

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE 2016, 2017 VE 2018 YILLARI ARASINDA  
VERİMLİLİK VE PERFORMANS ANALİZİ: THY A.O. VE PEGASUS  
HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**Tuvana EROLTU**

**Anabilim Dalı: İşletme**

**Program: İşletme – Uzaktan Öğretim**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK**

**OCAK 2020**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE 2016, 2017 VE 2018 YILLARI ARASINDA  
VERİMLİLİK VE PERFORMANS ANALİZİ: THY A.O. VE PEGASUS  
HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**Tuvana EROLTU**

**1600007247**

**Anabilim Dalı: İşletme**

**Program: İşletme – Uzaktan Öğretim**

**Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK**  
**Jüri üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Özgür ATILGAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Özge Nalan BİLİŞİK**

**OCAK 2020**

## ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin verimlilik ve performansları stratejik bir öneme sahiptir. Bu araştırmada sivil havayolu taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren THY A.O. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin (Pegasus) şirketlerinin verimlilik ve performans analizi karşılaştırmalı olarak yapılmıştır.

Araştırmada değerli katkıları ile beni yönlendiren Hocam şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Her zaman yanımda olan aileme de teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. SİVİL HAVA YOLU SEKTÖRÜ VE ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>4</b>
1.1. Sivil Hava Yolu Taşımacılığı.....	4
1.2. Sivil Havayolu Taşımacılığının Özellikleri .....	6
1.3. Sivil Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci.....	10
1.4. Sivil Havayolu Şirketleri.....	14
1.5. Sivil Havayolu Şirketlerinin Özellikleri .....	15
1.5.1. Hizmete Yönelik Özellikler.....	16
1.5.2. Açık Sistem Özelliği .....	17
1.5.3. Yüksek Sermaye Gerekliliği .....	17
1.5.5. Yüksek Rekabet.....	18
1.5.6. Ekonomik Dalgalanmalardan Aşırı Etkilenme.....	18
1.5.7. Uzmanlaşmış İşgücü.....	19
1.5.8. Sürekli Hizmet Arzı.....	19
1.6. Sivil Havayolu İşletmelerinin Organizasyonu .....	20
1.6.1. İdari Hizmetler .....	20
1.6.2. Yer İşletme .....	20
1.6.3. Uçuş İşletme .....	21
1.6.4. Teknik Ya da Bakım.....	22
1.6.4. Eğitim Bölümü .....	23
1.6.4. Pazarlama ve Satış.....	24
1.6.5. İnsan Kaynakları.....	24
1.6.6. Mali İşler .....	25

1.6.7. Kurumsal Gelişim ve Bilgi Teknolojileri .....	25
<b>2. PERFORMANS VE VERİMLİLİK ANALİZİ .....</b>	<b>26</b>
2.1. Performans .....	26
2.1.1. Performans Kavramının Tanımı .....	26
2.1.2. Performans İle İlişkili Kavramlar .....	28
2.1.2.1. Etkililik.....	29
2.1.2.2. Etkinlik .....	30
2.1.2.3. Kalite .....	30
2.1.2.4. Verimlilik .....	31
2.1.2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi .....	31
2.1.2.6. Yenilik.....	32
2.1.2.7. Karlılık .....	33
2.1.2.8. Müşteri Tatmini.....	33
2.1.3. İşletmelerde Performans Değerlendirmesinin Önemi .....	34
2.1.4. İşletmelerin Performansını Etkileyen Faktörler .....	36
2.1.5. Performans Yönetimi .....	38
2.1.6. Havayolu İşletmelerinde Performans Göstergeleri .....	40
2.2. Verimlilik .....	40
2.2.1. Verimlilik Kavramının Tanımı.....	40
2.2.2. İşletmeler Açısından Verimliliğin Özelliği ve Önemi .....	43
2.2.3. Verimlilik Yönetimi .....	46
2.2.4. İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler .....	48
2.2.5. Havayolu İşletmelerinde Verimlilik Göstergeleri .....	50
2.2.4.1. Fiziksel Ölçüm .....	52
2.2.4.2. Finansal Ölçüm .....	52
2.2.4.3. Toplam Verimlilik.....	52
2.2.4.4. Kısmi Verimlilik .....	52
2.2.4.5. Ortalama Verimlilik .....	52
2.2.4.6. Marjinal Verimlilik .....	53
2.2.4.7. Girdilerin Ölçülmesi.....	53
<b>3. BÖLÜM YÖNTEM.....</b>	<b>55</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	55
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	56

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	56
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	56
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi .....	57
3.6. Araştırma Verilerinin Analizi .....	57
3.7. Araştırma Sınırlılıkları .....	57
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>58</b>
4.1. Araştırmaya Katılan Havayolu Şirketlerinin Profili .....	58
4.1.1. THY A.O'nun Şirket Profili .....	58
4.1.2. Pegasus Şirket Hava Taşımacılığı A.Ş. Profili .....	58
4.2. THY ve Pegasus'un Havacılık Sektörü Pazar Payları .....	59
4.3. THY ve Pegasus'un Personel Sayısı .....	61
4.4. THY ve Pegasus'un Uçak Sayısı .....	62
4.5. THY ve Pegasus'un Ücretli Yolcu Sayısı .....	63
4.6. THY ve Pegasus'un Verimliliğine Yönelik Bulgular .....	66
4.6.1. THY ve Pegasus'un Personel Verimliliğine Yönelik Bulgular .....	66
4.6.2. THY ve Pegasus'un Hava Aracı Verimliliğine Yönelik Bulgular .....	73
4.6.3. THY ve Pegasus'un Yakıt Verimliliğine Yönelik Bulgular .....	78
4.6.4. THY ve Pegasus'un Özsermaye Verimliliğine Yönelik Bulgular .....	84
4.7. THY ve Pegasus'un Performansına Yönelik Bulgular .....	89
4.7.1. THY ve Pegasus'un Büyüme Performansına Yönelik Bulgular .....	89
4.7.2. THY ve Pegasus'un Borsa Performansına Yönelik Bulgular .....	92
4.7.3. THY ve Pegasus'un Faaliyetlerine İlişkin Performansına Yönelik Bulgular .....	96
4.7.4. THY ve Pegasus'un Finansal Yapısına İlişkin İlişkin Performansına Yönelik Bulgular .....	99
4.7.5. THY ve Pegasus'un Karlılığına İlişkin İlişkin Performansına Yönelik Bulgular .....	102
4.7.6. THY ve Pegasus'un Likiditeye İlişkin İlişkin Performansına Yönelik Bulgular .....	107
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>110</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>115</b>

## KISALTMALAR

A.O.	: Anonim Ortaklık
A.Ş.	: Anonim Şirket
C	: Cilt
F/K	: Fiyat Kazanç Oranı
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
PEGASUS	: PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
S	: Sayı
s.	: sayfa
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
THY	: Türk Hava Yolları A.O.
VAFÖK	: Vergi Ve Faizden Önceki Kar
Vd.	: Ve diğerleri

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Verimlilik Göstergeleri Gruplandırması.....	51
Tablo 4.1. 2018 Yılı İç Hat Yolcu Trafikğine İlişkin Pazar Payları .....	59
Tablo 4.2. 2018 Yılı Dış Hat Yolcu Trafikğine İlişkin Pazar Payları.....	60
Tablo 4.3. THY ve Pegasus Personel Sayısı .....	61
Tablo 4.4. THY ve Pegasus'un Uçak ve Koltuk Kapasitesi Sayısı .....	62
Tablo 4.5. THY ve Pegasus'un Ücreti Yolcu Sayısı.....	63
Tablo 4.6. THY ve Pegasus'un Hava Aracı Konma Sayısı ve Konma Sayısı/Personel Verimlilik Oranı .....	66
Tablo 4.7. THY ve Pegasus'un Arz Edilen Koltuk Kilometre ve Arz Edilen Koltuk Kilometre/Personel Verimlilik Oranı .....	69
Tablo 4.8. THY ve Pegasus'un Personel Başına Düşen Yolcu Verimlilik Oranı.....	71
Tablo 4.9. THY ve Pegasus'un Hava Aracı Verimlilik Oranı .....	73
Tablo 4.10. THY ve Pegasus'un Doluluk Oranı .....	75
Tablo 4.11. THY ve Pegasus'un Hava Araçlarını Günlük Kullanım Süresi .....	77
Tablo 4.12. THY ve Pegasus'un Yakıt Verimliliği Oranı .....	78
Tablo 4.13. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Giderine Düşen Arz Edilen Koltuk Kilometre Verimliliği .....	80
Tablo 4.14. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Giderine Düşen Konma Verimliliği ..	82
Tablo 4.15. THY ve Pegasus'un Birim Özsermaye Yolcu Sayısı Verimliliği.....	84
Tablo 4.16. THY ve Pegasus'un Birim Özsermaye Arz Edilen Koltuk Kilometre Verimliliği .....	87
Tablo 4.17. THY ve Pegasus'un Büyümeye İlişkin Performansı .....	89
Tablo 4.18. THY ve Pegasus'un Borsa Değerlemesine İlişkin Performansı .....	92
Tablo 4.19. THY ve Pegasus'un Borsa Değerlemesine İlişkin Performansı .....	96
Tablo 4.20. THY ve Pegasus'un Borsa Değerlemesine İlişkin Performansı .....	99
Tablo 4.21. THY ve Pegasus'un Borsa Değerlemesine İlişkin Performansı .....	102
Tablo 4.22. THY ve Pegasus'un Borsa Değerlemesine İlişkin Performansı .....	107





## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Dünyada Havayolu Taşımacılığı İstatistikleri .....	8
Şekil 1.2. Türkiye’de Havayolu Taşımacılığı İstatistikleri .....	9
Şekil 1.3. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci .....	12
Şekil 2.1. İşletme Performansının Boyutları .....	28
Şekil 2.2. İşletmelerin Performansını Etkileyen Faktörler .....	37
Şekil 2.3. Verimlilik Formülü .....	42
Şekil 2.4. Verimlilik Kavramının Kapsamı .....	45
Şekil 2.5. Verimlilik Yönetimi Döngüsü .....	47
Şekil 2.6. İşletme Verimliliğini Etkileyen Faktörler .....	49
Şekil 4.1. 2018 Yılı İç Hat Yolcu Trafikine İlişkin Pazar Payları	59
Şekil 4.2. 2018 Yılı İç Hat Yolcu Trafikine İlişkin Pazar Payları .....	60
Şekil 4.3. THY ve Pegasus Personel Sayısı Grafik .....	61
Şekil 4.4. THY ve Pegasus’un Uçak Sayısı Grafik .....	63
Şekil 4.5. THY ve Pegasus’un Koltuk Sayısı Grafik .....	63
Şekil 4.6. THY ve Pegasus’un İç Hat Ücretli Yolcu Sayısı .....	64
Şekil 4.7. THY ve Pegasus’un Dış Hat Ücretli Yolcu Sayısı .....	65
Şekil 4.8. THY ve Pegasus’un Dış Hat Ücretli Yolcu Sayısı .....	65
Şekil 4.9. THY ve Pegasus’un Toplam Ücretli Yolcu Sayısı .....	66
Şekil 4.10. THY ve Pegasus’un Personel Başına Hava Araçlarının İç Hat Konma Sayısı .....	67
Şekil 4.11. THY ve Pegasus’un Personel Başına Hava Araçlarının Dış hatlar Konma Sayısı .....	68
Şekil 4.12. THY ve Pegasus’un Personel Başına Hava Araçlarının Toplam Konma Sayısı .....	68
Şekil 4.13. THY ve Pegasus’un İç Hatlar Personel Başına Arz Edilen Koltuk Kilometre/Personel Verimlilik Oranı .....	70
Şekil 4.14. THY ve Pegasus’un Dış Hatlar Personel Başına Arz Edilen Koltuk Kilometre/Personel Verimlilik Oranı .....	70

Şekil 4.15. THY ve Pegasus'un Toplam Personel Başına Arz Edilen Koltuk Kilometre/Personel Verimlilik Oranı.....	71
Şekil 4.16. THY ve Pegasus'un Personel Düşen İç Hat Yolcu Verimlilik Oranı.....	72
Şekil 4.17. THY ve Pegasus'un Personel Başına Düşen Dış Hat Yolcu Verimlilik Oranı.....	72
Şekil 4.18. THY ve Pegasus'un Personel Başına Düşen Dış Hat Yolcu Verimlilik Oranı.....	73
Şekil 4.19. THY ve Pegasus'un İç Hat Hava Aracı Verimlilik Oranı.....	74
Şekil 4.20. THY ve Pegasus'un Dış Hat Hava Aracı Verimlilik Oranı.....	74
Şekil 4.21. THY ve Pegasus'un Toplam Yolcu Sayısı Hava Aracı Verimlilik Oranı	75
Şekil 4.22. THY ve Pegasus'un İç Hat Doluluk Oranı.....	76
Şekil 4.23. THY ve Pegasus'un Dış Hat Doluluk Oranı.....	76
Şekil 4.24. THY ve Pegasus'un Toplam Doluluk Oranı.....	77
Şekil 4.25. THY ve Pegasus'un Hava Araçlarının Günlük Kullanım Süresi.....	78
Şekil 4.26. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Taşınan Yolcu ....	79
Şekil 4.27. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Taşınan Yolcu ....	79
Şekil 4.28. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Taşınan Yolcu ....	80
Şekil 4.29. THY ve Pegasus'un İç Hatlarda Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Arz Edilen Koltuk Kilometre Verimliliği.....	81
Şekil 4.30. THY ve Pegasus'un Dış Hatlarda Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Arz Edilen Koltuk Kilometre Verimliliği.....	81
Şekil 4.31. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Toplam Arz Edilen Koltuk Kilometre Verimliliği.....	82
Şekil 4.32. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık İç Hatlar Hava Aracı Konma Verimliliği.....	83
Şekil 4.33. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Dış Hatlar Hava Aracı Konma Verimliliği.....	83
Şekil 4.34. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Toplam Hava Aracı Konma Verimliliği.....	84
Şekil 4.35. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık İç Hatlar Yolcu Sayısı Verimliliği.....	85
Şekil 4.36. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık Dış Hatlar Yolcu Sayısı Verimliliği.....	86

Şekil 4.37. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık Toplam Yolcu Sayısı Verimliliği .....	86
Şekil 4.38. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık İç Hatlar Arz Edilen Koltuk Kilometre .....	87
Şekil 4.39. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık Dış Hatlar Arz Edilen Koltuk Kilometre .....	88
Şekil 4.40. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık Toplam Arz Edilen Koltuk Kilometre .....	88
Şekil 4.41. THY ve Pegasus'un Aktif Büyümeye İlişkin Performans (%).....	90
Şekil 4.42. THY ve Pegasus'un Esas Faal. Karı Büyüme Performansı (%).....	90
Şekil 4.43. THY ve Pegasus'un Net Kar Büyüme Performans (%).....	91
Şekil 4.44. THY ve Pegasus'un Net Satışlar Büyüme Performans (%).....	91
Şekil 4.45. THY ve Pegasus'un Özsermaye Büyümesi (%) .....	92
Şekil 4.46. THY ve Pegasus'un FK (Fiyat Kazanç) Oranı .....	94
Şekil 4.47. THY ve Pegasus'un Piyasa Değeri Deftere Değeri Performansı.....	94
Şekil 4.48. THY ve Pegasus'un Piyasa Değerine Göre Aktifleri Performansı.....	95
Şekil 4.49. THY ve Pegasus'un Hisse Başına Kar Performansı .....	95
Şekil 4.50. THY ve Pegasus'un Dönen Varlıklar Devir Hızı Performansı.....	97
Şekil 4.51. THY ve Pegasus'un Stok Devir Hızı Performansı .....	97
Şekil 4.52. THY ve Pegasus'un Alacak Devir Hızı Performansı .....	98
Şekil 4.53. THY ve Pegasus'un Aktif Devir Hızı Performansı .....	98
Şekil 4.54. THY ve Pegasus'un Kısa Vade Borç / Özsermaye Performansı .....	100
Şekil 4.55. THY ve Pegasus'un Mali Borç / Toplam Borç Performansı .....	100
Şekil 4.56. THY ve Pegasus'un Özsermaye / Aktif Performansı .....	101
Şekil 4.57. THY ve Pegasus'un Toplam Borç Büyüme (%) Performansı.....	101
Şekil 4.58. THY ve Pegasus'un Toplam Borç / Özsermaye Performansı .....	102
Şekil 4.59. THY ve Pegasus'un Esas Faaliyet Kar Marjı Performansı.....	104
Şekil 4.60. THY ve Pegasus'un Aktif Karlılık (%) Performansı.....	104
Şekil 4.61. THY ve Pegasus'un Brüt Esas Faal. Kar Marjı (%) Performansı .....	105
Şekil 4.62. THY ve Pegasus'un VAFÖK Marjı Performansı .....	105
Şekil 4.63. THY ve Pegasus'un Net Kar Marjı Performansı .....	106
Şekil 4.64. THY ve Pegasus'un Özsermaye Karlılığı (%) Performansı .....	106
Şekil 4.65. THY ve Pegasus'un Nakit Oran Performansı.....	108

Şekil 4.66. THY ve Pegasus'un Cari Oran Performansı.....	108
Şekil 4.67. THY ve Pegasus'un Likit Oran Performansı.....	109



**Enstitüsü** : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
**Dalı** : İşletme  
**Programı** : İşletme Uzaktan Öğretim  
**Tez Danışmanı** : Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK  
**Tez Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans – Ocak 2020

## ÖZET

### HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE 2016, 2017 VE 2018 YILLARI ARASINDA VERİMLİLİK VE PERFORMANS ANALİZİ: THY A.O. VE PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Tuvana EROLTU**

Bu araştırmanın amacı, hava yolu sektöründe faaliyet gösteren THY (A.O.) (THY) ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.' nin (Pegasus) şirketlerinin 2016, 2017 ve 2018 yılları arasındaki verimlilik ve performans analizinin yapılmasıdır. Araştırmada, hava yolu sektörünün özelliklerine yönelik olarak kullanılan verimlilik ve performans ölçütleri kullanılmıştır. Araştırmada örnek olay incelemesi yöntemi ile THY ve Pegasus Havayolu işletmelerinin faaliyet sonuçlarının karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Havayolu işletmelerinin verimliliklerinin hesaplanmasında faktör girdileri olan personel, hava aracı, yakıt ve öz sermayenin yolcu sayısı, hava aracı konma sayısı, arz edilen koltuk kilometre oranı, havayolu işletmelerinin doluluk oranı hava araçlarının günlük kullanım oranları kullanılmıştır. Havayolu işletmelerinin performanslarının ölçülmesinde ise Amerikan doları (USD) Bazında büyüme, finansal performans, faaliyet, karlılık, borç ödeme performansı analiz edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler: Verimlilik, Performans, THY A.O., Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.**

**University** : Istanbul Kültür University  
**Institute** : Institute of Graduate Education  
**Department** : Business Administration  
**Programme** : Business Administration  
**Thesis Advisor** : Asst. Prof. Dr. Murat Taha BİLİŞİK  
**Degree Awarded and Date** : Master's Thesis – January 2020

## **ABSTRACT**

### **EFFICIENCY AND PERFORMANCE ANALYSIS BETWEEN 2016, 2017 AND 2018 IN THE AIRLINE INDUSTRY: A STUDY ON THY A.O. AND PEGASUS AIR TRANSPORTATION INC.**

**Tuvana EROLTU**

The aim of this study was to determine the value of THY A.O. (THY) and Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. (Pegasus) between 2016, 2017 and 2018. In the research, efficiency and performance criteria were used according to the characteristics of the airline sector. In the study, a comparative analysis of the activity results of THY and Pegasus airlines was performed with case study method. In the calculation of the efficiency of airline companies were used factor inputs, airline employees, aircraft, number of passengers of fuel and equity capital, number of aircrafts, number of seat kilometers provided, occupancy rate of airline enterprises, daily use of aircraft. In the performance of airline companies, growth, financial performance, activity, profitability and debt performance were analyzed in terms of USD.

**Key Words: Productivity, Performance, THY A.O., Pegasus Air Transport Inc.**

## **GİRİŞ**

Ulaştırma sektörünün bir alt sektörü olan havayolu taşımacılığı, son yıllarda stratejik bir önem kazanmıştır. Ulusal ekonomi açısından diğer sektörlerle de yön veren hava taşımacılığı, teknoloji ve emek yoğun bir yapıya sahip olarak sürekli gelişme eğilimindedir. Bu gelişmeye paralel olarak hava yolu şirketleri de küresel düzeyde organizasyon yapısına sahip önemli işletmeler olarak gösterilmektedir. Hava yolu sektörü rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir sektördür. Bu özelliğinin yanında havayolu yolcu pazarının da heterojen bir yapıya sahip olması hava yolu şirketlerinin yönetimlerinin sürekli olarak başarılı olmasını zorunlu kılmaktadır. Havayolu şirketleri bir yandan farklılaşan yolcu beklentilerini ve isteklerini karşılayacak hizmet kalitesine ulaşmak diğer yandan da sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanmak zorunda olması verimli ve etkin bir yönetim ile mümkündür.

Türkiye’de ve dünyada yaşanan yüksek rekabet ve olumsuz ekonomik koşullar havayolu işletmelerinin verimlilik ve performanslarını etkilemiştir. Dünyanın en fazla uçuş ağına sahip ülkesi olarak Türkiye’de bulunan havayolu işletmeleri gelişmesini sürdürmekle beraber rekabet koşullarının giderek ağırlaşması ve kar oranlarının düşük olması nedeniyle verimlilik ve performansa odaklanmıştır. Sektörün sürekli büyüyen yapısına karşılık yıllar itibariyle yaşanan dalgalanmalar hava yolu şirketlerinin yönetiminin zorlaşmasına neden olmaktadır.

Bununla birlikte 2018 yılı sonu itibariyle Türkiye’de yolcu sayısı 210 milyonu aşmıştır. Hava yolu taşımacılığı son 15 yılda 15 kat büyümüş ve Türkiye dünyanın sayılı hava yolu taşımacılığı yapan ülkelerinden biri olmuştur. Bu gelişmenin sağlanmasında Türk Hava Yollar A.O.’nun (THY) başarısı olduğu kadar düşük maliyetli hava yolu şirketlerinin de önemli bir katkısı bulunmaktadır. Ancak, havayolu işletmeleri karlılığı düşük ve risk oranı yüksek ve finansal açıdan büyük yatırımlar gerektiren bir sektörde faaliyetlerini sürdürmektedir. Türkiye’de hava taşımacılığında THY dışında kurulan hava yolu şirketlerinin siyasi ve ekonomik krizler nedeniyle varlıklarını sürdüremediği görülmektedir. Her sektörde olduğu gibi havayolu



sektöründe de şirketlerinin de varlıklarını devam ettirmesi ve karlılıklarını sürdürmesi için kaynaklarını iyi kullanması verimlilik ve performansını düzenlemesini gerekmektedir. Bu nedenle hava yolu taşımacılığında, dönemsel olarak faaliyetlerin sonuçlarının ölçme ve değerlendirme sistemleri ile kontrol edilmesi, ulusal ve uluslararası düzeyde kontrol ve denetimlere uygun davranılması gerekmektedir.

Havayolu taşımacılığı açısından karlı geçen birkaç senenin ardından gelen daralma dönemlerinde karlılıklar azalmakta ve dönemsel olarak zorlu bir süreç yaşanmaktadır. Bu nedenle havayolu şirketlerinin verimlilik ve performanslarının sürekli ölçülmesi ve bilimsel yöntemler ile analiz edilmesi zorunluluk haline almıştır. Hava yolu şirketlerinin başta insan kaynağı olmak üzere sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli kullanması önceden belirlenmiş performans kriterlerine ulaşması stratejik bir öneme sahiptir. Hava yolu sektörünün krizlere hassas olması nedeniyle talep daralması yaşanan dönemlerde kaynakların etkin kullanımı arz fazlası yaşanan dönemlerde ise verimlilik hayati bir önem taşımaktadır. Hava yolu şirketlerinin üst yönetimleri, stratejik kararlar alırken bilimsel düzeyde en iyi kararı vermek zorundadır. Bu nedenle hava yolu şirketlerinin verimliliğine ve performansına yönelik ölçütlerin yıllar içindeki değişimi hayati önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, hava yolu sektöründe faaliyet gösteren THY A.O. (THY) ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin (Pegasus) şirketlerinin 2016, 2017 ve 2018 yılları arasındaki verimlilik ve performans analizinin yapılmasıdır. Araştırmada, hava yolu sektörünün özelliklerine yönelik olarak kullanılan verimlilik ve performans ölçütleri kullanılmıştır.

Araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, hava yolu taşımacılığı ve hava yolu taşımacılığının özellikleri ile hava yolu taşımacılığında hizmet süreci incelenmiş, sivil hava yolu şirketlerinin tanımı ve özellikleri ortaya konmuştur.

İkinci bölüm iki ayrı kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda verimlilik kavramı, işletmelerde verimliliği etkileyen faktörler, verimlilik yönetimi ve hava yolu işletmelerinde verimlilik göstergeleri ele alınmış, ikinci kısımda ise performans tanımı ve özellikleri, işletmelerde performansı etkileyen faktörler ve hava yolu işletmelerinde performans ölçütleri incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, veri toplama araçları, veri toplama yöntemi, evren ve örneklem, verilerin analizi ve araştırmanın kısıtlılıkları yer almaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise 2016, 2017 ve 2018 yılları arasında Türk hava taşımacılığında faaliyet gösteren THY ve Pegasus hava yolu şirketlerinin önceden belirlenmiş verimlilik ve performans ölçütlerine uygun bir şekilde karşılaştırılması yer almaktadır. Araştırmanın sonuç bölümünde ise ulaşılan sonuçlar özet olarak açıklanmış ve sonuçlar ortaya konmuştur.



## 1. SİVİL HAVA YOLU SEKTÖRÜ VE ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde, hava yolu taşımacılık sektörü, sivil hava yolu taşımacılığının özellikleri, hava yolu taşımacılığında hizmet süreci, sivil hava yolu şirketlerinin tanımı ve özellikleri ile hava yolu şirketlerinin organizasyon yapısı incelenmiştir.

### 1.1. Sivil Hava Yolu Taşımacılığı

Günümüzde en sık kullanılan taşımacılık türü olan hava yolu taşımacılığının toplumsal düzeyde sektör olarak gelişmesi 2. Dünya Savaşı sonrasıdır. Hava araçlarındaki gelişmeye paralel olarak ticari bir faaliyet olarak insanların ve kargonun belli bir noktadan diğerine taşınması süreci hızlı bir gelişim sürecine sahiptir. Hava yolu taşımacılığı günümüzde uluslararası ve ulusal kuralları olan önemli bir sektördür ve sektörün ana faaliyet konusu olan ulaştırma hizmeti ülkelerin ekonomisinde önemli bir paya sahiptir (Sarılğan, 2011: 69-70).

Hava yolu taşımacılığını stratejik olarak önemli hale gelmesi uluslararası ticaretin gelişmesi ile oluşmuştur ve ulusal düzeyde önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır. Ülkelerin siyasi, ekonomik ve toplumsal kalkınmışlıkları ile hava yolu taşımacılığı arasında önemli bir ilişki bulunurken, hava yolu taşımacılığında gelişme hızlı bir şekilde devam etmektedir (MEB, 2011: 3).

Literatürde hava yolu taşımacılığı, hava yolu taşımacılığı, insanların, yükün (kargonun) ve postanın önceden belirlenmiş bir hat üzerinde bir noktadan diğer bir noktaya hava aracı ile ulaştırılmasıdır. Hava yolu taşımacılığında hizmet sürecinin ana konusunun ulaştırma hizmet olmasına karşılık, genel taşımacılık hizmetleri incelendiğinde pek çok farklı hizmetin hava yolu taşımacılığının yapılması açısından bütünleştirilmesi gerekmektedir (Gerede, 2015: 3)

2. Dünya Savaşı'ndan sonra ticari bir anlayışla insanların gündelik hayatlarına giren hava yolu taşımacılığı asıl gelişimini 1990'lı yılların başında gerçekleştirmiştir. Bilet fiyatlarının ucuzlaması ile o güne kadar hava taşımacılığını kullanmayan toplum

kesimlerinin müşteri olması ve sektördeki liberalleşme eğilimleri ile birlikte ivme kazanmıştır. 2000'li yılların başından itibaren kara yolu ve hava yolu bilet fiyatları arasındaki fiyat farkının azalmasına paralel olarak hava limanı sayısında önemli bir artış yaşanmış ve dinamik bilet fiyatları aracılığıyla hava yolu taşımacılığı ulaşabilir hale gelmiştir (Bahar, 2018: 24).

Sivil hava yolu taşımacılığı, ticari bir niteliği olması nedeniyle sportif ve bireysel amaçlara yönelik hava taşımacılığından farklıdır. Havacılık sistemi içinde genel havacılık olarak tanımlanan küçük uçaklarla kâr amacının olmadığı hava yolu taşımacılığı sivil hava yolu taşımacılığından farklıdır. Sivil hava yolu taşımacılığında ticari amacın dışında büyük bir organizasyon yapısı ile işletmecilik faaliyetleri yer almaktadır (Gerede, 2011: 505).

Küreselleşme sürecinin hızlanması, mal ve ürünlerin bir yerden bir başka yere hızlı bir şekilde ulaştırılması, dünya ticaretinin ve turizmdeki gelişmeler hava yolu taşımacılığının ulusal ekonomilere katkısını arttırmıştır. Bu özelliğinin yanında bayrak taşıyıcıyı hava yolu işletmeleri zarar etseler bile stratejik bir görev yapmaları nedeniyle işletilmeye devam etmektedir. Genel olarak bakıldığında ise hava yolu taşımacılığının ulusal ekonomilerin birleştirilmesinde önemli bir katkısı bulunmaktadır (Gökırmak, 2014: 4).

Taşımacılık modlarında sivil hava yolu taşımacılığının ön plana çıkması güvenilirlik ve hızın etkisi ile gerçekleşmiştir. Hava yolu taşımacılığının gelişiminde sivil şirketlerin desteklenmesi önemli bir gelişmeyi de beraberinde getirmiş ve toplum kesimlerinin tercihi ile de desteklenmiştir. Düşük maliyetli hava yolu işletmelerin kurulması ile birlikte taşımacılık pazarından iyi pay alınmıştır (Batur, 2008: 71-72).

Bu gelişmelere paralel olarak fiziki sınırların ortadan kalması ile hava yolu taşımacılığı önemli avantajlar sunmuştur. Özellikle zaman maliyetini azaltması ve güvenilirlik hava yolu taşımacılığının tercih edilmesini sağlamıştır. Hava yolu taşımacılığının özellikleri nedeniyle stratejik önemi yanında emek yoğun bir sektör olarak istihdam açısından da önemli avantajlar sağlaması, sistemin uçuşu gerçekleştiren hava yolu ya da uçak işleticilerinden oluşmadığı ve farklı girdiler ve süreçlerden oluşan sürecin hava yolu taşımacılığı için koordine edilme zorunluluğu bulunması önemlidir (Cam, 2017: 3-4).

Hava yolu taşımacılığının diğer taşımacılık sistemlerine göre önemli avantajları bulunmaktadır. Bu avantajların başında kıtalar arası ulaşımın hızlı ve güvenilir bir şekilde yapılmasına olanak sağlaması, kısa seyahat süresi (direk hat/yol, yüksek hız, etkin ulaşım) sayılabilir. Bununla birlikte hava aracının kapasitesi ve özel donanım ve ekipman gerektiren özelliğinin olması çok kısa mesafelerin için maliyetli olmasına neden olmaktadır. Kaza oranı çok düşük olmakla birlikte herhangi kaza anında ise ciddi kayıpların yaşanması da dezavantaj olarak gösterilebilir (Saldıraner, 2016: 21).

## **1.2. Sivil Havayolu Taşımacılığının Özellikleri**

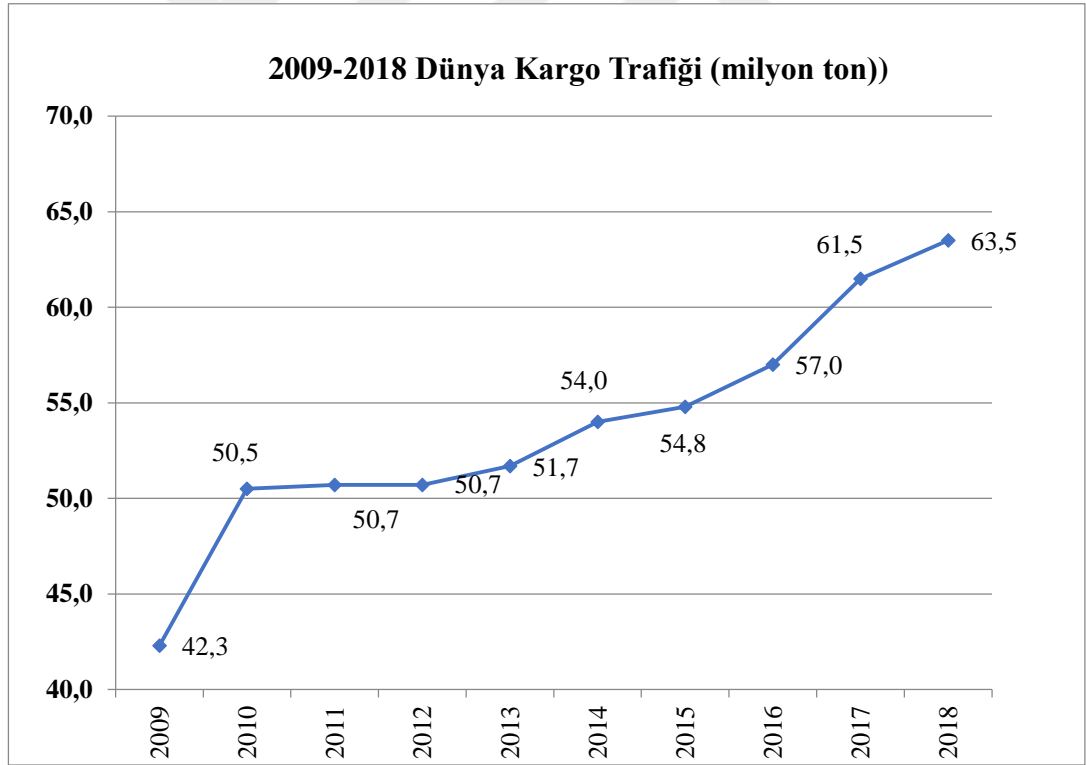
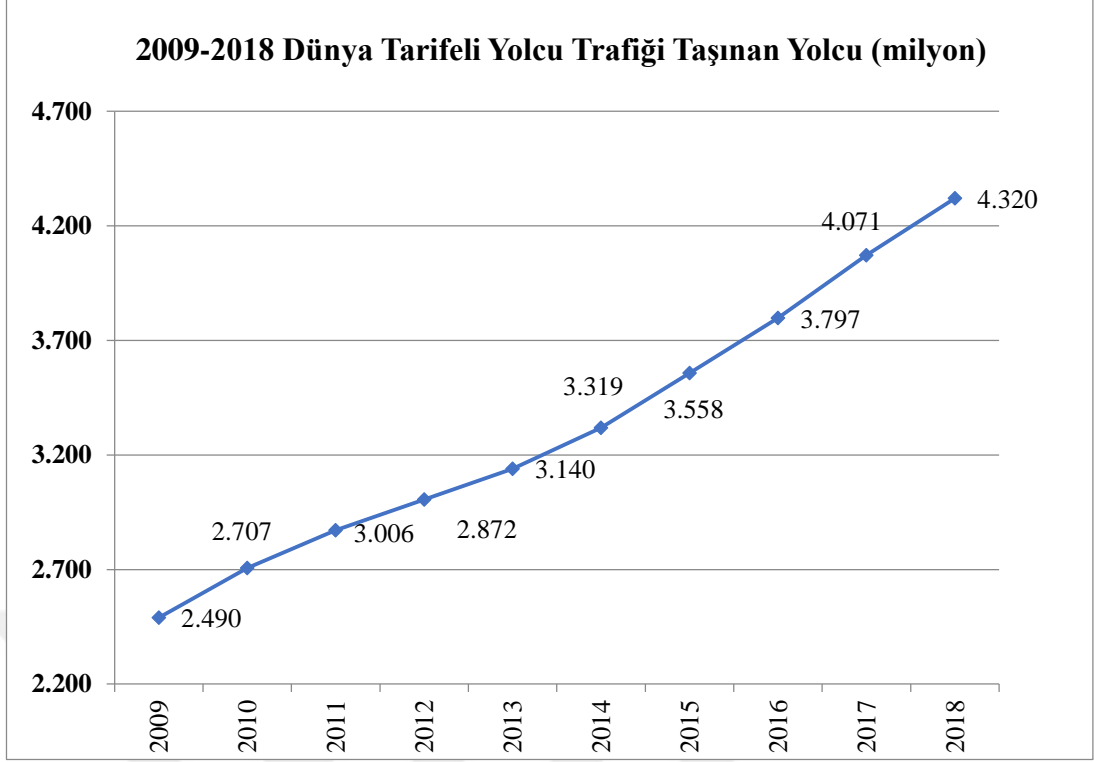
Sivil havayolu taşımacılığında faaliyet gösteren işletmeler, ulusal ve uluslararası kuralları belirleyen kurum ve kuruluşlar ve devletler bir sistem içinde değerlendirilmektedir. Havayolu taşımacılığı yüksek teknoloji gerektiren hava araçları ile emek yoğun olarak üretilen bir ulaştırma sistemidir. Sivil havayolu sisteminin temel özelliği ulaşımın bütün süreçlerinde koordinasyon, emniyet ve güvenliğin birlikte koordine edilmesidir. Sistemin düzenlenmesi ve prosedürlerin uygulanması katı ve yaptırım gücü yüksek ilke ve kurallar tarafından belirlenmekte ve sıkı bir şekilde denetlenmektedir (DPT, 2001: 1). Ulaştırma sektörünün bir alt sektör olarak havayolu taşımacılığı, insanların günlük hayatları içinde sürekli kullanımlarına bağlı olarak önemini arttırmaktadır. havayolu işletmelerin filolarının genişlemesi ve yeni işletmecilerin sektöre girmesi ile yeni hatlar açılmakta ve uzman ve nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. havayolu taşımacılığına yönelik talebin önümüzdeki yıllarda da artacağı beklenmektedir (Yaylalı ve Dilek, 2009: 3-4).

Günümüzde havayolu taşımacılığında sunulan ulaştırma hizmetinin niteliği de değişmeye başlamıştır. Farklı toplumsal kesimlerin havayolu ulaştırmasını kullanması ile birlikte lüks bir ulaşım aracı olmaktan çıkan havayolu taşımacılığında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. İşletmeler sık uçan yolcu programları, ucuz bilet kampanyaları ve promosyonlar ile birlikte karlılıklarını arttırmak ve pazar paylarını korumak zorundadır. Bu nedenle, havayolu taşımacılığında farklı beklenti ve ihtiyaçlara cevap verebilecek bir hizmet anlayışı benimsenmekte ve sürekli olarak hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Kazançoğlu, 2011: 131). Genel olarak bu özelliklerinin yanında havayolu taşımacılığının karakteristik bazı özellikleri de

bulunmaktadır. Bu özellikler ile havayolu taşımacılığı diğer taşımacılık türlerinden ayrılmaktadır (Gerede, 2015: 4):

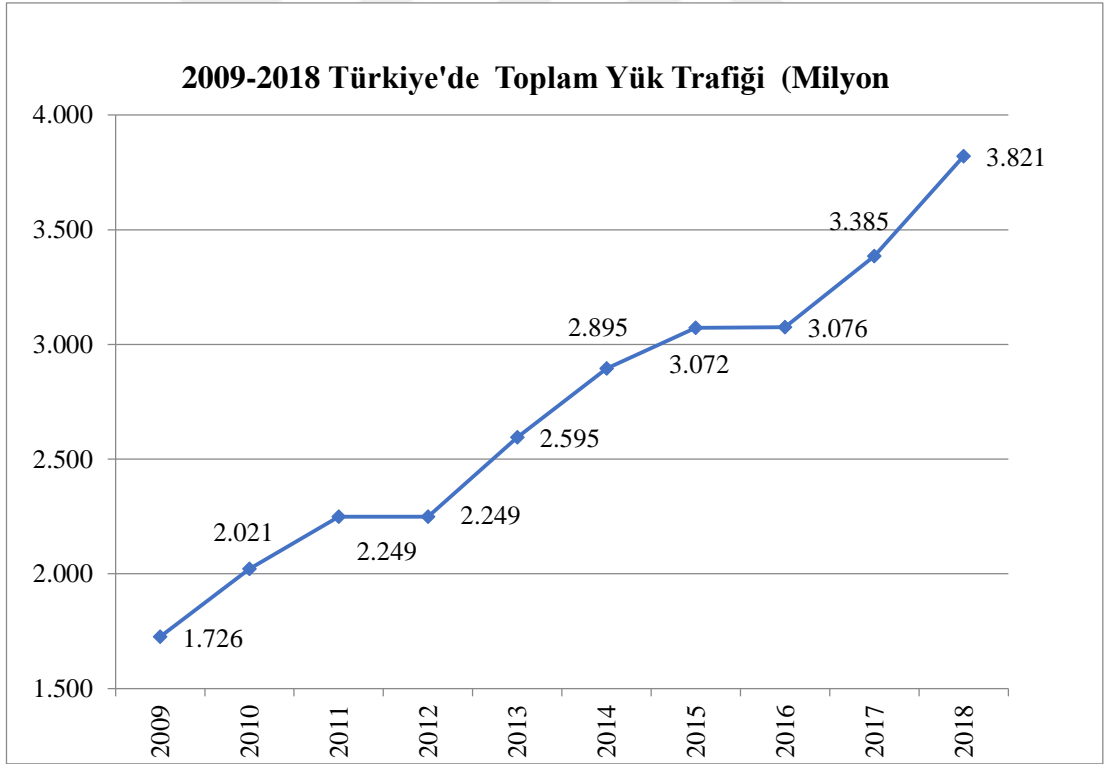
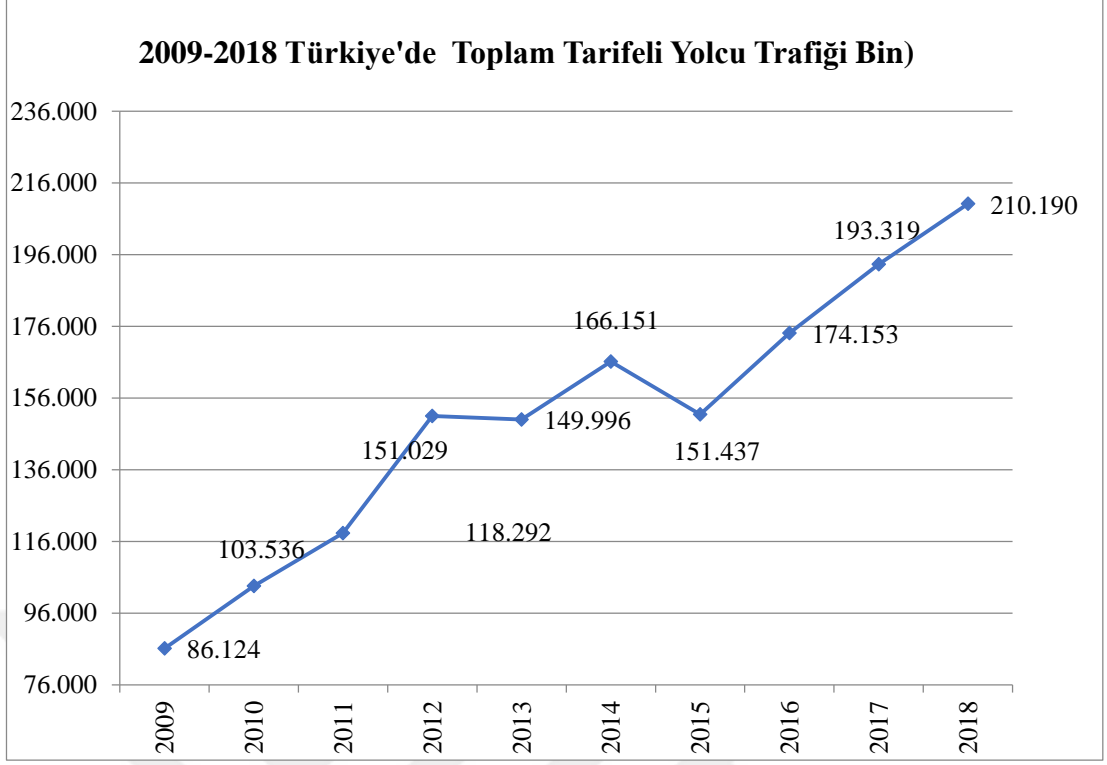
- Havayolu taşımacılığının ana amacı kar elde etmektir. Havayolu taşımacılığındaki bütün iş akış süreçleri sürekli olarak karlılık üzerine kurulmuştur.
- Havayolu taşımacılığında emniyet ve güvenlik diğer sektörlerde olmadığı kadar katı ve sıkı bir regülasyona tabidir.
- Havayolu taşımacılığının yapılabilmesi için devletler ve uluslararası kuruluşların üzerinde uzlaşmaya vardıkları kurallar bütün ülkeleri kapsamaktadır.
- Hava araçlarının teknolojik olarak gelişmesi ve maliyetlerin azalması ile diğer ulaşım türlerini kullanan toplum kesimleri havayolu taşımacılığına talebin artmasına neden olmuştur.
- Sektördeki gelişme sürekli olarak devam etmekte ve bu durum yoğun rekabet ortamında gerçekleşmektedir.
- Havayolu sektöründe faaliyet gösterecek işletmelerin kuruluş ve faaliyet alanları yasal mevzuat ile belirlenmiştir. Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar işletmelerin faaliyetlerinin temel belirleyicisidir
- Havayolu taşımacılığın yolcu ve kargo taşımacılığı karşılıklı hak ve sorumlulukların olduğu sözleşmeye dayanılarak yapılmaktadır.
- Havayolu taşımacılığında kamuya açıklık ve toplu ulaşım hizmeti, yolcu ile yapılan sözleşme olan bilet karşılığı yapılmaktadır. Ulaştırma hizmetinin verilebilmesi için yer hizmetleri, terminal hizmetleri, uçuş hizmetleri ve yönetim hizmetleri gibi büyük bir organizasyon yapısına ihtiyaç bulunmaktadır

Dünya havayolu taşımacılığı incelendiğinde yolcu ve kargo taşımacılığında sürekli olarak bir artış olduğu görülmektedir.2010 yılındaki düşüşten sonra günümüze gelinceye kadar ücretli-tarifeli yolcu arması sektörün gelişmesine neden olmuştur. Aşağıda 2009-2018 yılları arasında ücretli-tarifeli yolcu ve kargo trafiği gösterilmektedir (DHMI, 2019: 7).



**Şekil 1.1. Dünyada Havayolu Taşımacılığı İstatistikleri**

**Kaynak:** (DHMI, 2019, 7).



**Şekil 1.2. Türkiye'de Havayolu Taşımacılığı İstatistikleri**

**Kaynak:** (SHGM, 2019: 32-33.)



Dünyada havayolu tarifeli yolcu ve kargo taşımacılığının 2009 yılından itibaren sürekli artış trendinden olduğu 2018 yılı verileri ile 4.320 milyon ücretli-tarifeli yolcu ve 63,7 milyon ton kargo taşındığı görülmektedir (DHMI Genel Müdürlüğü, 2019: 7).

Türkiye’de havayolu taşıma istatistikleri incelendiğinde 2018 yılı sonu itibariyle 210 Milyon yolcuya ulaşıldığı ve bir önceki yıla göre %3’lük bir artış sağlandığı görülmektedir. Kargo taşımacılığında ise toplam yük trafiği 3,8 milyon ton olarak gerçekleşmiştir (SHGM, 2019: 32-33).

