

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



GELİR YÖNETİMİ VE TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İLKER HACIOĞLU

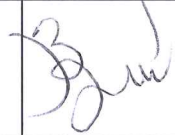


TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. BATUHAN GÜVEMLİ

EDİRNE 2011

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKER HACIOĞLU tarafından hazırlanan **GELİR YÖNETİMİ VE TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 12.-13. maddeleri uyarınca 15.02.2011 Salı günü saat 16.00'da yapılmış olup, tezin *Kabul edilmesine*..... **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Danışman Yrd. Doç. Dr Batuhan GÜVEMLİ	<i>Kabul edilmesine</i>	
Üye Yrd. Doç. Dr. Engin DEMİREL	<i>Kabul edilmesine</i>	
Üye Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATAĞIŞI	<i>Kabul edilmesine</i>	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	395848
Yazar Adı / Soyadı	İlker HACIOĞLU
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 61741099142
Telefon / Cep Telefonu	0507 747 27 86
e-Posta	fiesta_1999@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	GELİR YÖNETİMİ VE TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA
Tezin Tercümesi	YIELD MANAGEMENT AND A APPLICATION YIELD MANAGEMENT AIRLINE COMPANIES IN TURKEY
Konu Başlıkları	
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	İşletme Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2011
Sayfa	140
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. Batuhan GÜVEMLİ
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	Gelir Yönetimi=Yield Management Türkiye'deki Havayolu İşletmeleri=Airline Companies in Turkey
Yayımlama İzni	<input type="checkbox"/> Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Ertelenmesini istiyorum [3 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının **07.03.2014** tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.
NOT: (Ertelene süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

08.03.2011

İmza:.....

Yazdır

Tezin Adı: Gelir Yönetimi ve Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Üzerine Bir Uygulama

Hazırlayan: İlker HACIOĞLU

ÖZET

Gelir yönetimi, doğru koltuğu, doğru fiyatla, doğru müşteriye satmak olarak tanımlanmaktadır. Gelir yönetimi, son yıllarda işletmelerin gelirlerini, karlılıklarını arttırmak için kullandıkları yöntemlerden birisidir.

Küreselleşme etkisiyle yoğun bir rekabet altında olan havayolu işletmeleri hem karlılıklarını arttırıp hem de müşterilerini elinde tutabilmek için büyük çaba sarf etmektedirler. Çağın gerektirdiği koşullara uyum sağlayabilmek için havayolu işletmeleri bir takım sistemler ve düzenlemelere ihtiyaç duymaktadırlar.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 1970’li yılların sonlarında gerçekleşen serbestleşme hareketi büyük havayolu işletmelerinin zor günler geçirmesine neden olmuştur. Bu havayolu işletmeleri, düşük fiyatla pazara giren ve her geçen gün pazar paylarını arttıran küçük havayolu işletmeleriyle baş edebilmek için, gelir yönetimini uygulamaya karar verip hem pazar paylarını arttırmış, hem karlık oranlarını yükseltmiş, hem de boş koltukla uçuş risklerini azaltmayı başaramışlardır.

Türkiye’de gelir yönetimi, THY A.O. öncülüğünde başlayıp diğer firmalarda da uygulanmaya çalışılmıştır. Fiyat avantajı sağladığı için fiyata duyarlı müşteriler tarafından da benimsenmiştir.

Türkiye’de özellikle 1980’li yılların başlarında artan rekabet ortamında şirketlerin karlılıklarının ve gelirlerinin düşmesine karşı geliştirilen bir çözüm olarak gelir yönetimi havayolu işletmelerinde önemli bir sistem olmuştur.

Tezin amacı, gelir yönetiminin tanımlanması ve Türkiye’deki havayolu işletmelerinin gelir yönetimi uygulamaları hakkında bilgi elde etmektir. Uygulanan anket çalışması, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin bilgi düzeylerinin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gelir yönetiminde başarılı uygulamalar için çalışanların eğitimi ve deneyimli kişiler olması ve rekabetin iyi takip edilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Gelir Yönetimi, Türkiye’deki Havayolu İşletmeleri

Name of Thesis: Yield Management and a Application Yield Management Airline Companies in Turkey

Prepared by: İlker HACIOĞLU

ABSTRACT

Yield management is defined as selling the right seat to the right customer with the right price. Yield management is one of the methods that companies use to increase their profitability and income.

Airline companies which are in a stiff competition environment with the effect of globalization, make a great effort both to increase their profitability and to keep their customers. Airline companies need several systems and some regulations to keep up with the conditions of the time.

Liberalization movement that happened at the end of 1970's in America caused big airline companies to have had hard times. These airline companies decided to carry out income management to be able to compete with the small airline companies that entered into the market with low prices and increased their market share day by day. Thus, they were able to succeed in increasing their market share, raising profit rate and reducing the risk of flying with empty seats.

Yield management in Turkey started under the guidance of Turkish Airlines and was tried to be applied in other firms. It has been adopted by the price-responsive customers since providing price advantage.

In Turkey especially at the beginning of 1980's Yield management which was developed as a solution against decreasing profits and income of the companies at intense competition environment, has become an important system in airlines companies.

The aim of the thesis, is to define yield management and provide information about the applications of yield management in Turkish airlines companies. According to survey result, it was concluded that airline companies operating in Turkey have enough knowledge to be attained. Trained and experienced personal must work and competition should be followed for the best practices in yield management

Key Words: Yield Management, Airline Companies in Turkey

ÖNSÖZ

Tüm eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini esirgemeyen aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

I.BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİ VE UYGULANDIĞI SEKTÖRLER

1.Gelir Yönetimi ve Uygulandığı Sektörler.....	3
1.1. Gelir Yönetimi.....	3
1.1.1. Tanımı.....	3
1.1.2. Tarihçesi.....	6
1.1.3. Gelir Yönetiminin Amaçları.....	8
1.1.4. Gelir Yönetiminin Uygulanabilirliği.....	9
1.1.4.1. Pazar Bölümleme.....	9
1.1.4.2. Geçmişe Ait Talep Ve Rezervasyon Süreci.....	10
1.1.4.3. Fiyatlama Bilgileri.....	10
1.1.4.4. Fazla Rezervasyon Politikası.....	11
1.1.4.5. Bilgi Sistemi.....	11
1.2. Gelir Yönetimi İçin Gereklilikler.....	11
1.2.1. Gelir Yönetimi Modelinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	12
1.2.2. İdeal Gelir Yönetimi Sisteminin Temel Özellikleri.....	13
1.2.3. Gelir Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları.....	14
1.3. Gelir Yönetiminin Uygulandığı Sektörler.....	15
1.3.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi.....	15

1.3.1.1. Gelir Yönetimi Uygulamasının Otel İşletmelerine Sağlayacağı Faydalar.....	17
1.3.1.2. Gelir Yönetimini Oteller İçin Farklı Kılan Etkenler.....	18
1.3.2. Taşımacılık İşletmelerinde Gelir Yönetimi.....	19
1.3.2.1. Karayolu Taşımacılığı Ve Gelir Yönetimi.....	19
1.3.2.2. Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi.....	22
1.3.2.2.1. Havayolu İşletmelerinde Elde Edilen Gelirler.....	26
1.3.2.2.2. Havayolu İşletmelerinde Ortaya Çıkan Giderler.....	27
1.3.2.2.3. Havayolu Taşımacılığında Verimlilik.....	28

II. BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN TÜRLERİ VE YAPISI

2. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Türleri ve Yapısı.....	31
2.1. Türkiye'deki Sivil Havacılık ve Sivil Havacılığı Düzenleyen Kurumlar.....	31
2.1.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.....	33
2.1.2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi.....	33
2.1.3. Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü.....	34
2.1.4. Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü.....	35
2.2. Türkiye'deki Havayolu İşletmeciliğinin Mevcut Durumu.....	35
2.3. Havayolu Taşıma Araçlarının Sınıflandırılması.....	39
2.3.1. Tarifeli Havayolu Taşımacılığı.....	39
2.3.2. Tarifesiz Havayolu Taşımacılığı.....	42
2.3.3. Kargo Taşımacılığı.....	45
2.4. Türkiye'de Faaliyette Bulunan Türk Havayolu İşletmelerinin Yapısı.....	49
2.4.1. Türk Hava Yolları A.O.....	52
2.4.2. Onur Air Taşımacılık A.Ş.....	55
2.4.3. Atlasjet Havacılık A.Ş.....	55
2.4.4. Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.....	56
2.4.5. Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.....	56

2.4.6. SKY Hava Taşımacılık A.Ş.....	57
2.4.7. Kıbrıs Türk Hava Yolları Ltd. Şti.....	58
2.4.8. Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.....	58
2.4.9. MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.....	59
2.4.10. ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.....	59
2.4.11. ACT Havayolları A.Ş.....	60
2.4.12. Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.....	60
2.4.13. Saga Hava Taşımacılık A.Ş.....	60
2.4.14. İHY İzmir Havayolları A.Ş.....	61
2.5. Türkiye'deki Havayolu Ulaştırmasının Güçlü, Zayıf Yönleri İle Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi.....	61

III. BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİNİN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI VE FİYATLANDIRMA

3. Gelir Yönetiminin Havayolu İşletmelerinde Uygulanması ve Fiyatlandırma.....	67
3.1. Havayolu İşletmelerinde Kapasite Sorunu, Yönetimi ve Doluluk Oranları....	67
3.2. Havayolu İşletmelerinde Arz, Talep ve Gelir Yönetimi.....	69
3.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar.....	72
3.4. Havayolu İşletmelerinde Rezervasyon Sistemleri Ve Biletleme.....	73
3.4.1. Çifte Rezervasyon Ve Gelir Yönetimi.....	74
3.4.2. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi (CRS).....	76
3.4.3. Havayolu Biletçiliği.....	79
3.4.4. Havayolu İşletmeleri Satış Ağları.....	80
3.5. Havayolu İşletmelerinde Fiyatlama Kararları Ve Önemi.....	80
3.5.1. Fiyatlama Kararlarında Etkili Olan Faktörler.....	82
3.5.1.1. Kontrol Edilebilen Faktörler.....	83
3.5.1.2. Kontrol Edilemeyen Faktörler.....	84
3.5.2. Fiyatlamamanın Amacı, Önemi Ve Süreci.....	84

3.6. Havayolu İşletmelerinde Fiyat Politikasının Belirlenmesi Ve Fiyat Farklılaştırma.....	84
3.7. İşletmelerde Gelir Yönetimi Sürecinde Pazarlama-Muhasebe-Finans Departmanları Arasındaki İlişki.....	87
3.8. Gelir Yönetiminde Tahmin.....	89
3.9. Gelir Yönetiminin Getirdiği Problemler.....	90

IV. BÖLÜM

TÜRKİYE’DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ANKET ÇALIŞMASI

4. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Üzerine Uygulamalı Bir Anket Çalışması.....	91
4.1. Araştırmanın Amacı.....	91
4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	91
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	92
4.4. Verilerin Çözümü Ve Yorumlanması.....	93
4.4.1. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Uçak Sayıları.....	93
4.4.2. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Ruhsat Kapsamları.....	94
4.4.3. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Organizasyon Yaşı.....	95
4.5. Gelir Yönetimi Bilincinin Karlılığa Etkisi.....	95
4.6. Verilerin Genel Değerlendirilmesi.....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
KAYNAKÇA.....	117
EK.....	126

TABLolar LİSTESİ

Tablo: 1 2006-2009 Yılları Sonundaki Türkiye Geneli Yolcu Trafığı (Gelen-Giden).....	37
Tablo: 2 Türkiye'deki 2003-2009 Yılları Arasındaki Havayolu İşletme-Uçak Sayıları ve Kapasiteler.....	38
Tablo: 3 İstanbul-Antalya Arası Uçuş Tarifesi Örneği: 26.01.201.....	42
Tablo: 4 Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu, Yük Taşımacılığı Yapan Türk Havayolu İşletmeleri.....	50
Tablo: 5 Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı Yapan Havayolu İşletmeleri.....	51
Tablo: 6 Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı Yapan Havayolu İşletmeleri.....	51
Tablo: 7 THY'nin Sahip Olduğu Uçak Tipi, Adedi, Filo Yaşı ve Koltuk Sayısı.....	54
Tablo: 8 Havayolu İşletmelerinde Maliyetler.....	69
Tablo: 9 Seyahat Acentalarının Başlıca Rezervasyon Alanları.....	74
Tablo: 10 Türk Havayolları'nın Üye Olduğu Merkezi Rezervasyon Sistemleri.....	77
Tablo: 11 Sun Express Havacılık A.Ş.'ye Ait Finansal Bilgileri.....	97
Tablo: 12 Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 31 Aralık 2010 Tarihi İtibariyle Özet Konsolide Bilanço.....	98
Tablo: 13 Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2010 Hesap Dönemine Ait Konsolide Kapsamlı Gelir Tablosu.....	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Load Factor- Başa Baş Noktası.....	29
Şekil 2. İki Zaman Döneminde Farklı Segmentler İçin Farklı Talep Eğrileri.....	70
Şekil 3. Havayolu Taşımacılığında Zaman İçinde Talep Eğrilerinin Farklı Konumları.....	72
Şekil 4. Net Gelire Göre En Uygun Fazla Rezervasyon Seviyesinin Belirlenmesi.....	76
Şekil 5. Fiyatlama Kararını Etkileyen İşletme İçi ve İşletme Dışı Faktörler.....	82
Şekil 6. Havayolu Hizmetleri İçin Fiyat Farklılaştırma.....	86
Şekil 7. Gelir Yönetiminde Tahmin.....	89
Şekil 8. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerin Uçak Sayıları.....	93
Şekil 9. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerin Ruhsatlarına Göre Dağılımı.....	94
Şekil 10. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerin Organizasyon Yaşı.....	95
Şekil 11. Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi İle İlgili Bilgi Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri.....	101
Şekil 12. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının Genel Giderlerini Azaltması Hakkındaki Görüşleri.....	102
Şekil 13. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının Faaliyetlerinin Müşteri Karşısındaki İmajının Artması Hakkındaki Görüşleri.....	103
Şekil 14. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetinde Artış Sağlaması Hakkındaki Görüşleri.....	104

- Şekil 15.** Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının Birim Başına Kullanılan İşletme Kaynaklarını Azaltması Hakkındaki Görüşleri....105
- Şekil 16.** Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının İşletme Faaliyetlerinin Yeterlilik Derecesini Arttırması Hakkındaki Görüşleri.....106
- Şekil 17.** Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttırması Hakkındaki Görüşleri.....107
- Şekil 18.** Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının İşletme Faaliyetlerinin Verimliliğini Arttırması Hakkındaki Görüşleri.....108
- Şekil 19.** Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının İşletmenin Karlılığını Arttırması Hakkındaki Görüşleri.....109
- Şekil 20.** Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Avantajını Arttırması Hakkındaki Görüşleri.....110
- Şekil 21.** Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerinin Hizmet Satışlarını Arttırması Hakkındaki Görüşleri.....111
- Şekil 22.** Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının İşletmeye Kapasite Faydasını Arttırması Hakkındaki Görüşleri.....112
- Şekil 23.** Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerinin Müşter Kitlelerini Genişletmesi Hakkındaki Görüşleri.....113

KISALTMALAR

- A.B.D.** : Amerika Birleşik Devletleri
- CAB** : Amerika Birleşik Devletleri Sivil Havacılık Dairesi
(The Civil Aeronautics Board)
- CRS** : Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi
(Computerized Rezervation Systems)
- DHMİ** : Devlet Hava Meydanları İşletmesi
- DLHİ** : Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel
Müdürlüğü
- ECAC** : Avrupa Sivil Havacılık Konferansı
(European Civil Aviation Conference)
- EUROCONTROL** : Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyet Teşkilatı
(The European Organisation for The Safety of Air Navigaton)
- GZFT** : Güçlü, Zayıf Yönler ve Fırsatlar ile Tehditler
- ICAO** : Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı
(International Civil Aviation Organization)
- IHY** : İzmir Hava Yolları
- JIT** : Tam Zamanlı Üretim
(Just in Time)

JAA TO	: Havacılık Otoriteleri Birliği (Joint Aviation Authorities Training Organisation)
KTHY	: Kıbrıs Türk Hava Yolları
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHY	: Sivil Havacılık Yönetmeliği
THY A.O	: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı
TL	: Türk Lirası
YİD	: Yap-İşlet-Devret

GİRİŞ

Rekabet ve belirsizliklerin gün geçtikçe arttığı günümüzde işletmeler ayakta kalabilmek ve kar elde edebilmek için birçok yeni stratejiler üretirler. Bazen tek başına kar sağlamak yeterli olmayabilir, bunun için ise karlılığın sürekliliğini sağlamaları gerekmektedir. İşletmelerin politikalarını belirlerken kullandığı araçların en önemlilerinden birisi fiyattır. Tüm işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmeleri de fiyat üzerine stratejiler geliştirmektedirler.

Havayolu işletmeleri hizmet sektöründe yer aldıkları için mal üreten işletmelerden farklı politikalar belirlemelidirler. Havayolu işletmelerinin verdikleri hizmetlerin stoklanamaması nedeniyle satılamayan bir koltuk işletmenin gelir kaybına neden olmaktadır.

Ayrıca havayolu işletmelerindeki sabit maliyetlerin yüksek olması ve talep dalgalanmalarından anında etkilenmeleri nedeniyle risk faktörü oldukça fazladır. Havayolu işletmeleri talep ve kapasite yönetimine de önem vermek zorundadırlar. Bu sebeple de havayolu işletmeleri gelir yönetimi sistemini kullanmaya ve bu konuda uzmanlaşmaya yönelmek durumundadırlar.

Bu çalışmada temel amaç, havayolu işletmelerinde karlılığın en üst noktaya çıkarılması ve sürekliliğinin sağlanmasını amaçlayan gelir yönetimi kavramının literatür ile bağlantılı olarak, Türkiye'deki havayolu işletmelerinde uygulanma durumu ve bu işletmelerde gelir yönetimi anlayışının ortaya konması oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, gelir yönetiminin tanımı, tarihçesi ve amaçları anlatıldıktan sonra gelir yönetiminin uygulanabilirliğinden bahsedilmiş bu sistemin uygulandığı başlıca sektörler incelenmiştir.

İkinci bölümde, havayolu işletmelerinin türleri ve Türkiye'de sivil havacılığı düzenleyen kurumlar incelenmiştir. Ek olarak tezin ana konusunu oluşturan

Türkiye’de faaliyette bulunan havayolu işletmelerinin yapılarından kısaca bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, gelir yönetiminin en önemli unsuru olan fiyatlandırma konusu anlatılmıştır. Ayrıca gelir yönetiminin arz, talep ile ilişkisi, çeşitli rezervasyon sistemleri ve tahmin konularını inceleme fırsatı bulunmuştur.

Çalışmanın uygulama bölümünü oluşturan dördüncü bölümde ise, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerine gelir yönetimi sistemi ile ilgili yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar incelenmiştir.

I.BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİ VE UYGULANDIĞI SEKTÖRLER

1.1. Gelir Yönetimi

Bu bölümde gelir yönetiminin çeşitli tanımlarından ve tarihçesinden bahsedildikten sonra gelir yönetiminin amaçları ve unsurlarına yer verilecektir.

1.1.1. Tanımı

Havayolu endüstrisinde, aynı koltukları farklı fiyatlarla satarak karın maksimize edilmesi gelir yönetimi olarak bilinir¹.

American Airlines gelir yönetimini “doğru koltuğu, doğru müşteriye, doğru fiyatlarla satmak” olarak tanımlamıştır. Gelir yönetiminin bu basit tanımının altında önemli unsurları yer alır.

Gelir yönetimi, sistemi havayolu işletmelerine rezervasyon durumunun kontrolünü sağlayarak işletmenin karlılığını arttırmayı hedefler².

Jauncey ise gelir yönetimini; “tahminlenen talebe yanıt vermek için oda fiyatlarının düzenlenmesi yoluyla oda gelirlerini maksimize eden bütünleştirilmiş, sürekli ve sistematik bir yaklaşım” şeklinde tanımlamıştır.

Pfeifer gelir yönetimini “talebin dengelenmesi ve gelirin artırılması amacı ile indirimli fiyatların tarifeli uçuşlara tahsis edilme süreci” şeklinde tanımlamıştır. Larsen bu tanıma katılırken gelir yönetimini iki farklı fonksiyona ayırarak gelir

¹ Janakiram Subramanian- Shaler Stidham Jr., “Airline Yield Management With Overbooking, Cancellations and No-Shows”, *Transportation Science*, Vol:33, No:2, May 1999, p.147.

² Barry C. Smith-John F. Leimkuhler, “Yield Management at American Airlines”, *Interfaces*, Vol:22, No:1, January-February 1992, p.8.

yönetiminin havayolu endüstrisindeki anlamını, fazla rezervasyon ve indirimlerinin yönetimi şeklinde daha belirli hale getirmiştir³.

Gelir yönetimi, talep yönetimini, rezervasyon ve kapasite yönetimini bütünleştiren bir kavramdır. Yönetimsel, finansal ve pazarlama stratejilerini, fiyatlandırma, kapasite tahsisi, kapasite üstü rezervasyon taktiklerini bütünleştirerek mevcut kapasiteden en yüksek geliri elde eden bir yöntemdir⁴.

Gelir yönetimi havacılık sektöründe yaygın olarak kullanılan bir kapasite yönetimidir. Gelir yönetimi gerçekleştirilecek talep karşısında kapasitenin geliri en büyüleyecek şekilde nasıl paylaşılacağına yardım eder. Böylece hangi fiyattan, kaç koltuğun, hangi pazar bölümüne satılması gerektiğini belirler. Gelir yönetimi stratejik olarak beş C şeklinde de özetlenebilir. Bunlar, takvim (calendar), saat (clock), kapasite (capacity), maliyet (cost) ve son olarak müşteri (customer)'dir⁵.

Gelir yönetimi hizmet sektöründe işletmelerin faaliyetlerinden elde ettiği geliri arttırmak için kısa dönemde kapasitenin yönlendirildiği bir dizi stratejileri içeren bir kavramdır⁶.

Havayolu işletmelerinin en önemli sorunu düşük doluluk oranlarıyla seferlerini gerçekleştirmeleridir. Bunun için rezervasyon etkinliklerinin artırılarak gelir yönetiminden yararlanılmaya çalışılır. Gelir yönetimi, belirsiz talep ve kolay bozulabilir ürüne sahip hizmet işletmeleri tarafından gelir maksimizasyonu için kullanılan bir süreçtir. Gelir yönetimi öncelikle havayolu ulaştırmasında uçak kapasite kullanım etkinliğinin artırılması amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Daha

³ Hülya Kurgun, *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Anlara 2004, s.62.

⁴ Veli Erdinç Ören, "*Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*", (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya 2005, s.21.

⁵ Ali Emre Sarılgan, "*Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi ve Türk Hava Yolları A.O. Uygulaması*", (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2001, s. 42.

⁶ <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-13622.html>, (Erişim Tarihi : 01.01.2011).

sonraları bekletilemez hizmet sunan otel, restoran, araba kiralama, demiryolu ulaştırması gibi sektörler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır.

Otel işletmelerinde gelir yönetimi; talep ve kapasite yönetiminde etkinliğin sağlanması ve gelirin en yüksek düzeye çıkarılması için, geleceğe yönelik stratejik çalışmaların yapılması ve kalış günü yaklaştıkça da taktikler geliştirerek kapasite kullanımının en üst düzeye çıkarılmasını hedefleyen bir sistemdir. Gelir yönetimi, öngörülen satılabilir oda kapasitesinin önceden belirlenmiş pazar bölümlerine tahsis edilerek en uygun fiyattan satılması yönetimi olarak da tanımlanabilir⁷.

Havayolu işletmelerinde gelir yönetiminin amacı kar maksimizasyonunu, fiyat kontrolü ve stok bulundurma ile elde etmektir.

Gelir yönetimi sistemi ile havayolu işletmeleri yüksek karlar sağlamaktadır. Sektördeki genel görüşe göre gelir yönetimi sistemi sayesinde %3 ile %10 arası gelir artışı sağlanmaktadır. Uygulamada gelir yönetimi süreci tahmin ve koltuk stok kontrolünü içerir. Gelir yönetimi sistemi ile gelirler iki yolla artabilmektedir. Ortalama yolcu başına gelir veya doluluk oranlarıyla gelirler artabilmektedir⁸.

Gelir yönetimi, mikro ekonomi seviyesinde geliri maksimize etmek için müşteri davranışlarını tahmin eden bir stratejik çalışma uygulamasıdır. Şirketler fiyatlandırma kararlarını sadece gelirlerini maksimize etmek için yapmamaktadırlar. Başka bir amaç ise yerel ve global refah sağlamaktır.

Genellikle gelir yönetimi sistemi müşterilerini zaman içerisinde ürünü alma kararı veren ve ürünü alan olarak ayırmaktadır. Örneğin havayolu taşımacılığında, kalkış anına yakın bir zamanda bilet almaya hakkı bulunan business class yolcular,

⁷ Murat Emeksiz-Meryem Akoğlan, *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2002, s. 269.

⁸ Gang Yu, *Operations Research In The Airline Industry*, Forth Printing, Kluwer Academic Publishers, Norwell 2002, s.47-48.

haftalar öncesinden rezervasyon yaptıran yolculara göre çok daha fazla ücret ödemektedirler⁹.

Yapılan tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere gelir yönetimi talebe göre fiyatların önceden belirlenip müşterilerin de ödemeyi kabul ettikleri fiyatlardan rezervasyonların yapılmasıdır. Böylece işletmeler boşta kalan kapasitelerini değerlendirip gelirlerinde artış sağlamaktadırlar. Bu yöntem daha çok otel ve havayolu işletmelerinde uygulandığından boşta kalan her oda veya uçak koltuğu işletme için geriye dönük olarak değerlendirilemeyeceği için uygun politikalarla bu boşluklar doldurulup işletmeninde gelir elde etmesi sağlanmaktadır.

1.1.2. Tarihçesi

1938 yılında yürürlüğe giren bir kanunla Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D.)'nde Sivil Havacılık İdaresi, hangi hatta hangi havayolu şirketinin taşımacılık yapabileceğini ve taşıma ücretlerini belirlemiş, birçok hatta en fazla iki, çoğu hatlarda da yalnızca tek şirketin taşımacılık yapmasına izin vermiştir. Rekabetin olmadığı bu sistemde fiyatların çok yüksek olması ve verimlilik üzerine hiç bir iyileşmenin yaşanmadığının anlaşılması üzerine 1970 yılından itibaren serbestleşme yapılması düşünülmüştür. 1978 yılında yürürlüğe giren kanun ile bilet fiyatları üzerindeki denetim kaldırılmış, pazara giriş/çıkış serbestîsi tanınmış, havayolu şirketlerinin birleşmesine ya da ittifak kurmalarına olanak tanınmış ve rota onayı işlemlerine son verilmiştir. Serbest pazar ortamı ve serbestleşme hareketi ABD havacılık sektöründe birçok radikal değişime ve gelişmeye hız vermiştir¹⁰.

Gelir yönetiminin doğuşu ABD havayolu sektöründe 1970'lerin sonunda gerçekleşen serbestleşme hareketiyle beraber başlar.

⁹ Gökmen Kara, *Mobilya Sektöründe Fiyatlandırma Ve Gelir Yönetimi Uygulaması*, (Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2008, s. 15.

¹⁰ Cem Galip Özenen, "Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler", www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3050/ozellest.pdf, *Erişim Tarihi:01.05.2010*,

Müşterilere minimum hizmeti düşük fiyatla sunmak için People's Express adıyla bir havayolu şirketi kurulmuştur. American ve United gibi mega taşıyıcılar People's Express ile rekabet etmeye karar verirler¹¹.

Yeni bir havayolu işletmesi olan People's Express müşterilerine en düşük konforla düşük fiyatlı bilet sunmaktaydı. American ve United gibi büyük havayolları, az miktarda koltuklarını daha düşük fiyatla satarak ve geri kalan koltuklarının yüksek fiyatlarını koruyarak People's Express ile rekabet etmeye karar verdiler. Bu yolla, kendi yüksek fiyatlı yolcularını ellerinde tutarken People's Express'in fiyata duyarlı müşterilerini etkilemeyi başardılar. Sonuç olarak, birçok People's Express yolcusu bu büyük havayolu işletmelerini kullanmaya başladı ve People's Express iflas etti. People's Express'in başkanı Donald Burr problemlerinin çoğunun gelir yönetimi eksikliğinden kaynaklandığını belirtmiştir¹².

Bahsedilen serbestleşme hareketleri havayolu sektörüne bir takım yenilikler getirmiştir. Bunları aşağıdaki gibi göstermek mümkündür¹³.

- Yeni ücretler
- Yeni hatlar
- Yeni havayolları
- Yeni kalkış-varış zamanları
- Yeni fiyat kısıtlamaları
- Yeni hizmetler
- Çok daha fazla alternatif

¹¹ Gökmen Kara, a.g.e. , s. 16.

¹² Sherly E. Kimes, *Yield Management Strategies for The Service Industries*, Second Edition, Continuum, London and New York, 2000, s.3.

¹³ Ali Emre Sarılgan, a.g.e. , s.35.

- Sık uçan yolcu programları
- Uçuşların uzun süre sürdürmeyen yeni havayolları
- Supersavers (çok büyük oranlı indirimlerin uygulandığı bilet çeşidi), gelir yönetimi, no frills (hizmetin en düşük seviyede tutulduğu uçuş tipi), vb.

ABD’de başlangıçta sektör serbestleşmeyi savunanların tahmin ettiği gibi gelişmiştir. Çok sayıda yeni kurulan havayolu şirketi iç hatlarda hizmet vermeye başlamıştır. Bunlar düşük maliyetli taşıyıcılardı. Rekabet oldukça fazlaydı, fiyatların ortalaması düşmüş, ABD Sivil Havacılık Dairesi (CAB) özellikle uzun hatlarda fiyatların daha önceki dönemlerde suni olarak yükseltildiğini belirtmiştir.

1.1.3. Gelir Yönetimi Sisteminin Amaçları

Gelir yönetimi, hizmetlerin satışından fiyat, talep ve kapasite denetimi ile en yüksek geliri elde etmeyi amaçlamaktadır. Gelir yönetimi, kısa vadede gelirin artırılması uzun vadede ise karın artırılmasına yönelik sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Geçmiş ve mevcut talep bilgilerini kullanmakta, pazarlama ve faaliyet desteği ile bu bilgileri bütünleştirmekte ve uygulamada kendisine en uygun olan iş seçeneğini oluşturma kabiliyetini arttırmaktadır. İşletmelerde gelir yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Fiyatların en etkin biçimde yapılandırılması,
- Talebin düştüğü zamanlarda doluluğun artırılması, talebin yükseldiği zamanlarda da gelirin artırılması,
- Talep analizi, pazar bölümlenme ve uygun pazar karması aracılığıyla talep denetiminin sağlanması,
- İndirimli fiyatların denetiminin sağlanması,
- Toplam talep ve fiyat esnekliğini göz önünde bulundurarak gelir ve pazar kaybının en düşük düzeye indirilmesi,

- Bir pazar bölümünün diğer pazar bölümüne sunulan fiyattan satın alma yapmasının engellenmesi,
- İndirimli fiyatlarla satın alma yapan bölümlerin yüksek fiyatlarla satın alma yapan pazar bölümlerinin yerini kullanmasının engellenmesi,
- Gerçekleşmeyen konaklama, erken ayrılış, iptal gibi sebeplerle oluşan atıl kapasite ve gelir kaybının en düşük düzeye indirilmesi,
- Pazar bölümlerinin kalış sürelerinin en yüksek geliri getirecek şekilde denetiminin sağlanması.

Gelir yönetimi, müşterinin satın alma davranışı ile ilgili bilgileri kullanarak hizmet satışında fiyat ve kapasite denetimini sağlamaktadır. İşletmeler bu sayede geliri arttırırken müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olan hizmeti sunmaktadır. Bilgi teknolojisi, istatistik, tahminleme, karlılık, yönetim yeteneği ve iş bilgisi / tecrübesi bir potada eritilmektedir¹⁴.

1.1.4. Gelir Yönetimi Sisteminin Uygulanabilirliği

Gelir yönetimi sistemini uygulayabilmek için işletmeler müşterilerinin ödeme yapabilecekleri fiyat düzeyine göre pazar bölümlene yapabilmeli, geçmişe ait talep ve rezervasyon süreci hakkında bilgi sahibi olmalı, fiyatlama hakkında tecrübeli olmalı, gelişmiş bir rezervasyon sistemini kullanabilmeli ve iyi bir iletişim sistemini benimsemiş olmaları gerekir¹⁵.

1.1.4.1. Pazar Bölümlene

Havayolu işletmeleri, yolcularını ödemeye istekli oldukları fiyatlara göre çok başarılı bir şekilde ayırmaktadır. Düşük fiyatlara uygulanan cumartesi akşamı kalış, önceden bilet satın alma kuralları ve rezervasyon iptali cezaları gibi kısıtlamalar ucuza bilet satın almak isteyen yolcuların, bu fiyatlardan yararlanmak için önceden rezervasyon yaptırmalarını başarılı bir şekilde sağlamıştır. Bu tarz

¹⁴ Veli Erdiç Ören, a.g.e., s. 23.

¹⁵ Ali Emre Sarılğan, a.g.e., s.48.

kısıtlamaları kabul etmeyen ve zamana duyarlı olan yolcular ise yüksek fiyat ödemeye razı olurlar. Otelcilik sektörü de aynı fikirden yola çıkarak çeşitli uygulamalar yapmaktadır.

1.1.4.2. Geçmişe Ait Talep ve Rezervasyon Süreci

Rezervasyon eğrisi, yapılan rezervasyonların zaman içindeki dağılımını ayrıntılı bir şekilde gösterir. Kalkış gününden önceki günlerde kayıtlı rezervasyon durumunu gösteren rezervasyon eğrisi gelir yönetimi sisteminin temelini oluşturmaktadır. Rezervasyon süreci her sektörde, hatta aynı sektördeki farklı işletmelerde bile çeşitli farklılıklar göstermektedir. Örneğin, tatil köylerindeki rezervasyonlar çok önceden yapıldığı halde işadamlarına yönelik otel işletmelerinde rezervasyonlar son dakika olarak yapılır. Yöneticiler rezervasyon sürecini bilirlerse hangi rezervasyonun kabul edileceğine, hangi rezervasyonun reddedileceğine çok daha kolay karar verebilirler.

Havayolları ve diğer işletmeler için talebin düşük ve yüksek olduğu dönemleri belirlemek için ayrıntılı satış ve rezervasyon bilgileri gereklidir. Rezervasyonla ilgili geçmiş dönemlere ait bilgiler olmadan etkili tahminleme yapmak neredeyse imkânsızdır.

1.1.4.3. Fiyatlama Bilgileri

Birçok insan gelir yönetimini sistemini, işletmelerin fiyatlarını günde bir çok kez değiştirdikleri bir fiyatlama yönetimi olduğuna inanmaktadır. Gerçekte ise işletmeler fiyatlarını, açılış ve kapanış sınıflarına göre belirlemektedir. Gelir yönetimi sistemi, bir çeşit fiyat farklılaştırma çeşididir. Telefon hizmeti veren şirketler ve sinemalarda da talep az olduğu zaman fiyatları düşürmek uygundur fakat talep yoğun olduğunda bu dilimdeki fiyatlar kullanılmaz. Birden fazla fiyat sunarak şirketler gelirlerini arttırmaya çalışırlar¹⁶.

¹⁶ Gökmen Kara, a.g.e. s. 20.

1.1.4.4. Fazla Rezervasyon Politikası

İyi bir gelir yönetimi sistemi için uygun bir fazla rezervasyon politikası gerekmektedir. Firmalar rezervasyon yaptırıp gelmeyenlere karşılık kendilerini korumak için fazla rezervasyon alırlar. Firmalar fazla rezervasyona uygun bir politika geliştirmek için geçmişteki iptaller ve rezervasyonlarına gelmeme oranlarını toplamaları gerekir. Rezervasyonlara gelmeme oranlarını azaltmak için firmalar müşterilere hatırlatma yöntemler geliştirmektedirler. Ayrıca firma müşteriler ile bu konuda başa çıkmak için bir takım iç yöntemler geliştirmeleri de gerekmektedir. Eğer çalışanlara bu konular hakkında eğitimler verilmezse hem çalışanlar hem de müşteriler bu konuda zarar görebilirler¹⁷.

1.1.4.5. Bilgi Sistemi

Gelir yönetimi sistemlerinin başarılı olabilmesi için diğer bilgi teknolojileri sistemleri ile entegre olmalıdır. Sistem entegrasyonu yoksa aynı veri birçok kez sisteme girilmiş olabilir. Bu problemi çözebilmek için gelir yönetimi sistemine bakan kişi oldukça önemlidir. Bu sorunu çözen bazı firmalar varsa da bir çok gelir yönetimi sistemi diğer bilgi sistemlerinle entegre edilmemiştir.

1.2 Gelir Yönetimi Sistemi İçin Gereklilikler

Gelir yönetimi sisteminin işletmelerde uygulanabilmesi için kapasite sınırı, talebin zamana duyarlılığının fazla ve maliyetler konusunda ise sabit maliyetlerin yüksek, değişken maliyetlerin ise az olması gerekmektedir. Talep ile kapasiteler arasında bağlantı kurulması ile en uygun gelir elde edilmeye çalışılmaktadır. Zaten gelir yönetiminin gelişimi kapasite sınırı olan hizmet işletmeleriyle sağlanmıştır. Bu sebeple gelir yönetimi, havayolu işletmeleri ve otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde önemli bir yer tutmaktadır.

