

Araştırma Makalesi / Research Article

## HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDEKİ YÖNETSEL TEPKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Doğan KILIÇ 

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma MYO, Zonguldak (dogankilicgrn@gmail.com)

Arş. Gör. Güler POLAT 

Eskişehir Teknik Üniversitesi, HUBF, Eskişehir (guler1345@gmail.com)

Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR 

Eskişehir Teknik Üniversitesi, HUBF, Eskişehir (fkuyucak@eskisehir.edu.tr)

### ÖZET

COVID-19 (Koronavirüs Hastalığı) birçok sektörü olduğu gibi havacılık sektörünü de ekonomik, sosyal ve politik açıdan olumsuz etkilemektedir. Pandeminin etkisinin devam etmesi nedeniyle havayolu işletmeleri uçuşlarını askıya almaktadır. Havayolu işletmelerinin beklenmeyen bir kriz karşısında verdikleri tepkiler ve uyguladıkları stratejiler gelecekteki konularını koruyabilmeleri ve krizden çok fazla hasar almadan çıkabilmeleri açısından önemlidir. Çalışmada Avrupa bölgesinden dört havayolu işletmesi seçilerek COVID-19 pandemi sürecindeki yönetsel tepkileri araştırılmıştır. Düşük maliyetli ve geleneksel havayolu iş modelleri kapsamında seçilen havayolu işletmelerinin pandemi esnasındaki yönetsel kararlarının ve aldıkları önlemlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, açıklayıcı vaka analizi deseni kapsamında çoklu vaka analizi yöntemi ile yapılmıştır. Bu doğrultuda nitel araştırma yöntemlerinden belge ve doküman analizi kullanılmıştır. Havayolu işletmelerinin kurumsal sitelerinde yayınlanan haberler ve duyurular incelenerek içerik analizi yapılmıştır. Havayolu işletmelerinin genel olarak uçuş durumu, rezervasyon ve bilet seçenekleri, alınan tedbirler ve verilen özel yolcu salonu (lounge) hizmetleri kapsamında benzer stratejiler belirledikleri ortaya konulmuştur. Personele yönelik uygulamalarda Lufthansa ve Ryanair'in ücretsiz izin, maaş kesintisi ve işten çıkartma gibi benzer stratejiler uyguladıkları görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** COVID-19, Havayolu İşletmeleri, Hava Taşımacılığı, Havayolu İş Modelleri.

## A RESEARCH ON MANAGERIAL RESPONSES OF THE AIRLINES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

### ABSTRACT

The COVID-19 (Coronavirus Disease) has negative economic, social and political impacts on the aviation industry, as in many other industries. Airlines are suspending their flights due to the continuing effect of the pandemic. The reactions of airline operators in the face of an unforeseen crisis and the strategies that they are implementing are critical in terms of maintaining their future positions and getting out of the crisis without much damage. In the study, four airline companies from the European region were selected and their responses in the COVID-19 pandemic process were investigated. It was aimed to determine the managerial responses and measures implemented by the airline companies selected within the scope of low cost and traditional airline business models during the pandemic. The research

*was conducted with the method of multiple case analysis within the scope of descriptive case analysis design and document analysis method was used within the scope of qualitative research methods. Content analysis was carried out by examining the news and announcements released on the corporate websites of the airline companies. As a result of the study, it has been revealed that airline companies generally adopt similar strategies within the scope of flight status, reservation and ticket options, measures taken and special lounge services provided. For personnel; Lufthansa and Ryanair appear to be implementing similar strategies such as unpaid leave, wage cuts and layoffs.*

**Keywords:** COVID-19, Airlines, Air Transport, Airline Business Models.

## 1. Giriş

Yaygın bulaşıcı hastalıklar ve özellikle pandemiler, dünya genelinde büyük etkilere neden olan olaylardır. Özellikle havacılık sektörü gibi dış değişimlerden kolaylıkla etkilenebilen bir sektör, bugüne kadar süregelen yönetim ve işletme anlayışlarını, yaşanan pandemiler gibi küresel seviyeye ulaşan olaylar karşısında değiştirmek zorunda kalabilmektedirler. Havayolu işletmelerinin uçuşlarını belirli bir süreliğine sınırlandırması, uçak iptalleri, ülke bazında yaşanan kısıtlamalar söz konusu duruma örnek olarak gösterilmektedir. İfade edilen kısıtlamalar ilaç ve tıbbi ekipman ulaştırmak, zamana duyarlı malzemelerin tedarikinin sağlanması gibi bazı durumlar haricinde sıkı bir şekilde kontrol edilmekte ve halk sağlığını tehlikeye atabilecek her türlü tutum ve davranıştan uzak durulmaktadır.

Diğer yandan, COVID-19 gibi hızlı bir şekilde bulaşabilen virüsün tüm dünyaya yayılabilmesi açısından en hızlı yolu havayolları ile yapılan seyahatlerdir. Özellikle kıtalararası uçuşların gerçekleştirilmesi, virüsü taşıyan bireylerin virüsü başka kıtalara ulaştırmasına ve söz konusu bölgede yayılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle yayılma hızı yüksek olan bir virüsün havayolları ile daha da hız kazanmaması adına havayolu işletmeleri uçuşlarını sınırlandırmakta ve zorunlu olmayan durumlar dışında uçuş gerçekleştirmemektedirler. Bu durum ise, havacılık işletmelerini ve ülkeleri ekonomi başta olmak üzere birçok açıdan sıkıntıya sokmaktadır. Dolayısıyla pandemi sürecinde havacılık işletmeleri birtakım önlemler olarak kendi stratejilerini oluşturmak zorunda kalmaktadırlar.

Bu çalışmada, düşük maliyetli ve geleneksel havayolu iş modelleri kapsamında Avrupa bölgesinden belirlenmiş dört havayolu işletmesinin detaylı bir şekilde pandemi süreci faaliyetleri incelenmiştir. Bu kapsamda seçilen havayolu işletmeleri, Lufthansa, Türk Hava Yolları, Ryanair ve Pegasus Hava Yolları olarak belirlenmiştir. Çalışmada, havayolu işletmelerinin kurumsal sayfalarının detaylı incelenmesi sonucunda COVID-19'un ortaya çıkışı sonrası hangi stratejileri izledikleri ve hangi uygulamaları gerçekleştirdiklerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemleri kapsamında doküman ve belge inceleme yöntemi ile veri toplanmış ve içerik analizi yöntemi ile veriler analiz edilmiştir. COVID-19 pandemi sürecinde havayolu işletmelerinin yönetsel tepkileri ve uygulamalarına yönelik bulgular, tartışma ve sonuç bölümünde değerlendirilmiştir.

## **2. Literatür Taraması**

### **2.1. COVID-19 Pandemisi**

COVID-19 adı verilen virüs ilk olarak 2019 yılında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkmış ve daha sonra hastalık yayılarak bir pandemi haline gelmiştir. Çok sayıda insanın virüse yakalanması, yeni vaka ve ölüm oranlarının artması ve 190'dan daha fazla ülkede etkili olmasından dolayı salgın dünya gündeminde ilk sırada yer almaktadır (Gilbert vd., 2020:872). Virüsün yayılma hızı ve bulaşıcılık özelliğinin bilimsel olarak kanıtlanmasının ardından birtakım önlemler alınmaya başlanmıştır. Wuhan'da başlayan seyahat kısıtlamaları alınan önlemlerin ilk basamağını oluşturmaktadır (Chinazzi vd., 2020:395). Salgının küresel boyutlara ulaşmasına dayanak olarak ise Çin'de yapılan yeni yıl kutlamaları gösterilmektedir (Chen vd., 2020:764). Çin'de çıkan virüsün ardından birçok ülke Çin ile ticari ilişkilerine ara vermiş ve havayolu seferlerini karşılıklı olarak durdurmuştur (Columbus vd., 2020:210). Virüse Dünya Sağlık Örgütü tarafından resmi olarak (2019-nCoV) COVID-19 adı verilmiştir (WHO, 2020a). Kesin olarak kaynağı belli olmayan virüsün damlacık yolu ile bulaşarak çok kısa bir sürede, örneğin dünya genelinde üç ayda 600 binden fazla kişiye bulaşması gibi çok fazla kişiyi etkisi altına aldığı ifade edilmektedir (COVID-19, 2020). ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, Çin vaka sayılarını Dünya Sağlık Örgütü'ne bildirene kadar 175 bin kişinin, seyahat kısıtlamaları başlayana kadar geçen süre içinde ise 7 milyon kişinin farklı ülkelere seyahat ederek virüsü taşıdığı şeklinde bir görüş ortaya çıkmıştır (Jin vd., 2020:1).

Türkiye'de ise ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görülmüştür (WHO, 2020c:2). 16 Eylül 2020 tarihi itibarıyla toplam enfekte kişi sayısı 296.391, vefat eden kişi sayısı 7.249 olarak kaydedilmiştir (Sağlık.gov.tr, 2020). Türkiye'de virüsün yayılma hızını azaltmak için birtakım tedbirler alınmıştır. Söz konusu tedbirler; sokağa çıkma yasakları, 65 yaş üstü ve 20 yaş altı bireylere dışarı çıkma yasağının uygulanması, maske ve eldiven kullanılması, el temizliğine dikkat edilmesi, sosyal mesafenin korunması ve iş yerlerinin kapatılması gibi farklı önlemleri kapsamaktadır (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2020).

COVID-19 pandemisi küresel çapta birçok sektörü olumsuz yönde etkilemektedir. Pandeminin olumsuz etkilerine en fazla maruz kalan sektörlerden biri de hava taşımacılığı sektörüdür. Pandeminin havacılık sektörü üzerindeki etkilerini ele alan çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. Iacus vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada, pandemi sürecinde havayolu taşımacılığındaki yolcu trafiği ve sosyo-ekonomik etkiler ele alınmıştır. Çalışmada havayolu ulaşımına getirilen yasakların havacılık sektörü üzerindeki sosyo-ekonomik etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ocak 2010 tarihinden Ekim 2019 tarihine kadar olan geçmiş verilerden yararlanılarak bir tahmin modeli oluşturulmuştur. Çevrimiçi rezervasyon sistemlerinden ve uçak hareketlerinden de elde edilen veriler doğrultusunda dünya çapındaki uçuş faaliyetlerinde son zamanlarda meydana gelen değişiklikler değerlendirilmiştir. Gözlemlenen uçuş hacimleri doğrultusunda pandeminin neden olduğu sosyo-ekonomik durumla ilgili farklı senaryolar öngörülmüştür. Öngörülen senaryolara göre, 2020 yılının ilk çeyreğinde dünya GSYİH (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla) rakamlarında %0,02 ile %0,12 oranında bir azalma gerçekleşeceği; en kötü senaryolarda ise, 2020 yılı için gerçekleşen negatif yönlü etkinin %1,41 ile %1,67 oranları arasında olabileceği ve maddi kaybın 25-30 milyona ulaşacağı varsayılmıştır. Havayolu işletmelerinin buldukları ülkelere göre seyahat yasağından görecekları zararlar değişmekle beraber, kimi ülkelerin diğerlerine kıyasla daha fazla etkilenebilecekleri sonucuna

ulaşmıştır. Çalışmada mevcut krizden en az zararla çıkabilmek için bilinçli bir politika ve strateji izlemenin yardımcı olabileceği ifade edilmiştir (Iacus vd., 2020:1).