Küresel düzeyde alınan kararlar ve yüksek maliyetler nedeniyle havayolu taşımacılığı ekonomik dalgalanmalardan etkilenmektedir. Sektörün maliyet, hammadde ve teknolojik yatırımlar açısından etkilenmeye açık olması hava taşımacılığı faaliyetlerinde bulunan işletmelerin uzun vadeli stratejiler belirlemesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle ikili anlaşmalar ile yapılan uçuş bilgi sahası sınırlamaları ve yakıt maliyetleri siyasal ve ekonomik açıdan hava taşımacılığının etkilenmesine neden olmaktadır (MEB, 2011: 3).

Türkiye’de havayolu taşımacılığının 2003 yılından itibaren devlet tarafından desteklenmesi havacılık sektörünün gelişmesine neden olmuştur. Bu yıllardan sonra bilet fiyatlarındaki ucuzlama ile sürekli yeni hava limanı açılması farklı toplum kesimlerinin de havayolu ulaştırmanı kullanmasına neden olmuştur (TOBB, 2018: 3). Türkiye’ye havayolu ulaştırması ile ekonomik kalkınma arasında bir ilişki kurulmuş ve şehirlerin havacılık sistemine bağlanması ile ekonomik ve toplumsal kalkınma birlikte değerlendirilmiştir. Havacılık sektörünün gelişmesine bağlı olarak personel istihdamında da artış yaşanmıştır (Erdoğan, 2016: 188).

### **1.3. Sivil Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci**

Havayolu taşımacılığı yolcu ve kargo taşımacılığı hizmetine yönelik olarak bütün hizmetlerin birleştirilmesi ile üretilen ulaşım faaliyetidir. İki nokta arasındaki ulaşım hizmetinin üretildiği anda tüketilmesi havayolu taşımacılığındaki hizmet sürecini de belirlemektedir. Yolcuların ve kargoların ulaşım hizmeti, pek çok ekibin beraber çalıştığı bir süreç sonunda gerçekleştirilmektedir (Saldıraner, 2016: 23). Sivil havayolu taşımacılığında hizmet süreci karmaşık yapısı ile farklı hizmetlerin tam

zamanında ve koordineli bir şekilde birleştirilmesinden oluşmaktadır. İş akış süreçlerinin tam zamanında ve “sıfır hata” prensibi ile yapılması, havalimanına ulaştırma hizmetleri, terminal hizmetleri, yer hizmetleri, güvenlik, bagaj hizmetleri, uçuş hizmetleri havayolu işletmelerinin kendi bünyelerinde ya da dış kaynak kullanılması ile birleştirilerek üretilir.

Havayolu işletmelerinin hizmet sürecinde verdikleri hizmetler birbirinden farklılaşmaktadır. Bu farklılığın temelinde farklı pazar payı ve müşteri hedef kitlesi olan işletmelerin rekabet edebilmek için oluşturdukları sistem bulunmaktadır. Bununla birlikte havayolu ulaştırma süreci uluslararası havacılık otoriteleri tarafından kabul edilmiş ilke ve kurallar uyarınca belirlenmiş ve faaliyet alanları ile görev ve sorumluluklar belirlenmiştir (Okumuş ve Asil, 2007:23-24).

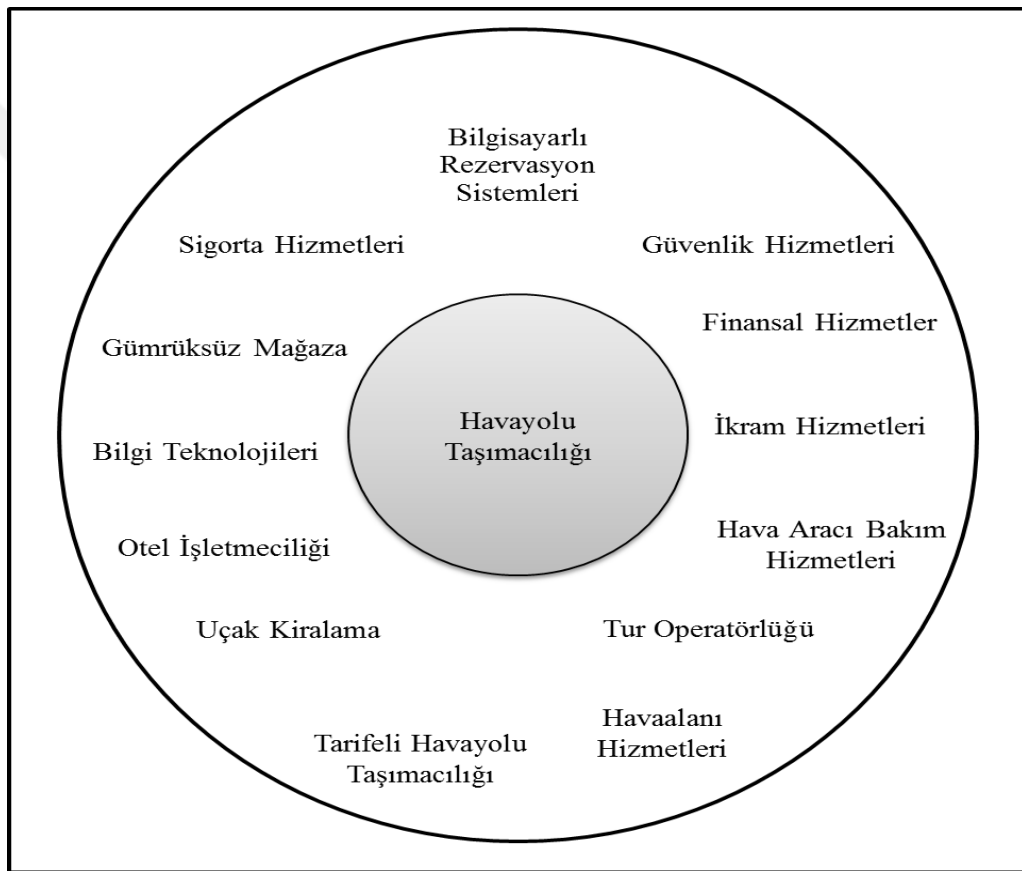
Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ticari sivil havayolu işletmelerinin faaliyet alanlarını ve hizmet sürecine ilişkin kalite ve emniyet ilkelerini belirleyen kuruluştur. Bu kuruluşla beraber ulusal düzeyde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve Devlet Hava Meydanları İşletmeleri Genel Müdürlüğü (DHMİ) çıkardıkları yönetmeliklerle havayolu iş akış süreçlerini belirlemektedir

Sivil havacılığın uluslararası düzeyde güvenli ve düzenli gelişimin sağlanabilmesi için askeri olmayan ve ticari niteliği olan hava araçları ile yolcu ve yük taşınması açısından faaliyet süreçleri belirlenmiştir. Bu süreçler, uçuş operasyonlarının yolculara ulaştırılması, emniyetli bir şekilde yapılması ve hava taşımacılığının genel yapısını belirlemektedir. ICAO tarafından benimsenen sivil havayolu taşımacılık hizmet süreci aşağıda gösterilmektedir (ICAO, 1990: 11-12):

- Hava araçlarının işletilme işletilmesi,
- Havayolu şirketinin sahip olduğu hava araçlarının imalat dahil olmak üzere bakım ve onarım hizmetleri,
- Hava limanlarının yapımı ve işletilmesi,
- Hava araçlarının emniyetli uçuş operasyonu gerçekleştirilmesine yönelik her türlü yer hizmetleri, haberleşme hizmetleri, hava trafik hizmetlerinin işletilmesi,

- Havacılık meteorolojisi,
- Çevrenin korunmasına yönelik hizmetler.

Ulaştırma hizmetinin başarılı ve emniyetli bir şekilde sürdürülmesi için alt yapı yatırımları ile birlikte işletim sistemlerini, hardware donanımlar, uzman işgücü, prosedürler ile birlikte bütün havayolu ulaştırma sistemi, bütün hizmetlerin belirlenmiş “El Kitabı” prosedürlerine uygun olarak üretilmesine bağlıdır. Koordinasyonun sağlanması ve aş akış süreçlerinin birleştirilmesinde ise bilişim sistemleri kullanılmaktadır. Aşağıda havayolu taşımacılığında hizmetler gösterilmektedir



**Şekil 1.3. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci**

**Kaynak:** (Gerede, 2015: .26)..

Şekil 1.3'e göre yolcunun havayolu ile ulaştırma hizmetinden yararlanmasına karar vermesi ile başlayan bilgilendirme hizmeti yolcunun hava limanından çıkmasına kadar olan süreçte devam etmektedir. Sistemin işleyebilmesi için işletmelerin karar

alma ve yönetim destek sistemleri de hizmet üretimine bağılı olarak kesintisiz bir şekilde işletilmek zorundadır.

Havayolu ulaştırmasında iş akış süreçleri birbirine bağılıdır ve herhangi bir aksaklığın olması durumunda tüm süreçlerin başarısız olmam ihtimali bulunmaktadır. Günümüzde sivil havacılık işletmeleri bütün hizmetleri yönetim çatısı altında toplamak yerine dış kaynak kullanımı ile satın alabilmektedir. Bununla birlikte hizmetin kalitesi ve iş akış sürecinin kontrolü ise havayolu işletmesinin kontrolü altındadır (Gerede, 2015: 26).

Havayolu taşımacılığı geçmiş dönemlerde yaşanan kaza ve kırımlar nedeniyle emniyet ve güvenliğin üst düzeyde alınmasına dayanmaktadır. Hizmet sürecine ilişkin bütün iş akış adımları haritalandırılmış ve talimatlara bağılanmıştır. Sistemin kontrolü kalite yönetim sistemleri ve denetleme sistemleri ile yapılmaktadır. Genel olarak sivil havacılık faaliyetleri hava araçlarının tamamen üretilmesi dışında aşağıdaki hizmetlerin birleştirilmesi ile oluşturulmaktadır (DPT, 2001):

- **Uçuşla İlgili Hizmetler**
  - Ticari taşımacılık
- **İmalat ve Bakımla İlgili Faaliyetler**
  - Belirli Düzeyde İmalat
  - Bakım onarım
  - Servis
- **Destek Faaliyetleri**
  - Havaalanı seyrüsefer hizmetleri
  - Havaalanı hizmetleri
  - Havaalanı yer hizmetleri
  - Diğer

Bu faaliyetler, ana hizmet konusu olarak ulaştırmanın kesintisiz bir şekilde yapılabilmesi için zorunlu faaliyetlerdir. Birbirinden farklı hizmet anlayışı ve hedefleri olan işletmelerin belirli alanlarda uzmanlaştıkları da görülmektedir. Ancak hizmetler ya da hizmet anlayışları uygulanan havayolu taşımacılığı modeline göre de yapılmak zorundadır. Geleneksel havayolu işletmeleri bütün hizmet sürecini tek bir çatı altında

yürütebilirken ucuz maliyetli havayolu işletmeleri ve tarifersiz (charter) havayolu işletmelerinde farklılıklar oluşabilmektedir (Şengür ve Şengür 2012: 32).

#### **1.4. Sivil Havayolu Şirketleri**

Sivil havayolu işletmelerinin kuruluşları kanunlarla belirlenmiştir. SHGM tarafından belirlenen kurallar ve şartların sağlanması halinde isteyen gerçek ya da tüzel kişiler sivil havayolu işletmesi kurabilmektedir. Ancak sermaye yapısı, faaliyet alanı ve organizasyon yapıları temel olarak kanun ve yönetmelikler ile belirlenmiştir.

Uluslararası düzeyde havayolu işletmeleri ICAO tarafından gelir elde etmek amacıyla yolcu ve yük taşımacılığı yapan işletme olarak tanımlanmıştır. Askeri amaçlı ya da sportif amaçlı havayolu ulaştırması yapan kurum ve kuruluşlar havayolu işletmesi kapsamına dahil değildir (ICAO, 1990).

SHGM, sivil havayolu işletmesini tanımlamada ticari faaliyette bulunan işletmenin koltuk sayısına göre belirlemektedir. Buna göre bir havayolu işletmesinin “20 ya da daha fazla koltuk sayısı bulunması” ticari havayolu işletmesi kapsamına alınması için yeterlidir. Bu tanımda iki ana ölçüt işletmenin ulaştırma hizmeti karşılığında ücret alması ve koltuk kapasitesidir. Türkiye’de SHGM tarafından ruhsatlandırılan tarifeli ve tarifersiz olmak üzere 12 havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bu havayolu işletmelerinden üç tanesi sadece yük taşımacılığı yapmakta, bir havayolu işletmesi ise bölgesel taşımacılık yapmaktadır (SHGM, 2012).

Havayolu işletmeleri birbirinden farklılık içerebilmektedir. Dünyada faaliyet gösteren havayolu işletmeleri dört farklı sınıflandırma yapılmaktadır(Şengür, 2004: 32):

- Geleneksel Havayolu İşletmeleri: Ulusal havayolu işletmeleri olarak küresel düzeyde faaliyet gösteren bu işletmeler, farklı havayolu işletmeleri ile küresel bağlar kurarak işbirliği içine girebilecek ölçekte dir.
- Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi: Maliyetlerin en z düşürülerek fiyat avantajı ile rekabet yapan işletmelerdir.

- Tarifersiz (Charter) Havayolu İşletmeleri: Turistik amaçlı faaliyet gösteren ve belli sefer düzenleri olmayan havayolu işletmeleridir.
- Bölgesel Havayolum İşletmesi: Belli bir alanda ve göreceli olarak daha küçük uçaklarla ulaştırma faaliyeti yürütmektedirler.

Bir başka tanım ise havayolu işletmelerinin yasalar ile kurulmuş ve ticari bir faaliyet yürütmek için ücret karşılığında hava ulaştırması yapan işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda bir işletmenin Ticari Sivil Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği<sup>2</sup>ne uygun şekilde kurulması sivil havayolu işletmesi olarak değerlendirilmesine yeterlidir. Sivil havayolu işletmeleri yolcu ve yük taşımacılığı ve bu hizmetlerin uygun bir şekilde yürütülmesi için gerekli faaliyetler dışında başka faaliyetlerde bulunmamaktadır (Ulaştırma Bakanlığı, 1984: Madde, 4).

DHMİ ise havayolu ulaştırma faaliyetleri ile uğraşan işletmelerin bilet karşılığı hizmet sunmaları nedeniyle hak ve sorumluluklarını belirleyerek değerlendirmiştir (DHMİ, 2014: 4). Bu sorumluluklar, dış kaynak kullanılarak yapılan hizmet süreçlerinde de geçerlidir. Havayolu işletmeleri, uçuş operasyonunun planlanmasından bitişine kadar yolcuların ulaştırma hizmetine ilişkin istek ve ihtiyaçlarını sağlamak ve emniyetli bir hizmet sunmakla sorumludur (Kuyucak ve Şengür, 2009: 140-141).

Sonuç olarak, havayolu işletmeleri, havayolu ulaştırması yapmak ve ticari bir kar elde etmek için kanun ve yönetmeliklere uygun olarak kurulmuş, organizasyon yapısı ve insan kaynağı açısından sertifikalandırılmış 20 ve daha fazla koltuk adedine sahip işletmeler olarak tanımlanabilir.

### **1.5. Sivil Havayolu Şirketlerinin Özellikleri**

Sivil havayolu işletmeleri hizmet süreci olarak diğer sektörlerden farklı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Sivil havayolu işletmelerinin havayolu ulaştırma sektörü ve organizasyonundan oluşan özellikler aşağıda yer almaktadır.

### 1.5.1. Hizmete Yönelik Özellikler

Havayolu işletmelerinin sunduğu ulaştırma hizmeti, yolcunun hizmeti tüketim anında hazır bulunduğu ve stoklanamaması nedeniyle mülkiyet hakkı olmayan bir özelliğe sahiptir. Havayolu işletmeleri, yolcuların ulaştırma taleplerini karşılarken hizmet kalitesi ve müşteri beklentilerinin karşılanması konusunda da hizmet işletmelerinin özelliklerini taşırlar.

Ulaştırma hizmetinin sunumunda fiziksel bir ürün sunulmadığı için havayolu işletmelerinin sunduğu hizmetler mülkiyet hakkı içermeyen soyut hizmetler olarak değerlendirilmektedir. Yolcunun uçuşunu emniyetli ve başarılı bir şekilde yapılması ile hizmet süreci sona ermektedir (Bayuk 2006: 5). Uçuş öncesi, uçuş esnasında ve uçuş sonrası sunulan hizmetlerin bütünü sunulduğu anda tüketilmesi gereken hizmetlerdir. Havayolu işletmeleri bu nedenle hem kapasite hem de performans açısından önemli standart hizmet üretimi yapmak zorundadır. Sunulan hizmetin personele bağlı olması kişiden kişiye de farklılık gösterebilmektedir. Havayolu işletmelerinin hizmetini deneyimleyen yolcular performansa yönelik yaptıkları karşılaştırmada havayolu işletmesi tercihinde bulunmaktadır.

Havayolu işletmelerinin sunduğu ulaştırma hizmeti, soyut olma, homojen olmama, sahiplik, hizmetin aynı anda üretilmesi ve tüketilmesi ile stoklanamama özelliklerine sahiptir. Bu nedenle hizmet kalitesinin insan emeğine bağlı olması nedeniyle değişiklik gösterebilmektedir. Ulaştırma hizmetinin kalitesine yönelik bir başka özellikte her yolcunun müşterilerin farklı beklentilerinin ve deneyim ve ihtiyaçlarının farklı olmasıdır (Bakır, 2017: 9).

Uçuş hizmetleri, bilgilendirme ve biletleme ile başlamakta ve yolcunun hava limanına gelmesi ile devam etmektedir. Bekleme salonu check-in ve boarding hizmetleri ile uçağa alınması ile uçuş öncesi hizmet tamamlanmakta yolcuların uçağa alınması ile uçuş esnasında ikram ve kabin içi eğlence sistemleri ile ulaştırma hizmeti verilmektedir. Uçuş operasyonun son bulması ile yolculara bagajlarının teslimi ile hizmet süreci bitmektedir (Şen ve Akpur, 2014: 64).

### **1.5.2. Açık Sistem Özelliği**

Havayolu işletmeleri havayolu ulaştırma sisteminin bir parçası olarak faaliyet göstermektedir. Hava taşımacılığına yönelik olarak ekonomik krizler ve talep daralmasına karşı aşırı hassas olan işletmeler faaliyetlerini sürdürürken ulusal ve uluslararası havacılık otoritelerinin kuralları ile belirlenen standartlara uymak zorundadır (Gerede, 2015: 14).

Ulaştırma sisteminde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri açık bir sistem olarak çevre ile sürekli etkileşim içindedir. Havayolu işletmesi yönetimleri, pazardaki değişimleri yakından takip etmek, ulusal ve uluslararası ekonomik, ve politik değişimlere uyum sağlayacak kararlar almak zorundadır. Bu uyum sürecinde özellikle teknolojinin takip edilmesi ve havayolu işletmesinin güncel teknolojik gelişmeleri kullanması da açık sistem özelliğinden kaynaklanmaktadır (Kaya, 2004: 47).

### **1.5.3. Yüksek Sermaye Gerekliliği**

Havayolu işletmeleri alt yapı yatırımları, hava aracı, teknik ve bakım, uzman işgücü ve ekipmanlar ile birlikte kurulum ve işletim maliyetleri yüksek işletmelerdir. Havayolu işletmelerinin kuruluşlarında Ödenmesi gereken sermayenin tamamının öz kaynaklardan karşılanması ve ön izin alınmadan ödenmesi zorunludur. Havayolu işletmesinin kurulabilmesi için uçak kirası, yakıt, personel, bakım, sigorta, yer hizmetleri ve havaalanları gibi sabit ve operasyonel işletme giderlerini karşılayabilecek mali güce sahip olması gerekmektedir (SHGM, 2015: 10).

Günümüzde havayolu işletmeciliği yapmak yüksek sermaye gereksinimi olması ve karlılığın düşük olması nedeniyle uzun vadeli yatırım kararı alınmasını zorunlu kılmaktadır. Ekonomik kriz dönemlerinde en çok etkilenen sektör olarak günümüzde pek çok havayolu işletmesi kapanmak zorunda kalmaktadır. Havayolu işletmeleri kar etmediği dönemlerde de faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir (Hava-İş Sendikası, 2005).

Düşük karlılık ve yüksek sermaye yatırımı havayolu işletmelerinin devlet tarafından desteklenmesini zorunlu hale getirmiştir. Bayrak taşıyıcı pek çok havayolu işletmesi zarar etmesine karşılık ulusal strateji nedeniyle varlıklarını sürdürmektedir.



Sonuç olarak havayolu sektörü, verimli şekilde çalışmak sermaye yoğun bir sektör olup, kullanılan ekipmanların çoğu krediler veya sermaye hisseleri aracılığıyla finanse edilir (Ağraz, 2006: 15).

### **1.5.5. Yüksek Rekabet**

Havayolu işletmeleri rekabetin yoğun olduğu bir pazarda faaliyet göstermektedir. Sektöre yeni giren havayolu işletmelerinin yanında küresel işbirliklerinin yapılması ve düşük maliyetli havayolu işletmelerin farklı pazarlama stratejisi rekabetin yoğun yaşanmasına neden olmaktadır.

Pazar lideri olan bayrak taşıyıcı işletmelerin rekabet edebilmek için daha uygun fiyatla yeni havayolu işletmeleri kurması, bölgesel havayolu işletmelerinin fiyata yönelik rekabet anlayışları bilet fiyatlarının sürekli olarak ucuzlamasına neden olmaktadır. Havayolu işletmelerinin karlılık oranlarının düşük olması rekabetin şiddetini daha da arttırmaktadır (Yazgan ve Yiğit, 201: 436).

Sektörde çok az sayıda işletme olması ve küresel havayolu işletmelerin varlığı havayolu ulaştırma sektöründe rekabetin yüksek olmasına neden olmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra yaşanan liberalizasyon sürecinden yaşanan gelişmeler, yakıt maliyetlerindeki dalgalanmalar ve küresel ekonomik krizler havayolu işletmelerinin ekonomik kapasitelerinin zorlanmasına neden olmuştur (Ağraz, 2006: 15).

### **1.5.6. Ekonomik Dalgalanmalardan Aşırı Etkilenme**

Havayolu taşımacılığı düşük karlılık ve uzun vadeli bir yatırım olması nedeniyle ekonomik krizlere karşı son derece duyarlıdır. Ekonomik verimlilik ve performans üzerine kurulan işletmelerin petrol fiyatlarının artmasından bölgesel olarak yaşanan terör olaylarına kadar pek çok faktörden etkilenmesine neden olmaktadır. Havayolu işletmeleri, ekonomik krizde ilk etkilenen işletmelerdir ve yolcu talebinin azalması durumunda, hizmet işletmesi olmaları nedeniyle direkt etkilenmektedirler (Uyar, 2009: 1).

Sivil havayolu ulaştırması bir yandan gelişmeye devam edip kapasitesini arttırırken diğer yandan da dinamik çevre faktörlerine uyum sağlamaya çalışmaktadır. Küresel iş birlikleri ile işletme maliyetlerinin azaltılması ile ekonomik

dalgalanmalara karşı önlem alınması ve kapasite arttırıcı pazarlama faaliyetlerindeki farklı stratejilere karşılık ekonomin durgunluğa girdiği dönemlerde havayolu işletmelerinin olumsuz etkilenmesi engellemektedir (Yazıcı, 2018: 1-2).

### **1.5.7. Uzmanlaşmış İşgücü**

Havayolu işletmelerinde karmaşık iş süreç akışları uzman personel ile yürütülmektedir. Havayolu işletmesinde uçuş operasyonunda çalışanların mesleğinde eğitim almış ve yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından sertifikalandırılmış olması gerekmektedir. İşletmelerde otomasyon kullanımının yaygınlaşması, insan unsurunun önemini henüz ikinci plana itemediği gibi eğitim görmüş, uzmanlaşmış personele olan ihtiyacı daha da arttırmıştır (Küçükönal ve Korul, 2003: 69).

Uçuş operasyonuna katılan pilot ve kabin memurlarının SHGM'den lisanslı olmasının yanında yer hizmetleri, biletleme, ekip planlama ve teknik hizmetlerde çalışan personelinde hem çalıştığı alanda hem de emniyet ve güvenlik açısından eğitim alması gerekmektedir. Havacılık sektöründe çalışanların başlangıç eğitimleri yanında, hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi ve tazeleme eğitimleri ile lisanslarını yenilemeleri de zorunludur (Benligiray ve Kurt, 2016: 359).

Uzman iş gücünün yetiştirilmesi, sertifikasyonları ve sürekli eğitim faaliyetleri yatırım maliyetlerinin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Havayolu işletmeleri dış kaynak kullanımı açısından da uzmanlaşmış ekiplerle çalışma zorundadır. Sadece kokpit ve kabin ekipleri değil rampa hizmetlerinden uçuş harekât hizmetlerine destek hizmetlerinden, biletleme ve boarding işlemlerine kadar bütün hizmetler uzman personel tarafından yürütülmektedir. Bu hizmetlerin yerine getirilmesi havacılık alanında yetişmiş bilgili ve konusunda uzman personel ile mümkündür (Gezgiç, 2016: 14).

### **1.5.8. Sürekli Hizmet Arzı**

Sivil havacılık işletmeleri günün her saatinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Okyanus ötesi uçuş operasyonlarının olması ve yurt dışı bağlantıları nedeniyle havacılık işletmesinin hizmet arzı 24 saat prensibine göre yürütülmektedir. Bu nedenle uçuş operasyonuna katılan ekipler, uçuş personeli ve yer hizmeti personeli ile bakım

personeli vardiya düzeni içerisinde görev yapmaktadır. Havayolu işletmelerinde istihdam edilen personel sayısı artmakta, hizmetlerin özelliğine bağlı olarak uçucu ekip, bakım ekibi ve diğer personelin çalışma saatlerinin planlanması büyük önem kazanmaktadır (Küçükönel ve Korul, 2003: 77).

## **1.6. Sivil Havayolu İşletmelerinin Organizasyonu**

Sivil havayolu işletmelerinin organizasyon yapısı temel faaliyet alanlarına göre belirlenmiştir. Havayolu işletmelerinin organizasyon yapısı birbirinden farklılık göstermesine karşılık başkanlık, müdürlük, direktörlük gibi isimler ile tanımlanan bölümler bulunmaktadır. Bu bölümlerin temel özelliği hizmet alışı süreçlerinin birleştirilmesi ve karmaşık iş modellerinin koordine edilmesidir (Yönt ve Buğdaycı, 2002: 170-171). Tipik bir havayolu işletmesinin organizasyon yapısı genelde iki başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar uçuş operasyonları ile ilişkili bölümler ve diğer bölümlerdir. Uçuş operasyonu ile ilgili bölümler ana hizmet sürecini yürütürken diğer bölümler sistemin sürekliliğini sağlamak ve destek hizmeti vermektedir.

### **1.6.1. İdari Hizmetler**

İdari hizmetler sivil havayolu işletmesinde destek hizmeti olarak belirlenen tüm inşaat ve dekorasyon, bina ve tesislerin elektrik, elektronik sistemleri bakımını, gayrimenkullerle ilgili işlemlerini, emek yoğun hizmet alımlarını, trafik plakalı taşıt temini ile bakımı işlemlerini, otel anlaşmalarını, ulaşımı, iaae, santral, atık yönetimi vb. hizmetlerini takip etmek, kontrol etmek, yürütmek ve gerektiğinde dışarıdan tedarik etmek suretiyle yönetilmesidir (THY A.O., 2019: 1).

### **1.6.2. Yer İşletme**

Yer işletmede pek çok bölüm bulunmaktadır. Bu bölümler arasında ikram hizmetleri, ön büro personelinin yönetimi, dış istasyon temsilcileri gibi yolcuların hava limanına geldikten sonra uçağa alınmasına kadar olan bölümde yer operasyonlarının yönetildiği bölümlerdir.. Yer işletme bölümü kendi arasında, handling (yer hizmetleri) hizmetleri, istasyon- koordinasyon, iç ve dış işletme gibi bölümlere ayrılmaktadır (THY A.O., 2014). Yer işletme müdürlükleri ya da başkanlıklarının temel fonksiyonları arasında ulusal ve uluslararası kurallara uygun bir şekilde yer

operasyonlarının sürekli bir şekilde sürdürülmesi, yer operasyonlarındaki aksaklık ya da problemlinin çözümlenmesi yer almaktadır.

Havayolu işletmeleri yer operasyonlarına yönelik dış kaynak kullanabilmektedir. Ancak görev standartları ve kalite ölçütleri değişmemektedir. Uçuş operasyonunu yürüten iki bölümden bir olan yer işletme bölümünde aşağıdaki faaliyetler yürütülmektedir (SHGM 2016: 5):

- Yolcu Hizmetleri,
- Yük Kontrolü ve Haberleşme,
- Ekip planlama
- Ramp,
- Uçak Hat Bakım
- Temsil,
- Ulaşım,
- İkram Servis,
- Gözetim ve Yönetim,
- Uçak Özel Güvenlik Hizmet ve Denetim

Yer operasyonlarının başarısı bir anlamda uçuş operasyonlarının da başarısıdır. Bu nedenle hangardaki uçakların günlük bakımın yapılması, temizlenmesi ve yakıt konulmasından ikram hizmetlerinde dağıtılacak ürünlerin tedarik edilmesine yerdeki hizmetleri karşılamak hem hizmet standartları açısından hem de kalite açısından önemli görevler üstlenmektedir (Durmaz vd., 2016 : 3). Günümüzde yer işletme hizmetlerini veren ve SHGM'ye kayıtlı olan şirketlerine farklı havayolu işletmelerine hizmet vermektedir.

### **1.6.3. Uçuş İşletme**

Uçuş işletme bölümü ulaştırma hizmetinin yürütülmesi için gerekli planlama, uygulama ve kontrol faaliyetlerini yürütmektedir. İşletmelerin iş modeline uygun olarak yolcuya sunulan uçuş operasyonu bu bölüm tarafından koordine edilir. Uçuş

esnasında yolculara sunulan hizmetlerin ekip planlaması uçuş işletme bölümün faaliyetlerindedir (Özdemir, 2016: 10).

Uçuş İşletme hizmetleri organizasyonda genellikle genel müdür yardımcılığı düzeyinde temsil edilmektedir. Uçuş işletme hizmetlerinin temel görevleri aşağıda gösterilmektedir (THY A.O., 2019: 1):

- Uçuş operasyonlarının planlanması ve yürütülmesi,
- Hava araçlarının uçuş operasyonuna uygun durumda uçuş emniyeti ve güvenliğinin sağlanması ve diğer bölümlerle koordine etmek,
- Uçucu ekiplerinin planlanması ve çalışmaların yürütülmesi,

Kokpit ve kabin ekiplerinin uçuş açısından planlanması ve düzenlenmesi ile ulaştırma sürecinin en önemli bölümü olan uçuş operasyonundaki bütün süreçler uçuş işletme tarafından yürütülür ya da koordine edilir. Hava aracının uçuş sürecinde emniyet ve güvenliğine ilişkin bütün düzenlemeler de uçuş işletme bölümleri tarafından yapılmaktadır. Hava araçlarının ve uçucu ekiplerin uçuşa yönelik planlamasında yasal sürelerin bilişim sistemleri ile denetlenmesi, personelin dinlenme ve görev sürelerinin ayarlanması da uçuş işletme bölümlerinin görevleri arasındadır (THY A.O., 2016: 18).

#### **1.6.4. Teknik Ya da Bakım**

Havayolu işletmelerinin teknik ya da bakım bölümleri genellikle ana işletmeden bağımsız olarak kurulan işletmeler tarafından yürütülmektedir. Hava aracının emniyetli ve güvenli bir şekilde uçuş operasyonuna hazırlanması, bakımı ve belli imalat yapılması teknik ya da bakım bölümlerinin görevleri arasındadır. Teknik bölümün en genel faaliyet konusu uluslararası kurallara uygun olarak hava aracının uçuş operasyonuna hazırlanmasıdır (THY A.O., 2016). Teknik bölümlerin görevleri aşağıda kısaca özetlenmiştir (Türk Teknik, 2017):

- Hava aracının kalibrasyonunu yapmak ekipmanların kontrolünü sağlamak,
- Hava araçlarının bakım, onarım ve teknik sorunlarının giderilmesi,

- Lojistik ve malzeme destek hizmetleri,
- Filo yönetimi,
- Üretim ve tasarım,
- Motor yenileme,
- İniş takımları yenileme ve bakım,
- Komponent malzeme bakımları ve değişimi
- Teknik hizmetlere yönelik olarak eğitim hizmetleri.

Teknik ya da bakım bölümleri sadece havayolu işletmesinin merkezi olan şehirde bulunmamaktadır. Belli havalimanlarında uçaklara destek verecek ekipler de çalışabilmektedir.

#### **1.6.4. Eğitim Bölümü**

Sivil havayolu işletmelerinin eğitim bölümlerinde farklı isimler altında bağımsız bir akademi ya da eğitim bölümü olarak faaliyet göstermektedir. Eğitim bölümlerinde kokpit ve kabin ekiplerinin başlangıç eğitimleri koordine edilmekte uluslararası otoriteler tarafından verilen sertifikalandırma sistemi ile personel yetiştirilmekte ya da eğitimleri işbirliği için yürütülmektedir (THY A.O. Akademi, 2017).

Eğitim bölümlerinde verilen eğitimler farklı içeriklere sahip olmakla birlikte genellikle havacılık sektöründe çalışan personelin başlangıç yada tazeleme eğitimlerini kapsamaktadır. Teknik ve mesleki eğitimlerin yanı sıra uçuş İngilizcesi, kişisel gelişim, empati gibi eğitimlerde verilmektedir. Kabin ve kokpit personelinin eğitimleri ile lisans yeterlilikleri sınavları eğitim bölümleri ,ile birlikte koordine edilmektedir (THY A.O., 2016: 25).

Eğitim bölümlerinde teknik eğitimlerde simülatör kullanılarak acil durum, kabin tahliye ve ikram hizmetlerine yönelik eğitimler de uygulamalı olarak verilebilmektedir (THY Akademi, 2017).

#### **1.6.4. Pazarlama ve Satış**

Havayolu işletmelerinde pazarlama ve satış acentalarının koordinasyonu, doğrudan bilet satış, bilet promosyon ve kampanyalarının yürütülmesi ile kısa ve orta vadeli satış hedeflerine uygun olarak pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir. Bu faaliyetlerde her hava yolu işletmesinin marka imajı, pazar payı ve pazarlama stratejisine uygun olarak faaliyetlerde bulunmaktadır. Ticaret bölümü olarak da isimlendirilebilen bölümler yolcu sayısının arttırılmasına yönelik bu faaliyetlerinin yanında uçak kapasitelerine uygun kargonun bulunmasını da yürütmektedir (Kolat, 2007: 41).

Pazarlama ve satış bölümlerinde pazar payına uygun olarak yeni tutundurma faaliyetleri ve ürün geliştirilmesi de yapılmakta yolcu beklentilerine uygun kampanyaların koordine edilmesi, sık uçan yolcu programlarının düzenlenmesi ve yeni hizmetlerin geliştirilmesi, bilet satışı, gelir yönetimi gibi uygulamalarda yer almaktadır (Özdemir, 2016: 4).

#### **1.6.5. İnsan Kaynakları**

Sivil havayolu işletmelerinde insan kaynakları bölümü içinde farklı alt bölümlerde bulunabilmektedir. Bu bölümde, personel alımı yapılması süreçleri, sınav yönetmelikleri ve mülakat, ölçme ve değerlendirme yapılmakta, mevcut çalışan personelin yönetim faaliyetleri de yürütülmektedir. Personele yönelik olarak, ücret, sosyal, özlük, idari, sağlık, seyahat ve zaman yönetimi işleri ile yurt içi ve yurt dışı personelin bireysel ve toplu iş hukuku ilişkilerini gerekli koordinasyonu da insan kaynakları bölümün görevleri arasındadır (THY, 2019).

Sivil havayolu işletmelerinde insan kaynakları bölümün bir diğer görevi de iş analizlerinin yapılarak çalışanların memnuniyetini sağlayıcı sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesidir. Bu faaliyetler arasında, eğitim bölümleri ile koordinasyon ile gerekli olan teknik eğitimlerin planlanması ve uygulanmasının denetlenmesi de bulunmaktadır

### **1.6.6. Mali İşler**

Mali işler bölümleri finansman ve muhasebe işlemlerinin yapıldığı sivil havacılık işletmesinin mali kontrolünün sağlandığı bölümlerdir. Bu bölümlerde, kısa, orta ve uzun vadeli stratejik kararların alınmasına yönelik finansal analizlerin yapılması, dönemsel mali tabloların düzenlenmesi, iç ve dış denetimlerin yapılması ve koordinasyonu, işletme halka açık ise kurumsal iletişimin sağlanması ve resmi kuruluşlara ilişkilerin yönetilmesi görevleri bulunmaktadır. Mali işler bölümün diğer görevleri arasında işletmenin karlılık ve verimlilik düzeylerinin ölçme ve değerlendirme sistemleri ile belirlenmesi ve alınacak önlemlere yönelik veri sağlanması da bulunmaktadır (THY A.O., 2016).

### **1.6.7. Kurumsal Gelişim ve Bilgi Teknolojileri**

Sivil havayolu işletmesinde kullanılan yönetim sistemlerinin sürekliliğinin sağlanması, bilişim sistemlerinin alt yapı yatırımların oluşturulması, dış kaynak kullanılması halinde bilgi teknolojileri açısından koordinasyonun sağlanması faaliyetleri bilgi teknolojileri bölümünde yürütülmektedir. Bu bölümde, bütün havayolu süreçlerinin birbirine bağlanmasını sağlayan veri tabanı hizmetleri de yürütülmektedir (THY A.O., 2016).



## **2. PERFORMANS VE VERİMLİLİK ANALİZİ**

Bu bölümde performans ve verimlilik kavramlarının özellikleri incelenmektedir. Verimlilik ve performansın tanımları, etkileyen faktörler ve yönetimleri ile havayolu işletmelerinde performans göstergeleri bu bölümde yer almaktadır.

### **2.1. Performans**

#### **2.1.1. Performans Kavramının Tanımı**

İşletme biliminde performans, işletmelerin faaliyet dönemi içindeki faaliyetlerinin başarı düzeyini gösteren ve ilişkili olduğu diğer kavramları kapsayan bir özelliğe sahiptir. Zaman içinde değişen performans yaklaşımları nedeniyle performansın tanımı ve boyutları da farklılık göstermektedir (Güzel, 2011: 84).

Performans, İngilizce “performance” kelimesinden türetilmiştir. Türk Dil Kurumu’na göre “başarım” olarak tanımlanan kavram, beceri, başarı ve yetenek tanımları ile açıklanmaktadır. İşletme disiplinde ise performans belli dönem içindeki çalışmanın çıktısı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, performansın oluşabilmesi için işletmelerin belli bir dönem faaliyet göstermeleri ve ortaya konan çabaların önceden belirlenmiş hedeflere uygunluğu değerlendirilmektedir (Akal, 2011: 2-3). Tanım olarak incelendiğinde işletmenin başarısı olarak da açıklanabilecek işletme performansı, planlı ve sistemli çalışmanın sonuçlarının sayısal ve kalite açısından değerlendirilmesi ve elde edilen çıktının başarısı ya da başarısızlığının ortaya konulmasıdır (Bayyurt, 2011: 578).

İşletme içinde belirlenmiş koşullara göre işin yerine getirilme düzeyi olarak da açıklanabilen performans, işletme içindeki görev ev sorumluluklarının hangi düzeyde yapıldığını ve çıktının kalitesinin ne olduğunu göstermektedir. Performansın olumlu olması işletmenin başarılı olması anlamına gelmekte, sonuçların olumsuz olması halinde ise başarısızlıktan söz edilebilmektedir (Bingöl, 2016: 373). Bir başka tanıma

göre performans bireylerin ya da organizasyonların zamana ve amaçlara uygun biçimde hedefledikleri noktaya varma düzeyleri ve varılan noktanın ölçülmesidir. İşletme performansının ifade ettiği temel değer, çıktının niceliksel ve niteliksel ölçüsüdür (Bilgin, 2004: 45-46).

İşletme performansı, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanabilir. İşletmede ortak amaçlara ulaşmak için ortaya konan sistemli çalışmaların değerlendirilmesi bir anlamda işletmenin başarı düzeyinin belirlenmesidir. Günümüzde işletmeler performans yönetimi ile hedef belirleme, belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışma, performans ölçümü ve geri bildirim ile performanslarını sürekli olarak iyileştirmek zorundadır (Zerenler, 2005-2-3).

İşletme performansının tanımlanması basit olmasına karşılık ilişkili olduğu kavramlar düşünüldüğünde farklı bakış açılarına göre farklı içeriklere sahip olduğu görülmektedir. Performans boyutları olarak tanımlanan etkililik, etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, ve çalışma hayatı kalitesi gibi unsurlar perspektifinde amaçların hangi düzeyde başarıldığını ve rakip işletmeler ile aradaki farkın ne olduğu konusunda kesin veriler sunmaktadır. Bu nedenle, bazı çalışmalar işletme performansını işletmelerin rekabetçi gücünün göstergesi olarak da tanımlamaktadır (Demir ve Okan, 2009: 60).

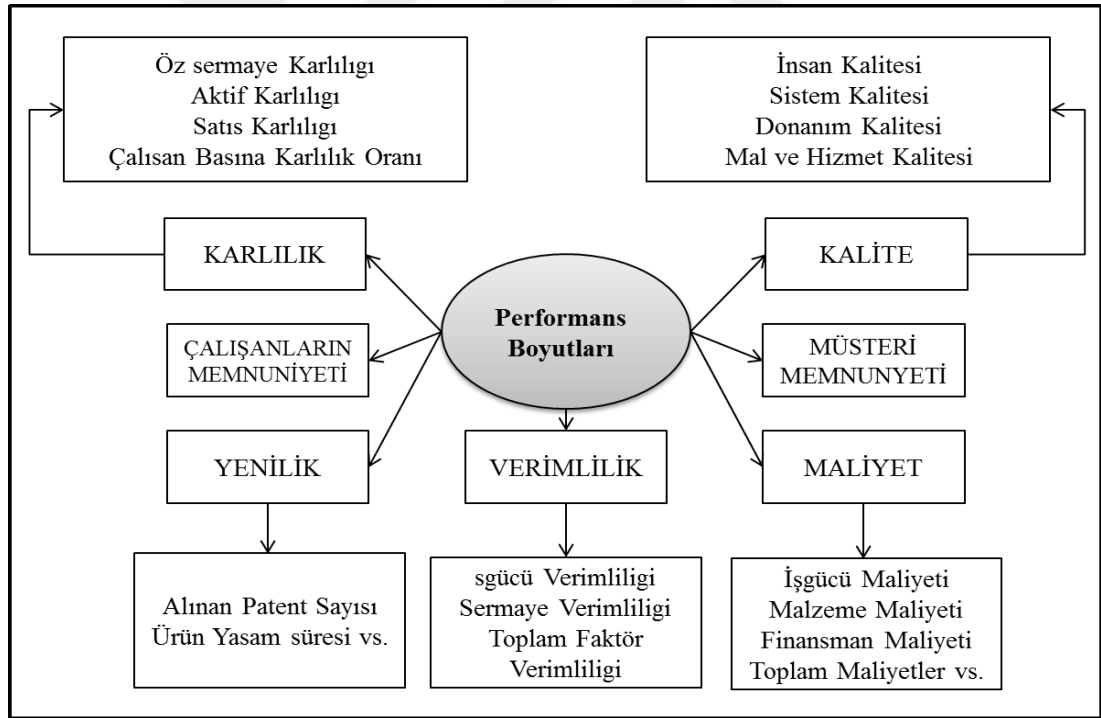
Performans etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, müşteri memnuniyeti esneklik, yenilik, karlılık, gibi baz performans göstergeleri arasındaki karlılığı ve karmaşık ilişkiler bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Ağça ve Tunçer, 2006: 175-176). İşletme performansı, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini gösterirken, belli bir dönem sonu üretilen çıktının başarı düzeyini de göstermektedir. İşletme performansının ölçümü ile işletme ortaya koyduğu çabaların tamamını değerlendirirken, pazarda müşterilerin işletmeye olan ilgisi, kalite, etkinlik ve çalışmaya hayatına ilişkin değerle de denetlenmektedir (Yıldız 2010: 180).

Amaçların gerçekleştirilme düzeyleri önceden belirlenmiş standartlara göre belirlenmektedir. İşletmede çalışanların görev ve sorumluluklarını yapmaları, üst yönetimin stratejik kararları, hammadde ve ürün seçimi, iş yapma şekilleri ve işlevi ve çevresel koşullar işletme performansını etkiler dolayısıyla bütünsel olarak işletme performansı standart hale getirilmiş bütün kriterlerin ölçülmesi ile bulunur (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, 57).

Performansın farklı tanımları göz önüne alındığında planlanan hedef ile bu hedefe ulaşma düzeyinin performans olarak tanımlandığı görülmektedir. İşletmenin hedeflere ulaşması ya da çabaların hangi düzeyde olduğunun anlaşılması performansı ile ilgilidir. Ancak çağdaş yaklaşımlara göre işletmenin sadece karlı olması performansının değerlendirilmesine yetmez. Karlılık performans boyutlarından sadece biridir. İşletme açısından hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı ve elde edilen sonuçların hedefe ne kadar yaklaştığı gibi hususlar da performans için önem arz etmektedir (Sümerli, 2014: 7).

### 2.1.2. Performans İle İlişkili Kavramlar

Günümüzde çok boyutlu bir kavram olarak işletme performansı ile ilişkili kavramlar, performansa yönelik olarak ilişkilerin anlaşılmasını sağlamaktadır. Performans boyutları, etkililik, etkinlik, verimlilik, kalite, çalışma yaşamı kalitesi, yenilik,, karlılık ve müşteri memnuniyetidir.



**Şekil 2.1. İşletme Performansının Boyutları**

**Kaynak:** (Garry. 2004: 29. Akt.: İnce 2011: 159).

Şekil 2.1. incelendiğinde işletme performansı boyutlarının işletmenin faaliyet göstermesi nedeniyle ilişkili olan bütün alanları ve çıktılarını kapsadığı görülmektedir.

İşletme performansı boyutları çoklu ölçme teknikleri ile elde edilebilen veriler ile bulunan boyutlardır ve birbirleri ile etkileşim içindedir. Klasik yaklaşım, performansı çıktılarının niceliksel değerlendirmesinin oluşmasına karşılık 1980'li yılların sonundan itibaren gelişen performans değerlendirme sistemleri ile kalite kavramı da performans boyutları arasında yer almaktadır (İnce Balcı, 2011: 159). Literatürde etkililik ve etkinlik boyutları da işletme performansının boyutları arasında gösterilmektedir.

### **2.1.2.1. Etkililik**

İşletmenin amaçları farklılık gösterdiğinden her amaca yönelik etkililik belirlenmektedir. Etkililik, bir başarı ölçüsü olarak amaçların gerçekleştirilmesi düzeyi olarak tanımlanabilir. İşletme açısından etkililik, yönetimin bir fonksiyonudur. İşletme yönetimi, etkililik açısından tek yetkilidir ve etkililiğin ölçülmesi amaçlara yönelik olarak denetim ve eşleştirme ölçüsü ile yapılmaktadır. Etkililiği ortaya çıkaran dört ana unsur aşağıda gösterilmiştir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3):

- Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma düzeyi,
- Kaynakları elde edebilmek ve kaynak çeşitliliği,
- İşletme içinde iş akış süreçlerinin sürdürülebilir sisteminin oluşturma ve devam ettirme,
- Stratejik düzeyde tüm paydaşların memnun edilebilmesi.

