

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE YAN GELİR: HAVAYOLU  
YÖNETİCİLERİNİN VE YOLCU TERCİHLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Mustafa Fatih GÜNEŞ  
1210210002**

**Anabilim Dalı: İŞLETME**

**Programı: İŞLETME**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Emine Müge ÇETİNER**

**ARALIK, 2018**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE YAN GELİR: HAVAYOLU  
YÖNETİCİLERİNİN VE YOLCU TERCİHLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Mustafa Fatih GÜNEŞ  
1210210002**

**Anabilim Dalı: İŞLETME**

**Programı: İŞLETME**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Emine Müge ÇETİNER**

**ARALIK, 2018**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE YAN GELİR: HAVAYOLU  
YÖNETİCİLERİNİN VE YOLCU TERCİHLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Mustafa Fatih GÜNEŞ  
1210210002**

**Anabilim Dalı: İŞLETME**

**Programı: İŞLETME**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Emine Müge ÇETİNER**

**Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Peyami Sefa ÇARIKÇIOĞLU**

**Prof. Dr. BAŞAK ATAMAN GÖKÇEN**

**Doç. Dr. Aslı AYBARS**

**Dr. Öğr. Üyesi Meltem ULUSAN POLAT**

**ARALIK, 2018**

## ÖNSÖZ

Tez konusu seçimi sırasında, içimdeki heyecanı gören ve çalışmanın her fazında bana olan güvenini ve inancını vurgulayarak, bu tezin kaleme alınmasını mümkün kılan Sn. Prof. Dr. Emine Müge Çetiner hocama en kalbi duygularıyla teşekkür ediyorum.

Ayrıca bu çalışmanın her aşamasında, kendi tecrübelerini bana aktararak akademik desteğini aldığım Sn. Ahmet Erdal Peker'e teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Tüm hayatım boyunca olduğu gibi, uzun doktora yolculuğumda bana desteğini esirgemeyen aileme minnet borçlu olduğumu bildiririm.

Son olarak, bu tez çalışması dâhil olmak üzere, ilkokuldan itibaren tüm akademik çalışmalarımın yegâne editörü ve eleştirmeni babam Mehmet Erdoğan Güneş'e teşekkürlerimi sunarken, bu çalışmamı da kendisiyle süregiden işbirliğimizin bir sembolü ile imzalamak isterim.

Aralık 2018

Mustafa Fatih Güneş



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
GİRİŞ .....	1
<b>1. TİCARİ HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Ticari Havayolu Taşımacılığı Sektörü Ekonomik Durumu .....	4
1.2. Havayolu İş Modelleri.....	6
<b>2. TÜRKİYE VE DÜNYADA YAPILMIŞ AMPİRİK ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>18</b>
2.1. Havayollarında Yan Gelir .....	18
2.2. Yan Gelir Türleri.....	23
2.3. Dünyada Yan Gelir Örnekleri .....	34
2.4. Yolcu Tepkileri .....	39
<b>3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>52</b>
3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Soruları .....	52
3.2. Evren ve Örneklem .....	55
3.3. Veri Toplama Araçları .....	58
3.4. Veri Analizi.....	59
<b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>60</b>
4.1. Demografik Bilgiler .....	60
4.2. Çıkarımsal (Inferential) İstatistik Analizler .....	62
4.3. Betimsel (Descriptive) İstatistik Analizler.....	68

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>72</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>76</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>85</b>



## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Yan Gelir Üretimi En Yüksek 10 Havayolu (Ideaworks, 2017).....	19
Tablo 2.2. Yan Gelirlerin Toplam Gelirlere Oranı En Yüksek 10 Havayolu (CarTrawler, 2017).....	21
Tablo 2.3. Yolcu Başına Elde Edilen Yan Gelir Üretiminin En Yüksek Olduğu... Havayolu (CarTrawler, 2017) .....	22
Tablo 2.4. Dünyada Uçuş Paketi Örnekleri (Vinod & Moore, 2009).....	25
Tablo 2.5. Toplam Yan Gelirlerin Yıllara ve Bölgelere Göre Değişimi (Ideaworks, 2017) .....	27
Tablo 2.6. Sık Uçan Yolcu Programlar'ından Elde Gelirler (CarTrawler, 2017)....	31
Tablo 2.7. Bagaj Ücretleri (Skyscanner, 2017).....	43
Tablo 2.8. Ek Hizmet Örnekleri (O'Connel & Smith, 2013) .....	45
Tablo 2.9. Ek Hizmet Satın Alma Eğilimleri (O'Connel & Smith, 2013) .....	45
Tablo 2.10. Ek Ücretler ve Southwest Havayolları Uygulamaları (Garrow, Hotle, & Mumbower, 2012).....	48
Tablo 4.1. Havayolu Yöneticileri Demografik Bilgiler Özeti 1.....	61
Tablo 4.2. Havayolu Yöneticileri Demografik Bilgiler Özeti 2.....	61
Tablo 4.3. Havayolu Yolcuları Demografik Bilgiler Özeti.....	61
Tablo 4.4. Havayolu Yolcuları için Normal Dağılım Test Sonuçları .....	63
Tablo 4.5. Havayolu Yöneticileri için Normal Dağılım Test Sonuçları .....	63
Tablo 4.6. Yolcular için Varyansların Homojenliği Test Sonuçları .....	63
Tablo 4.7. Yöneticiler için Varyansların Homojenliği Test Sonuçları .....	64
Tablo 4.8. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA )Sonuçları.....	64
Tablo 4.9. Çoklu Karşılaştırma Testi (Post-Hoc Tukey Testi) Sonuçları.....	67
Tablo 4.10. Yönetici Havayolu Yan Gelir Üretim Yöntemleri Tercihleri.....	68
Tablo 4.11. Yolcu Havayolu Yan Gelir Üretim Yöntemleri Tercihleri.....	69
Tablo 4.12. Yönetici Ek Hizmet Dağıtım Kanalı Tercihleri.....	69

Tablo 4.13. Yönetici Ek Hizmet Sunumu Seyahat Fazı Tercihleri.....	70
Tablo 4.14. Yolcu Ek Hizmet Dağıtım Kanalı Tercihleri.....	70
Tablo 4.15. Yolcu Ek Hizmet Sunumu Seyahat Fazı Tercihleri.....	71





## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 0.1. Connected Aircraft Conference .....	3
Şekil 0.1. Yolcu Anket Verileri Özeti.....	3
Şekil 1.1. Toplam Yolcu Trafığı: Gerçekleşen ve Tahmin Edilen (ICAO, 2017) .....	4
Şekil 1.2. Küresel Ticari Havayolu Karlılık Grafiği (PEARCE, 2017) .....	5
Şekil 1.3. Havayolu Yolcu Sayısı ve Yolcu Başına Elde Edilen Ortalama Gelir (Amadeus, 2017).....	5
Şekil 1.4 Yıllara Göre Toplam Uçuş Oranları Değişimi (Eurocontrol, 2017).....	9
Şekil 1.5. Kabin Sınıflarına Göre Yolcu Sayıları (Garcia, 2016) .....	11
Şekil 1.6. Küresel Havayolu İş Birlikleri (CAPA, 2018).....	15
Şekil 1.7. Üç Temel Havayolu İş Modeli'nin Sektörün Stratejik Yönü Üzerine etkisi (Thomas & Catlin, 2014) .....	17
Şekil 2.1. Toplam Yan Gelir ve Global Havayolu Toplam Gelirlerine Oranı (Amadeus, 2017) .....	20
Şekil 2.2. Temel Havayolu Ürünleri ve Ek Hizmetler Şeması (O'Connel & Williams, 2012) .....	24
Şekil 2.3. Pegasus Havayolları Uçuş Paketleri (Pegasus, 2018).....	25
Şekil 2.4. Toplam Yan Gelir ve À la carte Gelirlerinin Yıllara Göre Değişimi (CarTrawler, 2017).....	27
Şekil 2.5. Uçak İçi Yolcu Bağlantı Sistemleri ile Elde Edilen Yan Gelirler (Grous, 2017) .....	33
Şekil 2.6. British Airways ve Delta Airlines Yan Gelir Dağılımı (Ideaworks, 2017) .....	35
Şekil 2.7. easyJet ve Honk Kong Express Yan Gelir Dağılımı (Ideaworks, 2017) .	36
Şekil 2.8. Araştırma Modeli (Tuzovic, 2014) .....	41
Şekil 3.1. Hesaplanan Örneklem Büyüklüğü ve Kuvvet Analizi.....	57
Şekil 3.2. Havayolu Yöneticileri Örneklem Büyüklüğü ve Kuvvet Analizi.....	57
Şekil 3.3. Yolcular Örneklem Büyüklüğü ve Kuvvet Analizi .....	58

## ÖZET

**Enstitüsü** : **Sosyal Bilimler**  
**Anabilim Dalı** : **İşletme**  
**Programı** : **İşletme Doktora**  
**Tez Danışmanı** : **Prof. Dr. Emine Müge ÇETİNER**  
**Tez Türü ve Tarihi** : **Doktora – Aralık 2018**

### **HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE YAN GELİR: HAVAYOLU YÖNETİCİLERİNİN VE YOLCU TERCİHLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**Mustafa Fatih Güneş**

Küresel ve bölgesel politik/siyasi/ekonomik krizlere yüksek seviyede duyarlı yapıya sahip olan ticari havayolu taşımacılığı sektörü; özellikle düşük kar marjları, değişken operasyonel maliyetler sebebiyle sektör içindeki firmaları çetin rekabet koşulları içinde faaliyet göstermeye zorlamaktadır. Zorlaşan rekabet koşulları içerisinde havayolları yeni gelir kalemleri arayışına girmişlerdir ve çözümü yan gelir kalemlerinin üretilmesinde bulmuşlardır. Son yıllarda birçok havayolu gelirlerinin önemli bir kısmını yan gelirlerden elde eder hale gelmiştir.

Çalışmada, farklı türdeki havayolu iş modellerinde, yan gelirlerin araştırılması, yönetici ve yolcuların tercihlerinin karşılaştırılması hedeflenmiştir.

17 farklı uluslararası havayolundan, 160 havayolu yöneticisi ve 24 farklı ülkeden 188 havayolu yolcusu ile yapılan anket çalışmasında; havayolu yöneticilerinin ve yolcuların farklı havayolu iş modellerinde farklı yan gelir üretim yöntemlerini tercih ettikleri görülmüştür. Çalışmada aynı zamanda, ek hizmet dağıtım kanalları ve ek hizmetlerin sunulduğu seyahat fazlarına ilişkin yönetici ve yolcuların tercihleri de karşılaştırılmış, her iki grubun ortak noktada bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler: Havayolu iş modelleri, yan gelir, ek hizmetler**

## ABSTRACT

**Institute** : **Institute of Social Sciences**  
**Department** : **Business Administration**  
**Programme** : **Business Administration PhD**  
**Supervisor** : **Prof. Dr. Emine Müge ÇETİNER**  
**Degree Awarded and Date** : **PhD – December 2018**

### **AIRLINE ANCILLARY REVENUES: COMPAIRING PREFERENCES OF AIRLINE MANAGERS AND PASSENGERS**

**Mustafa Fatih Güneş**

Being highly sensitive to the global and regional political and economic crises, Commerical Air Transportation Industry companies are forced to operate under severe competition conditions. Under those challenging competition conditions, airlines have been searching for new revenue streams in and found the solutions within ancillary revenue options. In recent years, many airlines have been able to generate significant portion of their revenues from ancillary revenues.

Purpose of this study was to research ancillary revenues of airline companies and compare the ancillary revenue preferences of airline managers and passengers for different types of airline business models. A survey research was conducted for comparing the preferences of these two groups by participation of 160 airline managers from 17 international airlines and 188 airline passengers from 24 countries.

Results of the survey showed that airline managers' and passengers' ancillary revenue production method preferences are dependent to the type of airline business models. Preferences for ancillary services changes in different airline business models. Distribution channel and travel phase preferences of airline managers and passengers were also compared and the outcomes of the survey for both groups were found to be convergent to the similar preferences.

**Key Words: Airline business models, ancillary revenues, ancillary services**

## GİRİŞ

*“Milyoner olmak istiyorsanız, işe milyar USD ile başlayın ve yeni bir havayolu kurun”* (Chadha, 2016). Bünyesinde Virgin Atlantic havayollarını da barındıran Virgin Group’un sahibi Richard Branson’ın söylediği gibi, ticari havayolu taşımacılığı kar elde etmek için çok zor ve riskli bir sektör olarak bilinmektedir.

Forbes (Forbes, 2018) verilerine göre dünyanın en zengin üçüncü kişisi olarak bilinen ve yatırım dâhisi olarak anılan Warren Buffet, 2013 yılında yaptığı bir konuşmada havayollarına yatırım yapmanın adeta bir “ölüm tuzağı - deathtrap” olduğunu vurgulamıştır (Bohlman, Kletzel, & Terry, 2017). Bu açıklama sonrasında United, Delta, Southwest ve American Havayolları’nın hisse senetlerine 11 Milyar USD değerinde, sektörün gördüğü en büyük yatırımlardan birini yapan Buffet, açıklamasını doğrular nitelikte, bu yatırımdan dolayı 2018 yılı içerisinde 727 Milyon USD zarar etmiştir. (BusinessHT, 2018)

Küresel ve bölgesel politik/siyasi/ekonomik krizlere yüksek seviyede duyarlı yapıya sahip olan ticari havayolu taşımacılığı sektörü; özellikle düşük kar marjları, değişken operasyonel maliyetler (yakıt, personel vb.), sebebiyle sektör içindeki firmaları çetin rekabet koşulları içinde faaliyet göstermeye zorlamaktadır.

1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri iç hatlarındaki deregülasyon sonucu, sektörde serbestleşme ve devlet tekelinden kurtulma eğilimi başlamıştır. Bu serbestleşme süreci rekabeti arttırmış ve artan rekabet sonucu yeni havayolu iş modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

Ortaya çıkan bu yeni iş modelleri, yolcular adına pozitif etki bırakırken havayolları adına sektörü çok daha zor bir hale getirmektedir. Bu sebepten ötürü kar marjlarında istedikleri artışı sağlayamayan havayolları, çareyi yeni gelir kalemleri üretmekte bulmuşlardır. İngilizce literatürde **Ancillary Revenue** olarak tanımlanan bu yeni gelir kalemi ülkemizde; **Yan Gelir, Tali Gelir, Ek Gelir/Hizmetler** olarak isimlendirilmiştir.

**Yan Gelir:** Yolcuya doğrudan gerçekleştirilen bilet satış gelirlerinin dışında, yolcu deneyimini geliştirmek amacıyla dolaylı olarak gerçekleştirilen satışlardan elde edilen gelirlerdir.

Havayolu Yan Gelirlerinin öneminin yıllar içinde hızla artması ve sektörün dinamiklerini değiştirme olasılığından hareketle hazırlanan araştırmada, farklı türdeki havayolu iş modellerinde, yan gelirlerin araştırılması ve yönetici ve yolcuların tercihlerinin karşılaştırılması hedeflenmiştir. Çalışmada, farklı türdeki havayolu iş modellerinde, yan gelirlerin araştırılması, yönetici ve yolcuların tercihlerinin karşılaştırılması hedeflenmiştir. Tez kapsamında aşağıda verilen üç araştırma sorusuna cevap aramış ve üç hipotez test edilmiştir.

**Araştırma Sorusu 1:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

**Araştırma Sorusu 2:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

**Araştırma Sorusu 3:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin ve yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

**Hipotez 1:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır.

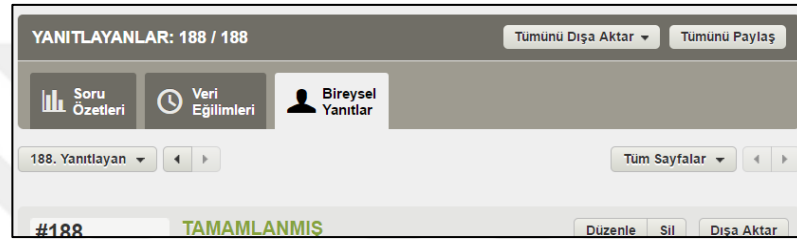
**Hipotez 3:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin ve yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır.

Araştırmaya temel olan havayolu yöneticileri görüşleri 7-8 Mart tarihinde Dubai’de, Avrupa ve Orta Doğu bölgesinin önde gelen havayolu şirketlerinin ve havacılık sektörünün çeşitli alanlarında görev yapan üst düzey yöneticilerinin katıldığı Connected Aircraft Konferansı’nda toplanmıştır. İlgili etkinlikte havayolu yan gelirleri ile ilgili yaptığım bir konuşma ve sunum sonrası, sektörde görev yapan yöneticiler ile anket çalışması yapılmıştır.



**Şekil 0.1 Connected Aircraft Conference (IQPC, 2017)**

İkinci hipoteze konu olan yolcu tercihleri, Nisan 2017’de internet üzerinden Amazon Mechanical Turk (Amazon, 2017) anket servisi kullanılarak, 188 havayolu yolcusu ile anket çalışması yapılmıştır.



**Şekil 0.2 Yolcu Anket Verileri Özeti**

Araştırmanın ilk bölümünde Ticari Hava Taşımacılığı sektörünün güncel ekonomik durumu ve farklı havayolu iş modelleri incelenmiştir.

İkinci aşamada ise, Havayolu Taşımacılığı sektöründe yan gelir üretim yöntemleri, örnekleri ve yolcu tepkileri incelenmiş, havayolu yan gelirleri ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analiz teknikleri ile araştırmanın yöntemi anlatılmıştır.

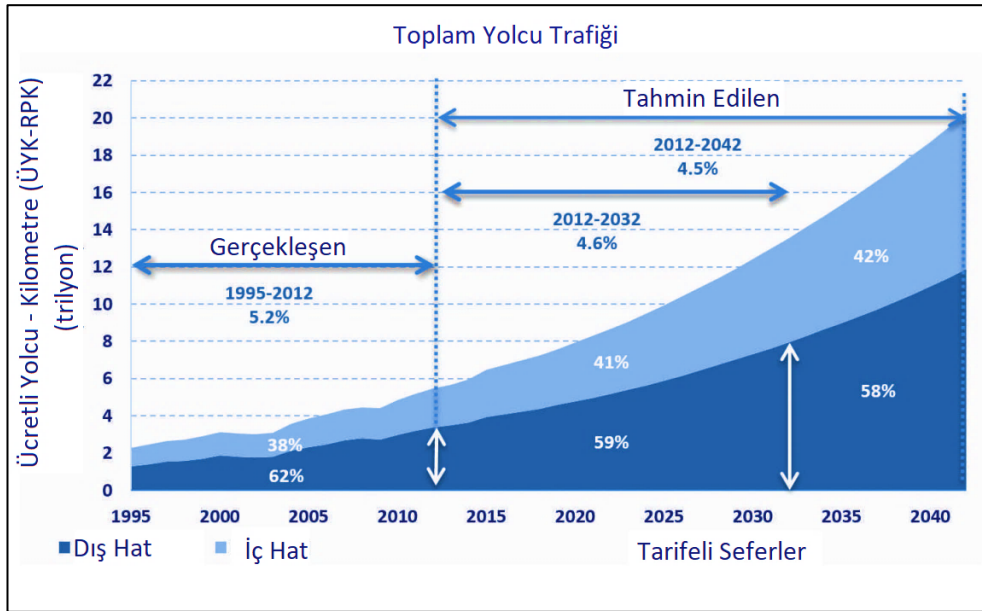
Dördüncü bölümde analizlerden elde edilen bulgulara yer verilirken, beşinci bölümde sonuç ve öneriler verilmiştir.

## 1. TİCARİ HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ

### 1.1. Ticari Havayolu Taşımacılığı Sektörü Ekonomik Durumu

Sektör, dünya genelinde 1400 havayolu, 26000 uçak ve 3900 havalimanı ile yolculara en hızlı ve en güvenilir ulaşım hizmetini sunmaktadır. 2017 yılı sonu itibariyle sektörün global olarak toplam gelirinin 750 Milyar USD seviyesine ulaştığı, giderlerin 690 Milyar USD, net karın ise %4.6 ile 34,5 Milyar USD olarak gerçekleştiği raporlanmaktadır (IATA, 2017). Sektörün 2032 yılında, mevcut hacminin iki katına çıkacağı tahmin edilmektedir.

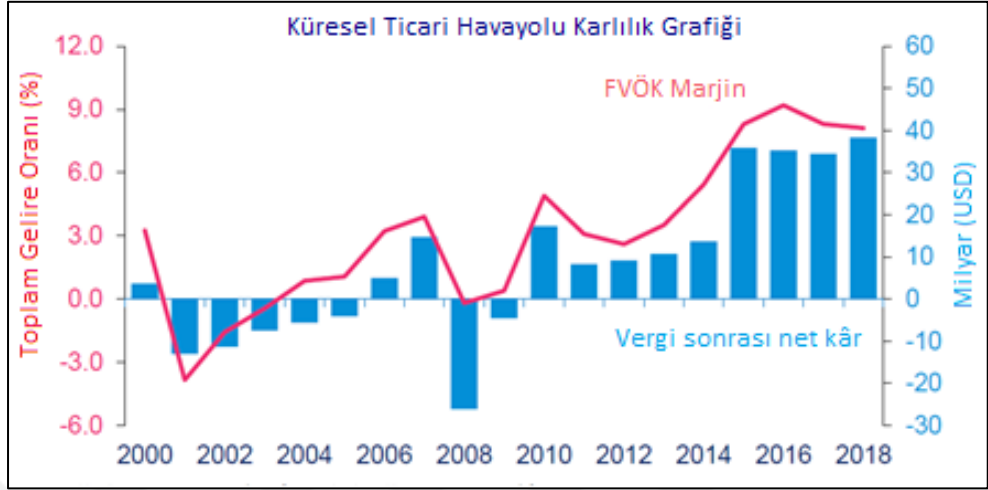
Şekil 1.1’de görüleceği üzere; yıllara göre gerçekleşen küresel yolcu trafiği sürekli olarak artış eğilimindedir ve bu şekilde devam edeceği tahmin edilmektedir. (IHLG, 2017)



Şekil 1.1 Toplam Yolcu Trafiği: Gerçekleşen ve Tahmin Edilen (IHLG, 2017)

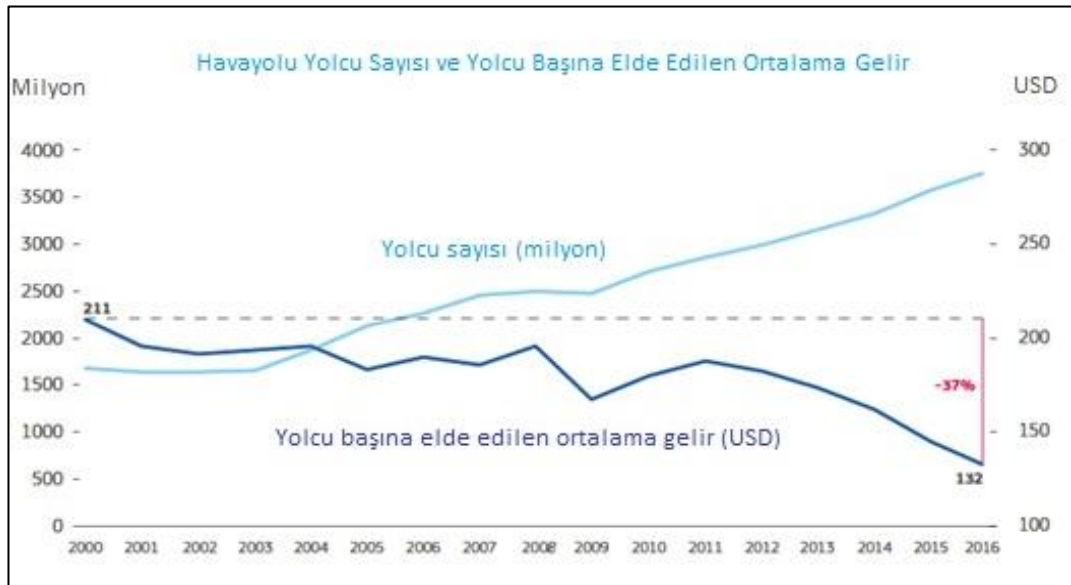
Küresel kriz dönemleri haricinde, yolcu trafiği ve elde edilen toplam gelirlerde sürekli olarak artış görülmesine karşın, ticari havayolu taşımacılığının kar marjlarında

sürdürülebilir artış sağlanamamaktadır. Şekil 1.2’de verilen grafikte 2000-2018 yılları arasında sektörde elde edilen net kar miktarları ve karın toplam gelire oranı verilmektedir.



Şekil 1.2 Küresel Ticari Havayolu Karlılık Grafiği (Pearce, 2017)

Sektörde yaşanan bir diğer problem ise yolcu başına elde edilen ortalama gelirin yıllar içerisinde sürekli olarak düşüş eğilimi içerisinde olmasıdır. Şekil 1.3’de 2000-2016 yılları arasında gerçekleşen toplam yolcu sayısı ve yolcu başına elde edilen ortalama gelir gösterilmektedir.



Şekil 1.3 Havayolu Yolcu Sayısı ve Yolcu Başına Elde Edilen Ortalama Gelir (Amadeus, 2017)



## 1.2. Havayolu İş Modelleri

1970’li yıllara kadar tamamen devletlerin kontrolünde olan havayollarında iş modelleri gibi bir kavram henüz bulunmamaktaydı. 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri iç hatlarındaki deregülasyon sonucu, sektörde serbestleşme ve devlet tekelinden kurtulma eğilimi başlamıştır. Serbestleşme eğilimin neticesinde tekel konumları zayıflayan devlete ait havayolları özel sektördeki rakipleri ile mücadele içine girmek durumunda kalmıştır. Artan rekabet sonucu, pazar paylarını geri kazanmak isteyen havayolları ve sektörden yeni pay almayı hedefleyen havayolları, yazılı olmasa da yıllar içinde kabul edilmiş birçok tabuyu yıkma eğilimine girmişlerdir. Kullanılan havalimanlarından, uçak içi ikram noktasına varıncaya kadar revizyona ve farklılaşmaya giden havayolları, yolcuya sunulan değer ve deneyim ekseninde birbirlerinden farklılaşmaya başlamışlardır. Bu farklılaşma sonucu yeni havayolu iş modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır. (Önen, 2016)

Bir havayolu iş modeli, şirketin hedeflenen müşterilere sağladığı değeri ve bunu başarmak için kaynaklarını dâhili ve harici olarak nasıl yapılandırdığını tanımlaması olarak ifade edilebilir (Holloway, 2012).

