

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**HAVAYOLLARINDA DİNAMİK GRUP GELİR YÖNETİMİ  
SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özge BAYGIN**

**KOCAELİ 2025**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**HAVAYOLLARINDA DİNAMİK GRUP GELİR YÖNETİMİ  
SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özge BAYGIN**

**Dr. Öğr. Üyesi Sultan GEDİK GÖÇER**

**KOCAELİ 2025**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**HAVAYOLLARINDA DİNAMİK GRUP GELİR YÖNETİMİ  
SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezi Hazırlayan: Özge BAYGIN**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Kararı ve No: 11.04.2025-14**

**Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Sultan GEDİK GÖÇER**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN**

**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Deniz MACİT**

**KOCAELİ 2025**

## ÖNSÖZ

Öncelikle yüksek lisans eğitimim ve tez süresi boyunca kıymetli desteğini esirgemeyen, akademik çalışmalarım için beni destekleyen değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sultan GEDİK GÖÇER hocama ve yüksek lisans eğitimim boyunca kendisini örnek aldığım sosyal ve akademik konular hakkındaki değerli görüşlerinden etkilendiğim Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN hocama çok teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>1. GELİR YÖNETİMİ KAVRAMI VE METOTLARI</b> .....	<b>3</b>
1.1.GELİR YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ .....	4
1.2. GELİR YÖNETİMİNİN AMAÇLARI .....	5
1.3. GELİR YÖNETİMİ UYGULANAN PAZARIN ÖZELLİKLERİ.....	7
1.4. GELİR YÖNETİMİ VE SEKTÖREL UYGULAMALAR .....	10
1.4.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Uygulanması.....	11
1.4.1.1. Otelcilikte Rezervasyon Çeşitleri.....	13
1.4.2. Karayolu İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Uygulanması.....	15
1.4.3. Reklamcılık Sektöründe Gelir Yönetimi .....	16
1.5. GELİR YÖNTEMİ MODELLERİ.....	16
1.5.1. Jones Ve Hamilton Gelir Yönetimi .....	17
1.5.2. Donaghy, Mcmahon-Beattie ve Mcdowell Gelir Yönetimi.....	18
1.5.3. Harris ve Peacock'un Gelir Yönetimi .....	19
1.5.4. Yeoman'ın Gelir Yönetimi Modeli .....	19
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>21</b>
<b>2. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ</b> .....	<b>21</b>
2.1. GELİR YÖNETİMİ VE TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI .....	22
2.2. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİNDE KULLANILAN TEMEL KAVRAMLAR.....	22
2.3. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	31
2.3.1. Segment Bazlı Gelir Yönetimi Yaklaşımı .....	31
2.3.2. Ond Bazlı Gelir Yönetimi Yaklaşımı .....	32
2.4. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ ...	34
2.4.1. Fiyatlandırma .....	35
2.4.1.1. Fiyatlandırma Yöntemleri .....	36
2.4.1.1.1. Maliyet Tabanlı Fiyatlama .....	38
2.4.1.1.2. Müşteri Tabanlı Fiyatlama .....	38
2.4.1.1.3. Rakip Tabanlı Fiyatlama .....	39
2.4.2. Envanter Kontrolü.....	40
2.4.2.1. Dinamik Talep Yönetimi (Yieldable Revenue Management) .....	40
2.4.2.2. Overbooking.....	42
2.5. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE FİYAT FARKLILAŞTIRMA.....	44
2.6.HAVAYOLU GELİR YÖNETİMİNDE DAĞITIM KANALLARI.....	46
2.6.1. 1960 Öncesi Dönem.....	48

2.6.2. 1960'lı Yıllar.....	49
2.6.3.1970'li Yıllar.....	49
2.6.4. 1980'li Yıllar.....	50
2.6.5. 1990'lı Yıllar.....	51
2.6.6. 2000'li Yıllar.....	51
2.6. 7.Gelecekteki Havayolu Endüstrisi Dağıtım Vizyonu.....	52

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ..... 54**

### **3.GELİR YÖNETİMİNDE GRUP DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ ..... 54**

3.1. GRUP YOLCUSUNUN SEGMENTASYONU .....	54
3.1.1. Seyahat Amacı .....	56
3.1.2. Grup Büyüklüğü .....	56
3.1.3. Demografik Özellikler .....	56
3.1.4. Seyahat Zamanı.....	56
3.1.5. Seyahat Süresi.....	57
3.1.6. Bütçe .....	57
3.1.7. Fiyat Duyarlılığı.....	57
3.1.8. Özel Talepler.....	57
3.1.9. Farklı İhtiyaçlar.....	58
3.1.10. Seyahat Edenlerin İlişkisi .....	58
3.2. GRUP YOLCULARI REZERVASYON SÜRECİ.....	58
3.2.1. Talep ve Değerlendirme.....	59
3.2.2. Ödeme ve Opsiyon Süreleri .....	59
3.2.3. İsim Listesi ve Biletleme .....	59
3.3. GRUP YOLCULARI REZERVASYON POLİTİKALARI .....	60
3.3.1. Minimum Yolcu Sayısı.....	60
3.3.2. Fiyatlandırma ve İndirimler .....	60
3.3.3. Değişiklik ve İptal Koşulları.....	60
3.4. REZERVASYON SİSTEMLERİ VE TEKNOLOJİLERİ.....	60
3.5. DİNAMİK FİYATLANDIRMA VE GRUP İNDİRİMİ STRATEJİLERİ.....	61
3.5.1. Geleneksel Havayolu İşletmeleri .....	61
3.5.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri.....	62
3.6. GRUP İPTALLERİ .....	62
3.7. YENİ DİNAMİK GRUP GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN PAYDAŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	67
3.7.1. Acente Açısından İncelenmesi.....	67
3.7.1.1. Grup Rezervasyon Sürecinin Kolaylaştırılması .....	67
3.7.1.2. Fiyatlandırma Stratejileri ve Gelir Artışı .....	67
3.7.1.3. Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi.....	67
3.7.1.4. Eğitim ve Destek .....	68
3.7.1.5. Pazarlama Stratejileri .....	68
3.7.1.6. Gelir Paylaşımı ve Komisyonlar .....	68
3.7.1.7. Rezervasyon ve Biletleme Süreçlerinin Kolaylaştırılması.....	69
3.7.2. Satış Ofisi Açısından İncelenmesi .....	69
3.7.2.1. Satış Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi .....	69
3.7.2.2. Gelir Artışı ve Kar Marjları.....	70
3.7.2.3. Müşteri İhtiyaçlarına Yönelik Çözüm Üretme.....	70
3.7.2.4. Satış ve Pazarlama Stratejilerinin Entegre Edilmesi.....	70

3.7.2.5. İletişim ve Koordinasyon Kolaylığı .....	71
3.7.2.6. Zaman Tasarrufu ve Operasyonel Verimlilik .....	71
3.7.2.7. Satış Ofisi Performansının Artması .....	71
3.7.2.8. Pazar Segmentasyonu ve Yeni Pazarlar .....	71
3.7.3. Gelir Yönetimi Açısından İncelenmesi.....	72
3.7.3.1. Gelir Artışı ve Kapasite Yönetimi.....	72
3.7.3.2. Dinamik Fiyatlandırma ve Özel İndirimler.....	72
3.7.3.3. Fiyat Esnekliği ve Talep Esnekliği .....	73
3.7.3.4. Risk Yönetimi ve Gelir Tahminleri.....	73
3.7.3.5. Karmaşık Rezervasyon Yönetimi ve Gelir Optimizasyonu .....	73
3.7.3.6. Özelleştirilmiş Hizmet Paketleri .....	74
3.7.3.7. Gelir Kaynağı Çeşitlendirme.....	74
3.7.3.8. Pazar Segmentasyonu ve Hedefleme .....	74
3.8. YENİ DİNAMİK GRUP DEĞERLENDİRME SİSTEMİ STRATEJİLERİ..	75
3.8.1. Hedefe Yönelik Pazarlama ve İletişim .....	75
3.8.2. Esnek Rezervasyon ve İptal Politikaları .....	76
3.8.3. Fiyatlandırma Stratejileri .....	77
3.8.4. İletişim ve Destek .....	77
3.8.5. Sadakat ve Takip Programları.....	78
3.8.6. Teknolojik Yatırımlar .....	78
3.8.7. Sosyal ve Kurumsal Gruplara Yönelik Stratejiler .....	79
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>80</b>
<b>4. DİNAMİK GRUP GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİ ÜZERİNE BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>80</b>
4.1. LİTERATÜR TARAMASI.....	80
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	82
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	83
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	83
4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKEKLEMİ .....	85
4.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI .....	86
4.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	87
4.6. BULGU VE YORUMLAR .....	88
4.6.1. Yeni Grup Sisteminin Gelir Yönetimine Katkısı.....	88
4.6.2. Eski Sistemle Karşılaştırma ve Karşılaşılan Zorluklar .....	89
4.6.3. Acenteler ve İş Süreçlerine Etkiler .....	90
4.6.4. Pazarlama Stratejileri ve Müşteri Deneyimi .....	91
4.6.5. Eğitim ve Entegrasyon Süreci .....	91
4.6.6. Sistemin Eksiklikleri ve Öneriler.....	92
<b>SONUÇ.....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>97</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>106</b>

## ÖZET

Havayolu şirketlerinin en önemli gelir kaynağı bilet satışlarıdır. Doğru müşteriye doğru ücreti sunmayı hedefleyen gelir yönetimi stratejileri ise havayolu şirketlerinin rekabet avantajını arttırmayı hedefler. Günümüzde havayolu şirketleri rekabet stratejileri kapsamında grup yolcusuna daha hızlı cevap vererek, hem müşteri memnuniyetini hem de şirketlerin kârlılığını arttırmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma, havayolu sektöründe kullanılan eski grup değerlendirme sistemi ile Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sisteminin karşılaştırmasını yaparak, yeni sistemin avantajlarını, dezavantajlarını ve havayolu şirketinin gelirine olan etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, yeni sistemin etkinliğini ve kullanıcı deneyimini değerlendirmek için derinlemesine görüşme tekniği uygulanmış ve havayolu çalışanları ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, yeni dinamik sistemin otomasyon, esneklik ve zaman yönetimi açısından sağladığı faydalar, aynı zamanda sistemin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, yeni sistemin gelir yönetimini optimize ederek, havayolu şirketlerine rekabet avantajı sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte, sistemin eksikliklerinin giderilmesi için eğitim, teknik destek ve teknolojik altyapının geliştirilmesi önerilmiştir. Çalışma, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sisteminin havayolu sektöründeki etkilerini hem teorik hem de pratik düzeyde ele alarak, sektöre yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır.

**ANAHTAR KELİMELER:** Havacılıkta Gelir Yönetimi, Grup Yolcusu, Grup Değerlendirme Modeli

## **SUMMARY**

The primary revenue source for airline companies is ticket sales. Revenue management strategies, which aim to offer the right price to the right customer, are designed to enhance the competitive advantage of airlines. Today, as part of their competitive strategies, airlines aim to respond to group passenger requests more rapidly, thereby improving both customer satisfaction and company profitability.

This study aims to compare the traditional group evaluation system with the new dynamic group evaluation system used in the airline industry, examining the advantages, disadvantages, and effects of the new system on airline revenue. As part of the research, in-depth interviews were conducted with airline employees to assess the efficiency and user experience of the new system.

The study analyzed the benefits of the dynamic system in terms of automation, flexibility, and time management, as well as the challenges encountered during its implementation. Findings indicate that the new system optimizes revenue management, providing airlines with a competitive edge. However, to address its shortcomings, improvements in training, technical support, and technological infrastructure are recommended. This study evaluates the impacts of the new group evaluation system on the airline industry from both theoretical and practical perspectives, offering valuable insights for the sector.

**KEYWORDS:** Revenue Management in Aviation, Group Passengers, Group Evaluation Model

## KISALTMALAR

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**AP:** Advance Purchase (AP). Rezervasyonun, en geç uçuşa kaç gün kala biletlenmesi gerektiğini gösteren süredir.

**ASK:** Arz Edilen Koltuk Kilometre (AKK)

**AT:** Advance Ticketing. Rezervasyon yapıldıktan kaç gün içerisinde biletlenmesi gerektiğini gösteren süredir.

**CASK:** Arz Edilen Koltuğun Kilometre Başlı Maliyetidir

**CRS:** Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri

**GDS:** Global Dağıtım Sistemlerine (Global Distribution Systems)

**HSE:** Tatil ve özel günler. Holiday&Special Events

**IATA:** International Air Transport Association

**LF:** Doluluk Oranı

**OJ:** Gidiş veya dönüş ya da her ikisi de farklı havalimanından yapılıyor. Open Jaw

**OND:** Seyahatin başlangıç ve bitiş noktası. Orijin And Destination

**OTA:** Çevrimiçi Seyahat Acenteleri (Online Travel Agencies)

**OW:** Tek Yön Yolculuk One Way

**PARS:** Havayolu Rezervasyon Sistemi (Programmed Airline Reservation System)

**PNR:** Yolcu İsim Kaydı

**POS:** Bilet Satışının Yapıldığı Yer. Point of Sale.

**PV:** Algılanan değer (Perceived Value)

**RASK:** Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Gelir

**RPK:** Ücretli Yolcu Koltuk Kilometre (ÜYK)

**RT:** Gidiş Dönüş Yolculuk Round Trip

**RY:** Ücretli yolcu kilometre başına geliri ifade eder

**SABRE:** Semi-automated business Research Environment

**THY:** Türk Havayolları

**TMC:** Seyahat Yönetimi Şirketleri (Travel Management Companies)

## **TABLULAR**

**TABLO 1:** Talep Durumuna Göre Uygulanan Taktiklerin Genel Görünümü

**TABLO 2:** Gelir Yönetimi Politikası

**TABLO 3:** Jones ve Hamilton Gelir Yönetimi Modeli

**TABLO 4:** Harris ve Peacock'un Gelir Yönetimi

**TABLO 5:** Havayolu İşletmeleri Net Karı

**TABLO 6:** Gelir Yönetiminde Kullanılan Temel Kavramlar

**TABLO 7:** Seyahat Rota Türleri

**TABLO 8:** Bağlantı Tipleri

**TABLO 9:** Thy Rezervasyon Sınıfları

**TABLO 10:** Segment/Bacak Bazlı Gelir Yönetimi Yaklaşımı ve OnD Gelir Yönetimi yaklaşımı Arasındaki Farklar

**TABLO 11:** Ücret Sınıf ve Değerleri

**TABLO 12:** Doğrudan Satış Kanallarının Avantaj ve Dezavantajları

**TABLO 13:** Dolaylı Dağıtım Kanallarının Avantaj ve Dezavantajları

**TABLO 14:** Havayolunun Dağıtım Gelecek Senaryoları

**TABLO 15:** Segmentasyon Kriterleri

**TABLO 16:** Yeni ve Eski Grup Değerlendirme Sisteminin Karşılaştırılması

## GİRİŞ

Havayolu sektörü, rekabetin yüksek olduğu ve sürekli değişen pazar koşullarına göre şekillenen dinamik bir endüstridir. Bu sektörde, müşteri taleplerine hızlı ve etkili yanıt verebilmek hem gelir yönetimi hem de müşteri memnuniyeti açısından büyük bir öneme sahiptir. Havayolu şirketleri, bilet satışlarını optimize etmek için çeşitli stratejiler geliştirmekte ve bu stratejilerle rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir. Bu hedeflere ulaşmak için gelir yönetimi stratejileri kullanılmakta ve farklı yolcu tiplerine ulaşılmaktadır.

Özellikle grup yolcuları gibi özel müşteri segmentlerine yönelik çözümler, şirketlerin kârlılıklarını artırma konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır.

Geleneksel grup değerlendirme sistemleri, manuel işlemler ve sabit fiyatlandırma yapısıyla, hızlı karar almayı ve müşteri taleplerine anında karşılık vermeyi zorlaştırmaktadır. Bu da operasyonel süreçlerde aksamalara, müşterinin başka havayoluna kaymasına ve dolayısıyla gelir kayıplarına neden olabilmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte, havayolu şirketleri grup yolcularına yönelik daha esnek ve kullanıcı dostu çözümler geliştirmeye başlamıştır. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, otomasyon, esneklik ve talebe dayalı fiyatlandırma gibi özelliklerle sektörde önemli bir değişim yaratmıştır.

Bu çalışmanın amacı, eski grup değerlendirme sistemi ile Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemini karşılaştırarak, yeni sistemin sunduğu avantajlar, karşılaşılan zorluklar ve şirketlerin gelirine olan katkılarını analiz etmektir. Araştırma kapsamında, yeni sistemin etkinliğini değerlendirmek için derinlemesine görüşme tekniği kullanılmış ve havayolu çalışanlarından elde edilen verilerle kapsamlı bir inceleme yapılmıştır. Çalışma, teorik bir karşılaştırma yapmanın yanı sıra, havayolu sektörüne pratik önerilerde de bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde, gelir yönetiminin tanımı, hangi pazarlarda uygulandığı ve gelir yönetiminin uygulanması için gerekli olan Pazar özelliklerinden bahsedilmiştir. Ayrıca gelir yönetimi metotlarının tanımı yapılmış, bu yöntemlerin nasıl işlediği ve hangi araçların kullanılarak gelirlerin optimize edilebileceği üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde, havayollarının neden gelir yönetimi kullandığı, tarihçesi ve bu yöntemle gelirin nasıl arttığı açıklanmıştır. Türkiye' deki havayollarının gelir yönetiminde kullandığı temel stratejiler incelenmiş, kullanılan kavramlar açıklanmıştır.

Bu çalışmanın üçüncü bölümünde, havayolları ilk kurulduklarında, genellikle merkezi ofisleri aracılığıyla uçuşları doğrudan satıyordu. Rezervasyonlar sınırlıydı ve genellikle telefonla yapılıyordu. Gelir yönetiminde dağıtım endüstrisinin yıllara göre gelişimi, bu dönemlerin özellikler ve 2030 tahminlerinden bahsedilmiştir.

Bu çalışmanın dördüncü bölümünde, havayolu grup yolcunun tanımı yapılmıştır. Grup yolcusunun segmentasyonlara ayrılmasından, rezervasyon politikasından, mevcut rezervasyon süreci ile dinamik grup değerlendirme sürecinin arasındaki farklar detaylı olarak açıklanmıştır.

Bu çalışmanın beşinci bölümünde, çalışmanın metodolojisi yer almakta havayolu çalışanları ile yapılan görüşmelerin analizi yer almaktadır. İlk olarak bu çalışmada derinlemesine görüşme yönteminin kullanımı üzerine açıklamak yer alarak, görüşmecilere ve görüşme sorularına ve sürecine dair bilgi verilmektedir. Elde edilen veriler altı ana başlıkta gruplanarak, incelenmiştir. Son olarak da, yeni sistemin avantajları ve geliştirilmesi gereken noktaları tespit etmek amacıyla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler yorumlanmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GELİR YÖNETİMİ KAVRAMI VE METOTLARI

İşletmelerin ürün ve hizmetlerine olan talebi yönetmek için kullanılan strateji ve taktiklerin toplamına gelir yönetimi denir. Gelir yönetimi, talep yönetimi kararlarına ve metodolojiye odaklanan ve bu kararlar alınırken kullanılan sistemlerdir (Van Ryzin&Talluri, 2014:145-156). Aynı sektördeki rakip işletmeler hem pazar paylarını kaybetmemek hem de müşteri kitlelerini kaybetmemek için gelir yönetimi stratejisi uygularlar. Gelir yönetiminin amacı karı en üst seviyeye çıkarmaktır (Shaw, 2016:209). Müşteri talebini yakalamak için satış süreci boyunca dinamik olarak farklı şekillerde karı maksimize etmektedir (Özdoğan, 2002:271-285).

Çağımızda, farklı alanlarda hizmet veren birçok işletme, rekabet şartlarının artması sebebiyle varlıklarını sürdürebilmek ve kârlarını arttırabilmek için yenilikçi politikalara müracaat etmektedir. Gelir yönetimi uzun yıllardır farklı sektörlerde işletmelerin gelirlerini artırmak için başvurdukları önemli uygulamalardandır. Gelir yönetimi, kısıtlı kapasitedeki ürünü, belirli bir zamanda, doğru alıcıya uygun zamanda doğru ücretten satarak; kârı maksimize etme yöntemi olarak tanımlanmıştır (Pak ve Piersma, 2002:479-495). American Airlines gelir yönetimini “doğru koltuğu, doğru müşteriye, doğru fiyatlarla satmak” olarak tanımlamıştır (Hacıoğlu, 2011:48).

Havayolları, gelir yönetiminin en eski kullanıcılarıdır. Gelir yönetimi öncelikle havayolu taşımacılığında uçak kapasite kullanım faaliyetinin artırılması amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Sonraları stoklanamaz hizmet sunan otel, restoran, araba kiralama, demiryolu taşımacılığı gibi işletmeler tarafından da kullanıldığı görülmektedir (Hacıoğlu, 2011:48). Gelir yönetimi kullanarak, American Havayolları yılda 500 milyon dolar, Delta Havayolları yılda 300 milyon dolarlık ek gelir elde etmiştir (Baş, 2008:10).

Gelir yönetimi sisteminden etkili bir şekilde yararlanabilmek için şu ön şartlar gereklidir (Koşan ve Türkseven, 2022:71-90):

- Pazarın ilgili bölümlere ayrılması,

- Pazar sınıflarının talep ve rezervasyon nitelikleri,
- Fiyat değişmesi durumunda olabilecek etkilerinin izlenmesi,
- Kapasite üstü (overbooking) rezervasyon yöntemi,
- Etkili bir bilgi sistemi.

Gelir yönetimi sistemi şu dört bölümden oluşmaktadır (Jones & Hamilton, 1992:89-95):

- Bilgi Toplama: Fiyat ve taleple ilgili geçmiş verilerin toplanması,
- Tahminleme: Geçmiş bilgilere göre geleceğe yönelik tahminlerde bulunulması,
- Optimizasyon: Kapasitenin en uygun şekilde doğru pazar sınıflarına ayrılarak, fiyatlandırılması ve ihtiyaç durumunda indirimlerin belirlenmesi,
- Kontrol: Satış envanterinin devamlı kontrol edilmesi.

### **1.1.GELİR YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ**

1960' ların sonunda ve 1970' lerin başında, her boş koltuğun ekstra gelir elde etmek için kaçırılmış bir fırsat olduğunu yönetimi, havacılık endüstrisinden ortaya çıkmıştır (Lieberman, 2004:91-99).

1970 yılında havayollarında yaşanan serbestleşme öncesinde, hükümetin uluslararası havacılıkta havayollarının fiyatlandırma özgürlüğü üzerindeki kısıtlayıcı politikası sorunu önemli bir problemdi. Havayolları bir araya gelip fiyat konusunda müzakere ederek, bu ücreti hükümetin iznine sunuyorlardı. İç pazarlarda bile özellikle ABD' de hükümet muhtemelen fiyat rekabetinin önüne geçmek için belli bir rotadaki herkesin neredeyse aynı fiyatları kullanmasını sağlıyordu. Bugün ise iç pazarlar için bile havayolları fiyat konusunda serbest bırakılmıştır (Özsoy, 2015:70).

Serbestleşme sonrası düşük maliyetli havayolları pazara girmiş ve büyük havayolları büyük bir güçlkle karşı karşıya gelmişlerdir ve ilk aşamada maliyetleriazaltmaya odaklanmışlardır. Kısa zamanda maliyet düşüremeyeceklerini anlamışlardır. Düşük fiyatlı bilet satabilmek için Amerikan Havayolları gelir yönetimini kullanmaya başlamıştır (Şengür, 2004). Biletlerin bir kısmını düşük bir bölümünü yüksek fiyattan satmış bir bölümünü de 21 gün önce alınması şartı ile düşük ücretten satışa sunmuştur. Zamanla talep tahminin önemi anlamışlardır. Pahalı ve ucuz bilet alacak yolcuyu tahmin etmek ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Gelir

Yönetiminin en önemli kısmı talep tahmini ve farklı tipteki bu yolculara kaç koltuk ayrılacağına karar vermektir. Bu da envanter kontrolü olmaktadır. Yolculuk amacına göre müşteri tipleri belirlenmektedir. Gelir yönetiminin amacı pahalı bilet alacak yolcuya pahalı bileti satmak kalan koltukları da ucuz biletle doldurmaktır (Bilişik, 2015:172-189).

Amerikan Havayolları, rezervasyonlarını denetleyebildiği bir rezervasyon sistemi olan SABRE' yi (semi-automatedbusinessresearchenvironment)'ı 1966 yılında kurmuştur. Buna karşın, Gelir Yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması 1978 Amerika Havayolu Düzenleme Yasasından sonra meydana gelmiştir (Bilişik, 2015:172-189). Havayolları gelir yönetimi uygulamaları, stoklanabilir değildir. Bu özellikte olan koltuk kapasitelerini daha etkin bir biçimde kullanmak amacıyla gelir yönetimi ortaya çıkmıştır (Bilişik, 2015:172-189). Daha sonralarda hizmetlerin stoklanamaz olduğu başka işletmeler tarafından kabul görmüş ve kullanılmaya başlanmıştır. Böylece gelir yöntemi sistemi günümüzde restoranlar, kargo şirketleri, perakendecilik, havayolları, oteller, araba kiralama işletmeleri, demiryolu taşımacılığı, sağlık, telefon iletişimi sektörü, televizyon reklamcılığı sektörü ve diğer birçok işletmenin başarılı olmasında önemli rol üstlenmektedir (Emeksiz, 2014:50).

## **1.2. GELİR YÖNETİMİNİN AMAÇLARI**

Gelir yönetiminin temel amacı geliri ve karı maksimize etmektir. Envanteri etkin yöneterek, hedeflenen müşteri segmentini, şirket tarafından sunulan hizmetler ile buluşturmadır (Yeoman, 2016:80-83). 1978' de Amerika' da serbestleşme ile birlikte FAA, havayollarının biletler konusunda daha esnek çalışmasına izin vermiştir. Fiyatlar, ücret kuralları, kapasite dağılımı, envanter yönetimi, rezervasyon kontrolünü sektör dinamiklerinin pazarda kullanılması için havayollarına bırakmıştır. (Baş, 2008:20).

Şirketlerin gelirini ve kârını artırmak için müşteri memnuniyetini artırma yöntemleri de gelir artırıcı bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Havayolu işletmeciliği, belirli dinamik fiyatlandırma stratejileri ile satın alma ve değişken fiyat, pazar segmentasyonu, bozulabilir ürünler için garanti edilecek ticari riskleri en aza indirir. Gelir yönetimi uygulamaları, teorilerin ve yeni uygulamaların geliştirilmesi,

teknolojinin ve internetin etkisi ile fiyatlara yönelik hareket etmektedir (Yeoman, 2016:80-83). Müşteri odaklı ticari verimlilik, olumlu müşteri algısı yaratmak ve eldeki ürün veya hizmetler için talep artışı stratejileri benzer sektörler tarafından da benimsenmiştir. Örneğin, film sektörleri indirimli film fiyatları ve belirli gün veya saatlere özel kampanyalarla geniş kitlelere ulaştırmak, müşteri yelpazesi ve müşteri sayısını artırmak için gelir yönetimi stratejisi kullanmıştır. Gelir yönetimi amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Çelik, 2017:50):

- Güçlü bir fiyatlandırma sistemi,
- Kapasitenin kontrolü, örnek olarak “talebin azalması durumunda doluluğun yükselmesi, talebin artması durumunda gelirin yükseltilmesi”,
- Talep tahmini ve etkili Pazar sınıflandırmasıyla talep maksimizasyonun sağlanması, düşük ücret dengesi,
- Talebin ve fiyatın değişkenliği karşısında gelir ve pazar kaybının en aza düşürülmesi,
- Doğru müşteriye doğru ücretten ürün sunulması (Örnek olarak, daha yüksek ücretten satın alabilecek yolcunun düşük ücret ödemesinin engellenmesi),
- Birçok nedenden dolayı oluşabilecek pasif kapasite ve bunun neticesinde ortaya çıkabilecek gelir kaybının en aza indirilmesi,
- Daha yüksek getiri sağlayacak var olan pazarlar ve alternatif pazar seçeneklerinin sunulması,

Gelir yönetiminin faydaları ise şöyledir (Gürel& Kayar, 2017:50):

- Gelecek için fiyatlandırma olanağı sunar,
- Talep muhafaza edilir,
- Fiyat alıcılar tarafından bilinir, şeffaf bir satış ortamı oluşur,
- Rekabet ortamı sağlar,
- Tercih edilebilir olmayı sağlar,
- Maliyetler düşer, gelir artar,
- Zamandan tasarrufu sağlanır,
- Kapasite kontrol edilir.

Gelir yönetimi sistemi işlevsel anlamda yöneticilere de bazı faydalar sunmaktadır (Kasavana & Brooks, 1998 ve Kaya, 2008):

- Üst düzey tahminleme (forecasting) sistemi geliştirme fırsatı,

- Dönemsel fiyatlama ve kapasitenin kontrol edilmesi,
- Ara ücretlerin pazara sunulması,
- Büro departmanı ve satış departmanı arasındaki bağlantının güçlenmesi,
- Talebin tahmin edilmesi ve buna göre indirimli fiyatların ihtiyaç olan dönemlerde uygulanması,
- Geliri ve karlılığı artırılması için fiyatlama uygulamalarının kullanılması.

### **1.3. GELİR YÖNETİMİ UYGULANAN PAZARIN ÖZELLİKLERİ**

Öncelikli olarak havayolu işletmeleri gelir yönetimini tercih etse de konaklama sektörü, yiyecek içecek işletmeleri, diğer ulaştırma hizmetleri gibi farklı sektörlerde de geçerli olan bir uygulamadır. İşletmelerin gelir yönetimini uygulayabilmeleri için aşağıdaki nitelikleri bulundurmaları gerekmektedir (Hacıoğlu, 2011:48);

- Pazar ayrıştırmadaki fiyatlandırmaların, ayrıştırılan pazar kısmına uygun olması,
- Rezervasyon yöntemlerini güncel olarak kullanabilmeli ve geliştirebilmeli.
- Rezervasyonların kayıtlarının tutulması.
- Müşteriye uygun fiyatlandırma sunabilmeli.
- Haberleşme sistemlerinin kalite ve gelişmişlik ön planda tutulmalıdır.

