

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

HAVAYOLU İŞ MODELLERİ GELİR YÖNETİMİ
STRATEJİLERİNİN YAN GELİRLER BAĞLAMINDA
ANALİZİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Doğın KILIÇ

KOCAELİ 2019

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

HAVAYOLU İŞ MODELLERİ GELİR YÖNETİMİ
STRATEJİLERİNİN YAN GELİRLER BAĞLAMINDA
ANALİZİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Doğın KILIÇ

Dr. Öğr. Üyesi Hakan RODOPLU

KOCAELİ 2019

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

HAVAYOLU İŞ MODELLERİ GELİR YÖNETİMİ
STRATEJİLERİNİN YAN GELİRLER BAĞLAMINDA
ANALİZİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Doğan KILIÇ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 20.11.2019 / 29

Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Hakan RODOPLU

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Vildan DURMAZ

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Hakkı Cenk ERKİN

KOCAELİ 2019

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iv
ÖNSÖZ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
TABLolar	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GELİR YÖNETİMİ	4
1.1. GELİR YÖNETİMİNİN AMAÇ VE HEDEFLERİ.....	9
1.2. GELİR YÖNETİMİNİN AŞAMALARI	10
1.2.1 Gelir Yönetimi Stratejisi.....	11
1.2.2. Gelir Yönetimi Taktiği	13
1.2.3. Gelir Yönetimi Rezervasyon Kontrolü.....	14
1.3. YAN GELİR	15
1.4. YAN GELİR TÜRLERİ	21
1.4.1. Alakart Satış Gelirleri.....	22
1.4.2. Sadakat Programı Gelirleri	25
1.4.3. Komisyon Temelli Gelirler	28
1.4.4. Reklam Gelirleri	31
1.4.5. Ayırıştırılmış Ürün Paketi Gelirleri.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ MODELİ	38
2.1. İŞ MODELİ ÇERÇEVESİ.....	40
2.2. HAVAYOLU İŞ MODELİ.....	41
2.2.1. Geleneksel Havayolu İş Modeli	43
2.2.2. Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli	45
2.2.3. Bölgesel Havayolu İş Modeli	49
2.2.4. Charter / Tarifersiz Havayolu İş Modeli.....	50
2.2.5. Hibrit Havayolu İş Modeli	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN TOPLAM GELİRLERİ VE YAN GELİRLERİNİN ANALİZİ	54
3.1. YÖNTEM	54
3.2. TREND ANALİZİ.....	54
3.2.1. Havayolu Şirketlerinin 2010-2018 Yılları Arasındaki Toplam Gelirlerinin Analizi.....	55
3.2.2. Havayolu Şirketlerinin 2010-2018 Yılları Arasındaki Yan Gelirlerinin Analizi	62
3.2.3. Havayolu Şirketlerinin 2010-2018 Yılları Arasındaki Toplam Gelirleri Ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Yöntemi İle Analizi	69
SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA.....	90
ÖZGEÇMİŞ	98

ÖNSÖZ

Havayolu taşımacılığına olan talep her geçen gün artarken havayolu şirketleri; insanların emniyetli, hızlı ve konforlu ulaşım ihtiyaçlarını karşılamak için uçuşlarını gerçekleştirmektedir. Havayolu şirketleri taleplere, ağır rekabet koşulları altında cevap vermeye çalışırken gelirlerini de artırmak zorundadır. Gelirlerin içerisinde önemli bir paya sahip olan yan gelirlerin havayolu şirketleri için önemi unutulmamalı ve daha fazla kullanılmalıdır.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam sürecinde samimiyet ve özveri ile desteğini esirgemeyerek yol gösteren değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hakan Rodoplu'ya teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitim sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteklerini esirgemeyerek bugünlere gelmem için her türlü maddi manevi imkanlarını sunan, zorlu süreçlerde sabır ve anlayışla yanımda olan annem Cemile KILIÇ'a, babam Haydar KILIÇ'a ve kardeşlerime teşekkür ederim.

Tez çalışma sürecinde, anlayış ve sabırla desteğini esirgemeyen sevgili eşim Duygu TÜRKOĞLU KILIÇ'a teşekkür ederim.

Doğan KILIÇ

HAVAYOLU İŞ MODELLERİ GELİR YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN YAN GELİRLER BAĞLAMINDA ANALİZİ

ÖZET

Havayolu endüstrisinde, maliyetlerin yüksek olması, rekabet koşullarının zorlaşması, ulusal ve uluslararası olaylardan kolaylıkla etkilenilmesinden dolayı karlılık oranları düşük düzeylerde kalmaktadır. Havayolu şirketleri, gelirlerini ve buna bağlı olarak karlılık oranlarını artırmak amacıyla gelir yönetimi sistemini kullanmaya başlamışlardır. Gelir yönetimi sistemi; doğru ürünü, doğru fiyattan, doğru zamanda, doğru müşteriye satmak olarak tanımlanmaktadır. Havayolu şirketleri, bu sistem ile oluşan talepleri ve kapasitelerini daha doğru yönetmeyi amaçlamaktadırlar.

Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin havayolu taşımacılığı pazarına girmesiyle birlikte rekabet koşulları değişmeye başlamıştır. Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin, maliyetleri azaltmanın yanı sıra yeni gelir kaynakları kullanmaları havayolu taşımacılığında yan gelirlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Havayolu şirketlerinin gelirlerinin bir türü olan yan gelirler karı artırmak için gelir yönetimi sistemleri tarafından yönetilmektedir. Gelir yönetimi sistemleri, yan gelirleri daha doğru kullanarak gelirleri ve karlılığı daha yüksek düzeylere çıkartarak, havayolu şirketlerinin rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, dünyanın farklı bölgelerinde uçuş faaliyetlerini gerçekleştiren ve 2010-2018 yılları arasında yan gelirleri ile toplam gelirlerini açıklayan 25 havayolu şirketinin verileri trend analizi/eğilim yüzdeleri analizi yöntemi ile analiz edilerek değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, farklı iş modeli uygulamaları ile faaliyet gösteren 25 havayolu şirketinden 23'ünün yan gelirlerini artırdıklarını göstermektedir. Farklı iş modellerini uygulayan şirketlerin yan gelirlerini artırmaları, iş modeli ayırt etmeksizin yan gelirlerin havayolu şirketlerinin tamamı için önemli bir gelir kalemi olduğunun göstergesidir.

Anahtar Kelimeler: Gelir Yönetimi Sistemi, Yan Gelir, Havayolu Şirketlerinde Yan Gelir, Havayolu İş Modeli

ANALYSIS OF AIRLINE BUSINESS MODELS REVENUE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF ANCILLARY REVENUES

ABSTRACT

In the airline industry, profitability rates remain low due to high costs, difficult competition conditions and easily affected by national and international events. Airline companies have started to use revenue management system in order to increase their revenues and consequently their profitability rates. Revenue management system is defined as selling the right product to the right customer at the right price at the right time. Airline companies aim to manage their demands and capacities more accurately with this system.

With the entry of low-cost airlines into the air transport market, competitive conditions have started to change. In addition to reducing costs, low-cost airlines use new revenue sources, resulting in ancillary revenues in airline transportation. Ancillary revenue, a type of revenue of airline companies, are managed by revenue management systems to increase profits. Revenue management systems aim to increase the competitiveness of airline companies by increasing the revenues and profitability by using ancillary revenues more accurately.

In this study, the data of 25 airline companies operating in different regions of the world and explaining their ancillary revenues and total revenues between 2010 and 2018 were analyzed by using trend analysis / trend percentage analysis method. The findings show that 23 of the 25 airlines operating with different business model applications increased their ancillary revenues. The fact that companies applying different business models increase their ancillary revenues indicates that ancillary revenue is an important revenue item for all airline companies, regardless of the business model.

Key Words: Revenue Management System, Ancillary Revenue, Ancillary Revenue in Airline Company, Airline Business Model

TABLÖLAR

Tablo 1: Seçilmiş Havayolu Şirketlerinin Ürün Paket Örnekleri.....	36
Tablo 2: Amerika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri	56
Tablo 3: Asya ve Güney Pasifik Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri.....	58
Tablo 4: Avrupa Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri	59
Tablo 5: Ortadoğu ve Afrika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri	61
Tablo 6: Amerika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirleri....	63
Tablo 7: Asya ve Güney Pasifik Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirleri	65
Tablo 8: Avrupa Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirleri	66
Tablo 9: Ortadoğu ve Afrika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirleri	68
Tablo 10.a: Amerika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi.....	69
Tablo 11: Asya ve Güney Pasifik Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi	75
Tablo 12: Avrupa Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi	78
Tablo 13: Ortadoğu ve Afrika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi	82
Tablo 14: Geleneksel Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi	84
Tablo 15: Düşük Maliyetli Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi	85

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Havayolu Gelir Yönetim Sistemi	9
---	---



GİRİŞ

Havacılık endüstrisinin sürekli gelişime ve değişime açık olması pazar koşullarını da hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1978 yılında yürürlüğe konulan serbestleşme yasası ile birlikte havayolu taşımacılığında köklü değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Serbestleşmenin en önemli etkilerinden birisi düşük maliyetli havayolu şirketlerinin kurulması ile birlikte rekabetin artmasıdır. Havayolu şirketlerinin karlılık oranları rekabetin artması ve maliyetlerin yüksek olmasından dolayı düşük düzeyde kalmaktadır.

Havacılık sektörü yatırım maliyetleri yüksek olan, ekonomik ve siyasi olaylardan kolaylıkla etkilenen ve karlılık oranları düşük olan bir sektördür. Bunun yanı sıra talepte meydana gelen dalgalanmalardan hemen etkilenmesinden dolayı risk yüksektir. Karlılığın düşük, riskin yüksek olması ve rekabetin artması havayolu şirketlerini kapasitelerini daha iyi yönetmeye ve farklı gelir kalemleri bulmaya zorlamıştır. Bu da şirketleri gelir yönetimi sistemlerini kullanmaya yöneltmiştir. Gelir yönetimi, havayolu şirketlerinin kapasitelerini ve gelirlerini daha doğru yöneterek karlılığı artırmayı amaçlamaktadır. Havayolu şirketlerinin gelirlerinin bir türü olan yan gelirler ise karı artırmak için gelir yönetimi sistemleri tarafından yönetilmektedir. Gelir yönetimi sistemleri, yan gelirleri daha doğru kullanarak gelirleri artırmayı ve havayolu şirketlerinin rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır.

Geleneksel havayolu şirketleri tarafından ücretsiz olarak yolculara sunulun ürün ve hizmetlerin, düşük maliyetli havayolu şirketleri tarafından gelirlerini artırmak için ayrı bir ücret karşılığında satılmasıyla yan gelirler ortaya çıkmıştır. Havayolu şirketlerinin bilet ücretleri dışında elde ettiği gelirler yan gelir olarak ifade edilebilir. Yan gelirler; uçak içerisindeki ikram satışı, fazla bagaj ücretleri, koltuk satışı, sadakat programları, uçak içi internet ve eğlence sistemlerinin satışı, komisyon gelirleri, uçak içindeki reklam gelirleri ve ayrıştırılmış ürün paketlerinden oluşur. Havayolu şirketleri, uygulamış oldukları iş modellerine göre bu ürün ve hizmetleri ücretli ya da ücretsiz olarak yolcularına sunmaktadır.

İş modeli; işletmenin vizyonunu, çalışma şeklini, ortakları ve paydaşları için nasıl bir değer yarattığını ifade eder. Havayolu şirketlerinin müşterilerine değer yaratması ve bu değeri sürdürmeyi sağlamak için izlediği yol iş modelidir. Şirketlerin yolcularına değer sağlaması, yolcularını sağladığı değer için ödeme yapmaya ikna etmesi ve yapılan ödemelerin karlı bir hale getirilme şeklidir. Havayolu şirketlerinin bir veya daha fazla müşteri sınıfı için değer sunması, sunulan değer ile ilişki sermayesini oluşturması, pazarlaması, yolcuya sunarken karlı ve sürdürülebilir bir gelir akışı oluşturmak için tanımladığı iş yapma şeklidir.

Havayolu şirketleri özelinde iş modelleri beş başlık altında sınıflandırılabilir.

- 1- Geleneksel Havayolu İş Modeli
- 2- Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli
- 3- Hibrit Havayolu İş Modeli
- 4- Bölgesel Havayolu İş Modeli
- 5- Charter Havayolu İş Modeli

Havayolu taşımacılığında rekabetin artmasıyla birlikte gelirler düşüş gösterirken şirketler gelirlerini artırmak için yan gelirleri kullanmaya başlamıştır. Düşük maliyetli havayolu şirketleri tarafından kullanılmaya başlayan yan gelirler şirketlerin gelirlerini artırması için önemli bir kalemdir. Günümüzde düşük maliyetli havayolu şirketlerinin yanı sıra geleneksel ve hibrit havayolu şirketleri tarafından da yan gelirler kullanılmaktadır. Yan gelirlerin önemi her geçen gün artmakta ve hangi iş modeli olduğuna bakılmaksızın havayolu şirketleri yan gelirlerini artırmaktadır.

Bu çalışma, son yıllarda ortaya çıkan hibrit iş modeli ile birlikte yan gelirlerin öneminin daha çok arttığı tezine dayanarak yapılmıştır. Havayolu şirketlerinin elde etmiş oldukları yan gelirler ve yıllara göre değişimleri incelenerek yan gelirlerin havayolu şirketleri için gelecekteki önemi ortaya konulacaktır.

Çalışma üç bölümden oluşurken birinci bölümde, gelir yönetimi, gelir yönetiminin amaç ve hedefleri, gelir yönetiminin aşamaları, havayolu şirketlerinde yan gelirler ve yan gelir türleri anlatılmıştır.

İkinci bölümde, iş modeli, iş modeli çerçevesi, havayolu şirketlerinde uygulanan beş farklı iş modelinin tanımlaması yapılarak havayolu iş modelleri ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, çalışmada kullanılacak olan yöntem ve verileri incelenecek olan havayolu şirketleri belirlenmiştir. Öncelikle trend analizi yöntemi bir diğer ismi ile eğilim yüzdeleri analizi yöntemi ve trend yüzdesini hesaplamak için kullanılan formül anlatılmıştır. Seçilmiş havayolu şirketlerinin 2010-2018 yılları arasındaki toplam gelirleri ve yan gelirleri analiz edilmiştir. Son olarak ise havayolu şirketlerinin 2010-2018 yılları arasındaki toplam gelirleri ve yan gelirleri, eğilim yüzdeleri yöntemi ile analizi tabi tutularak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GELİR YÖNETİMİ

Gelir yönetimi, en temel şekliyle yöneticileri, müşterilerin satın alma davranışlarını daha dikkatli gözlemleyerek daha yüksek gelir elde etmek için fiyat ve ürün kullanılabilirliği konusunda düzenleme yapmaya odaklar. Gelir yönetimi, bilgi teknolojilerinin desteği ile şirketlerin müşteri davranışını mikro market düzeyinde dinamik olarak tahmin etmek için büyük miktarlardaki müşteri verilerini kullanmalarını sağlayan disiplinli bir süreçtir. Her durumda, gelir yönetiminin amacı, doğru ürünü doğru müşteriye doğru zamanda doğru fiyata satmak ve böylece bir şirketin ürünlerinden elde edilen geliri maksimize etmektir (Cross. 1997:4).

Havayolu endüstrisinde gelir yönetimi yaklaşımı, 1978 yılındaki serbestleşme kanunu ile başlamıştır. Bu yasa ile Amerika Birleşik Devletleri sivil havacılık kurulu, standartlaştırılmış fiyat ve karlılık hedeflerine dayanan, sıkı bir şekilde düzenlenen havayolu fiyatlarının kontrolünü gevşetmiştir (Talluri ve Ryzın, 2004:6). Serbestleşme sonucunda ortaya çıkan düşük maliyetli yeni rakipler ile birlikte sert fiyatlandırma savaşlarıyla başa çıkmak için bir taktik olarak gelir yönetimi ortaya çıkmıştır (Cross. 1997:3).

Gelir yönetimi yaklaşımı, 1990'lı yılları takip eden süreçte akademisyenlerin ve iş insanlarının giderek yoğunlaşan oranda dikkatini çeken bir konu haline gelmiştir. Havayolu taşımacılığı açısından, artan iş modellerinin yarattığı rekabet ortamının yanı sıra sektördeki küresel kâr oranlarının görece düşüklüğü karşısında ayakta kalabilmek adına çözüm üretme potansiyeline sahip olan gelir yönetimi yaklaşımı, havacılık sektörünün tüm paydaşları tarafından farklı yoğunluklarda kullanılır hale gelmiştir.

Havayolu pazarında bulunan tüm havayolları için önemli bir işletme uygulaması olan gelir yönetimi farklı sektörlerde de kullanılmaktadır. Gelir yönetimi teknikleri otellerde, kiralık araç firmalarında ve demiryollarında başarıyla kullanılmıştır ve diğer sektörlerde yayıncılar, kamu hizmetleri kuruluşları, üreticiler ve şirketler tarafından test edilmektedir. Gelir yönetiminin her türlü işe başarıyla uygulanabileceği açıktır(Cross. 1997:4).

Gelir yönetimi, kar veya geliri en üst düzeye çıkarmak için talep modellerine dayalı olarak fiyat veya ürün kullanılabilirliği alternatiflerini bilgisayar desteği ile talebin yönetilmesini pratiğini ifade eder. Bu terim, havayolu sektöründe değişken maliyetlerin düşük, sabit maliyetlerin yüksek olması ve karı maksimize etmenin zor olmasından dolayı ortaya çıkmıştır. Gelir yönetimi teknikleri sadece gelir optimizasyonu ile sınırlı olmayıp karın maksimize edilmesi için kullanılmaktadır. Gelir yönetimi, satışlar için talep tahminlerini oluşturan ve diğer verileri otomatik olarak işleyen gelişmiş bilgisayar sistemlerini kullanan bir uygulamadır (Strauss vd 2018: 375).

Havayolu endüstrisi başta olmak üzere pek çok endüstride kullanılan gelir yönetimi, rezervasyon limitlerinin farklı ücret düzeyleri arasında paylaştırılması için kullanılan taktikler ve stratejilerdir. Gelir yönetiminin uygulanabilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekir: (Philips, 2005:120).

1. Satıcı, kapasitesi değişken sabit bir stok satmalıdır.
2. Müşteriler belirlenen kapasiteden kalkış öncesi rezervasyon yapar.
3. Satıcı, sabit fiyatı olan ücret sınıfları bulundurur.
4. Satıcı, ücret sınıflarının ulaşılabilirlik durumlarını zaman içerisinde değiştirebilir.

Gelir yönetimi, havayolunun karını maksimize etmesini sağlayan envanterleri kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir havayolu şirketinin envanterlerini kontrol etmesi müşterilerine belirleyeceği fiyat aralığında kaç adet koltuk rezervasyonu sağlayabileceğini saptar. Havayolu şirketinin maliyetleri kısa sürede çok az ya da göz ardı edilebilecek oranda değişiklik gösterir. Bundan dolayı geliri artırmak karı maksimize etmek için daha iyi bir alternatiftir (Anderson, 2004: 687). Gelir yönetimi, gelecekteki her uçuş için havayolu şirketinin koltuk envanterinin taktiksel kontrolünü içerir. Tarifeli uçuşlar ve kapasiteler, ayrıca fiyatlar ve ürünler göz önüne alındığında, gelir yönetimi havayolunun gelirini en üst düzeye çıkarmak için "son şans" dır (Belobaba, 2009:88-89).

Gelir yönetimi sistemi, müşteri davranışlarını öğrenmek ve talebi tahmin etmek için rezervasyon kayıtları ile pazar bilgilerini kullanır. Bu bilgileri kullanarak

rezervasyon sürecinde geliri artırmak için verimli seçimleri kontrol eder. Ücret sınıflarının fiyatları ile uygunluklarının kontrolü dinamik fiyatlandırmadır(Morales ve Wang, 2010:554). Bir şirketin karlılığını en üst düzeye çıkarmak için envanter ve fiyat yönetiminin entegre olması gelir yönetimi olarak tanımlanabilir. Kombine hava taşıyıcıları yani hem yolcu hem kargo taşıyan havayolları için gelir yönetimi, yolcu koltuk ücretleri ile kargo oranlarının yönetimidir(Kasilingam, 1997:36). Gelir yönetimi, mikro market düzeyinde gerçek zamanlı müşteri talebini tahmin etme, ürünlerin fiyat ve kullanılabilirliğini optimize etme bilimidir.

Ürün ve hizmetlere olan talep, kısa bir zaman diliminde değişmektedir. Şirketlerin karlı işlemler yapabilmeleri için talepte kısa sürede meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olmaları gerekmektedir(Methapatara ve Wynter, 2010:401). Havayolu şirketlerinin, fiyatlandırma planlarını ve ücret yapılarını belirledikten sonra, rezervasyon işleminin başlangıcından (genellikle kalkıştan bir yıl öncesine kadar) kalkış gününe kadar envanterini dinamik olarak yönetmesi gerekir. Her kontrol aşamasında rezervasyon düzenlerine bağlı olarak havayolunun optimizasyonunu yeniden değerlendirmek için kullanabileceği rezervasyon süreci boyunca belirli sınıfların kapalı veya açık olması ideal olabilir(Hao, 2011:25).

Gelir yönetimi, havayollarının yalnızca farklı fiyatlandırmanın gelirleri maksimize etmek için yeterli olmadığını fark etmeye başladığında gerekli hale gelmiştir(Belobaba, 2009:88-89). Farklı müşteri sınıflarının varlığı, farklı müşteri davranışlarını ortaya çıkartır. Havayolu şirketlerinin müşterileri genelde tatil amaçlı ve iş amaçlı uçan yolculardan oluşur. Tatil amaçlı seyahat eden yolcular fiyata daha duyarlı olmaları nedeniyle erken rezervasyon yaparlar. İş amaçlı seyahat eden yolcular geç rezervasyon yaptıklarından dolayı fiyata önem vermezler(Chen ve Mello, 2010:294). Her iki yolcu sınıfı için rezervasyon limitlerinin doğru belirlenmesi gerekir. Belirli bir uçuşun koltuklarına teklif edilen farklı ücret sınıflarına rezervasyon limitleri koymak, havayolunun önceki uçaklara verilen zamanlama ve fiyatlandırma kararlarını dikkate alarak toplam uçuş gelirlerini en üst düzeye çıkarmak için dinamik ve taktiksel bir yoldur(Belobaba, 2009:88-89). Örneğin, alışılmadık derecede fazla sayıda rezervasyonun erken yapılması durumunda, düşük ücret sınıflarını kapatmak ve daha yüksek ücret sınıfları ile daha

fazla gelir elde etmek için yüksek ücret sınıfı koltuklarını elde tutmak yararlı olacaktır. Bu süreci yöneten bilgisayarlı sisteme gelir yönetimi sistemi denir. Gelir yönetimi sisteminin rolü, rezervasyon süreci boyunca her referans noktasında her bir ücret sınıfı için rezervasyon limitlerini hesaplamaktır (Hao, 2011:25).

Havayolu gelirlerini maksimize etmek için tartışmalar bugüne kadar havayolu fiyatlandırmasına odaklanmış olsa da, pratikte havayolu gelirini maksimize etmenin iki farklı yolu vardır: (Belobaba, 2009:88-89).

- Farklı Fiyatlandırma: Aynı kalkış – varış noktası pazarında seyahat etmek için farklı özelliklere sahip farklı fiyatlarla çeşitli “ücret ürünleri” sunulmasıdır.

- Gelir Yönetimi: Düşük ücretli koltuklarda rezervasyon limitleri belirleyerek, bir uçuştaki her "ücret sınıfına" sağlanacak koltuk sayısını belirler.

Gelir yönetimi, kıt kaynaklarla üretilen çeşitli ürünlerin fiyatlarının belirlenmesi ve kontrol edilmesiyle kar maksimizasyonu için nicel tekniklerin uygulanmasıdır(Chen ve Mello, 2010:294). Havayolu fiyatlandırması ve gelir yönetimi, bir noktadan diğer noktaya hava yoluyla seyahat etmenin kaç mal olacağını bilmek isteyen bir tüketici için fiyat teklifi dizisi oluşturmak için etkileşime girer(Belobaba, 2009:73-74).

1978'den önce, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki havayolu endüstrisi Sivil Havacılık Kurumu / Civil Aeronautics Board (CAB) tarafından kontrollere tabi tutulmuştur. Havayolu şirketlerinin makul bir getiri sağlaması için ücretler yüksek tutulmuştur(Philips,2005:121).Eşit mesafeler için eşit fiyatlar sağlamak amacıyla kilometre bazlı bir formül kullanmıştır. Boston'dan Seattle'a direk uçuş ile uçmak isteyen yolcu (yaklaşık 4000 km veya 2500 mil), yaklaşık olarak aynı mesafeye denk gelen Boise – Idaho – Miami – Florida arasında iki bağlantı noktası kullanarak seyahat eden bir yolcu ile aynı mesafe ücretini ödeyecektir(Belobaba, 2009:73-74).

Kongre tarafından kabul edilen Havayolu Deregülasyon Yasası yapılacak olan yeni düzenlemeler ile kısıtlamaların tamamının 1 Ocak 1983'e kadar kaldırılmasını öngörmüştür(Philips,2005:121). Amerika Birleşik Devletleri'nde ve dünyadaki birçok ülkede serbestleşme veya liberalleşme ile beraber havayolu fiyatlandırması, havayolu ücretleri ve seyahat edilen mesafe arasındaki katı ilişki daha az görülmeye başlamıştır. (Belobaba, 2009:73-74).

American Airlines, gelir yönetimi sistemini üç ana başlığa ayırmıştır. Günümüzde bilgisayarlı gelir yönetimi sistemleri daha öncesinde American Airlines'ın belirlemiş olduğu başlıklara çözüm bulmak için veri tabanlarını ve matematiksel modelleri kullanarak havayolu şirketinin mevcut koltuk envanterini yönetmektedir.

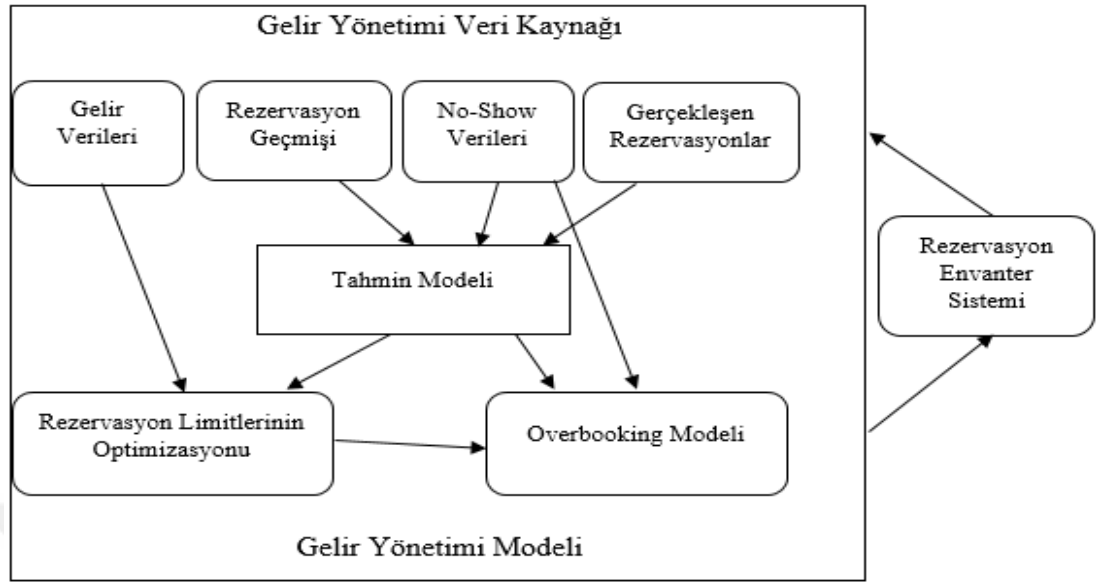
Overbooking: Havayolu şirketinin bir uçuştaki yolcuların bilet iptali ya da uçuşa yetişememesi durumunu değerlendirerek gerçek koltuk sayısından daha fazla rezervasyon yapmasıdır. Havayolları, yolcuların tahmin edilemeyen davranışlarıyla ilişkili gelir kayıplarını azaltmak amacıyla, onlarca yıldır uçak kapasitesinin üzerinde rezervasyonları kabul etmektedir.

Ücret Sınıfı Karmaşı: Havayolları, talebi arttırmak ve boş olan koltukları doldurmak için yolcularına indirimli ücretler sunar. Geç rezervasyon yaparak daha yüksek ücret ödeyecek yolcuları da düşünerek havayolu şirketleri indirimli rezervasyonlara kısıtlama getirerek gelecekteki her uçuş için tüm rezervasyon (ücret) sınıflarına uygun gelir-maksimize edici koltuk karışımının belirlenmesidir.

Kalkış-Varış Noktası Kontrolü: Yalnızca en gelişmiş gelir yönetimi sistemleri ve merkez ağlarına sahip havayolları ile sınırlı olan kalkış-varış noktası kontrolü tek bacaklı uçuşlar ve bağlantılı uçuşların rezervasyon sayılarının kontrol edilmesiyle gelirin maksimize edilmesi amaçlanır (Smith vd, 1992: 9) ve (Belobaba, 2009:92).

Havayolu gelir yönetimi sistemi, Belobaba (2009) tarafından Şekil 1'deki gibi tanımlanmaktadır.

Şekil 1: Havayolu Gelir Yönetim Sistemi



Kaynak: (Belobaba, 2009:91).

1.1. GELİR YÖNETİMİNİN AMAÇ VE HEDEFLERİ

Gelir yönetiminin amacı fiyat ve envanteri kontrol ederek stoklanamaz varlıkların satışından elde edilen karı maksimize etmektir. Her sektör için aynı gelir yönetimi ilkeleri geçerli olsa da, gelir yönetimi tekniklerinin uygulamaları farklılık gösterir. Havayolu sektöründeki gelir yönetimi uygulaması, farklı ücret düzeylerinin uygunluğu üzerine odaklanmaktadır. Otel sektöründe, odaklanılan ana unsur kalış süresi uzunluğudur. Araç kiralama iş dalında, gelir yönetimi tipik olarak doğru fiyat ve promosyonları sunmayı içerir(Yeoman, 2004:2). Gelir maksimizasyonu, havayolu şirketinin gerçek hedefidir. Bu hedefe ulaşabilmek için gelir yönetimi, maliyet-gelir arasındaki dengeyi sağlamayı amaçlamaktadır(Belobaba, 2009:89).

Erken rezervasyon taleplerinin kabulünü uygun şekilde kontrol ederek kapasiteyi verimli bir şekilde kullanmak gelir yönetiminin amacıdır (Von Martens ve Hilbert, 2011:87). Havayolu taşımacılığında, dinamik kapasite yönetimi, filo planlama problemleriyle ilişkilendirilerek farklı uçak tiplerini en uygun uçuşlara tahsis etmeyi amaçlayarak, gelirleri en üst düzeye çıkarmayı hedefler(Pak, 2005:84).

Gelir yönetimi, mevcut zamana dayalı envanter birimi başına geliri maksimize etmeyi amaçlar. Örneğin, havayolları mevcut koltuk mili başına geliri en

üst düzeye çıkarmaya çalışır, oteller mevcut oda gecesi başına gelirlerine odaklanır ve sahne sanatları merkezleri, mevcut koltuk performansı başına gelirlerini en üst düzeye çıkarmayı hedefler. Tüm bu tanımlarda örtük gelirin öne çıkan iki temel unsuru mekân ve zaman kavramlarıdır.