Havayolu iş modellerindeki değişim, Michale Porter’ın “Jenerik Rekabet Stratejileri” olarak tanımladığı, işletmelerin müşteriler, mevcut rakipler, yeni yatırımcılar, ikame mal üreticileri ve tedarikçilerden oluşan beş temel güce karşı pozisyon geliştirme eğilimi ekseninde hayat bulduğu görülmektedir. Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaşma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi olarak üç başlık altında incelenen Jenerik Rekabet Stratejilerinin yeni havayolu iş modelleri oluşturulurken kullanıldığı yadsınamaz bir gerçektir. (Porter, 1980)

Porter işletmelerin başarıyı ulaşmak için bu stratejilerden sadece bir tanesini kullanması gerektiğini vurgulamasına karşın, bazı havayollarının aynı anda birden fazla Jenerik Rekabet Stratejisi kullandığı görülmektedir. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2014)

## **Düşük Maliyetli Havayolları (Low Cost Carriers)**

Düşük Maliyetli Havayolu (Low Cost Carriers) şirketlerinin başarısının en temel sebebi uyguladıkları farklı maliyet düşürme yöntemleri ile toplam maliyetlerini %40-50 seviyesinde düşürmelerinden kaynaklanmaktadır (Tanrısevdi & Çulha, 2010).

Başlangıçta yolculara daha ucuz fiyata bilet sağlayabilmek adına, ikincil havalimanlarının kullanımı, ikram ve bagaj gibi ek hizmetlerin bilet fiyatında dâhil edilmeden ayrıca satışının yapılması, maksimum seviyede koltuk yerleşim planına sahip uçak konfigürasyonlarının kullanılması, uçulan noktalarda farklılaşma gibi stratejilere sahip Düşük Maliyetli Havayolları (Low Cost Carriers) sektörde ciddi miktarda pazar payı elde etmişlerdir. (Oliveira & Huse, 2009)

Düşük maliyetli havayollarının atası olan Southwest Havayolları'nın ilk kez uyguladığı "ayırıştırma- ayrı fiyatlandırma" (unbundling) stratejisi ile bir takım temel hizmetler bilet fiyatı haricinde ücretlendirilerek, ana bilet fiyatı düşürülmüştür. Böylece önceden gider kalemi oluşturan, ek bagaj ücreti ve uçak içinde yemek hizmeti gibi servisler artık gelir üreten kalemler haline gelmiştir (Bachwich & Wittman, 2017). Böylece yolcular daha ucuz fiyata uçak bileti alırken, havayolları da operasyonel maliyetlerini düşürmüş ve önceden gider olan kalemler, ek gelir olarak şirketlere geri döner hale gelmeye başlamıştır.

Düşük bilet fiyatı ve basitleştirilmiş hizmet sunumu değer önerisi ile fiyat hassasiyeti yüksek yolculara hizmet veren Düşük Maliyetli Havayollarının aşağıda anlatılan 4 temel üzerine kurulu olduğu görülmektedir.

**Uçak Filosunda Standardizasyon:** Düşük Maliyetli Havayolları bakım ve operasyonel giderlerin azaltılması amacıyla filolarında tek tip uçak kullanımını benimsemiştir. Örneğin; Southwest Havayolları dünyadaki en büyük Boeing filosuna sahiptir. Toplam 706 uçağa sahip olan havayolu, 512 adet Boeing 737-700, 181 Adet Boeing 737-800 ve 13 adet Boeing 737 MAX tipi uçağı operasyonunda kullanmaktadır.

**Uçak İçi İkram:** Düşük Maliyetli Havayolları, diğer havayolu firmaları gibi ücretsiz yiyecek ve içecek servisi gerçekleştirmemektedir. Bu gider kaleminden kurtulmakla birlikte, uçak içerisinde ikram talebi olan yolculara, yiyecek ve içecek satışı yapılarak ek gelir elde edilmektedir. Azaltılmış ikram uygulamasının en önemli sonuçlarından biri de, ilgili havayollarının düşen ikram sayıları sebebiyle uçaklarında daha az mutfak (galley) barındırmasıdır. Azalan mutfak sayısı sayesinde uçağın konfigürasyonu daha fazla koltuk içerecek şekilde dizayn edilebilmektedir.

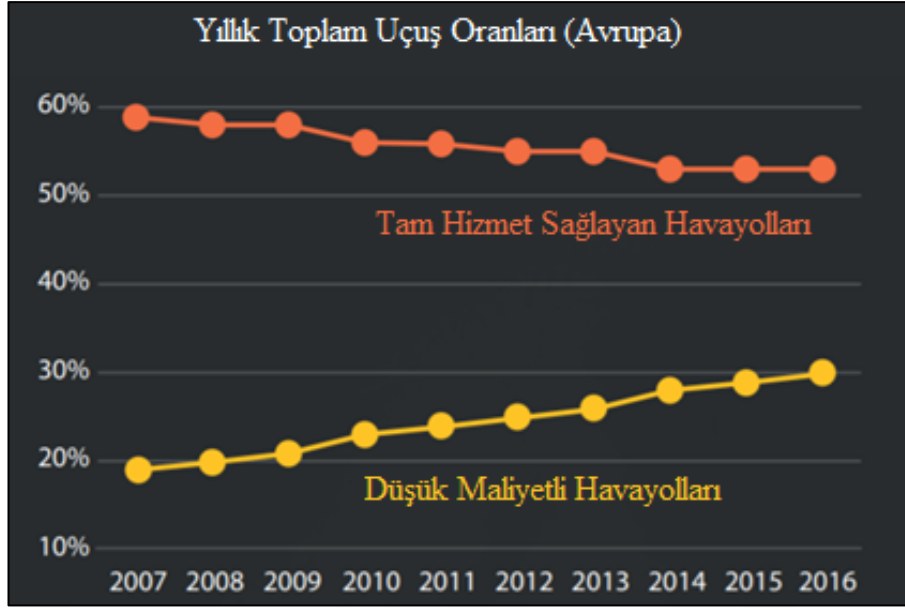
**Uçuş Ağı:** Geleneksel havayolu şirketlerinden farklı olarak, Düşük Maliyetli Havayolları, şehirlerde bulunan ikincil havalimanlarından operasyon yapmayı tercih etmektedirler. Bu sayede kalabalık merkez (hub) havalimanlarında kaybedilen uçak taksi (taxi), iniş-kalkış ve bir sonraki sefere hazırlık süreleri düşürülerek, sefer ve tarife artışı yapılabilmektedir.

Ayrıca ikincil havalimanlarından direkt olarak diğer ikincil havalimanlarına uçuşlar sayesinde, ilgili havayolları uçuş ağlarını (network) genişletmekte, yolculara farklı uçuş rotaları sunabilmektedirler.

**Yan Gelir:** Bu çalışmanın asıl konusu olan yan gelirler, Düşük Maliyetli Havayollarının ana gelir kalemlerinden biridir. Özellikle ayırıştırma metoduyla bilet fiyatı dışına çıkarılan hizmetler münferit olarak ücretlendirilmekte ve ilgili havayollarına yeni gelir kalemleri oluşturmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde doğan bu iş modelinin Avrupa Kıtasında ve ülkemizde temsilcileri pazar paylarını her geçen gün arttırmaktadır. Şekil 1.4'de Avrupa merkezli tarifeli sefer yapan Tam Hizmet Sağlayan Havayolları'nın ve Düşük Maliyetli Havayollarının yıllara göre toplam uçuş oranlarındaki değişim gösterilmektedir. Ülkemizde ilgili havayolu iş modelini kullanan firmalara örnek vermek gerekecek olursa, Pegasus ve AnadoluJet havayolları başarılı örnekler içinde sıralanabilmektedir.

Ayrıca bir kısım Düşük Maliyetli Havayolu, iş modellerini Maliyet Liderliği Stratejisi ile tamamen düşük fiyat odaklı olarak revize ederek, Ultra Düşük Maliyetli Havayolu(Ultra Low Cost Carrier) kavramını ortaya çıkarmışlardır.



**Şekil 1.4 Yıllara Göre Toplam Uçuş Oranları Değişimi (Eurocontrol, 2017)**

**Melez Havayolları (Hybrid Carriers):** İlerleyen yıllarda Düşük Maliyetli Havayollarının elde ettiği başarıya cevap olarak, Geleneksel Havayolları veya başka bir deyişle Tam Hizmet Sunan Taşıyıcılar-Havayolları (Full Service Carriers) bilet fiyatlarını Düşük Maliyetli Havayolları ile aynı noktaya çekmeye başlamıştır. Bilet fiyatlarındaki bu değişim sonucu, yolcular aynı fiyata daha fazla hizmet alabilir duruma gelmiştir. Bu durum Düşük Maliyetli Havayolları'nın pazar paylarını geçici bir süre olumsuz yönde etkilemiştir.

Azalan pazar paylarındaki, eski gücünü yakalamaya çalışan bir takım Düşük Maliyetli Havayolları, iş modellerini Tam Hizmet Sunan Taşıyıcılara yaklaştırarak yeni bir iş modeli ortaya çıkarmışlardır. Yeni Hybrid (Melez) iş modeli ile yolculara uygun fiyata bilet sağlanırken aynı zamanda Tam Hizmet Sunan Havayolları'ndaki gibi müşteri memnuniyetini yukarı taşıyan hizmetler vermeye başlanmıştır (Klophaus, Conrady, & Fichert, 2012).

Melez Havayolları, görece düşük bilet fiyatı ve zenginleştirilmiş hizmet sunumu değer önerisi ile fiyata ve seyahat deneyimine eşit miktarda önem veren yolculara hitap etmektedir. Bu havayolları, uçak filosunda standardizasyon, uçak içi ikram, uçuş ağı ve yan gelir konularında karma stratejiler takip etmektedirler.

Melez Havayolları'nın filo yapısı karma uçaklardan oluşmaktadır. Filosundaki uçakların bir kısmı Düşük Maliyetli Havayollarındaki aynı tip ve kabin içi yerleşime

sahipken, filosunun bir kısmı uzun uçuşlar (long-haul) yapabilecek geniş gövde uçaklardan oluşabilmektedir.

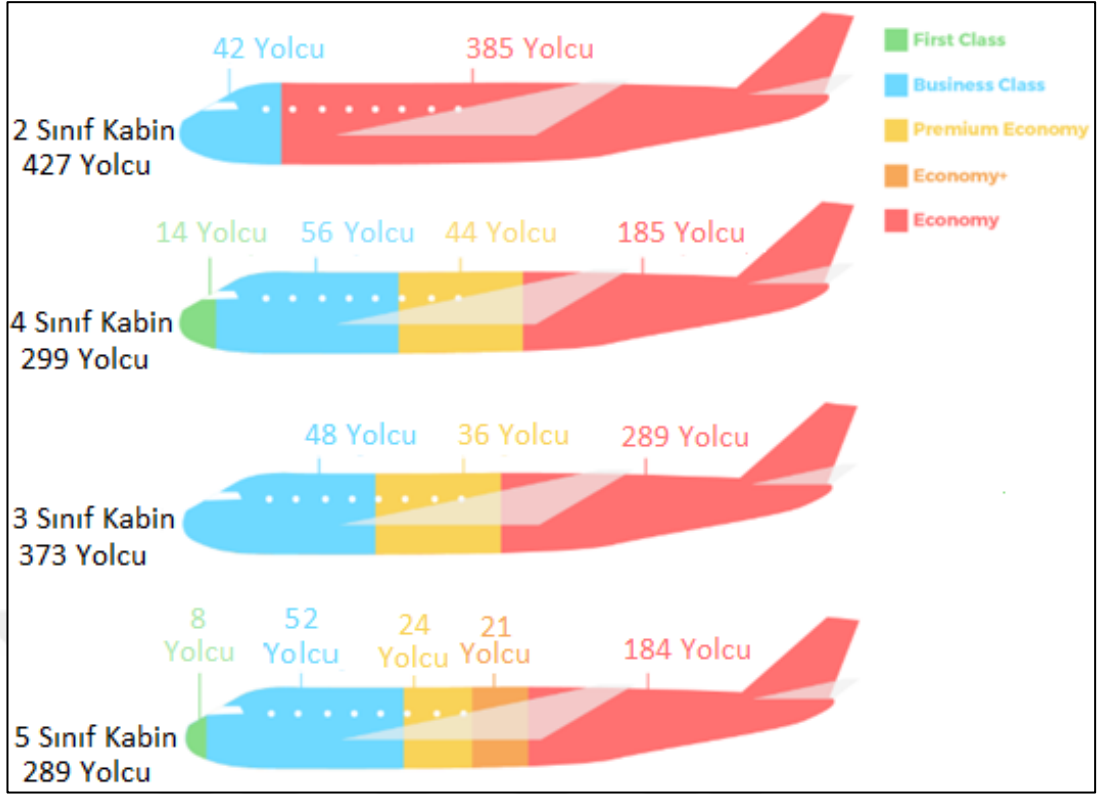
Özellikle konfor öğelerine önem veren ve aynı zamanda fiyat hassasiyeti bulunan yolcular için, uçak koltuk yerleşim planları (LOPA) Düşük Maliyetli Havayollarına göre daha az sayıda koltuk içererek şekilde tasarlanmaktadır. Koltuk yerleşim planlarındaki bu değişim sayesinde koltuklar arası diz mesafeleri (seat pitch) artırılarak yolculara ek konfor sağlanabilmektedir.

Koltuk yerleşim planları ile birlikte en önemli konulardan biri de havayollarının kendi iş modeline göre uçaklarında kaç sınıf bulunduracağı kararıdır. Bu seçim tüm iş modellerinde olduğu gibi Melez Havayollarında da çok önemlidir. Düşük Maliyetli havayolları kabinlerinde tek tip sınıf bulunurken günümüzde Melez Havayollarında 2-3, Tam Hizmet Sağlayan Havayollarında ise 3-4 sınıf bulunmaktadır.

Marisa Garcia'nın yolculara ek diz mesafesi sağlamanın maliyetlerinin hesaplanması için yaptığı çalışmasında, Boeing 777-300 serisi bir uçakta kabin sınıfı karmaları ile değişen yolcu sayısı ve bilet satış gelirlerini incelemiştir (Garcia, 2016). Şekil 1.5'de ilgili çalışmanın öngördüğü koltuk yerleşim planına göre uçakta sunulabilecek koltuk sayıları belirtilmiştir.

Kuzey Atlantik pazarının en yoğun ve rekabetçi rotalarındaki bilet fiyatlarının ortalaması hesaplanarak yapılan çalışmada, kabin sınıflarına göre bilet ücretleri aşağıdaki şekilde verilmiştir.

- First Class : Yolculara özel suitler için; 9000 USD
- Business Class : Tam yatan koltuklar için; 4500 USD
- Premium Economy: Sırtı yatırılabilir koltuklar için; 2500 USD
- Economy + : 6 inc arttırılmış diz mesafesine sahip koltuklar için;1300USD
- Economy: En temel koltuk seçimi için; 1100 USD



**Şekil 1.5 Kabin Sınıflarına Göre Yolcu Sayıları** (Garcia, 2016)

Ayrıca çalışmada hangi kabin karmasına sahip olursa olsun, uçakların IATA verilerine göre minimum %61,7 doluluk oranında başbaşa noktasını yakaladıklarını, doluluk ortalamalarının ise %80,6 olduğunu vurgulanmıştır.

Çalışma neticesinde, ideal şartlarda havayolllarının yukarıda verilen Boeing 777-300 serisi uçağı %100 doluluk oranı ile uçuşması durumunda ve %80.6 doluluk oranı noktasında en fazla gelir elde edeceği kabin konfigürasyon (koltuk yerleşim) karması Şekil 2.5’de verilen 4 Sınıf Kabin olarak belirlenmiştir.

Doluluk oranlarının %84 ve üzerine çıkma durumunda ise toplam bilet satış gelirlerinde ilk sırada verilen 2 Sınıf Kabin seçeneğinin olduğu görülmekte fakat yolcu başına elde edilen bilet satış geliri hesaplanacak olursa 4 Sınıf Kabin’in en karlı seçenek olduğu görülmektedir.

Çalışmada, her bir kişilik diz mesafesi için yolcuların ortalama 100 USD, ek 1 inch diz mesafe için ortalama 33 USD, her 1 koltuk yatış açısı için ise ortalama 13,33 USD ödemeleri gerektiği hesaplanmıştır.

Melez Havayollarının bir diğerk farklılaşma stratejisi ise uçuş ağlarındaki (network) izledikleri karma stratejilerdir. Düşük Maliyetli Havayolları'nın tercih ettiği ikincil havalimanlarından operasyon gerçekleştirme yöntemine ek olarak Melez Havayolları ana merkez (hub) havalimanlarını da kullanmaktadırlar. Böylece ana meydanları kullanmak isteyen yolculara hizmet sağlanmakla birlikte, ana meydanlarda diğerk Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan firmalar ile Ortak Kod Paylaşımı (Code Share) yaparak uçuş ağlarını genişletmektedirler.

Code Share kısaca, havayollarının kendi yolcularına bilet satışı yapmakla birlikte, diğerk havayolu firmalarının da koltuklarını satabilmek için yaptığı, tarafların havayolları olduğu işbirlikleridir. Bu sayede havayolları uçabildikleri destinasyon sayısını arttırmaktadırlar. Aktarmalı uçuşlar için örnek vermek gerekecek olursa; rezervasyon ve biletleme sürecini tek bir havayolunun dağıtım kanalları üzerinden yapan yolcular, code share anlaşması kapsamında sonraki uçuş bacaklarında uçuşlarını anlaşmalı diğerk havayolları ile yapabilmektedirler (Emirates, 2018).

Melez Havayolu iş modeli dünyada kabul görürken, doğru izlenen alt stratejiler sayesinde havayollarını başarıya ulaştırabilmekte veya yanlış belirlenen alt stratejiler ile havayolunu başarısızlığa mahkûm edebilmektedir.

Ülkemizde Melez Havayolu iş modelinin en başarılı örneği AtlasGlobal havayolu firmasıdır. 2001 yılında 2 yolcu uçağı ve Düşük Maliyetli Havayolu iş modeli ile faaliyetine başlayan AtlasJet, 2015 yılında ismini AtlasGlobal olarak değıştirmiştir.

Şuan 26 uçağına sahip havayolu, 35 farklı ülkede 50'den fazla noktaya uçuş gerçekleştirmektedir (Atlasglobal, 2018). AtlasGlobal'in 2015 yılında büyük etkinliklerle çeşitli medya organlarında duyurduğu marka değışim kampanyası aslında ilgili havayolunun iş modelinin Tam Hizmet Sunan Hava Yolları'na yaklaşarak karma stratejiler izleyen bir Melez Havayoluna dönüşme serüveninin neticesidir. İlgili havayolu filo yapısından uçuş ağına, uçak içi ikramlardan marka algısına kadar birçok konuda farklılaşma yolunu izlemiştir.

## **Tam Hizmet Sağlayan Havayolları (Full Service Carriers)**

Tam Hizmet Sağlayan Havayolları diğer adıyla Geleneksel Havayolları (Network Carriers – Legacy Carriers), ticari havayolu taşımacılığı sektörünün en eski ve en bilinen iş modelidir. Geniş uçuş ağı, sayı olarak büyük uçak filoları, kaliteli ikram ve konfor anlayışı ile ticari havayolu taşımacılığı sektörünün pazar payı en yüksek oyuncularını ilgili iş modelini benimseyen havayollarıdır.

Küresel olarak arz edilen koltuk sayısı bazında 2014 yılı verilerine göre Düşük Maliyetli Havayolları %11, Melez Havayollarının %23, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ise %66 pazar payına sahip olduğu raporlanmaktadır. Aynı raporda 2023 yılında bu verilerin; Düşük Maliyetli Havayolları için %13, Melez Havayolları için %30, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları için ise %57 olarak gerçekleşmesi öngörülmektedir (Thomas & Catlin, 2014).

Yolculara sağladığı değerin temelinde, konfor artırıcı unsurlar ve sık uçan yolcular için geliştirilmiş sadakat programları olan Tam Hizmet Sağlayan Havayolları hizmetlerin tamamını, yakın bir zamana kadar bilet fiyatına dâhil etmekteydi. Sektörde artan rekabet ve yan gelirlerin artan cazibesi, Tam Hizmet Sunan Havayollarının da iş modellerini tekrar gözden geçirme gerekliliği doğurmuştur.

Yukarıda belirtilen değerleri yolcuya sunmaya devam edebilmek için maliyet azaltma yöntemlerine başvuran bir takım Tam Hizmet Sağlayan Havayolu, Melez Havayolu iş modelini benimsemiştir.

Tam tersine bir takım Tam Hizmet Sunan Havayolu ise “Odaklanma Stratejisini” derinlemesine benimsemiş, iş modellerini yolcu deneyimi odaklı olarak revize ederek, A+ lüks hizmet sağlanan yeni bir niş segment olan Premium Tam Hizmet Sağlayan Havayollarını (Premium Full Service Carriers) oluşturmuşlardır.

Premium Tam Hizmet Sağlayan havayollarının odaklandığı en önemli nokta mükemmel yolcu deneyimidir. Temelini müşteri deneyiminden alan, yolcu deneyimi kavramı; rezervasyon sürecinden varış noktasına kadar, yolcular ve havayolu arasında yaşanan eşsiz, unutulmaz, sürdürülebilir etkileşimler olarak özetlenebilir (Pine & Gilmore, 1999). Alt bileşenleri ise Yolcu Memnuniyeti, Sadakat, Marka ve Kalite’ dir.



Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ve Premium Tam Hizmet Sağlayan Havayolları müşteri memnuniyetini sürdürülebilir hale getirilebilmek için bir takım iş birliklerine girmekte, hatta gönüllü olarak sektör içinde tarafsız denetleme ve derecelendirme yapan danışmanlık şirketleri ile çalışmaktadırlar.

İngiltere merkezli Skytrax danışmanlık şirketi, 1999 yılından itibaren dünya çapında anketler yaparak, havayolları ve havalimanlarına ilişkin müşteri memnuniyetini ölçmektedir. İlk olarak 2000 yılında 2,2 milyon yolcunun katılımı ile yapılan yolcu memnuniyeti anketi verileri sonucu Dünya Havayolları Ödülleri (The World Airline Awards) dağıtmaya başlanmıştır. 2016-2017 yıllarındaki ankete 20 Milyon'a yakın yolcu katılmıştır (Skytrax, 2018). İlgili ödül havayollarının Oscar'ı olarak bilinmektedir.

Ülkemizin bazı otoritelere göre Tam Hizmet Sağlayan, bazı otoritelere göre Premium Tam Hizmet Sağlayan Havayolu temsilcisi Türk Havayolları bu yıl üst üste 9. kez çeşitli kategorilerde dünyanın en iyi havayolu seçilerek, Skytrax tarafından The World Airline Awards ödülünü almaya hak kazanmıştır.

Yolcu deneyimini üst seviyeye taşımaya çalışan havayolları kendi aralarında bir takım iş birliklerine girmektedirler. İşbirlikleri sonucu, havalimanı özel yolcu salonlarının ortak kullanımı, ortak uçuş düzenleme, ortak sadakat programları gibi birçok uygulama ortaklık üyesi havayolu yolcularına sunulabilmektedir. Dünyanın en çok bilinen iş birlikleri ve üye havayolları Şekil 1.6'da verilmiştir.

## Küresel Havayolu İşbirlikleri



ÜYELER	ÜYELER	ÜYELER
American Airlines	Aeroflot Russian Airlines	Adria Airways
British Airways	Aeromexico	Aegean Airlines
Cathay Pacific	Air Europa	Air Canada
Finnair	Air France	Air China
Iberia	Alitalia	Air New Zealand
Japan Airlines	China Southern Airlines	ANA
LAN	CSA Czech Airlines	Asiana Airlines
Malev Hungarian Airlines	Delta Air Lines	Austrian Airlines
Qantas	Kenya Airways	Blue1
Royal Jordanian	KLM	bmi
S7 Airlines	Korean Air	Brussels Airlines
	TAROM	Continental Airlines
	Vietnam Airlines	Croatia Airlines
		Egyptair
		LOT Polish Airlines
		Lufthansa
		SAS Scandinavian Airlines
		Singapore Airlines
		South African Airways
		Spanair
		Swiss International Air Lines
		TAM Linhas Aereas
		TAP Air
		Thai Airways
		Turkish Airlines
		United
		US Airways

Şekil 1.6 Küresel Havayolu İş Birlikleri (CAPA, 2018)

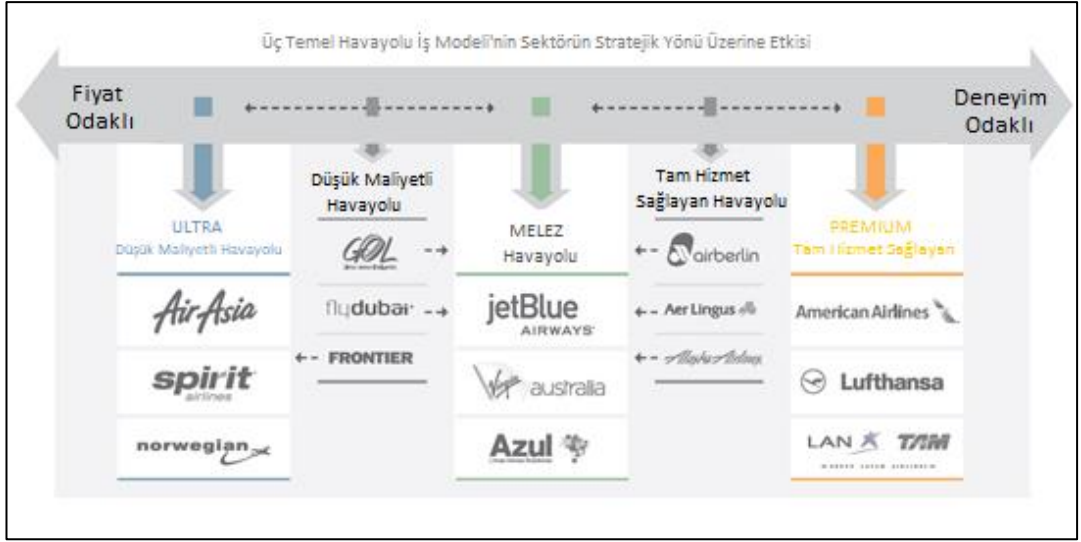
Havayollarının yolcu deneyimine birinci derecede etkisi olduğunu düşündükleri bir diğer konu da uçak içi kabin tasarımlarıdır. Kabin içi tasarımlarında hem yolcu sayısını maksimum seviyede tutacak hem de hedeflenen yolcu segmentlerine uygun kabin sınıflarına ilişkin tasarım hedeflerini yakalamak isteyen havayolları 2016 yılında sadece kabin içi dönüşüm projelerine 1 Milyar USD harcamıştır ve bu rakamın 2026 yılında tam iki katına çıkacağı tahmin edilmektedir. (Scholnick, McGoldrick, & Ozores, 2017).

Kabin içi tasarımı konusuna yüksek seviyede önem veren havayolları, tedarikçiler ve sektörü destekleyen 3. parti kuruluşlar her yıl Kabin Oscarları olarak bilinen Kristal Ödülleri'ni (The Crystal Awards) alabilmek adına kıyasıya rekabet etmektedirler (Belotserkovskiy, 2009).

