

Araştırma Makalesi / Research Article

## İNGİLTERE MERKEZLİ DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN BREXIT SÜRECİNDEKİ STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Eyüp Bayram ŞEKERLİ 

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Seydikemer UBY, Muğla, (eyupbs@mu.edu.tr)

### ÖZET

Politik karar vericilerin endüstriyel düzeydeki etkisini Avrupa Birliği (AB) ticari havayolu taşımacılığı sektörünün serbestleşmesinde ve BREXIT süreçlerinde görmek mümkündür. Bu çalışmada İngiltere'nin AB'den çıkış süreci olarak 2016 yılında referandum ile başlatılan BREXIT sürecinin İngiltere merkezli operasyon düzenleyen düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kaynak bağımlılıklarını nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Bunun için Kaynak Bağımlılığı Teorisi (KBT) bakış açısı ile değerlendirme yapılmıştır. Easyjet ve Ryanair havayolu işletmelerinin örneklem olarak alındığı çalışmada firmaların yayınlamış oldukları raporlar incelenerek kaynak bağımlılıkları ve BREXIT sonrasında bu bağımlılıklar ile ilgili belirsizlikleri azaltmaya yönelik stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlardan BREXIT süreci ile düşük maliyetli işletmelerin stratejileri için oldukça kritik olduğu görülen AB iç hat pazarlarına, ekip ihtiyacını karşılamak için insan kaynaklarına ve bakım-onarım süreçlerinde ihtiyaç duyduğu yedek parçalara ulaşım konusunda ciddi bir belirsizlik ile karşı karşıya olduğu anlaşılmıştır. İşletmeler, sayılan kaynaklar ile ilgili belirsizlikleri yönetebilmek için yönetim kurulunu değiştirerek sahiplik koşullarını yeniden düzenlemişlerdir. Bunun yanı sıra, AB içerisinde doğrudan yatırımlar, ortaklıklar ve diğer işletmelerin tamamını satın alma yoluyla büyüme stratejileri benimsenmiştir. Ayrıca lobicilik ve kamuoyu oluşturma gibi yöntemlerin de BREXIT sürecindeki karar vericileri etkilemek için kullanıldığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak Belirsizliği, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, BREXIT, Stratejik Yönetim, Düşük Maliyet Stratejisi.

## INVESTIGATION OF UK BASED LOW COST AIRLINES' STRATEGIES IN THE BREXIT PROCESS

### ABSTRACT

The industry level impact of Political decision makers is observable in the liberalization of the European Union (EU) commercial air transportation industry and during the BREXIT. In this study, it is aimed to understand how the BREXIT process, which was initiated in 2016 affects the resource dependencies of UK-based low-cost airlines. Consequently, an evaluation was made with the perspective of Resource Dependency Theory (RBT). Thus, Easyjet and Ryanair airlines were taken as a sample. Airlines' strategies to reduce resource dependencies and reuncertainties on resources after BREXIT were tried to be determined from their reports. With the BREXIT process, it has been understood that low-cost businesses are faced with a serious uncertainty in accessing the EU domestic market, human resources to find flight crews, and spare parts needed for maintenance and repair. In order to manage these uncertainties, firms have rearranged their ownership conditions by changing the board of directors. In addition; direct investments, partnerships and complete acquisitions in the EU countries are adopted as growth strategies. Furthermore, it has been observed that lobbying and setting public opinion as one of the activities, were adopted by low cost airlines to influence decision-makers of BREXIT.

**Keywords:** Resource Uncertainty, Resource Dependency Theory, BREXIT, Strategic Management, Low Cost Strategy.

## **1. Giriş**

Kaynak Bağımlılığı Teorisine (KBT) göre örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler çevresel değişiklikleri değerlendirerek ve bu değişikliklerin yaratacağı olumlu olumsuz etkiler için bir takım eylemler geliştirmektedirler. Çevresel değişikliklere verilecek tepkiler çeşitlidir. Bu eylemler, genel olarak çevreye uyum sağlama ve çevreyi etkileme şeklindedir. İşletmeler çevresel değişikliklere verdikleri cevaplar ile belirsizlikleri azaltmaya çalışmaktadırlar. KBT'ye göre işletmeler bağımsız olmaya ve kritik kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmaya önem vermektedirler. KBT, işletmelerin kaynaklar üzerinde kısıtlayıcı etkiler meydana getiren çevresel değişikliklere verdikleri stratejik tepkileri açıklamaya çalışmaktadır. Bu süreçte firmalar, kendileri ile birlikte kaynakları kullanan diğer firmalara ve kaynakların dağıtımını üzerinde yetkisi olan kuruluşlara yönelik bazı stratejiler geliştirmektedirler. Kaynakların işletme için önem derecesi ve diğer örgütlerin kaynaklar üzerindeki kontrol düzeyi işletmelerin eylemleri üzerinde belirleyici durumdadır. Örgütler ihtiyaç duydukları kaynakları çevrelerinden başka bir deyişle diğer örgütlerden tedarik etmektedirler. Bu kapsamda, güç, işletmeler arasındaki ilişkilerin tanımlanmasında göz önünde bulundurulması gereken bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer & Salancik, 1978:231). Örgütler kaynaklar üzerinde kontrole sahip olanlar çevredeki diğer örgütler üzerinde güç sahibi olmaktadır (Nienhüser, 2008:14). Örgütler kritik kaynaklar ile ilgili diğer örgütler içerisinde bir rekabet içerisindedir. Rekabet eden firmaların sayısı, kaynakların bolluğu ya da kıtlığı ve bu kaynaklar üzerindeki hâkimiyet firmaların gücünü göstermektedir. Güce sahip olmak, kritik öneme sahip olan kaynaklarla ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmak için firmaların davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Örgütler, belirsizliği ortadan kaldırmak için çevreye uyum sağlamaya ya da çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye çalışırlar (Pfeffer & Salancik, 1978:227).

Örgütler, kaynak tedariki konusundaki bağımlılığın yarattığı belirsizliği ve rekabeti azaltabilmek için koalisyonlar, ortak yatırımlar ve işbirliklerini tercih etmektedirler (Scott, 1987:509; Tushman & Anderson 1986: 463). Kaynak tedarikinin devamlılığını sağlamak için örgütler diğer aktörlerin de yer aldığı uyum stratejilerinin yanı sıra çevreyi etkilemeye yönelik eylemleri de benimsenmektedirler. KBT'ye göre çevre işletmenin uyması gereken hazır verilmiş bir yapı olmanın ötesinde aynı zamanda işletmelerin şekillendirebileceği bir niteliğe sahiptir (Pfeffer & Salancik, 1978:226). Düzenleyici kuruluşların kararlarını etkileme ilgili yapılan politik eylemler, kamuoyu çalışmaları, yetkili birimler ile politik ilişkiler oluşturma ve lobi faaliyetleri vasıtasıyla belirsizlikleri azaltma çevreyi şekillendirme konusundaki çabalar kapsamında değerlendirilmektedir (Tushman & Rosenkopf, 1986:448; Hillman & Hitt, 1999:826 )

Devlet yasal çevreyi belirleyerek örgütler için kaynakları artırıcı veya azaltıcı etkiler yaratmaktadır. Edelman & Suchman (1997:482), politik ve yasal çevrenin çeşitli şekillerde anlaşıldığını ifade etmektedir. Devlet tarafından yaratılan yasal çevre kurumsal bakış açısıyla incelendiğinde işletmelerin meşruiyet kazandıkları bir zemin olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, yasal çevre kapsamındaki tarifelerin kaynaklara ulaşımı şekillendirmektedir (Hillman & Hitt, 1999:826). Devlet; kural koyma, mülkiyet haklarını ve kaynak kullanım haklarını düzenleme, kaynakların üretimini, dağıtımını ve tüketimini belirleme ile ilgili yetkiye sahiptir (Pfeffer & Salancik, 1978; Cohen & Frazzini 2008). Düzenleyici kuruluşların mevcut kaynaklar üzerindeki kullanım kısıtlamaları ya da firmaları yeni kaynaklara yönelme konusunda

oluşturmuş oldukları teşvikler ve zorunluluklar belirsizliği artırmaktadır (Hillman vd., 1999:829). Julio & Yook (2012:49)' a göre devlet tarafından yapılan düzenlemeler firmaların yatırımlarını şekillendirmektedir. Wry vd., (2013:472)'e göre devlet düzenlemelerinin tedarikçiler, dağıtımıcılar ve müşteriler üzerinde yapmış olduğu etki endüstriyi ve rekabet ortamını şekillendirmektedir. Pfeffer & Salancik (1978:67-98)'e göre düzenleyici kuruluşlar tarafından politikaların belirlenmesi konusundaki muğlaklıklar firmanın faaliyetlerini istikrarsız hale getirmektedir.