Bir uçuştaki farklı ücret sınıflarını ve kapasitelerini belirleyerek uçuşun maksimum gelir ile gerçekleştirilmesini amaçlayan gelir yönetimi sistemi, farklı ücret sınıflarındaki rezervasyon taleplerini kontrol ederek, talep edilen rezervasyonun havayolu şirketi için maksimum getiri sağlamasını amaçlamaktadır. Yolcuların davranışlarını tahmin ederek bilet iptali veya yolcunun uçağını kaçırmaması durumunda koltuğun boş kalmasını engellemek amacıyla fazla rezervasyon yaparak havayolunun daha fazla gelir elde etmesini amaçlar.

1.2. GELİR YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Gelir yönetimi müşteri odaklı bir sistem olarak faaliyetlerini sürdürür iken yapılan planlamalar ve bakış açısına göre sistematik bir hale getirilebilir. Gelir yönetimi sisteminin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için üç farklı aşamada uygulanması gerekmektedir. Müşteri odaklı kapasite kontrolünün, işletmenin uzun vadeli başarı potansiyeli üzerindeki etkisini hesaba katmak için, stratejik, taktiksel ve anlık rezervasyon kontrolünün diğer bir ifadeyle operasyonel kontrolün yapılması gerekmektedir (Von Martens ve Hilbert, 2011:89; Philips,2005:123).

Gelir yönetimi sisteminin stratejisi, çevresel analiz yaparak uygulanacak stratejilerin belirlenmesi, müşteri segmentasyonunun yapılarak kullanılması, hedeflenen ürünler ile birlikte fiyatların tanımlanmasıdır. Gelir yönetimi stratejisinde ürün envanter yönetimi ile birlikte fiyat yönetimi başlıca konulardır. Ürün envanter yönetimi farklı ücret düzeylerine olan talebi değerlendirir. Fiyat yönetimi, müşteri segmentlerine ait fiyat seçeneklerinin geliştirilmesini, kimin hangi ücreti ödeyeceğini belirleyerek ortaya çıkan fiyat ve kuralları tanımlamaktır.

Gelir yönetimi, taktiksel aşamada ise belirlenen ürünlerin ve fiyatların hangi miktarlar ile hangi süreler için geçerli olacağını belirler. Her segmentte satılacak ürün miktarını buna bağlı olarak fiyat sınırlamasını belirleyerek güncellemesini yapar. Rezervasyon kontrolü ya da operasyonel kontrol olarak isimlendirilen son

aşama ise belli bir rezervasyon dönemi ile ilişkilidir. Rezervasyon kontrolü, talep edilen rezervasyonların hangisinin kabul edilmesi gerektiğine veya talep edilen hangi rezervasyonun kabul edilmeyeceğine dair anlık olarak verilen karardır (Von Martens ve Hilbert, 2011:89; Philips,2005:123; Kimes, 2003:132). Gelir yönetimi aşamalarının kullanım sıklıkları değişiklik göstermektedir.

Gelir yönetimi stratejisi, üç aylık ya da yıllık olarak güncellenirken, taktiksel aşaması günlük veya haftalık olarak güncellenmektedir. Gelir yönetiminin son aşaması olan rezervasyon kontrolü, anlık olarak gerçekleşerek talep edilen rezervasyona anlık olarak cevap vermektedir (Philips,2005:123).

Gelir yönetimi sisteminin stratejisi, pazar gruplandırması yaparak, hangi müşteri grubuna hangi fiyat grubundan ürün satışının yapılacağını belirlenmesidir. Stratejinin başarılı olabilmesi için pazar gruplandırmasının ve fiyat düzeyinin doğru belirlenmesi gerekir. Gelir yönetimi stratejisi çevresel faktörlerden etkilenebilmektedir.

Stratejinin belirlenmesiyle birlikte taktiksel gelir yönetimi ikinci adım olarak uygulanmaya başlanır. Belirlenen müşteri gruplarına satılacak olan ürünlerin sınırlarının belirlenmesi ve güncellenmesi gelir yönetiminin taktiksel aşamasıdır. Örneğin, havayolu şirketlerinin iş amaçlı uçan yolcular ve tatil amaçlı uçan yolcu sınıfları için bir uçuşta satılacak koltuk sayısı limitini belirleyerek gelecek olan rezervasyon taleplerine göre yolcu sınıfları arasında koltuk limitlerini güncellemesidir. Bu yöntem, uçağın doluluk oranını yükselten dolayısıyla karlılığını artıran bir uygulamadır. Rezervasyon kontrolü, talep edilen rezervasyona göre ürünlerin incelenmesi ve talep edilen ürünün uygunluk durumuna göre rezervasyon talebinin kabul edilmesi ya da kabul edilmemesidir. Gelir yönetimi stratejik ve taktiksel aşamaları, kullanan işletmelere göre farklı kullanım sıklıkları gösterebilir fakat rezervasyon kontrolünün anlık olması gerekir.

1.2.1 Gelir Yönetimi Stratejisi

Müşteri segmentlerinin tanımlanması ve bu segmentlerde sunulacak ürünler ile fiyatların belirlenmesi gelir yönetimi stratejisini ifade eder. İlk olarak American Airlines'in iş amaçlı ve seyahat amaçlı yolcuları birbirinden ayırmasıyla ortaya çıkan

gelir yönetimi stratejisi, havayolları, oteller ve araç kiralama şirketleri tarafından kullanılmaktadır(Philips,2005:123). Stratejik olarak kapasite kontrolü, belirli bir zaman diliminde herhangi bir ücret sınıfında satılabilecek kapasitenin rezervasyon limitlerinin paylaştırılmasıdır. Örneğin, iş amaçlı ve seyahat amaçlı uçan yolcular için rezervasyon limitlerinin belirlenerek satışa sunulmasıdır. İş amaçlı uçan yolcular için belirlenen kapasite miktarı, seyahat amaçlı uçan yolcular için kullanılmaz(Talluri vd 2008:146).

Gelir yöneticileri, iş dallarının gerekliliklerine bağlı olarak envanter kontrolü ve fiyat yönetimini farklı şekillerde kullanabilirler. Envanter kontrolü, müşteri talep tahmini ile müşterinin ürün kullanım süresini takip eder. Fiyat yönetimi, farklı müşteri segmentleri için en iyi fiyat düzeyinin geliştirilmesini, kimin hangi bedeli ödeyeceğini belirleyen ve ortaya çıkan fiyat ile orantılı olarak algılanan kabul edilebilirliği içerir (Kimes, 2003:132).

İşletmeler, uzun vadeli hedeflerine ulaşmak amacıyla iki farklı uygun gelir yönetimi stratejisi belirlerler. İşletmeler ilk olarak strateji belirleme sürecinde müşterilere yüksek hizmet kalitesi sunarak ve müşterileri bireysel olarak değerlendirerek karlı müşteri ilişkileri kurmayı amaçlar. İkinci strateji belirleme yöntemi ise rekabet avantajı elde etmek için hizmet sunumu ve müşteri ilişkileri yönetiminden kaynaklanan maliyetleri en aza indirmeyi hedefler(Von Martens ve Hilbert, 2011:90-91).

Pazar segmentasyonu, havayolu şirketlerinin pazarı ve müşterileri anlayarak şirketlerin en iyi ürün ve hizmeti sunmalarını sağlayacak şekilde pazar bölümlendirmesini içerir. Pazarı farklı müşteri segmentlerine ayırma işleminin doğru bir şekilde yapılması müşteri memnuniyeti sağlayarak sadakatin artmasına neden olur. Havayolu şirketlerinde gelir yönetimi stratejisi, pazardaki yolcuları fiyata duyarlı ve zamana duyarlı yolcular olarak sınıflandırabilir. Yolcu sınıflarının ihtiyaç ve özelliklerine göre kapasite planlaması ve fiyatlandırma değişiklik gösterebilir. Havayolu şirketleri strateji belirlerken satış gücü ile karlılığı artıracak gelir yönetimi stratejileri belirlemelidirler.

1.2.2. Gelir Yönetimi Taktiği

Taktiksel gelir yönetimi, rezervasyon limitlerini hesaplayarak belirli aralıklarla güncellemektir. Güncellenen rezervasyon limitleri, rezervasyon sistemine iletilerek hangi rezervasyon taleplerinin kabul edileceğini, hangilerinin reddedileceğini belirlemek için kullanılır(Philips,2005:131).

Gelir yönetimi taktikleri, rezervasyon limitlerini hesaplamak ve güncellemek için günlük operasyonel planlamada kullanılır. Gelir yönetiminde kapasite tahsis sorunu, toplam beklenen geliri en üst düzeye çıkarmak için her bir rezervasyon sınıfı kullanıcısı için rezervasyon limitine karar vermektir. Farklı zaman dilimlerinde her kullanıcı sınıfına uygun bir kapasite tahsisi bulmak, gelir yönetiminde önemli bir faktördür(Sulistio vd 2007:399-400).

Gelir yönetiminde müşteri değeri, kapasite kontrolünde nasıl davranıldığını gösterir. Değer tabanlı müşteri farklılaştırma yöntemi, sadece rezervasyon sınıflarına göre değildir. Müşteri segmenti ile rezervasyon sınıfının kombinasyonu, rezervasyon limitlerinin kullanılabilirliğini veya fiyatı kontrol ederek işlem bazlı geliri artırmaktır. Kombinasyonun değeri, müşteri segmentinde rezervasyon sınıfının geliri ve müşteri değerine bağlı olan gelir ile ölçülür. Dolayısıyla belirli bir rezervasyon sınıfı, bir müşteri segmenti için uygun olabilirken diğer müşteri segmenti için uygun olmayabilir(Von Martens ve Hilbert, 2011:91).

Planlama, belirsizliği azaltıp günlük işlemlere rehberlik ederken bir yol haritası oluşturur. Fakat planların hedeften sapabilme olasılığı her zaman için söz konusudur. Talebin belirsiz olmasından dolayı beklenen satış hedeflerine ulaşamayabilir. Oteller, restoranlar ve havayolları sıklıkla beklenmedik satış miktarları ile karşılaşır. Satışın hedeflerine ulaşamamanın iki telafi yöntemi vardır. İlk olarak satılamayan ürünlerin zararını gelecekteki müşterilere yansıtmak iken ikinci yöntem indirim veya kredi imkanı sunulmasıdır(Siguaw vd 2003:544-545). Havayolu şirketleri, indirim yapmayı tercih ederek doluluk oranlarını artırarak daha fazla gelir elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Taktiksel gelir yönetimi, farklı müşteri segmentlerindeki rezervasyon limitlerinin miktarını, fiyatını ve bunların geçerlilik sürelerini belirleyerek

rezervasyon limitlerini güncelleyen bir uygulamadır. Havayolu Şirketlerinin müşteri segmentasyonunu, iş amaçlı uçan yolcular ve seyahat amaçlı uçan yolcular olarak yaptığı görülmektedir. Her iki sınıf için belirlenen rezervasyon limitleri ile ücretler belirli aralıklar ile güncellenmektedir. Yapılan güncelleme ile elde edilen gelirin artırılması hedeflenmektedir. Örneğin, iş amaçlı uçan yolcular için ayrılan koltuk miktarına yeterli talebin olmaması halinde, rezervasyon limitlerinde ve ücretlerinde güncelleme yapılarak bu koltukların seyahat amaçlı uçan yolculara satılması sağlanabilir. Yapılan bu güncelleme sayesinde hem uçağın doluluk oranı artar hem de uçuştan elde edilen gelir miktarı artar.

1.2.3. Gelir Yönetimi Rezervasyon Kontrolü

Rezervasyon kontrolü, gelir yönetimi sisteminin tam zamanlı yüzüdür. Rezervasyon kontrolünün işlevi, alınan her bir rezervasyon talebinin kabul edilip edilmemesi gerektiğini belirlemektir. Bir rezervasyon talebi alındığında talep herhangi bir ücret sınıfı içerisinde değerlendirilir. Talebin zamanına, özelliklerine, talebin alındığı kanala göre rezervasyon talebi değerlendirilerek karar verilir(Philips,2005:126-127).

Havayolu gelir yönetiminin merkezinde, koltuk envanteri kontrol sorunu yer almaktadır. Bu sorun, sınırlı koltuk envanterinin, uçuşun kalkıŐa programlanmasından önce zaman içinde ortaya çıkan talebe tahsis edilmesiyle ilgilidir. Uçuşlarda yolcuların doğru kombinasyonunu bulmak, böylece gelirleri en üst düzeye çıkarmak amaçlanmaktadır. Koltuk envanterinin en uygun Şekilde tahsis edilmesi, bir rezervasyon talebi geldiğinde, rezervasyon talebinin kabul edilip edilmeyeceğini belirleyen bir rezervasyon politikası olmalıdır(Pak ve Piersma, 2002:480).

Rezervasyon sistemi, her ücret sınıfı için bir rezervasyon limiti içerir. Bir rezervasyon talebi alındığında, rezervasyon sistemi ilgili ücret sınıfı için rezervasyon limitini kontrol ederek yeterli limit olması halinde isteği kabul eder, yeterli limit yok ise rezervasyon isteğini geri çevirir(Philips,2005:126-127). Bir rezervasyon sınıfı için koltuklar bittiğinde, bu sınıf için ek rezervasyon talepleri reddedilecektir ve bu da gelir kaybına neden olabilecektir(Bertsimas ve De Boer, 2005:91). Rezervasyon

sistemi, rezervasyon kabul ettiğinde ya da kabul edilmiş olan bir rezervasyonun iptal edilmesi halinde otomatik olarak rezervasyon limitlerinde değişiklik yapar.

Bir uçuş için alınan rezervasyon talebinin farklı değişkenler değerlendirilerek kabul edilmesi veya kabul edilmemesi rezervasyon kontrolünün değerlendirmesine bağlıdır. Bir rezervasyon talebi alındığı zaman talebin geldiği kanal, müşteri segmenti ve rezervasyon limitleri değerlendirilerek rezervasyon talebi kabul edilir veya ret edilir. Uçuşun, herhangi bir ücret sınıfı için rezervasyon alınması durumunda rezervasyon limitleri güncellenir. Bir uçuş için yapılmış olan rezervasyonların iptal edilmesi veya değiştirilmesi halinde rezervasyon limitlerinin güncellenmesi yapılarak yeniden satışa sunulur.

Amerika Birleşik Devletleri havacılık endüstrisinde, 1978 yılında gerçekleşen deregülasyon ile birlikte fiyatlardaki sıkı kontrol politikası değişmiştir. Bu değişimle birlikte, havayolu pazarındaki rekabeti artıran düşük maliyetli iş modeline sahip olan havayolu şirketleri kurulmuştur. Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin, maliyetleri azaltmanın yanı sıra yeni gelir kaynakları kullanmaları, havayolu taşımacılığında yan gelirlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Havayolu şirketlerinin gelirlerinin bir türü olan yan gelirler, karı artırmak için gelir yönetimi sistemleri tarafından yönetilmektedir. Gelir yönetimi sistemleri, yan gelirleri daha doğru kullanarak gelirleri artırmayı ve havayolu şirketlerinin rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır.

1.3. YAN GELİR

Havayolu şirketlerinin mücadele ettiği ağır rekabet koşulları, fazla kapasite, sektörün yüksek maliyet yapıları nedeniyle elde ettikleri kar düşmektedir. Havayolu pazarlama departmanları, temel uçuş ürünlerinden ek gelir elde etmek için yeni uygulamalara öncülük ederek geleneksel yapılarını değiştirerek yeni ürün ve hizmetler sunmaktadırlar. Daha fazla gelir üretmek için oluşturulan yan gelir olgusu, havayolu sektörü için bir oyun değiştirici olmuştur(O'Connell ve Williams,2011: 165).

Havayolu endüstrisindeki serbestleşmenin devam etmesi, havayolları arasındaki rekabeti artırırken, düşük maliyetli taşıyıcıların gelişimi ve artan yakıt

maliyeti yolcu gelirlerini etkilemiştir. Bu nedenle, havayolları sürekli olarak operasyonel maliyetleri azaltarak yiyecek, içecek ve perakende satış gibi yardımcı hizmetlerden gelir elde etmeyi amaçlamaktadır(Schoinas ve O'Connell, 2011: 354). Havayolu endüstrisindeki serbestleşme sonrasında artan rekabet, havayolu şirketlerinin yolcularına sunduğu ürün çeşitliliğinin artmasını ve sunulan ürünlerin fiyat düzeylerine odaklanılmasını sağladı. Havayolu şirketleri faaliyet gösterdikleri pazar segmentine göre hangi yan ürün ve hizmetleri sunacağını planlamasını yaparak karar verir. Yapılan yan ürün planlaması, faaliyet gösterilen pazar için uygun yan ürün ve hizmetin sunulmasını sağlarken, ek talep yaratarak yan gelirin artırılmasını amaçlar.

Yan gelirler, genellikle düşük maliyetli havayolu şirketleri ile ilişkilendirilir. Bununla birlikte, günümüzde daha fazla sayıda tam hizmet sağlayan havayolu şirketleri de yan gelirlerden faydalanmaktadır. Günümüzde düşük maliyetli havayolu şirketleri ve tam hizmet sağlayan havayolu şirketlerinin servis zincirleri benzer özellikler göstermektedir (Wittmer vd 2012: 231). Havayolu endüstrisi, fiyat hassasiyetinin en çok hissedildiği sektörlerden birisidir. Özellikle düşük maliyetli taşıyıcılar gelir yönetimi konusundaki başarıları sayesinde yeni müşteri segmentlerine hitap edebilmektedirler.

Günümüz havayolu endüstrisindeki yenilikler, düşük maliyetli taşıyıcı iş modelinden kaynaklanmaktadır. Bu yeniliklerden birisi yan gelirlerdir. Yan gelirler bugün havayolları için açıkça önemli olsa da, nispeten yeni bir gelir akışıdır. Son on yılda, havayolu şirketleri hem 'ayırıştırma' yoluyla hem de yeni ürünler yaratarak yan gelirler elde etmek için büyük çaba harcadılar. Ayrıştırma, geleneksel olarak uçak biletinin bir parçası olarak kabul edilen ürün ve hizmetlerin parçalara ayrılarak tek tek ücretlendirilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıştırılan ürün ve hizmetler kontrol edilmiş bagajlar, birinci sınıf koltuk atama, uçak içerisinde yiyecek ve içecek satışlarıdır (O'Connell ve Williams 2011: 148; Bockelie ve Belobaba, 2017: 553-554).

Geleneksel ağ taşıyıcıları, uzun süredir elde ettikleri verimin azalması ile mücadele etmektedir. Yakıt fiyatının yüksek olması, diğer havayolları ile ve özellikle de düşük maliyetli havayolu şirketlerinin yarattığı rekabet ortamı geleneksel havayollarını, gelirlerini iyileştirmek ve en azından hayatta kalmak için yeni çözümler aramaya zorlamıştır. Fiyata duyarlı yolcuları çekebilmek için bilet

cretlerinin düşük tutulması yönünde bir baskı oluşmuştur. Bundan dolayı son zamanlarda, havayolları ücrete dahil olan hizmetlerde ayrıştırma yaparak veya alternatif olarak daha önce bulunmayan yeni ücretli hizmetler sunarak gelir elde etmeye balamıştır(Rautanen, 2012:6). Geleneksel ağ taşıyıcı havayolu şirketleri ve düşük maliyetli havayolu şirketleri arasındaki rekabet geleneksel taşıyıcıların ekonomik ürünler sunmasına, diğer yandan düşük maliyetli havayolu şirketlerinin ürün çeşitliliğini artırmasına neden olmaktadır.

Havayolu endüstrisinde kar etmek farklı değişkenlerden oluşan zorlu bir süreci başarıyla geçmeyi gerektirmektedir. Son yıllarda kar etme süreci iyileşmesine rağmen yine de havayolu endüstrisinde kar etmek zorlu bir süreçtir. Havayolu endüstrisi, yüksek sabit maliyet yapısı, düşük giriş engelleri, yüksek çıkış engelleri, değişken yakıt fiyatları gibi nedenlerden dolayı kar etmenin zor olduğu bir sektördür(Warnock-Smith vd 2017: 42). Kar etmenin zor olduğu bu ortamda, havayolu şirketleri hayatta kalmak için farklı stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejilerden biri, daha önce yolcuların uçak biletine dhil olan ürün ve hizmetleri havayolu şirketlerinin şimdi ayrı ayrı sunmalarıdır. Bu strateji, havayolu şirketlerinin son yıllarda önemli bir gelir elde etmesini sağlamaktadır(engr vd 2018: 114). Şirketlerin gelirlerini ve karlarını artıran bu strateji literatürde yan gelir olarak isimlendirilmektedir. Havayolu irketleri için yan gelirler giderek daha fazla başvurulan bir strateji olmuştur. Son dönemlerde önemi artan yan gelirin farklı tanımlamaları mevcuttur. Yan gelir, havayolu şirketlerinin müşteri tabanını veya maliyet yapısını artırmadan gelirlerini artırmalarına olanak tanıyan bir uygulamadır.

Yan gelir, bir şirketin ana ürün veya hizmet hatlarından farklı olan, ana ürünleri geliştiren mal veya hizmetlerden elde edilen geliri içerir(Dufour, 2010:1). Bilet satışlarının dışında, doğrudan satıla veya dolaylı olarak seyahat deneyiminin bir parçası olarak yolculara sunulan hizmetler yan gelir olarak isimlendirilir (IdeaWorks, 2012: 11). Yan gelirler, havayolu şirketinin bilet creti ödendikten sonra web sitesi aracılığıyla kazandığı veya seyahat deneyimi sırasında elde edilen gelirlerdir. Yan gelirin en eski biçimlerinden birisi, uçuş sırasında gümrüksüz ürünlerin satııdır ve yıllarca bu satış, havayolu şirketlerinin ek gelir elde edebilecekleri tek mekanizma idi(O'Connell, 2011: 145).

Yan gelirler, havayolları tarafından yolcunun isteğine bağılı olarak seyahat boyunca satılan ürünler veya hizmetlerdir. Bu ürün ve hizmetler doğrudan uçuşla ilgili bagaj, sınıf yükseltme veya yemek gibi hizmetler olabilir. Aynı zamanda yolcunun daha büyük seyahat planının bir parçası olarak otel rezervasyonu ve araç kiralama gibi hizmetler olabilmektedir. Daha uzun sürede ise yolcu havayolu şirketiyle ortak markalı ürün(kredi kartı gibi) kullanarak havayolu şirketinin yan gelir kazanmasını sağlamaktadır(Bockelie ve Belobaba, 2017: 553).

Yan gelir olarak isimlendirilen hizmetlerin çoğı havayolu şirketleri tarafından elektronik ticaret (e-ticaret) uygulamaları yoluyla ticarileştirilmiştir. Yan ürün satın almak için yolcu, yan ürünlerin temel hizmet sağlayıcısına bağılı olmasından dolayı klasik tüketici davranış sırasını takip etmesi gerekmez. Bundan dolayı yan ürünler, rakip ürünlerden ayrışma eğilimindedir ve böylece karar alma süreci kolaylaşır (Morosan, 2014: 247). Yan gelirler için diğeri önemli bir gelişme de mobil uygulamaların kullanılmasıdır. Havayolu şirketlerinin birçoğunun mobil uygulaması bulunurken bunlar daha çok bilet satışı veya bazı yardımcı hizmetlerin satışı için kullanılmaktadır. Mobil uygulamalar üzerinden hizmet sunmak, yolcuların yan ürün harcamalarının artması için önemli bir fırsattır(O'Connell ve Warnock-Smith,2013: 18). Havayolu şirketleri, internetin gelir oluşturma konusundaki önemini anladıklarında yan gelirlerini web siteleri üzerinden elde etmeye başlamıştır. Rynair, 2000 yılında web sitesi üzerinden otel rezervasyonu ve araç kiralama işlemini başlatan ilk havayolu şirketi olmuştur(Şengür vd 2018: 115).

Yan gelirler için mobil uygulamaların öneminin fark edilmesiyle birlikte profesyonel adımlar atılmaktadır. Guestlogix, hava yolu şirketlerinin uçak içerisindeki satış programlarının mobil uygulama aracılığıyla uçuş öncesinde, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında daha kapsamlı kullanılmasına yardımcı olmaktadır. Guestlogix şirketinin havayolu ticaret platformları 2018 yılı Ocak ayında üç ana bileşenli uygulama başlatarak havayolu şirketleri ile seyahat edenlerin dijital alışkanlıklarını ve beklentilerini karşılayacak araçlar sağladı. Bu üç ana bileşen; uçuş görevlisi satış noktası uygulaması, yönetim konsolu ve yolcu mobil uygulamasıdır. Guestlogix pazarlama müdürü Robin Hopper, gelişmiş mobil uygulama sayesinde, havayolları ile seyahat eden yolcuların seyahatleri boyunca yan/yardımcı ürün satın alımlarını daha hızlı, daha kolay ve daha faydalı bir şekilde gerçekleştirdiğini ifade

etmektedir. Toronto, Dallas, Londra ve Hong Kong'daki ekipleriyle Guestlogix, günde 144 ülkede 2 milyondan fazla yolcuya hizmet vermektedir(Guestlogix(a), 2018).

Guestlogix şirketi geliştirmiş olduğu uygulamadaki üç bileşenin kullanım amacını havayolu şirketleri, şirket çalışanları ve yolcular açısından tanımlamaktadır(Guestlogix(b), 2018).

- Yönetim konsolu, satış ve pazarlama ekiplerinin uçuşlardaki satış performansını izlemesini ve kişisel verilere odaklı kampanya yürütülmesini sağlamaktadır. Yönetim konsolu havayolu şirketlerinin envanter yönetimini kolaylaştırır, stok envanterinin daha akıllıca yönetilmesini sağlar ve israfın azaltılmasına yardımcı olmak amacıyla veri analizi yapar. Havayolu şirketleri yönetim konsolu aracılığıyla raporları anlık olarak görüntüler, performansları izler ve tahminlerde bulunarak kampanyaların tek bir platform üzerinden yürütülmesini sağlar.
- Uçuş görevlisi satış noktası uygulaması, uçuş görevlilerinin siparişleri açıp kapatmasını, satışları ve ödemeleri takip etmesini kolaylaştırır. Birden fazla form veya para (para + sadakat puanları, sınır ötesi ödemeler dahil) birimlerinde satışları daha kolay ve daha hızlı yapmak için kolay iletişim kurarak siparişleri sunmak için yolcu mobil uygulaması ile bütünleşik çalışmaktadır. Her bir yolcuya yönelik kişiselleştirilmiş veriler sayesinde kampanyalı satışlar yapmayı sağlamaktadır.
- Yolcu mobil uygulaması, yolcunun havayolu şirketinin envanterine kolay bir şekilde bakması, sipariş vermesi ve ödeme yapması için dijital ortamda veri sağlamaktadır. Havayolları, envanterlerini sadece yiyecek ve içecek ile sınırlı tutmayıp farklı ürünler ekleyebilirler. Yolcular mobil uygulama sayesinde uçuştan önce ön sipariş verebilir, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında ürün veya hizmet alabilirler. Uygulama sipariş takibini, düzenlemesini veya iptal etmesini kolaylaştırır. Yolcu mobil uygulaması aynı zamanda sadakat puanları kapsamında verilen puanları depolayabilir ve böylece havayollarının sadakat programlarını yan ürünler ile entegre etmesini kolaylaştırır.

Mobil uygulamalar, gelişen teknoloji sayesinde yan ürünlerin satışının artırılmasını sağlamak için önemli bir avantajdır. Mobil uygulamalar sayesinde

yolcuların satın alma alışkanlıklarına göre kişiye özel yan/yardımcı ürün paketleri hazırlanabilir. Mobil uygulamaların havayolu şirketlerine sağladıkları avantajlar şunlardır:

- Havayolu şirketlerinin, yolculara ait özel verileri toplamasını sağlar.
- Havayolu şirketlerinin yolcu ihtiyaçları, istekleri ve davranışları hakkında net bir bilgi sağlar.
- Havayolu şirketlerinin yolcuların seyahat alışkanlıkları, satın alma tarihçeleri ve kişisel seyahat planlarını bilmelerini sağlar.

Mobil uygulamalar ile verilen yan ürün siparişleri, yan gelirleri artırmanın yanı sıra kabin memurlarının uçak içi hizmeti daha kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayarak daha fazla yan ürün satışına odaklanmalarını sağlayabilir. Ülkemizde yan gelir elde etme konusunda başarılı olan Pegasus Hava Yolları mobil uygulaması ve web sitesi üzerinden gerçekleştirdiği yan ürün satışları ile yolcularına daha uzun sürede ürün seçeneklerini değerlendirme, seçme ve ödeme yapma imkanı sağlamaktadır. Mobil uygulamalar yolcu deneyimini artırırken yolcunun kişisel satın alma tercihlerinin de havayolu şirketi tarafından bilinmesini sağlamaktadır.

IATA'ya göre havayolu şirketleri, havayolu endüstrisinde yan gelirlerin artan önemini kabul etmektedir. IATA, yan gelir olarak sunulan ürün ve hizmetlerin satışının yapılması ve ürünlerin tüm dağıtım kanalları aracılığıyla dağıtılması için Çeşitli Elektronik Belge / Electronic Miscellaneous Document (EMD) uygulamasını sunmuştur. IATA, Çeşitli Elektronik Belge / Electronic Miscellaneous Document (EMD) sistemini isteğe bağlı olarak alınan yan hizmetlerin yerine getirilmesini kolaylaştırmak için kullanılan resmi standart belge olarak tanımlamaktadır. IATA'ya üye olan havayolu şirketlerinin tamamı yan/yardımcı hizmetlerin yolculara satışının çeşitli elektronik belgeler ile gerçekleştirmektedir. Havayolu şirketlerinin gelir tahsilatları yapılarak yolculara makbuz verilir. Havayolu şirketlerinin yan gelirleri sistem üzerinden yolculara sunması dört yıl sürmüştür. IATA, bu dört yılı ayrı ayrı isimlendirmiştir. Sistemin kullanılmaya başladığı 2010 yılını öncü yıl, 2011 yılını önemli yıl, 2012 yılını kritik yıl, 2013 yılını ise final yılı olarak isimlendirmektedir(IATA, 2012:4-6-7).

Havayolu şirketleri, gelir yönetimi ve dağıtım sistemlerinde yan gelir potansiyelini bilmek için yolcuların harcama davranışlarını tahmin eder. Havayolu şirketi bu süreci dört aşamada gerçekleştirir(Hao,2014:42).

1. Yan gelir potansiyelini etkileyen olası değişkenleri tanımlar.
2. Veri toplar.
3. Verileri istatistiksel olarak analiz eder.
4. Analiz çıkarımını gelir yönetimi sistemine ve dağıtım sistemine uygular.

1.4. YAN GELİR TÜRLERİ

Havayolu şirketleri, rekabetin yoğun olduğu bir pazarda faaliyet göstermektedir. Artan rekabet koşulları havayolu şirketlerinin gelirlerinin azalmasına neden olmuştur. Rekabet, ücretlerin daha şeffaf olmasını, eski ücret kurallarının kaldırılmasını sağlayarak sınırsız ekonomi sınıfı biletin satılmasını sağlamıştır. Geleneksel gelir yönetimi sistemlerinin, artık gelirleri en üst düzeye çıkaramayacağı daha belirgin hale gelmektedir. Bununla birlikte, yan gelirler hızlı bir şekilde havayolu şirketlerinin gelirlerini artıran bir lokomotif haline gelmektedir. IATA günümüzde yan gelirlerin, havayolu endüstrisinin gelişmiş finansal performansının önemli bir bileşeni haline geldiğini kabul etmektedir(Warnock-Smith vd 2015: 4). IdeaWorks Company tarafından 2008 yılında yapılan yan gelir tanımı ve dört başlık altında ifade edilen yan gelir türleri tüm dünyada kabul görmüştür. Havacılık sektöründe meydana gelen gelişmeler sonucu 2015 yılı itibariyle yan gelir türlerine beşinci başlık eklenmiştir.