Dünyada sivil havacılığın ve Ticari Havayolu Taşımacılığının gelişimi sırasında birçok kar amacı gütmeyen örgüt, devletler, ilgili havayolları ve yolcular tarafından kurulmuştur. Aynı bu gelişim sürecinde görüldüğü gibi, yolcu deneyiminin son yıllardaki artan önemi sebebiyle, havacılık sektörü liderlerinin öncülüğünde, sektörün önde gelen havayolları, tedarikçileri, medya kuruluşların katılımı ile kar amacı gütmeyen Havayolları Yolcu Deneyimi Birliği (The Airline Passenger Experience Association - APEX) kurulmuştur. Birliğin temel amacı global olarak yolcuların seyahat deneyimi memnuniyet seviyesini %80'in üzerine çıkarmaktır. Üyelerine yolcu deneyimi ile ilgili konuların araştırılması, ölçülmesi ve geliştirilmesinde destek veren kuruluş aşağıda listelenen konularda uzmanlaşma sağlamıştır (Norris, 2012).

- Uçak İçi Eğlence ve İnternet Bağlantı Sistemleri
- Uçak İçi İkram ve Catering Hizmetleri
- Uçak Koltuk ve Kabin İçi Tasarımı
- Özel Yolcu Salonları
- Web Hizmetleri (Rezervasyon, biletleme, mobil uygulamalar)
- Havacılık Teknolojileri ve Standartları
- Havacılık Yayınları ve İletişim Hizmetleri

Çalışmanın bu bölümünde detaylı bir şekilde anlatıldığı üzere havayollarının iş modellerinin evrimi iki ekseninde gerçekleşmektedir. Şekil 1.7'de görüleceği üzere 5 farklı havayolu iş modeli kullanan örnek havayolu firmaları fiyat ve deneyim ekseninde sıralanmıştır.



**Şekil 1.7 Üç Temel Havayolu İş Modeli'nin Sektörün Stratejik Yönü Üzerine etkisi (Thomas & Catlin, 2014)**

Yapılan bazı araştırmalar ise, hizmet farklılıkları temelinde ayrılan iş modellerinin aslında birbirlerine yaklaşmakta olduğunu ve iş modelleri arasındaki net sınırların kalkmaya başladığını savunmaktadır. (Daft & Albers, 2015).

Tüm yapılan çalışmalar neticesinde üç temel havayolu iş modelinin sektörde genel olarak kabul gördüğünü söylemek mümkündür. Bunlar;

- Düşük bilet fiyatına tamamen odaklanmış olan, Düşük Maliyetli Havayolları
- Değer merkezli hizmetlere odaklanmış, Melez Havayolları
- Bütünsel Yolcu Deneyimine odaklanmış, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları

## 2. TÜRKİYE VE DÜNYADA YAPILMIŞ AMPİRİK ÇALIŞMALAR

Uluslararası ve ulusal literatür incelendiğinde havayolu yan gelirleri ile ilgili akademik yayınların kısıtlı miktarda olduğu görülmektedir. Buna karşın, konunun ticari önemi şirketler için ilgi çekici olduğundan uluslararası otoriteler ve danışmanlık firmaları tarafından yayınlanan raporlar, düzenlenen konferans raporları-bildirileri literatüre katkı sağlamaktadır. Havayollarında yan gelir konusuna ilişkin çalışmalar bu bölümde özetlenmiştir.

### 2.1. Havayollarında Yan Gelir

Yolculara doğrudan gerçekleştirilen bilet satışından elde edilen gelirlerinin dışında, yolcu deneyimini geliştirmek amacıyla dolaylı olarak gerçekleştirilen satışlardan elde edilen gelirler **Yan Gelir** olarak adlandırılmaktadır. Yan Gelirler temel olarak dört alt başlık altında incelenmektedirler. (O'Connel, Smith, & Warnock, 2013)

- À la carte Satış Gelirleri
- Komisyon Temelli Gelirler
- Sık Uçan Yolcu Programlarından Elde Edilen Gelirler
- Reklam Gelirleri

Yan gelir elde edilmesini sağlayan faaliyetler, ek hizmetler (ancillary services) olarak isimlendirilmektedir. Ek hizmetler yolculara havayolu firmaları tarafından isteğe bağlı olarak sunulan ve uçak yolculuğu ile ilişkili ürün veya servislerdir.

Ek hizmetler doğrudan uçuş deneyimi ile ilgili olabildiği gibi aynı zamanda yolcuların tüm seyahat planları ile de ilgili olabilir. Uçuş sırasında yemek satışı ve varış noktasında araç kiralama hizmetleri bu hizmetlere örnek olarak gösterilebilir.

Yolcuları ile uzun soluklu ilişkiler geliştirmeyi hedefleyen ve ek hizmetlerini uçak yolculuğu dışında kalan zamanlarda da sunmak isteyen havayolları, sık uçan yolcu programları (sada kat programları) ve bankalarla ortak marka altında çıkarılan mil-kredi kartları ile bu hedeflerini gerçekleştirmektedir (Bockelie & Belobaba, 2017).

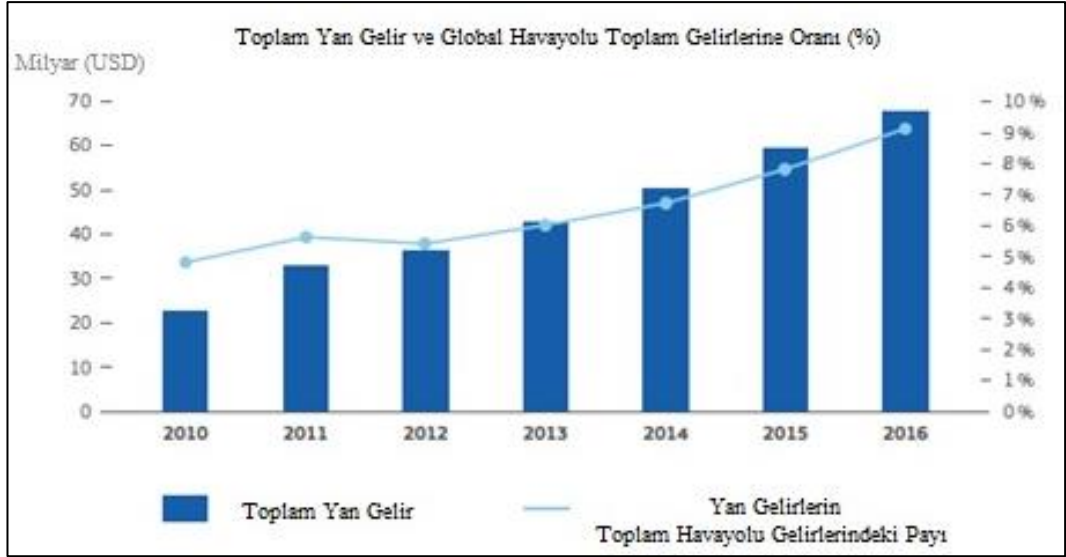
Son yıllarda havacılık sektöründe birçok işletme gelirlerinin önemli bir bölümünü ana faaliyetlerinin tamamlayıcı bir parçası olarak yan gelirlere elde etmektedirler (Hao, 2014). Yan gelirlerin önemini gittikçe daha çok farkına varan işletmeler, müşteri memnuniyetini de yüksek seviyede tutarak, bu gelirleri arttıracak iş modelleri ve stratejiler üzerinde çalışmaktadırlar.

IdeaWorks araştırma firmasının her yıl yayınladığı yan gelir raporunda, yan gelir üretimi konusunda en başarılı 10 şirket listelenmektedir. 2007 yılında yayınlanan raporda 10 şirketin toplam yan gelir üretimi 2,1 Milyar USD olarak gerçekleşirken, 2016 yılında bu rakam 28 Milyar USD'ye ulaşmıştır (Ideaworks, 2017). Tablo 2.1'de 2016 yılında toplam yan gelir üretiminde en başarılı 10 şirket verilmiştir.

**Tablo 2.1 Yan Gelir Üretimi En Yüksek 10 Havayolu (Ideaworks, 2017)**

<i>Yan Gelir Üretimi En Yüksek 10 Havayolu</i>	
<u>2016 Yılı Sonuçları</u>	
<u>Toplam Yan Gelir</u>	<u>Havayolu</u>
6.222.000.000 USD	United
5.172.400.000 USD	Delta
4.901.000.000 USD	American
2.832.800.000 USD	Soutwest
2.100.771.801 USD	Air France/KLM
1.982.255.301 USD	Ryanair
1.355.078.078 USD	easyJet
1.349.812.715 USD	Lufthansa
1.193.698.000 USD	Qantas
1.179.131.138 USD	Air Canada
<b><u>Toplam</u></b>	
<b>28.288.947.033 USD</b>	

2010 yılında ticari havayolu taşımacılığı şirketlerinin global olarak toplam geliri içinde %4.8'lik paya sahip olan yan gelirler yıllar içerisinde artış göstererek, 2016 yılında 67.4 milyon USD ile toplam gelirlerin %9.1'ine ulaşmıştır. Şekil 2.1'de verilen grafikte yan gelirlerin yıllar içinde toplam gelirler içindeki artışı gösterilmektedir.



**Şekil 2.1 Toplam Yan Gelir ve Global Havayolu Toplam Gelirlerine Oranı (Amadeus, 2017)**

Yan gelirlerin toplam gelirler içindeki payı yıllara göre artış göstermesine karşın, global olarak ölçülen bu başarı tüm havayollarında aynı şekilde gerçekleşmemiştir. Tablo 2.2’de yan gelirlerin toplam gelirlere oranı açısından en başarılı 10 havayolu firması listelenmiştir. Tablo 2.3’de ise yolcu başına elde edilen yan gelir üretiminde en başarılı 10 havayolu belirtilmiştir.

Tablo 2.1 ve Tablo 2.2 detaylı olarak incelendiğinde; toplam yan gelir üretiminde en başarılı firmaların neredeyse hepsinin Tam Hizmet Sağlayan Havayolları oluştururken, yan gelirlerin toplam gelirlerine oranında en başarılı firmaların Düşük Maliyetli Havayolları olduğu görülmektedir. Tam Hizmet Sağlayan Havayollarının genel toplamda başarılı olmalarının en temel sebebi geniş uçuş ağları ve filo büyüklükleri sebebiyle toplam yolcu sayısında Düşük Maliyetli Havayolları’ndan önde olmalarıdır. Ayrıca çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bahsedileceği üzere, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları’nın Sık Uçan Yolcu Programları (Sadakat Programları) aracılığıyla yüksek miktarda yan gelir elde ettiği unutulmamalıdır.

Bunlara ek olarak Düşük Maliyetli Havayollarının da, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde anlatılacağı üzere, ayrıştırılmış hizmetlerden yüksek miktarda yan gelir ürettiği bilinmektedir. Dünyanın en büyük, Düşük Maliyetli Havayolları’ndan biri olan Ryan Air’in CEO’su Michael O’Leary’nin vizyonuna göre önümüzdeki; 10 yıllık süre

içinde uçak biletlerinin yolculara bedava sunulabilmesi mümkün hale gelecektir. O’Leary’nin bu vizyonunun temelinde, özellikle son yıllarda yan gelirlerin, havayollarının toplam gelirleri içerisindeki oranının artışı önem teşkil etmektedir. Uçak biletleri bedava hale getirilerek, havalimanlarındaki doluluk oranlarını arttırmayı hedefleyen O’Leary, yakın zamanda havayolları ile havalimanlarının anlaşmalar yaparak, havalimanı içindeki kafe, bar ve diğer mağazaların satışlarından pay alabileceğini öne sürmektedir (Cooper, 2018).

**Tablo 2.2: Yan Gelirlerin Toplam Gelirlere Oranı En Yüksek 10 Havayolu (CarTrawler, 2017)**

*Yan Gelirlerin Toplam Gelirlere Oranı En Yüksek 10 Havayolu*

2016 Yılı Sonuçları		2011 Yılı Sonuçları	
<u>Oran</u>	<u>Havayolu</u>	<u>Oran</u>	<u>Değişim</u>
%46,4	Spirit	%33,2	%13,2 Artış
%42,4	Frontier	%7,7	%34,7 Artış
%40,0	Alleginat	%27,0	%13,0 Artış
%39,4	Wizz Air	%27,9	%11,5 Artış
%26,8	Ryanair	%20,5	%6,30 Artış
%26,0	Jet2.com	%27,1	%1,1 Düşüş
%24,3	Volaris	%9,5	%15,3 Artış
%24,0	HK Express	2013 yılında faaliyetine başlamıştır.	
%22,0	Jetstar	%15,3	%6,7 Artış
%22,0	Pegasus	%10,1	%11,9 Artış



**Tablo 2.3: Yolcu Başına Elde Edilen Yan Gelir Üretiminin En Yüksek Olduğu 10 Havayolu (CarTrawler, 2017)**

*Yolcu Başına Elde Edilen Yan Gelir Üretiminin  
En Yüksek Olduğu 10 Havayolu*

**2016 Yılı Sonuçları**

<b>Yan Gelir Miktarı</b>	<b>Havayolu</b>
<b>49,89 USD</b>	Spirit
<b>48,93 USD</b>	Allegiant
<b>48,60 USD</b>	Frontier
<b>43,46 USD</b>	United
<b>42,46 USD</b>	Jet2.com
<b>42,38 USD</b>	Qantas Airways
<b>42,25 USD</b>	Virgin Atlantic
<b>34,41 USD</b>	AirAsia X
<b>32,59 USD</b>	Korean Air
<b>31,41 USD</b>	Alaska

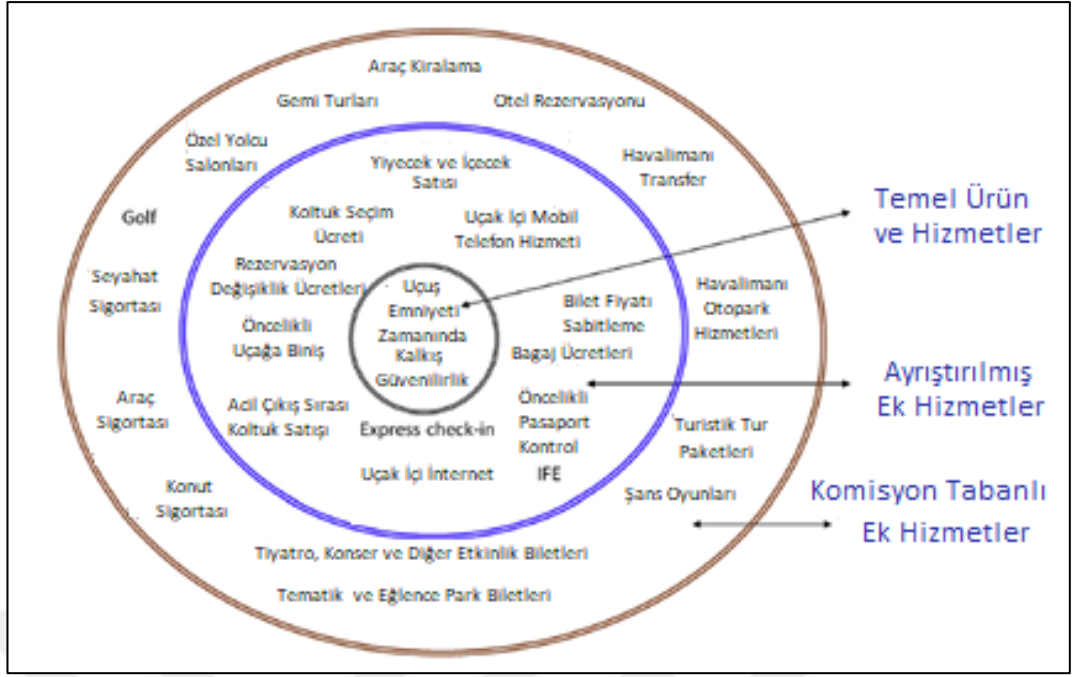
## 2.2. Yan Gelir Türleri

Bir havayolu firmasının en temel ürünü olan, uçuş hizmetinin vazgeçilemeyen yapı taşları uçuş emniyeti, zamanında kalkış ve güvenilirlik olarak belirtilebilmektedir. Bu yapı taşları dışında kalan hizmetler bilet fiyatından ayrı tutulabilir, çeşitli ürün paketleri haline getirilebilir veya havayolu iş modeline göre, sunulan hizmetlere dâhil edilmeyebilir.

Düşük maliyetli havayollarının atası olan Southwest Havayolları'nın ilk kez uyguladığı "ayırıştırma- ayrı fiyatlandırma" (unbundling) stratejisi ile bir takım temel hizmetler bilet fiyatı haricinde ücretlendirilerek, ana bilet fiyatı düşürülmüştür. Önceden gider kalemi oluşturan, ek bagaj ücreti ve uçak içinde yemek hizmeti gibi servisler artık gelir üreten kalemler haline gelmiştir (Bachwich & Wittman, 2017). Böylece yolcular daha ucuz fiyata uçak bileti alırken, havayolları da operasyonel maliyetlerini düşürmüş ve önceden gider olan kalemler, ek gelir olarak şirketlere geri döner hale gelmeye başlamıştır. Bu konuda yolcuların tepkileri çalışmanın ilerleyen bölümlerinde aktarılacaktır.

J.F. O'Connel'in yan gelir modelinin (O'Connel & Williams, 2012) merkezinde bulunan uçuş emniyeti, zamanında kalkış ve güvenilirlik üçlüsünden oluşan temel havayolu hizmetleri, gelir oluşturmeyen hizmetler olarak sınıflandırılmıştır. Bu hizmetler uçuşun ayrılmaz birer parçası olarak kabul edilmektedir. Havayolunun temel hizmetlerinin dışında kalan hizmetler, ayrı fiyatlandırılmış-ayrıştırılmış (un-bundled) ek hizmetler ve komisyon tabanlı ek hizmetler olarak tanımlanmıştır.

Yolcuğun her üç fazında (uçuş öncesi, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında) sunulabilecek bu hizmetlerin kar getirme potansiyelleri mevcuttur. Şekil 2.2'de verilen şemada havayollarının temel hizmetleri, ayrıştırılmış ek hizmetler ve komisyon tabanlı ek hizmetler modellenmiştir.



**Şekil 2.2 Temel Havayolu Ürünleri ve Ek Hizmetler Şeması (O'Connel & Williams, 2012)**

Ek hizmetler münferit olarak kendi başlarına ücretlendirilebildiği gibi aynı zamanda birçok havayolunun uyguladığı gibi farklı fiyatlarda farklı değer karmaları ile çeşitli ücret sınıfları, uçuş paketleri oluşturulabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, en düşük uçak bileti fiyatına yolcular için minimum seviyede ayrıcalık ve hizmet sağlanırken, yüksek bilet fiyat sınıfları için yolcuya esneklik ve birçok ek hizmet sunulmaktadır (Vinod & Moore, 2009). Böylece beklentileri farklı olan yolcuların kendilerine uygun uçuş paketlerini seçerek, istedikleri değer karmasına ulaşması sağlanmaktadır. Tablo 2.4'de uçuş paketlerinin dünyadaki çeşitli havayollarında uygulamaları gösterilmektedir. Şekil 2.3'de ise ülkemizin ilk Düşük Maliyetli Havayolu olana Pegasus firmasının uçuş paketleri verilmiştir.

**Tablo 2.4 Dünyada Uçuş Paketi Örnekleri (Vinod & Moore, 2009)**

*Dünyada Uçuş Paketi Örnekleri*

Bölge	Havayolu	Uçuş Paketi
Kuzey Amerika	Porter Airlines	Firm fare, Flexible fare, Freedom fare
	Air Canada	Tango, tango plus, latitude, executive
	Alaska Airlines	Hot deals, bargain, value, full flex, first class
Güney Amerika	Avianca	Promo, Econo, Flexi, Plena, Ejecutiva
	TAM	Promo, light, flex, max, top
Avrupa	BMI	Economy saver, economy, economy flexible, business
	SAS	Economy, economy extra, business
Asya/Pasifik	Qantas	Red e-deal, super saver, flexi saver, fully flexible, business
	Malaysia Airlines	Super saver, flex saver, full flex

The image shows a screenshot of the Pegasus Airlines website displaying four flight packages. Each package is presented in a card format with a colored header, an icon, a title, a description, and a set of icons representing the package's features.

- SÜPER EKO PAKET** (Blue header): "SADECE DIŞ HATLARDA". Description: "Özgür ve hafif bir seyahati tercih ediyorsan, tek bir kabin bagajı sana yetiyorsa daha fazla ödemene gerek yok. Yeni Süper Eko Paket'te 1 adet kabin bagajıyla hafif bir uçuş seni bekliyor." Icons: Ticket, plus, 8KG bag.
- EKO PAKET** (Green header): Description: "Eko Paket seni en uygun fiyattan uçurur. Üstelik yurt içinde 15 kg, Kıbrıs ve yurt dışında 20 kg bagaj hakkı sunar. Ayrıca, Eko Paket'i ihtiyacına uygun ek hizmetlerle, dilediğin gibi şekillendirebilirsin." Icons: Ticket, plus, 8KG bag, green suitcase.
- AVANTAJ PAKET** (Pink header): Description: "Avantaj Paket, uygun fiyatlı uçuş biletinin yanı sıra, Pegasus'un en çok tercih edilen ek hizmetlerini indirimli sunar. Koltuk seçme (ekstra diz mesafesi hariç), 20 kg bagaj hakkı, sandviç hizmetlerinin tümüne, %50 avantajlı olarak sahip olursunuz." Icons: Ticket, plus, 8KG bag, 20KG bag, wheelchair, sandwich.
- BUSINESS FLEX PAKET** (Purple header): Description: "Business Flex Paket sana, ekstra konforlu ve esnek bir seyahat sunar. Cezasız bilet değiştirme ve iptal hakkı, yurt içi uçuşlarda 15 kg, yurt dışı uçuşlarda 20 kg bagaj hakkı, 12 kg kabin bagajı ve koltuk seçme (ekstra diz mesafesi dahil) ayrıcalıklarının tümüne, %50 avantajlı olarak sahip olursun." Icons: Ticket, plus, 12KG bag, purple suitcase, wheelchair, refresh icon.

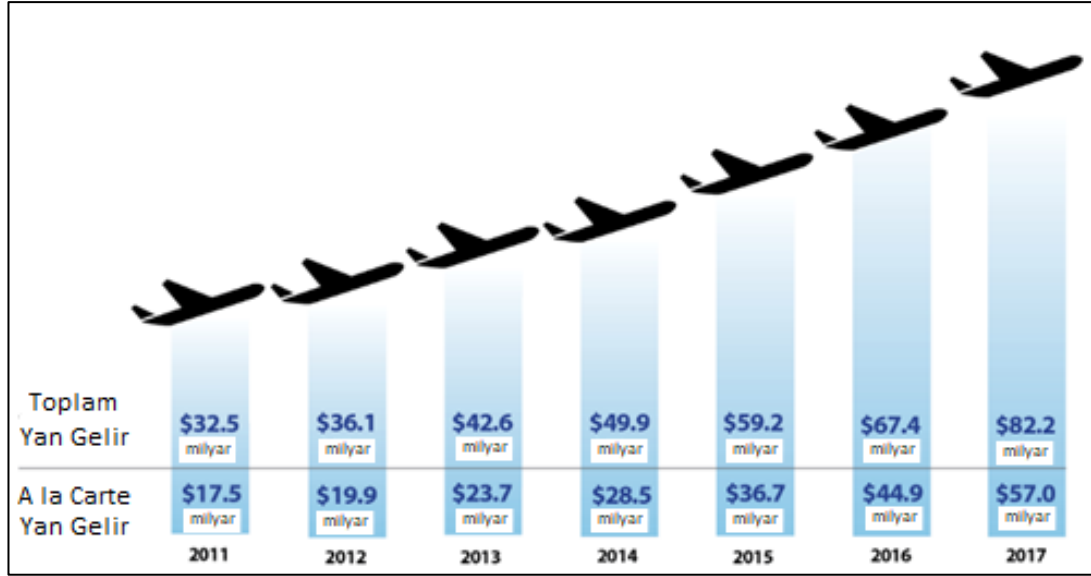
**Şekil 2.3 Pegasus Havayolları Uçuş Paketleri (Pegasus, 2018)**

**À la carte Satış Gelirleri:** Yolcuların uçuş deneyimlerine ekleyecekleri ek hizmetlerden elde edilen gelirler olarak ifade edilebilir (Sorensen, 2011). Başlıca à la carte ek hizmetler aşağıda verilmiştir.

- Uçuşta yiyecek ve içecek satışı
- Bagaj, ek bagaj, bagaj ağırlık ve boyut aşımı ücretlendirmeleri
- Koltuk seçimi veya acil çıkış kapısı sırasındaki koltukların satışı
- Rezervasyonlarda call center desteği
- Kredi kartı ile satışlarda ek ücretler
- Öncelikli check-in ve uçağa binış
- Uçak içi eğlence sistemi kullanımı
- Uçak içi kablosuz internet

Yukarıda verilen örnekler tüm à la carte ek hizmet kategorilerini belirtmemekle birlikte, havayollarında en sık görülen ek hizmet türleridir. Bu hizmetler geçmiş yıllarda bilet fiyatına dahil hizmetlerden oluşmakla birlikte, bir kısmı da tamamen yeni hizmetlerdir.

Yılda yaklaşık olarak 1 Milyar müşteriye hizmet veren dünyanın önde gelen B2B seyahat teknolojileri şirketlerinden biri olan CarTrawler yan gelirler ile ilgili olarak detaylı raporlar hazırlamaktadır. İlgili firmanın 2017 sonu raporuna göre global olarak toplam gerçekleşen 82.2 milyar USD'lik havayolu yan gelirlerin %69'luk bölümü À la carte satışlardan elde edilmiştir (CarTrawler, 2017). Bu rakam 2010 yılı gerçekleşen rakamlar ile kıyaslanacak olursa artış oranının %308 olarak hesaplandığı görülebilmektedir. Şekil 2.4'de yıllara göre gerçekleşen toplam küresel yan gelir değerleri ve À la carte satışlardan elde edilen yan gelirler gösterilmektedir. Tablo 2.5'de ise toplam yan gelirlerin coğrafi bölgelere göre dağılımı verilmiştir.



Şekil 2.4 Toplam Yan Gelir ve À la carte Gelirlerinin Yıllara Göre Değişimi (CarTrawler, 2017).

