiralanabilir. Çünkü uçuş destinasyonlarını azalttıktan sonra uçmayacak uçakların hangarda durması ekonomik açıdan karlı olmayacaktır. Bu yüzden uçakların kiraya verilmesi ya da tamamen satılarak elden çıkarılması da bir çözüm yolu olabilir. Havaalanı ücretlerini azaltmak maliyet açısından avantaj sağlayabileceği gibi bilet satış noktalarının da azaltılması maliyetleri düşürecektir. Nitekim küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle müşterileri bilet satış noktaları yerine online ve mobil uygulamalar üzerinden bilet satın almaya teşvik etmek maliyet açısından yardımcı olacaktır.

**Uzun mesafe uçuşları:** Uzun mesafe uçuşlarda kısıtlamaya gitmek havayolu şirketlerine kısa vadede bir avantaj sağlayabilir. Uzun mesafe uçuşları daha fazla yakıt ve daha fazla kabin içi hizmet gerektirdiğinden uzun mesafe uçuşların maliyeti daha fazladır. Dolayısıyla maliyetleri karşılamak için bilet fiyatlarında artış yapmak gerekir. Bilet fiyatlarındaki bir artış müşterilerin satın

alma davranışına olumsuz yansiyabilir. Halihazırda Brexit sebebiyle olası bir bilet fiyatı artışı söz konusudur.

**Fiyat artımı:** Havayolu şirketleri maliyetlerini karşılayabilmek için bilet fiyatlarında artışa gidebilirler. Fakat bilet fiyatlarındaki olası bir artışın yolcuların üzerindeki etkisini de hesap etmeleri gerekmektedir. Brexit'e bağlı olarak bilet fiyatlarında beklenenin üzerindeki bir artış müşterilerin olumsuz geri dönüşlerine sebep olacaktır. Bu yüzden havayolu şirketleri piyasanın talebine göre hareket etmek zorundadırlar.

**Tutundurma faaliyetleri:** Tutundurma faaliyetleri de havayolu şirketleri için büyük önem taşımaktadır. İngiltere'deki küresel havayolu şirketleri tutundurma faaliyetleri için reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve doğrudan pazarlama yöntemlerinden birini seçebilirler. Bu faaliyetler bilgilendirme, farkındalık oluşturma, açıklama yapma ve ikna etme temelinde tüketicilerin tutum ve satın alma davranışlarını değiştirme amaçlarını gerçekleştirmekte kullanılmaktadır. Küresel pazarlardaki çeşitlenmiş kültürel farklılıklardan en çok etkilenen tutundurma faaliyetleridir. Reklam ise, bir havayolu şirketi için en önemli tutundurma faaliyetlerinden biridir. İyi bir reklam müşterilerin rakip bir havayolu şirketine gitmesine engel olabilir. Bu da bilet satışlarından gelen gelirlerin artmasına sebep olur. Reklamlar hitap etmek istenilen demografik gruplara göre farklılık göstermelidir. Yanlış demografik gruplara yanlış reklam faaliyeti satışların düşmesine neden olabilir. Son zamanlarda reklamcılıkta uzlaşma stratejisi de ön plana çıkmaktadır. Bu stratejide reklamın bazı kısımları aynı kalırken, ülkelere göre dil ve kişi kullanımında değişiklikler yapılarak uyum sağlanması hedeflenmektedir. Yapılan bütün bu çabalara rağmen yaratıcı küresel reklam oluşturmada yasal kısıtlamalar, dil farklılıkları, kültür farklılıkları ve kullanılacak medyada getirilen sınırlamalar önemli engeller olarak havayolu firmalarının karşısına çıkmaktadır.

Sonuç olarak; İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılma sürecinin etkileri tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de etkilerini sürdürmeye devam edecektir. Bu kapsamda çalışmanın Brexit gibi küresel ölçekli sonuçlar doğurabilecek uluslararası olaylarda, havayolu şirketlerine sürecin nasıl yönetilmesi ile ilgili katkı sağlaması beklenmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Airbus (2018), BREXIT – Risk Assessment, s.1, <https://www.airbus.com/company/worldwide-presence/uk.html>  
Erişim tarihi 13.05.2020

Airbus (2020), Airbus in the United Kingdom, <https://www.airbus.com/company/worldwide-presence/uk.html>  
Erişim tarihi 13.05.2020

Alakbarov, N. (2018), *Brexit'in Politik Ekonomisi*, İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, s. 9