Yan gelir türleri IdeaWorks'e göre beş başlık altında sınıflandırılmıştır. Bu başlıklar şu şekildedir:(IdeaWorks, 2018: 5).

- Alakart Satış Gelirleri,
- Sadakat Programı Gelirleri,
- Komisyon Temelli Ürün Gelirleri,
- Reklam Gelirleri
- Ayrıştırılmış Ürün Paketi Gelirleri

1.4.1. Alakart Satış Gelirleri

Geleneksel olarak uçak biletinin fiyatına dahil edilen ürün veya hizmetlerin ayrı satılmasından elde edilen gelirlerdir. Düşük maliyetli taşıyıcılar, geleneksel olarak sunulan ürün ve hizmetleri ayrıştırarak alakart satış gelirlerini elde etmektedir(Warnock-Smith vd 2015: 7). Havayolu şirketlerinin yolcularına sunmuş oldukları ürünleri veya hizmetleri tek tek fiyatlandırarak belirledikleri alakart ücretleri “hizmet ayrıştırma” anlamını ifade etmektedir(Şengür vd 2017:458). Dünyadaki tüm havayolu şirketleri tarafından hangi ürünlerin ayrıştırılacağı hangi ürünlerin paket olarak sunulacağı hakkında karar verilmeden önce iyi bir pazar analizi ve bölümlemesinin yapılması gerekmektedir. Her bir müşteri segmenti tarafından istenecek ürün veya hizmetin özellikleri farklılık gösterebilir. Yolcu ihtiyaçlarını anlamak seyahatin tüm aşamalarında (uçuş öncesi, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında) ilgili ürün ve hizmetleri sunmak için verileri kullanmak başarılı bir yan gelir stratejisi için önemli bir faktördür(Avram, 2017:56).

Havayolu şirketleri için yan gelir öğelerini temsil eden alakart satış gelirleri, yolcuların uçak yolculuğu deneyimine ekleyebilecekleri seçeneklerden oluşur. Havayolu endüstrisi ve dünyada meydana gelen değişim ve gelişmeler sonucu alakart ürün listesi büyümeye devam etmektedir. Dünya üzerinde genel kabul gören alakart ürünlerin listesi aşağıdaki gibidir:(IdeaWorks, 2018: 16).

- 1) Uçak içerisinde yapılan yiyecek ve içecek satışları
- 2) Bagaj hakkı kontrolü ve fazla bagaj kontrolü
- 3) İsteğe bağlı koltuk veya acil çıkış kapılarındaki koltukların satılması
- 4) Rezervasyonlar için çağrı merkezi desteği
- 5) Kredi kartı veya bankamatik kartı ile yapılan alışverişler için alınan ücretler
- 6) Öncelikli check-in
- 7) Uçağa erken biniş hakkı
- 8) Uçak içi eğlence sistemlerinin kullanılması
- 9) Uçak içi kablosuz internet erişimi

Havayolu şirketleri geçmişte genel ağırlık sınırlamasını aşmadıkları sürece kontrol edilen ilk iki parça bagaj için ücret almamaktaydı. Düşük maliyetli taşıyıcılar tarafından başlatılan bagaj ücretleri uygulaması günümüzde en hızlı büyüyen alakart ürünlerden birisidir(O'Connell ve Williams,2011:148). Havayolu şirketleri arasındaki rekabet ortamı her geçen gün artmaktadır. Web siteleri üzerinden yapılan fiyat odaklı bilet aramalarında bagaj ücretleri fiyatı dezavantajlı konuma getireceği için bagaj ücretlerinin bilet ücretlerine dahil edilmesi pek mümkün değildir(O'Connell ve Williams,2011:151).

Dünya genelinde kabul gören alakart ürünlere ek olarak havayolu şirketleri bazı ürün veya hizmetlerini alakart olarak sunabilmektedir. Bunlardan birisi “tıbbi yardım” ismi altında yolcunun tedavi amaçlı oksijen tüpünün uçağa alınmasıdır. Düşük maliyetli havayolu şirketi olan Ryanair yolcuların tedavi amaçlı oksijen tüpünü uçuşa kabul etmek için uçuş başına 55 euro ücret karşılığında rezervasyon yaptırmasına izin veriyor(IdeaWorks, 2018: 18). Bayrak taşıyıcımız olan Türk Hava Yolları ise tedavi amaçlı kullanılan oksijen tüpünü ücretsiz olarak kabul ederken, Pegasus Havayolları oksijen tüplerini uçuşa kabul etmemektedir.

Türkiye'nin en büyük iki havayolu şirketini alakart ürünlerin satışı konusunda karşılaştırdığımızda Türk Hava Yolları, uçak içerisinde yolcularına yiyecek içecek ikramında bulunurken Pegasus Hava Yolları aynı hizmeti ücretli olarak sunmaktadır. Her iki havayolu şirketi bagaj kontrolü yaparak fazla bagaj ücreti alırken, yolcunun istediği koltuğu Pegasus Hava Yolları ücretli olarak yolcuya tahsis ederken Türk Hava Yolları ücretsiz olarak tahsis etmektedir. Türk Hava Yolları ücretsiz çağrı merkezi hizmeti sunarken Pegasus Hava Yolları'nın ise çağrı merkezinde iki farklı uygulaması vardır. Birinci uygulama Pegasus tarafından uçuşun iptal edilmesi veya saat değişikliği yapılması halinde ücretsiz çağrı merkezi hizmeti verilmesidir. İkinci uygulama ise iptal ve değişiklik haricindeki tüm işlemler için ücretli çağrı merkezi hizmeti verilmesidir. Pegasus Hava Yolları low cost airline / düşük maliyetli havayolu şirketi olmasından dolayı sunmuş olduğu ürün ve hizmetleri tek tek ücretlendirmektedir. Türk Hava Yolları ise tam hizmet sağlayan havayolu / full service airline olmasından dolayı yolcularına sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin birçoğunu ayrı ayrı ücretlendirmemektedir.

Avrupa'da bazı havayolu şirketleri bir yolcunun rezervasyon işlemi sırasında görüntülediği fiyatı sabitleme hakkı sunmaktadır. Genellikle 24 ila 48 saat için “rezerve edebileceğini” teklif eden havayolu şirketleri bu süreler içerisinde yapılan rezervasyonun biletlemesi fikrini de getirmiştir. Bu servis Lufthansa, KLM ve Pegasus Havayolları tarafından sunulmaktadır. Bu hizmet, Amerika Birleşik Devletleri'nde bir gelir kaynağı olamaz çünkü yerel yasalara göre yolcular, satın aldıkları andan itibaren 24 saat içinde rezervasyonu yapılan bileti iptal etme hakkına sahiptir(Hoszman, 2005:65).

Havayolu endüstrisi için yukarıda ifade edilen alakart gelirlerine ek olarak ceza ödemelerinden elde edilen gelirler de vardır. Yolcular, seçmiş oldukları seyahat rotalarını veya seyahat saatlerini değiştirmeleri, biletlerini iptal etmeleri halinde ücret cezaları ödemek durumunda kalırken yapılan bu ödemeler havayolu şirketi için gelir oluşturmaktadır. Yapılan değişikliklerden yolcular sorumlu tutulurken yapılan rezervasyon değişikliklerinde iki uçuş arasındaki ücret farkının ve değişiklik cezasının yolcu tarafından ödenmesi gerekir. Fakat yeni uçuşa alınan bilet ücreti daha düşük olsa bile havayolu şirketi geri ödeme yapmaz. Örneğin, Rynair bilet değişikliği yapacak olan yolcularından 35 euro, isim değişikliği yapacak olan yolcularından 100 euro ceza ücreti almaktadır. Havayolu şirketleri kredi kartı işlemlerinden komisyon alarak yeni bir yan gelir oluşturmaktadır. Kredi kartı işlemlerinden komisyon alan havayolu şirketlerinden bazıları KLM, Monarch Airlines, Easyjet'dir. KLM havayolları, Avrupa uçuşları için 7,5 euro, kıtalararası uçuşlar için 15 euro, Monarch Airlines her uçuş için 5 pound veya rezervasyon ücretinin %2,5'ini, Easyjet ise rezervasyon ücretinin % 2'sini komisyon olarak almaktadır(Warnock-Smith vd 2017: 44; O'Connell ve Williams,2011:152).

Yan gelir literatürü incelendiğinde bu konuda çalışma yapan yazarlar tarafından üzerinde durulan cezai işlemlerden elde edilen yan gelirler aşağıda sıralanmıştır:

- 1) Bilet değişiklik ücretleri
- 2) İptal ücretleri
- 3) Kredi kartı komisyon ücretleri
- 4) Havalimanı check-in ücretleri

5) No-show yolcu ücretleri

Havayolu şirketleri tarafından yolculara sunulan ürün ve hizmetler farklılık gösterirken, sunulan hizmetlerden alınan ücretler de farklılık göstermektedir. Havayolu şirketlerinin birçoğu bilet değişikliği ve iptali için ücret alırken kredi kartı komisyonu ve havalimanı check-in ücreti almamaktadır. Avrupa'nın önemli düşük maliyetli havayolu şirketlerinden olan Wizz Air internet check-in ve mobil check-in işlemleri için ücret almazken, havalimanında yapılan check-in işlemlerinden ücret almaktadır.

Alakart ürünler daha çok düşük maliyetli havayolu şirketleri tarafından yolculara ek ücret karşılığında satılmaktadır. Ceza ücretlerinin alınması yolcuların tüketici davranışını etkilemesine ve değiştirmesine yardımcı olurken havayolu şirketlerinin de maliyetlerinin azalmasına neden olabilir.

1.4.2. Sadakat Programı Gelirleri

Şirketler, müşterilerine yoğun rekabet ortamında rakiplerinkinden daha değerli bir öneriyle hizmet sunmadıkları sürece başarılı olamazlar. Herhangi bir işletmenin müşteri sadakatini elde etmesi, yoğun bir odaklanma, dikkatli analiz, tutarlı eylemler ve yatırımlar gerektirir. Kısa vadeli kar marjlarını yükseltmek için müşteri sadakatini göz ardı eden şirketler daha riskli ve zorlu bir gelecek seçmektedirler. Kısa vadede karı artırmaya odaklanmak müşterilere sağlanacak değerlerin azalmasına neden olur(Reichheld ve Teal, 1996: 276-277).

Sık uçan yolcu programları, üyelerine doğrudan satılan miller veya kazanılan puanların yanı sıra otel zincirleri, araç kiralama şirketleri, ortak markalı kredi kartları, çevrimiçi alışveriş merkezleri, perakendeciler ve iletişim hizmetleri gibi program ortaklarına mil veya puan satışlarıdır(IdeaWorks, 2018:16).

Amerika Birleşik Devletleri'nde American Airlines, 1 Mayıs 1981'de ilk sık uçuş programını başlatan havayolu şirketi olmuştur. Sık uçan yolcu programları havayolu şirketlerinin gelir akışını iyileştiren, yolcuların havayolu şirketi değiştirme eğilimlerini azaltan, doğrudan pazarlama kampanyalarının etkinliğini ve müşteri tanınırlığını artıran bir dizi düzenlemeler ile karakterize edildi. İlk kullanımına başlanıldığından günümüze kadar sık uçan yolcu programları sürekli değiştirilerek

geliştirilmiştir. Daha uygun kazanç sağlayan ve ödül veren bir yapıya dönüştürülen programların raporlama standartları da iyileştirilmiştir. Sık uçan yolcu programları havayolu şirketleri arasında ittifak yapılmasına, kredi kartı gibi ortak ürünler oluşturulmasına ve diğer endüstriler arasında ittifak yapılmasına neden olmuştur(de Boer ve Gudmundsdson, 2012:18).

İlk kez American Airlines tarafından başlatılan sık uçan yolcu programları Türkiye’de birçok havayolu şirketi tarafından kullanılmaktadır. Türkiye’deki havayolu şirketlerinden Türk Hava Yolları’nın MILES&SMILES, Pegasus Havayolları’nın Pegasus BolBol, SunExpress’in SunExpress Bonus, Atlas Global Havayollarının Atlasmiles, Onurair’in OnurExtra isimli sık uçak yolcu programları vardır.

Havayolu şirketlerinin, sık uçan yolcu programlarının temel amacı sık sık seyahat eden yolcuları elinde tutmak, bu sayede yolcu kaybetme riskini ve mevcut müşteri kitlesini kaybetme riskini azaltmaktır. Üyeler için gümüş, altın ve platin gibi farklı farklı verilen kartlar ve yüksek değerli teşvik edici bonus puanlar vardır. Sık uçan yolcu programları son yıllarda havayolu şirketleri için önemli bir gelir kaynağı haline gelmiştir(Warnock-Smith vd 2017:45). China Eastern Airlines, Eastern Miles sık uçan yolcu programında 2017 sonunda 33,4 milyon üyeye ulaştı ve üyeler yolcu gelirinin% 37,4’ünü oluşturuyor. Eastern Miles Mall’dan elde edilen gelir 2016 yılına göre % 149 artış göstermiştir(Ideaworks, 2018:96).

Tam hizmet sağlayan havayolu şirketleri için daha yaygın bir yan gelir ürünü olmasına rağmen son yıllarda düşük maliyetli havayolu şirketleri tarafından da sık uçan yolcu programları kullanılmaya başlanmıştır. Sık uçan yolcu programlarını yolcular için daha cazip hale getirmek için hem tam hizmet sağlayan hem de düşük maliyetli havayolu şirketleri bankalar ile ortak kredi kartı projesi başlatarak alternatif ödüller aramaya başlamıştır(Peksatıcı, 2016:178). Tam hizmet sağlayan havayolu şirketleri, sık uçan yolcu programlarını standart ürün ve hizmet paketinin bir parçası olarak sunarken düşük maliyetli havayolu şirketlerinin birçoğu tarafından sunulmamaktadır(Klophaus, 2005: 349).

Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin birçoğunun sık uçan yolcu programlarını kullanmamasının birkaç nedeni vardır. Bu nedenler Klophaus

tarafından beş kategori altında değerlendirilmiştir (Klophaus, 2005: 350). Bunlar şu şekilde sıralanır:

Başlangıç Durumu/ Start-up situation: Yeni kurulan bir havayolu şirketinin ilk kuruluş aşamasında sık uçan yolcu programlarının sunulması, havayolu şirketi yöneticileri açısından diğer finansal ve operasyonel konulara kıyasla önemli bir husus değildir.

Sınırlı Yolcu Sayısı Ve İşbirliği Eksikliği: Düşük maliyetli havayolu şirketleri, havayolu ittifaklarına dahil olmadılar ve yolcu sayılarının az olmasından dolayı kredi veya mil veren sık uçan yolcu programlarını kullanmak için makul bir sebep yoktur.

Güçlü Pazar Büyümesi: Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin büyüyen yolcu pazarı nedeniyle çok sayıdaki potansiyel yeni müşteri, mevcut müşterileri kaybetme sorununu arka planda bırakmaktadır.

Maliyet Odaklı Olmak: Sık uçan yolcu programları, havayolu şirketlerine karmaşık bir yapı getirmesinden dolayı maliyetleri artırmaktadır. Bu nedenle sık uçan yolcu programları maliyetleri düşürme hedefi ile çelişmektedir.

Fiyatlar Üzerindeki Baskı: Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin müşterileri için ücret düzeylerinin diğer ürün ve hizmet özelliklerine göre daha önemli olmasıdır. Düşük maliyetli bir havayolu şirketinin yolcular tarafından tercih edilmesinin ana nedeni düşük fiyat düzeylerinin olmasıdır.

Müşterilerin ürün seçimi yaparken seçim davranışlarını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar; fiyat, marka imajı, belirli bir ürünü satın alırken ya da bir hizmeti kullanırken paranın karşılığını vermesidir. Havayolu ile seyahat edecek yolcular ise ürün seçiminde, bu gibi hususların yanı sıra; bilet fiyatı, hizmet kalitesi, havayolu şirketinin imajı, sık uçan yolcu programlarına dikkat ederler(Park, 2010: 287).

Sık uçan yolcu programları, yolculara sağlamış oldukları avantajlar ve kazandırdıkları puanlar sayesinde yolcunun sürekli aynı havayolu şirketini veya ittifak olduğu diğer havayollarını tercih etmelerini sağlar(Erdoğan, 2014:88). Yolcuların havayolu seçiminde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olan faktörlerin

arasında ilişki vardır. Örneğin; sık uçan yolcu programları, yolcuların fiyatlandırma algıları, memnuniyet düzeyleri ve havayolu imajı, yolcu seçimini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir(Park, 2010: 287).

Sık uçan yolcu programları, yolcuyla bağlantı kurmanın bir aracı olarak kabul edilmekte ve yolcunun harcama adımlarını belirlemek için güçlü bir veri madenciliği görevi üstlenmektedir. Son yıllarda dünyadaki havayolu şirketleri, sık uçan yolcu programlarını iki temel konuda kar merkezi olarak görmektedir. İlk olarak, havayolu şirketleri, yolcuların ödenen ücrete dayalı olarak veya uçuş mesafelerine göre mil puan vermeleridir. İkincisi, sık uçan yolcu programları sebebiyle ortak markalı kredi kartlarından elde ettiği yan gelirlerdir. Günümüzde sık uçan yolcu programları, havayolu sektörü için büyük bir yan gelir kaynağıdır(Reales ve O'Connell, 2017: 71-72).

Potansiyel olarak havayolu endüstrisine yeni giren havayolu şirketlerinin kolayca sık uçan yolcu programlarını ortaya çıkartamayacağı ve bunun havayolu taşımacılığında rekabeti bozabileceği, eski taşıyıcılar tarafından stratejik olarak kullanıldığı iddia edilmektedir. Bu iddia, Avrupa havacılık sektörü düzenleyicileri tarafından incelenmiştir. Sık uçan yolcu programlarının havayolu endüstrisine özel olmadığı ve otel işletmeciliği, araç kiralama, bankacılık, akaryakıt dağıtım şirketleri gibi diğer alanlarda yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Fakat sık uçan yolcu programlarının havayolu pazarındaki varlığı ve ulaştığı kitle önemlidir(Martin vd 2011:364).

1.4.3. Komisyon Temelli Gelirler

İnternetin insan hayatına girmesinden bu yana, tedarikçi gücünden tüketici gücüne belirleyici bir kayma olmuştur (O'Connell ve Williams,2011: 161). Komisyon temelli gelirler kategorisi öncelikle havayolu şirketinin web sitesi aracılığıyla elde ettiği gelirlerden oluştuğu gibi aynı zamanda uçuş sırasında uçakta satılan gümrüksüz ürünlerin satışından elde edilen gelirleri de kapsar. Öte yandan komisyon temelli gelirler, havayolu şirketlerinin otel konaklama, araç kiralama ve seyahat sigortası satışlarından elde ettiği komisyonları da içerir(IdeaWorks, 2018: 16).

Bir yolcunun, havayolu şirketinin web sitesinden otel konaklama ve araç kiralama gibi birden fazla seyahat bileşenini birleştirmesine olanak tanıyan komisyon temelli ürünler, bir uçuşu tamamlayan ürünlerdir(Warnock-Smith vd 2017: 44).

Üçüncü şahıslar tarafından sağlanan komisyon temelli gelirler havayolu şirketleri için önemli bir yan gelir bileşenidir. Fiyatlandırma, kısıtlamalar ve nihai seçim kararı anlık olarak belirlendiğinden komisyon temelli gelirler dinamiktir. Turizmle ilgili verileri tek bir şeffaf platforma entegre ederek yolcuların, özel ihtiyaçlarına uygun paketler oluşturarak daha hızlı ve kolay seyahat planlamasını sağlar(O'Connell ve Williams,2011: 160). Komisyon temelli yan gelirler hem yolcular hem de havayolu şirketleri için kazan-kazan politikası olarak kabul edilir, çünkü komisyon temelli gelirler doğrudan yolculardan değil üçüncü şahıslardan elde edilir(Peksatıcı, 2016: 178). Havayolu şirketleri ve paydaşlar arasında yapılan anlaşmalar sonucunda komisyon temelli ürün veya hizmetler yolculara sunulmaktadır. Havayolu şirketleri yapmış oldukları anlaşma doğrultusunda yolcuların satın aldığı ürün veya hizmetler için ödediği ücret içerisinde belirlenen oranda komisyon almaktadır(Şengür vd 2017: 458).

Yolcularına havalimanı transfer hizmeti sunan havayolu şirketleri genellikle otobüs şirketleri ve demiryolu taşıyıcılarıyla işbirliği yapar. Çoğu zaman işbirliği, bilet satmakla sınırlıdır, ancak bazı durumlarda havayolları, kara taşımacıları ve demiryolu şirketleri ortak teklifler sunmaktadır. Bu konuda, Lufthansa ve Deutsche Bahn demiryolu işbirliği örnek olarak verilebilir. Düşük maliyetli havayolu şirketleri genellikle otobüs taşımacılığı şirketleri ile işbirliği yapmakta ve rezervasyon sürecinde bir transfer hizmeti satın almak mümkün olmaktadır. Bir diğer ek gelir kaynağı, üçüncü taraflarla işbirliği içinde sunulan çeşitli finansal hizmetlerdir. Havayolu şirketlerinin finansal kuruluşlarla işbirliği içinde sunduğu ortak markalı kredi kartlarının yanı sıra bazı havayolları döviz büroları gibi diğer finansal hizmet sağlayıcıları ile de işbirliği yaparlar(Hoszman, 2005:65-66).

Seyahat portalları, havayolu rezervasyon sisteminden veri transferi yaparak, otelde kalma tarihlerini, seyahat tarihleriyle senkronize ederek, uygulamalar arasında veri paylaşımını kolaylaştırdığından dolayı önemlidir. Bu, yolcu için karmaşıklığı ve yapacağı işlemleri azaltır(O'Connell ve Williams,2011: 162). Yolculara sunulan ek ürün ve hizmet tekliflerinin rezervasyon sürecinde sunulmasının kolaylığının yanı

sıra rezervasyon sonrası rezervasyon yönetiminin kolay olması, komisyon temelli gelirlerin havayolu şirketleri tarafından daha hızlı benimsenmesini sağlamıştır(Hoszman, 2005:65).

Havayolu şirketleri, “Küresel Dağıtım Sistemleri” (GDS) olarak isimlendirilen rezervasyon sistemi aracılığıyla ürün ve hizmetlerini uzun yıllardır yolcularına ulaştırmaktadır. Küresel dağıtım sistemleri, seyahatin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlerin paydaşlar vasıtasıyla karşılanmasını sağlar. Dağıtım sistemleri; havayolu şirketleri, oteller, araç kiralama şirketleri, tur operatörleri ve sigorta şirketleri arasında gerçek zamanlı bağlantı sağlayarak yolcuların seyahat planlamalarını ve komisyon temelli ürünleri satın almalarını sağlamaktadır(Sismanidou ve Tafur, 2009: 255).

Komisyon temelli ürünlerde, ana markanın güvenilir olması müşterinin ana marka ile ilişkili diğer markalara güvenmesini sağlar. Aynı ürün grubunda birden fazla alternatif olması havayolu şirketinin elde edeceği komisyonu kaybetme ihtimalini azaltır(O'Connell ve Williams,2011: 164). Havayolu şirketinin imajı, yolcuların güveni ve hizmet kalitesi, anlaşma yapılan paydaşlar hakkında yolculara fikir vermektedir. Havayolu şirketi hakkında pozitif bir izlenime sahip olan yolcu şirketin web sitesi aralığıyla daha rahat rezervasyon yapabilir.

Komisyon temelli ürünlerden elde edilen gelirleri artırmak için havayolu şirketleri yeni uygulamalar geliştirip yolcuların kullanımına sunmaktadır. Lufthansa, yolcuların kullanması için önceden belirlenmiş bir bütçeye göre arama yapan 'Seyahat Bulucu' adlı bir uygulama geliştirmiştir. Amaç, yolcuların katılabileceği turistik faaliyetleri (golf, dalış, plaj, müze ziyaretleri, tarihi yerler vb.) listeleyerek elde edilecek geliri artırmaktır(O'Connell ve Williams,2011: 165). Finnair, yolculara kendi cihazlarından erişilebildikleri 'Nordic Sky' isimli uygulama üzerinden yeni hizmetler sunmaktadır. Yolcular, uygulama aracılığıyla taksi çağırabiliyor, konser bileti alabiliyor, akşam yemeği programlarına ve gezilere katılabiliyor(Babić vd 2019:144). Komisyon temelli yan gelirleri artırmanın bir yolu da sık uçan yolcu programlarının sağlamış olduğu veriler aracılığıyla yolcunun satın alma tercihlerini belirleyerek alternatif komisyon temelli ürünler sunmaktır.

1.4.4. Reklam Gelirleri

Reklam gelirleri kategorisi yolcunun seyahatiyle bağlantılı olan herhangi bir reklam girişimini ifade eder. Reklam gelirlerinin en belirgin faaliyetleri şunlardır: (IdeaWorks, 2018: 16).

- Uçak içi dergilerden elde edilen reklam gelirleri
- Uçak içerisine yerleştirilen reklam mesajları
- Yolcu köprüleri, boarding giriş alanları, havalimanı salonlarına yerleştirilen reklamlar
- Yolcular tarafından tüketilen ürünlerin ambalajlarına yerleştirilen reklamlar

Reklam; web siteleri, uçak içerisindeki alanlar ve dijital ortamlar gibi birçok yerde yolcular ile buluşturulabilecek satış ve halkla ilişkiler gibi pazarlama iletişimini güçlendirecek önemli bir etkidir. Reklamlar, yolcuların dikkatini çekmek için önemli bir platformdur. Havayolu şirketleri bu platformdan faydalanmak için birçok ürününe reklam yerleştirir. Biniş kartlarının arkası ve kabin bagajı etiketleri havayolu şirketlerinin reklam yerleştiği ürünlerindendir. Yolcuların dikkatini çekmek için uçak içerisindeki dergilerde turizm, spor, iş, sanat, tarih, sinema vb. konularda çeşitli yazılardan oluşmaktadır. Aynı zamanda bu dergiler pek çok lüks reklam ile doludur.

Günümüzde, havayolu şirketleri check-in işleminden, yolcunun uçaktan ayrılışına kadar yolcu üzerinde özel bir kontrole sahiptir. Havayolu şirketlerinin havalimanlarındaki yeni perakende satış fırsatlarını keşfetmesi önemli bir husustur. Yolculuk boyunca yeni satış fırsatları ve yolcu eğilimleri beraber değerlendirilerek önemli bir gelir kaynağı olan reklamlar oluşturulabilmektedir(Warnock-Smith vd 2015: 18). Seyahatleri boyunca yolcuları doğrudan etkilemeyen fakat havayolu şirketleri için gelir kaynağı olan reklamlar bankaların kredi kartı tanıtımı dahil birçok alanı kapsayabilir(Hao, 2011: 13).

Uçak içerisindeki alanlarda reklam yayınlama uygulaması ilk önce düşük maliyetli havayolu şirketleri tarafından başlatılmıştır. Reklamlar, uçak içerisinde konumlandırıldığı kadar, gövdenin dış kısmında da birçok yere konumlandırılabilir. Bazen yolculara, reklamı yapılan şirkete ait logo veya tanıtıcı işaretleri taşıyan küçük

hediyeler verilebilir. Bu hediyeler seyahat yastıkları, göz koruyucuları, anahtarlık vb. ürünler olabilir. Uçaktaki reklamların sürekli yolculara gösterilmesi, ürün ve hizmetlerin tanıtımı için kolay ve cazip bir seçenektir(Hoszman, 2005: 66).

Havayolu şirketleri uçaklarında bulunan dijital ekranları kullanarak reklamlar yayınlayabilmektedir. Reklamın içeriğine, süresine ve kapladığı alana göre havayolu şirketleri farklı reklam ücretleri talep edebilmektedir. Çevrimiçi pazarlama ve ticari fırsatların geliştirilmesi, hedef yolcuların varış yerlerine, ülkelere, rotalara ve yolculuk sınıfına özgü uyarlanmış içeriklerle gösterilen reklamlar gelir elde edebilmek için önemli bir araçtır. Web sayfaları ve dijital ekranlarda yayınlanan reklamlar, ekranın bir bölümünde veya işlem sırasında yolcunun karşısına çıkabilir(Avram, 2017: 62).

Havayolu endüstrisi, yolcuların akıllı telefonlar, taşınabilir medya oynatıcıları gibi artan kişisel cihaz yelpazesine sürekli uyum sağlamalıdır. Gelişen teknolojik ortamda bu kişisel cihazlar ile bağlantı kurarak havayolu şirketleri reklam satabilir(O'Connell ve Williams 2011: 158).

Yeni gelir kaynakları arayışı arttıkça, gelecek yıllarda reklam faaliyetlerinden elde edilen gelir payının artması beklenmektedir. Havayolu şirketlerinin uçaklarında daha fazla reklama yer vermesi bunun bir göstergesidir(Hoszman, 2005:66).

Havayolu şirketleri, gelirlerini artırmak için geleneksel seyahat ürünleri satmanın ötesine geçerek yeni ürünler satmaktadır. Bu ürünlerden birisi olan reklam havayolu şirketlerinin sahip olduğu çeşitli yerlerde yolcular ile buluşturulmaktadır. Dijitalleşen dünyada havayolu şirketlerinin web siteleri, mobil uygulamaları ve uçak içi ekranları reklam gelirleri için önemli birer platform haline gelmektedir. Reklam gelirleri, havayolu şirketleri ve yolcular için maliyetsiz bir kazanç olarak değerlendirilebilir. Reklamlar yolcuların ücret ödemediği bilgiye erişmelerini sağlar. Yolcular reklamları görmek için herhangi bir ek ücret ödemediklerinden bilet alım tercihi için önemli değildir. Rekabetin yoğun olduğu ortamda havayolu şirketlerinin herhangi bir maliyete katlanmadan gelir elde etmesi büyük bir fırsattır. Bunun için havayolu şirketleri, uçak gövdesi dahil olmak üzere elindeki mevcut alanlara reklam almaktadır. Birçok havayolu şirketinin uçağında reklam amaçlı boyamalar vardır.

1.4.5. Ayrıştırılmış Ürün Paketi Gelirleri

Bir ücret paketi veya ürün paketi ile ilgili alakart gelirler, yan gelir olarak hacimsel anlamda oldukça büyüdüğünden dolayı 2015 yılında IdeaWorks tarafından yan gelirlere yeni bir kategori olarak eklenmiştir. Havayolu şirketlerinin, bir ücret paketi veya ürün paketi ile ilişkili fiyatın bir kısmını yan gelir olarak tahsis etmesi ile oluşmuştur. Yolculara fazla bagaj hakkı, erken biniş hakkı ve koltuk seçme gibi hakların paket olarak verilmesi bir ücret paketi veya ürün paketi ile ilgili alakart gelirleri ifade etmektedir (IdeaWorks, 2018: 17).