Tablo 2.5 Toplam Yan Gelirlerin Yıllara ve Bölgelere Göre Değişimi (Ideaworks, 2017)

***Toplam Yan Gelirlerin Yıllara ve Bölgelere Göre Değişimi***

Bölge	2017	2010	Artış Oranı
Avrupa/Rusya	19,4 Milyar USD	4,7 Milyar USD	%313
Asya/Pasifik	15,8 Milyar USD	3,0 Milyar USD	%430
Kuzey Amerika	14,8 Milyar USD	5,4 Milyar USD	%176
Afrika/Orta Doğu	4,7 Milyar USD	0,6 Milyar USD	%725
Latin Amerika/Karayipler	2,3 Milyar USD	0,3 Milyar USD	%567
<b>Global Toplam</b>	<b>57 Milyar USD</b>	<b>14 Milyar USD</b>	<b>%308</b>

Ticari havayollarının bir diğer önemli à la carte gelir kalemini ise cezai işlemlerden elde edilen gelirler oluşturmaktadır (Warnock-Smith, O'Connell, & Maleki, 2017). Bu yan gelir kalemlerine ilişkin örnekler aşağıda verilmektedir;

- Bilet değişikliği ücretleri (sefer, gün, sınıf vb.)
- İptal ücretleri

- Kredi kartı ek ücretleri
- Call center ek ücretleri
- Kayıp bilet ücreti
- Havalimanı check in cezası
- No-show (uçuşa katılmama) cezası

Ek hizmetlerden kaynaklı À la carte satışlar, eski bilet formatlarında dokümanite edilememektedir. İlgili hizmetlerin sunulmaya başlandığı ilk zamanlarda, yolcuların ek hizmetlerden faydalanabilmek için, havayollarının satış ofislerinden uçak bileti haricinde basılan, ek hizmet kuponlarını-belgelerini (ek bagaj kuponu, özel yolcu salonu kullanım kuponu vb.) almaları gerekmektedir. Bu karışıklık hem yolcuların seyahat deneyimini kötü anlamda etkilemekte hem de havayollarının À la carte ek hizmet satışlarını zorlaştırmaktaydı.

IATA bu karışıklığı ortadan kaldırmak için Elektronik Çeşitli Belge (Electronic Miscellaneous Document -EMD) ismini verdiği bir sektörel standart belirlemiştir. IATA'ya üye tüm havayolları ek hizmet satışlarını bu elektronik belge ile yapmaktadır. Temelde elektronik bilete benzeyen bu dijital doküman havayolu veri tabanında tutularak, yolculara, seyahat acentelerine ve havayollarına erişim, düzenleme, iade etme işlemlerini gerçek zamanlı olarak yapma olanağı sağlamıştır. Aynı zamanda kağıtsız (paperless) seyahat vizyonunun en önemli adımlarından biri olan EMD standardı ile birlikte IATA dijitalleşme süreçlerinin global olarak hayata geçirilmesi ile birim başına 4.5-9 USD, yıllık toplamda ise 450-900 Milyon USD tasarruf sağlanacağı tahmin edilmektedir (IATA, 2010).

**Komisyon Temelli Gelirler:** Araç kiralama, otel rezervasyonu ve seyahat sigortaları gibi 3. Parti şirketlerden elde edilen komisyonlar, havayollarının Komisyon Temelli Gelirlerini oluşturmaktadır (Sorensen, 2011). Bu gelirler 3. parti tedarikçiler tarafından havayolu web sitesi veya seyahat acenteleri kanalıyla yolculara sunulmaktadır (Oxford Economics, 2010).

Komisyon temelli gelirlerin elde edildiği, ek hizmet satışlarının büyük bir kısmı Küresel Dağıtım Sistemleri (Global Distribution Systems-GDS) üzerinden gerçekleşmektedir. Temelleri 1970 yılında atılan GDS sistemleri, sisteme dahil olan havayolları, oteller, araç kiralama şirketleri, tur operatörleri ve bunlar gibi binlerce

tedarikçinin kullandığı küresel bir dijital dağıtım kanalıdır (Sismanidou, Palacios , & Tafur, 2009).

Amadeus, Sabre, Galileo ve Worldspan firmalarının çözüm ortağı olduğu GDS sistemleri, düzenlenen uçak bileti başına ortalama 12 USD ücret tahsil etmektedir. 2012 yılında sadece GDS ücretlerinden elde edilen gelirin 7 milyar USD'yi geçtiği raporlanmıştır. Gelişen internet teknolojisi ve mobil çözümler sayesinde havayollarının dağıtım kanalı olarak kendi web sitelerini kullanması bilet başına 2-3 USD seviyesinde maliyet oluşturmaktadır. Bu sebepten ötürü birçok havayolu GDS anlaşmalarının revize edilerek, tur acentelerinin ve GDS firmalarının kar paylarının düşürülmesini talep etmektedir. (Miller, 2011)

Havayolu şirketleri başta olmak üzere konudan şikâyetçi olan diğer tedarikçilerin taleplerine kulak veren IATA, Yeni Dağıtım Kabiliyetleri (New Distribution Capability) isimli bir program başlatmıştır. İlgili programın amacı uçak yolculuğunun her fazında yer alan tedarikçilerin, havayollarının ve tur şirketlerinin dinamik ve güncel rezervasyon, ek hizmet satışı, biletleme ve ödeme yöntemlerini düzenlemek ve sektörel bir standart getirmektir. Aralarında Air France, British Airways, American Airlines, KLM, Qatar, ve SunExpress havayolu şirketlerinin de bulunduğu büyük havayolu şirketleri bu yeni standardı benimseyerek uygulamalara başlamıştır. (IATA, 2018)

Dağıtım kanallarındaki yüksek maliyetler Lufthansa ve Air New Zealand gibi büyük havayollarını, rezervasyon ve biletleme sistemlerini blockchain altyapısına taşımak için testlere başlamaya yönlendirmiştir (Schaal, 2017).

**Sık Uçan Yolcu Programları'ndan Elde Edilen Gelirler:** Otel zincirleri, araç kiralama şirketleri, bankalar ve diğer tedarikçilere yapılan mil ve puan satışlarından elde edilen gelirler bu kategoriyi oluşturmaktadır.

1981 yılında (Boer & Gudmundsson, 2012) American Airlines tarafından ilk kez tanıtılan Sık Uçan Yolcu Programları (Frequent Flyer Program) diğer adı ile Sadakat Programları (Loyalty Programs), ilk uygulama yıllarında yolcu tercihleri, harcama davranışları gibi değerli verileri toplamak için kullanılan bir araç olarak kullanılmıştır (Tucker, 2014).



İlerleyen dönemlerde, üyelerine uçağa binış sırasında öncelik, sınıf yükseltme ve özel yolcu salonlarını kullanma gibi seyahat deneyimini arttırıcı hizmetler sağlayan Sadakat programları, gelişerek üyelerinin milleri ile alışveriş yapabilmesini sağlar hale gelmiştir. Bu sayede Sadakat Programları Tam Hizmet Sunan Havayolları için hem kendilerini Düşük Maliyetli Havayollarından ayıran hem de yüksek kar getiren mekanizmalar haline gelmiştir (Erdoğan, 2014).

Citibank firması 2009 yılında American Airlines şirketine 1 Milyar USD, American Express firması Delta Airlines firmasına 2008 yılında 1 milyar USD, Chase bankası United Airlines'a 500 Milyon USD ödeyerek karşılığında, ilgili havayollarından peşinen mil satın almıştır. Daha sonra bu miller farklı dağıtım kanallarında kullanılmıştır. Delta Airlines havayolu şirketi American Express ile yaptığı peşin mil-puan satış iş birliği sayesinde, yıllık gelirlerinde her sene 300 Milyon USD'lik artış ile 2021 yılında peşin mil satışlarından 4 Milyar USD gelir elde edeceğini belirtmektedir (Reales & O'Connell, 2017).

Milyarlarca mil-puan üretiminin gerçekleşmesi ve dolayısıyla milyarlarca USD'lik hesap işlemlerinin gerçekleştiği Sadakat Programlarında, mil ve para birimi dönüşüm hesaplamaları çok karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Amerika Birleşik Devletleri Ulaştırma Bakanlığı, 2012-2014 yılları arasında ülkesinde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin mil hesaplama ve harcama-kullanırma işlemlerini inceleyerek 2016 yılında detaylı bir rapor yayınlamıştır (Dot, 2016).

Ülkemizde faaliyet gösteren büyük havayollarının da sadakat programlarını yolcularının hizmetine sunduğu görülmektedir. Türk Havayolları'nın "Miles&Smiles" Pegasus'un "Pegasus Plus", Atlas Global'in "AtlasMiles", Sun Express'in Sun Point programları yolculara ayrıcalıklar sunulan sadakat programlarına örnek teşkil etmektedir (İbiş, Batman, & Sarıışık, 2014).

Tablo 2.6'de 2016 sonu itibariyle dünya genelinde çeşitli havayolu şirketlerinin Sık Uçan Yolcu Programları'ndan elde ettiği yan gelir miktarları listelenmiştir.

**Tablo 2.6 Sık Uçan Yolcu Programları'ndan Elde Gelirler (CarTrawler, 2017)**

***Sık Uçan Yolcu Programları'ndan Elde Edilen Gelirler***

**2016 Yılı Sonuçları**

<b><u>Yan Gelir Miktarı</u></b>	<b><u>Sık Uçan Yolcu Programı</u></b>
<b>3.022.000.000 USD</b>	United MilagePlus
<b>1.088.173.600 USD</b>	Quantas Frequent Flyer
<b>539.109.946 USD</b>	Avios - British Airways & Iberia
<b>218.663.950 USD</b>	Azul TudoAzul
<b>198.887.813 USD</b>	Japan Airlines Milage Bank
<b>185,062,151 USD</b>	Aeroflot Bonus
<b>59,446,855 USD</b>	South African Voyager

**Reklam Gelirleri:** Uçak yolculuğu ile ilgili tüm reklam faaliyetlerinden elde edilen gelirler bu kategoriye oluşturmaktadır. Temelde üç alt kategori de incelense de, havayolu şirketlerinin inovatif girişimleri ile bu kategorileri arttırmak mümkündür (Sorensen, 2012). Bunlar;

- Uçak İçi Dergilerden Elde Edilen Reklam Gelirleri
- Uçak İçinde (Fiziksel ve Dijital Ortamlar), Körüklerde, Kontuarlarda, Özel Yolcu Salonlarında elde edilen Reklam Gelirleri
- Reklam Geliri Karşılığında Yolcuya Sunulan Ürünler ve Ürün Numuneleri

Wall Street Journal'ın 2009 yılında yayınladığını raporuna göre 150'nin üzerinde havayolu uçak içi dergi hizmeti sunmaktadır. Yolcuların %80'lik bölümü bu dergileri okumakta ve ortalama 30 dakikalarını uçak içi havayolu dergisi ile geçirmektedirler (Michaels, 2009).

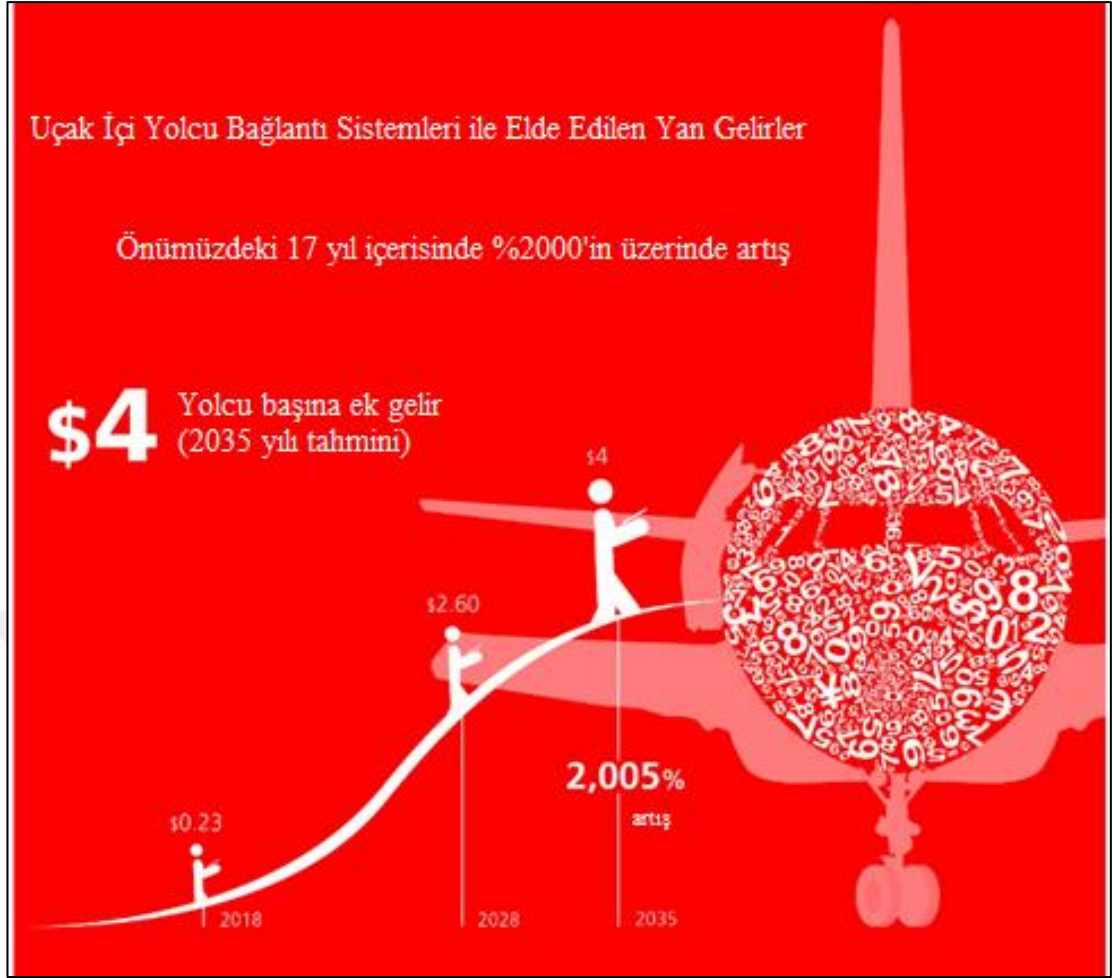
Düşük Maliyetli Havayolları baş üstü dolap, biniş kartı, yemek masası gibi tüm fiziksel ortamları efektif birer iletişim ve reklam aracı olarak kullanmakta ve reklam gelirlerini yükseltmektedirler. Melez ve Tam Hizmet Sunan Havayolları ise yolcular üzerindeki marka algılarını zedelememek için mümkün olan tüm alanlarda 3. Parti şirketlerin-

ürünlerin reklamını yapmaktan kaçınılmaktadırlar. Buna ek olarak Tam Hizmet Sunan Havayolları, uçak içi dergilerde lüks tüketim ürünlerinin reklamlarını yayınlamaktadır. Reklam yayını yapılan lüks tüketim ürünleri sayesinde, havayolu şirketleri hem reklam gelirlerini yükseltmekte, hem de algılanan marka değerini mevcut konumundan daha yükseğe taşımaktadırlar.

Uçak içi eğlence sistemlerinin ve yolcu internet bağlantı sistemlerinin (uçak içi kablosuz internet) gelişmesi ile 3. parti şirketlere çok daha fazla alanda dinamik ve sonuçları raporlanabilen reklam yayınlama olanakları sunulmaktadır. Örneğin; Lufthansa Havayolları uçak içi eğlence sisteminde 30 saniyelik bir reklam video slotu için 19,500 Euro alırken, British Airways 30 saniyelik reklam slotu için 43,443 Euro almaktadır (Warnock-Smith, O'Connell, & Maleki, 2017).

Aralarında Google, Boeing, Panasonic ve APEX gibi kendi alanlarında öncü firmaların ortak olarak yayınladığı raporda, 2025 yılına kadar ticari havayolu taşımacılığı yapan uçakların %80'lik kısmında yüksek hızlı kablosuz internet hizmeti sunulacağı tahmin edilmektedir (FTE, 2016). Yüksek hızlı internet sayesinde yolcular çevrimiçi olarak alışveriş yapabilecek, premium içerikler satın alabilecek, sosyal medya platformlarını kullanabileceklerdir. Çevrimiçi yolcuların bilgilerinin ve tercihlerinin gerçek zamanlı olarak alınması sayesinde CRM (Customer Relations Management – Müşteri İlişkileri Yönetimi) uygulamalarında da gelişmeler beklenmektedir. Sektörün önde gelen stratejistlerine göre havayolu firmaları Amazon ve eBay gibi dev e-ticaret firmaları ile rekabet edebilir konuma gelecektir (Bejar, 2013).

London School of Economics'in yayınladığı raporda 2035 yılında global olarak elde edilen havayolu yan gelirlerinin %53'ünün uçak içi yolcu internet sistemleri aracılığı ile gerçekleştirileceği ve bu gelirlerin %40'ünün havayolları e-ticaret hizmetlerinden elde edileceği tahmin edilmektedir. Aynı raporda uçak içi yolcu internet hizmeti aracılığıyla elde edilen reklam gelirlerinin, toplam yan gelirler içerisinde %8'lik bir dilimi oluşturulacağı öngörülmektedir (Grous, 2017). Bu bilgilere ek olarak 2035 yılına kadar yolcu başına, uçak içi yolcu internet bağlantı sistemlerinden elde edilen gelir %2000 artarak 4 USD seviyesine ulaşacağı tahmin edilmektedir. Şekil 3.5'de uçak içi yolcu internet bağlantı sistemlerinden, yolcu başına elde edilen gelirin yıllara göre artışı gösterilmiştir.



**Şekil 2.5 Uçak İçi Yolcu Bağlantı Sistemleri ile Elde Edilen Yan Gelirler (Grous, 2017)**

Günümüzde gelişen dijital sistemler ve mobil teknolojiler sayesinde rezervasyon sürecinden varış noktasına kadar havayollarının yolcuları ile temas noktaları artmış ve bu sayede havayollarının perakendecilik (retailing) ve reklam tabanlı gelir elde etme yöntemlerini çeşitlendirme fırsatları ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçtan hareketle dünyanın en büyük Uçak İçi Eğlence Sistemi sağlayıcısı Panasonic firması; havayollarını, reklam ajanslarını ve partner şirketleri ortak bir mecrada buluşturacak OneMedia platformunu oluşturmuştur. Web tabanlı OneMedia çözümü sayesinde; üye havayollarının onayı ile reklam ajansları, anlaşma sağlanan program partnerlerinin interaktif reklam öğelerini (banner, video, resim vb.), koltuk arkası ve baş üstü ekranlardan gösterilmek üzere uçaklara gerçek zamanlı olarak yükleyebilmektedir. Yüklenen bu reklamlardan havayolları görüntüleme-tıklama başına gelir elde edilebilmektedir.

Örneğin; Bir mobil telekomünikasyon şirketinin reklam kampanyasına ait görseller, OneMedia platformu üzerinden sadece birkaç tıklama ile uçak içi eğlence sistemine yüklenebilmektedir. Buna ek olarak hedeflenen yolcu segmentine göre, business ve economy sınıflarının ekranlarına farklı görseller karşıdan gerçek zamanlı olarak yüklenebilmektedir (Priocept, 2015).

### **2.3. Dünyada Yan Gelir Örnekleri**

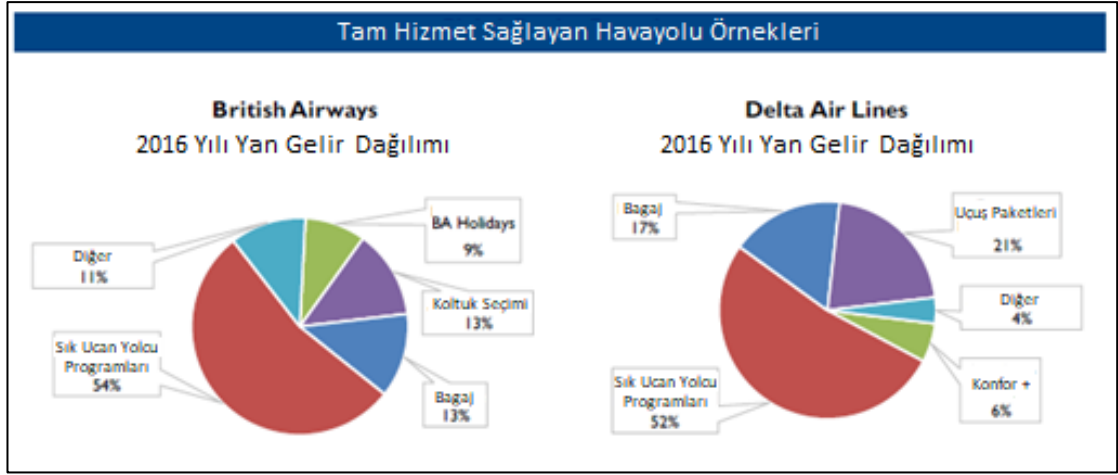
Düşük Maliyetli Havayolları'ndan Tam Hizmet Sağlayan Hava Yolları'na kadar tüm havayolu firmaları rekabet stratejilerine göre ve sundukları değer önerilerine göre yan gelir üretimlerini maksimum seviyeye taşımayı hedeflemektedirler. Havayolu firmalarının değer önerisi ve marka imajına göre yan gelir üretimi sağlayan ek hizmet karmaları-kompozisyonları farklılıklar göstermektedir.

Havayolu şirketlerinin bu karmalardan elde ettikleri gelirleri finansal olarak raporlama şekilleri de değişiklik göstermektedir. Birçok Tam Hizmet Sağlayan Havayolu faaliyet gelirlerini raporlarken, olası yolcu ve yatırımcı tepkilerine karşın, yan gelirleri Diğer Faaliyet Gelirleri olarak raporlamaktadır. Bir kısım Tam Hizmet Sağlayan Havayolu ise yolculardan elde edilen yan gelirleri Kargo Gelirleri ile birleştirerek raporlamaktadır.

Şekil 2.6'da Tam Hizmet Sağlayan British Airways ve Delta Air Lines havayolu şirketlerinin 2016 sonu finansal raporları ve çeşitli medya organlarındaki beyanlarından yola çıkılarak hazırlanmış yan gelir dağılım grafikleri verilmektedir.

Şekil 2.6'da görüleceği üzere British Airways havayolunun yan gelirlerinin %54'ü Sık Uçan Yolcu Programlarından, %13'ü Bagaj Hizmetlerinden (bagaj ağırlık aşımı, bagaj boyut aşımı, ikinci bagaj vb.), %13'ü Koltuk Seçimi Hizmetlerinden, %9'u ortak şirketi olan BA Holidays ile ortak satılan tatil paketlerinden kalan %11'lik kısmı ise araç kiralama, otel rezervasyon gibi diğer ek hizmetlerden elde edilmiştir.

Delta Airlines ise 2016 yılında yan gelirlerinin %52'sini Sık Uçan Yolcu Programlarından, %21'ini uçuş paketlerinden, %17'sini Bagaj Hizmetlerinden, %6'sını koltuk seçimi ve konfor artırıcı unsurlardan, %4'lük kısmını ise araç kiralama, otel rezervasyon gibi diğer ek hizmetlerden elde edilmiştir.

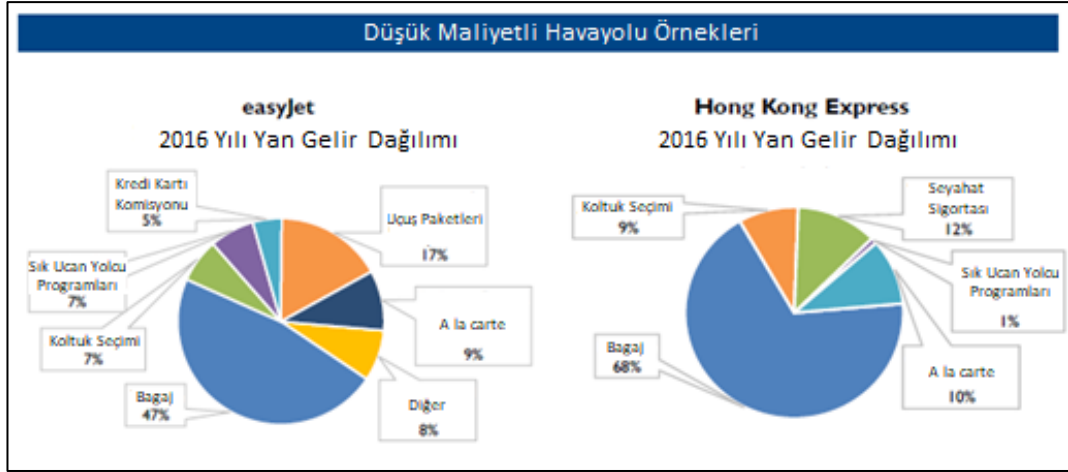


**Şekil 2.6 British Airways ve Delta Airlines Yan Gelir Dağılımı (Ideaworks, 2017)**

İş modeli itibariyle maliyet azaltma, yan gelir maksimizasyonu stratejilerini benimseyen ve düşük fiyatlı uçak bileti değer önerisine sahip Düşük Maliyetli Havayolları ise, yan gelirlerini raporlarken daha şeffaf davranmaktadırlar.

Şekil 2.7’de verildiği üzere, easyJet havayolu firması yan gelirlerinin, %47’si Bagaj Hizmetlerinden, %17’sini A la carte hizmetli uçuş paketlerinin satışlarından, %9’unu münferit a la carte satışlardan, %8’ini diğer ek hizmetlerden, %7’sini Koltuk Seçimi, %7’sini Sık Uçan Yolcu Programları’ndan, %5’lik kısmını ise kredi kartı ile bilet satışlarından tahsil edilen komisyonlardan elde etmiştir.

Hong Kong Express havayolu firması ise yan gelirlerinin, %68’ini Bagaj Hizmetlerinden, %10’unu uçak içi a la carte satışlardan, %12’sini Seyahat Sigortası satışlarından, %9’unu Koltuk Seçiminden ve %1’lik kısmını ise Sık Uçan Yolcu programlarından elde etmiştir.



**Şekil 2.7 easyJet ve Hong Kong Express Yan Gelir Dağılımı (Ideaworks, 2017)**

Ticari Havayolu Taşımacılığı sektörü güncel gelişmeleri incelendiğinde;

AirAsia X havayolu şirketi, Düşük Maliyetli Havayolu geleneğini kırarak yolcuları için, aynı Tam Hizmet Sağlayan Havayolları gibi özel yolcu salonları açmaya ve bu salonların kullanımından yan gelir elde etmeye başlamıştır (Jiang, 2017).

WizzAir havayolu şirketi 2016 yılı içerisinde uçuşlarda 10.584.710 çikolata, 8,9 milyon bardak kahve satışı ile a la carte ikram satışında en başarılı havayollarından biri olmuştur (CarTrawler, 2017).

Avustralyalı Qantas havayolu şirketi 2016 yılı içerisinde, perakendecilik (retailing) faaliyetleri ve reklam gelirlerinden toplam 141 Milyon AUD yan gelir elde etmiştir (Ideaworks, 2017).

Premium Tam Hizmet Sağlayan havayolu Emirates ek bagaj hizmetlerinden 2016 yılında 106 Milyon USD yan gelir elde etmiştir (Emirates, 2018).

Yukarıda verilen örneklerin yanı sıra havayolu şirketlerinin yan gelir üretimi için uyguladıkları yöntemler, şirketlerin inovatif projeleri ve girişimleri sayesinde adeta bir yarış haline dönüşmüştür.