Edelman & Suchman (1997:482), örgütlerin rasyonel bakış açısıyla yasal çevreyi teşvikler ve cezalar sistemi olarak değerlendirdiklerini kabul etmektedirler. Buna paralel olarak örgütler teşvikleri kullanıp cezalardan kaçınmaya çalışarak maksimum fayda ve minimum maliyete katlandıkları stratejileri geliştirmeye çalışırlar. Hillman (2005:465), kaynaklar üzerindeki düzenleyici kuruluşların yarattığı baskıyı yönlendirmenin firmaların aşması gereken en önemli problemlerden birisi olarak değerlendirmektedir. KBT, belirsizlikleri azaltmak için firmaların tedarikçiler ve müşteriler ile olan ilişkilerini nasıl yönettiğini açıklamaya çalışmaktadır (Crook & Combs, 2007:546). Hillman vd., (2004:847), yasa koyucuların kararını etkileyerek yasal düzenlemelerin yarattığı belirsizliği azaltmak için firmalar; lobcilik, reklam yapma, diğer firmalar ile koalisyonlar oluşturma, kamuoyu ve taraftar yaratma gibi yollar tercih etmektedirler. Firmalar devlet düzenlemelerinin kaynaklar üzerinde yarattığı baskıyı azaltmak için yeni düzenlemeleri müzakere etmeyi tercih edebilmektedirler. Diğer bir strateji ise kaçış olarak tanımlanmaktadır. Kaçış stratejisi kapsamında firmalar devlet tarafından geliştirilmiş olan düzenlemelere uyum gösterememekte ve bu nedenle faaliyetlerini alternatif bölgelere taşımaktadırlar. Oliver (1991:155), bu duruma örnek olarak faaliyetleri Kuzey Amerika'da yasaklanan kimya firmalarının üretimlerini üçüncü dünya ülkelerine taşımalarını göstermektedir.

Çalışmanın devam eden bölümlerinde İngiltere merkezli düşük maliyetli havayolu işletmelerin BREXIT sürecinde kaynak bağımlılıkları ile ilgili belirsizlikler ve bu belirsizliklerin ne şekilde yönetildiği anlatılmaktadır. Bu kapsamda Avrupa Birliği pazarında düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gelişimini destekleyen yasal çevrenin oluşumu ve AB-İngiltere pazarında düşük maliyetli işletmelerin gelişimi anlatılmaya çalışılmıştır. Sonraki bölümlerde düşük maliyetli havayolu işletmeler için BREXIT ile kaynaklar üzerinde oluşması tahmin edilen belirsizlikler ve bu belirsizlikleri azaltmaya yönelik işletmeler tarafından benimsenen yöntemler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## **2. Avrupa Birliği'nde Ticari Havayolu Pazarının Düşük Maliyetli Firmalar İçin Şekillenme Süreci**

Bilindiği üzere 1978 yılında ABD'de ticari havayolu piyasası serbestleştirilmiş ve bu serbestleşme dalgası 1980 yılında Avrupa'ya ulaşmıştır. 1980 yılında İngiltere'de birçok sektörle birlikte ticari havayolu taşımacılığı sektörünün de serbestleştirilmesi çalışmaları başlamıştır. AB düzeyinde serbestleşme kapsamında ilk düzenleme paketi 1987 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu düzenleme ile ülkeler arasında hava hakları konusunda yapılan ikili anlaşma uygulaması terk edilmiş, havayolu işletmeleri AB içerisindeki önemli uluslararası hatlarda uçabilmeye başlamış, kapasite kısıtlamaları gevşetilmiş, havayolu işletmelerinin ücretlerini düzenleme konusunda yetkileri artırılmıştır. İkinci düzenleme paketi ise 1990 yılında kabul edilmiş, böylece bir önceki paketin kapsamı genişletilerek pazara giriş, kapasite ve fiyat belirleme ile ilgili kısıtlamaların

daha da azaltılması amaçlamıştır. İkinci paket ile AB içerisindeki havayolu işletmelerine AB içerisindeki herhangi bir ülkeye istedikleri kadar yolcu ve yük taşıyabilmelerinin önü açılmıştır. 1993 yılında kabul edilen üçüncü paket ile havayolu işletmelerinin mülkiyet ve yönetimleri ile ilgili düzenlemeler yapılarak AB içerisindeki ülkeler için kısıtlamaların kaldırılması konuları düzenlenmiştir. 2008 yılında 1993 yılında kabul edilen üçüncü paketteki tüm sınırlamalar ortadan kaldırılarak AB'nin tamamı Avrupa Tek Havacılık Pazarına-ATHP (European Single Aviation Market) dönüştürülmüştür. Daha sonra ATHP'nin kapsamı AB üyesi olmayan Norveç, İzlanda ve İsviçre'yi kapsayacak hale getirilerek Avrupa Ortak Havacılık Bölgesi Anlaşması-AOHBA (European Common Aviation Area Agreement) oluşturulmuştur. Üçüncü paket kapsamında bu pazarda faaliyet gösterebilecek havayolu işletmelerinin özellikleri belirlenmiştir. Üçüncü paket ile gelinen noktada AB ülkeleri vatandaşları birlik içerisinde herhangi bir havayolu işletmesinin mülkiyetine ve yönetimine istedikleri oranda katılım konusunda serbestlik kazanmışlardır. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin mülkiyetlerinin %50'sinden fazlasının AB vatandaşı kişiler tarafından oluşturulması ve havayolu işletmesinin yönetim merkezinin AB sınırları içerisinde olması şartları aranmıştır (EU Parliament, 2020: 2). Serbestleşme süreci sonunda AB havacılık pazarı tek (bütünleşik) pazar haline getirilmiş ve farklı AB ülkelerine ait işletmelerin bu pazara girişi ile ilgili sınırlamaların tamamı kaldırılmıştır. Diğer yandan, 1994 yılında kurulmuş Avrupa Ekonomi Bölgesi AEB (European Economic Area-EEA) ülkeleri olan Norveç, İzlanda ve Lihtştayn'ın tek pazar imkanlarından faydalanabilmeleri sağlanmış, bu gruptaki ülkelere 2006 yılında Arnavutluk, Bosna Hersek, Kuzey Makedonya, Karadağ, Sırbistan, Kosova da dahil edilerek Avrupa Ortak Havacılık Bölgesi-AOHB (European Common Aviation Area-ECAA) oluşturulmuştur.

Üçüncü paketin işlerlik kazanması ile birlikte AB ticari havayolu pazarı yeniden şekillenmiş, birlik içerisindeki herhangi bir havayolu işletmesi için AB tamamı bir pazar haline gelmiştir. Havayolu işletmeleri kendi ülkelerinin dışındaki bir ülkenin iç hatlarında yolcu ve yük taşımaları ifade eden sekizinci trafik hakkını kullanmaya başlamışlardır. Bu düzenlemeler ile birlikte gidilecek ülkelerin iznine ihtiyaç duymadan AB içerisindeki herhangi bir noktaya uçuş düzenleyebilen “Birlik Havayolu” olarak adlandırılan ticari havayolu işletmesi kavramı ortaya çıkmıştır. AB'nin tamamındaki operasyonların bir tür iç hat niteliği kazanması ile birlikte düşük maliyetli havayolu işletmelerinin pazarları gelişmiş, böylece pazar şartları ve rekabet şartları köklü bir biçimde değişime uğramıştır. Tüm bu gelişmeler ile birlikte AB pazarının konsolidasyonunda bir hızlanma olmuş, havayolu birleşmeleri ile yeni gruplar ortaya çıkmıştır. KLM-AirFrance Havayolları, British Airways-İberia Havayolları, Lufthansa ile Swiss Air, Brussel Airlines, Austrian Airlines birleşmeleri görülmüştür.

Birleşmeler ile pazarın konsolide olmasının yanı sıra farklı iş modellerinin Avrupa'da güçlenmesi de söz konusu olmuştur. AB bütünleşik havacılık pazarının gelişimi özellikle düşük maliyetli havayolu işletmelerinin ortaya çıkmaları ve gelişimi için gerekli olan uygun şartlardan birisi olarak ortaya çıkmıştır (Gillen & Gados, 2008: 25; Dudás, 2010:49). Deregülasyon sürecinde aşamalı olarak hava taşımacılık haklarının genişletilmesi ve fiyatlarla ilgili kısıtlamaların kaldırılması özellikle 2000 yılından sonra düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gelişimini hızlandırmıştır (Diaconu, 2012:342; CAA, 2006:25). Düşük maliyetli havayolu işletmeleri farklılaştırılmış hizmet stratejisi uygulayan ağ tipi, bayrak taşıyıcısı işletmelerden farklı olarak yolculara önemli oranda düşük fiyatlar önermektedirler. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri için maliyetlerin ve fiyatların düşürülmesi, yüksek etkinlik ve

verimlilik seviyelerine ulaşılması temel strateji olarak kabul etmektedirler (CAA, 2006:26). Bu işletmeler uçuş öncesinde ve uçuş sırasında sunulan hizmetleri (koltuk numarası verme, ikram verme, kısaltılmış koltuk aralıkları vb.) kısıtlayarak uçuş hizmetlerinin maliyetini düşürmektedirler (Diaconu, 2012:343). Ayrıca; bu işletmeler talebin yoğun olmadığı saatlerde tali havalimanlarına uçmak, tek tip uçaklardan oluşan filo ile operasyonlarını yürüterek bakım ve personel eğitim maliyetlerini düşürmek gibi yöntemleri de kullanmaktadırlar. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri talebin yoğun olduğu orta uzunluktaki hatlarda sık uçuşlar düzenleyerek ölçek ekonomisinden faydalanmaktadırlar (Hanlon, 2007:209).