Gelir yönetimi sistemleri aşağıdaki beş niteliği bulundurmalıdır (Netessine ve Shumsky, 2002:35).

- Kullanılmayan kaynakları depolamak, bazı iş yerlerinde imkansız ya da çok maliyetli olabilir. Örneğin, bugün satılmayan bir koltuk, yarın akşamki müşteriler için saklanamaz.

- Belirsiz olduğu işletmelerde protokol yapılabilir.

- Müşterileri gruplandırılmış ve her gruptaki müşterilerin farklı talep eğrilerinin olduğu iş yerlerinde uygulanması mümkündür (Aygün, 2006:36).

•Farklı ürün ve hizmetlerin sunulabildiği iş ortamlarında, aynı kapasitenin birden fazla şekilde kullanılabilirdiği durumlar, örneğin iş veya tatil amaçlı müşterilerin aynı koltuğu talep edebilmesi gibi.

•İşletmecilerin kar amacı güttüğü ve her faaliyetlerinde serbest oldukları iş ortamları için uygundur. Örneğin, otel işletmeleri daha yüksek kar beklentisi doğrultusunda kapasitesini esnek bir şekilde kullanma özgürlüğüne sahip olabilir. (Çelik, 2017:47).

Gelir yönetiminin en iyi uygulandığı durumlar ise şöyledir:

- Kapasitenin durağan, talebin dalgalı olduğu,
- Stokların zamanla değer kaybetme özelliği taşıdığı,
- Müşterilerin fiyat duyarlılıklarının değişkenlik gösterdiği durumlarda.

Gelir yönetimi şu durumlarda her işletmede kullanılabilir (Erdem ve Şenocak, 2010):

- Pazar Segmentasyonu: Ürün ya da hizmet talebi açık bir şekilde farklı gruplara ayrılabilir ve bu gruplar kendi içinde fiyat duyarlılıkları açısından çeşitlilik gösteriyorsa.

Havayolu sektöründe hedef gruplara ayrılmış pazar, fiyatlarda indirim sağlanması ve bu indirimlere bağlı belirli koşulların devreye alınmasıyla şekillenir.

- Değişmeyen Kapasite: İşletmenin kapasitesi diğerlerine oranla değişmiyorsa yani kısıtlı sürede kapasitenin değişmesi yüksek maliyetlere yol açıyorsa ya da uygulanabilir.

Yine havayolu sektörünü ele alacak olursak koltuk kapasitesi sabittir, eğer kapasite arttırılmak istenirse ek sefer koymak gerekir ve bu durum maliyetli olacağından pek tercih edilmeyecektir. Otelcilik sektöründe de sabit kapasite oda sayısı olarak belirlenir.

- Hızlı Bozulan Stok: Ürün vakite bağlı olarak bozuluyorsa ve zamanla ürün değerini yitiriyorsa.

Örnek olarak havayolu işletmelerinde satışa sunulan koltukların, otel sektöründe ise ayrırtılan odaların satışa sunulduğu tarih dışında değerini kaybetmesi verilebilir.

- Düşük Marjinal Maliyet: Var olan kapasitesini aşmamak koşuluyla, ek bir birim ürün veya hizmet satmanın maliyeti düşükse.

Örneğin havayolu işletmelerinde satış yapılan kapasite doğrultusunda ikram hizmeti verilmesi.

- Peşin Satış: Talepleri önden değerlendirme, kabul etme ya da reddetme imkanı varsa veya arz-talep dengesine bağlı olarak fiyatı hızla değiştirme esnekliği sağlıyorsa.
- Belirsiz Talep: Talep öngörülebilir olsa da, yüksek bir kesinlik derecesine sahip olmayan zirve ve dip noktaları mevcutsa.

Örneğin otelcilik veya havayolu sektöründe mevsimsel, haftalık ve özel günlere bağlı olarak değişen talep dalgalanmalarını ifade eder.

Havayolu işletmelerinde ise uçaktaki koltuk sayıları bozulabilir ürün olarak değerlendirilir. Dolayısıyla kaynakları iyi kullanmak gerekir. Havayolu işletmelerinde talep aşağıdaki özelliklere sahip olduğu için bu sektörde kullanılması uygundur.

- Stoklanamaz,
- Zaman içinde değişen fiyatlar,
- Farklı ücret sınıflarına farklı kontenjanlar atanır,
- Farklı dağıtım kanallarına aynı ürün için farklı fiyatlanma yapılır,

Gelir yönetiminin havacılık da kullanılma sebebi ise şöyledir;

- İnsanların önceden satın alabiliyor olması,
- Pazar bölümlerinin iyi şekilde yapılabiliyor olması,
- Satılan ürünün kolay bozuluyor olması,
- Kapasite kısıtı olması, kolay arttırıp azaltılamaması (Uçaktaki koltuk sayıları bozulabilir ürün olarak değerlendirilir. Dolayısıyla kaynakları iyi kullanmak gerekir.

Gelir yönetiminde sabit bir kapasite vardır. Kapasite artırımını için çok maliyet gereklidir (Airline Revenue Management BOEING, 2013).

#### **1.4. GELİR YÖNETİMİ VE SEKTÖREL UYGULAMALAR**

Gelir yönetimi, ilk kez havayolu sektöründe uygulanmış olup, bu sektör, gelir yönetiminin gelişiminde ve yaygın bir şekilde kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Havayolu işletmeleri, bu alandaki tekniklerin diğer sektörlerle kolayca adapte edilebileceği bir örnek oluştururken, özellikle turizm sektörü, gelir yönetimi uygulamaları için benzer teknikleri kullanabilen bir alandır; özellikle otel işletmeleri (Li, 2011:108). Ancak, havayolu ve otel işletmeleri arasında gelir yönetimi uygulamaları açısından bazı temel farklar da bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinde gelir yönetimi, koltuk satışlarını maksimize etmeye yönelik stratejilerle sınırlıyken, her uçuş için belirli bir rezervasyon saati bulunmaktadır. Buna karşın, otel işletmelerinde müşterilerin rezervasyon yapabilme esnekliği ve kalış sürelerini uzatma ya da erken çıkış yapma imkanı, gelir yönetiminin daha çeşitli ve çok yönlü bir biçimde uygulanmasına olanak tanımaktadır. (Liu ve Lu, 2005).

Gelir yönetiminin uygulandığı diğer sektörler arasında karayolu ulaşımı sektörü, araç kiralama sektörü, reklamcılık sektörü, iletişim sektörü, restoranlar, kargo şirketleri, perakendecilik, demiryolu taşımacılığı, sağlık sektörü ve diğer birçok endüstrinin başarılı olmasında kritik rol oynamaktadır (Gürel ve Kayar, 2017:44)

Uluslararası pazarda faaliyet gösteren havayolu şirketleri, rekabetin yoğunluğu ve tüketici davranışlarının çeşitliliği nedeniyle fiyatlandırma ve kapasite yönetimi konusunda birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, havayolu sektörleri, koltuk fiyatlarını belirleme ve belirli fiyatlarla ne kadar koltuk satılacağına dair kararlar almak için gelir yönetimi sistemlerini ilk benimseyen sektörlerden biri olmuştur. (Çelik, 2017:62).

Gelir yönetimi pek çok sektörde kullanılan, arz talep dengesini sağlayarak, sınırlı kapasiteye sahip hizmet ya da ürünün doğru müşteriye doğru fiyat uygulanarak sunulması ve bu şekilde işletmenin maksimum kara ulaşmasını amaçlayan bir disiplindir (Ören, 2005:27).

#### 1.4.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Uygulanması

Otel işletmeleri, gelir yönetimi uygulamalarına oldukça uygun yapılar sunmaktadır. Otellerin ana gelir kaynağını oluşturan oda satışlarında, en kârlı satış miktarını belirlemek karmaşık bir süreçtir. Her oda satışı, gelir sağlarken aynı zamanda sabit ve değişken giderler de ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, gelir yönetimi yazılımları, otel işletmecilerinin karşılaştığı bu zorlukları çözmekte önemli bir rol oynamaktadır (Meterellioz ve Tan, 2015:85-110).

Otelcilik sektöründe gelir yönetimi uygulamaları, havayolu sektörüne kıyasla daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Havayolu şirketleri, benzer fiziksel özelliklere sahip uçak koltukları için farklı fiyat grupları belirleyerek, her bir gruptan ne kadar koltuk satılacağına karar verirken, otel işletmelerinde fiziksel olarak farklı özelliklere sahip ve değişken kapasitedeki oda seçenekleri mevcuttur. Bu nedenle, havayolu taşımacılığında kullanılan yöntemlerin, otellerdeki oda kapasitesi kontrolü için doğrudan uygulanması mümkün değildir (Meterellioz ve Tan, 2015:85-110).

Gelir yönetimi konusunda yapılan pek çok araştırmaya rağmen, otel işletmelerinin çok sayıda oda türüne (suit oda, standart oda, junior süit oda vb.) sahip olması ve çeşitli programlar çerçevesinde (balayı, ücretsiz oda tahsisi, sezonluk indirimler vb.) gelirlerin değişkenlik göstermesi, aynı zamanda otel yöneticilerinin sadece geçmiş deneyimlere dayanarak pazar durumu ve müşteri talepleri hakkında değerlendirmeler yapması, gelirin etkin bir şekilde yönetilmesini zorlaştıran unsurlardır (Padhi ve Aggarwal, 2011:730). Diğer taraftan, gelir yönetiminden sorumlu yöneticilerin, işletme içindeki bilgiyi genel müdür, önbüro müdürü, satış müdürü, yiyecek ve içecek müdürü, rezervasyon müdürü gibi diğer yöneticilerle etkili bir şekilde paylaşmaları, gelir yönetimi uygulamalarının başarılı olmasında kritik bir rol oynamaktadır (Aubke vd., 2014:149-157). Gelir yönetimini başarıyla uygulayan otel işletmeleri, mevcut kapasitelerinin satışlarından finansal bir güç elde edebilirler (Wang, 2012:864-874). Turizm endüstrisinde talep oldukça dalgalı bir yapıdadır. Buna karşılık, hizmetin her zaman hazır bulundurulması nedeniyle sabit maliyetler oldukça yüksektir. Otel işletmesinde, bir odanın satılması durumunda ortaya çıkan değişken maliyetler ise düşüktür. Bu nedenle, değişken maliyetin üzerinde satılan bir oda sabit maliyet yükünü azaltacaktır. Sonuç olarak, kısa vadede işletmenin gelirleri artarken uzun vadede ise karlılığı artacaktır. (Koşan ve

Türkseven, 2022:71-90). Turizm sektörünün gelişmesi ve profesyonelleşmesi, müşterilerin işletmelerden beklenti ve isteklerini de arttırmıştır. Yalnızca kalacak oda sağlamak müşterilerin beklentilerini karşılamamaktadır (Lee vd., 2011:73-86).

Otel talebi dört ana kategoriye ayrılabilir. Bunlardan ilki olan "grup talebi," bir konferans veya kurumsal bir etkinlik için birden fazla odanın topluca rezerve edilmesini ifade eder. Diğer talep türleri ise "bireysel talep" veya "geçici talep" olarak adlandırılır. Bireysel talep ise iki alt kategoriye ayrılır: "anlaşmalı talep" ve "perakende talep." Anlaşmalı talep, genellikle kurumsal müşteriler veya büyük rezervasyon ajansları ile yapılan anlaşmalara dayalı rezervasyonlardır. Bu tür taleplerin fiyatları genellikle sabittir ve anlaşma yapıldıktan sonra değişiklik yapılmaz. Perakende talebi ise kendi içinde ikiye ayrılır. Kısıtsız perakende talebinde, rezervasyon için önceden bir satın alma şartı yoktur ve iptal ücreti uygulanmaz. Ancak, kısıtlı perakende talebinde, müşterilerin rezervasyonu önceden yapması ve iade hakkının olmaması veya iade ücreti ödemesi gerekir (Lee vd., 2011:73-86).

Otelcilik sektöründe gelir yönetimi uygulamaları, genel anlamda fiyatlandırma içeren ve içermeyen olarak iki ana grupta ele alınır. Fiyatlandırma yöntemleri arasında, fiyat farklılaştırması, dinamik ve davranışsal fiyatlandırma, en düşük fiyat garantisi gibi çeşitli stratejiler yer alırken, fiyat dışı uygulamalar envanter kontrolü ve kanal yönetimi gibi alanlarda yoğunlaşır. Otel gelir yönetimi uygulamalarında, fiyatlandırma ve fiyat dışı stratejiler genellikle birlikte kullanılır. Örneğin, oda fiyatları, oda tipine ve rezervasyon zamanına göre değişiklik gösterebilirken, aynı zamanda dağıtım kanalı da fiyat üzerinde etkili olmaktadır (Ivanov ve Zhechev, 2012:175-197).

Yüksek talep dönemlerinde, bir otelin tüm odaları satıldığında yeni rezervasyonları kabul etmek mümkün olmayabilir. Bu durum, otel işletmelerinde kapasitenin katı, yani sabit olduğunu gösterir (Choi & Cho, 2000). Bir otelin kapasitesinin artırılması, kısa vadede yeni bir blok veya bina inşa edilmesiyle mümkün değildir. Bu nedenle, otel işletmeleri, mevcut sabit kapasitelerini en verimli şekilde kullanabilmek için, hangi rezervasyonların kabul edileceği ve hangi fiyatların hangi dönemlerde uygulanacağı konusunda stratejik kararlar almak zorundadır. Bu çerçevede, gelir yönetimi, talebin yüksek olduğu dönemlerde fiyatları artırmak,

düşük talep dönemlerinde ise erken rezervasyon indirimleri, promosyonlar ve paketler gibi çeşitli stratejilerle kapasitenin boş kalmasını engellemeyi amaçlar (Koşan ve Türkseven, 2022:71-90).

#### **1.4.1.1. Otelcilikte Rezervasyon Çeşitleri**

Otelcilik sektöründe rezervasyon bölümünde hizmet eden görevliler belirlenen gelir yönetimi planlarına göre odaları satışa sunarlar. Bu rezervasyon çeşitleri şöyledir:

**Garantili Rezervasyon:** Bu tür rezervasyonlarda otel, misafirin beklenen giriş gününde gelmemesi durumunda gelir kaybını engellemeyi hedefler. Otel, misafirin kalacağı odayı sonraki günün çıkış saatine kadar ayırır ve eğer misafir giriş yapmazsa bile, konaklama ücreti talep edilir. Garantili rezervasyon türleri arasında ön ödeme garantili, kredi kartı garantili, depozito garantili, seyahat acentesi garantili ve şirket garantili rezervasyonlar bulunur (Sökmen, 2002:40).

**Garantisiz Rezervasyon:** Bu türde, otel belirli bir saate kadar yapılan rezervasyonu geçerli sayar. Eğer belirtilen süre içinde misafir gelmezse, otel odayı başka bir müşteriye satabilir. Eğer garanti edilmeyen rezervasyon sahibinin gelmesi durumunda, otelde yer varsa, konaklama yapılabilir (Olalı & Korzay, 1993).

**Kapasite Üstü (Overbooking) Rezervasyon:** Otellerin, kapasite üstü rezervasyon alması yaygın bir yöntemdir. Amaç, iptal veya "no-show" durumlarında odaların boş kalmasını engellemektir. Çifte rezervasyon olarak bilinen bu sistemin verimli bir şekilde uygulanabilmesi için geçmiş rezervasyonlar, iptaller ve giriş yapmayan odaların dikkatlice izlenmesi gereklidir. Aksi takdirde, müşteri memnuniyetsizliği ve uzun vadede işletme karlılığını olumsuz etkileyebilecek sorunlar ortaya çıkabilir (Kayaman, 1998; Kimes, 1989; Yeoman & Watson, 1997:85).

Otel işletmeleri, talep durumuna göre çeşitli stratejiler uygular; bu stratejiler arasında yüksek ve düşük fiyat taktikleri de yer alır.

**Tablo 1.** Talep Durumuna Göre Uygulanan Taktiklerin Genel Görünümü(Andrews, 2008).

<b>Yüksek Talep Stratejileri</b>	<b>Düşük Talep Stratejileri</b>
En yüksek fiyat stratejileri devreye sokulmalıdır.	İndirimli fiyat seçenekleri sunulmalıdır.
Grup rezervasyonları sayısı sınırlanmalıdır.	Misafirlere geç çıkış (late check-out) imkanı verilebilir.
İndirimli fiyatlar satıştan kaldırılmalıdır.	Uzun süreli konaklamalar, fiyat avantajları ile teşvik edilmelidir.
Çıkış işlemleri saat 12:00'de tamamlanmalıdır.	Misafir memnuniyetini sağlamak amacıyla, gerektiğinde ücretsiz konaklama teklif edilebilir.
İlk gece konaklamaları "no show" olarak kaydedilmelidir.	Farklı pazar segmentlerine yönelik alternatif araştırmalar yapılmalıdır.
Ücretsiz konaklama imkânı sunulmamalıdır.	Diğer otellerden gelen misafirlerin kabul edilmesi sağlanmalıdır.
Konaklama ücretinin bir kısmı, ön rezervasyon sırasında alınmalıdır.	Sadık ve önemli misafirlere memnuniyet sağlamak amacıyla oda yükseltmeleri (upgrade) yapılabilir.
Kapıdan gelen misafirlere en yüksek fiyat uygulanmalıdır.	Oda yenileme işlemleri için belirli katlar kapatılabilir.
Grup rezervasyonlarında minimum garanti talep edilmelidir.	Hizmetler ve iş gücü optimizasyonu yapılabilir.
Rezervasyon iptalleri, rezervasyon gününden iki gün önce yapılırsa, toplam konaklama bedeli talep edilmelidir.	İndirimli fiyat seçenekleri sunulmalıdır.
Kapasite üstü rezervasyonlar için diğer otellerle anlaşmalar yapılabilir.	Misafirlere geç çıkış (late check-out) imkanı verilebilir.

### 1.4.2. Karayolu İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Uygulanması

Karayolu işletmeleri diğer ulaşım sektörleri arasında en büyük paya sahiptir. Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte otobüslerin güvenilirliklerinin artması ve taşıma süresinin kısalması gibi etkenler hizmet kalitesini arttırmaktadır. Bu artışlar ise otobüs işletmeciliğine hız kazandırmaktadır. Otobüs şirketlerinde, hizmet üretiminin girdisi olan insan ve insanların fiziksel, psikolojik özellikleri ve bunların değişikliklerinin farklı olması, ulaştırma hizmet üretimini de endüstri üretiminden ayırmaktadır (Gürel ve Kayar, 2017:44).

Ülkemizdeki otobüs işletmelerini sundukları hizmet bakımından üç gruba ayırmak yerinde olacaktır. (Hakan, 2015:200).

- Yakın iki şehir arasında gerçekleştirilen yolcu taşımacılığı,
- Merkez şehir ve ilçeleri arasında gerçekleştirilen yolcu taşımacılığı,
- Uzak iki şehir arasında gerçekleştirilen yolcu taşımacılığı,

Otobüs işletmelerinde gelirlerinin oluşabilmesi için üç temel bileşenin geçerlilik kazanması gerekmektedir. Bu bileşenleri aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır,

- Koltuk sayısı,
- Şube hizmetleri,
- Otobüsün seyahat sürecinde sunduğu hizmetler.

Otobüs şirketlerinde koltukların önceden ayırılması vb. etkenler fiyatı belirleme evresinde önemlidir (Hacıoğlu, 2011:48). Şube hizmetleri arasında müşterileri karşılama, bagajları ile ilgilenme, ulaştırma aşaması ile ilgili yolcuyu bilgilendirme, otobüs kalkış saatlerini kontrol etme vb. hizmetler addedilebilir ve bütün bu hizmetler bilet ücretlerini belirlemede etkilidir. Ulaşım sırasında sunulan hizmetler arasında ise otobüsün bakımı ve denetimi, yolculuk esnasında yolculara yiyecek- içecek, gazete- broşür vb. ikram edilmesi de ücretleri belirlemede önemlidir. Otobüs işletmeciliği sektörü de gelir yönetimi stratejisi ile hem pazar paylarını korumayı amaçlarlar hem de hedef müşteri kitlelerini ellerinde tutarlar (Ercan, 2007:65).

Otobüs işletmeciliğinin gelir yönetimi stratejileri arasında ekonomiklik derecesini artırma, hizmet çeşitlendirme, maliyetleri düşürme, fiyatlarla rekabet etme, yeni ulaştırma hizmeti geliştirme, şirket ele geçirek büyüme sayılabilir (Hakan, 2015:197).

### **1.4.3. Reklamcılık Sektöründe Gelir Yönetimi**

Giderek yaygınlaşan kitle iletişim kanalları ve ilerleyen teknoloji reklamcılığın da ivme kazanmasına neden olmuştur. Böylece reklamcılık sektöründe de yoğun bir rekabet ortamı oluşmuştur. Dolayısıyla ürünlerin reklamı yapılırken doğru bütçenin belirlenmesi hem şirketin karlılığı açısından hem de ürünün doru kitleye istenen oranda satılması açısından oldukça önemlidir. Reklam bütçesi belirlenirken şu unsurlar göz önünde bulundurulur: İşletmenin büyüklüğü, işletmenin kurumsallığı, ürünün özelliği, ürünün yaşam dönemindeki durumu (Özkaya, 2008:42).

Eğer ürün piyasaya yeni sürülen bir ürünse bu ürün için kenara koyulan bütçe diğer ürünlere ayrılacak olan bütçelere kıyasla daha büyük olacaktır.

Ayrıca reklamcılıkta ürün piyasaya sunulmadan önce pazar araştırması da yapılır. Bu şekilde hedef kitle, müşteri istekleri vb. belirlenir. Reklam giderlerine ek olarak Pazar araştırması için de bütçe ayrılır (Tenekecioğlu, 2007:36). Bu nedenle gelir yönetimi stratejisi uygulanarak işletmenin uzun vadede kar edebilmesi sağlanır. Böylece doğru ürün, doğru müşteriye doğru fiyat ile satılmış olur.

## **1.5. GELİR YÖNTEMİ MODELLERİ**

Hizmet sektöründe kullanılan metotlar aynı sektörde olsalar bile farklı yöntemlerle uygulanabilmektedir. Bu yöntemler şunlardır:

- Jones ve Hamilton Gelir Yönetimi
- Donaghy, McMahon-Beattie ve McDowell
- Harris ve Peacock'un Gelir Yönetimi
- Yeoman'ın Gelir Yönetimi Modeli

### 1.5.1. Jones Ve Hamilton Gelir Yönetimi

Jones ve Hamilton tarafından 1992 yılında geliştirilen ve otelcilik sektöründe uygulanan yedi aşamalı bir yöntem bulunmaktadır (Akt. Emeksiz, 2001). Bu yöntem, her bir aşama arasında insan odaklı arz ve talep faktörlerinin sektöre özgü değerlendirme ölçütlerine dayalı olarak incelenmesini içerir. Tablo 2’de gösterildiği gibi, "insan kaynakları politikası" ve "gelir yönetimi politikası", uygulanacak sektöre ilişkin birbiriyle entegre bir şekilde çalışmaktadır (Unurlu, 2010:38). Tablo 2’deki yöntemin sıralaması açık ve uygulanabilir niteliktedir (Jones ve Hamilton, 1992; Emeksiz, 2001; Unurlu, 2010:38).

**Tablo2.** Gelir Yönetimi Politikası (Jones ve Hamilton, 1992; Emeksiz, 2001; Unurlu, 2010:38).

Aşama No	Süreç Adı
1	Getiri Yönetimi Kültürünün Geliştirilmesi
2	Talep Analizi
3	Fiyat-Değer Analizi
4	Pazar Bölümleme
5	Talebin Özelliklerinin Analiz Edilmesi
6	Rezervasyon Taleplerinin İncelenmesi
7	Değerlendirme
8	Değişikliklerin Yapılması

### 1.5.2. Donaghy, Mcmahon-Beattie ve Mcdowell Gelir Yönetimi

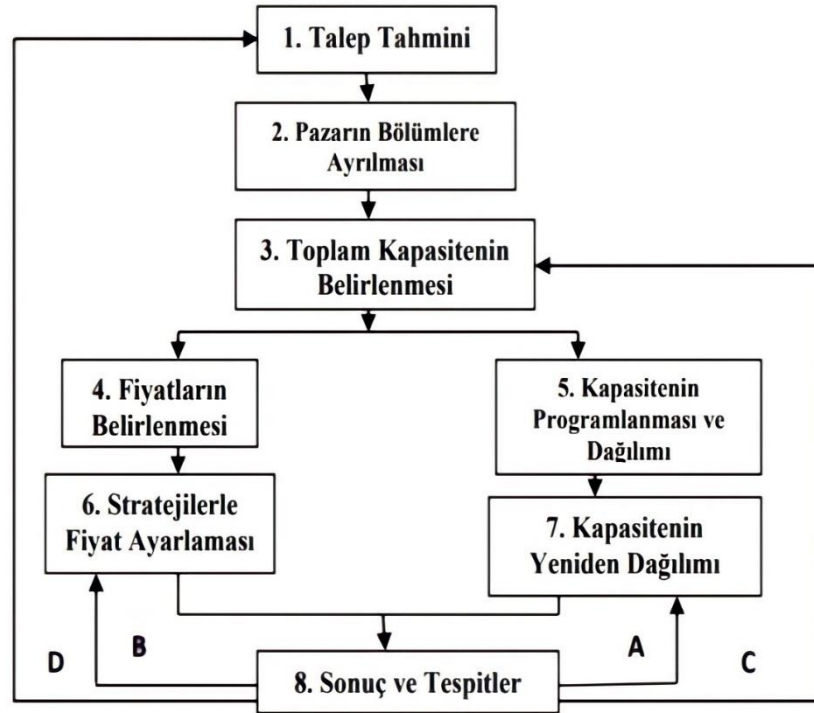
Bu yöntem, Jones ve Hamilton metoduna dayanarak geliştirilmiştir. Unurlu'nun (2010) belirttiği gibi, bu yöntem temelde otel işletmelerinin kullanım amacına göre 10 aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Tablo 3'te görülen adımlar, belirli bir sırayla uygulanmaktadır (Donaghy, McMahon-Beattie, McDowell, 1997; Emeksiz, 2001; Unurlu, 2010:36).

**Tablo 3.**Jones ve Hamilton Gelir Yönetimi Modeli (Donaghy, McMahon-Beattie, McDowell, 1997; Emeksiz, 2001; Unurlu, 2010:36).

1.	Düzy	Çalışan personelin yönetimi
2.	Düzy	Talep analizi yapılması
3.	Düzy	Pazar segmentasyonu
4.	Düzy	Otele uygun müşteri karmasının tespit edilmesi
5.	Düzy	Pazar segmentlerinden gelen taleplerin incelenmesi
6.	Düzy	Kapasite tahsis seviyelerinin belirlenmesi
7.	Düzy	Gelir yönetimi sisteminin tanıtılması
8.	Düzy	Müşteri uyumunun gelir yönetimi sistemine entegrasyonu
9.	Düzy	Faaliyetlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi
10.	Düzy	Eylem

### 1.5.3. Harris ve Peacock'un Gelir Yönetimi

Harris ve Peacock'un gelir yönetimi, belirli bir döngüde ilerleyen 8 adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar, otel işletmelerinde uygulanmak üzere sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Tablo 2'de, A, B, C ve D harfleriyle işaretlenen bölümler, bu yöntemde iki geri bildirim döngüsü kullanılarak, gelir yönetiminin kapasite ve talep yönleri net bir şekilde açıklanmaktadır (Ören, 2005:29). **Tablo 4.** Harris ve Peacock'un Gelir Yönetimi (Ören, 2005)



### 1.5.4. Yeoman'ın Gelir Yönetimi Modeli

Yeoman'ın gelir yönetimi stratejisi üç sistemden meydana gelmektedir. Bunlar öngörü, insan ve strateji sistemidir. Öngörü sistemi; gerçekleşmesi muhtemel olay/durumu (hava durumu, rezervasyon durumu vb.) önceden tahmin etme sistemidir. İnsan sistemi en önemli ögeyi oluşturmakla beraber verilen hizmetin başarı ve başarısızlık durumunu belirlemektedir (Gürel ve Kayar,2017:44). Strateji sistemi ise mevcut planların-tahminlerin süreç içerisinde

- Talep Tahmini

- Pazar Segmentasyonu
- Toplam Kapasitenin Tespiti
- Fiyatlandırma Kararlarının Alınması
- Kapasite Planlaması ve Dağıtımı
- Stratejik Fiyat Düzenlemeleri
- Kapasite Yeniden Dağıtımı
- Değerlendirme ve Çıkarımlar

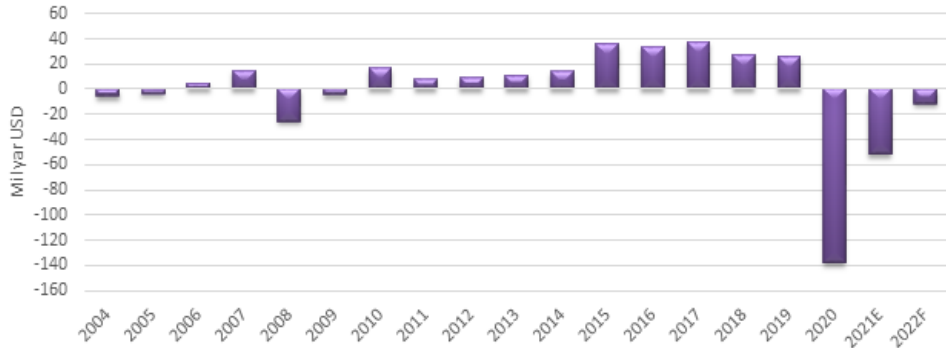
Ayrıca, A, C, B, D sırasıyla ilerlenip ilerlenmeyeceği durumunda uygulanacak yeni politikalar (müşteri memnuniyeti, fiyatlandırma stratejileri vb.) belirlenmektedir (Unurlu, 2010:40).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ

Havayolu işletmeleri, yolcu ve yük taşımacılığı hizmeti sunan işletmelerdir. Bu işletmelerin temel faaliyetleri, hem yolcu hem de yük taşımak olup, küresel havayolu endüstrisi dünya genelinde birçok ülkeye hizmet vermektedir. Global ekonomi açısından önemli bir yer tutan bu sektör, taşıma hizmetleri ile küresel ticaretin şekillenmesinde kilit bir rol oynamaktadır (Belobaba, 2016:1). Serbestleşme ve düşük maliyetli taşıyıcıların pazara dahil olmasıyla havayolu endüstrisindeki rekabet artmıştır. Bu durum, maliyet yönetimini ve verimlilik artırıcı önlemleri daha kritik hale getirmiştir. Geleneksel havayolu şirketleri, düşük maliyetli taşıyıcılarla rekabet edebilmek için daha uygun fiyatlar sunmaya mecbur kalmışlardır. Havayolu taşımacılığı sektörü, yüksek maliyetlere sahip bir yapıya sahiptir ve herhangi bir olumsuz ulusal veya uluslararası durum, sektörün dinamiklerini doğrudan etkileyebilir. Havacılık sektörü, istikrarlı bir ortamda faaliyet gösterse de, konjonktürel değişikliklere bağlı olarak faaliyetlerinde değişiklikler olabilir. Bu nedenle, düşük karlılık ile maksimum kar elde etmek arasındaki dengeyi korumak son derece önemlidir. Çünkü hava taşımacılığı sektöründe gelirler ve giderler arasındaki denge oldukça hassas olup, beklenmedik durumlar ve ekonomik değişimler, havayolu şirketlerini finansal zarara sokabilir.