İşletme açısından etkililik kavramı, işletmenin çabaları sonucunda ortaya koyduğu çıktılar ile ilişkilidir. Etkililik, performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında mümkün olan ideal potansiyeli ifade etmektedir. Etkinliğin bir boyutu, işletmenin yapılanması ve etkin bir şekilde çalıştırılması, yönetimin planlama, uygulama ve denetleme ile daha yüksek bir performansa ulaşmasıdır (Bakırcı, 2006: 63).

İşletmelerin temel amacı iş akış süreçlerinin etkililiğinin sağlanmasıdır. Dolayısıyla etkililik hedeflere ulaşma seviyesi olarak verimliliği sağlamak için ortaya konan çaba, girdi ve koordinasyonun efektif ve rasyonel çalışmalar ile doğru şekilde yapılmasını kapsamaktadır. Karlılığın oluşmasında da önemli katkıları olan etkililiğin kaliteye de önemli yansımaları bulunmaktadır (Ak, 2018: 1084).

### **2.1.2.2. Etkinlik**

Etkinlik, işletmenin amaçlarına ulaşması için girdilerin iş akış süreçlerinde yeterli kullanılıp kullanılmadığını kapsamaktadır. İşletmenin etkinliği, iş akış süreçlerinin yeterli olması, istenilen düzeyde kaynak kullanımı ve amaçlara ulaşma başarısıdır. Bu nedenle etkinlik, işletmenin çabalarının performansını bir işletme önceden saptadığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3). Bu nedenle, etkinlik kavramı daha çok ekonomi bilimin çalışma alanına girmektedir. Etkinlik bir işi ya da şeyi doğru yapabilme kapasitesi olarak tanımlanmakta ve anlam karmaşasının girmek için bir işi doğru yapmak ve yapmamak arasındaki ayrımın etkinlik olduğu söylenebilir (Kobu, 2010: 55).

Performans ile ilişkili en karmaşık kavramlardan biri olan etkinlik genelde etkililik ile aynı anlamda kullanılabilir. Süreç teorisine göre etkinlik mevcut kaynakların amaçlara ulaşmak için en iyi ve doğru şekilde kullanılmasıdır. Bu anlamı ile etkililikten ayrılan etkinlik iş akış süreçlerinin doğru işlemesi olarak tanımlanır (Bakırcı, 2006: 63).

### **2.1.2.3. Kalite**

Kalite, kaynakların etkin bir şekilde kullanılması için ortaya konan çıktının müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak niteliğe sahip olmasıdır. Zaman içinde değişen kalite anlayışına uygun olarak kalite, müşteri istekleri ve beklentileri ile ilgilidir ve işletmenin ulaşmaya çalıştığı en üst düzey olarak önemli bir performans boyutudur (Akal, 2011: 49).

Performansın niteliksel yönünü oluşturan kalite rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çıktının müşteri beklentilerine uygun şekilde ortaya konulmasıdır. Kalitenin sürdürülebilir ve ekonomik olması da önemli bir performans boyutu olarak değerlendirilebilir. Günümüzde stratejik üstünlük olarak gösterilen kalite işletmelerin en önemli amaçlarından biri olarak gösterilmektedir. Eğer kalite düzeyi sürekli olarak yükselmeyorsa bir işletmenin varlığını koruması oldukça zordur (Kovancı, 2007: 19).

#### **2.1.2.4. Verimlilik**

Verimlilik, performans boyutlarından en önemlisidir. İşletmeler açısından verimlilik ve performans birbirini aynı yönlü etkileyen iki temel unsurdur. İşleme içinde çalışanların, örgütsel verimliliğin ev kaynak verimliliğinin temel amacı, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek şekilde verimliliğin artırılmasıdır. İşletmenin çıktılarının girdileri ile hangi düzeyde elde edildiğinin ölçülmesi ve performans verimliliği işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için temel amaçtır (Yıldız, 2011: 48).

Verimlilik bir performans boyutudur ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu anlamda verimlilik, işletmenin performansı ile ulaşabileceği noktada nitel ve nicel belirleyici olarak yeterlilik düzeyini göstermektedir (Keklik, 2016: 13). Verimlilik ile ilgili tanım, özellik ve verimlilik ölçümleri devam eden bölümlerde ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

#### **2.1.2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi**

Performans, sadece finansal verilerden oluşan sonuçlar ile ölçülmemektedir. İşletme performansından bahsedebilmek için çalışma yaşamının kalitesinin yüksek olması gerekmektedir. Performans ile çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişki çalışanların bireysel amaç ve beklentilerinin örgütsel amaçlar ile bütünleşmesi ve isteklerinin işletme tarafından karşılanmasına dayanmaktadır. Üst yönetim işletmenin amaçlarına ulaşmak için işletmenin sahip olduğu insan kaynağının tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemek ve çalışanları ortak amaçlar etrafında birleştirmek zorundadır (Akal, 2011: 58-59)

Çalışma yaşamı kalitesinin işletme performansı ile ilişkilendirilmesi çağdaş yönetim felsefesine uygundur. İşletmenin verimliliğinin artması çalışma yaşamı kalitesine bağlı olduğu için çalışanların iş yaşamına ilişkin tutumları oldukça önemlidir. Bu tutumların olumlu olması halinde çalışanların iş tatmini ve çalışma yaşamı kalitesi yüksek olacağından iş performansları da artacaktır (Türkay, 2015: 240). Temelinde çalışanların fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması olan çalışma yaşamı kalitesi, ücret ve yan ödemeler, iş sağlığı ve güvenliği, işyerinin fiziksel olanakları ve üst yönetimin çalışanlara yönelik tutumları ile çevresel faktörlerden de etkilenmektedir (Çelik, 2010: 25)

### 2.1.2.6. Yenilik

İşletme performansı teknolojik ve iş yapma anlayışındaki yenilikleri takip ederek geliştirilebilmektedir. Gelişen teknolojiye bağlı olarak çıktı kalitesinin de artması ve maliyet düşürücü yenilikler rekabet avantajı olarak değerlendirilmektedir. Yeniliğe yönelik unsurlar aşağıda gösterilmiştir (Akal, 2011: 54-55):

- Yenilik, değişime bağlı olarak esneklik, girişimcilik ve risk alınmasını gerektirmektedir.
- Yenilik, değişime yönelik etkileşim ile oluşmaktadır. Yeniliklere işletme performansını artırıcı bir özellik taşıyorsa üst yönetimin uyum sağlaması gerekmektedir.
- Yenilik çoğu zaman teknolojik olabildiği gibi yönetim stratejilerinin değişimi de kapsayabilir ve Pazar ve müşteriye yönelik olabilir.
- Yenilik her zaman önemli bir buluşu barındırmaz. İşletme performansını arttırmak için bir ihtiyacın karşılanması da yeniliktir.
- Yenilik, çıktının daha ekonomik ve kaliteli üretilmesini sağlamak zorundadır.
- Yenilik her zaman düşük maliyet ve kaliteye odaklı olmayabilir. Toplam performansa yönelik yenilikler de yarar sağlamaktadır.
- Yenilik işletme performansını arttırabilir ancak risklidir. Yeniliklerin başarısız olması mümkün olduğu gibi önceden bilinmeyen ama pazarda üstünlük sağlayan bir ürün de geliştirilebilir.

Her işletme sahip olduğu girdileri en iyi şekilde kullanmak zorundadır. İşletmelerin, pazarın değişen taleplerine uyum sağlaması ve rakiplerine üstünlük kurabilmesi, tüketicilerin isteklerini karşılayabilmesine bağlıdır. Yenilik, değişen taleplerin optimum girdi maliyeti ile yeni buluş, ürünlerdeki değişiklik, üretim süreçlerinde karlılık sağlayacak farklılık, ürün kullanımına ilişkin farklılıklar ve pazara yönelik yeni pazarlama teknikleri ile performansını arttıracak değişimdir. Bu değişimlerin olumlu ya da olumsuz olması belli bir risk içermekte ancak yenilik yapmayan işletmelerin ise performansı düşmektedir (Öztek, 2005: 22).

### **2.1.2.7. Karlılık**

Karlılık yatırımcıların ortaya koyduğu sermayenin karşılığıdır. İşletmenin performansı sonucunda elde ettiği olum finansal kazanç karlılık olarak tanımlanmaktadır. Karlılığı yüksek olan işletmelerin performanslarının yüksek olduğu düşük karla çalışan işletmelerin ise düşük olduğu söylenebilir. İşletmenin varlığını koruması ve rekabet edebilmesi için karlı olması gerekmektedir (İnce Balcı, 2011: 162).

İşletmenin karlılığı sadece finansal olarak açıklanamaz. İşletme, sürdürülebilir bir kalite anlayışına uygun olarak karlılığını sürekli olarak artırmak zorundadır. Bu anlamda karlılık kısa vadeli değil uzun vadeli olarak iç ve dış paydaşların memnuniyetini azaltmadan ürün ya da hizmetin kalitesi ile birlikte niceliksel olarak artırılmasıdır (Önal, 2017: 1). Bununla birlikte karlılığın temel belirleyicisi piyasa koşulları ve çevresel etkilerdir. Dolayısıyla işletmenin etkileyebileceği alan içindeki karlılık çalışmalarına ek olarak çevre koşullarına uyum sağlama ve önceden tahmin etmede karlılıkta önemli yararlar sağlayabilmektedir (Çağlar, 2004: 20).

Karlılık çoğunlukla finansal açıdan ele alınmaktadır. İşletmelerin mali tablolarına ilişkin analizler parasal gelişmeleri bağlık değişimleri ölçen performans ölçümlerine dayanmaktadır. Günümüzde çoğunlukla işletmelerin büyüklükleri ile karlılık ölçümleri birbirinden farklılaşmaktadır. Karlılık oranları, işletmenin mali tablolarındaki verilerin ilişkisine dayanabildiği gibi sektör ortalamaları baz alınarak da yapılabilmektedir. Günümüzde karlılık ölçümlerine dayanan pek çok oran bulunmaktadır. Bu oranlar temel özelliği işletmenin parasal değerlerinin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

### **2.1.2.8. Müşteri Tatmini**

Müşteri tatmini, bireylerin ürün ve hizmetlere yönelik beklentileri ile algıladıkları kalite arasındaki farktır. Mal ve hizmetler müşterilerin beklentilerini karşıladığından müşteri tatmini sağlanmış olmaktadır. Müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesini beklentilerinin altında ise müşteri tatmini düşüktür. Bu anlamda işletmelerin müşteri tatminine yönelik kalite anlayışı sürekli olarak değişmekte ve her müşteri grubu için farklılaşmaktadır. Genel olarak bireylerin ürün ve hizmetin



performansı ile ilgili olumlu düşünceleri işletmenin faaliyetlerinin başarı düzeyini göstermektedir (Aktepe, Baş ve Tolon, 2015: 8).

Müşteri memnuniyeti olarak da ifade edilebilen müşteri tatmini işletmenin bütün amaçlarının temelini oluşturmaktadır. Müşteri tatmini sağlayan işletmeler, müşterinin tekrar satın alma davranışı göstermesi ve kulaktan kulağa pazarlama ile rekabet avantajı sağlamaktadır. Müşteri tatminin ölçülmesi, işletme performansının müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak seviyeye yükseltilmesi için veri kaynağı olarak değerlendirilmesidir (Barutçu, 2007: 221). Müşteri memnuniyeti bir anlamda değişen dışsal faktörlerin etkisi altındadır. Moda, yüksek teknoloji, siyasal ve sosyal değişimler ve rakip işletmelerin ürün ve hizmetleri müşteri beklentilerinin değişmesine neden olmaktadır. İşletme yöneticilerinin temel amacı, değişen beklentileri tespit ederek işletme performansını müşteri tatminini en üst düzeye çıkaracak önlemleri almaktır.

Günümüz kalite anlayışına göre işletmeler müşteri tatmini bütün üretim süreçlerinin odak noktasına koyması gerekmektedir. Müşterilerin beklentilerini karşılayamayan işletmelerin performanslarının yeterli olmaması nedeniyle varlıklarını sürdürmeleri imkansızdır. Bunun tam tersi bir durum olarak müşteri sadakatini sağlayan işletmeler uzun dönemli varlıklarını sürdürebilmekte ve rekabet avantajı elde etmektedir (Bulut, 2015: 86).

### **2.1.3. İşletmelerde Performans Değerlendirmesinin Önemi**

Performans değerlendirmesi üst yönetimin denetim fonksiyonunun önemli bir sürecidir. Bu sürecin temel özelliği, öncelikle ulaşılabilir performans hedeflerinin belirlenmesi, belli bir dönem içinde ortaya kona çabaların bilimsel olarak analiz edilmesi ve elde edilen farklılıkların kök nedenleri araştırarak işletmenin sürekli iyileştirmesine dayanak teşkil edecek verilere ulaşılmasıdır. Bu nedenle, performans değerlendirme bütün işletme fonksiyonlarının tamamlayıcı unsuru olarak işlev görmektedir. Performans değerlendirmenin önemi analiz edilebilir ve ölçülebilir verilerin kontrol edilmesine bağlıdır (Yıldız, 2011: 12).

İşletmelerin performans değerlemesinin önemli neden, alınan kararların, uygulamanın ve işletme faaliyet sonuçlarının bilimsel düzeyde belirlenmesidir.

Performans değerleme genel olarak işletme amaçlarının gerçekleşme düzeyi olması nedeniyle performans değerleme sürekli iyileştirme çalışmalarının temeli olarak gösterilmektedir. Geleceğe yönelik rasyonel kararların verilmesi için işletmenin mevcut durumunun bilinmesi ve performans değerlendirilmesinin yapılması zorunludur (Bayyurt, 2007: 578).

Performans değerlendirme statik bir değerlendirme değildir. İşletmenin fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesinde performans değerlendirilmesinin önemli bir rolü bulunmaktadır. İşletmenin performans düzeyini lcmeye yönelik çalışmalar çıktının niceliksel ve niteliksel olarak lcmeye imkn verdiği için işletmenin faaliyetlerini tanıma, gözleme, lme ve geliştirme süreci olarak işlev görmektedir (Bingöl, 2016: 374-375).

İşletmede karar alıcılar sürekli olarak bazı soruların cevaplarını aramaktadır. Bu sorunların en önemlisi işletmenin durumu nasıldır? İşletme faaliyetleri başarılı mıdır? İşletmenin amaçlarına ulaşıldı mı? Bu soruların cevapları planlı ve detaylı olarak yapılan analizlerin sonunda öğrenilebilir. Performans değerlendirme yapıldığı an itibariyle işletmenin gerçekte nerede olduğunu ve amaçlarına gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ortaya koymaktadır. Performans lcm ile elde edilen veriler, bilimsel olarak analiz edildiğinde işletmenin faaliyet gösterdiği pazar içindeki başarısını net olarak gösterebilir. Performans göstergelerinin bir diğer yararı ise işletmede hangi bölümlerde, girdi kullanımında ya da iş akış sürecinde sorun olduğunu göstermesi ve alınacak nemler için bilgi kaynağı olmasıdır (nc vd., 2015: 151).

Performans değerlendirme, öncelikle işletmenin iş akış süreçlerinin iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılması için yapılmaktadır. Performans değerlendirme ile elde edilen verilerin işletme yönetimi tarafından geri bildirim olarak kullanılması işletmenin başarılı ve gcsz yanlarını ortaya çıkaran sistematik bir süreç olarak fayda sağlamaktadır. İşletme ıktılarının performansının değerlendirilmesi bu anlamıyla denetim mekanizmasının en önemli unsurudur (Helvacı, 2002: 158). Belli bir dönem içindeki işletme faaliyetlerinin sonuçlarının saptanması bir anlamda işletmenin başarı lctdr. Ortak amaçlar için bir araya gelmiş insanlardan oluşan organizasyon verimliliği, etkililiği, karlılığı ve kalitesine ilişkin veriler önemli bir lcm aracıdır. Bu aracı doğru ve yerinde kullanan işletmelerin ortaya konan

performans düzeyleri çoğu zaman yoruma ihtiyaç kalmadan işletmenin gerçek durumunu göstermektedir (Köse ve Çekici, 2016: 147).

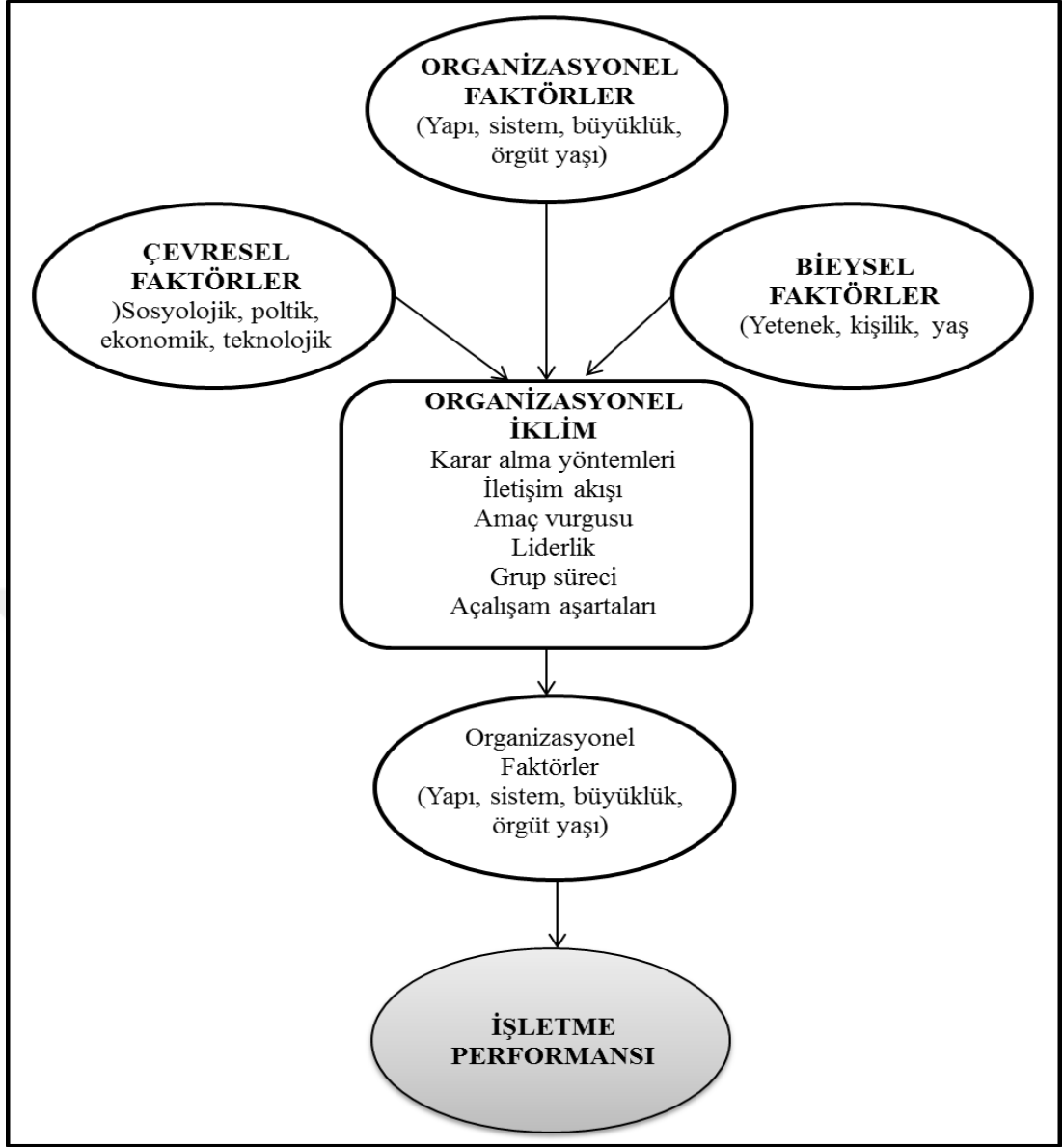
#### **2.1.4. İşletmelerin Performansını Etkileyen Faktörler**

İşletme performansının boyutlarının istenilen düzeyde olabilmesi için performansı etkileyen faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. İşletme performansı sadece işlemin kontrolünde olan bir süreç değildir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sosyal, ekonomik ve politik çevrenin işletme performansına önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu faktörlerin bilinmesi, performans göstergelerinin nasıl etkilendiğinin öğrenilmesi açısından önemlidir.

İşletmenin amaçlarına ulaşmak için işletme içinde koordinasyon ve uyumu sağlamak, işletme dışında ise çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunmak zorunda olması, tüm kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaya yöneliktir. Bir işletmenin faaliyetleri sonucunda elde edilen veriler, yöneticilerin stratejik karar alma kapasitesi ve koordinasyon yeteneği, kullanılan iş akış süreçleri ve teknoloji, çalışanların mesleki birikimi ve işe yönelik tutumları, dış çevre ile etkileşime bağlıdır. İşletme performansı, bu faktörlerden etkilenmekte ve daha iyi bir performans bu faktörlerin iyileştirilmesi ile oluşmaktadır (Akal, 2011:37).

İşletme yöneticileri genellikle içsel ve dışsal faktörleri ölçmeye yönelik karma modeller kullanmaktadır. İşletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek için mücadele veren yöneticilerin hem yönetme hakkına sahip oldukları işletme içi faktörleri hem de işletme dışı faktörleri bilmeleri bir anlamda içsel ve dışsal faktörlerin uyumunu ortaya çıkarmaktadır. Finansal ve finansal olmayan sonuçları etkileyen bu faktörler sürekli değişmekte ve etkileşim halinde bulunmaktadır. İşletmede çalışanların bireysel performansları, yönetim ve organizasyon, rekabet şartlarını belirleyen piyasa koşulları ve işletmenin etkilendiği ulusal ve uluslararası değişim işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (İnce Balcı, 2011: 177-178).

İşletme performansına belirleyen unsurlar üç ana grupta özetlenebilir. Bu gruplar, bireysel faktörler, işletmenin organizasyonel yapısı ve çevresel faktörlerdir. Bu faktörler, faktörlerin birbiri ile ilişkileri ve işletme performansına olan etkileri aşağıda gösterilmektedir (Yağmurlu, 2018: 177).



**Şekil 2.2. İşletmelerin Performansını Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** (Hansen, Wernerfelt, 1989: 403 Akt: Yağmurlu, 2018: 107).

Şekil 2.2.incelendiğinde işletmenin performansı çevresel faktörler olarak tanımlanan işletmenin faaliyet gösterdiği siyasi, ekonomik ve sosyokültürel değişimlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin arasında son yıllarda öne çıkan çevresel bir faktör de teknolojik gelişim ev hızıdır. İşletmenin örgütsel yapısının özellikleri kurum kültürü, büyüklüğü, iş akış süreçleri ve sistemin genel özellikleri de içsel faktörler arasında yer almaktadır. Bireysel faktörler ise çalışanların yaşı, cinsiyeti, işe yönelik tutumları ve kişilikleri gibi faktörlerden oluşmaktadır (Yağmurlu, 2018: 178).

### 2.1.5. Performans Yönetimi

Performans değerlendirmenin dinamik bir süreç olması nedeniyle farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Geleneksel ya da klasik yaklaşıma göre çıktılar ile girdilerin orantısal olarak hesaplanmasına yönelik performans ölçümü yerine çoklu performans yaklaşımına bırakmıştır. Çağdaş performans yönetimi oran analizinin ötesinde işletme faaliyetlerinin hem ekonomik sonuçlarını hem de niteliksel sonuçlarının yönetilmesidir. İşletme performansı süreç ve kalite sistemleri ile denetim sistemlerinin birleşmesinden oluşmakta maliyet tasarrufundan çok işlerin tek seferde doğru yapılmasına odaklanmaktadır (Akal, 2011: 55).

Bu anlamda performans yönetimi, işletmenin sahip olduğu kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına olanak sağlayan bir süreçtir. Performans yönetimi, işletmenin beklendi amaçlara yönlendirilmesi, mevcut ve geleceğe yönelik durumuna yönelik bilgi toplama, bu bilgileri analiz etme ve sürekli gelişimi sağlayacak önlemlerin alınması sürecidir. Dolayısıyla performans yönetimi farklı aşamaların döngüsel olarak birbirini takip ettiği bir süreci ifade etmektedir (Altıntaş, 2010: 3). Performans yönetimin amacı, işletmenin performansını iyileştirmek ve sürekliliğini sağlamaktır. Bu nedenle, hedefler, hedeflere ilişkin standartlar ve standartlara uygun sistemik bir değerlendirme sürecini kapsamaktadır. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ya da nasıl ulaşılabileceği performans yönetimin sorumluluğundadır.

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara yönelik olarak ortaya konulması beklenen performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi sürecidir. Bu süreçte, tespit etme, ölçme, hataların tespiti, yeniden uygulama ve gelişme safhaları bulunmaktadır (Barutçugil, 2004:334). Performans yönetimi sürekli ve sistemli bir çalışma olarak işletmenin varlığı devam ettiği sürece yapılmak zorundadır. Performans yönetimi sürecini stratejik hedeflerin belirlenmesi, mevcut durumun tespiti, stratejik planlama, uygulama ve kontrol (değerlendirme) aşamaları olmak üzere beş aşamada incelemek mümkündür (Ertaş ve Atalay, 2016: 3-4):

- **Mevcut durum tespiti:** İşletmenin sahip olduğu potansiyele uygun olarak stratejik hedeflerin tespit edilmesi amacıyla mevcut durumu tespit edilmesi oldukça önemlidir. Durum tespiti, işletmenin zayıf ve

güçlü yönlerini ortaya çıkarmakla birlikte önemli olan mevcut performansın belirlenmesidir. Mevcut durum tespiti, işletmedeki iş akış süreçlerinin ve yönetim sistemlerinin uygunluğunu saptamaktadır.

- **Stratejik planlama:** Stratejik planlama, işletmenin performansının geliştirilmesi amacıyla ulaşılabilir hedeflerin saptanması ve bu hedeflere uygun standartların belirlenmesi ile devam etmektedir. Standart belirleme çalışmalarından sonra iş bölümü ve kaynak kullanımı, kısa ve uzun vadeli programlar belirlenir ve alt düzeydeki planlamaların temeli oluşturulur.
- **Uygulama:** İşletme performansının geliştirilmesi amacıyla alınan kararların uygulanması, planlama ile belirlenmiş standartlara uygun bir şekilde yapılmalıdır. Planlama aşamasında kuruluşa özgü amaçların ve kararların uygulamaya geçirildiği aşamadır.
- **Kontrol (Değerlendirme):** İşletmenin faaliyetleri sonucunda elde edilen çıktının denetlenmesi için önceden belirlenmiş standartlara uygunluğu kontrol edilmektedir. Bu aşamada, faaliyetlerin etkinliği ve başarı düzeyi belirlenirken elde edilen tüm veriler geri bildirim olarak durum tespiti yapılması amacıyla kullanılır.

İşletmenin kaynaklarının en etkin şekilde kullanılması performans yönetiminin etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Ulaşılabilir ve rasyonel hedeflerin belirlenmesinden sonra kaynakların hedefe ulaşılabilir şekilde kullanılması ve elde edilen çıktının ölçülmesi performans yönetimi ile yapılmaktadır. Performans yönetiminde temel amaç kaynakların ekonomik, verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle performans, hizmet üretimi ve sunumunda etkinlik, etkililik, verimlilik ve ekonomiklik ölçütlerinin yerine getirilmesidir (Sözen, 2005: 113-114). Performans boyutlarının değerlendirilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde düzenlenmesi performans yönetimi ile yapılmaktadır. İşletmelerin başarısını etkileyecek stratejik kararlar performans yönetimi ile yapılan çalışmalar ile alınmakta ve uygulamalarının etkinliği ve verimliliği de performans yönetimi ile sağlanmaktadır.

### **2.1.6. Havayolu İşletmelerinde Performans Göstergeleri**

Günümüzde işletmeler artan rekabetin de etkisi ile ürün ve hizmet üretiminde kendilerini analiz edip diğer işletmeler ile kıyaslama gereği duyarlar. Kurumlar bu karşılaştırma sürecinde işletme performanslarını ifade eden kalite, maliyet, teslim hızı gibi anahtar göstergelerin takibini yapıp diğer işletmeler ile bu alanlardaki toplam performanslarını karşılaştırır, kriterlerin toplam işletme performansını yükseltecek şekilde arzu edilen seviyede olması için çaba gösterirler (Demir ve Taşkın, 2008: 1696).

Performans, ilgilenilen konuda bir ölçümü gerektirir. Bu ölçümler; objektif (finansal) ve subjektif (finansal olmayan) konularda olabilir. Bir işletmenin performansını ölçmek için kullanılan geleneksel ölçütler genellikle finansal konulardır ve daha çok kârlılık, satışlar, piyasa değeri üzerine odaklanmıştır. Bugünün global rekabet şartları; finansal olmayan performans ölçütlerinin de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) bir işletmenin performansının ölçülmesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık modern işletmelerde karar verme amaçları için sadece finansal performans ölçümleri yeterli olmamaktadır. Performans ölçümleri objektif ve subjektif ölçümlerin her ikisini de içermelidir. Çünkü performans ölçümü işletmedeki stratejik karar vermeyi etkilemektedir (Kalkan, 2005: 59).

İşletme performansı objektif ve subjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir. Aynı performans kriterleri hem objektif hem de subjektif olarak ölçülebilmektedir. Önemli olan kriterleri belirlemektir. Kriterleriniz karlılık, kalite, müşteri memnuniyeti vb. olabilir. Bu nitel veya nicel kriterler objektif veya subjektif ölçüm ile ölçülmektedir (Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman, 2006: 134).

## **2.2. Verimlilik**

### **2.2.1. Verimlilik Kavramının Tanımı**

Sanayi üretiminin başlaması ile birlikte verimlilik kavramına yönelik ölçme teknikleri de başlamıştır. Ancak, 1960'lı yıllara kadar verimliliğim bir gelişim aracı

olduğuna yönelik yaklaşım bulunmamaktadır. Bu tarihten sonra özellikle teknolojik gelişmenin hızlanması ile birlikte işletmelerin karlılığı, büyümesi ve gelişmesine yönelik yaklaşımların farklılaştığı görülmektedir. Günümüzde kaynakların ve imkanların daha verimli kullanılmasına yönelik yaklaşım oldukça yeni bir yaklaşımdır (Baş ve Artar, 1991: 38-39). Verim, kelime anlamı olarak amaçları önceden belirlenmiş faaliyetlerin sonuçları olarak ifade edilmektedir. Faaliyetlerin sonucunda amaçların gerçekleştirilmesi, istenen sonucu bir başka anlatım ile verimi temsil etmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte işbölümünün artması, üretim faktörlerinin verimliliğini gündeme getirmiş ve kaynakların rasyonel kullanılması düşüncesi verimlilik kavramının değişmesine neden olmuştur (Suiçmez, 2011: 35).

Türk Dil Kurumu'na göre verim, "ortaya çıkan sonucun niceliği, ürün, elde edilen ürün, hizmet vb.yle onu elde etmek için harcanan iş arasındaki oran" olarak tanımlanmakta, verimlilik ise "verimli olma durumu" olarak açıklanmaktadır (TDK, 2019). En genel anlamı ile verimlilik, üretim süreci sonucunda elde edilen çıktının, bu üretimin gerçekleştirilmesi için ortaya konan girdiye oranı olarak tanımlanmaktadır. Tanımın temel niteliği, üretim gerçekleştirilmesi için girdi miktarına bağlı olarak elde edilen çıktının sayısal ve kalite açısından istenilen düzeyde olmasıdır. Bir işletmede verimlilikten bahsedebilmek için elde edilen çıktının girdiye oranının istenilen düzeyde olması ve istenilen kalitede olması gerekmektedir (Kardeş Selimoğlu, 2001: 11).

Verimlilik kavramı tanımlanırken verimlilik ile ilgili kavramların da benzerlik ve farklılığının açıklanması gerekmektedir. Buna göre, verimlilik, etkililik ve etkinliğin birbirine yakın kavramlar olmalarına karşılık farklı anlamları bulunmaktadır. Verimlilik kaynakların nasıl kullanıldığını ve çıktının değerini belirlemektedir. Etkililik ise önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde ve başarı ölçüsü olarak değerlendirilir. Etkenlik ise üretim sürecinde kullanılan her bir faktörün standartlara uygun bir biçimde kullanılması anlamına gelmektedir (Özalp, 2012: 5). Verimlilik üzerine yapılan çalışmalarda temel olarak aşağıdaki denklem kullanılmaktadır (Büyükkılıç, 2004: 35):



$$\text{Verimlilik} : \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

**Şekil 2.3. Verimlilik Formülü**

**Kaynak:** (Büyükkılıç, 2004: 35).

Üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak kullanılan verimlilik kavramı, teknik bir kavramdır. Ekonomi dışındaki alanlarda da çok sık kullanılan verimlilik kavramı çoğunlukla sahip olunan kaynakların etkin kullanımına yönelik değerlendirilmektedir. Günümüzde verimlilik çevrenin korunmasından, hizmet kalitesinin artırılmasına, ürünün niceliğinden çalışma koşullarının istenilen düzeye getirilmesine kadar bütün çabaları kapsamaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 4). Tanımlar hangi amaçla yapılırsa yapılsın verimlilik işletmelerin bir performans göstergesi olarak elde edilen sonuçların değerlendirilmesi fiziksel ya da parasal olarak belirli ölçütlere göstren bir orandır (Akal, 2011: 68).

Literatürde verimliliğe yönelik pek çok tanım bulunmaktadır. Genellikle kaynakların optimum kullanılması olarak anlaşılan verimlilik kavramsal olarak karmaşık bir yapıya sahiptir. Verimlilik, istenilen kalitede olan çıktının optimal girdi ile sağlanmasıdır. Buna göre kaynakların verimliliği ve ürün ya da hizmetin niteliği ve sayısına bağlıdır. Üretim faaliyetleri sonucu elde edilen hiçbir çıktı, girdiye eş olamaz. Verimlilikte, girdilerin fiziksel değerlerinin üretim sonucunda yükseltilmesi zorunludur. Aksi halde verimlilikten bahsedilememektedir (Başaran, 2000: 22).

Tanımların birbirinden farklılaşması verimliliğin geniş ve dar anlamı ile kullanılmasıdır. Geniş anlamda, verimlilik sınırlı kaynakların etkili bir şekilde kullanılması olarak sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak dar anlamı ile üretilen mal ve hizmetlerin girdilere oranı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, ekonomi bilimi açısından verimlilik kaynakların etkinliğinin ölçütü anlamına gelirken, teknik açıdan ise

verimlilik “üretim sürecinde kullanılan girdi ile çıktı arasındaki oran” anlamına gelmektedir (Kök ve Deliktaş, 2003: 33). Teknik açıdan verimliliğin farklı tanımları aşağıda gösterilmiştir (Özden, 2010: 9):

- Verimlilik, çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesidir (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü.).
- Verimlilik, toprak, sermaye, işgücü ve girişimciliğin birleştirilmesi ile üretilen çıktının bu faktörlere oranıdır (Uluslararası Çalışma Örgütü).
- Verimlilik, üretim faktörlerinin etkili kullanım düzeyidir ve sürekli olarak geliştirilebilir (Avrupa Verimlilik Merkezi).
- Verimlilik, üretim sürecinde, işlerin optimum bir çalışma ve en doğru biçimde gerçekleştirilmesine olanak sağlayan bir yaklaşım biçimidir (Japon verimlilik merkezi).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarında verimlilik günümüz işletmelerinin en önem vermeleri gereken konuların başında gelmektedir. Bireylerin, işletmelerin hatta ulusal ekonomilerin verimliliği gündemi belirleyebilmektedir. Verimlilik, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinin en temel yoludur ve uzun dönemde işletmenin başarısı ve başarısızlığı verimlilik ile belirlenmektedir (Meçik, 2016: 2). Özet olarak; farklı yaklaşımlara göre verimlilik farklı anlamlara gelmekle birlikte temel tanım, mal ve hizmetlerin üretilmesi için kullanılan kaynaklarla ilişkisi olmaktadır (Propenko, 1992: 78).

### **2.2.2. İşletmeler Açısından Verimliliğin Özelliği ve Önemi**

Günümüzde işletmelerin başarı ölçütlerinden birisi verimliliktir. Verimlilik sorununu çözemeyen işletmelerin kar elde etmeleri ve rekabet şansları bulunmamaktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynakların nasıl kullanıldığı verimlilik ile ölçülebilmektedir. Ekonomik bir birim olarak işletmeler kâr amacı ile faaliyet gösterdiklerinden verimliliğin iki önemli etkisi vardır. Bunlardan birincisi işletme karını arttırıcı etkisi diğer ise işletme yönetiminin ekonomik ve teknik problemleri ortaya koyacak ölçü olmasıdır (İleri, 1992: 21). Ancak verimliliğin kapsamı ve önemi mikro açıdan işletmeler ile sınırlı değildir. İşletme girdilerinin nasıl kullanıldığı ulusal ekonomiler içinde önemlidir. İşgücü verimliliğinin sağlanamaması, kapasite kullanım

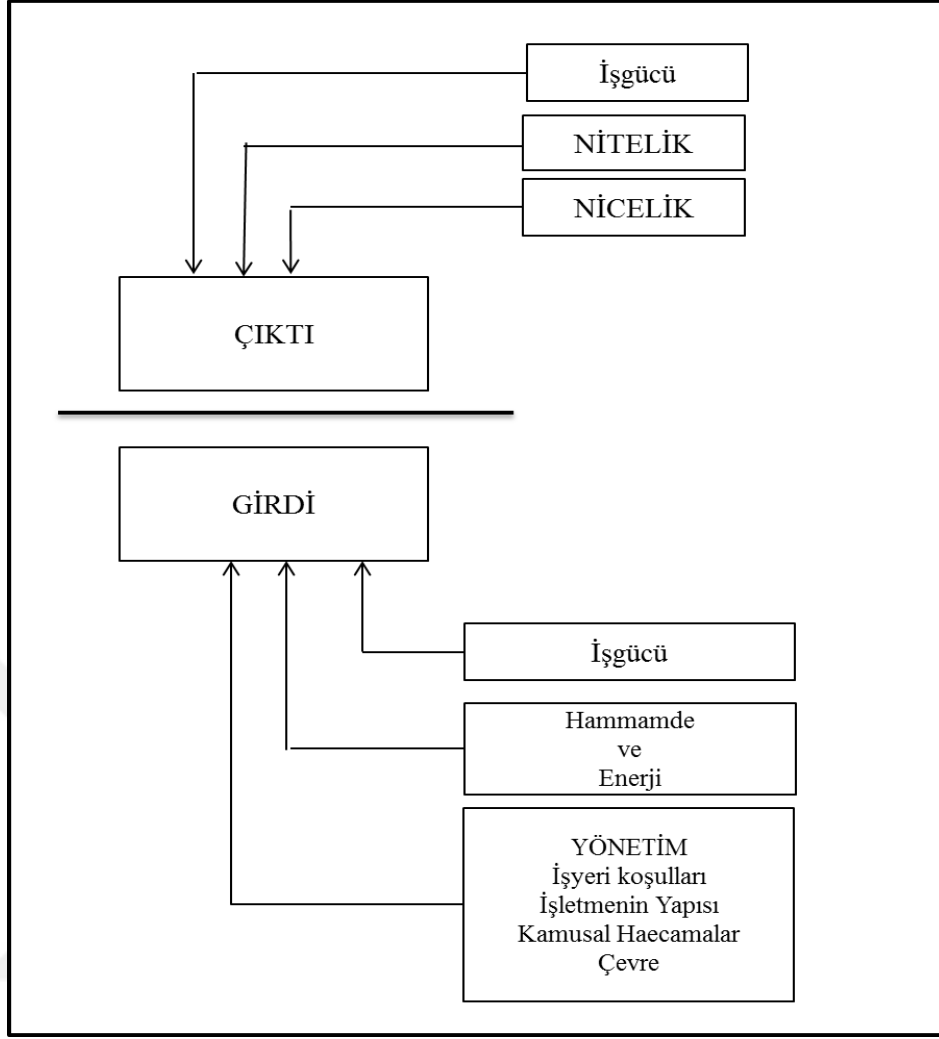
oranlarının düşük olması, hammadde ve enerjinin optimum kullanılmaması mikro ve makro ekonomi politikalarının temelini oluşturmaktadır (Avder, 2007).

Günümüzde verimlilik teknik kapsamı dışına çıkmıştır. Verimliliğin politik, ekonomik, sosyal özelliğine çevre de eklenmiş ve üretim süreçlerinin optimum işletilmesi ile mal ve hizmet miktarının artırılmasından çok sürdürülebilir çalışma koşulları ile kaliteli çıktıyı elde edilmesine yönelik bütün unsurlar verimliliğe dahil edilmiştir. İşletme faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi oldukça geniş bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Verimlilik ilkeleri de zaman içinde değişerek, işletmenin faaliyetlerinin karlılığına ya da azami ürün sayısına göre değil teknik anlamına çıkan yapısı ile sosyal ve çevresel unsurların katılmasını sağlamıştır. Günümüz işletmeleri, üretimin planlamasından pazarlamasına, sosyal sorumluluklarından çalışma hayatının düzenlenmesine kadar verimlilik ilkelerini uygulamak zorundadır. Çağdaş verimlilik ilkeleri günümüzdeki işletmelerin verimlilik perspektifinde uyması gereken ilkeleri belirlemiştir. Buna göre üretim aşağıdaki verimlilik ilkelerine göre düzenlenmek zorundadır (Büyükkılıç, 2004: 44):

- Doğru ürün/ doğru hizmet,
- Doğru zaman,
- Doğru miktar,
- Optimum maliyet,
- Müşteri beklentilerinin kalitesine uygunluk,
- Yüksek katma değer oluşturacak proses,
- Çağdaş insan kaynakları politikalarına uygun,
- Doğaya ve diğer canlılara zarar vermeden.

Geniş anlamı ile verimlilik ele alındığında işletme faaliyetlerinin başarısı verimlilik ile gösterilmektedir. Verimli olmayan işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi mümkün değildir. Aşağıda geniş anlamda verimliliğin kapsamı gösterilmektedir (Çağlar, 2004: 16).



**Şekil 2.4. Verimlilik Kavramının Kapsamı**

**Kaynak:** (Çağlar, 2004: 16).

Şekil 2.4. incelendiğinde verimlilik kavramının kapsamında ekonominin bütün unsurlarının etkin ve verimli kullanılması ile ilgili konuları içerdiği görülmektedir. Bu nedenle verimliliğin artışı doğrudan tüm toplumu ilgilendirmekte ve hayat standartlarının yükselişinden küresel rekabet düzeyinin artırılmasına kadar ekonomik faaliyetlerinin temel amacını oluşturmaktadır (Prokopenko, 2005: 22). Ekonomik açıdan sorun olarak değerlendirilen işsizlik, enflasyon, düşük karlılık gibi konular verimlilik artışı ile engellenebilmektedir. Mikro açıdan işletmelerin çalışma alanı olan verimlilik makro bir yaklaşımla toplumsal barışın oluşturulmasında, siyasal ve ekonomik istikrarın korunmasında önemli bir belirleyicidir.

### 2.2.3. Verimlilik Yönetimi

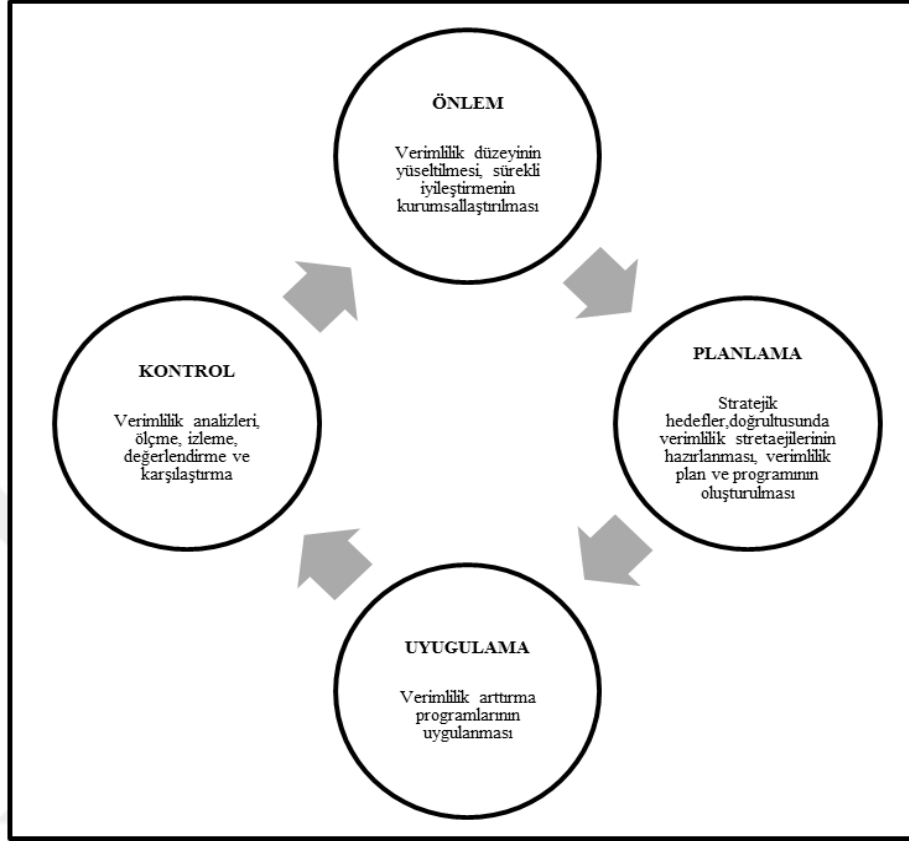
Rekabet koşullarının gün geçtikçe artması işletmelerin verimlilik anlayışlarının da değişmesine neden olmuştur. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren başlayan verimlilik çalışmalarının merkezinde üretim faktörlerinin verimli kullanılmasına yönelik yeni teknikler ve bütünsel bir yaklaşım söz konusudur. Son yirmi yılda verimlilik, sadece finansal ölçütlerle ele alınmamaktadır. Süreç teorilerine göre üretime katılan bütün kaynakların etkin ve verimli kullanılması yönetimin bir fonksiyonudur. Buna göre, kalite, maliyetler, çalışan memnuniyeti, iş sağlığı ve güvenliği, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, çevresel duyarlılık ve yenilik gibi farklı boyutlar da işletmelerde toplam verimlilik başarımının temel belirleyicileri arasında değerlendirilmeye başlanmıştır (Peşkircioğlu, 2014).

Verimlilik yönetimi işletmenin üst yönetiminin kontrol edebildiği ya da dışsal etkileri öngörerek hazırlık yapabildiği süreci ifade etmektedir. Verimlilik yönetiminin ana amacı, yönetimin fonksiyonu olarak verimliliğin sürekli iyileştirilmesi ve artırılmasına yönelik planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve kontrol gibi süreçlerinin uygulanmasıdır. Günümüzde Toplam Kalite Yönetiminin bir parçası olarak verimlilik döngüsel bir yapı içermektedir (Demirtaş ve Tokat, 2012: 8).

Verimlilik yönetimi, planlanmış faaliyetleri içermektedir. Bu nedenle, önleyici faaliyetler olarak değerlendirilir ve sistemin tamamının bütünleşik bir yaklaşım ile iş akış süreçlerinin sürekli olarak denetlenmesi ve hatalı üretim ve hizmeti önlemeye yönelik çabaların yoğunlaşmasından oluşmaktadır (Kovancı, 2007:36).

Süreç tabanlı işleyen verimlilik yönetimi sadece niceliksel değerlendirmeden oluşmamaktadır. Günümüzde öne çıkan kalite anlayışına uygun olarak verimlilik kültürünün oluşması ve kurumsallaşması için işletmedeki herkesin katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Verimliliğe yönelik prosedürlerin eğitim programları ile çalışanlara benimsetilmesi ve kurumsal kültürün sürekli iyileştirmeyen odaklanması işleyişin amacını teşkil etmektedir (Türkel, 2000: 14). Verimlilik yönetimi, geniş anlamı ile sürece odaklanmış yapısı verimlilik çalışmalarının sistemli ve planlı uygulamasıdır. Bu nedenle verimlilik yönetimi sadece sonuçlara odaklı değildir. Verimliliğe ulaşılmasını sağlayacak bütün süreçlerin sayısal ve kalite açısından sürekli iyileştirilmesine dayanan yönetim sistemi yönetsel süreçler için de kullanılan Planlama

– Uygulama – Kontrol – Önlem (PUKÖ) döngüsü ile aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir (Peşkircioğlu, 2014).



