



**İŞLETME ANABİLİM DALI
HAVAYOLLARI İŞLETMELERİNDE YOLCU
HİZMETLERİ İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ:
STAR ALLIANCE HAVAYOLLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Seçil ÖZTÜRK

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin KARABAYIR

Kars-2019



**T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**HAVAYOLLARI İŞLETMELERİNDE YOLCU
HİZMETLERİ İLE İŞLETME PERFORMANSI
İLİŞKİSİ: STAR ALLIANCE HAVAYOLLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Seçil ÖZTÜRK**

**Danışman ve Jüri Üyeleri
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin KARABAYIR
Doç. Dr. Kemal ÇELİK
Dr. Öğr. Üyesi Alper TAZEGÜL**

Kars-2019

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Seçil ÖZTÜRK tarafından hazırlanan “*Havayolları İşletmelerinde Yolcu Hizmetleri İle İşletme Performansı İlişkisi: Star Alliance Havayolları Örneği*” başlıklı bu çalışma, 25/06/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **İşletme Anabilim Dalı**’nda **Yüksek Lisans** tezi olarak **oy birliğiyle kabul** edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Ali Kemal ÇELİK

İmza: 

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Emin KARABAYIR

İmza: 

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Alper TAZEGÜL

İmza: 

ONAY

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yaşar KOP
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Havayolları İşletmelerinde Yolcu Hizmetleri İle İşletme Performansı İlişkisi: Star Alliance Havayolları Örneği*” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, dönem projesi içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, dönem projesi yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu taahhüt ederim.

Scientific Ethic Statement

I declare that I complied with the rules of academic and scientific ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled “**The Relation of Passenger Services and Company Performance of Airline Business: The Case of Star Alliance Airlines**” as Master Thesis I prepared, that I obtained all information in term Project with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the each quotation I made directly or indirectly in this study I prepared as a term Project in accordance with the writing rules and Works which I used have been shown in the bibliography.

... / ... / 201..

Seçil ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
1. HAVAYOLU SEKTÖRÜ	3
1.1. Havayolu Sektörünün Genel Durumu	3
1.1.1. Dünya’da Havacılık Sektörü	5
1.1.2. Türkiye’de Havacılık Sektörü.....	10
1.1.3 Günümüzde Havayolu Sektörü	16
1.2. Havayolu Sektörünün Özellikleri.....	18
1.3. Havayolu Sektörünün Ekonomik Olarak Değerlendirilmesinde Kullanılan Faktörler	21
1.3.1. Havayollarında Talep ve Talebi Etkileyen Faktörler	21
1.3.2. Havayollarında Birim Gelir Yönetimi	24
1.3.3 Havayollarında İşçilik Giderleri.....	24
1.3.4. Havayollarında Dağıtım Kanalları	25
1.3.5. Havayolu Sektöründe Riskten Korunma İşlemleri	25
2. HAVAYOLLARINDA HİZMET VE EKONOMİK PERFORMANS İLİŞKİSİ VE STRATEJİK İTTİFAKLAR.....	27
2.1. Havayollarında Hizmet Kavramı	27
2.2. Havayolu Sektörünün Kendine Özgü Performans Göstergeleri	30
2.2.1. Havayolu Sektöründe Sunulan Koltuk Kilometre ve Maliyeti	31
2.2.2. Havayolu Sektöründe Ücretli Yolcu Kilometre	31
2.2.3. Doluluk Oranı	32
2.2.4. Hava Yolu Trafiğine İlişkin Göstergeler.....	32
2.2.5. Uçak Verimliliğine İlişkin Göstergeler	33
2.2.6. Hava Yolu Şirketlerinin Sahip Olduğu Filonun Yaşı ve Tipi	33
2.2.7. Uçakların Zamanında Kalkış Oranı	34
2.3. Havayollarında Stratejik İttifaklar ve Star Alliance.....	35