Tam Hizmet Sağlayan Havayolları'nın uzun yıllardan beri uçuş sırasında Gümrüksüz Satış (Duty-Free) yaptığı bilinmektedir. Birçok Tam Hizmet Sağlayan Havayolu şirketi, uçak içi satışları için kataloglar hazırlamakta, bu katalogları internet siteleri ve

mobil uygulamaları üzerinden yolcularına sunmaktadır. Gelişen teknolojiler sayesinde artık havayolları Duty-Free satışları için uçuş öncesinde yolculardan ön talep toplamakta, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında yolculara ürün teslimatlarını dinamik bir şekilde yapabilmektedir.

Konuyu daha da ileriye taşıyan Korean Air havayolu şirketi, dış hat seferlerinde kullandığı Airbus A380 tipi uçaklarında Duty-Free satış için, 13 adet koltuğu uçaklarından çıkararak, uçak içerisinde SKYSHOP markası altında bir mağaza zinciri kurmuştur (Doğruer, 2015).

Ek hizmet alanında görülen bir başka inovatif çalışma ise Virgin America ve çevrimiçi eğitim sitesi Lynda.com tarafından gerçekleştirilmiştir. Virgin America yolcuları, uçaklarda bulunan Red Uçak İçi Eğlence Sistemleri'nden canlı olarak eğitim içeriklerine erişebilmektedirler. Virgin America ve Lynda.com arasında komisyon tabanlı ve reklam gelirine dayanan yan gelir modeli kurulduğu anlaşılmaktadır.

Ek Hizmetler ve Yan Gelir konusu sadece havayollarının ilgi alanında kalmayıp, 3. Parti hizmet geliştiricilerin de çalışma konusu haline gelmiştir. Özellikle dijital ve mobil teknolojilere yoğunlaşan start-up firmaları, zamanla havayollarında yan gelir üretme konularında uzmanlaşmış ve birçok havayoluna hizmet verir hale gelmiştir.

Bu şirketlerin başında gelen Guestlogix firması 30'un üzerinde havayoluna, yan gelir üretim metotlarını destekleyecek mobil uygulamalar sunmaktadır. Günde yaklaşık olarak 2 Milyon 'un üzerinde yolcuya ilgili firmanın geliştirdiği teknolojiler ile ek hizmet satışı yapılmaktadır (Edwards, 2018).

İleri teknolojilerin kullanımı ile yan gelir üretme yarışına giren havayolu şirketleri, mobil ödeme çözümleri sayesinde, ek hizmet sunumunu yolcular için daha kolay hale getirmiştir. Sektörde bir ilk olarak, Düşük Maliyetli Havayolu şirketi jetBlue 2015 yılında ilk kez para ve kredi kartı kullanmaksızın, mobil ödeme yöntemi ile ek hizmet satışına başlamıştır. İlgili havayolu Apple firmasının geliştirdiği Apple Pay mobil ödeme çözümü ile yolcuların cep telefonları ile zahmetsizce uçak içerisinde alışveriş yapabildiğini mümkün kılmıştır (Yurtsever, 2015).



Yan gelir üretimi pratiklerinin dünyada hızla yaygınlaşmasını takip eden Türkiye’de faaliyet gösteren havayolları hem geleneksel yöntemlerle hem de dijital ve mobil çözümlerle ek hizmet sunumu yapmaktadır.

Öncelikli olarak Türk Düşük Maliyetli Havayolları’nı inceleyecek olursak Pegasus, Onur Air, Corendon ve Sun Express şirketlerinden bahsetmek gerekecektir.

Ülkemizin en büyük Düşük Maliyetli Havayolu olan Pegasus firması, ek hizmetlerini, bu hizmetlerin yolcuya sunulduğu seyahat fazına ve sunum noktasına (touchpoint) göre, 3 ana kategori (Seyahat Planlama, Uçuşa Hazırlık ve Uçuş, Havalimanında) altında toplamıştır. Pegasus havayolu şirketi, otel rezervasyonlarından, e-vize hizmetlerine, ek bagajdan, uçak içinde ikram satışına varan bir ek hizmet portföyüne sahiptir. Pegasus ilgili ek hizmetler sayesinde, yılda 282 Milyon USD’lik yan gelir (a la carte ve komisyon temelli gelirler) elde etmektedir (CarTrawler, 2017).

Ülkemizde faaliyet gösteren bir diğer Düşük Maliyetli Havayolu olan Onur Air “İlave Hizmetler” adını verdiği ek hizmetler ile yan gelir üretimi sağlamaktadır. Uçuşlardan 36 saat öncesine kadar, havayolunun kendi internet sitesinden yolcular 7 TL’den başlayan fiyatlarla yemek siparişi verebilmektedirler. Ayrıca koltuk seçimi ve ek bagaj hizmetlerinden de yan gelir elde eden havayolu, araç kiralama ve otel rezervasyonu gibi komisyon temelli ek hizmetler de sunmaktadır (OnurAir, 2018).

Kendi konumlandırma ifadesi ile “Tatil Havayolu” olan Corendon Airlines, ek hizmet sunumu konusunda geleneksel bir çizgi belirlemekle birlikte, özellikle spor aktivitesi temelinde tatile çıkan yolcularına özel bagaj ek hizmetleri sunmaktadır. Antalya merkezli Corendon Airlines havayolu şirketi özel bagaj hizmetlerinden ek gelir elde etmektedir (Corendon, 2018).

Antalya merkezli bir diğer düşük maliyetli havayolu olan ve Türk-Alman ortaklığı ile kurulan Sun Express havayolu şirketi dijital ve mobil teknolojileri kullanarak ek hizmet sunumu yapmaktadır. Özellikle a la carte ikram satışı ile öne çıkan havayolu, “SunCafe “ markası altında ücretli ikram hizmeti vermektedir (SunExpress, 2017).

Son olarak, ülkemizin tek Tam Hizmet Sağlayan Havayolu olan Türk Hava Yolları’nın ek hizmet örneklerini inceleyecek olursak; ilgili havayolunun marka imajını zedelememek adına a la carte ek hizmet satışı ve reklam gelirlerinden uzak durarak,

yan gelir üretim stratejisini Sık Uçan Yolcu Programları ve Komisyon Temelli Gelirler üzerine kurduğu görülmektedir.

Kendisi gibi sektörlerinin önde gelen firmaları ile işbirlikleri yapan havayolu, yolcu deneyimini üst seviyede tutmak için, ek hizmetlerinin çoğunu Sık Uçan Yolcu Programı “Miles&Smiles” ile ilişkilendirmektedir. Otel rezervasyonu, araç kiralama ve seyahat sigortası ek hizmetlerinden komisyon alan havayolu, bu işlemler sırasında yolcularına mil puan kazandırarak, Miles&Smiles programını desteklemektedir. Ayrıca yolcular biriken milleri ile havayolunun internet sitesi Shop&Miles’den alışveriş yapabilmektedir (İbiş, Batman, & Sarıışık, 2014).

#### **2.4. Yolcu Tepkileri**

Sürekli artış eğilimindeki yan gelirler, havayolu şirketlerinin karlılığını arttırırken bunun yükünü çoğu zaman yolcular çekmektedir. Gelişen internet arama motorları sayesinde fiyat duyarlılığı yüksek olan yolcular, gerçek zamanlı olarak bilet fiyatlarını ve ek hizmet fiyatlarını ve uçuş paketlerini çok çeşitli kanallar vasıtasıyla karşılaştırabilmektedirler. Geçmiş yıllarda bilet fiyatına dahil olan hizmetleri para ödeyerek almak çoğu yolcu için hayal kırıklığı oluşturmaktadır.

Yolcuların büyük bir çoğunluğu havayolu şirketlerinin, sürekli olarak kendilerinden daha fazla kazanç sağlama eğiliminde olduğu görüşünü benimsemektedir (Belobaba, 2010).

Havayolu şirketleri 2011 yılında ekstra bagaj ücretlerinden (ek bagaj, bagaj boyut ve ağırlık aşımı vb.) 3.3 Milyon USD, rezervasyon değişikliği ve iptal durumlarından ise 2.3 Milyon USD gelir elde etmişlerdir (Rosenbloom, 2012). Bir kısım yolcu bu ek ücretler sayesinde düşen bilet fiyatlarından memnun olsa da, birçok yolcu hiç bir ek katma değer sunmadan tahsil edilen bu ücretlerden rahatsız olmaktadır. Bu gelir kaleminin haksız olduğunu düşünmekte, şaşkınlık, kızgınlık ve öfke duygu durumlarına bürünmektedirler.

Ek ücretlerin çeşitli dağıtım kanalları üzerinden gizlice alındığını veya rezervasyon sırasında kasıtlı olarak gizlendiğini düşünen gruplar, Amerika Birleşik Devletleri’nde 23 Eylül tarihini “Mad as Hell About Hidden Fees Day!” günü (Gizli Ücretlere Karşı Öfke) olarak kabul etmişlerdir ve 2010 yılından itibaren bu günü protestolar ile

geçirmişlerdir. Bu tepkilere karşılık olarak Amerikan Ulaştırma Bakanlığı (U.S. DOT), ilgili ücretlerin şeffaf bir şekilde yolculara yansıtıldığını ve havayollarının bu gelirler üzerinden vergiye tabi olup olmadığını, kontrol altında tutabilmek üzere 2 yıl süren bir çalışma gerçekleştirmiştir (Conrady & Buck, 2012). Çalışmanın 2 sene sürmesinin temel sebebi, Amerikalı ve yabancı havayollarının yan gelir elde ettiği, ek hizmetlerin ücretlerini GDS sistemine entegre etmesinin maliyetleri, kazanımları ve sonuçları ekseninde ek bilgiye ihtiyaç duyulmasıdır. Bu çalışma tezin önceki bölümlerinde bahsedilen, IATA EMD standardizasyonu çalışmalarını hızlandırmıştır.

Literatürde, ana bilet fiyatından ayrıştırılarak, münferit olarak fiyatlandırılan (unbundled) ek hizmetlerin, yolcu duygu durumları ve davranışları üzerine etkisi en çok araştırılan konulardan biridir. Bu çalışmaların başında gelen Tuzovic ve diğerlerine ait makalede, bilet fiyatından ayrıştırılan ek hizmetlerin, ücret kabul seviyeleri, yolcular üzerindeki bilişsel-duygusal etkilerin, yolcu davranışlarına etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışmada belirli ek hizmetlerin ayrıştırılmış ek ürünler içinde daha az kabul gördüğü ve havayolu firmalarına negatif yöndeki geri dönüşünün daha yüksek oranda yaşanabileceği vurgulanmıştır (Tuzovic, Simpson, Kuppelwieser, & Finsterwalder, 2014).

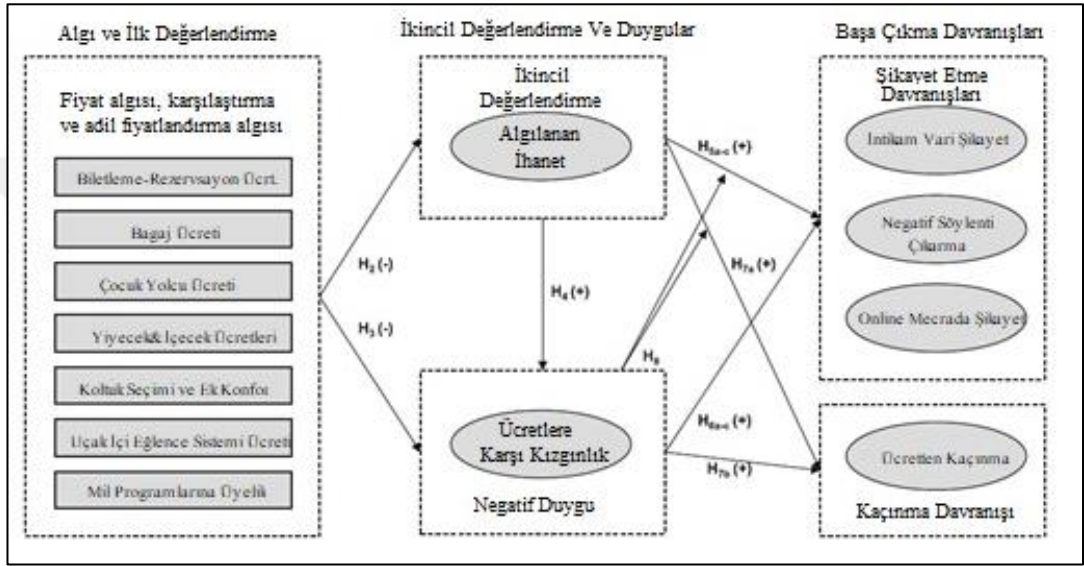
Kurulan araştırma modelinde, Biletleme-Rezervasyon Ücretleri, Bagaj Ücretleri, Çocuk Yolcu Ücretleri, Yiyecek İçecek (İkram) Ücretleri, Koltuk Seçimi-Konfora İlişkin Ücretler, Uçak İçi Eğlence Sistemleri Kullanım Ücretleri, Mil Programlarına üyelik ücretlerinden oluşan, altı farklı ek hizmet gelirinin, yolcular tarafından algılanan haksızlık-adaletsizlik ağırlık seviyeleri ölçülmüştür.

İlgili model ile ölçülmesi planlanan haksızlık-adaletsizlik seviyelerinin temelde iki farklı yolcu duygu durumuna sebep olduğu belirtilmiştir. Bunlar;

- Algılanan İhanet (perceived betrayal)
- Ücretlere Karşı Kızgınlık (anger about fees).

Bu duygu durumlarının yolcuları aşağıdaki tüketici davranışlarına yönlendirdiği belirtilmiştir. Detaylı araştırma modeli Şekil 2.8’de gösterilmektedir.

- Kaçınma Davranışları: İlgili ek hizmetin ücretinden kaçınma
- Şikâyet Etme Davranışları
  - Online Mecrada Şikâyette Bulunma
  - Negatif Söylenti Çıkarma (Negative Word of Mouth)
  - Kindar – İntikam vari Şikâyette Bulunma (Vindictive Complaining – Karalama Kampanyası)



**Şekil 2.8 Araştırma Modeli (Tuzovic, Simpson, Kuppelwieser, & Finsterwalder, 2014)**

Negatif Söylenti Çıkarma (WOM) davranışına ilişkin olarak pazarlama literatüründe, bu davranışın negatif yönde olamayacağı, sadece tüketicilerin yeni ürünler ile ilgili bilgileri kendi aralarında söylenti ve fısıltı ile birbirlerine haber verdiği savunulsa da ilerleyen yıllarda bu davranışın negatif olarak da gerçekleşebileceği kabul edilmiştir (Richins, 1983).

Çalışma sonucunda tüm ek hizmet ücretlerinin aynı şekilde algılanmadığı ve aralarındaki algılanan haksızlık-adaletsizlik seviyelerinin önemli oranda farklı olduğu ortaya konulmuştur. Yolcuların ana yolculuk deneyimine ek olarak konfor sağlayan uçak içi eğlence sistemi kullanma ve uçak içi yiyecek-içecek hizmetine, ödeme yapmak konusunda kabul seviyeleri daha yüksek çıkmıştır. Bu hizmetlerin ana bilet fiyatından ayrıştırılarak, yolculuk için yapılan masrafların düşmesi bu konuda

yolcuları olumlu yönde etkilemektedir. Fakat uçak yolculuğunun ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilen bagaj hizmetleri için havayolları tarafında talep edilen ek ücretler, yolcular arasında “Algılanan İhanet (Perceived Betrayal)” seviyesinin en yüksek seviyede çıktığını kategori olmuştur.

Amerika Birleşik Devletleri’nde United Airlines başta olmak üzere birçok tam servis sağlayan havayolunun, yolcuların ikinci bagajı için 25 USD ve civarında ek ücret alması üzerine, ünlü seyahat yazarı Peter Greenberg bu uygulamaların Avrupa’daki yansımalarını incelemiştir. Yazar, Luton-Londra-Paris hattında aktarmalı olarak yaptığı uçuşlarında standart ağırlık değerlerinin üzerindeki bagajı ve ek ikinci bagajı için toplam 585 USD ödemiştir. Bilet ücreti olarak ödediği 150 USD’ye karşılık, bagaj hizmetleri için ödediği miktarı kabul edilemez olarak bulmuş ve “European skyway robbery” (Avrupa Havayolları Soygunu) başlıklı bir yazı kaleme almıştır (Greenberg, 2010). Daha sonraları havayollarının elde ettiği haksız yan gelirler için “Skyway Robbery” ifadesi birçok araştırma ve eleştiri yazısında kullanılmıştır.

Bagaj ücretleri ile ilgili eleştiri ve protestolar bunlarla sınırlı kalmamakla birlikte, aralarında British Airways gibi tam hizmet sunan havayolları, yoğun kamuoyu baskısı sebebiyle ek ücret uygulamalarını geri çekmek zorunda kalmıştır. Yolcuların ek hizmetler ile ilgili algısı ve kabul seviyelerinde olumlu anlamdaki artışlar sebebiyle 2013 yılında British Airways tarafından tekrar bagaj ücretleri alınmaya başlanmıştır.

Ek bagaj ücretleri sebebi ile kamuoyunda yaşanan eleştiri ve direnç, havayolları menfaatine olacak şekilde evrilmiştir. Bu sebepten ötürü yolcuların bilinçlenmesi için yazılı-görsel medya (McCartney, 2012) ve dijital medyada ek bagaj ücretinden kaçınma yöntemleri ile ilgili öneriler ve taktikler yayınlanır hale gelmiştir (Skyscanner, 2017). Tablo 2.7’de 2017 yılı itibariyle farklı havayollarının ek bagaj ücretleri örneklendirilmiştir.

**Tablo 2.7 Bagaj Ücretleri (Skyscanner, 2017)**

HAVAYOLLARI	BAGAJ AŞIM ÜCRETLERİ
Aer Lingus	€75 Bagaj başına
Air France	€75-€250 Bagaj başına
British Airways	€75 Bagaj başına
Delta	€85 Bagaj başına
easyJet	£10 kg başına
Emirates	£26 kg başına
Etihad Airways	\$75 t(32 kg upgrade)
Flybe	€20 kg başına
Jet2	£12 kg başına
KLM	€55-€100 Bagaj başına
Lufthansa	€100-€200 (bagaj boyut aşımında) €50-€300 (bagaj ağırlık aşımında)
Norwegian	£9 kg başına
Qatar Airways	\$25-\$55 kg başına online \$30-\$70 başına havalimanında
Ryanair	€10 kg başına
Thomson Airways	£12-£17 kg başına
Türk Hava Yolları	€5 kg başına
Virgin Atlantic	£65(bagaj ağırlık aşımında) £40 (bagaj boyut aşımında)
Vueling Airlines	£10.17 kg başına

Özellikle Tam Hizmet Sunan Havayollarının, marka algısını olumsuz yönde etkilemesinden endişe duydukları için literatürdeki çalışmalar genel anlamda, yan gelirlerin yolcu kabul seviyeleri ve fiyatlandırma stratejileri üzerine kaleme alınmıştır.

John F. O'Connel'in kaleme aldığı çalışmasında (O'Connel, Smith, & Warnock, 2013), Düşük Maliyetli Havayollarında ve Tam Hizmet Sunan Havayollarında elde edilen değişik kategorilerdeki yan gelirlerin, yolcu kabul seviyelerini (willingness to pay) ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırmada Komisyon Tabanlı Ek Hizmetler (Commision Based Ancillaries) ve Ayrıştırılmış Ek Hizmetler (Unbundled Ancillaries) adı altında toplam dokuz ek hizmet örneğini kullanmıştır. Bunlar;

- Araç Kiralama
- Otel Rezervasyon
- Otopark Hizmetleri
- Karayolu Taşıma-Ulaşım
- Seyahat Sigortası
- Öncelikli Uçağa Biniş
- Koltuk Seçimi
- Ekstra Diz Mesafesi
- Bagaj Hizmetleri

Tablo 2.8'de farklı türdeki havayolu iş modellerindeki sunulan örnek ek hizmetler listelenmiştir.

Çalışmanın özet sonuçların verildiği Tablo 2.9'da, Komisyon Tabanlı Ek Hizmetler gri renk ile bilet fiyatı dışına çıkarılarak ayrıştırılmış ek hizmetler ise beyaz renk ile gösterilmektedir. Araştırma sonucunda yolculuğun temel parçası olarak görülen koltuk seçimi ve bagaj hizmetleri iki farklı havayolu iş modelinde de yüksek oranda kabul görürken, komisyon tabanlı hizmetlere ilişkin olarak yolcuların kabul oranı düşük seviyede gözlemlenmiştir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu ise, genel olarak Düşük Maliyetli Havayollarını tercih eden yolcuların, ek hizmetleri satın alma eğiliminin çok daha yüksek olduğu düşünülmektedirken, sonuçlar arasında ciddi bir fark gözlemlenmediği vurgulanmıştır.

**Tablo 2.8 Ek Hizmet Örnekleri (O'Connel, Smith, & Warnock, 2013)**

Havayolu	Yolcu Başına Ede Edilen Yan Gelir (2010)	Komisyon Tabanlı Ek Hizmetler					Ayrıştırılmış Ek Hizmetler			
		Araç Kiralama	Otel	Otopark	Kara Ulaşım	Seyahat Sigortası	Öncelikli Uçağa Biniş	Koltuk Seçimi	Ekstra Diz Mesafesi	Bagaj Hizmetler
United	34,32 USD	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet
FlyBE	20,99 USD	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet
easyJet	18,98 USD	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet
American Airlines	18,58 USD	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet
Ryanair	15,37 USD	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Evet
TAM	14,73 USD	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Vueling	11,99 USD	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet
Virgin America	9,67 USD	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Evet
Southwest	5,56 USD	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
China Eastern	4,60 USD	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Lufthansa	4,01 USD	Evet	Evet	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
LAN	2,32 USD	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Evet	Hayır

Tam Hizmet Sağlayan Havayolu  Düşük Maliyetli Havayolu

**Tablo 2.9 Ek Hizmet Satın Alma Eğilimleri (O'Connel, Smith, & Warnock, 2013)**

Ek Hizmetler	Havayolu Türü (İş Modeli)	
	Düşük Maliyetli Havayolu	Tam Hizmet Sağlayan Havayolu
Araç Kiralama	3,51	3,34
Otel Rezervasyon	3,41	3,32
Otopark	3,19	3,28
Kara Ulaşım	3,36	3,53
Seyahat Sigortası	3,32	3,65
Öncelikli Uçağa Biniş	3,33	3,67
Koltuk Seçimi	3,33	3,83
Ekstra Diz Mesafesi	3,67	4,00
Bagaj Hizmetleri	3,33	3,00
<b>Ortalama (Tümü)</b>	<b>3,38</b>	<b>3,51</b>
<b>Ortalama (Komisyon Tabanlı)</b>	<b>3,36</b>	<b>3,42</b>
<b>Ortalama (Ayrıştırılmış)</b>	<b>3,42</b>	<b>3,63</b>

Ayrıştırılmış Ek Hizmetler  Komisyon Tabanlı Ek Hizmetler

Notlar: 1 = yüksek kabul seviyesi (WTP)  
5 = düşük kabul seviyesi (WTP)



Havayollarında yan gelirlere, yolcuların verdiği tepkilere ilişkin literatürde Fiyatlandırmada Adalet (Price Fairness) konusu da önemli bir yer teşkil etmektedir.

Fiyatlandırmada adalet ve doğru kıymet belirleme kavramları uzunca bir süredir farklı sektörlerde de araştırılmıştır. Fiyatlandırmada adalet (Price Fairness) kısaca; mevcut fiyat ile referans fiyat, rakiplerin fiyatları ve diğer tüketicilerin aldığı fiyatların kıyaslanması-karşılaştırılması süreci olarak tanımlanabilir (Xia, Monroe, & Cox, 2004).

Özellikle ek hizmetlerin ortaya çıkışı ile fiyatlandırmada adalet konusu havacılık sektöründe yapılan araştırmalarda yerini almıştır. Bu konuda yapılan çalışmalardan birinde, Amerika iç hat yolcuları ile yapılan anket çalışması sonucu (524 katılımcı) fiyat karşılaştırma ve bilişsel niteliğin, fiyatlandırmada adalet algısını etkilediği ve bu etkinin yolcuların duygu durumlarını etkilediği ve çeşitli davranışsal tepkilere sebebiyet verdiğini savunmaktadır Geçmiş yıllarda bilet fiyatına dahil olan ürünlerin, havayolları tarafından sonradan ek olarak ücretlendirilmesi, bilet fiyatlarının düşmesine sebebiyet vermesine rağmen, yolcularda fiyat adaletsizliği algısını oluşturmakta ve sinir, öfke gibi duygu durumlarına sebebiyet vermektedir. Aynı araştırmada yolcular ücret artışı ve ilave ücret durumlarına karşın, eğer bu ek hizmetlerin fiyatlarının adil bir şekilde belirlendiği düşünüyorlarsa aynı havayolunu tercih etme davranışı eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Chung & Petrick, 2012).

Yukarıda incelenen araştırmaların ortak sonucu olarak bilet fiyatlarından ayrıştırılan hizmetlerin, genel olarak yolcular üzerinde olumsuz etki oluşturduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu sebepten ötürü akademisyenler ve sektöre yön veren stratejistler, ayrıştırma modelinin geleceği ile ilgili bir takım çalışmalar yapmıştır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalardan birinde (Garrow, Hotle, & Mumbower, 2012), ayrıştırılmış ek hizmetlerin, genel ek hizmetlere oranında yıllar içinde düşüş eğilimine gireceğini vurgulamaktadır.

İlgili çalışma Amerika Birleşik Devletleri iç hatlarında faaliyet gösteren havayollarının bilet satışlarında, ayrıştırılmış ek hizmetlerin satışı sebebiyle, yolcuların bu hizmeti sunan havayollarını tercih etmediği ve belirtilen havayollarında bilet satışlarının %5 oranında azaldığı belirtilmiştir.

Çalışmada özellikle bağlantılı (aktarmalı-connected) uçuş yapacak olan yolcuların sayısında azalış olduğunu vurgulamaktadır. Makalede ek hizmetlerden alınan ücretler 3 temel kategoriye ayrılmıştır.

Bunlar;

- **Yerleşmiş Ücretler**  
(Most Established)
- **Önceki Yıllarda Ücretsiz Olan Hizmetler**  
(Fees for service that used to be free)
- **Yeni Hizmetlere İlişkin Ücretler**  
(Fees on newly introduced services)

Yerleşmiş ücretli hizmetlerin geçmiş yıllardan itibaren, ücretli olduğunu ve yolcuların bu ücretleri ödemeyi kabul ettikleri ve hatta kanıksadığı belirtilmiştir. Önceki yıllarda ücretsiz olan hizmetlerin ise diğer çalışmalarda vurgulandığı gibi yolculardan en fazla şikâyet alan ücret kategorisi olduğu vurgulanmıştır. Son kategori olan Yeni Hizmetler (uçak içi canlı televizyon yayını, kişisel video içerikleri, uçak içinde satışı yapılan yolculuk paketleri vb.) ise yakın zamanda sunulmaya başlanan hizmetlerdir. Havayolları bu hizmetlerin ücretsiz olacağı yönünde bir yolcu beklentisi oluşturmamakta ve bu sebepten ötürü yolcuların bu kategorideki hizmetlere tepkileri ayrıştırmış hizmetlere olan tepkisine göre daha az negatif yönde olmaktadır. Araştırmada kullanılan ücret sınıfları ve Amerikan Southwest Düşük Maliyetli Havayolundaki karşılığı Tablo 2.10'da verilmektedir.