**Tablo 5.** Havayolu İşletmelerinin Net Karı (IATA, 2023)



2008 yılında başlayan ve devamında 2009'da da devam eden küresel ölçekli ekonomik kriz sırasında havayolu taşımacılığı zarar etmiştir. Aynı zamanda pandemi döneminde talebin azalması ile de zarar yaşanmıştır. Tablo 5'de 2004-2022 yılları arasında havayolu işletmelerinin net kar/zarar rakamları paylaşılmaktadır. Bu rakamlar konjonktürel gelişmelerle havayollarının büyük zararlar edebildiklerini göstermektedir. Bu durumda havayolu taşımacılığı sektöründen mevcut pay ve pazarı elde tutmak ve bunları büyütmek için sistemli bir gelir yönetimine ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır (Turgut, 2022).

## **2.1. GELİR YÖNETİMİ VE TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI**

Türkiye'de gelir yönetimi, THY A.O.(Türk Hava yolları liderliğinde uygulanmaya başlayıp diğer işletmelerde de uygulanmaya çalışılmıştır. Fiyat avantajı sağladığı için fiyata duyarlı müşteriler tarafından da benimsenmiştir. Türkiye'de özellikle 1980'li yılların başlarında artan rekabet ortamında şirketlerin karlılıklarının ve gelirlerinin düşmesine karşı geliştirilen bir çare olarak gelir yönetimi havayolu işletmelerinde önemli bir sistemdir (Hacıoğlu, 2011:48).

Türk Hava Yolları, 1990'lı yıllarda dış hatlarda gelir yönetimi kavramı hayata geçirilmiş ve 1997'de yine dış hatlarda, Sabre'ın geliştirdiği bilgisayarlı gelir yönetimi sistemini kendi envanter kontrol sistemine intibak etmiştir. 2003 sonrası dönemde ise iç hatların serbestleşmesi hareketi ile birlikte, THY de 2004 senesi itibariyle tek fiyat uygulamasına son vererek ücret farklılaştırmasına gitmiş ve iç hatlarda da gelir yönetimi uygulamasına geçmiştir (Erdem ve Şenocak, 2010).

## **2.2. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİNDE KULLANILAN TEMEL KAVRAMLAR**

Organizasyonlar, farklı seviyelerdeki gelir hedeflerine ulaşabilmek amacıyla performans metriklerini kullanmaktadırlar. Hedeflere giden yolda, adım adım

başarının nasıl ölçüleceğini göstermesi açısından tanımlanmış bu metrikler oldukça önem arz etmektedir. Bir organizasyonun farklı birimleri için yüzlerce farklı tanımlanmış anahtar performans metriği olabilmektedir. Anahtar performans metriklerinin özellikle hem stratejik seviyede hem de operasyonel seviyede belirlenebilir. En yüksek seviyede stratejik olarak bir performans metriği, şirketin pazardaki rakiplerine oranla büyümesi olurken, operasyonel seviyede bir anahtar performans metriği, bir hizmetten belli bir dönemdeki memnuniyeti, servis kalitesini olabilmektedir.

Türk Hava Yolları (THY) performans metriklerini bölge bazında yatırım ilişkileri yoluyla duyurmaktadır (Türk Hava Yolları, 2021: 6). Bu raporları doğru okumak için aşağıdaki kavramların ne anlama geldiğini bilmek gerekmektedir. Gelir yönetiminde kullanılan temel kavramlardan Tablo 6’ da bahsedilmektedir.

**Tablo 6.** Gelir Yönetiminde Kullanılan Temel Kavramlar (Turgut, 2022)

<b>İngilizce Terim</b>	<b>Türkçe Terim</b>
Revenue	Gelir
Available Seat Kilometer (ASK)	Arz Edilen Koltuk Kilometre (AKK)
Revenue Passanger Kilometer (RPK)	Ücretli Yolcu Koltuk Kilometre (ÜYK)
Revenue Yield (RY)	Ücretli Yolcu Koltuk Başına Gelir
Load Factor (LF)	Doluluk Oranı
Revenue Per Available Seat Kilometer (RASK)	Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Gelir
Unit Revenue (UR)	Birim Gelir
Cost Per Available Seat Kilometer (CASK)	Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Maliyet

Gelir, uçuş rotası için elde edilen yolcu gelirini ifade eder.

ASK: Uçuş rotası için arz edilen toplam koltuk sayısının, rota uzaklığının kilometre cinsinden değeri ile çarpımını ifade eder. 1000 km uzunluğunda bir uçuş düşünelim. 180 kişi kapasiteli bir uçakta 180.000 ASK üretilmiş olur.

RPK: Uçuş rotası için ücretli yolcu koltuk sayısının, rota uzaklığının kilometre cinsinden değeri ile çarpımını ifade eder. Diyelim ki 180 kişi kapasiteli yolcu uçağında 100 kişi uçmuş olsun. Uçuşun uzunluğu da yukarıdaki örnek gibi 1000 km olsun. 100.000 RPK üretilmiş olunur (Turgut, 2022)

RY: Ücretli yolcu kilometre başına geliri ifade eder. Gelir'in RPK'ya bölünmesi ile bulunur. Örneğin 100.000 RPK için 30.000 USD total yolcu geliri üretilmiş olsun. RY  $30.000/100.000$  'den 0,3 USD olarak hesaplanır.

LF: Doluluk oranını ifade eder. Basitçe yolcu sayısının kapasiteye bölünmesiyle bulunabilir. Örneğimizde LF %55'dir ( $100/180$ ). Ancak çoğu havayolu işletmesi her biri farklı uçuş mesafelerine sahip birçok uçuş gerçekleştirdiğinden, LF, RPK'nin ASK'ya bölünmesiyle daha iyi temsil edilir. Örneğimizde bu da bize aynı sonucu verir. %55 ( $100.000/180.000$ ).

RASK: Arz edilen koltuk kilometresi başına geliri ifade eder. Gelirin ASK'ya bölünmesi ile bulunur. Yukarıdaki örneğimiz ile devam edecek olursak  $30.000/180.000$ 'dan 0,16 USD olarak hesaplanır.

CASK: Arz edilen koltuğun kilometre başı maliyetidir. Toplam maliyetin ASK'ya bölünmesi ile bulunur. Bu uçuşun maliyetinin 25.000 USD olduğunu varsayarsak,  $25.000/180.000$ 'den 0,14 USD olarak hesaplanır (Cross, 2011:56).

Yukarıdaki metrikler havayollarının market rotasında elde edilen anahtar performans metriklerini göstermektedir. Örneğin İstanbul'dan yapılan Kahire uçuşlarını düşünelim. İstanbul – Kahire ve Kahire- İstanbul seferleri yapılmaktadır. İstanbul Havalimanı'nın üçlü IATA(International Air Transport Association) kodu IST, Kahire Havalimanı'nın üçlü IATA kodu CAI'dir. Bu rotanın görünümü ISTCAIIST'dir. Yukarıda bahsedilen Gelir, ASK, RPK, RY, LF, RASK ve CASK metrikleri bu rota özelinde yapılmaktadır. Ancak ISTCAIIST uçaklarının içine bakıldığında yolcuların yalnızca IST-CAI veya CAI-IST seferini yapan yolculardan

oluşmadığı görülecektir. IST-CAI seferlerinde yolculuğuna Amsterdam (AMS), Paris (CDG), Londra (LHR), New York (JFK) ve Tokyo (NRT) gibi farklı noktalardan başlamış yolcular bulunur. Benzer şekilde CAI-IST seferlerinde aslında varış noktası IST dışında noktalar olur. Bu noktalar örneğin Stockholm (ARN), Milan (MXP), Seul (ICN), Jakarta (JKT), Miami (MIA) olabilir.

Dolayısıyla ISTCAIIST market rotası bazında değerlendirme yaparken diğer noktalardan gelen yolcuların birim geliri hattın karlılığına etki etmektedir.

**Tablo 7.** Seyahat Rota Türleri (Turgut, 2022)

<b>Seyahat Rota Türleri</b>	
<b>İngilizce</b>	<b>Türkçe</b>
Round Trip (RT)	Gidiş -dönüş
One Way (OW)	Tek yön
Open Jaw (OJ)	Gidiş veya dönüş ya da her ikisi de farklı havalimanından yapılıyor.

Aynı zamanda yukarıda bahsedilen yolcular RT yolcular ise bunlar dönüş uçaklarını da etkileyecektir. Örneğin AMS'den CAI'ye gelecek ve daha sonra dönüş yapacak RT yolculuk yapan bir yolcu düşünelim. Bu yolcu önce AMS-IST-CAI ve CAI-IST-AMS uçaklarını kullanacaktır. Havayolları pazardaki ücretlerini genellikle çıkış noktası ve varış noktası olarak belirlerler. Literatürde OnD (Origin and Destination) olarak pazarlar ifade edilir. Yukarıdaki örnekte AMS-CAI OnD'si için IST aktarmalı RT bir yolculuk görmüş olduk. Ancak performans metrikleri incelenirken ISTCAIIST rotası Afrika Bölgesi içindeki bir hat olarak değerlendirilir. ISTAMSIST rotası ise Avrupa Bölgesi içindeki bir hat olarak değerlendirilir. Ayrıca, AMS-CAI RT uçuş yapan 1 kişi, havacılıkta raporlarda 4 pax (yolcu) olarak sayılır: 1. AMS-IST, 2. IST-CAI, 3.CAI-IST, 4.IST-AMS. Buradaki her bir uçuş segment ve

bacak olarak adlandırılır. Örneğin AMS-CAI RT uçuşunda 4 bacak, diğer bir ifadeyle 4 segment vardır.

**Tablo 8.** Bağlantı Tipleri (Turgut, 2022)

<b>Bağlantı Tipi</b>	<b>Örnek</b>
Lokal	CAI-IST
İç Transit	CAI-ADB
Beyond	CAI-AMS

Hub'ın IST olduğu varsayımında ISTCAIIST market rotasında CAI-IST veya IST-CAI olarak seyahat eden yolcular lokal, CAI varışlı veya çıkışlı Türkiye ötesi noktalara seyahat eden yolcular örneğin CAI-AMS olarak seyahat eden yolcular beyond, CAI varışlı veya çıkışlı IST dışında Türkiye'de başka bir noktaya seyahat eden yolcular örneğin CAI-IST-ADB olarak seyahat eden yolcular iç transit olarak adlandırılmaktadır.

**Outbound:** Yolcunun yolculuğa başlangıç noktasından çıkış yaptığı seyahattir.

DXB (Dubai) den seyahatine başlayıp LON (Londra) ya giden yolcu için DXB-LON outbound bir yolculuktur.

**Inbound:** Outbound yolculuğunun gerçekleştiren bir yolcunun dönüş seyahatidir.<sup>1</sup>

DXB-LON yolculuğunu gerçekleştirmiş yolcunun LON-DXB seyahati inbound bir seyahattir.

**Birim Gelir:** Bir ücretli yolcunun başına elde edilen gelirdir.

= Total Revenue / Total Pax

= Toplam Gelir / Toplam Yolcu

---

<sup>1</sup> www.iata.org

Lokal: Seyahat başlangıç noktası veya seyahatin bitiş noktası havayolunun Hub' 1 olan uçuş/yolcuları ifade eder. TK için lokal IST veya SAW varışlı-çıkışlı yolculardır (Turgut, 2022).

Örnek: İstanbul-Roma / Roma-İstanbul gidiş-dönüş uçuşlarını yapan yolcu lokal yolcudur.

İç Transit: Hub dışında bir noktadan seyahate başlayıp varış noktası yurtiçinde hub'dan farklı bir yer olan veya tam tersi çıkış noktası yurtiçinde hub dışında bir nokta olup varış noktası da hub dışında yurtiçi veya yurtdışı bir nokta olan yolcudur.

Örnek: Riyad çıkışlı Antalya varışlı bir yolcu; Riyad-İstanbul-Antalya rotasını takip ederek İstanbul' da aktarma yapıp Antalya'ya ulaşır. Bu yolcu iç transit uçuş yapmıştır.

Beyond(Dış Transit): Yurtdışındaki bir noktadan IST veya SAW hublarından biri kullanılarak yurtdışındaki başka bir noktaya seyahati ifade eder.

Tokyo-İstanbul-Barselona rotası beyond(dış transit)'dir.

Market Route: Bir uçuşa ait hub tan başlayıp tekrar hub a dönene kadar oluşan rota, parkur bilgisi.

ISTRUHIST

Market Semiroute: Yolculuğa başlangıç ve varış noktalarıyla oluşturulan rota, yarı-parkur bilgisi.

ISTRUHIST market route için semiroute lar: ISTRUH//RUHIST2

Origin: Yolcunun seyahate başladığı nokta.

Destination: Yolcunun varış noktası.

Hub: Havayolunun dağıtım noktası.

Fare Component: İki ücret kurma noktası arasında kalan bölümdür.

Ücret Kırılım Noktası: Bir ücret bölümünün başlangıç ve bitiş noktalarıdır.

Fare Class: Ücretleri sınıflandırmak ve kademelendirmek için kullanılır.

Kullanılan gelir yönetimi sistemlerinin çoğu, bilgisayar rezervasyon sistemleri ve oradan kaynaklı olarak genel dağıtım sistemleri temellidir. Genel dağıtım sistemleri ise temelinde İngiliz alfabesi harfleri ile tanımlanan rezervasyon sınıfları üzerine kuruludur. Bu harfler üzerinden havayolları kendi rezervasyon sınıf hiyerarşilerini oluştururlar. Bu kavram “booking class alignment” olarak bilinmektedir. Bu hiyerarşi zaman içerisinde ortaklığımızın kullandığı kabin segmentasyonlarına göre düzenlenebilmekte, sınıf sıra ve sayıları, alfabedeki harfler kısıdında değiştirilmektedir. THY'nin rezervasyon sınıfları Tablo 9'te belirtilmektedir.

**Tablo 9.** THY Rezervasyon Sınıfları (Türk Hava Yolları, 2022)

<b>Rezervasyon Sınıfları</b>
<b>Business Sınıfı</b>
C
D
Z
K
J
<b>Ekonomi Sınıfı</b>
Y
B
M
A
H
S
O
E
Q
T

L
V

Havayolları bu sınıflar üzerinden ücretlerini belirlemektedir. Yukarıdaki örnekte yatırımcı ilişkileri raporlarından elde edilen verilerle THY'nin ücret sınıfları kullanılmıştır. Her havayolunun farklı ücret sınıfları ve farklı ücret sınıfı sıralaması bulunabilmektedir.

Sales/Ticketing Period: Ücretin hangi tarihler arasında satışa açık olduğunu belirtir.

Travel Period: Ücretin hangi tarihler arasında uçuşa açık olduğunu belirtir.

Flight Application: Ücretin hangi seferde gerçekleşeceğini gösteren kural.

POS (Point of Sale): Satış noktası.

Yukarıdaki örnekte Dubai'den Helsinki'ye giden yolcunun rezervasyonunu Dubai'den oluşturup biletlediği düşünülürse bu yolcunun seyahatine ait POS, Dubai'nin bağlı bulunduğu ülke AE (Birleşik Arap Emirlikleri) olacaktır.

POC (Point Of Commencement): Seyahatin başladığı nokta POC olarak adlandırılır.

Bid Price: Leg bazında her bir kabindeki koltuk için kabul edilebilir en düşük ücrettir. Bir koltuk için tüm O&D lerden gelebilecek yolcu sayısı ve gelir tahmini yapılarak, o koltuğa değer biçilmesidir.

Tip Değişikliği: Belirli bir uçuştaki yolcu sayısı veya yolcuların C/Y kabinlerdeki dağılımı planlanandan farklı olduğunda mevcut uçak ile filodaki farklı bir uçağın değiştirilmesi için talepte bulunulur (Doganis, 2009).

Örnek: 22C/259Y kapasiteli 332 konfigürasyonuna sahip A330/200 uçağının kalkışına 10 gün kala 5 business 100 ekonomi satıldığını farzedelim. Bu uçağın neredeyse yarısı boştur, bu şekilde uçmasındansa tip değişikliği ile daha küçük olan 78D konfigürasyonuna sahip bir 737 uçağı talep edilir.

Benzer şekilde uçuştan 10 gün önce 16C/158Y 32A konfigürasyonlu bir 321'de 20 business 165 ekonomi satıldığı düşünülürse bu uçağın kalkış gününe kadar olan talep uçağın arzı tarafında karşılanamayacaktır. Bu nedenle 30C/190Y kapasiteli 33B konfigürasyonlu bir A330 talep edilerek o uçuşta daha fazla yolcu taşınabilmesi sağlanır.

### **2.3. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI**

Yıllar içerisinde havayollarında rezervasyon verileri birikti. Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin gelişmesiyle farklı rezervasyon sınıflarına gelen talepler ölçülebilir oldu. Rezervasyonun hangi sınıftan, hangi uçak için, uçuşun kalkışına kaç gün önce geldiği gibi bilgiler birikmeye başladı. Bir uçuşa diğerlerinden daha fazla talep gelmesi ve bunun önceden tahmin edilerek bu uçağa gelen yolculardan daha fazla ücret alınarak gelir maksimizasyonun sağlanması konusu gündeme geldi. Bu da gelir yönetimi sistemlerinin kullanılmasına zemin hazırladı.

Bid Price kontrol:

Gelir yönetimi uygulamalarında envanter satışını kontrol etmek için giderek daha popüler bir yöntem haline gelmiştir. Bu kontrol biçiminde, envanter kaynakları veya birimleri (uçuş bacaklarındaki koltuklar, belirli tarihlerdeki otel odaları vb.) ve bir ürün (bir uçuşta ücret sınıfındaki bir koltuk) için eşik - veya "teklif" - fiyatlar belirlenir. (bir dizi tarih için seyahat planı veya oda) yalnızca teklif edilen ücretin, ürünü tedarik etmek için gereken tüm kaynakların eşik fiyatlarının toplamını aşması durumunda satılır. Bu yaklaşım pratik açıdan ilgi çekicidir. Üstelik, teklif-fiyat kontrollerinin ne ölçüde optimal veya optimale yakın politikaları temsil ettiği tam olarak anlaşılmamıştır. Talep sürecinin genel bir modelini kullanarak, teklif fiyatı kontrolünün genel olarak optimal olmadığını gösteriyor ve teklif fiyatı planlarının neden doğru kabul/ret kararları üretmediğini analiz edilebilmektedir (Phillips, 2005).

#### **2.3.1. Segment Bazlı Gelir Yönetimi Yaklaşımı**

Müşterilerin talepleri varış ve çıkış noktası üzerinden OnD(Orijin and Destination) sistemine göre olmasına rağmen, ilk olarak 1980'lerin sonunda rezervasyon sistemleri bacak bazlı tahmin yapacak şekilde gelişti. Doğası gereği

kapasite yönetimi bacak bazlı olmak zorunda olsa da müşterilerin talebi A noktasından C noktasına, B noktasında aktarma yaparak gitmektir. Ancak dönemin hakim yaklaşımı ile talep A-B ve B-C uçuş bacaklarına ayrılmıştır. Bir önceki bölümden örnek vermek gerekirse CAI-AMS noktasına olan talepte IST aktarmalı yolculuk yapılıyorsa talep CAI-IST ve IST-AMS için ayrı ayrı ölçülmeye başladı. Bu segment bazlı gelir yönetimi bakış açısı, OnD bazlı talep yönetimi uygulamayan bazı havayolları tarafından hala daha gelir yönetimi sistemi temeli olarak kullanılmaktadır. Bu sistem;

Geçmiş veriyi rezervasyon sınıfı ve uçak bazında toplar ve biriktirir.

- Rezervasyon sınıfı ve uçuş bazında gelecek talebi tahmin eder.
- Matematiksel modeller kullanarak, her sınıf için optimal satış ve overbook (kapasitenin üzerinde yapılacak satış) seviyelerini belirler.
- Havacılıkta gelir yönetimi analisti için karar destek mekanizmaları sağlar.

Bacak bazlı gelir yönetimi için, tercih edilen rezervasyon sınıfı, birden fazla bacak için geçerli olmak zorundadır. Bu da kısa ancak yüksek talepli uçuş bacaklarında darboğaza sebep olmaktadır. Daha yüksek gelir bırakacak, birden fazla uçuş bacağı uçacak olan yolcu, bacak bazlı gelir yönetimi kısıtı sebebiyle uçuşa kabul edilmezken, kısa bacak için olan daha düşük gelirli yolcu kabul edilebilir. Genellikle bacak bazlı gelir maksimizasyonu hedefi, tüm network'ün (ağ) gelir maksimizasyonu sağlamasını engeller. Bacak bazlı gelir maksimizasyonu felsefesi ile oluşturulmuş gelir yönetimi sisteminde, yüksek talebe sahip seferler, bağlantı verilen diğer seferlerde boş koltuklar olsa da tamamen doldurulabilecektir. Ancak bu durumda, sistemde bir darboğaz oluşacak, yüksek talebe sahip seferler sebebiyle, beslenebilecek diğer seferlere yeterince yolcu kabul edilemeyecek ve network (ağ) katkısı görmezden gelinmiş olacaktır (Smith, 2010).

### **2.3.2. OnD Bazlı Gelir Yönetimi Yaklaşımı**

Birçok büyük havayolu işletmesinin geçtiği veya geçmeye çalıştığı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda OnD bazlı yolcu talebini alır ve bid price vektörü ile, uçuş bacaklarına kabul edilecek yolcuları, bacak bazlı maksimizasyon üzerinden değil, ağ toplamı için bırakacağı gelir üzerinden kabul veya reddeder. Yüksek sayıda

noktaya uçuş gerçekleştiren geleneksel bayrak taşıyıcılar için OnD sistemi önerilirken, noktadan noktaya uçuş gerçekleştiren bazı düşük maliyetli taşıyıcılar için bu sistem bir gereklilik değildir. <sup>3</sup>

Network (ağ) gelir maksimizasyonunu hedefleyen OnD bazlı gelir yönetimi sistemlerinde, bağlantı verilen daha müsait seferler, yüksek talepli sefer ile engellenmez. Tüm yolcular, işletmeye bırakacakları maksimum gelire göre uçuşlara kabul edilir ve tek bir seferin doluluğu ya da geliri yerine gelir maksimizasyonu sağlanmış olunur (Merwe, 2012). Dünya’da en fazla ülkeye uçan havayolu olan THY 2012 yılı itibariyle OnD temelli bir gelir yönetimi sistemi olan PROS’u kullanmaktadır (PROS, 2012). Segment/bacak bazlı gelir yönetimi yaklaşımı ve OnD gelir yönetimi yaklaşımı arasındaki farklar Tablo 10’da özetlenmiştir.

**Tablo 10.** Segment/Bacak Bazlı Gelir Yönetimi Yaklaşımı ve OnD Gelir Yönetimi Yaklaşımı Arasındaki Farklar (PROS, 2012).

<b>Segment Bazlı Gelir Yönetimi Yaklaşımı</b>	<b>OnD Bazlı Gelir Yönetimi Yaklaşımı</b>
Segment/ leg geliri maksimize edilir.	Tüm network (ağ) geliri maksimize edilir.
Booking limit bazlı kontrol	Bid price bazlı kontrol
Seg/ leg bazlı input data/talep tahmini	PNR(Yolcu İsim Listesi) bazlı input data/O&D bazında talep tahmini
Satış noktasına göre kontrol mümkün değil	Satış noktasına göre kontrol yapılabilmekte
Rezervasyonlar ücret sınıfına göre kabul edilir.	Rezervasyonlar network (ağ) katkısına göre kabul edilir (Bid price konsepti)

<sup>3</sup><https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.44.11.1577?journalCode=mns>  
c

## **2.4. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ**

1978 yılında ABD başkanı Jimmy Carter tarafından imzalanan Havayolu Serbestleştirme Kanunu ile ticari havacılıktaki bilet ücretleri, yolları ve yeni havayolların pazara girişi üzerindeki devlet kontrolü kaldırılmıştır. Tüm ticari sınırlamaların kalktığı bu dönemde havacılık fazlasıyla büyümüş, birkaç yıl içerisinde havayolu ve uçak sayısı iki katına çıkmıştır. Bu büyüme birtakım sorunların oluşmasına da yol açmıştır (Nergiz, 2008).

Küçük havayolu işletmeleri ucuz fiyatlı ve tarifersiz ulaşım imkanları sunarken bu imkanları sunamayan tarifeli büyük havayolu işletmeleri yoğun rekabet ortamında türlü problemler yaşamışlardır (Yavaş ve Dedeoğlu, 2021). Bunun sonucunda pazara giren düşük fiyatlı yeni havayolu işletmeleri ile rekabet etmekte zorlanan büyük havayolu işletmeleri yeni yöntemler geliştirmişlerdir. Büyük havayolu işletmeleri gelir yönetimi uygulayarak hem pazar hisselerini büyütmüş hem elde ettikleri kar oranını büyütmüş, hem de boş koltukla uçuş risklerini azaltmayı başaramışlardır. Uygulanan bu strateji sayesinde büyük havayolu işletmeleri yüksek gelir sağlayan yolcular ile fiyata duyarlı yolculara birlikte hizmet verebilmişlerdir. Büyük havayolu işletmeleri gelir yönetimi uygulaması ile geçmiş yıllardaki deneyimlerini harmanlayarak, uçak kabinini ücret sınıflarına ayırmışlar ve bu şekilde koltukları satışa sunmuşlardır. Bu durumda gelir yönetimi, talep yönetimini, rezervasyon ve kapasite yönetimini bütünleştiren geniş kapsamlı bir kavramdır. Günümüzde tüm havayolu işletmeleri gelir yönetimi stratejisini uygulamaktadır (Hacıoğlu, 2011:48).

Gelir yönetimi havacılık sektöründe yaygın olarak kullanılan bir kapasite yönetimidir. Gelir yönetimi, son yıllarda işletmelerin gelirlerini, karlılıklarını arttırmak için kullandıkları yöntemlerden birisidir. Havayolu işletmelerinde, aynı koltukları farklı fiyatlarla satışa sunarak karın maksimize edilmesi gelir yönetimi olarak bilinir (Hacıoğlu, 2011:48). Modernizasyon etkisiyle büyük bir rekabet ortamında olan havayolu işletmeleri hem karlılıklarını arttırıp hem de müşterilerini elinde tutabilmek için bu stratejileri uygulamaktadır (Okumuş ve Hilal, 2007:7-29).

Hizmet sektöründeki işletmeler kar edebilmek, ayakta kalabilmek, rekabet ile baş edebilmek ve karlılıklarını devam ettirebilmek için bazı taktikler geliştirirler. Bu taktikler genellikle fiyat politikası üzerinden belirlenir.

Gelir yönetiminin başlıca iki ögesi Fiyatlandırma ve Envanter Kontrolüdür.

#### **2.4.1. Fiyatlandırma**

Ücret yönetimi, yukarıda bahsedilen her rezervasyon sınıfı için ücretlerin belirlenmesini kapsamaktadır. Leg bazlı gelir yönetimi sistemlerinde bu ücretler leg bazında belirlenirken, OnD bazlı gelir yönetimi sisteminde bu ücretler OnD'ler için belirlenmektedir. Ücret bazlı gelir yönetiminde rezervasyon sınıfları için ücretler belirlenirken ücret kuralları da belirlenir. Havacılıkta kullanılan önemli ücret kuralları;

- Max Stay: Yolcunun varış noktasında en fazla kalabileceği süredir.
- Min Stay: Yolcunun varış noktasında en az kalması gereken süredir.
- Advance Ticketing (AT): Rezervasyon yapıldıktan kaç gün içerisinde biletlenmesi gerektiğini gösteren süredir.
- Advance Purchase (AP): Rezervasyonun, en geç uçuşa kaç gün kala biletlenmesi gerektiğini gösteren süredir.
- Sezon: Talebin yüksek olduğu dönemlerde; yaz mevsimi, bayramlar gibi tarihlerde gelir kaybını önlemek adına yapılan uygulamadır.
- Blackout: Ücretin belirli tarih aralıklarında satılmaması ve sistemde gözükmemesi için uygulanan kuraldır (Talluri & Ryzin, 2004).

Farklı yolcu tiplerine farklı ücretler ve ücret hakları uygulanabilmektedir. Örneğin kurumsal işletmelere özel ücretler bulunabilir. THY'de Turkish Corporate Club bu amaçla kurulmuştur. Diğer bir örnek de öğrenci ve gençlere özel ücret uygulamalarına gidilmesidir.

Ücretlere karar verirken en önemli gösterge rakiplerin ücret konumlanması, pazar payı ve elde bulunan kapasite ve bağlantı süresi kullanılır. Bunlara ek olarak hizmet kalitesi, marka algısı da önemlidir.