**Şekil 2.5. Verimlilik Yönetimi Döngüsü**

**Kaynak:** (Peşkircioğlu , 2004: 306).

Şekil 2.5. incelendiğinde PUKO döngüsü, verimliliğin işletmedeki yönetim sürecini ifade etmektedir. Planlama ile başlayan verimlilik yönetimi çalışmaları, verimliliğe ilişkin stratejik kararların alınmasından sonra, işletme içinde kararların uygulanması aşamasına geçilir. Bu aşamada yapılan faaliyetlerin ölçülmesi ve kontrol edilmesi sonuçların analiz edilmesini sağlar. Kontrol aşamasından sonra işletme içinde verimliliği arttırmak açısından alınacak önlemler belirlenir ve geri bildirim olarak üst yönetime iletilir. Verimlilik yönetimi döngüsü süreklilik arz etmekte ve değişen koşullara göre uygun olarak sürekli güncellenmektedir (Peşkircioğlu, 2014).

Verimlilik yönetiminin uygulanması için üst yönetimin stratejik karar alması gerekmektedir. İşletme faaliyetlerinin sürekli olarak kontrol edilmesi ve verimlilik

yönetim sisteminin etkinliğini arttıracak şekilde planlanan hedeflere ulaşmak için yapılır. Verimlilik yönetiminin standartlarının oluşturabilmesi için aşağıdaki adımların izlenmesi gerekmektedir (İnan, 2012):

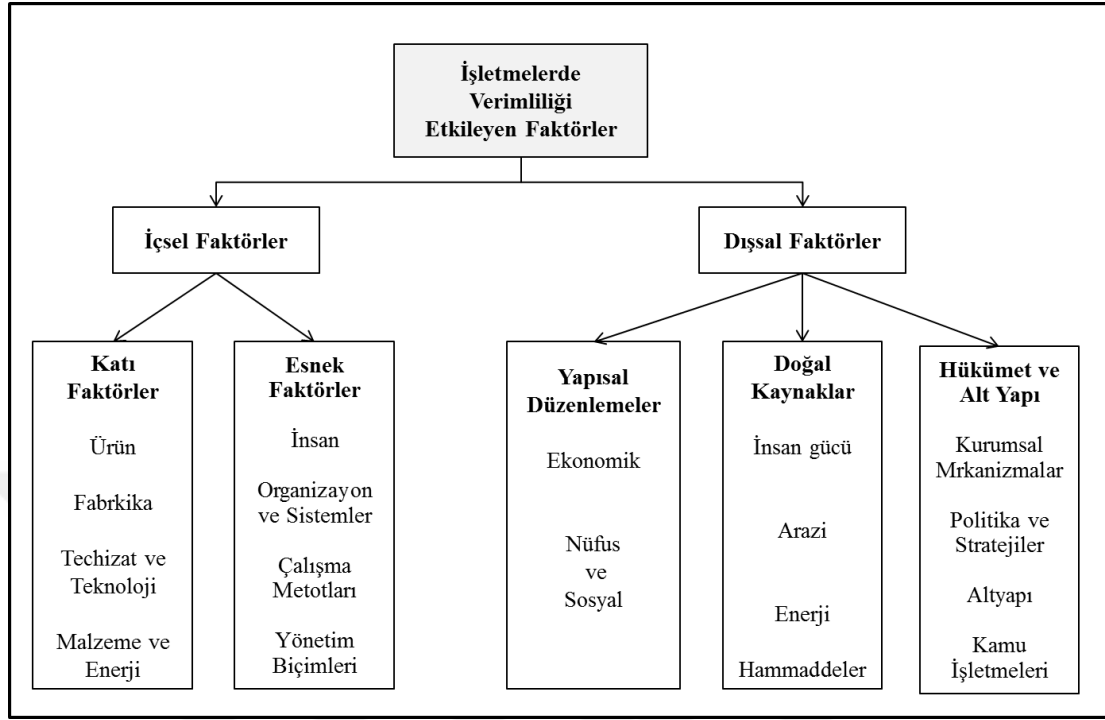
- Üst yönetimin stratejik kararlar alması ve sorumluluğu,
- İş akış süreçlerinin verimlilik ile ilişkisinin kurulması,
- Verimlilik yönetimi sisteminin bilgi akışının ve prosedürlerinin oluşması,
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı,
- İş akış süreçlerinde verimliliğin hâkim olması,
- Satış ve satış sonrası destek sistemlerinde verimlilik,
- Verimlilik sisteminin tasarımı ve yönetimi,
- Ölçme ve değerlendirme,
- Sistemin kontrol edilmesi,

İşletmelerde verimlilik yönetimin iki ana kaynağı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi teknolojik gelişmelere bağlı olarak iş akış süreçlerinin iyileştirilmesi diğer ise yönetim paradigmalarının verimliliğe odaklanarak verimliliğin kurumsallaştırılmasıdır. Dolayısıyla verimlilik yönetiminin başarılı olması için işletmelerin dünya standartlarında yeterli olmaları gerekmektedir (Peşkirioğlu, 2014).

#### **2.2.4. İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler**

Makro açıdan verimlilik yaşam standartlarının temel belirleyicisi iken mikro açıdan işletmelerin rekabet gücünü oluşturan önemli bir kavram olarak gösterilmektedir. Faaliyet gösterdiği pazarda rakiplerinden daha yüksek verimliliğe sahip olan işletmeler, bu fiyatlarına yansıtarak avantaj elde edebilmekte daha karlı işletmeler olarak gösterilmektedir. Bir işletme açısından verimliliği etkileyen içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. İşletme yönetiminin etkinlik alanı içinde olan faktörlere içsel faktörler, işletmeni faaliyet gösterdiği siyasal, ekonomik ve toplumsal yapıdan kaynaklanan faktörlere ise dışsal faktörler ismi verilmektedir (Demirtaş ve

Tokat, 2012: 8). Aşağıda işletme verimliliğinin etkileyen faktörleri gösterilmektedir (Prokopenko, 2005: 25).



**Şekil 2.6. İşletme Verimliliğini Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** (Prokopenko 2005: 26).

Şekil 2.6. incelendiğinde verimliliği etkileyen işletme içi faktörlerin katı faktörler; ürün, fabrika, teçhizat ve teknoloji ile malzeme ve enerji, esnek faktörler ise işgücü, işletmenin organizasyon yapısı, yönetim metotları ve çalışma yöntemleridir. İşletmenin dışında olan faktörler ise ekonomik ve sosyal düzenlemeler, işgücü, enerji, toprak ve malzemenin oluşturduğu kaynaklar ve kamu politikalarından etkilenen kurumsal sistemler, politika ve stratejiler, alt yapı hizmetleri ve kamu işletmelerinin durumudur (Prokopenko, 2005: 25).

Verimliliği etkileyen içsel faktörlerden değişimi zor olan katı faktörler içinde öncelikle ürün gelmektedir. Ürünün değişimi zor olmasa bile diğer faktörlerin verimliliğe uygunluk sağlamasına bağlı olarak ortaya çıkması ürünü etkilemektedir. Fabrika ve teçhizat verimlilik açısından oldukça önemlidir. Verimlilik, modernizasyon, yeni yatırım, kapasite artırılmasına bağlı olarak değişebilir ya da doğrudan teknolojik yatırım yapılarak iş akış süreçlerinin verimliliği artırılır.



Malzeme ve enerjide katı içsel etkenler olarak verimliliği etkiler. Enerji verimliliği ve maliyeti son yıllarda önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca malzeme kalitesinin düşürülerek maliyetlerin azalması ilk anda verimlilik olarak algılsa bile uzun vadede ürün verimliliğini olumsuz olarak etkilemektedir (Canbey Özgüler, 2006).

Son yıllarda işletmelerde çalışan insanların verimliliğinde sosyo-psikolojik faktörlerin önemli bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Bir işletmede çalışan insanların verimliliği iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, motivasyon gibi örgütsel davranış boyutlarına bağlıdır (Erol, 2001: 128). İşletmede çalışanlarının verimliliği büyük ölçüde kurumsal yapı tarafından belirlenen ve personelin performansını etkileyen faktörlere bağlıdır. Bu faktörler arasında, üst yönetimin insan kaynakları politikası, ücret ve ödüllendirme sistemleri, çalışma ortamının fiziksel ve sosyal niteliği, iş akış süreçlerinin etkinliği ve çalışanların yeteneklerinin değerlendirilmesinde kullanılan sistemlerdir.

Verimliliği etkileyen dışsal faktörler incelendiğinde işletmenin faaliyet gösterdiği piyasa koşulları, toplumsal dönüşüm, hammadde ve diğer kaynakların mevcut durumu ve fiyat dalgalanmaları, girdilerin değişimi ve devletin aldığı kararlarında işletme verimliliğini doğrudan etkilediği görülmektedir.

### **2.2.5. Havayolu İşletmelerinde Verimlilik Göstergeleri**

Havayolu sektöründe liberalleşme süreci ile başlayan verimlilik tartışmaları, ulusal havayolu işletmeleri dışında farklı havayolu işletmelerinin sektörde bulunmasının verimliliği artıracak düşüncesine dayanmaktadır. Rekabetin bir yansıması olarak verimlilik günümüzde havayolu işletmelerin üzerinde önemle durduğu stratejik bir konudur. Yoğun rekabet, havayolu işletmelerinin daha verimli çalışmasını zorunlu kılmıştır. Havayolu işletmeleri birim maliyetlerinin düşürülmesinden işletmelerinin doluluk ve günlük uçak kullanım oranlarının ve işgücü verimliliklerinin artırılmasına kadar önemli bir çalışma yapmaktadır. Ancak bu çalışmaların sınırı, sıfır hata ve mükemmel hizmet anlayışına uygun olarak kural ihlallerinin olmayacağı ana kadardır (Gerede, 2015: 11-114).

Sivil havayolu işletmeleri teknolojik gelişmelere bağlı olarak önemli bir gelişim göstermiştir. Hızlı, güvenilir ve rahat seyahat imkânı sağlayan havayolu işletmelerinde verimlilik karmaşık bir yapıdadır. Hava araçlarının gelişimi ve liberalizasyon ile yeni toplum kesimlerine hizmet verilmesi pazar payını arttırırken, bilet fiyatlarının sürekli düşmesi, düşük maliyetli (low cost) havayolu işletmelerinin sektöre girmesi ile rekabet artmıştır (Ağraz, 2006: 18-19).

Verimlilik, üretimin üretim faktörleri ile ilişkisi ile ortaya çıkan bir değer olduğu için verimlilik göstergeleri de üretim faktörler ile belirlenmektedir. Verimlilik formülündeki girdinin sabit kalmasına karşılık çıktının artması verimliliğin artırılması anlamına gelmektedir. Verimlilik analizlerinde göstergeler çok geniş bir uygulama alanına sahiptir (Özde, 2010: 19). İşletmelerin verimliliklerine yönelik olarak pek çok gösterge bulunmaktadır. Bu göstergelerin belli başlıklar altında toplanması mümkündür (Yavuz, 2003: 17).

**Tablo 2.1. Verimlilik Göstergeleri Gruplandırması**

**Kaynak:** (Yavuz, 2003: 17).

Verimlilik Hesaplarının Ne Şekilde Yapıldığına Göre	Verimlilik
Yaklaşımına uygun olarak	Makro ya da mikro ölçekte
Fiziksel ya da finansal	Fiziksel Finansal Yarı fiziksel Yarı finansal
Girdi faktörlerinin her birinin ya da tamamının verimliliği	Toplam faktör verimliliği Kısmi verimlilik
Verimlilik hesaplamalarında girdi ve çıktının kullanılması	Ortalama Verimlilik Marjinal Verimlilik

Tablo 1. incelendiğinde İşletmelere ilişkin verimlilik göstergeleri farklı şekillerde gruplandırılabilir. Buna göre işletmenin bütünü ya da bir bölümün verimliliği ölçülebilmekte, ifade eden birim fiziksel ya da finansal olarak gösterilebilmektedir. Ayrıca, kısmi verimlilik üretim yapılan faktörlerin ortalama verimliliklerini gösterebilir. Örneğin sadece işletmede bulunan insan kaynağının

verimliliği ya da işletme sermayesinin verimliliği ölçülebilmektedir. Bütün faktörlerin birleştirilmesi ile toplam verimlilik de ölçülebilir ve verimliliğin ortalaması hesaplanabilir (Yavuz, 2003: 17).

#### **2.2.4.1. Fiziksel Ölçüm**

Üretim sonucunda elde edilen çıktının niceliksel olarak analiz edilmesi ile elde edilen ölçümlerdir. Fiyat istikrarsızlığının yaşandığı dönemlerde fiziksel ölçümler sayı, ton, m, kg, gibi fiziksel çıktıların girdiye oranıdır.

#### **2.2.4.2. Finansal Ölçüm**

Üretim sürecinin sonuçlarının finansal açıdan değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmede çoğu zaman fiyat artışlarının etkisini deflate edebilmek için indeksler ya da baz yıllar kullanılarak üretimin verimliliği bu fiyatlara göre ölçülebilmektedir.

#### **2.2.4.3. Toplam Verimlilik**

Toplam verimlilik, işletmede kullanılan bütün girdilerin toplamının verimliliğidir. Buna göre, çıktı bir bütün olarak düşünülen üretim girdilerinin bölümüne eşit olmaktadır. İşletmenin faaliyeti ile birden fazla çıktı meydana getiriliyorsa her çıktının toplam geliri ayrı olarak hesaplanabilir (Büyükkılıç, 2004: 50–51).

#### **2.2.4.4. Kısmi Verimlilik**

Kısmi verimlilik ise her bir üretim girdisinin farklı bir kompozisyonda olması nedeniyle ayrı ayrı verimliliklerinin hesaplanmasıdır. Kısmi verimlilik, işgücü verimliliği, sermaye verimliliği gibi ayrı ayrı hesaplanmaktadır (Yavuz, 2003: 13).

#### **2.2.4.5. Ortalama Verimlilik**

Ortalama verimlilik, basit ve kolay bir şekilde belli bir dönem sonunda elde edilen çıktının girdiye oranıdır. Örneğin sermayenin ortalama verimliliğinin hesaplanmasında elde edilen çıktının finansal değeri sermayeye bölünerek bulunan oran, sermayenin verimli olup olmadığına ilişkin bilgiyi kabaca vermektedir. Ortalama

verimlilik genellikle, hesaplanması kolay olduğundan ön çalışmalar ya da projelerde kullanılmaktadır (Aktaş, 2006: 9).

#### **2.2.4.6. Marjinal Verimlilik**

Marjinal verimlilik ise çıktıda oluşan artışın girdi artışına oranı olarak tanımlanmaktadır. Marjinal verimlilik daha çok dönemsel olarak işletmede oluşan büyümelerin sağladığı çıktıyı ortaya koymaktadır. Böylece, işletmenin istenilen marjinal verimlilikte olup olmadığı anlaşılır ve büyüme yönündeki kararlar tekrar gözden geçirilebilir (Akyıldız ve Karabıçak, 2002: 67).

#### **2.2.4.7. Girdilerin Ölçülmesi**

Üretim sürecinde kullanılan faktörlerin ölçülmesi de verimlilik ölçümü içinde yapılmaktadır. Buna göre işgücü, sermaye, hammadde ve enerji girdileri hem kısmi hem de toplam verimliliği belirlemek için kullanılabilir.

##### **2.2.4.7.1. İşgücü Verimliliğinin Ölçümü**

Emek ya da işgücü verimliliği işletmede çalışılan mesai saati, işçi sayısı, hafta sonu, bayram ve izin günleri çıktıktan sonra çalışma günü hesap edilerek bulunmaktadır (Özden, 2010: 21).

Havayolu işletmelerinde işgücü verimliliği sadece ücret ile değil ulaştırma hizmetinin verimliliğine de bağlıdır. En çok bilinen yönü ile işgücü verimliliği, havayolu işletmesinde çalışanların hizmet çıktısına oranıdır. Dolayısıyla, işgücü verimliliği mevcut ton-kilometre bazında ölçülmektedir. Havayolu işletmesinin bir dönem içinde verdiği ulaştırma hizmetinin diğer bir tanımla; her uçuş bacağına uçağın taşıyabileceği belirlenen ücretli yük kapasitesi (yolcu, bagaj, kargo ve posta) ve uçulan kilometrenin çarpımı ile çalışan sayısına bölünmesi iş gücü verimliliğini ortaya koymaktadır (THY, 2012: 92). Sivil havayolu işletmelerinde işgücü verimliliğini etkileyen faktörler bulunmaktadır (Ağraz, 2006: 124):

- Uluslararası ve ulusal havacılık standartlarına göre çalışanların görev süresi,

- Filoda bulunan uçakların gövde tipi, uçuş mesafesi, kapasitesi ev menzili,
- Uçuşların frekansı,
- Yer işletme ve uçuş işletmede çalışan norm kadronun sahip olduğu işgücü.

#### **2.1.4.7.2. Sermaye Verimliliğinin Ölçümü**

Havayolu işletmesinin dönem faaliyeti sonunda elde edilen çıktıyı sermayesine bölünmesi ile elde edilen sermaye verimliliği, dönem içinde işletmeye konan sermayenin birim başına verimliliğini vermektedir (Gerşil, 2007: 533).

Sermaye verimliliğinin ölçümünde farklı çıktılar kullanılabilir. Genel olarak sermaye verimliliğinin ölçülmesi, sermaye bilanço kalemlerinin sermayeye bölünmesi ile elde edilmektedir. Sermaye verimliliğinin bir başka ölçümü ise en uygun yöntemi birikimli metotlardır. Birikimli metotlarda yatırım serisi ve uygun hayatta kalma ve yıpranma fonksiyonları ile sermaye varlıklarının hizmet sürelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak zor ve zahmetli olması açısından pratik değildir (Saylam Bölükbaş, 2001: 1).

Sermaye verimliliği kısmi verimlilik olarak sermayenin aktif bir şekilde üretime katkısını araştırmaktadır. Buna göre, üretim faktörlerinden sermayenin verimli olabilmesi için üretim veya katma değer miktarının bu üretim faktörleri miktarlarına ayrı ayrı bölünmesi gerekmektedir (Saygılı, Cihan ve Yurtoğlu, 2005: 79).

#### **2.1.4.7.3. Hammadde ve Enerji Verimliliğinin Ölçümü**

Verimlilik analizlerinde kullanılan bir yöntemde hammadde ve enerji verimliliğinin ölçümüdür. Ulaştırma hizmetinin üretilmesi için talep edilen yakıt ve diğer ekipmanların ayrı ayrı hesaplanarak çıktıya bölünmesi ile elde edilen hammadde ve enerji verimliliği maliyet hesaplanmasında da kullanılan bir yöntemdir. Her sektörün özelliğine uygun olarak kullandığı hammadde bulunmaktadır. Ulaştırma sektöründe yakıt verimliliği olarak da ifade edilen hammadde verimliliği karşılaştırmada önemli avantajlar sunabilmektedir.

### 3. BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın veri toplama araçları, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama yöntemi ve verilerin analizi ise elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, havayolu sektöründe faaliyet gösteren THY (A.O.) (THY) ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin (Pegasus) şirketlerinin 2016, 2017 ve 2018 yılları arasındaki verimlilik ve performans analizinin yapılmasıdır. Araştırmada, havayolu sektörünün özelliklerine yönelik olarak kullanılan verimlilik ve performans ölçütleri kullanılmıştır.

Türkiye'nin "Bayrak Taşıyıcı Havayolu Şirketi" olarak THY ve "Düşük Maliyetli Havayolu Şirketi (Low Cost)" olarak tanımlanan Pegasus şirketlerinin verimlilik ve performanslarının ölçülmesi Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu sektöründeki verimlilik ve performans açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Her iki havayolu şirketinin de Pazar lideri olması nedeniyle karşılaştırmalı bir analiz yapmak Türkiye'deki havayolu sektörünün yapısına ilişkin önemli bilgiler sunmaktadır. Araştırmanın bir başka özelliği ise 2016 ve 2017 yıllarında havayolu sektöründe yaşanan gelişmelere bağlı olarak 2018 yılında petrol fiyatlarındaki artış ve uluslararası piyasalardaki dalgalanmalardan etkilenen havayolu şirketlerinin ekonomik daralma dönemlerindeki faaliyetlerinin de verimlilik ve performans yönünden analiz edilmesini sağlayacağı düşünülmesidir.

Havayolu şirketlerinin verimlilik ve performanslarına yönelik olarak literatürde çok az bilimsel çalışma olduğu tespit edilmiştir. 2016, 2017 ve 2018 yıllarında Türkiye'deki havayolu sektöründeki gelişmeler göz önüne alındığında araştırmanın havayolu şirketi yöneticileri, havayolu şirketlerine yönelik inceleme yapan araştırmacılara da yarar sağlayacağı umulmaktadır. Araştırmada aşağıda soruların yanıtları aranmıştır:

1. THY'nin ve Pegasus'un üretim girdilerinin verimlilikleri ne düzeydedir?

2. THY'nin ve Pegasus'un performansı ne düzeydedir?

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada havayolu şirketlerine yönelik olarak dünyada kullanılan verimlilik ve performans ölçütleri perspektifinde THY ve Pegasus havayolu şirketlerinin 2016, 2017 ve 2018 yılları arasında karşılaştırmalı analizi yapılacaktır. Bu nedenle araştırma yöntemi olarak örnek olay incelemesi kullanılmıştır.

Örnek olay incelemesi, bir organizasyonun, bir grup ya da topluluğunun belirlenmiş bir süre içinde sistematik olarak analiz edilmesine olanak sağlayan araştırma yöntemidir. Bu yönetime göre, araştırmacı var olan duruma müdahale etmeden belli bir süre içinde meydana gelen değişimleri inceleyerek bilgi toplamakta ve birbirleri ile karşılaştırabilmektedir. Örnek olay incelemelerinde nitel yöntemler kullanılabilirdiği gibi nicel veriler de kullanılabilir (Altunışık vd., 2010: 309).

### **3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmada havayolu şirketlerinin verimlilik ve performans ölçütlerinin belli başlıklar altında toplanması ile oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır.

Araştırmada THY ve Pegasus Havayolu işletmelerinin faaliyet raporları, bilanço ve gelir tabloları, KAP açıklamaları ile resmi nitelikte işletmeler tarafından verimlilik ve performans oranlarına ilişkin açıklamaları kullanılmıştır

### **3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Türkiye faaliyette gösteren sivil havayolu şirketleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise THY ve Pegasus havayolu şirketleri oluşturmaktadır. THY 2017-2018 verilerine göre İç hatlarda %56 dış hatlarda ise %64 Pazar payına sahiptir. Pegasus havayolu şirketi ise iç hatlarda %31 ve dış hatlarda ise %17 pazar payına sahiptir. Her iki havayolu şirketi de kendi havayolu şirketi modelinde pazar lideridir. Araştırmada seçilen havayolu şirketlerinin örneklemini oluşturmasının bir diğer nedeni olarak BİST-İstanbul'da hisse senetleri gören işletmelerin mali tablo ve faaliyet raporlarını kamuya açıklamak zorunda olmalarıdır.

### **3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma verileri THY ve Pegasus havayolu şirketlerinin Borsa İstanbul'a dönemsel olarak göndermek zorunda oldukları ve kamuoyu ile paylaştıkları finansal tablolar, faaliyet raporları, dönemsel olarak yayınladıkları verimlilik analizleri sistematik olarak 2016, 2017 ve 2018 yılları arasında incelenmiştir.

### **3.6. Araştırma Verilerinin Analizi**

Verilerin analizinde uluslararası havayolu şirketlerinin analizinde kullanılan verimlilik ve performans ölçütleri hem anılan yıllar arasında havayolu şirketlerinin genel durumunu gösterecek şekilde analiz edilecek hem de karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Mali tabloların analizinde Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi (UFRS) kullanılacaktır.

Havayolu şirketlerinde verimliliğe yönelik olarak literatürde kullanılan ölçütler bulunmaktadır (Kuyucak, 2001: 90). Havayolu işletmelerinin verimliliklerinin hesaplanmasında, faktör girdileri olan personel, hava aracı, yakıt ve öz sermayenin yolcu sayısı, hava aracı konma sayısı, arz edilen koltuk kilometre oranı, havayolu işletmelerinin doluluk oranı hava araçlarının günlük kullanım oranları kullanılmıştır. Havayolu işletmelerinin performanslarının ölçülmesinde ise Amerikan doları (USD) Bazında büyüme, finansal performans, faaliyet, karlılık, borç ödeme performansı oran analizi ile incelenmiştir.

### **3.7. Araştırma Sınırlılıkları**

Araştırma 2016, 2017 ve 2018 mali yıllarını kapsamaktadır. Araştırmada THY ve Pegasus'un halka açık olması nedeniyle veriler mali tabloları ve faaliyet raporlarından alınmıştır. THY ve Pegasus faaliyet raporlarının farklılık göstermesinden dolayı personel/uçulan km gibi verimlilik oranları hesaplanamamıştır. Verilerin analizinde yolcu taşımacılığına yönelik veriler baz alınmış ve kargo taşımacılığı uçuşları araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Pegasus'un kargo trafiği sonuçlarını detaylı bir şekilde faaliyet raporlarında göstermemesi nedeniyle araştırmada her iki havayolu işletmesi için tarifeli yolcu seferleri verileri alınarak analiz edilmiştir.



## **4. BULGULAR**

Bu bölümde araştırmada ulaşılan bulgular ve yorumları yer almaktadır.

### **4.1. Araştırmaya Katılan Havayolu Şirketlerinin Profili**

Araştırmaya konu olan THY ve Pegasus havayolu Şirketlerinin profili aşağıda gösterilmektedir.

#### **4.1.1. THY A.O'nun Şirket Profili**

THY, Türkiye'nin bayrak taşıyıcı Şirketi olarak 1933 yılında kurulmuştur. Devlet Hava Meydanları Umum Müdürlüğü ismi ile kurulan Şirket, 1955 yılında Türk Hava Yolları ismini almıştır. Kuruluşundan bugüne kadar dünya havayolu taşımacılığının köklü Őirketlerinden sayılan THY, 1990 yılında zelleştirme kapsamında halka açılmış ve o zamanki ismi ile İstanbul Borsası'nda işlem görmeye başlamıştır (THY, 2019). 2018 yılı, itibariyle 332 uçağa sahip olan THY'nin personel sayısı ise 26.739'dur. Türk havayollarının filusunun özellikleri ve geniş uçuş ağı küresel bir havayolu Şirketi olarak kabul edilmesini sağlamıştır. THY, bünyesinde THY Teknik A.Ő., THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ő., THY Havaalanı Gayrimenkul Yatırım ve İşletme A.Ő. Havalimanı İşletmeciliği Cornea Havacılık Sistemleri San. Ve Tic A.Ő. bağlı ortaklıkları bulunmaktadır. THY'nin bu Őirketlerden ayrı olarak sahip olduğu 10 adet de iş ortaklığı bulunmaktadır (THY, 2019). THY, 2018 yılı verilerine göre yurt içi yolcu pazarında Anadolu Jet ile birlikte i hatta %56 ve dış hatta ise %64 Pazar payına sahiptir. Şirket Avrupa pazarında en fazla günlük uçuş ekleyen havayolu Şirketlerin arasında yer almaktadır (TOBB, 2019).

#### **4.1.2. Pegasus Şirket Hava Taşımacılığı A.Ő. Profili**

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ő. 1990 yılında kurulmuştur. Düşük maliyetli havayolu Şirketi olarak asıl atılımını 2005 yılında Esas Holding tarafından satın alındıktan sonra yapan Şirket, hizmet verdiği low cost modeli" modelinde Pazar lideri olarak faaliyetini sürdürmektedir. Faaliyet başladığı günden bu güne kadar gelişimini sürdüren Şirket, 2018 yılı sonu ile uçuş ağını 39 yurt içi 70 yurt dışı 42 ülke ve 109 noktaya geliştirmiştir (Pegasus, 2019). 2018 yılı sonu itibariyle 82 uçak, 5.621

personel ile faaliyetini sürdüren şirketin, Air Manas, PHT T.C. / Tarifeli Ve Tarifesiz Hava Taşımacılığı, PUEM T.C/ Simülatörle Eğitimi, Hitit CS T.C. / Simülatör İle Uçuş Eğitim Hizmetleri olmak üzere bağlı ortaklığı bulunmaktadır (Pegasus, 2019b).Pegasus'un 2018 yılı itibariyle yurt için Pazar payı %31 ve yurt dışı Pazar payı ise %17 olarak tespit edilmiştir (TOBB, 2019).

#### 4.2. THY ve Pegasus'un Havaçılık Sektörü Pazar Payları

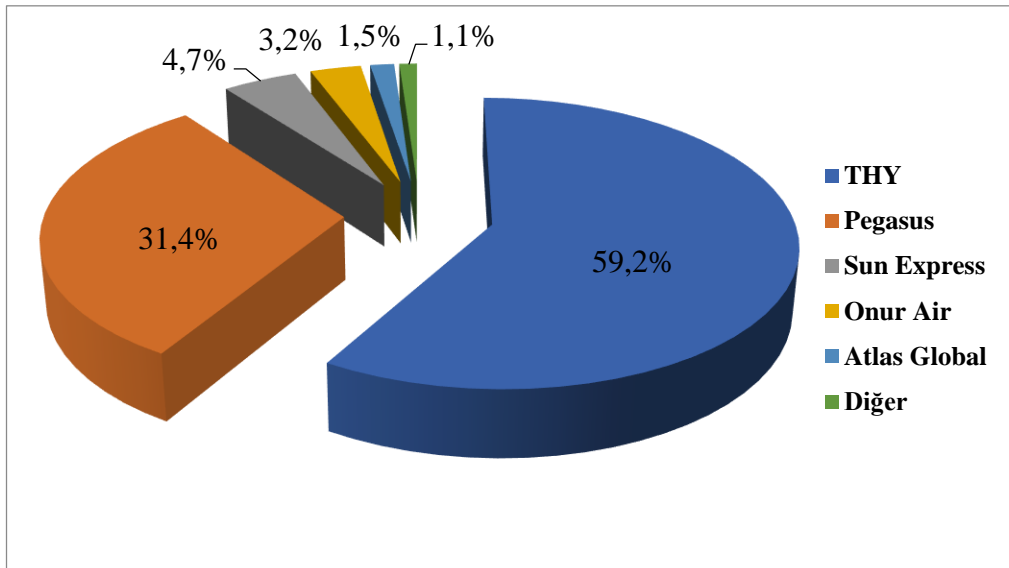
THY ve Pegasus havayolu işletmelerinin iç hat ve dış hat Pazar payları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. 2018 Yılı İç Hat Yolcu Trafikğine İlişkin Pazar Payları**

Kaynak: (SHGM, 2019: 130).

İç Hat Yolcu Trafikği Şirket Payları (%)	%
THY	59,2%
Pegasus	31,4%
Sun Express	4,7%
Onur Air	3,2%
Atlas Global	1,5%
Diğer	1,1%

Tablo 4.1 incelendiğinde Türkiye'de 2018 yılında iç hat yolcu trafiği payının %59'u THY'nin ve %31,0'ı ise Pegasus'a aittir.



**Şekil 4.1. 2018 Yılı İç Hat Yolcu Trafikğine İlişkin Pazar Payları**

Kaynak: (SHGM, 2019: 130).

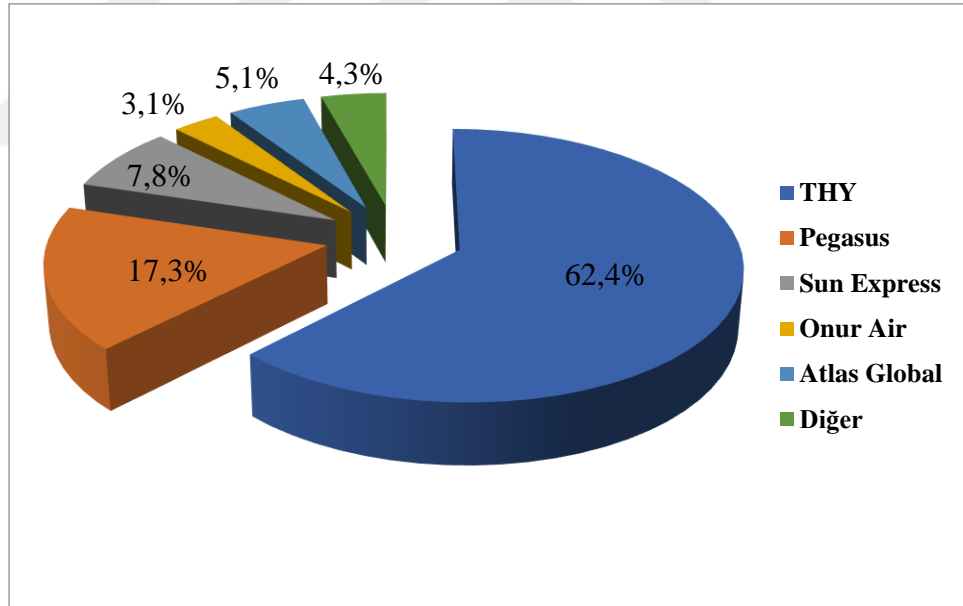
Şekil 4.1. incelendiğinde iç hat yolcu taşımacılığında THY'nin pazar lideri olduğu görülmektedir. Pegasus ise iç hat yolcu taşımacılığında ikinci sıradadır.

**Tablo 4.2. 2018 Yılı İç Hat Yolcu Trafikine İlişkin Pazar Payları**

**Kaynak:** (SHGM, 2019: 130).

Dış Hat Yolcu Trafik Şirket Payları (%)	%
THY	62,4%
Pegasus	17,3%
Sun Express	7,8%
Onur Air	3,1%
Atlas Global	5,1%
Diğer	4,3%

Tablo 4.2 incelendiğinde Türkiye’de 2018 yılında dış hat yolcu trafiği payının %62,4’ü THY’nin ve %17,3’ü ise Pegasus’a aittir.



**Şekil 4.2. 2018 Yılı İç Hat Yolcu Trafikine İlişkin Pazar Payları**

**Kaynak:** (SHGM, 2019: 130).

Şekil 4.2. incelendiğinde dış hat yolcu taşımacılığında THY'nin pazar lideri olduğu görülmektedir. Pegasus ise iç hat yolcu taşımacılığında ikinci sıradadır.

### 4.3. THY ve Pegasus'un Personel Sayısı

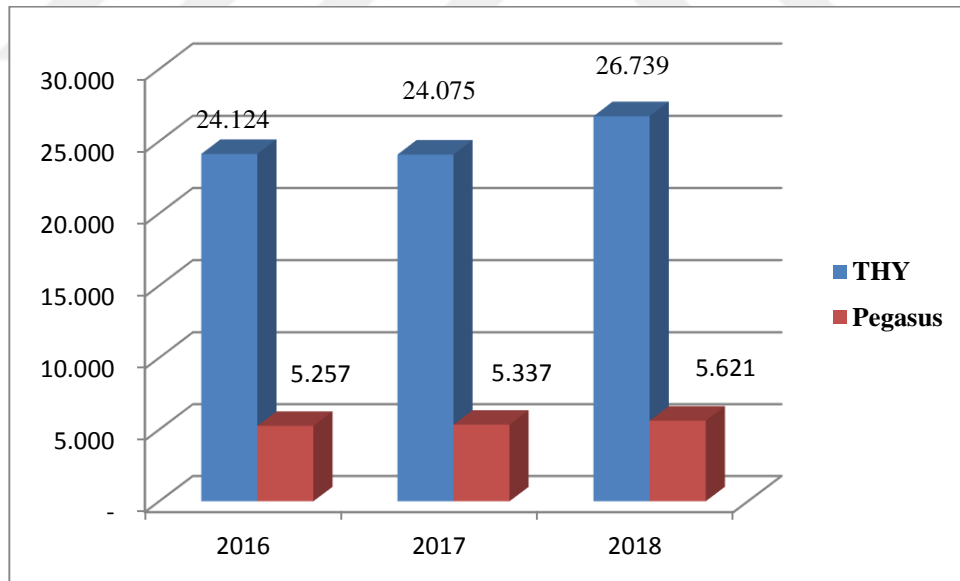
Seçilmiş yıllara göre THY ve Pegasus'un personel sayısı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.3. THY ve Pegasus Personel Sayısı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Personel Sayısı	THY	Pegasus
2016	24.124	5.257
2017	24.075	5.337
2018	26.739	5.621

Tablo 4.3. incelendiğinde THY'nin 2016 yılından 2017 yılına gelindiğinde personel sayısı %-0,2 düzeyinde azalma yaşanarak 24.124'den 24.075'e düşmüştür. 2018 yılında ise %11,3'lük artışla 26.739 personel bulunmaktadır. Pegasus 2017 yılında personel sayısını %1,5 düzeyinde arttırarak 5.337'ye 2018 yılında ise %11,1'lik artışla 5.621 personele sahiptir



**Şekil 4.3. THY ve Pegasus Personel Sayısı Grafik**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Şekil 4.3 incelendiğinde THY'nin personel sayısının dalgalı görünümüne karşılık Pegasus'un personel sayısının arttığı görülmektedir. 2018 yılına gelindiğinde her iki işletmenin de %11 düzeyinde personel artışı bulunmaktadır.

#### 4.4. THY ve Pegasus'un Uçak Sayısı

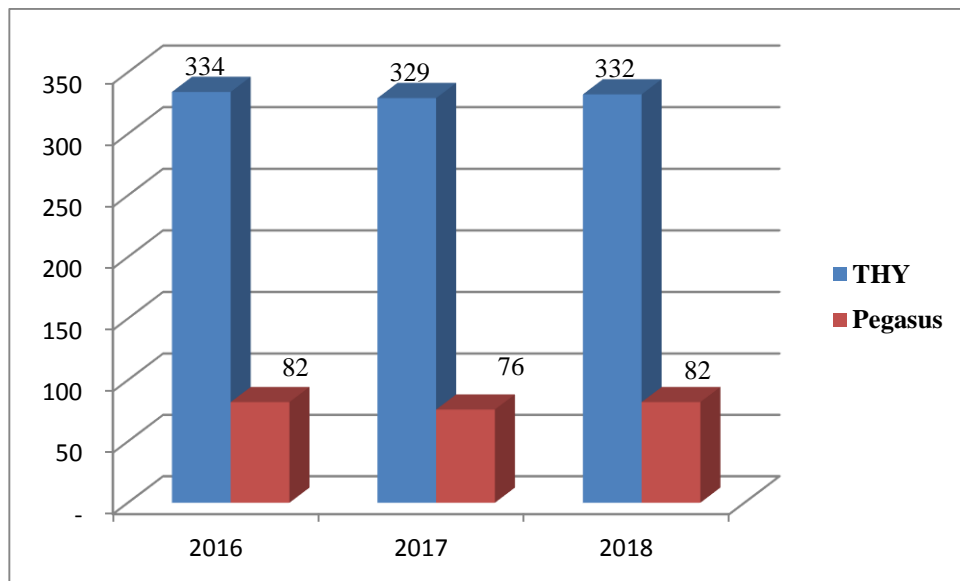
Seçilmiş yıllara göre THY ve Pegasus'un uçak sayısı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.4. THY ve Pegasus'un Uçak ve Koltuk Kapasitesi Sayısı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

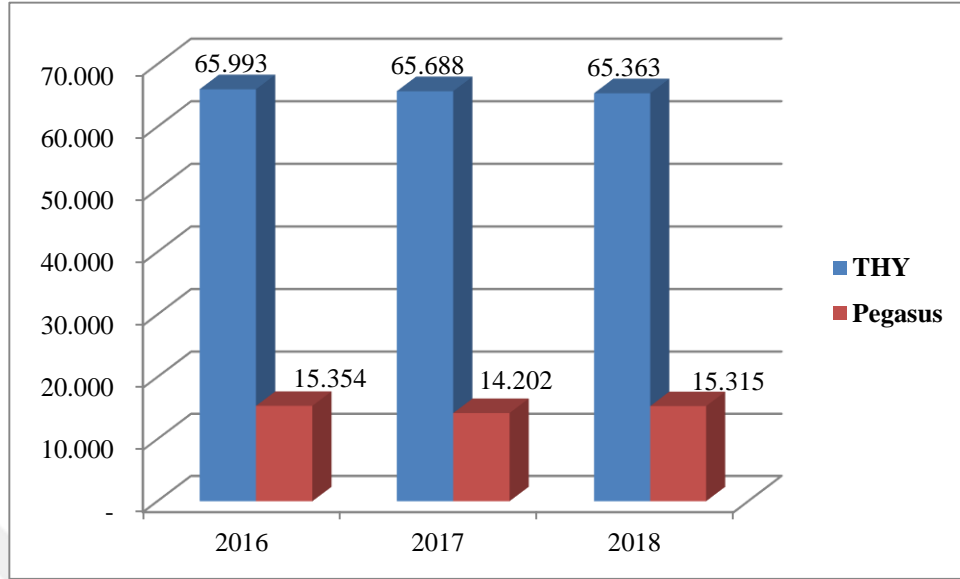
Yıl	THY		PEGASUS	
	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi
2016	334	65.993	82	15.354
2017	329	65.688	76	14.202
2018	332	65.363	82	15.315

Tablo 4.4. incelendiğinde THY'nin 2016 yılında 334 olan uçak sayısı %-1,5 düşüşle 2017 yılında 329 olmuştur. 2018 yılına gelindiğinde ise %0,9'luk artışla 332 uçağa sahip olduğu görülmektedir. THY'nin koltuk kapasitesi ise 2016 yılında 65.993'den 2017 yılında %-0,5 düşüşle 65.688 gerilemiş ve 2018 yılında ise %-0,5 azalışla 65.363 olmuştur. Pegasus'un uçak sayısı incelendiğinde 2016 yılında 82 olan uçak sayısı %-7,3 azalışla 329'a düşmüş ve 2018 yılında ise %7,9 artışla 332 uçağa ulaşmıştır. Pegasus'un koltuk kapasitesi incelendiğinde 2016 yılında 15.354 olan koltuk kapasitesi %-7,5 azalışla 14.202'ye ve 2018 yılına gelindiğinde ise %7,8'lik artışla 15.315 sayısına ulaşmıştır.



#### Şekil 4.4. THY ve Pegasus'un Uçak Sayısı Grafik

Kaynak: (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).



#### Şekil 4.5. THY ve Pegasus'un Koltuk Sayısı Grafik

Kaynak: (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Şekil 4.4 ve 4.5 incelendiğinde THY'nin uçak ve koltuk kapasitesinin daha küçük bir değişimle 2017 yılında azaldığı ve 2018 yılında tekrar 2016 yılı seviyesine geldiği görülmektedir. Pegasus'un uçak ve koltuk sayısı incelendiğinde ise azalış ve artışın %7-8 düzeyinde olduğu görülmektedir.

#### 4.5. THY ve Pegasus'un Ücretli Yolcu Sayısı

Seçilmiş yıllara göre THY ve Pegasus'un ücretli yolcu sayısı aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.5. THY ve Pegasus'un Ücretli Yolcu Sayısı

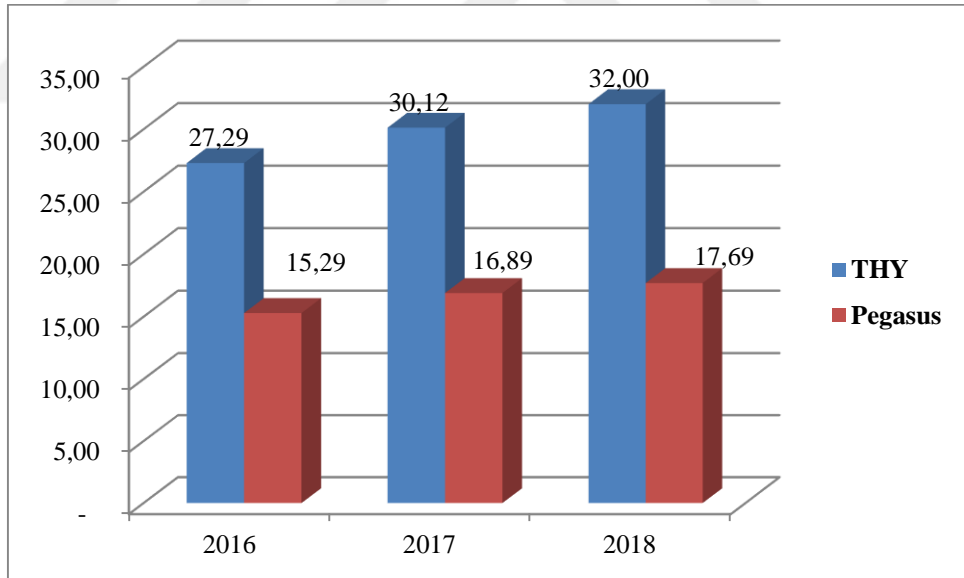
Kaynak: (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Yıl	THY				PEGASUS			
	İç Hat	Dış Hat	Charter	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Charter	Toplam
2016	27,299	35,491	0,46	62,790	15,290	8,590	0,27	24,140
2017	30,122	38,508	0,57	68,631	16,890	10,450	0,48	27,820
2018	32,943	42,223	0,52	75,167	17,690	11,700	0,58	29,970

\*('000.000)

Tablo 4.5 incelendiğinde THY'nin 2016 yılında 27,2 milyon olan yolcu sayısı %10,4 artışla 2017 yılında 30,1 milyona, 2018 yılında ise %6,2'lik artışla 32,9 milyona ulaşmıştır. Dış hat yolcu sayısı ise 2016 yılında 35,5 milyondan %8,4'lük artışla 38,4 milyona 2018 yılında ise %9,7'lik artışla 42,2 milyon olmuştur. Charter yolcu sayısı ise 216 yılında 0,46 milyondan %23,9 artışla 0,57 milyona 2018 yılında ise %-8,8 azalışla 0,52 milyonda kalmıştır. THY'nin toplam yolcu sayısı ise 2016 yılında 62,7 milyondan %9,6'lık artışla 68,6 milyona ve 2018 yılında ise %9,2'lik artışla 75,1 milyon olarak saptanmıştır.