**Tablo 2.10 Ek Ücretler ve Southwest Havayolları Uygulamaları** (Garrow, Hotle, & Mumbower, 2012)

*Ek Ücretler ve Southwest Havayolları Uygulamaları*

<u>Ek Ücretler</u>	<u>Southwest Havavollarında Uygulanma Durumu</u>
<b>Yerleşmiş Ücretler</b>	
Bilet Değişikliği	Yerleşmiş Ücret
Uçuş Günü Bileti Açığa Alma	Yeni Ücret
Uçakta Evcil Hayvan Taşıma	
Ebeveynsiz Çocuk Yolcu	Yeni Ücret
<b>Önceki Yıllarda Ücretsiz Olan Hizmetler</b>	
Seyahat Acentesi Kesintisi	
Belirli Miktarda Mil Toplama Yükümlülüğü	
Bagaj Ücretleri	
Koltuk Seçimi	Yeni Ücret
Yiyecek-İçecek Satışı	
<b>Yeni Hizmetlere İlişkin Ücretler</b>	
Uçak içi eğlence sistemi	
Uçak içinde satışı yapılan yolculuk paketleri	

Aynı çalışmada havayollarının bilet fiyatından ayrıştırarak sunduğu ek hizmetlere ilişkin üç önemli başlıkta tartışma konusuna sebep olacağını belirtmektedir. Bunlar;

- **Yolcu Haklarının Korunması:** 2010 yılında Amerika Birleşik Devletleri Ulaştırma Bakanlığı tarafından yayınlanan bildiri ile tüm havayollarının; uçak yolculuğu ile ilişkisi olan ek ücretler ve bagaj ücretlerindeki artışlar konusunda yolcuların bilgilendirilmesi gerekliliği zorunlu hale getirilmiştir (Dot, 2010).
- **Vergiler Üzerindeki Etki:** Havayollarının yan gelirlerinde artış sağlanmasına karşın, havalimanı vergileri ve ülkelerdeki havacılığı geliştirmek için kurulan devlete ait havacılık kalkınma-geliştirme fonları için alınan kesinti miktarları aynı kalmıştır. Özellikle uluslararası ve yerel pazarlarda aynı anda hizmet veren tam servis sağlayan havayollarında, yerli ve yabancı yolculardan alınan vergi, katkı payı oranlarının aynı olması sebebiyle karışıklığa yol açmaktadır. Bu sebepten ötürü devletler yakın zamanda yan gelirlerin doğrudan ve dolaylı olarak vergilendirilmesi konularında yeni kurallar getireceklerdir.

- **Ek Hizmetlerin Havayolu Operasyonuna Etkisi:** Ek hizmetlerin ayrıca ücretlendirilmesi sayesinde bilet fiyatlarında düşüş sağlayan havayollarının, bilet satışında artış sağlamasına karşın, bilet satış gelirlerinde düşüş yaşaması sebebiyle, toplam faaliyet karlarının düşüş eğiliminde olmasıdır.

Literatürde bir diğer sık karşılaşılan konu başlıklarından biri de; yan gelirlerin, havayollarının Gelir Yönetimi (Revenue Management) Sistemleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi olarak tespit edilmiştir.

**Gelir Yönetimi Sistemleri;** havayollarının uçuş ağındaki kapasitelerin değişik zaman dilimlerinde farklı şekillerde fiyatlandırılması, fiyatların sınıflandırılması, fiyat ve kapasite tahmini yapılması, talep ve iptallerdeki olası değişiklikleri tahmin ederek gelirin maksimize edilmesini sağlayan karmaşık sistemlerdir. Doğru koltuğu, doğru müşteriye, doğru fiyata satmak olarak da özetlenebilir (Smith, Leimkuhler, & Darrow, 1992).

Eric Hao'nun yaptığı çalışmada (Hao, 2014); son yıllarda ciddi anlamda artış gösteren yan gelirlerin, elde edilebilmesi için yolculara sunulan ek hizmetlerin maliyet ve yolcu talep tahminlerini yapacak yetkin bir sistemin henüz kurulamamış olduğunu vurgulanmaktadır.

Beklenen gelire ilişkin talep tahminleri, yakın zamana kadar sadece bilet satış tahminleri üzerinden yapılmaktaydı. Elde edilecek geliri maksimize edebilmek için, havayollarının kullandığı Gelir Yönetimi Sistemleri'nin ve dağıtım sistemlerinin her yolcudan elde edilebilecek yan gelir potansiyelini de hesaplamalarına dahil etmesi gerekmektedir.

Gelir yönetimi sistemlerine ilişkin bir diğer çalışma da Ødegaard ve Wilson'a ait olan çalışmadır (Ødegaard & Wilson, 2016). İlgili çalışma tek satıcılı kısıtlı kapasite veya homojen ek hizmetler sağlayan havayollarının, beklenen yan gelirleri maksimize etmesi için ek hizmetleri nasıl fiyatlaması gerektiği üzerine dizayn edilmiştir. Araştırma modelinde üç tür yolcu tipi-grubu tanımlanmıştır. Bunlar;

- Sadece temel seyahat öğelerini isteyen ve ek hizmetler ile ilgilenmeyen yolcular
- Temel seyahat öğeleri ve ek hizmet satınalma potansiyeli olan fakat sadece temel seyahat öğelerini satın alan yolcular
- Ek hizmetler fiyata dahil ise temel seyahat öğelerini alma eğiliminde olan yolcular.

Çalışmanın sonunda kurulan matematiksel model ile, hedeflenen toplam gelire ulaşılabilme için optimum ek hizmet fiyatının nasıl belirlenmesi, ek hizmetlerin münferit olarak fiyatlandırılmasının potansiyel kazancına karşılık, temel seyahat öğeleri ile birleştirilen ek hizmet paketlerinin potansiyel kazancının karşılaştırılması mümkün hale gelmiştir.

Literatürde müşteri tepkileri ile dolaylı ilişki içinde olan bir diğer konu da “Müşteri Değeri” (Customer Value) konusudur. İlgili alanda Yan Gelirlerin Müşteri Değeri’ne etkisini inceleyen en önemli çalışmalardan biri Wittmer ve Rowley tarafından yapılmıştır (Wittmer & Rowley, 2014). Çalışmada Tam Hizmet Sunan Havayolları’nda bilet fiyatı dışında tutularak ayrıştırılan ek hizmetlerin müşteri değeri ve müşteri kabul seviyelerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Araştırma Avrupa’da hizmet gösteren bir Tam Hizmet Sağlayan Havayolu’nun ekonomi sınıfı yolcuları ile yapılmıştır.

Makalede müşteri değeri; Woodruff’ın çalışmalarındaki (Woodruff, 1997) tanımları temel alarak müşterinin algıladığı faydaların, ürünü elde etmek için harcadığı kaynaklara oranı, kıyaslaması olarak ifade edilmiştir.

Çalışma sonucunda, literatürü destekleyecek şekilde Tam Hizmet Sunan Havayolları’nın önceden bilet fiyatına dahil olan ek hizmetleri, ayrıştırması yolcuların müşteri değeri algısında düşüşe sebebiyet verdiğini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, yolcuların seyahat deneyimine konfor anlamında katkı sağlayacak ek hizmetlere ödeme yapmaya hazır oldukları ve bu kategorideki (ekstra diz mesafesi vb.) ek hizmetlerin müşteri değerinin yüksek olduğu vurgulanmıştır. Çalışmanın bir diğer sonucu ise havayollarının daha önceden hizmetleri arasında bulunmayan yeni bir ürüne ve servise ilişkin yolcuların algıladığı müşteri değerini ayrıştırılmış hizmetlere göre daha yüksek olduğudur.

Yaşanan müşteri tepkileri ve havayollarının yan gelir elde etmedeki ısrarcı tutumu sebebiyle literatürde Tam Hizmet Sunan Havayolları'nda yan gelir üretme yöntemleri üzerine çalışmalara rastlamak mümkündür. Türkiye'de yan gelir alanında yapılan toplam dört çalışmanın ikisi Türk Hava Yolları'ndan ilham alarak, Tam Hizmet Sunan Havayolları'nda yan gelir konusunu incelemiştir (Yurtsever, 2015) (Doğruer, 2015). Bir diğer yerli çalışma yan gelirlerin Gelir Yönetimi sistemlerine etkisi araştırırken (Atay, 2015), dördüncü çalışma Türkiyede iç-hat seferleri gerçekleştiren Düşük Maliyetli Havayolları için yan gelir fırsatlarını araştırmıştır (Peksatıcı, 2016).



### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Soruları

Araştırma farklı türdeki havayolu iş modellerinde, yan gelirlerin araştırılması ve uygulanan yan gelir üretim stratejilerinin yönetici ve yolcu kabul seviyelerindeki farklılıkları karşılaştırmayı hedeflemektedir.

Çalışmada Nicel Araştırma metodolojisinin Ex-Post Facto yöntemi tercih edilmiştir. Bu metot ile deneysel metotta olduğu gibi bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin incelenmesi hedeflenir. Araştırmacının rasgele seçim yapma ve bağımsız değişkeni manipüle etme imkânı olmadığı durumlarda, deneysel tasarım yerine ex post facto tercih edilmektedir. Ancak sebep-sonuç ilişkisi perspektifinden bakıldığında, deneysel tasarım daha güçlü bir araştırma metodolojisi olarak göze çarpmaktadır (Ary, 2010).

Felsefi kodlarını 19. yüzyıl Avrupası'nda yaygın fikir akımlarından olan pozitivistten alan Nicel Araştırma Metodolojisi, klasik bilimsel yöntemleri takip eder. Hipotez testi, objektif veri toplanması ile sistematik bulgulara ulaşılması, sonuçların genelleştirilmesi ve başka araştırmacılarca tekrar edilebilmesi Nicel Metotların ortak özellikleri arasındadır. Nicel araştırmalar genel olarak tündengelim ilkesine göre tasarlanır, var olan bir teoriden yola çıkılarak hipotez test edilir. Nitel araştırmalarda ise tümevarım prensibi doğrultusunda, elde edilen bilgi ve sonuçlardan yola çıkılarak bir teoriye ulaşmak hedeflenir. Nitel araştırmalarda sayısal verilerden ziyade, insanların görüşlerine, yaşanan vakalara ve sosyal patternlere göre değerlendirme yapılır. Her iki yöntemin farklı avantajları vardır (Ary, 2010).

Günümüzde bazı araştırmacılar bu avantajlardan azami derecede istifade edebilmek ve çalışmalarının geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak için “komple metot” (mixed method) adı verilen ve nicel ve nitel metotların kombinasyonundan oluşan üçüncü alternatifi tercih etmektedir.

Havacılık bilimleri, sayısal verinin yoğun olarak üretilmesi itibarıyla nicel araştırmalara, insan odaklı bir araştırma sahası olması itibarıyla da nitel araştırmalara olanak sunmaktadır. Bu alışma ağırlıklı olarak sayısal verilerin değerlendirilmesi ve analizine göre tasarlandığı için nicel metodoloji benimsenmiştir. Nitel metotlarda, araştırmacının katılımcılarla uzun zaman geçirmesi gerekliliği, buna karşılık çalışmanın katılımcıları ile sınırlı bir süre görüşme kısıtı da nicel yöntemin tercih edilmesinde etken olmuştur.

Başlıca nicel metotlar arasında deneysel tasarım, ex post facto, korelasyon çalışması ve anket çalışması sayılabilir. Çalışmada Nicel Araştırma metodolojisinin Ex-Post Facto yöntemi tercih edilmiştir.

Bu alışma özelinde, iki katılımcı grubundan ilki olan havayolu yöneticileri ile geçirilen srenin kısıtlı olması, grup üzerinde manipülasyon yapmaya elverişli bir ortamın oluşmamasına yol açmıştır. Ayrıca rnek grubunun rastgele seçim yapmaya izin vermeyecek lde kk olması da deneysel tasarımı engelleyen bir etmendir. Dolayısıyla ex post facto yöntemi tercih edilmiştir.

Ex post facto tasarımda üç temel aşama vardır;

1. Araştırma sorusunun hazırlanması. Bu aşama, çalışmanın hedefi olan ifadeyi, tercihen soru cümlesi formatında ve değişkenlerin açık tanımlanması ile ifade etmektir.
2. İki veya daha fazla grup oluşturularak karşılaştırılmasını sağlayacak bir yapı tasarlamak.
3. Araştırma sorusunun proactive yahut retroactive tasarımlardan hangisine uygun olduğunun belirlenmesi.

İki ana ex post facto tasarım vardır; proactive tasarım ve retroactive tasarım. Proactive tasarımda gruplandırma önceden oluşturulmuş bağımsız değişkenlerde yapılır ve hipotezler bağımlı değişken üstünden gerçekleştirilir. Retroactive tasarımda ise gruplandırma önceden oluşturulmuş bağımlı değişkenlerde yapılır ve hipotezler bağımsız değişken üstünden gerçekleştirilir. Bu çalışmada gruplandırma ( farklı havayolu iş modeli) bağımlı değişkenlerde gerçekleştirilmiş, dolayısıyla retroactive tasarım benimsenmiştir.



Çalışmada çıkarımsal (Inferential) istatistik metodu olarak ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılarak, aşağıda verilen üç araştırma sorusuna cevap aranmış ve üç farklı hipotez test edilmiştir. Araştırmacılar arasında parametrik testlerin daha güçlü (robust) olduğu konusunda yaygın bir kanaat vardır. Varsayımların sağlanması halinde parametrik testler daha güvenilir sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır.

### **Birinci Araştırma Sorusu**

Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

### **İkinci Araştırma Sorusu**

Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

### **Üçüncü Araştırma Sorusu**

Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin ve yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

### **Birinci Hipotez**

**H<sub>0</sub>:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark yoktur

**H<sub>1</sub>:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır.

### **İkinci Hipotez**

**H<sub>0</sub>:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır.

## Üçüncü Hipotez

**H<sub>0</sub>:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin ve yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin ve yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır.

## Çalışmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada 3 bağımsız değişken kullanılmıştır. Bunlar;

- **Yolcuların Yan Gelir Üretim Yöntemi Tercihleri**
- **Yöneticilerin Yan Gelir Üretim Yöntemi Tercihleri**

Çalışmada kullanılan bağımlı değişkenler ise aşağıda listelenmiştir.

- **Havayolu İş Modelleri**
  - Düşük Maliyetli Havayolları
  - Melez Havayolları
  - Tam Hizmet Sağlayan Havayolları

## 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada, ilk katılımcı grubunu oluşturan havayolu yöneticileri için evren, global olarak tüm havayolu yöneticileridir. Bilinçli tercih yapılarak Connected Aircraft konferansına iştirak edilmek suretiyle örneklem grubu oluşturulmuştur.

İkinci katılımcı grubu olan yolcular için evren, havayolu ile seyahat eden ve Amazon Mturk kullanan yolcular olarak tanımlanabilir. Örnek grubu teşkilinde basit örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve Amazon Mturk kullanılmıştır.

Buhrmester ve diğerlerinin (Buhrmester, Kwang, & Samuel, 2011), 3.006 MTurk kullanıcısı ile yaptıkları çalışmada, katılımcıların 50 farklı ülkeye mensup oldukları, cinsiyet dağılımının (%55 kadın), standart internet kullanıcıları ile benzerlik gösterdiği (%57 kadın), iki büyük yüzdelik dilimin beyaz olmayan (%36) ve Amerikalı olmayan (%31) oranlarının da internet kullanım oranları ile benzerlik gösterdiği (%23 ve %30) görülmüştür. Ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında Mturk

kullanıcılarının (M=32,8 ve SD=11,5), İnternet kullanıcılarından (M=24,3 ve SD=10,0) daha yaşlı oldukları görülmektedir. Bu bilgiler ışığında Buhrmester ve diğerleri, Mturk kullanıcılarının daha yüksek demografik çeşitlilik oluşturduğunu vurgulamışlardır.

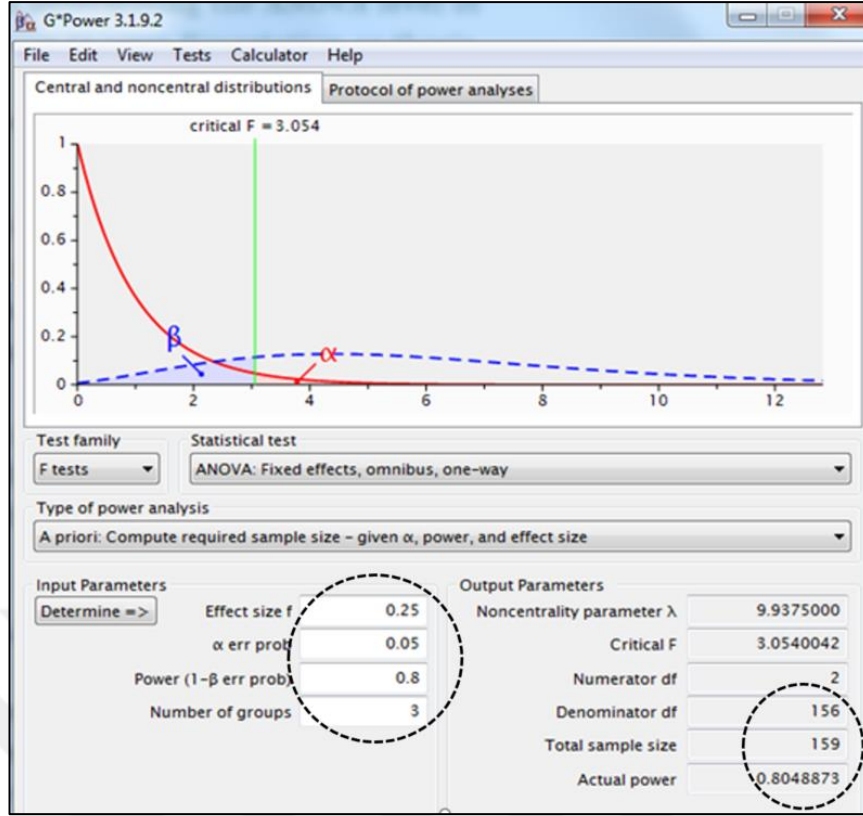
Çalışmada ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğü (katılımcı sayısı) ve çalışmanın reel kuvvetini tespit için G\*Power 3.1.9.2 istatistik yazılımı kullanılmıştır (Erdfelder, 2007). Yapılan bir meta-analiz çalışmada 2005 ile 2010 yılları arasında eğitim/psikoloji konularında yayınlanan 12 farklı yayın incelenmiş ve yayınların %2'sinden daha az bir kısmında güç analizinin uygun şekilde yapıldığı görülmüştür (Peng, 2012). Peng ve arkadaşları sekiz farklı güç analizi programını inceleyip karşılaştırmışlar ve G\*Power yazılımını en optimum alternatif olarak tanımlamışlardır.

Örneklem grubu büyüklüğü tespitinde  $\alpha = 0.05$  ,  $\beta = 0.20$  ve **etki büyüklüğü (effect size)  $d = 0.25$**  olarak alınmıştır. Araştırma öncesi yapılan analizde minimum örneklem grubu büyüklüğü 159 olarak hesaplanmıştır (a priori-araştırma öncesi). G\*Power sonuçları Şekil 3.1'de verilmiştir.

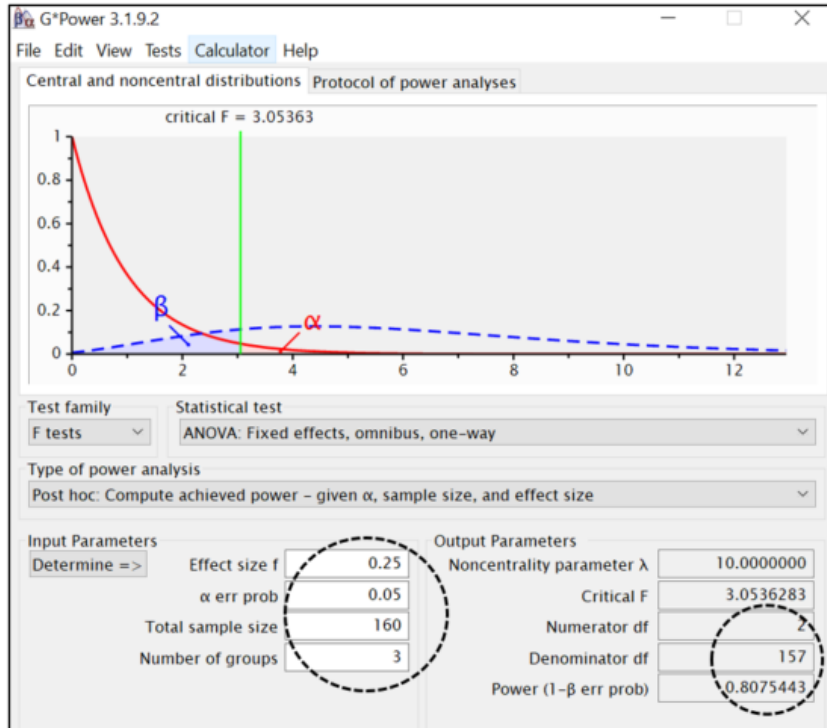
Araştırma sonrası yöneticiler için yapılan gerçek kuvvet analizde, reel katılımcı sayısı olan 160 girilmiş, ulaşılan reel güç derecesi olarak **%80.75** elde edilmiştir (post hoc-araştırma sonrası). G\*Power sonuçları Şekil 3.2'de verilmiştir.

Yolcular için yapılan gerçek kuvvet analizde ise reel katılımcı sayısı olan 188 girilmiş, ulaşılan reel güç derecesi olarak **%87.04** elde edilmiştir (post hoc-araştırma sonrası). G\*Power sonuçları Şekil 3.3'de verilmiştir.

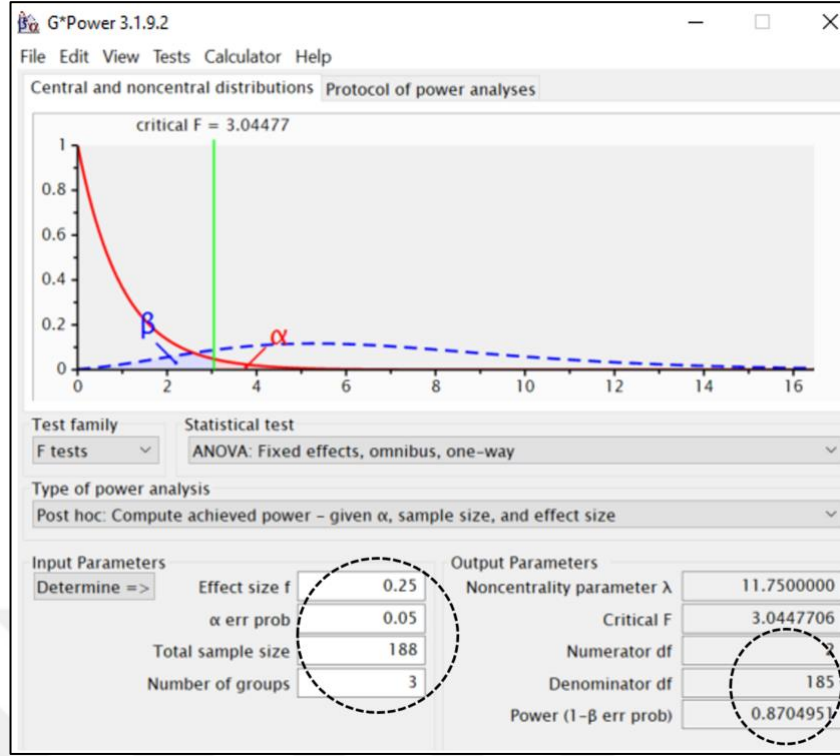
Yöneticiler için hesaplanan kuvvet analizi (posthoc) havacılık sektöründe Sosyal Bilimler alanında yapılan çalışmalar için gayet yüksek olmasının yanı sıra, ilgili konferansın katılımcıları profil itibariyle sektördeki tecrübeleri ve yüksek nüfuzları ile yoğun bir grup oluşturmaktadırlar. Anket çalışmasına katılım sağlayan yöneticilerin **%25'i (40 kişi)** üst düzey yönetici, **%45'i (72 kişi)** orta seviye yönetici, **%20'si (32 kişi)** hat yönetici, **%10'u (16 kişi)** ise çalışandır. İlgili katılımcılar havayolu yan gelirleri konusunda uzman ve sektöre yön veren pozisyonlarda çalışmaktadırlar.



Şekil 3.1 Hesaplanan Örneklem Büyüklüğü ve Kuvvet Analizi



Şekil 3.2 Havayolu Yöneticileri Gerçek Örneklem Büyüklüğü ve Kuvvet Analizi



**Şekil 3.3 Yolcular Gerçek Örneklem Büyüklüğü ve Kuvvet Analizi**

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışma verileri iki aşamada toplanmıştır. İlk aşamada havayolu yöneticilerinin görüşleri 7-8 Mart tarihinde Dubai’de, Avrupa ve Orta Doğu bölgesinin önde gelen havayolu şirketlerinin ve havacılık sektörünün çeşitli alanlarında görev yapan üst düzey yöneticilerinin katıldığı Connected Aircraft Konferansında toplanmıştır. İlgili etkinlikte havayolu yan gelirleri ile ilgili yaptığım bir konuşma ve sunum sonrası, sektörde görev yapan yöneticiler ile anket çalışması yapılmıştır.

Ankette 5’li Likert Tipi Ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

İkinci aşamada ise yolcular ile anket çalışması yapılmıştır. Anket formları yolculara Amazon Mturk hizmeti aracılığıyla sunulmuştur (Amazon, 2017). Yolcu anket formlarında da aynı 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

Veri toplama enstrümanının iç güvenilirliği için Cronbach Alpha Katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha Katsayısı, istatistiki araştırmalarda en çok kullanılan iç tutarlılık-güvenilirlik testlerinden biridir ve birden fazla Likert Ölçekli soru barındıran anketlerin güvenilirlik analizinde kullanılmaktadır (Laerd Statistics, 2017).

Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) katsayısı aşağıdaki şekilde formülize edilmektedir.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

K madde sayısını,  $\sigma_X^2$  toplam test skorunun varyansını ve  $\sigma_{Y_i}^2$  ise i(nci) maddenin toplam örneklemdaki varyansını gösterir (Önder, 2017). Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,9'dan büyük olan çalışmalar mükemmel seviyede iç güvenilirliğe sahip olduğu kabul edilir.

Bu çalışmada kullanılan veri toplama enstrümanın (anketin) iç güvenilirliği Der Siegle'nin excel programında yazılmış olan macro programı vasıtasıyla hesaplanmıştır (Siegle, 2017). Çalışmanın Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) değeri **0,99** olarak çıktı alınmıştır.