Ücret yönetimine diğerk bir örnek de yan gelirlerin ücretlendirilmesidir. Örneğın;

- Fazla bagaj ücretlendirmesi,
- Spor ekipmanlarının ücretlendirilmesi,
- Evcil hayvan taşımalarının ücretlendirilmesi,
- Koltuk seçiminin ücretlendirilmesi,
- Alanda business upgrade ücretlendirmesi,

Tek bir ücret olduğundan ve farklı ücretleri olmadığından ücret yönetimi alanına girmektedir.

Fiyatlandırma yapılırken aşağıdaki adımlar izlenir (Tutkavul, Elmacı, 2016: 659; 689):

- Maliyet ve rekabete dayalı genel fiyatlandırma stratejisi oluşturulması,
- Ücret seviyelerinin (fiyatların) belirlenmesi,
- İş ve turizm amaçlı yolcular için ücreti farklılaştırmak gerekir bunun için ise ücret kurallarının tasarlanmalıdır,
- Rakip ücret/kapasite değişiklikleri değerlendirilmeli ve önlem alınmalıdır.

#### **2.4.1.1. Fiyatlandırma Yöntemleri**

Fiyatlamada geleneksel fiyatlandırma yöntemleri tek başına kullanılmamaktadır. Maliyet Tabanlı %63 – Müşteri Tabanlı %30 – Rakip Tabanlı %37 oranda tercih edilmektedir. Fakat 3'ü de etkin olarak kullanılmalıdır. (Abdelghany & Abdelghany, 2010)

•Tam rekabetin olduğu piyasalarda fiyatı maliyet belirler. İşletmeler fiyata etki edemeyecek kadar küçüktür.

•Arz-Talep Modeli tam rekabetin olmadığı piyasalarda genel olarak hala geçerlidir.

•Modern ekonomi, tam rekabet piyasalarının az olduğunu kabul ediyor. Çoğu piyasa rekabetçi değil oligopoldür.

•Talep insanların ne kadar para vermek isteyeceğini gösteren kavramsal bir araçtır. Özellikle kısa vadeli fiyatlandırmada maliyet tabanlı fiyatlama göz ardı edilebilir olmaktadır.

İdeal Fiyatlama yaparken;

1.Maliyet tahmin edilir,

2.Rakipler analiz edilir,

3. Talep tahmin edilir,

4.İdeal fiyat seçilir (Rakiplerin fiyatı nedir? Müşteri ne kadar ücret öder?)

Havacılıkta talep tahmini yapılırken haftanın günleri önem arz eder. Çünkü her bir gün farklı talep görmektedir.

1-Tahminler geçmiş dataya dayanır. Gelecekte geçmişten daha farklı bir durum oluşacağı öngörülürse, tahminleri etkilenmesi gerekebilir. Bir Ond/POS(Point of Sale) a ait sistemdeki mevcut talebi değiştirmek amacıyla, öngörülen sonuçları sağlayacak tahminlerin oluşabilmesi gereklidir.

Örneğin; bir dönemde talebin artacağı/azalacağı öngörüsüne sahipsek talebi o yönde etkileyebiliriz.

2-Yeni bir tahminleme modelini oluşturabilmek için yeterli geçmiş veri oluşana kadar varolan modeli benzer bir kaynaktan ilgili yeni hatta kopyalamaya yapılabilir.

Örneğin; haftada 3 frekans uçuş gerçekleştiren bir hattın haftalık uçuşuna bir gün daha eklendiğinde bu işlemi yapmak gerekir. Burada halihazırda uçuş gerçekleşen bir gün kaynak olarak gösterilip yeni uçuş günü de amaç olarak belirlenerek talebi belli bir oranda kopyalayıp tahminleme işlemini gerçekleştiririz.

3-HSE (Holiday&Special Events): Tatiller ve özel günler (HSE) yolcu karakteristiğinin yılın normal seyrinden farklı olduğu zaman dilimleridir. Bu tarihler

yolcu profili normal seyirinden farklılık arz ettiği dönemler olduğundan gelecek HSE’lerde sistemin isabetli tahminlerde bulunabilmesi için gelecek HSE tarihleri sisteme girilmelidir. HSE tahminlerinde sistem ilgili HSE kaydının geçmişteki tarihleri için talebin yıllık normal seyirden ne şekilde farklılık gösterdiğini belirleyerek ilgili HSE’nin gelecekteki talep tahminlerini buna göre hesaplanır (Belobaba & Barnhart, 2009).

#### **2.4.1.1.1. Maliyet Tabanlı Fiyatlama**

Tamamen işletme ile ilgili, işletme içi Maliyet tabanlı fiyatlandırmada birim maliyet iyi bilinmelidir. Örn. 80 maliyet + X kar marjı (bu marj sektöre göre belirlenecektir) Özellikle ürünler farklılaşır ve aynı süreçlerden farklı ürünler geçebilir bu yüzden işletmelerin kendi birim maliyetlerini bilmesi bazen zor olabilmektedir. Bazı üretim süreçlerinde birim maliyet doğrudan talebe bağlıdır. Çünkü ne kadar çok üretim yapılırsa birim maliyet o kadar düşer. (Ölçeğe göre getiri) (Gürbulçuk, 2008).

Maliyet tabanlı fiyatlamamanın dezavantajları şöyledir:

- Bu yöntemde piyasa takip edilmemektedir. Yalnızca maliyetleri bilinir ve fiyat ona göre belirlenir
- Farklı müşteri tipine göre farklı fiyatlandırma yapılamaz.
- Sabit maliyetleri dağıtmak zor olmaktadır.
- Bu yöntem basit olduğu için sıklıkla tercih edilir fakat tek başına yeterli değildir.

#### **2.4.1.1.2. Müşteri Tabanlı Fiyatlama**

Piyasayı incelemesi ile rakiplerin fiyatlarına kontrol edilmektedir. Kim hangi ürünü ne kadara satıyor sorusuna cevap aranmaktadır. (Abdelghany & Abdelghany, 2010)

- Daha küçük üreticilerin yararlandığı bir yöntemdir. Özellikle oligopol piyasalarda büyük işletmeler fiyatı belirler niteliktedir.
- Tek ürünün olduğu piyasalarda yoğunlukla kullanılır.

- Yeni piyasa girerken rakiplerin fiyatlarından fikir edinmek gereklidir.
- Bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar:
- Rakiplerin fiyatı doğru ve güvenilir olup olmadığı incelenmelidir.
- Rakiplerden farklı olmayı engeller yani farklılaşmayı kısıtlar. Aslında rakiplerden üstün bir fiyat belirlemek daha kaliteli ürün algısı da yaratabilir.
- Fiyatı rekabet aracı haline getirmek fiyat savaşlarına yol açabilir.
- Rakiplerin fiyatları sık sık kontrol edilmelidir. Sektör koşulları değişirken rakiplerin verdiği tepkiye bağlı olarak hareket edilir.

#### **2.4.1.1.3. Rakip Tabanlı Fiyatlama**

Bu yöntemde müşteri bir ürüne ilk değerini biçmektedir. Daha sonra işletmeler bu değer için bir fiyat belirler ve sonunda müşteri algıladığı değer ile fiyat arasında kıyas yapar (Tutkavul, Elmacı, 2016:659-689)

- Ödeme isteği (Willingness to pay)
- Algılanan değer (Perceived Value/PV)
- Tüketici fazlası =  $PV - Price$  (tüketici fazlası ne kadar yüksek müşteri o kadar mutlu)
- Üretici Fazlası =  $Price - Birim Maliyet$  (üretici fazlası ne kadar yüksek üretici o kadar mutlu)

Birim maliyet ne kadar düşükse kar o kadar artar. Pazar araştırması yöntemleri ile müşterilerin değer algısı ölçülür. Bu fiyatlandırma yönteminin içinde arbitraja dikkat edilmelidir. Ödeme isteği öncelikle talebe bağlıdır. Ödeme isteğini etkileyen faktörler şöyledir:

- Ürünün Kendisi (saate arabadan daha düşük ücret ödemek isteriz)
- Ürünün Kalitesi (Mercedes – Skoda)
- Ürünün İkamesi

•Kişinin Harcanabilir Geliri

•Ürüne Ne kadar Kıymet Verildiği (konsere bir kişi 1k tl biri 0 tl verebilir)

Ödeme isteği dikkate alınıyor ise rakiplerin fiyatları da önemli hale gelmektedir ki bu durum bize tüm yöntemlerin birlikte kullanılmasının gerekliliğini göstermektedir.

#### **2.4.2. Envanter Kontrolü**

Havayolu işletmeleri bir pazarda, belirli bir seferde, aynı uçak, hatta aynı kabin içinde birden fazla ücret çeşiti uygulamaktadır. Havayolu işletmeleri çoğunlukla indirimli ücretlerin talebini diğer ücretlere göre daha erken almaktadır. Uçuş günü yaklaşıldıkça talep düşük ücretten yüksek ücrete doğru yükselmektedir. Koltuk envanter kontrolü, toplam yolcu gelirini ve doluluk oranını maksimize etmek amacıyla bir uçağa kabul edilen indirimli ve tam ücretli yolcular arasındaki dengeyi sağlamayı amaçlamaktadır (Abdelghany & Abdelghany, 2010).

-Bir uçuştaki tüm sınıflar için talep tahmininin yapılması

-Uçuştaki talebe göre her sınıfın kaç koltuk satacağına karar verilir

-Her uçuş için olan taleplerin izlenmesi ve sistemdeki ücretin takip edilmesi

-Overbooking oranının yönetilmesi

##### **2.4.2.1. Dinamik Talep Yönetimi (Yieldable Revenue Management)**

Dinamik talep yönetimi basitçe ifade edecek olursak, farklı ücret sınıflarından hangisinin ne zaman ne kadar adet satılacağına karar verilmesini ifade etmektedir. Amacı toplam gelirin maksimize edilmesidir. Havayolu endüstrisinde dinamik talep yönetimi talebin yoğun olduğu dönemlerde daha pahalı sınıflarda açıklık sunulması ve biletlerin daha pahalı olması, öte yandan talebin düşük olduğu dönemlerde ise daha ucuz olan sınıflarda açıklık bulunması ve biletlerin daha ucuz olması ile şekillenmektedir.

İlk bakışta, yieldable ve priceable talebi ayırmak göz korkutucu görünebilir. Bununla birlikte, iki gözlem, ayırmanın nasıl sağlanabileceğini kavramsal olarak göstermektedir. İlk olarak, bir ücret sınıfı açık olduğunda ve ayrıca daha düşük bir ücrete sahip başka bir açık sınıf olduğunda, tanım gereği sınıf için gözlemlenen herhangi bir talep yieldabledır (sınıflandırılabilir). İkinci olarak, bir ücret sınıfı en düşük açık ücret sınıfı olduğunda, gözlemlenen talep, ücret sınıfı için yieldable talebin ve diğer tüm ücret sınıfları için priceable talebin bir karışımıdır. Birlikte ele alındığında, bu iki gözlem, yieldable ve priceable talebin tahmin edilmesi için temel sağlar (Boyd ve Kallesen, 2004: 176).

**Tablo 11.** Ücret Sınıfları ve Değerleri (Boyd ve Kallesen, 2004)

Ücret Sınıfları	Değeri
Y	1000
B	600
M	400

Tablo 11'e göre ücret sınıflarından hangi ücret sınıfının ne zaman açık olacağı konusu yieldable revenue managementin konusu iken, bu ücret sınıflarının belirlenmesi konusu priceable revenue managementin konusudur.

Yieldable revenue managementin nasıl fayda sağladığını bir örnek ile açıklayalım. Örneğin 10 kişinin bir OnD için talebi olsun bu 10 kişinin ödemeye razı olduğu ücret (willingness to pay) farklı olacaktır. Örneğimizde 6 kişi maksimum 400 USD ödemeye, 3 kişi maksimum 600 USD, 1 kişi maksimum 1000 USD ödemeye razı olsun. Biz sadece 400 USD'den satış yaparsak  $400 \times 10 = 4.000$  USD gelir elde etmiş oluruz. Öte yandan ilk 5 bilet için M sınıfını, sonraki 3 bilet için B sınıfını, sonraki 2 bilet için de Y sınıfını açık tutarsak;  $400 \times 5 + 600 \times 3 + 1000 \times 1 = 4.800$  USD gelir elde etmiş oluruz. Bu örnekte pazardaki tüm yolcuları almak yerine 1 yolcuyu

kabul etmemiş oluruz. Fakat toplam gelirimizde 800 USD diğerk bir ifade ile %20 artış sağlarız.

Havayolu işletmeleri dinamik gelir yönetimini (yieldable revenue management) kullanmazlarsa gelir anlamında tam potansiyellerini kullanmamış olurlar (Belobaba ve Wilson, 1997: 3). Eğer dinamik (yieldable) gelir yönetimi kullanılırsa %2-%5 arasında gelir artışı sağlanır (Belobaba ve Wilson, 1997: 3).

#### **2.4.2.2. Overbooking**

Havayolu işletmelerinin uçaklarındaki koltukları tam olarak doldurmak ve boş koltuklardan doğan maliyetleri en aza indirmek amacıyla aldıkları fazla rezervasyon uygulamasına "overbooking" denir (Ely vd., 2017:1258). Uçuş için bilet almış olup sonradan uçmaktan vazgeçen yolcular, havacılık sektöründe "no-show" olarak adlandırılmaktadır. Rezervasyonu olmadan, ancak bileti bulunan yolcular ise "go-show" yolcularıdır. En yüksek gelir elde etmek amacıyla uygulanan overbooking modeli, no-show ve go-show oranlarının doğru bir şekilde hesaplanarak planlanması ile oluşturulur. (Saint-Léger, 2015:36).

Overbook yapıldıktan sonra dahi uçak kalkarken boş koltuk varsa ve uçak satışa açıkken herhangi bir dönemde bu uçaktaki bir boş koltuğu talep etmiş yolcu olmasına rağmen o an arz edilen koltuk yetersiz olduğu için geri çevrilmişse; boş kalan her koltuk için dökülen yolcudan kaynaklanan zararı ifade etmek için spoilage cost kavramı kullanılmaktadır. Öte yandan kapasitenin üzerinde yapılan satış nedeniyle kalkış anında kapasitenin üzerinde yolcuya bilet satılması denied boarding oluşmasına neden olmaktadır. Denied boarding çeşitli nedenler ile kapasitesinin üzerinde kayıtlı yolcu olan uçuşta yolcuların rezervasyonu onaylı, geçerli bilete sahip ve belirlenmiş check-in süreleri içerisinde müracaat etmiş olmasına rağmen gönüllü veya gönülsüz olarak seyahatinin sağlanamaması veya seyahatin bir alt veya üst kabinde sağlanmasıdır.

Uçuş tarihi yaklaştıkça genellikle yolcular daha çok ücret ödemeye razı olduğundan uçuşa yakın tarihli yolcuların birim geliri daha yüksektir. Bu sebeple son koltukları satışa kapatmanın bedeli yüksek olabilir. Öte yandan kapasitenin üzerinde biletli yolcunun uçağa gelmesi durumunda denied boarding maliyeti oluşacaktır.

Havayollarında önemli bir süreç olan envanter kontrolü ve overbooking yapılmasına izin verilmesi önemli bir uygulamadır. Denied boarding maliyeti ve spoilage cost maliyeti arasındaki altın oran kurularak overbooking oranına karar verilmelidir.

Havayollarında business ve ekonomi kabin olmak üzere iki farkı kabini olduğu varsayımı altında ekonomi kabinindeki overbook oranı üç parametreye göre oluşturulur: Erime (Decrement), Upgrade ve No show.

Decrement: Bilet satışının başlaması ile uçuşun gerçekleşeceği tarih arasında rezervasyonlarda erime/iptaller olacağı öngörüsüdür. Örneğin ekonomi kabini 100 koltuk kapasiteli bir uçak düşünelim kalkışa kadar mevcut rezervasyonlardan %10 erime/iptal bekliyorsak 111 bilet arzı yapılması gerekir.

( $110/0,90= 111,1$ ) Eğer bu yapılmaz ve kapasite kadar (100 adet) koltuk satışa sunulursa uçağın tam kapasite dolması durumunda %10 erime ile 90 koltuk dolu şekilde uçak kalkacaktır.

Upgrade: C Kabin (Business)'in fiziksel arzının tamamını dolduracak kadar bilet satışı yapılmayacağı ve Y kabin (Ekonomi) bileti almış fazla rezervasyonlu yolcuların C Kabin'e upgrade'i yapılacağı öngörüsüdür. Örneğin C kabin kapasitesi: 20, Y kabin kapasitesi: 200 olsun. Y kabin biletleri tamamen satılmış ancak C kabinde sadece 15 koltuk satılmış ise, bir sonraki seferde sistem yine C kabinin 5 koltuk boşluğu kalacağını öngörerek Y kabin için 205 koltuk arz eder.

No show: Onaylı rezervasyon ve bileti olduğu halde check-in işlemini yaptırmamış yolcu statüsüdür. Örneğin 200 kapasiteli ve 200 bilet satmış ancak kalkışı 192 yolcu ile yapmış bir sefer için sistem bir sonraki seferinde 8 kişinin gelmeyeceği öngörüsüyle 208 koltuk arz eder(Phillips, 2005).

Overbook yapmanın havayolu işletmesine sağladığı kazancı bir örnek ile açıklayalım: Uçuşta ekonomi kabinde %3 erime, %2 upgrade ve %5 no show beklentisi olsun. 200 kapasiteli bir ekonomi kabinine sahip olalım. Bu durumda sistem %10 overbook yapılmasını sağlayacak ve 220 koltuk satışa sunacaktır. Bu son alınan yolcuların ortalama birim gelirinin 500 USD olduğu varsayımında, 20 adet kapasite üstünde satış sayesinde 10.000 USD ek gelir sağlanacaktır. Ancak diyelim

ki örnek uçuşumuzda yukarıdaki erime, upgrade ve no show parametreleri kadar azalma olmadı ve 204 kişi geldi. Bu durumda 4 kişiye mesafesine göre tazminat ödemesi yapılacaktır. Orta kademe tazminat ödemesi 400 Euro yaklaşık 420 USD'dir. Toplam tazminat ödemesi  $420 \times 4 = 1.680$  USD olacak ve yine de  $10.000 - 1.680 = 8.320$  USD'lik bir ek gelir sağlanacaktır. Dahası genellikle, uçuşa yakın gelen yolcuların daha fazla ücret ödemeye razı olması sebebiyle rezervasyon/satış yapılan yolcuların tamamı uçağa gelse ve kapasite üzerindeki satışın tamamı için tazminat ödense bile havayolu daha karlı bir operasyon yürütebilir. Ancak müşteri memnuniyeti, güvenilirlik, müşteri sadakatı gibi konular etkili olduğundan overbook parametreleri genellikle hesaplanan seviyelerde tutulur.

Envanter kontrolündeki diğer bir konu ekonomi ve business koltuk sayısının değişimidir. Bazı uçak tiplerinde ekonomi ve business kabinindeki kapasite envanter kontrolü aşamasında değiştirilebilmektedir. Ekonomi kabinin, business kabini ile aynı koltuklara sahip olduğu durumda bu durum gerçekleşebilir. Örneğin bir sırasında 6 koltuğun olduğu bir uçağı düşünelim. Bu uçağın ekonomi ve business koltukları aynı ise, business koltukların arasına bir aparat konur ve business kabinde 6 koltuk yerine 4 koltuk arz edilir. Business koltuktan elde edilecek gelir, ekonomi kabinine göre daha fazla olacağından business kabinin 4 koltuk satışından, ekonomi kabinin 6 koltuk satışına göre daha fazla gelir elde edilebilir. Burada önemli olan optimum dengenin yakalanmasıdır. Ancak business'ın koltuğunun daha farklı olduğu uçaklarda bu tarz bir envanter kontrolü mümkün değildir(Ryzin, 2004).

## **2.5. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE FİYAT FARKLILAŞTIRMA**

Havayolu işletmeleri fiyat farklılaştırmasını; insanların/müşterilerin ödeme isteğine göre düşük ya da yüksek fiyattan bilet fiyatlarını belirleyerek bu fiyatlara göre bilet satışlarını gerçekleştirmektedirler. Bu nokta en önemli olan husus piyasa koşulları ve rekabet durumu dikkate alınarak müşteri talebi iyi değerlendirilmelidir. Çünkü aksi halde pahalı bilet alabilecek gelir düzeyindeki yolcular daha ucuza bilet satın alarak işletmenin karlılığına olumsuz yönde etki edebilir.

•Pazar Bölümlenme: Yolcuları; ödeme isteği, uçuş zaman tercihleri gibi ölçütlere göre ekonomi ve business sınıf olarak ayırarak ödeme isteği yüksek kişilere business sınıftan bilet satılır. Örneğin; eğlence amaçlı uçan yolcu için zaman kısıtlaması yoktur, zaman tercihi esnek olmaktadır. İş amaçlı uçan yolcu da ise bu durum tam tersi olarak görülmektedir ve ek hizmetlerin daha fazla sunulması halinde business sınıf uçarak yüksek fiyattan bilet almaya oldukça yatkındır (Sarılğan, 2015:39).

•Esnek Bilet: Yolcu; konfor, imaj, kolay erişim gibi ek hizmetlere karşılık fazla ücret ödeyecek ise promosyon bilet yerine esnek bilet sunularak fiyat farklılaştırması uygulanır.

•Talep Kaydırma: Fiyatı duyarlı ama zamanı esnek olan yolcuları uçuş yoğunluğunun fazla olduğu günden uçuş, az yoğun olduğu güne bileti kaydırarak daha düşük ücrette bilet satışı yapılır. Bu sayede spilldeki taşma önlenir, talepler dengede tutulmuş olur (Bulum, 2022:36).

•Grup Fiyatlandırması: Yolcuları; öğrenci, yaşlı asker gibi kategorize ederek her gruba farklı bilet fiyatları uygulanır. Bu durumda ortaya çıkabilecek arbitrajı önlemek için de kimlik kontrolü ile yolcu teyit edilmektedir.

•Dağıtım Kanal Fiyatlandırması: İnternet sitesi üzerinde yapılan bilet satışında maliyet düşüktür. Bu nedenle farklı satış sitelerinde farklı fiyatla satış yapma yöntemi kolaylıkla uygulanır.

•Bölgeye Göre Fiyatlandırma: Daha üst düzey gelir gruplarının bulunduğu bölge veya ülkelerde bilet fiyatlarının daha yüksek olmasıyla açıklanabilir. Bu durumda bölgenin sosyo-ekonomik gücüne göre bilet fiyatları farklılık göstermektedir.

•Zamana Dayalı Fiyatlandırma: Uçuştan çok önce yapılan rezervasyonlarda ek indirimler sunar. Fiyata duyarlı olmaları nedeniyle özellikle eğlence amaçlı uçan yolcular tercih etmektedirler. Çünkü zamana karşı duyarlılıkları yoktur (Akpınar, 2019).

•Ürün Sürümü Oluşturma: Küçük çapta değişiklikler yapılarak ürünün bir alt ve bir üst varyantı oluşturulur. Bu sayede oluşan ürün çeşitliliği ile farklı fiyatlandırmalar yapılır.

•Bunların yanı sıra; sürekli müşterilere sık uçan yolcu programı, kupon biriktirme gibi ek hizmetler ve kampanyalar sunarak havayolları daimi müşterilerini ellerinde tutmaya çalışırlar.

Havayolları sabit fiyat belirleyerek daha çok kazanma ihtimalini riske atmaz. Fiyat farklılaştırma yöntemleri ile karlılığı arttırmaya çalışmaktadır. Fiyat farklılaştırma yöntemlerinde belirleyici etken hedef kitlenin gereksinimleri olacaktır (Yılmaz, 2007).

## **2.6.HAVAYOLU GELİR YÖNETİMİNDE DAĞITIM KANALLARI**

Dağıtım kanalları, müşterilerin seyahat planlaması aşamasında seyahat deneyimlerini başlattıkları önemli bir deneyim noktasıdır. Havayollarının dağıtım kanallarını doğrudan ve dolaylı olmak üzere 2' ye ayırabiliriz.

Doğrudan kanallar, hava yollarının sahip olduğu ve herhangi bir aracılık faaliyeti olmadan yürütülen dağıtım kanallarıdır. Doğrudan dağıtım kanallarına örnek olarak aşağıdaki kanallar verilebilir:

- Havayolu web sitesi
- Havayolu mobil sitesi
- Havayolu mobil uygulaması
- Havayolu çağrı merkezleri
- Havayolu satış ofisleri

Dolaylı kanallar, bir arabulucuk mekanizması ile birlikte yürütülen dağıtım kanallarıdır. Aracı işletmeler, iş yapış biçimlerine ya da hedef kitlelerine göre kategorize edilmiştir.

- Çevrimiçi Seyahat Acenteleri (Online Travel Agencies – OTA): Havayolu ürünleriyle birlikte; otel, seyahat sigortası, araç kiralama gibi hizmetleri de tüketicilere sunan e-ticaret iş modelidir. Genellikle, boş zamanlarını değerlendirmek üzere seyahat eden yolcuları (leisure) hedeflerler.

Gelir modelleri, hava yollarından kazanılan komisyonlar ve web sitelerine aldıkları reklamlardan oluşmaktadır. Sağladıkları içerik, genellikle GDS'ler tarafından sağlanmakta; bazı durumlarda ise hava yollarıyla ikili anlaşmalar yapabilmektedirler. Dünya çapında en çok bilinen OTA'lar, Expedia ve Priceline'dır.

- Seyahat Arama Motorları (Meta-Search): Kullanıcıların seyahat arama bilgilerini (kalkış yeri, varış yeri, tarih vb.) GDS'lere, OTA'lara ya da hava yollarına ileten arama motorlarıdır. Bu kaynaklardan elde ettikleri sonuçları, belirli bir algoritmaya göre sıraya dizip onları kullanıcıya gösterirler. Gelir modelleri, satış ortaklığı modeliyle kendileri üzerinden OTA'ya veya havayolu web sitesine giderek oradan bilet alan yolcu başına komisyon almak üzeredir.

- Seyahat Yönetimi İşletmeleri (Travel Management Companies – TMC): Kurumsal seyahatler için işletmelere içerik ve sözleşme yönetimi, gider raporlama gibi konularda danışmanlık hizmeti sunan özelleşmiş seyahat acenteleridir. Dünyada en çok bilinenleri, American Express, HRG ve Carlson Wagonlit'tir.

Hava yolları açısından, dolaylı dağıtım kanallarının avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

**Tablo 13.** Dolaylı Dağıtım Kanallarının Avantaj ve Dezavantajları (Deveci, 2019).

<b>Avantajlar</b>	<b>Dezavantajlar</b>
Coğrafi açıdan daha geniş kapsama alanı sunması	Komisyon ücretlerinin oluşturduğu maliyet
İş amaçlı seyahat edenler gibi yüksek kârlılığa sahip müşteri segmentine ulaşma imkânı	Havayolu web sitesi kadar esnekliğe sahip olmayan sistemler
Geniş müşteri kitlesine ulaşma	Yolcuyu tanıma ve kişiselleştirilmiş hizmet sunmada yetersizlik
Daha düşük dağıtım maliyetleri	Pazarlık gücünün müşteriye kayması
Havayolunun dağıtımdaki içerik kontrolünü elinde bulundurması	Havayolu ile seyahat acenteleri arasında çatışma riski
Yolcu ile aracı olmaksızın iletişim kurabilme Yolcu bilgileri sayesinde yolcuya kişiselleştirilmiş deneyim sunabilme	Business yolcuların çoğunlukla acenteler ile çalışmak istemesi

### **2.6.1. 1960 Öncesi Dönem**

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan sivil havacılıkta, ilk bilet satışları telefon üzerinden yapılmaktaydı. Uçak üretim teknolojisindeki gelişmeler, daha fazla yolcuyu daha uzun mesafelere taşımaya mümkün kıldı. Bu durum, yolcu sayısından artıracığından dolayı rezervasyon maliyetlerinin de artacağı anlamına geliyordu. American Havayolları başkanı CR Smith, 1953 yılında IBM ile "Yolcu isimleri ile koltuk rezervasyonun entegre ve otomatik şekilde yapılmasına yönelik teknik bir

fizibilite” çalışmasının yapılmasına yönelik 5 yıllık bir sözleşme imzalandı. (Copeland ve McKenney, 1988)

### **2.6.2. 1960’lı Yıllar**

1960’lı yılların başlamasıyla, “Yarı Otomatize Edilmiş İş Arama Ortamı (The Semi Automated Business Research Environment)” ya da günümüzdeki ismiyle SABRE sistemi, American Airlines ve IBM işbirliğinde geliştirildi. 1963 yılında kullanılmaya başlanan bu sistemin tanıtımında kullanılan yenilikçi ifade hayret vericiydi. “SABRE, günlük 83.000 telefon görüşmesi yapılması gereken bir süreci yönetmeyi başarmıştı.” (Smith, Gunther, Venkateshwarra Roa, & Ratliff, 2001) American Havayolları’ nın SABRE başarısından sonra, diğer hava yolları da IBM ile işbirliği yaparak kendi bilgisayar destekli rezervasyon sistemlerini kurmaya başladılar. Daha sonra IBM, PARS (Programmed Airline Reservation System) adını verdiği standardize bir sistem oluşturdu ve özellikle orta ölçekli hava yollarına bunu satmayı hedefledi. Bazı hava yolları bu sistemi satın alırken, bazıları ise kendileri bu sistemi geliştirmeyi tercih etti. 1960’lı yılların sonunda, ABD’nin büyük havayolu işletmeleri binlerce işlemi etkin bir şekilde yönetmiş ve operasyonlarının temel bileşenleri haline gelmiş olan istikrarlı, güvenilir iç sistemler ve iletişim ağlarına sahip olmuştur (Copeland ve McKenney, 1988).

Bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri, yolcu taşımacılığının ilerlemesine hem yolcu sayılarının artması hem de havayolu pazarlaması uygulamalarının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynamıştır.