¹⁷ Anthony Ingold-Una McMahon-Beattie-Ian Yeoman, *Yield Management Strategies for The Service Industries*, Second Edition, London 2007, s. 10-11.

1.2.1. Gelir Yönetimi Sisteminin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yukarıda da belirtildiği üzere gelir yönetimi sistemi için bazı gereklilikler bulunmaktadır. Bu başlık altında bu gerekliliklerden bahsedilecektir. Bu konular maliyetler, zaman duyarlılığı ve kapasite sınıridir.

İlk olarak kapasite sınırlılığı açıklanacaktır. Kapasite kullanımı ekonomide, bir ulustan bir işletme ölçüsüne kadar kendi kurulu üretim kapasitesinin aslında ne kadarını kullandığını anlatmak için kullanılan bir tanımdır. Yani, kurulu üretim kapasitesi ile gerçekte üretilen mal ile bu kapasitenin tamamı kullanıldığında üretilebilecek mal arasındaki ilişkiyi inceler. Piyasa talebi artarsa, kapasite kullanımı da artacaktır. Aynı şekilde talep azaldığında, kapasite kullanımı da azalacaktır¹⁸.

Gelir yönetimi sisteminin uygulandığı şirketler genelde kapasiteleri sınırlıdır ve bu sınırlı kapasite ile hizmet etmektedirler. Havayolu işletmeleri ya da oteller bu sınırlı kapasitelere göre gelirlerini yönetmeleri gerekmektedir. Çünkü bu hizmet işletmelerinin kapasitelerinde değişiklik yapmaları çok büyük maliyetlere neden olmaktadır. Bazı durumlarda kapasite artışları bu işletmeler için atıl durumda kalabileceği sebebiyle zarara yol açabilmektedir.

Gelir yönetimini kullanan işletmelerin bir diğer özelliği ise, yüksek sabit maliyetlere sahip olmanın yanında değişken maliyetlerin az olmasıdır. Yüksek sabit maliyetler, firmaların daha fazla sermaye kullanması ve dolayısıyla işçiliğin daha az olması sebebiyle daha az değişken giderler ile faaliyet göstermesini ortaya çıkartmaktadır.

Kapasite ile maliyetler birbirlerine paralel olarak artmaktadır. Bir havayolu işletmesinin filosuna bir uçak daha eklemesi onun büyük maliyetler altına girmesine neden olur. Bu yüzden kapasiteler hızlı bir şekilde arttırılamaz.

Değişken maliyetler ise işletmelere daha az bir maliyet yüklemektedir. Bunun sebebi ise ek bir yolcunun uçakta fazladan maliyeti yemek ve yakıt

¹⁸ http://tr.wikipedia.org/wiki/Kapasite_kullanımı, (Erişim Tarihi: 06.09.2009).

olmaktadır. Bu yüzden işletmeler fiyatlar açısından kampanya yaptıklarında değişken maliyetleri hesaplayıp maliyetin üstünde fiyatlandırıp kişilere yöneltmektedirler.

Zaman duyarlılığı göz önüne alındığında ise, rezervasyon sistemleri kullanılıp, sınırlı kapasitelerini talebe en uygun şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Maliyet kısmında bahsedildiği üzere kapasitelerin arttırılması kolay olmadığı için rezervasyonlarla en ideal duruma getirilmeye çalışmaktadırlar.

1.2.2. İdeal Gelir Yönetimi Sisteminin Temel Özellikleri

Yapılan araştırmalar ile ideal gelir yönetiminin özellikleri analiz edilmiştir. İngiltere'deki lider satıcıların gelir yönetimi sistemleri analiz edilerek özellikleri ile birlikte satış literatüründe yer almıştır.

Bu konu tartışılırken promosyon konusu olarak bir önyargı oluşmaktadır, ayrıca olası gelişmelerde satıcılar onların kendi ürünleriyle ilgili endüstri alanların da da girişimlerde bulunacaklardır. Diğer bir deyişle, satış literatüründe ve resmi yayınlarda birleşik kullanılan ideal sınıflandırma özellikleri ana hatları ile listelenmesi mümkün kılınmıştır. İdeal gelir yönetiminin temel özelliklerini, tarihsel talep analizi, gelecek talep tahmini, rezervasyonların envanteri (gerçek talep), tahmin edilen talebe karşılık talep, pazar kompozisyonu, gelmeme ve iptal analizi, analiz ve raporlar, tavsiye oranları ve kısıtlamalar başlıkları altında incelenecektir¹⁹.

- Tarihsel Talep Analizi: İdeal bir uygulama sistematik olarak tarihsel kayıtları gerektirir, zaman içerisinde eğilimleri kurmak için analizler yapılır. İşletmenin kapasite yönetim sistemi ile tam olarak uyumlu olmalıdır.
- Gelecek Talep Tahmini: geçmişteki bilgilerin analizi ile geleceği tahminleme yetneğine sahip olmalıdır. Bu tür tahminler yönetim kadrosunun sezgi, bilgi ve deneyimine bağlıdır. Bu durumda sadece belirtilen tarihlerdeki doluluklar değil rezervasyon fiyatları da belirlenir.

¹⁹ Stuart Jauncey, Ian itchell, Pamudji Slamet, ‘‘The Meaning and Management of Yield in Hotels’’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 07, No. 4, 1995, s.25.

- Rezervasyonların Envanteri: Tam olarak bir uygulama gerçek iş hacimlerini ve fiili örnekleri kaydetmelidir.
- Tahmin Edilen Talebe Karşılık Talep: İdeal üretici talep yılında öngörülen seviyeler ile ortaya çıkan talep ve fiyatları düzenlemelidir. Bu süreçteki uygulamayla tahminlerdeki herhangi bir sapmada yöneticiler uyarılacaktır.
- Pazar Kompozisyonu: Pazar dilimi, sayısı ve özellikleri gelir yönetimi ekibi tarafından seçilmeli ve onların yeteneğine göre değişiklik yapabilmelidirler.
- Gelmeyenler ve İptallerin Analizi: Gelmeyenlerin ve iptallerin fiyatları pazar dilimine ve periyoda göre değişmektedir. Bunlar dikkate alınmadığı zaman öngörülen iş düzeyleri gerçekçi olmayacaktır. İdeal bir uygulamada bu oranlar analiz edilerek rezervasyonlardaki veriler sürekli güncellenir.
- Analiz ve Raporlar: İdeal uygulamada pazar bölümüne göre gelecekteki oranlar analiz edilip biçimlendirilir.
- Tavsiye Oranları ve Kısıtlamalar: Gelir yönetimi, bu konuda çalışan ekibe gelecekte en geçerli fiyat oranları ve kısıtlamalar önermektedir. Bu öneri gelir yönetimi ekibi tarafından değiştirilebilir veya kabul edilebilir.

1.2.3. Gelir Yönetimi Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları

Gelir yönetimi sisteminin bir takım avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar; kapasitenin tahsisi, fiyat ayrımcılığı ile satışların arttırılması böylece rekabet avantajı sağlanması gibidir.

Her ne kadar gelir yönetimi sistemi bahsedilen avantajlara sahip olsa da gelir yönetimi ile ilgili olumsuz algılamalarda söz konusu olabilmektedir. Müşteriler firmanın, farklı müşteriye farklı fiyat politikasını adil bulmamaları sebebiyle firma müşteri gözünde fırsatçı olarak gözükmektedir. Müşterilerin bilinç ve

duyarlılıklarının artması ile tüketiciler tekrarlanan fiyat indirimleri karşısında firmanın kalitesi ile ilgili olarak olumsuz imaj oluşturabilirler²⁰.

1.3. Gelir Yönetimi Sisteminin Uygulandığı Sektörler

Gelir yönetimi öncelikle havayolu işletmelerinde kapasitenin etkinliğinin artırılması amacıyla geliştirilmiştir. Sonralarında da çeşitli hizmet sektörlerinde yer alan işletmeler de bu sistemi kendi sektörlerine uygulamaya karar vermişlerdir. Bu işletmelerin ortak özelliği ise hizmetlerin depolanamamasıdır. Bu sebeple firmaların sınırlı kapasitelerini en etkin şekilde planlaması göz önüne alınmaktadır. Gelir yönetimi sistemi, havayolu işletmeleri haricinde oteller, restoran, araba kiralama, demir yolu ve karayolu ulaştırma gibi sektörlerde kullanılmaktadır. En yaygın olarak kullanım şekli ise havayolu, oteller ve karayolu taşımacılığıdır. Bu üç sektörün gelir yönetimine bakış açılarından bahsedilecektir.

1.3.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi

Otel işletmelerinde oda hizmeti satılmadığında bir daha geri dönüşü olmayan bir gelir kaybı oluşmaktadır. Bu kaybın önlenmesi için talebin düşük olduğu dönemlerde indirim yaparak satışları arttırmak gerekmektedir. Otel işletmeleri geleneksel olarak talep düştüğünde indirim yapma yoluna gitmektedirler. Gelir yönetimi ilke olarak otel işletmelerinin geleneksel anlamda yaptıklarından farklı olmamakla birlikte, gelirin artırılması için kapasite, talep ve fiyatın sistematik bir uyum içinde yönetilmesi anlamına gelmektedir.

Otel işletmelerinde geliri, en yalın ifadeyle, hizmet birimi olarak satılabilir odabaşına geliri arttırmak anlamına gelmektedir. Otel işletmeleri, en yüksek fiyat olan kapı fiyatı üzerinden değişik oda türlerini satışa sunmakta ve tüm oteli bu fiyattan doldurmayı arzu etmektedirler. Fakat günümüz rekabet koşullarında oteli fiyatı üzerinden doldurmak imkânsız görünmektedir. Bu nedenle indirimli fiyatlar satışa sunulmaktadır. Gelir yönetiminde indirim, önceden belirlenmiş hedef pazar

²⁰ Darwish Abdulrahman Yousef, "The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Results of a Survey", *Journal of Business and Public Affairs*, Volume1, Issue2, United Arab Emirates 2007, s. 3.

bölümlerine yönelik olarak yapılmakta ve indirimli fiyatlara koşullar getirilmektedir. Fiyatlar sabit bırakılmamakla, otel işletmesi talebin düşük veya yüksek olmasına göre fiyatlarını haftalık, günlük hatta saatlik olarak değiştirmektedir.

Gelir yönetiminde satış pazarlama departmanı talep yönetimi, ön büro departmanı kapasite yönetimini üstlenmekte, departmanlar arasındaki uyum en üst düzeye çıkarılmaktadır. Gelir yönetimi, oda bağlantılı konferans, ziyaret satışlarını da içermekte ve oteldeki departmanların koordineli çalışmasını sağlamaktadır. Bazı oteller gelir stratejisini oluşturacak ve departmanlar arası uyumu sağlayacak bir gelir müdürü istihdam etme yoluna da gitmektedirler.

Otel işletmeleri esnek bir arz kapasitesine sahip değildir. Bir başka deyişle oteldeki tüm odalar satıldıktan sonra gelen bir oda talebini karşılamak mümkün değildir. Yüksek kapasite artırma maliyeti nedeniyle kısa zamanda ek bir oda ya da bina yapmak imkânsızdır. Otel hizmetlerinde sabit maliyetler, hizmetin her zaman kullanıma hazır tutulması nedeniyle oldukça yüksektir. Bir oda satılmadığında oluşan sabit maliyetler işletmenin zarar etmesine yol açmaktadır. Müşterinin oda hizmetini satın aldığı anda ortaya çıkan değişken maliyetler ise oldukça azdır. Bu nedenle değişken maliyetlerin üzerinde bir fiyatla satılan her oda sabit maliyetlerin karşılanması anlamına gelmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri çok değişik fiyatlarla oda hizmetini satışa sunabilmektedirler.

Bir otel işletmesinin birdenbire gelir yönetimi uygulamaya başlaması mümkün değildir. Gelir yönetimi sistemini uygulayabilmek için beş aşamadan oluşan aşağıdaki işlemlerin yapılması gerekmektedir.

- Gelir yönetimi için hazırlık,
- Arz ve talep analizi,
- Talep değişimlerinin izlenmesi ve faaliyetlerin yönetimi,
- Faaliyetlerin değerlendirilmesi,
- Değişim kararlarının uygulanması.

Yukarıda sadece ana başlıklarıyla verilen bu işlemler otel yönetim süreçlerinde, bilgi sisteminde, departmanlar arası koordinasyonda ve günlük faaliyetlerin yönetiminde köklü değişimler meydana getirmektedir. Dolayısıyla ön büro departmanının kendi başına gelir yönetimi sisteminin uygulamasına gitmesi oldukça zor görünmektedir. Fakat bir otel işletmesinin gelir yönetimi sistemini uygulaması durumunda ön büro ve faaliyetlerin yönetimi doğrudan etkilemektedir²¹.

1.3.1.1. Gelir Yönetimi Sisteminin Otel İşletmelerine Sağlayacağı Faydalar

Gelir yönetimi sisteminin temel ilkesi oda fiyatları ve satış zamanlamasını tüketici istekleri ile eşleştirmektir. Talebi teşvik etmek için fiyatlar indirilir. Aksi takdirde odalar satılmayacaktır, ancak daha yüksek fiyat ödemek isteyen müşteriler için örneğin son dakika konaklamaları ya da belirli bir zamanda odaya ihtiyacı olan kişiler için indirimler sınırlıdır.

Yöneticilerin temel sorunu hangi fiyat, müşteri, talep ve hacim karışımının geliri optimize edeceğini bilmektedir. Gelir yönetimi, kapasite yönetimi ve fiyatlama araçlarını kullanarak bu soruna çözümler sağlar.

Gelir yönetimi, işletmeye, doğru odanın, doğru müşteriye doğru zamanda ve doğru fiyata satma konusunda yardımcı olan bir yöntemdir. Bu sistem temel olarak, maksimum gelirin sağlanması için hangi pazar diliminin açık bırakılacağı ve hangisinin kapatılacağı konusunda pazar dilimlerinin yönetilmesi üzerine odaklanır. Oda tahsisi kararları ile rezervasyon birimlerine talep edilen rezervasyonun kabul edilip edilmeyeceği konusunda yardımcı olur.

Genel olarak, gelir yönetimi sisteminin geleneksel konaklama yönetimi yaklaşımlarını aşağıdaki alanlarda önemli ölçüde değiştireceği düşünülmektedir²².

- Veri toplama

²¹ Murat Emeksiz-Meryem Akoğlan Kozak, a.g.e., s. 269-270.

²² Hülya Kurgun, a.g.e., s.70-72.

- Optimum müşteri karışımının belirlenmesi
- Kapasite düzeylerinin oluşturulması
- Teknolojik veri
- Fiyatlama
- Müşteri / otel etkileşimi
- İnsan kaynaklarının katılımı ve eğitimi
- Teşvik edici unsurların kullanımı
- Yönetim odağı.

1.3.1.2.Gelir Yönetimi Sistemini Oteller İçin Farklı Kılan Etkenler

Gelir yönetimi uygulanan hizmet sektörleri içerisinde otel işletmelerinin diğerlerine oranla farklılıkları mevcuttur. Bu farklılıklar kısaca açıklanacaktır.

Gelir yönetimi sistemini otel işletmeleri için farklı kılan etkenler²³;

- Birden fazla geceleme: Otel işletmelerinde müşteriler tek geceleme yapabildiği gibi, birden fazla gecelerde yapabilir. Talebin düşük olduğu dönemlerde bu durum doluluğu artıracak için tercih edilebilir. Ama talebin düşük olduğu dönemde otele giren ve uzun süreli konaklama yapan müşterilerde talebin yoğun olduğu dönemde eğer indirimli fiyattan kalıyorsa otel gelir kaybına uğrar.

- Oda dışı gelirler: Otel işletmeleri odanın yanında diğer hizmetleri de satarlar. Bunlar restoranlar, barlar, banket hizmetleri vb. olarak otel gelirine katkıda bulunurlar. Otelin geliri sadece oda hizmetleri üzerine yoğunlaştırılırsa diğer gelirler kaçabilir.

²³ Nevzat Eraslan, *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Isparta 2004, s. 202.

- Rezervasyon oluşturma süresi: Otel işletmelerinde rezervasyon oluşturma süreleri pazar bölümlerinin özelliklerine göre değişiklik gösterir. Bu nedenle doluluğun ve gelirin artırılması için rezervasyonların ne kadar sürede alınması gerektiği bilinmelidir.
- Tutarlı ve ilkeli fiyat politikasına olan gereksinim: Otel işletmelerinde ilkeli ve tutarlı bir fiyat politikası belirlenmelidir. Fiyatlandırma politikalarının ve indirimli fiyatlarla ilgili koşulların iyi tespit edilmesi gerekir.

1.3.2. Taşımacılık İşletmelerinde Gelir Yönetimi

Taşımacılık; sanayi, ticaret ve turizm gibi temel sektörlerin ihtiyaç duyduğu bir faaliyettir. Üretim aşamasında hammadde ve malzemenin tedarik edilmesinden, hizmet üreten insan kaynağının bulunması gereken yere taşınmasında ayrıca ticarete konu olan ürünler ile turizme konu olan yolcuların gidecekleri yöre ve tesislere ulaşımında her zaman taşımacılık faaliyetine ihtiyaç duyulmaktadır. Yolcu ve yükün özelliklerine göre çeşitli taşıma modları diğerlerine göre daha avantajlı olmakta ve tercih edilmektedir²⁴.

1.3.2.1. Karayolu Taşımacılığında Gelir Yönetimi

Dünya yol istatistikleri incelendiğinde diğer taşıma sistemleri çok gelişmiş olan ülkeler dâhil birçok yerde yük ve yolcu taşımacılığında karayoluna olan talebin sürekli artan bir eğilim gösterdiği izlenmektedir. Karayolu taşımacılığı üretim yerinden tüketim mahalline aktarmasız ve hızlı taşıma yapılmasına uygun olması nedeniyle, diğer taşıma türlerine göre daha fazla tercih edilmektedir. Ekonomik kalkınma ve refahın gelişmesinde büyük önemi olan karayolu taşımacılığı, kendi bünyesi içinde başlı başına ekonomik bir faaliyet olduğu gibi, diğer sektörlerle de çok

²⁴ Ali Özgür Karagülle, “*Taşımacılık Sektöründe Havayolu ve Karayolu İşletmelerinin Karşılıklı Beklentileri ve Bir Entegre Yolcu Taşımacılığı Modeli Önerisi*”, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2007, s. 4.

yakın ilişkisi olan ve bu sektörleri olumlu ve olumsuz yönde etkileyen bir hizmet türü konumundadır²⁵.

Sabit duraklarda yolcu alan ve indiren, belirli tarifeyle bağlı kalarak belirlenmiş güzergâhlarda, otobüs, tramvay, trolleybüs, midibüs ve minibüs gibi araçlar kullanılarak yolcu taşınması faaliyetine karayolu yolcu taşımacılığı adı verilmektedir. Ayrıca, servis, okul taşıtları ve turistik gezi otobüslerinin işletilmesi ile başta havaalanı olmak üzere terminallere yolcu taşınması da karayolu yolcu taşımacılığının faaliyet alanını oluşturmaktadır.

Karayolu yolcu taşımacılığı yine karayoluna özgü istenilen varış noktasına yakınlık, varış noktaları ve güzergâh belirlemedeki esneklik, daha az sayıda yolcu ile faaliyet gösterebilme ve daha düşük yatırım maliyeti gibi nedenlerden dolayı taşımacılık türleri arasında öne çıkmaktadır. Karayolu yolcu taşımacılığı işletmeleri, hava ve deniz yollarındaki rakiplerine nazaran daha kolay kurulabilmeleri (araç temini ve finansman gereksinimini bu taşıma türü lehine olması) nedeniyle şehirlerarası yolcu taşımacılığında bu sektöre yatırım yapacak yatırımcılar tarafından tercih edilmektedir. Yolcu açısından bakıldığında ise hava, deniz ve demiryolu yolcu taşıma şebekelerinin arzu edilen ölçüde yaygın olmaması, var olan terminallerin de yalnızca önemli merkezlerde bulunuyor olması nedeniyle karayolu taşımacılığının tercih edilmesi söz kousudur²⁶.

Karayolu taşımacılığında etkin bir gelir yönetimine sahip olmak için giderlerin sağlıklı tespit edilmesi gerekmektedir. Sabit işletme giderlerinin yanı sıra programlı bakım giderleri, araç teknik kontrolleri, bakımdaki yanlış uygulamalardan kaynaklanan ek giderler, araçların temizlik ve sefer öncesi günlük bakımları ve kazalar önemli giderleri oluştururlar. Ayrıca yapılan seferlere bağlı olarak ortaya çıkan yakıt ve personel giderleri de karayolu taşıma işletmelerinin gider kalemleri arasında önemli yer tutmaktadır.

²⁵ Volkan Köse, “ *Karayolu Yük Taşımacılığı Yapan İşletmelerde Sefer Maliyetlerinin Hesaplanması ve Muhasebe Kayıtları*”, (Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Finans Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2005, s. 10.

²⁶ Ali Özgür Karagülle, a.g.e. , s. 29.

Karayolu yolcu taşımacılığında fiyatlandırmaya etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunların başında temel kriter ulaşımın istenilen noktaya sağlanması ve servis v.b. gibi imkanlarla desteklenerek yolcuya mümkün olan en yüksek faydanın yaratılmasıdır. Fiyatlandırmaya etki eden faktörlerin bir diğeri konfordur. Müşterilerin daha rahat koltuklar, daha iyi araç içi hizmet, daha sağlıklı havalandırılmalı araçlar gibi unsurlara fazladan ücret ödemeyi kabul etmesi beklenmektedir. Ayrıca, şirketin marka imajı, araçta internet, tuvalet, lüks ikram, kişisel tercihlere göre film ve müzik imkanları gibi prestij yaratan faktörlerle daha yüksek bir fiyatlandırma politikası uygulanması da söz konusu olabilmektedir.

Müşteriye sunulan fırsatlar da fiyatlandırma üzerinde etkili olan bir diğeri faktördür. Sadık müşteriler için indirim ve promosyonlar, deniz ve havayoluyla entegre operasyonlarla yolculuk sürelerinin kısaltılma imkanları ve çok sayıda ve değişik saatlerde sefer düzenleyerek yolcuların tercihine en uygun alternatifleri sunmak bu fırsatlara örnek olarak gösterilebilir. Son olarak da taşımacılık sektöründe belirleyici olmaktan çok olmazsa olmaz bir faktör olması gereken güvenlik de fiyatlandırma üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahiptir. Kaza oranları daha düşük firmaların zaman zaman daha yüksek ücretlerle satış yapmaları gözlemlenmektedir.

Karayolu taşımacılığında karlılık, giderlerin büyük çoğunluğunun sabit olması nedeniyle doluluğa bağlı olmaktadır. Personel, ofis, yakıt, amortisman gibi giderlerin sabit olmasının yanı sıra otobüste yolcunun az olmasına rağmen sefer iptalinin söz konusu olmaması fiyatlandırmanın karlılık üzerindeki belirleyici etkisini arttırmaktadır.

Karayolu taşımacılığı fiyatlandırmasında iki ana grup ön plana çıkmaktadır. Bunlar; seferlerin mümkün olan en ucuzunu seçen standart müşteriler ve konfora önem veren, firma tercihleri sık değişmeyen lüks müşteriler olmak üzere iki farklı fiyatlandırma kategorisidir. Standart kategorideki firmalar bölgesel odaklanma ve yüksek frekanslarla etkinliğini artırma yoluna giderken, lüks firmalar ise şehiriçi servis, yeni model otobüsler, rahat veya tekli koltuk imkânı, geniş koltuk mesafesi,

lüks ikram servisi gibi uygulamalarla yüksek kategori fiyatlarını müşteriler için tercih edilir hale getirmektedirler²⁷.

Artık karayolu yolcu taşımacılığında da birçok firmanın yer almasıyla rekabet oluşmaktadır. Firma sayısının artmasıyla müşterilerin firmalardan beklentileri de artmaktadır. Eskiden sadece bilet fiyatlarına önem verilirken günümüzde seyahat edilen araçların özelliklerine ve içerisindeki donanım da gözden geçirilmektedir. Çoğu müşteri konfor ve ikramı göz önünde bulunduruyor olsa dahi artık çağın getirdiği özelliklerle internet ve medya özelliklerini kullanmak isteyen müşteri profili de oluşmaktadır. Bu özellikleri müşterilerine sunan firmalar diğerlerine oranla rekabette avantaj sağlamaktadır. Fakat bu firmalar sadece karayolu yolcu taşıyan firmalarla rekabet halinde değildir. Havayolu firmaları gelir yönetimini kullanarak çeşitli indirimler sundukları için bazı seferlerde gidilecek yerlere neredeyse otobüs firmalarının uyguladıkları fiyatları müşteriye sunmaktadırlar. Bu sebeple müşteriler daha hızlı bir şekilde gidecekleri yerlere ulaşabilmek için havayolu firmalarını tercih etmektedirler. Bu olay müşterilerin lehine bir şekilde işlerken firmalarda doluluk oranlarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

1.3.2.2. Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi

Havayolu ulaşımının önem kazanmaya başlamasıyla birlikte, diğer ulaşım araçlarının yer aldığı kara, deniz ve demiryolları eski önemlerini yitirmeye başlamışlardır. Havacılık tarihinin dönüm noktalarından biri, 1927 yılında gerçekleşen ilk kıtalararası uçak yolculuğudur. Yolcu taşıma amacıyla yapılan ilk uçak seferi 1936 yılında gerçekleştirilmiş ve 1958 yılında Boeing firmasının ilk kez jet uçağı teknolojisini, yolcu uçaklarında kullanmasıyla bir dönüm noktası yaşanmasını sağlamıştır. 2. Dünya Savaşı sonrasında atıl kalan uçakların yolcu taşımacılığında kullanılmaya başlanması havayolu taşımacılığına ivme kazandırmıştır²⁸.

²⁷ Ali Özgür Karagülle, a.g.e. , s. 180-182.

²⁸ İrfan Mısırlı, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Detay Yayınları, Ankara 2002, s. 10.

Dünyada 1.200.000.000 kişi tarifeli uçuşlarla veya charter* uçuşlar ile seyahat etmektedir. Bu dünyadaki seyahat potansiyelinin %50'sini oluşturmaktadır. Hava ulaşımı endüstrisi senelik 200 milyar Dolar'lık bir ciroya ve üç milyon kişilik istihdam gücüne sahiptir. Yapılan araştırmalarla havayolu yolcu taşımacılığında büyük bir artış gösterdiği yönündedir. Fakat dünya nüfusunun çok az bir bölümünün uçakla seyahat etmiş olduğu gerçeğini de vurgulamak gerekmektedir.

Hava ulaşım trafiğinin bu denli artış göstermesinin en önemli sebebi elbette ki zamanı değerlendirmesi olmuştur. Gelişen dünyada zaman en değerli ekonomik unsurdur. Dolayısıyla jet uçaklarıyla elde edilen zaman avantajı bu sektörün büyümesinin başlıca nedenidir. ABD gibi uçak seyahatlerinin çok yaygın olduğu bir ülkede dahi yetişkinlerin ancak %30'nun uçak yolculuğu yaptığı belirlenmiştir²⁹.

Havayolu hizmetlerinin birkaç temel özelliği şöyle sıralanabilmektedir³⁰.

- Fiziksel yer değiştirme (müşteriler, belirli bir zamanda güvenli bir şekilde bir şekilde bir havaalanından diğerine taşınırlar).
- Uçuşların sıklığı, kalkış-iniş saatleri.
- Koltuk mesafesi, kabin dekorasyonu, kabin içi gürültüsü gibi konforla ilgili unsurlar.
- Uçuş sırasında yan hizmetler (yemek, film vb.).
- Uçuş mürettebatının ilgisi.
- Yer hizmetleri.
- Ön hazırlıklar (bilgilendirme, rezervasyon yapma, uçuşun durumu hakkında ayrıntılar örneğin inişin kaçta gerçekleştirileceği gibi).

*Charter: Düzenli seferlere bağlı olmayıp yolcu isteğine bağlı olarak dolmuş uçak yöntemiyle yolcu taşıma şeklidir.

²⁹ Çiğdem Öner, *Seyahat Ticareti*, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul 1997, s. 43.

³⁰ Ali Emre Sarılğan, a.g.e., s.38.

- Hizmetin bir bütün olarak imajı.
- Fiyatı.

Günümüzde, havayollarının çoğu ilk üç özelliğe birbirlerine benzer hizmet sunmaktadır. Son altı özelliğe ise rekabet etmektedirler.

Bu temel özelliklerin önemi, müşteri davranışlarını belirleme analizi gibi tekniklerle değerlendirilmektedir. Bu, yolcuların gösterecekleri davranışları önceden belirlemede kullanılan etkili bir yöntemdir. Müşteri davranışlarını belirleme analizi müşterilerin her bir özelliğe verdiği önemi belirlemeye yardımcı eder. Sonuçlar hem tercihler ile ilgili, hem de tercihlere verilen önem derecesi ile ilgili operasyonel veri sağlar.

Müşteri davranışlarını belirleme analizlerinin diğer bir önemli özelliği de müşterileri tercihlerine göre sınıflandırmasıdır. Böylece müşteriler gösterdikleri benzer davranışlara göre farklı gruplara ayrılırlar. Bu grupların özelliklerini analiz ederek, çeşitli gelir artırıcı tekniklerin kullanılabilmesi için müşteri bölümleri oluşturulur³¹.

Gelir yönetiminde başarının temel ölçütlerinden biri verimliliktir. Verimliliğin ölçümünde kullanılan çıktılar açısından bakıldığında tarifeli ve tarifersiz yolcu taşımaları, kargo ve postanın yanı sıra bakım, yer hizmetleri, ikram gibi hizmetlerden oluşan yan faaliyetler verimliliği etkileyen değişkenler olarak görülmektedir.

Bir uçuşta kısıtlı sayıda koltuk olduğu ve satılamayan koltuğun gelir getirme şansının olmadığı göz önüne alındığında, gelir yönetimi açısından çeşitli problemler oluşmaktadır. Bu problemler; değişik gruplara uygulanacak bilet fiyatlarının ne olacağı, önceden satışlar ya da grup satışları ile promosyonlar için ne kadar koltuk ayrılacağı, koltuk sayısından fazla rezervasyon kabul edilip edilmeyeceği, ucuz

³¹ Ali Emre Sarılğan, a.g.e., s.39.

biletler tükendiğinde, daha yüksek fiyat için ayrılmış bir koltuk varsa ucuz bilet için gelen bir müşteri geri mi döndürüleceği gibi karar konularını içermektedir³².

İşletmeler gelir yönetiminden etkin bir şekilde yararlanabilmek için çeşitli yazılımlar kullanmaktadırlar. Bunun en somut örneği Türk Hava Yolları'nın kullanmış olduğu Airmax yazılımıdır. Pek çok havayolu işletmesi de benzer yazılımlar kullanmaktadır.

THY, 1997 yılından beri, gelir yönetimi sistemi olarak Sabre firmasının Airmax 4.0 versiyonunu kullanmaktadır, ancak hızla büyüyen THY'nin ihtiyaçlarını mevcut sistemin karşılayamaması ve havacılık endüstrisinde bu alandaki teknolojik ilerlemeler, sistemin yenilenmesini kaçınılmaz hale getirmiştir.

Sabre firmasının yeni ürünü "Airmax 6.0 Revenue Manager", gelişmiş tahmin programları kullanarak, yolcu talebinin tespit edilmesini ve seferlerde bu tahminleri baz alarak envanter kontrolünü sağlayacaktır. Envanter kontrolü, gelir yönetimi sistemlerinin ana fonksiyonlarından biridir ve temelde yapılan, çok ücretli yapı içinde, her ücret grubuna her uçakta ne kadar koltuk ayrılacağı belirlenmesidir. Bunun için her segmente belli bir kota ayrılmakta ve bir sınıf sistemi oluşturulmaktadır. Tüm yıl ve tüm uçuşlar için bu işlemin dinamik olarak yapılacağı düşünüldüğünde, ne kadar kapsamlı bir sistemle çalışıldığı daha iyi anlaşılmaktadır. Çünkü tüm bu talep tahminleri, her uçuşun değişiklik gösteren pazar koşulları ve ücret yapısı, her kalkış-varış noktası için sosyo-ekonomik faktörler, talebin yoğunluğu, elde bulunan kaynaklar gibi pek çok kriterle bakılarak yapılmaktadır.

THY'nin yolcu profilinin %25 gibi yüksek bir oranını grup trafiği oluşturduğu için, "Airmax 6.0. Revenue Manager" ile birlikte, grupları zamanında ve daha efektif değerlendirebilmek amacıyla, Sabre firmasının "Group Manager" modülü de satın alınmaktadır. Bu program sayesinde de, THY tüm grup taleplerini otomatik olarak daha hızlı değerlendirecektir. THY, yeni alacağı sistemle mevcut gelirinde %5 artış öngörmekte ve planlamaktadır.

³² Ali Özgür Karagülle, a.g.e., s.177.

Sabre firmasının benzer ürünlerini Japonya Havayolları (JP), Fransa Havayolları (AF), Malezya Havayolları (MH), Brezilya Havayolları (TAM), Kuveyt Havayolları (KU), Körfez Havayolları (GF) gibi pek çok büyük havayolu kullanmaktadır³³.

1.3.2.2.1. Havayolu İşletmelerinde Elde Edilen Gelirler

Gelir, işletmenin ana faaliyet konusuna giren mal ve hizmet satışlarından veya ana faaliyet konusu dışında kalan varlıkların satışından ayrıca faiz, kar payı (temettü) vb.lerinden elde edilen brüt tutardır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi gelir brüt kavramdır. Gelir, kar değil, hasılat anlamındadır³⁴.

Tanımda belirtildiği gibi işletmelerin elde ettiği gelirler ana faaliyet ve faaliyet dışı gelirler olarak bir ayrıma gidilse de bunlara ek olarak yan faaliyet gelirlerinin de eklenmesi gerekmektedir.

Havayolu işletmeleri bilindiği üzere en önemli gelir kaynağı yolcu biletlerinden elde ettikleri gelirlerdir. Bir diğer ana gelir kaynağı ise kargo gelirlerinden elde etmektedirler.

Yan faaliyet giderleri olarak ise yolculara tanınmış olan bagaj ağırlığının aşılması üzerine ek bir ücret alınması bunun yanında uçaklarda ücretli olarak verilen yeme-içme hizmetleri gibi örnekler verilebilir.

Yapılan tanımdan da görüldüğü üzere faaliyet dışı gelirleri ise; işletmenin duran varlıklarının satışı ya da kiralanması, faiz, kar payı, devlet teşvikleri gibi işlemlerden oluşmaktadır.

³³ http://www.thy.com/tr-TR/corporate/news/press_room/press_releases/press_release.aspx?pid=645, (Erişim Tarihi: 01.12.1009)

³⁴ Fevzi Sürmeli-Özgül Cemalcılar, *Genel Muhasebe*, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s. 255.

1.3.2.2.2. Havayolu İşletmelerinde Ortaya Çıkan Giderler

Gider, gelir sağlama amacıyla meydana gelen varlık tükenmeleridir. Giderler işletmelerin öz sermayelerinde azalışa yol açar.

Giderler, işletmenin türüne (ticaret işletmesi, hizmet işletmesi ya da üretim işletmesi oluşuna) ve büyüklüğüne göre çeşitlilik gösterir. Tekdüzen hesap planındaki gider grupları: 1) Satışların maliyeti, 2) Faaliyet giderleri, 3) Diğer faaliyetlerden olağan gider ve zararlar, 4) Finansman giderleri, 5) Olağandışı gider ve zararlar, şeklinde beş ana gruba bölünmektedir³⁵.

Hangi hatlar arasında hangi tip uçaklarla, ne tür bir uçuş planlanacağı doğrudan doğruya giderlerle bağlantılıdır³⁶.

- Yakıt: Seçilecek uçak tipinin 100 km'lik bir uçuş için koltuk başına harcadığı yakıt miktarı,
- Uçuş ekibi: Pilot ve hostes sayıları, otel giderleri, uniforma, sağlık vb. giderleri,
- Konma-konaklama ücretleri, (TL/Ton)
- Üst geçit ücretleri,
- Sigorta ücretleri,
- Amortisman,
- Finansman,
- Uçak, bakım, onarım, temizlik giderleri, (toplam uçak maliyetinin %15'i kabul edilebilir ve uçak başına 10-15 teknisyen düşünülebilir.)

³⁵ Fevzi Sürmeli-Özgül Cemalcılar, a.g.e., s. 257-258.

³⁶ Oya Torum, "Küçük Uçak / Bölgesel Uçak İşletmeciliği (KUI), http://www.uted.org/dergi/2003/temmuz/temmuz_3.htm, (Erişim Tarihi: 21.12.2009).

- Kullanılacak yer teçhizatı,
- Uçak ikram malzemesi,
- Uçak ve ekip ikram giderleri,
- Diğer giderler (direk giderlerin %35'i olarak kabul edilebilir.)