### 3.4. Veri Analizi

Çalışmada Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu kullanılmıştır. Güç analizinde tartışıldığı üzere alpha ( $\alpha$ ) seviyesi anlamlılığı 0.05'e olarak kabul edilmiştir. İstatistiki analiz sonuçlarıyla hipotezler test edilmiş ve araştırma sorularına cevaplar aranmıştır.

Veri analizinin amacı çalışmanın bağımsız değişkenleri olan yöneticiler, yolcular ve yan gelir üretim yöntemlerin, bağımlı değişken olan havayolu iş modelleri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

Veri analizinde IBM SPSS 25 istatistik yazılımı kullanılmıştır. Elde edilen veriler çalışmanın bir sonraki bölümünde verilmiştir.

## 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümde analizlerden elde edilen bulgular incelenecektir. İlk bölümde anket çalışmasına katılan havayolu yöneticilerin ve yolcuların demografik bilgileri verilecektir. İkinci bölümde ise Çıkarımsal Analiz (Inferential Analysis) sonuçları Tek Yollu-Yönlü-Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) tabloları ve açıklamaları ile verilmiştir.

### 4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmada havayolu yöneticileri ve havayolu yolcuları olmak üzere iki katılımcı grubu mevcuttur. Çalışmaya katılım sağlayan havayolu yönetici sayısı 160'dır. Anket çalışmasına iştirak eden yöneticilerin %85'i (136 Kişi) Erkek, %15'i (24 Kişi) ise Kadın'dır. Katılımcıların %5'i (8 Kişi) Ön Lisans mezunu, %60'ı (96 Kişi) Lisans mezunu, %30'u (48 Kişi) Yüksek Lisans Mezunu, %5'i (8 Kişi) ise Doktora programı mezunudur.

Anketi cevaplayan havayolu yöneticilerin yaş ortalaması 39 'dur (SD=7,2), mesleki tecrübe yılı ortalaması ise 13,52 dir (SD=8,4). 4 Kıta ve 17 Farklı ülkeden katılım sağlayan profesyonellerin, %10'u (16 Kişi) Çalışan, %20'si (32 Kişi) Hat Yönetici, %45'i (72 Kişi) Orta Seviye Yönetici, %25'i ise (40 Kişi) Üst Seviye Yöneticidir.

Bu yöneticilerin Yan Gelir konuları ile ilgi tecrübeleri kendilerine sorulduğunda; katılımcılar %5'i (8 Kişi) Yok, %15'i (24 Kişi) Az , %55'i (88 Kişi) Orta , %25'i (40 Kişi) ise Yüksek cevabını vermiştir.

Havayolu yöneticileri ile yapılan anket çalışmasının Demografik Bilgiler bölümüne ilişkin detaylar Tablo 4.1 ve Tablo 4.2'de verilmiştir.

**Tablo 4.1: Havayolu Yöneticileri Demografik Bilgiler Özeti 1***Havayolu Yöneticilerinin Gruplara Göre Demografik Bilgi Özeti 1*

Yönetici Grup	N	Yaş(vıl)		Tecrübe(vıl)		Cinsiyet				Eğitim Seviyesi									
		M	SD	M	SD	Erkek		Kadın		Lise		Önlisans		Lisans		Y.Lisans		Doktora	
						N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yönetici	160	39	7,2	13,52	8,4	136	85%	24	15%	0	0%	8	5%	96	60%	48	30%	8	5%

Notlar. N=160, N:Kişi Sayısı, M:Aritmetik Ortalama, SD:Standard Sapma

**Tablo 4.2: Havayolu Yöneticileri Demografik Bilgiler Özeti 2***Havayolu Yöneticilerinin Gruplara Göre Demografik Bilgi Özeti 2*

Yönetici Grup	N	Yönetim Seviyesi								Yan Gelir Tecrübe Seviyesi							
		Çalışan		Hat Yönetici		Orta Seviye Yönetici		Üst Seviye Yönetici		Yok		Az		Orta		Yüksek	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yönetici	160	16	10%	32	20%	72	45%	40	25%	8	5%	24	15%	88	55%	40	25%

Notlar. N=160, N:Kişi Sayısı

Araştırmanın ikinci bölümünde, 188 havayolu yolcusu ile anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasına katılan yolcuların %65'i (122 Kişi) Erkek, %35'i (66 Kişi) ise Kadın'dır. Katılımcıların %12'si (23 Kişi) Lise mezunu, %11'i (22 Kişi) Ön Lisans mezunu, %47'si (88 Kişi) Lisans mezunu, %28'si (52 Kişi) Yüksek Lisans Mezunu, %2'si (3 Kişi) ise Doktora programı mezunudur.

Anketi cevaplayan havayolu yolcularının yaş ortalaması 33,91'dir (SD=10,7), yıllık uçuş ortalaması ise 4,84'dür (SD=5,57). Şu kadar sayıda ülkeden gelen yöneticilerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. 4 Kıta ve 24 farklı ülkeden katılım sağlayan yolcuların yıllık ortalama geliri 64.244 USD (SD=83.199) seviyesindedir.

Havayolu yolcuları ile yapılan anket çalışmasının Demografik Bilgiler bölümüne ilişkin detaylar Tablo 4.3'de verilmiştir.

**Tablo 4.3: Havayolu Yolcuları Demografik Bilgiler Özeti***Havayolu Yolcularının Gruplara Göre Demografik Bilgi Özeti*

Grup	N	Yaş (vıl)		Yıllık Uçuş Sayısı		Yıllık Gelir (USD)		Cinsiyet				Eğitim Seviyesi									
		M	SD	M	SD	M	SD	Erkek		Kadın		Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		Doktora	
								N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yolcu	88	33,91	10,7	4,84	5,77	64244,18	83199,58	122	%65	66	%35	23	%12	22	%11	88	%47	52	%28	3	%2

Notlar. N=188, N:Kişi Sayısı, M:Aritmetik Ortalama, SD:Standard Sapma



## 4.2. Çıkarımsal (Inferential) İstatistik Analizler

Öncelikle çalışmanın veri setinin incelenmesi için seçilen Varyans Analizi (ANOVA) tekniğinin varsayımlarına ve çalışmadaki durumlarına değinecek olursak;

Tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) için yerine getirilmesi gereken altı farklı varsayım vardır (Gravetter & Wallnau, 2013).

**Varsayım 1:** Bağımlı değişkenin sürekli değişken olması gerekmektedir. Çalışmada bağımlı değişken olan Havayolu İş Modelleri, Likert Tipi anket ile elde edilen verilerin sayısallaştırılması neticesinde sürekli değişken haline getirilmiş ve varsayım sağlanmıştır.

**Varsayım 2:** Bağımsız değişkenlerin kategorik değişken olması gerekmektedir. Çalışmada bağımsız değişken olan havayolu yöneticileri ve havayolu yolcularının önceden belirlenmiş üç farklı havayolu iş modelindeki (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları) tercihleri kategorik yapıdadır. Varsayım sağlanmıştır.

**Varsayım 3:** Gözlemlerin birbirinden bağımsız olması gerekmektedir. Dağıtılan anket formları doldurulurken, katılımcılar arasında etkileşim gerçekleşmemiştir. Bu şekilde varsayım sağlanmıştır.

**Varsayım 4;** Veri setinde sıra dışı (Outlier) veri bulunmaması gerekmektedir. Varsayım sağlanmıştır.

**Varsayım 5:** Veri setinin Normal Dağılım Sağlaması gerekmektedir. Yolcu ve yönetici verileri için ayrı ayrı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmıştır. Test sonucunda verilerin normal dağılım sağladığı görülmüştür. Aşağıdaki tablolarda yolcular ve yöneticiler için Kolmogorov-Smirnov Shapiro-Wilk sonuçları verilmiştir. Normal dağılım varsayımı sağlanmıştır.

**Tablo 4.4: Havayolu Yolcuları için Normal Dağılım Test Sonuçları**

Normalite Testi						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
V2	,085	66	,200 <sup>*</sup>	,979	66	,339

**Tablo 4.5: Havayolu Yöneticileri için Normal Dağılım Test Sonuçları**

Normalite Testi						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
V2	,115	22	,200 <sup>*</sup>	,973	22	,789

**Varsayım 6:** Varyansların homojen olması gerekmektedir. Yolcu ve yönetici verileri için ayrı ayrı Levene testi yapılmıştır. Test sonucunda verilerin varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Aşağıdaki tablolarda yolcular ve yöneticiler için Levene testi sonuçları verilmiştir. Varyansların homojenliği varsayımı sağlanmıştır.

**Tablo 4.6: Yolcular için Varyansların Homojenliği Test Sonuçları**

Varyansların Homojenliği Testi				
	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean (Ortalama)	1,632	2	63	,204
Based on Median (Ortanca)	1,615	2	63	,207
Based on Median and with adjusted df	1,615	2	58,345	,208
Based on trimmed mean	1,624	2	63	,205

**Tablo 4.7: Yöneticiler için Varyansların Homojenliği Test Sonuçları**

<b>Varyansların Homojenliği Testi</b>				
	<i>Levene</i>			
	<i>Statistic</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig.</i>
Based on Mean	2,656	2	63	,078
Based on Median	2,669	2	63	,077
Based on Median and with adjusted df	2,669	2	59,989	,078
Based on trimmed mean	2,640	2	63	,079

Veri analizinin amacı çalışmanın bağımsız değişkenleri olan yönetici, yolcu ve yan gelir üretim yöntemlerinin, bağımlı değişken olan havayolu iş modelleri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Çalışmada Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu kullanılmıştır. Güç analizinde tartışıldığı üzere alpha ( $\alpha$ ) seviyesi anlamlılığı **0.05** olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında Yolcuların Düşük Maliyetli Havayolları ile ilgili tercihleri, Yolcuların Melez Havayolları ile ilgili tercihleri, Yolcuların Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ile ilgili tercihleri, Yöneticilerin Düşük Maliyetli Havayolları ile ilgili tercihleri, Yöneticilerin Melez Havayolları ile ilgili tercihleri, Yöneticilerin Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ile ilgili tercihleri gruplandırılmış ve grupları arasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. İstatistiki analiz neticesinde gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ( $F(5,126)=125,556, p<0.05$ ). Sonuçlar Tablo 4.8’de verilmiştir.

**Tablo 4.8: Tek Yönlü Varyans Analizi (One-way ANOVA)**

<b>ANOVA</b>					
<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Gruplar Arası</b>	962374,87	5	192474,97	125,55	,000
<b>Grup İçi</b>	193156,18	126	1532,98		
<b>Toplam</b>	1155531,06	131			

SS: Sum of Squares - Kareler Toplamı

df: Degrees of Freedom - Serbestlik Derecesi

MS: Mean Square - Ortalama Kare

Çalışmada gruplar arası fark olması sebebiyle, farkın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak adına çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi yapılmıştır. Çoklu karşılaştırma için en sık kullanılan yöntemlerden biri olan Tukey testi kullanılmıştır. Tukey test sonuçları aşağıda ve Tablo 4.9’da verilmektedir.

Yönetici Düşük Maliyetli Havayolları ( $470,41 \pm 36,21$   $p < 0,05$ ) ile Yönetici Melez Havayolları ( $550,32 \pm 25,18$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur.**

Yönetici Düşük Maliyetli Havayolları ( $470,41 \pm 36,21$   $p < 0,05$ ) ile Yönetici Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ( $726,14 \pm 28,02$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur.**

Yönetici Melez Havayolları ( $550,32 \pm 25,18$ ,  $p < 0,05$ ) ile Yönetici Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ( $726,14 \pm 28,02$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur.**

Yönetici Düşük Maliyetli Havayolları ( $470,41 \pm 36,21$   $p < 0,05$ ) ile Yolcu Düşük Maliyetli Havayolları ( $649,36 \pm 41,84$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur.**

Yönetici Düşük Maliyetli Havayolları ( $470,41 \pm 36,21$ ,  $p < 0,05$ ) ile Yolcu Melez Havayolları ( $670,55 \pm 35,59$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur.**

Yönetici Düşük Maliyetli Havayolları ( $470,41 \pm 36,21$ ,  $p < 0,05$ ) ile Yolcu Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ( $726,14 \pm 28,02$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur.**

Yönetici Melez Havayolları ( $550,32 \pm 25,18$ ,  $p < 0,05$ ) ile Yolcu Düşük Maliyetli Havayolları ( $649,36 \pm 41,84$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur.**

Yönetici Melez Havayolları ( $550,32 \pm 25,18$ ,  $p < 0,05$ ) ile Yolcu Melez Havayolları ( $670,55 \pm 35,59$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında anlamli istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur.**

Yönetici Melez Havayolları ( $550,32 \pm 25,18$ ,  $p < 0,05$ ) ile Yolcu Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ( $726,14 \pm 28,02$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur**.

Yönetici Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ile Yolcu Düşük Maliyetli Havayolları grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunamamıştır** ( $p = 0,859$ ).

Yönetici Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ile Yolcu Melez Havayolları ile grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunamamıştır** ( $p = 0,987$ ).

Yönetici Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ( $726,14 \pm 28,02$ ,  $p < 0,05$ ) ile Yolcu Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ( $726,14 \pm 28,02$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur**.

Yolcu Düşük Maliyetli Havayolları ile Yolcu Melez Havayolları grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunamamıştır** ( $p = 0,473$ ).

Yolcu Düşük Maliyetli Havayolları ( $649,36 \pm 41,84$ ,  $p < 0,05$ ) ile Yolcu Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ( $726,14 \pm 28,02$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur**.

Yolcu Melez Havayolları ( $670,55 \pm 35,59$ ,  $p < 0,05$ ) ile Yolcu Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ( $726,14 \pm 28,02$ ,  $p < 0,05$ ) grupları arasında istatistiki olarak **anlamli fark bulunmuştur**.

Veri analizi sonuçlarına dayanarak;

Hipotez 1 doğrulanmış ve **H<sub>1</sub>**: Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamli fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez 2 doğrulanmış ve **H<sub>1</sub>**: Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamli fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez 3 doğrulanmış ve **H<sub>1</sub>**: Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin ve yolcuların yan gelir üretim tercihleri bakımından anlamli bir fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.9: Çoklu Karşılaştırma Testi (Post-Hoc Tukey Testi) Sonuçları**

Çoklu Karşılaştırma - Tukey HSD						
Dependent Variable: V2						
Tukey HSD						
(I) VAR00001	(J) VAR00001	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Yönetici Düşük Maliyetli Havayolları	Yönetici - Melez Havayolları	-79,90909*	11,80518	0,000	-114,0740	-45,7442
	Yönetici- Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	-192,54545*	11,80518	0,000	-226,7104	-158,3805
	Yolcu - Düşük Maliyetli Havayolları	-178,95455*	11,80518	0,000	-213,1195	-144,7896
	Yolcu - Melez Havayolları	-200,13636*	11,80518	0,000	-234,3013	-165,9715
	Yolcu - Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	-255,72727*	11,80518	0,000	-289,8922	-221,5624
Yönetici Melez Havayolları	Yönetici- Düşük Maliyetli Havayolları	79,90909*	11,80518	0,000	45,7442	114,0740
	Yönetici- Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	-112,63636*	11,80518	0,000	-146,8013	-78,4715
	Yolcu - Düşük Maliyetli Havayolları	-99,04545*	11,80518	0,000	-133,2104	-64,8805
	Yolcu - Melez Havayolları	-120,22727*	11,80518	0,000	-154,3922	-86,0624
Yönetici Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	Yolcu - Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	-175,81818*	11,80518	0,000	-209,9831	-141,6533
	Yönetici- Düşük Maliyetli Havayolları	192,54545*	11,80518	0,000	158,3805	226,7104
	Yönetici - Melez Havayolları	112,63636*	11,80518	0,000	78,4715	146,8013
	Yolcu - Düşük Maliyetli Havayolları	13,591	11,80518	0,859	-20,5740	47,7558
	Yolcu - Melez Havayolları	-7,591	11,80518	0,987	-41,7558	26,5740
Yolcu Düşük Maliyetli Havayolları	Yolcu - Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	-63,18182*	11,80518	0,000	-97,3467	-29,0169
	Yönetici- Düşük Maliyetli Havayolları	178,95455*	11,80518	0,000	144,7896	213,1195
	Yönetici - Melez Havayolları	99,04545*	11,80518	0,000	64,8805	133,2104
	Yönetici- Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	-13,591	11,80518	0,859	-47,7558	20,5740
	Yolcu - Melez Havayolları	-21,182	11,80518	0,473	-55,3467	12,9831
Yolcu Melez Havayolları	Yolcu - Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	-76,77273*	11,80518	0,000	-110,9376	-42,6078
	Yönetici- Düşük Maliyetli Havayolları	200,13636*	11,80518	0,000	165,9715	234,3013
	Yönetici - Melez Havayolları	120,22727*	11,80518	0,000	86,0624	154,3922
	Yönetici- Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	7,591	11,80518	0,987	-26,5740	41,7558
	Yolcu - Düşük Maliyetli Havayolları	21,182	11,80518	0,473	-12,9831	55,3467
Yolcu Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	Yolcu - Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	-55,59091*	11,80518	0,000	-89,7558	-21,4260
	Yönetici- Düşük Maliyetli Havayolları	255,72727*	11,80518	0,000	221,5624	289,8922
	Yönetici - Melez Havayolları	175,81818*	11,80518	0,000	141,6533	209,9831
	Yönetici- Tam Hizmet Sağlayan Havayolları	63,18182*	11,80518	0,000	29,0169	97,3467
	Yolcu - Düşük Maliyetli Havayolları	76,77273*	11,80518	0,000	42,6078	110,9376
	Yolcu - Melez Havayolları	55,59091*	11,80518	0,000	21,4260	89,7558

### 4.3. Betimsel (Descriptive) İstatistik Analizler

Havayolu yöneticilerinin farklı havayolu iş modellerinde “Yan Gelir Üretim Yöntemlerine” ilişkin verdiği cevaplar incelendiğinde varyans analiz sonucu destekler nitelikte, skorlar arasında farklar görülmektedir. Ayrıca skorlar detaylı olarak incelendiğinde havayolu yöneticilerinin yan gelir üretim yöntemleri arasında bulunan “Sık Uçan Yolcu Programlarının” tüm havayolu iş modellerinde yüksek puanlandığı görülmektedir. Tablo 4.10’da havayolu yöneticilerin yan gelir üretim yöntemleri ile ilgili tercihlerinin detay skorları verilmektedir.

**Tablo 4.10: Yönetici Havayolu Yan Gelir Üretim Yöntemleri Tercihleri**

Yan Gelir Üretim Yöntemleri	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayollar	Melez Havayollar	Tam Hizmet Sağlayan Havayollar
A la carte Hizmetler	1405	1222	1588
Komisyon Tabanlı Hizmetler	1405	1240	1594
Sık Uçan Yolcu Programları	1474	1342	1857
Reklam Gelirleri	1428	1182	1797

Tüm İş Modellerinde En Yüksek Puan

Yolcuların farklı havayolu iş modellerinde Yan Gelir Üretim Yöntemlerine ilişkin verdiği cevaplar incelendiğinde, yolcuların Düşük Maliyetli ve Melez Havayollarında en çok “A la carte ek hizmetleri” tercih ederken, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları’nda “Sık Uçan Yolcu Programlarını” tercih ettiği görülmektedir.

Ayrıca yolcuların tüm havayolu iş modelleri arasından, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları’nda ek hizmet sunularak yan gelir elde edilmesine diğer havayolu iş modellerine göre daha fazla destek verdikleri görülmektedir. Tablo 4.11’de havayolu yolcularının yan gelir üretim yöntemleri ile ilgili tercihlerinin detay skorları verilmektedir.

**Tablo 4.11: Yolcu Havayolu Yan Gelir Üretim Yöntemleri Tercihleri**

Yan Gelir Üretim Yöntemleri	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
A la carte Hizmetler	1935	2006	2116
Komisyon Tabanlı Hizmetler	1813	1924	2126
Sık Uçan Yolcu Programları	1911	1994	2215
Reklam Gelirleri	1829	1920	2211

*Tüm İş Modellerinde En Yüksek Puan*

Anket çalışmasında havayolu yöneticilerine ve yolculara sorulan sorular arasında; Hangi dağıtım kanalının, hangi havayolu iş modelinde ek hizmetlerin sunulması için daha uygun olduğu da vardır. Havayolu yöneticilerinin cevapları incelendiğinde; üç havayolu iş modelinde de (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan Havayolları), “Havayolu Web Sitesi” en çok puanı alarak 1. sıraya oturmuştur. Aynı şekilde “Mobil Uygulama” dağıtım kanalı da tüm havayolu iş modellerinde yüksek puan alarak 2. sıraya oturmuştur. Dağıtım kanallarında 3. sırada ise “Uçak İçi Eğlence Sistemi” seçeneği yer almaktadır. Tablo 4.12’de havayolu yöneticilerinin ek hizmet dağıtım kanalı seçim puanları listelenmiştir.

**Tablo 4.12: Yönetici Ek Hizmet Dağıtım Kanalı Tercihleri**

Yan Gelir Üretim Yöntemleri	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
Havayolu Web Sitesi	646	543	691
Seyahat Acentesi	503	446	606
Kontuar	514	451	589
Mobil Uygulama	606	531	680
Körük-Kapı (Gate)	434	423	531
Uçak İçi Eğlence Sistemi	577	503	663

1. Tercih  
2. Tercih  
3. Tercih

Anket çalışmasında havayolu yöneticilerine ve yolcularına yöneltilen son soru ise; yolculuğun hangi fazında ek hizmetlerin sunulmasının daha uygun olacağıdır.

Havayolu yöneticilerinin cevapları incelendiğinde; üç havayolu iş modelinde de (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan Havayolları), “Rezervasyon ve Biletleme Sırasında” ek hizmet sunumu tercihler



arasında ilk sıraya oturmuştur. Aynı şekilde “Uçuştan Önce” seçeneği, üç havayolu iş modelinde de yüksek puan alarak ikinci sırada yer almıştır. “Uçuş Sırasında” ek hizmet sunumu seçeneği ise tüm iş modellerinde yöneticilerden yüksek not alarak üçüncü sıraya yerleşmiştir. Tablo 4.13’de havayolu yöneticilerinin ek hizmet sunumu seyahat fazı tercihleri listelenmiştir.

**Tablo 4.13: Yönetici Ek Hizmet Sunumu Seyahat Fazı Tercihleri**

Seyahat Fazı	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
Rezervasyon ve Biletleme Sırasında	577	463	629
Uçuştan Önce	526	457	566
Uçuş Sırasında	491	406	520
Uçuş Sonrasında	446	377	440

1. Tercih  
2. Tercih  
3. Tercih

Havayolu yolcularının cevapları incelendiğinde; üç havayolu iş modelinde de (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan Havayolları), “Havayolu Web Sitesi” seçeneği en yüksek çok puanı alarak ilk sıraya oturmuştur. Aynı şekilde “Seyahat Acentesi” dağıtım kanalı da tüm havayolu iş modellerinde yüksek puan alarak ikinci sırada yerini almıştır. Dağıtım kanallarında üçüncü sırada ise “Mobil Uygulama” seçeneği yer almaktadır. Tablo 4.14’de havayolu yolcularının ek hizmet dağıtım kanalı seçim puanları listelenmiştir.

**Tablo 4.14: Yolcu Ek Hizmet Dağıtım Kanalı Tercihleri**


Dağıtım Kanalı	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
Havayolu Web Sitesi	734	750	794
Seyahat Acentesi	651	672	737
Kontuar	693	700	750
Mobil Uygulama	688	707	748
Körük-Kapı (Gate)	675	669	731
Uçak İçi Eğlence Sistemi	661	681	736


1. Tercih  
2. Tercih  
3. Tercih


Havayolu yolcularının ek hizmet sunumu için uygun seyahat fazlarına ilişkin anket cevapları incelendiğinde; üç havayolu iş modelinde de (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan Havayolları), “Rezervasyon ve Biletleme” Sırasında ek hizmet sunumu tercihler arasında ilk sıraya oturmuştur. Aynı şekilde “Uçuştan Önce” seçeneği, üç havayolu iş modelinde de yüksek puan alarak ikinci sırada yer almıştır. Uçuş Sırasında ek hizmet sunumu seçeneği ise tüm iş modellerinde yolculardan yüksek not alarak üçüncü sıraya yerleşmiştir. Tablo 4.15’de havayolu yöneticilerinin ek hizmet sunumu seyahat fazı tercihleri listelenmiştir.

**Tablo 4.15: Yolcu Ek Hizmet Sunumu Seyahat Fazı Tercihleri**

Seyahat Fazı	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
Rezervasyon ve Biletleme Sırasında	732	733	766
Uçuştan Önce	699	710	754
Uçuş Sırasında	672	699	724
Uçuş Sonrasında	593	604	667

1. Tercih 

2. Tercih 

3. Tercih 

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel ve bölgesel politik/siyasi/ekonomik krizlere yüksek seviyede duyarlı yapıya sahip olan ticari havayolu taşımacılığı sektörü; özellikle düşük kar marjları, değişken operasyonel maliyetler sebebiyle sektör içindeki firmaları çetin rekabet koşulları içinde faaliyet göstermeye zorlamaktadır.

Geçmiş yıllardaki veriler incelendiğine sektörün 8 yıllık dönemlerde finansal ve operasyonel anlamda değişim yaşadığı görülmektedir (IATA, 2017). 11 Eylül 2001’de Amerika Birleşik Devletleri’nde Dünya Ticaret Merkezi’ne yapılan terör saldırısı ile başlayan, 2008 yılı küresel ekonomik kriz ile zirve noktaya ulaşan güvenlik problemleri ve petrol fiyatlarındaki değişimler, havayolu taşımacılığı sektörünü 2001-2009 yılları arasındaki dönemde kötü anlamda etkilemiştir.

Yakıt tüketimi düşük yeni teknolojiye sahip uçaklarını filolarına dahil ederek, değişken giderlerini kontrol altında tutmak isteyen havayolları, yan gelirlerin de artışı ile 2009-2017 yılları arasında geçmiş yıllara nazaran ekonomik olarak daha iyi bir tablo çizmiştir. Fakat geçmiş veriler incelendiğinde, sektörün önde gelen stratejistleri, havayolu taşımacılığı sektörünün yeni bir çağın başında olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği üzere Havayolu İş Modelleri üzerinde ciddi tartışmalar hem havayolu yöneticileri hem de yolcular arasında yaşanmaktadır.

Risklerle dolu bu sektör içinde ayakta kalmaya çalışan havayollarının rekabet stratejilerini ciddi anlamda değiştirmesi gerekmektedir. Daha önce vurgulandığı üzere Porter’ın “Jenerik Rekabet Stratejileri” öğretilerini iyi anlayan ve güncel gelişmeler ile birleştirebilen havayolları başarıyı yakalayacaktır. Birkaç örnek vermek gerekecek olursa;

Maliyet Liderliği ve Farklılaşma Stratejisi’ni aynı anda uygulamaya çalışan, Melez Havayolu Air Berlin, yanlış iş modeli sebebiyle son uçuşunu 27 Ekim 2017 tarihinde,

kalp şeklinde bir rota çizerek gerçekleştirmiş, sektöre duygusal bir şekilde veda etmiştir (Maja & Ruzica, 2018).