### **2.6.3.1970’li Yıllar**

1970’li yıllara gelindiğinde, hava yolları potansiyel pazar fırsatlarını fark etmiş ve yapılan işi daha iyi ölçeklendirmek adına, acentelere ve seyahat yönetimi işletmelerine kendi bilgisayar destekli rezervasyon sistemlerine bağlı terminaller vermiştir. 1976 yılında ise SABRE, terminallerini seyahat acentelerinin uzaktan erişimine açmıştır. Seyahat acenteleri terminalleri kullanılmaya başlamış ve bu terminaller, havayolu envanterlerine erişim sağlayarak uzaktan satışları mümkün kılmıştır. Bu durum, seyahat endüstrisinde dolaylı dağıtımı başlatmış ve bir devrime

yol açmıştır. Terminaller, belirli bir lisans bedeli ve yapılan biletlemedeki segment başına tahsil edilecek ücret karşılığında hava yolları tarafından verilmiştir. Zaman ilerledikçe seyahat acenteleri, havayolu biletleri satın alma sürecinde güçlü bir aracı hâline gelmişlerdir ve havayolunun kendi satış ofislerinden daha fazla bilet satar hâle gelmişlerdir. Bu da, hava yollarının kira bedeli yüksek olan şehir içindeki satış ofislerini büyük bir gider kalemi olarak görmesine neden olmuştur. Yine 1970'li yıllarda United Havayolları, Apollo ve Galileo sistemleri daha sonra Travelport adını alacak sistemin temellerini atmıştır. (Copeland & McKenney, 1988)

#### **2.6.4. 1980'li Yıllar**

Bilgisayar destekli rezervasyon sistemlerinin hava yolları tarafından oluşturulan sistemler olması sebebiyle, her havayolu kendi uçuşlarını diğer hava yollarından daha üstte listelemeye başlamıştı. Ayrıca başka bir havayolu işletmesine rezervasyon yapmak, daha zahmetli ve zaman alıcıydı. (Global Aviation Associates Ltd., 2000)

Bunun ardından ABD Ulaştırma Dairesi, her bir CRS (Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri) 'ten, uçuş seçeneklerinin sırasını göstermek için kullandığı algoritmasını kamuoyuna sunması zorunluluğunu getirmiştir.

Bunun üzerine CRS'ler, sistemlerinden yapılan her biletleme için hava yollarından ücret tahsil etmeye başladı. Bu gelişmeyle birlikte, ABD acentelerinin %40'ından fazlasının kullandığı SABRE, çoğu havayolundan daha kârlı hâle geldi. Avrupa'da ise 1987 yılında, Air France ve Lufthansa'nın da içinde yer aldığı Avrupalı hava yolları ABD'li dağıtım sistemlerine rakip olacak şekilde Amadeus adlı sistemi geliştirmişlerdir. (Shaw, 2007)

1980'li yılların ortalarından itibaren, dünyada globalleşmenin başlamasıyla birlikte, CRS sistemleri de kendilerini başka ülkelere yaymaya başladılar. Bu sebeple CRS'ler, Global Dağıtım Sistemlerine (Global Distribution Systems – GDS) evrildiler ve bugünkü konumlarını aldılar.

### **2.6.5. 1990'lı Yıllar**

1993 yılında, ABD'li havayolu işletmelerinin toplam gelirlerinin %13'üne denk gelen 7,6 milyar USD'lik kısmı dağıtım maliyetlerine gitmekteydi. (Belobaba, Swelbar, & Barnhart, 2009:441-466)

1996 yılında ise, kişisel bilgisayarların ve internetin kullanılmaya başlanmasıyla SABRE, bu alandaki fırsatı görerek "Travelocity" adlı ürününü hayata geçirdi. Henüz hava yollarının bile web sitesi yokken; Travelocity, internet üstünde çalışan ilk rezervasyon sistemiydi. Ayrıca Expedia ve Priceline gibi geleneksel acenteler gibi ofisleri olmayan online seyahat acenteleri de bu dönemde kuruldu. (Global Aviation Associates Ltd., 2000)

1990'lı yılların en önemli gelişmelerinden birisi de düşük maliyetli (low-cost) taşıyıcıların ortaya çıkmasıdır. ABD'de Southwest ve JetBlue; Avrupa'da Ryanair ve EasyJet; ülkemizde ise Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding'in ortak girişimiyle kurulan Pegasus Hava Yolları, bu yapıya sahip hava yollarıdır. Bu hava yolları, seyahat acenteleriyle ve GDS'lerle uzun süreli ilişkilerinin olmaması avantajından yararlanarak dağıtım maliyetlerini; doğrudan kanallar, çağrı merkezleri ve daha sonra web siteleri kullanılarak asgari düzeyde tutmayı hedeflemiştir. Geleneksel hava yolları da, bu değişime ayak uydurup rekabette geri kalmamak adına; çağrı merkezlerini kurmuş ve yeni web siteleri geliştirmiştir.

### **2.6.6. 2000'li Yıllar**

Büyüyen internet balonu, dağıtım maliyetlerini azaltma açısından havayolu endüstrisine bir ümit olmuştur. 1999 yılında, dünyanın önde gelen havayolu yöneticilerinin %43'ü 2003 yılına gelindiğinde biletlerin yarısının online kanallardan satılacağını düşünüyordu. Ancak 2004 yılına gelindiğinde, toplam biletlerin sadece %7,2'si havayolu işletmelerinin kendi web sitelerinden satıldı. Fakat bazı düşük maliyetli taşıyıcılar bu rakamlara ulaşabildiler. (Ebbinghaus, 1999) Bunun nedeni, hava yollarının bir yandan 1960'lardan gelen geleneksel dağıtım modellerini kullanmaya devam ederken; aynı zamanda 2000'li yılların internet teknolojilerini işlere adapte etmeye çalışmasıdır. Bu durum, havayolu endüstrisini; web araçlarını etkin şekilde kullanan perakendecilik gibi sektörlere kıyasla oldukça dezavantajlı konuma getirmektedir. Hava yolları, sadece dağıtım maliyetlerini düşürmek için değil; aynı zamanda ücret promosyonlarını duyurma, tüketici davranışları hakkında

veri toplama, marka tanıtımı yapma, seyahat bilgilerini edinerek yolcuyu herhangi bir aksaklık durumunda bilgilendirme, sadakat programlarını duyurma, kurumsal yolcular için harcama izleme araçları gibi pazarlama odaklı pek çok hizmet için yolcularını doğrudan dağıtımına teşvik etmek istemektedir.

### **2.6. 7.Gelecekteki Havayolu Endüstrisi Dağıtım Vizyonu**

Yolcu istek ve beklentileri ile teknolojik gelişmelerin paralelinde, diğer sektörlere kıyasla değişimi yakalamakta geciken havayolu endüstrisi, hava yollarını yeni bir dağıtım stratejisi belirlemeye zorlamaktadır. Günümüz dünyasında;

- GDS'lerin kriptik ekranlarında, tüm hava yollarının uçak-içi deneyimi aynı gibi lanse edilmekte, dolayısıyla yolcu için bir ayırım imkanı oluşmamaktadır.
- Servislerin kıyaslama zorluğundan dolayı ortalama bir yolcu, biletini almadan önce; 22 internet sitesi/uygulama/sosyal ağı incelemektedir.
- Teknolojik cihaz olarak sadece mobil telefon kullananların oranı, dünya ortalamasında %20'nin üzerindedir.

Satın alma süreçlerinde insanlar; daha az yazı, daha çok görsel görmeyi arzu etmektedir.

Bu nedenle, hava yollarının geliştireceği yeni dağıtım stratejisi;

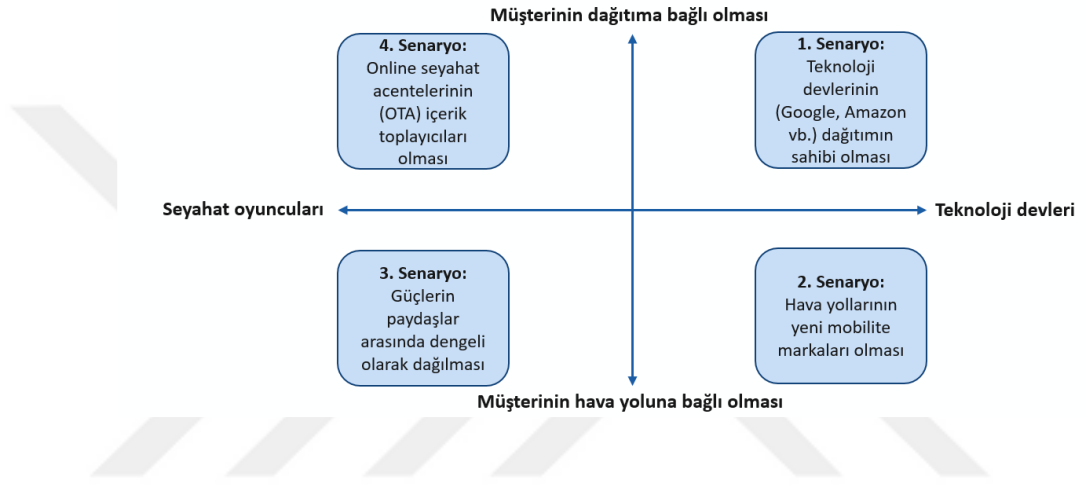
- Merkezine müşteriye almalıdır.
- Gelişen teknolojiye ve trendlere uyum sağlamalıdır.
- Karmaşıklıktan uzak yalın bir şekilde tasarlanmalıdır.
- Tüm paydaşlar için şeffaf ve anlaşılabilir olmalıdır (Harteveldt,2016).

Endüstri uzmanları tarafından, 2030 yılına gelindiğinde havayolu dağıtım ekosisteminde 4 temel senaryonun gerçekleşme olasılığı üzerinde durulmaktadır:

i. Teknoloji devlerinin (Google, Amazon vb.) havayolu dağıtımında öncü konuma gelmesi

- ii. Hava yollarının yeni “mobilite markaları” hâline gelmesi
- iii. OTA(Çevrimiçi Seyahat Acenteleri)’ ların içerik toplayıcıları hâline gelmesi
- iv. Güçlerin paydaşlar arasında dengeli dağılımı (Gavira, 2019)

**Tablo 14.** Havayolunun Dağıtımının Gelecek Senaryoları (Doğan, 2021)



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.GELİR YÖNETİMİNDE GRUP DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Türk Hava Yolları, bir rezervasyonda (PNR) 10 veya daha fazla yolcu bulunması durumunda bu rezervasyonu grup yolcusu olarak sınıflandırmaktadır. Lufthansa ise gelirinin yaklaşık %25'ini grup yolculuklarından sağlamaktadır. Havacılık sektöründe grup yolcuları, seyahat motivasyonlarına, tercih ettikleri hizmetlere ve davranış biçimlerine göre çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Bu tür bir sınıflandırma, havayolu işletmelerine sundukları hizmetleri optimize etme ve pazarlama stratejilerini daha etkili bir şekilde oluşturma olanağı sunmaktadır (Yıldız, 2017:20).

Grup yolcuları, genellikle ortak bir amaç için bir araya gelen ve belirli bir sayıya ulaşan kişilerden oluşur. Bu grupların seyahat nedenleri arasında iş toplantıları, tatil organizasyonları, eğitim gezileri veya kültürel etkinlikler gibi farklı etkinlikler bulunmaktadır. Grup yolcularının talepleri, bireysel yolculardan belirgin şekilde farklı olabilir; örneğin, esnek biletleme seçenekleri, özel fiyat avantajları ve grup üyelerinin birlikte oturma talepleri bu farklılıkların başlıca örneklerindedir.

#### 3.1. GRUP YOLCUSUNUN SEGMENTASYONU

Havayolu işletmeleri, yolcuların seyahat eğilimlerini analiz ederek pazarlarını belirli segmentlere ayırır ve bu sayede farklı yolcu gruplarının ihtiyaçlarını daha etkili bir şekilde karşılamayı hedefler. Özellikle tatil odaklı seyahat eden grup yolcularının zamanlama hassasiyeti, havayolu işletmelerinin pazarlama stratejilerini belirlerken dikkate aldıkları önemli bir unsurdur.

<b>Segmentasyon Kriteri</b>	<b>Açıklama</b>
Seyahat Amacı	Yolcuların seyahat etme nedenleri arasında iş toplantıları, tatil gezileri, eğitim faaliyetleri veya kültürel organizasyonlar gibi seçenekler yer alabilir.
Grup Büyüklüğü	Seyahat eden grubun toplam kişi sayısı (örneğin, 10 veya daha fazla yolcudan oluşan büyük gruplar ya da daha küçük gruplar).
Demografik Özellikler	Grup üyelerinin yaş, cinsiyet, kültürel geçmiş ve yaşadıkları bölge gibi demografik unsurları.
Seyahat Zamanı	Seyahatin gerçekleştiği dönem, yaz ayları, resmi tatiller, okul tatilleri veya özel etkinlikler gibi zaman dilimlerini içerebilir.
Seyahat Süresi	Grup yolcularının yolculuklarının süresi, kısa süreli iş gezileri ya da uzun dönemli tatil seyahatleri olarak sınıflandırılabilir.
Bütçe	Yolculuk için ayrılan toplam harcama miktarı, ekonomik, orta düzey veya lüks hizmet seçeneklerini içerebilir.
Fiyat Duyarlılığı	Grup yolcularının fiyat değişikliklerine karşı gösterdiği hassasiyet, indirim ve kampanya arayışı gibi faktörlerle ortaya çıkabilir.

**Tablo 15.** Segmentasyon Kriterleri (Gerede, 2015).

Bu tablo, grup yolcularının ihtiyaçlarını ve özelliklerini anlamak amacıyla kullanılan temel segmentasyon kriterlerini içermektedir. Havayolu işletmeleri, bu kriterler doğrultusunda sundukları hizmetleri daha iyi şekillendirebilir ve pazarlama stratejilerini etkili bir şekilde oluşturabilir. Ayrıca, havayolu taşımacılığına ve

ekonomik politikalara yönelik araştırmalar, kültürel, dini ve akademik etkinliklerin grup yolcu segmentasyonu açısından önemli bir yer tuttuğunu ortaya koymaktadır (Gerede, 2015). Bu segmentasyon kriterlerini ve açıklamalarını destekleyen maddeleri şu şekildedir:

### **3.1.1. Seyahat Amacı**

Grup yolcu segmentasyonunda, seyahat amacı, yolcuların tercihlerini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. İş gezileri, tatil organizasyonları, eğitim amaçlı seyahatler ve kültürel etkinlikler gibi farklı seyahat türleri, grup yolcularının beklentilerini ve ihtiyaçlarını doğrudan etkiler. Örneğin, iş amaçlı seyahat eden gruplar daha fazla esneklik ve konfor talep ederken, tatil grupları genellikle eğlenceye yönelik hizmetlere öncelik verir (Yıldız, 2017:20).

### **3.1.2. Grup Büyüklüğü**

Grup büyüklüğü, havayolu işletmelerinin grup rezervasyonlarını nasıl yöneteceğini etkiler. Daha büyük gruplar, havayolu işletmelerinin operasyonel süreçlerini etkileyebilir ve daha büyük indirimler, oturma düzenlemeleri ve özel hizmetler gerektirebilir (Mller, R., & Glaeser, G. 2016).

### **3.1.3. Demografik Özellikler**

Grup yolcularının demografik özellikleri, seyahat tercihlerini ve ihtiyaçlarını büyük ölçüde şekillendirir. Farklı yaş aralıklarına veya kültürel geçmişlere sahip grupların beklentileri çeşitlilik gösterebilir. Örneğin, genç yolcu grupları genellikle macera ve eğlence odaklı seyahatlere yönelirken, yaşça daha büyük gruplar, rahatlık ve dinlenmeye yönelik hizmetleri tercih edebilir. (Buhalis, D., & Law, R. 2008).

### **3.1.4. Seyahat Zamanı**

Grup yolcularının seyahat tercihlerini belirlemede zamanlama önemli bir etkidir. Yaz tatilleri, okul araları ve özel etkinlik dönemleri gibi belirli zaman

dilimleri, grup yolcularının seyahat taleplerinde artışa neden olabilir. Bu tür dönemlerde, havayolu işletmeleri hem kapasite yönetimini hem de pazarlama stratejilerini bu artan talebe uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenler. (Hui, K., & Wan, Y. 2014, 23-30).

### **3.1.5. Seyahat Süresi**

Grup yolcularının seyahat süresi, talep ettikleri hizmetlerin niteliğini belirleyen önemli bir faktördür. Örneğin, kısa süreli iş gezileri için yolcular hızlı ve pratik çözümleri tercih ederken, uzun tatil planları yapan gruplar daha fazla konfor, otel konaklama imkanları ve ek hizmetler arayabilir (Morrison, A. M. 2013).

### **3.1.6. Bütçe**

Grup yolcularının seyahat için ayırdığı bütçe, alacakları hizmetlerin kapsamını ve fiyatlandırma politikasını doğrudan etkiler. Bütçe düzeyine bağlı olarak, ekonomik seyahat seçeneklerinden lüks tatil paketlerine kadar farklı alternatifler sunulabilir. Bu durum, havayolu işletmelerinin fiyatlandırma stratejilerini ve pazarlama yaklaşımlarını şekillendirmede önemli bir rol oynar.

### **3.1.7. Fiyat Duyarlılığı**

Grup yolcularının fiyat hassasiyeti, tercihlerini etkileyen belirleyici faktörlerden biridir. Fiyat konusunda duyarlı olan gruplara yönelik özel kampanyalar, indirimler veya promosyonel tekliflerin sunulması, özellikle büyük ve bütçesi sınırlı gruplar için etkili bir strateji olabilir. Bu tür uygulamalar, havayolu işletmelerinin pazarlama yaklaşımlarını hedeflenmiş bir şekilde şekillendirir (Hui, K., & Wan, Y, 2014).

### **3.1.8. Özel Talepler**

Grup yolcuları, özel gereksinimlere sahip olabilmektedir. Örneğin, birlikte oturma düzenlemeleri, özel yemek tercihlerine göre hizmetler veya ek bagaj hakları

gibi talepler, havayolu işletmelerinin grup yolcularına sundukları hizmetleri daha kişiselleştirmelerini zorunlu kılar. (Yıldız, S. 2017).

### **3.1.9. Farklı İhtiyaçlar**

Grup türlerine bağlı olarak, her grubun ihtiyaçları sundukları hizmetlerin çeşitliliğini belirler. İş amaçlı seyahat eden bir grup, ticari odaklı hizmetlere ihtiyaç duyarak daha fazla verimlilik ve konfor arayabilirken, tatil grupları ise eğlence ve rahatlama üzerine odaklanan hizmetler talep edebilir.

### **3.1.10. Seyahat Edenlerin İlişkisi**

Grup içindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri, seyahat tercihlerini şekillendirebilir. İş arkadaşları, aile üyeleri ya da okul arkadaşları gibi farklı sosyal bağlar, grup yolcularının ihtiyaçlarını etkileyebilir ve bu da sunulan hizmetlerin kişiselleştirilmesine olanak tanır.

## **3.2. GRUP YOLCULARI REZERVASYON SÜRECİ**

Grup talepleri iki şekilde oluşturulmaktadır. Tekrarlanmayacak yolcular için yapılan Ad Hoc talepler ve belli aralıklarda devamlılığı olan seri talepler. Örneğin; mayıs-temmuz arası her ayın 5. Günü 20 kişilik İstanbul-Ankara grup talebi, seri olarak adlandırılmaktadır. Yalnızca bir kez yapılan İstanbul-Ankara grup yolcu talebi ise Ad Hoc olarak değerlendirilmektedir. Havayoluna aktarılan grup talebi değerlendirilirken aşağıdaki kıstaslara dikkat edilir;

Talep edilen uçakların kapasitesi, gruptaki yolcu sayısını karşılamalıdır. Şuan ki doluluk seviyesi, doluluk beklentisinin ne olduğu, grup yolcunun kabul veya ret yapılması için karar vermeyi mümkün kılar.

Talep edilen uçakların grup kapasitesi, gruptaki yolcu sayısını karşılamalıdır.

Haftanın hangi günü için talep yapıldığı bazı uçuşlar için daha fazla önem arz etmektedir. Haftanın günlerine göre doluluğu değişkenlik gösteren uçakların talep tahminin yapılması.

Uçakların saatleri. Örneğin talep edilen sefer akşam uçağı ise sabah uçağı için daha makul ücret teklif edilebilir.

Grup yolcuları için havayolları tarafından spesifik kurallar belirlenir. Depozito ödemeleri, iptal durumu, biletleme, isim girişı için kurallar, full ödeme için zaman çizelgesi belirlenir (PROS, 2012).

Grup rezervasyon sürecinin aşamaları şu şekildedir.

### **3.2.1. Talep ve Değerlendirme**

Grup rezervasyon talepleri, havayolu işletmelerinin rezervasyon sistemleri veya yetkili acenteler aracılığıyla alınır. Talep edilen tarih ve uçuşların uygunluğu göz önünde bulundurularak, grup rezervasyonu düzenlenir.

### **3.2.2. Ödeme ve Opsiyon Süreleri**

Grup rezervasyonlarında, havayolu işletmeleri genellikle belirli ödeme planları ve opsiyon süreleri belirler. Örneğin, rezervasyonun kesinleşmesi için ön ödeme alınabilir ve kalan bakiyenin belirli bir tarihe kadar ödenmesi istenebilir. Opsiyon süreleri, rezervasyonun geçerliliğini sürdürebilmesi için kritik öneme sahiptir.

### **3.2.3. İsim Listesi ve Biletleme**

Grup rezervasyonlarında, yolcu isimlerinin listesi belirli bir tarihe kadar havayolu işletmesine sunulmalıdır. Biletleme işlemi, isim listelerinin onaylanmasından sonra yapılır. Bazı havayolu işletmeleri, grup rezervasyonları için daha esnek isim bildirim süreleri sunabilmektedir (Baker & Collier, 2012).

### **3.3. GRUP YOLCULARI REZERVASYON POLİTİKALARI**

Bu bölümde, grup rezervasyonlarında uygulanan temel politikalar; minimum yolcu sayısı, fiyatlandırma ve indirimler ile değişiklik ve iptal koşulları çerçevesinde ele alınacaktır. Havayolu işletmeleri, grup rezervasyonları için özel fiyatlandırmalar sunabilir, ancak belirli iptal ve değişiklik kuralları uygulayarak operasyonel riskleri minimize etmeye çalışırlar.

#### **3.3.1. Minimum Yolcu Sayısı**

Grup rezervasyonları genellikle 10 ya da daha fazla yolcudan oluşan taleplerle yapılır. Eğer yolcu sayısı 10'un altına düşerse, grup rezervasyonu şartları geçerli olmaz ve yapılan ön ödeme geri ödenmez.

#### **3.3.2. Fiyatlandırma ve İndirimler**

Grup rezervasyonları için havayolu işletmeleri özel fiyatlandırma seçenekleri ve indirimler sunabilir. Ancak, grup yolcuları için genellikle ücretsiz bilet uygulaması bulunmamaktadır (PROS, 2012).

#### **3.3.3. Değişiklik ve İptal Koşulları**

Grup rezervasyonlarındaki değişiklik ve iptal şartları, havayolu işletmelerinin belirlediği politikalara bağlı olarak değişiklik gösterebilir. İptal durumunda ön ödeme bedelleri geri verilmez. Bu yüzden, rezervasyon esnasında değişiklik ve iptal şartlarının dikkatlice incelenmesi büyük önem taşır (Baker & Collier, 2012).

### **3.4. REZERVASYON SİSTEMLERİ VE TEKNOLOJİLERİ**

Havayolu işletmeleri, grup rezervasyonlarını verimli bir şekilde yönetebilmek için gelişmiş rezervasyon ve yolcu hizmet yazılımları kullanmaktadır. Bu sistemler, envanter yönetimi, fiyatlandırma, biletleme ve dağıtım gibi işlemleri entegre ederek, grup rezervasyonlarının sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanır.

Bunun yanı sıra, bazı havayolu işletmeleri grup rezervasyonu taleplerinin çevrimiçi yapılabilmesini sağlamak için özel platformlar sunmaktadır. Örnek olarak, SunExpress Havayolları, grup rezervasyonlarının çevrimiçi olarak yapılabilmesi için özel bir platform hizmeti sunmaktadır.<sup>4</sup>

Gelir yönetimi stratejileri çerçevesinde, havayolu işletmeleri grup yolcu satışlarına özel bir önem verirler. Grup rezervasyonları, genellikle koltuk kapasitesinin önemli bir kısmını tek bir işlemle doldurabildiği için, bu tür rezervasyonların verimli yönetilmesi, gelir optimizasyonu açısından oldukça önemlidir.

### **3.5. DİNAMİK FİYATLANDIRMA VE GRUP İNDİRİMİ STRATEJİLERİ**

Havayolu işletmeleri, gelirlerini en üst düzeye çıkarmak amacıyla farklı fiyatlandırma stratejileri uygular. Yolcuların fiyat esnekliklerine cevap verebilmek için çeşitli stratejik fiyatlandırma yöntemleri kullanılır. Bu stratejiler, yolcuların fiyat hassasiyetlerine göre farklı fiyat gruplarının belirlenmesini içerir (Macit, 2020). Grup rezervasyonlarında ise, havayolu işletmeleri genellikle özel fiyatlandırma ve indirimler sunar. Örnek olarak, Pegasus Hava Yolları, grup rezervasyonlarına yönelik özel fiyat teklifler sağlamaktadır.

Türkiye’de havayolu işletmeleri, gelir yönetimi stratejilerini oluştururken farklı iş modelleri benimsemektedir. Genel olarak, havayolu işletmeleri iki ana grupta toplanabilir: geleneksel (tam hizmet veren) havayolu işletmeleri ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri. Bu iki iş modeli, gelir yönetimi stratejileri açısından belirgin farklar göstermektedir.

#### **3.5.1. Geleneksel Havayolu İşletmeleri**

Geleneksel havayolu işletmeleri, yolcularına kapsamlı bir hizmet yelpazesi sunarak, bilet fiyatlarına ek olarak bagaj hakkı, ikramlar ve koltuk seçimi gibi

---

<sup>4</sup><https://www.sunexpress.com/tr-tr/legal-notice/grup-rezervasyonlari-kural-ve-kosullar>

olanakları da sağlarlar. Bu tür işletmeler, genellikle hub-and-spoke (merkez ve uydu) ağ yapısını kullanarak, yolcularını ana merkezlerden farklı hedef noktalara taşımaktadır. Gelir yönetimi stratejileri, çeşitli müşteri gruplarına yönelik esnek fiyatlandırma seçenekleri ve hizmet paketleri sunmayı hedefler. Örneğin, Türk Hava Yolları (THY), farklı sınıflar ve hizmet seçenekleriyle geniş bir yolcu kitlesine hitap etmektedir (Önen, 2016).

### **3.5.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri**

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, operasyonel maliyetleri en aza indirmek için sundukları hizmetleri sadeleştirirler. Bu işletmeler, genellikle nokta içi (point-to-point) uçuşlarla, aktarmasız seyahat seçenekleri sunar. Bilet fiyatları düşük tutularak, bagaj, ikram ve koltuk seçimi gibi ek hizmetler için ekstra ücretler talep edilir. Gelir yönetimi stratejileri, yan gelirlerin (ancillary revenues) artırılmasına yöneliktir. Türkiye'de, Pegasus Havayolları, düşük maliyetli iş modeli uygulayan bir örnek teşkil etmektedir (Atik, 2019).

### **3.6. GRUP İPTALLERİ**

Farklı pazarlarda farklı grup yolcusu tipleri olmaktadır. Örneğin, sporcu grubu, tatil grubu, iş amaçlı seyahat eden gruplar v.b. Farklı yolcu tipleri için farklı esneklikler tanımlanması iptal edilen yolcu sayısını en aza indirmek, yolcuyu tanımak ve kuralları buna göre belirlemek için gereklidir. Grup iptallerini en aza indirmenin diğer yolu yolcuların ihtiyaçları tanınmalı ve en fazla iptalin neden kaynaklı olduğu kategorize edilmelidir. Örneğin sporcu grupları uçuşa son 2 gün kala biletleme yapabiliyorsa, havayolu bu yolcu türüne göre opsiyon tanımlamalıdır.

Mevcut durumda grup rezervasyonlarının değerlendirme aşağıdaki gibidir:

- Grup talepleri genellikle seyahat acenteleri aracılığıyla başlatılır,
- Acentenin seyahati ile ilgili her talebi ve manüel müdahale gerektirir,
- Bir pnr üzerinde uzlaşmaya varmak için genellikle 7 ila 10 gün sürmektedir,

- Talepler kabul/ret kararına göre değerlendirilir; başka seçenekler aramak için her reddetmeye manuel olarak müdahale edilir,

- Grupların genellikle verimliliği düşüktür

- Günümüzde havayolu her sınıfın ücretini sisteme girer ve uçağın hangi sınıftan satacağını belirleyerek optimum geliri sağlar.<sup>5</sup>

Bu aksayan süreç günümüzde müşteri şikayetine sebep olmakta ve müşterinin modern sistem kullanan havayollarını seçmesine neden olmaktadır.

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi; havayolu işletmelerinin grup rezervasyonlarını yöneten ve bu gruplara özel fiyatlar, teklifler ve hizmetler sunan departmanı ifade eder. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, özellikle 10 veya daha fazla yolcudan oluşan grup rezervasyonlarında, müşterilere esnek ödeme seçenekleri, grup indirimleri ve özel hizmetler gibi avantajlar sağlar. Bu departman, grup yolcularının ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için çalışır. Yeni dinamikgrup gelir yönetimi sistemi ile Lufthansa Havayolları %10 olan grup yolcusu gelirini %25'e çıkarmıştır. Grup değerlendirme süresini %70 oranında azalttığını duyurmuştur. Müşteri şikayetleri ise %85 oranında azalmıştır.

Havayolu işletmelerinde Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi ile grup rezervasyonlarını yöneterek gelirleri artırmayı hedefler. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin çalışma mantığı, aşağıdaki temel adımlardan oluşur:

- Talep ve Değerlendirme: Grup rezervasyon talepleri, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi tarafından alınır ve taleplerin geçerliliği, talep edilen tarih ve uçuşların müsaitlik durumu göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Bu aşamada, grup büyüklüğü, seyahat amacı ve özel gereksinimler gibi faktörler dikkate alınır.

- Fiyatlandırma ve Teklif Hazırlama: İlgili uçuşlar için özel fiyatlandırma seçenekleri ve indirimler belirlenir. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup ihtiyaçlarına uygun teklifler oluştururken, esnek ödeme seçenekleri ve iptal şartları da sunar.