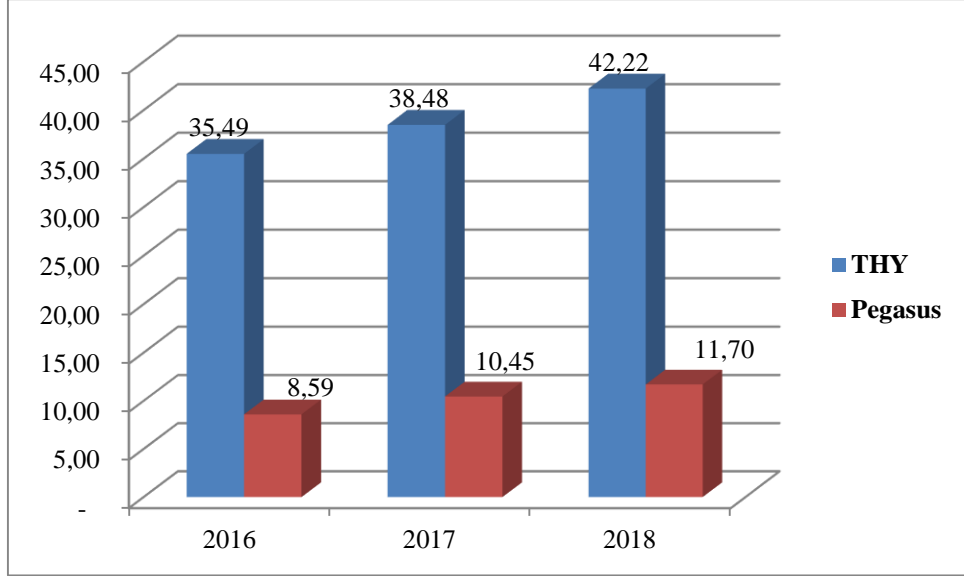
Pegasus'un yolcu sayısı incelendiğinde 2016 yılında 15,2 milyon olan iç hat yolcu sayısı %15,2'lik artışla 16,8 milyona ve 2018 yılında ise %7,7'lik artışla 17,6 milyon olmuştur. Dış hat yolcu sayısı ise 2016 yılında 8,5 milyon iken %21,7'lik artışla 10,4 milyona ve 2018 yılında ise %12'lik artışla 11,7 milyon olmuştur: Charter seferlerinde ise yolcu sayıları 2016 yılında 0,27 milyon iken %77,8'lik artışla 0,48 milyona ve 2018 yılında ise %20,8'lik artışla 0,58 milyona ulaşmıştır. Pegasus'un toplam ücretli yolcu sayısı ise 2016 yılında 24,1 milyondan %15,2'lik artışla 27,8 milyona ve 2018 yılında ise %7,7'lik artışla 29,9 milyon olmuştur.



**Şekil 4.6. THY ve Pegasus'un İç Hat Ücretli Yolcu Sayısı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Şekil 4.6 incelendiğinde THY'nin iç hat yolcu artışının Pegasus'un yolcu artışından yüksek olduğu görülmektedir. Son THY iç hat yolcu sayısını Pegasus'tan %1,4 düzeyinde daha fazla arttırmıştır.

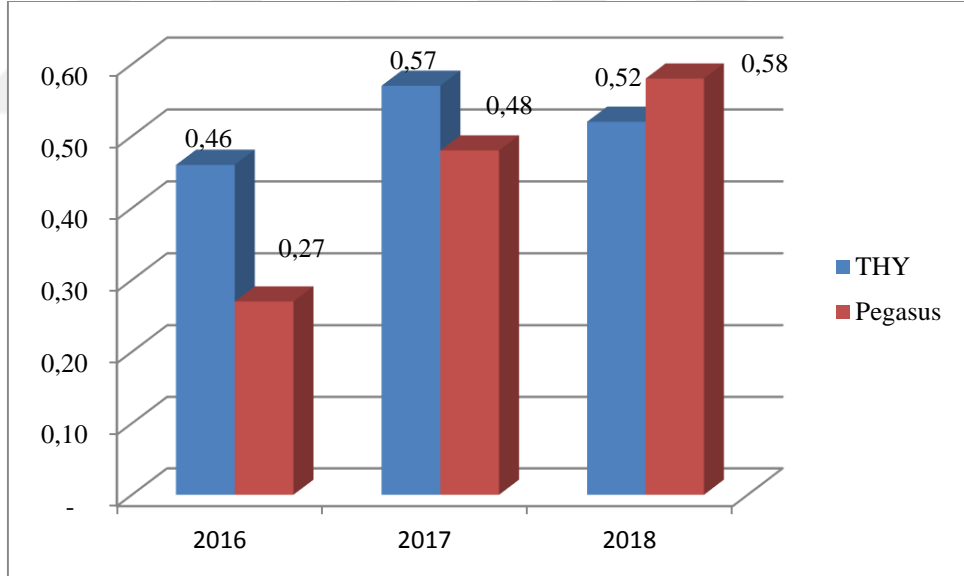


\*('000.000)

**Şekil 4.7. THY ve Pegasus'un Dış Hat Ücretli Yolcu Sayısı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Şekil 4.7 incelendiğinde Pegasus'un dış hat yolcu sayısı artışının THY'nin dış hat yolcu sayısı artışından %15,5 düzeyinde fazla olduğu görülmektedir.



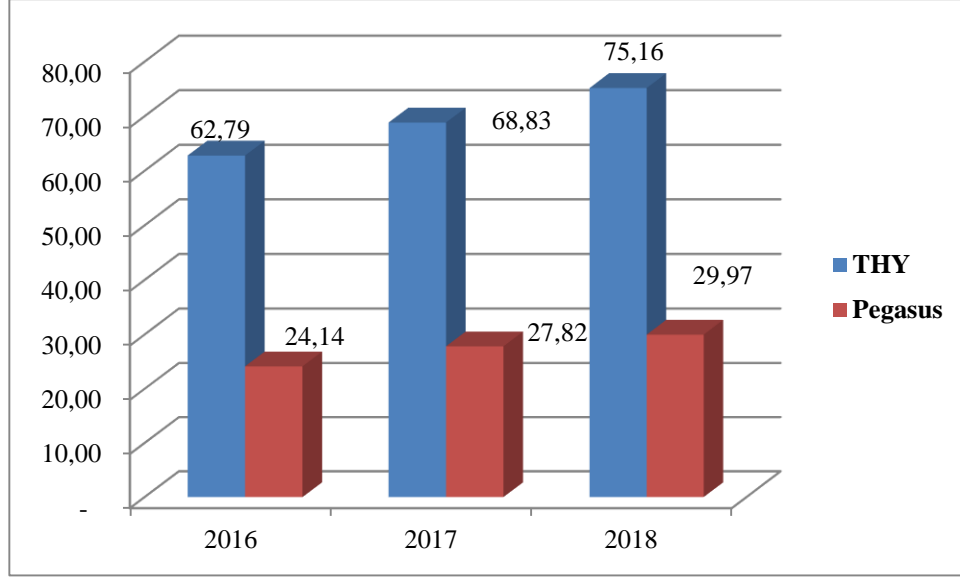
\*('000.000)

**Şekil 4.8. THY ve Pegasus'un Charter Ücretli Yolcu Sayısı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Şekil 4.8 incelendiğinde Pegasus'un charter yolcu sayısı artışının THY'nin sayısı artışından %'83,5 düzeyinde yüksek olduğu görülmektedir.





\*(‘000.000)

**Şekil 4.9. THY ve Pegasus’un Toplam Ücretli Yolcu Sayısı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Şekil 4.9. incelendiğinde toplam ücretli yolu sayısında Pegasus’un 2016 yılından 2018 yılına kadar %23,0 düzeyinde yolcu artışı sağladığı THY’nin ise %18,8 düzeyinde artış sağladığı saptanmıştır.

#### 4.6. THY ve Pegasus’un Verimliliğine Yönelik Bulgular

##### 4.6.1. THY ve Pegasus’un Personel Verimliliğine Yönelik Bulgular

Seçilmiş dönemleri için THY ve Pegasus’un personel verimliliğine yönelik bulgular aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.6. THY ve Pegasus’un Hava Aracı Konma Sayısı ve Konma Sayısı/Personel Verimlilik Oranı**

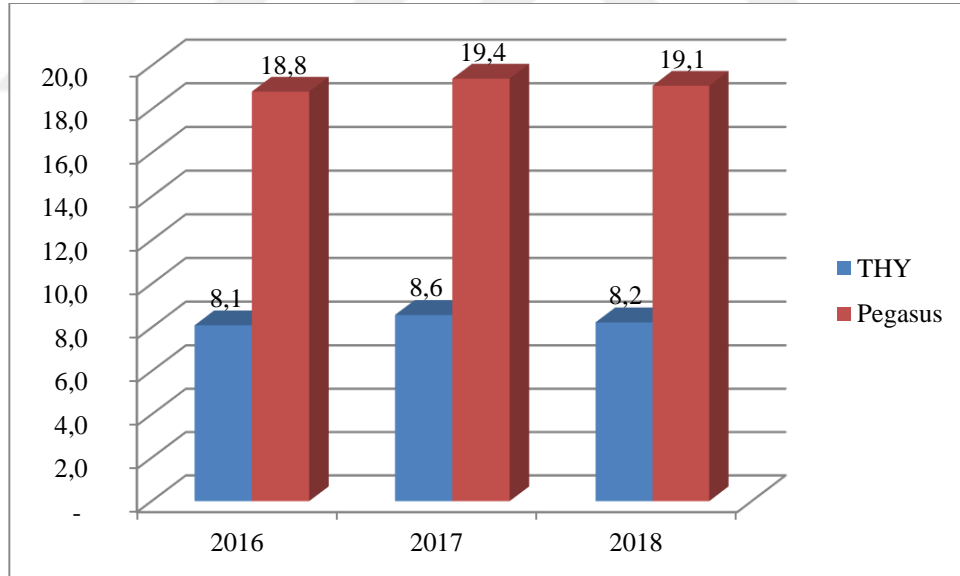
**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Yıl	THY			Pegasus		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2016	195.473	268.774	464.247	98.857	65.892	166.691
2017	206.561	263.019	469.580	103.544	70.780	177.392
2018	220.289	273.587	493.876	107.205	78.584	189.491

### Konma/Personel Verimlilik Oranı

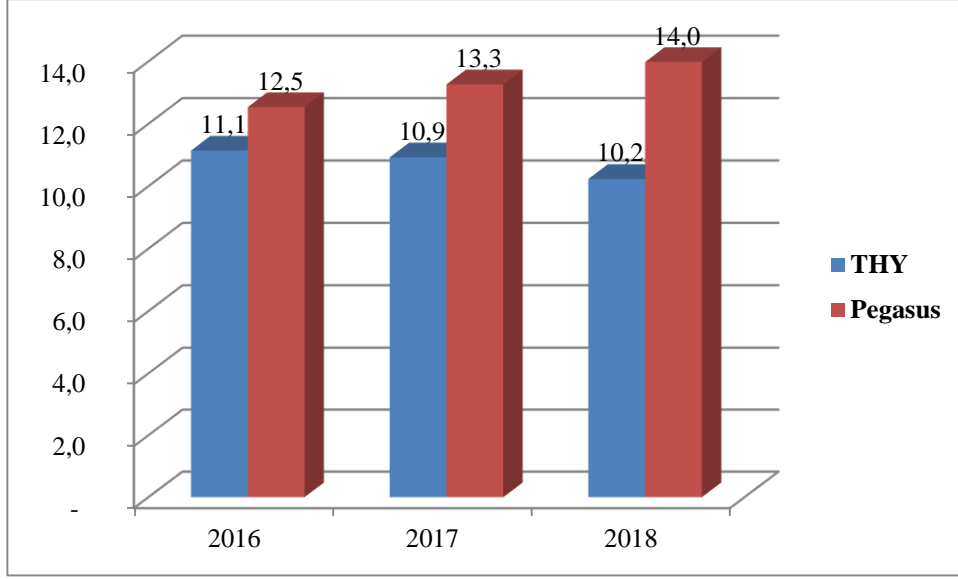
Yıl	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
<b>2016</b>	8,1	18,8	11,1	12,5	19,2	31,7
<b>2017</b>	8,6	19,4	10,9	13,3	19,5	33,2
<b>2018</b>	8,2	19,1	10,2	14,0	18,5	33,7

Tablo 4.6. incelendiğinde personel başına hava aracı konma oranına göre THY 2016 yılında iç hatlarda 8,1, 2017 yılında 8,6 ve 2018 yılında ise 8,2 düzeyindedir. Pegasus ise 2016 yılında 18,8, 2017 yılında 19,4 ve 2019 yılında ise 19,1 düzeyinde olduğu görülmektedir. Dış hatlarda ise THY'nin 2016 yılında 11,1, 2017 yılında 10,9 ve 2018 yılında 10,2 olan oranına karşılık Pegasus 2016 yılında 12,5, 2017 yılında 13,3 ve 2018 yılında ise 14,0 düzeyinde olduğu görülmektedir. Toplam personel başına konmada ise THY'nin 2016 yılında 19,2, 2017 yılında 19,5 ve 2018 yılında ise 18,5 düzeyinde olmasına karşılık Pegasus ise 2016 yılında 31,7, 2017 yılında 33,2 ve 2018 yılında 33,7 düzeyindedir.



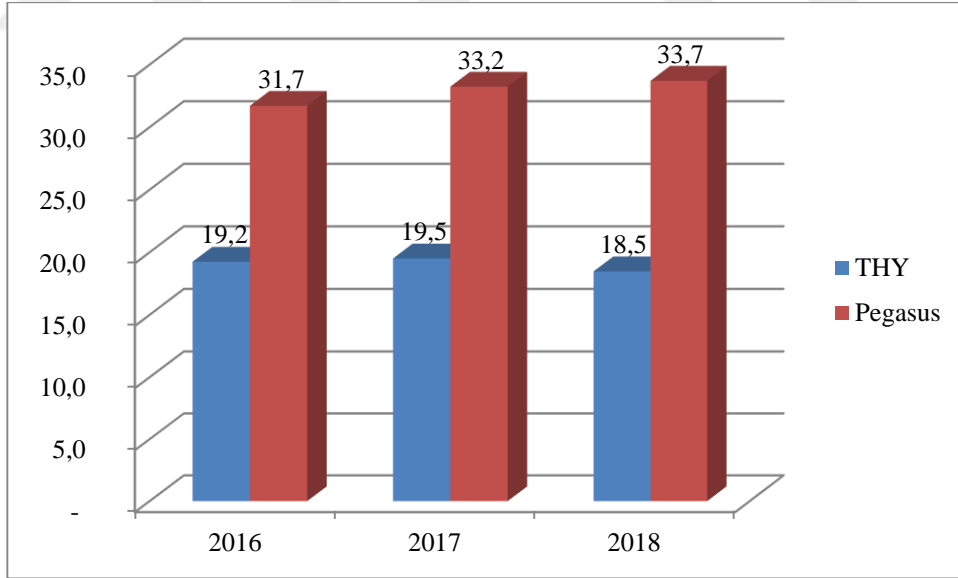
**Şekil 4.10. THY ve Pegasus'un Personel Başına Hava Araçlarının İç hatlar Konma Sayısı**

Şekil 4.10. incelendiğinde iç hatlar hava aracı konma sayısı/personel verimliliği oranına göre Pegasus'un THY'nin iki katından yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. Her iki havayolu işletmesinin de yıllar itibariyle hava aracı konma sayısı/personel verimliliği oranına değişmemektedir.



**Şekil 4.11. THY ve Pegasus'un Personel Başına Hava Araçlarının Dış hatlar Konma Sayısı**

Şekil 4.11. incelendiğinde Pegasus'un dış hatlar hava aracı konma sayısı/personel verimliliği oranı dalgalı bir seyir seyretmesine karşılık THY'den yüksektir. Buna karşılık THY'nin dış hatlar hava aracı konma sayısı/personel verimliliği oranı düşme eğilimi göstermektedir.



**Şekil 4.12. THY ve Pegasus'un Personel Başına Hava Araçlarının Toplam Konma Sayısı**

Şekil 4.12. incelendiğinde Pegasus'un toplam hava aracının konma sayısı personel verimlilik oranı yüksektir. THY'nin 2016 yılında 19,2 olan oranının 2017 ve

2018 de düştüğü ve personel verimliliğinin azaldığı görölmektedir. Pegasus’un hava aracı konma/personel verimliliği ise yıllar itibariyle yükselme eğilimindedir. Pegasus’un hava aracının konma sayısı personel verimlilik oranı iç ve dış hatlar ile toplam oranının çok yüksek olması daha personelinin daha yüksek verimlilikte çalıştığını ifade etmektedir. Buna göre Pegasus’un hava aracının konması başına personel birim maliyeti daha düşük olarak saptanmıştır. Aşağıda personel verimliliğinin hesaplanmasında kullanılan arz edilen koltuk kilometre / personel verimlilik oranına yönelik bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.7. THY ve Pegasus’un Arz Edilen Koltuk Kilometre ve Arz Edilen Koltuk Kilometre/Personel Verimlilik Oranı**

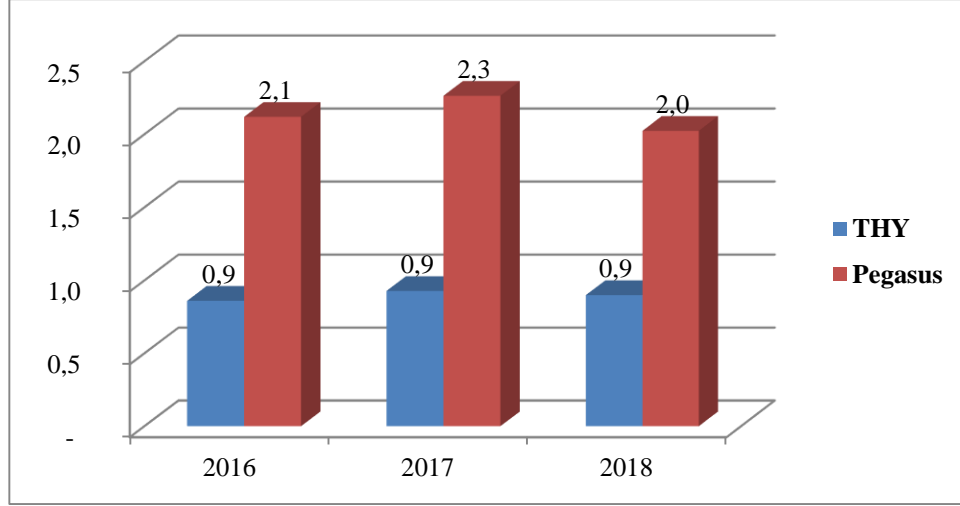
Yıl	THY			Pegasus		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2016	20,751	149,564	170,415	11,141	18,821	20,510
2017	22,329	150,754	173,084	12,080	22,291	32,718
2018	24,036	157,904	182,030	11,375	20,138	35,543

Yıl	Arz Edilen Koltuk Kilometre/Personel Verimlilik Oranı					
	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
2016	0,9	2,1	6,2	3,6	7,1	5,8
2017	0,9	2,3	6,3	4,2	7,2	6,1
2018	0,9	2,0	5,9	3,6	6,8	6,3

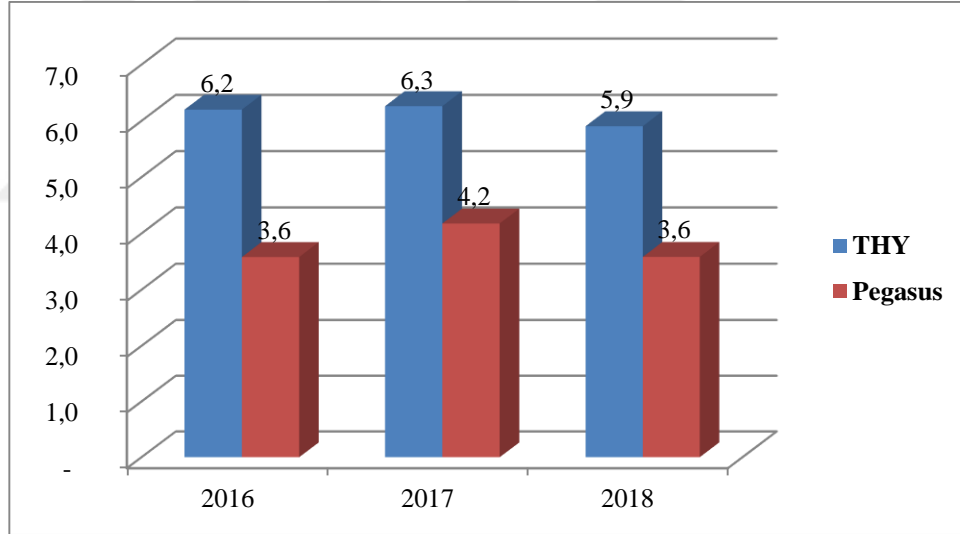
(\*000.000 km).

Tablo 4.7. incelendiğinde arz edilen koltuk kilometre/personel sayısı verimlilik oranı THY’nin iç hatlar için bütün yıllar için 0,9 olarak gerçekleşmiştir. Pegasus’un ise 2016 yılı 2,1, 2017 yılı 2,3, 2018 yılı ise 2,0 olarak gerçekleşmiştir. Dış hatlar arz edilen koltuk kilometre/ personel sayısı incelendiğinde THY’nin 2016 yılında 6,2, 2017 yılında 6,3 ve 2018 yılında ise 5,9 olan oranına karşılık Pegasus’un 2016 yılında 3,6, 2017 yılında 4,2 ve 2018 yılında ise 3,6 olarak gerçekleşmiştir. Toplam arz edilen koltuk kilometre/personel sayısı verimlilik oranı THY’nin 2016 yılında 7,1, 2017 yılında 6,1 ve 2018 yılında ise 6,8 olan oranına karşılık Pegasus’un 2016 yılında 5,8, 2017 yılında 6,1 ve 2018 yılında 6,3 düzeyinde olduğu görölmektedir.



**Şekil 4.13. THY ve Pegasus'un İç Hatlar Personel Başına Arz Edilen Koltuk Kilometre/Personel Verimlilik Oranı**

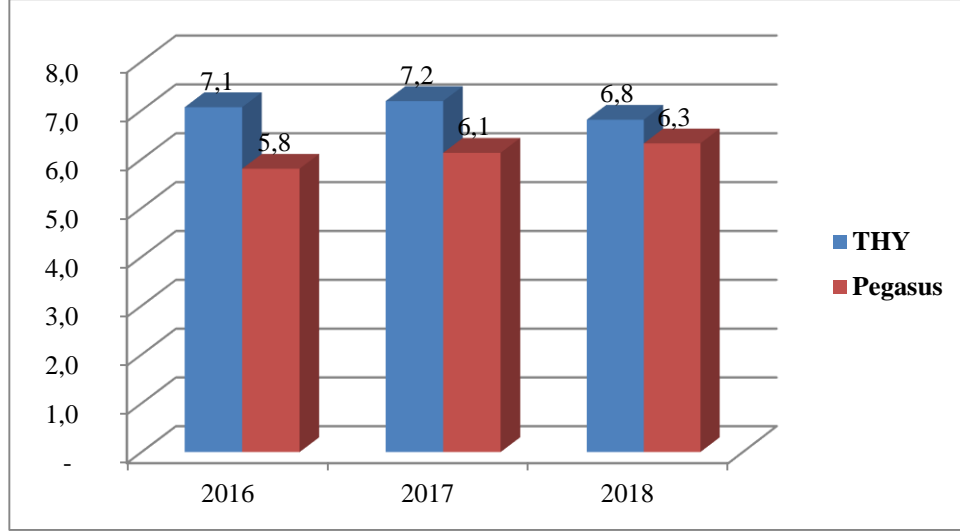
Şekil 4.13 incelendiğinde iç hatlarda Pegasus'un arz edilen koltuk kilometre/personel sayısı verimlilik oranı THY'nin iki katından yüksektir. İç hatlarda Pegasus'un kapasite km oranına göre personelinin verimli olduğu söylenebilir.



**Şekil 4.14. THY ve Pegasus'un Dış Hatlar Personel Başına Arz Edilen Koltuk Kilometre/Personel Verimlilik Oranı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016, 2017, 2018).

Şekil 4.14. incelendiğinde dış hatlarda THY'nin arz edilen koltuk kilometre/personel sayısı verimlilik oranı yüksektir. 2018 yılında THY'nin oranının düşmesine karşılık küresel bir havayolu işletmesi olması nedeniyle dış hatlar oranının yüksek olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.15. THY ve Pegasus'un Toplam Personel Başına Arz Edilen Koltuk  
Kilometre/Personel Verimlilik Oranı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016, 2017, 2018).

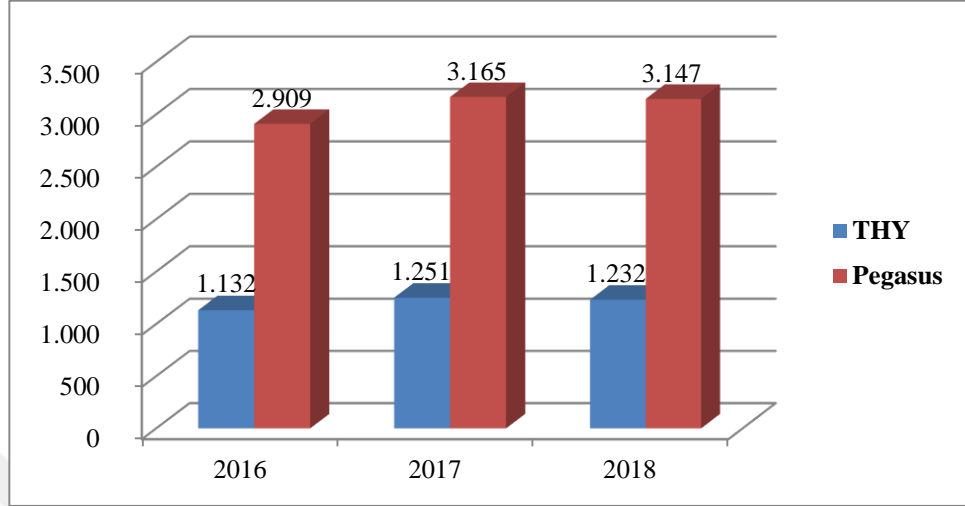
Toplam personel başına arz edilen koltuk kilometre/personel verimlilik oranları incelendiğinde THY'nin dış hatlardaki oranının yüksek olması nedeniyle yüksek olduğu görülmekte buna karşılık olarak Pegasus'un iç hatlardaki yüksek oranı nedeniyle farkın azaldığı görülmektedir.

**Tablo 4.8. THY ve Pegasus'un Personel Başına Düşen Yolcu Verimlilik Oranı**  
**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Yıl	Yolcu Sayısı / Personel Verimlilik Oranı					
	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
<b>2016</b>	1.132	2.909	1.471	1.634	2.603	4.592
<b>2017</b>	1.251	3.165	1.600	1.958	2.851	5.213
<b>2018</b>	1.232	3.147	1.579	2.081	2.811	5.332

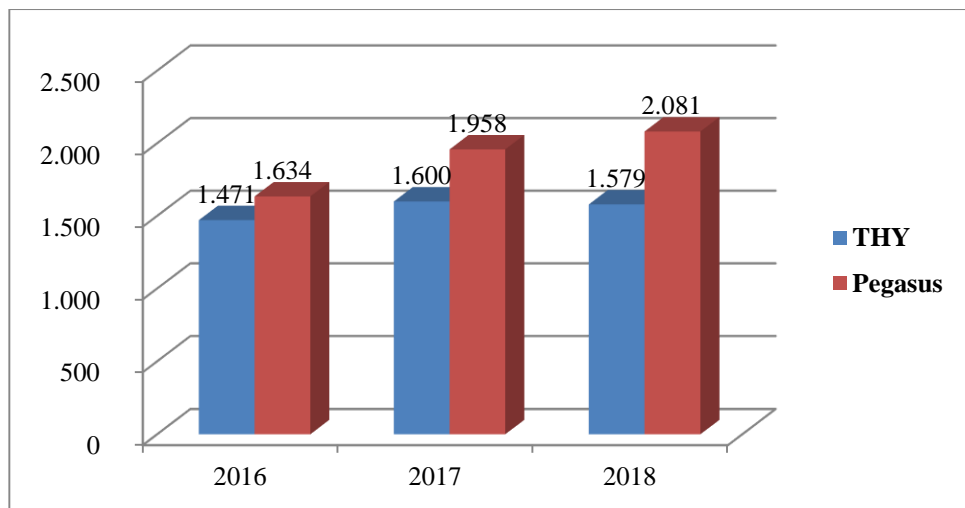
Tablo 4.8. incelendiğinde personel başına düşen yolcu sayıları iç hatlarda THY'nin 2016 yılında 1.132, 2017 yılında 1.251 ve 2018 yılında ise 1,232 olarak gerçekleşmiştir. Pegasus'un ise 2016 yılı için 2.909, 2017 yılında 3.165, 2018 yılında ise 3.147 olduğu görülmektedir. Dış hatlarda ise THY'nin 2016 yılı için 1.471, 2017 yılında 1.600 ve 2018 yılında 1.579 olmuştur. Dış hatlarda Pegasus'un 2016 yılında 1.634, 2017 yılında 1.958 ve 2018 yılında ise 2.081 düzeyinde olduğu görülmektedir. Toplam yolcu taşımacılığında personel başına düşen yolcu sayısının THY'de 2016

yılında 2.603, 2017 yılında 2.851 ve 2018 yılında 2.811 olduğu, Pegasus'un ise 2016 yılında 4.592 yolcu, 2017 yılında 5.213 yolcu ve 2018 yılında ise 5.332 yolcu olduğu görülmektedir.



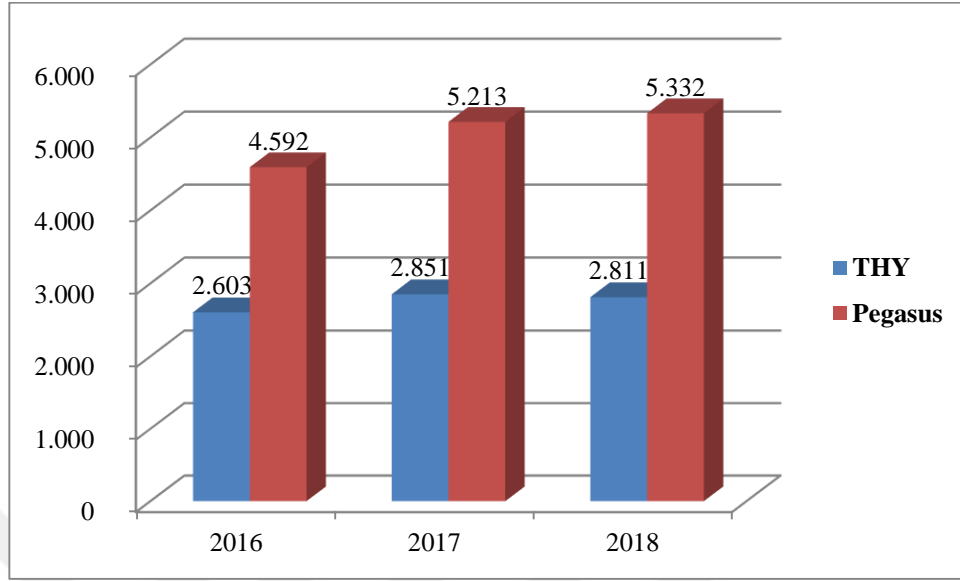
**Şekil 4.16. THY ve Pegasus'un Personel Başına Düşen İç Hat Yolcu Verimlilik Oranı**

Şekil 4.16. incelendiğinde Pegasus'un iç hatlarda personeli başına düşen yolcu sayısında THY'den oran olarak çok yüksek olduğu görülmektedir. İç hatlarda personel başına düşen yolcu sayısında yaklaşık olarak 2,5-3 kat arasında bir fark olduğu görülmektedir. İç hatlarda Pegasus'un personel başına düşen yolcu verimliliğinde yüksek bir verimliliğe sahip olduğu THY'nin ise verimliliğinin düşük olduğu söylenebilir.



**Şekil 4.17. THY ve Pegasus'un Personel Başına Düşen Dış Hat Yolcu Verimlilik Oranı**

Şekil 4.17 incelendiğinde dış hatlarda personel başına düşen yolcu sayısında THY'nin daha verimli olduğu söylenebilir.



**Şekil 4.18. THY ve Pegasus'un Personel Başına Düşen Toplam Yolcu Verimlilik Oranı**

Şekil 4.18. incelendiğinde personel başına düşen yolcu düzeyinde Pegasus'un daha verimli olduğu ve personel başına düşen yolcu oranında yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.6.2. THY ve Pegasus'un Hava Aracı Verimliliğine Yönelik Bulgular

Seçilmiş yıllara göre hava aracı verimliliğine yönelik bulgular aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.9. THY ve Pegasus'un Hava Aracı Verimlilik Oranı**

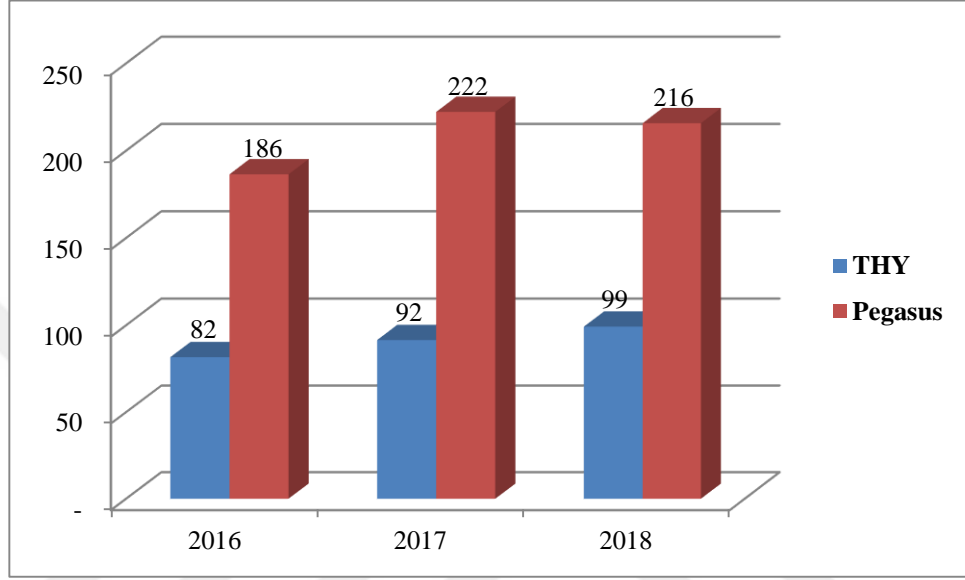
**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Yıl	Yolcu Sayısı / Hava Aracı					
	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
2016	82	186	106	105	188	294
2017	92	222	117	138	209	366
2018	99	216	127	143	226	365

Tablo 4.9. incelendiğinde iç hatlarda hava aracı verimliliğine göre THY'nin 2016 yılında 82, 2017 yılında 92, 2018 yılında ise 99 yolcu taşıdığı, Pegasus'un ise 2016 yılında 186, 2017 yılında 222 ve 2018 yılında ise 216 yolcu taşıdığı

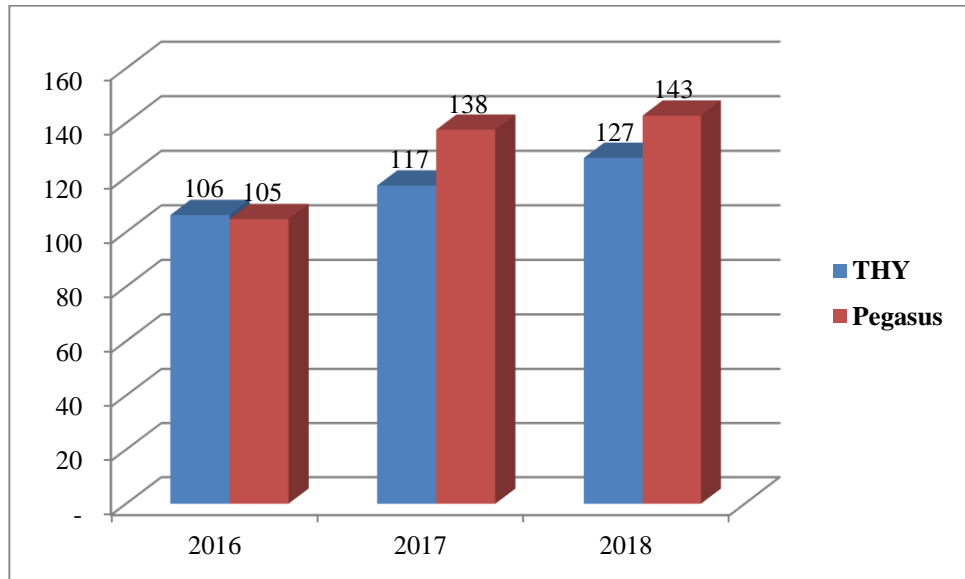


görülmektedir. Dış hatlarda ise THY'nin 2016 yılında 106, 2017 yılında 117 ve 2018 yılında 127 yolcu taşırken Pegasus ise 2016 yılında 105, 2017 yılında 138 ve 2018 yılında 143 yolcu taşımaktadır. Toplam yolcu taşımacılığında ise hava aracı başında THY'nin 2016 yılında 188, 2017 yılında 209 ve 2018 yılında 226 yolcu taşıdığı, Pegasus'un ise 2016 yılında 294, 2017 yılında 366 ve 2018 yılında ise 365 yolcu taşıdığı görülmektedir.



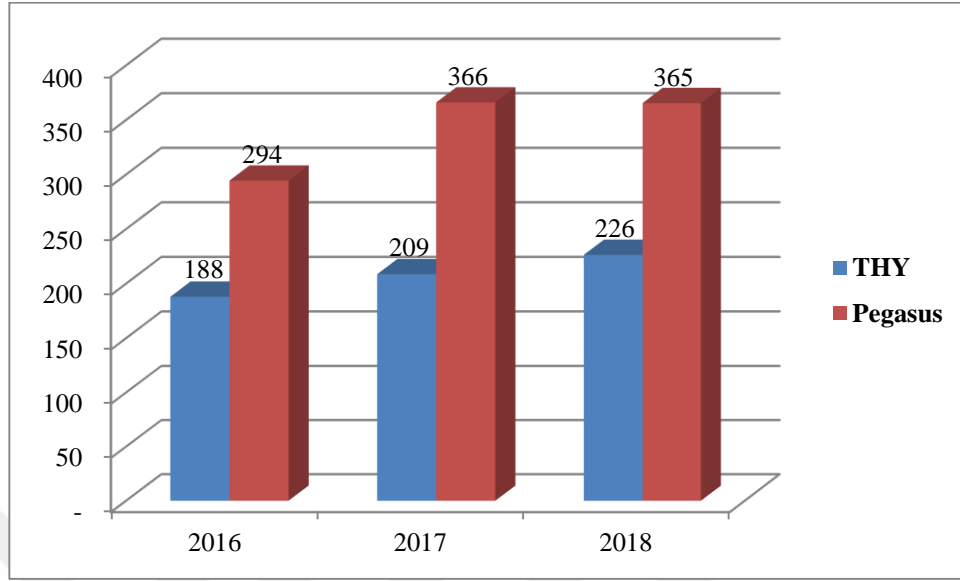
**Şekil 4.19. THY ve Pegasus'un İç Hat Hava Aracı Verimlilik Oranı**

Şekil 4.19'a göre iç hatlarda Pegasus'un hava aracı başına düşen yolcu sayısının THY'nin hava aracına düşen yolcu sayısının iki katından fazla olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.20. THY ve Pegasus'un Dış Hat Hava Aracı Verimlilik Oranı**

Dış hatlarda ise hava aracı başına taşınan yolcu sayısının daha dengeli olduğu buna karşılık Pegasus'un hava aracı verimliliğinin yüksek olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.21. THY ve Pegasus'un Toplam Yolcu Sayısında Hava Aracı Verimlilik Oranı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016, 2017, 2018).

Şekil 4.21. incelendiğinde hava aracı verimliliğinde Pegasus'un THY'ye göre daha verimli olduğu görülmektedir.

Hava araçlarının doluluk oranlarına ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

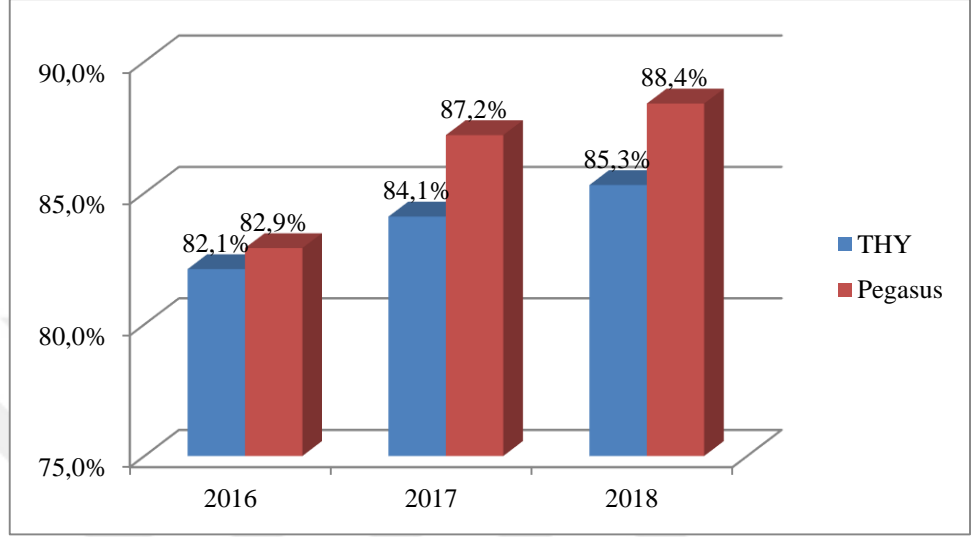
**Tablo 4.10. THY ve Pegasus'un Doluluk Oranı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Yıl	Doluluk Oranı (%)					
	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
2016	82,1	82,9	73,4	71,7	74,5	78,6
2017	84,1	87,2	78,4	80,5	79,1	84,6
2018	85,3	88,4	81,4	81,3	81,9	84,5

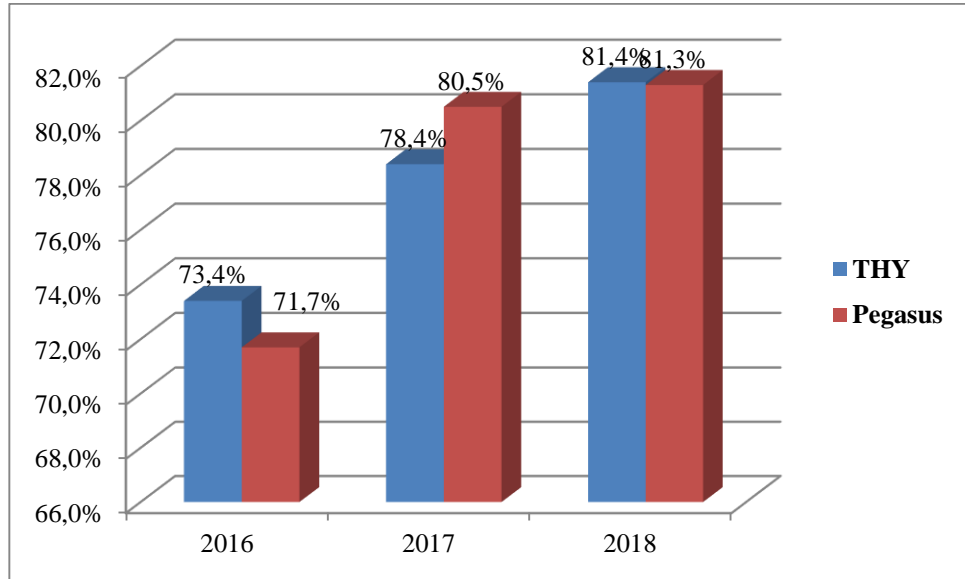
Tablo 4.10. incelendiğinde THY'nin iç hat doluluk oranı 2016 yılında %82,1, 2017 yılında 84,1 ve 2018 yılında ise %85,3 olduğu, Pegasus'un ise 2016 yılında %82,9, 2017 yılında %87,2 ve 2018 yılında ise %88,4 doluluk oranına sahip olduğu görülmektedir. Dış hat doluluk oranlarında ise THY'nin 2016 yılında %73,4, 2017

yılında %78,4 ve 2017 yılında ise %81,4 olduğu, Pegasus'un ise 2016 yılında %71,7, 2017 yılında %80,5 ve 2018 yılında %81,3 doluluk oranı bulunmaktadır. Toplam doluluk oranları incelendiğinde ise THY'nin 2016 yılında %74,5, 2017 yılında %79,1 ve 2018 yılında ise %81,9 olduğu, Pegasus'un ise 2016 yılında %78,6, 2017 yılında %84,6 ve 2018 yılında ise %84,5 doluluk oranı bulunmaktadır.



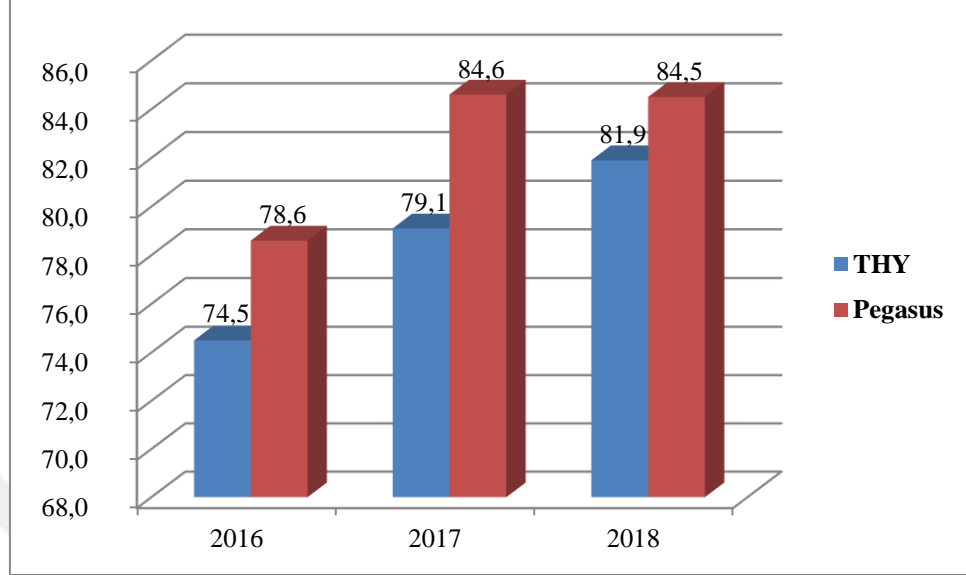
**Şekil 4.22. THY ve Pegasus'un İç Hat Doluluk Oranı**

Şekil 4.22. incelendiğinde THY ve Pegasus'un doluluk oranlarının birbirine yakın olmasına karşılık Pegasus'un daha yüksek bir doluluk oranı olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.23. THY ve Pegasus'un Dış Hat Doluluk Oranı**

Şekil 4.23. incelendiğinde 2016 yılında THY'nin yüksek olan doluluk oranının 2017 de düştüğünü ve Pegasus'un doluluk oranının THY'yi geçtiği görülmektedir. 2018 yılında ise doluluk oranları birbirine çok yakındır.



**Şekil 4.24. THY ve Pegasus'un Toplam Doluluk Oranı**

Şekil 4.24 incelendiğinde toplam doluluk oranında Pegasus'un doluluk oranının THY'den yüksek olduğu görülmektedir. Pegasus'un kapasite kullanımının daha yüksek olduğu ve uçak koltuk arzını daha verimli kullandığı da görülmektedir.

THY ve Pegasus'un hava araçlarının utilizasyonuna (günlük kullanım süreleri) ilişkin verimlilik analiz aşağıda gösterilmektedir.