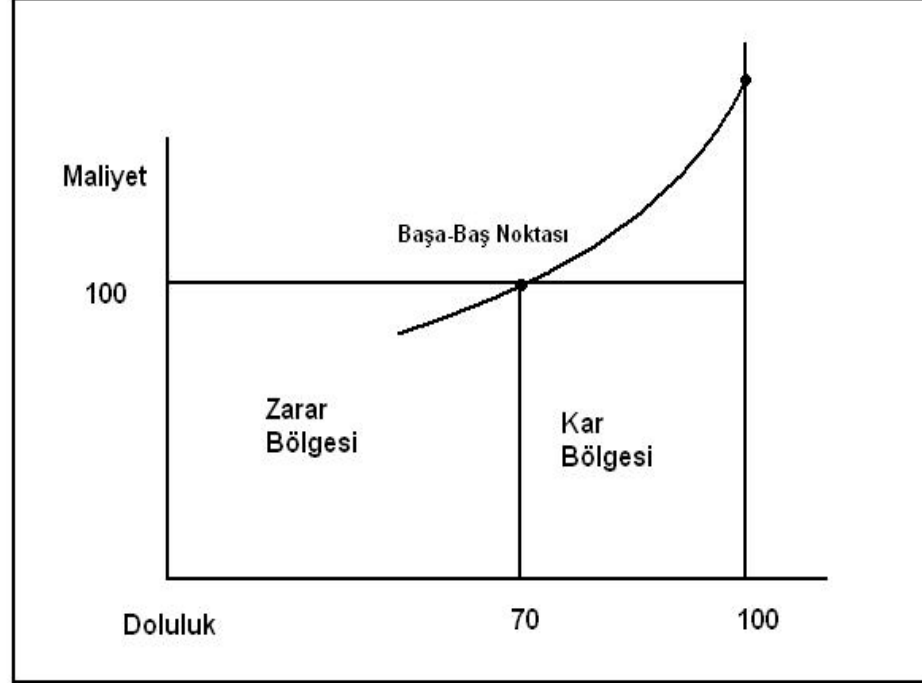
Yukarıda çok özet olarak verilen kriterler ve ulaşılabilirlik etütleri doğrultusunda, uçuş ağı, tarife yapısı ve filo büyüklüğü saptanmalı, yapılan tüm çalışmalar, sürekli güncellenmelidir. Küçük uçak işletmeciliğinin kullanıcı tarafından benimsenmesi 2-3 yıl bazen 4-5 yıl gibi bir zaman almaktadır.

Ayrıca bu maddelere ek olarak havayolu işletmeciliğinin en önemli parçası olan taşıtlar ve binalar eklenmelidir. Genelde işletmeler bunların tedarikinde kiralama yöntemini kullanmaktadır. Bu yüzden bu kiralama giderleri de önemli bir gider grubunu oluşturmaktadır.

1.3.2.2.3. Havayolu Taşımacılığında Verimlilik

Hava taşımacılığında giderlere karşılık gelir olarak yolcu biletleri, ilave yük ve kabin satışları (uçakta satılan duty free) olarak belirlenir. Elbette ki ana gelir yolcu biletleri geliridir. Bu bakımdan hava taşımacılığında karlılık hesabında en önemli ve anahtar faktör ‘Load Factor’ ‘dır. Load Factor tüm koltuk kapasitesinin satılan koltuklara oranıdır. Load Factor genellikle senelik tüm uçuşlardaki (boş koltuklar dahil) koltuk kapasitesinin taşınan yolcu sayısına oranı olarak hesaplanır. Load Factor aylık, mevsimlik olarak da takip edilir. Load Factor ürünün en etkili biçimde satılabilme oranıdır. Her havayolu şirketinin kendine özgü maliyetleri vardır. Bu maliyetleri uçak tiplerine, yakıt maliyetlerine, ağırlıklarına, süratlerine, koltuk kapasitelerine göre değişir.

Şekil 1: Load Factor- Başa Baş Noktası



Kaynak: Çiğdem Öner, *Seyahat Ticareti*, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul 1997, s.46.

Ancak Load Factor oranının oluşumu tam maliyetlerle kesiştiği nokta ‘‘Başa Baş Noktası’’ ‘dır. Bu noktanın önemle incelenmesi gerekmektedir.

İkinci önemli veri elbette ki ‘‘Ortalama Koltuk’’ ücretidir. Zira koltukların en iyi şekilde ve en yüksek fiyatlarla pazarlanması başa baş noktasının esas belirlenmesinin ana faktörlerindedir. Hava taşımacılığında çeşitli sınıflandırmalar uygulanır (1st Class, Business Class, Economy Class).

Ayrıca seyahat süresi gidiş-dönüş, dönüşü belirlenmiş biletler gibi ölçülerde değişik ücretler uygulanır. Hava taşımacıları değişik ücretlerden oluşan tüm girdileri taşıdıkları yolcu sayısına bölerek ortalama koltuk ücretini bulurlar. Load factor ve ortalama koltuk ücreti gelir tablosunun temelini oluşturur. Hava taşımacılığında kar-zarar olgusunu etkileyen önemli faktörlerden biri de diğer sektörlerde olduğu gibi işletme faktörüdür. Ancak hava taşımacılığı işletmeciliği daha fazla teknik bilgiyi

gerektirir. Gelişen teknolojiyle birlikte hergün süratle büyüyen satış ve pazarlama tekniklerini takip etmek ve bunları yaparken giderleri minimumda tutmak işletme becerisini gerektirir³⁷.

³⁷ Çiğdem Öner, a.g.e., s. 46-47.

II. BÖLÜM

TÜRKİYE’DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİ VE YAPISI

Tezin ikinci bölümünde havayolu işletmelerinin Türkiye’deki gelişim süreçleri ve sektörün türleri hakkında bilgiler verildikten sonra Türkiye’de faaliyette bulunan Türk havayolu işletmeleri ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

2.1. Türkiye’de Sivil Havacılık ve Sivil Havacılığı Düzenleyen Kurumlar

Havacılık alanında ilk adım 1911 yılında İtalyanların Trablusgarp’a saldırımları sonucu keşif ve askeri amaçlı uçaklara olan gereksinim sonucu atılmıştır. Bununla ilgili olarak ilk tarihi kararı Harbiye Nazırı Mahmut Şevket Paşa vererek, Kurmay Yüzbaşı Süreyya Bey’i balon ve uçak sağlanması ve bunlarla ilgili tesislerin yapılması için görevlendirdi. Aynı amaçla Kıtâat-ı Fenniye ve Mevaik-i Müstahkeme Müfettişliği Umumiliğinin 2. Şubesine bağlı bir hava komisyonu da kurulmuştur.

Ülkenin havayolu ulaştırması konusunda göstermiş olduğu gelişmeler, özellikle yurt ekonomisinin kalkınma temposu içinde önemli bir yer oluşturmaktadır. Avrupa ve Ortadoğu arasında en kısa transit yollardan birini oluşturmasına rağmen uzun süre uluslararası havayolu taşımacılığı bakımından kullanılan güzergâhları dışında kalmıştır³⁸.

Ülkemizde ilk havacılık faaliyetleri ise 1912 yılında, bugünkü Atatürk Hava Limanı’nın hemen yakınındaki Sefaköy’de, tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydana başlamıştır. Atatürk’ün, ülkenin geleceğine de yol gösteren ‘‘İstikbal Göklerdedir’’ sözü doğrultusunda 1925 yılında kurulan ve daha sonraki yıllarda Türk

³⁸ Murat Öztermiyeci, “*Havayolu Taşımacılığı*”, (İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1993, s. 27.

Hava Kurumu adını alan Türk Tayyare Cemiyeti ile Türk Sivil Havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır.

İlk sivil hava taşımacılığı ise 1933 yılında 5 uçaklık küçük bir filo ile ‘‘Türk Hava Postaları’’ adı ile atılmıştır. Cumhuriyetin 10. yılında, Milli Savunma Bakanlığı’na bağılı olarak kurulan ‘‘Havayolları Devlet İşletme İdaresi’’ Türkiye’de sivil hava yolları kurmak ve taşıma yapmak üzere görevlendirilmiştir. Dünya sivil havacılığının hızlı bir gelişme göstermesi, teknolojide yaşanan büyük ilerleme karşısında, ulusal çıkarlarımızın korunması ile uluslararası ilişkilerimizin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan ‘‘Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı’’ , 1987 yılında ‘‘Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’’ olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır. 18 Kasım 2005 tarihine kadar Ulaştırma Bakanlığı’nın Ana Hizmet Birimi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, bu tarihte yürürlüğe giren 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile finansal açıdan özerk hale gelmiş ve şu an ki yönetim yapısına ulaşmıştır.

Bugün havacılık faaliyetleri, 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ve bu kapsamda yayımlanmış olan İdari ve Teknik Yönetmelikler ve Havacılık Talimatları çerçevesinde yürütülmektedir.

İleri teknoloji gerektiren ve sınır tanımaz özelliğe sahip havacılık endüstrisinde ülkemiz, uluslararası havacılık gelişmelerini yakından takip etmek ve çağın gereklerini yerine getirmek için çeşitli uluslararası teşkilatlara üye olmuştur. Uluslararası Sivil Havacılığın temelini oluşturan ‘‘Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması – Şikago Sözleşmesi’’ ‘ne Türkiye 1945 yılında taraf olmuş ve Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı-ICAO kurucu üyeleri arasında yer almıştır. Bunun dışında Türkiye, hali hazırda uluslararası sivil havacılık kural ve gerekliliklerini belirleyen Avrupa Sivil Havacılık Konferansı – ECAC’a ve ECAC bünyesinde yer alan Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyet Teşkilatı - EUROCONTROL

ile Havacılık Otoriteleri Birliği-JAA TO'ya üye durumundadır. Havacılık faaliyetleri ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olarak sürdürölmektedir³⁹.

Türkiye'de sivil havacılığı düzenleyen dört tane kurum bulunmaktadır. Bu kurumları, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI), Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü (DLHI), Bakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü olarak sıralanmaktadır.

2.1.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Dünya sivil havacılığının hızlı bir gelişme göstermesi ve teknolojinin öneminin artması sonucu, ulusal çıkarların korunması ile uluslararası ilişkilerin düzenli bir şekilde yürütölebilmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında, Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı" 1987 yılında "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü"(SHGM) olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır.

Türkiye'de sivil havacılık alanındaki en sorumlu ve yetkili otorite olan SHGM, sektörün güvenli, düzenli ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için ülke içindeki tüm sivil havacılık faaliyetlerinin planlanmasından, koordinasyonundan ve kontrolünden sorumludur. SHGM devamlı ve hızlı bir gelişme gösteren, ileri teknolojinin uygulandığı, sürat ve emniyet faktörlerinin büyük önem taşıdığı sivil havacılık alanındaki her türlü faaliyeti ulusal çıkarlar ve uluslararası ilişkilere uygun bir şekilde düzenlemek ve esaslarını belirlemekle yükümlüdür⁴⁰.

2.1.2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi

Türkiye havaalanlarının işletilmesi ile Türkiye hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) Genel Müdürlüğü'nce yerine getirilmektedir.

³⁹ <http://web.shgm.gov.tr/kurumsal.php?page=tarihce>, Erişim Tarihi: 22.12.2009.

⁴⁰ Vildan Korul-Hatice Küçükonal, "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi", *Ege Ekonomik Bakış Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1-2, İzmir 2003, s. 27.

Türk Sivil Havacılık sektörünün altyapısını oluşturan tesis ve donanımıyla, 1933 yılından bu yana değişik isim ve statülerle hizmetlerini yürütmekte olan kuruluş, 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Ana Statüsü çerçevesinde 1984 yılından itibaren faaliyetlerini kamu iktisadi teşebbüsü olarak sürdürmektedir.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü; tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Ulaştırma Bakanlığı ile ilgili ve en son hukuki düzenlemeyle hizmetleri imtiyaz sayılan bir kamu iktisadi kuruluşudur.

Kuruluşun ana statüsünü ile belirlenen amaç ve faaliyet konuları ise; sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havaalanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıkların kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır⁴¹.

2.1.3. Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü

Devletçe yaptırılacak demiryolları, limanlar, barınaklar ve bunlarla ilgili teçhizat ve tesislerin, kıyı koruma yapıları, kıyı yapı ve tesislerinin ve hava meydanlarının ve bunlarla ilgili tesislerin, alakalı kuruluşlarla işbirliği yaparak, plan ve programlarını hazırlamak, gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve imkânları sağlamak, araştırma, etüt, istikşaf, proje, keşif, şartname ve inşaatları ile bakım ve onarımlarını yapmak veya yaptırmak ve yapımı tamamlananları ilgili kuruluşlara devretmek, yapılmış olanların bakım ve onarımlarının organizasyonu için esaslar hazırlamak.

Kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler, özel idareler, hakiki ve hükmi şahıslarla yaptırılacak işler ile teleferik, finiküler, şehir içi raylı ulaşım sistemleri, metro ve demiryollar, limanlar ve hava meydanları ile ilgili tünel gibi tesislerin proje

⁴¹ Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Kuruluşumuz Hakkında, http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/dhmi_hakkinda.asp, (Erişim Tarihi: 22.12.2009).

ve şartnameleri ve bakım üniteleri ile ilgili düzenleyici tedbirlerin alınmasını sağlamak⁴².

2.1.4. Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü

Başbakanlığa bağlı bir kuruluş olarak görevlerini sürdüren Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü'nün amacı; meteoroloji istasyonları açmak ve çalıştırmak, hizmetlerin gerektirdiği rasatları yapmak ve değerlendirmek, hava taşımacılığı sektörü dâhil çeşitli sektörler için hava tahminleri yapmak ve meteorolojik bilgi desteği sağlamaktır⁴³.

2.2. Türkiye'deki Havayolu İşletmeciliğinin Mevcut Durumu

Türkiye'de havayolu taşımacılığı sektörü özel havayolu işletmelerinin kurulabilmesine izin veren 14 Ekim 1983 tarihli, 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun kabul edilmesinden sonra hızlı bir gelişme göstermiştir. Ancak bu büyümenin sağlıklı ve istikrarlı bir büyüme olduğu söylenemez. 1983'ten sonra, 2920 sayılı yasa ile başlayan özel havayolu taşımacılığı hazırlıksız ve sağlıksız bir ortamda, sayıları hızla artan havayolu işletmelerinin sağlıksız bir alt yapıyla kurulup işletilmeleri sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle hava taksi ve genel havacılık işletmeleri hariç olmak üzere son 20 yılda sadece 20 havayolu işletmesi kurulmuş ve kapanmıştır. Bu durumun ulusal ekonomiye, havacılığa ve turizme olumsuz etkileri çok büyük olmuştur. Türk Hava Yolları'nın 1933'te kurulmasıyla başlayan hava taşımacılığı, bayrak taşıyıcısı olan THY ve özel havayolu işletmelerinin gelişmesiyle günden güne büyümüştür⁴⁴.

⁴² Demiryollar, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü, <http://www.dlh.gov.tr/dlh/dlh-anasayfa1>, (Erişim tarihi: 22.12.2009).

⁴³ Vildan Korul-Hatice Küçükonal, a.g.e., s. 27.

⁴⁴ Ali Emre Sarılgan, "Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler", (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Eskişehir 2007, s. 11-12.

1940'lı yılların ortalarında Türkiye, devlet ve özel sektör olarak Avrupa'nın 3. büyük hava taşımacılığı sektörüne sahip olmuştur. Türkiye'de sivil havacılığın asıl gelişimi 2. Dünya Savaşı'ndan sonra başlamıştır. Bu dönemde hem uçakların modernleştirilmesine, hem de yeni havalimanlarının yapımına ağırlık verilmiştir. 1950'li yılların başında Türk sivil havacılığında yaşanan gelişim hamlelerinin birden bire durakladığı görülmüştür. 1956 yılında yeniden yapılanan Türk Hava Yolları ülkenin tek ticari taşıyıcısı olarak faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir.

1990 yılının ilk yarısına kadar gelişmesini sürdüren sektör, 2 Ağustos 1990 tarihinde ortaya çıkan Körfez Krizi nedeniyle olumsuz yönde etkilenmiştir. Savaşın çıkmasıyla birlikte sigorta primlerinin yükselmesi, rezervasyon ve sefer iptallerinin önemli ölçüde artması 1991 yılında sektörün gerilemesine neden olmuştur. 1992 yılı hava taşımacılığı sektörü açısından yeniden canlanma yılı olmuş ve sektörün gelişimi 1997 yılına kadar sürmüştür. 1998 yılında, Uzak Doğu ülkelerinde ekonomik kriz Türkiye'deki hava taşımacılığı sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. 2000'li yılların başlarında kendini toparlamaya başlayan hava taşımacılığı sektörü 2001 yılında ülkede yaşanan ekonomik kriz ve 11 Eylül 2001 tarihinde ABD'de yaşanan terör eylemleri nedeniyle bir dar boğaza girmiş, yolcu ve uçak trafiğinde dramatik düşüşlere neden olmuştur.

20 Ekim 2003 tarihinde Ulaştırma Bakanlığı tarafından özel havayolu işletmelerine iç hatlarda istedikleri güzergâhta uçuş izni verilmesi ile birçok özel havayolu şirketi filolarını büyüterek iç hat pazarından en fazla payı almaya çalışmışlardır. Buna paralel olarak 2004 yılında iç hatlarda taşınan yolcu sayısında bir önceki yıla göre %58'lik artış meydana gelmiş ve 14,4 milyona ulaşmıştır. Toplam iç ve dış hat yolcu trafiğinde ise %30,7'lik artış yaşanmış ve 44,8 milyon yolcu taşınmıştır. 2005 yılında ise iç hatlarda %38 büyüme ile yaklaşık 20 milyon, toplam iç ve dış hatta %22 büyüme ile yaklaşık 55 milyon yolcu taşınmıştır⁴⁵.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün istatistikler sayfasından elde edilen verilere göre ise yolcu trafiğinde son yıllarda da oldukça

⁴⁵ Hakan Oktal, *Eskişehir ve Çevre İllerinde Havayolu Yolcu Talebini Yaratacak Faktörlerin Analizi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2007, s. 8-9.

önemli artışlar meydana geldiği gözükmektedir. Bunun sebebi olarak ise yeni kurulan özel havayolu işletmeleri, uçak sayılarındaki artışlarla koltuk sayılarının artması ve müşterilerin havayollarını tercih etmeleri gösterilebilir. Tablo 1 içerisinde belirtilen rakamlarda da gelişim somut bir şekilde görülmektedir.

Tablo: 1 2006-2010 Yılları Sonundaki Türkiye Geneli Yolcu Trafığı (Gelen-Giden)

2009 Toplam Yolcu Sayısı	85.209.136
2006 İç Hatlar Yolcu Sayısı	28.774.657
2006 Dış Hatlar Yolcu Sayısı	32.880.802
2006 Toplam Yolcu Sayısı	61.655.459
2007 İç Hatlar Yolcu Sayısı	31.949.341
2007 Dış Hatlar Yolcu Sayısı	38.347.191
2007 Toplam Yolcu Sayısı	70.296.532
2008 İç Hatlar Yolcu Sayısı	35.832.776
2008 Dış Hatlar Yolcu sayısı	43.605.513
2008 Toplam Yolcu Sayısı	79.438.289
2009 İç Hatlar Yolcu Sayısı	41.009.860
2009 Dış Hatlar Yolcu Sayısı	44.199.276
2010 İç Hatlar Yolcu Sayısı(Tahmin)	43.042.992
2010 Dış Hatlar Yolcu Sayısı (Tahmin)	48.435.293

Kaynak: <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> internet sitesindeki istatistiksel veriler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Elde edilen istatistiklerden 2006 yılı sonu ile 2007 yılı sonu toplam yolcu sayıları karşılaştırıldığında %14 oranında artış olduğu ve 2007 ile 2008 yıl sonundaki toplam yolcu sayıları karşılaştırıldığında ise %13 oranında bir artış söz konusudur. 2008 ve 2009 yıl sonu toplam yolcu sayılarında ise %7,3'lük bir oranda artış yaşanmıştır. Özel havayolu işletmelerinin uçuşlarına izin verilmesiyle Türkiye'de 2004 yılı ile 2009 yılı karşılaştırıldığında gelişmelerle birlikte iki kata yakın bir artış göze çarpmaktadır.

Tablo 2’ de ise 2003-2009 yılları arasında uçak sayıları, koltuk sayıları, havayolu işletmeleri sayıları bir tablo altında toplanmıştır.

Tablo: 2 Türkiye’deki 2003-2009 Yılları Arasındaki Havayolu İşletme-Uçak Sayıları ve Kapasiteler

FAALİYET ALANLARI VE YILLAR	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Havayolu İşletmesi Sayısı	13	15	16	20	20	17	17
Havayolu İşletmesi Uçak Sayısı	162	202	240	259	250	270	263
Havayolu Koltuk kapasitesi	27599	34403	39903	42335	40185	43524	41853
Havayolu Kargo Kapasitesi (ton)	302737	471374	649562	873539	962539	1093096	1093096

Kaynak : <http://web.shgm.gov.tr/> adresindeki verilerden derlenmiştir.

20 Ekim 2003 tarihinde Ulaştırma Bakanlığı tarafından özel havayolu işletmelerine iç hatlarda istedikleri güzergâhta uçuş izni verilmesi ile 2003-2009 yılları arasında havayolu işletme sayıları ve uçak sayılarında da önemli artışların olduğu görülmektedir. Fakat genel artışa uymayan 2009 yılındaki ekonomik kriz sebebi ile işletmelerde uçak sayılarında azalmalarla birlikte koltuk sayılarında da azalmalar yaşanmıştır. Bu düşüslere rağmen yolcu sayısında artış olduğu gözlenmiştir. Bunun sebebi ise işletmeler arasındaki rekabet ile önceden rezervasyonlar yapılarak ucuza alınan biletler önemli rol oynamaktadır. Karayolu taşımacılığında daha ucuza yolculuk etme imkânı, kişileri havayolları ile seyahate yönlendirmiş ve böylece yolcu sayısında önemli artışlar, hem kampanyalar hem de ucuz biletler ile sağlanmıştır. Gelir yönetimi sisteminin düzene oturması ile müşteriler de bilinçli bir şekilde biletlerini önceden almaya özen göstermektedirler. Bu sebeple her geçen dönem diğerinden daha fazla yolcu sayısındaki artışa neden

olmuştur. Eskiden havayolu ile seyahat lüks gözükmesine rağmen şimdi düşük fiyatları sebebiyle herkesin tercih edebileceği bir ulaşım şekli olmuştur. Bu süreçte diğer ulaşım yollarını tercih eden müşterilerde havayollarına geçiş göstermektedirler.

2.3. Havayolu Taşıma Araçlarının Sınıflandırılması

Havayolu taşımacılığı hem çok sayıda kişinin seyahati hem de uzak mesafeler için özellikle tercih edilen bir taşıma şeklidir. Özellikle uluslararası seyahetlerde çok önemli bir rol oynamaktadır. Tur operatörleri de paket turları hazırladıklarında tarifeli ve tarifesiz olarak turlar hazırlayıp bunların satışını yapmaktadırlar. Havayolu taşıma araçlarını sınıflandırılması tarifeli havayolu taşımacılığı, tarifesiz havayolu taşımacılığı ve kargo taşımacılığı olarak sınıflandırılmaktadır.

2.3.1. Tarifeli Havayolu Taşımacılığı

Tarifeli havayolu taşımacılığı tarifeli dış hat ve tarifeli iç hat taşımaları olarak ikiye ayrılmaktadır.

Tarifeli dış hat taşımaları, Türkiye'nin ikili anlaşma yaptığı ülkeler ile Türkiye arasında yolcu, yük ve posta taşımak üzere, bakanlıkça önceden onaylanmış bir uçuş tarifesine bağlı olarak yapılan taşımalardır⁴⁶.

Tarifeli iç hat taşımaları, Türk hava sahası içinde işletmeye açık hava alanları arasında, bakanlıkça onaylanmış bir uçuş tarifesine bağlı olan yolcu, yük ve posta taşımak üzere yapılan seferlerdir. Tarifelerin en az 15 gün önceden uygun vasıtalarla yayınlanması zorunludur⁴⁷.

Tarife, aşırı derecede karmaşık bir süreçtir. Tarife, ekonomik kaynakların işletmenin amacı olan faydaya (gelir) dönüştürmek için yapılan uzun bir planlama sürecidir. Bu süreç sonucunda havayolu yolcularının uçmak istedikleri yerlere

⁴⁶ Ulaştırma Bakanlığı, Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A), Resmi Gazete ile Neşir ve İlanı: 16 Haziran 1984- Sayı:18433 Madde 29.

⁴⁷ Ulaştırma Bakanlığı, Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A), Resmi Gazete ile Neşir ve İlanı: 16 Haziran 1984- Sayı:18433 Madde 32.

istedikleri zamanda gitmeleri için, uçaklar, ekipler tedarik edilmektedir. Talep yılın, haftanın, günün belli zamanlarında artabilen çok değişken bir yapıdadır. İyi bir tarife ile amaç uçak kullanımını arttırmaktır. Tarifenin görevi olan uçulacak şehirlerin belirlenmesi ile yolcuların talebi karşılanırken, bu da havayoluna gelir olarak yansımaktadır. Bu gerçekleştirilirken sunulan kapasite ve talep arasındaki denge çok önemlidir. Bu denge, uygun uçak tipinin seçimi, düşük koltuk-mil maliyeti ve yüksek ekipman (uçak) ve işgücü (pilot, hostes, gibi) verimliliği ile sağlanmaktadır.⁴⁸

Tarifeli uçakların koltukları, ilke olarak münferit yolculara satılırlar. Grup satışları da yasal olarak mümkün ise de toplam yolcu sayıları içerisindeki oranları düşüktür. Tarifeli sefer yapan havayolları, rezervasyon yaptıran yolcuların sayılarına bakılmaksızın belli bir tarifeye göre uçuş düzenlerler. Bu havayollarının tarifeleri belirli periyotlarda hazırlanır ve tüm uçuşlar bu zaman dilimi içinde bu tarife üzerinden yapılır.

Tarifeli sefer yapan havayolu işletmeleri, genellikle her ülkenin sahip olduğu ulusal havayolları olarak bilinirler ve devlet tekelindedirler. Fiyat rekabeti değil, hizmet rekabeti esasına dayalı olarak çalışırlar. Kapasiteleri ve pazarlama giderleri yüksek, yolcu yükleme faktörleri ise düşüktür. Tarifeli sefer yapan havayolları daha çok iş adamlarına ve her koşul altında seyahat etmek zorunda olanlara hizmet eder.

Tarifeli seferler uçakların doluluk oranları ne olursa olsun uçmak zorundadırlar. Bunun sonucu olarak yüksek doluluk oranlarına ulaşmaları oldukça risklidir. Bu nedenle de fiyatlar oldukça yüksek belirlenmektedir⁴⁹.

⁴⁸ Selver Kolat, “*Havayolu İşletmelerinde Tarife Planlama ve Türk Havayolu Taşımacılığı Sisteminde Tarife Planlama Faaliyetlerinin Karşılaştırılması*”, (Anadolu Üniversitesi, Sosyol Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir 2007, s.3.

⁴⁹ Halit Suavi Ahipaşaoğlu, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2002, s.89-90.

Tarifelerin kuruluşları temelinde gelir talepleri yer alır, havayolları kısıtlı kaynaklara dayanan tarifelere nasıl ulaşılacağını göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Bir kaç örnek vermek gerekirse;

- Uçuş operasyonları,
- İstasyonların tarifelendirilmesi,
- Bakımların tarifelendirilmesi,
- Yakıt satın alma politikaları.

Satışlarda en fazla geliri elde edebilmek için en uygun tarife koordinatları çeşitli departmanlardan sağlanmalıdır. Havayolu işletmeleri çok detaylı ve düzenli çalışma yürütmek zorundadırlar⁵⁰.

Tablo 3'te İstanbul-Antalya arasında 26.01.2010 tarihinde uçuş tarifesi örneği verilmiştir. Tablodaki örnekte belirtildiği gibi havayolu işletmesinin uçaklarının kalkış ve varış saatleri, kalkış ve varış yerleri, uçak tipleri bu tarifeli uçuşlarda belirtilmektedir. Bu belirtilen özellikler çerçevesinde uçakta yolcu olmasa dahi belirtilen sürelerde hareket etme mecburiyeti vardır. Bu sebeple havayolu işletmeleri bunları planlarken oldukça dikkatli kararlar almaları gerekmektedir.

⁵⁰ George Radnoti, *Profit Strategies for Air Transportation*, McGraw-Hill, New York 2001, s.306.

Tablo: 3 İstanbul-Antalya Arası Uçuş Tarifesi Örneği: 26.01.2010

Kalkış Zamanı	Variş Zamanı	Kalkış	Variş	Uçak Tipi	Uçuş Kodu	Havayolu Şirketi
26.01.2010 15:50	17:10 26.Oca.10	ISTANBUL (IST)	ANTALYA (AYT)	BOEING 737/800	TK0416	THY
26.01.2010 17:40	18:55 26.Oca.10	ISTANBUL (IST)	ANTALYA (AYT)	BOEING 737/800	TK0422	THY
26.01.2010 19:10	20:25 26.Oca. 10	ISTANBUL (IST)	ANTALYA (AYT)	BOEING 737/800	TK0424	THY
26.01.2010 23:55	01:10 27.Oca. 10	ISTANBUL (IST)	ANTALYA (AYT)	BOEING 737/800	TK0430	THY
26.01.2010 19:00	20:05 26.Oca.10	ISTANBUL (IST)	ANKARA (ESB)	AIRBUS A321-200	TK0144	THY
26.01.2010 22:50	23:55 26.Oca.10	ANKARA (ESB)	ANTALYA (AYT)	BOEING 735	TK0918	Anadolu Jet
26.01.2010 21:00	22:05 26.Oca. 10	ISTANBUL (IST)	ANKARA (ESB)	BOEING 737/800	TK0148	THY
26.01.2010 22:50	23:55 26.Oca.10	ANKARA (ESB)	ANTALYA (AYT)	BOEING 735	TK0918	Anadolu Jet

Kaynak: <http://www.turkishairlinesng.com/bookings/flight-schedule.html> adresinden derlenmiştir.

Gün içerisinde belirtilen saatler ve havaalanları itibariyle havayolu işletmesinin belirtilen sürelerde tarifeli uçuşlarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örneğin saat 23:55 'te az yolcu olacağı sebebi ile bu uçuşun ertelenmesi gibi bir durum gerçekleşmemektedir.

2.3.2. Tarifersiz Havayolu Taşımacılığı

Tarifersiz havayolu taşımacılığı ile ilgili olarak, Ulaştırma Bakanlığı'nın Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği Madde 33'te tarifersiz iç hat yolcu taşımacılığı tanımlanmıştır.

Türk Hava Sahası içinde, işletmeye açık havaalanları arasında, önceden belirli uçuş tarifesine bağlı olmaksızın yolcu taşımak üzere yapılan seferlerdir. Tarifersiz iç hat seferleri için, uçuş izni mahalli hava trafik ünitelerinden uçuş planı ile alınır.

Tarifersiz iç hat seferleri için genel izin işletme ruhsatı ile verilir ve işletme şartları bu ruhsatta açıklanır.

Tarifersiz iç hat seferi yapılan noktalar arasında tarifersiz iç hat seferi yapılamaz. Lüzumu halinde tarifersiz sefer yapılması her sefer için bakanlıktan özel izin alınmasına bağlıdır⁵¹.

Tarifersiz havayolu taşımacılığı ayrıca charter olarak adlandırılmaktadır. Charter sefer yapan havayolları tarifersiz uçuşlar düzenler. Asıl kuruluş amaçları grup halinde seyahat eden insanlara daha ucuz fiyata uçuşlar sağlamaktır. Yani talep oluştuğunda sefer yapan ve daha çok turizm talebine ve pazarına hizmet sunan havayollarıdır. Genellikle kısa mesafe uçuşlar için kullanılır⁵².

Bir charter havayolu işletmesi, hava taksi olarak anılmaktadır. Normal uçuş programları dışında belirli bir müşteri ile anlaşarak uçuşların gerçekleştirildiği durumdur. Bu uçuşlar müşterilere daha esnek zamanlar sağladığı için tercih edilebilmektedir. Bir çok tarifeli havayolu şirketi charter uçuşlar düzenlemektedirler. Ancak charter havayolu şirketi olarak sınıflandırılmazlar.

Kitle turizmi kapsamında, charter uçuşlar turistik gezilerde tatilcileri taşımak adına özel bir anlam katılmıştır. Charter uçuşlar tarifeli uçuşlar ile karşılaştırıldığında bazı zıtlıklar taşımaktadır. Biletler doğrudan müşterilere satılmaz, seyahat acentaları aracılığı ile charter uçuşlar isteyen kişilere sunulur.

Bir çok charter uçuşlar konaklama, uçuş ve diğer hizmetleri içeren tatil paketinin fiyatının içerisinde onun bir parçası olarak satılmaktadır. Tur paketleri

⁵¹ Ulaştırma Bakanlığı, Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A), Resmi Gazete ile Neşir ve İlanı: 16 Haziran 1984- Sayı:18433 Madde 33.

⁵² Halit Suavi Ahipaşaoglu, a.g.e., s.91.

tarifeli havayolu fiyatlarından daha ucuzdur. Ayrıca charter havayolları güzergah ya da havaalanı planı yapılmadan istekler doğrultusunda hizmet verirler. Uçuşların doluluk oranları %100'e yakın olmaktadır⁵³.

Charter havayolu işletmelerinin rotaları genellikle Kuzey Avrupa ve Akdeniz ülkeleri arasında oluşmaktadır. Birçok rota Almanya ve İngiltere'den Girit ve diğer Yunan Adaları ve Türkiye'nin tatil yörelerine uygulanmaktadır. Kanada'da charter tipi taşımacılık oldukça gelişmiştir. Kış aylarında uçuşlar Kanada'dan Florida ve Karayiplere yönelmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise tatil amaçlı charter taşımacılık Avrupa'ya ve daha az olarak ise Pasifik'in karşı tarafına olmaktadır. Hac zamanında ise Suudi Arabistan, müslüman nüfusunu kendine charter uçuşlar ile çekmektedir⁵⁴.

Tarifeli havayolu taşımacılığı ve tarifersiz havayolu taşımacılığı karşılaştırıldığında; müşteriler tarifeli havayolunu tercih ettiklerinde havayolu işletmesini de seçmiş olurlar. Çünkü tarifeli havayolu taşımacılığında bilet müşteri tarafında bireysel alınır ve seçilen işletme bilinir. Fakat tarifersiz havayolu taşımacılığı tercih edildiğinde müşteri bu hizmeti paket şeklinde aldığı ve arada acentaların olması sebebi ile kullanılacak havayolu işletmesini bilinememektedir. Charter tipi taşımacılıkta bilet satışları havayolu işletmeleri aracılığı ile satılmayıp acentalar aracılığı ile satılması önemli bir ayrım oluşturmaktadır.

Acentalar kendi karlarını en yükseğe çıkartmak amacıyla acenta için en uygun fiyatı veren firma ile charter anlaşmasını yaparlar. Bu sebeple de müşteriler daha ekonomik fiyatlar ile uçabilmektedirler. Fakat ucuzluk söz konusu olduğunda hizmet kalitesinde ve konforda çeşitli kayıplar olması normaldir. Müşterilerde bunun bilincinde olarak ucuza seyahat ettikleri için bu kayıpları pek önemsememektedirler.

Bazı işletmeler sadece tarifeli havayolu taşımacılığı, bazıları sadece charter tipi taşımacılık bazıları ise her iki tip taşımacılığı aynı anda gerçekleştirmektedirler.

⁵³ http://en.wikipedia.org/wiki/Charter_airline, (Erişim Tarihi: 01.02.2010).

⁵⁴ Rigas Doganis, *Flying Off Course The Economics of International Airlines*, Third Edition, Routledge, London 2002, s.153.

Tek tip taşımacılık yapan işletmelerin durumu her iki tip taşımacılığı yapanlara oranla daha kolaydır. Hem charter hem de tarifeli taşımacılık yapan işletmeler kendilerini bir karışıklık içinde bulabilirler. Aynı uçaklarını kullanırken birinde konfor ve kaliteli hizmetin önem taşıması diğer taşımacılıkta ise sadece fiyat odaklı taşımacılık önem kazanır. Bu tarz bir yönetim firma için esneklik sağlamış olsa dahi oldukça önemli planlar ve kontrollerin gerektiği tarzda bir yönetimdir.

Charter ile tarifeli havayolu taşımacılığında bir önemli ayırmda müşteriler arasında sınıf farkının olmamasıdır. Tarifeli taşımacılıkta first, business, economy gibi sınıfların olmasına charter taşımacılıkta herkes aynı sınıfta yer almaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi tarifersiz havayolu taşımacılığında doluluk oranları en az %80 - %85 olurken uygun şartlarda %100'e yakın iken tarifeli uçuşlarda bu oranlar oldukça düşük miktarlarda oluşmaktadır.

Charter tipi taşımacılıkta uçuşlar çeşitli havaalanlarında durup yolcu alma gibi bir durum söz konusu değildir. Tarifeli havayolu taşımacılığında daha önceden belirtilen havaalanlarına inilip oradan yolcular alınmasında önemli bir fark yaratmaktadır.

Tarifersiz taşımacılıkta uçaklar tur operatörlerine, seyahat acentalarına ya da turizm şirketlerine kiralandığı için tarifersiz taşımacılığı gerçekleştiren havayolu işletmesinin pazar analizleri yapmasına gerek kalmaz. Fakat tarifeli uçuşları gerçekleştiren işletmeler pazar analizleri ile müşteri kazanmaya çalışmaktadırlar.