2.4. Havayollarında Hizmet, Performans ve Hizmet Kalitesi İle İlgili Yapılmış Literatür Taraması	38
3. ARAÇ VE YÖNTEM.....	40
3.1 Araştırmanın Amacı	40
3.2 Araştırma Problemi	40
3.3 Araştırma Hipotezleri.....	41
3.4. Araştırma Kısıtları.....	41
3.5. Araştırma Evreni ve Örneklemi	41
3.6. Veri Toplama Yöntemi	42
3.7. Araştırma Yöntemi.....	42
3.8 Araştırma Değişkenleri	43
3.8.1 Hizmet Değişkenleri.....	43
3.8.2 Performans Değişkenleri	44
4. BULGULAR.....	46
4.1 Hizmet Değişkeni Bakımından Analiz Sonuçları	46
4.1.1 Bagaj Değişkenleri İçin Değerlendirme.....	47
4.1.2 Koltuk Parametreleri İçin Değerlendirme	54
4.1.3 Kabin İçi Eğlence Parametreleri İçin Değerlendirme	61
4.2. Performans Değişkenleri	66
4.2.1. Arz Edilen Koltuk Kilometre (ASK) Değişkeni İçin Değerlendirme	66
4.2.2. Ücretli Yolcu Kilometre (RPK) Değişkeni İçin Değerlendirme.....	69
4.2.3. Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Gider (CASK) Değişkeni İçin Değerlendirme.....	72
4.2.4. Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Gelir (RASK) Değişkeni İçin Değerlendirme.....	75
4.2.5. Yük Faktörü (ASK/RPK Oranı).....	78
4.2.6. Gelirin Gideri Karşılama Oranı (RASK/CASK Oranı)	80
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA	85
ÖZGEÇMİŞ.....	94

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HAVAYOLLARI İŞLETMELERİNDE YOLCU HİZMETLERİ İLE İŞLETME
PERFORMANSI İLİŞKİSİ: STAR ALLIANCE HAVAYOLLARI ÖRNEĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Seçil ÖZTÜRK
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin KARABAYIR
2019 – VIII + 94

ÖZET

1990’lardan itibaren gelişim göstermeye başlayan havacılık taşımacılığı, ilerleyen yıllarda düzenli yolcu taşımacılığı faaliyetlerine de başlayarak, kendi bünyesinde bir alt sektör olan havayolu sektörünü meydana getirmiştir. 20. yy.’ın ikinci yarısından itibaren küreselleşme ve liberalizasyondaki artış sebebiyle ekonomiyi oluşturan her sektörde olduğu gibi, hizmet sektörünün alt dalı olan havayolu sektörü de büyük oranda artmış, sektördeki işletme sayısının artmasıyla birlikte aynı zamanda rekabet artmış, liberalizasyon sonucunda da artan rekabetle birlikte oluşan finansal risklerden korunmak amacıyla neredeyse tamamı geleneksel havayolu taşımacılığı yapan firmalar ortak amaçlar kapsamında sistemin etkililiğini artırımı için birleşerek stratejik ittifaklar kurmuşlardır. Bu ittifaklardan biri de, araştırma alanını oluşturan Star Alliance (Yıldız İttifakı) ‘dır.

Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda küresel açıdan havayolu sektöründe oluşan hızlı gelişmeler, hem pazar payının, hem de rekabetin artmasına neden olmuştur. Rekabetin artması ve müşteri beklentilerinin değişimi, havayollarını müşteri memnuniyeti konusunda daha dikkatli duruma getirmiş ve müşteri memnuniyetini artırmak için ulaşım işlevinin yanında, hizmet ve performans işlevini de ön plana çıkarmalarına neden olmuştur. Her ekonomik etkinlikte olduğu gibi, havayolu sektöründe de hizmet performansındaki artış, ekonomik performansında da doğrudan veya dolaylı bir etkiye neden olmakta olup, havayolları firmaları bu amaçla arz/talep dengesini sağlayarak, hem hizmet performanslarını, hem de ekonomik performanslarını artırmayı amaçlamaktadır.

Star Alliance üyesi havayolları işletmelerinde yolcu hizmetlerinin işletme finansal performansına etkisinin araştırılacağı bu araştırmanın amacı, küresel havayolu ittifaklarından biri olan ve aynı zamanda Türk Hava Yollarının da bir üyesi olduğu

Star Alliance üyesi geleneksel taşıyıcı stratejisine sahip havayollarında, sundukları hizmet değişkenleri ile performans değişkenleri dahilindeki faaliyet ve finansal performansları bakımından Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi ile değerlendirilmesidir.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde, hem hizmet performansı, hem de ekonomik performans değişkenleri kapsamında en yüksek oranlarda hep aynı kümelerdeki havayollarının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle Star Alliance üyesi havayollarının sundukları hizmet başarıları ile ekonomik performansları arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu kapsamda hizmet kalitesini artırma havayollarının, aynı zamanda karlılıklarını da arttırdığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu Sektörü, Yolcu Hizmetleri, Finansal Performans, Star Alliance.

Kafkas University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
The Relation of Passenger Services and Company Performance of Airline
Business: the Case of Star Alliance Airlines
Master's Thesis
Seçil ÖZTÜRK
Supervisor
Assist Prof. Dr. Mehmet Emin KARABAYIR
2019 – VIII + 94

ABSTRACT

The aviation transportation which has started to develop since the 1990s, started to provide regular passenger transportation activities in the following years and formed the airline sector as a sub-sector. As in the second half of the 20th century, due to the increase in globalization and liberalization, the airline sector, which is the sub-branch of the service sector, has increased considerably, in addition to this, with the increase in the number of enterprises in the sector, the competition has also increased. In order to get protected against financial risks, almost all of the companies that make traditional airline transportation have merged for the purpose of increasing the efficiency of the system and established strategic alliances. One of these alliances is the Star Alliance, which also forms the area of this study.