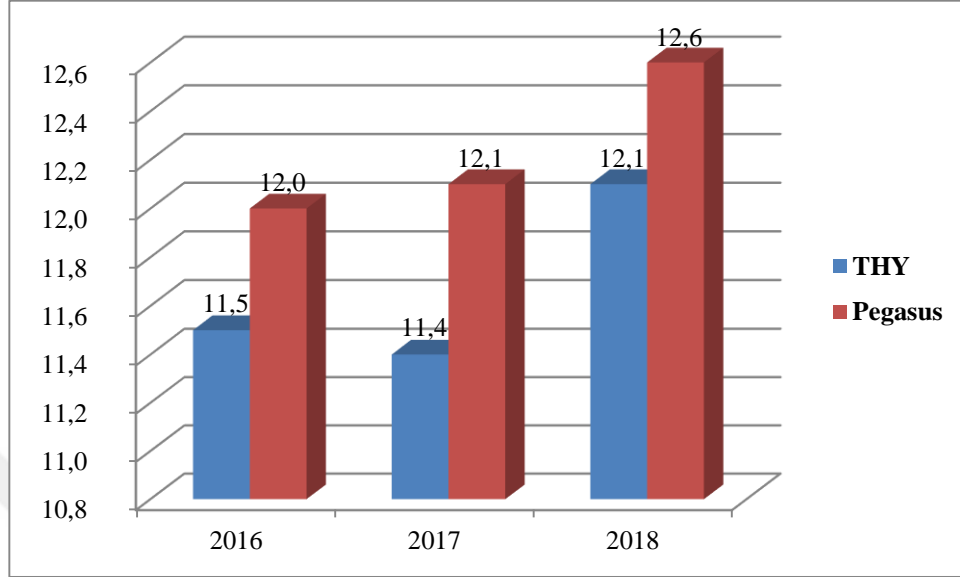
**Tablo 4.11. THY ve Pegasus'un Hava Araçlarını Günlük Kullanım Süresi**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Yıl	Toplam (saat)	
	THY	Pegasus
<b>2016</b>	11,5	12,0
<b>2017</b>	11,4	12,1
<b>2018</b>	12,1	12,6

\*(Blok Saat) Utilizasyon: Bir uçağın kalktığı andan indiği ana kadar geçen saat sayısı anlamında olup taksi süresini de kapsamaktadır

THY ve Pegasus'un günlük araç kullanım saatini ifade eden Utilizasyon verimliliğine göre Pegasus hava araçlarını daha verimli kullanmaktadır. 2018 yılında Pegasus ortalama günde 50 dakika daha fazla hava aracını kullanmaktadır.



**Şekil 4.25. THY ve Pegasus'un Hava Araçlarının Günlük Kullanım Süresi**

Şekil 4.25. incelendiğinde Pegasus'un hava araçlarının günlük kullanım süresinde daha verimli olduğu görülmektedir.

#### 4.6.3. THY ve Pegasus'un Yakıt Verimliliğine Yönelik Bulgular

Seçilmiş yıllara göre THY ve Pegasus'un yakıt verimliliğine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

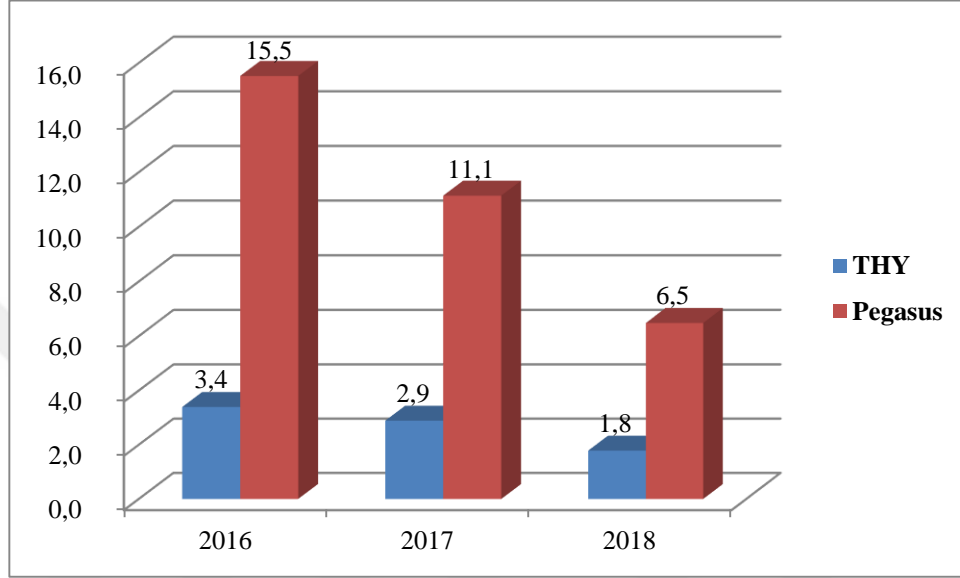
**Tablo 4.12. THY ve Pegasus'un Yakıt Verimliliği Oranı**

**Kaynak:** (THY ve Pegasus, 2016,2017, 2018).

Yıl	Yolcu Sayısı / Yakıt Gideri					
	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
2016	3,4	15,5	4,4	8,7	7,8	24,5
2017	2,9	11,1	3,7	6,9	6,6	18,4
2018	1,8	6,5	2,3	4,3	4,1	11,0

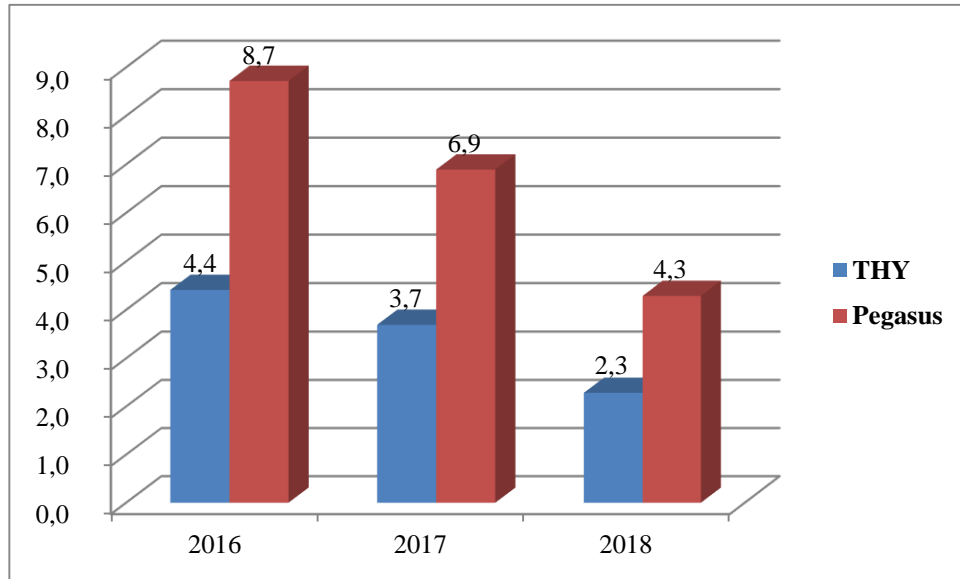
Tablo 4.12. incelendiğinde THY'nin iç hat yolcu sayısının yakıt giderlerine oranı 2016 yılında 3,4, 2017 yılında 2,9 ve 2018 yılında ise 1,8 düzeyinde olduğu görülmektedir. Pegasus'un ise 2016 yılında 15,5, 2017 yılında 11,1 ve 2018 yılında

ise 6,5 düzeyindedir. Dış hatlarda ise THY'nin 2016 yılında 4,4, 2017 yılında 3,7 ve 2018 yılında 2,3 olmasına karşılık Pegasus'un ise 2016 yılında 8,7, 2017 yılında 6,9 ve 2018 yılında 4,3 düzeyinde olduğu görülmektedir. Tablo 4.12. incelendiğinde THY'nin yolcu sayısının yakıt giderlerine oranı 2016 yılında 7,8, 2017 yılında 6,6 ve 2018 yılında ise 4,1 olduğu görülmektedir. Pegasus'un oranları incelendiğinde 2016 yılında 24,5, 2017 yılında 18,4 ve 2018 yılında 11,0 olarak belirlenmiştir.



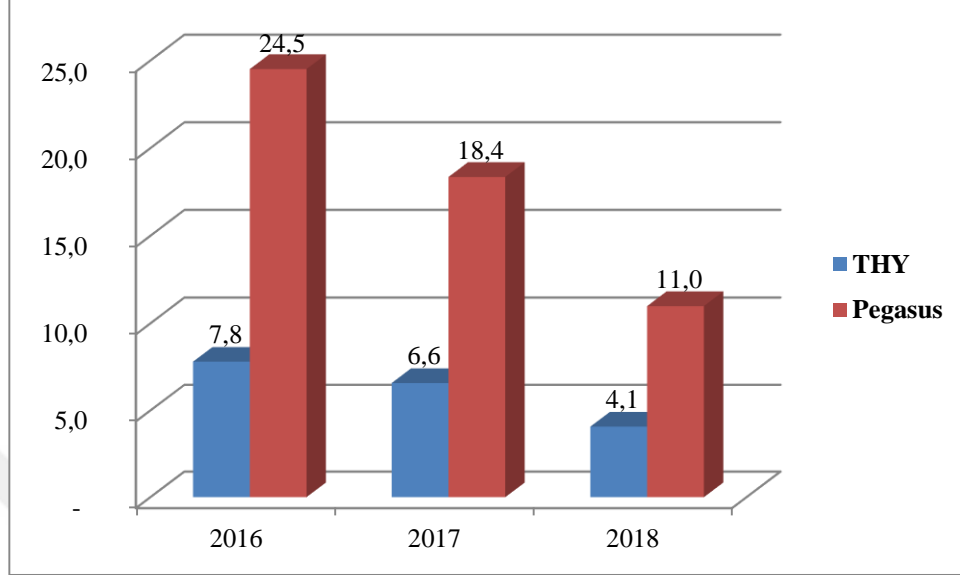
**Şekil 4.26. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Taşınan Yolcu**

Şekil 2.6. incelendiğinde THY'nin iç hatlarda birim yakıt gideri başına düşen yolcu sayısının çok düşük olduğu saptanmıştır.



**Şekil 4.27. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Taşınan Yolcu**

Şekil 2.27 incelendiğinde birim yakıt maliyetine karşılık taşınan yolcu sayısının dış hatlarda da THY'nin daha düşük olduğu Pegasus'un ise yakıt verimliliğinin yüksek olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.28. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Taşınan Yolcu**

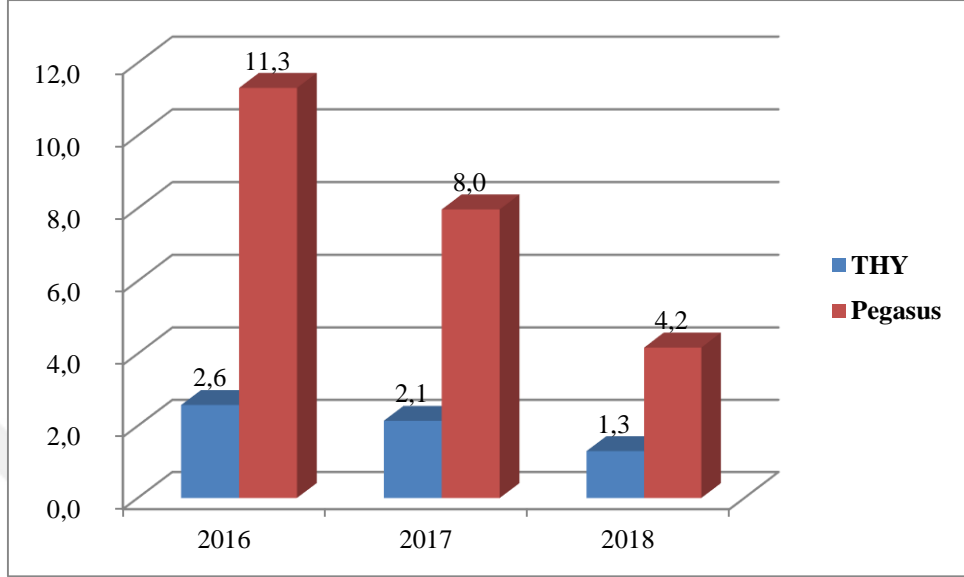
Şekil 4.28. incelendiğinde her iki havayolu işletmesinin de yakıt maliyetlerinin artması nedeniyle verimliliklerinin düşüş eğiliminde olmasına karşılık Pegasus'un verimliliğinin THY'den yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.13. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Giderine Düşen Arz Edilen Koltuk  
Kilometre Verimliliği**

Yıl	Arz Edilen Koltuk Kilometre/ Yakıt Gideri					
	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
2016	2,6	11,3	18,6	19,1	21,2	31,0
2017	2,1	8,0	14,4	14,7	16,6	21,6
2018	1,3	4,2	8,5	7,4	9,9	13,0

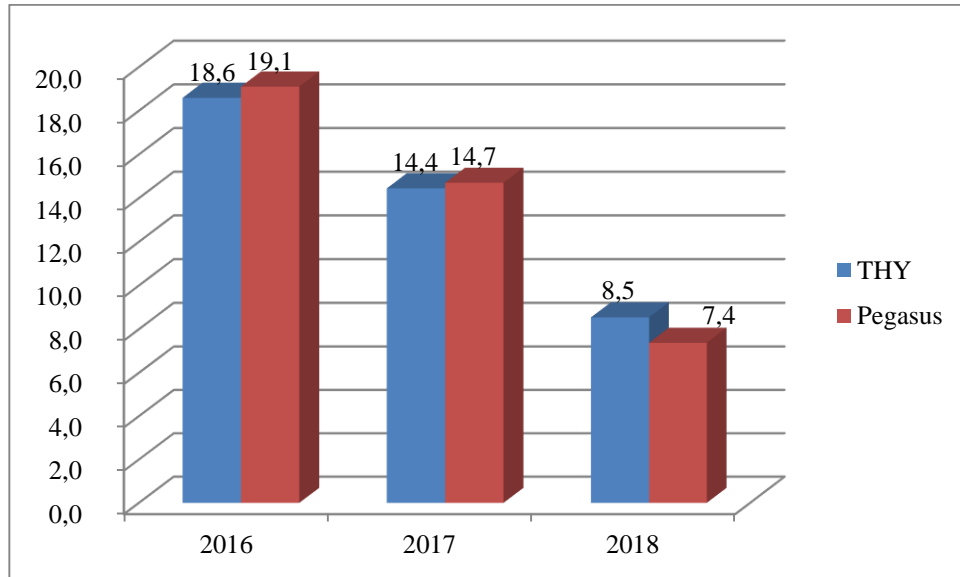
Tablo 4.13. incelendiğinde THY'nin iç birim yakıt giderine göre hat arz edilen koltuk kilometre oranı 2016 yılında 2,6, 2017 yılında 2,1 ve 2018 yılında 1,3 düzeyinde olduğu görülmektedir. Pegasus'un ise 2016 yılında 11,3, 2017 yılında 8,0 ve 2018 yılında ise 4,2 olduğu saptanmıştır. Dış hat oranlarında THY'nin 2016 yılında 18,6, 2017 yılında 14,4 ve 2018 yılında 8,5 olan oranına karşılık Pegasus'un 2016

yılında 19,1, 2017 yılında 14,7 ve 2018 yılında ise 7,4 olduğu görülmektedir. THY'nin toplam birim yakıt gideri ile arz edilen koltuk kilometre oranı 2016 yılında 21,2, 2017 yılında 16,6 ve 2018 yılında ise 9,9 olduğu görülmektedir. Pegasus'un ise 2016 yılında 31,0, 2017 yılında 21,6 ve 2018 yılında 13,0 olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.29. THY ve Pegasus'un İç Hatlarda Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Arz Edilen Koltuk Kilometre Verimliliği**

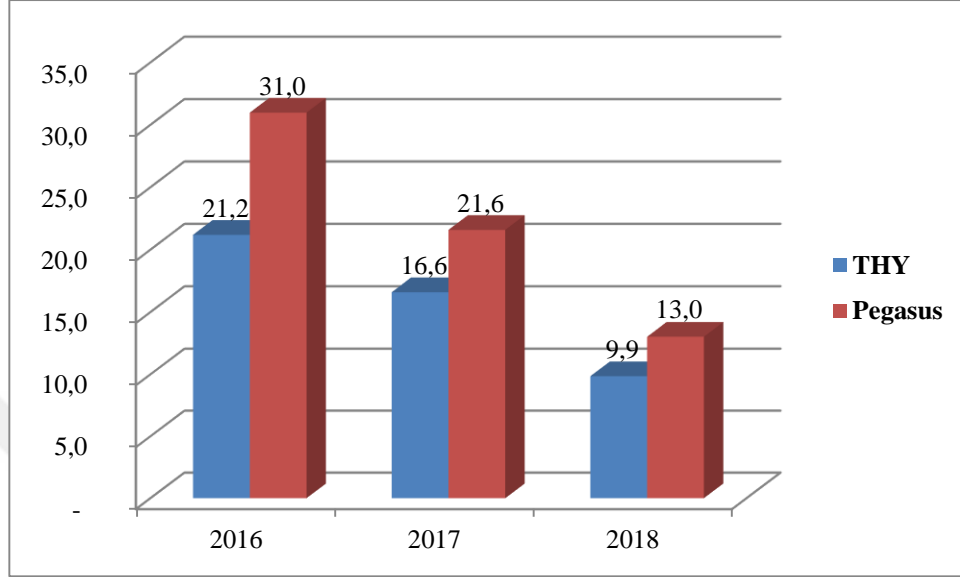
Şekli 4.29. incelendiğinde iç hatlarda birim yakıt maliyetine göre arz edilen koltuk kilometre oranı THY'nin oldukça düşüktür. Buna göre Pegasus'un iç hatlarda yakıt verimliliğinin yüksek olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.30. THY ve Pegasus'un Dış Hatlarda Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Arz Edilen Koltuk Kilometre Verimliliği**



Şekil 4.30. incelendiğinde dış hatlarda 2016 ve 2017 yılında Pegasus’un birim yakıt maliyetine göre arz edilen koltuk kilometre oranı yüksek olmasına karşılık 2018 yılında THY’nin verimliliğinin daha az düşerek Pegasus’tan yüksek olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.31. THY ve Pegasus’un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Toplam Arz Edilen Koltuk Kilometre Verimliliği**

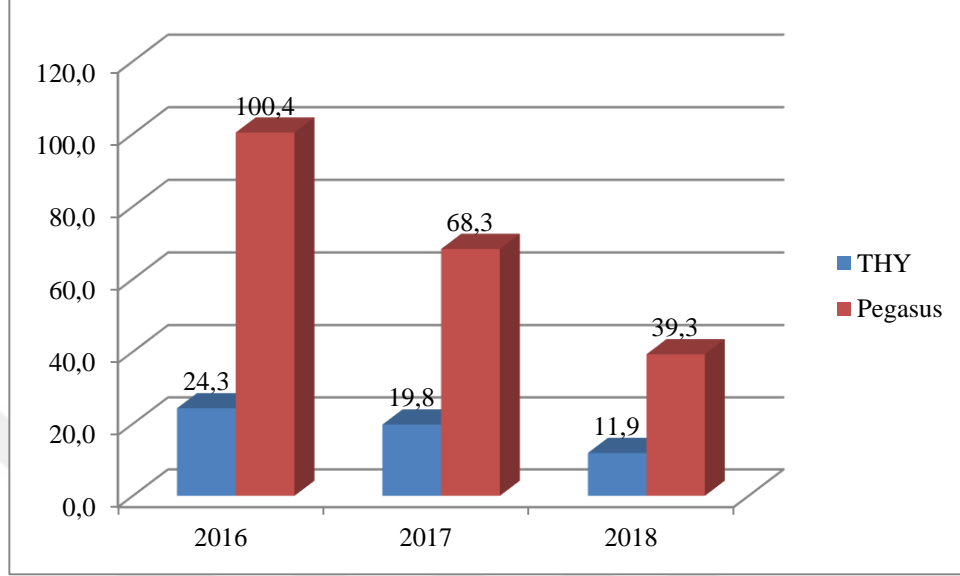
Şekil 4.31 incelendiğinde göre Pegasus’un birim yakıt maliyeti ile arz edilen koltuk kilometre düzeyi THY’den daha verimli olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.14. THY ve Pegasus’un Birim Yakıt Giderine Düşen Konma Verimliliği**

Yıl	Konma Sayısı/ Yakıt Gideri					
	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
<b>2016</b>	24,3	100,4	33,4	66,9	57,7	169,2
<b>2017</b>	19,8	68,3	25,2	46,7	45,0	117,0
<b>2018</b>	11,9	39,3	14,8	28,8	26,7	69,4

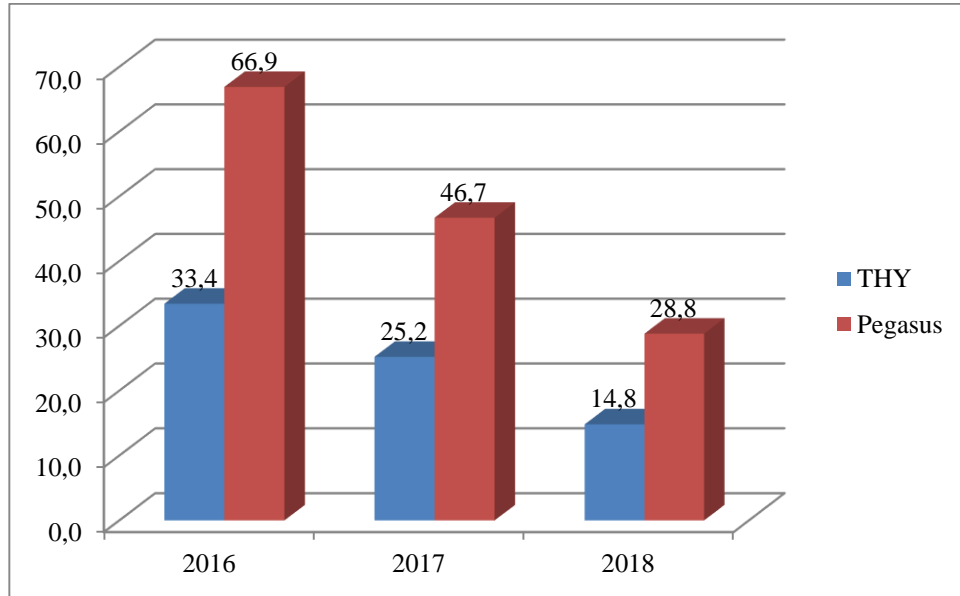
Tablo 4.14 incelendiğinde birim yakıt giderine düşen hava aracı konma oranının THY’de 2016 yılında 24,3, 2017 yılında 19,8 ve 2018 yılında 11,9 olmasının karşılık Pegasus için 2016 yılında 100,4, 2017 yılında 68,3 ve 2018 yılında ise 39,3 düzeyinde olduğu görülmektedir. Dış hatlarda ise THY’nin 2016 yılında 33,4, 2017 yılında 25,2 ve 2018 yılında ise 14,8 düzeyinde olduğu, Pegasus’un ise 2016 yılında

66,9, 2017 yılında 46,7 ve 2018/ yılında 28,8 düzeyinde kaldığı görülmektedir. Toplam uçuşlarda ise THY'nin 2016 yılında 57,7, 2017 yılında 45,0 ve 2018 yılında ise 26,7 düzeyinde olduğu 2016 yılında 169,2, 2017 yılında 117,0 ve 2018 yılında ise 69,4 seviyesinde olduğu görülmektedir.



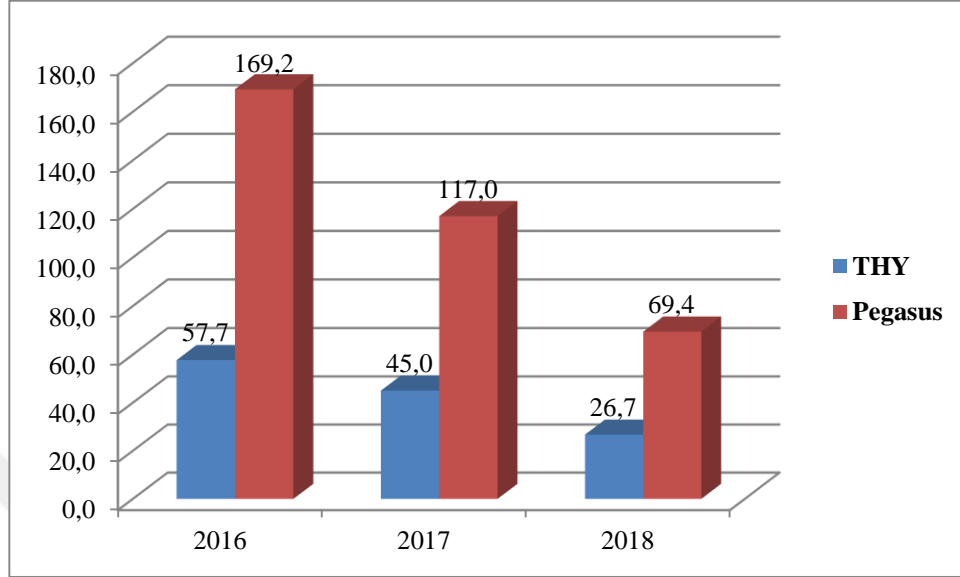
**Şekil 4.32. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık İç Hatlar Hava Aracı Konma Verimliliği**

Şekil 4.32. incelendiğinde iç hatlarda birim yakıt maliyetine karşılık hava aracı konma verimliliğinin yıllar itibariyle düşmesine karşılık Pegasus'un verimlilik oranlarının yüksek olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.33. THY ve Pegasus'un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Dış Hatlar Hava Aracı Konma Verimliliği**

Şekli 4.33. incelendiğinde dış hatlarda birim yakıt maliyetine karşılık hava aracı konma verimliliğinin yıllar itibariyle düşmesine karşılık Pegasus’un daha verimli olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.34. THY ve Pegasus’un Birim Yakıt Maliyetine Karşılık Toplam Hava Aracı Konma Verimliliği**

Şekil 4.34. incelendiğinde her iki havayolu işletmesinin de yakıt verimliliği yıllara göre önemli bir azalma kaydetmiştir. Petrol fiyatlarının artmasına bağlı olarak gerçekleşen verimlilik azalışına karşılık Pegasus havayolu işletmesinin yakıt verimliliğinin THY’den yüksek olduğu görülmektedir.

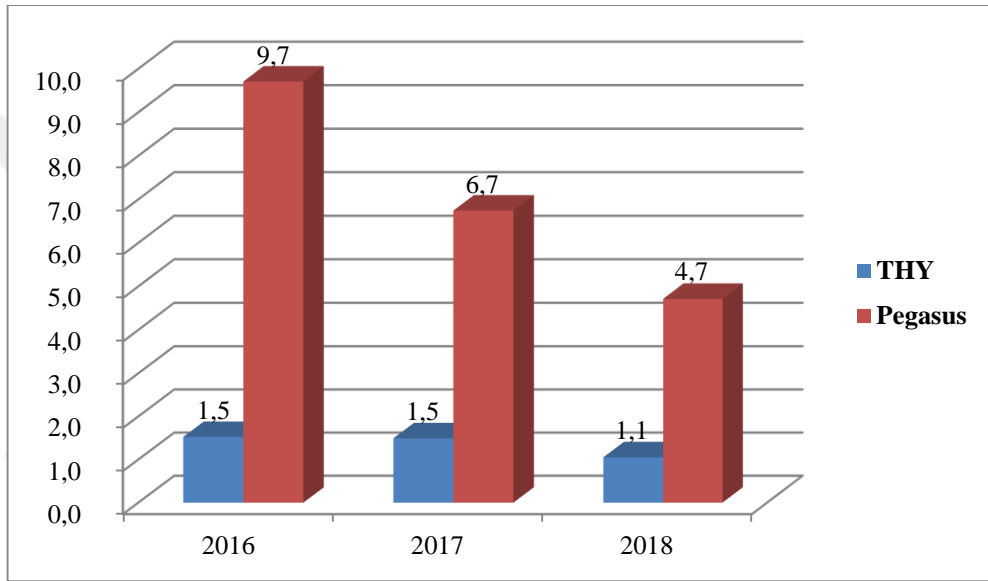
#### 4.6.4. THY ve Pegasus’un Özsermaye Verimliliğine Yönelik Bulgular

Seçilmiş yıllara göre THY ve Pegasus’un özsermaye verimliliğine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.15. THY ve Pegasus’un Birim Özsermaye Yolcu Sayısı Verimliliği**

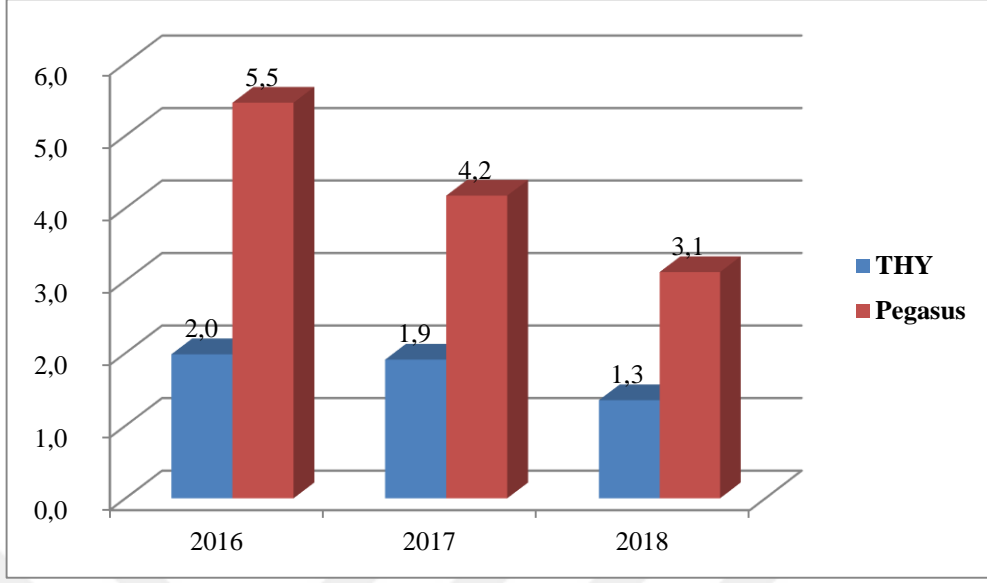
Yıl	Yolcu Sayısı/ Öz Sermaye					
	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
2016	1,5	9,7	2,0	5,5	3,5	15,3
2017	1,5	6,7	1,9	4,2	3,4	11,1
2018	1,1	4,7	1,3	3,1	2,4	8,0

Tablo 4.15. incelendiğinde birim öz sermayeye göre taşınan yolcu sayısı iç hatlarda THY'nin 2016 yılında 1,5, 2017 yılında 1,5 ve 2018 yılında 1,1 oranındadır. Pegasus'un ise 2016 yılında 9,7, 2017 yılında 6,7 ve 2018 yılında ise 4,7 düzeyinde olduğu görülmektedir. Dış hatlarda THY'nin 2016 yılında 2,0, 2017 yılında 1,9 ve 2018 yılında 1,3 düzeyinde olduğu, Pegasus'un ise 2016 yılında 5,5, 2017 yılında 4,2 ve 2018 yılında ise 3,1 düzeyinde olduğu görülmektedir. Toplam yolcu sayısında ise THY'nin 2016 yılında 3,5, 2017 yılında 3,4 ve 2018 yılında ise 2,4 düzeyinde olduğu Pegasus'un ise 2016 yılında 15,3, 2017 yılında 11,1 ve 2018 yılında ise 8,0 seviyesine indiği görülmektedir.



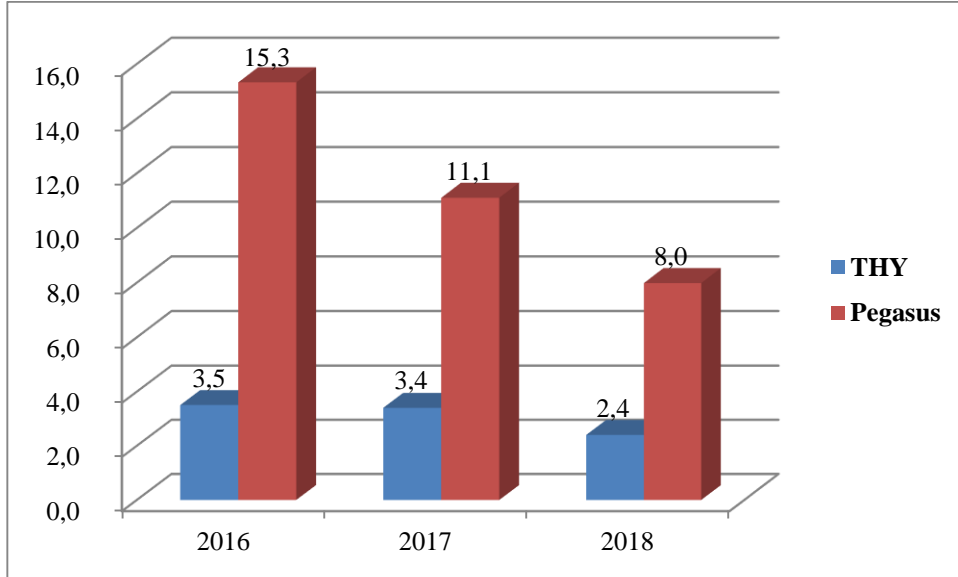
**Şekil 4.35. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık İç Hatlar Yolcu Sayısı Verimliliği**

Şekil 4.35. incelendiğinde Pegasus'un birim özsermaye başına düşen yolcu sayısının yüksek olduğu görülmektedir. Pegasus'un öz sermaye verimliliğinin yıllar içinde düşüşüne karşılık THY'nin ise düşük olan birim özsermaye başına düşen yolcu sayısının aynı oranda azalmadığı görülmektedir.



**Şekil 4.36. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık Dış Hatlar Yolcu Sayısı Verimliliği**

Şekil 4.36. incelendiğinde Pegasus'un birim özsermaye başına düşen yolcu sayısının yüksek olduğu görülmektedir.



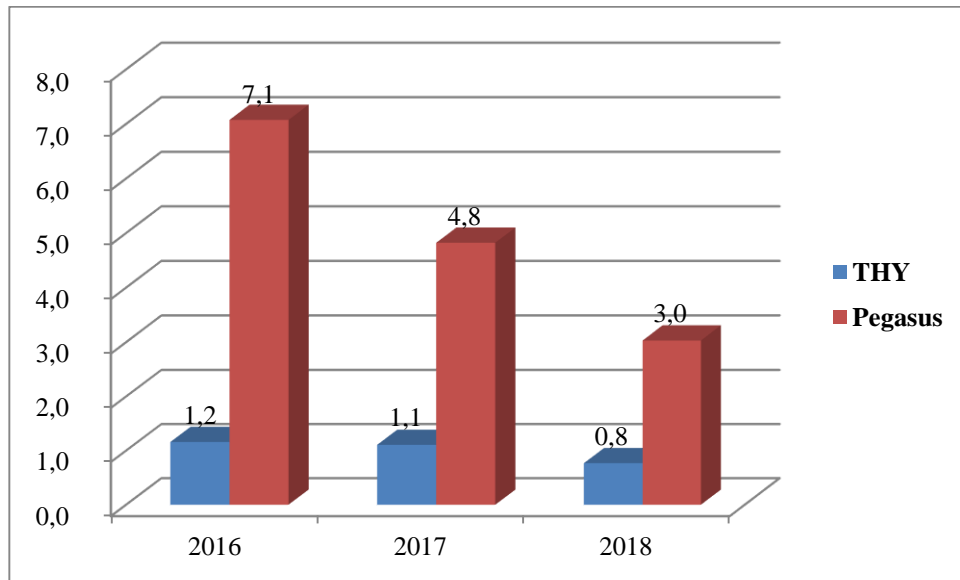
**Şekil 4.37. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık Toplam Yolcu Sayısı Verimliliği**

Şekil 4.37. incelendiğinde yıllar itibariyle düşme eğiliminde olan birim özsermaye başına düşen yolcu sayısının Pegasus açısından çok yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.16. THY ve Pegasus'un Birim Özsermaye Arz Edilen Koltuk Kilometre Verimliliği**

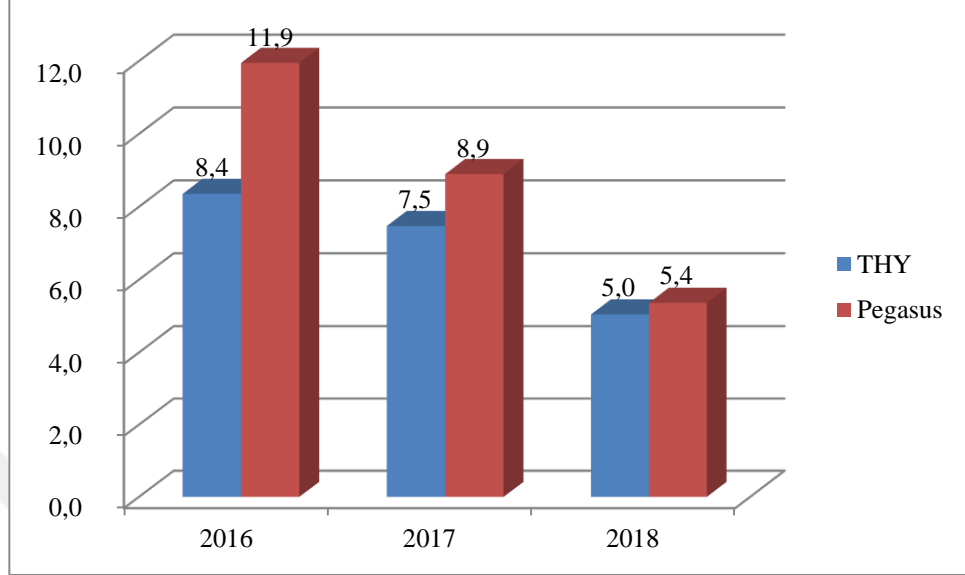
Yıl	Arz Edilen Koltuk Kilometre/ Öz Sermaye					
	İç Hat		Dış Hat		Toplam	
	THY	Pegasus	THY	Pegasus	THY	Pegasus
2016	1,2	7,1	8,4	11,9	9,5	19,4
2017	1,1	4,8	7,5	8,9	8,6	13,1
2018	0,8	3,0	5,0	5,4	5,8	9,5

Tablo 4.16. incelendiğinde iç hatlarda birim özsermaye başına arz edilen koltuk kilometre oranı THY'nin 2016 yılında 1,2, 2017 yılında 1,1 ve 2018 yılında ise 0,8 olduğu Pegasus'un ise 2016 yılında 7,1, 2017 yılında 4,8 ve 2018 yılında ise 3,0 olduğu görülmektedir. Dış hatlarda ise THY'nin 2016 yılında 7,1, 2017 yılında 4,8 ve 2018 yılında 3,0 olduğu, Pegasus'un ise 2016 yılında 11,9 2017 yılında 8,9 ve 2018 yılında ise 5,4 düzeyindedir.



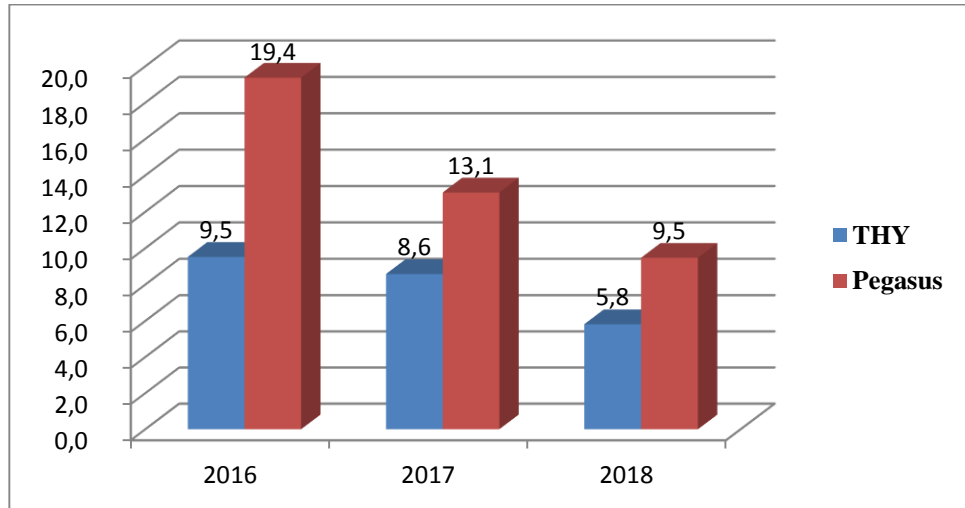
**Şekil 4.38. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık İç Hatlar Arz Edilen Koltuk Kilometre**

Şekil 4.38 incelendiğinde birim öz sermaye başına iç hatlar arz edilen koltuk kilometre oranı THY'nin oldukça düşüktür. Pegasus'un bu öz sermaye verimlilik oranı ise yıllar itibariyle düşmesine karşılık yüksek olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.39. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık Dış Hatlar Arz Edilen Koltuk Kilometre**

Şekil 4.39 incelendiğinde THY'nin iç hatlar oranlarına göre verimliliğinin yüksek olduğu ancak Pegasus'un birim öz sermaye başına arz edilen koltuk kilometre oranlarını geçemediği görülmektedir.



**Şekil 4.40. THY ve Pegasus'un Birim Öz Sermayeye Karşılık Toplam Arz Edilen Koltuk Kilometre**

Şekil 4.40 incelendiğinde her iki havayolu işletmesinin birim öz sermaye başına düşen arz edilen koltuk kilometre oranının düşme eğiliminde olması karşılık Pegasus'un oranlarının yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.7. THY ve Pegasus'un Performansına Yönelik Bulgular

##### 4.7.1. THY ve Pegasus'un Büyüme Performansına Yönelik Bulgular

THY ve Pegasus'un büyümeyle ilgili olarak performansı aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.17. THY ve Pegasus'un Büyümeyle İlişkin Performansı**

Büyümeyle İlişkin Performans*	2016		2017		2018	
	THY	PGS	THY	PGS	THY	PGS
Aktif Büyüme (%)	12,45	-2,22	15,08	12,86	33,24	22,56
Esas Faal. Karı Büyüme (%)	-147,89	-169,67	321,03	344,8	70,6	53,04
Net Kar Büyüme (%)	-101,41	-209,53	1225,9	404,7	380,22	-23,36
Net Satışlar Büyüme (%)	-7,79	-4,37	11,79	-4,37	19,87	17,68
Özsermaye Büyümesi (%)	4,58	10,89	4,45	10,89	12,32	8,48

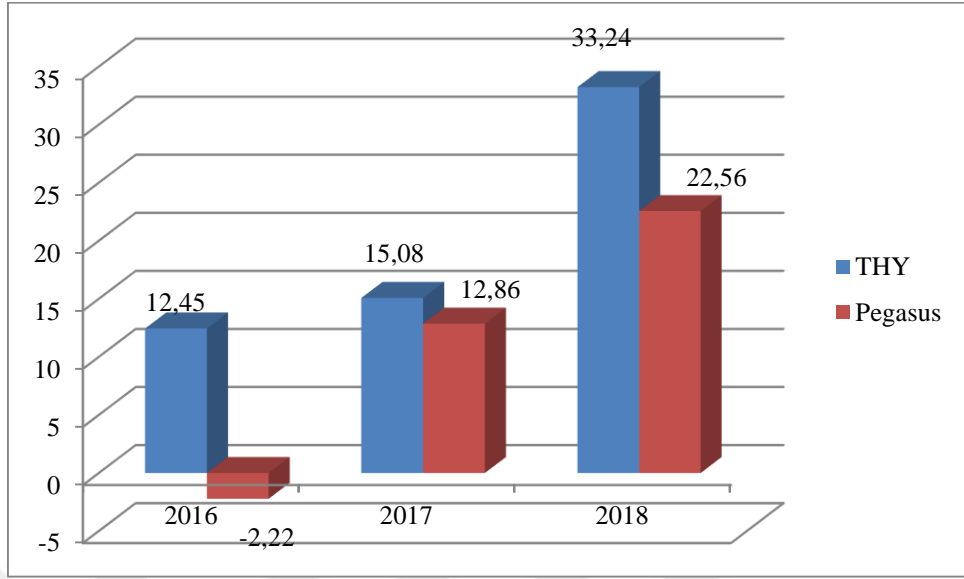
\*USD Bazında Hesaplanmıştır.

Tablo 4.17. incelendiğinde THY ve Pegasus'un büyümeyle ilgili performansının 2016 ve 2017 yılından itibaren düzelme eğiliminde olduğu görülmektedir. Ancak 2018 yılında Amerikan Doları kur farkı ve petrol fiyatlarındaki artış nedeniyle Pegasus'un zarar açıkladığı ve net karlılık büyümesinin de negatif olduğu görülmektedir.

Aktif Büyümede THY'nin 2016 yılında %12,45, 2017 yılında %15,08 ve 2018 yılında ise %33,24 düzeyinde olduğu, Pegasus'un ise 2016 yılında %-2,22, 2017 yılında %12,86 ve 2018 yılında %22,56 düzeyinde gerçekleşmiştir. Esas faaliyet karı büyümesinde THY'nin 2016 yılında -147,89, 2017 yılında 321,03 ve 2018 yılında 70,6, Pegasus'un ise 2016 yılında -169,67, 2017 yılında 344,8 ve 2018 yılında ise 53,04 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Net karın THY için sırasıyla %-101,41, %1225,9 ve %380,22 olmasına karşılık Pegasus'un ise %-209,53, %404,7 ve %-23,36 düzeyinde

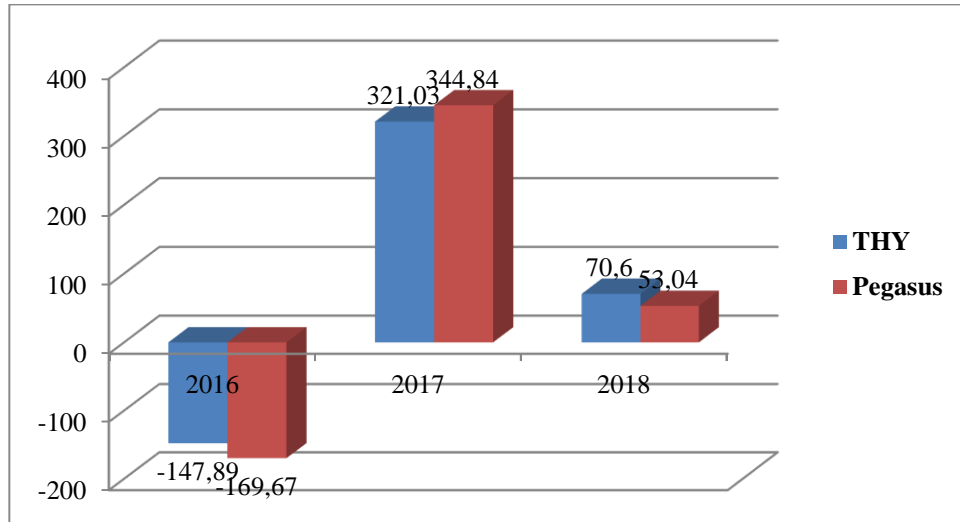


gerçekleşmiştir. Net satışlarda THY, sırasıyla %-7,79, %11,79 ve %19,87 düzeyindeyken, Pegasus ise sırasıyla %-4,37, %-4,37 ve %17,68 düzeyindedir.



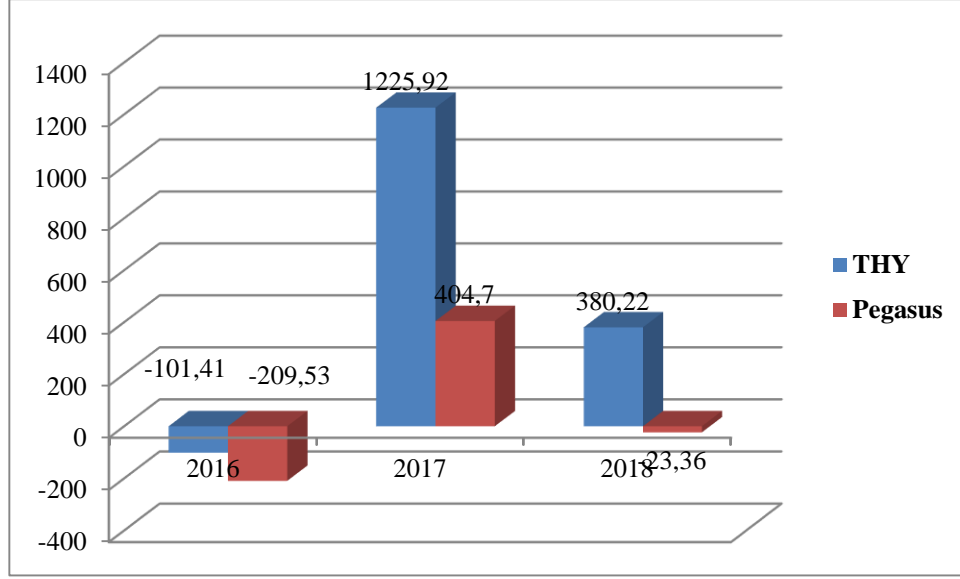
**Şekil 4.41. THY ve Pegasus'un Aktif Büyüme İlişkin Performans (%)**

Şekil 4.41. incelendiğinde THY'nin 2016'dan 2017 ve 2018 yılında aktif büyüme gerçekleştirmiştir. 2016 yılında aktif büyüme oranı negatif olan Pegasus'un 2017 yılında pozitif deye ve 2018 yılında yükseliş aktif büyüme oranı artmıştır. Buan karşılık THY'nin büyüme performansı Pegasus'tan daha iyi performansa sahiptir.