2.3.3. Kargo Taşımacılığı

Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A) Madde 31'e göre tarifersiz dış hat yük taşımaları, yabancı ülkeler arasında ve bu ülkeler ile Türkiye arasında, önceden belirli bir uçuş tarifesine bağlı olmaksızın sadece yük taşımak üzere yapılan seferler olarak tanımlanmıştır.

Madde 34'e göre ise tarifersiz iç hat yük taşımaları, Türk hava sahası içinde, işletmeye açık hava alanları arasında tarifersiz olarak yolcu taşımaksızın sadece yük taşımak amacı ile yapılan seferlerdir. Tarifersiz iç hat sefer taleplerine işletme izni

verilmesinde Bakanlıkça; talep edilen hatlardaki yük potansiyelinin durumu, bu hatta işletme yapan diğer işletmecilerin taşıma kapasitesi, işletmede kullanılacak uçakların performans durumu, hava alanlarındaki mevcut yer hizmet kolaylıklarının durumu özellikle dikkate alınması belirtilmiştir.

Son yıllarda, havayolu işletmelerinin asıl kar kalemi yolcu taşımasından yavaş yavaş kargo taşımasına dönmeye başlamıştır. Hava kargo piyasasında bir genişleme söz konusudur. Diğer taraftan artık hava kargo müşterilerinin beklentileri de sadece malların hava alanından hava alanına ulaştırılması değildir. Beklentilerini daha da artmış ve çeşitlenmiştir. Artık malların kapıdan alınması, gümrüklenmesi, kapıya teslim edilmesi ya da çeşitli sürelerde ara depolama faaliyetlerinin yapılması gibi beklentiler söz konusudur.

Havayolu kargo taşımacılığı hiç şüphesiz ki diğer sektörler gibi ekonomik koşullarla yakından ilgilidir. Özellikle havayolu kargo taşımacılığının maliyetli bir taşımacılık şekli olduğu düşünülürse ekonomik gelişmelerle havayolu kargo taşımacılığı arasında bağ daha da güçlendirilebilir. Hava kargo, dünyadaki ekonomik büyümeden direkt etkilenen dünya ticaretinin bir alt koludur. Ticaret geçtiğimiz yıllarda çok önemli bir büyüme kaydetmiştir ve bu büyüme havayolu ticaretinin de gelişmesine neden olmuştur⁵⁵.

Kullanılan uçak tipi, işletmecilik anlayışı ve pazarlama faaliyetleri açısından değişik özelliklere sahip olan hava kargo sektörünün, yolcu pazarından tamamen ayrı bir hizmet dalı olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bu değişik özellikleri yıllar önce fark edebilen deneyimli havayolu işletmeleri, yolcu ve kargo taşıma hizmetlerini ayrı ayrı değerlendirip, ayrı güçte donatılmış işletmeler halinde gelişme göstermişlerdir. Bu farklılığın nedenlerini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:⁵⁶

⁵⁵ B. Serkan Batur, “*Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye’de Uygulamalar*”, (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir 2008, s 132-140.

⁵⁶ Devrim Gün, “*Hava Kargo Pazarının Lojistik Açısından Değerlendirilmesi ve Türkiye İçin Durum Analizi*”, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, basılmamış Doktora Tezi), Eskişehir 2007, s. 153-156.

- Yolcu ve kargo işletmeciliğinin yolcu ve yük kaynakları farklı hat ve noktalar üzerinde toplanmaktadır.
- Kargo işletmelerinin büyük bir bölümü gece taşımacılığını tercih ederken, yolcu taşımacılığında bu durum fazla tercih edilmemektedir.
- Kargo taşımacılığında uçuş rotası yolcu taşımacılığındaki kadar önemli olmamaktadır. Kargo taşımacılığında önemli olan, ürünün yapılan anlaşma doğrultusunda güvenli teslimidir.
- Yolcu taşımacılığı tek ekipli işlemler olarak tanımlanırken, kargo taşımacılığı çok ekipli işlemleri gerektirmektedir.
- Kargo uçakları her türlü yükü taşıyabilmek için özel şekillerde donatılmıştır. Taze meyve, yaş sebze, çiçek, su ürünleri, taze et, canlı hayvan, vb. yüklerin taşınabilmesi için soğutma, havalandırma, hacim ve nem ayarları ile gerekli araç ve gereç, yolcu uçaklarından tamamen farklıdır.
- Yolcu uçaklarında taşınması sakıncalı ve yasak olan bazı yükler kargo uçaklarında taşınabilmektedir.
- Yolcu ve kargo taşımacılığının yasal ve mali mevzuatı ile muhasebe işlemlerine ait belgeler farklıdır.
- Hava kargo ve yolcu taşımacılığının pazar ve pazarlama yöntemleri ile çalışma yerlerinin konum ve teknik yapısı birbirinden farklıdır.
- Hava kargo işletmeleri yolcu taşımacılığındaki gibi bireylerle değil, ticari işletmelerle ilişki halindedir. Bu sebeple hava kargo işletmelerinin üstün ticari yetenek, esneklik, serbest pazar şartlarına uyum sağlama ve sevkiyat yöntemlerini tam olarak uygulama gibi bir takım farklı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.
- Hava kargo işletmesinin, antrepo ve soğuk hava depoları gibi sabit tesislere, yükleme-boşaltma ve sevkiyat için bazı önemli teçhizata ve en önemlisi de uzman bir kadroya ihtiyacı bulunmaktadır.

- Ürünün depolama olanağı, hem taşımacılığın verimini hem de uçağın yük faktörünü arttırıcı bir etki sağlamaktadır.
- Hava kargo taşımacılığının uçuş tarifelerini, havaalanlarındaki trafiğin yoğun olmadığı saatlere göre ayarlamak mümkün olabilmektedir.

Hava kargo pazarı; Türkiye’de kara ve denizyolu ile taşınan yük miktarı bazında, en son sırada yer almaktadır. Fakat dünyadaki hızlı küreselleşme ve e-ticaretteki gelişim, ticaretin dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hızla gelişmesine neden olmuş ve hava kargo sektörüne ivme kazandırmıştır. Bu sektörün, Türkiye’nin ticari gelişimi içerisinde ne kadar önemli bir yer tuttuğunun anlaşılmaya başlaması ümit vericidir. Hava kargo ile Türkiye’ye en çok elektronik ürünler ve makine parçaları gelirken, yurt dışına ihracatta ilk sırayı tekstil ürünleri almaktadır.

Elektronik eşyalar, bilgisayar parçaları, son dakika donanımları, tıbbi destekler, uçak ve otomobil parçaları, bozulabilir gıdalar gibi yüksek değerli ürünler, günümüzün gelişen ekonomisinin temel yapı taşı olmuştur. Tam zamanlı üretim (JIT) ve sıfır stoklu envanter yönetim teknikleri, üreticilere envanter maliyetlerini önemli oranda azaltma ve her yıl büyük miktarlarda tasarruf yapma olanağı vermektedir. Hava kargo, gönderilerin çok uzak mesafelere bile emniyetli, güvenli ve hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Günümüzün hızlı ve yoğun rekabet ortamında ulaşımının hızı, uluslar arası işletmelerin rekabet ortamında ulaşımın hızı, uluslar arası işletmelerin rekabet avantajı yaratmasındaki en önemli unsurlardan birisidir. İster büyük, isterse küçük olsun tüm ülkeler, finansal güçlükleri için olduğu kadar, ekonomik gelişimleri için de hava taşımacılığı ve hava kargo sektörüne bağlıdır⁵⁷.

Hava kargo taşımacılığı yolcu taşımacılığından daha dar bir alanda uygulanmaktadır. Fakat işletmeler ürünlerine daha çabuk bir şekilde ulaşabilmek için diğer yöntemlerden pahalı dahi olsa hava kargo taşımacılığını seçebilmektedirler. Günümüzde kargo ve lojistik sektörü gelişip birbirine rakip firmaların ortaya çıkması ile hava kargo sektörü önem kazanmıştır. Ticarete hızın önemli olduğu bir çağda müşteri durumunda olan diğer işletmeler kendileri için en hızlı ve en uygun kargo

⁵⁷ Devrim Gün, a.g.e., s.187.

işletmesi bulma derdine girmişlerdir. Hava kargo işletmeleri de kendi maliyetlerini yakıt ücreti, personel ücreti, uçak kirası gibi giderlere göre düzenlemektedirler. İşletmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Gün geçtikçe isteklerde de değişiklikler oluşmaktadır. En temel istek kargonun güvenli bir şekilde ulaşması ve gönderinin anlık olarak durumunun takip edilebilmesidir.

2.4. Türkiye’de Faaliyette Bulunan Türk Havayolu İşletmelerinin Yapısı

1983 yılında Türk hava taşımacılığı sektörünün serbestleşmesi ile büyük bir büyüme yaşanmış ve bu dönemde toplam 19 havayolu işletmesi kurulmuş ancak bunların 10 tanesi birkaç yıl içerisinde iflas ederek faaliyetlerine son vermişlerdir.

11 Eylül 2001’de A.B.D.’de yaşanan terör eylemleri tüm dünyada sivil havacılığı olumsuz yönde etkileyerek birçok havayolu işletmesinin iflas etmesine ve zarar etmesine neden olmuş ve bu etkiler 2002 yılında da devam etmiştir. Bu olumsuz etkiye rağmen Türk Özel Havayolu İşletmeleri 2002 yılında bir önceki yıla oranla taşıdıkları yolcu sayılarını arttırarak faaliyetlerinin sürdürmüşlerdir⁵⁸.

2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle birlikte serbestleşen pazarda havayolu işletmelerinin sayısında önemli bir artış yaşanmıştır. Ancak bu işletmelerin bir kısmı pazarda faaliyetlerinin başarı ile sürdürebilmiş; Toros Havayolları, Talia Havayolları, Tur Avrupa Havayolları, Akdeniz Havayolları, Bosphorus Havayolları, Boğaziçi Havayolları, THT, Sunways Havayolları, GTI Havayolları, Haliç Havayolları, Tayfun Air, Green Air, Nobel Air, Birgen Air, Holiday Air, Sultan Air, VIP Air, İstanbul Havayolları A.Ş., Top Air Havacılık A.Ş., Alfa Havayolları gibi taşıyıcılar da çeşitli yönetim aksaklıkları ve sektörde yaşanan dalgalanmalar nedeniyle faaliyetlerine son vermişlerdir⁵⁹.

Türkiye’de faaliyet gösteren tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu, yük taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri, tarifeli ve tarifesiz seferlerle kargo taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri, tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı

⁵⁸ Vildan Korul-Hatice Küçükonal, a.g.e. s.28.

⁵⁹ Vildan Korul-Hatice Küçükonal, a.g.e., s.34.

yapan havayolu işletmeleri Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden elde edilen bilgiler çerçevesinde ayrı ayrı hem şirketler bazında hem de ruhsat çeşitleri bazında tablolandırılmıştır.

Tablo: 4 Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu, Yük Taşımacılığı Yapan Türk Havayolu İşletmeleri

Sıra No	İşletme Adı	Ruhsat Kapsamı
1	THY A.O.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu, Yük ve Posta Taşımacılığı
2	ONUR AIR TAŞIMACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu, Yük ve Posta Taşımacılığı
3	ATLASJET HAVACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
4	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
5	GÜNEŞ EKSPRES HAVACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
6	SKY HAVA TAŞIMACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
7	KIBRIS TÜRK HAVA YOLLARI LTD.ŞTİ.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
8	HÜRKUŞ HAVA YOLU TAŞIMACILIK VE TİCARET A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı

Kaynak: www.shgm.gov.tr/doc/hyi.xls den alınan veriler doğrultusunda derlenmiştir. (Erişim Tarihi: 04.02.2010).

Tablo 4'te tarifeli ve tarifersiz yolcu ve yük taşımacılığı yapmak için izni olan 8 şirket ruhsatlarıyla birlikte gösterilmiştir. Bu havayolu işletmeleri Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün tespitleri doğrultusunda bu ünvanı almaya hak kazanmışlardır. THY A.O. ve Onur Air diğer işletmelerden farklı olarak posta taşımacılığı da yapabilme haklarına sahiptirler. Bu sekiz işletme daha sonra belirtilecek olan firmalardan farklı olarak tarifeli veya tarifersiz gibi ve ayrıca yolcu, yük ayrımı olmadan taşımalarını gerçekleştirebilirler.

Tablo: 5 Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı Yapan Havayolu İşletmeleri

Sıra No	İşletme Adı	Ruhsat Kapsamı
1	MNG HAVA YOLLARI VE TAŞIMACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı
2	ULS HAVAYOLLARI KARGO TAŞIMACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı
3	ACT HAVA YOLLARI A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı

Kaynak: www.shgm.gov.tr/doc/hyi.xls den alınan veriler doğrultusunda derlenmiştir. (Erişim Tarihi: 04.02.2010).

Tablo 5’te ise tarifeli ve tarifersiz seferlerle kargo taşımacılığı yapan işletmeler belirtilmiştir. Bu üç işletmenin Tablo 4’teki işletmelerden farkı aldıkları ruhsatlar doğrultusundadır. Sadece kargo taşımacılığı yapmak konusunda izinleri bulunmaktadır.

Tablo: 6 Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı Yapan Havayolu İşletmeleri

Sıra No	İşletme Adı	Ruhsat Kapsamı
1	TURİSTİK HAVA TAŞIMACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
2	SAGA HAVA TAŞIMACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
3	İHY İZMİR HAVA YOLLARI A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
4	TUNCA HAVACILIK A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
5	TURKUAZ HAVAYOLLARI A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı
6	TAILWIND HAVAYOLLARI A.Ş.	İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı

Kaynak: www.shgm.gov.tr/doc/hyi.xls den alınan veriler doğrultusunda derlenmiştir. (Erişim Tarihi: 04.02.2010).

Tablo 6’da belirtilen işletmeler ise sadece tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımaya ruhsatı bulunan işletmelerdir. Bu havayolları işletmeleri daha önceden planlanmış ve bildirilmiş bir tarifeleri bulunmamaktadır.

Türkiye’de toplam 17 havayolu işletmesi bulunmaktadır. İlk kurulum maliyetleri, filo büyütme maliyetleri, personel, bakım gibi birçok maliyet kalemi nedeniyle kurulan işletmelerin bazıları faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır. Ruhsat alabilmek için gerekli şartların yerine getirilmesi gerekir. Ulaştırma Bakanlığı’nın çıkartmış olduğu SHY-6A’nın içerisinde belirtilen şartları sağlamak gerekmektedir. En önemli şartlar uçak sayıları, personel eğitimi ve genel merkezlerden oluşmaktadır.

2.4.1. Türk Hava Yolları A.O.

Türk Hava Yolları A.O. 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı Kanunla ‘‘Hava Yolları Devlet İşletmesi’’ adı altında Ankara’da kurulmuş ve Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyete geçmiştir.

1935 yılında Bayındırlık Bakanlığı’na bağlanmış, 1938 yılında ‘‘Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü’’ adını alarak 1939 tarihinden itibaren faaliyetlerini Ulaştırma Bakanlığı’na bağlı olarak sürdürmüştür.

1955 yılında 6623 sayılı Kanunla özel hukuk kuralları ile sevk ve idare edilen bir şirket yapısına kavuşturularak, ‘‘Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı’’ adı altında faaliyetlerine devam etmiştir⁶⁰.

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ya da kısaca THY, Türkiye’nin ulusal havayolu şirketi yani bayrak taşıyıcısıdır. THY’nin merkezi Atatürk Havalimanıdır. Türk Hava Yolları’nın uçuş ağı Avrupa, Orta Doğu, Uzak Doğu, Kuzey Afrika, Güney Afrika, Kuzey ve Güney Amerika’ya kadar uzanmaktadır.

⁶⁰ Türk Hava Yolları Yıllık Faaliyet Raporu, 2002, s.2.

THY Avrupa'nın en hızlı büyüyen havayolu şirketidir. Aynı zamanda 2009 yılı verilerine göre de Avrupa'nın genelde 7. büyük, bayrak taşıyıcı havayollarınının ise 4. büyük şirketidir⁶¹.

Ayrıca THY 2009 yılında FC Barcelona ve Manchester United futbol kulüpleri ile sözleşme imzalamış ve bu kulüplerin resmi havayolu taşıyıcısı olmuştur.

THY'nin net karı, 2008 de geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 327 artışla 1.134 Milyon TL olarak gerçekleşti. Akaryakıt USD/ton maliyetindeki yıllık ortalama yüzde 44 artışa ve bu artışın getirdiği 441 Milyon USD ilave maliyete rağmen esas faaliyet karı yüzde 25'lük artışla 633 Milyon TL oldu. Grubun 2009 yılı ilk yarısında net karı geçen senenin aynı dönemine göre yüzde 59 azalışla 102 Milyon TL olarak gerçekleşti.

Trafik sonuçlarında ise 2009 yılının ilk yarısında bir önceki yılın aynı dönemine göre arzeden koltuk kilometrede %19, ücretli yolcu kilometrede %11, ücretli yolcu sayısında %9 artış gerçekleşmiştir. Yolcu doluluk oranı 2009 yılında 4,8 puan düşüşle %68,2 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılının ilk yarısında taşınan yolcu sayısı 10,3 milyon iken 2009 yılının aynı döneminde 11,2 milyona ulaşmıştır. Taşınan kargo posta 2009 yılının ilk yarısında %7 artışla 102 tona yükselmiştir⁶².

⁶¹ http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk_Hava_Yollar%C4%B1, (Erişim Tarihi: 04.02.2010).

⁶² Türk Hava Yolları Yıllık Faaliyet Raporu, Haziran 2009, s.5.

Tablo: 7 31 Aralık 2009 Tarihi İtibariyle THY'nin Sahip Olduğu Uçak Tipi, Adedi, Filo Yaşı ve Koltuk Sayısı

Uçak Tipi	Adedi	Filo Yaşı	Koltuk
A340	9	13,2	2,446
A332	7	4,7	1,812
A333	1	8,3	318
B777	4	2,4	1,248
B738	51	6,4	8,407
B737	6	3,0	894
B734	4	17,9	600
A320	22	3,0	3,512
A321	21	3,7	4,022
A319	4	3,9	528
A310F Kargo	4	21,5	
Toplam	133		23,787

Kaynak: Türk Hava Yolları Yıllık Faaliyet Raporu, Aralık 2009, s.16.

Tablo 7’de Türk Hava Yolları’nın filo durumu sunulmuştur. 01 Ocak – 31 Aralık 2009 Dönemine İlişkin Faaliyet Raporunda toplam uçak sayısının 133 olduğu görülmektedir. Ayrıca 04.01.2010 tarihinde alınan yönetim kararına göre 30 uçak alımı kararı verilmiştir.

Yönetim Kurulu’nun verdiği karara göre Airbus firmasından 14 adet A321-200 ve 6 adet A319-100 uçağı satın alınacağı bildirilmiştir. Alımı planlanan uçaklar 2011-2012 yıllarında teslim edileceği düşünülmektedir. Türk Hava Yolları filosuna 2010-2012 yılları arasında katılacak uçaklarla birlikte tek koridorlu uçak sayısı 126’ya, çift koridorlu uçak sayısı 36’ya çıkmış olacaktır. Türk Hava Yolları filosundaki uçak sayısı, 2012 yılı sonunda 6’sı kargo uçağı olmak üzere 168’e ulaşması planlanmaktadır⁶³.

⁶³ http://www.thy.com/tr-TR/corporate/news/press_room/press_releases/press_release.aspx?pid=4374, (Erişim Tarihi: 04.02.2010).

2.4.2. Onur Air Taşımacılık A.ř.

Onur Air, İstanbul Atatürk Havalimanı merkezli bir havayolu şirketidir. Türkiye'nin en büyük özel havayolu şirketidir. 1992 yılında kurulmuş ve 1992 Mayıs ayında kiralık uçakları ile uçuşa başlamıştır. 2003 yılı itibariyle de tarifeli iç hat uçuşlarına başlamıştır.

Onur Havayolları Taşımacılık A.ř. hizmet kalitesi, uçuş emniyeti ve eğitime verdiği önem ile faaliyet gösterdiği tüm pazarlarda ilklere imza atan, Türk Sivil Havacılığı'nın önder kuruluşu olmayı amaç edinmiřtir⁶⁴.

Onur Air'de 22 uçaklık filo ve 4999 koltuk kapasitesi bulunmaktadır. Onur Air dış hatlarda 15 ülkede 72 noktaya, iç hatlarda ise 13 noktaya sefer düzenlemektedir. Türkiye'de EN9110:2005 Kalite ve Standardizasyon Belgesi'ne sahip ilk ve tek havayolu kuruluřudur⁶⁵.

2.4.3. Atlasjet Havacılık A.ř.

Atlasjet Havacılık A.ř. 14 Mart 2001 tarihinde Öger Holding A.ř. tarafından kurulmuştur. İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılan Atlasjet, ilk uçuşunu 1 Haziran 2001 tarihinde gerçekleştirmiştir.

Uçuş operasyonuna 2 adet Boeing B-757-200 tipi uçak ile başlayan ve Eylül 2001'de aynı tip üçüncü uçağını alan Atlasjet, Temmuz 2003 tarihinde yine aynı tipte dördüncü uçağını da filosuna dahil etmiştir.

Nisan 2004'e gelindiğinde, turizm sektöründeki ETS Tur ve Öger Tur'un birleşmesiyle Atlasjet'te yeni bir yapılanmaya gidilmiştir.

Atlasjet 14 Haziran 2004'te Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından "İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı" yapmak üzere ruhsatlandırılmış ve 1 Temmuz 2004'ten itibaren iç hatlarda tarifeli

⁶⁴ http://www.onurair.com.tr/vizyon_ve_misyon.aspx, (Erişim Tarihi: 05.02.2010).

⁶⁵ <http://www.onurair.com.tr/hakkimizda.aspx>, (Erişim Tarihi: 05.02.2010).

seferlerine başlamıştır. Toplam olarak 11 uçak ve 2217 koltuk kapasitesiyle operasyonlarına devam etmektedir⁶⁶.

2.4.4. Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.

Pegasus Havayolları, 1990 yılında Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding'in ortak girişimiyle İstanbul'da kuruldu. Mayıs 1990'da ilk uçuşunu gerçekleştiren Pegasus, iki uçakla başladığı yolculuğunu, bugün iştiraki olan İzAir ile birlikte 24 uçaktan oluşan bir filoya dönüştürdü. Pegasus, 14 adet Boeing 737-800, 2 adet Boeing 737-400 ve 3 adet Boeing 737-500 tipi uçağa ek olarak İzAir bünyesinde bulunan 3 adet Airbus A319 ve 2 adet Airbus A320 uçağı ile Türkiye'den 17 ülkedeki 100'ü aşkın farklı noktaya tarifeli ve charter uçuşlar yapmaktadır. Ayrıca charter operasyonları dışında ekstra kapasite gerektiğinde diğer havayolu şirketlerine kiralama hizmeti de vermektedir.

ESAS Holding, Ocak 2005'te Pegasus Havayolları'nın tamamını satın aldı. Pegasus havayolları iç hat tarifeli uçuşlarına 1 Kasım 2005 tarihinde başladı⁶⁷.

2.4.5. Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.

Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. SunExpress olarak tanınmaktadır. SunExpress, her ikisi de dünyanın en önemli havayolu şirketlerinden olan Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın eşit ortaklığında, 1989 yılında Antalya'da kuruldu. İlk uçuşunu 1990'da yapan şirket, halen faaliyetlerini, güçlü hissedar yapısından gelen Alman ve Türk havacılığının zengin bilgi birikiminden faydalanarak sürdürüyor.

Almanya başta olmak üzere, uzun süre Avrupa ile Antalya arasında turistik charter seferleri düzenleyen SunExpress, 2001 yılında başlattığı Antalya-Frankfurt uçuşlarıyla, Türkiye'nin yurtdışına tarifeli sefer düzenleyen ilk özel havayolu oldu.

O günden bu yana tarifeli uçuşlarının sayısını hızla artıran SunExpress, 2006'nın Mart ayında 2. merkezini İzmir'de açtı ve buradan iç hat seferlerine

⁶⁶ <http://cmss.atlasjet.com/tr/kurumsal/hakkimizda>, (Erişim Tarihi: 05.02.2010).

⁶⁷ <http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/dunden-bugune-pegasus.aspx>, (Erişim Tarihi: 06.02.2010).

başladı. SunExpress, iç hat seferleriyle birlikte İzmir'i Anadolu şehirlerine aktarmasız uçuşlarla bağlayan ilk havayolu oldu. Halen İzmir'den Türkiye'nin farklı bölgelerine en çok uçuş gerçekleştiren havayolu şirketi olarak faaliyetlerine devam ediyor.

SunExpress'in tarihindeki bir diğer önemli gelişme ise üçüncü merkezini, 2008 yılında İstanbul Sabiha Gökçen'de açması oldu. Bugün SunExpress, Antalya, İzmir ve İstanbul Sabiha Gökçen merkezli operasyonlarıyla, 486'sı dış hat, 352'si iç hat olmak üzere, haftada toplam 838 tarifeli uçuş gerçekleştiriyor.

SunExpress, kuruluşundan bu yana gerçekleştirdiği 190.000'in üzerinde uçuşla 22.500.000'den fazla yolcu taşıdı. 2008 yılında taşıdığı yolcu sayısını, bir önceki yıla göre %41 artışla 4.22 milyona, cirosunu %34 artışla 406.7 milyon Euro'ya, toplam uçuş saatini de %33 artışla 77.996'ya çıkardı. İstanbul Sabiha Gökçen, İzmir ve Antalya'dan gerçekleştirdiği seferlerle, Türkiye'nin en yaygın bölgesel uçuş ağını sunan SunExpress, 2008'de iç hatlarda taşıdığı yolcu sayısında ise %104 gibi rekor bir artış elde etti.

SunExpress 2008 sonu itibariyle, Antalya pazarında iç ve dış hatlarda %12'lik payla liderliğini elde etti. İzmir'de %32.7 payla dış hat pazarında açık ara 1. olan SunExpress, toplam pazarda da THY'nin ardından %22.4 payla 2. sırayı aldı. SunExpress, İstanbul Sabiha Gökçen'de ise 1 yıldan kısa sürede iç hat pazarında %20'lik paya ulaştı⁶⁸.

2.4.6. SKY Hava Taşımacılık A.Ş.

SKY Hava Taşımacılık A.Ş., Kayıgroup'a bağlı, Antalya'da kurulmuş bir charter havayolu şirkettir. 2000'in sonlarında temelleri atılmış olan SKY kuruluşunu müteakiben 12 Nisan 2001 günü ticari uçuşlarına başlamıştır.

⁶⁸ <http://www.sunexpress.com/xq-tr/tr/sunexpress-hakkinda/sirket-profili.jsp>, (Erişim Tarihi: 06.02.2010).

Kuruluşu yeni olmakla beraber kadrosunda tecrübeli ve konularında uzman personeli ile müşterisi olan tur operatörlerine, Avrupa'da 50 farklı destinasyona uçarak servis kalitesi yüksek ve güvenilir hizmet vermektedir.

Filosunda bulunan bir adet B737-800, iki adet B737-900ER, altı adet B737-400, iki adet A320-211 ve iki adet A321-231 uçağı ile son verilerine göre toplam 150.000 saat uçarak 7.200.000 yolcu taşınmıştır⁶⁹.

2.4.7. Kıbrıs Türk Hava Yolları Ltd. Şti.

Kıbrıs Türk Hava Yolları (KTHY), 4 Aralık 1974 tarihinde, Kıbrıs Türk Cemaat Meclisi Konsolide Fonu İnkişaf Sandığı ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın eşit iştiraki ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Şirketler Yasası Fesil 113 esasları çerçevesinde Lefkoşa'da bir limited şirket olarak kurulmuştur. KTHY, Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma Bakanlığı, Sivil Havacılık Dairesi tarafından, 1998 yılında, iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmak için yetkilendirilmiştir.

Merkezi Lefkoşa'da bulunan şirketin, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti haricinde, Türkiye, İngiltere ve Almanya'da satış ofisleri ile temsilcilikleri bulunmaktadır⁷⁰.

2.4.8. Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.

Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş. Freebird Havayolları olarak tanınmaktadır. Freebird İstanbul merkezli bir havayolu işletmesidir.

Freebird, Haziran 2000 yılında kurulmuş ve 2001 yılında, 3 adet MD83 tipi uçakla operasyona başlamış olan, dünya çapında seferler gerçekleştiren uluslararası bir charter havayolu şirkettir. Genç olmasına rağmen Türk özel sektör havayolu taşıyıcıları arasında sağlam bir altyapı üzerinde hızlı yükselişle dikkat çekmektedir. Freebird, filosunda bulunan 4 adet A320 ve 2 adet A321 uçağı ile operasyonlarına

⁶⁹ <http://www.skyairlines.net/home.php?lang=tr&name=aboutUs>, (Erişim Tarihi: 06.02.2010).

⁷⁰ <http://www.kthy.net/kurumsal/genelbilgiler.html>, (Erişim Tarihi: 06.02.2010).

devam etmektedir. Ayrıca, Freebird, Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından, Yolcu/Kargo Taşımacılığı, Bakım Kuruluşu ve Eğitim Kuruluşu olmak üzere 3 ayrı faaliyet alanında yetkilendirilmiştir.

Freebird, havacılık sektöründe temsil, gözetim, yakıt, denetleme ve güvenlik alanında 85’den fazla şirkete yer hizmetleri veren Gözen Grubu’nun bir şirketidir⁷¹.

2.4.9. MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş

1996 yılının Şubat ayında kurulan MNG Havayolları, Kasım 1997’de orta menzilli Airbus A300 ile Almanya ve İngiltere tarifeli kargo seferleri ile hizmet vermeye başlamıştır.

Bugün MNG Havayolları 8 Airbus A300 B4-200F, 7 Fokker F27, 1 Challenger CL-601 uçağından oluşan filosu ile operasyonlarına devam etmektedir.

Türkiye’deki hava kargo kapasitesinin büyük kısmını elinde tutan MNG Havayolları, tarifeli seferlerinin yanı sıra charter seferleriyle de müşterilerine uçak sağlayarak faaliyetlerini sürdürmektedir⁷².

2.4.10. ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.

3 Temmuz 2009 Cuma gününden geçerli olarak resmi ismi ‘‘ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.’’ olarak değişmiştir.

İstanbul Atatürk havalimanı merkezli şirket, filusunda bulunan dört adet A300-B4 ve üç adet A310-300 kargo uçağı ile faaliyet göstermektedir. Filoda yedi uçak ve toplam taşıma kapasitesi 300 tondur.

Hizmet yelpazesinde, müşterilerine, ‘‘özel isteğe bağlı olarak uçak kiralama’’, ‘‘diğer havayolları ekibi ile uzun dönem uçak kiralama’’ ve ‘‘tarifeli sefer’’ seçenekleri bulunmaktadır⁷³.

⁷¹ <http://www.freebirdairlines.com/tr/default.htm>, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).

⁷² <http://www.mngairlines.com/tr/instituonal-history.asp>, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).

⁷³ http://www.uls-global.com/tr/default.asp?sayfa=uls_havayollari_kargo, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).

2.4.11. ACT Havayolları A.Ş.

2004 yılında planlanmış hava kargo hizmetlerinin yerine getirmek üzere Mart 2006'da iki Türk yatırımcı tarafından yeniden yapılandırılmıştır.

Türkiye'nin talebinin karşılamak üzere ACT müşterilerine kaliteli hizmet sağlamak için yedi adet A300 B4 kargo uçağı ile faaliyet göstermektedir⁷⁴.

2.4.12. Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.

Ticari ismi Turistik Hava Taşımacılık A.Ş. olan Corendon Havayolları İstanbul Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olup merkez ofisi Antalya'da bulunmaktadır.

Corendon Havayolları 2004 yılında kurulmuş ve ilk uçuşunu 2005 yılının Nisan ayında gerçekleştirmiştir.

Gerçekleşen yıllık uçuş saati 2005 yılında 6.200, 2006 yılında 10.500 ve 2007'de 14.000 şeklinde olmuş, yıllık taşınan yolcu sayısı ise 2005'te 220.000, 2006'da 470.000 ve 2007'de 780.000 olarak kayıtlara geçmiştir⁷⁵.

2.4.13. Saga Hava Taşımacılık A.Ş.

Saga Hava Taşımacılık A.Ş.'nin resmi kuruluş çalışmaları için ilk adım 2002 yılında atıldı. Turizm sektöründe 20 yıla yakın bir geçmişi olan Ak Kol Turizm Havacılık Nakliyat ve Dış Ticaret A.Ş.'nin (Saga Tours) ve İstanbul Petrol A.Ş.'nin kardeş kuruluşu olan Saga Airlines, bürokratik ve yasal çalışmalarını sona ermesinden sonra Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden işletme ruhsatı alarak 2004 yılının Nisan ayında fiilen çalışmalarına başladı. Merkezi İstanbul'da bulunmaktadır⁷⁶.

⁷⁴ <http://www.actairlines.com/en/history.php>, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).

⁷⁵ <http://www.corendon-airlines.com/site/ShowPage1.asp?menuID=305>, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).

⁷⁶ <http://www.sagaairlines.com/TR/anasayfa.htm>, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).

2.4.14. İHY İzmir Havayolları A.Ş.

Havayolu şirketi, Nisan 2005 tarihinde kuruldu ve 3 adet Airbus A319 ile haziran 2006 tarihinde Pegasus Havayolları ile işbirliği yaparak yurtiçi uçuşlara başladı. Mayıs-Haziran 2007 yılında şirket hisselerinin %20'si ESAS Holding (Pegasus Havayolları'nın da sahibi) tarafından satın alınarak yönetim değişikliği yapıldı. Bu değişiklik ile İzmir Havayolları da Pegasus Havayolları gibi düşük maliyetli havayolu taşıyıcısı olma prensibini benimsedi. ESAS Holding, şu an Izair hisselerinin tümüne sahiptir.

Izair filosu, 2009 yılı Mart ve Haziran aylarında katılan iki adet A320 uçağı ile birlikte 5'e ulaşmıştır. Uçaklarından bir kısmı İzmir merkezli, bir kısmı da dönüşümlü olarak Sabiha Gökçen merkezli olarak uçurulmaktadır⁷⁷.

2.5. Türkiye'de Havayolu İşletmeciliğinin Güçlü, Zayıf Yönleri ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi

Ulaştırma Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu "Stratejik Plan 2009-2013" kitabında Türkiye'deki havayolu ulaştırması hakkında önemli bilgiler sunulmuştur. Havayolu ulaştırmasında özel işletmelere de izinler verildiği için yürütülen görevler önem taşımaktadır. Havayolu ulaştırmasının Ulaştırma Bakanlığı'na belirtilen güçlü yanları şu şekilde sıralanabilir⁷⁸:

- Coğrafi konumu nedeniyle uluslararası taşımacılıkta İstanbul'un aktarma havalimanı olması niteliği.
- En yeni ve ileri teknolojiye sahip olması.
- Havaalanları açısından yakın gelecek için yeterlilik.
- Özellikle havacılık alanında sistem ve hizmet ihraç eden kuruluşlar oluşturabilecek seviyede gelişmiş bir yapıya ve potansiyele sahip olması.

⁷⁷ http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0zmir_Hava_Yollar%C4%B1, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).

⁷⁸ Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma Bakanlığı, *Stratejik Plan 2009-2013*, Ankara 2008, s.78.

- Havayolu ile dünya genelinde 100'ü aşkın noktaya sefer gerçekleştirmesi.
- Dünyadaki büyüme hızı %5 civarında olan sivil havacılığın, ülkemizdeki büyüme hızının yaklaşık %30 mertebesinde gerçekleşmesi.
- Yap-işlet-devret (YİD) modeli ile yapılan dış hatlar terminalleri sayesinde, ülkemizin hava meydanı kapasitelerinin artırılmış olması.
- Özellikle yaz aylarında dünyaca rağbet gören tatil merkezlerinin bulunduğu Türkiye'de, dış dünyaya açılan kapı konumundaki hava meydanlarımızın modernizasyonu tamamlanmış olması.
- Havayolu sektöründe faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlara üye olması.

Türkiye'deki havayolu işletmeciliğinin belirtilen güçlü yanları incelendiğinde havacılık sektörü Türkiye'de iyi bir geleceğe sahip olabilir. Büyüme oranının yüksek olması gelişime açık ve farkına varılmış bir sektör olduğunu göstermektedir. İyi değerlendirildiği takdirde çok önemli adımlar atılabilir. Ülkenin konumu itibarıyla de yaz turizminin önemli olduğu düşünüldüğünde modern tesisler ile ülkeye turist çekerek kalkınmaya öncülük edilebilir.

Stratejik Plan 2009-2013'e göre havayolu ulaştırması güçlü yanları olduğu gibi zayıf yanlarında bulunmaktadır. Bunlar sıralanacak olursa⁷⁹:

- Bölgesel taşımacılık için gerekli küçük kapasiteli uçakların bulunmaması.
- Pilot, kontrolör ve teknisyen gibi kritik personel yetersizliği.
- Havayolu işletmeciliğinin kritik personelini yetiştirecek eğitim kuruluşlarının kapasite yetersizliği.

⁷⁹ Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma Bakanlığı, *Stratejik Plan 2009-2013*, Ankara 2008, s.81.