Ücret paketleri ilk olarak Air New Zealand tarafından 2004 yılında tanıtıldı ve o zamandan beri çok sayıda havayolu şirketi tarafından kullanılmaktadır. Gelir yönetimi açısından bakıldığında, koltuklar her zaman en düşük ücretten satılmıştır. Fakat paket ürünlerin piyasaya sürülmesiyle birlikte bir havayolu şirketi, tüketicinin paket bir ürünle ilişkili ayrıcalık talebine dayanarak, daha yüksek fiyattan koltuk satma şansına sahiptir(Vinod ve Moore, 2009:174-175).

Seyahat planlaması yapmak isteyen yolculara koltuk satmanın yanı sıra farklı etkenler kullanarak yan ürün ve hizmetler paket olarak satılabilir. Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilginin toplanması ve kullanılması kolay bir hal almaktadır. Başka bir yan gelir kalemi olan sık uçan yolcu programları kullanılarak yolculara satın alma geçmişlerine ve çevrimiçi etkileşimlerine göre özel ürün paketleri havayolu şirketleri tarafından sunulabilir. Yolculara, kendilerine özgü ürün paketlerinin sunulması, onların havayolu şirketine olan bağlılıklarını artırmada bir etken olabilir.

Ürün paketleri kendi başına ayrıştırılmış ürünler içermese de, bir havayolu için önemli bir yan gelir kaynağı kümesi oluşturur. Genel olarak, burada gruplandırılmış ürünler ve hizmetler, havayolu şirketi tarafından her şey dahil ücrete göre ekstra olarak sunulmaktadır(Hoszman, 2005:64). Havayolu şirketlerinin rezervasyon sürecinde ürün paketleri içerisinde farklı alternatifler sunması yolcuların çok yönlü bir seyahat gerçekleştirmesini sağlayabilir(Hao, 2011:12).Ürün paketleri içerisinde yolculara sunulan ürün ve hizmetler iki başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar; uçuşta sunulan ürün ve hizmetler, uçuş öncesinde-sonrasında sunulan ürün ve hizmetlerdir.

Kabin İçi Ürün ve Hizmet Satışı

Yolcu tarafından uçak içerisinde kullanılan ürün ve hizmetlerdir. Bunlar; internet, uçak içi eğlence sistemleri, kulaklık, koltuk seçimi, fazla bagaj hakkı ve ikram gibi sunulan yan hizmetlerdir.

Uçuş Öncesinde-Sonrasında Sunulan Ürün ve Hizmetler

Yolcu tarafından uçuştan önce veya sonra kullanılan uçuş ile ilgili yan hizmetlerdir. Bunlar; havalimanı otoparkı, evden havalimanına bagaj taşıma hizmetleri, lounge kullanımı, hızlı geçiş hakkı, araç kiralama, sık uçan yolcu programlarında puan kazanma, cezasız bilet değiştirme ve iptal gibi sunulan yan hizmetlerdir.

Havayolu şirketlerinin yolculara sadece koltuk satmak yerine bir ürün paketi satmaları sonucunda ortaya çıkan bu uygulama yeni bir yan gelir kaynağı haline gelmektedir. Bu uygulama uzun yıllardır konaklama işletmeleri tarafından kullanılarak en ucuz odayı belirtmek yerine, odaları deniz manzaralı, havuzlu, havuz manzaralı gibi sınıflara ayırarak daha fazla gelir elde edilmesini sağlamaktadır. Havayolu şirketleri ise bilet satarken yolculara koltuk seçme, öncelikli biniş, fazla bagaj hakkı, uçak içi eğlence hizmetleri ve uçak içi ikram gibi ayrıcalıkları paket halinde sunarak yan gelir elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Paket olarak sunulan ürünlerin listesi havayolu şirketlerine göre değişiklik gösterebilir. Paket ürün uygulaması yolcuların sadece koltuk almalarını değil, bireysel isteklerini en iyi şekilde karşılayan ürünleri seçmelerini sağlamak için yapılan iyi bir uygulamadır. Havayolu şirketleri, sunmuş oldukları paket ürünler sayesinde farklı ürün ve hizmetler sunarak yolcuların kendi segmentlerini seçebilmelerini sağlamaktadır.

Belirli yan ürün ve hizmetlerin bir araya getirilerek havayolu şirketlerinin web siteleri üzerinden sunulması sayesinde yolcuların en düşük ücrete odaklanmaları yerine daha avantajlı satın alma kararını vermeleri için gereken bilgiyi sağlar.

Havayolu şirketleri paket ürünlerini yolculara belirgin bir şekilde tanımlamaya odaklanmıştır. Bu odaklanma, yolculara havayolu şirketlerinin kendilerine ne sunduğunu anlama konusunda şeffaflık sunmaktadır. Yolcuların şeffaf

bir şekilde alacak oldukları ürün ve hizmetleri bilmeleri ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına ve doğru seçimler yaparak seyahatlarını daha güzel geçirmelerini sağlamaktadır.

Havayolu şirketlerinin paket ürünlerin ve yan hizmetlerin sunulması konusunda karşılaşılabilecek oldukları en büyük zorluklardan birisi web sitesi, çağrı merkezi, online seyahat acentaları ve seyahat acentaları gibi tüm dağıtım kanallarında tutarlılığı sağlama kabiliyetidir.

Yan ürünlerin gelirleri artırması, havayolu şirketlerinin tüm dağıtım kanallarında yan ürünleri pazarlamasını ve satmasını sağlamaktadır. (Vinod ve Moore, 2009:178-179). Bu çerçevede Türkiye’de ve Dünyada faaliyet gösteren bazı havayolu şirketlerinden ürün paketleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Seçilmiş Havayolu Şirketlerinin Ürün Paket Örnekleri

Havayolu Şirketi	Ürün Paketi
Türk Hava Yolları	Economy Class, Business Class
Pegasus Havayolları	Süper Eko Paket, Eko Paket, Avantaj Paket, Business Flex Paket
Air New Zeland	Economy, Premium Economy, Business, Business Premium
Air Canada	Tango, Flex, Latitude, Premium Economy Lowest, Premium Economy Flexible, Business Class Lowest, Business Class Flexible
Qantas	Economy, Premium Economy, Business, First
Malaysia Airlines	Economy Basic, Economy Smart, Economy Flex, Business Promo, Business Flex
SAS	SAS Go, SAS Plus
Emirates	Economy Class, Business Class, First Class
Ryanair	Standart Fare, Plus, Flexi Plus, Family Plus
Wizzair	Basic, Wizz Go, Wizz Plus

Kaynak: Yazar Tarafından Derlenmiştir

Her bir yolcunun seyahat boyunca farklı istek ve ihtiyaçları olabilmektedir. Havayolu şirketleri yolcuların isteklerini karşılayabilmek için çeşitli alternatifler içeren ürün paketleri sunmaktadır. Ürün paketlerinin belirli bir standartı olmayıp havayolu şirketlerine göre farklılık göstermektedir.

Yolcular bir uçuşta birçok farklı ürün ve fiyat içeren paket içinden kendilerine en uygun seçimi yapmak yoluyla hem kendi uçuş deneyimlerini daha değerli kılarken hem de havayolu şirketinin gelirini artıran yan ürünü satın almış olmaktadır. Bu yöntemle havayolu şirketi yolcuların satın alma davranışına uygun bir biçimde olası yolcu talebini bölümlendirmiş ve ürün farklılığına gitmek yoluyla gelirlerini artırmış olmaktadır. Ne var ki, düşük maliyetli taşıyıcıların sektördeki pazar payları artmaya devam ettikçe, tüketiciler daha düşük fiyatlar ile seyahat etmeyi bekleyeceklerdir(O'Connell ve Williams,2011: 156-157).



İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ MODELİ

“İş modeli” terimi ilk olarak 1957'deki bir akademik makalede kullanılmıştır. Yöneticiler, danışmanlar ve akademisyenler sıkça iş modeli teriminden bahsetmektedirler. Terimin yaygın bir şekilde kullanımı, iş modellerinin son derece önemli olduğunu göstermektedir. Fakat iş modeli teriminin anlamı konusunda bir fikir birliği sağlanamamıştır(DaSilva ve Trkman, 2014: 379-380).

İş modeli, günümüzde birçok kişi tarafından strateji terimi ile aynı anlamda kullanılıyor olmasına rağmen strateji ile aynı şey değildir. İş modeli, bir sistem olarak işletmenin parçalarının nasıl bir araya geldiğini açıklar. Strateji ise rakiplerinizden farklı olarak yaptığınız işte nasıl daha iyi olacağınızı açıklar(Magretta, 2002: 5). Strateji ile iş modeli arasındaki diğer bir fark, strateji faaliyetlerin yürütülmesi ve uygulanmasını içerirken, iş modeli bir işletmenin sistem olarak nasıl çalıştığını gösterir(Osterwalder vd 2005: 8).

Başarılı bir iş modeli, işletmenin sahip olduğu teknik potansiyelini kullanarak ekonomik değerini artırmayı sağlayan sezgisel bir mantık yaratır(Chesbrough ve Rosenbloom, 2002: 529). “İş modeli” terimi, kişisel bilgisayarın ve elektronik tabloların ortaya çıkmasıyla yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır(Magretta, 2002: 5). İş modeli, teknolojinin gelişmesi iş dünyasında kullanımının artmasıyla daha büyük önem kazanmıştır. İş modeli, sadece bilgi sistemi oluşturmak için var olan bir plan gibi olmayıp, karar alma sürecinde yönetimin başarısına katkıda bulunan bir entegre sistem geliştirmiştir(Wirtz vd, 2016: 37).

Bir işletme kurulduğunda, açıkça veya dolaylı olarak kullandığı değer yaratma ve sunma mekanizmalarının tasarımını tanımlayan belirli bir iş modelini kullanır. Bir iş modelinin özü, işletmenin müşteriye değer sağlama, müşterileri sağlanan değer için ödeme yapmaya ikna etme ve bu ödemeleri karlı hale getirme biçimini tanımlamaktır. Bu nedenle, yönetimin müşterilerin ne istediğini, nasıl istediklerini ve kuruluşun bu ihtiyaçları nasıl en iyi şekilde karşılayacağını, bunun için satış yapmak ve kar etmek için nasıl örgütleneceği konusundaki hipotezini yansıtır(Teece, 2010: 172).

İş modeli; işletmenin mantığını, çalışma şeklini ve paydaşları için nasıl değer yarattığını ifade eder(Casadesus ve Ricart, 2010: 196). İş modeli, bir dizi ögeyi ve bunların ilişkilerini içeren belirli bir işletmenin iş mantığını ifade etmeyi sağlayan kavramsal bir araçtır. İşletmenin bir veya daha fazla müşteri sınıfı için değer sunması, sunulan değer ile ilişki sermayesini oluşturması, pazarlaması, müşteriye sunarken karlı ve sürdürülebilir bir gelir akışı oluşturmak için işletmenin tanımladığı iş yapma şeklidir(Osterwalder vd 2005: 10).

İş modeli, işletmelerin müşteri için değer yaratmasıyla başlar ve bu değeri sürdürmeyi sağlamaya çalışan modeli oluşturur(Chesbrough ve Rosenbloom, 2002: 535).İş modeli, bir şirketin değer yaratmasını organize ederek karlılığı garanti etmek için oluşturulan kavramsal bir çerçeveyi temsil eder. İş modeli, işletmelerin iç ve dış faktörleri tarafından oluşturulan bir kavramdır. Kurumsal stratejilere ek olarak, müşteriler ve hizmet sağlayan, değer oluşturan çalışanlar dikkate alınmalıdır(Wirtz vd, 2016: 42).

Bir iş modeli oluşturmak, yeni bir hikaye yazmak gibidir. Yeni hikayelerin tamamı eskilerin çeşitleri ve insanların deneyimlerinin evrensel temalar ile yeniden işlenmesidir. Yeni oluşturulan iş modellerinin tamamı işletmeler için değer oluşturan bir zincirdir. Bu zincirin iki halkası vardır. Birinci halka, bir ürün elde etmek için gerekli olan tüm aşamaları içerir. Bunlar; hammadde, satın alma, tasarım vb. İkinci halka ise ürünün satışlarıdır. İş modeli, karşılanamayan bir ihtiyacı gidermek ve/veya süreç iyileştirmek için yenilik yapmayı içerir(Magretta, 2002: 4).

Yeni kurulacak ya da daha önce kurulmuş bir işletmenin başarılı olabilmesi için iyi bir iş modeline sahip olması gerekir(Magretta, 2002: 4). Her işletmenin kendisini ifade ettiği bir iş modeli vardır. İş modeli, değer yaratma ve piyasadaki değeri yakalamak gibi iki önemli işlevi yerine getirir. İş modeli, hammadde temin etme aşamasından ürünün nihai tüketiciye ulaşmasına kadar oluşan süreçte yapılan çeşitli faaliyetler ile kaliteli ürün veya hizmetin nasıl sunulacağını belirler. İş modelinin belirlenmesi ve geliştirilmesiyle işletmeler gerçekleştirilen faaliyetlerden değer elde eder. Faaliyetlerinden değer elde edemeyen işletmeler, kar edemeyeceklerinden dolayı faaliyetlerini sürdüremezler(Chesbrough, 2007: 12).

İş modeli, gizli bir şey değildir. İş modeli temel olarak, işletmelerin nasıl çalıştığını açıklayan hikayelerdir. İyi bir iş modeli işletmeye ve işletmenin yöneticilerine yöneltilen şu soruları yanıtlamalıdır: Müşteri kim? Müşteri değeri nedir? Bu işte nasıl para kazanılır? Müşterilere uygun bir maliyetle nasıl değer oluşturabileceğimizi açıklayan temel ekonomik mantık nedir? (Magretta, 2002: 4).

İş modelinin tanımı günümüze kadar soyut ifadeler ile yapılmıştır bundan dolayı daha ayrıntılı ve operasyonel bir tanım yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bir iş modelinin işlevlerini aşağıdaki altı başlık altında sınıflandırabiliriz. Bu altı nitelik toplu olarak ek bir işlev görerek iş modelinin başarıya ulaşması için gereken finansal sermayeyi düzenlemek ve işi büyütmek için bir yol tanımlar (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002: 533-534).

- 1- Firmanın sunacağı ürünlerin tüketiciler için sunacağı değer teklifini ifade eder.
- 2- Pazar segmentini tanımlayarak firma için gelir mekanizmalarını belirler.
- 3- Firmanın değer zincirini tanımlayarak firmanın zincirdeki konumunu desteklemek için gereken tamamlayıcı varlıkları belirler.
- 4- Değer önerisi ve değer zincirine göre firmanın maliyetlerini ve kar olasılığını tahmin etmeye yardım eder.
- 5- Firmanın, tedarikçileri ve müşterilerini birbirine bağlayan değer ağı içindeki konumunu tanımlar.
- 6- Yenilik yapan firmaların rakiplerine göre avantaj sağlayacağı rekabetçi stratejiyi formüle eder.

2.1. İŞ MODELİ ÇERÇEVESİ

İş modellerini seçmek, düzenlemek veya geliştirmek karmaşık bir sanattır (Teece, 2010: 176). İş modeli çerçevesi, işletmelerin mevcut iş modellerinin bir değerlendirmesini yapmasına yardımcı olabilir. İşletmenin şu anda bulunduğu aşamayı belirlemek konusunda nesnel olunmalı ve bir sonraki aşamanın gerekliliklerini sağlamak için işletme niteliklerine bakılmalıdır. İşletmenin iş modelini

daha da ileri götürmek için iş modeli çerçeveleri rehberlik etmektedir. İş modeli çerçevesi altı farklı şekilde sınıflandırılabilir(Chesbrough, 2007:15).

- ✓ Şirket farklılaşmamış bir iş modeline sahiptir
- ✓ Şirket iş modeli bazı farklılıklar göstermektedir.
- ✓ Şirket bölümlendirilmiş bir iş modeli geliştirmiştir.
- ✓ Şirketin harici olarak bilinçli bir iş modeli vardır.
- ✓ Şirket inovasyon sürecini iş modeliyle birleştiriyordur.
- ✓ Şirketin iş modeli uyarlanabilir bir platformdur.

Bir işletmenin stratejilerini ve taktiklerini belirleyen iş modeli kavramı son yıllarda işletmeler tarafından sıkça kullanılmaktadır. Her bir işletme, iş modelini belirleyerek müşterilerine sunduğu ürün ve/veya hizmetin kalitesini, fiyatını, miktarını ve müşterilere sağlayacağı değerleri tanımlamaktadır. Rekabetin artmasıyla işletmeler, iş modellerini tanımlayarak müşterilerine iş modeline uygun ürünler sunmaktadır. Havayolu işletmeleri de artan rekabet ortamında iş modellerini tanımlayarak farklı yolcu pazarlarına hitap etmektedir. Havayolu şirketleri, yolcular için değer oluşturacak ve piyasadaki değeri yakalayacak iş modelleri geliştirmektedir.

2.2. HAVAYOLU İŞ MODELİ

Küresel havayolu endüstrisi, daha rekabetçi bir uluslararası çevre ve daha yavaş büyüyen bir pazar ortamında faaliyet göstermektedir. İş modeli kavramı havacılık sektörüne egemen olmaya başlamıştır. Havayolu şirketleri, piyasada hüküm süren iş modellerinden birini benimsemek için kendilerini yeniden yapılandırmaktadırlar. Bu yapılandırma sürecinde sektördeki uçuş ağları, yolculara sunulan hizmetler, pazarlama odağı ve fiyatlar da etkilenmektedir(Bieger vd 2002: 49).

Amerika Birleşik Devletleri'nde deregülasyonun başlamasıyla birlikte katı kurallar sona erdi ve havayolu şirketleri belirli rotalara uçmak için izin almak zorunda değildi. Tek sınırlayıcı faktör havalimanlarından alınacak olan slot/uçuş izinleriydi. Deregülasyon sonucu artan rekabet, havayolu endüstrisinde yenilikler getirmiştir. Bunlar: (Bieger vd 2002: 52).

- Geleneksel havayolu şirketlerinin yeni tarife sistemlerine ve yeni fiyat yapılarına geçmelerine neden olmuştur.
- Business yolcu sınıfı gibi yeni hizmet türleri ortaya çıkmıştır.
- Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin havayolu taşımacılığına başlamasını sağlamıştır.

İş modellerinin kendi içlerinde tutarlı olması gerekir. Fiyat düzeylerinin temel ürünlere ve müşteri düzeylerine uygun olması gerekmektedir(Bieger vd 2002: 68). Havayolu sektöründe uygulanan iş modellerinin etkinliği, sektörel düzenlemelere ve şirketlerin kendi içlerinde yeniden yapılanmaları gibi çeşitli faktörlere bağlıdır(Pereira ve Caetona, 2015: 76).

İş modelleri arasında belirli bir dönüşüm gözlemlenebilmektedir. Bazı geleneksel havayolu şirketleri, özellikle uzun mesafeli uçuşlarda tur operatörlerine koltuk satmaktadır. Geleneksel havayolu şirketleri, düşük maliyetli taşıyıcılar gibi noktadan noktaya kısmen uçmaya başlamıştır(Bieger ve Wittmer, 2011:30).

Geleneksel havayolu şirketleri ve düşük maliyetli iş modeline sahip olan havayolu şirketleri arasındaki rekabet dünya genelinde artmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcılar havayolu pazarındaki rekabet ortamını yeniden şekillendirmiş ve daha önce geleneksel taşıyıcılar tarafından büyük ölçüde kontrol altına alınmış olan yolcu pazarında önemli etkiler yaratmıştır. (O'Connell ve Williams, 2005: 259). Düşük maliyetli taşıyıcıların pazar payının, 1990'ların ortalarında Avrupa pazarına girişlerine takiben hızlı bir şekilde artması, geleneksel taşıyıcıların kısa mesafeli pazar stratejilerini gözden geçirmelerine ve değişiklik yapmalarına yol açmıştır(Klophaus vd 2012: 54).

Havalimanları arasındaki rekabetin artması, yeni havalimanlarının ortaya çıkması ve bazı askeri havalimanlarının sivil havalimanına dönüşümü havayolu şirketlerinin yeni noktalara ulaşmasına olanak tanımıştır. Düşük maliyetli havayolu şirketlerini aktif pazarlama stratejileri ile bu havalimanlarına çekmeye çalışmışlardır. Almanya'da Ryanair'in merkezi haline gelen Frankfurt Hahn Havalimanı bunun bir örneğidir(Bieger ve Wittmer, 2011:30).

Havayolu şirketleri, ülkeleri ile birlikte uçuş faaliyetlerini gerçekleştirdikleri bölgelerde meydana gelen siyasi, ekonomik ve politik etkenlerden

etkilenmektedirler. Havayolu endüstrisi hızlı bir şekilde değişen ve gelişen dinamik yapıya sahiptir. Bu nedenle havayolu şirketleri değişimlere uyum sağlamalıdır aksi takdirde varlıkları tehlikeye girebilmektedir. Havayolu endüstrisinde başarılı tek bir iş modeli yoktur. Havayolu şirketleri, uçuşlarını gerçekleştirecek olduğu bölgelerin şartlarına ve kendi işletme yapısına göre bir iş modeli belirlemektedir.

2.2.1. Geleneksel Havayolu İş Modeli

Geleneksel iş modeline sahip olan havayolu şirketleri, uçak içerisindeki farklı yolcu sınıfları ve bağlantılı uçuşlar dahil olmak üzere, çok çeşitli hizmetler sunmaya odaklanan havayollarıdır(Vidović vd 2013: 70). Geleneksel havayolu şirketleri, en çok iş amaçlı sık seyahat eden yolcular tarafından tercih edilmektedir. Uçak içi eğlence sistemi kullanımı, ücretsiz ikram hizmetleri, ücretsiz havalimanı lounge'ları ve birincil havalimanlarına uçuş gerçekleştirilmesinden dolayı uçuş maliyetleri artmaktadır. Yolcular, almış oldukları bu hizmetler nedeniyle yüksek ücretler öder. Geleneksel havayolu şirketleri, artan rekabet ortamında düşük maliyetli havayolu şirketlerinin özelliklerini benimseyerek maliyetleri azaltmayı amaçlamaktadırlar. Online bilet satışlarının artması, seyahat acentalarının daha az kullanılması, daha düşük komisyon ücretleri ve daha kısa yerde kalma süreleri maliyetleri azaltmaktadır(Hunter, 2006: 316).

Geleneksel ağ taşıyıcıları, optimum merkez/hub ve ağ yapıları tasarlayarak ağ kullanımını optimize etmeye çalışmaktadırlar. Tüm dünyadaki cazip destinasyonlarda nispeten yüksek kalitede entegre ürünler sunmaya çalışmaktadırlar. Uçuş ağlarının erişimini artırmanın bir aracı olarak havayolu ittifak stratejilerinden yararlanmaktadırlar(Bieger ve Wittmer, 2011:28).

Geleneksel havayolu şirketleri, en az bir hub noktasına sahip olan, genellikle havayolu ittifaklarının içerisinde yer alan ve şirket içi entegre bir ağ sistemine sahip bir porfil sergilemektedirler. Ağ yönetimi, şirketin özü olması nedeniyle sürekli geliştirilmelidir. Ağ yönetimi, uçak ve yolcu akışını kontrol eden süreçtir. Uçuş rotası planlaması, rota değişikliği ve filo planlama işlevlerini gerçekleştirir. Bunlara ek olarak, fiyatlandırma ve koltuk envanteri kontrolü gibi klasik gelir yönetimi işlevlerini içerir(Bieger vd 2002: 68-69).

Geleneksel havayolu şirketleri, farklı yolcu profillerini ve her iş modeli tarafından sunulması gereken farklı pazar segmentlerini içermelidir. Geleneksel şirketlerin, mümkün olduğunda ağlarının sinerjisini sağlayan daha esnek ve yenilikçi iş modeli portföyünü uygulamaları gerekir. Örgütsel değişim gerektiren kararlar büyük bir zorluk olabilir, ancak inovasyon havayollarındaki ilerlemenin belirleyici gücüdür(Pereira ve Caetona, 2015: 76).

Geleneksel ağ taşıyıcı iş modelini benimseyen havayolu şirketleri, genellikle çok çeşitli kalkış-varış bağlantılarına dayanan müşterilere hizmet vermeyi amaçlar. Geleneksel ağ taşıyıcıları mümkün olduğu kadar çok uçuş noktasından yararlanmayı amaçlamaktadırlar. Farklı iş modeline sahip olan havayolu şirketleri ile rekabet ederken marka imajı ve sunulan hizmetler bir geleneksel havayolu şirketinin başarısında büyük rol oynamaktadır. Stratejik ittifaklar, işbirliği ve diğer havayolları ile ortaklıklar uçuş ağının büyümesini sağlamak için gereklidir(Bieger ve Wittmer, 2011:27).

Geleneksel iş modeli, yolculara yüksek hizmet düzeyi ve uzun seyahatlerden elde edilen gelirleri en üst düzeye çıkarmaya yarayan büyük bir hizmet paketi (eğlence, yemek, içki, merkezdeki çok sayıda bilet sayacı vb.) sunmaktadır(Gillen ve Morrison,2005: 164). Geleneksel ağ taşıyıcılarının amacı, her zaman küresel hava taşımacılığında eksiksiz hizmet vererek müşteri ağını artırarak dünyanın her yerine uçuş gerçekleştirmektir. Sadakat programı sistemleri geleneksel taşıyıcıların önemli bir parçasıdır. İkinci önemli başarı faktörü, küresel düzeyde stratejik bir ittifak kurmak ve benzer şekilde konumlandırılmış havayollarının kapsamlı bir modelini bir araya getirme yeteneğidir. Üçüncü önemli başarı faktörü, dünya çapında bir dağıtım sisteminin çalışmasıdır. Mümkün olduğu kadar büyük bir pazar payı elde etmeyi amaçlarlar(Bieger vd 2002: 70).

Geleneksel havayolu şirketleri, ürün yelpazesi ile uçuş coğrafyasının geniş olması nedeniyle yolcularına farklı rotalara uçuş, transfer uçuş ve uçuş değişiklikleri sağlamak amacıyla uygun kapasiteye sahip olmalıdırlar. Farklı kapasitelere ve performanslara sahip olan farklı tipte uçaklarının olması gerekir. Filoda farklı uçakların olması işletme ve bakım maliyetlerini artırması nedeniyle bir dezavantajdır(Gillen ve Morrison,2005: 163). Geleneksel havayolu şirketlerinin

ürünleri, operasyonları ve organizasyonel yapılarının karmaşık olmasından dolayı maliyetler yüksektir(Gillen, 2006: 369).

Geleneksel havayolu şirketlerinin ürün özellikleri aşağıdaki sıralanabilir: (O’Connell ve Williams, 2005: 260).

1. Karmaşık ücret yapısı,
2. Online, doğrudan ve seyahat acentesi aracılığıyla bilet satışı yapılması,
3. Birincil havalimanlarının kullanılması,
4. İnterline, code share anlaşmaları / kod paylaşımı ve küresel ittifaklara katılma,
5. En az iki uçuş sınıfının (ekonomi ve business) olması,
6. Uçak içerisinde ücretsiz hizmet verilmesi,
7. Ground time / yerde kalış süresinin uzun olması,
8. Entegre ürün sisteminin olması,
9. Karmaşık filo yapısı,
10. Tam ve güvenilir müşteri hizmetleri,
11. Kargo ve bakım gibi ekstra operasyonlar yapılır

2.2.2. Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli

Düşük maliyetli havayolu iş modelinde anahtar kavram basitliktir. Düşük maliyetli havayolları, basit işlemlerle üretilen basit ürünler sunmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcılar, çoğunlukla bilet satışlarını internet üzerinden elektronik bilet şeklinde satmaktadır. Uçuş esnasında ücretsiz olarak bir hizmet verilmemekte, yolcular almak istedikleri her tür hizmet için ücret ödemek zorundadır(Hanlon, 2006: 58).

Havayolu taşımacılığı pazarı, havayolu şirketleri için yeni fırsatlar sunan ve daha fazla rekabet için fırsat veren bir pazar haline gelmektedir. Bunun en belirgin etkilerinden birisi, havayolu endüstrisinde devrim yaratan ve havalimanı endüstrisine yeni ve zorlu talepler getiren düşük maliyetli taşıyıcıların sektörde yükselişi olmuştur(Graham, 2013: 66).

Geleneksel havayolu şirketlerinin ürün ve hizmetleri, basit hizmetlere ihtiyaç duyan yolcular için pahalıydı. Basit yolculuk planı olan yolculara, hizmet vermek

için ayrı bir havayolu iş modeli oluşturmanın kolay olacağı düşünülmüştür. Bu düşüncenin doğru olup olmadığına bakılmaksızın piyasa koşulları değişti. Deregülasyon sonrası hava taşımacılığı pazarına girişin serbestleşmesiyle yeni bir havayolu iş modeli ortaya çıkmıştır. Southwest Airlines, bu yeni iş modelini geliştiren ilk havayolu şirketi olarak kabul edilebilir. Çok basit hizmetler sunmayı tercih etmesi nedeniyle düşük maliyetli bir hizmet sunmuştur. Sonuç olarak, Southwest Airlines büyümüş, dünyadaki en büyük havayolu şirketleri arasına katılmıştır(Tretheway, 2004: 4).

Daha az belirgin olan ancak önemli bir maliyet tasarrufu, havayolu şirketinin organizasyon tasarımı ve kültüründe bulunabilir. Bu noktada; ürün, süreç ve organizasyonel tasarımın öncüsü Southwest Airlines olarak kabul edilmektedir. Düşük maliyetli iş modelini benimseyen birçok yeni havayolu şirketi, bu modeli mümkün olduğu kadar yakinen çoğaltmaya çalıştı fakat birebir bunu başaramadılar. Bu da bir organizasyon tasarımının ve kültürünün kopyalanamayacağını bir kanıttır(Gillen ve Morrison,2005: 164). Her bir havayolu şirketinin içyapısı, değişkenleri ve etki eden faktörler aynı olmamasından dolayı her havayolu şirketinin organizasyon ve yönetim şekli kendine has olmaktadır.

Southwest Airlines, düşük maliyetli iş modelinin ilk taşıyıcısı olmasına rağmen bu alandaki belki de en iyi örnek Ryanair'dir. Çünkü maliyetleri düşürmek ve hizmetlerini yalnızca en basit seyahatlere ihtiyaç duyan yolcularla sınırlamakta en uç noktadadır. Örneğin, Ryanair şu anda herhangi bir ağ bağlantı hizmeti sunmuyor; hatta kendi yolcularının diğer havayolu şirketlerinin uçuşlarına bağlantı sağlayacak şekilde bilet almasına izin vermez. Kısa güzergahları olan yolcular daha az bagaj taşıma gereksinimine sahiptir ve Ryanair, bagaj taşıma miktarını kesinlikle sınırlamaktadır. Aynı zamanda kısa güzergahları olan yolcular, uçuşta yemek servisine ihtiyaç duymazlar. Yolcularının ihtiyaç duyduğu basit uçuş özellikleri ve Ryanair'in yolculara sunduğu basit hizmetler, maliyetleri önemli ölçüde azaltmıştır. Düşük maliyetler, daha düşük ücretler sunmasını sağlamıştır. Havayolu hizmetleri için tüketici talebinin esnek yapısı göz önüne alındığında, bu pazar boyutunu ve gelir tabanını harekete geçirir. Ryanair'in maliyetleri o kadar düşük ki, düşük bilet fiyatlarına rağmen verim ve birim maliyet arasında geniş bir marjı vardır(Tretheway, 2004: 4).

Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin temel rekabet avantajı, karmaşıklığı azaltma, maliyet tasarrufu sağlama ve yeni gelir kaynakları oluşturma yeteneğidir(Bieger ve Wittmer, 2011:28). Düşük maliyetli iş modeli analizleri genellikle maliyet yapısına ve maliyet azaltmaya odaklanır. Bununla birlikte, düşük maliyetli iş modelinin önemli bir özelliği gelir yapısında kendini açıkça gösteren yan gelirlerdir(de Wit ve Zuidberg, 2012: 21). Yan gelirlerin ortaya çıkması ve günümüzde şirketlerin önemli gelir kalemlerinden birisi olması, düşük maliyetli havayolu şirketlerinin kullandıkları uygulamaların önemli bir ürünüdür.

Düşük maliyetli iş modeli, geleneksel taşıyıcıların sunmuş olduğu hizmetlerin birçoğunu sunmamakta veya ürün ayırıştırma yaparak her bir hizmeti ücretlendirmektedir. Düşük maliyetli taşıyıcılar, uçuş ağlarını bağlantılı hale getirmek için çalışmaz, noktadan noktaya hizmet sunarlar(Gillen ve Morrison,2005: 164). Uçakların yerde kalma sürelerinin az olması, kısa sürede dönüş yapmaları ve işlemlerin daha basit yapılması maliyeti azaltmaktadır (Bieger ve Wittmer, 2011:29).

Düşük maliyetli taşıyıcı iş modeli tasarımı, sahip olduğu birçok maliyet avantajına ek olarak bazı gelir avantajlarına da sahiptir. Ancak bunlar elde edilen maliyet avantajlarının yanında önemsizdir(Gillen ve Morrison,2005: 165). Düşük maliyetli havayolu şirketleri, yolcularına ürünlerini daha düşük maliyetlerle sunmaktadır. Bazı yolcular için bu düşük maliyetler, geleneksel havayolu şirketlerinin ürünlerini satın almaktan daha fazla değer sağlar. Fakat geleneksel havayolu şirketlerinin, yüksek hizmet düzeyine sahip olan ürünlerine ihtiyaç duyan yolcular için bir değer sağlamaz. Bu havayolu iş modelinin, düşük ücret modelinden ziyade düşük maliyetli bir model olduğu unutulmamalıdır. Yüksek maliyetlere sahip geleneksel taşıyıcılar düşük ücretler sunabilir ancak bu sürdürülebilir değildir(Tretheway, 2004: 4).

Düşük maliyetli taşıyıcıları, geleneksel taşıyıcılardan ayıran sadece daha ucuz olmaları değildir. Ağ etkilerinden kurtulmak için kendi iş modellerini izlerler. Hub noktası olan havalimanından başlayarak, noktadan noktaya uçuş gerçekleştirmektedirler. Bu hub havalimanları, maliyetleri düşük olan ikincil havalimanlarıdır. İkincil havalimanlarında maliyetlerin az olmasının yanı sıra trafiğinin de sınırlı olması nedeniyle gecikme riski azalmaktadır. Dağıtım

maliyetlerini azaltmak için elektronik bilet ve internetten satış yapmayı tercih etmektedirler(Bieger vd 2002: 71).

Havalimanlarının seçimi tipik olarak başka bir tasarruf kaynağıdır. Düşük maliyetli taşıyıcılar, ikincil havaalanlarına odaklanma eğilimindedir. İkincil havalimanları, iniş ve terminal ücretleri için daha az ücret alır. Ayrıca, ikincil havalimanlarında daha az trafik olduğundan, daha hızlı dönüş süreleri sağlayarak, personelin ve uçağın verimli bir şekilde kullanılmasına olanak tanır(Gillen ve Morrison,2005: 165). İkincil havalimanlarının slot süreleri de düşük maliyetli taşıyıcılar için bir tercih sebebidir(Dziedzic ve Warnock-Smith, 2016: 20). Düşük maliyetli havayolu şirketlerine hizmet veren havalimanlarının yolcu sayılarında çarpıcı düzeyde artışlar olmuştur(Graham, 2013: 66).

Düşük maliyetli iş modeline sahip olan havayolu şirketlerinin önemli bir diğer stratejisi ise tek tip filodur. Çoğunlukla düşük maliyetli taşıyıcıların filoları Boeing 737 uçaklarından oluşmaktadır ancak Airbus A320 uçaklar da düşük maliyetli taşıyıcılar tarafından tercih edilmektedir. Tek tip bir filoya sahip olmanın birçok avantajı vardır. Satın alma gücünü artırır, bakım maliyetleri azalır, parça tedariki kolaylaşır, güvenlik kartları tek tip olur, eğitim maliyetleri düşer ve çalışanların tek bir uçak modeline yoğunlaşmaları uzmanlaşmalarını sağlar(Gillen ve Morrison,2005: 165).

Düşük maliyetli taşıyıcıların uçakları yüksek kullanım oranları ile uçmaktadır, bu da günde 11 saatten fazla havada oldukları anlamına gelmektedir. Uçuşlar, çok hızlı geri dönüşlerin (15-20 dakika) gerçekleştirilebildiği, sıkışık olmayan ikincil havalimanlarında gerçekleştirilmektedir(Hanlon, 2006: 59).

Düşük maliyetli iş modeline sahip olan havayolu şirketlerinin en belirgin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: (O'Connell ve Williams, 2005: 260).

1. Tek tip filo yapısı,
2. İkincil havalimanlarının kullanılması,
3. Ground time / yerde kalış süresinin 25 dakika olması,
4. Point-to-point / Noktadan noktaya uçuş yapılması,
5. Cod share anlaşması yapılmaması,
6. Basit ücret yapısı,

7. Basit ürün yapısı,
8. Online ve doğrudan bilet satışı,
9. Tek bir kabin sınıfının bulunması,
10. Uçak içerisinde ücretsiz hizmet verilmemesi,
11. Fazla bagaj ücreti alınması,
12. Sık uçan yolcu programının olmaması.

2.2.3. Bölgesel Havayolu İş Modeli

Bölgesel havayolu iş modelinin ortaya çıkışı, feeder airline / besleyici havayolu kavramı ile aynı döneme aittir. British Overseas Airways Corporation / BOAC ve Trans-Canada Air Lines / TCA gibi büyük havayolu şirketleri 1960-1970'li yıllarda, kapasitesi fazla olan uzun menzilli uçuşların yolcularını hub noktası ile farklı havalimanları arasında düşük kapasiteli uçaklar ile taşımak amacıyla ortaya çıkmıştır. Küçük uçakların çoğalmasa havayolu şirketlerinin uzun menzilli uçuşların yanı sıra kısa menzilli iç hat uçuşları da gerçekleştirmesine neden olmuştur. Havayolu şirketlerinin, merkez / hub noktasına yolcu taşımaya ek olarak kısa mesafeli iç hat uçuş gerçekleştirmeleri günümüzdeki bölgesel havayolu iş modelini ortaya çıkartmıştır(Başol, 2012: 78-79).

Bölgesel havayolu iş modeli, merkezi havalimanlarından, küçük veya talebin yetersiz olduğu havalimanlarına ulaşım sağlamak amaçlı düşük kapasiteli yolcu uçaklarıyla kısa mesafelerde hizmet sunan havayolu iş modelidir(Şengür ve Şengür, 2017: 4). Düşük koltuk kapasiteleri uçakların daha hafif olmalarını sağlar. Uçakların hızlarının düşük olması, birçok havalimanına iniş kalkış yapabilmeleri, uçuş yapılan havalimanı sayısını artırmış ve farklı noktaları birbirine bağlamıştır(Başol, 2012: 79).

Bölgesel havayolu şirketleri, genellikle ittifaklar içindeki coğrafi olarak sınırlı olan ağlara hizmet etmektedir. Bölgesel merkezler bağımsız olarak işletebilirler; fakat genel olarak ittifakın ana merkezine hizmet vermektedirler. Bölgesel havayolu şirketlerine SAS ve Austrian Airlines örnek olarak gösterilebilir. Sadece kısa ve orta mesafe uçuş rotalarında hizmet veren bölgesel havayolu şirketleri, düşük maliyetli havayolu şirketleri ile rekabet etmek zorundadırlar. Zor rekabet koşulları altında düşük maliyetli havayolu şirketleri ile rekabet ederken maliyetlerini de karşılamak zorundadırlar. Bölgesel taşıyıcılar bir şekilde büyük ağlara entegre olma ya da düşük

maliyetli havayolu modeli haline gelme arasında bölünmüş durumdadırlar(Bieger ve Wittmer, 2011: 28).

Geleneksel havayolu şirketleri, yolcu talebinin düşük olduğu noktalara, filolarında düşük kapasiteli uçaklar olmaması nedeniyle küçük havalimanlarına uçuş gerçekleştirmezler. Filolarında küçük uçak bulundurmaları; pilot, eğitim, kabin memuru ve teknik faktörler gibi yeni maliyet kalemleri ortaya çıkartır. Talebin az olması ve maliyetlerin artması nedeniyle küçük havalimanlarına yapılacak uçuşların kar etmesi zorlaşır. Artan rekabet ortamında geleneksel havayolları, kar edemeyeceği noktalara uçuş gerçekleştirmek yerine bölgesel havayolu şirketleri ile ortaklık yapmaktadır(Erdoğan, 2014: 79).

Bölgesel havayolu şirketleri, esnek olmalıdırlar, maliyet yapılarını analiz etmeli ve yeni niş pazarlar ararken dinamik olmaları gerekmektedir. Niş pazarları tanımlama, geliştirme, hükmetme ve koruma yeteneği, bölgesel taşıyıcıların başarısı için anahtardır(Bieger vd 2002: 70-71).

2.2.4. Charter / Tarifersiz Havayolu İş Modeli

Charter havayolu şirketleri, turist taşımacılığına odaklanan ve genellikle “tatil” veya “eğlence” havayolu şirketleri olarak isimlendirilir. Charter havayolları, yüksek doluluk oranları ile doğrudan noktadan noktaya uçuş gerçekleştirmeye odaklanarak koltuk başına düşen mil maliyetlerini azaltır(Vidović vd 2013: 74). Düşük maliyetli iş modelinin özel bir şekli charter modelidir. Charter havayolu şirketleri, çoğunlukla turistik yerlere noktadan noktaya uçuş trafiği gerçekleştirmektedir(Bieger ve Wittmer, 2011:28). Düşük maliyetli havayolu şirketleri ile charter havayolu şirketleri arasındaki temel farklılıklar uçuş ağında ve gelir yönetiminde ortaya çıkar. Düşük maliyetli havayolu şirketleri, gelir yönetiminde artan bir fiyat eğrisini takip ederken, charter havayolları genellikle mevsimsel ek ücretler veya zaman zaman uygulanan promosyon ücretler ile birlikte yapılan indirimlerle değiştirilen ortalama fiyatları uygular. Charter havayolları, haftada birkaç uçuş gerçekleştirmek için belirli bir varış noktasına olan talebin yoğunlaşmasına odaklanırken, düşük maliyetli havayolu şirketleri uçuş noktalarına genellikle günde en az bir uçuş gerçekleştirirler(Vidović vd 2013: 74).

Havayolu düzenlemelerine göre, charter havayollarının geleneksel olarak tek tek koltuk satmalarına izin verilmemiştir. Bu nedenle koltukların tur operatörlerine satılması gerekmekte bu da charter havayolu şirketlerinin entegre seyahat ürünleri satmasına neden olmaktadır. Charter havayolu şirketlerinin avantajları, daha basit işlemler ve daha düşük işçilik maliyetlerinin olması ve bunların bir sonucu olarak daha düşük maliyet yapısına sahip olmalarıdır. Charter havayolu şirketlerinden bazıları, tatil ve eğlenceye uygun, imaj değeri yüksek bir marka olmayı başarmıştır.

Charter havayollarının, 1990’larda başlayan ve günümüze kadar uzanan stratejik başarı faktörü, tur operatörlerine entegrasyonu olarak kabul edilmektedir. Ancak, tur operatör işletmeciliği sektöründe yaşanan değişim ile birlikte internet üzerinden doğrudan rezervasyon satmanın öneminin artmasıyla tur operatörlüğünün taşıdığı riskler, charter iş modelinin cazibesini azaltmıştır. Yeni yazılım sistemlerinin daha iyi envanter ve kapasite kontrolü sağlaması, birçok tur operatörünün kendi charter havayolu şirketlerine sahip olmalarının önüne geçmiştir(Bieger ve Wittmer, 2011:28).

Geleneksel havayolu şirketlerinin, uzun mesafeli uçuşlara egemen olması ve tur operatörlerine kapasite sunmaları uzun mesafeli charter uçuşlarını azaltmaktadır. Charter havayolu şirketleri, maliyet verimliliği ile işletme yönetiminin entegrasyonunu sağlayarak, ürün geliştirmeli ve tur operatörlerinin pazarlamasına güvenmek zorundadırlar(Bieger vd 2002: 72).

2.2.5. Hibrit Havayolu İş Modeli

Havayolu endüstrisinin dinamik yapısı ve havayolu şirketlerinin sayılarının artması nedeniyle havayolu şirketleri rekabet edebilmek için var olan iş modelleri tanımına uymayan yeni bir iş modeli uygulamaya başlamışlardır. Güçlü rekabet ortamı olması nedeniyle havayolu şirketleri, her iş modelinden en iyi olarak gördükleri uygulamaları kullanmaya odaklanmışlardır. Bu olay, karma bir iş modeli olan hibrit iş modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur(Vidović vd 2013: 77; Štimac vd 2012: 5).

Hibrit model genel olarak havayolu endüstrisinde kabul görmüş ve düşük maliyetli iş modelinin özelliği olan maliyet tasarrufu özelliğini, geleneksel havayolu

iş modelinin hizmet, esneklik ve rota yapısı ile birleştirmektedir. Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin geleneksel iş modelinin bazı öğelerini benimsemesi yeni yan gelirlerin elde edilmesi anlamına gelmektedir. Bu yeni modelin ortaya çıkışı, halen uygulamada olan geleneksel ve düşük maliyetli iş modellerinin piyasadan çekilmesi anlamı gelmemekte, ancak değişen piyasa koşullarına uyum sağlanması doğrultusunda yakın gelecekte daha fazla hibrit havayolu olacağı kesindir(Vidović vd 2013: 80; Avram, 2017: 149).

Havacılık endüstrisi de dahil olmak üzere tüm endüstrileri etkileyen küresel ekonomik kriz, havayolu şirketlerini iş modellerinde mevcut piyasa koşullarına göre değişiklik yapma mecburiyetinde bırakmıştır. Ekonomik krizlerin ortaya çıkmasına kadar düşük maliyetli iş modelini tercih eden havayolu şirketleri, iş modellerinde, geleneksel iş modellerinin bazı özelliklerini uygulayacak şekilde değişiklikler yapmışlardır. Geleneksel havayolu şirketleri, düşük maliyetli havayolu şirketleri ile daha iyi rekabet edebilmek amacıyla maliyetlerini azaltmak için uğraşırken, düşük maliyetli şirketler de pazar paylarını artırabilmek için geleneksel şirketlerin uygulamalarını kullanmaktadırlar. Bundan dolayı, geleneksel iş modeli ve düşük maliyetli iş modeli arasında hibrit iş modeli ortaya çıkmıştır(Vidović vd 2013: 69; Avram, 2017: 149).

Havayolu şirketleri, yolcularına sundukları hizmetlerin maliyetlerini azaltmak için birbirinden farklı bağımsız yöntemler kullanmaktadırlar. Düşük maliyetli iş modeli için, ucuz fiyat ve internet üzerinden doğrudan satış gibi ayırt edici öğeler ön plana çıkmaktadır. Fakat havayolu şirketleri arasında hibrit iş modelini uygulama eğilimi giderek daha belirgin hale gelmektedir. Rynair, birincil havalimanlarına uçuş gerçekleştirmenin yanı sıra isteğe bağlı ekstra paketler sunarak daha yüksek ücretler ödemeye hazır olan yolcuları çekmeye çalışmaktadır. Geleneksel havayolu şirketleri, charter uçuşlar gerçekleştirmekte ve yan şirket olarak kurdukları düşük maliyetli iş modeline sahip şirketler ile havayolu endüstrisinde daha fazla yer almaktadırlar. Bu gelişme karşısında düşük maliyetli havayolu şirketleri, iş modellerini değiştirmek veya geliştirmek zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla, çoğu düşük maliyetli havayolu şirketi, iş modellerinin temel unsurlarını değiştiren hibrit iş modelini benimsemiştir. Almanya'da Lufthansa, iç hatlar ve Avrupa uçuşlarının bir kısmını Eurowings'e devretmiştir. Havayolu iş modellerinin birbirlerine benzeyen özelliklerinin artması

nedeniyle bu modeller arasında kesin ayrımlar yapmak giderek zorlaşmaya başlamıştır(Almanya Havacılık ve Uzak Merkezi, 2016; Klopheus vd 2012: 58).

Düşük maliyetli havayolu pazarı, havayolu endüstrisindeki en rekabetçi pazarlardan birisidir. Bu nedenle, birçok düşük maliyetli havayolu şirketi, rekabet edebilmek ve pazardaki varlıklarını sürdürebilmek için iş modellerinde değişiklik yapmak zorunda kalmıştır. Bununla birlikte, artık daha az sayıda havayolu şirketi noktadan noktaya uçuş hizmeti sunmaktadır.

Düşük maliyetli havayolu şirketleri, noktadan noktaya uçuş hizmetinin yanı sıra bağlantılı uçuşlar sunan hibrit modellere dönüşmektedir. Birçok havayolu şirketi için bu değişiklik, yolcu tabanını ve pazar payını büyütebilmek için geleneksel havayolu iş modelinin bazı uygulamalarını benimsemeleri sonucunu doğurmuştur.

Bu uygulamalar; küresel rezervasyon sistemini kullanılması, bağlantılı uçuş hizmetleri, farklı bilet ücretleri, farklı uçak modelleri, kod share / kod paylaşım anlaşmaları, uçak içi ikram hizmetleri, sadakat programları, müşteri ilişkilerine daha fazla önem verilmesi, kabinde birden fazla hizmet sınıfı ve uzun mesafeli uçuşların gerçekleştirilmesidir.

Genel yaklaşımda, geleneksel havayolu iş modeli özelliklerinden en az üç tanesini kendi iş modellerine uygulayan düşük maliyetli şirketler hibrit havayolu şirketi olarak tanımlanmaktadır. Ne var ki bazı uygulamalar, düşük maliyetli havayolu iş modelini tanımlayan ilkeler ile uyuşmayarak havayolu şirketinde karmaşıklık ve maliyeti artırmaktadır.

Hibrit havayolu olarak düşünülebilecek düşük maliyetli havayolları Amerika'da Southwest Airlines, JetBlue, WestJet ve AirTran Airways Avrupa'da easyJet, Germanwings Asya- Pasifik'te, Virgin Blue ve AirAsia'dır(Sabre, 2008; Stoenescu ve Gheorghe, 2017: 577; Prologis, 2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN TOPLAM GELİRLERİ VE YAN GELİRLERİNİN ANALİZİ

Tezin bu bölümünde dünyada 2010 ile 2018 yılları arasında yan gelirlerini ve toplam gelirlerini açıklayan 25 havayolu şirketinin verileri incelenmiştir. Öncelikli olarak havayolu şirketleri merkezlerine göre dört farklı bölgeye ayrılmıştır. Bu bölgeler; Amerika, Avrupa, Asya ve Güney Pasifik ile Ortadoğu ve Afrika Bölgesi'dir. Bu kapsamda Amerika'dan 10, Avrupa'dan 7, Asya ve Güney Pasifik'ten 5, Ortadoğu ve Afrika'dan 3 havayolu şirketinin verileri incelenmiştir. Avrupa'da bulunan havayolu şirketlerinin arasında Türkiye'den Pegasus Havayolları yer alırken, Türk Hava Yolları'nın 2010-2018 arasındaki yan gelirlerinin tamamına ulaşamamasından dolayı yer verilmemiştir.

Havayolu şirketlerinin toplam gelirleri ve yan gelirleri analiz edildikten sonra toplam gelirlerin ve yan gelirlerin trend analizi ya da diğer ismiyle eğilim yüzdeleri analizi yöntemiyle değerlendirilmesi yapılarak yorumlanmıştır.

3.1. YÖNTEM

Bu bölümde verilerine ulaşılan 25 havayolu şirketinin toplam gelirleri ve yan gelirleri analiz edildikten sonra toplam gelirlerin ve yan gelirlerin trend analizi ya da diğer ismiyle eğilim yüzdeleri analizi yöntemiyle değerlendirilmesi yapılarak yorumlanmıştır.

3.2. TREND ANALİZİ

İlk olarak Stephan Gilman'ın 1925 yılında kullanılmasını önerdiği trend analizi, finansal tablolarda bulunan verilerin analiz edilmesi için kullanılmaktadır. Trend analizi, literatürde eğilim yüzdeleri analizi ismi ile de kullanılmaktadır (Aktaran: Akcanlı vd 2013: 195). Eğilim yüzdeleri yönteminde, birden fazla yıl içerisinde finansal tablolarda meydana gelen değişiklikler belirlenir. Başlangıç noktası olarak belirlenen yıla ait finansal tablolardaki veriler 100 olarak kabul edilerek baz noktayı oluşturmaktadır. Takip eden yıllardaki her bir veri kalemi baz

yıldaki veri kalemine bölünerek ortaya çıkan sapmalar belirlenmektedir(Kargin ve Aktaş, 2011: 12).

Trend analiz, bir işletmenin finansal verilerinin farklı yıllar arasındaki değişikliğini gösterir. Finansal durumdaki, iyileşme veya kötüleşme olasılığını tahmin etmek için kullanılan istatistiksel bir araçtır(Brigham, 2002: 1110). Trend oranları, çeşitli finansal faktörlerdeki hareketlerin niteliğini ve oranını gösterirken karşılaştırılan kalemlerin yatay analizini yapar. Gelecekte çeşitli finansal faktörlerin davranışını öngörmede kullanılan bir analizdir. Fakat sonuçlar tek bir eğilim temelinde düşünülmemelidir. Herhangi bir anlamlı sonuca varmadan önce, ilgili kalemlerin eğilimleri dikkatlice incelenmelidir. Eğilimler bazen işletme dışında ortaya çıkan; devlet politikaları ve ekonomik koşullar gibi etkenlerden etkilenebilmektedir(Bhat, 2008: 46).

Finansal tablodaki hesap kalemlerinin eğilim yüzdesinin hesaplanması:

Baz Yıla Göre Eğilim Yüzdesi Hesaplama Formülü

$$\text{Trend Yüzdesi} = \frac{\text{Hesap Kalemlerinin Diğer Yıllardaki Değeri (x yılı)}}{\text{Hesap Kalemlerinin Baz Yıllardaki Değeri}} \times 100$$

Önceki Yıla Göre Eğilim Yüzdesi Hesaplama Formülü

$$\text{Trend Yüzdesi} = \frac{\text{Hesap Kaleminin x Yılındaki Tutarı}}{\text{Hesap Kaleminin Önceki Yıllardaki (x - 1)Tutarı}} \times 100$$

3.2.1. Havayolu Şirketlerinin 2010-2018 Yılları Arasındaki Toplam Gelirlerinin Analizi

Havayolu endüstrisi, dinamik bir yapıya sahip olan siyasi, ekonomik ve doğal olaylardan etkilenen bir endüstridir. Havayolu şirketlerinin 2010-2018 yılları arasındaki finansal tabloları incelendiğinde gelirlerinin arttığı görülmektedir. Ancak bazı yıllarda gelirlerde azalmalar olmuştur. Gelir azalmasının sebebi olarak, yolcu gelirlerinin azalması, dolar kurunda yaşanan değişimler sonucunda uluslararası uçuşlarda daha az bilet satışı, rekabet şartlarının ağırlaşması ve havayolu şirketlerinin politikalarında yapmış oldukları değişiklikler gösterilebilir. Amerika, Asya ve Güney Pasifik, Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgelerinde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin gelirleri bölgesel olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Amerika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri

Havayolu Şirketi	2010 Milyon \$	2011 Milyon \$	2012 Milyon \$	2013 Milyon \$	2014 Milyon \$	2015 Milyon \$	2016 Milyon \$	2017 Milyon \$	2018 Milyon \$
Alaska Airlines	3.832	4.318	4.661	5.156	5.368	5.598	5.931	7.933	8.264
American	22.204	23.978	24.837	26.743	42.650	40.990	40.180	42.207	44.541
Delta	31.623	35.114	36.809	37.773	40.362	40.704	39.406	40.742	42.637
Frontier	1.600	1.765	1.436	1.217	1.575	1.604	1.714	1.915	2.156
Hawaiian	1.318	1.650	1.969	2.156	2.315	2.317	2.450	2.696	2.837
JetBlue	3.770	4.504	5.000	5.441	5.817	6.416	6.632	7.015	7.658
Southwest	12.104	15.658	17.088	17.700	18.605	19.820	20.425	21.171	21.965
Spirit	781	1.071	1.318	1.654	1.931	2.141	2.322	2.648	3.323
United	34.012	37.109	37.167	38.279	38.901	37.864	36.556	37.736	41.303
WestJet	2.672	2.953	3.333	3.372	3.733	3.208	3.196	3.473	3.602

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Alaska Airlines 14.12.2016 tarihinde Virgin America'yı satın almış fakat operasyonel sonuçlar 31.12.2017 tarihinde sona eren mali yıla yansıtılmıştır. Satın alma ilk gerçekleştiğinde birbirlerini farklı coğrafyalarda tamamlayan iki havayolu şirketi iken şimdi işletme süreçleri ve kültürleri aynı olan tek bir sistem altında faaliyet gösteren havayolu şirkettir. Entegrasyonun sağlanmasıyla birlikte, uçuş ağı genişletilmekte ve ortaya çıkan sinerji ile operasyonlar gerçekleştirilmektedir.

American Airlines'ın US Airways'ı satın alması ile birlikte 2014 yılında gelirleri %59 oranında önemli bir artış göstermiştir. 2018 yılında 2010 yılına göre gelirlerini % 100 oranında artırmıştır.

Delta 2010 yılından 2018 yılına kadar gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2016 yılında ise 2015 yılına göre daha az gelir elde etmiştir. Bunun sebepleri ise yolcu gelirlerinin düşmesi ve personel maaşlarının artması olarak gösterilebilir. Piyasalarda, Amerikan dolarının gücünün artması ile birlikte yerel para birimlerinin değer kaybetmesi uluslararası pazarlarda satılan biletleri olumsuz etkileyerek bilet gelirlerini düşürmüştür.

Frontier, 2012 ve 2013 yıllarında finansal sonuçlarında beklentilerini karşılayamaması nedeniyle gelir kaybı yaşamıştır. Yeni satın alınan sistemlerin işlemleri nedeniyle operasyonel esneklik sınırlamasıyla yolcu kaybı yaşanmasına neden olmuştur.

Hawaiian Airlines, Amerika Birleşik Devletleri'nin Hawaii eyaletinin bayrak taşıyıcı havayolu şirketidir. Gelirlerini her yıl artırmayı başaran şirket, 2018 yılında 2010 yılına göre gelirlerini % 115 oranında artırmayı başarmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin önemli düşük maliyetli havayolu şirketlerinde birisi olan JetBlue, New York John F. Kennedy Uluslararası Havalimanı'nı merkez olarak kullanmaktadır. JetBlue, 2010 yılından 2018 yılına kadar her bir faaliyet döneminde gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2018 yılında gelirlerini 2010 yılına göre % 103 artırmayı başaran şirket aynı zamanda uçuş ağını ve filosunu büyötmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşen deregölasyon sonrasında dünyada düşük maliyetli iş modelinin öncüsü olarak kabul edilen Southwest, uçak bilet ücretlerinin düşmesini sağlamıştır. Faaliyetlerine başladığı ilk günden itibaren başarılı operasyonlar gerçekleştiren şirket, uçuş ağını ve filosunu büyötmektedir. Southwest, her yıl gelirlerini artırmayı başarırken 2010 yılına göre 2018 yılında gelirlerini % 81 oranında artırmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde ultra düşük maliyetli havayolu şirketi olarak faaliyetlerini sürdüren Spirit Airlines, verilerinin incelendiğı dokuz yıl boyunca gelirlerini artırdığı görölmektedir. 2018 yılı sonu itibariyle filosunda bulunan A320 ailesinden 128 uçak ile operasyonlarını gerçekleştirmektedir. Spirit Airlines, 2018 yılında gelirlerini 2010 yılına göre % 325 oranında artırarak 781 milyon \$'dan 3.323 milyon \$'a çıkartmıştır.

United, 807 uçaklı ana filosu ve 574 uçaklı bölgesel uçak filosuna sahiptir. Amerika ve dünyanın önemli havayolu şirketlerinden olan United 2010 yılından 2018 yılına kadar gelirlerini artırmıştır. United, 2015 ve 2016 yıllarında gelirinde düşüş yaşarken 2017 yılı itibariyle gelirlerini artırmayı başarmıştır. United, 2018 yılında 2010 yılına göre gelirlerini % 21 oranında artırmıştır.

Kanada'lı havayolu şirketi olan WestJet, düşük maliyetli havayolu şirketi olarak uçuşlarını gerçekleştirmektedir. WestJet, 2010 yılına kıyasla gelirlerini artırmış olmasına rağmen 2015 ve 2016 yıllarında yaşamış olduğı gelir kaybı ile 2014 yılında yakalamış olduğı gelir düzeyine tekrar ulaşamamıştır. 2014 yılında 3.733 milyon \$ gelir elde eden WestJet, 2010 yılına kıyasla % 40 oranında gelirlerini

artırmıştır. 2014 ile 2018 gelirleri karşılaştırıldığında ise % 3,5 oranında gelir kaybı yaşamıştır.

Tablo 3: Asya ve Güney Pasifik Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri

Havayolu Şirketi	2010 Milyon \$	2011 Milyon \$	2012 Milyon \$	2013 Milyon \$	2014 Milyon \$	2015 Milyon \$	2016 Milyon \$	2017 Milyon \$	2018 Milyon \$
Air Asia	1.874	2.279	2.393	2.824	3.004	2.690	2.972	3.557	2.633
Air Asia X	443	586	639	716	916	813	1.006	1.062	1.131
Cebu Pacific	657	800	898	935	1.192	1.251	1.317	1.347	1.389
China Eastern	11.475	12.897	13.772	14.163	14.538	15.151	14.863	15.116	17.424
Qantas	14.667	11.929	12.207	11.925	11.508	9.466	9.403	9.580	9.843

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Malezya merkezli düşük maliyetli havayolu şirketi olan Air Asia, 2010-2014 yılları arasında gelirlerini her yıl artırmaya rağmen 2015 yılı sonrasında aynı istikrarı sağlayamamıştır. Şirket, 2015 yılında gelir kaybı yaşarken 2016 ve 2017 yılında gelirlerini artırmıştır. 2018 yılında yeniden gelir kaybı yaşayan şirket 2017 rakamlarının % 25 gerisinde kalarak gelir kaybı yaşamıştır.

Air Asia Group bünyesinde bulunan Air Asia X, gelirlerini 2015 yılı haricinde her yıl düzenli olarak artırmıştır. 2014 yılında 916 milyon \$ olan gelirinde % 11 kayıp yaşayan şirket 2015 yılında 813 milyon \$ gelir elde etmiştir. Air Asia X, 2015 yılında gelir kaybı yaşamasına rağmen sonraki üç yıl boyunca gelirlerini artırmıştır.

Cebu Pacific, Filipinler hava taşımacılığı endüstrisinin en büyük taşıyıcısı olan şirket 1996 yılında havayolu taşımacılığına başlamıştır. Yolcu taşımacılığının yanı sıra kargo taşımacılığında da Filipinler'de önemli bir yere sahiptir. Cebu Pacific, 2010 yılından 2018 yılına kadar tüm yıllarda gelirlerini artırarak önemli bir başarı elde etmiştir. 2010 yılında 657 milyon \$ olan gelirlerini 2018 yılında % 111 oranında artırarak 1.389 milyon \$ gelir elde etmiştir.