---

<sup>5</sup><https://pros.com/>

•Rezervasyon ve Onay Süreci: Grup rezervasyonu için belirli bir süre verilir. Bu süre zarfında, grup lideri veya yetkilisi, yolcu isim listesini onaylar ve gerekli ödemeyi tamamlar.

•Biletleme ve Hizmet Sağlama: İsim listeleri onaylandıktan sonra biletleme işlemleri gerçekleştirilir. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup yolcularına özel hizmetler (örneğin, birlikte oturma düzeni, özel ikramlar) sağlar.

•İzleme ve Raporlama: Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup rezervasyonlarının başarısını takip eder ve ilgili birimlere raporlar sunar. Bu süreç, ilerleyen dönemlerde yapılacak grup rezervasyonları için stratejik kararlar alınmasında faydalı olur (Kimes, & Wirtz, 2003).

Grup rezervasyonlarının performansını izlemek, havayolu işletmelerinin gelecekteki stratejik kararlarını şekillendirmede kritik bir rol oynar. Bu süreç, aşağıdaki adımları içerir:

•Veri Toplama ve Analiz: Grup rezervasyonlarına ilişkin sayılar, büyüklükler, seyahat amaçları ve gelir gibi veriler toplanır. Bu veriler, genel eğilimler ve kalıpların tespit edilmesine olanak sağlar.

•Performans Değerlendirmesi: Toplanan veriler, belirlenen hedeflerle kıyaslanarak analiz edilir. Bu değerlendirme, grup rezervasyonlarının kârlılığı ve etkinliği hakkında bilgi sunar.

•Stratejik Planlama: Elde edilen veriler ışığında, gelecekteki grup rezervasyonları için uygun fiyatlandırma, promosyon teklifleri ve hizmet stratejileri oluşturulur.

•Karar Destekleme: Yapılan analizler, yöneticilere bilinçli kararlar alma konusunda rehberlik eder ve kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar.

Bu yaklaşımlar, havayolu işletmelerinin grup rezervasyonlarını daha etkili yönetmelerine ve gelirlerini maksimize etmelerine olanak tanır (Choi& Mattila, 2004: 65-80).

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi' nin etkin çalışabilmesi için, havayolu işletmelerinin rezervasyon kurallarını ve politikalarını belirlemesi önemlidir. Örneğin, Türk Hava Yolları'nın rezervasyon kuralları, tüm iş ortakları için fayda sağlayarak yolculara kaliteli hizmet sunmayı amaçlar.

Modern Grup Değerlendirme Süreci ile;

- Talep doğrudan müşteri tarafından internet sitesinden başlatılmaktadır.
- Müşteri havayolunun kendi sitesi üzerinden talebini dinamik olarak oluşturmakta ve manuel müdahale gerekmeden değişiklik yapabilmektedir.
- Havayolu işletmesi sadece stratejileri belirler, müşteri ise sadece 1-2 dakika içinde rezervasyonunu yapabilir.
- Müşteri deme isteğine göre tüm gzergh seçeneklerini aynı aynı anda görebilir
- Havayolu müşterisine, daha verimli bir süreç sunar, dinamik fiyatlandırma ile hızlı bir Şekilde talep karşılanmış olur.
- Havayolu her uçuşun ücretini belirler. Sistem, optimizasyonu sağlar(Baxter& Lemoine, 2016:230-245).

**TABLO 16.** Yeni ve Eski Grup Değerlendirme Sisteminin Karşılaştırılması  
(Pros, 2012)

	Önce	Sonra
Acente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alternatif teklifleri göremiyor ve müşteri memnuniyeti düşük.</li> <li>-Havayolu ile iletişim kurmak zor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Müşteri rezervasyonu ve değişikliği kendisi yapabiliyor.</li> <li>-Ürünlere daha fazla erişilebilirlik.</li> </ul>
Havayolu Satış Ofisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rekabetçi teklifleri inceler ve ücret talebini Gelir Yönetimine bildirir.</li> <li>-Seyahat acenteleri ile manuel olarak iletişim kurar.</li> <li>-Ücret erişimi sınırlı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Otomatik anlaşma oluşturma.</li> <li>-Tutarlı fiyatlandırma rehberliği.</li> <li>- Anında fiyat teklifi.</li> </ul>
Gelir Yönetimi Personeli	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gruplar için sistem ücretinin manuel olarak tanımlaması.</li> <li>-Grup stratejisinin sınırlı kontrolü.</li> <li>-Tutarsız fiyatlandırma uygulamaları.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dinamik grup ücretlendirme süreci .</li> <li>-Gelişmiş politika yönetimi.</li> </ul>
Müşteri	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Her grup talebi için bir seyahat acentesi ile çalışma zorunluluğu</li> <li>- Yavaş ve aksayan süreç</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Havayolu web sitesinde grup rezervasyonu yapabilme</li> </ul>

### **3.7. YENİ DİNAMİK GRUP GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN PAYDAŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yeni dinamik grup değerlendirme sisteminin avantajlarını acente, satışsofisi ve gelir yönetimi açısından incelemek mümkündür.

#### **3.7.1. Acente Açısından İncelenmesi**

##### **3.7.1.1. Grup Rezervasyon Sürecinin Kolaylaştırılması**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, acentelerin grup rezervasyonlarını daha verimli yönetmelerini destekler. Grup yolcuları için özel olarak belirlenen fiyatlar ve şartlar, acentelerin bu segmenti daha rahat bir şekilde yönetmesine olanak tanır. Ayrıca, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi acentelere grup rezervasyonlarında esneklik sağlar, bu da acentelerin daha fazla müşteri çekmelerine yardımcı olur. Örneğin, grup yolcularına esnek ödeme planları ya da rezervasyon iptali için daha uygun koşullar sunulabilir, bu da acentelerin müşterilerine cazip teklifler sunmalarını mümkün kılar. (Özen, 2019).

##### **3.7.1.2. Fiyatlandırma Stratejileri ve Gelir Artışı**

Grup rezervasyonlarında Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi' nin uyguladığı özel fiyatlandırma yaklaşımları, acentelere daha rekabetçi fiyatlar sunma imkanı tanır. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup yolcuları için genellikle indirimli tarifeler sunarak acentelerin bu rezervasyonları daha kolay satmalarını sağlar. Fiyatlandırma stratejileri, genellikle talep ve arz analizi temelinde oluşturulur ve esnek fiyatlandırma seçenekleri sunar (Macit, 2020). Bu tür stratejiler, acentelerin grup rezervasyonlarından elde ettikleri geliri artırmalarına katkıda bulunur.

##### **3.7.1.3. Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, acentelerin müşteri memnuniyetini artırmalarını destekler. Grup yolcuları, genellikle özel isteklerde bulunurlar ve Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, acentelere bu talepleri karşılamada yardımcı olur. Örneğin, grup yolcularına birlikte oturma düzeni, özel yemek tercihlerine göre servis veya ek bagaj hakkı gibi hizmetler sunulabilir.

Acenteler, bu tür özelleştirilmiş hizmetleri sunarak müşteri memnuniyetini artırabilir ve uzun süreli müşteri ilişkileri oluşturabilirler (Gerede, 2015).

#### **3.7.1.4. Eğitim ve Destek**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, acentelere grup rezervasyonlarının yönetimi konusunda eğitim ve rehberlik sunar. Bu destek, acentelerin Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi tarafından sağlanan bilgilerle grup rezervasyonlarını daha etkin bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olur ve karşılaştıkları zorlukları aşmalarını sağlar. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sunduğu bu destek, acentelerin operasyonel verimliliklerini artırır ve müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermelerine imkan tanır (Yıldız, 2017).

#### **3.7.1.5. Pazarlama Stratejileri**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, acentelerin grup yolcu satışlarını artırmak için etkili pazarlama stratejileri geliştirmelerine yardımcı olur. Bu süreçte, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi genellikle grup rezervasyonlarını hedef alan kampanyalar düzenler ve acentelere bu kampanyalarla ilgili bilgi sunar. Acenteler, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi tarafından sağlanan bu stratejilerle grup yolcularına yönelik özel teklifler ve promosyonlar sunarak satışlarını artırabilirler. Ayrıca, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sağladığı veri ve raporlar sayesinde acenteler, en karlı grup segmentlerini ve en etkili pazarlama yöntemlerini analiz etme fırsatı bulurlar (Macit, 2020).

#### **3.7.1.6. Gelir Paylaşımı ve Komisyonlar**

Grup rezervasyonları, genellikle büyük ölçekli satışlar olduğundan, acenteler Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi üzerinden yüksek komisyon oranları kazanabilirler. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup rezervasyonları için belirli bir komisyon yapısı oluşturur ve acenteler bu yapıya dayanarak gelir elde ederler. Grup rezervasyonlarının büyüklüğü arttıkça, acentelerin kazançları da yükselir. Bu durum, acentelerin işlerini genişletmelerine katkı sağlayabilir (Gerede, 2015).

### **3.7.1.7. Rezervasyon ve Biletleme Süreçlerinin Kolaylaştırılması**

Grup rezervasyonlarının yönetimi sürecinde, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi acentelere biletleme işlemlerinin düzenlenmesinde yardımcı olur. Acenteler, grup yolcularının isim listelerini zamanında göndermeli ve biletleme işlemlerini düzgün şekilde tamamlamalıdır; bu da operasyonel verimliliği artırır. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sunduğu çevrimiçi platformlar, acentelerin grup rezervasyonlarını hızlıca tamamlamalarına imkan verir. Bu, acentelere zaman kazandırır ve operasyonel süreçlerin daha verimli olmasını sağlar (Yıldız, 2017).

Acente bakımından diğer avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Talebini kendisi yapar ve PNR' ları yönetir.
- Rezervasyonunda değişiklik yapmak istediğinde değerlendirmeyi kendisi yapar.
- İsimleri sisteme işler.
- Kuralları ve bildirimleri takip eder.

## **3.7.2. Satış Ofisi Açısından İncelenmesi**

### **3.7.2.1. Satış Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup rezervasyonlarını yöneterek satış ofislerinin hedeflerine ulaşmasını sağlar. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin grup rezervasyonlarına odaklanması, genellikle büyük hacimli satışları beraberinde getirir. Bu durum, satış ofislerinin belirledikleri hedeflere daha hızlı ve etkili şekilde ulaşmalarını sağlar. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sağladığı grup rezervasyonları, havayolu işletmelerinin gelirlerini artırırken, aynı zamanda satış ofislerinin performansını da geliştirmeye yardımcı olur (Özen, 2019).

### **3.7.2.2. Gelir Artışı ve Kar Marjları**

Grup satışları, havayolu işletmelerinin gelir yönetimi stratejilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, satış ofislerine grup rezervasyonları için esnek fiyatlandırma seçenekleri ve özel indirimler sunarak gelir artışına katkıda bulunur. Bu stratejiler, satış ofislerinin daha fazla grup rezervasyonu almasına ve gelirlerini en üst düzeye çıkarmasına olanak tanır. Özel fiyatlandırma ve paketler, genellikle daha büyük satış hacimlerini teşvik eder ve bu da satış ofisinin kâr marjlarını artırır (Macit, 2020).

### **3.7.2.3. Müşteri İhtiyaçlarına Yönelik Çözüm Üretme**

Satış ofisleri, grup yolcularının farklı taleplerini karşılamak için Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi ile işbirliği yaparak kişiselleştirilmiş çözümler sunabilir. Grup yolcuları genellikle özel isteklerde bulunduğu için, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sağladığı esneklik, satış ofislerinin bu istekleri hızla yerine getirmesine imkan verir. Örneğin, grup yolcularının birlikte seyahat etmeleri veya belirli oturma düzenlemeleri gibi talepler, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi tarafından yönetilebilir ve bu da satış ofislerinin hizmetlerini daha verimli bir şekilde sunmalarına yardımcı olur (Gerede, 2015).

### **3.7.2.4. Satış ve Pazarlama Stratejilerinin Entegre Edilmesi**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, satış ofislerinin pazarlama planlarıyla yakın bir şekilde işbirliği yapmasına olanak tanır. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi tarafından sunulan grup fiyatlandırma ve kampanya fırsatları, satış ofislerinin belirli pazarlara ve segmentlere odaklanmalarını daha verimli hale getirir. Satış ofisleri, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sunduğu grup fırsatlarını pazarlama stratejilerine dahil ederek, daha hedeflenmiş ve etkili satış kampanyaları düzenleyebilirler. Bu durum, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi ve satış ofislerinin ortaklaşa daha başarılı pazarlama faaliyetleri yürütmelerine olanak tanır (Yıldız, 2017).

### **3.7.2.5. İletişim ve Koordinasyon Kolaylığı**

Satış ofisleri, grup rezervasyonlarıyla ilgili işlemleri hızlandırmak için doğrudan Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi ile iletişim kurabilirler. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, satış ofislerinin grup yolcularına ait doğru ve güncel bilgilere ulaşmasını sağlayarak, rezervasyon süreçlerinin hızlanmasına ve hataların azalmasına yardımcı olur. Bu koordinasyon, satış ofislerinin verimliliğini artırırken, müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verilmesini sağlar (Özen, 2019).

### **3.7.2.6. Zaman Tasarrufu ve Operasyonel Verimlilik**

Grup yolcu satışları, büyük bir düzenleme ve organizasyon süreci gerektirir. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin etkin yönetimi, satış ofislerinin bu süreci daha hızlı ve verimli bir şekilde yönetmelerini sağlar. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup rezervasyonlarına dair tüm lojistik ve operasyonel adımları üstlendiğinden, satış ofisleri müşteri ilişkileri ve satış odaklı çalışmalarına daha fazla odaklanabilir. Bu da hem zaman kazancı sağlar hem de operasyonel verimliliği artırır (Macit, 2020).

### **3.7.2.7. Satış Ofisi Performansının Artması**

Grup rezervasyonları, havayolu işletmelerinin gelir hedeflerine daha hızlı ulaşmalarını sağlayabilir. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sunduğu özel teklifler ve avantajlar, satış ofislerinin grup rezervasyonları almasını teşvik eder. Bu durum, satış ofisinin performansını artırırken işletmesinin genel gelir hedeflerine de katkı sağlar. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sağladığı destek sayesinde satış ofisleri, grup yolcu pazarında daha etkili bir şekilde faaliyet gösterebilir (Gerede, 2015).

### **3.7.2.8. Pazar Segmentasyonu ve Yeni Pazarlar**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi' nin grup rezervasyonlarına odaklanması, satış ofislerinin yeni pazar segmentlerine ulaşmalarını kolaylaştırır.

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, özellikle büyük gruplar ve turlar için uygun paketler sunarak, satış ofislerinin bu tür müşterilere odaklanmasını sağlar. Böylece satış ofisleri, daha geniş bir müşteri kitlesine hitap edebilir ve yeni pazarları keşfetme fırsatını yakalar. Bu durum, hem işletmenin büyümesine katkı sağlarken hem de satış ofisinin hedef kitlesini genişletmesine yardımcı olur (Yıldız, 2017).

Satış ofisi bakımından diğer avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Rakip ücretlerini takip eder.
- Satış politikalarını ve pazar şartlarını araştırır.
- Serileri talepleri gelir yönetimine ulaştırır.

### **3.7.3. Gelir Yönetimi Açısından İncelenmesi**

#### **3.7.3.1. Gelir Artışı ve Kapasite Yönetimi**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup rezervasyonlarını etkin bir şekilde yöneterek havayolu işletmelerinin gelirlerini önemli ölçüde artırır. Grup rezervasyonları, genellikle büyük hacimli satışlar sunduğu için, havayolları için önemli bir gelir kaynağı oluşturur. Bu rezervasyonlar sayesinde, havayolu işletmeleri uçaklarındaki koltukları daha verimli şekilde kullanarak gelir optimizasyonu sağlar. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin grup rezervasyonlarıyla kapasite yönetimi, uçuşların doluluk oranlarını artırarak gelirden bir artış yaratır. Bu, havayolu işletmelerinin gelir yönetimi stratejilerinin önemli bir parçasıdır (Özen, 2019).

#### **3.7.3.2. Dinamik Fiyatlandırma ve Özel İndirimler**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup yolcularına yönelik özel fiyatlandırma ve indirim politikaları sunarak gelir yönetimini daha etkili hale getirir. Havayolu işletmeleri, grup rezervasyonlarında esnek fiyatlandırma stratejileri uygularlar. Bu stratejiler, gelir yönetimi açısından kritik bir rol oynar çünkü grup rezervasyonları, genellikle düşük birim fiyatlarla yüksek hacimli satışlar sunar. Örneğin, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sağladığı esnek

fiyatlandırma, özellikle grupların erken rezervasyon yapması ya da belirli tarihlerde seyahat etmesi durumunda gelirleri artırabilir (Macit, 2020). Bu fiyatlandırma yaklaşımları, havayolu işletmelerinin gelir hedefleri ile müşteri taleplerini dengelemekte önemli bir araçtır.

### **3.7.3.3. Fiyat Esnekliği ve Talep Esnekliği**

Grup yolcuları, genellikle fiyat esnekliği sağlayan ve belirli tarihlerde seyahat etmeyi tercih eden büyük gruplardan oluşur. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, bu esnekliği gelir yönetimi sürecine dahil eder. Grup rezervasyonlarında, fiyat esnekliği ve talep esnekliği gibi faktörler dikkate alınır. Bu tür esneklikler, havayolu işletmelerinin gelirlerini daha verimli bir şekilde optimize etmelerine olanak tanır. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi' nin uyguladığı esnek fiyatlandırma, talebin yoğun olduğu dönemlerde fiyatların artırılmasını sağlar, bu da havayolu işletmelerinin kar marjlarını yükseltir (Yıldız, 2017).

### **3.7.3.4. Risk Yönetimi ve Gelir Tahminleri**

Grup yolcuları, genellikle belirli tarihlerde seyahat eden ve fiyat esnekliği gereksinimi duyan büyük gruplardır. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, bu esnekliği gelir yönetimi sürecine entegre eder. Grup rezervasyonlarında, fiyat ve talep esnekliği gibi faktörler göz önünde bulundurulur. Bu esneklik, havayolu işletmelerinin gelirlerini daha verimli bir şekilde artırmalarına yardımcı olur. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi' nin sunduğu esnek fiyatlandırma, özellikle belirli talep dönemlerinde fiyat artışı yapılmasına olanak tanır, bu da havayolu işletmelerinin kar marjlarını yükseltir (Yıldız, 2017).

### **3.7.3.5. Karmaşık Rezervasyon Yönetimi ve Gelir Optimizasyonu**

Grup rezervasyonları, genellikle karmaşık rezervasyon süreçlerine sahip olabilir. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, bu süreçlerin yönetilmesine katkı sağlayarak gelir optimizasyonunu önemli ölçüde artırır. Karmaşık rezervasyonların etkin bir şekilde yönetilmesi, grup rezervasyonlarının doğru ve

zamanında tamamlanmasını sağlar. Bu durum, gelir yönetimi stratejilerinin verimliliğini artırarak, potansiyel gelir kaybını önler (Özen, 2019). Ayrıca, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi' nin grup rezervasyonlarını yönetmedeki başarısı, havayolu işletmelerinin operasyonel verimliliğini artırarak, maliyetleri düşürür ve gelirleri yükseltir.

### **3.7.3.6. Özelleştirilmiş Hizmet Paketleri**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup yolcuları için özelleştirilmiş hizmet paketleri sunarak gelir yönetimi stratejilerinde önemli bir avantaj yaratır. Grup rezervasyonları, genellikle özel ihtiyaçlar ve taleplerle gelir ve bu taleplerin karşılanması için Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, fiyatlandırma, koltuk düzenlemeleri ve hizmet paketleri gibi seçenekler sunar. Bu yaklaşım, havayolu işletmelerinin gelirlerini artırırken aynı zamanda müşteri memnuniyetini de sağlar. Grup yolcuları, bireysel yolculardan farklı olarak daha esnek fiyatlandırma seçeneklerine ve ek hizmetlere ihtiyaç duyabilirler. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, bu talepleri karşılayarak gelir yönetimi stratejilerinin etkinliğini artırır (Macit, 2020).

### **3.7.3.7. Gelir Kaynağı Çeşitlendirme**

Grup satışlarının çeşitliliği, havayolu işletmelerinin sadece bireysel yolculardan gelen sabit gelir akışlarıyla sınırlı kalmadan, grup rezervasyonları yoluyla da önemli bir gelir kaynağına sahip olmalarını sağlar. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin stratejik yönetimi, bu gelir akışlarını çeşitlendirerek havayolu işletmelerinin gelirlerinin daha stabil ve sürdürülebilir olmasına yardımcı olur. Bu, aynı zamanda havayolunun kapasite yönetimini optimize etmeye, fiyatlandırma esnekliğini artırmaya ve özel pazar segmentlerine yönelik stratejiler geliştirmeye imkân tanır.

### **3.7.3.8. Pazar Segmentasyonu ve Hedefleme**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, pazar segmentasyonu ve hedefleme konusunda önemli bir rol oynar. Grup rezervasyonları, belirli müşteri segmentlerinin ihtiyaçlarına yönelik özelleştirilmiş stratejilerin geliştirilmesini

mümkün kılar. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, yolcu gruplarını seyahat amaçları, demografik özellikleri ve diğer faktörlere göre segmente ederek, her bir segment için en uygun fiyatlandırma ve hizmet paketlerini sunar. Bu, havayolu işletmelerine daha verimli gelir yönetimi yapma ve her segmentten maksimum gelir elde etme fırsatı tanır. Segmentasyona dayalı stratejiler, aynı zamanda müşteri memnuniyetini artırarak, sadık bir müşteri kitlesi oluşturulmasına yardımcı olur (Yıldız, 2017).

Gelir yönetimi bakımından diğer avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Stratejileri belirler
- Satış kurallarını belirler
- İstisnaları ele alın
- Seri talepleri değerlendirir
- Analiz ve raporlama

### **3.8. YENİ DİNAMİK GRUP DEĞERLENDİRME SİSTEMİ STRATEJİLERİ**

Bu bölümde yeni grup değerlendirme sisteminde uygulanan stratejiler aşağıdaki başlıklarda açıklanmaktadır.

#### **3.8.1. Hedefe Yönelik Pazarlama ve İletişim**

Özelleştirilmiş Pazarlama: Grup yolcularının farklı ihtiyaçlarına göre şekillendirilen pazarlama stratejileri, gelir yönetimi açısından kritik bir rol oynar. Örneğin, iş amaçlı seyahat eden gruplara yönelik özel kurumsal fiyatlandırmalar ve indirimler sunulabilirken, tatil grupları için özel tatil paketleri ve promosyonlar hazırlanabilir. Bu tür özelleştirilmiş pazarlama çalışmaları, her müşteri segmentinin özel taleplerine hitap ederek, rezervasyon sayısını artırmayı ve gelirleri daha etkin bir şekilde yönetmeyi mümkün kılar.

•Hedeflenen Reklamlar: Seyahat amaçlarına dayalı olarak kişiye özel reklam stratejileri oluşturulabilir. İş seyahati yapan gruplar için profesyonel platformlar, turistik gruplar için ise görsel ağırlıklı sosyal medya platformları üzerinden hedeflenmiş reklamlar düzenlenebilir. Bu yaklaşımlar, hedef kitleye doğrudan ulaşmayı sağlayarak, reklam bütçelerinin verimli kullanılmasını ve etkileşimin artırılmasını destekler (Chung&Choi, 2015: 830-837).

### **3.8.2. Esnek Rezervasyon ve İptal Politikaları**

•Grup Rezervasyon İmkanları: Grup rezervasyonları için esnek ödeme yöntemleri ve iptal koşulları sunmak hem grup liderlerinin hem de katılımcılarının seyahat planlamalarını daha rahat yapmalarına olanak tanır. Esnek ödeme seçenekleri, grup büyüklüğü ve seyahat tarihine göre ödeme süreçlerini kolaylaştırır. Ayrıca, esnek iptal politikaları, grup rezervasyonlarının değişen koşullara karşı güvence altına alınmasını sağlar, bu da müşteri memnuniyetini artırır.

•Hizmet Garantisi: Grup rezervasyonlarında, özellikle büyük gruplar için garantili koltuklar ve ek bagaj hakları gibi avantajlar sunmak, grup üyelerine daha özel bir seyahat deneyimi sağlar. Koltuk düzenlemeleri ve ekstra bagaj hakları gibi hizmetler, grup yolcularının ihtiyaçlarını karşılamak ve seyahat deneyimlerini iyileştirmek için önemlidir, çünkü büyük gruplar genellikle birlikte seyahat etmek isterler.

•Özel Yemek Hizmetleri: Grup yolcuları için özel diyet gereksinimlerine uygun yemek seçenekleri sunmak, özellikle vejetaryen, glutensiz, halal gibi özel ihtiyaçları olan yolcular için önemlidir. Bu tür özelleştirilmiş yemek seçenekleri, yolcuların memnuniyetini artırır ve sadakati pekiştirir. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi'nin sağladığı özel yemek hizmetleri, grup seyahati deneyimini kişiselleştirir.

•Otel ve Transfer Hizmetleri: Grup yolcuları için otel ve ulaşım hizmetleri sunmak, seyahati daha bütünsel bir deneyim haline getirir. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, otel konaklamaları, transferler ve havaalanı ulaşımı gibi hizmetleri entegre ederek grupların tüm seyahat ihtiyaçlarını tek bir platformdan

karşılabilir. Bu sayede grup seyahatlerinin organizasyonu daha kolay ve stressiz hale gelir.

•**Rehberli Turlar:** Turistik gruplar için rehberli turlar düzenlemek, seyahatin daha zengin ve anlamlı olmasını sağlar. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, grup yolcularına özel rehberli turlar sunarak, onların kültürel ve turistik deneyimlerini artırır. Bu hizmet özellikle uzun seyahatlerde veya turistik destinasyonlara yapılan gezilerde talep görür (Baker&Collier, 2012).

### **3.8.3. Fiyatlandırma Stratejileri**

•**Grup İndirimleri:** Büyük grup yolcularına özel indirimler uygulamak, havayolu işletmelerinin grup rezervasyonlarını teşvik etmesine yardımcı olur. Grup büyüklüğüne bağlı olarak fiyat avantajları sunmak, grupların daha fazla kişiyi uçurmasını sağlar ve müşteri sadakatini artırır. Bu tür indirimler, grupların bütçelerine göre uyarlanmış teklifler sunarak, büyük organizasyonlar ve seyahat acentelerinin ilgisini çekebilir.

•**Fiyat Esnekliği:** Fiyatları grup büyüklüğüne göre esnetmek, grup rezervasyonlarını daha cazip hale getirir. Küçük gruplara da özel teklifler sunmak, yalnızca büyük gruplara değil, her büyüklükteki gruba ulaşılmasını sağlar. Fiyat esnekliği, farklı segmentlere hitap ederek, daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmak ve grup rezervasyonlarının artmasını sağlamak için etkili bir strateji olabilir. Bu, esnek ödeme planları ve iptal koşullarıyla desteklendiğinde, grup yolcularının karar verme sürecini kolaylaştırır.

### **3.8.4. İletişim ve Destek**

•**Özelleştirilmiş İletişim Kanalları:** Grup liderlerinin doğrudan iletişim kurabilecekleri özel bir destek hattı veya e-posta adresi sağlanarak, sürecin daha verimli yönetilmesi mümkün olur. Bu, grup liderlerinin seyahatle ilgili her türlü soruya hızlı ve doğru şekilde yanıt almasına imkân verir.

•**Yolcu Destek Hizmetleri:** Grup yolcularına seyahat sırasında 7/24 müşteri destek hizmeti sunmak, müşteri memnuniyetini artırır. Seyahat sırasında karşılaşılan

herhangi bir soruna hızlı çözüm önerileri sunarak, grupların olumsuz deneyimler yaşamalarını engeller ve daha keyifli bir seyahat deneyimi sağlar.

### **3.8.5. Sadakat ve Takip Programları**

•Grup Sadakat Programları: Tekrarlayan grup seyahatleri yapan müşterilere yönelik oluşturulan sadakat programları, grup liderleri ve üyelerinin gelecekteki seyahatlerinde avantajlar elde etmelerini sağlar. Bu programda, bir grup birkaç kez seyahat gerçekleştirdiğinde, onlara ek indirimler, ücretsiz hizmetler (örneğin ekstra bagaj hakkı, özel yemek seçenekleri) veya öncelikli rezervasyon gibi ayrıcalıklar sunulabilir. Bu tür sadakat programları, grup yolcularını düzenli olarak aynı havayolu işletmesini tercih etmeye teşvik eder (Cross, 2011).

•Takip ve Geri Bildirim: Seyahat sonrasında grup yolcularına geri bildirim anketleri göndermek, müşteri memnuniyetini artırmak ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek adına önemli bir adımdır. Bu anketler, grup yolcularının seyahat deneyimlerini değerlendirmelerini sağlar ve geri bildirimler havayolu işletmesine operasyonel süreçlerde yapılması gereken iyileştirmeler hakkında bilgi verir. Bu şekilde, grup rezervasyonlarına yönelik daha iyi hizmetler ve özel teklifler geliştirilir.<sup>6</sup>

### **3.8.6. Teknolojik Yatırımlar**

•Grup Rezervasyon Sistemleri: Grup rezervasyonlarının yönetilmesini kolaylaştıran özel yazılım çözümleri ve çevrimiçi platformlar, seyahat acenteleri ve grup liderlerinin hızlı ve etkili bir şekilde rezervasyon işlemlerini gerçekleştirmelerini sağlar. Bu tür sistemlerin kullanıcı dostu olması, aynı zamanda mobil uyumlu olmaları, hem seyahat öncesi hem de sonrası süreçlerin daha verimli bir şekilde ilerlemesini sağlar. Sistemler, grup yolcularına esnek ödeme seçenekleri, koltuk düzenlemeleri ve indirimler gibi avantajlar sunarak, operasyonel verimliliği artırır.