Sacha Albers & Volker Rundshagen tarafından COVID-19 pandemisinin havacılık sektörü üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada ise, Avrupa'daki havayolu işletmelerinin krize karşı aldıkları stratejik tedbirler ele alınmıştır. Çalışmada, Avrupa'da krizin ortaya çıkması sırasında (6 Ocak – 2 Haziran) yayımlanan günlük havacılık sektörü haber bültenlerinden oluşan 148 haberin içerik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Avrupa havayollarının kriz karşısında verdikleri tepkilerin birbirlerinden farklı oldukları sonucuna varılmıştır. Fakat genel olarak hükümetlerin havayolu işletmelerine yaptıkları yardımların bu süreçte havayolu işletmelerinin krizi yönetebilmelerinde önemli bir rol oynadığına değinilmiştir. Aynı zamanda uzun vadeli stratejilerinde ise, havayolu iş modellerinin değişeceği ve Avrupa havayolu endüstrisindeki konsolidasyon eğiliminin duraksayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Albers & Rundshagen, 2020:6). Sakkakom Maneenop & Suntichai Kotcharin tarafından yayımlanan bir diğer çalışmada, COVID-19'un dünya genelinde borsada işlem gören 52 havayolu işletmesi üzerindeki kısa vadeli etkisi olay çalışması yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, COVID-19'un duyurusu yapıldıktan sonra havayolu hisse senedi getirilerinin piyasa getirilerinden daha fazla düştüğü gözlemlenmiştir. Yatırımcıların ise, COVID-19'un ortaya çıkışı sonrası farklı tepkiler verdikleri görülmüştür. Özellikle Dünya Sağlık Örgütü'nün ve Amerika Birleşik Devletleri başkanı Donald Trump'ın resmi açıklamaları sonrasında verilen tepkiler en güçlü tepkiler olarak kaydedilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, pandeminin dünya çapında havayolu endüstrisine etkilerini hafifletmek için acil politika tasarımları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Maneenop & Kotcharin, 2020:5).

Hiroki Nakamura & Shunsuke Managi, havayolu ithalat ve ihracatında meydana gelen göreceli riski hesaplayarak COVID-19 pandemisine karşı ne gibi önlemler alınması gerektiği konusunda önerilerde bulunmuşlardır. Dolayısıyla çalışmanın en önemli katkısı, küresel, mekânsal ve haritalama bilgilerine dayalı olarak, dünyanın dört bir yanındaki havalimanlarından COVID-19 pandemisi süresince yapılan ithalat ve ihracata ilişkin göreceli riskin hesaplanmasıdır. Çalışma sonucunda, Çin, İran ve Avrupa ülkelerindeki bazı havalimanlarından hastalığın ihracat riski, pandemi aşamasındaki ithalat riskinden daha yüksek bir küresel yayılmaya sahip olduğu yönündedir. Bu nedenle, havalimanlarının katı bir şekilde önlemler alması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca bu ülkelerin COVID-19 için her ülke içinde karantinaya alınması ve enfekte veya enfeksiyon açısından şüpheli kişilerin uçuşlarının kısıtlanması gibi karşı önlemlerin alınması gerektiği de önerilmiştir (Nakamura & Managi, 2020:44-45).

Türkiye'de ise COVID-19 ve hava taşımacılığı sektörü ile ilgili olarak alanyazının gelişmekte olduğu görülmektedir. Akca, COVID-19'un havacılık sektörüne etkilerini ele alırken (Akca, 2020); Macit & Macit ise Türk sivil havacılık sektöründe Covid-19 pandemisine yönelik olarak alınan tedbirleri incelemiştir (Macit & Macit, 2020).

Pandemi sürecinde alanyazındaki çalışmaların genel olarak COVID-19'un havacılık sektörüne olan etkilerinin ekonomik boyutlarını ele aldığı görülmektedir. COVID-19 diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektörünü de olumsuz yönde etkilediği ve bu etkinin ilk etapta ekonomik boyutunun ağırlıklı olduğu ortadadır. Bu nedenle havayolu işletmelerinin devlet desteğine ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Aynı zamanda havayolu işletmeleri tarafından,

devam eden COVID-19'un neden olduğu kriz ortamından en az zararla çıkabilmeleri için uzun dönemli stratejilerin ve bilinçli politikaların geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu çalışmada havayolu işletmelerinin pandemi dönemindeki koşullara verdikleri yönetsel tepkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır.

## **2.2. Havayolu İş Modelleri ve Strateji**

Strateji, işletmelerin değişik birimleri arasında ortaya çıkan sorunları çözen ve işletmenin amaçlarını belirleyerek maksimum faydaya ulaşmalarını sağlayan kararlardır (Eren, 2000:552). Özel sektör veya kamu fark etmeksizin faaliyet gösteren bütün işletmelerin ileriye yönelik belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için rekabet ettiği çevre ile etkileşimini belirleyen süreçtir (Özer, 2015:75). Havayolu iş modelleri ise, havayollarının nasıl faaliyet gösterdiğini ve paydaşları için nasıl değer yarattığını göstermektedir (Şengür & Şengür, 2017:146). Havayolu endüstrisinde uygulanmakta olan iş modellerinin etkili olmaları, havayollarının yeniden yapılanmaları ve sektörel düzenlemeler gibi farklı etmenlere bağlıdır (Pereira & Caetona, 2015:76). Havayolu şirketlerinin, yeniden yapılanmaya giderken yüksek fiyatlı veya düşük fiyatlı havayolu hizmetlerinden hangisini yolcularına sunacağını belirlemesi havayolu endüstrisinde hayatta kalmanın anahtarıdır. Sunulacak olan hizmetin belirlenmesi, aynı zamanda uygulanacak olan iş modelinin ve politikalarının belirlenmesi için atılan bir adım olarak görülebilir (Daft & Albers, 2013:54).

Havayolu iş modelleri; değer önerisi, pazar bölümlenmesi, değer zinciri ve kâr yapısı olmak üzere dört temel bileşenden oluşmaktadır (Şengür & Şengür, 2017:151). Havayolu işletmeleri, belirlenmiş oldukları stratejiler doğrultusunda iş modellerini oluşturan temel bileşenlerle farklı iş modellerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte; yolcu pazarı için bu iş modelleri; düşük maliyetli havayolu iş modeli, geleneksel havayolu iş modeli, bölgesel havayolu iş modeli, charter/tarifersiz havayolu iş modeli ve hibrit havayolu iş modeli şeklinde yaygın olarak sınıflandırılmaktadır. Dünya genelinde, düşük maliyetli havayolu iş modeli ve geleneksel havayolu iş modelini uygulayan havayolları arasındaki rekabet her geçen gün artmaktadır. Rekabetin artmasındaki en önemli nedenlerden birisi düşük maliyetli havayolu şirketlerinin, havayolu endüstrisindeki rekabet koşullarını değiştirmesi ve önceki dönemlerde geleneksel şirketlerin kontrolünde bulunan yolcu pazarını etkilemiş olmasıdır (O'Connell & Williams, 2005:259). Bu çalışmada, düşük maliyetli ve geleneksel havayolu iş modelini uygulayan havayolu şirketlerinin incelenmesinden dolayı söz konusu iki havayolu iş modeline ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

### **2.2.1. Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli**

Düşük maliyetli havayolu iş modelinin temelini "basitlik" oluşturmaktadır. Yani düşük maliyetli havayolu işletmeleri basit ürünler ya da hizmetler sunmaktadır. Bu havayolları geleneksel havayolu şirketleri tarafından sunulan hizmetlerin bir kısmını sunmamakta ya da ürün ve hizmetleri ayırıştırarak yolcuların ekstra istediği her türlü ürün ve hizmet için ödeme yapmaları gerekmektedir (Hanlon, 2007:58; Gillen & Morrison, 2005:164). Düşük maliyetli taşıyıcıların rekabet avantajı elde etmesinin temel nedenleri; maliyetleri azaltma, karmaşıklığı azaltma ve yeni gelir kalemleri (yan gelir) oluşturma yeteneğidir. (Bieger & Wittmer, 2011:97; de Wit & Zuidberg, 2012:21).

İkincil havalimanlarında slot<sup>1</sup> alma işlemlerinin daha kolay ve slotların düşük ücretli olması nedeniyle bu iş modelinde, genel olarak ikincil havalimanı kullanımını yaygındır. Bunun dışında ikram ve bagaj gibi ek hizmetler ücrete tabidir. Uçak içi koltuk arası mesafe minimum olacak şekilde planlanmıştır (Dziedzic & Warnock-Smith, 2016:20; Oliveria & Huse, 2009:309). Düşük maliyetli havayolu şirketleri, noktadan noktaya uçuşu tercih eder ve uçuş noktalarını birbirine bağlamak için transfer uçuş gerçekleştirmez (Gillen & Morrison, 2005:164). Çalışmada incelenen Pegasus Havayolları Türkiye merkezli, Ryanair ise İrlanda merkezli olarak uçuşlarını gerçekleştiren ve düşük maliyetli havayolu iş modelini uygulayan şirketlerdir.

### 2.2.2. Geleneksel Havayolu İş Modeli

Geleneksel havayolu iş modelini uygulayan işletmeler, yolculara uçak içi ikram hizmetleri, farklı yolcu sınıfları, bağlantılı uçuşlar vb. farklı ek hizmetler sunan işletmelerdir (Vidovic vd., 2013:70). Birincil havalimanlarını kullanmaları ve ek hizmetler vermelerinden dolayı maliyetleri yüksektir. İş amaçlı seyahat edenlerin oldukça sık kullandıkları bir iş modelidir (Hunter, 2006:316). Geleneksel havayolu şirketlerinin amacı, küresel havayolu pazarında eksiksiz hizmet ile müşteri ağını genişleterek dünyanın birçok yerine uçuş yapmaktır. Sık uçan yolcu programları ve havayolu ittifaklarında yer almak geleneksel iş modelinin önemli özelliklerindedir. Çünkü işbirlikleri ve stratejik ittifaklar uçuş ağının genişletilebilmesi için büyük öneme sahiptir. Geleneksel taşıyıcıların dünya genelinde uçuş ağları geniştir ve mümkün olan en fazla oranda pazar payını almayı amaçlarlar (Bieger vd., 2002:70). Bu havayollarına aynı zamanda “ağ taşıyıcıları” adı da verilmektedir.

Geleneksel havayolu iş modelini uygulayan şirketlerin, geniş uçuş coğrafyası ve ürün yelpazesine sahip olmalarından dolayı yolcularına transfer uçuş, farklı destinasyonlara uçabilme ve uçuş değişikliği yapabilme gibi alternatifler sunabilmeleri için kapasitelerini doğru bir şekilde planlamaları gerekmektedir. Bu nedenle farklı performans ve kapasitesi olan uçakları filolarında bulundurmaları gerekmektedir. Ancak filoda bulunan uçakların çok farklı olmaları bakım ve işletme maliyetlerini artırdığı için planlamanın doğru yapılması gerekmektedir (Gillen & Morrison, 2005:163). Uçuş noktalarını mümkün olduğu kadar artırmayı amaçlayan geleneksel havayolu şirketlerinin başarısında, diğer iş modellerini uygulayan taşıyıcılar ile rekabet ederken sunulan hizmetler ve marka imajı büyük öneme sahiptir (Bieger & Wittmer, 2011:96). Çalışmada incelenen Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları ve Almanya'nın bayrak taşıyıcısı olan Lufthansa geleneksel havayolu iş modelini uygulamaktadırlar.