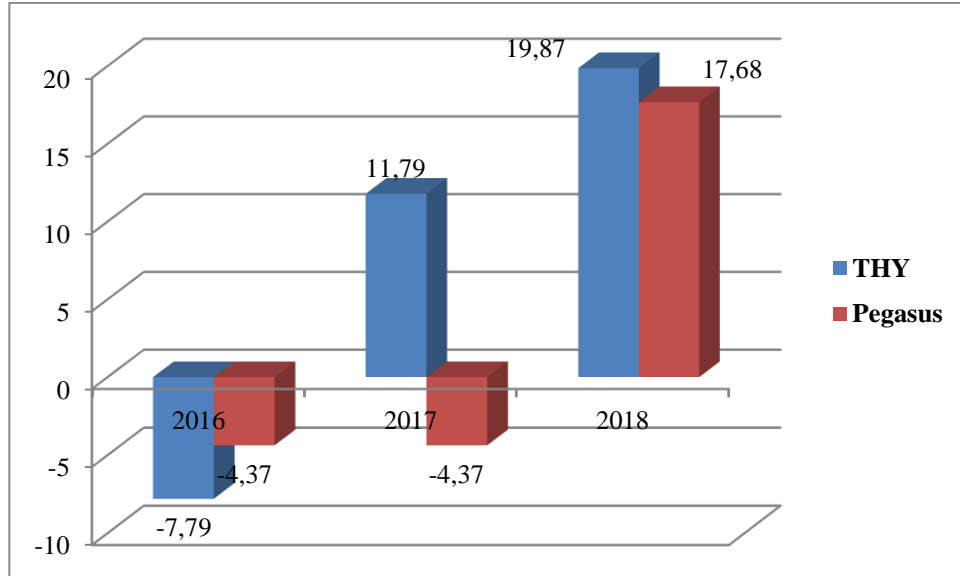
**Şekil 4.42. THY ve Pegasus'un Esas Faal. Karı Büyüme Performansı (%)**

Şekil 4.42 incelendiğinde 2016 yılında operasyonel karlılıklarının negatif olduğu 2017 yılında toplamına eğilimi gösterdiği ve 2018 yılında da yatay seyrettiği görülmektedir.



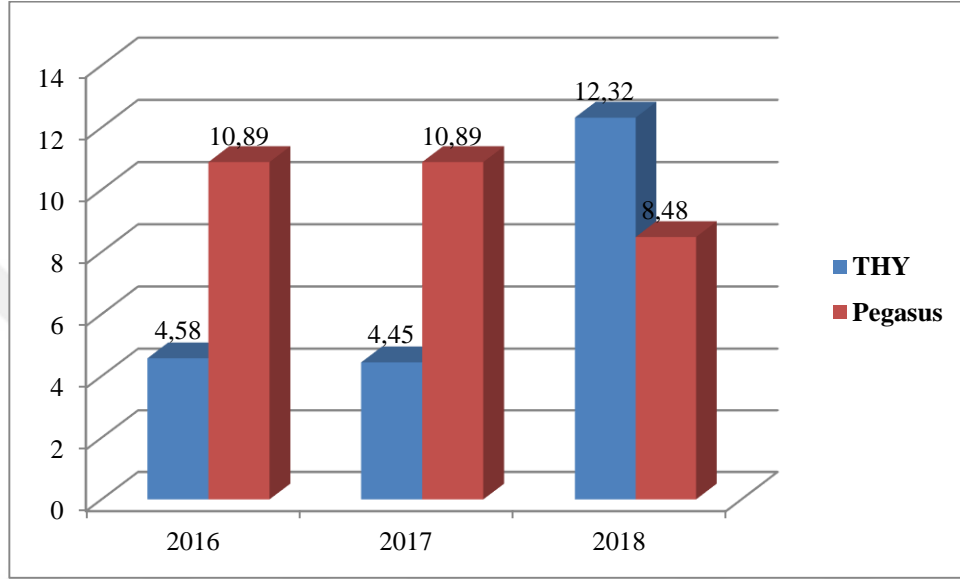
**Şekil 4.43. THY ve Pegasus'un Net Kar Büyüme Performans (%)**

Şekil 4.43 incelendiğinde 2016 yılından 2017 yılına geçişte zarardan kara geçiş ile birlikte olumlu bir oranın olmasına karşılık Pegasus'un 2018 yılında yeniden net zarar açıkladığı görülmektedir. Pegasus'un esas faaliyet karının olmasına karşılık net zarar açıklaması kur farkı gideri ve petrol fiyatlarının artışında uyguladığı sabit fiyatları korumaya almaması nedeni ile oluştuğu söylenebilir. Buna karşılık THY'nin 2018 yılında zarardan kara geçmesi ile oluşan nominal yükseliş nedeniyle yüksek bir net kar büyümesi oluşmuş ve 2018 yılında da karlılığını dört kata yakın arttırdığı görülmektedir.



**Şekil 4.44. THY ve Pegasus'un Net Satışlar Büyüme Performans (%)**

Şekil 4.44. incelendiğinde her iki havayolu işletmesi için net satışlar açısından düşüş eğiliminde olan 2016 yılından sonra THY'nin net satışlarını arttırdığı ve Pegasus'un ise 2016 yılı aynı seviyede kaldığı görülmektedir. 2018 yılında iki havayolu işletmesinin de net satış performansının yükseldiği görülmektedir. 2018 yılında usd bazında THY'nin net satış büyümesi %19,87 ve Pegasus'un ise %17,68 düzeyinde gerçekleşmiştir. Ancak bu artışın finansal yükümlülükler nedeniyle karlılığa yansımadağı söylenebilir.



Şekil 4.45. THY ve Pegasus'un Özsermaye Büyümesi (%)

Şekil 4.45. incelendiğinde 2016 ve 2017 yıllarında her iki havayolu işletmesinin öz sermayelerinin aynı düzeyde büyüdüğü ancak 2018 yılında THY'nin öz sermayesinin daha hızlı arttığı görülmektedir.

#### 4.7.2. THY ve Pegasus'un Borsa Performansına Yönelik Bulgular

Tablo 4.18. THY ve Pegasus'un Borsa Değerlemesine İlişkin Performansı

Borsa Performansı	2016		2017		2018	
	THY	PGS	THY	PGS	THY	PGS
FK (Fiyat Kazanç)			32,44	6,59	5,02	4,22
PD/DD*	0,39	0,92	1,07	1,38	0,71	0,62
Piyasa Değeri / Aktifler	0,11	0,26	0,32	0,43	0,20	0,17
Hisse Başına Kar			0,13	1,35	0,61	1,03

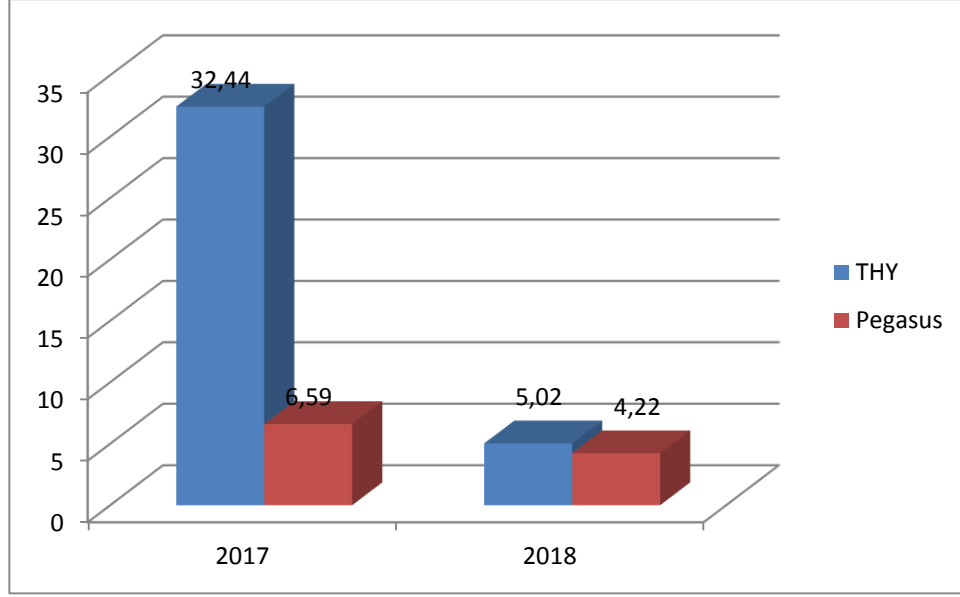
\*USD Bazında Hesaplanmıştır.

\*PD/DD: Piyasa Değeri Defter Değeri

Tablo 4.18. incelendiğinde 2016 yılında THY ve Pegasus'un zarar etmesi nedeniyle Fiyat Kazanç oranı ve hisse başın kar hesaplanmamıştır. 2017 yılında her iki işletmeninde kar etmesi ile hesaplana fiyat kazanç oranı THY'nin 3,244 ve Pegasus'un ise 6,59 olduğu görülmektedir. 2018 yılına gelindiğinde net karlılığın artması ile Fiyat Kazanç oranları 5,02 ve 4,22 düzeyinde olmuştur. Piyasa Değeri/ Defter Değeri ise 2016 yılında her iki işletmenin de zarar etmelerinden dolayı oldukça düşüktür. İşletmelerin borsada işlem göremesi nedeniyle oluşan fiyat ile aktiflerinden borçlarının çıkartılması ile elde edilen defter değerleri 2017 yılında kara geçiş ile THY'nin 1,07 ve Pegasus'un ise 1,38 düzeyinde oluşmuştur. Ancak 2018 yılında 1 düzeyinin tekar altına düşmüş ve THY için 0,71 ve Pegasus içinse 0,62 oranında kalmıştır.

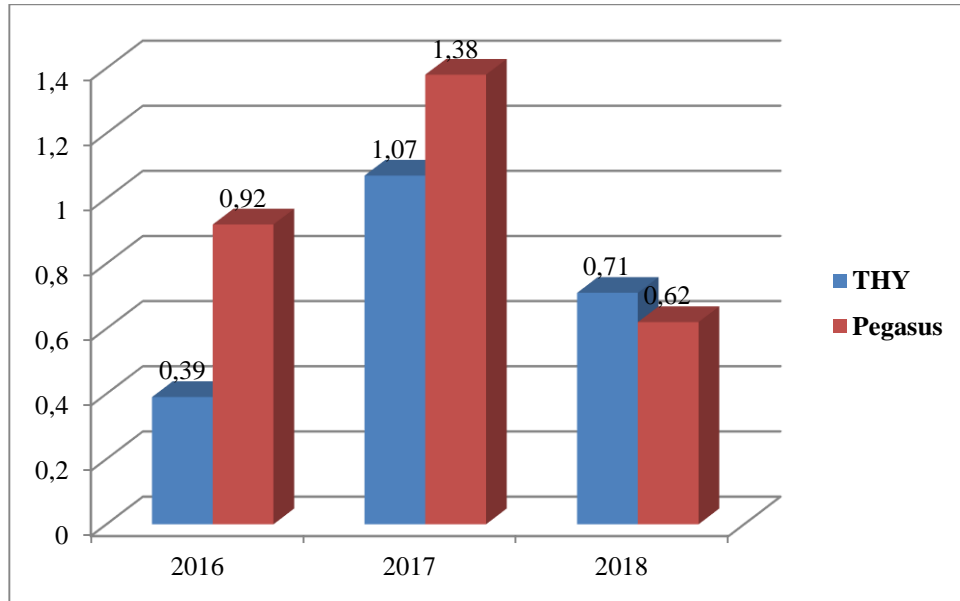
Borsada oluşan fiyat ile hesaplanan piyasa değerinin aktiflere bölünmesi ile elde edilen Piyasa Değeri / Aktifler ya da bir başka ifade ile net aktif değer piyasa fiyatlaması açısından THY ve Pegasus'un 2016 yılında 0,11 ve 0,26, 2017 yılında 0,32 ve 0,43 ve 2018 yılında sırasıyla 0,20 ve 0,17 düzeyinde düşük olduğu görülmektedir.

Yatırımcıların sahip olduğu her bir hisse başına ne kadar kar elde ettiğini gösteren hisse başına kar oranı 2016 yılında zarar açıklanması nedeniyle hesaplanmamıştır. 2017 yılında THY'nin 0,13 ve 2018 yılında ise 0,61 düzeyindedir. Pegasus'un ise 2017 yılında 1,35 ve 2018 yılında 1,03 olarak görülmektedir. Her iki işletmenin de bir hisse başına kar oranının düşük olmasına karşılık Pegasus'un oranı THY'den daha yüksektir.



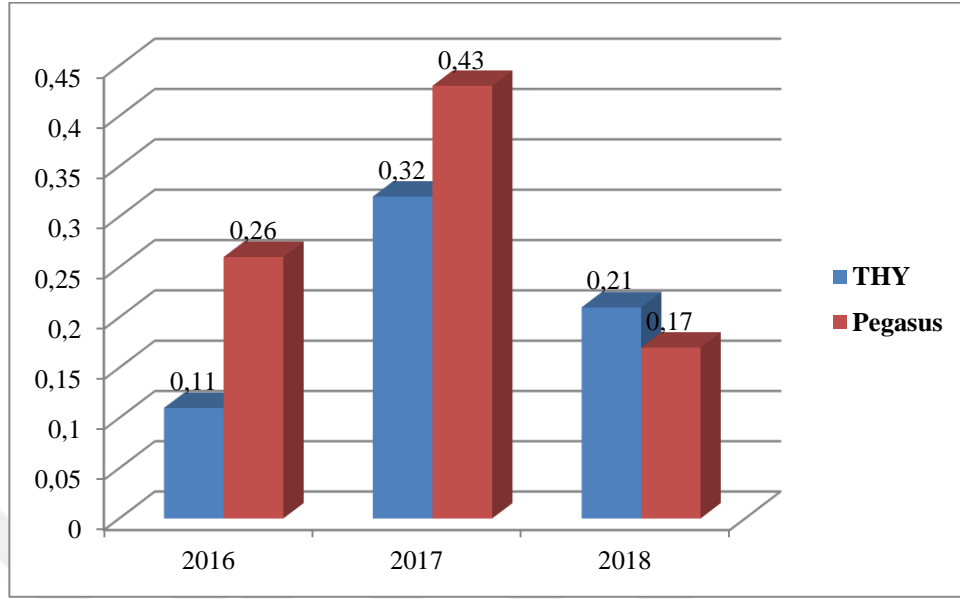
**Şekil 4.46. THY ve Pegasus'un FK (Fiyat Kazanç) Oranı**

Şekil 4.47. incelendiğinde THY'nin 2017 yılında zarardan kara geçmesi ile 32,44 düzeyine çıkan Fiyat Kazanç oranı hisse senedinin borsada düşük fiyatlandığını göstermektedir. Buna karşılık karlılık ve borsa fiyatının yükselmesi ile 2018 yılında 5,02 düzeyinde oluşmuştur. Pegasus'un Fiyat Kazanç oranı 2018 yılında 4,22 düzeyindedir. Fiyat Kazan oranı olarak Pegasus'un performansının daha yüksek olduğu görülmektedir.



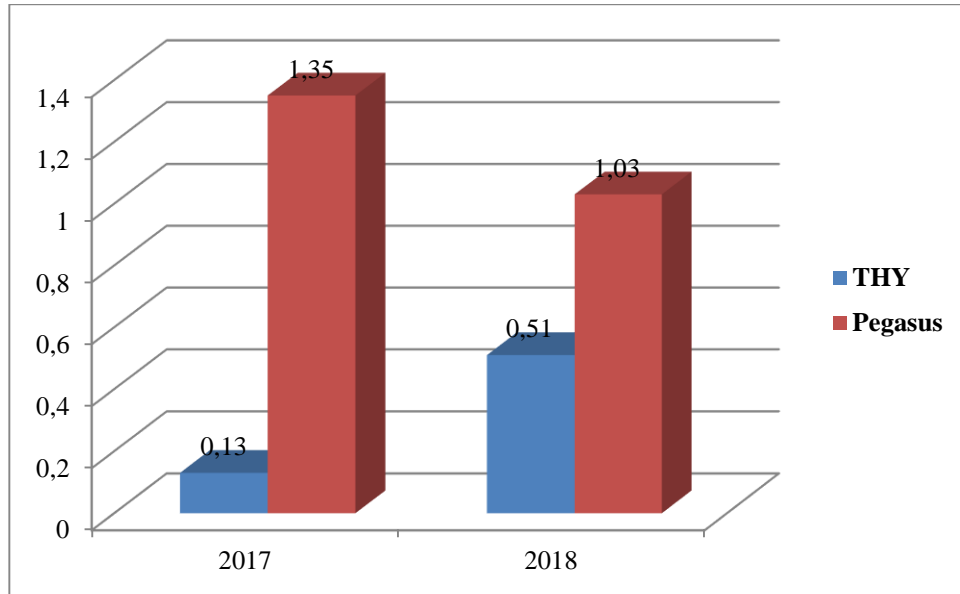
**Şekil 4.47. THY ve Pegasus'un Piyasa Değeri Deftere Değeri Performansı**

Şekil 4.47. incelendiğinde her iki işletmenin de PD/DD değerinin düşük olduğu ve performanslarının yeterli olmadığı görülmektedir.



Şekil 4.48. THY ve Pegasus'un Piyasa Değerine Göre Aktifleri Performansı

Şekil 4.18. incelendiğinde THY ve Pegasus'un borsa işlem gördüğü fiyat üzerinden hesaplanan piyasa değerlerinin aktiflerine bölünmesi ile bulunan oran dalgalı bir seyir izlediği görülmektedir. Bu durumun her iki işletme açısından da düşük performans olarak gösterilebilir.



Şekil 4.49. THY ve Pegasus'un Hisse Başına Kar Performansı

Şekil 4.49. incelendiğinde şirketlerin hisse başına düşüne karlılık oranlarının çok düşük olduğu görülmektedir. Buna karşılık göreceli olarak Pegasus'un hisse başına düşen pay verimliliği THY'den daha yüksektir.

#### 4.7.3. THY ve Pegasus'un Faaliyetlerine İlişkin Performansına Yönelik Bulgular

**Tablo 4.19. THY ve Pegasus'un Borsa Değerlemesine İlişkin Performansı**

Faaliyet Performansı	2016		2017		2018	
	THY	PGS	THY	PGS	THY	PGS
Dönen Varlıklar Devir Hızı	2,9	2,35	3,04	2,4	3,23	2,09
Stok Devir Hızı (Yıllık)	37,81	181,15	41,15	163,88	53,88	147,54
Alacak Devir Hızı (Yıllık)	20,34	10,77	19,21	12,07	20,36	17,66
Aktif Devir Hızı (Yıllık)	0,56	0,82	0,60	0,79	0,67	0,73

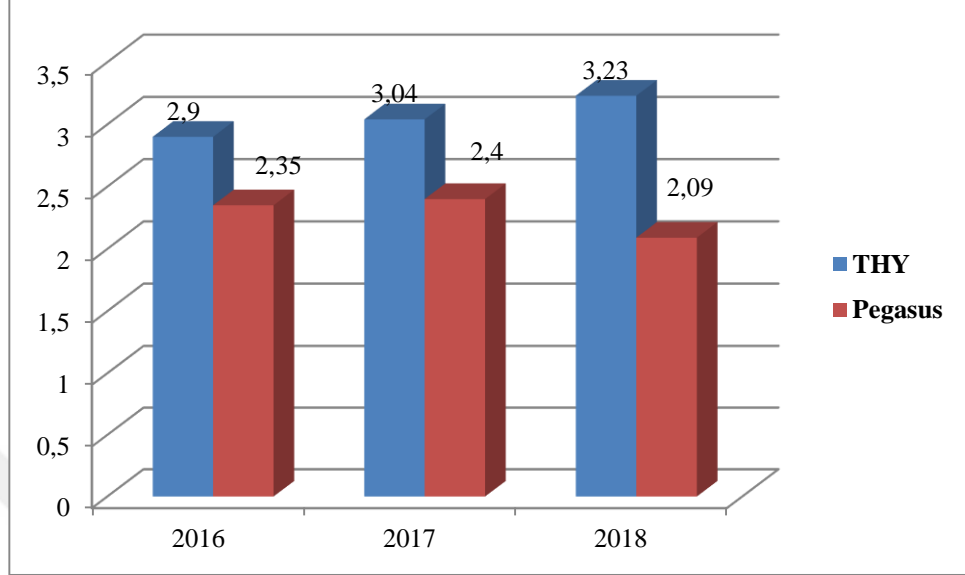
\*USD Bazında Hesaplanmıştır.

Tablo 4.19 incelendiğinde işletmenin faaliyetlerinin performansının sonuçlarına göre net satışların dönen varlıklara bölünmesi ile elde edilen dönen varlıklar devir hızı THY'nin 2016 yılında 2,9, 2017 yılında 3,4 ve 2018 yılında ise 3,23 olarak gerçekleşmiştir. Pegasus'un ise 2016 yılında 2,35, 2017 yılında 3,04 ve 2018 yılında ise 2,09 düzeyinde olmuştur.

THY ve Pegasus'un hizmet işletmesi olduğu göz önüne alındığında stok kalemlerinin ne kadar bir süre içerisinde üretim faaliyetinde tüketildiğini gösteren stok devir hızı imalat sanayisi gibi değerlendirilmemektedir. THY'nin 2016 yılında 37,81, 2017 yılında 41,15 ve 2018 yılında 53,88 düzeyinde gerçekleşirken, Pegasus'un ise 2016 yılında 181,5, 2017 yılında 163,88 ve 2018 yılında 14 düzeyinde gerçekleşmiştir.

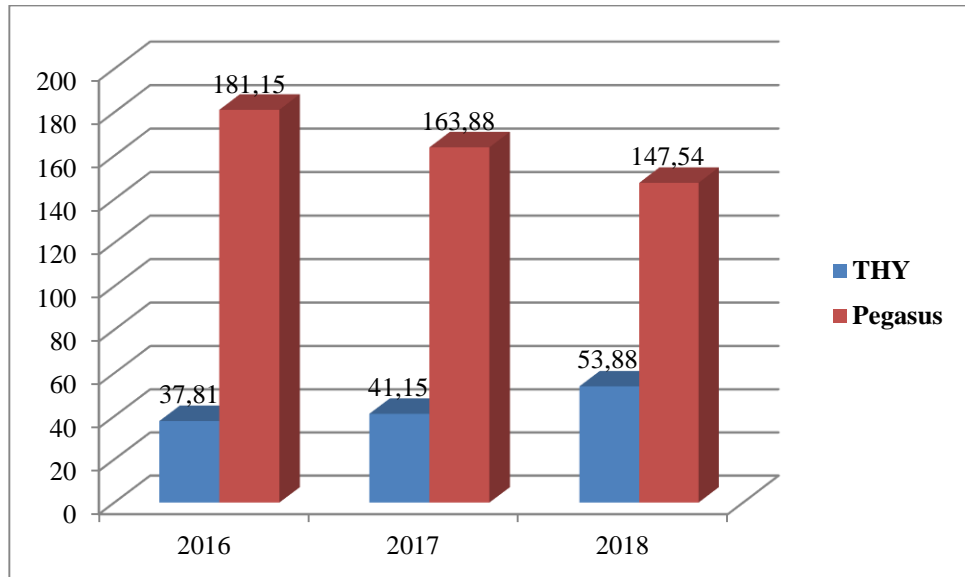
Kredili satışlar tutarının aylık ortalama ticari alacak miktarına bölünmesi ile elde edilen alacak devir hızının yüksek olması işletme sermayesinin alacaklara bağlanmadığını göstermektedir. THY'nin 2016 yılında 20,3, 2017 yılında 19,21 ve 2018 yılında ise 2036 olarak gerçekleşmiştir. Pegasus'un ise 2016 yılında 10,77, 2017 yılında 12,07 ve 2018 yılında 17,66 olduğu görülmektedir.

Aktif devir hızları incelendiğinde THY'nin 2016 yılında 0,56, 2017 yılında 0,60 ve 2018 yılında ise 0,67 düzeyinde gerçekleşirken, Pegasus'un ise 2016 yılında 0,82, 2017 yılında 0,79 ve 2018 yılında ise 0,73 olarak gerçekleşmiştir.



**Şekil 4.50. THY ve Pegasus'un Dönen Varlıklar Devir Hızı Performansı**

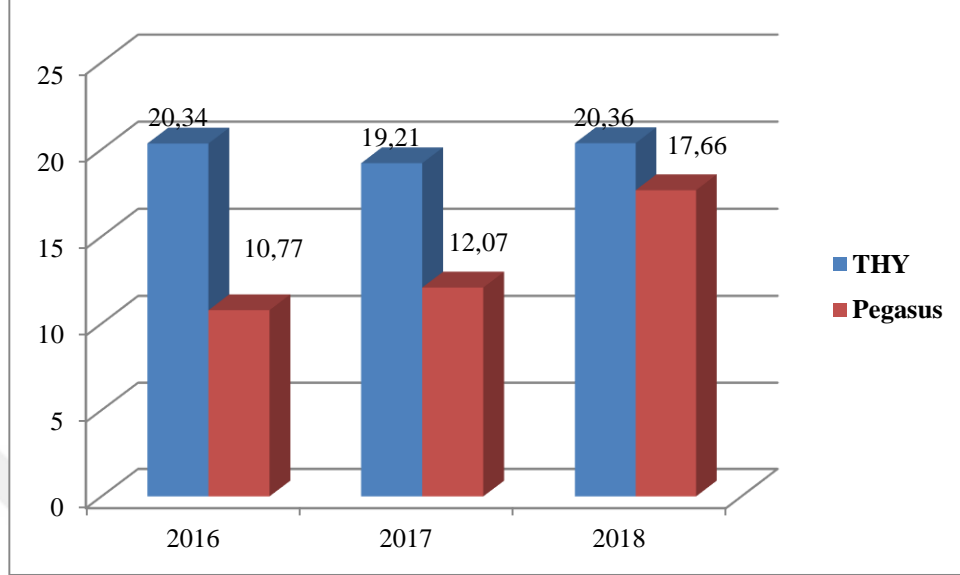
Şekil 4.50. incelendiğinde dönen varlıklar devir hızında THY'nin oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte her iki havayolu işletmesinin de dönen varlık devir hızı yüksek değildir.



**Şekil 4.51. THY ve Pegasus'un Stok Devir Hızı Performansı**

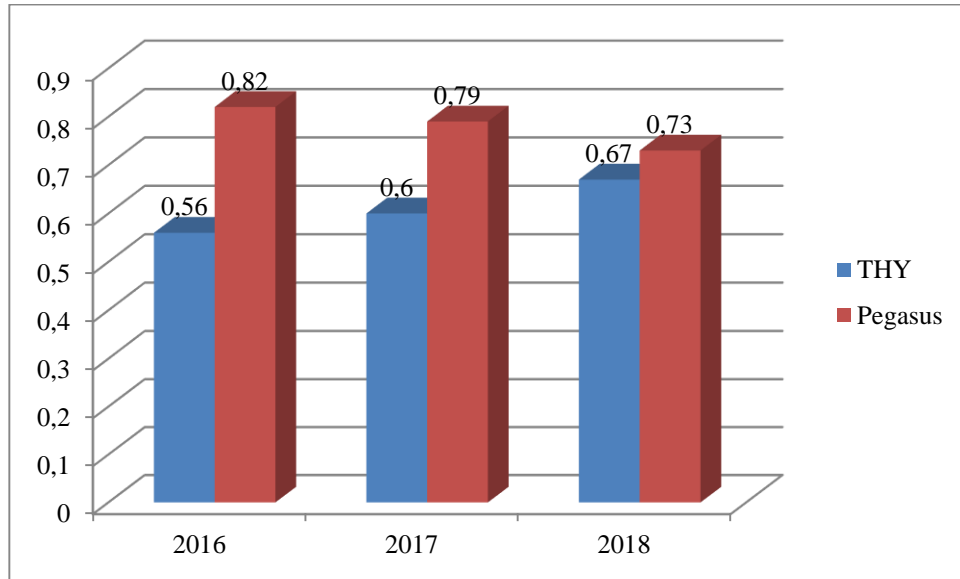


Şekil 4.51. incelendiğinde Pegasus'un stok devir hızının yüksek oranda gerçekleşmesi, kabin içi ikramlarını ücret karşılığında vermesi olarak değerlendirilebilir.



Şekil 4.52. THY ve Pegasus'un Alacak Devir Hızı Performansı

Şekil 4.52. incelendiğinde THY'nin daha yüksek bir alacak devir hızı oranına sahip olduğu görülmektedir. Her iki işletmenin ticari alacaklarını bilet ve kargo ücretlerinden karşıladığı düşünülürse alacak devir hızlarının yüksek olduğu söylenebilir.



Şekil 4.53. THY ve Pegasus'un Aktif Devir Hızı Performansı

Şekil 4.53. incelendiğinde THY ve Pegasus aktif devir hızlarının düşük olduğu görülmektedir. Aktif devir hızının yüksek olmaması kapasite kullanımının yeterli olmadığını göstermektedir.

#### 4.7.4. THY ve Pegasus'un Finansal Yapısına İlişkin İlişkin Performansına Yönelik Bulgular

**Tablo 4.20. THY ve Pegasus'un Borsa Değerlemesine İlişkin Performansı**

Finansal Yapı Performansı	2016		2017		2018	
	THY	PGS	THY	PGS	THY	PGS
Kısa Vade Borç / Özsermaye	88,45	65,94	80,36	73,88	87,1	94,71
Mali Borç / Toplam Borç	68,47	57,75	62,9	58,17	63,15	58,92
Özsermaye / Aktif	27,51	28,04	29,38	31,03	28,68	27,46
Toplam Borç Büyüme (%)	15,77	26,00	-4,76	28,00	16,23	28,89
Toplam Borç / Özsermaye	263,56	256,99	240,33	223,12	248,69	265,1

\*USD Bazında Hesaplanmıştır.

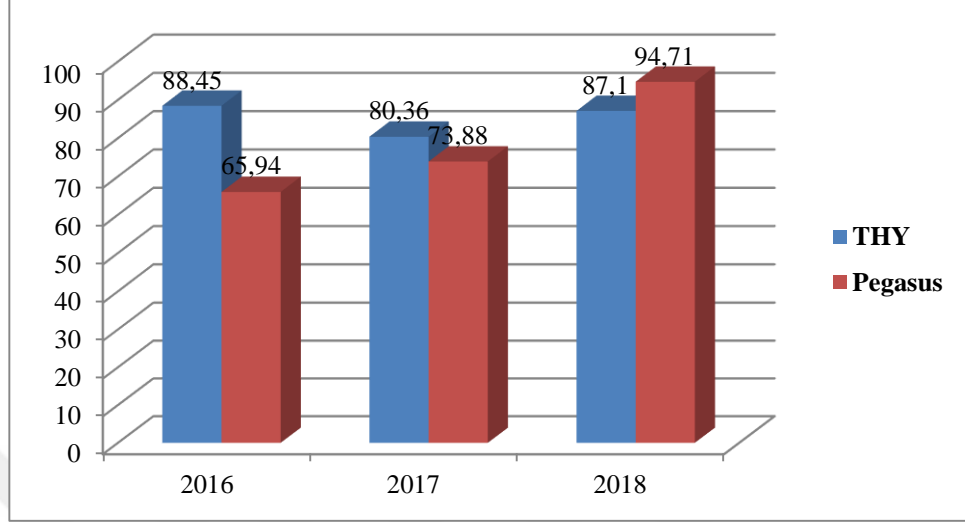
Tablo 4.20. incelendiğinde THY ve Pegasus'un finansal yapı performansları yer almaktadır. Buna göre kısa vadeli borç/ öz sermaye oranı THY'nin 2016 yılında 88,45, 2017 yılında 80,36 ve 2018 yılında ise 87,1 düzeyinde iken, Pegasus'un 2016 yılında 65,94, 2017 yılında 73,88 ve 2018 yılında 94,71 olduğu görülmektedir.

Mali borçların finansal borçlara oranı ise THY'de 2016 yılında 68,47, 2017 yılında 62,9 ve 2018 yılında 63,15 iken Pegasus'ta 2016 yılında 57,75, 2017 yılında 58,17 ve 2018 yılında ise 58,92 düzeyindedir.

Öz sermayenin aktiflere bölümü ise THY'de 2016 yılında 27,51, 2017 yılında 29,38 ve 2018 yılında 28,68 iken , Pegasus'ta 2016 yılında 28,04, 2017 yılında 31,03 ve 2018 yılında ise 27,46 düzeyindedir.

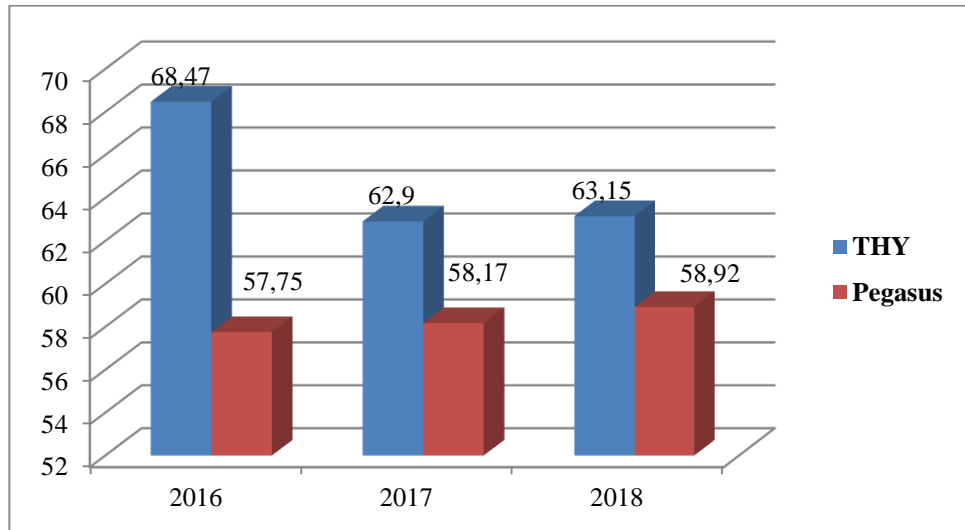
Yıllara göre toplam borç büyümesi THY'de sırasıyla %15,77, %-4,76 ve %16,23 düzeyinde, Pegasus'ta ise yıllara göre sırasıyla %26,0, %28,0 ve %28,89m düzeyinde gerçekleşmiştir.

Toplam borçların özsermaye oranı ise THY’de 2016 yılında 263,56, 2017 yılında 240,33 ve 2018 yılında ise 248,69 iken Pegasus’ta 2016 yılında 256,99, 2017 yılında 223,12 ve 2018 yılında ise 265,1 düzeyindedir.



**Şekil 4.54. THY ve Pegasus’un Kısa Vade Borç/Özsermaye Performansı**

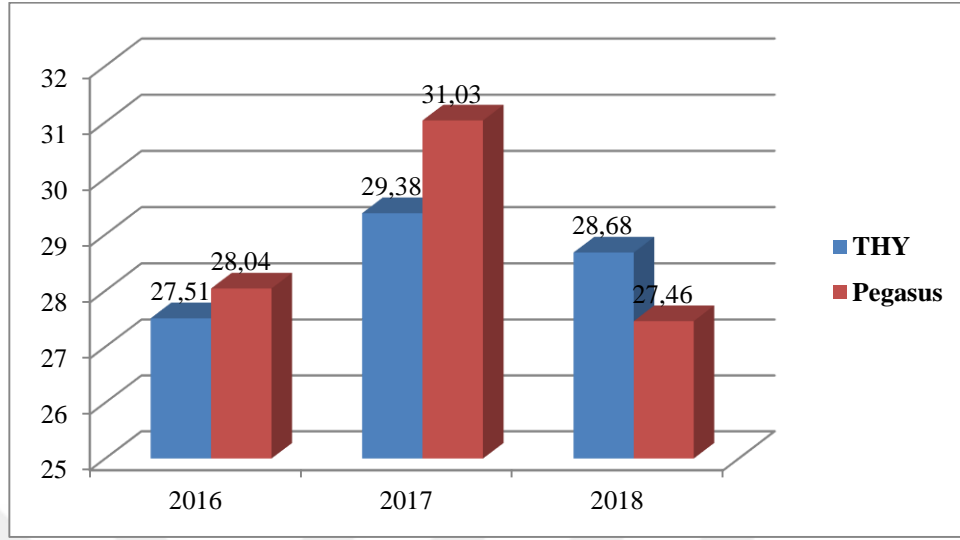
Şekil 4.54. incelendiğinde THY’nin kısa vadeli borçlarının öz sermayeye oranı dalgalı bir seyir izlerken Pegasus’un kısa vadeli dış kaynaklardan sağladığı yabancı kaynağın yüksek olduğunu ve artış kaydettiğini göstermektedir. Bu anlamda THY’nin kısa vade borç yapısı performansı yüksektir.



**Şekil 4.55. THY ve Pegasus’un Mali Borç/Toplam Borç Performansı**

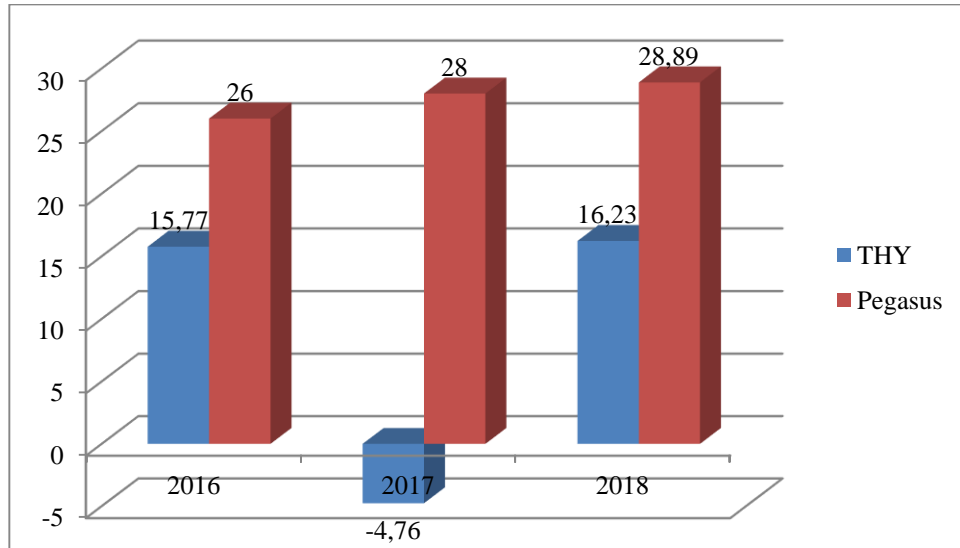
Şekil 4.55. incelendiğinde THY’nin toplam borçlarının finansal nitelikte olması düşme eğilimi gösterse bile borç kompozisyonunda ağırlıklı olarak banka

kredisi kullanıldığını göstermektedir. Pegasus'un toplam borçlarının içindeki finansal borçlarının düşük olmamasına karşılık oranı daha düşüktür.



**Şekil 4.56. THY ve Pegasus'un Öz Sermaye / Aktif Performansı**

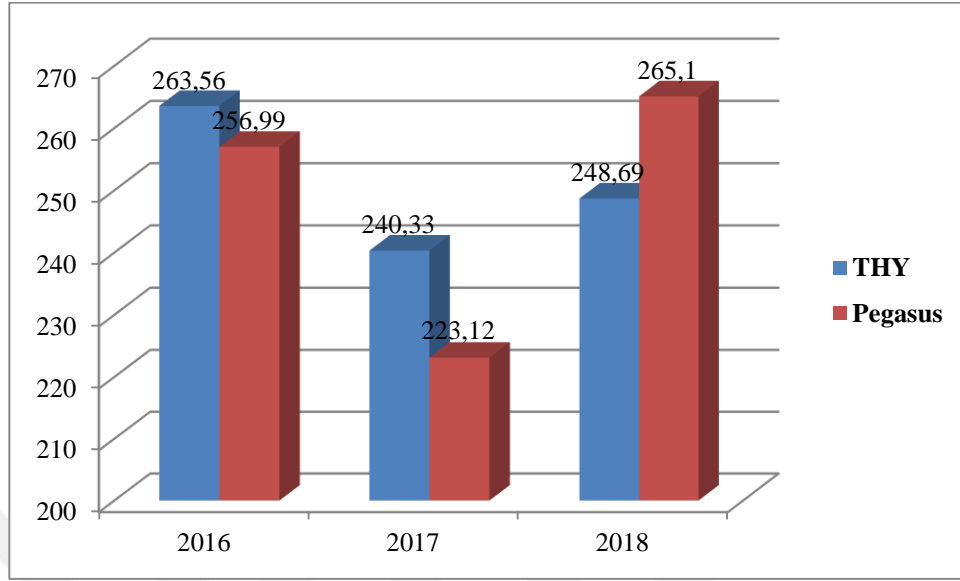
Şekil 4.56. incelendiğinde her iki işletmeninde öz sermayelerinin düşük düzeyde varlıkları ile finanse edildiğini göstermektedir. Pegasus'un 2017 yılında bir iyileşme yaşanmasına karşılık 2018 yılında her iki işletmenin de yabancı kaynak kullanım oranı arttığı için oran tekrar düşüş eğilimi göstermiştir.



**Şekil 4.57. THY ve Pegasus'un Toplam Borç Büyüme (%) Performansı**

Şekil 4.57. incelendiğinde Pegasus'un 2016 yılından itibaren yükseliş eğilimi gösteren borç büyümesine karşılık 2017 yılında borçlarını azalttığı görülen THY'nin,

2018 yılında ise borçlarının arttığı görülmektedir. Borçlanma artışına göre THY'nin daha iyi bir performans gösterdiği görülmektedir.



**Şekil 4.58. THY ve Pegasus'un Toplam Borç / Özsermaye Performansı**

Şekil 4.58. incelendiğinde THY ve Pegasus'un toplam borç özsermaye oranının yüksek olmasının nedeni uçak alım anlaşmalarını uzun vadeli olarak bilançolarına yansıtılmalarından kaynaklanmaktadır. THY ve Pegasus'un borçlanma oranının dalgalı bir seyir izlediği THY'nin kaldıraç oranı olarak da tanımlanan toplam borç özkaynak oranı düşük olduğu görülmektedir.

#### 4.7.5. THY ve Pegasus'un Karlılığına İlişkin Performansına Yönelik Bulgular

**Tablo 4.21. THY ve Pegasus'un Karlılığına İlişkin Performansı**

Karlılık Performansı	2016		2017		2018	
	THY	PGS	THY	PGS	THY	PGS
Esas Faaliyet Kar Marjı	-3,47	-3,7	6,87	7,58	9,78	9,85
Aktif Karlılık (%)	0,09	-2,95	0,96	7,42	4,34	4,47
Brüt Esas Faal. Kar Marjı (%)	11,6	5,29	19,7	14,49	21,59	15,23
VAFÖK Marjı	10,51	4,02	21,25	18,02	20,03	16,41
Net Kar Marjı	-0,16	-3,61	1,61	9,39	6,44	6,12
Özsermaye Karlılığı (%)	-0,31	-9,35	3,38	24,94	14,97	15,39

\*USD Bazında Hesaplanmıştır.

Tablo 4.21. incelendiğinde THY ve Pegasus'un karlılıklarına ilişkin performansları yer almaktadır. Her iki işletmeninde operasyonel karlılığını ifade eden esas faaliyet kâr marjı 2016 yılında ulaştırma sektöründe daralma ve ekonomik kriz nedeniyle negatif düzeydedir. THY'nin 2016 yılında %-3,47 karına karşılık Pegasus'un da %-3,70 olarak gerçekleşmiştir. 2017 yılında ise THY'nin %6,87 ve 2018 yılında ise %9,78 olan esas faaliyet kâr marjı, Pegasus için 2017 yılında %7,58 ve 2018 yılında ise %9,85 düzeyinde gerçekleşmiştir.

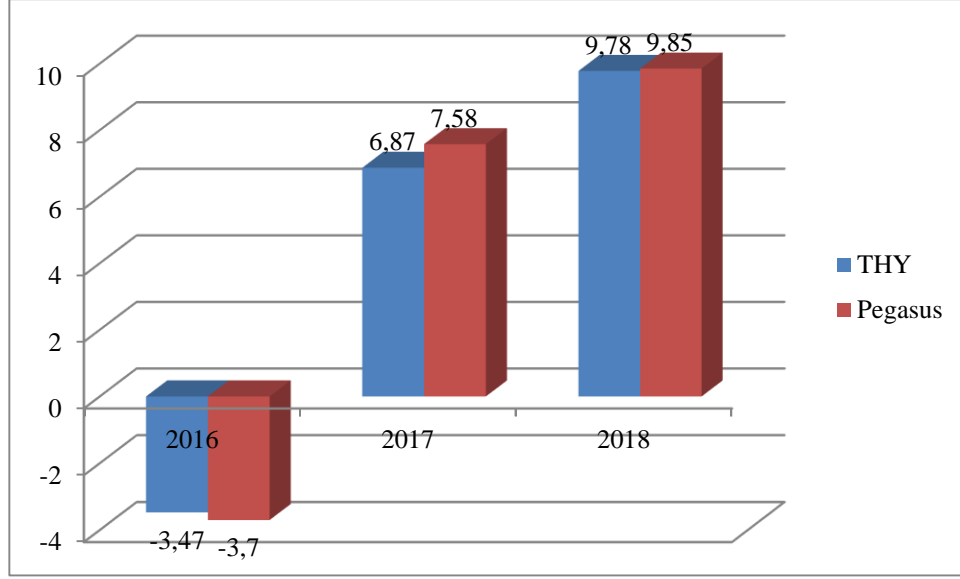
THY'nin ve Pegasus'un sahip olduğu varlıkların kar oluşturmadaki gücünü temsil eden aktif karlılık oranları 2016 da sırasıyla %0,09 ve %-2,95 olarak olumsuz düzeyde gerçekleşmiştir. THY'nin 2017 yılında %0,96 olan aktif karlılığı 2018 yılında %4,3'e çıkmış, Pegasus'un ise 2017 yılında %7,42 düzeyinde gerçekleşen aktif karlılığı ise 2018 yılında %4,47'ye gerilemiştir.

İşletmelerin brüt esas faaliyet kâr marjı ,incelendiğinde THY'nin 2016 yılında %11,6, 2017 yılında %19,7 ve 2018 yılında ise %21,59 düzeyinde gerçekleşmiş, Pegasus'un ise 2016 yılında %5,29, 2017n yılında %14,49 ve 2018 yılında ise %15,23 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir.

İşletmelerin vergi amortisman ve faiz öncesi karlılığını ifade eden VAFÖK oranı THY'nin 2016 yılında %10,51, 2017 yılında %21,25 ve 2018 yılında ise %20,03 oranında gerçekleşmiş, Pegasus'un ise 2016 yılında %4,02, 2017 yılında %18,02 ve 2018 yılında ise %16,41 düzeyinde oluşmuştur.