- Antunes, S., Sandry, A. (2016), UK and the EU Referendum: which option to take Brexit or Bremain, <https://www.icps.cat/archivos/Workingpapers/wp343.pdf?noga=1> | Erişim tarihi:16.05.2020
- Aras, İ. Günar, A. (Eylül 2018) Birleşik Karalık'ın Avrupa Birliği'nden Ayrılma Referandumunu, *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 6 (2), s. 92, <https://doi.org/10.14782/ipsus.460131> |Erişim tarihi 09.05.2020
- Avcı A. M., Altay O. N., (2013), Finansal Krizlerin Sinyal Yaklaşımı İle Öngörülmesi: Türkiye, Arjantin, Tayland Ve İngiltere İçin Bir Analiz, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, ss. 47-48
- BBC News (2016), EU Referendum: Did 1975 Predictions Come True? <https://www.google.com/amp/s/www.bbc.co.uk/news/amp/uk-politics-36367246> | Erişim tarihi 03.04.2020
- BBC News (2020), Brexit: All You Need To Know About The UK Leaving The EU <https://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887> | Erişim tarihi 10.04.2020
- BBC News (2020), Brexit: İngiltere'nin AB'den ayrılması ile değişecek ve değişmeyecek yedi şey, <https://www.google.com/amp/s/www.bbc.com/turkce/amp/haberler-dunya-51321245> |Erişim tarihi 14.04.2020
- Bloomberg (2018), İngiltere Brexit Bakanı Davis İstifa Etti, <https://www.google.com/amp/s/www.bloomberght.com/haberler/haber-amp/2136853-ingiltere-brexit-bakani-davis-istifa-etti> | Erişim tarihi 15.04.2020
- British Airways (2002), Scottish Business And Political Dinner Speech, <https://www.britishairways.com/runways/speech03.html> | Erişim tarihi: 15.052020
- British Airways (2019), Countdown to Brexit - British Airways Will Continue to Fly, <https://www.britishairways.com/en-gb/information/incident/brexit/latest-information> |Erişim tarihi: 19.05.2017
- Boarding İno (2020), İngiltere'nin Brexit Kararı Havacılıkta Neleri Değiştirecek, <http://boardinginfo.com/ingilterenin-brexit-karari-havacilikta-neleri-degistirecek> |Erişim tarihi 19.04.2020
- Colantone, I. and Stanig, P. (2016), Global Competition and Brexit, Bocconi University, s.5., <http://ssrn.com/abstract=2870313> | Erişim tarihi: 08.05.2020
- Cooke P., Ehret O., (2009) Proximity and Procurement: A Study of Agglomeration in the Welsh Aerospace Industry, *European Planning Studies*, 17:4, s. 557, <https://doi.org/10.1080/09654310802682115> | Erişim tarihi 13.05.2020
- Dilekli S., Yeşilkaya K., (2002), Maastricht Kriterleri, Devlet Planlama Teşkilatı, [http://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/11/Maastricht\\_Kriterleri.pdf](http://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/11/Maastricht_Kriterleri.pdf) | Erişim Tarihi: 03.05.2020
- Euronews (2018), AB ve İngiltere: Kimin Kime Daha Fazla İhtiyacı Var? <https://www.google.com/amp/s/tr.euronews.com/amp/2018/12/14/ab-ve-ingiltere-kimin-kime-daha-fazla-ihciyac-i-var> | Erişim tarihi, 09.05.2020
- Euronews (2019), Business Line: Brexit'in küresel ekonomiye etkisi; British Airways'den rakiplerine karşı yeni atak <https://www.google.com/amp/s/tr.euronews.com/amp/2019/09/25/business-line-brexit-in-kuresel-ekonomiye-etkisi-british-airways-den-rakiplerine-kars-yeni> | Erişim tarihi 14.05.2020
- Euro Fly Refund (2020), British Airways Uçuşunda Rötat mı Yaptı veya İptal mi Oldu? <https://euroflyrefund.com/tr/british-airways-tazminat> | Erişim tarihi 14.05.2020
- Financial Times (2018), Buoyant Global Economy Boosts British Airways Owner's Sales <https://www.google.com/amp/s/amp.ft.com/content/e628c962-1868-11e8-9376-4a6390addb44> | Erişim tarihi 14.03.2020
- Ford, R., J. Goodwin, M. and Cutts, D. (2012), Strategic Eurosceptics and Polite Xenophobes Support for the UK Independence Party (UKIP) in the 2009 European Parliament Elections, *European Journal of Political Research*, 51: 204–234