### 3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden açıklayıcı vaka analizi deseni kapsamında çoklu vaka analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Lune & Berg, vaka incelemesinin keşfedici, açıklayıcı, betimleyici ve tasarımcı olmak üzere dört farklı deseninin olduğunu ifade etmektedir. Açıklayıcı vaka incelemesi, nedensel çalışmalar veya çıkarımsal bir araştırma yapılırken kullanılmaktadır. Çoklu vaka analizi ise, farklı vakaların karşılaştırmalı analizinin yapılmasını içermektedir (Lune & Berg, 2017:175-176). Bu çalışmada, COVID-19'un havayolu şirketlerinde neden olduğu etkilere yönelik tepkileri yönetsel boyutta araştırmak

1 Bir havaalanına, belirli bir zaman dilimi içerisinde iniş veya kalkış yapma iznidir (Doganis, 2002: 339).

amacıyla çoklu vaka analizi yapılarak farklı özellikleri (havayolu iş modelleri) bulunan farklı havayolu işletmelerinin uyguladıkları stratejilerin ve aldıkları önlemlerin iki farklı dönem için incelenmesi söz konusudur. Bu amaç doğrultusunda doküman ve belge inceleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Doküman incelemesi, araştırılan konuyla ilgili belgelerin ya da kayıtların ayrıntılı bir şekilde incelenmesidir. Doğru ve güvenilir bir doküman incelemesi yapabilmek için, konuyla ilgili kaynakların ve belgelerin incelenmesi ve araştırılan durumla ilgili görüşlerin ortaya çıkartılarak gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Elde edilen verilerin incelenmesi ve analizi kısmında ise, çalışmada içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi ise, sözel, yazılı bütün dokümanların ya da materyallerin incelenmesine olanak sağlayan, toplanan verileri belirli temalar ve kavramlar şeklinde bir araya getiren, yinelenbilir bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Krippendorff, 2012:403; Yıldırım & Şimşek, 2016:189-242). Bir başka tanıma göre içerik analizi, reklamların, yazılı belgelerin, dokümanların, filmlerin ya da sosyal medya kaynaklarının içeriğinin ya da sembollerinin incelenmesi amacıyla kullanılan nitel bir veri analizi tekniğidir (Neuman, 2014:467). Psikoloji, eğitim ya da sosyal bilimler gibi birçok farklı alanlarda kullanılan içerik analizi nitel ifadelerin sayısallaştırılmasıyla ortaya bir anlam çıkarmak amacıyla kullanılan yöntem olarak da ifade edilmektedir (Öztürk vd., 2016:364).

Araştırmada, havayollarının pandemi sürecindeki tepkilerini derinlemesine incelemek ve birbirleri ile karşılaştırmak yoluyla havayolu sektöründen örnek vakalar ele alınmıştır. Dünya genelinde etkili olan pandemiye belirli bir coğrafi bölgedeki havayolları tarafından verilen tepkileri karşılaştırmak adına, havayollarının Avrupa'dan seçilmesi tercih edilmiştir. Geleneksel havayolu iş modeli kapsamında Lufthansa ve Türk Hava Yolları (THY); düşük maliyetli havayolu iş modeli kapsamında ise Ryanair ve Pegasus Hava Yolları incelenmiştir. Söz konusu havayolu işletmelerinin COVID-19 pandemi sürecindeki yönetsel tepkileri ilk tepkiler ve erken adaptasyon dönemi tepkileri olarak karşılaştırmalı olarak araştırılmıştır. Havayolu işletmelerinin COVID-19 pandemi sürecindeki ilk tepkileri 2020 yılı Mart, Nisan ve Mayıs aylarını kapsarken; erken adaptasyon dönemindeki tepkileri ise 2020 yılı Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarını kapsamaktadır. Bu amaçla kurumsal sayfaları aracılığıyla ulaşılan kararlar, faaliyetler, duyurular, etkinlikler ve aldıkları önlemler derlenmiş ve yazarlar tarafından ayrıntılı bir şekilde içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla araştırma yöntemi konusunda uzman görüşlerine başvurulmuştur. İçerik analizi sonucu elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

#### **4. Bulgular**

Araştırmanın bulgularında öncelikle çoklu vaka olarak seçilen havayollarının yönetsel tepkileri ayrı ayrı ayrıntılı olarak ortaya konulmuş; ardından havayollarının uygulamaları karşılaştırmalı olarak tablolara dönüştürülmüştür. Aşağıda öncelikle Lufthansa, Türk Hava Yolları, Ryanair ve Pegasus Havayolları'nın değerlendirmeleri ayrı ayrı yapılmıştır. Daha sonra ise bu şirketlerin uygulamaları karşılaştırılmıştır.

##### **4.1. Lufthansa**

COVID-19'un ortaya çıkması sonrasında diğer havayolu işletmeleri gibi Lufthansa da uçuşlarını belirli bir süreliğine durdurmak zorunda kalmıştır. Birçok havayolu gibi, Lufthansa da bu pandemiden oldukça etkilendiği ve ekonomik olarak sıkıntılar yaşadığı görülmektedir.

Ekonomik sıkıntıyı sübvansede bilmek amacıyla filo küçültmeye gitmek zorunda kalmıştır. Bu kapsamda bir alt işletmesi olan Germanwings Havayollarını kapatarak yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Ayrıca Lufthansa, Airbus A340-600 filosunu ise geçici olarak kapatma kararı almıştır. Toplam 17 uçaktan oluşan A340-600 filosu İspanya'nın Teruel bölgesine nakledilmiştir. Bunun yanında havayolu işletmesi, bilet iptallerinden dolayı yolcuların bilet ücretlerini geri ödemesiyle birlikte mali anlamda sıkıntıya girmiştir (Lufthansa, 2020e; Lufthansa, 2020f). Lufthansa'nın ilk tepkiler sürecinde duyurduğu yeniden yapılanma kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetlerden bir diğeri ise, altı adet Airbus A380 ve beş adet Boeing 747-400 uçağını hizmet dışı bırakmasıdır. Kısa mesafeli uçuşlarda kullanmak üzere on bir adet Airbus A320 uçağını ise filusunda bulundurmaya devam etmektedir. Filosundaki altı A380 uçağının 2022 yılından itibaren Airbus'a satılması planlanmaktadır. Lufthansa'nın verdiği bu kararlar doğrultusunda Frankfurt ve Münih merkezlerindeki kapasitelerinin düşürülmesi amaçlanmıştır. Ayrıca Lufthansa Cityline uzun mesafe turistik yerlere uçuş gerçekleştiren uç Airbus A340-300 uçağını da kullanımdan kaldırmayı planlamaktadır (Lufthansa, 2020f).

Lufthansa, erken adaptasyon sürecinde yaptığı açıklamada ise, orta vadeli filo planlaması ile 2025 yılına kadar 150 uçaklık kapasite azaltılmasını öngördüğünü duyurmuştur. İlk tepkilerde belirlenen filo değişikliklerine ek olarak; altı adet Airbus A380 uçağı hizmet dışı bırakılacak; kalan sekiz adet A380 ve on adet A340-600 uçağı uçuş planlamasından çıkartılarak uzun süreli beklemeye alınacaktır. Bu uçaklar, yalnızca beklenmedik bir şekilde hızlı piyasa iyileşmesi durumunda yeniden uçuş planlamasına dahil edilecektir. Bunlara ek olarak, filoda bulunan diğer yedi adet Airbus A340-600 uçakları kalıcı olarak hizmet dışı bırakılacaktır (Lufthansa, 2020r).

Lufthansa ile birlikte, Lufthansa'nın yüzde yüz iştiraki olan, ticari olarak sorumlu olduğu ve düşük maliyetli bir taşıyıcı olan Eurowings de uçak sayısında azaltmaya gitmektedir. Germanwings'in ise yukarıda ifade edildiği üzere uçuş operasyonlarına son verilmiştir (Lufthansa, 2020f).

Lufthansa virüs kapsamında erken önlem alabilmek amacıyla ilk tepkiler sürecinde bir önlem paketi yayınlamıştır. Söz konusu paketin içeriğinde; idari alanlardaki maliyetlerin azaltılması, çalışanlarına ücretsiz tatil izninin verilmesi, yeni işe alımların askıya alınması gibi başlıklara yer verilmiştir (Lufthansa, 2020g). Fakat yaz sezonunda gerçekleşen hava trafiğinin beklenenden daha düşük olması nedeniyle Lufthansa, erken adaptasyon sürecinde personel çıkartacağını açıklamıştır (Lufthansa, 2020r). Ayrıca Nisan 2020'de gerçekleştirilmesi planlanan tüm istasyon ve uçuş ekibi eğitimleri paket kapsamında iptal edilmiştir. İdari alanda ise, malzemelere ayrılan maliyet bütçesini %20 oranında azaltmıştır. Ayrıca uçuş tarifelerinde değişikliğe gidilmiş olup, SWISS ve Avusturya Havayolları'nın Çin'e ve Çin'den Almanya'ya gelen tüm uçuşlarını da iptal etmiştir (Lufthansa, 2020g).

Lufthansa'nın COVID-19 kapsamında aldığı tedbirler sırasıyla; maske takma zorunluluğu, el bağajı kurallarının değiştirilmesi, Almanya'dan Avrupa ülkelerine yapılan uçuşlarda yolcuların pasaport verilerinin toplanması ve Almanya'ya giriş için getirilen katı kurallarla ilişkili uygulamalardır. Almanya'ya giriş yapmak isteyen bireylere 14 gün karantinaya girme zorunluluğu getirilmiştir. Avrupa ülkelerinin karmaşık ve kısıtlayıcı giriş düzenlemeleri nedeniyle Lufthansa 6 Mayıs tarihinden itibaren Avrupa destinasyonlarına yapılan tüm



uçuşlar için pasaport ve kimlik kartı verilerini toplamaya başlamıştır. Veriler, check-in sırasında otomatik bir şekilde sorgulanmakta ve toplanmaktadır. Ayrıca Lufthansa, yolcuların güvenlik noktasında en az iki kol uzunluğunda mesafe bırakarak sosyal mesafelendirme kurallarına uyması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte yapılan yeni düzenlemelerden biri de, el bagajlarına yönelik yapılan kısıtlamalardır. El bagajının miktarı sadece bir parça ile sınırlandırılmakla birlikte; seyahat sınıfına ya da kişisel bir eşyaya bağlı olarak bu sayı iki adede kadar çıkabilmektedir. Bir diğer sağlık güvenliği önlemi ise, maske kullanımının zorunlu hale getirilmesidir. Lufthansa bu kapsamda yolcularının maskelerini kendilerinin temin etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Kabin ekibinin ise uygun bir koruma giysisi giyeceğini ve yolcuların sağlık güvenliğinin en üst seviyede tutulması için gereken önlemlerin alındığını belirtmişlerdir. İptal edilen uçuşlara yönelik ise, Lufthansa, yolcu haklarını koruyan bir tavır sergilemektedir. Aynı sınıfa ve aynı rotaya ait uçuşlarda ileri bir tarihte uçabilme hakkını yolcularına sunmaktadır. Devam eden pandemi nedeniyle havayolu işletmesi birçok uçuşunu hala iptal etmek zorunda kaldığından Lufthansa yolcularına esnek rezervasyon imkânı sunmaktadır. Esnek rezervasyon imkânı ile 31 Ağustos tarihine kadar yolcular rezervasyonlarını bekletme hakkına sahip olmuşlardır. Ayrıca Lufthansa 2020 yılı içerisinde yapılacak rezervasyon işlemlerinde yolcularına 50 avroluk bir indirim sunmaktadır (Lufthansa, 2020a). 25 Ağustos'ta veya daha sonra rezerve edilen uçuşlar için, Japonya çıkışlı seyahatler hariç olmak üzere, Lufthansa dünya çapındaki tüm biletleri ücretsiz olarak yeniden rezervasyon hakkı tanımıştır (Lufthansa, 2020n). Üçüncü bir opsiyon ise, yolcuların biletinin geçerliliğini koruyacak şekilde gelecekteki herhangi bir uçuş için kullanılabilmesi hakkıdır. Fakat yolcu 31 Ocak 2021 tarihine kadar yapılmasını istediği işlemi havayolu işletmesine bildirmek zorundadır. Ücretsiz esnek rezervasyonlar ise, 31 Aralık 2021 tarihine kadar yapılabilmektedir. Bu durumlarda uçuşun rotası ya da seyahat sınıfı değiştirilebilmektedir. Fakat yüksek bir sınıfa geçilmesi halinde ek bir ödeme yapılması gerekmektedir (Lufthansa, 2020b).