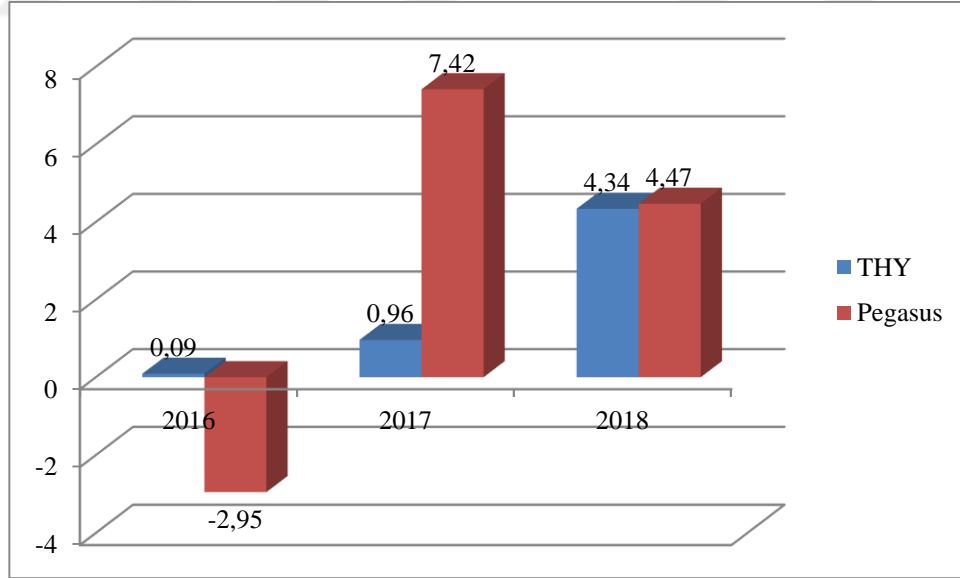
İşletmelerin net kar marjları ise THY'nin 2016 yılında %-,016, 2017 yılında %1,61 ve 2018 yılında %6,44 düzeyinde gerçekleşirken, Pegasus'un ise 2016 yılında %-3,61, 2017 yılında %9,39 ve 2018 yılında ise %6,12 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öz sermayenin karlılık performansını gösteren özsermaye karlılığı ise THY'nin 2016 yılında %-0,30, 2017 yılında %3,38 ve 2018 yılında ise %14,97 olarak gerçekleşmiş, Pegasus'un ise 2016 yılında %-9,35, 2017 yılında %24,94 ve 2018 yılında ise %15,39 düzeyinde olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.59. THY ve Pegasus'un Esas Faaliyet Kar Marjı Performansı**

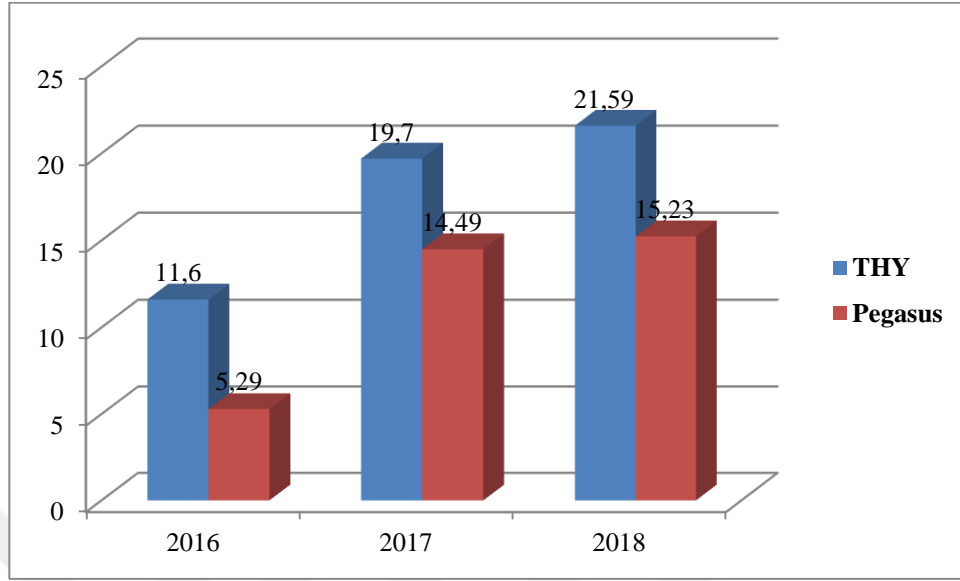
Şekil 4.59. incelendiğinde İşletmelerin esas faaliyet kar marjları incelendiğinde dönemsel olarak ekonomik dalgalanmaya uygun bir şekilde dalgalandığı görülmektedir. Buna karşılık Pegasus'un esas faaliyet karlılığının küçük bir farkla da olsa daha fazla iyileştiği görülmektedir.



**Şekil 4.60. THY ve Pegasus'un Aktif Karlılık (%) Performansı**

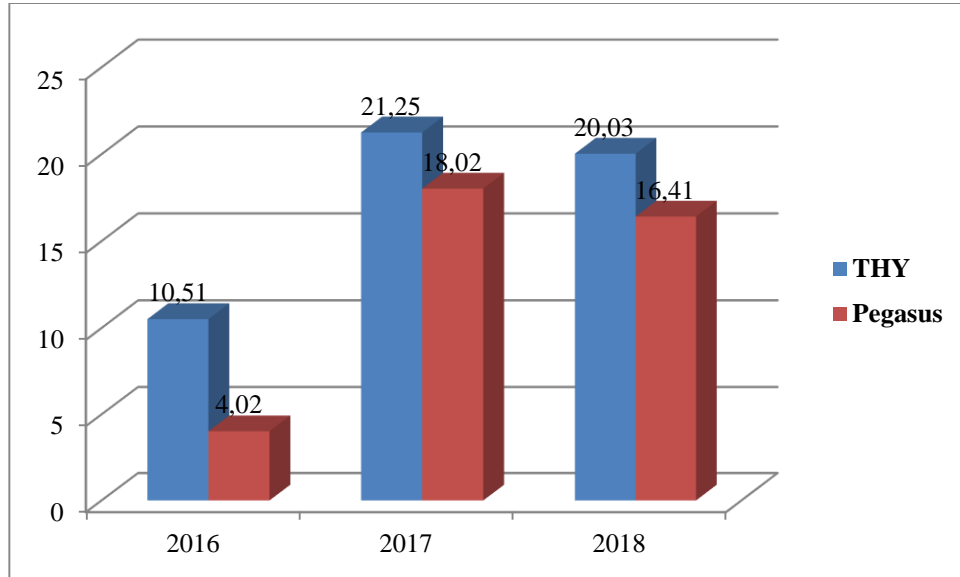
Şekil 4.60. incelendiğinde işletmelerin sahip olduğu varlıkların karlılıklarına göre Pegasus'un 2016 yılında negatif olan oranı sert bir yükselişle %7,42 düzeyine

çıkılmıştır. 2018 yılında ise her iki işletmenin de aktif karlılığının eşit olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.61. THY ve Pegasus'un Brüt Esas Faal. Kar Marjı (%) Performansı**

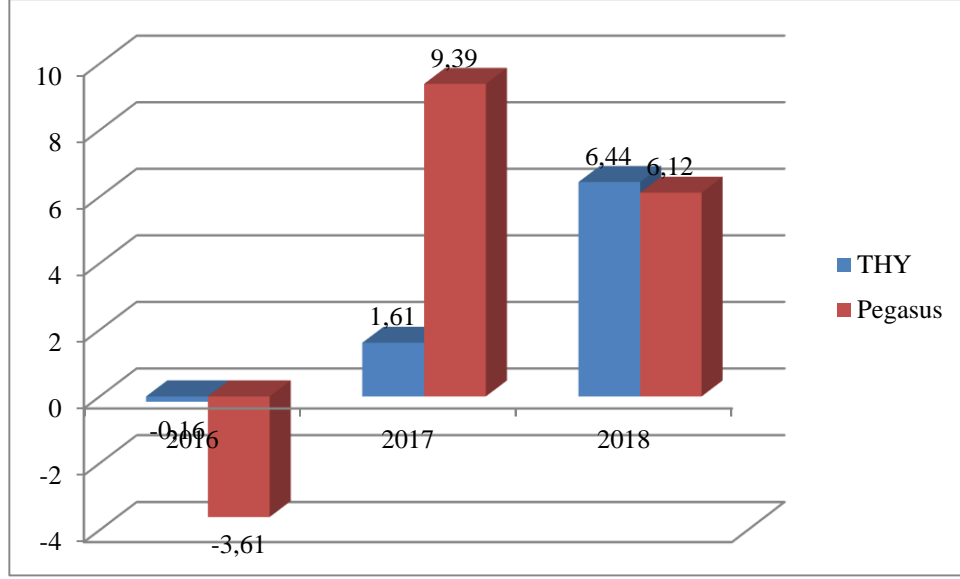
Şekil 4.61. incelendiğinde Brüt kâr marjında THY'nin yıllar itibariyle yükseliş eğilimine sahip olduğu ve Pegasus'tan daha iyi bir performansa gösterdiği görülmektedir.



**Şekil 4.62. THY ve Pegasus'un VAFÖK Marjı Performansı**

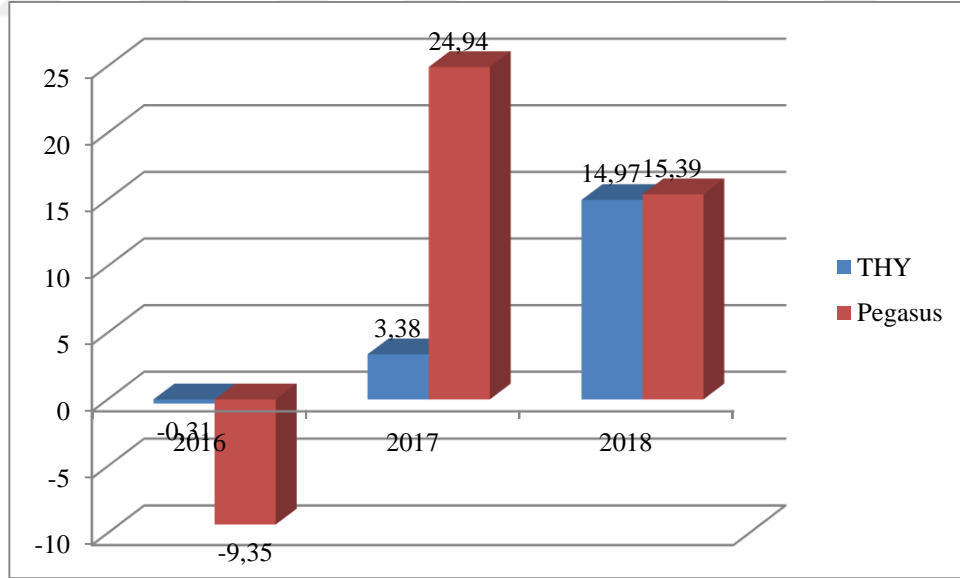
Şekil 4.62. incelendiğinde işletmelerin gerçek karlılık oranı olarak değerlendirilen vergi, faiz ve amortismandan önceki karlılıkları değerlendirildiğinde THY'nin performansının daha iyi olduğu görülmektedir.





**Şekil 4.63. THY ve Pegasus'un Net Kar Marjı Performansı**

Şekil 4.63. incelendiğinde THY'nin yıllar itibariyle yükseliş eğiliminde olan net kâr marjı Pegasus için dalgalı bir seyir izlemektedir. Buna karşılık Pegasus'un 2017 ve 2018 de yıllarında net satışlarından elde ettiği karlılık performansı THY'den yüksektir.



**Şekil 4.64. THY ve Pegasus'un Özsermaye Karlılığı (%) Performansı**

Şekil 4.64. incelendiğinde işletmelerin öz sermaye karlılığı da net kar performansına benzer bir seyir izlemektedir. 2016 yılında Pegasus'un oranının negatif

düzyden sert bir yükselişle iyileşmesi ve 2018 yılında THY ile benzer düzeyde öz sermaye karlılığına sahip olmasına karşılık THY'nin yükseliş eğilimini yıllar itibariyle koruduğu görülmektedir. 2018 yılında her iki işletmenin de öz sermaye karlılığı performansının eşit düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 4.7.6. THY ve Pegasus'un Likiditeye İlişkin İlişkin Performansına Yönelik Bulgular

**Tablo 4.22. THY ve Pegasus'un Borsa Değerlemesine İlişkin Performansı**

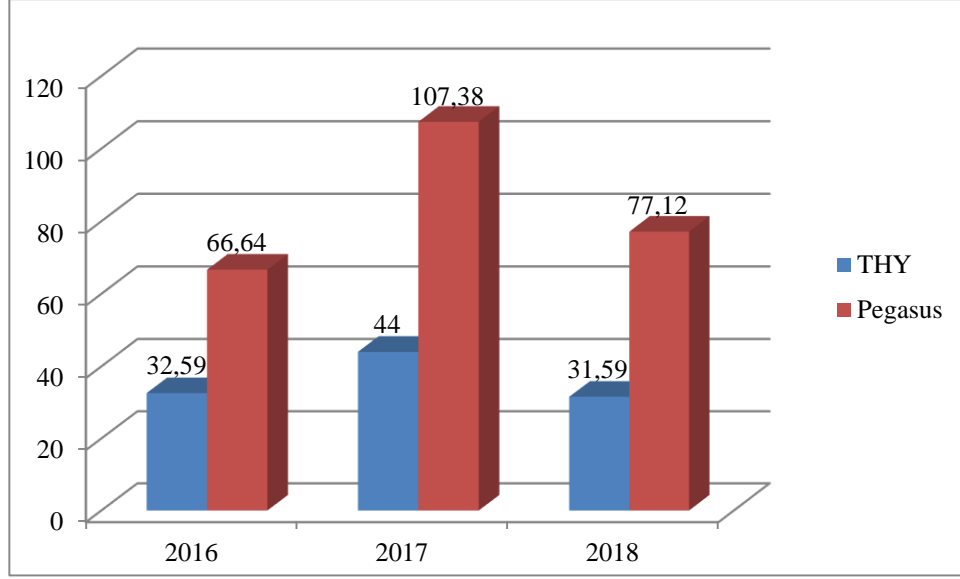
Likidite Performansı	2016		2017		2018	
	THY	PGS	THY	PGS	THY	PGS
Nakit Oran	32,59	66,64	44,0	107,38	31,59	77,12
Cari Oran	0,8	0,41	0,85	1,67	0,87	1,24
Likit Oran	0,75	1,37	0,78	1,64	0,81	1,21

\*USD Bazında Hesaplanmıştır.

Tablo 4.22. incelendiğinde THY ve Pegasus'un borç ödeme performansını gösteren likidite oranları yer almaktadır. İşletmelerin sahip olduğu nakit ve benzeri değerlerin kısa vadeli yabancı kaynaklara oranı ve borç ödeme gücünü gösteren nakit oran THY'nin 2016 yılında 32,59, 2017 yılında 44,0 ve 2018 yılında ise 31,59 düzeyindedir. Pegasus'un ise 2016 yılında 66,4 olan nakit oranı 2017 yılında 107,38 ve 2018 yılında 77,12 düzeyinde gerçekleşmiştir.

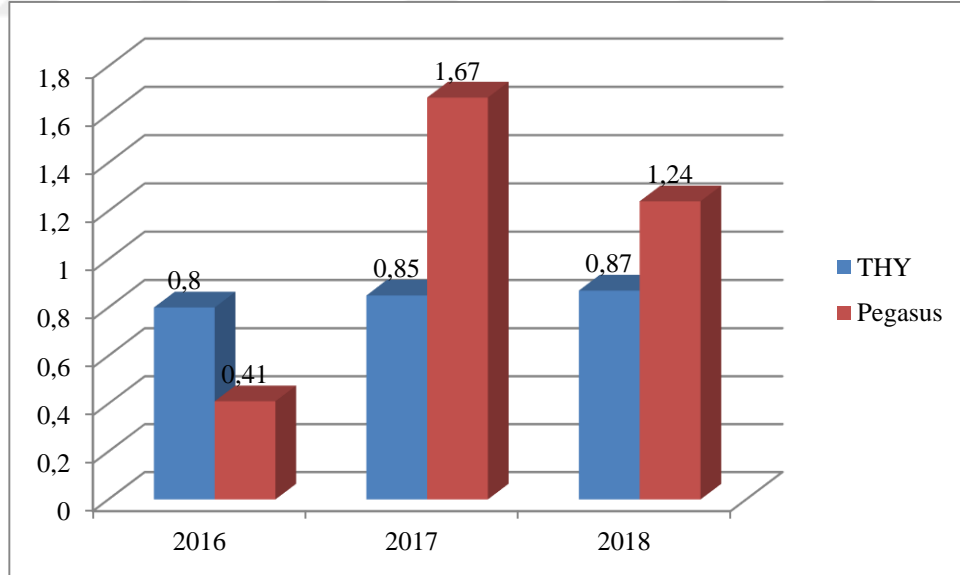
İşletmelerin döne varlıklarının borç ödeme performansını gösteren cari oranlar ise THY'nin 2016 yılında ,8, 2017 yılında 0,85 ve 2018 yılında ise %87 düzeyinde, Pegasus'un ise 2016 yılında 0,41, 2017 yılında 1,67 ve 2018 yılında ise 1,24 olduğu görülmektedir.

İşletmelerin stokları çikıldıktan sonra kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü gösteren likidite oranı ise THY'nin 2016 yılında 0,75, 2017 yılında 0,78 ve 2018 yılında ise 0,81 olurken, Pegasus'un ise 2016 yılında 1,37, 2017 yılında 1,64 ve 2018 yılında ise 1,21 düzeyinde gerçekleşmiştir.



**Şekil 4.65. THY ve Pegasus'un Nakit Oran Performansı**

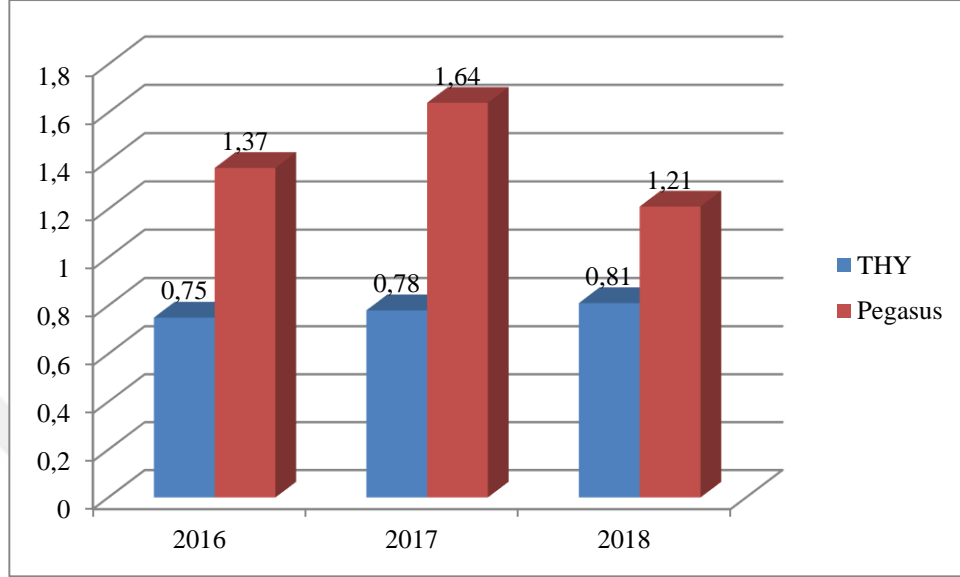
Şekil 4.65. incelendiğinde THY ve Pegasus'un hizmet işletmesi olması nedeniyle bilet satışlarından kaynaklanan para girişleri ile kısa vadeli nakit ve benzeri değerlerin bilançoda yüksek olması nedeniyle nakit oranları yüksektir. Pegasus'un nakit oran performansının THY'den yüksek olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.66. THY ve Pegasus'un Cari Oran Performansı**

Şekil 4.66. incelendiğinde THY ve Pegasus'un 2016 yılında ekonomik krizin etkisi ile 1 oranının altında bulunan cari oranları 2017 yılındaki iyileşme ile birlikte

Pegasus'un 1,67 düzeyine çıkmış ve 2018 de ise tekrar azalmıştır. THY'nin cari oranı ise 0,87 seviyesindedir. Her iki işletmeninde cari oranları olması gereken 2 puan düzeyinin altında ve düşük olarak değerlendirilmesine karşılık Pegasus'un kısa vadeli borçlarını dönen varlıkları ile ödeme performansı THY'den yüksektir.



**Şekil 4.67. THY ve Pegasus'un Likit Oran Performansı**

Şekil 4.67. incelendiğinde Dönen varlıklardan stokların çıkartılması ile elde edilen likidite oranlarında işletmelerin hizmet işletmesi olması nedeniyle cari oran düzeyleri ile benzer düzeydedir. Buna karşılık Pegasus'un likidite oranı THY'den yüksektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

THY ve Pegasus havayolu işlemlerinin 2016, 2017 ve 2018 yılları arasında verimlilik performans analizinin yapıldığı bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Türkiye'nin bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi olarak THY'nin iç hatlarda %59,2 ve dış hatlarda ise %62,4 düzeyinde pazar payı bulunmaktadır. 2018 yılı itibariyle 26,739 personele sahip olan işletmenin, 2018 yılı itibariyle uçak sayısı 332 ve koltuk kapasitesi ise 65,363'tür. THY yıllar itibariyle yolcu sayısını artırmış ve 2018 yılında iç hatlarda 32,9 milyon, dış hatlarda 42,2 milyon yolcuya hizmet vermiştir. İşletmenin tarifersiz olarak gerçekleştirdiği yolcu sayısı ise 580 bin civarındadır.

Türkiye'de düşük maliyetli uçak işletmesi olarak faaliyet gösteren Pegasus havayolu işletmesinin 2018 yılı itibariyle iç hatlar pazar payı %31,4 ve dış hatlar payı ise %17,3 düzeyindedir. Pegasus'un 2018 yılı itibariyle 5.621 personeli bulunmaktadır. Havayolu işletmesinin sahip olduğu uçak sayısı 82 ve koltuk kapasitesi ise 15.315'tir. Pegasus, 2018 yılı itibariyle yolcu sayısı iç hatlarda 17,6 milyon, dış hatlarda 11,7 milyon ve charter seferlerinde ise 580 bin yolcuya hizmet vermiştir.

Havayolu işletmelerinin verimliliklerinin faktör girdileri açısından incelendiğinde Pegasus'un operasyonel verimliliğinin THY'den yüksek olduğu saptanmıştır. İşletmede çalışanların verimliliklerine yönelik analizlerde Pegasus'un personel başına hava aracı konma sayısında iç hat, dış hat ve toplam konma oranında daha verimli olduğu belirlenmiştir. Personel başına arz edilen koltuk kilometre oranında ise Pegasus'un iç hatlarda daha verimli olmasına karşılık THY'nin ise dış hatlarda verimliliği elinde bulundurduğu ve toplamda ise verimliliklerinin eşit düzeyde olduğu söylenebilir. Personel başına düşen yolcu sayısına göre Pegasus'un daha az personel ile daha fazla sayıda yolcuya hizmet verdiği ve iç hat, dış hat ve toplam yolcu

oranında daha verimli olduğu saptanmıştır. 2018 yılı itibariyle toplam yolcu sayısında Pegasus'un personel verimliliği THY'nin iki katı düzeyine yakındır. Buna göre personel verimliliği açısından Pegasus'un daha verimli olduğu ve THY'nin personel kapasitesini yeterli düzeyde kullanamadığı söylenebilir.

Hava aracı verimlilik oranları incelendiğinde hava aracı başına düşen yolcu sayısında Pegasus'un iç, dış ve toplam yolcu sayısına göre daha verimli olduğu iç hatlarda tarifeli seferlerde bu verimliliğin 2,2 kata ulaştığı görülmektedir. Dış hatlarda THY'nin küresel bir işletme olması nedeniyle hava aracı başına düşen yolcu sayısı farkının azalmasına karşılık toplam verimlilikte oran Pegasus lehine artmaktadır. İşletmelerin doluluk oranları incelendiğinde dış hatlarda doluluk oranlarının birbirine yakın olduğu ancak Pegasus'un iç hat ve toplam kapasite kullanımında %2,5-3,0 düzeyinde daha verimli olduğu saptanmıştır. Utilizasyon olarak tanımlanan bir uçağın kalktığı andan indiği ana kadar geçen saat sayısı ya da bir başka ifadeyle günlük hava aracı kullanım saatinde Pegasus'un iç, dış ve toplam uçuşlarda 40-50 dakika hava araçlarından daha fazla verimli olduğu belirlenmiştir.

Faktör girdilerinden yakıt verimliliği incelendiğinde birim yakıt gideri başına düşen yolcu sayısı oranının iç, dış ve toplam hatlarda farkın yüksek olduğu görülmektedir. Pegasus'un 2018 yılı itibariyle birim yakıt gideri başına düşen yolcu sayısı 6,5 iken THY'nin 1,8'dir. Dış hatlarda oranın Pegasus'un 4,3 ve THY'nin 2,3 oranında olması ve yakınlaşmasına karşılık toplam uçuşta Pegasus'un birim yakıt maliyeti başına düşen yolcu sayısının 11,0 olduğu ve THY'nin ise 4,1 düzeyinde kaldığı görülmektedir. Pegasus'un yakıt verimliliğinin maliyet avantajı olarak esas faaliyet karını etki ettiği söylenebilir. THY'nin bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi olarak küresel düzeyde zarar ettiği noktalara da uçuş zorunluluğunun bulunması yakıt verimliliğini azaltan bir faktör olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde birim yakıt gideri de düşen arz edilen koltuk kilometre oranı da dış hatlarda THY'nin oranlarının yüksek olmasına karşılık iç hat ve toplam uçuşlarda Pegasus'un oranları yüksektir. Birim yakıt gideri hava aracı konma oranına bakıldığında 2018 yılı itibariyle Pegasus'un verimlilik oranlarının yüksek olduğu saptanmıştır.

Öz sermaye verimliliği incelendiğinde birim öz sermayeye düşen yolcu sayısı olarak Pegasus'un iç hat, dış hat ve toplam yolcu sayısında 3-4 kat daha verimlidir.

Birim öz sermaye başına düşen arz edilen koltuk kilometre oranı da 2018 yılı itibariyle dış hatlarda eşit olsa da Pegasus'un iç hat ve toplam arz edilen koltuk kilometre öz sermaye oranı yüksektir.

İşletmelerin performansları karşılaştırıldığında büyümeye ilişkin performansları değerlendirildiğinde 2016 yılında yaşanan talep daralmasının THY'nin yolcu talebini olumsuz etkilediği söylenebilir. Ancak 2018 yılı itibariyle Pegasus'un kur farkı gideri ve petrol fiyatlarındaki ani yükselişe karşılık finansal açıdan koruma (hedge) pozisyonun da olmaması karlılığını önemli ölçüde azaltmıştır. Her iki işletmenin büyümeye ilişkin performansı incelendiğinde 2016 yılında negatif olan oranları 2017 yılında iyileşmeye başladığı ve 2018 yılının ise finansal toparlanma dönemi olduğu görülmektedir. Dalgalı bir seyir izleyen büyüme performansları 2018 yılına gelindiğinde THY'nin büyüme performansının daha iyi olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin borsa performansları incelendiğinde piyasa değerlerinin defter değerlerinin altına düştüğünü ve borsa performanslarının finansal tablolarının iyi olmaması ve ekonomik kriz nedeniyle düşük olduğu söylenebilir. Bununla beraber 2018 yılına gelindiğinde borsa performansının 2017 yılından daha düşük olduğu görülmektedir. Her iki işletmenin de borsa performans düzeylerinin birbirine yakın olduğu saptanmıştır. Ancak, hisse başına düşen kâr payı oranında ise Pegasus'un performansının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Havayolu işletmelerinin faaliyet performansları incelendiğinde dönen varlık devir hızı, ve alacak devir hızında THY'nin performansının yüksek olduğu aktiflerin devir hızında küçük bir farkla Pegasus'un daha verimli olduğu söylenebilir. Pegasus'un kabin içi ikramlarının ücret karşılığında yolcularına sunması stok devir hızının çok yüksek çıkmasına neden olmuştur.

Havayolu işletmelerin finansal yapı performansları incelendiğinde öz sermayelerini büyük bir oranda kısa vadeli borçları ile karşıladıklarını ve toplam borçları içinde finansal borçlarının %50'yi aştığı görülmektedir. İşletmelerin uçak alım sözleşmelerinden kaynaklanan borçlarını bilançolarına yansıtılmaları nedeniyle toplam borç öz sermaye oranları çok yüksek çıkmıştır. 2018 yılı incelendiğinde

THY'nin kısa vadeli borç öz sermaye oranı dışında diğer finansal performansının az bir farkla da olsa Pegasus'tan yüksek olduğu söylenebilir.

Havayolu işletmelerinin karlılık performansları incelendiğinde ekonomik kriz dönemi olarak 2016 yılından sonra 2017 yılının toparlanma eğiliminin güçlü olduğu özellikle işletmelerin esas faaliyet karlılığının benzer düzeyde arttığı tespit edilmiştir. Ver, faiz ve amortisman öncesi (VAFÖK) karlılığının Pegasus'ta daha yüksek olmasına karşılık, karlılık performansının her iki işletme için benzer düzeyde olduğu saptanmıştır.

Havayolu işletmelerinin borç ödeme gücünü temsil eden likidite performansları incelendiğinde Pegasus'un performansının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte her iki havayolu işletmesi için de borçlarını ödeme performanslarının düşük olmasına karşılık hizmet işletmesi olmalarından kaynaklanan alacak devir hızlarının yüksek olması önemli olmuştur.

THY ve Pegasus'un performansları değerlendirildiğinde petrol fiyatları, kur riski, likidite riski ile karşı karşıya oldukları saptanmıştır. Pegasus'un operasyonel karlılığının ve verimliliğinin yüksek olmasına karşılık THY'nin verimlilik açısından düşük olan düzeyi finansal performans değerlendirildiğinde daha iyi bir performans düzeyi belirlenmiştir. Her iki havayolu işletmesinin ekonomik, sosyal ve siyasi değişimlere yönelik olarak hassas olduğu analizlerin yapıldığı yıllar itibari ile özellikle performans düzeylerinin dönemsel dalgalanmalar yaşadıkları saptanmıştır.

Havayolu işletmelerinin verimliliklerinin artırılması için uluslararası verimlilik analizlerine uygun olarak faktör girdisi kullanmaları gerekmektedir. Hava taşımacılığı sektöründe yaşanan yoğun rekabet nedeniyle operasyonel verimlilik oldukça önemlidir. Ancak, verimliliğin finansal performansa dönüşebilmesi için özellikle petrol fiyatları, kur riski, küresel ve ulusal düzeyde siyasi olaylara yönelik bilimsel analizler yapılması ve faktör girdilerini kullandıktan sonra riskten korunma araçlarını değerlendirmelidir. Havayolu işletmelerinde karlılık düzeyinin çok düşük olması nedeniyle uzun vadeli yatırımların planlaması da bu değişkenlere bağlı olarak değerlendirilmelidir.





## KAYNAKÇA

- Ağca, Veysel., ve Tunçer, Ender. “Çok Boyutlu Performans Derleme Modeller ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), (2006): 173-193
- Ağraz, Sedat. *Havayolu İşletmelerinin İstihdama Katkısı*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.
- Ak, Murat. “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Örgütsel Etkililik Sorunu: Teorik Bir Değerlendirme”. *Journal of Social Sciences of Muş Alparslan University*, 6 (6) (2018): 1083 –1091
- Akal, Zühal. *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Mattek Matbaacılık. Yayın No. 473, 2011.
- Aktaş, Ramazan. Yatırım Kriterleri ve Sermaye Bütçeleme, 2006, 20 Ağustos 2019 <<http://www.dtaudit.com/dosyalar/Egitim/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20%C4%B0keleri%20Ve%20Finansal%20Yonetim/B%C3%B6l%C3%BCm%206Yat%C4%B1r%C4%B1m%20Kriterleri%20ve%20Sermaye%20B%C3%B6l%C3%A7eleme.pdf>>.
- Aktepe, Cemalettin., Baş, Metehan, Tolon, Mehmet. *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.
- Akyıldız, Hüseyin, Karabıçak, Mevlut. “Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (2), (2002): 57-76.
- Altıntaş, Abdullah. “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”. *Sayıştay Dergisi*, 69, (2010): 3-16.
- Avder, Erdoğan. İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler ve Örnek Bir Çalışma, 2007. 20 Ağustos 2019 <<http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>>.

- Bahar, Emre. “Türkiye’de Havayolu İşletmeciliğinin Gelişimi. İstanbul Arel Üniversitesi”, *İktisadi-İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), (2018): 25-36.
- Bakır, Mahmut. *Havayolu İşletmelerinde E-Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bütünleşik Bir Yaklaşım*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017.
- Bakırcı, Fehim. *Üretimde Etkinlik ve Verimlilik Ölçümü Veri Zarflama Analizi Teori ve Uygulama*, İstanbul: Atlas Yayınları, 2006.
- Barutçu, Süleyman. “E-Mağazalardan Alış-Verişlerde E- Müşteri Tutumları ve E-Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Pamukkale Üniversitesi*, 7 (14), (2007): 219-238.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık iletişim, 2004.
- Baş İ. Melih ve Artar, Ayhan, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Ankara: MPM Yayınları, No: 435, 1991.
- Başaran, İbrahim Ethem. *Yönetim*. Ankara: Umut Yayım Dağıtım, 2000.
- Batur, B. Serkan. *Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada Ve Türkiye’de Uygulamalar*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Bayuk, Nedim. “Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (2006): 1-12.
- Bayyurt, Nizamettin. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (2011): 577-592.
- Benligiray Serap, Kurt Yeşim. “Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme”, *Proceedings*

of *SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities*, (2016): 357-365.

Bilgin Kâmil Ufuk. *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, 2004.

Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2016.

Bulut, Yetkin. *Hayat=Pazarlama*. Ankara, Detay Yayıncılık, 2015.

Büyükkılıç, Deniz. *Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*, Ankara: MPM Yayınları, No: 680, 2004.

Cam, Ali Ceyhun *Havayolu Taşımacılığı ve Rekabet Stratejileri*, Ankara: Pegem A Yayınları, 2017.

Canbey Özgüler, Verda. *Verimlilik Nedir? Verimlilik Çeşitleri*, 2006. 20 Ağustos 2019 <[http://vizyon21y.com/documan/Genel\\_Konular/Standart\\_Kalite/Verimlilik/Verimlilik\\_Cesitleri.html](http://vizyon21y.com/documan/Genel_Konular/Standart_Kalite/Verimlilik/Verimlilik_Cesitleri.html)>.

Çağlar, Yücel. *Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi” Eğitimi*, Ankara: MPM Yayınları, 2004.

Demir, Alparslan Serhat. ve Taşkın, Harun. “İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri”. *Journal of Yasar University*, 3 (11), (2008): 1695 – 1709.

Demir, Halis, Okan, Tarhan. “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), (2009): 57-72.

Demirtaş, Umut. ve Tokat, Ekin. “Verimlilik Yönetiminde Ölçme ve Teşhis: Bir Kobi Uygulaması”, *Verimlilik Dergisi*, 3, (2012): 7-38.

DHMİ Genel Müdürlüğü, *2018 Havayolu Sektör Raporu*, Ankara: DHİM Yayınları, 2019.

DHMİ. *Havacılık Terimleri Sözlüğü*, Ankara: Pulat Basımevi, (2016).

DPT (2001). *Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Hava Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT Yayınları, 18 Ağustos 2019 <<http://www3.kalkinma.go.tr/PortalDesgn/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FC433C4D51D0D462F4>>.

Durmaz, Vildan vd. *Yer Hizmetleri Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 3372, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 2224, 2002.

Erdoğan, H. Tuba. “Ulaşım Hizmetlerinin Ekonomik Kalkınma Üzerine Etkisi”. *İGÜSBD*, 3 (1), (2016): 187-215.

Erol, Metin. “Sosyal Entropinin Verimlilik Üzerine Etkisi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), (2001): 1-24.

Ertaş, Handan, Atalay, İlhan “Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* , 12, (2016): 70-82.

Gerede, Ender. *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*, Ankara: T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Yayınları, 2015.

Gerede, Ender. “Türkiye’deki Havayolu Taşımacılığına İlişkin Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu İşletmelerine Etkisinin Değerlendirilmesi”. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), (2011): 505-537.

Gerşil, Mustafa “APC (Amerikan Verimlilik Merkezi) Çok Faktörlü Verimlilik Ölçme Modeli ve Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış* 7 (2), (2007): 527-542.

Gezgiç, Oğuz. *Havayolu İşletmelerinde Uçuş Operasyon Kontrol Merkezlerinin Stratejik Ve Ekonomik Etkilerinin İncelenmesi: Bir Uygulama Örneği*, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016.

Gökırmak, Haşmet. “Türk Hava Yolları’nın Havacılık Sektöründeki Konumu. Siyaset”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), (2014):.1-29.

- Güzel, Dilşad, *Tedarik Zinciri Bütünleşmesi, Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2011.
- Hansen, Garry .S., Wernerfelt, Birger., “Birger Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”, *Strategic Management Journal*, 10 (5), (1989): 399-411.
- Hava-İş Sendikası. *Havacılık Sektöründe Endüstriyel İlişkiler ve Sosyal Diyalogun Önemi*, İstanbul: Hava-İş Sendikası Aylık Yayın Ekim-Kasım, 2005.
- Helvacı M. Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), (2002): 155-169.
- ICAO, *Civil Aviation Act*, 1990, 18 Ekim 2019 <<https://www.icao.int/sustainability/Compendium/Documents/SurveyReplies/New%20Zealand/CivilAviationAct-1990.pdf>>.
- İleri, Hüseyin. “Verimlilik, Verimlilik ile İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Önemi”, *Selçuk Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu Dergisi* (2), (1992): 9-24.
- İnan. Umut H. “Verimlilik Yönetimi Sisteminin Bir Standart Olarak Endüstriyel İşletmelerde Uygulanması”, *Kalkınmada Anahtar Dergisi*, 2012, 20 Ağustos 2019 <<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/verimlilik-yonetmi-sisteminin-bir-standart-olarak-endustriyel-isletmelerde-uygulanmasi/51>>.
- İnce Balcı, Fatma. *Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2011.
- Kalkan, Adnan. *Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri*, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Sosyal Bilimler Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005.

- Kaya, İsmail. (2004). Türkiye Gerçeğini Yansıtan Pazarlama Kitabı Muhterem Müşterimiz Hayat Hayal, Pazarlama Gerçek, İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılığı, 2004.
- Kazançoğlu, İpek. “Havayolu Firmalarında Müşteri Sadakatinin Yaratılmasında Kurum İmajının ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Etkisi”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (21), (2011): 130-158.
- Keklik, E. (2016). *Üretim İşletmelerinde Verimlilik Analizi ve Sanda B (S & B) Örneği*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Kobu, Bülent. *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayım, 2010.
- Kolat, Selver. *Havayolu İşletmelerinde Tarife Planlama ve Türk Havayolu Taşımacılığı Sisteminde Tarife Planlama Faaliyetlerinin Karşılaştırılması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Korul, Vildan., Küçükönel, Hatice. Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. *Ege Academic Review*, 3 (1), (2003): 24-38.
- Kovancı, Ahmet. *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007.
- Kök, Recep., Deliktaş, Ertuğrul. *Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme ve Strateji Geliştirme Teknikleri*, İzmir: Dokuz Eylül Matbaası Yayın No: 25-8/1, 2003.
- Köse, Ali, Çekici, Demet. “BİST Sınai Endeksi’nde Yer Alan Şirketlerin Finansal Performans Analizi”, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), (2016): 145-181.
- Kuyucak, Ferhan, *Havaalanlarında Personel Analizi İçin Model Önerisi ve Türkiye’de Havalimanlarında Uygulanması*, Anadolu üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- Kuyucak, Ferhan, Şengür, Yusuf.” Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve”. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), (2009): 132-147.

- Küçükkancabaş, Selin., Okyol, Ayşe., ve Ataman, Berk. “İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma”, *MÜ SBE Öneri*, 7 (25), (2006): 131-139.
- MEB. *Havayolu Taşımacılığı*, Ulaştırma Hizmetleri Alanı, Ankara, MEB Yayınları, 2011.
- Meçik, Oytun. *İşgücü Verimliliği Karşısında Parkinson Kanunu*, Ankara: 2. Üretim Ekonomisi Kongresi Yayınları, 2016.
- Okumuş, Abdullah, Asil, Hilal. “Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, (2007): 152-175.
- Önal, Muhammed. *İşletme Açısından Kalite – Kârlılık ve Verimlilik Kavramları*, 2017. 18 Ekim 2019 <<http://www.muhammedonal.com/Makale/11-Isletme-Acisindan-Kalite-%E2%80%93-K%C3%A2rlilik-ve-Verimlilik-Kavramlari.aspx>>.
- Öncü, Akif Mehmet, Bayat, Murat, Kethüda, Önde, Zengin, Emre. “Yenilik Ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37 (1), (2015): 149-164.
- Özalp İnan. *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi, 2012.
- Özdemir, Emircan. *Havayolu Yolcu Ve Bagaj Kabul Bölümünün Analizi Ve Hizmet Kalitesi Algısına Etki Eden Faktörlerin Araştırılması*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Özden, Altuğ. *Türk Gıda Sanayi’nde Performans Analizleri*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Kanıgür, Sevgi. “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performans Üzerindeki Etkileri”. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), (2009): 53-82.



- Öztek, M. Yaman. “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 6 (23), (2005): 19–22.
- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. (2019). Dünden Bugüne Pegasus, 12 Mart 2019, <[http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/tr/hakkimizda/dunden-bugune\\_pegasus](http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/tr/hakkimizda/dunden-bugune_pegasus)>.
- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., *Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 2016 Yılı Faaliyet Raporu*, İstanbul: Pegasus Taşımacılığı A.Ş., 2017.
- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., *Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 2017 Yılı Faaliyet Raporu*, İstanbul: Pegasus Taşımacılığı A.Ş., 2018.
- Pegasus Taşımacılığı A.Ş., *Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 2018 Yılı Faaliyet Raporu*, İstanbul: Pegasus Taşımacılığı A.Ş., 2019.
- Peşkircioğlu, Nurettin. *Verimlilik Yönetimi*, Verimlilik Genel Müdürlüğü, 2019. 18 Nisan 2019, <<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/verimlilik-yonetimi/784>>.
- Propenko, Joseph. *Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı*, Çev.: Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476, 1992.
- Saldıraner, Nihan *Türkiye’deki Hava Yolu Taşıyıcılarının Rekabet Stratejileri: Düşük Maliyetli Havayolu Taşıyıcıları İçin Model Önerisi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2016.
- Sarılgan, Ali Emre. “Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11/1, (2011): 69–88.
- Saygılı, Şeref., Cihan, Cengiz, Yurtoğlu, Hasan, *Türkiye Ekonomisinde Sermaye Birikimi, Verimlilik Ve Büyüme: 1972-2003*, Ankara: Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü Yayınları, 2005.

- Saylam Bölükbaş, Nazlı. “Sermaye Verimliliği Ve Toplam Faktör Verimliliği Hesaplanması: Ülkeler Arası Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, (2001): 1-6.
- Selimoğlu S. Kardeş. *İşletmelerin Etkinliğini ve Verimliliğini Artırmada İnsan Kaynağı Muhasebesinin Rolü*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 171, 2001.
- SHGM *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2018 yılı Faaliyet Raporu*. Ankara: SHGM Yayınları, 2019.
- SHGM. *20 ve Üzeri Koltuk Kapasitesine Sahip Uçaklar İle Ticari Hava Taşımacılığı Yapacak Hava Yolu İşletmeleri İçin İşletme Ruhsatı (Aoc – Air Operator Certificate) Ruhsatlandırma Süreci*, Ankara: SHGM Yayınları, 2015.
- SHGM. *2018 Yılı Faaliyet Raporu*, Ankara: SHGM Yayınları, 2019.
- Sözen, Süleyman. *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Suiçmez, Halit. “Verimlilik Ekonomisi ve Politika Arayışları”, *Verimlilik Dergisi*, (4), (2016): 33-77.
- Sümerli, Selami. *Geleneksel Ve Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2014.
- Şen, Lütfi Mustafa, Akpur, Akın “Düşük Maliyetli Bir Havayolu İşletmesinde Uçak İçi Hizmetler Kalite Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, *Journal Of Bussiness Of Turk*, 9 (4), (2017): 63-83.
- Şengür, Ferhan. Kuyucak, Şengür, Yusuf. Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz, 2012, 18 Ekim 2019 <[https://www.researchgate.net/profile/Ferhan\\_Kuyucak\\_Kavramsal-Bir-Analiz.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ferhan_Kuyucak_Kavramsal-Bir-Analiz.pdf)>.

Şengür, Yusuf. *Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamaların Araştırılması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004.

TDK Verimlilik, 2019, 29 Haziran 2019 <<https://sozluk.gov.tr/>>.

THY A.O. (2019). Türk Hava Yollarının Tarihçesi, 10 Mayıs 2019 <<https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/tarihce>>.

THY A.O. Faaliyet Raporu, 2012 20 Ağustos 2019 <<https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/tum-yillar/tum-donemler>>.

THY A.O. *THY A.O. 2016 Yılı Faaliyet Raporu*, İstanbul: THY A.O. Yayınları, 2017.

THY A.O. *THY A.O. 2017 Yılı Faaliyet Raporu*, İstanbul: THY A.O. Yayınları, 2018.

THY A.O. *THY A.O. 2018 Yılı Faaliyet Raporu*, İstanbul: THY A.O. Yayınları, 2019.

THY A.O. *Türk Hava Yolları A.O Başkanlık Görev Tanımları*, 2019. 18 Ekim 2019 <<https://careers.turkishairlines.com/CMSFiles/Image/Content/BaskanliklarinGorevTanimlari.pdf>>.

TOOB., Türkiye Sivil Havacılık Meclisi, 2017 Yılı Sektör Raporu, TOBB Yayın No: 314, 2018.

Türk Teknik A.Ş., Hizmetler, 2019, 18 Ekim 2019 <<https://turkishtech.com.tr/>>.

Türkel, Asuman. Uluçınar. *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

Ulaştırma Bakanlığı *Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği*, 2004. <<http://web.shgm.gov.tr/tr/genel-duyurular/2040-ticari-havatasimaisletmeleri-yonetmeligi-shy-6a-resmi-gazetedeyayimlanarakuyururlugegirmistir24Nisan>>.

Uyar, Tevfik. *Havacılık Sektöründe Krizle Mücadele Yöntemi Olarak Tasarım*, İstanbul: 4. Ulusal Tasarım Kongresi, 2009.

- Yağmurlu, Nurcan. *İmalat Sanayiinde Stratejik Maliyet Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Borsa ,İstanbul'da Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.
- Yaylalı, Muammer, Önder. Dilek, “Erzurum’da Yolcuların Havayolu Ulaşım Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Tespiti”. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 26 (1), (2009): 1-21.
- Yazgan Elif. Ayşe., Yiğit Sema. “Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 13 (25), (2013): 421-445.
- Yazıcı, Ecem. *Havayolu Pazarının Gelişimi ve Bağlanabilirlik İlişkisi: Türkiye İçin Durum Değerlendirmesi*, Ulaştırma Ve Haberleşme Bakanlığı, Uzmanlık Tezi, 2018.
- Yavuz, İlknur. *Verimlilik ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: MPM Yayınları, 2003.
- Yıldız, Alper İzzet. *Verimlilik ve Performans Yönetimi*, 2011. 19 Ekim 2019, <<http://www.subconturkey.com/2011/Mart/koseyazisi-Verimlilik-vePerformansYonetimi.html>>.
- Yıldız, Sebahattin. “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, (2010): 179-193.
- Yönt, Mehmet, Buğdaycı, *Hidayet. Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Problemleri ve Türkiye Açısından Önemi*, 2002, 18 Mayıs 2019, <<http://www.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/11667.pdf>>.
- Yükçü, Süleyman, Atağan, Gülşah. “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 23 (4). (2009): 1-13.

Zerenler, Muammer. “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Bahar, (2005): 1-36.