### **3. İngiltere Merkezli Uçuş Düzenleyen Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin AB Pazarındaki Yeri**

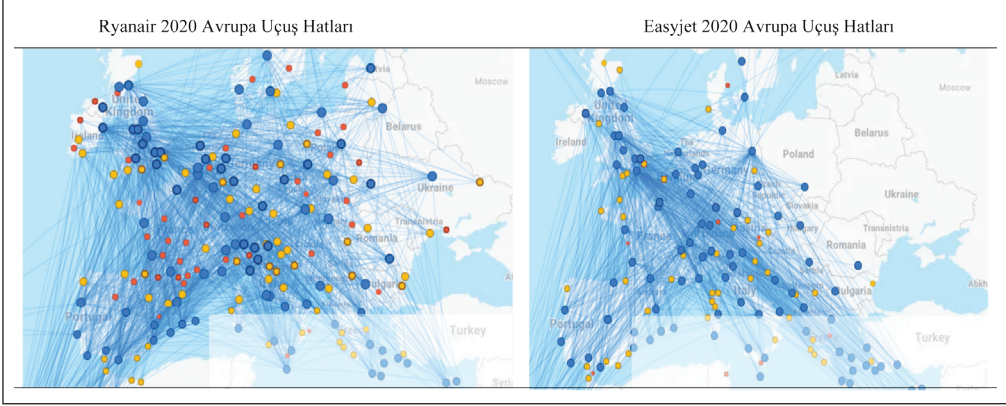
Avrupa'da deregülasyon süreci sonunda yolcu sayısı %12 ila %25 oranında artmıştır (Oxera, 2016:1). AB'de ticari havayolu işletmeciliğini serbestleştirme faaliyetlerinden doğal olarak birlik üyesi İngiltere merkezli uçuş düzenleyen işletmeler de faydalanmıştır. Seyahat ve havacılık sektörü İngiltere ve AB ekonomileri için oldukça önemlidir. İngiltere'den AB'ye olan hatlarda önemli miktarda yolcu taşımacılığı yapılmaktadır. 2016 yılı itibariyle değerlendirildiğinde İngiltere'den 65,7 milyon kişinin yurtdışına seyahat etmiş ve bunların %82'sinin havayolunu kullanmışlardır. İngiltere havalimanlarından ve havalimanlarına olan uçuşların %74'ü AB pazarı kapsamı gerçekleşmektedir (Watson, 2017:1). 2018 yılında 100 milyondan fazla yolcu İngiltere'den Avrupa'ya olan hatlarda taşınmıştır. İngiltere merkezli uçuş düzenleyen havayolu işletmeleri AB kapsamında olduklarından dolayı (KPMG 2016:9);

- İngiltere'den AB içerisindeki herhangi bir noktaya (Londra-Madrid gibi.), AB içerisindeki herhangi iki nokta arasında (Paris-Berlin gibi.) veya İngiltere dışında bir AB ülkesi içerisinde iç hatlarda yolcu/yük taşıyabilmektedirler,

- AB, küresel anlamda birçok pazarla yolcu/yük taşıma anlaşmaları yapmıştır. ABD, Çin, Brezilya gibi ülkelerle yapılan yolcu/yük taşıma anlaşmalarından tüm AB taşıyıcıları faydalandığı gibi İngiltere merkezli uçuş düzenleyen havayolu taşıyıcıları da faydalanmaktadır.

1990'lı yılların başından itibaren deregülasyon sürecinin hızlanması ile AB ticari havayolu taşımacılığı gelişimini hızlandırmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi düşük maliyetli taşıyıcılar açısından incelendiğinde 1990'lı yıllardan önce bahsedilen iş modelini uygulayan firmaların etkinliği düşüken daha sonraki yıllarda giderek pazarda ön plana çıkmaya başlamışlardır. 1996 yılında AB'deki on iki noktaya ticari havayolu taşımacılığı yapan dört adet İngiltere merkezli düşük maliyetli havayolu işletmesi bulunmaktadır. 2006 yılına gelindiğinde ise Birleşik Krallıktaki 35 havalimanından 150 adet uluslararası varış noktasına uçuş düzenleyen 22 düşük maliyetli havayolu işletmesi bulunmaktadır (CAA, 2006:25).

### Şekil 1: EasyJet ve Ryanair İşletmelerinin AB İçindeki Ağ Yapısı



**Kaynak:** Flight Connections. (2020). EasyJet flight connections. Erişim Tarihi: 20.12.2020, <https://www.flightconnections.com/route-map-easyjet-u2>; Flight Connections. (2020). Ryanair flight connections. Erişim Tarihi: 20.12.2020, <https://www.flightconnections.com/route-map-ryanair-fr>

Günümüzde İngiltere uçuş düzenleyen en önemli işletmeler olarak değerlendirilebilecek düşük maliyetli havayolu işletmeleri Ryanair ve EasyJet 1990'lı yılların ortalarında oldukça kısıtlı sayıda noktaya uçuş düzenlemektedirler. EasyJet, 1996 yılında Luton'dan Amsterdam, Barselona ve Nice'e uçuş düzenlemektedir. Bu dönemde Ryanair ise İngiltere ve İrlanda arasında sınırlı sayıda hatta uçmaktadır. 2020 yılı itibariyle değerlendirildiğinde EasyJet ve Ryanair'in İngiltere ve AB arasında ve AB içerisinde önemli miktarda uçuş düzenledikleri görülmektedir (Şekil 1.). Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin hızlı biçimde büyümeleri İngiltere-EU arasındaki hatlarda en yaygın faaliyet gösteren havayolu işletmeleri olmalarına neden olmuştur (CAA, 2006: 26).

#### 4. BREXIT ile Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri İçin Olası Çevresel Şartların Değerlendirilmesi

BREXIT ile birlikte; uçuşların yürütülmesi, emniyet düzenlemeleri, Hava Hizmet Anlaşmaları (Air Service Agreements-ASA), sınır yönetimi, havacılık güvenliği, yer hizmetleri operasyonları, slot tahsis süreçleri, müşterilerin korunması, çevresel düzenlemeler, emek piyasası gibi işletme çevresi unsurlarında değişikliklerin olması öngörülmektedir (Taylor & Airey, 2018:4). Sert BREXIT durumu, İngiltere'nin AB ile herhangi bir anlaşma yapmadan ayrılmasını, AB pazarında sahip olunan ayrıcalıkların terk edilmesini ifade etmektedir. BREXIT'ten sonra yapılacak anlaşmalara bağlı olarak İngiltere merkezli düşük maliyetli havayolu işletmelerinin AB içerisindeki hatlarda kabotaj haklarını da kapsayacak şekilde uçmalarının engellenmesi ihtimali söz konusudur. Sert BREXIT durumunda AB'nin birlik dışındaki ülkeler ile yapmış olduğu anlaşmalardan İngiltere merkezli düşük maliyetli havayolu işletmelerinin faydalanması söz konusu olamayacaktır. Ayrıca, diğer AB taşıyıcıları ile İngiltere merkezli uçuş düzenleyen havayolu işletmeleri arasındaki işbirlikleri, finansal kiralama da içeren ortak pazar anlaşmaları, havayolu ile birlikte farklı taşıma modlarını kapsayan taşıma hizmetlerin yürütülmesi olumsuz etkileneneğinden, operasyonel esnekliğin kaybedilmesi söz konusu olacaktır. Aynı zamanda, AB dışı ülkelerle AB arasında imzalanmış, İngiltere'yi

kapsayan hava hizmet anlaşmaları da hükümsüz hale gelecektir (European Commission, 2018:1).

AB bütünselik havacılık pazarından faydalanmak için işletmelerin mülkiyetlerinin ve yönetimlerinin EU vatandaşlarında olması gerekmektedir. BREXIT ile mülkiyet ve kontrol yapılarının değişmesi İngiltere merkezli düşük maliyetli havayolu işletmelerinin sahip oldukları “birlik taşıyıcısı konumunu” kaybetmelerine neden olacaktır. Bu nedenle İngiltere’li havayolu işletmelerine birlik taşıyıcısı statülerini devam ettirebilmeleri için BREXIT ile uygulanmaya başlanacak faaliyet merkezi ve mülkiyet düzenlemelerine en kısa sürede uyum sağlamaları zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İngiltere merkezli uçuş düzenleyen düşük maliyetli havayolu işletmelerinin birlik taşıyıcısı statüsünü devam ettirme şartları şu şekilde sıralanabilir (European Commission, 2020: 2-3):

- Havayolu işletmesinin merkezinin AB içerisinde bir ülkede olması,
- Havayolu işletmesinin sahipliğinin %50’den daha fazlasının AB vatandaşlarında olması,
- Havayolu yönetimi ve kontrolünün AB vatandaşları tarafından yürütülmesi şartlarının devam ettirilmesi.