Virüsün yayılmasının engellemesi ve azaltılması amacıyla alınan bir diğer önlem ise, Lufthansa özel yolcu salonlarının geçici olarak kapatılmasıdır. Frankfurt ve Münih'teki Business Class tesisleri ve Almanya'daki diğer tüm Lufthansa yolcu salonları geçici süreliğine kapatılmıştır. Ayrıca Newark (ABD) hariç olmak üzere dünya genelindeki tüm destinasyonlarında Lufthansa özel yolcu salonları kapatılmıştır (Lufthansa, 2020d).

Lufthansa aynı zamanda birçok reklam ve tanıtımlarla virüs ile nasıl mücadele ettiğine yönelik çalışmalarını yolcuları ile paylaşmaktadır. Söz konusu çalışmalardan biri Airbus uçaklarında bulunan hava sirkülasyon sistemidir. Airbus uçağındaki üst düzey hava sirkülasyon sistemi sayesinde yaklaşık olarak 3 dakika içerisinde tam bir hava değişiminin sağlandığı ve böylelikle virüsün yayılmasının önleniği ifade edilmektedir. Lufthansa'nın virüs kapsamında aldıkları önlemler Tablo 1'de özetlenmektedir.

**Tablo 1: Lufthansa'nın Virüs Kapsamında Aldığı Önlemler**

<b>Fiziksel Mesafe Yaratmak</b>	<b>Temas Alanını Azaltmak</b>	<b>Hijyen Önlemleri</b>
Güvenlik kontrol süreçlerinin değiştirilmesi	Hızlı biniş kapılarında temassız binişler	Yolcular için ek araç bulundurulması
Güvenlik mesafelerini koruyabilmek için gruplara göre biniş standartları	Uçak içi basitleştirilmiş hizmetler	Ekipler için hijyen kurallarının genişletilmesi
Tüm Lufthansa özel yolcu salonlarının kapatılması	Uçak seyahatlerinin geçici süreliğine askıya alınması	Maske takma zorunluluğu
El bagajı kısıtlaması	Uçağa gidişlerde otobüs sayısının iki katına çıkarılması ya da terminalden uçağa geçilecek şekilde planlamanın yapılması	
Havaalanındaki tüm alanlarda uygulanabilir mesafe bilgilerinin yer aldığı notların bulunması		

**Kaynak:** Lufthansa. (2020c). Sosyal mesafe kuralları. Erişim Tarihi: 24.05.2020, <https://www.lufthansa.com/xx/en/social-distancing#physical-distance>.

Alınan ilk tedbirler sonrasında Lufthansa, Haziran ayından itibaren 160 uçakla yeniden uçuşlara başlayacaklarını web sitelerinden yolcularına duyurmuştur. Bu kapsamda haftada 160 destinasyona uçuş gerçekleştireceğini açıklamıştır (Lufthansa, 2020e). Söz konusu ifadelere ek olarak Lufthansa, 3 Ekim'den itibaren Gran Canaria (LPA) ve Tenerife'ye (TFS) Cumartesi ve Pazar günü olmak üzere haftanın iki günü olacak şekilde uçuşlara başlayacaklarını ifade etmektedir (Lufthansa, 2020o). Aynı zamanda 7 Eylül'den itibaren Marsilya, Göteborg, Kiev ve Sibiu destinasyonlarına uçuş gerçekleştirmeyi planlayan Lufthansa, Ekim ayı sonuna kadar Almanya ve Avrupa'da 86 varış noktasına seferler gerçekleştireceğini duyurmuştur.

Lufthansa, erken adaptasyon sürecinde Austrian Airlines ile yaptığı işbirliği sonucunda uçak içi internet (FlyNey) aracılığıyla yolcularına yeni bir uçak içi alışveriş deneyimi sunmaktadır. Yolcular, Almanya ve Avrupa'daki uçuşları sırasında mobil cihazları ile FlyNet portalı üzerinden SKYdeals alışveriş platformuna ücretsiz erişebileceklerdir. Platform, uçakta kullanılan ilk çevrimiçi pazardır. SKYdeals platformu üzerinden uygun çevrimiçi sipariş ve ödeme sonrasında, yolcular siparişlerinin istedikleri adrese postayla teslim edilmesini sağlayabileceklerdir (Lufthansa, 2020s).

Tablo 2 ve Tablo 3 Lufthansa'nın COVID-19 pandemisinin ilk başladığı dönemlerde ve erken adaptasyon döneminde krize karşı verdikleri tepkileri ortaya koymaktadır. Pandeminin başlarında Lufthansa genel olarak maske ve hijyen ağırlıklı tedbirler alırken, erken adaptasyon döneminde söz konusu tedbirlere ek olarak havaalanına gelen yolculara CENTOGENE ile yapılan işbirliği sonucunda PCR testi uygulamasını eklemiştir. Böylelikle yolcuların kan değerleri kontrol edilmekte ve virüse karşı önlem alınmaktadır. Frankfurt Havaalanı'nda 150.000'den fazla yolcunun yaz döneminde PCR testi uygulamasından geçtiği görülmektedir. Seyahat eden yolculara gönüllü olarak uygulanan PCR testi, Çin ve Dubai gibi negatif test sonucu olmadan ülkeye girişlerin yasak olduğu bölgelere gidecek yolculara ise, zorunlu olarak

yapılmaktadır (Lufthansa, 2020ı). Genel olarak uçuşlara bakıldığında ise, pandeminin ilk dönemlerinde olduğu gibi uçuşlarına kısmi bir şekilde devam ettiği görülmektedir. Rezervasyon ve bilet seçeneklerinde ise 16 Mayıs – 25 Ağustos 2020 arasında alınan biletlerde 31 Ocak 2021 tarihine kadar olmak koşuluyla ücretsiz değişiklikler yapma imkânları verilmiştir (Lufthansa, 2020j). Personel uygulamalarına bakıldığında ise, çalışanlarına ücretsiz izin ve maaş kesintileri yapma politikalarının devam ettiği görülmektedir (Lufthansa, 2020m). Özel yolcu salonu hizmetlerinde ise kısıtlı hizmetin devam ettiği görülmektedir (Lufthansa, 2020k).

## 4.2. Türk Hava Yolları

Türk Hava Yolları, pandemi sürecinde yolcularını bilgilendirmek amacıyla internet sitesi aracılığıyla farklı duyurular yayımlamıştır. Bu duyurulardan ilki COVID-19 salgını hakkında bilinmesi gerekenlerdir. Bu duyuru ile COVID-19 nedir, nasıl bulaşır, kuluçka süresi, belirtileri ve virüsten korunmak için alınması gereken önlemler hakkında bilgilendirme notu paylaşılmıştır. Ayrıca Türk Hava Yolları, yolcuların hastalıkla ilgili daha fazla bilgiye ulaşabilmelerini sağlayacak internet adresleri paylaşmıştır (THY, 2020a).

Türk Hava Yolları, devlet tarafından 27 Mart 2020 tarihinde alınan uçuş kısıtlama kararları nedeniyle dış hat uçuşlarını iptal etmiştir (SHGM, 2020). Aynı karar gereği iç hat uçuşları özel izinle gerçekleştirilmeye devam edilirken 3 Nisan 2020 tarihi itibarıyla iç hat uçuşları da iptal edilmiştir. Uçuşların iptal edilmesinden sonra Türk Hava Yolları, yolcularına bilet iptali, değişikliği ve biletleri açığa alma hakkı vermiştir. Dış hat uçuşlarında 20 Mart 2020 öncesi alınan ve 31 Aralık 2020 tarihine kadar olan biletler için yolcularına 31 Aralık 2021 tarihine kadar açığa alma ve ücretsiz değişiklik hakları vermektedir. İç hat uçuşlarında ise, 19 Mart 2020 öncesi alınan ve 31 Aralık 2020 tarihine kadar olan biletler için yolcularına 31 Aralık 2021 tarihine kadar açığa alma ve ücretsiz değişiklik hakları vermektedir. Bu süreç içerisinde ücretsiz değişiklik ve açığa alma hakkı bir defaya mahsus olarak yapılmaktadır (THY, 2020b).

Türk Hava Yolları, erken adaptasyon sürecinde kademeli olarak uçuşlarına tekrar başlamıştır. Eylül ayı içerisinde farklı frekanslarda 199 destinasyona uçuş gerçekleştirilmiştir (THY, 2020e). Uçuşların durdurulduğu ilk tedbirlerde yolcularına yalnızca bir defaya mahsus olarak bilet değişiklik hakkı veren Türk Hava Yolları erken adaptasyon sürecinde bu uygulamasında bir değişiklik yaparak 21 Mart 2020 - 31 Aralık 2020 tarihlerinde bilet alan yolcularına sınırsız değişiklik hakkı vermiştir. *Esnek seyahat* olarak isimlendirilen bu uygulama ile ücret farkı ödenmesi şartıyla farklı destinasyonlar için de bilet değiştirme hakkı verilmiştir (THY, 2020f).

Türk Hava Yolları, COVID-19 nedeniyle ilk tepki sürecinde çeşitli önlemler alarak salgının etkisini ve yayılımını en aza indirmeye çalıştığını ifade etmektedir. Türk Hava Yolları yaptığı açıklamada yolcu sağlığı ve güvenliğinin en önemli öncelikleri olduğunu belirtmektedir. Salgın sürecinde ekiplerin sağlık güvenliği, uçakların hijyeni, kabin hava temizliği ve uçak içinde sunulan ürünlerin hijyeni için çeşitli önlemler almıştır. Öncelikli olarak çalışanlar salgın hakkında bilgilendirilerek, alınacak önlemler ve yapılması gerekenler anlatılmıştır. Ekiplere koruyucu ekipmanlar ile dezenfektanlar verileceği ve ihtiyaç duyulması durumunda ekiplerin sağlık kontrolünden geçirileceği bildirilmiştir. Uçaklar normal temizlik işlemlerinden önce özel hijyen ekipleri tarafından dezenfekte edilirken özellikle ikram masaları, emniyet kemerleri, baş üstü dolapları ve uçak içi ekranların temizliği daha detaylı yapılmaktadır. Yolcular uçuş boyunca

gözlemlenerek hastalık belirtisi olan yolcular kontrolden geçirilmektedir. Uçak içerisinde yolculara sunulan dergiler ve farklı yayınlar COVID-19 tedbirleri gereği kaldırılmıştır. Yolcuların uçak ve terminal binası arasında taşınması için kullanılan tüm araçlar dezenfekte edilmektedir. Uçak içerisindeki havanın uçuş boyunca temizlenebilmesi için “Yüksek Verimli Partikül Hava Filtresi (HEPA)” sistemleri kullanılmaktadır. HEPA filtreleri ile kabin içindeki hava temizlenerek mikroorganizmaların yayılması önlenmektedir. Uçak içerisinde verilen ikramlarda kullanılan kaşık, çatal, tabak ve bardak gibi ürünler normal yıkama prosedüründen sonra dezenfekte edilmektedir. Yolculara verilen battaniye, çarşaf, koltuk başlıkları, bezler ve kulaklıklar her uçuş sonrası temizlenerek yenileri ile değiştirilmektedir (THY, 2020c).