---

<sup>6</sup>[https://www.corendonairlines.com/tr/grup-rezervasyon-uygulama-kurallari?srsltid=AfmBOoqtsVnSO53L0BVBCe-mWsFQnh22vjhOOw9ThVg\\_gy-ebXxKkses](https://www.corendonairlines.com/tr/grup-rezervasyon-uygulama-kurallari?srsltid=AfmBOoqtsVnSO53L0BVBCe-mWsFQnh22vjhOOw9ThVg_gy-ebXxKkses)

•Mobil Uygulamalar: Grup yolcularının seyahat bilgilerini, biniş kartlarını ve diğer seyahat detaylarını mobil uygulamalar aracılığıyla kolayca alabilmeleri, seyahat deneyimlerini daha pratik hale getirir. Uygulamalar üzerinden grup üyeleri uçuşlarındaki güncellemeleri takip edebilir, hızlıca check-in işlemi yapabilir ve gruptaki diğer üyelerle iletişimde kalabilirler. Ayrıca, acenteler de mobil platformlar üzerinden grup yolcularıyla iletişime geçebilir ve gerektiğinde anında destek verebilirler.

### **3.8.7. Sosyal ve Kurumsal Gruplara Yönelik Stratejiler**

•Kurumsal Grup Programları: İş seyahati yapan gruplara yönelik özel anlaşmalar ve hizmetler sunmak, iş dünyasında faaliyet gösteren müşterilere özel faydalar sağlar. Bu programlar, iş toplantıları, seminerler veya konferanslar gibi etkinlikler için uçuş ve otel düzenlemelerini içerir. Kurumsal müşterilere sunulan bu özelleştirilmiş hizmetler, grup yolcularının seyahatlerinde daha fazla esneklik, konfor ve verimlilik sağlar. Ayrıca, düzenli iş seyahati yapan gruplara özel fiyatlandırmalar ve daha kolay rezervasyon süreçleri de sunulabilir (Baker, 2010).

•Sosyal Etkinlikler için Özel Paketler: Düğünler, spor etkinlikleri, okul gezileri gibi sosyal etkinlikler için özel uçuş paketleri hazırlamak, grup yolcularına cazip fırsatlar sunar. Bu paketler, grubun ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilir ve katılımcı sayısını artırabilir. Sosyal etkinlikler için oluşturulan bu paketler, uçuşların yanı sıra otel konaklamaları, transfer hizmetleri ve rehberlik hizmetleri gibi ek avantajlar da sunar. Bu tür paketler, müşterilerin seyahatlerini unutulmaz hale getirerek memnuniyeti artırır ve satış fırsatlarını genişletir.<sup>7</sup>

Bu stratejiler, grup yolcularının özel taleplerini karşılamak ve havayolu işletmelerinin müşteri sadakatini güçlendirmek için etkili yöntemlerdir. Aynı zamanda grupların seyahat deneyimlerini daha verimli ve keyifli hale getirirken, havayolu işletmelerine gelir ve pazar payı artırma fırsatları da sunar (Graham& Vowles, 2013).

---

<sup>7</sup><https://hitit.com/tr/cozumler-ve-hizmetler/yolcu-hizmetleri-sistemleri/rezervasyon-ve-yolcu-hizmetleri>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. DİNAMİK GRUP GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. LİTERATÜR TARAMASI

Kimes (2000), 1970'lerin sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşen serbestleşme sürecinin, düşük maliyetle hizmet sunan yeni havayolu işletmelerinin pazara girişine olanak tanıdığını ifade etmiştir. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren mevcut havayolu işletmeleri için ciddi bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Örneğin, American Airlines ve United Airlines gibi büyük taşıyıcılar, gelir yönetimi stratejilerini benimseyerek farklı fiyatlandırma politikaları uygulamışlardır. Bu stratejiler kapsamında, koltukların belirli bir kısmı daha düşük fiyatlarla satışa sunulurken, geriye kalan koltuklar için daha yüksek fiyatlar belirlenmiştir. Bu yöntemle, fiyat hassasiyeti yüksek müşterilerin yeniden kazanılmasının mümkün olduğu ortaya konmuştur.

Sarılgan (2001), 1980'lerin başlarında gelir yönetimi sistemlerinin havayolu sektöründe etkili bir araç olarak ön plana çıktığını belirtmiştir. Araştırmasında, bu sistemlerin uygulanmasıyla birlikte havayolu işletmelerinin kârlılıklarını artırdığını göstermektedir. Örnek olarak, American Airlines ve United Airlines gibi büyük işletmeler, koltukların bir kısmını düşük fiyatla satışa sunarken, kalan koltukları daha yüksek fiyatlarla satarak düşük maliyetli rakiplerle rekabet edebilmiştir. Bu strateji, fiyat duyarlılığı yüksek yolcuların tekrar kazanılmasına olanak sağlarken, sektöre yeni giren işletmelerin kalıcı olmasını da zorlaştırmıştır.

Bilişik (2015), havayollarında gelir yönetimi uygulamalarının, stoklanamayan koltuk kapasitesini daha verimli bir şekilde kullanma ihtiyacından doğduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapasitenin etkin bir şekilde yönetilmesi, gelir yönetimi sistemlerinin gelişimini destekleyen temel nedenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Hacıoğlu (2011), Türkiye'nin ulusal taşıyıcı işletmesi olan Türk Hava Yolları'nın (THY) gelir yönetimi uygulamalarını hayata geçirdiğini vurgulamaktadır. Bu uygulama, fiyat avantajları sunarak bütçe hassasiyeti olan ve fiyat odaklı

yolcuların ilgisini çekmiştir. THY'nin bu yenilikçi yaklaşımı, Türkiye'de faaliyet gösteren düşük maliyetli havayolu işletmelerinin de benzer stratejilere yönelmesine öncülük etmiştir.

Yeoman ve Beattie (2004), "Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications" adlı eserlerinde gelir yönetimi ve fiyatlandırmayı uygulamalı bir perspektiften ele almıştır. Bu kitap, daha önce Ingold ile birlikte yazdıkları "Yield Management" adlı çalışmanın bir devamı niteliğindedir. Kitap, okuyuculara gelir yönetimi süreçlerinde uygulanabilir yöntemler sunarken, sektördeki uygulayıcılara karşılaştıkları sorunları çözmeye konusunda rehberlik etmektedir.

Talluri ve Van Ryzin (2005), "The Theory and Practice of Revenue Management" adlı kitaplarında, gelir yönetimini, talep yönetimi kararlarıyla bu kararlar için gerekli yöntem ve sistemlerin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Gelir yönetiminin temel amacını ise her bir ürünün, her bir müşteri grubu için doğru zamanda doğru fiyatla sunulması şeklinde ifade etmişlerdir. Bu üç boyutlu yaklaşım (ürün, müşteri ve zaman), fiyatlandırma ve gelir optimizasyonu süreçlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, dinamik fiyatlandırma problemlerinde sınırlı kapasite gibi fiziksel kısıtlamaların dikkate alınması gerektiğini ve bu nedenle kısıtlı optimizasyon yöntemlerinin kullanılmasının gerekli olduğunu vurgulamışlardır.

Truffelli (2006), dinamik fiyatlandırma konusunu derinlemesine ele alarak gelecekteki gelir yönetimi uygulamalarına odaklanmıştır. Çalışmada, dinamik fiyatlandırmanın sabit fiyatlandırmadan tamamen farklı bir yapı sunarak, satıcı ve alıcı arasındaki bir fiyat uzlaşması şeklinde tanımlandığı ifade edilmiştir.

Reid ve Bojanic (2009), gelir yönetimini, fiyatlandırma süreçlerini ve talebi bir araya getirerek maksimum gelir elde etmeyi hedefleyen bir sistem olarak tanımlamıştır. Bu sistemin başarıya ulaşmasının, yalnızca doğru ürünün, doğru zamanda ve doğru fiyatla sunulmasıyla mümkün olabileceğini belirtmişlerdir.

Kayar ve Gürel (2016), havayolu sektöründe başlayan gelir yönetimi uygulamalarının, daha sonra farklı hizmet sektörlerinde de kullanılmaya başlandığını

vurgulamaktadır. Özellikle kapasite kontrolü ve talep tahmini gibi alanlarda bu yöntemin yaygınlaştığını ifade eden yazarlar, en sık uygulama alanlarının havayolu, otelcilik ve karayolları olduğunu dile getirmiştir.

Çelik (2017), gelir yönetimi kapsamında, bilet fiyatlarının nasıl belirlenmesi gerektiği, belirlenen fiyatlarla kaç koltuğun satılacağı, kapasite kullanımında fazla rezervasyon alınıp alınmayacağı ve ucuz biletli koltuklarla yüksek fiyatlı koltukların dengeli bir şekilde dağıtımının nasıl sağlanacağı gibi önemli sorulara yanıt aramaktadır.

Bilişik (2015), fiyatlandırma ve gelir yönetiminde optimizasyonun kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Gelir yönetimi kavramının, literatürde çoğu zaman gelir optimizasyonu olarak da anıldığına dikkat çekmektedir. Bu süreçte, problemleri formüle etmek ve çözmek için istatistik, yöneylem araştırması ve yönetim bilimi gibi disiplinlerden yararlanılarak, gerçek dünyadaki sorunlara yönelik sayısal analizler yapılmaktadır.

Koenig ve Meissner (2010), dinamik fiyatlandırma ile sabit liste fiyatlandırmasını karşılaştırdıkları bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, fiyat değişikliğinin maliyetli olduğu ve pratikte uygulamasının zorluklar barındırdığı vurgulanmıştır. Dinamik fiyatlandırmanın maliyet ve zorluklarından dolayı, liste fiyatlandırmasının daha risksiz ve uygulanabilir bir strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.2.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın temel amacı, havayolu sektöründe kullanılan eski grup değerlendirme sistemi ile yeni dinamik grup değerlendirme sistemini karşılaştırarak, her iki sistemin operasyonel verimlilik, gelir yönetimi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında, havayolu çalışanlarından elde edilen nitel veriler ışığında, yeni sistemin avantajları, dezavantajları ve iyileştirilmesi gereken yönleri tespit edilmiştir.

Havayolu sektörü, yoğun rekabet koşulları altında faaliyet göstermekte ve maliyet optimizasyonu ile gelir artırımı konularında sürekli yenilikler arayışındadır. Bu bağlamda, grup değerlendirme sistemleri, havayolu işletmelerinin verimliliğini

artırmak ve müşteri taleplerine daha etkin yanıt verebilmek adına stratejik bir öneme sahiptir. Özellikle dinamik grup değerlendirme sistemleri, esnek yapılarıyla sektörde yenilikçi bir yaklaşım sunmaktadır.

### **4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Araştırmanın önemi, havayolu sektörüne hem teorik hem de pratik katkılar sağlamasından kaynaklanmaktadır. Literatürde grup değerlendirme sistemlerine ilişkin kapsamlı çalışma bulunamamıştır. Bu çalışmanın, yeni sistemin faydalarını ve eksik yönlerini detaylı bir şekilde analiz ederek, sektöre uygulanabilir öneriler sunması hedeflenmektedir. Ayrıca, havayolu işletmelerinin operasyonel süreçlerini iyileştirme ve gelir yönetimi performanslarını artırma konusunda bu çalışmanın yol gösterici olması beklenmektedir.

İncelenen konuya ilişkin hem bireylerin kendi iç dinamiklerini hem de çevreleriyle olan etkileşimlerini detaylı bir şekilde analiz etmeyi sağlayan Derinlemesine Görüşme Yöntemi kullanılmıştır. Havayolu sektöründe çalışan bireylerin küresel rekabet çerçevesindeki deneyimlerini ve algılarını incelemiştir.

### **4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmada, havayolu çalışanlarının deneyim ve bakış açılarına ulaşmak amacıyla birebir görüşmeler yapılmıştır. Belirli bir alanla ilgili en doğru bilgiye, o alanda doğrudan çalışan kişilerden ulaşılabileceği düşüncesinden hareketle veri toplanmıştır.

Havayolu sektörünün yapısı, diğer endüstrilerden farklı olarak, karmaşık lojistik süreçler, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin ön planda olduğu bir düzlemde şekillenmektedir. Ancak sektörle ilgili uzun süreli ve kapsamlı verilere ulaşmadaki zorluklar, araştırmanın önemli sınırlamaları arasında yer almaktadır. Buna ek olarak, uluslararası verilere erişim konusunda karşılaşılan zorluklar ve sektör verilerinin çeşitliliği, araştırma sürecinde derinlemesine görüşme yönteminin kullanılmasını zorunlu kılmıştır.

Bu bağlamda, görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş ve katılımcılarla doğrudan, eşzamanlı bir iletişim kurulmuştur. Bu yöntem, çalışmanın amacı

doğrultusunda katılımcıların kendi görüş ve deneyimlerini detaylı bir şekilde ifade etmelerine olanak tanımıştır.

Derinlemesine mülakat, bilgi toplama yöntemleri arasında önemli bir yer tutar ve genellikle bireyler üzerinden gerçekleştirilen nitel bir araştırma tekniğidir. Bu yöntemin temelinde, “Bir kişinin düşüncelerini öğrenmek istiyorsanız ona doğrudan sorun” yaklaşımı yatmaktadır (Geray, 2006:164). Mülakatlar, yüz yüze sözlü görüşmeler şeklinde yapılabileceği gibi, telefon veya çevrimiçi platformlar aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Görüşme sırasında, araştırmacı soruların formatını, içeriğini ve sırasını özgürce belirleyebilir. Görüşme süreci, hem esnek bir şekilde konuşmanın doğal akışına uyum sağlayacak biçimde hem de önceden belirlenen bir yapıya sadık kalınarak yürütülebilir (Kumar, 2011:144).

Bu teknik, görüşmecilerle güven ve gizlilik esasına dayalı bir ilişki kurarak bilgi toplama amacı taşır. Araştırmacının, katılımcıları mülakata dahil edebilmesi için, soruların belli bir amaç doğrultusunda hazırlandığını açıklayarak güven sağlaması gerekir. Derinlemesine görüşmeler, araştırmacıya özgün ve kişisel bilgileri analiz ederek yeni bir perspektif geliştirme fırsatı sunar. Bu yöntem, grup görüşmeleri veya nicel tekniklerle ulaşılamayacak, bireylerin özel, hassas ve ayrıntılı deneyimlerine dair veriler elde edilmesine olanak tanır. Araştırma konusu, hassas veya tabu olarak kabul edilen bir yapıya sahipse, derinlemesine mülakat yöntemi bu tür çalışmalarda özellikle etkili bir araçtır. Güvenli ve rahat bir ortam yaratıldığında, katılımcılar kendilerini daha açık ifade edebilir ve diğer insanların etkisi olmaksızın yanıt verebilirler. Bu da çalışmanın daha gerçekçi ve detaylı veriler elde etmesini sağlar. Ayrıca, bu görüşmeler sırasında katılımcıların doğal ve bilinçdışı tepkiler göstermesi de mümkün olabilir.

Araştırmacılar, mülakatları farklı kategorilere ayırarak incelemişlerdir. Bu kategoriler genellikle soruların planlanma şekline dayanır. Bu çalışmada, Fontana ve Frey’in mülakat türleri sınıflandırması temel alınmıştır. Fontana ve Frey, mülakatları yapılmış, yarı-yapılanmış ve yapılandırılmamış olarak üç ana gruba ayırır. Yapılanmış mülakatlar, önceden belirlenen sorular ve kodlanmış yanıt kategorileri ile gerçekleştirilir ve detaylı bilgiye ulaşmayı amaçlamaz (Punch, 2005:166). Yapılandırılmamış görüşmelerde hem içeriğin hem de formatın tamamen serbest bırakıldığı bir yaklaşım benimsenir (Kumar, 2011:145). Bu yöntemde, araştırmacılar

ana temayı takip ederken, tartışmanın ilerleyişine bağlı olarak spontane sorular geliştirme imkanına sahiptir. Nitel araştırmalarda, yapılandırılmamış görüşmeler, konuyla ilgili geniş ve ayrıntılı bilgi toplama amacıyla sıkça tercih edilmektedir. Ancak, bu tür görüşmelerin tamamen serbest bir yapıya sahip olması, veri toplama sürecinin bazı durumlarda kontrol edilmesini zorlaştırabilir.

Öte yandan, yapılandırılmamış ve tam yapılandırılmış görüşmelerin arasında bir model olarak kabul edilen yarı-yapılandırılmış görüşmeler, önceden hazırlanan soruların bir rehber olarak kullanıldığı, ancak görüşme sırasında ortaya çıkan gerekliliklere göre ek soruların da sorulabildiği bir yöntemi ifade eder. Bu teknik, hem sistematik bilgi elde edilmesini sağlar hem de katılımcıların konuya dair daha fazla ayrıntı paylaşmasına imkân tanır (Erdoğan, 2012:221).

Bu çalışmada, tam yapılandırılmış ya da tamamen serbest bir yapıdan oluşan görüşme yöntemleri tercih edilmemiştir. Bunun temel nedeni, havayolu çalışanlarının paylaşımlarının, görüşme sırasında ortaya çıkan dinamikler doğrultusunda şekillenmesi ve konuların derinlemesine ele alınması gerekliliğidir. Bu doğrultuda, önceden hazırlanmış bir soru setine bağlı kalınarak, gerektiğinde yeni sorular eklenebilecek esneklikte bir yöntem olan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Bu araştırma için görüşmecilerin tamamı farklı havayollarında Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemini aktif olarak kullanmaktadır. Görüşmecilerin yaşları 25-55 arasında değişmektedir ve tüm katılımcılar üniversite mezunudur. Katılımcıların gelir yönetimi tecrübesi 3-18 yıl arasında değişmektedir.

Araştırmanın evren ve örneklemini sivilhava taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinde çalışan hem eski hem yeni sistemi kullanan görüşmeciler gelir yönetiminin farklı birimlerinde çalışarak yeni sistemin farklı özelliklerini kullanmaktadır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

#### 4.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Bu araştırma, havayolu sektöründe kullanılan eski grup değerlendirme sistemi ile yeni dinamik grup değerlendirme sistemini karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, özellikle bu iki sistemin operasyonel verimlilik, gelir yönetimi performansı ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma, teorik bilgilerden elde edilen kavramları pratik uygulamalarla birleştirerek sektör profesyonellerinin görüşlerine dayalı bir analiz sunmaktadır.

Araştırmanın kapsamı, havayolu işletmelerinde grup değerlendirme sistemlerinin uygulanış biçimlerini anlamak ve analiz etmekle sınırlıdır. Veriler, derinlemesine görüşme tekniği ile havayolu çalışanlarından toplanmış olup, bu kişilerden elde edilen bilgiler çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, yalnızca belirli birkaç havayolu işletmesi ya da birkaç havayolu çalışanın görüşleri dikkate alındığından, bulgular sektörün genelini tamamen yansıtmayabilir.

Araştırmanın kısıtları ise şu şekildedir:

**Veri Toplama Süreci:** Çalışmada kullanılan nitel veriler, havayolu çalışanlarıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelere dayanmaktadır. Bu yöntem, çalışanların bireysel deneyim ve algılarına bağlı olduğu için sonuçlar subjektif olabilir.

**Örneklem Kısıtı:** Araştırma, sınırlı sayıda havayolu çalışanıyla gerçekleştirilmiştir. Bu durum, elde edilen sonuçların genelleştirilebilirliğini sınırlayabilir.

**Zaman ve Kaynak Kısıtı:** Araştırmanın belirli bir zaman diliminde ve mevcut kaynaklarla gerçekleştirilmiş olması, daha geniş bir analiz yapılmasını engellemiştir.

**Sistem Dışındaki Faktörler:** Grup değerlendirme sistemlerinin sonuçları üzerinde etkili olabilecek ekonomik, teknolojik ve rekabet koşulları gibi dış faktörler çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Bu kısıtlar, araştırmanın sonuçlarını yorumlarken dikkate alınması gereken hususlar olarak değerlendirilmiştir. Ancak bu sınırlamalara rağmen, çalışmanın sağladığı veriler ve öneriler, havayolu sektörü için önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

#### 4.6.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Anket soruları Sektör analiz raporları başta olmak üzere, yapılan geniş çaplı literatür taraması ve sektörde konuyla ilgili çalışmalar yapmış akademisyenlerle yapılan görüşme ve havayolu çalışanlarıyla yapılan görüşmede alınan geri bildirimler sonrasında soru başlıklarının belirlenmesi sağlanmıştır.

Görüşmenin çerçevesini belirleyen sorular şu şekildedir.

1.Yeni Dinamik Grup Değerlendirme sisteminin sağladığı avantajlar neler olmuştur?

2.Yeni sistemde karşılaştığınız zorluklar nelerdir ve bunu nasıl yönetiyorsunuz?

3.Yeni sistemin işletmenizin gelir yönetimi stratejilerini nasıl optimize ettiğini düşünüyorsunuz?

4.Yeni sistemin kapasite yönetimini nasıl iyileştirdiğini ve uçuş doluluk oranlarını nasıl artırdığını gözlemlediniz mi?

5.Eski sistemin verimliliği hakkında ne tür problemler yaşandı?

6.Eski sistemin gelirleri nasıl etkilediğini ve işletmenin finansal performansını nasıl şekillendirdiğini değerlendirir misiniz?

7.Yeni sistemin, grup yolcularına yönelik pazarlama stratejilerini nasıl şekillendirdiğini düşünüyorsunuz?

8.Yeni sistemin entegrasyonu sırasında teknik, operasyonel ya da organizasyonel sorunlar yaşadınız mı?

9.Yeni sistemde rezervasyon oluşturma yetkisinin acentelerde olması iş süreçlerinizi nasıl etkiliyor?

10.Acentelerinizden sistem ile ilgili görüşler nasıldır?

11.Acentelerle yapılan iş birliğinde yeni sistemin nasıl bir rol oynadığını ve ilişkileri nasıl geliştirdiğini gözlemlediniz mi?

12.Sistemin eksikleri ve geliştirilmesi gereken noktalar olduğunu düşünüyor musunuz?

13.Acentelerden aldığınız görüşler hakkında bilgi verebilir misiniz?

14.Yeni sistemi diğer havayollarına önerir misiniz? Önermediğiniz noktalar nelerdir?

15.Yeni sistemin kullanımına yönelik personel eğitim süreci hakkında geri bildirimler nasıl oldu?

16.Yeni sistemin teknolojik altyapısının havayolu işletmesinin diğer yazılım sistemleriyle entegrasyonu nasıl gerçekleşti?

17.Grup yolcularına sunulan kişiselleştirilmiş deneyimler ve seçenekler arttı mı?

#### **4.6. BULGU VE YORUMLAR**

Çalışma çerçevesinde görüşülen kişilerden elde edilen veriler altı temaya ayrılarak sınıflandırılmaktadır. Bu altı tema görüşmecilerin en çok önemsedikleri, üzerinde durdukları konulardan oluşmakla beraber söz konusu temalarla ilgili görüşmeciler arasında benzer ve zıt görüşler olduğu saptanmaktadır.

##### **4.6.1. Yeni Grup Sisteminin Gelir Yönetimine Katkısı**

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, havayolu işletmelerinin operasyonel verimliliğini artıran çeşitli avantajlar sunmuştur. Dinamik fiyatlandırma ve otomasyon gibi yenilikçi özellikler, maliyetleri düşürürken zaman tasarrufu sağlar. Özellikle manuel süreçlerin ortadan kaldırılması, rezervasyon işlemlerinin hızlanmasını ve hata oranlarının düşmesini sağlar, bu da müşteri memnuniyetinin artmasına katkı sağlamıştır. Uçuş doluluk oranları daha iyi izlenir ve grup rezervasyonlarının iptal edilmesi durumunda boş koltuklar hızlı bir şekilde yeniden tahsis edilebilir. Böylece, işletme gelir kaybını önler. Son dakikada alınan rezervasyonlar ile uçuş doluluk oranlarını yüksek tutmayı başarır.

*“İş süreçlerini çok hızlandırdı. İstisnai durumlar haric, acenteye hemen dönüş yapılmaktadır.”*

*“Bekleme süreci olmadığından acentenin 1. Tercih olduğu durumlar mevcut, özellikle seyahat tarihi çok yakın olan gruplar tarafından tercih ediliyoruz.”*

*“Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi sisteminin dinamik ücret verme kabiliyeti ile acentelerden gelen taleplere anlık cevap verilebilmesi büyük kolaylık olmuştur. Eski sistemde talebin değerlendirilmesi bazen yarım günden fazla sürerken Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi sisteminde ofisin ücreti anında acenteye bildirmesi saat farkı olan ülkeler için çok katkı sağlayan bir durumdur. Gruplar için çok kullanışlı ve hızlı bir özelliktir. İşgücü açısından çok ciddi katkı sağlamaktadır.”*

*“Manuel işlemleri otomatize ettiği için işgücü ve zamandan katkı sağlamaktadır. Anlık ücret alabildiğimiz için acentelere hızlı dönüş yapıldığında genellikle sonuç olumlu olmaktadır. Bu durum rezervasyon aşamasında olan grup iptallerinin azalmasını sağlamıştır.”*

#### **4.6.2. Eski Sistemle Karşılaştırma ve Karşılaşılan Zorluklar**

Bu başlık, eski grup değerlendirme sistemi ile yeni sistem arasındaki farkları ve yeni sisteme geçiş sırasında yaşanan zorlukları açıklar.

Eski sistem, sınırlı esneklikle ve manuel işlemlerle yürütülmekteydi, bu da verimlilik kayıplarına yol açıyordu. Statik fiyatlandırma yöntemlerinin uygulanması, piyasa değişimlerine hızlı uyum sağlanamamasına ve gelir kayıplarına neden oluyordu. Ayrıca, rezervasyon süreçleri zaman alıcıydı ve genellikle manuel müdahale gerektirdiğinden hata yapma olasılığı da artıyordu. Yeni sisteme geçiş sırasında ise, teknik altyapı eksiklikleri, çalışanların yeni teknolojiye alışması ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gibi zorluklarla karşılaşılabilir. Ancak, bu tür engeller genellikle eğitim programları, kullanıcı rehberleri ve yazılım desteği gibi yöntemlerle aşılabılır. Çalışanlar için düzenlenen eğitimler, yeni sisteme adaptasyonu hızlandırırken, teknik destek de sistemin sorunsuz çalışmasını sağlar. Böylece, sistemin sunduğu avantajlardan tam olarak faydalanmak mümkün hale gelir.

*“Rezervasyonda değişiklik yapıldığında, yeni ücreti rezervasyona çeviremiyoruz.”*

*“Rezervasyondaki uçuşlara havayolu tarafından iptal veya saat değişikliği geldiği zaman sözedilen sorunlar gelir yönetmi personeli ile birebir görüşülerek çözülmektedir.”*

*“Sistemin yeni olmasından dolayı havayolu işletmesinin kullandığı bilgisayar sistemleri ile entegre çalışması çok zor bir süreç.”*

#### **4.6.3. Acenteler ve İş Süreçlerine Etkiler**

Bu başlık, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sisteminin acenteler üzerindeki etkilerini ve iş süreçlerindeki değişiklikleri analiz eder.

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sisteminin acentelere daha fazla yetki vermesi, iş süreçlerinin hızlanmasını ve hata oranlarının düşmesini sağlamıştır. Bu yetki, acentelerin rezervasyon süreçlerini bağımsız olarak daha hızlı yönetmelerine olanak tanırken, aynı zamanda havayolu işletmesine olan bağımlılığı azaltarak genel operasyonel verimliliği artırmıştır. Sistem, kullanım kolaylığı ve hız açısından acentelerden olumlu geri dönüşler alırken, grup rezervasyonlarında sağladığı hız sayesinde acentelerin müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verebilmesine imkan tanımıştır. Bu durum, müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etkilemiştir. Ancak, bazı acenteler, sistemin daha verimli kullanılabilmesi adına ek eğitim ve teknik destek talebinde bulunmuşlardır. Bu da, sistemin sürekli iyileştirilmesi gerektiğini ve kullanıcı deneyiminin daha da geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, sistemin sunduğu iletişim ve koordinasyon kolaylıkları, acenteler ile havayolu işletmesi arasındaki iş birliğini güçlendirmiştir. Bu iş birliği, rezervasyon süreçlerine esneklik getirmiş ve her iki taraf için de operasyonel ve stratejik açıdan önemli faydalar sağlamıştır.

*“Alınan hatalar nedeniyle negatif geri dönüşlerde aldık fakat çoğunluk olarak hat uzmanına bağımlılık azaldığı için görüşler olumludur.”*

#### **4.6.4. Pazarlama Stratejileri ve Müşteri Deneyimi**

Bu başlık, yeni sistemin pazarlama stratejileri ve grup yolcularına sunulan hizmetlerdeki değişikliklere odaklanır.

Yeni sistem, müşteri verilerini derinlemesine analiz etme kapasitesiyle pazarlama stratejilerinin daha hedeflenmiş bir şekilde oluşturulmasına olanak tanımaktadır. Bu sistem sayesinde, grup yolcularının tercihlerine göre özelleştirilmiş kampanyalar, indirimler ve promosyonlar geliştirilebilir. Müşterilerin geçmiş seyahat alışkanlıkları ve rezervasyon bilgileri kullanılarak, her gruba uygun teklifler tasarlanabilir ve bu da daha etkili bir pazarlama süreci sağlar. Ayrıca, yeni sistem kişiselleştirilmiş hizmetler sunma açısından büyük avantajlar sağlar. Grup yolcularına koltuk seçimi, esnek rezervasyon seçenekleri ve özel paketler gibi olanaklar sunarak, yolcuların daha memnun kalacağı bir deneyim yaratılır. Bu da müşteri sadakatini artırır ve havayolu işletmesinin müşteri bağlılığını güçlendirir. Sonuç olarak, hem müşteri memnuniyeti hem de işletmenin gelirleri açısından faydalı bir döngü ortaya çıkar.

#### **4.6.5. Eğitim ve Entegrasyon Süreci**

Bu başlık, yeni sistemin çalışanlara tanıtılmasından teknolojik entegrasyona kadar olan süreci ele alır.