BREXIT ile İngiltere merkezli uçuş düzenleyen havayolu işletmelerinin AB içerisinde uçuş yapmaları ile ilgili kısıtlamaların gelebilecektir. Bu doğrultuda AB’nin İngiltere merkezli uçuş düzenleyen havayolu işletmelerine ABD’li havayolu işletmelerine verdiği üçüncü, dördüncü ve beşinci hava taşıma haklarından daha fazlasını sağlamayacağı beklenmektedir. Diğer yandan, AB ve İngiltere arasındaki yeni düzenlemeler liberal bir bakış açısını devam ettirse dahi tam entegrasyon durumunda var olan yolcu ve yük taşıma miktarlarının önemli oranda düşeceği tahmin edilmektedir. AB pazarında faaliyet göstermeye devam etmek isteyen havayolu işletmelerinin operasyon ve yönetim merkezlerini, operasyon şekillerini değiştirmek durumunda kalmaları işletme performansı için önemli bir olumsuzluk yaratacaktır (Taylor & Airey, 2018:14).

Sert BREXIT’in durumunda tarafların daha önceki şartların devam ettirebilmesine yönelik beklentileri de bulunmaktadır. BREXIT ile birlikte İngiltere’nin AEB ile ilişkisi kesileceğinden bu bölge ile karşılıklı uçuş haklarını düzenlemeye yönelik ikili anlaşmalar yapılması gerekecektir. Ayrıca, AB’den ayrılma nedeni ile AB ve İsviçre arasındaki anlaşmalar İngiltere için geçersiz olduğunda bu anlaşmaların yenilenmesi gerekecektir. Benzer durum, Avrupa Topluluğu İşbirliği Anlaşması (European Community Association Agreement-ECAA) ülkeleri (Arnavutluk, Bosna Hersek, Makedonya, Karadağ, Sırbistan, Kosova) için de söz konusudur. Bahsedilen ülkelerle yeni anlaşmaların yapılması gerekecektir. Bunlara ilave olarak AB’nin üçüncü ülkeler ile yapmış olduğu anlaşmalar İngiltere için geçersiz olacağından bu anlaşmaların da İngiltere tarafından yeniden yapılması gerekecektir (Taylor & Airey, 2018:14).

BREXIT ile ilgili diğer bir değerlendirme de İngiltere’nin AEB’ye katılmasıdır. Bu durumda, İngiltere merkezli uçuş düzenleyen taşıyıcıların, AB’nin liberal Birleştirilmiş Havacılık Pazarına (Single Aviation Market) girmesi ve dokuz hava trafik hakkını kullanmaya devam etmesi yönündedir. Böylece, İngiltere merkezli uçuş düzenleyen düşük maliyetli havayolu işletmelerinin birlik havayolu gibi kabotaj uçuşlarını kullanarak operasyonlarına devam etmeleri mümkün olacaktır. Diğer yandan, İngiltere’nin AB üyeliği düşeceğinden birlik dışındaki üçüncü ülkelerdeki pazarlara yapılacak uçuşlar için yeni ikili anlaşmalar yapılması

gerekecektir. AEB'ye entegre olma durumunda trafik haklarının korunmasının yanı sıra tabi olunan mülkiyet ve kontrol şartları da değişmeyecektir.

Hava trafik haklarının yanı sıra AB tarafından yapılmış olan havacılık emniyeti düzenlemeleri de sert bir BREXIT yaşanması durumunda değerlendirilmesi gereken konular arasındadır. Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı-AHEA (European Aviation Safety Agency-EASA) bir AB organı olarak AB ülkelerinden havayolu taşımacılığının emniyetli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için kurallar koymakta ve bunları uygulamaktadır. Ayrıca, AHEA hava araçlarının sertifikasyonunu, uçuş ve teknik ekiplerinin lisanslandırılmasını yapmaktadır. Anlaşma yapılmadan ayrılması durumunda İngiltere'nin yapılan sertifikasyonların geçersiz hale gelmesi ile karşı karşıya kalması bir olasılık olarak ifade edilmektedir. Bu durumla karşılaşmaması için İngiltere'nin AHEA sistemine entegrasyonu sürdürebilme konusunda gerekli anlaşmaları yapması gerekmektedir. Aksi takdirde, havacılığın emniyet kuralları ve lisanslama açısından AB kurallarına uymaması durumu havayolu işletmelerinin operasyonlarını gerçekleştirememelerine neden olabilecektir.

## 5. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

İngiltere merkezli uçuş düzenleyen ticari havayolu taşıyıcıları için BREXIT ile oluşan yeni yasal çevre incelenmiş, değişen çevresel şartlarda işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek için kaynak bağımlılıklarına yönelik benimsemiş oldukları davranış şekilleri incelenmeye çalışılmıştır. Diğer bir deyişle firmaların yasal çevrede meydana gelen değişimlerle birlikte oluşan risklere nasıl uyum ile ilgili nasıl tepki geliştirdikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın kapsamında operasyon merkezlerinin ağırlığı İngiltere olan ve Avrupa'da önemli noktalara uçan EasyJet ve Ryanair örneklem olarak seçilmiştir. Her bir işletmenin BREXIT sürecinde ne şekilde davrandığı bir vaka olarak kabul edilmiştir. Veri işletmelerin yayınladıkları çeşitli resmi belgelerden elde edilmiş, doküman analizi yapılmıştır.

### 5.1. Bulgular

#### 5.1.1. EasyJet Havayolu İşletmesinin BREXIT ile İlgili Benimsediği Stratejiler

EasyJet AB'nin İngiltere merkezli en büyük düşük maliyetli taşıyıcılarından birisidir. EasyJet Avrupa içerisinde kısa hat pazarında, odak pazar stratejisini kullanmaktadır. EasyJet temel olarak ağ stratejisini birincil havalimanı ağları üzerinden yolcu elde etmek ve rakip havayolu işletmelerinin karşılık veremeyecekleri şekilde bir uçuş tarifesi oluşturmak şeklinde tanımlamaktadır. EasyJet, karlılığını merkez konumundaki birincil havalimanları üzerinden oluşturduğu ağ yapısına bağlamaktadır. 2018 yılı itibarıyla işletmenin uçuş ağı 81 milyon yolcunun taşıdığı 31 ülkeyi, 140 havalimanını ve 890 adet hattı kapsamaktadır (EasyJet, 2018c:1).

İşletme ayrıca düşük maliyet stratejisini en temel strateji olarak ön plana çıkarırken esasen uzun vadede birincil havalimanlarındaki karlı pozisyonunu devam ettirerek ortakları için maksimum sürdürülebilir geliri garanti altına almaya çalışmaktadır. Özellikle, Avrupa'daki ağ tipi işletmelerin birincil havalimanlarındaki pozisyonlarının zayıflaması önemli bir çevresel fırsat olarak değerlendirilmektedir. İşletme birinci konumda olduğu havalimanlarındaki pozisyonunu devam ettirmek ve ikinci olduğu havalimanlarındaki pozisyonunu iyileştirebilmek için kapasite artışı benimsemektedir. Kapasite artırmanın yanı sıra uçuş frekansının ve ağının



genişletilmesi marka bilinirliğini artırması açısından önemli kabul edilmektedir. Bunlara ilaveten amaçlara göre yatırımın sağladığı düşük finans maliyeti de önemli bir strateji avantajı olarak değerlendirilmektedir (EasyJet, 2017a:4-11).

EasyJet 2016 itibariyle yaptığı açıklamada en olumlu BREXIT senaryosu sonrasındaki uçuş portföyünü ağırlıklı olarak İngiltere-AB içerisindeki ülkeler arasında gerçekleştirebileceğini belirtmektedir. İngiltere-AB içerisindeki ülkeler arasında yapılacak uçuşların toplam uçuşlar içerisindeki payının %70 olacağı ön görülürken, İngiltere iç hat uçuşlarının %10 olacağı belirtilmektedir (EasyJet, 2016:33). En uç senaryonun söz konusu olması durumunda, İngiltere'nin AB'deki tüm haklarından vazgeçmesi halinde EasyJet'in İngiltere ve AB arasındaki uçuş ağının %40'ünün riskli duruma geleceği öngörülmektedir (EasyJet, 2018a:46). Havayolu işletmesi sert bir BREXIT olması durumunda meydana gelecek mülkiyet ve sahiplik ile ilgili sorunlar yaşanacağını vurgulamaktadır. Nitekim, 2019 Şubat ayında işletme tarafından yayımlanan açıklamada İngiliz vatandaşlarının dışında işletmenin %49'luk bölümünün AB vatandaşlarına ait olduğu belirtilmektedir. Böyle bir mülkiyet yapısı sert bir BREXIT senaryosunda işletme AB'nin havayolu mülkiyet düzenlemelerine uymadığı için AB içerisinde operasyon düzenleyememe problemleri ile karşı karşıya gelecektir (EasyJet, 2019a:1). Bu kapsamda, "birlik havayolu" statüsünü kaybetmemek için işletmenin BREXIT sonrası şartlara uyum ile ilgili önlemler alması gerektiği belirtilmektedir.

BREXIT ile ilgili adımlardan birisi AB içerisinde bağlı yeni işletmeler kurmak olarak tanımlanmaktadır. Böylece, işletme BREXIT'ten sonra oluşacak yeni şartlarda uçuş ağının aynı şekilde devam ettirmeyi amaçlamaktadır. BREXIT sonucu ne olursa olsun işletme modeli ve işletim lisanslarında (izinleri) yapılacak değişiklikler ile sahip olduğu hava ulaştırma haklarını korumayı planlamaktadır (EasyJet, 2018a: 46).