İlk tepki sürecinde alınan önlemlere ek olarak erken adaptasyon sürecinde Türk Hava Yolları, kabin bagajı kısıtlamasına giderek yolcularına yalnızca 4 kg ağırlığa kadar ve 30x45x10 cm ebatlarında olan eşyalarını kabine almaya izin vereceğini açıklamıştır. Ekonomi sınıfında 1 parça 8 kg ve business sınıfında 2 parça 8 kg kabin bagaj hakkı pandemi nedeniyle kayıtlı bagaj hakkına ilave edilecektir. Erken adaptasyon sürecinde alınan karar ile her bir uçakta hijyen uzmanları görev yapacaktır. Hijyen uzmanları, sosyal mesafe ve hijyen tedbirlerinin uygulanması ile hijyen ürünlerinin dağıtımından sorumlu olacaktır. Hijyen seti içerisinde 4 saate kadar olan uçuşlar için antiseptik mendil ve maske, 4 saatten fazla uçuşlar için antiseptik mendil, maske ve dezenfektan bulunmaktadır (THY, 2020g).

Bütün bu önlemlere ek olarak ilk dönemde Türk Hava Yolları, farklı havalimanlarında bulunan özel yolcu salonu hizmetlerine geçici bir süreliğine ara vermiştir (THY, 2020d). Erken adaptasyon sürecinde ise gerekli hijyen tedbirleri alınarak İstanbul Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havalimanı iç hatlar, İstanbul Havalimanı dış hatlar ve Washington D.C. Dulles Uluslararası Havalimanı özel yolcu salonları hizmete açılmıştır. Diğer salonlar ise geçici bir süre hizmet vermeyecektir (THY, 2020g).

#### **4.3. Ryanair**

Ryanair, pandemi nedeniyle uçuşlarının birçoğunu iptal etmek zorunda kalmıştır. Uçuşları iptal edilen yolcularına şirket, SMS ve e-mail ile bilgilendirme yapmaktadır. Uçuşları iptal edilen yolculara ücretsiz değişiklik, seyahat kuponu ve iade hakkı verilmektedir. Ücretsiz değişiklik yapmak ve seyahat kuponu almak isteyen yolcuların işlemleri hızlı bir şekilde yapılırken iade işlemlerinin daha uzun sürdüğu gözlenmektedir. Sosyal mesafe kuralları nedeniyle az sayıda personel çalıştırılması nedeniyle ücret iadeleri uzun zaman alabilmektedir. Seyahat kuponlarını 12 ay içinde kullanmayan yolculara ücretleri iade edilecektir. Kuponlar başkasına devredilememektedir. Kupon tutarını bir işlemde kullanma zorunluğu bulunmamakta ve kuponlar ek hizmet alımı içinde kullanılabilir. Uçuşu iptal edilmeyen ancak salgın nedeniyle uçmak istemeyen yolcuları için de Ryanair kolaylık sağlamaktadır. Bu yolculardan uçuş değişim ücreti alınmayacak olup sadece iki bilet arasındaki ücret farkı alınacaktır (Ryanair, 2020a; Ryanair, 2020b).

Erken adaptasyon sürecinde uçuşlarını kademeli olarak artıran Ryanair, yolcularına daha fazla esneklik ve güven sağlayabilmek için seyahat planlarının değişmesi durumunda Haziran ve Temmuz ayları için uçuş değişiklik ücreti almayacağını açıklamıştır. Buna göre; 10 Haziran tarihinden itibaren Temmuz ve Ağustos aylarında seyahat etmek için bilet alan müşterilerin, uçuş değişiklik ücreti ödmeden biletlerini 31 Aralık 2020 tarihine kadar değiştirebilecekleri

açıklanmıştır ve biletler 2020 yılı içerisinde kullanılmak zorundadır. Ryanair, 17 Temmuz tarihinde yaptığı yeni bir açıklama ile uçuş değişiklik ücretinden Eylül ayında da feragat edeceklerini duyurmuştur (Ryanair, 2020f; Ryanair, 2020g).

Ryanair, 23 Eylül 2020 tarihinde yaptığı açıklama ile Ekim ve Kasım aylarında seyahat etmek için rezervasyon yaptıran yolcularının, seyahat planlarının değişmesi halinde uçuş değişiklik ücreti almayacağını duyurmuştur. Yolcular uçuş değişikliklerini, orijinal rezervasyonun kalkış tarihinden en az 7 gün önce yapmak koşuluyla 21 Mart 2021'e kadar olan uçuşlar için sıfır değişiklik ücreti ile yapabileceklerdir (Ryanair, 2020k). Havayolu, 24 Eylül 2020 tarihinde 24 saatlik "bir alana bir bedava" kampanyası ile 25 Eylül-14 Aralık 2020 tarihleri arasındaki uçuşlara rezervasyon yaptıran yolcuların yakın arkadaşlarına ya da aile üyelerine ücretsiz bilet fırsatı sunmuştur (Ryanair, 2020m).

Ryanair uçaklarının tümünde "Yüksek Verimli Partikül Hava Filtresi (HEPA)" sistemleri kullanılmaktadır. Uçak içerisindeki yüzeyler her gece 24 saatten daha fazla etkili olan kimyasallarla dezenfekte edilmektedir. Kabin ekipleri uçuşlarda maske ve koruyucu ekipman kullanmaktadır. Uçak içi ikram servisinde, önceden paketlenmiş atıştırmalıklar ve içecekler sunulmakta olup nakit satış yapılmamaktadır. Satışlar kart ile yapılmakta, uçak içerisinde yolcular tuvaleti kullanabilmekte ancak sıra oluşmasına izin verilmemektedir (Ryanair, 2020a). COVID-19'un yayılmasını önlemek amacıyla yolcularına sağlık tedbirleri almalarını tavsiye eden Ryanair, yolcuların terminal binasında ve uçak içerisinde maske takmalarını ve ateş ölçümlerini yaptırmalarının yanı sıra online check-in yapmalarını ve az sayıda bagajla seyahat etmelerini önermektedir (Ryanair, 2020c).

Ryanair uçuş iptalleri ve düşen yolcu sayıları nedeniyle 1 Mayıs 2020 ve 15 Mayıs 2020 tarihlerinde yapmış olduğu duyurular ile işten çıkartmalar yapacağını ve maaşlarda kesintiye gidileceğini açıklamıştır. Salgının etkilerinin 2022 yılına kadar süreceğini öngören işletme yeni bir yapılanmaya gitmektedir. Bu yapılanma nedeniyle işten çıkartmalar, ücretsiz izin ve maaş kesintisi politikalarını uygulayacağını bildirmiştir. Uçuş trafiği düzelinceye kadar Avrupa'nın çeşitli yerlerinde bulunan merkezlerini kapatma kararı almıştır (Ryanair, 2020d; Ryanair, 2020e).

Ryanair erken adaptasyon sürecinde İspanya pilot birliği SEPLA ve Birleşik Krallık pilot birliği BALPA ile anlaşma yaparak pilotların maaşlarında %20 indirim yapmıştır. Yapılan 4 yıllık anlaşma ile esnek çalışma modelinin uygulanması kararlaştırılmıştır (Ryanair, 2020h; Ryanair, 2020i).

#### **4.4. Pegasus Hava Yolları**

Devlet tarafından COVID-19'un yayılmasını önlemek amacıyla alınan tedbirler doğrultusunda 27 Mart 2020 tarihinde Sabiha Gökçen Havalimanı'ndan gerçekleştirilen uçuşların durdurulması kararı alınmıştır. Aynı kararda iç hat uçuşlarda sadece Türk Hava Yolları'na özel izinle iç hat uçuşu yapma yetkisi verilmiştir. Bu kararlar neticesinde Pegasus Havayolları'nın tüm uçuşları iptal edilmiştir. Uçuşların iptal edilmesiyle birlikte yolculara iptal olan yurt içi ve yurt dışı uçuşlar için biletlerini ücretsiz olarak açığa alma, iptal etme ve değişiklik yapma hakları sağlanmıştır. Ücretsiz olarak açığa alınan biletleri yolcular bir yıl boyunca istedikleri hatta kullanabileceklerdir. Kullanılmayan açık biletler uçuş yasaklarının

kalkmasından iki ay sonra iade edilebilecektir. Açığa alınan biletler kullanılmak istendiği zaman yeni bilet ile aynı ücret sınıfında olursa herhangi bir fark veya ceza ücreti alınmayacaktır. Ücretsiz değişiklik yapılmak istenildiğinde 26 Mart 2020 tarihinden önce alınan biletler 27 Mart 2021 tarihine kadar ücret farkı ve ceza ödemededen değişiklik yapılabilecektir. 26 Mart 2020 tarihinden sonra alınan biletler için ise, değişim cezası alınmayacak ancak alınacak yeni biletle eski bilet arasında fiyat farkı var ise bu fark ödenecektir. Yolcuların isterlerse bilet ücretlerinin iadesini alabilecekleri, ancak uçuş yasalarının kalkmasından iki ay sonra ücret iadelerinin yapılacağı açıklanmıştır (Pegasus, 2020a; Pegasus, 2020b).

Erken adaptasyon sürecinde Pegasus Havayolları, uçuşlarını kademeli olarak başlatırken bilet alacak olan yolcularına cezasız değişiklik hakkı vermektedir. Pegasus, 27 Ağustos 2020 – 31 Aralık 2020 tarihleri arasında alınan ve 27 Ağustos 2020 – 28 Mart 2021 tarihleri arasındaki yurt içi ve yurt dışı uçuşları kapsayan biletlere cezasız değişiklik hakkı vermiştir. Bu hak ile yolcular ceza ödemededen yalnızca iki uçuş arasındaki ücret farkını ödeyerek biletini değiştirebilir veya cezasız açığa alabilir (Pegasus, 2020g).

Pegasus, COVID-19 tedbirleri kapsamında virüsün yayılmaması ve yolcuların uçuş boyunca endişe yaşamamaları için ekipler bilgilendirilerek farklı tedbirler aldığını açıklamıştır. Uçakların dezenfekte edilme sıklığı artırılarak koltuk başlıkları periyodik olarak değiştirilmektedir. Uçaklarda kabin ekipleri için koruyucu ekipmanlar bulundurulmaktadır. Uçuş boyunca hijyen gerekliliklerini sağlamak için ekipler maske, eldiven ve siperlik gibi koruyucu ekipmanlar kullanacaktır. Tüm ekiplere her uçuş öncesi ateş ölçümü yapılacaktır. Uçuş öncesi ve uçuş boyunca yolcular ekipler tarafından izlenecek hastalık belirtisi gösteren yolcuların belirlenen prosedürlere göre sağlık kontrolünden geçirilmesi sağlanacaktır. Kontuarlarda personel ile yolcu arasında, sağlık güvenliğini en üst seviyede tutmak için pleksi malzemeden ayırıcılar kullanılacaktır (Pegasus, 2020c; Pegasus, 2020d).