Şangay merkezli olarak uçuşlarını gerçekleştiren China Eastern, Çin'in en büyük havayolu şirketlerinden birisidir. Kuruluşu, Çin'in eski sivil havacılık idaresi tarafından 1957 yılında kurulan ilk filoya dayanmaktadır. China Eastern verileri incelendiğinde şirketin gelirlerini artırdığı görülmektedir. 2010 yılından 2015 yılına

kadar gelirlerini her yıl artıran şirket, 2016 yılında gelirlerinde % 1,90 oranında kayıp yaşamıştır. Şirket, 2016 yılında yaşamış olduğu gelir kaybı sonrasında 2017 ve 2018 yıllarında tekrar gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2018 yılı 2016 yılı ile karşılaştırıldığında % 17 oranında gelir artışı sağlamıştır. 2010 yılı ile 2018 yılı karşılaştırıldığında ise 11.475 milyon \$ olan toplam gelirini % 51,84 oranında artırarak 17.424 milyon \$'a yükseltmiştir.

Qantas, 1920 yılında Avustralya'da kurulmuştur ve Avustralya'nın ulusal havayolu şirketidir. Qantas bünyesine bağlı havayolu şirketleri ve yer hizmeti şirketleri ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Dünyanın en eski havayolu şirketlerinden birisi olan Qantas'ın verileri incelendiğinde 2010-2018 yılları arasında istikrarlı bir gelir artışı sağlayamadığı görülmektedir. En yüksek gelirini 2010 yılında elde eden şirket sadece 2012, 2017 ve 2018 yıllarında bir önceki yıla göre gelir artışı sağlamıştır. 2012 yılında, 2011 yılına kıyasla % 2,33 oranında gelir artışı elde ederken 2010 yılına kıyasla ise % 16,77 oranında gelir kaybı yaşamıştır. 2010 ve 2018 yıllarında elde edilen toplam gelir karşılaştırıldığında 2010 yılında 14.667 milyon \$ olan toplam gelirin, 2018 yılında % 32,89 oranında azalarak 9.843 milyon \$ olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Avrupa Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri

Havayolu Şirketi	2010 Milyon \$	2011 Milyon \$	2012 Milyon \$	2013 Milyon \$	2014 Milyon \$	2015 Milyon \$	2016 Milyon \$	2017 Milyon \$	2018 Milyon \$
Aer Lingus	1.719	1.600	1.813	1.930	2.130	1.904	1.967	2.124	2.361
EasyJet	4.830	5.309	5.886	7.222	7.761	7.319	6.200	6.574	7.789
Jet2.com	506	670	813	1.071	1.208	1.023	992	1.107	1.465
Lufthansa	40.603	35.693	40.825	33.276	33.363	27.157	24.542	32.450	32.854
Norwegian	1.562	1.714	2.195	2.584	3.170	2.849	3.125	3.707	4.941
Pegasus	790	782	959	1.115	1.448	1.295	1.280	1.519	1.808
Ryanair	5.137	5.372	6.370	6.823	7.735	7.245	7.405	8.171	8.840

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Aer Lingus, İrlanda merkezli olarak uçuşlarını gerçekleştiren bir havayolu şirketidir. 2010 ile 2018 yılları arasındaki toplam gelirleri incelendiğinde gelirlerinde bir istikrar yakalayamadığı, artışlar ve azalışlar olduğu görülmektedir. Aer Lingus, 2011 ve 2015 yıllarında gelirlerini bir önceki yıla kıyasla artıramamış ve gelir kaybı yaşamıştır. En düşük toplam gelirini 2011 yılında elde ederken en yüksek gelirini

2018 yılında elde etmiştir. 2011 yılında 1.600 milyon \$ olan toplam gelirini % 47,56 oranında artırarak 2.361 milyon \$'a çıkartmıştır.

EasyJet, 1995 yılında İngiltere merkezli olarak kurulan, Avrupa'nın birçok noktasına uçuş gerçekleştiren düşük maliyetli havayolu şirketidir. 2010 ile 2014 arasında gelirlerini her yıl artıran şirket 2015 ve 2016 yıllarında toplam gelirlerinde bir kayıp yaşarken 2017 ve 2018 yıllarında tekrar toplam gelirlerini artırmayı başarmıştır. Toplam geliri 2010 yılında 4.830 milyon \$ olan EasyJet, 2018 yılında gelirlerini % 61,26 oranında artırarak 7.789 milyon \$'a yükseltmiştir.

Jet2.com, İngiltere merkezli olarak Avrupa'nın birçok noktasına uçuş gerçekleştiren düşük maliyetli havayolu şirketidir. 2010 ile 2018 yılları arasında gelirlerini önemli ölçüde artıran havayolu şirketinin, 2015 ve 2016 yıllarında bir önceki yıla kıyasla toplam gelirlerinde azalma olmuştur. 2015-2016 yıllarında yaşanan gelir kaybından sonra 2017 ve 2018 yıllarında şirket gelirlerini yeniden artırmıştır. Jet2.com, 2010 yılında 506 milyon \$ olan gelirini 2018 yılında % 189 oranında artırarak 1.465 milyon \$ gelir elde etmiştir.

Lufthansa, Avrupa'nın en büyük havayolu şirketlerinden birisi olarak Almanya merkezli olarak uçuşlarını gerçekleştirmektedir. Almanya'nın bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olan Lufthansa dünyanın önemli şirketlerinden birisidir. Lufthansa, 2010-2018 yılları arasında toplam gelirlerinde istikrar sağlayamamış ve gelir kaybı yaşamıştır. Lufthansa; 2012, 2014, 2017 ve 2018 yıllarında bir önceki yıla kıyasla toplam gelirlerini artırmayı başarmıştır. En yüksek toplam gelirini, 2012 yılında 40.825 milyon \$ olarak elde etmiştir. 2010 yılında 40.603 milyon \$ olan toplam geliri 2018 yılında % 19 oranında azalarak 32.854 milyon \$ olmuştur.

Norwegian, Oslo merkezli olarak 1993 yılında kurulan ve Norveç'in bayrak taşıyıcı havayolu şirketidir. Şirket, 2015 yılı haricinde 2010-2018 yılları arasında toplam gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2015 yılında % 10 oranında gelir kaybı yaşayan Norwegian, 2.849 milyon \$ gelir elde etmiştir. En yüksek gelirini 2018 yılında 4.941 milyon \$ olarak elde etmiştir. 2010 yılında 1.562.000.000 \$ gelir elde eden Norwegian, 2018 yılında toplam gelirini % 216 oranında artırarak 4.941 milyon \$ gelir elde etmiştir.

Pegasus Hava Yolları, Türkiye'nin en büyük ikinci havayolu şirketi olarak Sabiha Gökçen Havalimanı merkezli olarak uçuşlarını gerçekleştirmektedir. Pegasus, 2010-2018 yılları arasında gelirlerini artırmayı başarırken 2011, 2015 ve 2016 yıllarında bir önceki yıla göre gelir kaybı yaşamıştır. 2016 yılından sonra gelirlerini artırmayı başaran Pegasus, en yüksek gelirini 2018 yılında 1.808 milyon \$ olarak elde etmiştir. Pegasus 2010 yılında 790 milyon \$ olan gelirini % 128 oranında artırarak 2018 yılında 1.808 milyon \$'a çıkartmıştır.

Rynair, 1985 yılında Dublin'de kurulmuştur. Avrupa'nın birçok noktasına uçuş gerçekleştiren Rynair'in Avusturya ve Almanya'da üsleri bulunmaktadır. Rynair, 2015 yılı haricinde 2010-2018 arasındaki tüm yıllarda gelirini artırmayı başarmıştır. 2015 yılında toplam geliri, 2014 yılına kıyasla % 6 oranında azalarak 7.245 milyon \$ olmuştur. 2010 yılında 5.137 milyon \$ olarak elde ettiği toplam gelirini 2018 yılında % 72 oranında artırarak 8.840 milyon \$'a yükseltmiştir.

Tablo 5: Ortadoğu ve Afrika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri

Havayolu Şirketi	2010 Milyon \$	2011 Milyon \$	2012 Milyon \$	2013 Milyon \$	2014 Milyon \$	2015 Milyon \$	2016 Milyon \$	2017 Milyon \$	2018 Milyon \$
Air Arabia	564	662	831	867	1.015	1.042	1.029	1.017	1.122
Emirates	14.374	16.733	21.130	22.502	24.181	23.154	23.159	25.126	26.151
Jazeera Airways	155	206	218	232	222	194	175	186	271

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Air Arabia, Birleşik Arap Emirlikleri merkezli olarak uçuşlarını gerçekleştiren düşük maliyetli havayolu şirkettir. Air Arabia, 2016 ve 2017 yılları haricinde 2010-2018 yılları arasında toplam gelirini artırmayı başarmıştır. Şirket, 2010 yılında 564 milyon \$ olan gelirini 2018 yılında % 98,93 oranında artırarak 1.122 milyon \$'a çıkarmıştır.

Emirates, iki uçaklık filosu ile Dubai merkezli olarak 1985 yılında uçuşlarına başlamıştır. Birleşik Arap Emirlikleri'nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olan Emirates, aynı zamanda dünyanın en önemli havayolu şirketlerinden birisidir. Emirates, 2015 yılında ki % 4 oranındaki gelir kaybı dışında 2010-2018 yılları arasında toplam gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2010 yılında 14.374 milyon \$ olan

toplam gelirini 2018 yılında % 81,93 oranında artırarak 26.151 milyon \$ gelir elde etmiştir.

Jazeera Airways, 2004 yılında Orta Doğu'da kurulan ilk özel havayolu şirketidir. Kuveyt merkezli olarak uçuşlarını gerçekleştiren Jazeera Airways, gelirlerini artırma konusunda istikrar sağlayamamıştır. 2010-2013 yılları arasında gelirlerini artırmayı başaran şirket, 2014, 2015 ve 2016 yıllarında gelir kaybı yaşamıştır. 2017 ve 2018 yıllarında gelirlerini artıran Jazeera Airways, en yüksek gelirini 2018 yılında elde etmiştir. 2010 yılında 155 milyon \$ olan toplam gelirini 2018 yılında % 74,83 oranında artırarak 271 milyon \$ gelir elde etmiştir.

3.2.2. Havayolu Şirketlerinin 2010-2018 Yılları Arasındaki Yan Gelirlerinin Analizi

Havayolu şirketleri; ağır rekabet koşulları, yüksek maliyet yapıları ve düşük kar oranları ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Kar oranlarının düşük olması havayolu şirketlerini yeni gelirler elde edebilecek alanlar bulmak zorunda bırakmıştır. Havayolu şirketleri, karlılıklarını artırabilmek için ikincil gelir olan yan gelirleri kullanmaya başlamasıyla havayolu endüstrisinde değişim yaşanmaya başlamıştır. Düşük maliyetli iş modelini uygulayan havayolu şirketleri tarafından ortaya çıkartılan yan gelirler, günümüzde diğer havayolu iş modelleri tarafından da kullanılmaktadır. Bazı havayolu şirketlerinin gelirleri arasında % 47'ye kadar ulaşan yan gelirler her geçen gün daha önemli bir hale gelmektedir. Yan gelirler; uçak içi ikram, fazla bagaj, koltuk satışı, farklı ürün paketleri ve farklı kabin sınıfı gibi alternatifler sunularak elde edilmektedir. Amerika, Asya ve Güney Pasifik, Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgelerinde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin yan gelirleri bölgesel olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Amerika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirleri

Havayolu Şirketi	2010 Milyon \$	2011 Milyon \$	2012 Milyon \$	2013 Milyon \$	2014 Milyon \$	2015 Milyon \$	2016 Milyon \$	2017 Milyon \$	2018 Milyon \$
Alaska Airlines	552	610	676	894	921	1.092	1.064	1.340	1.388
American	1.954	2.113	1.987	2.079	4.651	4.718	4.901	5.274	7.245
Delta	3.700	2.534	2.577	2.528	3.213	3.775	5.172	5.391	5.570
Frontier	59	136	149	109	183	288	726	812	922
Hawaiian	68	71	94	101	126	213	236	257	387
JetBlue	475	535	590	670	745	813	956	1.081	1.083
Southwest	490	1.180	1.655	1.623	1.885	2.119	2.833	3.084	4.049
Spirit	160	355	508	636	748	928	1.078	1.233	1.493
United	5.000	5.171	5.352	5.703	5.861	6.199	6.222	5.749	5.802
WestJet	93	119	133	152	203	268	302	339	355

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1978 yılında yapılan deregülasyon ile birlikte ortaya çıkan düşük maliyetli havayolu şirketleri, yan gelirleri etkin bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Düşük maliyet yapıları sonucunda sunmuş oldukları düşük bilet ücretleri sayesinde pazardaki payını artırmayı başaran şirketler yan gelirler ile de gelirlerini artırmışlardır. Değişen rekabet koşulları tüm havayolu şirketlerini yan gelirleri kullanmak zorunda bırakmıştır.

Alaska Airlines, 2010-2018 yılları arasında yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2015 yılı baz alındığında ise 2016 yılında yan gelirlerini artıramamış 28 milyon \$ daha az gelir elde etmiştir. Alaska Airlines, 2010 yılı baz alındığında 2018 yılında yan gelirlerini % 151 oranında artırmıştır. Alaska Airlines'ın yan gelirleri 2010 yılında yolcu başına 23,68 \$ iken 2018 yılında 30,30 \$ düzeyine yükselmiştir.

American Airlines 2014 yılında US Airways'ı satın alarak şirketi büyütmesi ile birlikte yan gelirlerini de % 124 oranında artırmıştır. American Airlines 2012 yılı haricindeki tüm yıllarda yan gelirlerini artırmıştır. Yolcu başına düşen yan gelir 2010 yılında 18,58 \$ iken 2018 yılında hemen hemen iki kat artarak 35,56 \$ olmuştur. Yolcu başına düşen yan gelirin artması, toplam yan gelirin artmasının da en temel göstergesidir. 2010 yılında 1.954 milyon \$ olan yan gelirini % 270 oranında artıran American Airlines 2018 yılında 7.245 milyon \$ yan gelir elde etmiştir.

Delta, yan gelirler konusunda istikrar yakalayamamış, yıllar arasında yan gelirlerinde artış ve azalışlar meydana gelmiştir. 2010 yılı baz alındığında 2015 yılına kadar yan gelirlerini artıramayan Delta, 2015 yılı itibarıyla yan gelirlerini

artırmayı başarmıştır. Delta'nın 2014 yılında elde etmiş olduğu yan gelir toplamı 2010 yılından % 13 daha azdır. 2010 yılı ile 2015 yılı kıyaslandığında ise yan gelirlerin toplamı % 50 oranında artarak 5.570 milyon \$ olmuştur. Delta, 2010 yılında yolcu başına 22,75 \$ yan gelir kazanırken 2018 yılında yolcu başına 28,94 \$ kazanmıştır.

Frontier, 2013 yılında gerçekleşen % 26 oranındaki azalma haricinde, 2010-2018 arasındaki tüm yıllarda yan gelirlerini bir önceki yıla göre artırmayı başarmıştır. Şirketin 2010 yılında yolcu başına düşen yan geliri 4,05 \$ iken 2018 yılında yolcu başına düşen yan gelir 47,62 \$ olmuştur. Toplam yan gelir ise 2010 yılında 59 milyon \$ iken 2018 yılında % 1.462 oranla çok yüksek bir artış göstererek 922 milyon \$ olmuştur.

Hawaiian, 2010-2018 yılları arasında yan gelirlerinde istikrarı sağlayarak her yıl artırmayı başarmıştır. 2010 yılında elde edilen 68 milyon \$ yan gelir ile kıyaslandığında 2018 yılında elde edilen yan gelir % 469 oranında artış göstererek 387 milyon \$ gelir elde edilmiştir. Hawaiian, 2010 yılında yolcu başına 8,14 \$ yan gelir elde ederken bu rakam 2018 yılında 32,70 \$'a yükselmiştir.

JetBlue, yan gelirler kaleminden elde ettiği geliri 2010 yılından 2018 yılına kadar her yıl artırmayı başarmıştır. Toplam yan gelirin artması yolcu başına düşen gelirin artması anlamına gelmektedir. 2010 yılında yolcu başına düşen yan gelir 19,58 \$ iken 2018 yılında bu rakam 25,70 \$ olmuştur. JetBlue, 2010 yılına kıyasla 2018 yılında yan gelirini % 128 oranında artırarak 1.083 milyon \$ gelir elde etmiştir.

Southwest, 2010-2018 arasında yan gelirlerini artırmayı başarırken 2013 yılında 2012 yılına kıyasla % 1,9 oranında yan gelir kaybı yaşamıştır. 2010 yılında yolcu başına 5,56 \$ gelir elde eden Southwest, 2018 yılında % 439 artışla yolcu başına düşen yan geliri 30,02 \$'a yükseltmiştir. Southwest, en son yan gelir kaybı yaşadığı 2013 yılına kıyasla 2018 yılında yan gelirlerini % 149 oranında artırmıştır.

Spirit, 2010 yılı baz alındığında sekiz yıl boyunca yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Yolcu başına düşen yan geliri 2010 yılında 25,16 \$ iken bu gelir 2018 yılında 50,94 \$ olmuştur. Spirit Airlines, 2010 yılı baz alındığında toplam yan gelirini 2018 yılında % 833 artırarak 1.493 milyon \$ yan gelir elde etmiştir.

United, 2010 yılından 2016 yılına kadar yan gelirlerini artırmayı başarmasına rağmen 2017 ve 2018 yılında yan gelir kaybı yaşamıştır. 2016 yılında elde etmiş olduğu en yüksek yan gelir tutarına kıyasla 2018 yılında % 6,75 oranında gelir kaybı yaşamıştır. United, 2016 yılında yolcu başına 43,46 \$ yan gelir elde etmiş iken bu gelir 2018 yılında 36,64 \$'a düşmüştür.

WestJet, 2010-2018 yılları arasında her yıl yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Şirket, 2010 yılında yolcu başına 6,17 \$ yan gelir elde ederken 2018 yılında 13,93 \$ yan gelir elde etmiştir. Toplam yan gelir ise 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 281 oranında artış göstermiştir.

Tablo 7: Asya ve Güney Pasifik Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirleri

Havayolu Şirketi	2010 Milyon \$	2011 Milyon \$	2012 Milyon \$	2013 Milyon \$	2014 Milyon \$	2015 Milyon \$	2016 Milyon \$	2017 Milyon \$	2018 Milyon \$
Air Asia	350	406	435	498	557	524	557	617	765
Air Asia X	80	97	119	140	183	126	161	193	211
Cebu Pacific	43	95	77	99	132	155	165	176	171
China Eastern	298	331	344	509	491	563	468	342	328
Qantas	1.533	1.418	1.575	1.273	1.387	1.167	1.194	1.157	1.256

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Air Asia, 2015 yılında 2014 yılına kıyasla % 5,92 oranında yan gelir kaybı yaşamıştır. Ancak diğer yılların tamamında bir önceki yıla göre yan gelirini artırmayı başarmıştır. Havayolu şirketi, 2010 yılı ile karşılaştırıldığında 2018 yılında % 118 artış ile yan gelirlerini 765 milyon \$'a yükseltmiştir. Air Asia, 2010 yılında yolcu başına 13,65 \$ yan gelir elde ederken 2015 yılında 11,59 \$ ve 2018 yılında 17,21 \$ yan gelir elde etmiştir.

Air Asia X, 2010-2018 yılları arasında 2015 yılı haricinde tüm yıllarda yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2010 yılında yolcu başına 41,60 \$ yan gelir elde ederken 2018 yılında 34,28 \$ dolar gelir elde etmiştir. Toplam yan gelirin artmasına rağmen yolcu başına düşen yan gelirin azalması yolcu sayısının arttığını ve yolcularda elde edilen gelirin azaldığını göstermektedir. Air Asia X, 2010 yılı ile kıyaslandığında 2018 yılında % 163,75 oranında toplam yan gelirini artırmıştır.

Cebu Pacific, 2012 yılında bir önceki yıla göre yan gelir kaybı yaşamıştır. Ancak bunun dışında bir yan gelir kaybı yaşamamış olup diğer yıllarda yan gelirini

artırmıştır. Havayolu şirketi, 2010 yılında elde etmiş olduğu yan geliri, % 297 oranında artırarak 171 milyon \$ yan gelir elde etmiştir. Cebu Pacific, 2010 yılında yolcu başına 4,15 \$ yan gelir elde ederken 2018 yılında % 103 artışla 8,45 \$ yan gelir elde etmiştir.

China Eastern, yan gelirini artırma konusunda istikrarı sağlayamamış olmasına rağmen 2018 yılı ile 2010 yılı kıyaslandığında yan geliri artmıştır. En yüksek yan geliri 2015 yılında elde eden China Eastern, takip eden yıllarda yan gelir kaybı yaşamıştır. Yolcu başına düşen gelirlere bakıldığında ise havayolu şirketinin 2010 yılında 4,60 \$, 2015 yılında 6,00 \$ ve 2018 yılında 2,71 \$ yan gelir elde ettiği görülmektedir. 2010 yılında yolcu başına düşen yan gelirin 2018 yılından daha fazla olması 2018 yılında yolcu sayısının arttığını fakat yolcu başına elde edilen gelirin azaldığını göstermektedir.

Qantas, yan gelir elde etme konusunda istikrarı sağlayamamış sürekli iniş çıkışlar yaşamış ve 2018 yılında elde ettiği yan gelir 2010 yılının gerisinde kalmıştır. En yüksek yan geliri 2012 yılında elde eden havayolu, 2018 yılında bu gelirin % 20 azalmasına engel olamamıştır.

Tablo 8: Avrupa Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirleri

Havayolu Şirketi	2010 Milyon \$	2011 Milyon \$	2012 Milyon \$	2013 Milyon \$	2014 Milyon \$	2015 Milyon \$	2016 Milyon \$	2017 Milyon \$	2018 Milyon \$
Aer Lingus	235	209	230	246	256	240	248	263	378
EasyJet	926	1.106	1.148	1.385	1.457	1.466	1.355	1.284	1.598
Jet2.com	106	182	215	297	344	300	258	305	456
Lufthansa	365	244	286	1.283	1.633	1.494	1.350	1.947	2.628
Norwegian	187	199	248	300	457	430	496	611	776
Pegasus	67	79	122	158	250	246	282	327	439
Ryanair	1.130	1.100	1.388	1.689	1.907	1.739	1.982	2.3045	2.801

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Aer Lingus, yan gelirlerini düzenli olarak her yıl artıramayıp 2011 ve 2015 yıllarında yan gelir kaybı yaşamıştır. Bu iki yılın haricindeki diğer yıllarda yan gelirini artırmayı başaran şirket 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 60 artış ile 378 milyon \$ yan gelir elde etmiştir. Aer Lingus, yolcu başına düşen yan gelirden 2010 yılında 24,91 \$ gelir elde ederken 2018 yılında 32,15 \$ gelir elde etmiştir.

EasyJet, 2016 ve 2017 yıllarında yan gelir kaybı yaşayarak diğer yıllardaki artış istikrarını koruyamamıştır. Şirket, 2015 yılına kıyasla 2016 yılında % 7,57 ve 2017 yılında % 12 oranında yan gelir kaybı yaşamıştır. Havayolu şirketi, toplam yan

gelirini 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 72 artırarak 1.598 milyon \$ yan gelir elde etmiştir. EasyJet, 2010 yılında yolcu başına 18,98 \$ gelir elde ederken 2018 yılında 18,69 \$ gelir elde etmiştir. Toplam yan gelirin artıp yolcu başına düşen yan gelirin azalması EasyJet şirketinin her bir yolcudan elde ettiği yan gelirin azaldığını göstermektedir.

Jet2.com, 2015 ve 2016 yıllarında yan gelirden elde ettiği gelirden kayıp yaşamıştır. Fakat bu yıllar dışında şirket yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2010 yılında yolcu başına 34,24 \$ yan gelir elde eden Jet2 2018 yılında 43,91 \$ yan gelir elde etmiştir. Jet2.com toplam yan gelirini 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 330 oranında artırarak 456 milyon \$ yan gelir elde etmiştir.

Lufthansa, genel olarak bakıldığında yan gelirlerini artırmış fakat düzenli bir artış gösterememiş ve iniş çıkışlar yaşamıştır. Şirket, 2011, 2015 ve 2016 yıllarında bir önceki yıla kıyasla yan gelir kaybı yaşamıştır. Lufthansa, 2012 yılına kıyasla 2013 yılında % 348 oranında yan gelir artışı elde etmiştir. Şirketin, 2010 ve 2018 yıllarında elde etmiş olduğu yan gelir tutarları kıyaslandığında % 620 oranında bir artış olduğu görülmektedir. Lufthansa, 2010 yılında yolcu başına 4,01 \$ yan gelir elde ederken 2018 yılında bu tutar % 360 artışla 18,47 \$ olmuştur.

Norwegian, 2015 yılında yan gelirden yaşamış olduğu gelir kaybı dışında diğer yıllarda yan gelirlerinde azalma olmamıştır. 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla % 5,90 oranında yan gelir kaybı yaşayan Norwegian, bir sonraki yılda ise yan gelirlerini % 15 oranında artırmıştır. Norwegian, 2010 yılında elde etmiş olduğu yan gelire kıyasla 2018 yılında % 314,97 artışla 776 milyon \$ yan gelir elde etmiştir. Aynı yılların yolcu başına düşen yan gelirleri kıyaslandığında ise 14,39 \$ olan tutar % 44,61 artışla 20,81 \$ olmuştur.

Pegasus Havayolları, yan gelirlerde 2015 yılında bir önceki yıla göre yaşamış olduğu % 1,6'lık kayıp dışında diğer yıllarda yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Şirketin 2010 yılında elde etmiş olduğu yan gelir, 67 milyon \$ iken bu tutara kıyasla 2018 yılında yan gelir % 555 artışla 439 milyon \$ olmuştur. Pegasus, 2010 yılında yolcu başına 7,83 \$ yan gelir elde ederken 2018 yılında % 87 artış ile 14,65 \$ yan gelir elde etmiştir.

Rynair, 2011 ve 2015 yıllarında yan gelir kaybı yaşamış olmasına rağmen diğer yıllarda yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Bir önceki yıllara göre 2011 yılında 30 milyon \$, 2015 yılında ise 168 milyon \$ yan gelir kaybı yaşamıştır. Rynair, yolcu başına 2010 yılında 15,37 \$ yan gelir elde ederken 2018 yılında % 31 oranında artış ile 20,14 \$ yan gelir elde etmiştir. Aynı yılların toplam yan gelirleri kıyaslandığında ise % 147,87 tutarındaki artış ile 2018 yılında 2.801 milyon \$ yan gelir elde edilmiştir.

Tablo 9: Ortadoğu ve Afrika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirleri

Havayolu Şirketi	2010 Milyon \$	2011 Milyon \$	2012 Milyon \$	2013 Milyon \$	2014 Milyon \$	2015 Milyon \$	2016 Milyon \$	2017 Milyon \$	2018 Milyon \$
Air Arabia	8	9	11	52	61	62	62	124	139
Emirates	604	384	106	112	119	112	107	118	121
Jazeera Airways	14	13	13	14	15	14	13	14	20

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Air Arabia, 2010-2018 yılları arasında yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Havayolu şirketi, 2013 yılında bir önceki yıla kıyasla % 372 daha fazla ve 2017 yılında bir önceki yıla kıyasla % 100 daha fazla yan gelir elde etmiştir. Air Arabia, 2010 yılında yolcu başına 1,90 \$ yan gelir elde ederken 2018 yılında 15,99 \$ yan gelir elde etmiştir. Toplam yan geliri 2010 yılında 8 milyon \$ iken 2018 yılında % 1.637 oranında artış göstererek 139 milyon \$ yan gelir elde edilmiştir.

Emirates, yan gelirlerini artırma konusunda istikrar sağlayamayıp elde etmiş olduğu yan gelir tutarını azaltmıştır. En yüksek yan geliri 2010 yılında 604 milyon \$ olarak elde eden havayolu diğer yıllarda bu rakamın çok gerisinde kalmıştır. Bu yıldan sonra en yüksek yan geliri % 36 azalış ile 2011 yılında elde etmiştir. 2018 yılında elde ettiği yan gelir ise 2010 yılında elde ettiği gelirin % 79,96 gerisinde kalmıştır. Emirates, yolcu başına 2010 yılında 19,22 \$ yan gelir elde ederken bu tutar % 89 azalış ile 2018 yılında 2,06 \$ olmuştur.

Jazeera Airways, yan gelirlerini artırma konusunda çok fazla istikrar sağlayamamış olmasına rağmen 2018 yılında yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Havayolu şirketi, 2010 yılına kıyasla elde ettiği toplam geliri 2018 yılında % 42 oranında artırarak 20 milyon \$ yan gelir elde etmiştir. 2010 yılında yolcu başına

düşen yan gelir 10,62 \$ iken 2018 yılında bu tutar 9,98 \$ olmuştur. Toplam yan gelirin artıp yolcu başına düşen yan gelirin azalması Jazeera Airways şirketinin her bir yolcudan elde ettiği yan gelirin azaldığını göstermektedir.

3.2.3. Havayolu Şirketlerinin 2010-2018 Yılları Arasındaki Toplam Gelirleri Ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Yöntemi İle Analizi

Dünyanın dört farklı bölgesinde 2010 ile 2018 yılları arasında toplam gelir ve yan gelirlerini yayınlayan havayolu şirketleri seçilerek toplam gelirleri ve yan gelirleri trend analiz/eğilim yüzdeleri analizi yöntemiyle incelenmiştir. 2010 yılı baz yıl kabul edilerek havayolu şirketlerinin toplam gelirlerindeki ve yan gelirlerindeki artış-azalış hesaplanarak değerlendirilmiştir. Amerika bölgesinde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin sayıca çokluğu nedeniyle iş hacimleri dikkate alınarak Tablo 10a ve Tablo 10b olarak iki farklı tablo yapılmıştır.

Tablo 10.a: Amerika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi

Havayolu Şirketi		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Alaska Airlines	Toplam Gelir	100	112,68	121,63	134,55	140,08	146,08	154,77	207,01	215,65
	Yan Gelir	100	110,50	122,46	161,95	166,85	197,83	192,75	242,75	251,44
American	Toplam Gelir	100	108,00	111,85	120,44	192,08	184,60	180,95	190,08	200,59
	Yan Gelir	100	108,13	101,68	106,40	238,02	241,45	250,81	269,90	370,77
Delta	Toplam Gelir	100	111,03	116,40	119,44	127,63	128,71	124,61	128,83	134,82
	Yan Gelir	100	68,48	69,64	68,32	86,83	102,02	139,78	145,70	150,54
United	Toplam Gelir	100	109,10	109,27	112,54	114,37	111,32	107,47	110,94	121,43
	Yan Gelir	100	103,42	107,04	114,06	117,22	123,98	124,44	114,98	116,04

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Havayolu taşımacılığının gelişmesi ve talebin artması ile birlikte şirketlerin gelirleri de artış göstermektedir. Aynı zamanda rekabet şartlarının zorlaşması,

pazardaki taşıyıcıların çoğalması ve karlılığın düşük olması şirketlerin yan gelirleri daha fazla önem vermesine neden olmuştur.