2018 yılında yapılan görüşmeler sonucunda AB, İngiltere'nin de aynı şekilde karşılık vermesi halinde İngiltere merkezli havayolu işletmelerinin Avrupa'ya uçuşuna izin vereceğini açıklamıştır. Buna rağmen, EasyJet BREXIT sonrası için çeşitli senaryoları değerlendirerek planlamalar yaptığını ifade etmektedir (EasyJet, 2018b: 36). Bunun için işletme BREXIT ile ilgili temel olarak AB içerisindeki bir ülkede yeni bir HİS-Hava İşletme Sertifikası (Air Operator Certificate) olarak operasyonlarına devam etme yolunu benimsemektedir (EasyJet, 2016: 34). Böylece, İngiltere merkezli işletme için bir HİS alınması ve Avusturya'da kurulacak havayolu için ayrı bir HİS alınması yoluna gidilmiştir (EasyJet, 2018a:46).

AB, iç hatlarda ve dış hatlarda havayolu işletmelerinin faydalandıkları açık semalar (open skies) düzenlemelerine sahiptir. Bu kapsamda AB taşıyıcısı konumunda olan havayolu işletmeleri birlik içerisinde adil rekabet kuralları kapsamında istedikleri noktalar arasında uçuş düzenleyebilmektedirler. Bu anlamda, EasyJet kendisini AB'deki havayolu taşımacılığı sisteminin en önemli faydalanıcısı olarak tanımlamaktadır. EasyJet bu avantajını devam ettirebilmek için Avusturya'yı merkez alan yeni bir yapılanmaya gitmektedir (EasyJet, 2017a:18). Bu kapsamda 2017 yılının Temmuz ayında EasyJet tarafından merkezi Viyana'da bulunan EasyJet Europe şirketi kurulmuştur. Kurulan şirketle BREXIT sonrasında bütün Avrupa içerisinde iç hatlar da dâhil olmak üzere uçmaya devam edilmesi amaçlanmıştır. Easyjet; İngiltere, İsviçre ve Avusturya merkezli uç havayolu ile pan-Avrupa havayolu kimliğini devam ettirmeye çalışmaktadır.

AB birlik taşıyıcısı kimliğini devam ettirebilmenin bir diğer yolu BREXIT sonrasında işletme sahipliği ile ilgili konulan yeni şartlara uyum sağlamaktır. İngiltere dışında da işletme merkezlerinin açılmasının yanı sıra 2018 yılındaki genel kurulda pay sahipliği yapısının BREXIT'ten sonra kabul edilmesi beklenen AB düzenlemelerine uyumlu hale getirileceği belirtilmiştir (EasyJet, 2017a:11-16). Böylece, 2017 yılı itibarıyla EasyJet; İngiltere, İsviçre ve Avusturya olmak üzere üç adet işletmeye fiilen sahip olmuştur. Ayrıca, 2017 yılında işletme hisselerinin %50'ye yakınının AEB vatandaşlarının (İngiltere vatandaşları hariç) sahipliğine geçmesi başarılıdır (EasyJet, 2017a: 12). Avrupa'da kurulan işletmeler sayesinde EasyJet, mevcut uçuş ağının %30'unu kapsayan Avrupa uçuşlarını korumaktadır (EasyJet, 2017b:25).

**Tablo 1: EasyJet Firmasının BREXIT ile İlgili Algıladığı Problemler ve Bu Problemler için Ürettiği Çözümler**

Algılanan Problemler	<ul style="list-style-type: none"><li>• AB içerisinde kabotaj hakkını da içeren uçuş düzenleme haklarının kaybedilmesi</li><li>• AB içerisinde taşımacılık yapma hakkını verene “birlik havayolu statüsünü kaybetmek”</li><li>• EASA’dan çıkışı ile kokpit ve kabin ekiplerinin lisanslarının geçersiz hale gelmesi</li><li>• Mühendislik ve bakım süreçleri için tedarik zincirleri</li></ul>
Üretilen Çözümler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mülkiyet/sahiplik haklarında ve ortaklık yapısında değişikliklerin yapılmasına gidilmiştir. 2017 yılında işletme hisselerinin %50'ye yakınının AEB vatandaşlarının (İngiltere vatandaşları hariç) sahipliğine geçmesi başarılıdır. Ortakların yönetime katılmalarını sınırlandırılmıştır. İngiltere veya diğer AB üyesi olmayan ülkelere ortakların oy hakkını sınırlamaya yönelik önlemler alınmıştır.</li><li>• AB Komisyonlarına katılarak ve İngiltere Hükümeti ile görüşerek İngiltere’nin AB’den ayrılması durumunda mevcut trafik haklarını devam ettirmesi için AB ve İngiltere’deki karar alıcıların etkilenmesine yönelik lobi faaliyetleri yürütülmüştür.</li><li>• İşletme hisselerinin de 2018 yılındaki genel kurulda BREXIT’ten sonra AB düzenlemelerine uyumu devam ettirmek için yeniden şekillendirilmiştir,</li><li>• AB içerisinde (Avusturya’da ) bağlı yeni işletmeler kurmak ve HIS başvuruları yapılması (İngiltere, İsviçre ve Avusturya merkezli üç işletme kurulmuştur.) Yeni HIS’ler ile Avrupa’da kurulan işletmeler sayesinde BREXIT’ten önce sahip olunan uçuş ağının %30’unu kapsamayı garanti altına almıştır,</li><li>• HIS sahipliği ile Avrupa’da kurulan işletmeler ile EasyJet uçuş ağının %30’unu kapsayana Avrupa uçuş ağını devam ettirmeyi garanti altına almıştır,</li><li>• Avusturya’da kurulmuş olan işletme ile EASA onaylı personel lisanslandırılmasının sürdürülmesi hedeflenmiştir.</li><li>• EASA lisanslı ve BREXIT’ten etkilenmeyecek personel sayısını artırmak için EU27 vatandaşı olan başta pilot ve kabin ekiplerinin işletmeye alınması için daha fazla yatırım yapılması planları arasına alınmıştır.</li></ul>

İşletme merkezinin taşınmasının yanı sıra işletmenin ana sözleşmesinin mülkiyet/ortaklık esaslarının tekrar düzenlenerek AB'nin düzenlemelerine uyumlu hale getirilmesi BREXIT ile ilgili bir diğer adım olarak tanımlanmaktadır. Şirket ana sözleşmesinin ortaklık yapısını değiştirmeye imkân veren hükümleri sayesinde İşletme, BREXIT'ten önce hazırlanacak bir yatırımcı ilişkileri programı kapsamında AEB'den gelen ortakların payının %50'nin üzerinde olacak şekilde yapılandıracağını bildirilmektedir. Bu hükümler, EasyJet'in ortakların yönetime katılmalarını sınırlandırmakta ve hisselerini sattırabilme yetkilerini vermektedir. 2018 yılı itibarıyla işletmenin hisselerinin %47'si, 2019 yılında %49'u AB vatandaşlarına ait hale getirilmiştir (EasyJet, 2017a:17; EasyJet, 2017b; EasyJet, 2018a; EasyJet, 2019a:1). Bunun için firma AB vatandaşı olmayan mülkiyet sahiplerinin oylarının sınırlandırılmasını ve/veya bu kişilerin ya da kuruluşların hisselerini AB üyesi ülkelere olan kişi ya da kuruluşlara satmaları konusunda zorlayıcı olunması yolunu benimseyeceğini belirtmektedir. Eğer anlaşmadan kısa bir süre önce mülkiyet ile ilgili hedeflenen oranlara ulaşılmaması durumunda özellikle küçük paylara sahip olan, en son gelen (last in first out), İngiltere veya diğer AB üyesi olmayan ülkelere ortakların oy hakkını sınırlamaya yönelik önlemler alınacağı ifade edilmektedir (Easy Jet, 2019b:117).

BREXIT sonrası için benimsenen stratejilerden bir diğeri de karar alıcıların etkilenmesine yönelik lobi faaliyetleridir. BREXIT sonrasında daha önce sahip olduğu avantajları devam ettirmek için EasyJet yöneticileri AB Komisyonlarına katılarak ve İngiltere Hükümeti ile görüşerek İngiltere'nin AB'den ayrılması durumunda mevcut trafik haklarını devam ettirmesi için çalışmalar yapmışlardır (EasyJet, 2017a:18; EasyJet, 2017b:19).

BREXIT sonrasında personel tedariki konusunda da sıkıntılar yaşanabileceği öngörülmektedir. EasyJet istediği niteliklere sahip olan ekip üyelerini tüm Avrupa genelinden farklı ülkeden yerel sözleşmeler kapsamında almaktadır. Böylece, EasyJet sürdürülebilir bir insan kaynakları programı oluşturmuş ve çalışan devir hızını oldukça düşürmüştür (EasyJet, 2017a:13; EasyJet, 2017b:15). AB'den ayrılmak görevlerinden birisi de birlik genelinde havacılık personelinin lisanslandırılmasından sorumlu olan AHEB (European Aviation Safety Agency-EASA) kapsamından çıkma anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda, kokpit ve kabin ekiplerinin sahip oldukları lisansların AB içerisindeki diğer ülkelere (başta Avusturya) çevrilmesi gerekmektedir. EASA lisanslı ve BREXIT'ten etkilenmeyecek personel sayısını artırmak için EU27 vatandaşı olan başta pilot ve kabin ekiplerinin işletmeye alınması için daha fazla yatırım yapılması planlar arasındadır (EasyJet, 2018a:46).