Uçak içerisindeki havanın uçuş boyunca arındırılması için HEPA (Yüksek Verimli Partikül Hava Filtreleri) kullanılmaktadır. HEPA filtrelerinin kabin içerisindeki havayı ortalama üç dakika içerisinde temizleyerek zararlı mikroorganizmaları filtrelediği ve kabin içerisindeki hava akımının arkaya ya da öne doğru değil yalnızca koltuk üzerinden yere doğru olduğu açıklanmıştır (Pegasus, 2020e). Uçak içi koruyucu önlemler kapsamında ikram servislerinde nakit kullanımı kaldırılarak sadece kredi kartı ve banka kartı ile satış yapılacaktır (Pegasus, 2020f).

Pegasus Havayolları, ilk tepkilerde alınan önlemlere ek olarak erken adaptasyon sürecinde kabin bagajı taşıma kurallarında değişiklik yapmıştır. Koridorlarda oluşan yoğunluğu önlemek ve uçağa iniş-biniş sürecini hızlandırmak için kabin bagajı alınmayacak olup yolcuların kabin bagajı hakları check-in bagaj/kayıtlı bagaj hakları ile birleştirilecektir. Uçak içerisine ise dizüstü bilgisayar, evrak çantası, kadın el çantası ya da bebek bakım çantalarından yalnızca bir tanesi kabul edilecektir (Pegasus, 2020h).

#### 4.5. Karşılaştırmalı Bulgular

Karşılaştırmalı bulgular havayolu işletmelerinin COVID-19 pandemisine verdikleri ilk yönetsel tepkiler ve erken adaptasyon dönemi tepkileri olarak derlenmiştir. Bu kapsamda havayolu şirketlerinin COVID-19 pandemisi nedeniyle 2020 yılı Mart, Nisan ve Mayıs aylarında almış oldukları tedbirler ilk yönetsel tepkiler olarak Tablo 2’de verilirken aynı yılın Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında almış oldukları tedbirler erken adaptasyon sürecinde verilen yönetsel tepkiler olarak Tablo 3’de verilmiştir. Her iki durumda verilen yönetsel tepkiler karşılaştırılmıştır.

**Tablo 2: Havayolu İşletmelerinin COVID-19 Pandemisine Verdikleri İlk Yönetsel Tepkiler**

	Geleneksel Havayolu İş Modeli		Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli	
	Lufthansa	Türk Hava Yolları	Ryanair	Pegasus Hava Yolları
<b>Uçuş Durumu</b>	İptal Edildi	İptal Edildi	İptal Edildi	İptal Edildi
<b>Rezervasyon ve Bilet Seçenekleri</b>	Opsiyonlar Tanındı	Opsiyonlar Tanındı	Opsiyonlar Tanındı	Opsiyonlar Tanındı
<b>Tedbirler</b>	Alındı	Alındı	Alındı	Alındı
<b>Personel Durumu</b>	Ücretsiz İzin	Açıklama Yok	İşten Çıkartma, Ücretsiz İzin ve Maaş Kesintisi	Açıklama Yok
<b>Özel yolcu salonu</b>	Geçici Olarak Kapatıldı	Geçici Olarak Kapatıldı	Özel Yolcu Salonu Hizmeti Yok	Özel Yolcu Salonu Hizmeti Yok

COVID-19 pandemisi, hava taşımacılığının neredeyse durma noktasına gelmesine ve sektörde daha önce görülmemiş tedbirlerin uygulanmasına neden olmuştur. Havayolu işletmeleri, salgının yayılmasıyla birlikte devletlerin almış olduğu kararlar doğrultusunda uçuşlarını iptal etmek zorunda kalmışlardır. Uçuşların iptal edilmesi nedeniyle yolcuların mağdur edilmemesi için mevcut rezervasyonlar ve biletler için incelenen dört havayolu şirketi de yolcularına farklı opsiyonlar tanımıştır. Havayolu şirketleri, salgının yayılmasını önlemek için farklı tedbirler almışlardır. Pandemi nedeniyle Lufthansa, çalışanlarını ücretsiz izne çıkartmıştır. Ryanair ise, çalışanların bir kısmını işten çıkartırken bir kısmını da ücretsiz izne çıkartmış ve bunlara ek olarak maaş kesintisine gitmiştir. Personel durumu ile ilgili Türk Hava Yolları ve Pegasus Havayolları bir açıklama yapmamıştır. Türk Hava Yolları ve Lufthansa özel yolcu salonu hizmetlerini geçici bir süreliğine durdurmuştur.

**Tablo 3: Havayolu İşletmelerinin COVID-19 Pandemisine Erken Adaptasyon Dönemindeki Yönetsel Tepkileri**

	Geleneksel Havayolu İş Modeli		Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli	
	Lufthansa	Türk Hava Yolları	Ryanair	Pegasus Hava Yolları
<b>Uçuş Durumu</b>	Kısmi olarak devam ediyor	Kısmi olarak devam ediyor	Kısmi olarak devam ediyor	Kısmi olarak devam ediyor
<b>Rezervasyon ve Bilet Seçenekleri</b>	16 Mayıs-25 Ağustos arasında alınan biletlere 31 Ocak 2021'e kadar ücretsiz değişiklik hakkı verildi	Esnek Seyahat uygulaması ile 21 Mart-31 Aralık 2020 tarihlerinde alınan biletlere sınırsız değişiklik hakkı verildi	Temmuz, Ağustos ve Eylül ayları için alınan biletlere 31 Aralık 2020 tarihine kadar cezasız değişiklik hakkı verildi	27 Ağustos- 31 Aralık 2020 tarihleri arasında alınan biletlere cezasız değişiklik hakkı verildi
<b>Tedbirler</b>	Önceki duruma ek olarak yolculara CENTOGENE tarafından PCR testi yapılmaktadır	Kabin bagajı kısıtlamasına gidildi Uçak içerisinde hijyen uzmanı bulunmakta ve hijyen seti dağıtılmaktadır	Ateş ölçümü, maske uygulamaları, kredi kartı kullanımı benzeri tedbirler devam etmiştir	Kabin bagajı kısıtlamasına gidildi
<b>Personel Durumu</b>	Ücretsiz İzin Maaş kesintisi İşten Çıkartma	Açıklama yok	Esnek Çalışma Maaş Kesintisi	Açıklama yok
<b>Özel yolcu salonu</b>	Özel yolcu salonları bazı kısıtlamalar ile hizmet vermeye başladı	4 tane özel yolcu salonu önlemler alınarak açıldı	Özel yolcu salonu hizmeti yok	Özel yolcu salonu hizmeti yok

Haziran ayı itibarıyla incelenen havayolu şirketleri, gerekli tedbirleri alarak uçuşlarına kısmi olarak başlamışlardır. Yolcuların salgın nedeniyle daha rahat rezervasyon yapabilmeleri için dört havayolu şirketi de farklı esneklikler tanımıştır. Ryanair haricindeki havayolları uçuşlarında kabin bagajı taşımaya kısıtlama getirmişlerdir. Türk Hava Yolları ve Pegasus Havayolları ilk tepkilerde olduğu gibi erken adaptasyon sürecinde de personel durumu ile ilgili bir açıklama yapmamıştır. Lufthansa, ilk tedbirlere ek olarak maaş kesintisine giderken Ryanair, esnek çalışma sistemini uygulamış ve maaş kesintisine gitmiştir. Türk Hava Yolları ve Lufthansa ilk tepkiler döneminde durdurmuş oldukları özel yolcu salonu hizmetlerini erken adaptasyon sürecinde kısmi olarak vermeye başlamışlardır.



## 5. Tartışma ve Sonuç

COVID-19 salgını nedeniyle hava taşımacılığı ilk tepkiler sürecinde neredeyse durma noktasına gelmiştir. Salgın nedeniyle yolcu uçuşlarının çoğu iptal edilirken, kargo uçuşlarına ve ülkelerin *kurtarma uçuşları* olarak ifade edilen yardım uçuşlarına ise devam edilmiştir. Çalışmada incelenen dört farklı havayolu işletmesinin de yolcu uçuşlarını iptal ettikleri görülmektedir. Bu süreçte yolcuların mağdur olmaması adına havayolu işletmeleri yolcularına ücretsiz değişiklik, açığa alma ve ücret iadesi gibi haklar vererek yolcularını mağdur etmemeye çalışmışlardır. Değişiklik ve açığa alma işlemleri kolaylıkla yapılırken ücret iadesinin hemen gerçekleşemediği görülmektedir. Bu konuda, Türk Hava Yolları ve Pegasus, ücret iadelerinin uçuşlar karşılıklı olarak başladıktan iki ay sonra yapılacağını ifade etmektedir. Ryanair, sosyal mesafe kuralı nedeniyle az sayıda personel çalıştığı için iadelerin gecikeceğini belirtmektedir. Lufthansa ise, bu konuda sadece ücret iadelerinin yapıldığını ve yapılmaya devam edeceğini belirtmesine rağmen ne zaman ve ne kadar süre sonra yapıldığını veya yapılacağını açık bir şekilde ifade etmemiştir.

Erken adaptasyon sürecinde dört havayolu şirketi de uçuşlarını kısmi olarak başlatmıştır. Bu süreçte şirketler yolcularına daha fazla esneklik ve güven sağlayabilmek için benzer şekillerde rezervasyon değişiklik hakkı sağlamıştır. Havayolu şirketlerin tamamı belirli tarihler için uçuş değişiklik ücreti almayacaklarını açıklamışlardır.

Havayolu işletmelerinin hepsi ilk tepkiler sürecinde COVID-19'un yayılmasını önlemek için çeşitli hijyen tedbirleri almıştır. Bu tedbirler kapsamında uçaklar normal temizlik uygulamalarına ek olarak dezenfektanlar ile temizlenecektir. Ekipler maske ve koruyucu ekipmanlar kullanacak ayrıca uçuş öncesi ateşleri ölçülecektir. Türk Hava Yolları ve Pegasus yolcuları uçuş öncesi ve uçuş boyunca izleyerek hastalık belirtisi gösterenleri sağlık kontrolünden geçmeleri için yönlendireceklerdir. Havayolu işletmeleri uçak içerisinin havalandırılması için HEPA filtrelerinin kullanıldığını ve bu sayede kabin içerisindeki bakterilerin ve organizmaların temizlendiğini belirtmektedirler. Türk Hava Yolları ve Lufthansa salgın başlangıcında geçici olarak özel yolcu salonu hizmetlerini durdurmuşlardır. Pegasus ve Ryanair, uçak içi ikram servisinde nakit satışları kaldırarak sadece kart ile satışa izin vermektedirler.

Ryanair haricindeki diğer havayolu şirketleri, erken adaptasyon sürecinde daha önce almış oldukları tedbirlere yenilerini eklemiştir. Türk Hava Yolları ve Pegasus, uçağa iniş-biniş esnasında ve koridorda oluşan yoğunluğu önlemek amacıyla kabin bagajı kısıtlamasına gitmiştir. Uçak içerisine kabul edilmeyen kabin bagajları kayıtlı bagaj olarak kabul edilmiştir. Türk Hava Yolları ayrıca her uçuşunda hijyen uzmanı bulundurma ve hijyen seti dağıtma kararı almıştır. Lufthansa ise, biyoteknoloji şirketi olan CENTOGENE ile işbirliği anlaşması yaparak Frankfurt Havalimanı'nda yolcularına PCR testi yapmıştır. İlk tepkiler sürecinde özel yolcu salonu hizmetlerini tamamen durduran Türk Hava Yolları ve Lufthansa erken adaptasyon sürecinde özel yolcu salonu hizmetlerini kademeli olarak başlatmıştır.