- Ülkemizin konumuna bağlı uluslararası avantajın kullanılmaması veya başkalarına kaptırılması.
- Başta doğu bölgelerindekiler olmak üzere, tüm havaalanlarımızda her türlü olumsuz meteorolojik koşullarda hizmet sunulması için yeterli fiziksel önlemlerin mevcut olmaması.
- Her geçen gün artan uçak trafiği karşısında meydan planlamalarının hedeflenen etkinlikte yapılamaması.
- Ülkemizde, havayolu ulaşımından faydalanma alışkanlığının yeterince yaygın olmaması.
- Yolcu uçağı olarak kullanılan büyük gövdeli uçakların ülkemizde üretilmemesi.
- Havacılık sektörünün ithalata dayalı olması.
- Artan uçak sayısına paralel olarak, lojistiğın gelişmesine altyapı hazırlanamaması.
- Sınır komşusu ülkeler ile havacılık faaliyetlerinde işbirliğinin arzu edilen seviyede sağlanamaması.
- Terör korkusunun, havayolu taşımacılığına olumsuz etkisi.

Havayolu ulaştırmasının zayıf yönleri incelendiğinde sektörün yeni gelişim göstermesinin etkileri görülmektedir. Özellikle, kritik personel yetiştirme konusu önemli bir zayıflık oluşturmaktadır. Eksikliklerin giderilmesi için özel ve devlet okulları görev yapmaktadır. Meteorolojik koşullar için fiziksel önlemler alınmadığı sürece havayolu ulaşımı için büyük riskler getirmektedir. Bu riskleri taşımamak için gerekli yerlerde en yüksek düzeyde önlemler alınmalıdır. Bir diğer konu ise havayolu ulaşımı kullanacak kişilerin havayollarından faydalanma oranlarının düşük olmasıdır. Fakat günümüzde uygulanan gelir yönetimi sistemleri ile oldukça ucuza biletler satın

alınabilmektedir. Ayrıca birçok reklam kampanyası ile de uçuşların cazip hale geldiği duygusu müşterilere benimsetilmeye çalışılmaktadır.

Havayolu ulaştırmada fırsatlar konusu ise ülkenin yapısı itibariyle ve geliştirmekte olması nedeniyle oldukça önemli bir konu olmaktadır. Fırsatlar sıralanacak olursa⁸⁰:

- Ülkemizin coğrafi büyüklüğü.
- Yurtiçi taşımacılık için potansiyel varlığı ve beklentisi.
- Turizm sektöründe hızlı gelişme.
- Sosyo-ekonomik gelişmeye bağlı talep artışı.
- Yolcu ve bazı tür yükler için kıtalararası taşımalarda alternatifsiz ve 800 km.'yi aşan uzaklıklarda en etkin ulaştırma türü olma niteliği.
- Bölgesel taşımacılık potansiyeli.
- Kapasiteleri yeterince kullanılmayan hava alanlarından bölgesel taşımacılık için yararlanılabilmesi.
- Zaman kavramının, her geçen gün daha fazla önemsenmesi nedeniyle, daha hızlı seyahat edebilme arzusu.
- Bölgesel havacılık politikası sayesinde, havayolu taşımacılığının diğer taşıma türleri arasındaki payını artırma konusunda daha avantajlı konumda olması.
- Özel taşımacılığın başlaması ve hızlı gelişmesi.
- Havacılık sektöründe farklı finansman modelleri uygulanabilirliğinin, bu sektörde özel girişimi hızlandırması.

⁸⁰ Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma Bakanlığı, *Stratejik Plan 2009-2013*, Ankara 2008, s.84.

- Coğrafi nedenlerden dolayı demiryolu ve karayolu ulaşımının zor olduğu yerlere, havayolu taşımacılığı yapılması.
- Yurtiçi hava ulaşımında, kısa mesafe hava aracı sektörünün gelişmesi.
- Avrupa Birliği (AB)'ne tam üyelik sürecinde, Türk sivil havacılığında da AB mevzuatına uygun değişikliklerin yapılması.

Türkiye coğrafi yapısı itibariyle oldukça geniş olması, ülkenin ulaştırma ve lojistik sektörünün gelişmesine yardımcı olabilir. Onun için müşteriler zaman kısıtları olduğunda ya da konforlu seyahat istediklerinde havayolu ulaştırmasını tercih edebilirler. Ayrıca bölgesel taşımacılık sisteminin gelişmesi de sektör için önemlilik arz eder. Özel işletmelerin sektöre girmesiyle birlikte hem hava aracı artışı hem de rekabet artışı ülkenin ulaştırma yapısını güçlendirmektedir. Çeşitli yasalar çerçevesinde havayolu ulaştırması müşterilerini ve işletmeleri koruyacak yapıya kavuşmaktadır.

Son olarak tehtid olarak görülen unsurlar ise⁸¹:

- AB mevzuatına uyumda olası gecikmeler.
- Özel taşıma şirketlerinin sektöre hızlı girip büyümelerinden kaynaklanabilecek olumsuzluklar.
- Hava ulaşımının çok pahalı bir işletmecilik olması ve bu konuda özel havayolu taşıyıcılarına maliyet düşürücü teşvik tedbirlerinin uygulanmaması.
- Havacılık sektöründe faaliyetleri olumsuz etkileyen ve yetki karmaşasına yol açan farklı idari ve yasal düzenlemelerin mevcudiyeti.
- Küresel terör tehdidi karşısında, ulaşım güvenliğinin temininde karşılaşılan zorluklar.

⁸¹ Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma Bakanlığı, *Stratejik Plan 2009-2013*, Ankara 2008, s.89.

- AB ülkelerinin Türk hava ve deniz yollarını serbestçe kullanabilir olmaları.

Analiz de fırsatlar olmasının yanında tehditlerde bulunmaktadır. Mevzuat ile ilgili değişiklikler yapılması önemli iken mevzuata uyumda çeşitli nedenlerden dolayı geçikmeler yaşanabilir. Geçikmelerin yaşanması karşılaşılabilecek olası sorunları da beraberinde getirir. Hava ulaşımı sektöründe olmak beraberinde oldukça yüksek maliyetler getirmektedir. Bir çok işletme bu yüksek maliyetleri karşılayamaması sebebiyle kapanmak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla müşterilerde bu sebeplerden zarar görebilmektedirler.

Türkiye her ne kadar ulaştırma sektöründe zayıf yönleri bulunsa da iyi değerlendirildiği takdirde havayolu ulaştırmasında önemli adımlar atabilir. Ülkenin gelişen yapısı, modern yapıları ile hem yurt içi müşteriyi hem de yurt dışı müşteriyi çekip ulaştırma sektöründeki hava yolu taşımacılık oranını arttırabilir. Yapılan kampanyalar ve uygulanan gelir yönetimleri ile müşterileri bu sektöre çekmek oldukça kolaylaşabilir.

III. BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİNİN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI VE FİYATLANDIRMA

Gelir yönetiminin havayolu işletmelerinde uygulanmasında bazı durumlar gözönüne alınmalıdır. Müşterilere sunulan fiyatların, havayolu işletmelerinin kapasiteleri ve doluluk oranları çerçevesinde çeşitli düzenlemeler ile oluşturulmaktadır. Doluluk oranlarının düşük olduğu dönemlerde ve gidilecek rotalarda sabit maliyetlerini karşılamak adına oldukça düşük fiyatlar sunulmaktadır. Bu durumlarda talepler artıp ona göre arz ve talep dengesi kurulup hem işletme için hem de müşteriler için denge fiyatları oluşturulmalıdır.

Gelir yönetimi sisteminde en önemli araçlardan biri rezervasyondur. Birçok rezervasyon çeşidi kullanılmaktadır. Gelir yönetimi sisteminin gelişmesi ile bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ortaya çıkmış ve onun gelişimi ile havayolu işletmelerinin karlılıkları önemli ölçüde artmıştır.

Fiyatlamada birçok politika ve yöntemler bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinde fiyat politikalarının önemli olduğu göz önüne alınırsa bu fiyatların belirlenmesi ve gerektiğinde fiyat farklılaşmalarının uygulanması önem taşımaktadır.

3.1.Havayolu İşletmelerinde Kapasite Sorunu, Yönetimi ve Doluluk Oranları

Kapasite genellikle; bir üretim oranı veya belirli bir zaman içindeki üretim miktarı olarak tanımlanır⁸².

Her işletmenin stratejisi, o işletmenin arzu edilen üretim miktarını ve dolayısıyla kapasite kullanım derecesini de gösterir. Bu durum, belirlenen stratejiyle üretim kapasitesi arasındaki uyumu gösterir⁸³.

⁸² Bülent Kocu, *Üretim Yönetimi*, Geliştirilmiş 11. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 2003, s. 273.

⁸³ Erol Eren, *Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2006, s. 236.

Kapasiteye odaklanmış birçok hizmet işletmesi satılan kapasite yüzdesini işletme verimliliğinin bir yüzdesi olarak görmektedir. Diğer yandan ölçüt olarak ele alınan bu yüzdeler tek başlarına işletmenin karlılığının belirlenmesinde yetersiz kalmaktadır. Kapasite yönetimi havayolu işletmelerinde kapasitenin sabit olması sebebiyle önem kazanmaktadır. Doğru kapasite uygulamalarının yapılması karın maksimuma çıkarılmasında belirleyici rol oynamaktadır⁸⁴.

Havayolu işletmelerinde kapasite uçak sayısı ve koltuk sayısına bağlı olmaktadır. Kapasitenin değiştirilmesi önemli kararların alınmasına bağlıdır. Çünkü bir otel işletmesindeki gibi odaların azaltılması veya çoğaltılması gibi bir kolaylık arz etmez. Uçağın içinde de koltuklar sabit olacağı düşünüldüğünde havayolu işletmesinin kapasite arttırmak için yeni bir uçak elde etmesi gerekmektedir. Bu hususta ekipman yönünden kapasite sınırlandırılmış olacaktır.

Gereğinden yüksek ya da düşük belirlenmiş kapasite düzeyleri bir takım sorunlara neden olacaktır. Bir havayolu işletmesinin, talebin en yüksek düzeylerde gerçekleştiği bayram tatillerindeki talebi karşılayacak kadar yüksek bir kapasite seçmesi mümkündür. Ancak bu durumda zamanın büyük bir bölümünde uçaklar ve personel kapasitesi kullanılamayacak, başka bir deyişle, kaynaklar atıl kalacaktır. Öte yandan, minimum talebi karşılayacak bir kapasite, tesislerin kullanım oranının yüksek tutulmasını sağlayacak, yatırım üzerinden getiriye yükseltecektir. Ancak bu kapasite düzeyi, belli dönemlerde talebin karşılanamamasına neden olacaktır; bu da müşteri memnuniyetsizliğine yol açacak ve müşterilerin bir kısmı kaybedilecektir⁸⁵.

Kapasiteyi dengelemek için havayolu işletmeleri talebin fazla olduğu uçuş rotalarına daha fazla koltuğa sahip uçaklar tahsis ederek kapasitelerinde değişikliğe gidebilmektedirler. Koltuk sayısı yüksek olan uçaklara sahip değiller ise indirimli fiyat seçeneklerini kaldırarak talebi düşürebilmektedirler⁸⁶.

⁸⁴ Veli Erdiç Ören, a.g.e., s.6.

⁸⁵ Zeki Atıl Bulut, ‘İşletmeler Açısından Kapasite Planlanması ve Kapasite Planlanmasına Etki Eden Faktörler’, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/08a/06.htm>, (Erişim Tarihi: 18.02.2010).

⁸⁶ Veli Erdiç Ören, a.g.e., s.5.

Havayolu işletmelerinde doluluk oranları en önemli unsurdur. Çünkü uçak kalktıktan sonra boş kalan koltukların doldurulması gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Uçak havada iken bir satış olmadığı için havayolu işletmesi daha fazla gelir elde etme şansını kaybetmektedir.

3.2. Havayolu İşletmelerinde Arz, Talep ve Gelir Yönetimi

Havayolu yolcu taşımacılığı kendi ürünü ya da arzını satılan koltuk sayısını ve kat edilen mesafeyi ölçü olarak değerlendirir. Bunun anlamı; işletmenin arzi gidilen mesafeye göre mevcut koltuk sayısı ve kazanç da koltuk başına gelirlerdir. Gelirlerin hesaplanmasında da ölçü işletme maliyetleridir⁸⁷.

Bir havayolu işletmesi için girdi faktörü ürünün somut olmaması ve sağlanan hizmetin depolanamaması nedeniyle batmış maliyet olarak kabul edilmektedir. Batmış maliyetlerin genel özelliği olarak uçuş teçhizatı ve faiz giderleri, performansın değerlendirilebilmesi için finansal faktörler içerisinde düşünülmektedir⁸⁸.

Ürün maliyetlerine ait değerler öncelikle belli bir üründen şirketin ne kadar kar ettiğini anlamak ve ürün fiyatlarını belirlemek için kullanılır⁸⁹.

Tablo: 8 Havayolu İşletmelerinde Maliyetler

Gider Grupları	Ortalama Pay %
İşletme İle İlgili Giderler	10
Rota İle İlgili Giderler	27
Uçuşla İlgili Giderler	45
Yolcu İle İlgili Giderler	18
Toplam	100

Kaynak: Orhan İçöz ve Metin Kozak, *Turizm Ekonomisi*, Ankara 1998, s.72.

⁸⁷ Orhan İçöz ve Metin Kozak, *Turizm Ekonomisi*, Ankara 1998, s.71.

⁸⁸ Göktuğ Cenk Akkaya, ‘‘Finansal Rasyolar Yardımıyla Havayolları İşletmelerinin Performansının Değerlendirilmesi’’, *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, İzmir 2004, s.17.

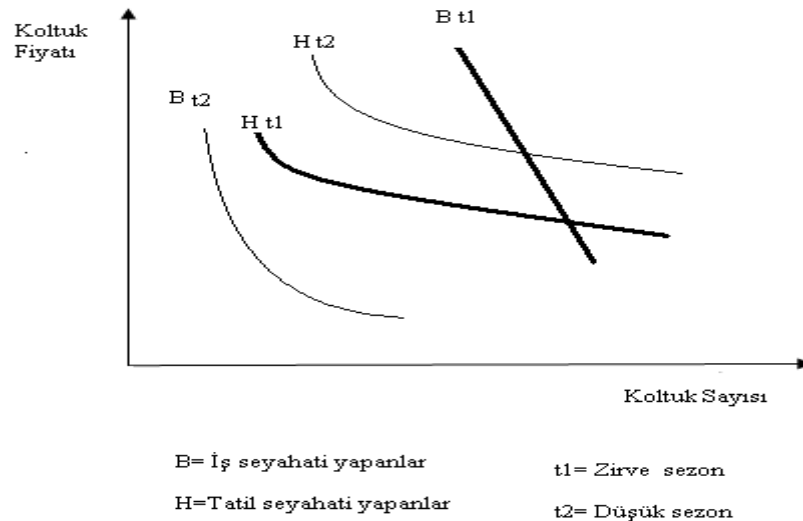
⁸⁹ Seyhan Tuğcu, ‘‘Ürün Maliyetini Belirlemenin Bilgi Değeri Nedir?’’, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 33, 2007, s.46.

Tablo 8’deki gider gruplarından, işletme ile ilgili giderlerin içerisinde yönetim ve planlama ile ilgili maliyet kalemleri yer almaktadır. Rota ile ilgili giderlerde ise havaalanları ile ilgili giderler, bakım ve yer hizmetleri yer alır. En önemli gider grubu ise uçuşla ilgili giderler oluşturur. Bunun içerisinde yakıt ve personel giderleri ile hava trafik kontrol hizmetleri yer alır. Son olarak yolcu ile ilgili giderlerde bagaj, yemek ve biletleme yer almaktadır.

Talep denildiğinde, “ satın alma gücüyle desteklenen belirli bir hizmet veya malın piyasasında, belirli bir zamanda, öteki faktörler değişmemek kaydıyla, çeşitli fiyatlardan tüketicilerin söz konusu hizmet ya da maldan satın almak istedikleri miktarlar kastedilir⁹⁰.

Havayolu işletmelerinde hizmet satışı söz konusu olması sebebi ile kapasite artırma maliyetleri ve hizmetin bekletilememesi nedeniyle arz ve talep durumlarının gelir yönetimi açısından iyi analizlerinin yapılması gerekir. Ayrıca geçmiş talep analizleri veri tabanlarında saklanmalıdır.

Şekil: 2 İki Zaman Döneminde Farklı Segmentler İçin Farklı Talep Eğrileri



Kaynak: Mikdat Erol, *Turizm Pazarlaması*, Filiz Kitabevi, İstanbul 1992, s.79.

⁹⁰ Zeynel Dinler, *İktisada Giriş*, 9. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa 2003, s.63.

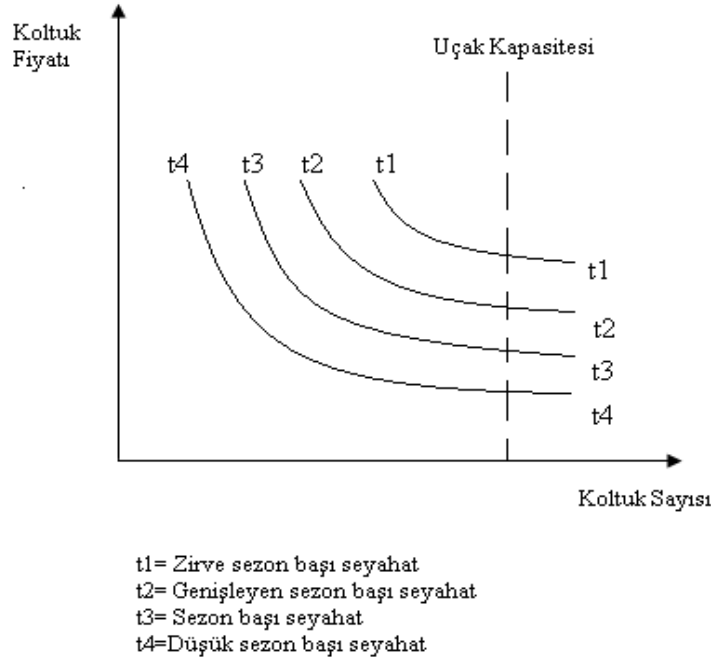
Havayolu işletmelerinde çeşitli müşteri grupları bulunmaktadır. İş amaçlı ve tatil amaçlı müşteriler diye ayrıldığında bu grupların hizmet talepleri de değişik olmaktadır. Örneğin tatil amaçlı yapılan rezervasyonlar bir kaç ay öncelerden yapılmaktadır. Fakat iş amaçlı yapılan seyahatlerde ise rezervasyonlar anlık veya bir kaç gün öncesinden olmaktadır. Havayolu işletmelerinde gelir yönetimi söz konusu olduğu için iş amaçlı seyahat edenler daha fazla ücret ödemeyi göze almışlardır. Bu sebeple havayolu işletmeleri talep edilen rezervasyonları iyi analiz edip uygun bir şekilde uçuşlarını ve ekipmanlarını ayarlamalıdır.

Hizmet işletmelerinde talebin değişken olduğu düşünülürse, talep zamana karşı değişkenlik gösterebilir. Örneğin yılın çeşitli aylarında kişilerin seyahat etme hareketlilikleri artacağından gelir yönetiminden önemli bir şekilde yararlanılmalıdır. Talep düşük olduğunda işletmelerin yapacakları işlem, gelir yönetimi çerçevesinde uçuşlardaki doluluk oranının artırılmasını hedefler. Talebin yüksek olduğu durumlarda doluluk oranlarında bir sıkıntı olmayacağı sebebi ile gelirlerin yüksek ücretlerle artırılması istenilmektedir.

Uygulamada, zaman gerek otellerde gerek havayolu taşımacılığında ve gerekse de seyahat acentalarının fiyatlarının oluşturmasına etki eden en önemli faktördür⁹¹.

⁹¹ Mikdat Erol, *Turizm Pazarlaması*, Filiz Kitabevi, İstanbul 1992, s.78.

Şekil: 3 Havayolu Taşımacılığında Zaman İçinde Talep Eğrilerinin Farklı Konumları



Kaynak: Mikdat Erol, *Turizm Pazarlaması*, Filiz Kitabevi, İstanbul 1992, s.78.

Çeşitli sezon devrelerinde toplam talep değerine göre farklı olmaktadır. Doluluk oranlarını arttırmak için çeşitli dönemlerde farklı fiyat uygulamalarını uygulayarak gelir yönetiminden önemli miktarda karlar sağlanmaktadır.

3.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar

Bazı hizmetlerden vazgeçerek maliyetlerini azaltan ve buna bağlı olarak düşük fiyatla hizmet sunan havayolları olan düşük maliyetli havayollarının yanında geleneksel olarak nitelendirilen büyük havayolları işletmeleri de maliyetler üzerinde daha etkin kontrol çabaları vardır⁹².

⁹² Ferhan Kuyucak ve Yusuf Şengür, "Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, Haziran 2009, s 144.

2001 yılında geleneksel taşıyıcılar zor günler geçirirken, düşük maliyetli havayollarının pazar paylarında önemli ölçüde artış meydana gelmiştir. Bu tip havayolları, noktadan noktaya taşımacılık yapmakta, bilet satış ve rezervasyonlarının büyük bir yüzdesini internet üzerinden yapmaktadırlar. İkram yok denecek kadar azdır ve olan da para karşılığında verilmektedir.

Düşük maliyetli taşıyıcılar, ABD’de pazarının %25’ine, Avrupa pazarının %10’una sahiptir.⁹³

3.4. Havayolu İşletmelerinde Rezervasyon Sistemleri ve Biletleme

Rezervasyon işletmelerde isim belirterek yer ayırma ve kayıt işlemi demektir. Otellerde odaların, havayolu işletmelerinde uçak koltuklarının, restoranlarda masaların ya da salonların önceden ayrılması işlemi anlamına gelir. Bu işle ya bir kişi ya da gruplar için, kişisel olarak ya da seyahat acentası aracılığı ile yapılabilir⁹⁴.

Havayolu işletmelerinde en önemli unsurdan birisi de rezervasyonlardır. Ayrıca gelir yönetiminin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi ve rezervasyonların düzenlenebilmesi için geçmiş talepler göz önüne alınıp sezondaki ortalama doluluk oranlarına bakılarak çeşitli rezervasyon durumları kullanılmaktadır. Doğru analiz edilmeyen şartlarda rezervasyon durumlarında da aksamalar olacaktır.

⁹³ Oya Torum, “Yeni Yılı Karşılarken Dünyada Havayolu Taşımacılığına Bakış”, <http://www.uted.org/dergi/dergi.htm>, (21.02.2010).

⁹⁴ Orhan İçöz, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Geliştirilmiş 2. Bası, Ankara 1998, s.90.

Tablo: 9 Seyahat Acentalarının Başlıca Rezervasyon Alanları

Rezervasyon Alanı	Yüzdesi
Havayolu	%63.0
Kruvazier Gemiler	%13.6
Oteller	%10.0
Oto Kiralama	%7.0
Demiryolu	%3.0
Diğer	%4.0

Kaynak: Orhan İçöz, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Geliştirilmiş 2. Bası, Ankara 1998, s.90.

Tablo 9’da da görüldüğü üzere seyahat acentalarının yapmış oldukları rezervasyonlarda ilk sırayı havayolu hizmetler almaktadır. Rezervasyon yüzdesi olarak da önemli bir orana sahiptir.

Yönetici üç ay öncesinden ilgili günün rezervasyonuna bakarken, her pazar bölümünden ne kadar rezervasyonun geleceğini bilmek, zaman içinde pazar özelliklerine göre bu rezervasyonların nasıl değişeceğini de kestirmek zorundadır⁹⁵.

Havayolu işletmeleri için önem taşıyan rezervasyon politikaları ise; çifte rezervasyonlar, rezervasyon yaptırıp gelmeyenler, iptal edilen rezervasyonlardır. Hepsi işletmenin gelir yönetimi açısından büyük önem taşıdığı ve önemli karlar elde etmeye yarayan politikalardır.

3.4.1. Çifte Rezervasyon ve Gelir Yönetimi

Havayolları rezervasyonu olduğu halde gelmeyen yolcular yüzünden boş koltuklarla karşı karşıya kalınca fazla rezervasyon stratejisini geliştirmişlerdir. Fazla rezervasyon (overbooking), rezervasyon iptallerine ve rezervasyon yaptırıp gelmeyenlere (no-show) karşı, gerçekte sahip olunan kapasiteden daha fazlasının satılmasıdır⁹⁶.

⁹⁵ Veli Erdinç Ören, a.g.e., s. 27.

⁹⁶ Ali Emre Sarılğan, a.g.e., s. 82.

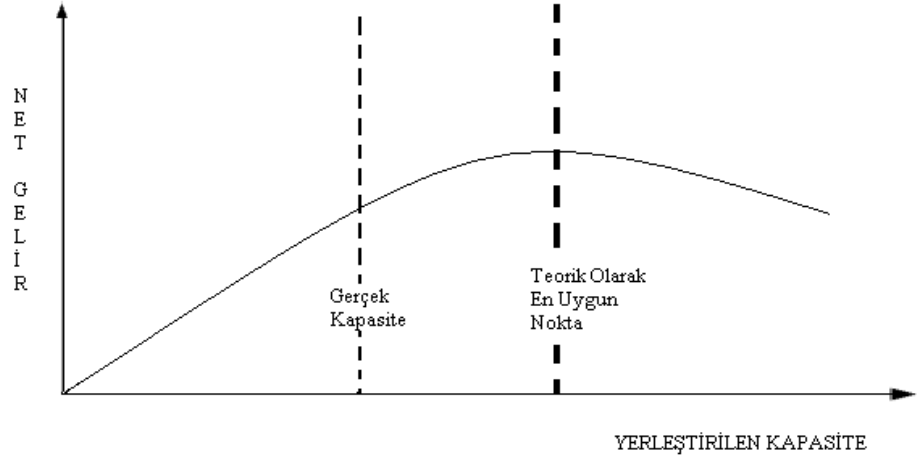
Overbooking adı altında anılan bu yöntem otel işletmelerinde de oldukça fazla kullanılan bir rezervasyon politikasıdır.

Oteller için ise boş oda sayısının üstünde rezervasyon kabulü demektir. Havayolu işletmeleri açısından ise mevcut koltuk sayısından fazla satışlar denilebilir. İşletme için oldukça önemli karlar sağlamaktadır. Rezervasyonuna gelmeyen müşterinin ödediği ücret tamamıyla işletmede kalmaktadır ve diğer yolcudan da elde edilen bir kar ortaya çıktığı için havayolları işletmeleri bu politikayı her zaman uygulamak isterler. Fakat işletmeler için süreç her zaman bu şekilde işlemeyebilir. Fazladan koltuk satıldığında ve tüm müşteriler geldiğinde mevcut koltuk sayısı aşıldığı için işletme zor durumda kalmaktadır. Bu sebepten dolayı boşta kalan müşteriye ya gideceği yerdeki konaklama masrafları ya da ücretsiz uçuşlar gibi kampanyalar sunulup bu sorunun üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. İşletme için önemli bir gelir kaynağı olmasına rağmen bazı durumlarda da kar elde etmeye çalışırken zarar elde edebilmektedirler. Bu sorunu aşabilmek için gelir yönetimi yöneticisinin en uygun çifte rezervasyon sayısını geçmiş kayıtları da göz önüne alıp tecrübesi çerçevesinde ayarlaması gerekmektedir.

Kapasite fazlalığı yüzünden kaybedilcek gelir ile fazla rezervasyondan elde edilecek gelirin yer değiştirmesi önemli bir unsurdur. Eğer net gelir, fazla rezervasyon yapılmış bir koltuktan sağlanacak ortalama gelirden reddedilen yolcunun maliyetinin çıkarılması şeklinde tanımlanırsa, fazla rezerve edilmiş kapasite arttıkça net gelir de optimum seviyeye kadar artar ve sonra reddedilen bir yolcunun marjinal maliyeti ek bir yolcudan sağlanacak ortalama geliri aştığı zamanda düşmeye başlar⁹⁷.

⁹⁷ Ali Emre Sarılgan, a.g.e., s.84.

Şekil: 4 Net Gelire Göre En Uygun Rezervasyon Seviyesinin Belirlenmesi



Kaynak: Ali Emre Sarılgan, a.g.e., s.85.

Şekil 4’te de gözüktüğü üzere net gelir, yerleştirilen kapasiteye göre artmakta ya da azalmaktadır. Teorik olarak en uygun noktada yerleştirilen kapasite konumunda iken işletme net gelirini en üst düzeyde elde eder. Fakat teori ile gerçek kapasite arasında farklılıklar olmaktadır. Gerçek kapasite daha düşük olduğu için net gelir de teorik olarak en uygun kapasiteye oranla düşük olmaktadır. Bu sebeple yöneticilerin kapasite yönetimini en doğru şekilde planlamaları gerekmektedir.

3.4.2. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi (CRS*)

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri genel olarak seyahat acentalarının kullanımına yönelik rezervasyon sistemleridir. Bu sistemlerde, bir acentanın yolcuya hizmet verirken ihtiyaç duyacağı tüm fonksiyon ve bilgiler mevcuttur⁹⁸.

Bir seyahat acentasının bilgisayarlı rezervasyon sistemine sahip olması halinde teleks, fax gibi unsurlara gerek kalmamaktadır ve bu aynı zamanda uçak şirketlerinin ve diğerlerinin ücretlerini takip etme olanağı sağlamaktadır⁹⁹.

* CRS: Computerized Rezervation Systems

⁹⁸ Orhan İçöz, a.g.e., s. 235.

⁹⁹ Mikdat Erol, a.g.e., s.153.

Öncelikle havayollarında başlayan, daha sonra otomobil kiralama şirketlerinde kullanılan bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, şu anda tur operatörleri ve seyahat acentaları tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır¹⁰⁰.

CRS'ler bir ya da birkaç havayolunun katılımıyla kurulabildiği gibi sadece ulusal havayolu firmasına da ait olabilirler. Ancak genel olarak paylaşım bir kaç havayolu firmasını arasında gerçekleşmektedir.

Türk Havayolları tüm bu CRS sistemler ile kendi bünyesinde oluşturmuş olduğu TROYA Sistemi aracılığıyla bağlantıya geçmektedir. TROYA sistemi de diğer lokal bilgisayar sistemlerinde olduğu gibi sadece THY ve özel anlaşmalı olduğu havayolu şirketlerinin uçuşlarının görüntülenebildiği bir sistemdir¹⁰¹.

Tablo: 10 Türk Havayolları'nın Üye Olduğu Merkezi Rezervasyon Sistemleri

CRS Sistemleri ve Sistem Paylaşım Sahipleri
<p>Amadeus (1A) Lufthansa, Air France, Iberia, Finnair</p>
<p>Galileo Int. (1G) British Airways, United Airlines, Swissair, KLM, USAIR, Alitalia, Olympic Airways, Air Canada, Aer Lingus, Austrian Airlines, TAP Air Portugal (Galileo, Apollo ile birleşerek Galileo International adını almıştır.)</p>
<p>Worldspan Delta Airlines, Northwest Airlines, Transworld Airlines</p>
<p>Sabre (AA) American Airlines</p>
<p>System One (1S) Continental Airlines</p>
<p>Gets (1X) 50'den fazla havayolu şirketinin ortaklığı ile kurulmuş bir genel dağıtım sistemidir.</p>
<p>Abacus (1B) All Nippon Airways, Cathay Pasific AW., China Airlines, Singapore Airlines, Philippine Airlines, Hong Kong Dragon Air, Silkair, Eva Airways</p>

¹⁰⁰ Şükrü Yarcın, *Seyahat Yönetimi*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1993, s.21.

¹⁰¹ Orhan İçöz, a.g.e., s.236.

Axess (JL) Japan Airlines, Asia Airways Co.
Infini (NH) All Nippon Airways, Royal Brunei Airlines, Eva Airways, China Airlines, Cathay Pacific Airways, Garuda Indonesia, Hong Kong Dragon Air, Malaysia Airlines, Silkair, Philippine Airlines, Singapore Airlines, Delta Airlines, Northwest Airlines, Transworld Airlines.

Kaynak: Orhan İçöz, a.g.e., s.237’den derlenmiştir.

Tablo 10’da THY’nın üye olduğu CRS sistemleri ve paylaşım sahipleri belirtilmiştir. THY bu sistemlere değişik zamanlarda anlaşmalar çerçevesinde üye olmuştur. Bu sistemler ve sistem sahipleri kendi bölgelerinde faaliyet gösteren ve önde gelen firmalardır.

Havayolu işletmeleri CRS’i kullanarak sisteme bağlı diğer işletmelerden çeşitli gelirler elde etmektedirler. Değişik ürünleri pazarlayarak pazar paylarını arttırmakta ve çeşitli bilgilere ulaşım sağlanmaktadır.

Ortak bir rezervasyon sisteminin kurulmasında turizmin gelişen yapısı, rezervasyon sürecinin takibinin güçleşmesi ve müşterilerin istekleri olarak sıralanabilir. Dünyanın önemli ülkelerinde bu tip rezervasyon sistemleri kurulup geliştirilmeye devam edilmektedir.

Gelecekte bilgisayarlı rezervasyon sistemleri sadece havayolu işletmelerinden bilet satın alıp rezervasyon sürecinin yönetilmesi olarak kalmayacaktır. Bu sürece ek olarak gidilecek yerdeki oteller, araç kiralama şirketlerindeki içecek bir rezervasyon ağı şekline ulaşması planlanmaktadır.

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri kullanıldığında bir takım bilgilerde firmalara sağlanmaktadır. Bunlar; müşterilerin profilleri, hangi tarihlerde hizmetlerden faydalandıkları, ödedikleri ücretler olarak sıralanabilir. Sistemden görülen bu bilgiler çerçevesinde yapılacak promosyonlar ve stratejilere verilecek cevaplar hakkında da bilgiler edinilebilmektedir.

3.4.3. Havayolu Biletçiliği

Biletçilik, bir kişiye taşıma ve yolculuk belgesini düzenleyip satışını yapmaktır. Seyahat ve ulaştırma şirketleri kendi biletlerinin, satışları için aracı kuruluş olan seyahat acentalarından, dünya turizm kuruluşları ve uluslararası konferans ve kuruluşlarca belirtilen kuralların çok sıkı ve ciddi bir şekilde uygulanmasını isterler. Dünyada bilgisayar alanındaki hızla gelişme manuel biletçiliğe de yeni rezervasyon yöntemleri ile birlikte yeni boyutlar kazandırmıştır¹⁰².

Ulaştırma araçları biletleri, turistik ürünler ve turistik bilgi ve tanıtım malzemeleri satmak ve/veya sattırmak anlamındadır. Seyahat işletmeleri tarifeli veya tarifersiz olarak taşımacılık hizmeti veren ulaştırma araçlarının ve bu araçlara sahip işletmelerin biletlerini satarlar¹⁰³.

Seyahat acentalarının faaliyetleri arasında bilet satışı yapmak, en çok kar sağladıkları faaliyetlerin önünde gelmektedir. Bilet satış işlemleri her türlü taşımacılık araçlarının faaliyetleri için geçerlidir. İster kara, deniz, demiryolu ve hava taşımacılığı araçlarının biletlerinin satışları olsun her bir alan için farklı mesleki teknik bilgiyi gerektirmektedir. Bu bilgiler oldukça karmaşık ve öğrenilmesi zor, hata yapıldığında telafisi hemen hemen hiç mümkün olmayan özelliktedir¹⁰⁴.

Havayolu biletçiliği zor ve dikkat edilmesi gereken bir konu olduğu için bu görevde çalışacak kişilerin özel eğitim almaları gerekmektedir. Seyahat acentaları bu konularda eğitimli kişileri çalıştırmaları gerekmektedir.

Havayolu bileti diğer bilet türlerinde olduğu gibi hizmeti alacak müşteri ile işletme arasındaki bir sözleşme niteliği taşımaktadır. Bilet üzerinde bazı bilgilerin gösterilmesi gerekmektedir. Bunlar, kalkış yapılacak yer ile varılacak yer, uçuş bedeli, müşteriye tanımlayıcı bilgiler, koltuk yeri ve zamanı, para iadesi, iptaller ve anlaşmazlık durumlarını tanımlayan bilgilerdir.

¹⁰² Orhan İçöz, a.g.e., s 100.

¹⁰³ Bahattin Rızaoğlu, *Turizm Pazarlaması*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2007, s. 350.

¹⁰⁴ İrfan Mısırlı, a.g.e., s. 108.

3.4.4. Havayolu İşletmeleri Satış Ağları

Havayolu işletmeleri bilet satışlarını çeşitli şekillerde yürütmektedirler. Bunların başında kendi bilet satış ofislerini kurarak bilet satışını gerçekleştirmeyi planlarlar. Bu yöntem havayolu işletmesinin diğer satış yöntemlerini kullandığında ödeyeceği komisyon tutarını ortadan kaldırmaktadır. Fakat satış ofislerinin maliyeti ve personel giderleri de bu yöntemin negatif yönünü oluşturmaktadır. Diğer havayolu işletmelerinin ofisleride satış ağları içerisinde yer alabilmektedir.

Telefonla rezervasyonda kullanılan satış ağlarından birisini oluşturmaktadır. İnternette satın alamayan ya da ofisleri kullanmayan kişilerin zamandan da tasarruf etme düşüncesi ile bu yöntemi kullanacağı göz önüne alınmıştır. Kredi kartını kullanarak gidecekleri yer ve saati belirtmeleri halinde bu yöntemle müşteriler rezervasyon yaptırıp daha sonradan biletlerine ulaşabilirler. Bu yöntemde işletmeler telefon hatlarına ve personellerine gerekli özeni göstermek zorundadırlar.