Yeni sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için personel eğitimi kritik bir rol oynamaktadır. Eğitim programlarının kapsamı, içeriği ve süresi, çalışanların sistemin gereksinimlerini doğru bir şekilde yerine getirebilmeleri için yeterli olmalıdır. Bu eğitimler, çalışanların sistemdeki yeni fonksiyonları hızlıca öğrenmelerine yardımcı olur ve operasyonel hataların en aza indirilmesini sağlar. Ayrıca, teknolojik entegrasyon süreci de önemli bir faktördür. Yeni sistemin mevcut yazılımlarla uyumlu bir şekilde çalışması, rezervasyon, gelir yönetimi ve kapasite planlama gibi süreçlerin verimliliğini artırarak, havayolu işletmesinin genel operasyonlarını kolaylaştırır. Bu entegrasyon, sistemler arası veri alışverişini sorunsuz hale getirir ve çalışanların daha hızlı ve etkili bir şekilde işlemleri tamamlamasına olanak tanır. Eğitim ve entegrasyonun başarısı, personelin yeni sistemdeki değişiklikleri ne kadar hızlı benimseyebileceğiyle ölçülür. Başarılı bir

entegrasyon ve eğitim süreci, havayolu işletmesinin operasyonel verimliliğini artırarak, müşteri memnuniyetini iyileştirir ve işletmenin rekabet gücünü güçlendirir.

#### **4.6.6. Sistemin Eksiklikleri ve Öneriler**

Bu başlık, yeni sistemdeki eksiklikleri ve geliştirme önerilerini değerlendirir.

Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sisteminin uygulanmasında karşılaşılan bazı eksiklikler, kullanıcı arayüzünün karmaşıklığı ve bazı teknik sorunlar gibi unsurları içermektedir. Bu tür problemler, sistemin daha verimli bir şekilde çalışmasını engelleyebilir ve kullanıcıların verimliliğini etkileyebilir. Ayrıca, müşteri geri bildirimlerinin tam anlamıyla değerlendirilememesi, sistemin etkinliğini artırmak adına bir zorluk yaratabilir. Bu eksikliklerin giderilmesi için daha kapsamlı eğitim programları, daha etkili geri bildirim toplama ve değerlendirme mekanizmaları ile teknolojik altyapının güncellenmesi önerilebilir. Bu tür iyileştirmeler, sistemin daha kullanıcı dostu hale gelmesini ve havayolu işletmesinin operasyonel verimliliğini artırmasını sağlar. Ayrıca, sürekli güncellemelerle rekabet avantajının korunması önemlidir; çünkü havayolu sektörü hızla değişen dinamiklere sahip bir alandır. Bu bağlamda, sistemin diğer havayollarına önerilmesi, mevcut avantajları ve eksiklikleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu öneriler, hem sistemi kullanan işletmelerin hem de kullanıcıların ihtiyaçlarına uygun gelişmeler sağlayacaktır.

*“Acentelere günlük grup sorgulama kısıtı veya yaptığı talebin hat uzmanına gelmesi şeklinde önlemler alınabilir. Veya belli dönemler belirlenerek iptal ettiği pnr oranı aldığı grup oranının belli bir miktar üzerinde olursa ceza uygulama gibi kısıtlar getirilebilir.”*

*“Satış sonrası süreçlerde aynı şekilde çok daha fazla geliştirilmelidir. Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi ile daha önce manuel ilerleyen ücret görüntüleme ve grup değerlendirme süreçleri sisteme tanımlanan kurallar çerçevesinde otomatize edilmiştir. Yeni sistemimiz dinamik ücretlendirme yapmaktadır bu sebeple uçakların müsaitliğine ve tanımlanan stratejilerin etkisi ile en uygun ücretten grupları değerlendirmeyi amaçlamaktayız”*

*“Sistemin çok fazla eksiki olduğunu düşünüyorum nitekim tek beden kıyafetin herkese uymayacağı gibi aynı sistemin her havayoluna uymayacağı da aşikardır. Sistemin bizim pazarımızın gerekliliklerine uygun olarak modifikasyonlara ihtiyacı vardır, bu mikro değişimlerden önce makro problemlerin çözülmesi de gerekir.”*



## SONUÇ

Havayolu sektörü, son yıllarda gelişen teknolojiler ve artan rekabet ile birlikte büyük bir dönüşüm yaşamaktadır. Havayolları en önemli rekabet avantajını en büyük gelir kaynağı olan bilet satışlarında yaşamaktadır. Maksimum gelirin elde edilmesi için etkin bir gelir yönetimi sistemi gereklidir. Dünyada olduğu gibi Türkiye’ de de havayolları farklılaşmak, müşteriye daha hızlı ulaşmak ve uçaklarını doğru ücretten doldurmak için farklı gelir yönetimi stratejilerini pazara sunmaktadır.

Grup yolcusunun işletme gelirinde önemli bir etkisi vardır. Grup yolcusunun segmentasyonun yapılması, pazar beklentilerini anlamak, değişen trende uyum sağlamak, müşteri ihtiyaçlarına doğru cevap vermeyi gerekli kılmıştır. Ayrıca, grup yolcusunun havayolu işletmelerinin gelirlerine olan önemli etkisi, bu çalışmanın odak noktalarından birini oluşturmuştur.

Bu çalışmada, havayolu sektöründeki eski grup değerlendirme sistemi ile Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sisteminin karşılaştırılması yapılmış ve her iki sistemin avantajları, dezavantajları ve gelir katkıları analiz edilmiştir. Çalışma, sektördeki değişimin, havayolu çalışanları ve işletme gelirleri üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik derinlemesine bir inceleme sunmuştur.

Derinlemesine görüşmelerin sonuçları, Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi’ nin bazı önemli avantajlar sunduğunu göstermektedir. Çalışanlar, yeni sistemin daha esnek ve hızlı bir işlem süreci sağladığını, iş verimliliğini artırdığını ve müşteri memnuniyetini daha iyi ölçebildiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, sistemin daha şeffaf ve gerçek zamanlı veriler sunarak daha iyi gelir yönetimi sağlaması, havayolu işletmelerinin finansal performansına olumlu katkılarda bulunmuştur. Havayolları grup değerlendirmesi yapan personel sayısını azaltmış, daha fazla personeli raporlamaya ve analize kanalize ederek daha rekabetçi stratejilere odaklanılmasını sağlamıştır. Havayolu personelinin motivasyonu artmış, kariyer gelişimlerini desteklemiştir. Acentenin talebi havayolu çalışanına iletmesi ile başlayan ve rezervasyon oluşması ile sona eren grup talebi süreci, dijitalleşme ile dakikalar içinde yapılabilir hale gelmiştir. Grup yolcularına koltuk seçimi, esnek rezervasyon seçenekleri ve özel paketler gibi olanaklar sunarak, yolcuların daha memnun kalacağı bir deneyim yaratılır. Bu da müşteri sadakatini artırır ve havayolu işletmesinin müşteri bağlılığını güçlendirir. Uçaklarının boş kalkmasını istemeyen

havayolu işletmeleri için, son dakikada alınan rezervasyonlar büyük bir önem taşımaktadır. Bu noktada en önemli avantajı hızlı çözüm sunan havayolları kazanmaktadır. Özellikle son dakika rezervasyonlarla doluluğu arttıran Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi, özellikle son dakika rezervasyonlarını artırarak doluluk oranlarını yükseltmede önemli bir rol oynamaktadır.

Grup rezervasyonlarının uçak doluluklarını artırması kadar önemli bir diğer konu, grup rezervasyonlarının iptal edilmesi durumunda uçaklardaki doluluğun hızla düşmesidir. Acenteler, potansiyel olarak gerçekleştirmeyecekleri rezervasyonlar için fazla sorgulama yapabilmekte ve bu rezervasyonlar hızla doluluk oranlarını artırabilir. Ancak, bu tür rezervasyonların sahte olabileceği veya geçersiz olacağı durumlar söz konusu olduğunda, iptalleriyle birlikte doluluk hızla düşer. Bu, havayolu işletmelerinin uçuşlarındaki gelir kaybını beraberinde getirebilir.

Özellikle uçuş tarihi yaklaştığında, sahte veya gereksiz rezervasyonların iptal edilmesi, havayolunun uçuş doluluğunu etkilemekte ve bu durumu telafi etmek zordur. Havayolu, kısa süreli kalan bu koltukları ikame edebilmek için zaman baskısı altında kalır ve genellikle bu tür yolcuları yerine koymak oldukça güçtür. Bu durum, sadece gelir kaybına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda operasyonel açıdan da karmaşıklığa neden olur.

Bundan dolayı, grup rezervasyonlarında yaşanabilecek bu tür manipülasyonları önlemek ve tespit edebilmek için etkili bir sistem kurulmalıdır. Sistemi manipüle eden acenteler veya kişiler belirlenmeli ve cezai yaptırımlar uygulanarak, kötü niyetli eylemlerin önüne geçilmelidir. Havayolu işletmeleri, rezervasyon sürecinde güvenliği sağlayan teknolojiler kullanarak, sahte rezervasyonların önüne geçebilir ve doluluk oranlarını doğru şekilde takip edebilir. Ayrıca, acentelere yönelik düzenlemeler ve denetimler sıklaştırılmalı, hatalı veya yanıltıcı rezervasyonların engellenmesi için daha sıkı protokoller geliştirilmelidir. Ancak, görüşmelerde belirlenen bazı geliştirilmesi gereken noktalar da mevcuttur. Yeni sistemin bazı çalışanlar için yeterince kullanıcı dostu olmadığı, eğitim süreçlerinin daha kapsamlı olmasının gerektiği ve zaman zaman sistem hatalarının operasyonel süreçleri olumsuz etkilediği dile getirilmiştir. Ayrıca, çalışanların sisteme adapte olabilmesi için yeterli zaman ve kaynak sağlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Yeni sisteme geçiş yapmak ilk etapta işletmeler tarafından bir maliyet kalemi olarak değerlendirilsede zaman içinde geliri olumlu etkilemektedir. İşletmelerin finansal tablolarına bakıldığında değişen teknolojiye uyum sağlayan havayolu işletmelerinin pazarda lider konuma geldiği, eski sistemde kalanların ise daha kullanışsız bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, havayolu sektöründeki grup değerlendirme sistemlerinin evrimini, çalışanların deneyimlerinden elde edilen veriler ışığında değerlendirerek sektöre önemli bir katkı sağlamaktadır. Havayolu sektörü hızla değişen dinamiklere sahip bir alandır. Bu bağlamda, sistemin diğer havayollarına önerilmesi, mevcut avantajları ve eksiklikleri dikkate alarak yapılmalıdır. Yeni sistemin uygulanabilirliğini ve gelecekteki gelişimini, çalışan geri bildirimleri doğrultusunda iyileştirmek, havayolu işletmelerinin verimliliğini ve gelir yönetimini daha da iyileştirebilir. Grup rezervasyonlarının etkili bir şekilde yönetilmesi, uçak doluluklarını artırmanın yanı sıra, iptal edilen rezervasyonlar nedeniyle yaşanacak gelir kaybını önlemek için de önemlidir. Bu tür manipölasyonların engellenmesi hem havayolu işletmelerinin finansal sürdürülebilirliği hem de operasyonel verimliliği için kritik bir adımdır. Bu alışma, sektörün dijital dönüşüm süreçlerini anlamak isteyen araştırmacılar ve uygulayıcılar için değerli bir kaynak teşkil etmektedir.

## KAYNAKÇA

### 1. Kitaplar

Ahmet Abdelghany & Khaled Abdelghany (2010). Modelling Applications in The Airline Industries

Belobaba, P., Odoni, A. R., & Barnhart, C. (2009). The global airline industry. Wiley.

Boeing, (2013). Airline Revenue Management

Gallego, G., & Topaloglu, H. (2019). Revenue management and pricing analytics (Vol. 209). New York: Springer.

Gerede, Ender. Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması

Macit, B. (2020). Gelir Yönetimi ve Dinamik Fiyatlandırma: Havayolu Şirketleri Üzerine Bir İnceleme. Düşük Maliyetli Havayolu Stratejileri. Ankara: İktisat Yayınları.

Sökmen, A. (2002). Önbüro departmanı. Kozak, N. (Ed.), Otel İşletmeciliği içinde (19-64) (Birinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Turgut B. (2022). Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi

### 2. Makaleler, Bildiriler ve Diğer Basılı Yayınlar

Akgün, A. İ., & KILIÇ, S. (2013). Muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetiminin etkinliği üzerindeki etkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 20(2), 21-36.

Akpınar, B. (2019). Düşük maliyetli havayollarında ek hizmet yönetimi.

Andrews, S. (2008). Textbook of front office management and operations. Tata McGraw-Hill, New Delhi

Ataberk, E. (2007). Tur operatörlerinin paket tur organizasyonlarında hizmet kalitesi ile müşteri tatmini arasındaki ilişkileri belirleyen faktörler: İzmir ili örneği (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Atik, M. (2019). Düşük Maliyet Taşımacılık İş Modelini Benimseyen Havayolu Şirketlerinin Yan Gelir Uygulamalarının Finansal Performansları Üzerindeki Etkileri: Türk Sivil Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. İşletme araştırmaları dergisi, 11(4), 2622-2635.

Aubke, F., Wöber, K., Scott, N. ve Baggio, R. (2014). Knowledge Sharing in Revenue Management Teams: Antecedents and Consequences of Group Cohesion, International Journal of Hospitality Management, 41, 149-157

Aubke, F., Wöber, K., Scott, N. ve Baggio, R. (2014). Knowledge Sharing in Revenue Management Teams: Antecedents and Consequences of Group Cohesion, *International Journal of Hospitality Management*, 41, 149-157.

Aygün, A. (2006). Konaklama işletmelerinde pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Baxter, W., & Lemoine, M. (2016). Dynamic pricing and online booking systems in the airline industry. *International Journal of Airline and Aviation Management*, 3(4), 230-245.

Baker, A. (2010). *Revenue Management in the Airline Industry: Insights into the Use of Technology in Optimizing Group Travel*. Springer.

Baker, A., & Collier, D. A. (2012). *Airline revenue management and pricing*. McGraw-Hill Education.

Baş, M. (2008). Gelir Yönetiminde Dinamik Kapasite Yönetimi Simülasyonu ve Bir Havayolu Şirketinde Uygulanması, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tez (Yüksek Lisans), İstanbul

Baş, M. (2008). Gelir yönetiminde dinamik kapasite yönetimi simülasyonu ve bir havayolu şirketinde uygulanması.

Belobaba, P. P., Swelbar, W., & Barnhart, C. (2009). *Information Technology in Airline Operations, Distribution and Passenger Processing* (Sayfa 441-466), Wiley

Bilişik, M. T. (2015). Gelir yönetimi dinamik fiyatlandırma uygulamalarında gelir maksimizasyonuna karşılık katkı payı maksimizasyonu. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 172-189.

Bulum, A. Z. (2022). *Raylı Taşımacılıkta Alternatif Hizmet Politikalarının Gelir Yönetimi ve Kapasiteye Etkisi* (Doctoral dissertation).

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.

Celik, D. S. (2017). *Uluslararası havayolu yolcu taşımacılığı: Çok kriterli karar verme teknikleri ile gelir yönetimi uygulaması* (Doctoral dissertation, Doktora Tezi).

Choi, T. Y., & Cho, V. (2000). Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 17-31.

Choi, T. Y., & Mattila, A. S. (2004). Dynamic pricing and revenue management in the airline industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(1), 65-80

Chung, J. Y., & Choi, J. A. (2015). Customized marketing strategies and revenue management in the airline industry. *Journal of Business Research*, 68(4), 830-837

Copeland, D. G., & McKenney, J. L. (1988). Airline Reservations Systems: Lessons from History. *MIS Quarterly*

Cross, R. (2011). Airline economics: Cost and pricing strategies. Aviation Press.

Darwish Abdulrahman Yousef, "The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Results of a Survey", *Journal of Business And Public Affairs*, V. 1, United Arab Emirates, 2007, p. 1

Deveci, M. 2019, Havayolu Dağıtımının Dünü, Bugünü ve Geleceği

Dilan, E., Dogan, N., & Aydin, M. N. (2021). "Current-Look Ahead" of Global Distribution Systems in the Airline Industry: A Multi-Perspective Analysis. Co-Editors, 379.

Doganis, R. (2009). Flying off course: Airline economics and marketing. Routledge.

Dolgui, A. & Proth, J.M. (2010). Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*, 34, 101–110.

Donaghy, K; McMahon-Beattie, U, ve McDowell, D, (1997). "Implementing yield management: lessons from the hotel sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 50-54

Efendigil, T., & Eminler, Ö. E. (2017). Havacılık sektöründe talep tahminin önemi: Yolcu talebi üzerine bir tahmin modeli. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 12, 14-30.

Emeksiz, M. (2001). Beş yıldızlı otel işletmeleri için getiri Yönetimi uygulama Modeli, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Eskişehir

Emeksiz, M. (2014). Beş yıldızlı otel işletmeleri için getiri yönetimi uygulama modeli (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

Ercan, G. B. (2007). Niş pazarlama stratejilerinin turizm sektöründe A grubu seyahat acentalarında uygulanması: ETS Tur örneği (Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Erdem, M., & Şenocak, H. Sivil Havacılık Sektöründe Gelir Yönetimi: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Uygulaması.

Erdem, "Sivil Havacılık Sektöründe Gelir Yönetimi: Türk Havayolları Anonim Ortaklığı Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s.47.

Erdoğan, M. (2012). Nitel araştırma yöntemleri ve uygulama. Eğitim Yayınevi

Gavira M., (2019). "Airline distribution in 2030"

Gerede, N. (2015). Havayolu Endüstrisinde Grup Yolcu Segmentasyonu ve Pazarlama Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.

- Geray, C. (2006). Nitel araştırma yöntemleri. Pegem Akademi.
- Global Aviation Associates Ltd. (2000). The History and Outlook for Travel Distribution in the PC-based Internet Environment
- Gülçubuk, A. (2008). Müşteri bağlılığı yaratmada fiyat politikasının önemi ve uygulanan fiyatlandırma yöntemlerinin değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 15-26.
- Gürel, A., & Kayar, Y. (2017). Gelir Yönetiminin Hizmet Sektöründeki Yeri. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (44).
- Gürses, F. (2006). Havayolu işletmeciliğinde müşteri tercihlerini etkileyen faktörler ve yerli yolculara yönelik bir araştırma (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Graham, A., & Vowles, T. M. (2013). Airline Business Models and Social Event Travel Packages: Maximizing Group Revenue Through Customization. *Journal of Air Transport Management*.
- Hacıoğlu, İ. (2011). Gelir yönetimi ve Türkiye'deki havayolu işletmelerinde gelir yönetimi üzerine bir uygulama (Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hakan, K. (2015) A. R. A. Otobüs İşletmelerinde Gelir Arttırıcı Yönetmelik Stratejiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2).
- Harteveldt, H. (2016). "The Future of Airline Distribution 2016 – 2021" Raporu, Atmosphere Research Group
- Hui, K., & Wan, Y. (2014). The impact of timing on group passenger travel preferences and demand. *Journal of Air Transport Management*, 41, 23-30.
- Hinterhuber, Andreas, (2008). Customer Value-Based Pricing Strategies: Why Companies Resist. *Journal of Business Strategy*, Vol. 29 No.4. 41-50.
- Ivanov, S., Zhechev, V. (2012), "Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review", *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, Vol. 60(2), pp. 175-197.
- Johansson, M., Hallberg, N., Hinterhuber, A., Zbaracki, M., & Liozu, S. (2012). Pricing strategies and pricing capabilities. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 4–11.
- Jones, P, ve Hamilton, D, (1992). Yield Management: Putting People in The Big Picture, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 89-95
- Jones, P., & Hamilton, D. (1992). Yield management: Putting people in the big picture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 89–95.
- Kara, G., (2008). Mobilya Sektöründe Fiyatlandırma ve Gelir Yönetimi Uygulaması, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler. Nobel Yayın Dağıtım.

Kasavana, M. L., & Brooks, R. M. (1998). Front office procedures. (Fifth Ed.), Michigan, Educational Institute American Hotel & Motel Association.

Kaya, E. (2008). İstanbul'da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde getiri yönetimi ve elektronik dağıtım kanalları ile etkileşimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Kayaman, R. (1998). Konaklama İşletmelerinde getiri yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 30(3), 14-19.

Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Revenue management in the airline industry: The impact of dynamic pricing and group reservations. Journal of Service Research, 5(3), 241-251.

Koenig, M., & Meissner, J. (2010). List pricing versus dynamic pricing: Impact on the revenue risk. European Journal of Operational Research, 204(3), 505-512.

Korhan Oyman, "Sivil Havacılığa Giriş", Lisans, Yayınlanmış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, 1994.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Pazarlama ilkeleri. (Çev. Ed. A. E. Gigez). İstanbul: Beta Yayınları.

Koşan, L., & Türkseven, Y. Ç. Otel işletmelerinde gelir yönetimi süreci üzerine bir değerlendirme. Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(1), 71-90.

Kumar, R. (2011). Research methodology: A step-by-step guide for beginners. Sage Publications.

Küçük Yılmaz, A. (2007). Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi.

Lee, S., Garrow, L.A., Higbie, J.A., Keskinocak, P. and Koushik, D. (2011), "Do You Really Know Who Your Customers are?: A Study of US Retail Hotel Demand", Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 10(1), pp. 73-86.

Li, W. (2011). Revenue Management in China's Hotel Industry: Barriers and Strategies. International Conference on E-business, Management and Economics, 3, 144-147.

Lieberman, W. H. (2004). "Revenuemanagementtrendsandopportunities. Journal of Management", 3(1), 91-99

Liu, C. ve Lu, J. (2005). A Hybrid Optimization Model for Hotel Yield Management, Services Systems and Services Management Proceedings of ICSSSM '05, 1, 259-262.

Macit, A. (2020). Havayolu işletmelerinde birim maliyet ile fiyatlandırma yaparak sadık müşteri yaratma: iş amaçlı seyahat eden yolculara yönelik bir strateji önerisi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 931-940.

Meterelliyoğlu, M., & Aygül, T. A. N. (2015). Gelir Yönetimi Metodlarının Türkiye Otelcilik Sektörüne Uygulanması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 85-110.

Morrison, A. M. (2013). *Tourism and hospitality marketing: A global perspective*. Routledge.

Nergiz, A. (2008). Türkiye’de sivil havacılığın gelişimi ve THY (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Netessine, S. and Shumsky, R. (2002). Introduction to the theory and practice of yield management. *INFORMS Transactions on Education*, 3 (1), 34-44.

Noble, P.M. & Gruca, T.S. (1999). Industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 435-454.

Okumuş, A., & Hilal, A. S. İ. L. (2007). Hizmet kalitesi algılamasının havayolu yolcularının genel memnuniyet düzeylerine olan etkisinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 36(2), 7-29.

Olalı, H. & Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği (İkinci baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Özdoğan, E. (2002), *Revenue Management With Dynamic Pricing In Competitive Market*,

Önen, V. (2016). Geleneksel havayolları ile düşük maliyetli taşıyıcılar arasındaki stratejik yönetim ve pazarlama karması farklılıklarının içerik analizi, THY-Pegasus karşılaştırması. *International Journal of Academic Values Studies*, (7), 63-94.

Ören, V. E. (2005). *Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya

Özdemir, A., & Özdemir, A. (2006). Talep Tahminlemede Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması: Seramik Ürün Grubu Firma Uygulaması. *Ege Academic Review*, 6(2), 105-114.

Özen, İ. (2019). Havayolu Gelir Yönetimi ve Yeni Dinamik Grup Değerlendirme Sistemi: Grup Yolcu Satışlarında Yenilikçi Yaklaşımlar. *Hava Taşımacılığı Dergisi*, 8(1), 45-67.

Özkaya, B. (2008). Reklam etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Özsoy, G. (2015). Türk havayolu işletmelerinin 2003 iç hat serbestleşmesine verdikleri stratejik tepkiler (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

Padhi, S. S. Ve Aggarwal, V. (2011). Competitive Revenue Management for Fixing Quota and Price of Hotel Commodities Under Uncertainty, *International Journal of Hospitality Management*, 30 (3), 725-734.

Pak, K., Piersma, N. (2002), "Overview of OR Techniques for Airline Revenue Management", *Statistica Neerlandica*, Vol.56 (4), pp.479-495.

PETER, J. Paul, James H. DONELLY. (1998). *Marketing Management Knowledge and Skills* Boston: McGraw Hill Companies.

Reid, R. D., & Bojanic, D. C. (2009). *Hospitality marketing management*. John Wiley and Sons.

Ruttley, J. ve Mehrotra, R. (2005). *Revenue Management*, içinde (ed. Marek, S. ve Brewer, P.), *American Hotel ve Lodging Association*, 2. Baskı, Minneapolis.

Sanne Vincent de Boer, "Advances in Airline Revenue Management and Pricing," (Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.I.T., Operations Research Center), Cambridge, 2003, pp. 20-22.

Sarılgan, A. E. (2001). *Havayolu işletmelerinde gelir yönetimi ve Türk Hava Yolları AŞ uygulaması* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

Sarılgan, A. E. (2015). *Havayolu işletmelerinde gelir yönetimi ve Türk Hava Yolları AŞ uygulaması* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

Selver Kolat, "Havayolu İşletmelerinde Tarife Planlama ve Türk Havayolu Taşımacılığı Sisteminde Tarife Planlama Faaliyetlerinin Karşılaştırılması", (Anadolu Üniversitesi, Sosyol Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir 2007,

Semiz Çelik D., (2017) *Taşımacılığı*, U. H. Y., & Çelik, D. S. Doktora Tezi

Serguei Netessine, Robert Shumsky, "Introduction to the Theory and Practice of Yield Management", *Institute for Operations Research and the Management Sciences* is located in Maryland, USA, *INFORMS Transactions on Education* 3/1, 2002, pp.34-44, p.35.

Shaw, S. (2007). *Airline Marketing and Management*. 6th ed. Ashgate

Shaw, S. (2016). *Airline marketing and management*. Routledge.

*Statistica Neerlandica*, Vol. 56(4), pp. 479-495.

Şengür, Y. (2004). *Havayolu taşımacılığında düşük maliyetli taşıyıcılar ve Türkiye'deki uygulamalarının araştırılması* (Master's thesis, Anadolu Üniversitesi).

Smith, J. L. (2010). *Revenue management for the airline industry: The complexities of fare structures and network maximization*. Aviation Business Press.

Talluri, K. T., Van Ryzin, G. J., Karaesmen, I. Z., & Vulcano, G. J. (2008, December). *Revenue management: models and methods*. In *2008 Winter Simulation Conference* (pp. 145-156). IEEE

Talluri, K. T., Van Ryzin, G. J., Karaesmen, I. Z., & Vulcano, G. J. (2008, December). Revenue management: models and methods. In 2008 Winter Simulation Conference (pp. 145-156). IEEE.

Tenekecioğlu, B. (2007). Pazarlama yönetimi (No. 1478). Anadolu Üniversitesi.

Thomas O. Gorin, "Assessing Low-Fare Entry in Airline Markets: Impacts of Revenue Management and Network Flows," (Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.I.T., Department Aeronautics and Center for Transportation and Logistics), Cambridge, 2004, p. 59.

Tutkavul, K., & Elmacı, O. (2016). Fiyatlandırma Kararlarında Geleneksel Ve Çağdaş Maliyetleme Sistemlerinin Yeterliliklerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 18(3), 659-689.

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

Truffelli, M. (2006). Dynamic pricing: New game, new rules, new mindset. Journal of revenue and pricing management, 5(1), 81-82.

Unurlu, Ç, (2010). Otel İşletmelerinin Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne

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

Van der Merwe, R. (2012). Revenue management and network optimization in the airline industry. Transport Economics Journal

Wang, X. L. (2012). Relationship or Revenue: Potential Management Conflicts Between Customer Relationship Management and Hotel Revenue Management, International Journal of Hospitality Management, 31 (3), 864-874.

Yavaş, V., & Dedeoğlu, A. Ö. (2021). Hava Taşımacılığında Değişen İş Modelleri. Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi, 4(2), 120-133.

Yeoman, I. (2016), "The history of revenue and pricing management – 15 Years and more" Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 15 Nos 3-4, p. 185.

Yeoman, Ian, & Watson, S. (1997). Yield management: A human activity system. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9(2), 80–83.

Yıldız, A. (2017). Havayolu Yolcu Pazarı Bölümlerinin İncelenmesi. International Journal of Academic Value Studies, 3(15), 241-260.

Yıldız, A. (2017). Grup Rezervasyonlarında İleri Düzey Stratejik Uygulamalar ve Havayolu Şirketlerine Katkıları. Uçuş ve Hava Taşımacılığı Dergisi, 12(2), 22-39.

### 3. **Elektronik Kaynaklar**

<https://hitit.com/tr/cozumler-ve-hizmetler/yolcu-hizmetleri-sistemleri/rezervasyon-ve-yolcu-hizmetleri> Erişim Tarihi: 21.10.2024

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.44.11.1577?journalCode=mnsc> Erişim Tarihi: 22.10.2024

[https://www.corendonairlines.com/tr/grup-rezervasyon-uygulama-kurallari?srsltid=AfmBOoqtsVnSO53L0BVBCe-mWsFQnh22vjhOOw9ThVg\\_gy-ebXxKkses](https://www.corendonairlines.com/tr/grup-rezervasyon-uygulama-kurallari?srsltid=AfmBOoqtsVnSO53L0BVBCe-mWsFQnh22vjhOOw9ThVg_gy-ebXxKkses) Erişim Tarihi: 21.10.2024

<https://www.gelecekpostasi.info/business/route-to-market-stratejisi-nedir/>  
Erişim Tarihi: 10.10.2024

<https://www.sunexpress.com/tr-tr/legal-notice/grup-rezervasyonlari-kural-ve-kosullar> Erişim Tarihi: 21.11.2024

[www.iata.org](http://www.iata.org) Erişim Tarihi: 15.12.2024

<https://pros.com/> Erişim Tarihi: 18.12.2024

## **ÖZGEÇMİŞ**

Özge BAYGIN, Recep Güngör Anadolu Lisesi' ni bitirdikten sonra 2011 yılında Erciyes Üniversitesi Havacılık yönetimine başlamıştır. 3 yıl burda eğitim aldıktan sonra Kocaeli Üniversitesi Havacılık Yönetimi bölümüne yatay geçiş yapmış, 2016 yılında bu okuldan mezun olmuştur. Aynı yıl Tailwind Havayolları' nda İnsan Kaynakları uzmanı olarak çalışmaya başlamıştır. 2018 yılında bu şirketten ayrılarak Türk Havayolları' nda Gelir Yönetimi Uzmanı olarak çalışmaya başlamıştır. 2021 yılında Kocaeli Üniversitesi Havacılık Yönetimi bölümünde Yüksek Lisans eğitime başlamıştır.