İlk tepkiler sürecinde Lufthansa çalışanlarının bir kısmını ücretsiz izne çıkartırken Türk Hava Yolları ve Pegasus'un bu konuda herhangi bir açıklaması olmadığı görülmektedir. Ryanair ise, çalışanların bir kısmının işten çıkartılacağını veya ücretsiz izne gönderileceğini açıklamıştır. İşletme ayrıca çalışanların maaşlarında kesintiye gideceğini belirtmiştir.

Erken adaptasyon sürecinde havayolu Şirketlerinin personelleri konusunda uygulamış oldukları politikalar ilk tepkiler süreci ile benzerlik göstermektedir. Türk Hava Yolları ve Pegasus Havayolları personelleri ile ilgili bir açıklama yapmazken Lufthansa, işten çıkartma, ücretsiz izin ve maaş kesintisine gideceğini Ryanair ise maaş kesintisine gideceğini ve esnek çalışma sistemine gececeğini açıklamıştır.

Çalışmada, düşük maliyetli ve geleneksel havayolu iş modelini benimseyen Avrupa merkezli dört farklı havayolu işletmesinin analiz edilmesi sonucunda genel olarak benzer tedbirlerin alındığı ve benzer stratejilerin benimsendiği görölmektedir. Bazı devletler, havayollarının uçakta yolcular arasında sosyal mesafe olması için boş koltuklar bırakılmasını gerektiğini belirtmiştir. Eski düzendeki seyahat durumunun başka sonuçlar yaratma riski olsa da, IATA tarafından açıklanan raporda uçakta sosyal mesafe kuralının uygulanmasının havayolu Őirketlerini finansal anlamda zor duruma düşüreceği belirtilmektedir (IATA, 2020:11). Çalışmada incelenen dört havayolu Őirketinin de uçak içi boş koltuk uygulaması bulunmamaktadır. Havayolu Şirketlerinin uçuŐta boş koltuk uygulamasının olmaması IATA'nın açıklamaları ile paralellik göstermektedir.

Genel anlamda her iki dönemde de havayolları arasında iş modellerinden kaynaklanan bariz bir farklılığa rastlanmamıŐtır. Düşük maliyetli iş modelleri kapsamında ele alınan Ryanair ve Pegasus Hava Yolları kıyaslandığında uçuş durumu, rezervasyon ve bilet seçenekleri, alınan tedbirler ve verilen özel yolcu salonu hizmetlerine yönelik kararların benzer olduğu görölmektedir. İnsan kaynakları açısından ise Ryanair işten çıkarma, ücretsiz izin verme ve maaş kesintisine yönelik bir strateji belirlerken, Pegasus Hava Yolları'nda bu konu ile ilgili kurumsal sayfalarında herhangi bir bilgiye ulaŐılamamıŐtır. Geleneksel havayolu iş modelleri kapsamında ele alınan Türk Hava Yolları ve Lufthansa kıyaslandığında, uçuş durumu, rezervasyon ve bilet seçenekleri, alınan tedbirler ve verilen özel yolcu salonu hizmetlerine yönelik kararların aynı olduğu görölmektedir. Personelleri ile ilgili ise Lufthansa ücretsiz izin verme, maaş kesintisi ve işten çıkartma politikalarını takip ederken, Türk Hava Yolları'nda bu konu ile ilgili kurumsal sayfalarında herhangi bir bilgiye yer verilmemiŐtir. İki yabancı havayolu iş modellerinden bağımsız olarak insan kaynakları ile ilgili kamuya açık açıklamalara sayfalarında yer verirken, Türk Şirketlerinin bu konularda açıklama yapmamayı tercih ettiği görölmektedir.

Bu çalışmanın belli kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma, incelenen havayolları bağlamında karşılaştırmalı sonuçlar ortaya koymaktadır. Daha genel sonuçlara ulaşabilmek adına daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir. İkinci olarak, bu çalışmada elde edilen veriler, havayollarının kamuya açık resmi internet sitelerinin incelenmesi ile elde edilmiştir. Çalışma sonuçları değerlendirilirken havayollarının fiili uygulamalarını kamuya açıklamadıkları durumlar olabileceği göz önüne alınmalıdır. Ayrıca çalışmanın sonuçlarının incelenen dönemle sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte, bu çalışma havayolu sektöründeki COVID-19 Pandemi sürecinin ilk ve erken adaptasyon dönemi etkilerini ve sektördeki yönetsel tepkileri farklı havayolları ve iş modelleri bağlamında ele alması açısından önemlidir. Çalışma bulguları gerek yöneticiler, gerekse sonraki çalıŐmaları gerçekleŐtirecek araŐtırmacılar için havayolu sektöründe COVID-19 pandemisinin incelenen dönemdeki durumuna ait bir bilgi kaynağı olacaktır.

## **Araştırmacıların Katkı Oranı**

Çalışmamızda her araştırmacının katkı oranı eşittir.

## **Kaynakça**

- Akca, M. (2020). COVID-19'un havacılık sektörüne etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 45-64.
- Albers, S. & Rundshagen, V. (2020). European airlines strategic responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, 87(101863), 1-7.
- Avram, B. (2017). The hybrid airline model. Generating quality for passengers. *Expert Journal of Business and Management*, 5(2), 149-154.
- Bieger, T. & Wittmer, A. (2011). Airline strategy from network management to business models. In R. Müller (Eds.), *Aviation systems: Management of the integrated aviation value chain* (pp. 77-102). Berlin: Springer.
- Bieger, T., Döring, T. & Laesser, C. (2002). Transformation of business models in the airline industry—impact on tourism. *Air Transport and Tourism: 52nd Congress*, August 18-23, Salvador de Bahia.
- Chen, S., Yang, J., Yang, W., Wang, C. & Bärnighausen, T. (2020). COVID-19 control in China during mass population movements at new year. *The Lancet*, 395(10226), 764-766.
- Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S. & Viboud, C. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel Coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 368(6489), 395-400.
- Columbus, C., Brust, K. B. & Arroliga, A. C. (2020). 2019 Novel coronavirus: An emerging global threat. *Baylor University Medical Center Proceedings*, 33(2), 209-212.
- Daft, J. & Albers, S. (2013). A conceptual framework for measuring airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, 28, 47-54.
- De Wit, J. G. & Zuidberg, J. (2012). The growth limits of the low cost carrier model. *Journal of Air Transport Management*, 21, 17-23.
- Doganis, R. (2002). *Flying off course: The economics of international airlines*. London: Routledge.
- Dziedzic, M. & Warnock-Smith, D. (2016). The role of secondary airports for today's low-cost carrier business models: The European case. *Research in Transportation Business & Management*, 21, 19-32.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gilbert, M., Pullano, G., Pinotti, F., Valdano, E., Poletto, C., Boëlle, P. Y. & Gutierrez, B. (2020). Preparedness and vulnerability of African countries against importations of COVID-19: A modelling study. *The Lancet*, 395(10227), 871-877.
- Gillen, D. & Morrison, W. G. (2005). Regulation, competition and network evolution in aviation. *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 161-174.
- Hanlon, J. P. (2007). *Global airlines: Competition in a transnational industry*. London: Routledge.
- Hunter, L. (2006). Low cost airlines: Business model and employment relations. *European Management Journal*, 24(5), 315-321.
- Iacus, M. S., Natale, F., Santamaria, C., Spyratos, S. & Vespe, M. (2020). Estimating and projecting air passenger traffic during the covid-19 coronavirus outbreak and its socio-economic impact. *Safety Science*, 129(104791), 1-11.

- IATA. (2020). COVID-19 cost of air travel once restrictions start to lift. Erişim Tarihi: 21.09.2020, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-cost-of-air-travel-once-restrictions-start-to-lift/>.
- Jin, W., Weiyi, C., Derek, W. & James, G. (2020). How the virus got out. Erişim Tarihi: 15.05.2020, <https://www.nytimes.com/interactive/2020/03/22/world/coronavirusspread.html?smtyp=cur&smid=tw-nytimes>.
- Krippendorff, K. (2012). Content analysis: An introduction to its methodology. California: Sage Publications.
- Lufthansa. (2020a). Güncel uçuş bilgileri. Erişim tarihi: 24.05.2020, <https://www.lufthansa.com/xx/en/flight-information.html>.
- Lufthansa. (2020b). Uçuş planı. Erişim Tarihi: 24.05.2020, <https://www.lufthansa.com/xx/en/flightplan>.
- Lufthansa. (2020c). Sosyal mesafe kuralları. Erişim Tarihi: 24.05.2020, <https://www.lufthansa.com/xx/en/social-distancing#physical-distance>.
- Lufthansa. (2020d). Özel yolcu salonları. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.lufthansa.com/xx/en/lounges>.
- Lufthansa. (2020e). Uçuş destinasyonları. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://newsroom.lufthansagroup.com/German/Newsroom/airlines-der-lufthansa-group-starten-ab-juni-wieder-mit-160-flugzeugen---juni-flugplan--mit-106-zie/s/419f7e8b-b237-4719-b9aa-39cb00b8f3eb>.
- Lufthansa. (2020f). Lufthansa iştirakleri. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://newsroom.lufthansagroup.com/german/newsroom/all/lufthansa-legt-340-600-flotte-vor-bergehend-still/s/26133b82-d700-4371-aa57-c9d6bea47812>.
- Lufthansa. (2020g). İdari düzenlemeler. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://newsroom.lufthansagroup.com/german/newsroom/all/lufthansa-group-beschlie-t-erstes-restrukturierungspaket/s/365d03fb-1179-43e3-89e9-c84af14d6887>.
- Lufthansa. (2020ı). PCR test uygulaması. Erişim Tarihi: 17.09.2020, <https://www.lufthansagroup.com/en/newsroom/releases/pcr-tests-at-frankfurt-airport-centogene-and-lufthansa-take-positive-balance-at-the-end-of-the-summer-vacations-1.html>.
- Lufthansa. (2020j). Genişletilmiş rezervasyon seçenekleri. Erişim Tarihi: 17.09.2020, <https://www.lufthansa.com/tr/en/extended-rebooking-options>.
- Lufthansa. (2020k). Özel yolcu salonları. Erişim Tarihi: 17.09.2020, <https://www.lufthansa.com/tr/tr/lounges>.
- Lufthansa. (2020m). Sendika anlaşması. Erişim Tarihi: 17.09.2020, <https://www.lufthansagroup.com/en/newsroom/releases/lufthansa-and-independent-flight-attendants-union-ufo-agree-on-crisis-package.html>.
- Lufthansa. (2020n). Rezervasyon opsiyonlarının uzatılması. Erişim Tarihi: 19.09.2020, <https://www.lufthansa.com/de/en/extended-rebooking-options>.
- Lufthansa. (2020o). Destinasyonlar. Erişim Tarihi: 19.09.2020, <https://www.lufthansagroup.com/en/newsroom/releases/lufthansa-expands-touristic-offer-to-include-two-additional-sunny-destinations-in-the-canary-islands.html>.
- Lufthansa. (2020p). Destinasyon sayısı. Erişim Tarihi: 19.09.2020, <https://www.lufthansagroup.com/en/newsroom/releases/more-destinations-available-from-munich-throughout-all-of-europe.html>.
- Lufthansa. (2020r). Yeniden yapılandırma programı. Erişim Tarihi: 21.09.2020, <https://www.lufthansagroup.com/en/newsroom/releases/lufthansa-decides-on-third-package-within-restructuring-program.html>.