İnternet ile yapılan satışlar son yıllarda satışlar içerisinde önemli bir yer kazanmıştır. İşletmelerin kendi web siteleri ya da seyahat acentalarının web siteleri vasıtası ile satışlar yapılabilmektedir. Müşteriler için oldukça kolay bir yöntem olmasına rağmen kişilerin güvenlik korkuları bulunmaktadır. Bu korkuları yenmek için sanal ortamda yapılacak güvenlik güçlendirmeleri ile müşterilere güven verilebilir.

En önemli satış ağlarından birisi de seyahat acentalarıdır. İşletmelere çeşitli komisyonlar çerçevesinde satışlar gerçekleştirmektedirler. Seyahat acentaları havayolu işletmelerini bir çok yükümlülükten kurtarmıştır. Havayolu işletmeleri komisyon ödemesine rağmen sağladığı faydalar nedeni ile bu yöntemleri kullanmaktadırlar. Fakat maliyet unsuru her yerde önemli olması sebebi ile seyahat acentalarının komisyon oranlarını düşürmek istemektedirler.

3.5. Havayolu İşletmelerinde Fiyatlama Kararları ve Önemi

Rekabetin hızla arttığı dönemde, karlılık ve devamlılığını sağlamak isteyen işletmeler, müşteri bağlılığı sağlayabilmek için çeşitli arayışlar içersindedirler.

Neredeyse her bir müşteri için ayrı bir konumlandırma yaparak kişiye özel tatmin sağlamayı hedeflemektedirler. Teknolojik ve ekonomik şartlar buna çoğu zaman imkân vermediği için işletmeler heterojen olan pazarı homojen gruplara ayırarak tek bir müşteri için yapmak istediğini, özellikler itibariyle benzer bir grup müşteri üzerinden yapmaya çalışmaktadır¹⁰⁵.

Fiyatlandırma kararları alınırken işletmenin hedefleri önemlidir. İşletmenin hedefleri, finansal, satış düzeyi ve müşteri ile ilgili hedefler olarak sayılabilir. Fiyatların oluşmasında en belirleyici, en yaygın ve en sürekli amaçlar finansal hedeflerdir. Finansal hedeflerde akla ilk gelen karın en yüksek seviyeye çıkarılmasıdır. Bu hedefe odaklanmak diğer değişkenleri göz ardı etmesi anlamına gelmektedir. Müşteri, rekabet ve satış düzeyi değişkenleri işletmelerin karlarını yüksek seviyeye çıkarma hedefinden vazgeçilmesine yol açmaktadır. Kar hedeflerinden vazgeçilmeden yapılan bir fiyatlandırma işletmeri zor durumda bırakabilir. Diğer önemli finansal hedef, yatırım için harcanan paranın geri dönüşümünü sağlamaktır. Finansal hedefler, fiyatın, kar oranının sabit bir düzeyde kalması ve nakit akışının sağlanması hedeflerini içermektedir¹⁰⁶.

Ulaşım araçları içerisinde en iyi yöntem olarak havayolu araçları ilk sırada gelmektedir. Havayolu ulaşımı oldukça maliyetli bir ulaşım türü olduğu için fiyatlarda eskiden oldukça yüksekti. Fakat günümüzde uçak sayıları ve kapasitelerinin artmasıyla ve bunlara ek olarak sefer sayılarının da artmasıyla doğal olarak fiyatlarda düşüşler meydana gelmektedir. Uçaklarda doluluk oranlarını yükseltmek için fiyatlar düştüğünde müşterilerde havayolu taşımacılığına olan talebi arttırarak cevap vermişlerdir.

Havayollarındaki fiyatlar herkes için aynı anlamı taşımamaktadır. Bu yüzden fiyatlama kararları oldukça önem taşımaktadır. Ulaştırma sektöründeki işletmeler seyahatin önemli bir yapısını oluşturduğundan ve seyahat denildiğinde

¹⁰⁵ Eyyup Yaraş, ‘‘Tüketicileri Fiyat Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma’’, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 9, Sayı 15, Konya 2008, s. 281-300.

¹⁰⁶ Nevzat Eraslan, a.g.e., s. 197-199.

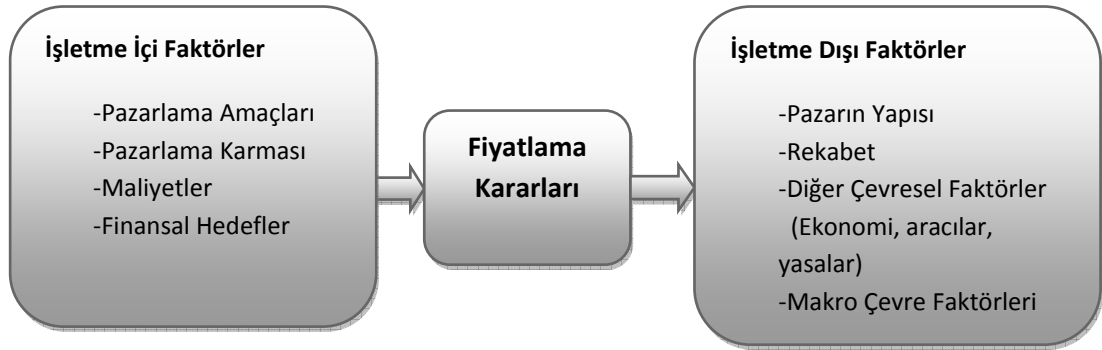
turist ve iş adamı kavramları akla geldiği için bu iki grubunda fiyata karşı duyarlılığı farklı olacaktır.

Havayolu sektörünün gelişmesi sadece havacılık sektöründe değil onun bağlantılı olduğu ve en yakınında bulunan turizm sektöründe gelişmesine oldukça büyük katkılar sağlamıştır. Düşük fiyatların uygulanması ile turistlerin tatilinin içerisinde ulaşım maliyetleride önemli ölçüde düşmüştür.

3.5.1. Fiyatlandırma Kararlarında Etkili Olan Faktörler

Bir işletmenin fiyatlandırma kararlarını etkileyen faktörler hem işletme içi hem de işletme dışı faktörlerdir. Şekil 5’te de bu faktörler gösterilmektedir.

Şekil: 5 Fiyatlandırma Kararını Etkileyen İşletme İçi ve İşletme Dışı Faktörler



Kaynak: Birol Tenekecioğlu vd., *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Eskişehir 2003, s.209. den derlenmiştir.

Pazarlama, üretim ve istatistik, finansal yönetimin önemli derecede ilişkili olduğu disiplinlerdir. Bu disiplinler, finansal yönetimle dolaylı olarak ilgilidirler. Örnek olarak, finansman yöneticisinin; pazarlamada yapılacak yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin ya da yeni pazarlama yöntemlerinin, işletmenin öngörülen nakit akışlarına ve sermaye harcamalarına etkilerini düşünmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, üretim sürecindeki değişikliklerin yaratacağı sermaye harcamaları değerlendirilmelidir¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Birol Tenekecioğlu vd., a.g.e., s.329.

Bu disiplinler ile gelir yönetimi bağlandığında; fiyatlama, pazarlama karmasının içerisinde yer almasına rağmen gelir getiren tek unsur olduğundan ve işletmenin karlılığını etkilediği amacıyla finansal süreçler içerisinde finansal kararları etkilediği gözükmektedir. İşletme içerisinde alınacak kararlarla fiyatlama süreci ve durumu belirlenecektir.

Fiyatlama kararını etkileyen işletme dışı faktörler ise; pazarın yapısı, rekabet, ekonomi, yasalar olarak belirtilmiştir. İşletmenin ister fiyatlama isterse başka bir finansal yapısıyla ilgili olarak karar alınsın dış faktörler oldukça önemlidir. Bu faktörleri görmezden gelmek işletmenin sonunu getirebilmektedir.

Bir ürüne olan talep, büyük ölçüde onun fiyatına bağlı bulunmaktadır. Bir ürünün satış fiyatının belirlenmesi, gelecekteki, satış ve karlılık düzeyinin tahmin edilmesine olanak sağlar. Buradan hareketle, söz konusu alanda yatırım yapmanın akılcı olup olmadığı, ürünün hangi pazarlarda başarı sağlayabileceği, yüksek satış ve karlılık düzeyine ulaşabilmek için ürünün fiyatı, satış koşulları ve kalite özelliklerinin neler olması gerektiği gibi sorunlar çözümlenmelidir¹⁰⁸.

3.5.1.1. Kontrol Edilebilen Faktörler

Uygulamada kullanılan en yaygın fiyatlandırma, maliyetlere dayalı olandır. Üretici açısından fiyatlandırmada dikkate alınacak maliyetler üretimin ve dağıtımın maliyetleri ile satış çabalarının maliyetleridir. İşletmenin en belirgin olarak denetleyebileceği etmen, maliyetlerdir.

İşletmenin hedefleri ise, pazarlama amaçları ve fiyatlandırma amaçlarıyla uyumlu olmalıdır. İşletme ve pazarlama amaçları değişince fiyatlandırma hedefleri de değişmelidir. Mal ve hizmetin niteliği de fiyat politikasını etkiler¹⁰⁹.

Finansal açıdan fiyatlandırma hedefleri ele alındığında havayolu işletmelerinin gelir yönetimi ile desteklenen fiyatlandırmalarında bir kar amacı güdülmektedir. Bu kar amaçları maksimum, optimum ve tatmin edici kar amaçları

¹⁰⁸ Mikdat Erol, a.g.e., s.70.

¹⁰⁹ Doğan Tuncer vd., *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2007, s. 325.

olarak ayrılabilir. Doluluk oranlarında artışlar sağlanarak ise maliyetler unsurunda koltuk başına düşen maliyetler azaltılmaya çalışılmaktadır. İşletme içi tarafından kontrol edilen fiyatlandırma unsurlarından bir diğeri ise mal ya da hizmetin niteliğidir. Hizmetin farklılığı, prestiji ve mevcut durumu da işletmenin bu ürüne bir fiyat biçmesinde önemlidir.

3.5.1.2. Kontrol Edilemeyen Faktörler

İşletme tarafından kontrol edilmeyen faktörler ise; pazarın yapısı, rekabet, talep, yasalar, çevre ve aracılar olarak sıralanabilir.

Tüketiciler için rekabet önemli bir unsurdur. Fakat işletmeler rakipleri ile üstün gelme çabası içerisindedirler. Bu sebeple aynı mal ya da hizmeti sunan işletmeler, rakiplerinin yapmış olduğu fiyat değişikliklerini kontrol edememektedirler.

İşletme tarafından kontrol edilmeyen bir diğerk faktör ise taleptir. Mal ya da hizmetin fiyat ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Fiyat, talebi etkilemek için önemli bir unsurdur fakat tek başına da yeterli değildir. Bu da işletme tarafından kontrol edilmesini güçlendirir.

3.5.2. Fiyatlamının Amacı, Önemi ve Süreci

Birçok şirkette fiyatlar ürün maliyetine bir marj eklenmesi ile saptanır. Maliyet muhasebesi, dağıtılmış sabit maliyetleri içeren ürün maliyetinin altında bir fiyatın şirketi zarar ettireceğini söyleyerek pazarlamanın elini kolunu bağlamaktadır. Ancak, şirketin kapasite fazlası varsa, pazarın vereceği fiyat ile tamamen değişken maliyetler arasındaki artı fark, şirkete net kar artışı olarak yansiyacaktır¹¹⁰.

3.6. Havayolu İşletmelerinde Fiyat Politikasının Belirlenmesi ve Fiyat Farklılaştırma

Havayolu gelir yönetimi yapılarının çoğu fiyat farklılaştırma teorisine dayanmaktadır. Fiyat farklılaştırmanın ana amaçlarından biri yolcuların ödeme

¹¹⁰ Seyhan Tuğcu, a.g.e., s.52.

yapmak için en istekli fiyat düzeyindeki talebe ulaşmaktır. Havayolları daha fazla gelir elde etmek için bu hedefleri koyar ve resmi kar hedeflerini de maksimum etmek için gelir yönetimini uygular¹¹¹.

Fiyat farklılaştırma da üç farklı normdan söz edilmektedir¹¹²:

- Birinci Derece Fiyat Ayrımcılığı: Kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bu yöntem mükemmel fiyat ayrımcılık durumu olarak da bilinmektedir.

- İkinci Derece Fiyat Ayrımcılığı: Üretici hizmetlerini farklı gruplara farklı fiyatlarla satmaktadır. Bu gruplardan aynı hizmet için farklı fiyat ödeyen gruplar bulunmaktadır. Daha çok kamuda kullanılır. Örneğin elektriği sık ve yoğun kullanan ile daha az kullananın farklı fiyatlandırılması.

- Üçüncü Derece Fiyat Ayrımcılığı: Üretici farklı fiyatlarla farklı kişilere satış yapar. En çok görülen fiyat ayrımcılığıdır. Örnek olarak öğrenci ve yaşlı indirimleri gösterilebilir.

Fiyat farklılaştırma havayollarının toplam uçuş gelirlerini arttırmasını sağlar. Fiyat farklılaştırmasının avantajları tek taraflı değildir. Fiyatlar bu kadar düşmese uçamayacak olan yolcular, koltukların doluluk oranının artmasına yardım etmektedirler. Eğer bu koltuklar dolmazsa, yüksek bilet ücreti ödeyen yolcular hem daha fazla ödeyecek hem de daha az uçuş noktasına uçabileceklerdir.

Teoriye göre toplam gelir, her müşteri vermeyi kabul edeceği en yüksek ücreti ödeyeceği için en büyüklenecektir. Başka bir deyimle gelir yöneticileri düşük fiyatlı koltukları bu kadar verebildikleri için doldurmaktadırlar. Aksi takdirde daha

¹¹¹ Andrew Jacob Cusano, “*Airline Revenue management Under Alternative Fare Structures*”, (Submitted to The Department Of Civil Engineering In Partial Fullfillment Of The Requirements for The Degree Of Master Of Science In transportatim At The Massachusetts Institute Of Technology, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), September 2003, p.34

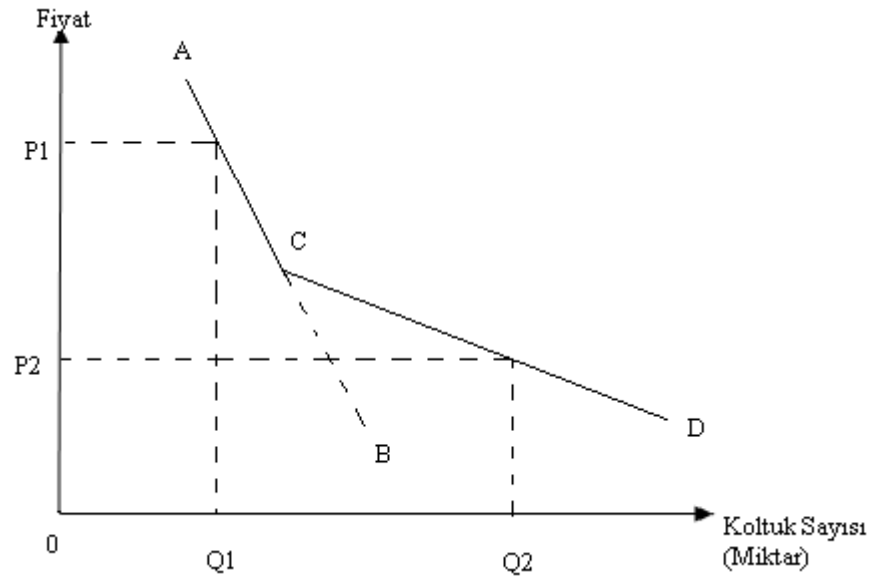
¹¹² Hal R. Varian, “Differential Pricing And Efficiency”, *First Monday*, Vol.1, Number.2 August 1996, <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/473/394>

Erişim Tarihi:29.03.2010

yüksek fiyat ödeyebilecek yolcuların bu biletleri alması gelir kaybı olur. Her uçuşta teoriyi tam olarak uygulamak ise neredeyse imkânsızdır¹¹³.

Yüksek ücretlerle bilet satın almış müşteriler fiyat farklılaştırması yüzünden zarar ettikleri için bu sisteme sıcak bakmazlar fakat diğer bir grup ise ki bunlar indirimli fiyatlarla bilet alan müşterilerdir bunlar ucuza bilet aldıkları için bu sisteme sıcak bakmaktadırlar.

Şekil: 6 Havayolu Hizmetleri İçin Fiyat Farklılaştırma



Kaynak: Orhan İçöz-Metin Kozak, *Turizm Ekonomisi*, s.48.

Havayolları iş seyahatleri ve tatil seyahatleri arasında bir duvar oluşturmaktadırlar.

İş amaçlı seyahat edenler zamana duyarlı ve oldukça yüksek ücretler ödemeye razıdırlar. Bilet ücretlerini işleri gereği düşünmezler.

Tatil amaçlı seyahat edenler ise fiyat duyarlıdırlar. Çünkü kendi kazançlarından bilet ücretlerini karşılamaktadırlar¹¹⁴.

¹¹³ Ali Emre Sarılgan, a.g.e., s.57.

Fiyat farklılaştırmanın standart ve basit örneği, belirli bir rotada iki temel pazar dilimi olarak iş seyahatleri ve tatil seyahatlerini belirleyen bir havayolu firması gibi ulaştırma işletmeleridir. İş seyahatine çıkanlar için talep oldukça inelastiktir ve talep için fazla alternatif yoktur, oysaki tatil amaçlı turizm konusunda oldukça fazla alternatif vardır ve bu nedenle de fiyata karşı duyarlıdır ya da diğer bir ifadeyle esnek talep özelliği vardır.

Şekil 6'da eğer her iki pazardaki talep bir arada gösterilecek olursa AB eğrisi iş seyahatleri talebi eğrisini, CD ise tatil amaçlı ek seyahat talebi eğrisini yansıtmaktadır. Bu grafikte P1 iş seyahatleri için uygulanacak olan fiyatı, P2 ise tatilciler için uygulanacak fiyat düzeyini göstermektedir¹¹⁵.

Fiyat olarak P2 kullanılacak olursa Q2 miktarında koltuk satılacaktır. P1 fiyatında ise sadece Q1 oranında koltuk satılacaktır. Q2 ile Q1 arasındaki artan kapasite ise fiyatların P2 düzeyine düşmesi ile sağlanır ve doluluk oranı fiyat farklılaştırılması ile sağlanabilmektedir. Firmanın geliri ise $P1Q1 + P2(Q2-Q1)$ kadar olacaktır. Sadece P2 düzeyinden satılmış olsaydı $P2Q2$ kadar bir miktar ve sadece P1 fiyat düzeyinden satıldığında ise $P1Q1$ düzeyinde gelir elde edilecekti.

Birçok işletmede olduğu gibi havayolu firmaları da doğal olarak fiyat farklılaştırması yapmaktadırlar. Farklı pazar dilimleri için farklı satış koşulları oluşturabilirler.

3.7. İşletmelerde Gelir Yönetimi Sürecinde Pazarlama ve Muhasebe-Finansman Departmanları Arasındaki İlişki

Yöneticiler, pazar araştırmaları ve muhasebe bilgi sistemi verileri olmak üzere iki esas bilgi kaynağına sahiptirler. Pazar araştırmaları, genel olarak, müşteri tatmin düzeyi ve ihtiyaçların belirlenmesi ile gelecek dönem tahminleri için kullanılmakta iken, muhasebe bilgi sistemi verilerden ise geçmiş dönem performansının analizi, fırsatların değerlendirilmesi ve bütçe planlama

¹¹⁴ Thomas Biermann, "Yield Management In The Airline Industry", *International Symposium on Logistics and Industrial Informatics*, 13-15 September 2007, Wildau, Germany, s. 148.

¹¹⁵ Orhan İçöz-Metin Kozak, a.g.e., s.48.

çalışmalarında faydalanılmaktadır. Bu iki bilgi kaynağı arasında güçlü bir ilişki ve bağımlılık vardır. Fiyatlandırma kararları, rekabet koşullarına uygun, müşteri için çekici ve kabul edilebilir düzeyde olmalı aynı zamanda firma için yeterli karlılık oranını da göz önüne almalıdır. Pazarlama kararları için önemli bir girdi muhasebe bilgi sistemleri tarafından sağlanmaktadır.

Muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgiler planlama faaliyetlerinde öncelikle; bütçe hazırlanmasında, tahmin ve beklentilerin oluşturulmasında ve gelir yönetimine yardımcı olacak doluluk ve ücretlendirme raporlarında kullanılmaktadır. Böylece muhasebe bilgi sistemleri firma içerisinde temel kantitatif bilgiyi sağlayan en önemli kaynaktır ve karar alma süreçlerinde karlılık kavramını öne çıkaran bir çerçeve sağlar¹¹⁶.

Günümüzde tek başına satış yapmanın zorlaştığı bunun yanında müşteriye tanıyıp pazar bölümlerine uygun ürünlerin sunulması açısından pazarlama önem kazanmıştır. Bunun yanında muhasebe sistemleri de değişimle yeni verilere yönelmesi gerekmektedir.

Pazarlama ve muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişkilere en uygun finansal teknikler ve analizler aşağıdaki gibidir¹¹⁷:

- Maliyet-Hacim-Kar Analizi
- Kar Duyarlılık Analizi
- Gelir Yönetimi
- Pazar-Bölüm-Karlılık Analizi
- Fiyatlandırma Teknikleri

¹¹⁶ Banu Dincer-Caner Dincer, "Otel Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemleri ve Pazarlama Kararları", *Reviews of Social, Economics & Business Studies*, Vol. 5/6, 2004-2005, p. 354.

¹¹⁷ Banu Dincer-Caner Dincer, a.g.e., s.359.

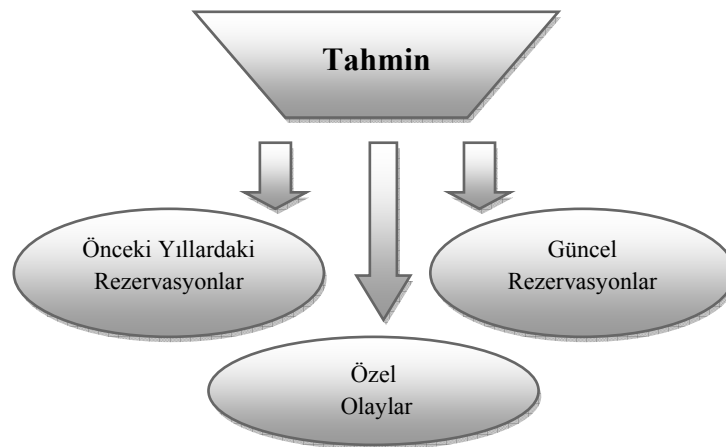
Konu itibariyle gelir yönetimi bu bağlamda incelendiğinde pazarlama kararları ile muhasebe ve finans arasında oldukça önemli bir bağlantı kurulacaktır. Gelir yönetiminin amacına ulaşabilmesi için finansal bazı analizler ile bunları destekleyecek muhasebe verileri ve pazar yapılarının güncel durumu hakkındaki bilgilerle gelir yönetiminde başarı sağlanacaktır. Böylece işletmenin belirtilen üç departmanı arasında sıkı bir ilişki ve bilgi transferleri olacaktır.

3.8. Gelir Yönetiminde Tahmin

Detaylı ve titizce hazırlanmış tahminler gelir yönetimi sisteminin anahtar maddesini oluşturur. Küçük ama iyi araştırmaların bir araya gelmesiyle sınırlar belirlenir. Yeni araştırmalarda oteller ve havayolları endüstrilerinde hızla büyüyen ve doğru metotlarla tahminler yapıldığı görülmektedir¹¹⁸.

Her uçuş için rezervasyonların geçmişine bakılır. Yolcular biletlerini seyahatten bir yıl önce ya da bir kaç ay önce alabilirken bazıları ise bir kaç gün kala ya da aynı gün satın alabilmektedirler. Günümüzde elektronik rezervasyon sistemleri ile birlikte çeşitli verileri depolamak mümkündür. Bu nedenle rezervasyonların karakterleri belirlenebilir¹¹⁹. Böylece tahminde bulunmakta kolaylaşabilir.

Şekil: 7 Gelir Yönetiminde Tahmin



Kaynak: Thomas Biermann, a.g.e. s. 149'dan derlenmiştir.

¹¹⁸ Anthony Ingold-Una McMahon-Beattie-Ian Yeoman, a.g.e., s.11

¹¹⁹ Thomas Biermann, a.g.e. s. 148.

Havayolları tahminler ve kapasite kontrolleri ile oldukça düşük ücretler sunabilmekteydiler. Gelir yönetiminin alt yapısı eski verilere dayanan bir tahmin sistemi olduğu düşünülürse tahminlerin doğru ve eksiksiz yapılması sistemin verimli bir şekilde işlemesi için bir gerekliliktir. Sırf tahmin olsun diye yapılan yanlış tahminler işletmeleri kar elde etmelerinden çok zarara uğratmaktadırlar. Muhasebe kayıtlarının eksiksiz ve düzgün tutulması ve sonrasında bu kayıtlara ulaşılması ve tahminler oluşturulması oldukça önem arz etmektedir. Ayrıca güncel rezervasyonlar ile özel olaylar da tahminlerde büyük rol oynamaktadır.

3.9. Gelir Yönetiminin Getirdiği Problemler

Gelir yönetimi sisteminin uygulandığı işletmeler oldukça önemli yararlar sağlamasına rağmen çeşitli dezavantajları da olabilmektedir. İşletme karlılık, fiyatlandırma gibi unsurlara yönelmektedirler ama uzun dönem de bazı problemler çıkabilmektedir.

İşletmeleri ayakta tutan unsur müşterilerdir. Müşteriler bu sisteminin yapısı hakkında bilgiye sahip olmayabilirler. Bu sebeple sistemin işleyişinde bir aksaklık olabileceği düşüncesi ve korku ile gelir yönetimi sistemini kullanan işletmelerden uzak durabilirler bu sebeple de işletme müşteri kayıpları yaşayabilir.

Bir diğer olumsuzluk işletmede çalışanlarda görülebilmektedir. Bu sistem yoğun bir iş yükü ve yanlışın oldukça maliyet getireceği bir süreçtir. Böyle olunca çalışanlarda sisteme sakınca ile yaklaşmaktadırlar. Çalışanlara sistemin yapısı hakkında bilgiler verilmeli ve yanlışlıklara sebebiyet vermemesi için bu işe uygun kişilerin seçilmesi gerekmektedir.

Büyük işletmeler için bazı sorunlar artık aşılmışken küçük işletmelerde sistemin uygulanmasında özel problemler de yaşanabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ANKET ÇALIŞMASI

Bu bölümde Türkiye’deki havayolu işletmelerinde gelir yönetimi üzerine yapılan anket uygulaması anlatılacaktır. Araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve bulguları bu bölümde açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirmeleri için bir takım amaçları bulunmaktadır. Bunların en başında işletmenin kar elde edebilmesi ve buna bağlı olarak genel giderlerin düşük ve diğer işletmelerle rekabet edebilecek güçte olması gelmektedir. Belirtilen amaçları yerine getirebilmek için kullanılan en önemli faktör ise fiyattır.

Fiyatlama ile işletmenin karlılığı, giderleri karşılama gücü, müşteri çekebilme avantajı ve pazarda yer bulabilmesi sağlanır. Havayolu işletmelerinde de fiyatlama oldukça önem taşımaktadır. Ürünlerin stoklanamaması ve o gün için satılamayan koltuklar nedeniyle işletme zarar edebilir.

Araştırmanın amacı, Türkiye’deki havayolu işletmelerinde gelir yönetiminin uygulanması ile işletmenin karlılığın, giderlerin ve müşteri hakkındaki durumlarının belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma 2010 yılı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütesini Türkiye’deki havayolu işletmeleri oluşturmaktadır. Konuyla ilgili yöneticilere anket soruları yöneltilmiştir.

Çalışma sadece Türkiye’deki havayolu işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu kısıtlamanın en önemli nedeni işletmelere uygulanan anketlerin diğer ülkelerin havayolu işletmelerine ulaşım imkanının zorluğu, dil sorunları ve verilerin kısa sürede

eksiksiz olarak elde edilmesi sorunudur. Böylece Türkiye'deki havayolu işletmelerinin gelir yönetimine bakış açıları incelenmiş olacaktır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan anketlerde işletmelerden 13 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Anket soruları "The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Results of a Survey" ve konuyla ilgili olarak tarafımızca uygun görülen sorular üretilerek ankette kullanılmıştır. İşletme sayısının az olması sebebi ile örnek kütle alınmayıp ana kütle üzerine anket uygulanmıştır. Tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Tam sayım yöntemi, popülasyondaki birim sayısı az olduğunda ve her bir işletmeye ulaşmanın mümkün olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Araştırmanın evreni, Türkiye sınırları içerisinde bulunan havayolu işletmeleri oluşturmaktadır.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden alınan 2010 istatistiklerine göre Türkiye'de toplam 17 adet havayolu işletmesi bulunmaktadır. Tam sayım yöntemine göre bu 17 havayolu işletmesine anket uygulanmıştır ve 15 tanesinden cevap alınmıştır. İşletme politikaları nedeniyle ankete katılmayan işletmeler THY ve Saga Hava Taşımacılık A.Ş.'dir. Gözlem sayısının 30'dan az olması nedeniyle istatistiki analizler sadece frekans analizi olarak uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anketin geri dönüş oranı %88 olarak gerçekleşmiştir. Anketler söz konusu işletmelerdeki yöneticiler ile telefon görüşmesi yolu ile gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen 15 anketin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır. Ulaşılan bilgiler, bilgisayar ortamında kayıt edilmiştir. Alınan yanıtlar tek tek yoruma tabi tutulmuştur. Araştırmanın bulguları değerlendirmeye alınan 15 anket ile sınırlıdır. Uygulama bölümünde "Gelir Yönetimi Bilincinin Karlılığa Etkisi" başlığı altında ise Pegasus ve Sun Express'in mali tablolarına ulaşıp karlılık analizleri ile gelir yönetimi arasında bağ kurulmaya çalışılmıştır. İşletmeler özel havayolu işletmeleri olduğundan ve borsada işlem görmediklerinden diğerlerinin mali tablolarına ulaşılmamıştır. Borsada tek işlem gören havayolu işletmesi THY'dir. Bu durum uygulamanın kısıtlarını da oluşturmuştur.

Belirlenen anket sorularında, işletmenin müşteri gelir-gider durumu, müşterilerin potansiyeli hakkındaki durumu, işletmenin gelir yönetiminden etkinlik durumları belirlenmeye çalışılmıştır.

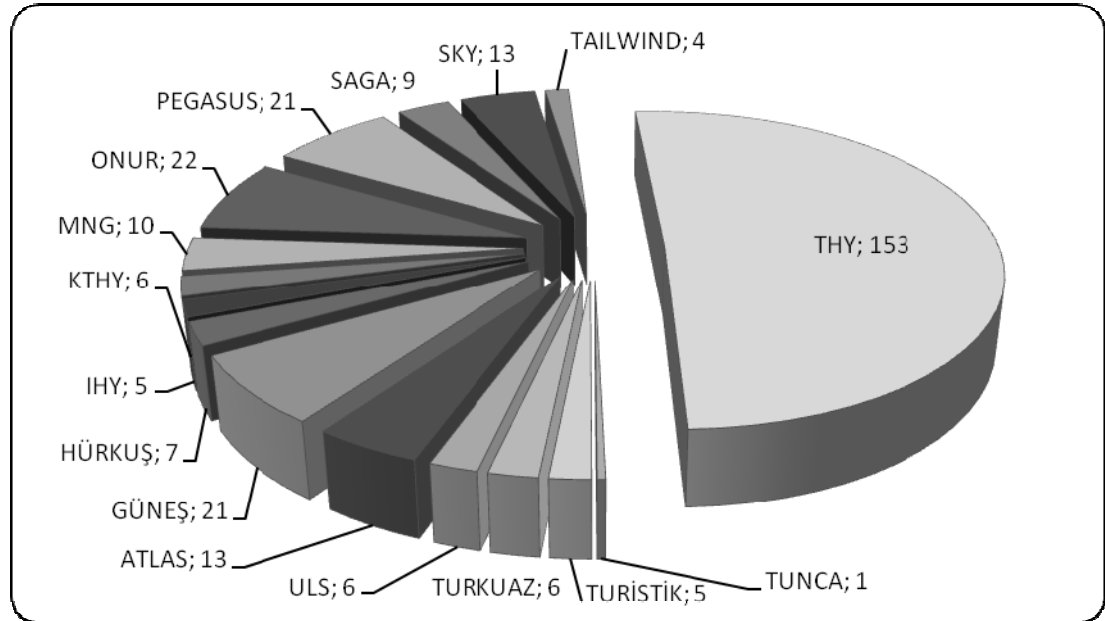
4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Bu bölümde, araştırmaya katılan işletmelere yöneltilen sorulara ve yargılara vermiş oldukları cevaplar ve cevapların yorumları sunulacaktır.

4.4.1. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Uçak Sayıları

Şekil 8’de Türkiye’deki havayolu işletmelerinin uçak sayıları gösterilmektedir.

Şekil 8: Türkiye’deki Havayolu İşletmelerin Uçak Sayıları

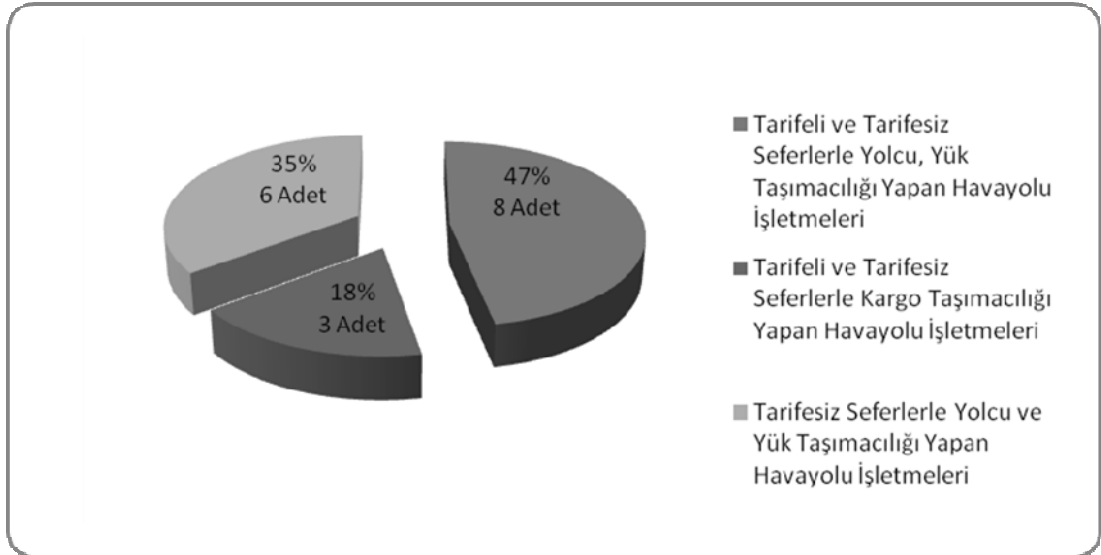


Şekil 8’den de anlaşılacağı üzere 153 uçak sayısı ile en fazla uçak Türk Hava Yolları’na aittir. Bunu 22 uçak sayısı ile Onur Air, 21 uçak ile Güneş ve Pegasus takip etmektedir. Diğerleri ise Atlas ve Sky 13, Mng 10, Saga 9, Act 7, Uls, Kıbrıs ve Turkuaz 6, Turistik ve İhy 5, Tailwind 4 ve son olarak ta Tunca 1 adet uçağa sahip olup; Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 17 havayolu şirketi bulunmaktadır.

4.4.2. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Ruhsat Kapsamları

Şekil 9’de Türkiye’de bulunan tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu, yük taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri, tarifeli ve tarifesiz seferlerle kargo taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinin sahip oldukları ruhsatlarına göre dağılımlarına yer verilmiştir.