Alaska Airlines, 2010 yılından 2018 yılına kadar her yıl gelirlerini artırarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Gelir kalemlerinin en güçlü öğelerinden birisi olan yan gelirlerini de artırmayı başaran şirket aynı zamanda yan gelirlerin toplam gelirler içerisindeki payını da artırmıştır. Alaska Airlines'ın yan gelirleri 2010 yılında toplam gelirin % 14,4'ünü oluştururken 2018 yılında yan gelirler toplam gelirin % 16,8'ini oluşturmaktadır. 2016 yılında yan gelirlerinde düşüş olan şirket Virgin America'nın satın alınmasıyla birlikte 2017 yılında yan gelirlerde tekrar artış sağlamıştır.

American Airlines, 2010-2014 yılları arasında gelirlerini artırırken 2015 ve 2016 yıllarında gelir kaybı yaşamıştır. American Airlines'ın 2014 yılında US Airways şirketini satın alması ile birlikte gelirleri 2013 yılına göre % 59 oranında artış göstermiştir. 2017 ve 2018 yıllarında gelirlerini artırmayı başaran American Airlines 2010 yılı ile karşılaştırıldığında 2018 yılında gelirlerini % 100 oranında artırmıştır. Gelirlerini artırmasının yanı sıra American Airlines yan gelirlerini ve yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payını artırmayı başarmıştır. 2012 yılı haricinde diğer yılların tamamında bir önceki yıla göre yan gelirlerini artırmıştır. American Airlines, 2015 ve 2016 yıllarında gelir kaybı yaşamasına rağmen yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2013 ile 2014 yılları arasındaki farkın fazla olmasının temel sebeplerinden birisi US Airways şirketinin satın alınmasıdır. Şirket yan gelirlerini, 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 270 oranında artırarak 7.245 milyon \$ düzeyine çıkarmıştır. American Airlines, gelirlerini ve yan gelirlerini artırmaya ek olarak yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payını da artırmıştır. 2010 yılında yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı % 8,8 iken 2018 yılında yaklaşık iki katına çıkarak % 16,3 olmuştur.

Delta, 2016 yılı haricindeki tüm yıllarda gelirini artırmayı başarmıştır. 2016 yılında gelirlerin azalma sebeplerinden birisi Amerikan dolarının uluslararası piyasadaki gücünün artması ile birlikte ulusal para birimlerinin değer kaybetmesi sonucunda bilet satışında düşüş yaşanmasıdır. Havayolu endüstrisinin hassas olması ve tüm siyasi ve ekonomik olaylardan etkilenmesi şirketler için önemli bir dezavantajdır. Delta, 2018 yılında gelirlerini 2010 yılına kıyasla % 34 oranında artırırken yan gelirlerini % 50 oranında artırmıştır. Şirket yan gelirlerde 2013

yılındaki çok düşük bir azalma haricinde sürekli olarak artış sağlamıştır. 2016 yılında toplam gelirin azalmasına rağmen yan gelirden artış gerçekleşmiştir. Yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı 2010 yılında % 11,7 iken 2018 yılında 13,1'e çıkmıştır.

United, genel olarak bakıldığında gelirlerini artırmış fakat doğrusal bir eğim izleyememiş iniş çıkışlar yaşamıştır. 2011 ile 2012 yılları arasında sadece % 0,17 oranında bir artış sağlarken 2015 ve 2016 yıllarında gelir kaybı yaşamıştır. 2017 yılında ise 2014 yılında elde etmiş olduğu gelire ulaşamayarak kendi hedefinin gerisinde kalmıştır. United, istikrarlı bir görüntü vermemesine rağmen 2018 yılında gelirlerini 2010 yılına kıyasla % 21 oranında artırmıştır. Toplam gelirleri ile kıyaslandığında yan gelir konusunda daha istikrarlı bir performans gösteren United 2016 yılına kadar yan gelirlerini sürekli artırmıştır. Fakat 2017 ile 2018 yılında yan gelirlerinde azalma yaşayan şirket 2016 yılında elde etmiş olduğu gelirlerin arkasında kalmıştır. 2017 yılında 2016 yılına kıyasla % 7,60 oranında yan gelir kaybı yaşayan şirket 2018 yılında 2017 yılındaki performansını sadece % 0,92 oranında artırabilmiştir. 2018 yılı ile 2010 yılı karşılaştırıldığında ise United, yan gelirlerini % 16,04 oranında artırmıştır. United, 2010 yılına kıyasla 2018 yılında yan gelirlerini artırmış olmasına rağmen yan gelirlerin toplam gelirler içerisinde oranı azalmıştır. 2010 yılında yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı % 14,7 iken 2018 yılında yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı % 14,00 olmuştur.

Tablo 10.b: Amerika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi

Havayolu Şirketi		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Frontier	Toplam Gelir	100	110,31	89,75	76,06	98,43	100,25	107,12	119,68	134,75
	Yan Gelir	100	230,50	252,54	184,74	310,16	488,13	1.230,5	1.376,2	1.562,7
Hawaiian	Toplam Gelir	100	125,18	149,39	163,58	175,64	175,79	185,88	204,55	215,25
	Yan Gelir	100	104,41	138,23	148,52	185,29	313,23	347,05	377,94	569,11
JetBlue	Toplam Gelir	100	119,46	132,62	144,32	154,29	170,18	175,91	186,07	203,12
	Yan Gelir	100	112,63	124,21	141,05	156,84	171,15	201,26	227,57	228,00
Southwest	Toplam Gelir	100	129,36	141,17	146,23	153,70	163,74	168,74	174,90	181,46
	Yan Gelir	100	240,81	337,75	331,22	384,69	432,44	578,16	629,38	826,32
Spirit	Toplam Gelir	100	136,08	168,75	211,77	247,24	274,13	297,31	339,05	425,48
	Yan Gelir	100	221,87	317,5	397,5	467,5	580,00	673,75	770,62	933,12
WestJet	Toplam Gelir	100	110,51	124,73	126,19	139,70	120,05	119,61	129,97	134,80
	Yan Gelir	100	127,95	143,01	163,44	218,27	288,17	324,73	364,51	381,72

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Frontier, istikrarlı bir gelir artışı elde edememiş olmasına rağmen toplam gelirlerini artırmayı başarmıştır. Şirket, 2011 yılında elde etmiş olduğu gelire beş yıl boyunca ulaşamamış olmasına rağmen 2017 ve 2018 yıllarında gelirini artırmıştır.

Toplam gelirini %34,75 oranında artırmayı başaran Frontier, yan gelirlerini de artırmayı başarmıştır. Yan gelirlerin artırılması konusunda daha başarılı olan şirket sadece 2013 yılında artış sağlayamamıştır. Yan gelirlerini 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 1.462,71 oranında artırmayı başarmıştır. Frontier şirketinin 2010 yılındaki yan gelir tutarının toplam gelir içerisindeki payı % 3,7 iken 2018 yılında % 42,8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranla Frontier, 2018 yılında yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı en fazla olan üçüncü havayolu şirketi olmuştur.

Hawaiian, istikrarlı bir şekilde gelirlerini her yıl artırmayı başarmıştır. Şirketin en düşük gelir artışı, 2015 yılında bir önceki yıla göre % 0,085 oranında olmuştur. Toplam gelirlerin yanı sıra, yan gelirlerini de artırmayı başaran havayolu şirketi aynı zamanda yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payını da artırmayı başarmıştır. 2010 yılında gelirlerin içerisindeki yan gelirlerin payı % 5,2 iken 2018 yılında % 13,6 olmuştur. Hawaiian, yan gelirlerini % 469,11 oranında artırarak önemli bir gelir elde etmiştir.

JetBlue, toplam gelirlerini her yıl artırmayı başarmıştır. Havayolu şirketi, 2010 yılına kıyasla 2018 yılında gelirlerini % 103,12 oranında artırmayı başarmıştır. JetBlue, havayolu şirketleri için en önemli gelir kalemlerinden birisi olan yan gelirlerini de artırarak önemli bir başarı elde etmiştir. En düşük yan gelir artış oranı 2018 yılında gerçekleşmiştir. Yan gelirlerini 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 128 oranında artıran şirket toplam gelire göre yan gelirini daha büyük oranda artırmıştır. JetBlue yan gelirlerinin toplam gelir içerisindeki payı 2010 yılında % 12,6 iken 2018 yılında bu pay % 14,1'e yükselmiştir.

Southwest, 2010 yılından 2018 yılına kadar her yıl toplam gelirlerini artırmayı başarmıştır. Havayolu şirketinin gelirlerini artırması bir önceki yıldaki başarısını bir adım ileriye taşıması anlamına gelmektedir. Southwest, toplam gelirleri kıyaslandığında 2010 yılına göre 2018 yılında % 81,46 oranında gelir artışı olduğu görülmektedir. Southwest'ın dünyanın en büyük düşük maliyetli havayolu şirketlerinden birisi olması nedeniyle yan gelirler önemli gelir kaynağıdır. 2013 yılı haricinde diğer yıllarda yan gelirlerini artırmayı başaran Southwest, 2013'te bir önceki yıla göre % 1,93 oranında yan gelir kaybı yaşamıştır. Yan gelirlerini 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 726,32 oranında artırmıştır. Aynı zamanda yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payını da artırmayı başarmıştır. 2010 yılında yan

gelirlerin payı % 4,3 iken 2018 yılında % 18,4'e yükselmiştir. Southwest, toplam gelirini ve yan gelirini artırmasının yanı sıra yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payını da artırmayı başarmıştır.

Spirit Airlines, toplam gelirlerini 2010-2018 arasındaki her yıl artırmayı başarmıştır. Spirit, 2010 yılı baz alındığında gelirlerini 2014 yılında % 147,24 oranında artırırken 2018 yılında % 325,48 oranında artırarak büyük miktarda gelir artışı elde etmiştir. Spirit, toplam gelirlerinin yanı sıra yan gelirlerini de her yıl artırmayı başarmıştır. 2010 yılı baz alındığında 2015 yılında % 480 oranında ve 2018 yılında % 833,12 oranında yan gelir artışı sağlamıştır. Spirit, toplam gelirlerini ve yan gelirlerini artırırken yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki oranını da artırmıştır. Şirketin yan gelirlerinin toplam gelir içerisindeki payı; 2010 yılında % 22,6, 2015 yılında % 43,4 ve 2018 yılında % 44,9 olarak gerçekleşmiştir. Spirit, 2018 yılında yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki % 44,9 payıyla dünyada yan gelirlerin toplam gelirdeki payının en fazla olduğu ikinci havayolu şirketidir.

WestJet, 2015 ve 2016 yıllarında yaşamış olduğu gelir kaybına rağmen toplam gelirlerini artırmayı başarmıştır. Toplam gelirleri 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla % 14 oranında azalmıştır. WestJet, toplam gelirlerini 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 34,80 oranında artırmıştır. Toplam gelirlerin aksine yan gelirlerde her yıl artış sağlanmıştır. Toplam gelirlerin azaldığı 2015 yılında yan gelirler bir önceki yıla göre % 32 oranında artış göstermiştir. Bu durum havayolu şirketlerinin gelirlerini artırmak için yan gelirlerin tek başına yeterli olmayacağını göstermektedir. Toplam gelirin içerisindeki yan gelirlerin payı 2010 yılında % 3,5 iken 2018 yılında % 9,9 olmuştur.

Tablo 11: Asya ve Güney Pasifik Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi

Havayolu Şirketi		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Air Asia	Toplam Gelir	100	121,61	127,69	150,69	160,29	143,54	158,59	189,80	140,50
	Yan Gelir	100	116,00	124,28	142,28	159,14	149,71	159,14	176,28	218,57
Air Asia X	Toplam Gelir	100	132,27	144,24	161,62	206,77	183,52	227,08	239,72	255,30
	Yan Gelir	100	121,25	148,75	175,00	228,75	157,5	201,25	241,25	263,75
Cebu Pacific	Toplam Gelir	100	121,76	136,68	142,31	181,43	190,41	200,45	205,02	211,41
	Yan Gelir	100	220,93	179,06	230,23	306,97	360,46	383,72	409,30	397,67
China Eastern	Toplam Gelir	100	112,39	120,01	123,42	126,69	132,03	129,52	131,72	151,84
	Yan Gelir	100	111,07	115,43	170,80	164,76	188,92	157,04	114,76	110,06
Qantas	Toplam Gelir	100	81,33	83,22	81,30	78,46	64,53	64,10	65,31	67,10
	Yan Gelir	100	92,49	102,73	83,03	90,47	76,12	77,88	75,47	81,93

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Air Asia, 2010 yılı baz alındığında 2018 yılına kadar tüm yıllarda toplam gelirini artırmıştır. Ancak, 2015 ve 2018 yıllarında bir önceki yıla göre toplam gelirleri azalmıştır. Toplam gelir, 2015 yılında 2010 yılına kıyasla % 43,54 oranında artmış olmasına rağmen 2014 yılına kıyasla % 10,44 oranında azalmıştır. 2018 yılında ise 2017 yılına kıyasla % 25,97 oranında azalırken 2010 yılına kıyasla % 40,50 oranında artmıştır. Air Asia, yan gelirlerde daha düzenli bir artış göstermiş olup sadece 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla % 5,92'lik düşüş meydana gelmiştir.

2010 yılı baz alındığında yan gelirler 2018 yılında % 118,57 oranında artış göstermiştir. Yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı 2010 yılında % 18,7 iken 2018 yılında % 29 olmuştur. Air Asia, 2018 yılında yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı karşılaştırıldığında havayolu şirketleri arasında onuncu sırada yer almaktadır.

Air Asia X, 2010 yılı baz alındığında tüm yıllarda toplam gelirlerini artırmıştır. Ancak, 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla % 11,24 oranında gelir kaybı yaşamıştır. Baz yıl olan 2010 yılına kıyasla 2018 yılında toplam gelirini % 155,30 oranında artırmıştır. Yan gelirlerini, baz yıla kıyasla her yıl artırmayı başaran şirket toplam gelirlerde olduğu gibi 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla gelir kaybı yaşamıştır. 2015 yılında, 2010 yılına kıyasla % 57,5 daha fazla yan gelir elde edilmesine rağmen 2014 yılına kıyasla % 31 oranında daha az yan gelir elde edilmiştir. 2018 yılında ise baz yıla kıyasla % 163,75 oranında yan gelir artışı olmuştur. Air Asia X, toplam gelirleri içerisinde yan gelirlerin payı 2010 yılında % 18,1 iken 2018 yılında 18,7 olmuştur.

Cebu Pacific, toplam gelirlerini her yıl artırmayı başarmıştır. 2018 yılında baz yıla kıyasla toplam gelirlerini % 111,41 oranında artırmıştır. Cebu Pacific şirketinin yan gelirleri her yıl baz yıldan fazla olmasına rağmen 2012 ve 2018 yıllarında bir önceki yıla göre azalmıştır. Bir önceki yıla kıyasla 2012 yılında % 18,95 oranında 2018 yılında ise % 2,84 oranında yan gelir kaybı yaşanmıştır. 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 297,67 oranında yan gelir artışı olmuştur. Cebu Pacific havayolu şirketinin yan gelirlerinin toplam gelir içerisindeki payı 2010 yılında % 6,6 iken 2018 yılında % 12,3'e yükselmiştir.

China Eastern, baz yıl olan 2010 yılına göre tüm yıllarda gelirlerini artırmayı başarmış olmasına rağmen 2016 yılında bir önceki yıla kıyasla % 1,90 oranında gelir kaybı yaşamıştır. 2018 yılında 2010 yılına kıyasla % 51,84 daha fazla gelir elde edilmiştir. China Eastern, yan gelirlerde istikrar sağlayamamıştır. 2014, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında bir önceki yıla kıyasla elde edilen yan gelirin azalmış olmasına rağmen bu yıllarda baz yıldan daha fazla yan gelir elde edilmiştir. En yüksek yan geliri 2015 yılında elde eden şirket bu yıldan sonra gelir kaybı yaşamıştır. 2010 yılına kıyasla 2015 yılında elde edilen yan gelir % 88,92 artmış iken 2018 yılında elde edilen yan gelir 2010 yılından % 10,06 daha fazladır. Yan gelirlerin toplam gelir

içerisindeki payı 2010 yılında % 2,6 iken 2015 yılında % 3,7'ye yükselmiştir ancak 2018 yılında % 1,9'a düşmüştür.

Qantas, gelirlerini artırma konusunda başarı elde edememiş olup tüm yıllardaki gelirleri baz yılın gerisinde kalmıştır. 2010 yılından sonra en yüksek geliri 2012 yılında elde etmiştir. Qantas 2018 yılında 2010 yılına kıyasla % 32,9 oranında gelir kaybı yaşamıştır. Şirketin sekiz yıl boyunca gelirlerini 2010 yılının üzerine çıkartamamış olması bir başarısızlık olarak kabul edilebilir. Toplam gelirlerdeki kaybın bir benzeri yan gelirlerde de görülmektedir. 2010 yılına kıyasla sadece 2012 yılında yan gelirlerini % 2,73 oranında artırabilen Qantas, bu yıl dışında bir yan gelir artışı sağlayamamıştır. 2018 yılında bir önceki yıla kıyasla yan gelir artışı sağlamış olmasına rağmen 2010 yılında elde etmiş olduğu gelirin % 18 gerisinde kalmıştır. Qantas'ın geleneksel havayolu şirketi olmasından dolayı yan gelirlerin azalmasının sebeplerinden birisi, yan gelir ürün ve hizmetlerini yolcularına ücretsiz sunması olabilir.

Tablo 12: Avrupa Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin Toplam Gelirleri ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi

Havayolu Şirketi		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aer Lingus	Toplam Gelir	100	93,07	105,46	112,27	123,90	110,76	114,42	123,56	137,34
	Yan Gelir	100	88,93	97,87	104,68	108,93	102,12	105,53	111,91	160,85
EasyJet	Toplam Gelir	100	109,91	121,86	149,52	160,68	151,53	128,36	136,10	161,26
	Yan Gelir	100	119,43	123,97	149,56	157,34	158,31	146,32	138,66	172,57
Jet2.com	Toplam Gelir	100	132,41	160,67	211,66	238,73	202,17	196,04	218,77	289,52
	Yan Gelir	100	171,69	202,83	280,18	324,52	283,01	243,39	287,73	430,18
Lufthansa	Toplam Gelir	100	87,90	100,54	81,95	82,16	66,88	62,90	79,92	80,91
	Yan Gelir	100	66,84	78,35	351,50	447,39	409,31	369,86	533,42	720,00
Norwegian	Toplam Gelir	100	109,73	140,52	165,42	202,94	182,39	200,06	237,32	316,32
	Yan Gelir	100	106,41	132,62	160,42	244,38	229,94	265,24	326,73	414,97
Pegasus	Toplam Gelir	100	98,98	121,39	141,13	183,29	163,92	162,02	192,27	228,86
	Yan Gelir	100	117,91	182,08	235,82	373,13	367,16	420,89	488,05	655,22
Ryanair	Toplam Gelir	100	104,57	124,00	132,82	150,57	141,03	144,15	159,06	172,08
	Yan Gelir	100	97,34	122,83	149,46	168,76	153,89	175,39	203,89	247,87

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Aer Lingus, toplam gelirlerini artırmada istikrarı sağlayamamış olup iniş çıkışlar yaşamıştır. 2011 yılında elde etmiş olduğu gelir ile 2010 yılının gerisinde kalarak gelir kaybetmiştir. Takip eden yıllarda gelirlerini artırmayı başaran Aer Lingus, 2015 yılında tekrar gelir kaybı yaşamıştır. Şirket, 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla % 10,60 oranında gelir kaybı yaşamış olmasına rağmen baz yıla göre % 10,76 oranında daha fazla gelir elde etmiştir. Aer Lingus, 2018 yılında ise 2015 yılına kıyasla % 24,02 oranında, 2010 yılına kıyasla ise % 37,37 oranında gelirlerini artırmıştır. Toplam gelirlerde olduğu gibi yan gelirlerde de istikrarı sağlayamayan havayolu, 2011 ve 2012 yıllarında baz yılın gerisinde kalmıştır. Aer Lingus, yan gelirlerini 2013 ve 2014 yıllarında artırmış olmasına rağmen 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla % 6,25 oranında yan gelir kaybı yaşamıştır. Şirket 2018 yılında yan gelirlerini baz yıla kıyasla % 37,34 oranında artırarak en yüksek yan gelirini elde etmiştir. Aer Lingus'un yan gelirlerinin toplam gelirlerinin içerisindeki payı 2010 yılında % 13,6 iken 2018 yılında %16 olmuştur.

EasyJet, toplam gelirlerini artırmayı başarırken 2015 ve 2016 yıllarında bir önceki yıla kıyasla gelir kaybetmesi gelir artışındaki istikrarın bozulmasına neden olmuştur. EasyJet, 2018 yılında bir önceki yıla kıyasla % 18,48'lik artışla en yüksek toplam gelirini elde etmiştir. Yan gelirlerini 2015 yılına kadar her yıl artırmayı başaran havayolu, 2016 ve 2017 yıllarında yan gelir kaybı yaşamıştır. EasyJet, 2016 yılında yan gelirlerini baz yıla kıyasla % 16,32 oranında artırmış olmasına rağmen bir önceki yıla kıyasla % 7,57 oranında bir düşüş yaşamıştır. Yan gelirlerden en yüksek gelir baz yıla kıyasla % 72,57 oranında artış gösteren 2018 yılında elde edilmiştir. Toplam gelirlerini ve yan gelirlerini artırmayı başaran şirket, yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payını da artırmayı başarmıştır. 2010 yılında yan gelirlerin payı % 19,2 iken 2018 yılında %20,5 olmuştur.

Jet2.com toplam gelirlerini baz yıla kıyasla artırmayı başarmış olmasına rağmen 2015 ve 2016 yıllarında bir önceki yıla kıyasla gelir kaybetmiştir. 2015 yılında baz yıla kıyasla % 102 artış olmasına rağmen bir önceki yıla kıyasla % 15,31 oranında gelir kaybı yaşamıştır. Jet2.com, 2015 ve 2016 yıllarında bir önceki yıla kıyasla gelirlerinde düşüş yaşamasına rağmen 2017 ve 2018 yıllarında gelirlerini artırmayı başarmıştır. Baz yıla kıyasla 2018 yılında gelirlerini % 189,52 oranında artırmıştır. 2015 ve 2016 yıllarında toplam gelirlerde yaşanan düşüş yan gelirlerde de

yaşanmıştır. Şirketin 2015 yan gelirleri bir önceki yıla kıyasla % 12,79 oranında azalmıştır. En yüksek yan gelirini 2018 yılında elde eden Jet2.com, baz yıla kıyasla yan gelirlerini % 330,18 oranında artırmıştır. Şirketin yan gelirlerinin payı 2010 yılında % 21 iken 2018 yılında % 31,1 olmuştur. Jet2.com, 2018 yılında yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı karşılaştırıldığında havayolu şirketleri arasında dokuzuncu sırada yer almaktadır.

Lufthansa, toplam gelirlerini artırmada istikrarı sağlayamayıp sürekli iniş çıkışlar yaşamıştır. Baz yılda elde etmiş olduğu geliri sadece 2012 yılında artırmayı başaran şirket diğer yıllarda gelir kaybı yaşamıştır. En düşük geliri, 2016 yılında elde etmiş olan Lufthansa, bu yılda baz yıla kıyasla % 37,1 oranında gelir kaybetmiştir. Toplam gelirlerin aksine yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2011 ve 2012 yıllarında baz yılın gerisinde kalmasına rağmen 2013 yılında yan gelirlerini bir önceki yıla kıyasla % 348 oranında 2010 yılına kıyasla ise % 251,50 oranında artırmayı başarmıştır. En yüksek yan gelirini baz yıla kıyasla % 620 oranında artırmayı başardığı 2018 yılında elde etmiştir. Lufthansa, 2018 yılında 2.628.328.912 \$ yan gelir elde ederek havayolu şirketleri arasında yan gelirleri en fazla olan altıncı şirket olmuştur. Yan gelirlerin toplam gelirler içerisindeki payı 2010 yılında % 0,9 iken 2018 yılında % 8'e yükselmiştir.

Norwegian, 2015 yılı haricinde diğer yılların tamamında gelirlerini bir önceki yıla kıyasla artırmıştır. Şirket 2015 yılında önceki yıla kıyasla gelirlerinde % 10,12 oranında kayıp yaşamıştır. Bu yılda yaşanan düşüşten sonra tekrar gelirlerini artırmıştır. Norwegian 2018 yılında 2010 yılına kıyasla % 216,32 oranında gelir artışı sağlamıştır. Toplam gelirlerde olduğu gibi yan gelirlerde de sadece 2015 yılında bir düşüş yaşayan havayolu şirketi diğer yıllarda yan gelirlerini artırmıştır. 2015 yılında 2010 yılına kıyasla yan gelir % 129,94 oranında artmış olmasına rağmen bir önceki yıla kıyasla % 5,90 oranında azalmıştır. 2018 yılında baz yıla kıyasla yan gelirlerini % 314,97 oranında artırmayı başararak önemli bir gelir elde etmiştir. Norwegian'ın yan gelirlerinin toplam gelir içerisindeki payı 2010 yılında % 12 iken 2018 yılında %15,7 olmuştur.

Pegasus, toplam gelirlerinde iniş çıkışlar yaşamasına rağmen artırmayı başarmıştır. Pegasus en düşük gelirini 2011 yılında elde ederek baz yılın gerisinde kalmıştır. 2015 ve 2016 yıllarında da bir önceki yıla kıyasla gelir kaybı yaşayan

Pegasus diğer yıllarda gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2017 yılında bir önceki yıla kıyasla % 18,67 oranında gelirlerini artırmıştır. Pegasus, en yüksek toplam gelirini baz yıla kıyasla % 128,86 oranında artırmayı başardığı 2018 yılında elde etmiştir. Yan gelirlerde daha istikrarlı bir başarı elde eden Pegasus, sadece 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla gelir kaybı yaşamıştır. 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla % 1,59 oranında gelir kaybı yaşamasına rağmen baz yıla kıyasla % 267,16 oranında yan gelir artışı sağlamıştır. Pegasus yan gelirlerini 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 555,22 oranında artırarak önemli bir gelir elde etmiştir. Yan gelirlerin payı 2010 yılında % 8,5 iken 2018 yılında % 24,3 olmuştur.

Rynair, toplam gelirlerinde sadece 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla düşüş yaşamıştır. 2015 yılında gelir kaybı yaşamış olmasına rağmen baz yıla kıyasla % 41,03 oranında gelir artışı elde etmiştir. Rynair, 2018 yılında toplam gelirini baz yıla kıyasla % 72,08 oranında artırmıştır. Dünyanın en önemli düşük maliyetli havayolu şirketlerinden birisi olan Rynair, 2011 ve 2015 yıllarında yan gelir kaybı yaşamış olmasına rağmen diğer yıllarda yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. En düşük yan gelirini 2011 yılında yaşayan şirket 2010 yılına kıyasla % 2,66 oranında gelir kaybetmiştir. Baz yıla kıyasla 2018 yılında yan gelirlerini % 147,87 oranında artırmayı başarmıştır. Rynair, toplam gelirlerini ve yan gelirlerini artırmanın yanı sıra yan gelirlerin toplam gelirler içerisindeki payını da artırmayı başarmıştır. 2010 yılında yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı % 22,1 iken 2018 yılında % 31,7'ye yükselmiştir. Rynair, 2018 yılında yan gelirlerinin toplam gelirleri içerisindeki payı en yüksek olan sekizinci havayolu şirkettir. Rynair, 2018 yılında elde etmiş olduğu 2.801.536.938 \$ yan gelir ile havayolu şirketleri arasında yan geliri en fazla olan beşinci şirkettir.

Tablo 13: Ortadoğu ve Afrika Bölgesinde Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinin
Toplam Gelirleri ve Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi

Havayolu Şirketi		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Air Arabia	Toplam Gelir	100	117,3	147,3	153,7	179,9	184,7	182,4	180,3	198,9
	Yan Gelir	100	112,5	137,5	650,0	762,5	775,0	775,0	1.550	1.737,5
Emirates	Toplam Gelir	100	116,4	147,0	156,5	168,2	161,0	161,1	174,8	181,9
	Yan Gelir	100	63,57	17,54	18,54	19,70	18,54	17,71	19,53	20,03
Jazeera Airways	Toplam Gelir	100	132,9	140,6	149,6	143,2	125,1	112,9	120,0	174,8
	Yan Gelir	100	92,85	92,85	100,0	107,1	100,0	92,85	100,0	142,8

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Air Arabia, 2010 yılından 2015 yılına kadar gelirlerini artırmayı başarmış olmasına rağmen 2016 ve 2017 yıllarında gelir kaybı yaşamıştır. İki yıl üst üste yaşanan gelir kaybından sonra Air Arabia, 2018 yılında bir önceki yıla kıyasla % 10 oranında gelirini artırmıştır. Toplam gelirlerin 2010 ile 2018 yılları kıyaslandığında % 98,93 oranında arttığı görülmektedir. Air Arabia, toplam gelirlerinde 2016 ve 2017 yıllarında gelir kaybı yaşamasına rağmen yan gelirlerini istikrarlı bir şekilde artırmayı başarmıştır. 2016 yılında toplam gelir % 1,25 oranında azalmış olmasına rağmen yan gelirden bir değişiklik olmamıştır. Air Arabia, 2010 yılına kıyasla 2016 yılında yan gelirlerinde % 675 oranında 2018 yılında ise % 1.637,5 oranında gelir artışı sağlamıştır. Toplam gelirlerin ve yan gelirlerin artışının yanı sıra yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı da artmıştır. Yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı 2010 yılında % 1,5 iken 2018 yılında % 12,4 olmuştur.

Emirates, toplam gelirlerini 2015 yılı haricindeki diğer yılların tamamında bir önceki yıla göre artırmıştır. 2015 yılında ise bir önceki yıla göre toplam gelir % 4,24 oranında azalmıştır. Emirates, toplam geliri 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 81,93

oranında artmıştır. Emirates, toplam gelirlerini artırmada göstermiş olduğu başarıyı yan gelirleri artırma konusunda gösterememiş ve yan gelirleri azalmıştır. 2013, 2014, 2017 ve 2018 yıllarında yan gelirlerini bir önceki yıllara kıyasla artırmış olmasına rağmen 2010 yılında elde etmiş olduğu yan gelirin çok gerisinde kalmıştır. Yan gelirleri 2018 yılında 2010 yılına kıyasla % 80 oranında azalmıştır. Emirates'in yan gelirlerinin toplam gelir içerisindeki payı 2010 yılında % 4,2 iken 2018 yılında % 0,5'e gerilemiştir. Emirates 2010 yılında, elde ettiği yan gelir ile havayolu şirketleri arasında sekizinci iken 2018 yılında yetmiş beşinci sıradadır. Emirates'in geleneksel havayolu şirketi olmasından dolayı yan gelirlerin azalmasının sebeplerinden birisi, yan gelir ürün ve hizmetlerini yolcularına ücretsiz sunması olabilir.

Jazeera Airways, toplam gelirlerini artırmada istikrar sağlayamamış inişli çıkışlı performans sergilemiştir. Şirketin toplam gelirleri 2014, 2015 ve 2016 yıllarında bir önceki yıllara göre azalma göstermiştir. 2017 ve 2018 yıllarında gelirlerini artırmayı başaran şirket en fazla geliri de 2018 yılında elde etmiştir. Jazeera Airways'in toplam gelirleri 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 74,83 oranında artış göstermiştir. Toplam gelirlerdeki istikrarsızlık yan gelirlerde de görülmektedir. Jazeera Airways, yan gelirlerini 2010 yılı baz alındığında sadece 2014 ve 2018 yıllarında artırabilmiştir. 2015 ve 2016 yılında yaşanan gelir kaybı ile tekrar 2010 yılının gerisinde kalınmıştır. Yan gelirlerdeki en önemli artış 2018 yılında görülmektedir. Hem 2010 hem de 2017 yılına kıyasla 2018 yılında şirketin yan gelirleri % 42,85 oranında artmıştır. Jazeera Airways'in 2010 yan gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki payı 2010 yılında % 8,9 iken 2015 yılında % 7,4 ve 2018 yılında % 7,3 olmuştur.