- Lufthansa. (2020s). Online alışveriş. Erişim Tarihi: 30.09.2020, <https://www.lufthansagroup.com/en/newsroom/realises/online-shopping-above-the-clouds.html>.
- Lune, H. & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. London: Pearson.
- Macit, A. & Macit, D. (2020). Türk sivil havacılık sektöründe COVID-19 pandemisinin yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 100-116.
- Maneep, S. & Kotcharin, S. (2020). The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *Journal of Air Transport Management*, 89(101920), 1-6.
- Nakamura, H. & Managi, S. (2020). Airport risk of importation and exportation of the covid-19 pandemic. *Transport Policy*, 96, 40-47.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. London: Pearson.
- O'Connell, J. F. & Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259-272.
- Oliveira, A. V. & Huse, C. (2009). Localized competitive advantage and price reactions to entry: Full-service vs. low-cost airlines in recently liberalized emerging markets. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 45(2), 307-320.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Öztürk, E., Şener, G. & Süher, H. K. (2016). Sosyal medya çağında ürün yerleştirme: Instagram ve instabloggerlar üzerine bir içerik analizi. *Global Media Journal TR Edition*, 6(12), 355-386.
- Pegasus. (2020a). Uçuşların durdurulması. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.flypgs.com/basin-odasi/duyurular/duyuru-detay/sabiha-gokcen-havalimanindan-ucuslarin-durdurulmasi-hakkinda>.
- Pegasus. (2020b). Bilet işlemleri. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.flypgs.com/basin-odasi/duyurular/duyuru-detay/koronavirus-covid-19-nedeniyle-iptal-olan-seferlerin-bilet-islemleri-hk>.
- Pegasus. (2020c). Korona virüs önlemleri. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasustan-koronavirus-onlemleri>.
- Pegasus. (2020d). Dezenfeksiyon prosedürü. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.flypgs.com/koronavirus-onlemleri-ve-dezenfeksiyon-proseduru>.
- Pegasus. (2020e). Hepa filtresi. Erişim Tarihi: 25. 05. 2020: <https://www.flypgs.com/koronavirus-onlemleri-ve-dezenfeksiyon-proseduru>.
- Pegasus. (2020f). Uçak içi satış. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.flypgs.com/basin-odasi/duyurular/duyuru-detay/ucak-ici-pegasus-cafe-satislarimiz-hk>.
- Pegasus. (2020g). Cezasız bilet değişikliği. Erişim Tarihi: 18.09.2020, [https://www.flypgs.com/kampanyali-ucak-biletleri/tum-ucuslarda-cezasiz-degisiklik-hakki/?\\*\\*](https://www.flypgs.com/kampanyali-ucak-biletleri/tum-ucuslarda-cezasiz-degisiklik-hakki/?**).
- Pegasus. (2020h). Kabin bagajı kuralları. Erişim Tarihi: 18.09.2020, <https://www.flypgs.com/kabin-bagaji-tasima-kurallari-nelerdir/?20>.
- Pereira, B. A. & Caetano, M. (2015). A conceptual business model framework applied to air transport. *Journal of Air Transport Management*, 44, 70-76.
- Ryanair. (2020a). Korona virüs bilgilendirmesi. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.ryanair.com/ie/en/useful-info/Coronavirus-covid-19>.
- Ryanair. (2020b). Rezervasyon değişikliği. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.ryanair.com/ie/en/useful-info/refund-voucher>.

- Ryanair. (2020c). Uçuş güncellemeleri. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.ryanair.com/ie/en/travel-updates/articles/BACK-FLYING>.
- Ryanair. (2020d). Personel durumu. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-announces-over-250-jobs-lost-at-its-dublin-stansted-madrid-wroclaw-offices-due-to-covid-19-groundings/?market=tr>.
- Ryanair. (2020e). Pazar güncellemeleri. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-holdings-plc-covid-19-market-update/?market=tr>.
- Ryanair. (2020f). Uçuş değişiklik ücreti. Erişim Tarihi: 18.09.2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-removes-flight-change-fee-on-all-new-july-august-bookings/?market=tr>.
- Ryanair. (2020i). İspanya pilot anlaşması. Erişim Tarihi: 18.09.2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-spanish-pilot-union-sepla-agree-on-pay-cuts-to-save-spanish-jobs/?market=tr>.
- Ryanair. (2020k). Uçuş değişiklik ücretinin uzatılması. Erişim Tarihi: 30.09.2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-extends-the-removal-of-its-flight-change-fee-to-october-and-november-bookings/?market=tr>.
- Ryanair. (2020m). Bilet kampanyası. Erişim Tarihi: 30.09.2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-launches-its-first-ever-buy-one-get-one-free-offer/?market=tr>.
- Ryanair. (2020g). Uçuş değişiklik ücreti uzatması. Erişim Tarihi: 18.09.2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-extends-the-removal-of-its-flight-change-fee-to-all-new-september-bookings/?market=tr>.
- Ryanair. (2020h). İngiltere pilot anlaşması. Erişim Tarihi: 18.09.2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-uk-pilot-union-balpa-agree-on-pay-cuts-to-save-uk-jobs/?market=tr>.
- SHGM. (2020). Erişim Tarihi: 25.05.2020, <http://web.shgm.gov.tr/tr/genel-duyurular/6344-covid-19-tedbirleri-kapsaminda-27-mart-tarihli-ucus-kisitlamalari-hakkinda>.
- Şengür, Y. & Şengür, F. K. (2017). Airlines define their business models: A content analysis. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 6(2), 141-154.
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2020). Şehir giriş çıkış tedbirleri ve yaş sınırlaması. Erişim Tarihi: 26.12.2020, <https://www.icisleri.gov.tr/sehir-giriscikis-tebirleri-ve-yas-sinirlamasi>.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020). Covid-19 bilgilendirme platformu. <https://covid19.saglik.gov.tr/>
- T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü (HSGM). (2020). Covid-19 rehberi. Erişim Tarihi: 19.05.2020, [https://hsgm.saglik.gov.tr/depo/covid19/rehberler/COVID19\\_Rehberi.pdf](https://hsgm.saglik.gov.tr/depo/covid19/rehberler/COVID19_Rehberi.pdf).
- THY. (2020a). Korona virüs uyarıları. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/duyurular/coronavirus-salgini/saglik-uyarilari/>.
- THY. (2020b). Değişiklik ücreti alınmaması. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/sifir-degisiklik-ureti/>.
- THY. (2020c). Hijyen tedbirleri. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/duyurular/coronavirus-salgini/hijyen-tedbirleri/>.
- THY. (2020d). Salgın önlemleri. Erişim Tarihi: 25.05.2020, <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/duyurular/coronavirussalgini/koronavirus-duyurulari/>.
- THY. (2020e). Güncel uçuş planı. Erişim Tarihi: 16.09.2020, <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/duyurular/coronavirus-salgini/guncel-ucus-plan/>.
- THY. (2020f). Esnek değişiklik hakkı. Erişim Tarihi: 17.09.2020, <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/duyurular/coronavirus-salgini/esnek-degisiklik/>.
- THY. (2020g). Özel yolcu salonu duyurusu. Erişim Tarihi: 16.09.2020, <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/duyurular/coronavirus-salgini/koronavirus-duyurulari/>.

- Vidović, A., Štimac, I. & Vince, D. (2013). Development of business models of low-cost airlines. *IJTT-International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 3(1), 69-81.
- World Health Organization (WHO). (2020a). Coronavirus disease 2019. Erişim Tarihi: 14.05.2020, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>.
- World Health Organization (WHO). (2020c). Situation report-68. Erişim Tarihi: 17.05.2020, [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situationreports/20200328-sitrep-68-covid-19.pdf?sfvrsn=384bc74c\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situationreports/20200328-sitrep-68-covid-19.pdf?sfvrsn=384bc74c_2).
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Questions & Purpose**

In this study, based on airline business models, the activities of four airline companies, which adopt low-cost and traditional airline business models, during the pandemic process were examined. Lufthansa and Turkish Airlines within the scope of traditional airlines and Ryanair and Pegasus Airlines as low-cost carriers were determined as samples. After that, it is aimed to examine the managerial decisions taken by four airline companies from the European region, which have adopted two different business models, during the first and early adaptation period of the pandemic.

### **Literature Review**

The virus called COVID-19 is a type of infectious disease that originated in Wuhan, China. The emergence of the virus was first seen in 2019. However, with the spread of the disease, the virus became a pandemic and took its current form. With many people contracting the virus and the epidemic growing widely, COVID-19 has become a global crisis. Although people are social beings and being in constant communication with each other has a great impact on the spread of the virus, we see that the biggest impact on this issue is in air transportation. Air transport allows millions of people to travel between continents in a short time, which causes the spread of the virus to increase. Being in contact and in crowded environments increases the spread of the virus makes airports risky areas. The fact that airports are risky areas and flight restrictions and flight cancellations brought to airports and airline businesses during the pandemic negatively affect both airline businesses and airport businesses. In this context, the main question of our study is what kind of measures are taken by airline companies to continue their activities.

### **Methodology**

The research was carried out with multiple case analysis methods within the scope of descriptive case analysis design. In the data collection phase, document analysis methods were used within the scope of qualitative research methods. Content analysis was used to analyze the collected data. As a result of the content analysis carried out by examining the news and announcements published on the corporate sites of the airline companies selected as the sample, the measures taken by the airline companies and the strategies they implemented in this process were compiled by the authors in a table.

### **Results and Conclusions**

As a result of the study, it was seen that the first reactions generally encountered during the pandemic process were that the enterprises stopped their passenger flights. While almost most of the passenger flights were canceled, it was observed that cargo flights and first aid flights continue that expressed as rescue flights of countries, continue. Looking at the airline companies selected as the sample in the study, it is seen that there are flight cancellations. The conveniences offered by businesses that care about passenger satisfaction to their passengers in the face of cancellations are free ticket changes, suspension, and refunds.

One of the other reactions of the airline companies in this process was to take hygiene measures. In addition to the cleaning practices carried out by the aircraft in the normal process,



the aircraft has started to be cleaned with disinfectants. In addition, the body temperatures of crews and passengers are measured before the flight and they use a mask and protective equipment. The use of HEPA filters has been started in the aircraft and thus it is aimed to purify the bacteria and organisms in the cabin from the aircraft. Turkish Airlines and Pegasus have decided to direct passengers to undergo a medical examination if they detect any patient showing signs of illness before and during the flight. Turkish Airlines and Lufthansa, adopting the traditional airline business model, have decided to temporarily stop the free refreshments they offer to their passengers on board, as per their business models. They have also temporarily suspended private passenger lounge services. Pegasus and Ryanair, on the other hand, have removed cash sales from their paid catering services and started to sell only by card. Except for Ryanair, three other airlines continued their activities by adding new measures to the measures they had taken during COVID-19. Among these measures is the baggage restriction taken by Turkish Airlines and Pegasus to prevent crowds during boarding and landing. Cabin baggage has been restricted and baggage that cannot be taken into the cabin has been accepted as checked baggage. Turkish Airlines has started to distribute hygiene kits for boarding. Lufthansa, in addition, applied a PCR test to its passengers at Frankfurt Airport.

In general, it is seen that four European-based airline companies, which have adopted low-cost and traditional airline business models, have taken similar measures and adopted similar strategies in this process. As a result of the study, there was no obvious difference arising from the business models of the four airlines taken as samples.