Bilet fiyat duyarlılığı yüksek yolcuları anlayan havayolları ise, Ultra Düşük Maliyetli Havayolları (Ultra Low-Cost Carrier) kavramını Porter'ın Maliyet Liderliği stratejisinden ilham alarak hayata geçirmişlerdir.

Yolcular ve sektör otoritelerinden olumlu not alan Amerikan Ultra Düşük Maliyetli Havayolu olan Spirit Airlines, bu çalışmanın hedeflediği araştırma konusunun canlı örneklerinden biridir. İlgili havayolu Maliyet Liderliği stratejisi ile bilet satışlarında iyi bir noktaya gelerek pazar payında ciddi bir artış gerçekleştirirken, yan gelirlerin tüm gelirlere oranında %46,4 seviyesini yakalayarak, 2016 yılında bu konuda dünya çapında en başarılı şirket olmuştur (CarTrawler, 2017).

Bu çalışmada, sektörü derinden etkileyen, gelecek yıllarda yapısını değiştirecek olan yan gelirlerin, havayolu iş modelleri ve rekabet stratejileri ile ilişkisi incelenmiştir. Yukarıda verilen sadece iki çarpıcı örnek ve bu çalışmaya ilham veren sektörel gelişmeler, konunun iki tarafı olan yolcular ve havayolu yöneticilerinin tercihlerinin karşılaştırılması gerekliliğini doğurmuştur.

Çalışma neticesinde 3 hipotez de doğrulanarak, havayolu yolcularının ve yöneticilerinin; farklı havayolu iş modellerinde, farklı yan gelir üretim yöntemleri kullanılması gerektiği görüşü desteklenmiştir.

İkinci hipotezin test edilmesi için uygulanan varyans analizinde, havayolu yolcularının Düşük Maliyetli Havayollarında ve Melez Havayollarında yaptığı tercihler arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulgu bölüm içerisinde verilen Air Berlin örneğini destekler niteliktedir.

Yukarıdaki bulgulara ek olarak, hipotezin test edilmesi için uygulanan varyans analizinde, yöneticilerin Tam Hizmet Sağlayan Havayollarında yaptığı tercihler ile yolcuların Düşük Maliyetli Havayollarında ve Melez Havayollarında benimsediği yaklaşımlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklar bulunamamıştır.

Bu noktadan hareketle sektörel göstergelere tekrar bakıldığında, bir grup stratejistin tüm havayolları iş modellerinin birbirine yaklaşmakta olduğunu ve havayolu yönetimlerinin Tam Hizmet Sağlayan Havayolları'nda dahi aynı diğer iş modellerinde

olduğu gibi yüksek oranda yan gelir elde etme arzusu taşıdığını vurguladığı görülmektedir.

Araştırmanın çarpıcı bir diğer bulgusu ise üçüncü hipotezin doğrulanması ile havayolu yöneticilerinin ve yolcularının, yan gelir üretim yöntemlerinin tercihi konusunda tamamen farklı düşüncede olmalarıdır. En temel pazarlama tanımlarında bile başarıya giden yolu müşteriye tanımaktan ve anlamaktan geçtiğini belirten Peter Drucker'dan ilham alarak, sektöre yön veren yöneticiler, stratejistler ve akademisyenlerin yan gelir üretimi konusunda yolcuların beklentilerini çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde yan gelirlere ilişkin yolcu tepkilerinden uzun bir şekilde bahsedilmiş ve çoğunlukla negatif tepkiler ile karşılaştığı vurgulanmıştır.

Anket çalışmalarının neticeleri detaylı incelendiğinde havayolu yöneticileri ve yolcuların, yan gelirlerin üretildiği ek hizmetlerin dağıtım kanalları ve ek hizmet sunumlarının hangi seyahat fazında uygun olacağı konularında benzer görüşlere sahip olduğu görülmektedir.

Her iki grupta sırasıyla “Rezervasyon ve Biletleme Sırasında”, “Uçuştan Önce”, “Uçuş Sırasında” ve “Uçuş Sonrasında”, ek hizmet sunumunu tercih ettiğini belirtmiştir. Havayollarının, yolcuların bu konudaki ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde yorumladığı anlaşılmaktadır.

Ek hizmet dağıtım kanalları konusunda da yöneticiler ve yolcular “Havayolu Web Sitesi” ve “Mobil Uygulama” tercihleri ile aynı noktada buluşmuştur. Bu konuya istisna oluşturan durum; yöneticiler uçak içi eğlence sistemlerine yüksek not verirken, yolcuların geleneksel bir yaklaşımla kontuarda ek hizmet dağıtımını yapılmasını tercih ettikleri görülmektedir. Havayollarının bu konuda, yolcu beklentilerini karşılamaktan uzak olduğu, önceki bölümlerde bahsedildiği üzere kontuar ve kapı (gate) işlemlerinde, online kanallara göre daha fazla ücret alındığı örneğiyle ispatlanmıştır.

Havayollarının, yolcuların beklentilerini göz önünde bulundurarak kendi internet siteleri başta olmak üzere, mobil teknolojiler ve uçak içi internet bağlantı sistemlerine ciddi miktarda yatırım yaptıkları bilinmektedir.

Bu teknolojiler sayesinde yolcuların, en köklü havayollarından bile beklediği dinamizm ve kolay erişilebilirlik fonksiyonlarını kazanan firmalar, kendileri için altın

değerinde olan yolcu-tüketici bilgilerini dijital sistemlerine entegre edebilmektedirler. Bu bilgiler sayesinde CRM uygulamalarında gelişme sağlanmakta ve yeni hizmetlerin-ürünlerin yolcuya sunumu kolaylaşmaktadır.

Gelişen teknolojilerin bir diğer boyutu ise, havayollarına yeni iş imkânları doğurmasıdır. Önümüzdeki yıllarda birçok havayolu firmasının, Amazon ve eBay gibi dev e-ticaret firmaları ile rekabet edebilir hale geleceği tahmin edilmektedir.

Ankete katılım sağlayan yöneticilerin, yan gelir üretim yöntemleri arasında bulunan “Sık Uçan Yolcu Programları” kategorisinde elde edilen yan gelirleri tüm havayolu iş modellerinde yüksek bir şekilde puanlandığı görülmektedir. Yöneticilerle aynı fikri paylaşan araştırmacılar ve akademisyenler bu konu ile ilgili çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bu konuda yapılan detaylı çalışmalardan birinde, “Sık Uçan Yolcu Programları” ile ilişkilendirilen kredi kartlarının yüksek seviyede yan gelir üretim potansiyelinden bahsedilmektedir (Reales & O'Connell, 2017).

Araştırmanın bir diğer sonucu ise sanılanın aksine, yolcuların Tam Servis Sağlayan Havayolları'nda ek hizmet taleplerinin daha yüksek bir şekilde ölçülmüş olmasıdır. Literatürde bu çıktıya destek veren çalışmalar bulunmakla birlikte, konunun farklı bir müşteri beklentisinden doğan yeni bir havayolu stratejisinin varlığının ve gerekliliğini destekler niteliktedir.

Özellikle “Odaklanma Rekabet Stratejisini” benimseyen Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ve Premium Tam Hizmet Sağlayan Havayolları, her yolcuya kendine has (tailor-made) seyahat deneyimi ekseninde stratejilerini ve yan gelir üretim metotlarını şekillendirmektedirler. Yukarıdaki sonuçta da gördüğümüz üzere yolcular, seyahat deneyimlerine değer katacak ek hizmetleri satın alma eğilimindedirler.

Son olarak bu araştırma 160 havayolu yöneticisi ve 188 havayolu yolcusu ile sınırlandırılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda özellikle yönetici kategorisinde daha fazla sayıda katılım sağlanan çalışmalar yapılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Amadeus. (2017). *Merchandising '17 : Trends in Airline Ancillaries*. Dublin: Accenture.
- Amazon. (2017). *Amazon MTurk*. 10 Şubat 2017 tarihinde <https://www.mturk.com/> adresinden erişildi
- Ary, D. J. (2010). *Introduction to Research in Education*. (8.Baskı b.). Wadsworth Cengage Learning.
- Atay, D. (2015, 06). Why Should Airlines Introduce New Ancillary Charges as a Revenue Maximization Tool? *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Atlasglobal. (2018). *AtlasGlobal Hakkında*. 02 Şubat 2018 tarihinde <https://www.atlasglb.com/hakkimizda/> adresinden erişildi
- Bachwich, A. R., & Wittman, M. D. (2017). The emergence and effects of the ultra-low cost carrier (ULCC) business model in the U.S. airline industry. *Journal of Air Transport Management*(62), 155-164.
- Bejar, R. (2013, 8). *Increasing onboard ancillary revenues through data, connectivity and a retailing mindset*. Londra: Future Travel Experience.
- Belotserkovskiy, R. (2009, 01 10). *Microeconomics of Competitiveness: Hamburg Aviation Cluster*. Boston: Harvard Business School.
- Bockelie, A., & Belobaba, P. (2017). Incorporating ancillary services in airline passenger choice models. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16, 6, 553–568.

- Boer, E. R., & Gudmundsson, S. V. (2012). 30 years of frequent flyer programs. *Journal of Air Transport Management*(24), 18-24.
- Bohlman, J., Kletzel, J., & Terry, B. (2017). *2017 Commercial Aviation Trends&Digitize and Reassess Your Competitive Position*. PWC.
- Buhrmester, M., Kwang, T., & Samuel, G. D. (2011). Amazon's Mechanical Turk: A New source of inexpensive, yet high-quality data? *Perspectives on Psychological Science*(6), 3-5.
- BusinessHT. (2018). *Business HT*. 25 Ocak 2018 tarihinde <http://www.businessht.com.tr/piyasalar/haber/1810944-warren-buffet-a-700-milyon-dolar-kaybettiren-yatirim-adresinden-erisildi>.
- CAPA. (2018). *Global airline alliances: transformed by antitrust immunity but confronted by uncertainty*. Sydney: CAPA.
- CarTrawler. (2017). *Airline Ancillary Revenue Projection Report 2017*. Dublin: Ideaworks.
- Chadha, A. (2016). *Game Theory For Managers: Doing Business in a Strategic World*. Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Chung, J. Y., & Petrick, J. F. (2012). Price Fairness of Airline Ancillary Fees: An Attributional Approach. *Journal of Travel Research*, 168-181.
- Conrady, R., & Buck, M. (2012). *Trends and Issues in Global Tourism*. Berlin: Springer.
- Cooper, M. (2018). *Michael O'Leary: Turbulent Times for the Man Who Made Ryanair*. Dublin: Portfolio Penguin.
- Corendon. (2018). *Standart Bagaj Kuralları&Bagaj Sınırlamaları*. 13 Ocak 2018 tarihinde <http://www.corendonairlines.com/sp/page/seyahatbilgileri/bagajlar/standart-bagaj-kurallari-bagaj-sinirlamalari> adresinden erişildi.
- Daft, J., & Albers, S. (2015). An empirical analysis of airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, 3-11.



- Doğruer, M. C. (2015, 05). Increasing Ancillary Revenues And A Proposal for Turkish Airlines. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Dot. (2010). Enhancing Airline Passenger Protections: Proposed Rules 75(109), 32318–32341.14 CFR Parts 234, 244, 250, 253, 259, and 399. Washington, DC: U.S Department of Transportation.
- Dot. (2016). *Improvements Needed In Dot's Process For Identifying Unfair Or Deceptive Practices In Airline Frequent Flyer Programs*. U.S Department of Transportation.
- Edwards, G. (2018). *The Empowered Passenger*. Toronto: Golfdale Consulting.
- Emirates. (2018). *Ortak Kod Paylaşımli Uçuşlar*. 2 Ocak 2018 tarihinde <https://www.emirates.com/tr/turkish/help/faq/193940/what-is-codeshare> adresinden erişildi.
- Erdfelder, E. F. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 39(2), 175-191.
- Erdoğan, U. (2014). *Havayolu Taşımacılığında Regülasyon Ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma - Doktora Tezi*. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi.
- Eurocontrol. (2017, 06 29). *The rapid rise of low-cost carriers*. Brüksel: Eurocontrol.
- Forbes. (2018). *The Billionaires 2018*. 1 Mart 2018 tarihinde <https://www.forbes.com/billionaires/#76f94394251c> adresinden erişildi.
- FTE. (2016). *Onboard Connectivity 2025 - Think Tank*. Londra: Future Travel Experience.
- Garcia, M. (2016, 01 13). *Calculating the Cost of a Better Airline Cabin for All*. New York: Skift.

- Garrow, L. A., Hotle, S., & Mumbower, S. (2012). Assessment of product debundling trends in the US airline industry: Customer service and public policy implications. *Transportation Research Part A*(46), 255–268.
- Gopinath, C., & Siciliano, J. I. (2013). *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management*. South-Western Cengage Learning.
- Gravetter, F., & Wallnau, F. J. (2013). *Statistics for the Behavioral Sciences*. Wadsworth:: Cengage Learning.
- Greenberg, P. (2010). *European Skyway Robbery*. 03 Ocak 2018 tarihinde <https://www.today.com/news/europeanskywayrobberywbna18700377> adresinden erişildi.
- Grous, A. (2017). *Sky High Economics*. London: London School of Economics.
- Hao, E. (2014). *Ancillary Revenues in the Airline Industry: Impacts on Revenue Management and Distribution Systems*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Holloway, S. (2012). *Straight and Level: Practical Airline Economics* (3rd Edition b.). Ashgate Publishing.
- IATA. (2010). *Simplifying the Business IATA e-services : Airline Guide to EMD Implementation*. Montreal: IATA.
- IATA. (2013). *Profitability and the air transport value chain*. London: IATA.
- IATA. (2017). *Economic Performance of Airline Industry*. Montreal: IATA.
- IATA. (2018). *New Distribution Capability (NDC): Together, Let's Build Airline Retailing*. Montreal: IATA.
- İbiş, S., Batman, O., & Sarıışık, M. (2014). Sık Uçan Yolcu Programlarının Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi THY Miles Smiles Uygulaması ve Kullanıcıları Örneği. *12.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi* (s. 999-100). Kazan: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı.

- Ideaworks. (2017). *Global Statistics of a la Carte Revenue*. Shorewood: Ideaworks.
- IHLG. (2017). *Aviation Benefits 2017 - Industry High Level Group Report*. Montreal: ICAO.
- IQPC. (2017). *Connected Aircraft*. 05 Ekim 2017 tarihinde <https://connectedaircraftme.iqpc.ae/> adresinden erişildi.
- Jiang, H. (2017). Service quality of low-cost long-haul airlines – The case of Jetstar Airways and AirAsia X. *Journal of Air Transport Management*, 26, 20-24.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, A., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy Text & Cases* (10th Edition b.). Pearson Publishing.
- Klophaus, R., Conrady, R., & Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 54-58.
- Laerd Statistics. (2017). *Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) using SPSS Statistics*. 25 Haziran 2017 tarihinde <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/cronbachs-alpha-usingspss-statistics.php> adresinden erişildi.
- Lohmann, G., & Koo, T. T. (2013). The airline business model spectrum. *Journal of Air Transport Management*, 7-9.
- Maja, O. B., & Ruzica, S. B. (2018). European Air Transport Market Under Influence of Cooperative Arrangements. *International Conference of Traffic and Transport Engineering* (s. 38-43). Belgrade: City Net Scientifics Research Center.
- McCartney, S. (2012). *The Middle Seat: The Tough Tactics to Avoid Luggage Check-In Fees*. New York: Wall Street Journal.
- Michaels, D. (2009). *Magazine Publisher Finds Profit in Airlines*. New York: Wall Street Journal.
- Norris, J. (2012). *The Airline Passenger Experience Continuum*. New York: Ink.
- O'Connel, J. F., & Williams, G. (2012). *Air Transport in the 21st Century: Key Strategic Developments*. New York: Ashgate Publishing.

- O'Connel, J. F., Smith, & Warnock, D. (2013). An investigation into traveler preferences and acceptance levels of airline ancillary revenues. *Journal of Air Transport Management*(33), 12-21.
- Ødegaard, F., & Wilson, J. G. (2016). Dynamic Pricing of Primary Products and Ancillary Services. *European Journal of Operational Research*(251), 586-599.
- Oliveira, A. V., & Huse, C. (2009). Localized competitive advantage and price reactions to entry: Full-service vs. low-cost airlines in recently liberalized emerging markets. *Transportation Research Part E*, 307-320.
- OnurAir. (2018). *Onur Air İlave Hizmetler*. 5 Ocak 2018 tarihinde <https://www.onurair.com/tr/ek-hizmetler/anasayfa/Ek-Hizmetler> adresinden erişildi.
- Oxford Economics. (2010). *The Travel Gold Rush 2020: Pioneering growth and profitability trends in the travel sector*. Oxford: Amadeus.
- Önder, P. D. (2017). *Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri*. Araştırmalarda İfadeye (Beyana) dayalı Veri Toplama Araçları (Anket ve Ölçekler) İstatistiksel Değerlendirmeler
- Önen, V. (2016). Geleneksel Havayolları ile Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Arasındaki Stratejik Yönetim ve Pazarlama Karmaşı Farklılıklarının İçerik Analizi, THY-Pegasus Karşılaştırması. *International Journal of Academic Value Studies*, 63-94.
- Pearce, B. (2017). *Economic Performance of the Airline Industry Report* . London: IATA.
- Pegasus. (2018). *Seçim özgürlüğü Pegasus'ta! Herkese göre bir paket var*. 2 Şubat 2018 tarihinde <https://www.flypgs.com/seyahat-hizmetlerimiz/diger-seyahat-hizmetlerimiz/ucus-paketleri#avantaj-paket> adresinden erişildi.
- Peksatici, Ö. (2016). Ancillary Revenue Opportunities in Turkish Domestic Aviation Market. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(1), 175-206.

- Peng, C. L. (2012). Power Analysis Software for Educational Researchers. *The Journal of Experimental Education*, 80(2), 113-136.
- Pine, B. J., & Gilmore, H. J. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Priocept. (2015). *Case Study: Panasonic – Onemedia*. London: Priocept.
- Reales, C. N., & O'Connell, F. J. (2017). An examination of the revenue generating capability of co-branded cards associated with Frequent Flyer Programmes. *Journal of Air Transport Management*, 63-75.
- Richins, M. L. (1983). Negative World-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. *Journal of Marketing*, 68-78.
- Rosenbloom, S. (2012). *Fleeced by Fees When You Travel*. New York: The New York Times.
- Schaal, D. (2017). *Air New Zealand Plans to Test Blockchain Integration With Its Reservation System*. New York: Skift.
- Scholnick, M., McGoldrick, B., & Ozores, C. (2017, 01 11). *Industry Insights: Aviation Briefing*. Fairfax: ICF International.
- Siegle, D. (2017). *Siegle Reliability Calculator*. 5 Ekim 2017 tarihinde <http://researchbasics.education.uconn.edu/wpcontent/uploads/sites/1215/2015/06/Siegle-Reliability-Calculator.xls> adresinden erişildi.
- Sismanidou, A., Palacios , M., & Tafur, J. (2009). Progress in airline distribution systems: The threat of new entrants to incumbent players. *Journal of Industrial Engineering and Management*; , 2(1).

- Skyscanner. (2017). *Excess baggage fees: How to avoid annoying extra charges*. 1 Ekim 2018 tarihinde <https://www.skyscanner.net/news/tips/excess-baggage-fees-and-how-to-avoid-them/> adresinden erişildi.
- Skytrax. (2018). *The World Airline Awards*. Londra: Skytrax.
- Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., & Darrow, R. M. (1992, 01). Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
- Sorensen, J. (2011). *The Amadeus Yearbook of ancillary Revenue*. Dublin: Ideaworks.
- Sorensen, J. (2012). *The Amadeus Yearbook of Ancillary Revenue*. Dublin: IdeaWorks.
- SunExpress. (2017). *SunExpress-SunCafe*. 1 Nisan 2017 tarihinde <https://www.sunexpress.com/tr/bilgi/ucak-ici-servisler/suncafe/> adresinden erişildi.
- Tanrısevdi, A., & Çulha, O. (2010). Düşük Fiyatlı Havayolu Taşımacılığı (Dfht) Sektörünün. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 65-100.
- Thomas, J., & Catlin, B. (2014). *Executive Insights - Aviation Insights Review (AIR): The Future of Airline Business Models - Which Will Win?* Boston: L.E.K. Consulting LLC.
- Tucker, P. (2014). *The Naked Future: What Happens in a World That Anticipates Your Every Move*. New York: Penguin Group.
- Tuzovic, S., Simpson, M. C., Kuppelwieser, V. G., & Finsterwalder, J. (2014). From 'free' to fee: Acceptability of airline ancillary fees and the effects on customer behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*(21), 98-107.
- Vinod, B., & Moore, K. (2009). Promoting branded fare families and ancillary services: Merchandising and its impacts on the travel value chain. *Journal of Revenue and Pricing Management*(8), 174–186.
- Warnock-Smith, D., O'Connell, J. F., & Maleki, M. (2017). An analysis of ongoing trends in airline ancillary revenues. *Journal of Air Transport Management*(64), 42-54.

Wittmer, A., & Rowley, E. (2014). Customer value of purchasable supplementary services: The case of a European full network carrier's economy class. *Journal of Air Transport Management*(34), 17-23.

Woodruff, R. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(25), 139-153.

Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, 4(68), 1-15.

Yurtsever, A. S. (2015). Air Transport Management. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.



## EKLER

### HAVAYOLLARINDA YAN GELİR ÜRETİM MODELLERİ ANKETİ

Bu anketin amacı farklı yan gelir üretim modellerinin uygunluk seviyesini üç farklı temel havayolu stratejisi altında ölçmektir.

Anketten elde edilecek tüm veriler Doktora Tezi için kullanılacak, ticari bir amaç için kullanılmayacaktır. Toplanan veri katılımcıların yan gelir üretim modelleri ile alakalı şahsi fikir ve görüşlerini temsil etmektedir.

1) Yaş	
2) Cinsiyet	Bay <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>
3) Eğitim Seviyesi	Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
4) Uyruk	
5) Havacılık Tecrübesi (Yıl)	
6) Yönetim Seviyesi	Üst Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Yönetici <input type="checkbox"/> Hat Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan <input type="checkbox"/>
7) Yan gelir üretme modelleri ile ilgili tecrübe seviyenizi belirtebilir misiniz?	Yok <input type="checkbox"/> Az <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Yüksek <input type="checkbox"/>

		LOW-COST CARRIERS					HYBRID LOW-COST CARRIERS					FULL SERVICE AIRLINES				
		Kesinlikle Kabulmıyorum	Kabulmıyorum	Kararsızım	Kabulyorum	Kesinlikle Kabuluyorum	Kesinlikle Kabulmıyorum	Kabulmıyorum	Kararsızım	Kabulyorum	Kesinlikle Kabuluyorum	Kesinlikle Kabulmıyorum	Kabulmıyorum	Kararsızım	Kabulyorum	Kesinlikle Kabuluyorum
8) Her model uzun mesafe uçuşlar için değerlendiriniz.	A la carte hizmetler* Komisyon tabanlı ürünler** Sık uçan yolcu programları *** Reklam****	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Her model kısa mesafe uçuşlar için değerlendiriniz.	A la carte hizmetler* Komisyon tabanlı ürünler** Sık uçan yolcu programları *** Reklam****	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Her model yolcu deneyimi açısından değerlendiriniz.	A la carte hizmetler* Komisyon tabanlı ürünler** Sık uçan yolcu programları *** Reklam****	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Her dağıtım kanalını, yan servislerin sunum uygunluğu açısından değerlendiriniz.	Havayolu Web Sitesi Seyahat Acentesi Kontuar Mobil Uygulama Kapı Uçak İçi Eğlence Sistemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Her yolculuk fazını, yan servislerin sunum uygunluğu açısından değerlendiriniz.	Rezervasyon ve Biletme Sırasında Uçuştan Önce Uçuş Sırasında Uçuş Sonrasında	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*A la carte features : Uçak için yemek satışı, fazla bagaj ücreti, vb. \*\*Komisyon Tabanlı Ürünler :Araba kiralama, otel rezervasyonu, vb.

\*\*\*Sık Uçan Yolcu Programları: Mil ve puan satışı, mil biriktiren kredi kartı, vb.

\*\*\*\*Reklam :Uçak içinde dağıtılan dergi ve eğlence sisteminde gösterilen reklamlar, vb.



## AIRLINE ANCILLARY REVENUE GENERATION MODELS SURVEY

The aim of this survey is to find out the appropriateness level of different ancillary revenue generation models for airlines in three major airline business strategies.

All information obtained from this survey will be used in a Ph.D. study and will not be used for a commercial purpose. Collected data only represents the participant's own ideas and insights about ancillary revenue generation models.

1) Name (Optional)		2) Company (Optional)		3) Age	
4) Gender	Male <input type="checkbox"/>		Female <input type="checkbox"/>	5) Annual Income	.....(\$)
6) Education Level	High School <input type="checkbox"/>	Pre-Graduate <input type="checkbox"/>	Bachelor's degree <input type="checkbox"/>	Master's degree <input type="checkbox"/>	Doctorate degree <input type="checkbox"/>
4) Nationality	.....	5) Experience in Aviation	..... (Years)		
6) Management Level	Employee <input type="checkbox"/>	First-Line Management <input type="checkbox"/>	Middle Management <input type="checkbox"/>	Executive <input type="checkbox"/>	
7) Level of involvement with ancillary revenue generation models	None <input type="checkbox"/>	Interested <input type="checkbox"/>	Engaged <input type="checkbox"/>	Highly Engaged <input type="checkbox"/>	

	MODEL	LOW-COST CARRIERS					HYBRID LOW-COST CARRIERS					FULL SERVICE AIRLINES				
		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
8) Rate each model for long haul flights	A) A la carte features	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B) Commission-based products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C) Frequent flier activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D) Advertising sold by the airline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Rate each model for short haul flights	A) A la carte features	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B) Commission-based products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C) Frequent flier activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D) Advertising sold by the airline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Rate each model for passenger experience	A) A la carte features	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B) Commission-based products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C) Frequent flier activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D) Advertising sold by the airline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Rate the appropriateness of each passenger touch point for offering the ancillary services	Airline Web Site	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Travel Agency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Check-In Counter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mobile Application	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Airport Gate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Rate the appropriateness of each travel phase for offering the ancillary services	In Flight Entertainment & Connectivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	During Reservation/Ticketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Before Flight	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	During Flight	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	After Flight	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Model A) A la carte features : On board food sale, wifi, excess baggage, etc.*

*Model B) Commission-based products :Car rental, hotel accommodation, etc.*

*Model C) Frequent flier activities: Sales of miles and points, etc.*

*Model D) Advertising sold by the airline :Adverts on inflight magazine, IFE, etc.*