Tablo 14: Geleneksel Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi

Havayolu Şirketi	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aer Lingus	100	88,93	97,87	104,68	108,93	102,12	105,53	111,91	160,85
Alaska Airlines	100	110,50	122,46	161,95	166,85	197,83	192,75	242,75	251,44
American	100	108,00	111,85	120,44	192,08	184,60	180,95	190,08	200,59
China Eastern	100	111,07	115,43	170,80	164,76	188,92	157,04	114,76	110,06
Delta	100	68,48	69,64	68,32	86,83	102,02	139,78	145,70	150,54
Emirates	100	63,57	17,54	18,54	19,70	18,54	17,71	19,53	20,03
Hawaiian	100	104,41	138,23	148,52	185,29	313,23	347,05	377,94	569,11
Lufthansa	100	66,84	78,35	351,50	447,39	409,31	369,86	533,42	720,00
Qantas	100	92,49	102,73	83,03	90,47	76,12	77,88	75,47	81,93
United	100	103,42	107,04	114,06	117,22	123,98	124,44	114,98	116,04

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Havayolu endüstrisinde, geleneksel havayolu iş modelini uygulayan havayolu şirketlerinin birçoğunun yan gelirlerini artırdıkları görülmektedir. Geleneksel havayolu şirketleri içerisinde yan gelirlerini baz yıla kıyasla 2018 yılında en fazla artıran havayolu şirketi Lufthansa'dır. Şirket, yan gelirlerini % 620 oranında artırmayı başarmıştır. Hawaiian, yan gelirlerini baz yıla kıyasla 2018 yılında % 469,11 oranında artırarak geleneksel havayolu şirketleri arasında en fazla artış sağlayan ikinci havayolu şirketi olmuştur. American, yan gelirlerini baz yıla kıyasla 2018 yılında % 100 oranında artırmayı başarmıştır. Geleneksel havayolu şirketlerinden sadece iki havayolu şirketi yan gelirlerinde düşüş yaşamıştır. Bu şirketler Emirates ve Qantas'dır. Emirates, baz yıla kıyasla tüm yıllarda yan gelir kaybı yaşamıştır. En düşük yan geliri 2012 yılında elde ederken baz yıla kıyasla % 82,46 daha az yan gelir elde etmiştir. Qantas, yan gelirlerini baz yıla kıyasla sadece 2012 yılında % 2,73 oranında artırmayı başarmıştır. Diğer yıllar da ise baz yılın gerisinde kalarak yan gelir kaybı yaşamıştır.

Tablo 15: Düşük Maliyetli Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi

Havayolu Şirketi	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Air Arabia	100	112,5	137,5	650,0	762,5	775,0	775,0	1.550	1.737,5
Air Asia	100	116,00	124,28	142,28	159,14	149,71	159,14	176,28	218,57
Air Asia X	100	121,25	148,75	175,00	228,75	157,5	201,25	241,25	263,75
Cebu Pacific	100	220,93	179,06	230,23	306,97	360,46	383,72	409,30	397,67
EasyJet	100	119,43	123,97	149,56	157,34	158,31	146,32	138,66	172,57
Frontier	100	230,50	252,54	184,74	310,16	488,13	1.230,5	1.376,2	1.562,7
Jazeera Airways	100	92,85	92,85	100,0	107,1	100,0	92,85	100,0	142,8
Jet2.com	100	171,69	202,83	280,18	324,52	283,01	243,39	287,73	430,18
JetBlue	100	112,63	124,21	141,05	156,84	171,15	201,26	227,57	228,00
Norwegian	100	106,41	132,62	160,42	244,38	229,94	265,24	326,73	414,97
Pegasus	100	117,91	182,08	235,82	373,13	367,16	420,89	488,05	655,22
Rynair	100	97,34	122,83	149,46	168,76	153,89	175,39	203,89	247,87
Southwest	100	240,81	337,75	331,22	384,69	432,44	578,16	629,38	826,32
Spirit	100	221,87	317,5	397,5	467,5	580,00	673,75	770,62	933,12
WestJet	100	127,95	143,01	163,44	218,27	288,17	324,73	364,51	381,72

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından derlenmiştir

Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin tamamı baz yıla kıyasla yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Air Arabia, yan gelirlerini 2018 yılında baz yıla kıyasla % 1.637,5 oranında artırmayı başarmıştır. Bu artış ile Air Arabia, havayolu şirketleri arasında yan gelirlerini en fazla artıran şirket olmuştur. Frontier, yan gelirlerini baz yıla kıyasla 2018 yılında % 1.462,7 oranında artırarak havayolu şirketleri arasında yan gelirlerini en fazla artıran şirket olmuştur. Pegasus, yan gelirlerini baz yıla kıyasla her yıl artırmayı başarırken 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla yan gelir kaybı yaşamıştır. Southwest, yan gelirlerini baz yıla kıyasla her yıl artırmayı başarmıştır. 2018 yılında baz yıla kıyasla % 726,32 oranında artırarak düşük maliyetli havayolu şirketleri arasında yan gelirlerini en fazla artıran dördüncü şirket olmuştur. Rynair, 2011 yılında baz yıla kıyasla yan gelir kaybı yaşamış olmasına rağmen diğer yılların tamamında baz yıla kıyasla daha fazla yan gelir elde etmiştir. 2018 yılında baz yıla kıyasla % 147,87 oranında yan gelir artışı sağlamıştır.

SONUÇ

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1978 yılında yürürlüğe konulan serbestleşme kanunuyla birlikte düşük maliyetli havayolu şirketleri ilk önce Amerika Birleşik Devletleri'nde devamında tüm havacılık sektöründeki yerlerini almaya başlamışlardır. Düşük maliyetli yeni rakipler ile rekabet edebilmek ve sert fiyatlandırma politikaları ile baş edebilmek için, geleneksel havayolu şirketleri bir taktik olarak gelir yönetimi sistemini kullanmaya başlamışlardır. Gelir yönetimi sistemi ile havayolu şirketleri, kapasitelerini daha doğru yöneterek gelirlerini artırmak için çalışmışlardır.

Havayolu endüstrisinin, ekonomik ve siyasi krizlerden kolaylıkla etkileneşinin yanı sıra maliyetlerin yüksek olmasından dolayı rekabet şartları her geçen gün zorlaşmaktadır. Havayolu şirketleri, maliyetlerini azaltmaya çalışırken diğer taraftan da gelirlerini artırmak zorundadır. Düşük maliyetli havayolu şirketleri, gelirlerini artırmak için yan gelir olarak isimlendirilen yeni bir gelir kalemini yaratarak havacılık sektöründeki gelir yönetimi yaklaşımına yeni bir boyut kazandırmışlardır. Bu dönüşüme paralel olarak geleneksel havayolu şirketleri de uygulamakta oldukları iş modellerine yan gelir unsurlarını eklemek zorunda kalmışlardır.

Geleneksel havayolu şirketleri, bu süreçte gelirlerini artırabilmek ve maliyetlerini azaltabilmek için yolcularına ücretsiz olarak sunmuş oldukları bazı ürün ve hizmetleri ayrıştırıp ücretlendirerek iş modellerinde değişiklik yapmaya başlamışlardır. Düşük maliyetli havayolu şirketleri ise, yolcularının konforunu ve bağlılıklarını artırabilmek amacıyla geleneksel havayolu şirketleri tarafından sunulan bazı ürün ve hizmetleri kullanmaya başlamışlardır. Her iki iş modelini uygulayan havayolu şirketlerinin iş modellerinde yaşanan değişim ile birlikte yeni bir iş modeli olarak hibrit havayolu iş modeli ortaya çıkmıştır. Havayolu şirketleri hibritleşme yolunda ilerlerken yan gelirlerini de artırmaktadırlar.

Eğilim yüzdeleri analizi yöntemi ile incelenen 25 havayolu şirketinden 23'ünün 2010 ile 2018 yılları arasındaki yıllarda iniş çıkış yaşamış olmalarına rağmen yan gelirlerini artırdıkları görülmektedir. Baz yıl olarak kabul edilen 2010 yılına kıyasla yan gelirlerini en fazla artıran altı havayolu şirketinin sıralaması şu

şekildedir; Air Arabia, Frontier, Spirit, Southwest, Lufthansa ve Pegasus Havayolları.

Air Arabia, 2010 yılından 2018 yılına kadar tüm yıllarda yan gelirlerini artırmayı başararak bu süreçte yan gelirlerini en fazla artıran havayolu şirketi olmuştur. Air Arabia, baz yıla kıyasla yan gelirlerini 2012 yılında %37,5, 2013 yılında %550, 2017 yılında % 1.450 ve 2018 yılında % 1.637,5 oranında artırmayı başarmıştır.

Frontier, bu süreçte tüm yıllarda yan gelirlerini baz yıla kıyasla artış olmasına karşın 2013 yılında bir önceki yıla kıyasla % 26,86 oranında yan gelir kaybı yaşamıştır. Bu yıldan itibaren tüm yıllarda bir önceki yıla kıyasla yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Frontier, yan gelirlerini baz yıla kıyasla 2013 yılında % 84,74, 2016 yılında % 1.130,5 ve 2018 yılında % 1.462,7 oranında artırmayı başararak havayolu şirketleri arasında yan gelirlerini en fazla artıran ikinci şirket olmuştur.

Spirit, baz yıldan 2018 yılına kadar her bir yılda yan gelirlerini artırmasının yanı sıra her yıl bir önceki yıla göre de yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Bu süreçte baz yıla kıyasla 2012 yılında % 217,5, 2016 yılında % 573,75 ve 2018 yılında % 833,12 oranındaki artış ile Frontier'den sonra yan gelirini en fazla artıran üçüncü havayolu şirketi olmuştur.

Dünyada düşük maliyetli iş modelinin öncüsü olarak kabul edilen Southwest ise yan gelirlerini baz yıla göre her yıl artırmayı başarmıştır. 2013 yılında baz yıla kıyasla yan gelirini % 231,22 oranında artırmasına rağmen bir önceki yıla kıyasla % 1,75 oranında azaltmıştır. Southwest, baz yıla kıyasla yan gelirlerini 2011 yılında % 140,81, 2015 yılında 332,44 ve 2018 yılında % 726,32 oranında artırmayı başarmıştır.

Lufthansa, geleneksel havayolu şirketi olmasına rağmen birçok düşük maliyetli havayolu şirketine kıyasla yan gelirlerini bu süreçte daha yüksek oranda artırmayı başarmıştır. 2011 ve 2012 yıllarında baz yılın gerisinde kalarak yan gelirlerini azaltmış olmasına rağmen 2013 yılı ve sonrasında baz yıla kıyasla yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Bu süreçte baz yıla kıyasla yan gelirlerini 2013

yılında % 251,50, 2017 yılında % 433,42 ve 2018 yılında % 620 oranında artırmayı başararak en fazla artış sağlayan beşinci havayolu olmuştur.

Pegasus Havayolları ise bu süreçte baz yıla kıyasla her yıl yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2015 yılında baz yıla kıyasla yan gelirlerini artırmış olmasına rağmen bir önceki yıla göre % 1,59 oranında yan gelir kaybı yaşamıştır. Pegasus, bu süreçte baz yıla kıyasla yan gelirlerini 2012 yılında % 82,08, 2014 yılında 273,13, 2016 yılında % 320,89 ve 2018 yılında % 555,22 oranında artırmayı başararak dünyada yan gelirlerini en çok artıran altıncı havayolu şirketi olmuştur.

Bu süreçte yan gelirlerini en fazla artıran altı havayolu şirketinden beş tanesi uyguladıkları iş modelini düşük maliyetli taşıyıcı olarak tanımlamaktadır. Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin yan gelirlerini daha yüksek oranda artırmaları, geleneksel havayolu şirketlerine kıyasla yan gelirlere daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Bölgesel bazda incelendiğinde ise Amerika bölgesinde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin yan gelirlerini diğer bölge havayolu şirketlerine göre daha fazla artırdığı görülmektedir. Yan gelirlerini en fazla artıran ilk beş havayolu şirketinin üç tanesinin Amerika bölgesinden olması, bu bölgede yan gelirlerin daha yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir.

Lufthansa'nın yanı sıra American Airlines, Alaska Airlines, Delta, United ve China Eastern gibi kendilerini geleneksel havayolu şirketi olarak tanımlayan havayolu şirketlerinin yan gelirlerini artırdığı da görülmektedir. Bu artış, geleneksel havayolu şirketlerinin, yan gelirlere geçmiş yıllara kıyasla daha fazla önem verdiklerinin önemli bir göstergesidir.

Bu süreçte Emirates ve Qantas, yan gelirleri azalan iki havayolu şirketi olmakla beraber her iki havayolu şirketi de uyguladıkları iş modelini geleneksel havayolu iş modeli olarak tanımlamaktadır. Geleneksel havayolu iş modelinin politikası olarak ürün ve hizmetleri müşterilerine öncesinde olduğu gibi ayırtırmadan sunmaları, şirketlerin yan gelirlerinin azalmasına neden olan temel faktör olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada incelenen 25 havayolu şirketinden 23'ünün yan gelirlerini artırması şirketler için yan gelirlerin önemini göstermektedir. Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin yanı sıra geleneksel havayolu şirketlerinin de yan gelirlerini

artırmış olmaları havayolu sektöründe iş modeli gözetmeksizin tüm şirketlerin yan gelirlere geçmiş yıllara kıyasla daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Bu artış, havayolu şirketlerinin, ağır rekabet koşullarında gelirlerini artırmak için gelecek yıllarda yan gelirlere daha fazla önem vereceğinin temel göstergesidir.

Yan gelirler konusunda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, havayolu şirketlerinin yan gelirlerini daha fazla arttırabilecek yeni uygulamalar için araştırma yapılabilir. Yan gelirlerinde azalma görülen havayolu şirketlerindeki azalma nedenleri araştırılabilir. Türkiye’de bulunan havayolu şirketlerinin yan gelirleri incelenerek karşılaştırılabilir.



KAYNAKÇA

Air New Zeland. (2019), Erişim: 15.07.2010, <https://flightbookings.airnewzealand.com/vbook/actions/selectitinerary>

Air Canada. (2019), Erişim: 20.08.2010, https://www.aircanada.com/content/dam/aircanada/portal/documents/PDF/agents/en/ca/Air_Canada_Branded_Fares_GDS_User_Guide_v1.0_EN.pdf

Akcanlı, F., Mustafa Soba ve Ali Kestane (2013). “İmkb'ye Kote Edilmiş Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Trend Analizine İlişkin Örnek Bir Uygulama”. Uçak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3), 191-207.

Almanya Havacılık ve Uzay Merkezi. (2016). Trend check for low-cost airlines – the long-haul business is taking off. Erişim:09.09.2019, https://www.dlr.de/dlr/en/desktopdefault.aspx/tabid-10122/333_read-19550/year-all/333_page-2//usetemplate-print/

Anderson, C., Davison, M. ve Rasmussen, H. (2004). “Revenue management: A real options approach”. Naval Research Logistics (NRL), 51(5), 686-703.

Avram, B. (2017). “Ancillaries in the aviation industry. Importance, trends, going digital”. Expert Journal of Marketing, 5(2), 53-65.

Avram, B. (2017). “The Hybrid Airline Model. Generating Quality for Passengers”. Expert Journal of Business and Management, 5(2), 149-154.

Babić, R. ř., Ban, M. O. ve Bajić, J. (2019). “Review of Recent Trends In Airline Ancillary Revenues”. Emc Review-Časopis Za Ekonomiju, 17(1), 132-151.

Barry C. Smith, John F. Leimkuhler, Ross M. Darrow (1992). “Yield Management et American Airlines”. Interfaces, Sayı: 22, 8-31.

Başol, Servet (2012). Havayolu Yönetimi. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Belobaba, Peter, Amedeo Odoni, Cynthia Barnhar (2009). The Global Airline Industry. İngiltere: A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.

Bertsimas, Dimitris, ve Sanne De Boer (2005). “Simulation-based booking limits for airline revenue management”. Operations Research, 53(1), 90-106.

Bhat, S. (2008). Financial management: Principles and Practice. India: Excel Books

Bieger, T. ve Wittmer, A. (2011). “Airline Strategy from Network Management to Business Models”. In Aviation Systems, (pp. 77-102).

Bieger, T., Döring, T. ve Laesser, C. (2002). “Transformation of business models in the airline Industry–impact on tourism”. In Air transport and tourism, 52nd Congress (pp. 49-83).

Bockelie, Adam ve Belobaba, Peter. (2017). "Incorporating ancillary services in airline passenger choice models". *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(6), 553-568.

Brigham, E. (2002). *Financial Management: Theory and Practice*. South-Western, Thomson Learning, 1184.

Casadesus-Masanell, R. ve Ricart, J. E. (2010). "From strategy to business models and onto tactics". *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.

Chen, L. ve Homem-de-Mello, T. (2010). "Mathematical programming models for revenue management under customer choice". *European Journal of Operational Research*, 203(2), 294-305.

Chesbrough, H. ve Rosenbloom, R. S. (2002). "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies". *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

Chesbrough, Henry. (2007). "Business model innovation: it's not just about technology anymore". *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.

Cross, Robert G., (1997). *Revenue Management Hard-core Tactics for Market Domination*. New York: Broadway Books.

DaSilva, C. M. ve Trkman, P. (2014). "Business model: What it is and what it is not". *Long range planning*, 47(6), 379-389.

de Boer, E. R. ve Gudmundsson, S. V. (2012). "30 years of frequent flyer programs". *Journal of Air Transport Management*, 24, 18-24.

de Wit, J. G. ve Zuidberg, J. (2012). "The growth limits of the low cost carrier model". *Journal of Air Transport Management*, 21, 17-23.

Dufour, Robert M. (2010). "Integrated Real-Time Ancillary Revenue Optimization System". U.S. Patent Application No. 12/397,200.

Dziedzic, M. ve Warnock-Smith, D. (2016). "The role of secondary airports for today's low-cost carrier business models: The European case". *Research in transportation business & management*, 21, 19-32.

Emirates,(2019).Erişim:10.07.2019,
<https://www.emirates.com/tr/turkish/book/book-a-flight.aspx>

Erdoğan, Uğur (2014). *Havayolu Taşımacılığında Regölasyon ve Deregölasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Gillen, D. (2006). "Airline business models and networks: Regulation, competition and evolution in aviation markets". *Review of Network economics*, 5(4).

Gillen, D. ve Morrison, W. G. (2005). "Regulation, competition and network evolution in aviation". *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 161-174.

Graham, A. (2013). "Understanding the low cost carrier and airport relationship: A critical analysis of the salient issues". *Tourism Management*, 36, 66-76.

Guestlogix(a), (2018). Guestlogix Launches Retail Analytics Engine for Mobile Ordering and Day of Travel Revenue. Erişim:29.06.2019, <https://www.guestlogix.com/blog/guestlogix-launches-retail-analytics-engine-for-mobile-ordering-day-of-travel-revenue>

Guestlogix(b), (2018). Guestlogix Powers the Highest Day of Travel Ancillary Revenues for Airlines. Erişim Tarihi: 29.06.2019, <https://www.guestlogix.com/blog/guestlogix-platform-press-release-2018-01>

Hanlon,P. (2006). *Global Airlines*. Routledge.

Hao Eric, (2011). *Ancillary Revenues in the Airline Industry: Impacts on Revenue Management and Distribution Systems*. Yüksek Lisans, University of California, Massachusetts Institute of Technology, California.

Hao, Eric. (2014). *Ancillary Revenues İn The Airline İndustry: İmpacts On Revenue Management And Distribution Systems*. Doktora Tezi, Massachusetts Institute of Technology, California.

Hoszman, A. (2015). "Typology of ancillary revenue in airlines". *Journal of Management and Financial Sciences*, 8(22), 57-68.

Hunter, L. (2006). "Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations". *European Management Journal*, 24(5), 315-321.

IATA. (2012). Erişim:28.06.2019, <https://barid.dk/wp-content/uploads/sites/133/2017/08/5-Simplifying-the-Business-EMD.pdf>

IdeaWorks. (2010). Erişim: 26.08.2019, <http://www.amadeus.com/web/binaries/1333087767200/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D2011ancillaryrevenueyearbook.pdf>

IdeaWorks. (2011). Erişim: 19.06.2019, <http://www.amadeus.com/web/binaries/1333087767024/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D2012ancillaryrevenueyearbook.pdf>

IdeaWorks. (2012). Erişim: 17.08.2019, <https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2013/11/Press-Release-81A-Ancillary-Revenue-Results.pdf>

IdeaWorks. (2012). Erişim:14.06.2019, <http://www.amadeus.com/airlineit/docs/2012ancillaryrevenueyearbookhome.pdf>

IdeaWorks. (2013). Erişim: 22.08.2019,
<http://info.cartrawler.com/AncillaryYearbook2014> 2013

IdeaWorks. (2014). Erişim: 05.06.2019,
<https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2015/09/Press-Release-100-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf>

IdeaWorks. (2015). Erişim: 22.08.2019,
<https://www.cartrawler.com/ct/media/2016/09/CarTrawler-ancillary-revenue-yearbook-2016.pdf>

IdeaWorks. (2016). Erişim: 14.07.2019,
https://storage.pardot.com/32672/220137/2017_CarTrawler_ancillary_revenue_yearbook.pdf

IdeaWorks.(2017). Erişim: 11.07.2019,
<https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/09/2018-Ancillary-Revenue-Yearbook-R.pdf>

IdeaWorks.(2018). Erişim:12.05.2019,
<https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/09/2018-Ancillary-Revenue-Yearbook-R.pdf>

Kargin, M. ve Aktas, R. (2011). “Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre Raporlanmış Nakit Akis Tablosu ve Analizi”. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (52).

Kasilingam, R. G. (1997). “Air Cargo Revenue Management: Characteristics and Complexities”. European Journal of Operational Research, 96(1), 36-44.

Kimes, Sheryl E. (2003). “Revenue management: A retrospective”. Cornell hotel and restaurant administration quarterly, 44(5-6), 131-138.

Klophaus, R. (2005). “Frequent flyer programs for European low-cost airlines: Prospects, risks and implementation guidelines”. Journal of Air Transport Management, 11(5), 348-353.

Klophaus, R., Conrady, R. ve Fichert, F. (2012). “Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe”. Journal of Air Transport Management, 23, 54-58.

Liu, T., Methapatara, C., ve Wynter, L. (2010). “Revenue management model for on-demand IT services”. European Journal of Operational Research, 207(1), 401-408.

Magretta, J. 2002. “Why business models matter”. Harvard Business Review, May 2002: R0205F.

MalaysiaAirlines. Erişim:06.05.2019,
<https://fly.malaysiaairlines.com/plnext/MASAirways/Override.action#/FPOW>

Martín, J. C., Román, C. ve Espino, R. (2011). “Evaluating frequent flyer programs from the air passengers' perspective”. Journal of Air Transport Management, 17(6): 364-368.

Morales, D. R. ve Wang, J. (2010). "Forecasting Cancellation Rates For Services Booking Revenue Management Using Data Mining". *European Journal of Operational Research*, 202(2): 554-562.

Morosan, Cristian. (2014). "Toward an integrated model of adoption of mobile phones for purchasing ancillary services in air travel". *International journal of contemporary hospitality management*, 26(2): 246-271.

O'Connell, J. F. ve GeorGe WilliAms (2011). *Air Transport in the 21st Century*. New York: Routledge.

O'Connell, J. F. ve Williams, G. (2005). "Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines". *Journal of Air Transport Management*, 11(4): 259-272.

O'Connell, J. F. ve Warnock-Smith, D. (2013). "An investigation into traveler preferences and acceptance levels of airline ancillary revenues". *Journal of Air Transport Management*, 33, 12-21.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. ve Tucci, C. L. (2005). "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept". *Communications of the association for Information Systems*, 16(1): 1.

Pak, K. (2005). *Revenue management: new features and models*. Doktora Tezi, Erasmus University, Rotterdam.

Pak, Kevin ve Nanda Piersma, (2002). "Overview of OR techniques for airline revenue management". *Statistica Neerlandica*, 56(4): 479-495.

Park, J. W. (2010). "The effect of frequent flyer programs: A case study of the Korean airline industry". *Journal of Air Transport Management*, 16(5): 287-288.

Pegasus Havayolları. Erişim: 22.06.2019, <https://www.flypgs.com/seyahat-hizmetlerimiz/diger-seyahat-hizmetlerimiz/ucus-paketleri>

Peksatici, Ö. (2016). "Ancillary revenue opportunities in Turkish domestic aviation market". *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(1): 175-206.

Pereira, B. A. ve Caetano, M. (2015). "A conceptual business model framework applied to air transport". *Journal of Air Transport Management*, 44, 70-76.

Philips, Robert L. (2005). *Pricing and Revenue Optimization*. California: Stanford Business Books.

Prologis. (2019). Erişim: 24.09.2019, <https://www.prologis.aero/competences/low-cost-and-hybrid-airline-business/>

Qantas. (2019). Erişim: 15.07.2019, https://www.qantas.com/regions/amadeus/minirules/AEEUFULFLX_SUMMARY/index.html

Rautanen, P. (2012). Airline ancillary services in travel management process. Yüksek Lisans Tezi, Haaga-Helia University of Applied Sciences, Helsinki, Finlandiya.

Reales, C. N. ve O'Connell, J. F. (2017). "An examination of the revenue generating capability of co-branded cards associated with Frequent Flyer Programmes". *Journal of Air Transport Management*, 65: 63-75.

Reichheld, F. F. ve Teal, T. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth. Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Rodoplu, H., Polat, G. ve Kılıç, D. (2019). "Uçak Sahipliği Açısından Türk Havacılık Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 92-104.

Rynair. (2019). Erişim: 22.08.2019, <https://www.ryanair.com/tr/en/booking/home/DLM/DUB/2019-08-07//1/0/0/0>

Sabre, (2008). Sabre Study Shows "Hybrid" Airlines Edging out Traditional Lccs, <https://www.sabre.com/insights/releases/sabre-study-shows-hybrid-airlines-edging-out-traditional-lccs/> Erişim Tarihi: 12.09.2019

SAS. (2019). Erişim: 22.06.2019, https://www.flysas.com/gb-en/book/flights?search=OW_LHR-OSL-20190813_a1c0i0y0&view=upsell&bookingFlow=revenue

Schoinas, Dimitrios ve O'Connell, John F. (2011). "The airline retail industry: a customer's perspective". *World Review of Intermodal Transportation Research*, 3(4): 353-375.

Sengur, F. K., Ustaomer, T. C. ve Uzgor, M. (2017). "A research on ancillary product buying intentions of domestic airline passengers in Turkey". *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(4): 456-464.

Siguaw, J. A., Kimes, S. E. ve Gassenheimer, J. B. (2003). "B2B Sales Force Productivity: Applications Of Revenue Management Strategies To Sales Management". *Industrial Marketing Management*, 32(7): 539-551.

Sismanidou, A., Palacios, M. ve Tafur, J. (2009). "Progress in airline distribution systems: The threat of new entrants to incumbent players". *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 2(1): 251-272.

Štimac, I., Vince, D. ve Vidović, A. (2012). "Effect of Economic Crisis on the changes of low-cost carriers business models". In *15th International Conference on Transport Science ICTS 2012*, 1-12.

Stoenescu, C. ve Gheorghe, C. M. (2017). "Hybrid" airlines—Generating value between low-cost and traditional". In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1): 577-587

Strauss, A. K., Klein, R. ve Steinhardt, C. (2018). "A review of choice-based revenue management: Theory and methods". *European Journal of Operational Research*, 271(2): 375-387.

Sulistio, A., Kim, K. H. ve Buyya, R. (2007). "Using revenue management to determine pricing of reservations". In *Third IEEE International Conference on e-Science and Grid Computing*, 396-405)

Şengür, F. K. ve Şengür, Y. (2017). *Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz*.

Şengür, Ferhan. Kuyucak., Uzgör, Mustafa. ve Ustaömer, Temel Caner. (2018). "A Research on Turkish International Passengers'intention in Purchasing Airline Ancillaries". *Transport ve Logistics*, 18(44).

Talluri, K. T., Van Ryzin, G. J. (2006). *The Theory And Practice of Revenue Management*. New York: Springer Science ve Business Media.

Talluri, Kalyan T., Van Ryzin, G. J., Karaesmen, I. Z. ve Vulcano, G. J. (2008). "Revenue management: Models and methods". In *2008 Winter Simulation Conference*, 145-156).

Teece, D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation". *Long range planning*, 43(2-3): 172-194.

THY. (2019). Erişim: 13.07.2019, <https://www.turkishairlines.com/tr-int/ucak-bileti/ucus-deneyimi/business-class/>

Tretheway, M. W. (2004). "Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken". *Journal of Air Transport Management*, 10(1): 3-14.

Vidović, A., Štimac, I. ve Vince, D. (2013). "Development of business models of low-cost airlines". *ijtte-International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 3(1): 69-81.

Vinod, Ben. ve Moore, Kyle. (2009). "Promoting branded fare families and ancillary services: Merchandising and its impacts on the travel value chain". *Journal of Revenue and Pricing Management*, 8(2-3): 174-186.

Von Martens, T. ve Hilbert, A. (2011). "Customer-value-based revenue management". *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1): 87-98.

Warnock-Smith, D., O'Connell, J. F. ve Maleki, M. (2015). "An examination of ongoing trends in airline ancillary revenues". In: *19th Air Transport Research Society World Conference*.

Warnock-Smith, D., O'Connell, J. F. ve Maleki, M. (2017). "An analysis of ongoing trends in airline ancillary revenues". *Journal of Air Transport Management*, 64, 42-54.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. ve Göttel, V. (2016). “Business models: Origin, development and future research perspectives”. Long range planning, 49(1): 36-54.

Wittmer, Andreas, Boksberger, Philipp, ve Gerber, Andreas. (2012). “The future of ancillary service fees in air travel–an exploratory investigation of budget air travellers”. International Journal of Aviation Management, 1(4): 231-241.

Wizzair. (2019). Erişim: 25.07.2019, <https://wizzair.com/en-gb/information-and-services/prices-discounts/fares-bundles>

Yeoman, I. ve McMahon-Beattie, U. (Eds.). (2004). Revenue management and pricing: Case studies and applications. London: Cengage Learning EMEA.



ÖZGEÇMİŞ

Doğan KILIÇ, 26.04.1994 tarihinde Sivas'ın Gürün ilçesinde doğmuştur. İlköğretimini Davulhüyük Köyü İlkokulu'nda, ortaokulu Gürün 80. Yıl Yatılı Bölge Ortaokulu'nda, lise eğitimini Darende Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi'nde tamamlamıştır. Lisans eğitimini 2011-2015 yılları arasında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği bölümünde tamamlamıştır. 09.11.2015-15.01.2018 tarihleri arasında Pegasus Havayolları'nda yolcu hizmetleri memuru olark görev yapmıştır. Yüksek lisans eğitimini 2018-2019 yılları arasında Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Havacılık Yönetimi anabilim dalında Havacılık Yönetimi programında tamamlamıştır. 29.01.2018 tarihinden itibaren ise İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul Gelişim Meslek Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği programında öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.