Şekil 9: Türkiye’deki Havayolu İşletmelerin Ruhsatlarına Göre Dağılımı

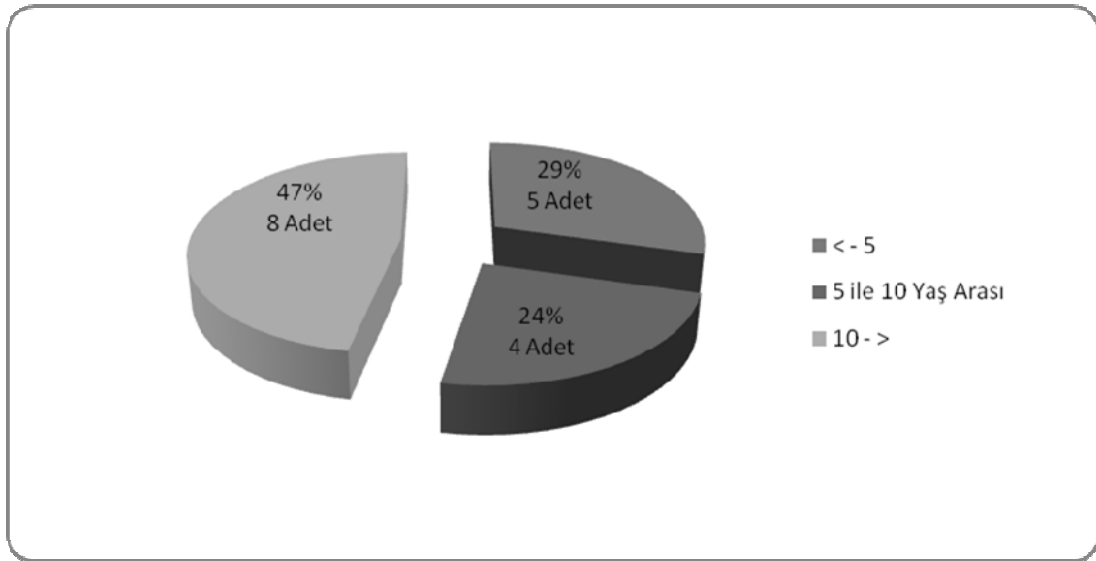


Şekil 9’de, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde en fazla pay %47 oranı ile tarifeli ve tarifesiz yolcu, yük taşımacılığı yapan havayolu işletmelerine aittir. Bu grupta ülkenin büyük işletmeleri yer almaktadır. Diğer işletmeler ise genel yapıları itibariyle daha küçük ve daha az sayıda uçağa sahiptirler. İkinci sırada ise %35’lik bir oran ile tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri; en son olarak %18 oran ile tarifeli ve tarifesiz seferlerle kargo taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri yer almaktadır.

4.4.3. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Organizasyon Yaşı

Şekil 10’da Türkiye’de bulunan havayolu işletmelerinin ne kadar süredir faaliyette bulduklarına başka bir ifade ile organizasyon yaşlarına yer verilmiştir.

Şekil 10: Türkiye’deki Havayolu İşletmelerin Organizasyon Yaşı



Şekil 10’da Türkiye’de bulunan havayolu işletmelerinin %47’si 10 yıldan daha uzun bir süre boyunca faaliyetlerine devam etmektedir. %29’u ise 5 yıl ile 10 yıl arasında faaliyetlerini sürdürüyor olup; %24’ü ise 5 yıldan daha az bir süredir faaliyetlerine devam etmektedir.

4.5. Gelir Yönetimi Bilincinin Karlılığa Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde gelir tablolarına ulaşılan Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. ve Sun Express (Güneş Ekspres) Havacılık A.Ş.’nin verilerine bakılarak mali analizleri değerlendirilecektir. THY haricindeki diğer havayolu işletmelerinin borsada işlem görmemesi sebebiyle özel havayolu işletmelerinin gelir tablolarına ulaşılamadığından sadece verilerine ulaşılan iki işletme değerlendirilecektir.

İlgili işletmelerin öz sermaye karlılığı, aktif karlılığı, satış kar marjı ve faaliyet karı net satışlar ile karlılık analizi yapılacaktır.

Öz sermaye karlılığı, işletmelerin öz kaynaklarının performansını ölçmektedir. Aynı sanayi dalı içinde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırılmasında bu oran kullanılmaktadır. Ortaya çıkan oranın büyük olması işletmenin yatırımlarının olumlu ve giderlerinin de denetim altında olduğu belirtmektedir. İşletmenin ne ölçüde karlı işletildiğini göstermektedir. 0,30'un üzeri yeterlidir. Öz sermaye Karlılığı= Dönem Net Karı / Öz kaynak şeklinde hesaplanmaktadır.

Toplam aktif karlılığı, işletmenin yatırımlarından ne oranda getiri sağladığını ölçmektedir. Aktiflerde yapılan yatırımın net karlılığını göstermektedir. Karlılık finansmanın yabancı veya öz kaynakla yapılmış olmasına göre de ayrıca değerlendirilmelidir. 0,20'nin üzeri yeterlidir. Toplam Aktif Karlılığı= Dönem Net Karı / Toplam Aktifler hesaplanarak bulunabilmektedir.

Brüt kar marjı ise, satış hasılatından satılan malın maliyetinin (satışların maliyetinin) indirilmesi ile bulunur. Brüt kar yüzdesi, (brüt satış karının, net satış hasılatına oranı) aynı faaliyet alanındaki diğer işletmelerle karşılaştırılmalı bir analiz yapmak için gayet yararlı ve gerekli bir ölçüdür¹²⁰.

Brüt Kar Marjı= Brüt Satış Karı / Net Satışlar olarak hesaplanır.

Gelir tablosunun faaliyet karı bölümünde, işletmenin faaliyeti için gerekli çeşitli giderler, brüt satış karından indirilir. Bu giderler ayrıntılı bir gelir tablosunda genel yönetim giderleri ve satış, pazarlama, dağıtım giderleri başlıkları altında ikincil kısımlara ayrılabilir. Varsa, araştırma ve geliştirme (AR-GE) giderleri de bu bölümde yer alır¹²¹.

Net satışlar ise, toplam satış hasılatından varsa satış iade ve iskontolarının düşülmesiyle bulunmaktadır.

THY A.O. ve Bağlı Ortaklığı 30 Haziran 2010 Ara Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Sınırlı İnceleme Raporu'nda öz kaynak yönetimiyle değerlendirilen yatırımlar başlığı altında ortağı olduğu Sun Express'in çeşitli mali bilgilerine yer verilmiştir.

¹²⁰ Öztin Akgüç, *Mali Tablolar Analizi*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2010, s. 269.

¹²¹ Öztin Akgüç, a.g.e., s. 269.

Tablo: 11 Sun Express Havacılık A.Ş.'ye Ait Finansal Bilgileri

<u>30 Haziran 2010</u>	TL
Varlıklar	363.904.642
Yükümlülükler	381.513.179
Öz kaynaklar	(17.608.537)

<u>1 Ocak-30 Haziran 2010</u>	TL
Hasılat	373.634.902
Dönem Karı (Zararı)	(44.113.456)

Kaynak: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ve Bağlı Ortaklığı 30 Haziran 2010 Ara Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Sınırlı İnceleme Raporu, s.31.

30 Haziran 2010 itibariyle, Dönem Net Karı/Zararı hesabına bakıldığında (44.113.456 TL) zararda olduğu anlaşılmaktadır. Belirtilen öz kaynak hesabı ise (17.608.537 TL) olarak belirtilmiştir. Öz kaynak karlılığı oranı önceden belirtilen formüle göre hesaplandığında - 2,50 olarak bulunmaktadır. Bu oran işletme zarar ettiği için işletmenin iyi bir yatırım yapamadığı ve giderlerinin denetimini iyi şekilde gerçekleştiremediğini göstermektedir.

İşletmenin toplam aktif karlılığı hesabında ise, Net Dönem Karı / Toplam Aktiflere bölüldüğünde, (44.113.456 TL) / 363.904.642 TL = - 0.1212 olarak bulunmaktadır. Bu rasyoda da aktiflerde yapılan yatırımın net karlılığını gösterdiği için negatif olarak bulunmuştur.

Sun Express'in 30 Haziran 2010 tarihli mali tablolarına göre öz sermayesi; dönem zararı ve geçmiş yıl zararlarından dolayı eksi bakiyeye dönmüştür.

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 'nin 1 Ocak – 31 Aralık 2010, 2009, ve 2008 hesap dönemlerine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporuna'na göre işletmenin mali analizinin uygulanması için çeşitli verilere ulaşılmıştır.

Tablo: 12 Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 31 Aralık 2010 Tarihi İtibariyle Özet Konsolide Bilanço

<u>31 Aralık 2010</u>	TL
<u>VARLIKLAR</u>	
Dönen Varlıklar	109.016.329
Duran Varlıklar	1.127.029.245
Toplam Varlıklar	1.236.045.574
<u>KAYNAKLAR</u>	
Kısa Vadeli Yükümlülükler	390.733.503
Uzun Vadeli Yükümlülükler	676.331.651
Öz Kaynaklar	168.980.420
Toplam Kaynaklar	1.236.045.574

Kaynak: Pegasus Hava Taşımacılığı Anonim Şirketi 1 Ocak – 31 Aralık 2010, 2009 ve 2008 Hesap Dönemlerine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, s.1.

Öz kaynaklar bölümü altında dönem net karı 25.536.874 TL olarak belirtilmiştir. Öz kaynak karlılığı hesaplandığında $25.536.874 \text{ TL} / 168.980.420 \text{ TL} = 0,1511$ olarak bulunmuştur. Bu oran negatif çıkmadığı için işletmenin yatırımlarının iyi ve giderlerinin denetimini de sıkı şekilde yaptığı hakkında bilgi vermektedir.

Toplam aktif karlılığı rasyosu ise dönem net karı / toplam aktifler formülü ile bulunmak istendiğinde $25.536.874 \text{ TL} / 1.236.045.574 \text{ TL} = 0,0206$ olarak hesaplanmıştır. Aktiflerdeki yatırımların net karlılığı da bu şekilde bulunmuştur.

Tablo: 13 Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2010 Hesap Dönemine Ait Konsolide Kapsamlı Gelir Tablosu

<u>1 Ocak-31 Aralık 2010</u>	TL
Satış Gelirleri(net)	1.102.910.642
<u>Satışların Maliyeti (-)</u>	<u>(992.830.037)</u>
Brüt Kar	110.080.605
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri (-)	(38.823.562)
Genel Yönetim Giderleri (-)	(35.077.321)
<u>Diğer Faaliyet Gelir ve Giderleri (net)</u>	<u>7.199.355</u>
Faaliyet Karı	43.379.077
Öz kaynak Yön. Değ. Yat. Zararlarından Paylar	(109.663)
Finansal Gelirler	4.856.873
<u>Finansal Giderler(-)</u>	<u>(17.175.753)</u>
Vergi Öncesi Karı / (Zararı)	30.950.534
Dönem Vergi Gideri	-
<u>Ertelenen Vergi Gideri</u>	<u>(10.713.224)</u>
<u>Dönem Karı (Zararı)</u>	<u>20.237.310</u>

Kaynak: Pegasus Hava Taşımacılığı Anonim Şirketi 1 Ocak – 31 Aralık 2010, 2009 ve 2008 Hesap Dönemlerine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, s.3.

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2010 hesap dönemine ait konsolide kapsamlı gelir tablosundan ise brüt kar marjı hesaplanabilir. Brüt kar marjı= Brüt Satış Karı / Net satışlar formülünden uygun veriler kullanıldığında 110.080.605 TL / 1.102.910.642 TL = 0,0099 olarak bulunmuştur.Belirtilen satış rakamı üzerinden ne kadar kar üretebildiğini göstermektedir.

Üstteki verilerde belirtilen faaliyet karı 43.379.077 TL'dir. Bu hesap brüt kar miktarından pazarlama, satış ve dağıtım giderleri, genel yönetim giderleri ve diğer faaliyet gelir ve giderler hesapları çıkartılarak elde edilmektedir. Hesabın sadece

faaliyetlerle alakalı bölümü kaldığı için faaliyet karı ismini almıştır. Bu oran Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 'nin faaliyetleri ile ilgili çalışmalarından elde ettiği kar oranını göstermektedir.

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin konsolide denetim raporunda gelir ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir.

Tarifeli yolcu taşıma ve charter gelirleri taşıma hizmeti gerçekleştirildiği zaman gelir olarak kaydedilmektedir. Gelirler, alınan veya alınacak olan bedelin gerçeğe uygun değeri ile ölçülür ve işin normal akışı içinde mal ve hizmet satışına ilişkin indirimler ve satış ile ilgili vergiler düşüldükten sonra kalan alacak tutarını ifade eder. Elde edilen faiz geliri etkin faiz oranı üzerinden hesaplanarak tahakkuk esasına göre kaydedilir.

Yolcu hizmet ücreti, satış hizmetini gerçekleştirmek amacıyla bilet fiyatı üzerine eklenen bir ücrettir. Yolcu hizmet ücreti, bilet satıldığı anda gelir olarak kaydedilmekte ve iadesi mümkün olmamaktadır.

İptal ceza bedelleri, fazla bagaj gibi yan gelirler, ilgili hizmet verildiğinde gelir olarak kaydedilir. 2009 yılında toplam elde edilen yan gelirler 59,5 milyon TL olarak gerçekleşirken 2010 yılında bu rakam 94 milyon TL olarak gerçekleşmiştir¹²².

Gelir yönetiminde önemli bir yer tutan bilet iptal gelirleri, Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'de 2010 yılında 19.482.004 TL olarak gerçekleşmiştir. Bu oran 2009'da 10.739.110 TL ve 2008'de 5.997.458 TL'dir. Yıllar itibariyle işletme bilet iptal gelirlerini yaklaşık olarak ikiye katladı söylenebilir¹²³.

İşletmenin artan kapasite ve yolcu sayısına paralel olarak satışları 2008 yılından 2010 yılına %61 artarak 1,1 milyar TL'ye ulaşmıştır. Büyüme ve kaynakların verimli kullanılması ile birlikte faaliyet karı 14,8 milyon TL'den 43,4 milyon TL'ye artmış ve faaliyet kar marjı %4,4'e ulaşmıştır¹²⁴.

Yapılan anket çalışmasında gelir yönetimi sisteminin havayolu işletmelerinin karlılığını arttırıp arttırmadığı ile ilgili sorusunda Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. kesinlikle katılıyoruz şeklinde ankete cevap vermişlerdir. Verilen bu cevap ile işletmenin konsolide denetim raporunda belirtilen hesapların analizi yapıldığında işletmenin karlılığının arttığı, giderlerinin sıkı şekilde denetlendiği ve gelir yönetiminde önem arz eden yan gelirlerden yüksek oranda karlılık sağlandığı belirlenmiştir. İşletmenin ankete verdiği cevap ile yapılan analiz sonuçlarının uyum içinde olduğu belirlenmiştir.

¹²² Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Şubat 2011 Taslak İzahname, s.52.

¹²³ Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Şubat 2011 Taslak İzahname, s.69.

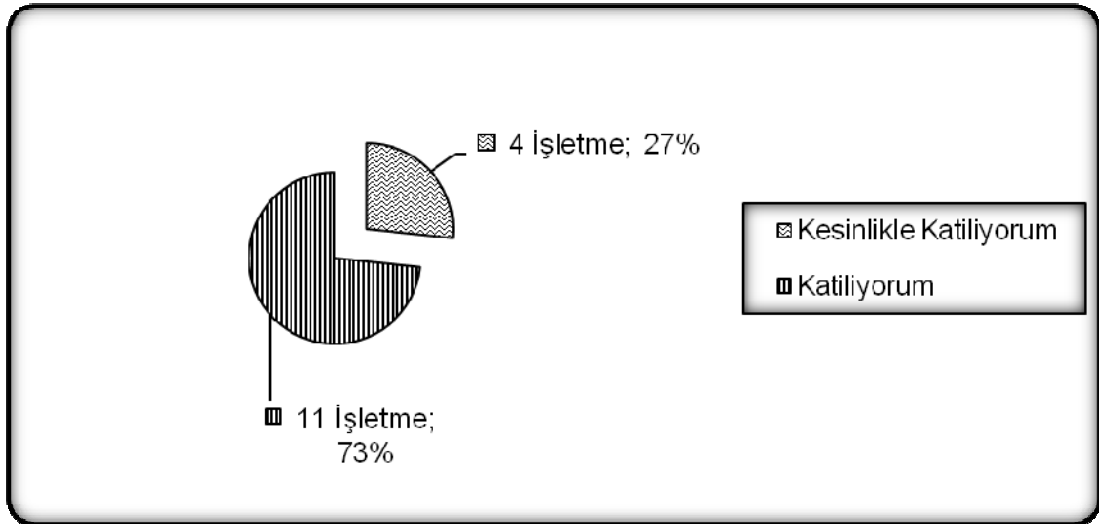
¹²⁴ Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Şubat 2011 Taslak İzahname, s.13.

Sun Express Havacılık A.Ş. gelir yönetimi sistemini uyguladığını belirtmiştir. Gelir yönetimi sisteminin işletmenin karlılığını arttırıp arttırmadığı hakkında ki anket sorusunda ‘kararsız’ cevabını seçmiştir. İşletmenin finansal verilerine bakıldığında işletmenin mali yapısının yetersiz olduğu görülmektedir. İşletmenin ankete verdiği cevap ile analiz sonuçları arasında uyumsuzluk gözükmemektedir.

4.6. Verilerin Genel Değerlendirilmesi

Anketteki sorulara verilen yanıtların frekans analizi ile değerlendirilmeleri bu incelenmiştir.

Şekil 11. Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi İle İlgili Bilgi Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri

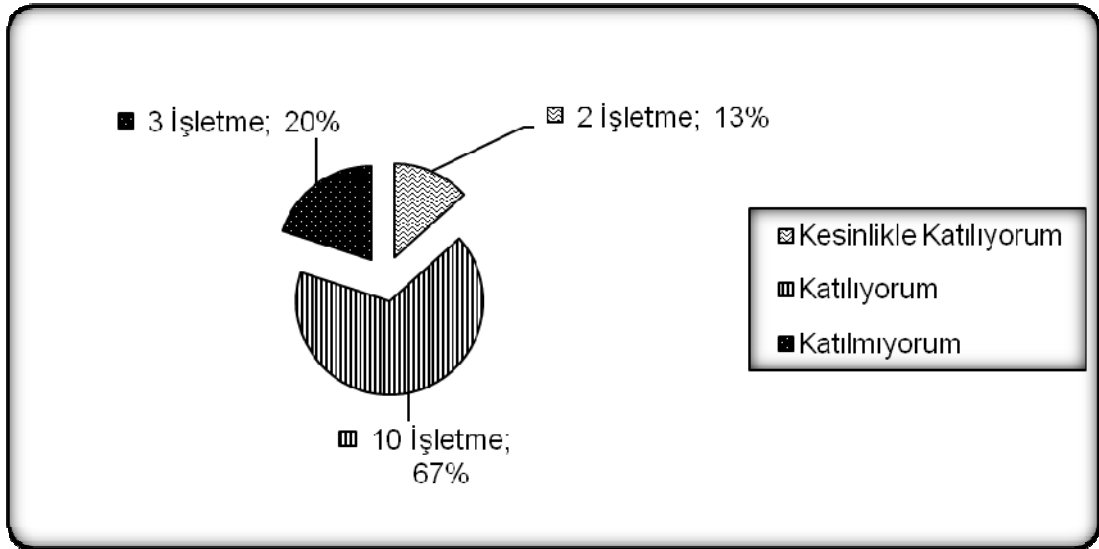


Şekil 11’de ankete katılan havayolu işletmelerinin %73’ü gelir yönetimi ile ilgili bilgi düzeylerinin yeterli olduğu görüşüne katılırken, %27’si gelir yönetimi ile ilgili bilgi düzeylerinin yeterli olduğuna kesinlikle katılmaktadır.

İşletmenin gelir yönetimi sisteminin bilgi düzeyi ile ilgili önemli alt bileşenleri olan teknik alt yapının oluşturulması, gelir yönetimi kültürünün tüm çalışanlara adapte edilmesi ve kullanılan gelir yönetimi sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının sağlanması, işletmenin gelir yönetimi ile karını maksimize etmesinde ve tam kapasite ile çalışabilmesinde etkili unsurlardır.

Bu verilerden yola çıkarak, Türkiye’de henüz yeni bir kavram olan gelir yönetimi ile ilgili olarak havayolu işletmelerinin gerekli bilgi ve donanıma sahip oldukları ifade edilebilir. Teorik bilgiye sahip olmak uygulamada da başarıya ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Türkiye’deki havayolu işletmeleri bu açıdan avantajlı koudma bulunmaktadır.

Şekil 12. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin Genel Giderlerini Azaltması Hakkındaki Görüşleri



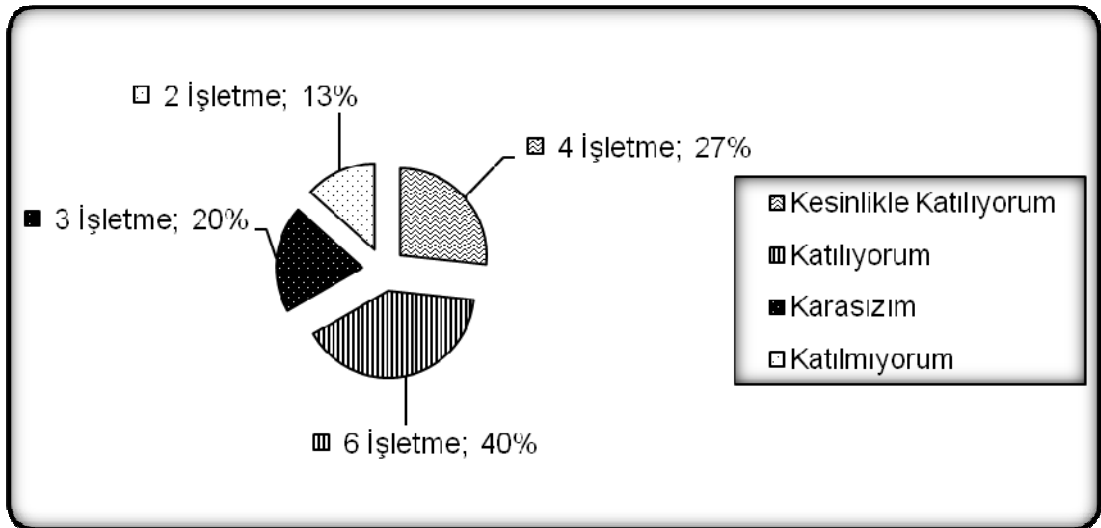
Şekil 12’de ankete katılan havayolu işletmelerinin %13’ü gelir yönetimi sistemlerinin genel giderleri azalmasına yardımcı olmuştur görüşüne kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %67’si bu görüşe yalnızca katılmış, %20’si gelir yönetimi sisteminin genel giderleri azalttığı görüşünü reddetmişler ve bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Havayolu işletmelerinin genel giderleri olarak akaryakıt giderleri, personel giderleri, amortisman giderleri, yer hizmetleri giderleri, yolcu hizmet ve ikram giderleri, bakım giderleri, sigorta giderleri, vergiler, uçak satın alma veya kirası, pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ve finansal giderler gibi unsurlar yer almaktadır. Gelir yönetimi sistemi uygulandığında uçaklar boş koltuklarla uçmayacaklar için bu gider kalemleri için tasarruflar sağlanabilecektir. Havayolu işletmelerinin en azından

sabit maliyetleri karşılayabilecek oranlarda yolcu ile uçuşu sağlanarak işletmenin zararının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Türkiye’de ise firmaların yapılarının fazla değişiklik göstermeleri nedeniyle bazı havayolu işletmeleri gelir yönetimi sisteminin bu avantajından yararlanamadıkları görülmektedir. Genel itibariyle ise havayolu işletmelerinin %80’inin genel giderleri azaltmada gelir yönetimi sisteminden yararlandıkları belirlenmiştir.

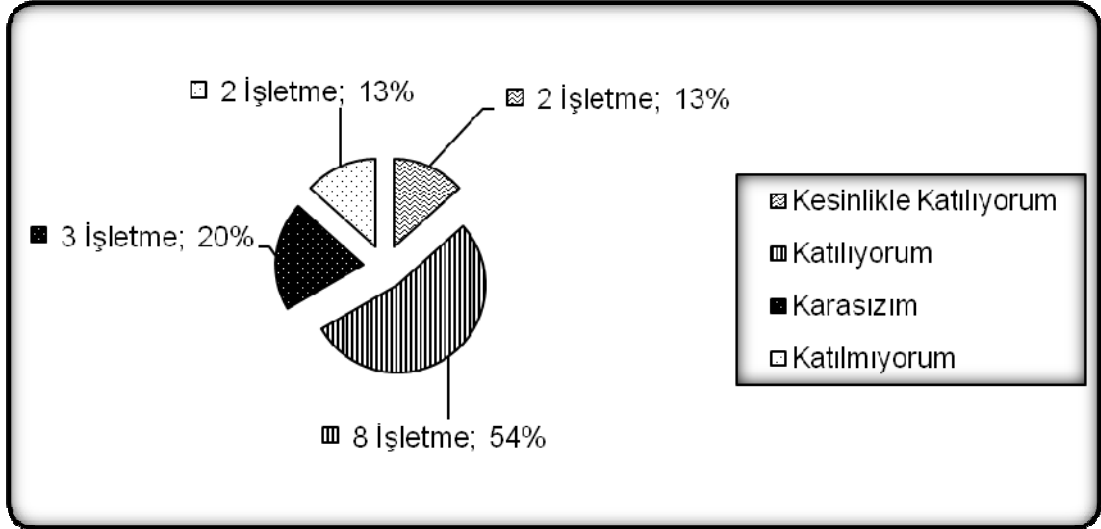
Şekil 13. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Sistemi İle Müşteri Karşısındaki İmajlarının Artması Hakkındaki Görüşleri



Anketi yanıtlayan havayolu işletmelerinden %27’si gelir yönetimi sistemi, faaliyetlerinin müşteri karşısındaki imajını arttırması görüşüne kesinlikle katıldıklarını belirtmiş, %40’ı bu görüşe katıldıklarını belirtmiş, %20’si kararsız olduklarını belirtirken; %13’ü bu görüşe katılmadıklarını, gelir yönetimi sisteminin müşteri karşısındaki imajlarında artış sağladığı görüşünü reddetmiştir. Gelir yönetimi uygulamaları ile rakiplerle fiyat bazında rekabet edildiğinde müşteri çekme mücadelesine girilmektedir. Eğer bir firma diğer firmanın müşterisini kendisine çekebiliyorsa müşteri karşısında imajının arttığı söylenebilir. Bu durum karşılıklı olduğu için bir işletme için iyi sonuçlar doğururken diğer işletme için ise olumsuz

sonuçlar doğurmaktadır. Gelir yönetiminin aksak işlediği firmalar için müşteriler karşısındaki imajının azaldığı ifade edilebilir.

Şekil 14. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin Müşteri Memnuniyetinde Artış Sağlaması Hakkındaki Görüşleri

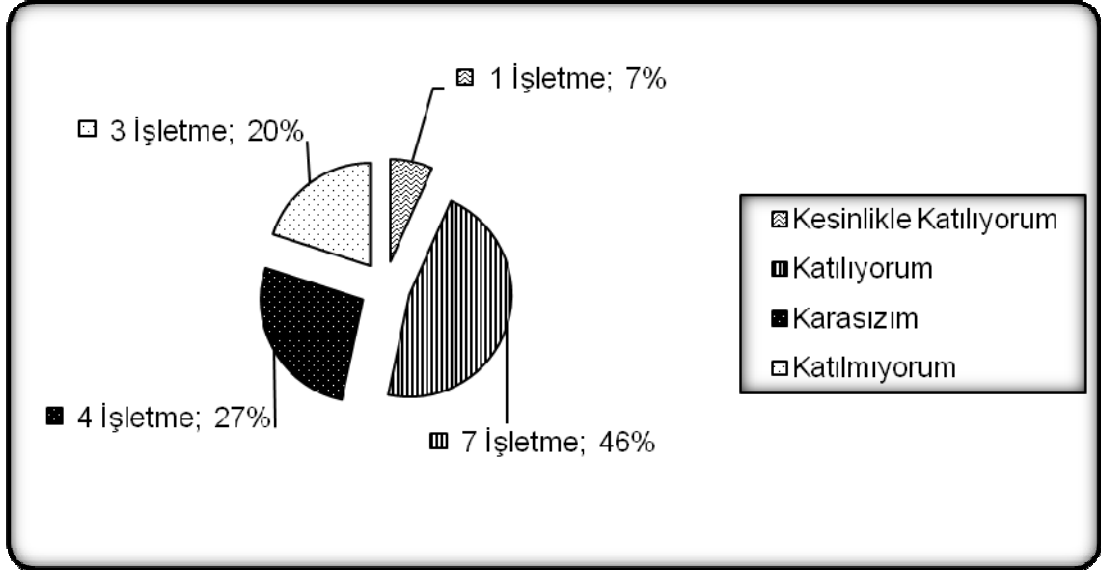


Şekil 14’de anketi yanıtlayan havayolu işletmelerinin %13’ü gelir yönetimi sisteminin müşteri memnuniyetinde artış sağladığı görüşüne kesinlikle katıldıklarını ifade etmiş, %54’ü bu görüşü kabul edip katıldıklarını bildirmiş, %20’si bu konu ile ilgili olarak kararsız olduğunu ifade etmiş; %13’ü ise bu görüşü reddetmiş ve katılmadığını beyan etmiştir.

Müşterinin aynı zamanda umduğunu bulması anlamına da gelen müşteri memnuniyeti, öncelikle işletmenin müşteri karşısındaki imajıyla başlar. Bu imaj, diğer rakip firmalara kıyasla müşterinin zihninde işletmenin edindiği yer anlamına gelmektedir. İşte bu noktadan hareketle müşterinin tercih ettiği işletmeden almak istediği hizmet kalitesi ve gerçekleşen hizmet kalitesi arasındaki fark ne kadar az ise, işletmenin müşteri memnuniyeti sağlamadaki başarısı da o kadar yüksektir.

Havayolu işletmelerinde müşteriler için önemli olan memnuniyet faktörleri, tatil amaçlı gruplarda fiyat ve iş amaçlı gruplarda ise zaman başlıca önemli unsurlardır. Bazı küçük işletmelerin müşterileri yok sayması ile müşterilerin o firmalara karşı memnuniyeti ve firmanın imajının azalmasına neden olmuştur.

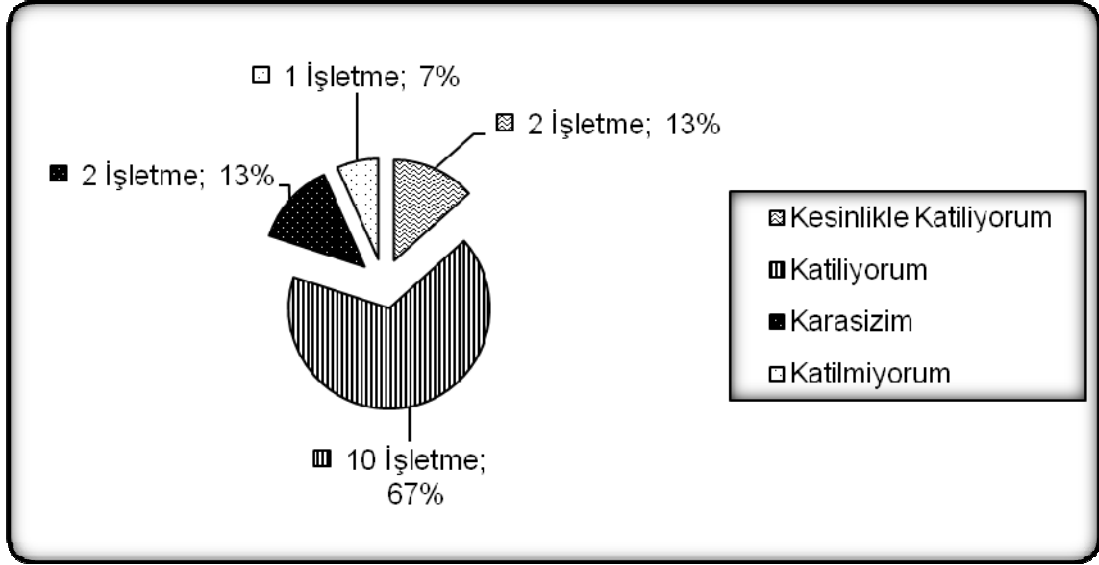
Şekil 15. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin Birim Başına Kullanılan İşletme Kaynaklarını Azaltması Hakkındaki Görüşleri



Şekil 15’te ise anketi cevaplayan havayolu işletmelerinden %7’si gelir yönetimi sisteminin işletmenin birim başına düşen işletme giderlerini azalttığı görüşüne kesinlikle katıldığını belirtirken; %46’sı bu görüşe yalnızca katıldığını belirtmiş; %27’si bu konu ile ilgili olarak kararsız olduğunu belirtmiş; %20’si de bu görüşe katılmadıklarını bildirmişlerdir.

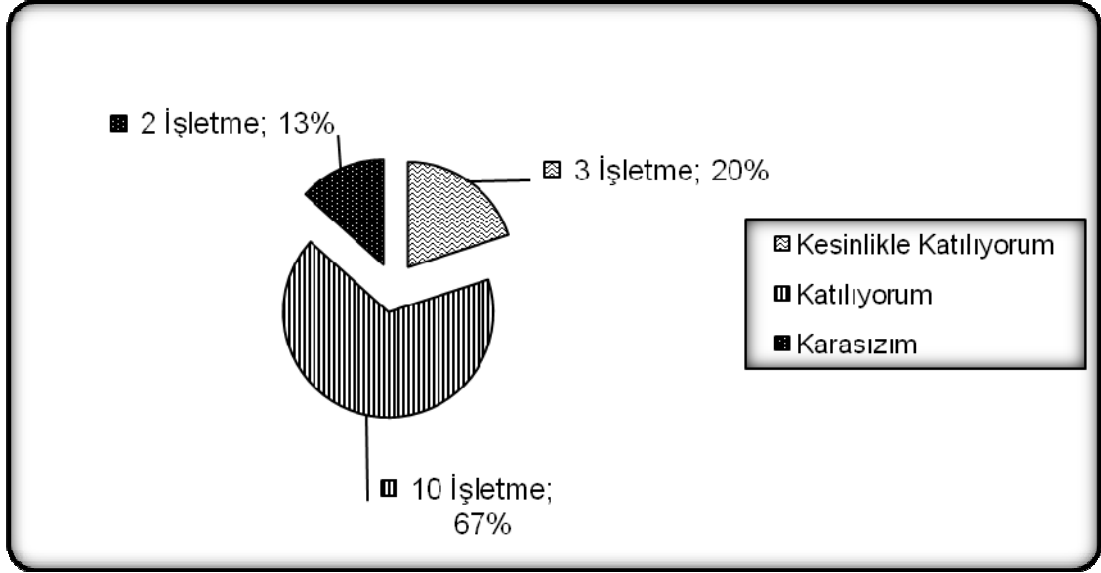
Bir birim mal ya da hizmet üretimine bağlı olarak artmayan ya da azalmayan maliyeler sabit maliyetler iken, birim başına üretilen mal ya da hizmete bağlı olarak azalıp çoğalan maliyetler, değişken maliyetlerdir ve günümüzde bir çok işletme karlılıklarını arttırabilmek için bu maliyet türünde daha kontrollü ve bilinçli olmak durumundadırlar. Gelir yönetimi ile kaynaklarını daha etkili kullanan işletmeler, hem müşterilerine daha az bir zamanda daha etkili hizmet verebilirken, hem de işletme kaynaklarının kullanımında daha tasarflu olabilme imkanı yakalamaktadır. Bu sebeple Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin yarıdan fazlası gelir yönetimi sistemini kullanarak birim başına düşen işletme giderlerinin azaltıldığı görüşüne katılmışlardır. Bu görüşe katılmayan işletmelerin ise gelir yönetiminin diğer unsurlarında eksiklik yaşadığı düşünülebilmektedir.

Şekil 16. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin İşletme Faaliyetlerinin Yeterlilik Derecesini Arttırması Hakkındaki Görüşleri



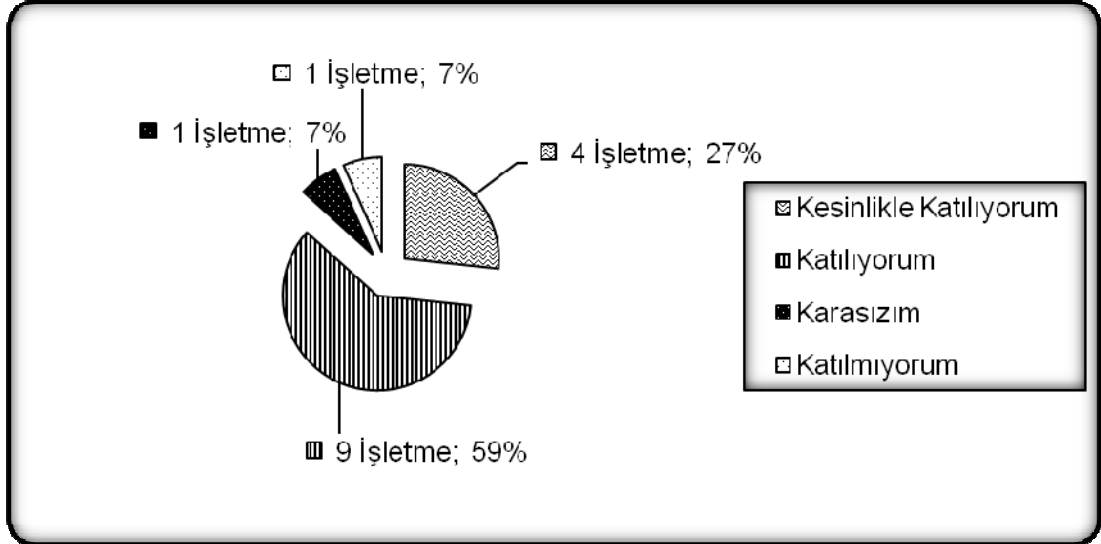
Şekil 16’da anketi yanıtlayan havayolu işletmelerinin %13’ü gelir yönetimi sisteminin faaliyetlerinin yeterlilik derecesini arttırması görüşüne kesinlikle katıldıklarını belirtmişler; %67’si de bu görüşe katıldığını ifade etmiş; %13’ü bu konu ile ilgili olarak kararsız olduğunu belirtmiş; %7’si ise bu görüşü reddetmiş ve katılmadığını belirtmiştir.