BREXIT ile birlikte gündeme gelen bir diğer konu mühendislik ve bakım ile ilgili tedarik zincirinin ve tedarik hazır bulunuşluluğunun devamlılığının sağlanmasıdır. Bakım kuruluşlarının ve eğitim sertifikalandırılması EASA düzenlemeleri kapsamında yapılmaktadır. EasyJet mevcut EASA onaylı lisansları, Avusturya'da kurmuş olduğu işletme yapılanması ile sürdürmeyi hedeflemektedir (EasyJet, 2018a:46).

Ayrıca bakım ve onarım için oldukça kritik olan tedarik süreçlerinin yeni gümrük kısıtlamalarından etkilenmemesi için gerektiği zamanda yedek parçaların Avusturya tescilli uçaklar için sağlanabileceği yeni tedarik merkezlerinin oluşturulmasına vurgu yapılmaktadır (EasyJet, 2018a:46). Bunun için yeterli miktarda yedek parça İngiltere ve Avrupa'daki merkezlerinde depolanmıştır.

### **5.1.2. Ryan Air Havayolu İşletmesinin BREXIT İle İlgili Benimsediği Stratejiler**

Ryanair 2016 yılında BREXIT ile ilgili referandum değerlendirmesinde oluşacak yeni şartların kendi performansları üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı değerlendirmesini yapmaktadır. Buna göre, BREXIT ile havayolu işbirlikleri, İngiltere ve Avrupa arasındaki seyahat serbestisi, liberal havayolu pazarı, istihdam kuralları ve iki bölge (İngiltere-AB) arasındaki vergi uygulamaları gibi alanlarda değişiklikler olacaktır (Ryan Air, 2016b: 8). 2016 yılında yapılan referandum ile başlayan süreçte belirsizliğin ortadan kalkacağı ve İngiltere ve AB arasında oluşacak yeni şartların oluşacağı iki yıl boyunca Ryanair yönetimi yasal çevre ve iş çevresinin nasıl değişeceğini ön göremeyeceğini ifade etmektedir (Ryan Air, 2016a:6; Ryan Air, 2017:62). Ryanair, BREXIT süreci ile oluşan belirsizliğin neden olduğu bozulan ekonomik şartlara ve azalan tüketici güvenine yüksek yük oranı/düşük fiyat stratejisi ile cevap vermeye devam edeceğini bildirmektedir (Ryan Air, 2016a:6).

Ryanair yönetimi 2016 yılında yapmış olduğu değerlendirmede BREXIT sonrasında olumsuz bir yasal çevrenin oluşacağını belirtmektedir. AB'den ayrıldıktan sonra İngiltere'nin ulusal düzeyde AB uygulamalarından uzaklaşmasının söz konusu olabileceği belirtilmektedir. Özellikle, AB'nin AB Düzenleme No: 1008/2008 ile uyguladığı AB havayolu işletmelerinin çoğunluk hisselerinin dağılımı ile ilgili şartları yerine getirmenin BREXIT'ten sonra oldukça zorlayıcı olacağını dile getirilmektedir. Ortakların AB vatandaşı statüsünü yitirmesi durumunda yönetim kurulunun AB Düzenleme No: 1008/2008'e uyum için gerekli adımları atması ile ilgili gerekliliğin altı çizilmektedir (Ryan Air, 2016b:8; Ryan Air, 2017:56). 2019 yılında yayınlanan raporda AB vatandaşı olmayan kişilerin oy haklarının ve AB vatandaşı olmayanlara hisse satışlarının kısıtlanacağı belirtilmektedir.

Ryanair 2018 yılında Polonya merkezli Ryanair Sun şirketini kurmuş, Avusturyalı Laudamotion şirketinin ise %24'9 hissesini satın alarak ortak olmuştur. 2019 yılında ise Laudamotion şirketinin tüm hisseleri Ryanair sahipliğine geçmiştir. İşletme mülkiyetinin BREXIT'ten sonra AB yasalarına uyumlu hale getirilmesine alternatif olarak İrlanda, Polonya, Avusturya ve Malta merkezli bağlı işletmeler ile AB içerisinde uçmaya devam edilmesi düşünülmektedir (Ryan Air, 2019:72).

Bunun için 2019 yılında mülkiyet ile ilgili düzenlemeler adı ve depo edilen hisse senetlerinin (depository shares) yönetim kurullarında oy veremeyen kısıtlı hisse statüsüne çevrilmesi yolu benimseneceği kamuoyu ile paylaşılmıştır. Ryanair, referandum ile birlikte topladıkları işletme hisselerinin miktarının artırmıştır (Ryan Air, 2016a:4). Sert BREXIT senaryosunun gerçekleşmesi ihtimaline cevap olarak Ryanair, adi hisse senetlerinin İngiliz vatandaşlarına satışının sınırlandırılacağı da belirtilmektedir (Ryan Air, 2019:72; Ryan Air, 2020:9).

Havayolu işletmelerinin birçoğu harcamalarını başka bir döviz cinsi ile yaparken gelirlerini başka döviz cinsi ile elde etmektedir. Bu nedenle, harcamaların yapıldığı dövizin cinsi lehindeki değer artışları havayolu işletmeleri için finansal performans düşüşlerine neden olmaktadır. 2016 yılında referandum ile Pound'un Euro'ya göre değerinin düşmesi gelirlerinin önemli bir bölümünü Pound ile elde eden Ryanair için önemli bir olumsuzluk olduğunun altı çizilmektedir. Ayrıca, Eurozone bölgesindeki ekonomik yavaşlamaların BREXIT'in İngiltere'de yarattığı belirsizlik ile birleşmesinin Ryanair'in operasyonel performansını olumsuz etkileyeceği ifade edilmektedir (Ryan Air, 2016b:15). Sonraki dönemlerin uçuşlarının programlanabilmesi için BREXIT sonrasında hava taşıma haklarının devam ettirilip ettirilmeyeceğinin netleştirilmesi gerektiği Ryanair tarafından vurgulanmaktadır. Bu süreçte

İngiltere Hükümeti'nin en azından ikili anlaşmalar ile İngiltere ve Avrupa arasındaki uçuşları devam ettirmek için girişimler başlatması gerektiği ifade edilmektedir (Ryanair, 2017:8).

## **Tablo 2: Ryanair Firmasının BREXIT ile İlgili Algıladığı Problemler ve Bu Problemler için Ürettiği Çözümler**

Algılanan Problemler	<ul style="list-style-type: none"><li>• İngiltere ve Avrupa arasındaki seyahat serbestisi, liberal havayolu pazarı, istihdam kuralları ve iki bölge (İngiltere-AB) arasındaki vergi uygulamaları gibi alanlarda değişikliklerin pazarı daraltması,</li><li>• Özellikle, AB'nin AB Düzenleme No: 1008/2008 ile uyguladığı AB havayolu işletmelerinin çoğunluk hisselerinin dağılımı ile ilgili şartları yerine getirmenin BREXIT'ten sonra oldukça zorlayıcı olacağını dile getirilmektedir.</li><li>• referandum ile Pound'un Euro'ya göre değerinin düşmesi gelirlerinin önemli bir bölümünü Pound ile elde eden Ryanair için önemli bir olumsuzluk olduğunun altı çizilmektedir.</li><li>• Ayrıca, Eurozone bölgesindeki ekonomik yavaşlamaların BREXIT'in İngiltere'de yarattığı belirsizlik ile birleşmesinin Ryanair'in operasyonel performansını olumsuz etkileyeceği ifade edilmektedir</li><li>• 2019 yaz dönemi uçuşlarının oluşturulması için 2018 sonundan önce uçuş hakları ile ilgili yasal çevrenin oluşturulması gerektiği, aksi takdirde uçuşların iptal edileceği vurgulanmaktadır</li></ul>
Üretilen Çözümler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ryanair, BREXIT süreci ile oluşan belirsizliğin neden olduğu bozulan ekonomik şartlara ve azalan tüketici güvenine yüksek yük oranı/düşük fiyat stratejisi ile cevap vermeye devam etmiştir,</li><li>• 2019 yılında yayınlanan raporda AB vatandaşı olmayan kişilerin oy haklarının ve AB vatandaşı olmayanlara hisse satışlarının kısıtlanacağı belirtilmektedir. Bunun için 2019 yılında mülkiyet ile ilgili düzenlemeler adı ve depo edilen hisse senetlerinin (depository shares) yönetim kurullarında oy veremeyen kısıtlı hisse statüsüne çevrilmesi yolu benimseneceği kamuoyu ile paylaşılmıştır</li><li>• 2018 yılında Polonya merkezli Ryanair Sun şirketini kurmuş, Avusturyalı Laudamotion şirketinin ise %24'9 hissesini satın alarak ortak olmuştur.</li><li>• 2019 yılında ise Laudamotion şirketinin tüm hisseleri Ryanair sahipliğine geçmiştir.</li><li>• İngiltere Hükümeti'nin en azından ikili anlaşmalar ile İngiltere ve Avrupa arasındaki uçuşları devam ettirmek için girişimler başlatması gerektiği ifade edilmektedir</li><li>• Ryanair büyüme stratejisini İngiltere dışındaki havalimanlarına taşıyacağını ve yeni sipariş edilen uçakların teslimatını da AB içerisine kaydırarak düşük maliyetli uçuş talebinin yüksek olduğu kıta Avrupa havalimanlarına odaklanacağını bildirmektedir (Ryan Air, 2016a: 6; Ryan Air, 2017: 8).</li><li>• Ryanair oluşturmuş olduğu halkla ilişkiler çalışmaları ile İngiltere'yi AB'de kalması için ikna etmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda, BREXIT'ten önce AB ülkeleri (EU27) ile ikili hava taşıma hakları anlaşmalarının İngiltere tarafından yapılması gerektiği ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu anlaşmalar sayesinde İngiltere-AB uçuş programlarının kesintiye uğramadan yapılabileceği söylenmektedir</li></ul>