- Goldman, M. and Schulte-Strathaus, (2017), Brexit: A Transatlantic Aviation Perspective, *Published in The Air & Space Lawyer*, Volume 30, Number 4,
- Haber.aero (2019), İngiltere'deki Havayolları Anlaşmasız Brexite Karşı Yiyecek Stokluyor, <https://haber.aero/gundem/ingilteredeki-havayolları-anlaşmasız-brexite-karsi-yiyecek-stokluyor> | Erişim tarihi 20.04.2020
- Haber.aero (2018), İngiltere İle ABD Brexit Sonrası İçin Anlaştı, <https://haber.aero/gundem/ingiltere-ile-abd-brexit-sonrasi-icin-anlasti> | Erişim tarihi:16.05.2020
- Hürriyet Gazetesi (2018), ABD'nin 2008 Finansal Krizi Piyasadan Trilyonları Sildi <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/abdnin-2008-finansal-krizi-piyasalardan-trilyonlari-sildi-40953697> Erişim tarihi: 08.05.2020
- Hürriyet (2020), Bir İlk Gerçekleşti! Atlantik 4 Saat 56 Dakikada Geçildi, <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/bir-ilk-gerceklesti-atlantik-4-saat-56-dakikada-gecildi-41443824> | Erişim tarihi 14.05.2020
- IATA (2017), 2036 Forecast Reveals Air Passengers Will Nearly Double to 7.8 Billion, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2017-10-24-01> | Erişim tarihi 01.05.2020
- Karaca, T. (2019) *Lizbon Antlaşması'yla Tanınan Ayrılma Hakkı Çerçevesinde Brexit Süreci, Brexit'in Birleşik Krallık Ve AB Üzerinde Muhtemel Etkileri, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 2, 6, 9, 37, 38
- Makfed (2020), Brexit ve Küresel Etkileri, <http://www.makfed.org/TR,5788/brexit-ve-kuresel-etkileri.html> Erişim tarihi 17.04.2020
- NTI (2020), Treaty On Open Skies, <https://www.nti.org/learn/treaties-and-regimes/treaty-on-open-skies/> | Erişim tarihi: 15.05.2020
- North Rose Fulbright (2016), Airline Regulation – What You Need To Know With Brexit Approaching?, <https://www.nortonrosefulbright.com/en-gb/knowledge/publications/e31eb55d/airline-regulation--what-you-need-to-know-with-brexit-approaching> | Erişim tarihi: 16.05.2020
- Oxford Economics (2017), The impact of Airbus on the UK economy, ss. 14-15, [www.oxfordeconomics.com](http://www.oxfordeconomics.com), Erişim tarihi 13.05.2020
- Outhwaite, W. (2017), *Brexit Sociological Responses*, Anthem Press, UK, London s. 22, 23, 24
- Pustay M. W. (2018), *Brexit And The International Air Transportation Market: Will Economics Or Politics Prevail?*, Mays Business School Texas A&M University College Station, s. 10, 14
- Soypak, S. (2020). *Brexit'in Avrupa Birliği'nin Kurumsal Yapısında Meydana Getireceği Değişiklikler*, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 47
- Stanford Encyclopedia of Philosophy (2016), Nationalism, <https://plato.stanford.edu/entries/nationalism/> | Erişim tarihi 10.05.2020
- Sampson, T. (2017), Brexit: The Economics of International Disintegration, *Journal of Economic Perspectives*, 31 (4), s. 164
- Saygın D., Ultan M. Ö., (2012), Ekonomi ve Siyaset Bağlamında İngiltere-Avrupa Birliği İlişkileri: Tarihsel Bir Analiz, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, sayı 23, ss. 76, 78
- Statista (2020a), British Airways - worldwide revenue 2010-2019, <https://www.statista.com/statistics/264296/british-airways-worldwide-revenues-since-2006/> | Erişim tarihi: 14.05.2020
- Statista (2020b), Passengers uplifted by British Airways plc 2008-2019, <https://www.statista.com/statistics/309349/british-airways-uk-passenger-numbers/> | Erişim tarihi: 15.05.2020



Turizm gazetesini (2016), Brexit Sonrasında TUI ve T.COOK Hisseleri Değer Yitirdi,  
<http://turizm gazetesini.com/news.aspx?id=80806> | Erişim tarihi 15.05.2020

T.C. Dış İşleri Bakanlığı Avrupa Birliği (2020), AB'nin Genişlemesi Birinci Genişleme (İngiltere, İrlanda, Danimarka - 1973) [https://www.ab.gov.tr/avrupa-birliginin-genislemesi\\_109.html](https://www.ab.gov.tr/avrupa-birliginin-genislemesi_109.html) | Erişim tarihi 03.04.2020

T.C. Ticaret Bakanlığı (2019), Genel Ekonomik Durum, <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/ingiltere/ulke-profilu/genel-ekonomik-durum> | Erişim tarihi 13.05.2020

The Guardian, Britain's 1975 Europe Referendum: What Was It Like Last Time?  
<https://www.google.com/amp/s/amp.theguardian.com/politics/2016/feb/25/britains-1975-europe-referendum-what-was-it-like-last-time> | Erişim tarihi, 03.05.2020

The New York Times (2020), What Is Brexit? And What Happens Next?  
<https://www.nytimes.com/interactive/2019/world/europe/what-is-brexit.html> | Erişim tarihi 03.04.2020

Ukessays (2016), A Marketing Report on British Airways, <https://www.ukessays.com/essays/management/a-marketing-report-on-british-airways-marketing-essay.php> | Erişim tarihi 15.05.2020

Usherwood, S. (2014), Euroscepticism As A Lever: Contesting European İntegration With Ulterior Motives, Arena, University of Oslo, s. 2