Şekil 17. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini Artırması Hakkındaki Görüşleri



Şekil 17’de anketi yanıtlayan havayolu işletmelerinin %20’si gelir yönetimi sisteminin işletme faaliyetlerinin etkinliği arttırdığı yönündeki görüşe kesinlikle katılırken; %67’si bu görüşe yalnızca katıldığını belirtmiş; %13’ü ise bu konu hakkında kararsız olduğunu ifade etmiştir.

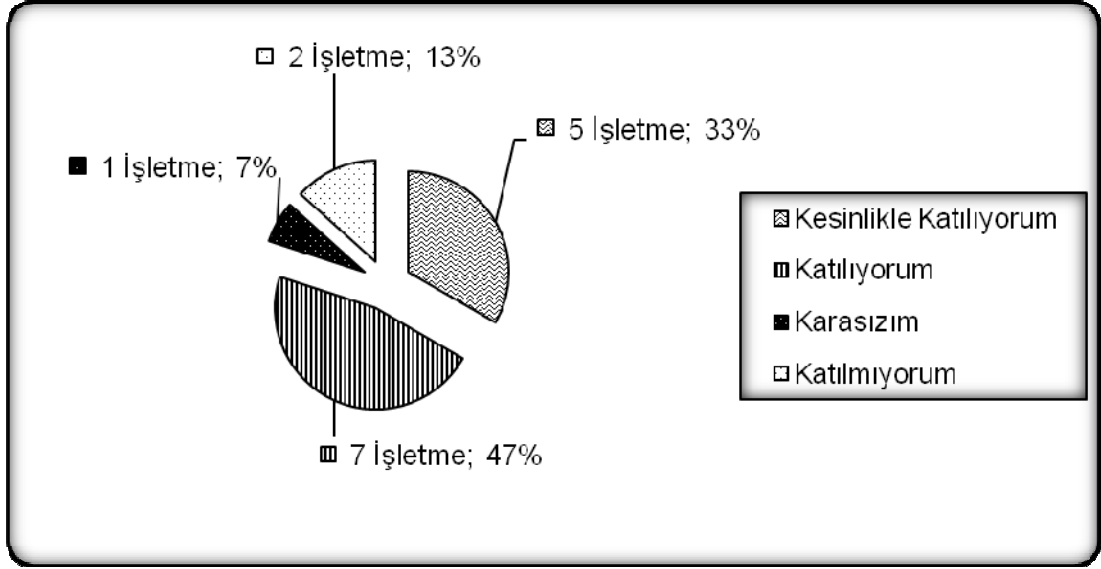
Şekil 18. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin İşletme Faaliyetlerinin Verimliliğini Artırması Hakkındaki Görüşleri



Şekil 18’den de anlaşılacağı üzere ankete dahil olan havayolu işletmelerinin %27’si gelir yönetimi sisteminin işletme faaliyetlerinin verimliliğini artırması hakkındaki görüşe tamamen katılırken; %60’ı bu görüşe katıldığını belirtmiş; %1’i bu konu ile ilgili olarak kararsız olduğunu ifade etmiş; %7’si ise gelir yönetimi sisteminin işletmenin verimliliğini arttırdığı yönündeki görüşü reddetmiş, katılmıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Şekil 16-17 ve 18’de işletme faaliyetlerinin yeterlilik ve etkinlik düzeylerinin artırılması ele alınmıştır. Üretilen mal ve hizmetlerin yarattığı katma değer, ancak doğru yönetim sistemlerinin kurulması ile sağlanabilir. Gelir yönetimi ile verdikleri hizmetin her bir aşamasını planlayan ve doğru metotlar geliştiren havayolu işletmeleri, vermiş oldukları hizmet etkinliğe ulaşabilmişlerdir. Çalışma sonucu elde edilen bulgularda, havayolu işletmelerinin gelir yönetimi sistemi ile yeterlilik, etkinlik ve verimlilik düzeylerinin artmış olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

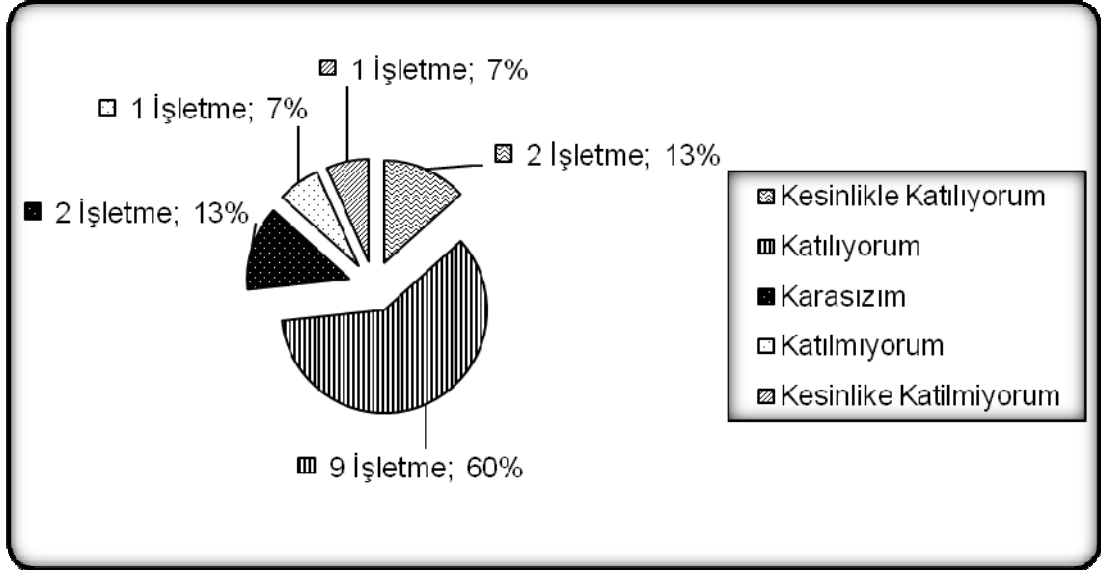
Şekil 19. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin İşletmenin Karlılığını Arttırması Hakkındaki Görüşleri



Şekil 19’de ise anketi yanıtlayan havayolu işletmelerinin %33’ü gelir yönetiminin işletmenin karlılığını arttırdığı yönündeki görüşe kesinlikle katıldığını ifade etmiş; %47’si ise bu görüşü onayladıklarını yani görüşe katıldığını belirtmiş; %7’si kararsız olduğunu ifade etmiş; %13’ü ise bu görüşü reddetmiş, katılmadığını ifade etmiştir.

Dinamik bir fiyatlandırma yöntemi olan gelir yönetimi, temelde zaman farkı gözeterek fiyat farklılaştırması ile elde edilen geliri en üst düzeye çıkarabilmeyi amaçlayan bütüncül bir sistemdir. Havayolu işletmelerin bu sistemi kullanmalarının en önemli sebebi de gün geçtikçe artan rekabet ortamında haklarına düşen en büyük payı alabilme çabasıdır. Yapılan anket çalışması sonucunda, havayolu işletmelerinin sayıca önemli bir kısmı, gelir yönetimi sistemleri ile karlılıklarının arttığı görüşüne katılırken, az sayıda havayolu işletmesi ise kararsız ve karlılığı arttırmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu işletmeler, uyguladıkları gelir yönetimi sisteminin ana amacını kavrayamadıkları ve bu sebeple rakip firmaların gerisinde kaldıkları söylenebilir.

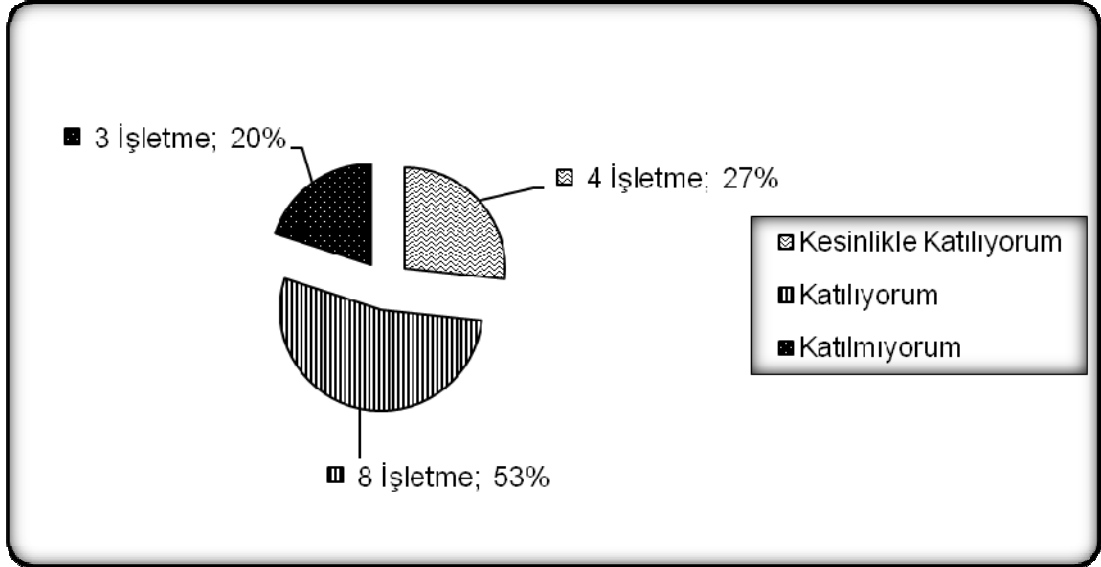
Şekil 20. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin İşletmelerin Rekabet Avantajını Arttırması Hakkındaki Görüşleri



Şekil 20’den da anlaşılacağı üzere, ankete katılan havayolu işletmelerinin %13’ü gelir yönetimi sisteminin işletmelerine rekabet avantajı sağladığı yönündeki görüşe kesinlikle katıldığını belirtirken; %60’ı bu görüşü onayladığını yani katıldığını belirtmiş; %13’ kararsız olduğunu belirtmiş; %7’si ise bu görüşe katılmadığını belirterek, bu görüşü reddetmiştir.

Kapasitenin daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan gelir yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişme ile zor rekabet koşullarıyla başedebilmek için işletmelere etkili bir çözüm getirmektedir. Yapılan anket çalışması sonucunda da gelir yönetimini kullanan havayolu işletmelerinin, rekabet gibi önemli bir tehditi fırsata çevirmede başarılı olabildikleri gerçeği saptanmıştır. Karlılık ile ilgili sorularda da katılmadıklarını belirten firmalar rekabetten de yoksun oldukları belirlenmiştir.

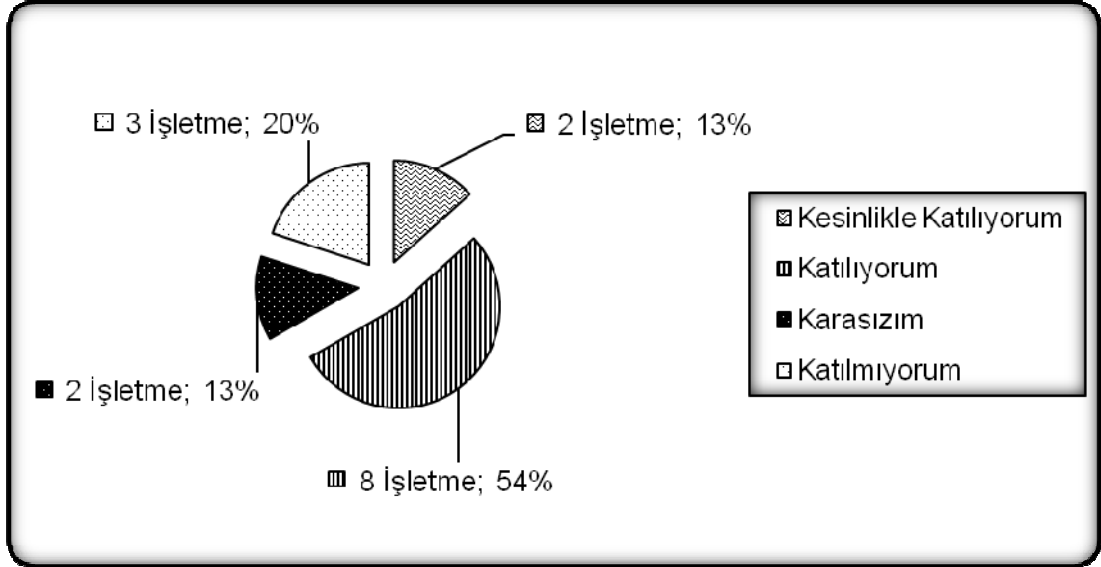
Şekil 21. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin İşletmelerinin Hizmet Satışlarını Arttırması Hakkındaki Görüşleri



Şekil 21’de de görüldüğü üzere, anketi yanıtlayan havayolu işletmelerinin %27’si gelir yönetimi sisteminin işletmelerinin hizmet satışlarını arttırdığı yönündeki görüşü destekleyip, kesinlikle katıldığını belirtirken; %53’ü bu görüşü onaylamış, bu soruyu katılıyorum şeklinde yanıtlamış; %20’si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

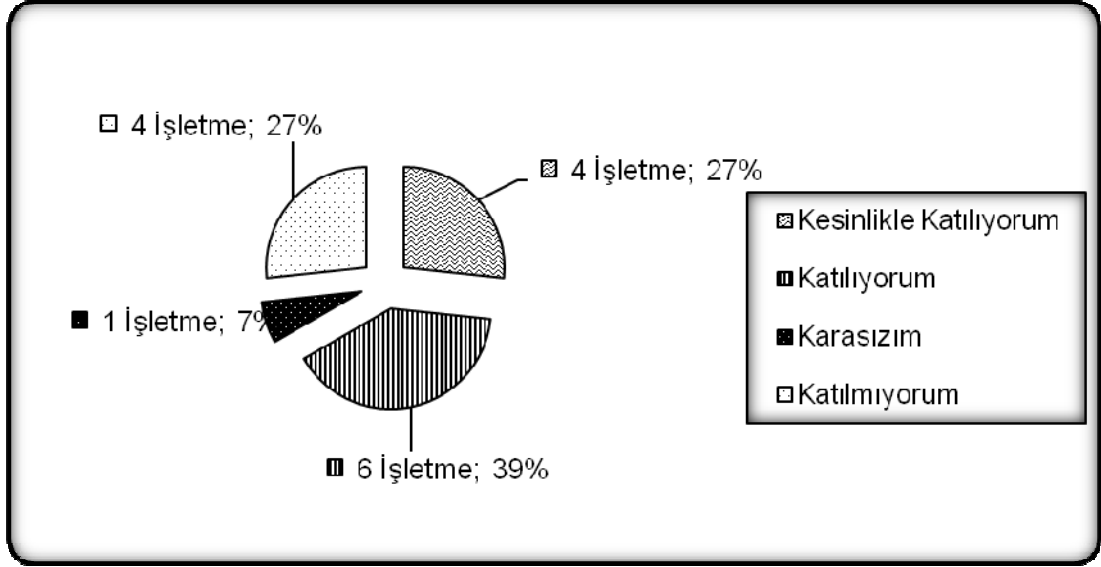
Gelir yönetimi ve önemli bir unsuru olan teknik alt yapı donanımları sayesinde havayolu işletmeleri, her kesimden farklı müşteri gruplarına ulaşabilmekte ve ulaşabildikleri her pazar dilimine farklı fiyat politikaları ile yaklaşımlarından dolayı satılmayan koltukları olmamakta ve kapasite üstü rezervasyon politikalarıyla tam kapasite çalışabilmeleri, hizmet satışlarının artışına neden olmaktadır. Anket çalışması sonucunda da havayolu işletmelerinin sayıca önemli bir kısmı gelir yönetimi sayesinde hizmet satışlarının artmış olduğuna inanmaktadırlar.

Şekil 22. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin İşletmeye Kapasite Faydasını Arttırması Hakkındaki Görüşleri



Şekil 22’de ise anketi yanıtlayan havayolu işletmelerinin %13’ü gelir yönetimi sisteminin işletmelerin kapasite kullanım düzeylerini arttırdığı yönündeki görüşe kesinlikle katıldığını belirtmiş; %54’ü de bu görüşe katıldığını ifade etmiş; %13’ü bu konu ile ilgili olarak kararsızım şeklinde yanıtlamış; %20’si de bu görüşü reddetmiş, katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Şekil 23. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sisteminin İşletmelerinin Müşteri Kitlelerini Genişletmesi Hakkındaki Görüşleri



Şekil 23’den de anlaşılacağı üzere ankete cevap veren havayolu işletmelerinin %27’si gelir yönetimi sisteminin işletmelerinde müşteri kitlelerini genişlettiği yönündeki görüşe kesinlikle katıldığını ifade etmiş; %40’ı da bu görüşü destekler biçimde yanıt vermiş, katılıyorum şeklinde cevaplamış; %6’sı bu konu ile ilgili olarak kararsız olduğunu belirtmiş; %27’si de bu görüşü reddetmiş; soruyu katılmıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Şekil 22 ve 23’de belirtildiği üzere gelir yönetimi ile merkezi rezervasyonlar ile ilgili terminallere sahip olan havayolu işletmeleri dünyanın her yerinden insanların kısa sürede erişebileceği büyük bir pazarda yer almaktadır. Bu sayede müşteri portföyünü genişleten havayolu işletmeleri farklı müşteri gruplarına hizmet verebilmek gibi önemli ayrıcalıklara sahip olmaktadır. Bu durum, gelir yönetimi sistemi kullanıcıları olan havayolu işletmelerinin kapasite faydası ve müşteri kitlesinin artışına neden olmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

A.B.D.' de 1970'li yılların sonlarında serbestleşme süreciyle birlikte düşük fiyatlı havayolu işletmelerine karşı büyük havayolu işletmeleri gelir yönetimi sistemini oluşturmuşlardır.

Fiyat farklılaştırması ile işletmeler hem gelirlerini arttırmak hem de doluluk oranlarını yükseltmek istemişlerdir. Farklı müşteri gruplarına hizmetler farklı fiyatlar ile sunulmuştur. Böylece havayolu işletmeleri de gelirlerini arttırabilmenin bir yolunu bulmuşlardır.

Çalışmanın son bölümünde Türkiye'de faaliyet gösteren 17 havayolu işletmesine anket uygulanması yapılmıştır. İki işletme şirket politikaları nedeniyle ankete katılmamışlardır. Ankete sadece Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri katılmıştır. Bunun nedeni, tüm dünyadaki havayolu işletmelerine ulaşmanın zorluğudur. İşletme sayısının az olması nedeniyle Türkiye'deki faaliyette bulunan tüm işletmelere anket uygulanmıştır. Anket çalışmasında gelir yönetiminin ana hedefleri, süreç ve sonuçları hakkında bilgi alınabilecek 13 soruluk anket uygulanmıştır.

Gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda, Türkiye'deki havayolu işletmeleri, gelir yönetimi sistemi ile ilgili bilgi düzeylerinin yeterli olduğunu düşünmektedirler. Türkiye'deki havayolu işletmelerinin %27'si kesinlikle katılıyorum ve %73'ü ise katılıyorum şeklinde ankete cevap vermişlerdir. Bunun yanı sıra, bu işletmeler gelir yönetimi ile işletmelerinin genel giderlerinin azaldığını düşüncesine ise %13 oranında kesinlikle katılıyorum, %67 oranında katılıyorum ve %20 oranında ise katılmıyorum şeklinde ankette düşüncelerini belirtmişlerdir. Müşteri karşısında işletmenin imajının artıp artmadığı ile ilgili soruya ise %27 kesinlikle katılıyorum, %40 katılıyorum, %20 kararsızım ve %13 katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Müşteri memnuniyetinde artış sağlaması hakkındaki görüşlerine ise, %13 kesinlike katılıyorum, %54 katılıyorum, %20 kararsızım ve %13 ise katılmıyorum olarak belirtmişlerdir.. Ayrıca, bu çalışma sonucunda, gelir yönetimi sistemi ile havayolu işletmelerinin faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin arttığı,

işletme karlılıklarının arttırılmasında etkili olduğu, işletmelerine önemli ölçüde rekabet avantajı sağladığı, hizmet satışlarının arttırılmasında ve kapasite faydası yaratılmasında etkili olduğu ve dolayısıyla atıl kapasitenin azaldığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Tüm bu açıklamaların da ötesinde, gelir yönetimi sistemi ile havayolu işletmelerinin müşteri kitlelerini genişlettiği başka bir ifade ile farklı müşteri gruplarına erişebilme imkânı elde ettiği ve birim başına düşen işletme kaynaklarını azalttığı elde edilen bilgiler arasındadır.

İşletmelerin gelir yönetimi sistemine olumlu bir bakış açısıyla yaklaştıkları söylenebilir. Teknolojik yapının ve işletme kültürlerinin gelişim sağlaması ile gelir yönetimi sistemine güvenin ve uygulama alanlarında gelişim sağlanacaktır. Sistemin uygulanmasında her ne kadar teknolojik yapılar kullanılsa da karar alıcıların çalışanlar olduğu için düşünüldüğünde çalışanlara konu hakkında eğitim vermekte önem arz etmektedir. Çalışanlara konu hakkında eğitim ve güven verilmezse kişi kendini baskı altında hissedeceğinden işletmeler için önemli ve kar getirebilecek kararlar alamayacaktır. Gelir yönetimi de işletmeler de önemli kararlar alınmasını gerektirdiği için sistemin aksamaması için çalışanlara da gereken özen gösterilmelidir. Havayolu işletmelerinin gelir yönetimi sistemiyle ilgili mekanizasyonlar hakkında bilgilendirilmeleri, havayolu işletmelerinin faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği arttıracaktır. Gelir yönetimi hakkında yetişmiş iş gücünün az olması sistemi aksatıcı bir yapı oluşturmaktadır. İşletmeler konu hakkında ne kadar çok kalifiye eleman istihdam ederlerse gelir yönetiminden o kadar çok yararlanacaklardır.

Türkiye'deki havayolu işletmeleri için bir diğer önemli husus ise dünyada bu sistemi başarıyla uygulayan diğer işletmelerin sistemlerini referans olarak alabilirler. Anket sorularına verilen cevaplarda bilgi düzeylerinin yeterli olduğu olgusu yüksek bir oranda yer alsada pratikte zorluklar yaşanabilmektedir. Bu sorunları aşmak için örnek işletmelerin incelenmesi uygun bir yol olabilir.

Gelir yönetimi sistemi havayolu işletmelerinde ilk olarak kullanılmaya başlanmış olsa da diğer işletmeler de bu sistemi kendilerine uygun hale getirip kullanmaya başlamışlardır. Böylece karşılıklı etkileşimler ile sistem zamanla

kendini geliştirmiştir. Günümüzde üretim, perakendecilik ve lojistik gibi pek çok değişik alanda kullanıma başlanmıştır.

Gelir yönetiminin etkin kullanımı için ayrıca daha önceki rezervasyon yapıları incelenip uygun bir fiyatlandırma politikası üretilmelidir. Pazarın sınıflandırılması, geçmiş talepler ve fiyatlar sistem için önemli bir alt yapı oluşturmaktadır. Bu alt yapı işletmenin tamamı tarafından benimsenirse gelir yönetiminin kullanımında başarı sağlanabilir. Aksi takdirde işletme bölümlerindeki bir eksiklik tüm sistemi aksatabilir.

Gelir yönetimi sisteminin etkilerinin ortaya çıkması da belirli bir zaman alabilmektedir. Bu zaman dilimi içinde işletmelerinin kendilerini ve rakiplerini iyi analiz etmelidirler. Gerektiği takdirde sistemini derhal güncellemeleri ve rekabetten uzak kalmamaları işletmeler için uygun olabilir. Gelir yönetiminde müşteriyi çeken en önemli unsur fiyat olduğu için fiyatlama üzerine reklamlar ile müşterilere ulaşım sağlanabilirler. Havayolu işletmelerinin şu an yayınlanan reklamları da gelir yönetimi sistemindeki uygulamalarını yansıtmaktadır.

Gelir yönetimi sistemiyle ilgili herhangi bir yazılım ürününe sahip olmayan havayolu işletmelerinin bu sistemle ilgili herhangi imtiyazlı bir markanın yazılım ürününe sahip olmaları ve bu programların kullanımı konusunda gerekli teknolojik alt yapıya sahip eğitimli ve deneyimli personelin istihdam edilmesi havayolu işletmelerinin gelirlerini maksimize etmesinde etkili olacaktır. Gelir yönetiminde kullanılan yazılımlar oldukça önemli ek maliyetler yüklemektedir. Büyük ölçekli olmayan havayolu işletmeleri yazılım ve gerekli ekipman için yeterli bütçeye sahip olamayabilirler. Bu tip işletmeler bu yazılımı kullanan diğer işletmelerle ortaklıklar kurabilir ve sistemin işleyişini kavrayabilirler. Aksi takdirde rekabet ortamında gelir yönetimini başarıyla uygulayan işletmelerle baş edemeyip iflasa sürüklenebilirler.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Anthony Ingold-Una McMahon-Beattie-Ian Yeoman, *Yield Management Strategies for The Service Industries*, Second Edition, London 2007.

Bahattin Rızaoğlu, *Turizm Pazarlaması*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2007.

Birol Tenekecioğlu vd., *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Eskişehir 2003.

Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, Geliştirilmiş 11. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 2003.

Çiğdem Öner, *Seyahat Ticareti*, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul 1997.

Doğan Tuncer vd., *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2007.

İrfan Mısırlı, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Detay Yayınları, Ankara 2002.

Özti Akgüç, *Mali Tablolar Analizi*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2010

Erol Eren, *Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2006.

Fevzi Sürmeli-Özgül Cemalcılar, *Genel Muhasebe*, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.

Gang Yu, *Operations Research In The Airline Industry*, Forth Printing, Kluwer Academic Publishers, Norwell 2002.

George Radnoti, *Profit Strategies for Air Transportation*, McGraw-Hill, New York 2001.

- Hakan Oktal, *Eskişehir ve Çevre İllerinde Havayolu Yolcu Talebini Yaratacak Faktörlerin Analizi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2007.
- Halit Suavi Ahipaşaoğlu, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2002.
- Hülya Kurgun, *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Anlara, 2004.
- Mikdat Erol, *Turizm Pazarlaması*, Filiz Kitabevi, İstanbul 1992.
- Murat Emeksiz-Meryem Akoğlan, *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi yayınları, Eskişehir 2002.
- Nevzat Eraslan, *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Isparta, 2004.
- Orhan İçöz ve Metin Kozak, *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitapevi, Ankara 1998.
- Orhan İçöz, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Geliştirilmiş 2. Basım, Turhan Kitapevi, Ankara 1998.
- Rigas Doganis, *Flying Off Course The Economics of International Airlines*, Third Edition, Routledge, London 2002.
- Sherly E. Kimes, *Yield Management Strategies for The Service Industries*, Second Edition, Continuum, London and New York, 2000.
- Şükrü Yarcın, *Seyahat Yönetimi*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1993.
- Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma Bakanlığı, *Stratejik Plan 2009-2013*, Ankara 2008.
- Zeynel Dinler, *İktisada Giriş*, 9. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa 2003.

TEZLER

Ali Emre Sarılgan, “*Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler*”, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Eskişehir 2007.

Ali Emre Sarılgan, “*Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi ve Türk hava Yolları A.O. Uygulaması*”, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2001.

Ali Özgür Karagülle, “*Taşımacılık Sektöründe Havayolu ve Karayolu İşletmelerinin Karşılıklı Beklentileri ve Bir Entegre Yolcu Taşımacılığı Modeli Önerisi*”, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2007.

Andrew Jacob Cusano, “*Airline Revenue management Under Alternative Fare Structures*”, (Submitted to The Department Of Civil Engineering In Partial Fullfillment Of The Requirements for The Degree Of Master Of Science In transportatiin At The Massachusetts Institute Of Technology, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), September 2003.

B. Serkan Batur, “*Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye’de Uygulamalar*”, (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir 2008.

Devrim Gün, “*Hava Kargo Pazarının Lojistik Açından Değerlendirilmesi ve Türkiye İçin Durum Analizi*”, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, basılmamış Doktora Tezi), Eskişehir 2007.

- Gökmen Kara, “*Mobilya Sektöründe Fiyatlandırma Ve Gelir Yönetimi Uygulaması*”, (Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2008.
- Murat Öztermiyeci, “*Havayolu Taşımacılığı*”, (İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1993.
- Selver Kolat, “*Havayolu İşletmelerinde Tarife Planlama ve Türk Havayolu Taşımacılığı Sisteminde Tarife Planlama Faaliyetlerinin Karşılaştırılması*”, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir 2007.
- Veli Erdiç Ören, “*Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya 2005.
- Volkan Köse, “*Uluslararası Karayolu Yük Taşımacılığı Yapan İşletmelerde Sefer Maliyetlerinin Hesaplanması ve Muhasebe Kayıtları*”, (Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Finans Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2005.

MAKALELER

- Barry C. Smith-John F. Leimkuhler, “Yield Management at American Airlines”, *Interfaces*, Vol:22, No:1, January-February 1992.
- Banu Dincer-Caner Dincer, “Otel Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemleri ve Pazarlama Kararları”, *Reviews of Social, Economics & Business Studies*, Vol. 5/6, 2004-2005.

- Darwish Abdulrahman Yousef, "The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Results of a Survey", *Journal of Business and Public Affairs*, Volume1, Issue2, United Arab Emirates 2007.
- Eyyup Yaraş, "Tüketicileri Fiyat Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 9, Sayı 15, Konya 2008.
- Ferhan Kuyucak ve Yusuf Şengür, "Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, Haziran 2009.
- Göktuğ Cenk Akkaya, "Finansal Rasyolar Yardımıyla Havayolları İşletmelerinin Performansının Değerlendirilmesi", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, İzmir 2004.
- Janakiram Subramanian- Shaler Stidham Jr., "Airline Yield Management With Overbooking, Cancellations and No-Shows", *Transportation Science*, Vol:33, No:2, May 1999.
- Seyhan Tuğcu, "Ürün Maliyetini Belirlemenin Bilgi Değeri Nedir?", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 33, 2007.
- Stuart Jauncey, Ian Itchell, Pamudji Slamet, "The Meaning and Management of Yield in Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 07, No. 4, 1995.
- Thomas Biermann, "Yield Management In The Airline Industry", *International Symposium on Logistics and Industrial Informatics*, 13-15 September 2007, Wildau, Germany.
- Vildan Korul-Hatice Küçükonal, "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi", *Ege Ekonomik Bakış Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1-2, İzmir 2003.

İNTERNET

Cem Galip Özenen, ‘‘Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler’’,
www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3050/ozellest.pdf, (*Erişim Tarihi:01.05.2010*).

Demiryollar, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü,
<http://www.dlh.gov.tr/dlh/dlh-anasayfa1>, (*Erişim tarihi: 22.12.2009*).

Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Kuruluşumuz Hakkında,
http://www.dhmi.gov.tr/dosyalar/dhmi_hakkinda.asp, (*Erişim tarihi: 22.12.2009*).

Hal R. Varian, ‘‘Differential Pricing And Efficiency’’, *First Monday*, Vol.1,
 Number.2 August 1996,
<http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/473/394>, (*Erişim tarihi: 29.03.2010*).

<http://cmss.atlasjet.com/tr/kurumsal/hakkimizda> (*Erişim Tarihi: 05.02.2010*).

http://en.wikipedia.org/wiki/Charter_airline, (*Erişim Tarihi: 01.02.2010*).

http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0zmir_Hava_Yollar%C4%B1, (*Erişim Tarihi: 07.02.2010*).

http://tr.wikipedia.org/wiki/Kapasite_kullanımı, (*Erişim tarihi: 06.09.2009*)

http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk_Hava_Yollar%C4%B1, (*Erişim Tarihi: 04.02.2010*).

<http://web.shgm.gov.tr/>, (*Erişim tarihi: 25.01.2010*)

<http://web.shgm.gov.tr/kurumsal.php?page=tarihce>, (*Erişim Tarihi: 22.12.2009*).

<http://web.shgm.gov.tr/kurumsal.php?page=uluslararasıKuruluslar&id=2>,
(Erişim Tarihi: 08.02.2010).

<http://www.actairlines.com/en/history.php>, (Erişim Tarihi: 07.02.2010)

<http://www.corendon-airlines.com/site/ShowPage1.asp?menuID=305>,
(Erişim Tarihi: 07.02.2010).

<http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> , (Erişim tarihi: 25.01.2010).

<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkında/duydu-bugüne-pegasus.aspx>,
(Erişim Tarihi: 06.02.2010).

<http://www.freebirdairlines.com/tr/default.htm>, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).

<http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-13622.html> ,
(Erişim Tarihi : 01.01.2011).

<http://www.kthy.net/kurumsal/genelbilgiler.html>, (Erişim Tarihi: 06.02.2010).

<http://www.mngairlines.com/tr/institutional-history.asp>, (Erişim Tarihi: 07.02.2010).

<http://www.onurair.com.tr/hakkimizda.aspx>, (Erişim Tarihi: 05.02.2010).

http://www.onurair.com.tr/vizyon_ve_misyon.aspx, (Erişim Tarihi: 05.02.2010).

<http://www.sagaairlines.com/TR/anasayfa.htm>, (Erişim Tarihi:07.02.2010).

<http://www.skyairlines.net/home.php?lang=tr&name=aboutUs>,
(Erişim Tarihi: 06.02.2010).

<http://www.sunexpress.com/xq-tr/tr/sunexpress-hakkında/sirket-profilisi.jsp>,
(Erişim Tarihi: 06.02.2010).

http://www.thy.com/tr-TR/corporate/news/press_room/press_releases/press_release.aspx?pid=4374
, (Erişim Tarihi:04.02.2010).

<http://www.thy.com/tr->

TR/corporate/news/press_room/press_releases/press_release.aspx?pid=645,
(Erişim tarihi: 01.12.1009)

<http://www.turkishairlinesng.com/bookings/flight-schedule.html>,

(Erişim Tarihi: 26.01.2010).

http://www.uls-global.com/tr/default.asp?sayfa=uls_havayollari_kargo,

(Erişim Tarihi: 07.02.2010).

Oya Torum, ‘‘Küçük Uçak / Bölgesel Uçak İşletmeciliği (KUİ),

http://www.uted.org/dergi/2003/temmuz/temmuz_3.htm, (Erişim Tarihi:
21.12.2009).

Oya Torum,’’ Yeni Yılı Karşılarken Dünyada Havayolu Taşımacılığına Bakış’’,

<http://www.uted.org/dergi/dergi.htm>, (Erişim tarihi: 21.02.2010).

www.shgm.gov.tr/doc/hyi.xls, (Erişim tarihi: 05.12.2010).

Zeki Atıl Bulut, ‘‘İşletmeler Açışından Kapasite Planlanması ve Kapasite

Planlanmasına Etki Eden Faktörler’’,
<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/08a/06.htm>, (Erişim Tarihi:
18.02.2010).

YASALAR

Ulaştırma Bakanlığı, Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A), Resmi

Gazete ile Neşir ve İlanı: 16 Haziran 1984- Sayı:18433 Madde 29.

Ulaştırma Bakanlığı, Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A), Resmi

Gazete ile Neşir ve İlanı: 16 Haziran 1984- Sayı:18433 Madde 32.

RAPORLAR

Türk Hava Yolları Yıllık Faaliyet Raporu, 2002.

Türk Hava Yolları Yıllık Faaliyet Raporu, Haziran 2009.

Türk Hava Yolları Yıllık Faaliyet Raporu, Aralık 2009.

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ve Bağlı Ortaklığı 30 Haziran 2010 Ara Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi sınırlı İnceleme Raporu.

Pegasus Hava Taşımacılığı Anonim Şirketi Şubat 2011 Taslak İzahname.

Pegasus Hava Taşımacılığı Anonim Şirketi 1 Ocak – 31 Aralık 2010, 2009 ve 2008 Hesap Dönemlerine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu.

EK

**TÜRKİYE’DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN GELİR YÖNETİMİNİN
DURUMUNA YÖNELİK ANKET**

Aşağıda ilgilerinize sunulmuş bu anket formu, ‘‘Gelir Yönetimi ve Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Üzerine Bir Uygulama’’ konulu tez çalışması için gelir yönetimi uygulamasının havayolu şirketlerince algılanan faydalarını ortaya koymak üzere düzenlenmiştir. Bu çalışma, Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Anabilim Dalı’nda, İlker HACIOĞLU tarafından yürütülmekte, tez danışmanlığı Yrd. Doç. Dr. Batuhan GÜVEMLİ tarafından yapılmaktadır.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşletme olarak gelir yönetimi ile ilgili bilgi düzeyimiz yeterlidir.					
2	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, genel giderlerin azalmasına yardımcı olmuştur.					
3	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, faaliyetlerimizin müşteri karşısındaki imajını arttırmıştır.					
4	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, müşteri memnuniyetinde artış sağlamıştır.					
5	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, birim başına kullanılan işletme kaynaklarını azaltmıştır.					
6	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletme faaliyetlerinin etkinliğini (yeterlilik derecesi) arttırmıştır.					
7	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletme faaliyetlerinin etkililiğini arttırmıştır.					
8	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletme faaliyetlerinde verimliliği arttırmıştır.					
9	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletme karlılığını arttırmıştır.					

10	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletmemizin rekabet edebilir avantajını arttırmıştır.					
11	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, hizmet satışlarımızı arttırmıştır.					
12	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, kapasite faydasını arttırmıştır.					
13	İşletmemizde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, müşteri kitlemizi genişletmiştir.					