BREXIT ile oluşan belirsizlik sürecinde Ryanair büyüme stratejisini İngiltere dışındaki havalimanlarına taşıyacağını ve yeni sipariş edilen uçakların teslimatını da AB içerisine kaydırarak düşük maliyetli uçuş talebinin yüksek olduğu kıta Avrupa havalimanlarına odaklanacağını bildirmektedir (Ryan Air, 2016a:6; Ryan Air, 2017: 8).

Ryanair oluşturmuş olduğu halkla ilişkiler çalışmaları ile İngiltere'yi AB'de kalması için ikna etmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda, BREXIT'ten önce AB ülkeleri (EU27) ile ikili hava taşıma hakları anlaşmalarının İngiltere tarafından yapılması gerektiği ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu anlaşmalar sayesinde İngiltere-AB uçuş programlarının kesintiye uğramadan yapılabileceği söylenmektedir. Özellikle, 2019 yaz dönemi uçuşlarının oluşturulması için 2018 sonundan önce uçuş hakları ile ilgili yasal çevrenin oluşturulması gerektiği, aksi takdirde uçuşların iptal edileceği vurgulanmaktadır (Ryan Air, 2017:8).

## **6. Sonuç**

Günümüzde AB'li havayolu işletmeleri için Avrupa önemli ve büyük bir pazardır. Bu pazarın en önemli özelliği birlik taşıyıcısı unvanını taşıyan havayolu işletmelerinin tüm AB içerisinde iç hatlar gibi uçuş düzenleyebilmeleridir. Dünyada havacılığın serbestleştirilmesinden sonra ortaya çıkan düşük maliyetli ticari havayolu taşımacılığı iş modeli için orta menzilli hat yapılarının oluşturduğu pazarlar oldukça önemlidir. AB'nin 2008 yılında tamamen havayolu pazarını serbestleştirmesi düşük maliyetli havayolu işletmelerinin Avrupa ticari havayolu taşımacılığının önemli aktörleri olarak ortaya çıkmalarına neden olmuştur. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri AB içerisindeki hatlarda yoğun olarak faaliyet göstermektedirler. Aynı zamanda İK (personel tedariki) ve bakım onarım ile ilgili lojistik süreçlerin AB içerisindeki diğer ülkelerden sağlanabilmesi konusunda herhangi bir vergi ve gümrük rejimi kısıtlaması bulunmamaktadır. Diğer yandan, bahsedilen avantajların İngiltere'nin BREXIT kapsamında AB'den ayrılması ile kaybedilmesi söz konusudur. Görüldüğü gibi politik aktörlerin geçmişte aldığı kararlar düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gelişimini sağlamışken bugün politik aktörler tarafından alınan BREXIT kararı ise düşük maliyetli havayolu işletmelerini önemli risklere maruz kalmasına neden olmaktadır. Pfeffer & Salancik (1978:226) tarafından ifade edildiği gibi devletin verdiği kararlar kaynakların işletmeler tarafından ulaşılabilirliği üzerinde etkili olmaktadır.

Günümüzde başarılı bir biçimde varlıklarını devam ettiren işletmelerin aslında kaynak bağımlılıklarını ve bu kaynaklar üzerinde dönem dönem oluşan belirsizlikleri başarılı biçimde yönetmiş olduklarını söylemek yanlış değildir (Hessels & Terjesen, 2010: 204). Günümüzde İngiltere merkezli olup önemli oranda AB içerisindeki pazara bağımlı olarak faaliyet gösteren düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bu bağımlılığı değişik biçimlerde yönetmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu biçimlerin; başlarda zayıf olarak nitelendirilebilecek ölçek ekonomisi stratejilerinin uygulandığı görülmekteyken ilerleyen aşamalarda KBT literatüründe de yer alan yöntemlere benzeştiği görülen yönetim kurullarının şekillendirilmesi, doğrudan yatırımı diğer işletmeler ile beraber yatay büyüme ve politik karar vericilere yönelik lobicilik faaliyetleri gibi yöntemlerin ağırlıklı biçimde tercih edildiği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle KBT kapsamında sunulan bakış açısı örgütün çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda etkileme yönündeki eylemlerine göstermektedir (Ozcan & Eisenhardt, 2009:246).

Farklı BREXIT senaryoları düşük maliyetli havayolu işletmelerinin pazarlarına, insan kaynaklarına, bakım ve diğer süreçlerinden kullandıkları girdilere ulaşımı konusunda belirsizlik yaratmaktadır. BREXIT'in hangi şartlarda gerçekleşeceği ve BREXIT sonrasında ticari havayolu taşımacılığı ile ilgili düzenlemelerin neler olacağı konusunda belirsizlikler oluşmuştur. Bu belirsizlikler pazar yerine politik aktörlerin yaptığı yeni hamlelerden gelmektedir. BREXIT ile belirsizliğin arttığı bu dönemde havayolu işletmelerinin müşteri kaybetmemek için ölçek ekonomisi yöntemlerine başvurdukları görülmektedir. BREXIT ile kaynaklara bağımlılığı azaltmak için işletmelerin ortaklık yapılarını değiştirme yolunu benimsedikleri görülmektedir. Bu kapsamda birlik taşıyıcısı niteliğini kaybetmemek için yönetim kurulunun vatandaşlık temelinde yeniden düzenlendiği ve bazı yönetim kurulu üyelerinin oy haklarının kısıtlandığı görülmektedir.

Bilindiği üzere yönetim kurullarının çeşitli niteliklerinin değiştirilerek kaynak bağımlılığını yönetmek KBT kapsamında öne sürülmektedir (Davis & Powell, 1991; Hillman vd., 2000). Yönetim kurullarının yeniden düzenlenmesinin yanı sıra düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yatay büyüme şekillerini tercih etmişlerdir. Politik aktörlerin endüstri düzeyinden yaratmış oldukları ani değişimler firmaların birbirleri ile olan ilişkilerini de şekillendirmektedir (Lang & Lockhart, 1990). KBT kapsamında işletmeler kritik kaynakların devamlılığını sağlamak için diğer işletmeleri de kapsayan bir takım stratejiler benimseyebilmektedirler (Pfeffer & Salancik, 1978:283). Araştırma kapsamındaki düşük maliyetli havayolu işletmeleri de organik büyüme şekillerini benimseyerek AB üyesi ülkeleri içerisinde doğrudan havayolu işletmelerini kurmalarının yanı sıra diğer işletmelere çeşitli oranlarda ortak olmuşlar ya da tamamen satın almışlardır. Diğer bir deyişle, düşük maliyetli havayolu işletmeleri köprü-bağlantı stratejilerini de izleyerek kaynak bağımlılığı problemini yönetmeye çalışmışlardır (Scott, 2003:237). Bu kapsamdaki büyüme stratejilerinin BREXIT ile oluşacak yolcu pazarlarına ulaşım problemini ortadan kaldıracığı gibi aynı zamanda geçerli lisansa sahip kokpit-kabin ekip ihtiyacını karşılama ve bakım süreçlerinde kullanılacak yedek parçaların temini konusunda problemlerin ortadan kaldıracığı ön görülmüştür. Başka bir deyişle burada işletmenin büyümesi üretim hacmini artırma amacından çok uzakta olup tamamen bağımlı olunan kaynaklara ulaşımı sürdürebilmeye yöneliktir. Başka bir bakış açısıyla değerlendirilecek olursa işletmelerin yaptığı büyüme stratejisi olmaktan çok bir kaynak olarak tanımlanan müşteriye yakın olmak için yer değiştirmedir. Kuzey Amerika'da faaliyetleri yasaklanan kimya firmalarının üçüncü dünya ülkelerine taşınmaları da benzer bir durumdur (Oliver, 1991:155).

İşletmelerin kaynak bağımlılıklarını yönetebilmek için benimsedikleri faaliyetlerden birisi de lobicilik faaliyetleridir. KBT, kapsamında örgütlerin çeşitli düzeyde karar vericileri etkilemek için lobicilik faaliyetlerini kullandıkları ifade edilmektedir. Yapılan çalışmada yer alan firmaların kamuoyu oluşturma çalışmaları yaptıkları ve aynı zamanda İngiltere hükümeti ve AB komisyonları bazında komisyonlara katılarak karar alıcıları BREXIT sonrasında oluşacak şartlar açısından etkilemeye çalıştıkları görülmektedir.

Sonuç olarak, yapılan çalışma havayolu işletmelerinin politik düzeyde karar vericilerin kaynaklar üzerinde olumsuz bir etki yaratması sonucunda KBT kapsamında ortaya konulmuş olan birçok stratejiyi aynı anda uygulayarak kritik öneme sahip çeşitli kaynakların akışını sağlamaya çalıştıkları ortaya konulmuştur. Daha sonraki çalışmalarda çeşitli bağlamlarda politik karar vericilerin endüstriyi etkileyecek kararlarına havayolu işletmelerinin verdiği tepkilerin incelenmesinin de anlamlı olacağı düşünülmektedir.

## Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

## Kaynakça

- British Airways. (2017). Annual report and accounts year ended 31 December 2017. London.
- Civil Aviation Authority. (2006). CAP 770: No-frills carriers: Revolution or evolution? A Study by the civil aviation authority. London.
- Cohen, L. & Frazzini, A. (2008). Economic links and predictable returns. *The Journal of Finance*, 63(4), 1977-2011.
- Crook, T. R. & Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 546-555.
- Darby, J. L., Ketchen, D. J., Williams, B. D. & Tokar, T. (2020). The implications of firm-specific policy risk, policy uncertainty, and industry factors for inventory: A resource dependence perspective. *Journal of Supply Chain*, 1-22.
- Davis, G. F. & Powell, W. W. (1991). Organization-environment relations. In M. D. Dunnette, L. M. Hough, H. C. Triandis (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 315-375). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Diaconu, L. (2012). The evolution of the European low-cost airlines' business models. Ryanair case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62(1), 342-346.
- Dudás, G. (2010). Low-cost airlines in Europe: Network Structures after the enlargement of the European Union. *Geographica Pannonica*, 14(2), 49-58.
- Easy Jet. (2016). FY 2016 analyst and investor presentation. Easy Jet, London.
- Easy Jet. (2017a). FY 2017 analyst and investor presentation. Easy Jet, London.
- Easy Jet. (2017b). Results for the year ending 30 September 2017. Easy Jet, London.
- Easy Jet. (2018a). Annual reports and accounts 2018. Easy Jet, London.
- Easy Jet. (2018b). FY 2018 results presentation 20 November. Easy Jet, London.
- Easy Jet. (2018c). Modern slavery act statement. Erişim Tarihi: 17.08.2020, <https://corporate.easyjet.com/corporate-responsibility/modern-slavery-act-statement>
- Easy Jet. (2019a). Implications of Brexit for UK and non-EU shareholders. Erişim Tarihi: 17.08.2020, <https://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/shareholder-circulars>
- Easy Jet. (2019b). Annual report and accounts. Easy Jet, London.
- Edelman, L. B. & Suchman, M. C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 479-515.
- EU Parliament. (2020). Fact sheets on the European Union: Air transport market rules. Erişim Tarihi: 09. 09. 2020, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/131/air-transport-market-rules>
- European Commission. (2018). Withdrawal of the United Kingdom and EU rules in the field of air transport. EU Commission, Brussels.
- European Commission. (2020). Withdrawal of the United Kingdom and EU rules in the field of air transport. EU Commission, Brussels.
- Flight Connections. (2020). EasyJet flight connections. Erişim Tarihi: 20.12.2020, <https://www.flightconnections.com/route-map-easyjet-u2>



- Flight Connections. (2020). Ryanair flight connections. Erişim Tarihi: 20.12.2020, <https://www.flightconnections.com/route-map-ryanair-fr>
- Gillen, D. & Gados, A. (2008). Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 25-35.
- Hanlon, P. (2007). *Global airlines: Competition in a transnational industry*. Amsterdam: Elsevier.
- Hessels, J. & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203–220.
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31(3), 464-481.
- Hillman, A. J. & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *The Academy of Management Review*, 24(4), 825-842.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-256.
- Hillman, A. J., Keim, G. D. & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837-857.
- Hillman, A., Zardkoohi, A. & Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: Indications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. *Strategic Management Journal*, 20(1), 67-81.
- IAG. (2015). Annual reports and accounts. London.
- IAG. (2016). Annual reports and accounts. London.
- Julio, B. & Yook, Y. (2012). Political uncertainty and corporate investment cycles. *The Journal of Finance*, 67(1), 45-83.
- KPMG. (2016). BREXIT: Implications for airlines. London.
- Lang, J. R. & Lockhart, D. E. (1990). Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 106-128.
- Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory-how well does it explain behavior of organizations? *Management Revue*, 19(1/2), 9-32.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oxera. (2016). BREXIT: Implications for the transport sector. Amsterdam.
- Ozcan, P. & Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52(2), 246-279.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Ryan Air. (2016a). Annual report 2016. Dublin.
- Ryan Air. (2016b). Ryan air, Form 20-F, annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934 for the fiscal year ended: 31 March 2016. Washington.
- Ryan Air. (2017). Annual report 2017. Dublin.
- Ryan Air. (2019). Annual report 2019. Dublin.
- Ryan Air. (2020). Annual report 2020. Dublin.
- Ryanair. (2017). UK could be left with no flights to/from Europe after BREXIT. Erişim Tarihi: 09. 21. 2020, <https://corporate.ryanair.com/news/170329-ryanair-calls-for-aviation-to-top-brex-it-negotiations-agenda>

- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Taylor & Airey Consultation. (2018). A study of the effects of the United Kingdom leaving the European Union on airlines flying to and from the UK. London.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tushman, M. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Watson, W. T. (2017). BREXIT impact on transportation industry. London: Willis Towers Watson.
- Wry, T., Cobb, J. A. & Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 39-486.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Questions & Purpose**

Within the scope of the study, the uncertainties about the resource dependencies of the UK-based low-cost airlines in the BREXIT process and management of these uncertainties are explained. In this context, the formation of the legal environment that supports the development of low-cost airlines in the European Union market and the development of low-cost airlines in the EU-UK market is tried to be revealed. Thus, the uncertainties that are expected to occur on resources during BREXIT for low-cost airline companies and the methods adopted to reduce these uncertainties are tried to be revealed.

### **Literature Review**

As stated by Pfeffer & Salancik (1978: 226), the decisions made by the government have an impact on the availability of resources by companies. Sudden changes created by political actors at the industry level also shape the relations of firms with each other (Lang & Lockhart, 1990). With BREXIT; It is foreseen that there will be changes in business environment elements such as the conduct of flights, safety regulations, Air Service Agreements (ASA), border management, aviation security, ground handling operations, slot allocation processes, customer protection, environmental regulations, and labor market (Taylor & Airey, 2018, 4). Since cooperation between EU carriers and UK-based airlines, common market agreements including financial leasing, and the execution of transportation services covering different modes of transportation with the airline will be negatively affected, operational flexibility will be lost. At the same time, air service agreements signed between the EU and non-EU countries, covering the UK, will also become null and void (European Commission, 2018: 1). With BREXIT, restrictions may be imposed on airlines operating UK-based flights within the EU. Accordingly, it is expected that the EU will not provide UK-based airlines with more than the third, fourth and fifth air transport rights granted to US airlines. On the other hand, even if the new regulations between the EU and the UK maintain a liberal point of view, it is estimated that the amount of passenger and freight transport will decrease significantly in case of full integration. The fact that airline companies that want to continue to operate in the EU market have to change their operation and management centers and the way they operate will create a significant negative impact on operational performance (Taylor & Airey 2018: 14).

### **Methodology**

Within the scope of the study, UK-based Easyjet and Ryanair airlines were chosen as samples. How each business behaved during the BREXIT process was considered as a case study. Data were obtained from various official documents published by airlines, and document analysis was performed. It is required that the reports be officially published by the airlines. In the secondary data obtained, the statements about the strategies developed by the airlines to adapt to the new conditions that will occur with BREXIT and to continue to reach the resources were examined.

### **Results and Conclusions**

It is seen that low-cost airline companies based in the UK and operate significantly depending on the EU market and they are trying to manage this dependency in different

ways. While it was seen that scale economy strategies, which could be described as weak at the beginning, were implemented, in the later stages, it was determined that methods such as shaping the boards of directors, which are similar to the methods like direct investment, horizontal growth with other businesses, and lobbying activities for political decision makers as stated in resource dependence theory literature. Additionally it is seen that airlines adopted the way of changing partnership structures to reduce the dependency on resources. Thus, the board of directors has been reorganized and the voting rights of some members restricted in order to sustain EU carrier identity.

Airline companies adopted organic growth methods and established airline businesses directly within EU countries, as well as partnerships with other companies at various degrees or bought them completely. From another point of view, it is relocation to be close to the customer, which is defined as a resource rather than a growth strategy by businesses. It is a similar situation for chemical companies whose activities are banned in North America to move to third world countries (Oliver 1991: 155). Additionally, it is seen that the companies involved in the study are working to create public opinion and at the same time, by participating in the commissions on the basis of the UK government and EU commissions, they try to influence the decision makers in terms of the conditions that will occur after BREXIT.