Especially in the current century, the rapid developments in the airline sector caused the increase in both market share and competition. Increasing competition and changing customer expectations made the airlines more careful about customer satisfaction and led them to emphasize service and performance functions in addition to transportation function in order to increase customer satisfaction. As in every economic activity, the increase in service performance in the airline sector also has a direct or indirect effect on its economic performance, and the airline companies aim to increase their service performances and economic performance by providing supply/demand balance for this purpose.

The aim of this study, which will investigate the impact of passenger services on business financial performance of Star Alliance member airlines, is to evaluate the provide information on service variables and performance variables with Analytical Hierarchy Process (AHP), in the airlines with a traditional carrier strategy in Star

Alliance, which is a member of the global airline alliance and which Turkish Airlines is also a member.

As a result, it was concluded that there are always the same clusters of airlines at the highest rates in terms of both service performance and economic performance variables. Thus, it is seen that there is a direct correlation between the service achievements and economic performance of Star Alliance member airlines. In this context, it is seen that airlines increase their service quality and also increase their profitability.

Key Words: Airline sector, Passenger services, Financial performance, Star Alliance.

ÖNSÖZ

Havayolları işletmelerinde yolcu hizmetleri ile işletme performansı ilişkisi özellikle günümüz rekabetçi ortamında havayolu işletmeleri için gelir-gider ve arz-talep dengesi kapsamında dikkate alınan önemli bir husus durumundadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Dr. Mehmet Emin KARABAYIR'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan aileme şükranlarımı sunarım.

....../....../ 201..

Seçil ÖZTÜRK

KISALTMALAR

A.Ş.	Anonim Şirket
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASK	Arz Edilen Koltuk Kilometre
CASK	Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Gider
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DR	Doktor
IATA	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
RASK	Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Gelir
RPK	Ücretli Yolcu Kilometre
SHGM	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
TC	Türkiye Cumhuriyeti
THK	Türk Hava Kurumu
THY	Türk Hava Yolları
TOMTAŞ	Tayyare ve Motor Türk Anonim Şirketi
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1: Önem Skalası Değer ve Anlamları	43
Tablo 3.2: Havayolu Sektöründe Kullanılan Hizmet Değişkenleri.....	44
Tablo 3.3: Havayolu Sektöründe Kullanılan İşletme Performansı Değişkenleri.....	45
Tablo 4.1: Havayolu Numaraları ve Havayolu Adları Listesi	47
Tablo 4.2: Havayollarının Ekonomi Sınıfında İzin Verilen Ücretsiz Bagaj ve Kabin İçi Bagaj Miktar ve Ağırlıkları.....	48
Tablo 4.3: Maksimum Bagaj Ağırlıkları Açısından İkili Karşılaştırma Matrisi.....	49
Tablo 4.4: Kabin Bagajı Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi.....	51
Tablo 4.5: Ücretsiz Bagaj, İzin Verilen Kabin İçi El Bagajı Miktarı ve Ağırlığı Sonuçları	53
Tablo 4.6: Havayollarının Ekonomi Sınıfında Sunulan Koltuk Aralık ve Genişlik Oranları	55
Tablo 4.7: Koltuk Aralığı Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi.....	56
Tablo 4.8: Koltuk Genişliği Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi	58
Tablo 4.9: Koltuk Aralığı ve Genişliği Sonuçları	60
Tablo 4.10: Havayollarının Ekonomi Sınıfında Sundukları Kabin İçi Eğlence İmkanları	62
Tablo 4.11: Kabin İçi Eğlence Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi	65
Tablo 4.12: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının ASK Başarısı	67
Tablo 4.13: ASK Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi	68
Tablo 4.14: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının RPK Başarısı.	70
Tablo 4.15: RPK Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi	71
Tablo 4.16: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının CASK Başarısı	73
Tablo 4.17: CASK Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi	74
Tablo 4.18: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının RASK Başarısı	76
Tablo 4.19: RASK Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi	77
Tablo 4.20: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının ASK/RPK Oranları	78

Tablo 4.21: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının ASK/RPK Ortalama Sıralaması	79
Tablo 4.22: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının RASK/CASK Oranları	80
Tablo 4.23: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının RASK/CASK Ortalama Sıralaması	81
Tablo 4.24: İşletme Performansı Sonuçları.....	82



GİRİŞ

Havayolu taşımacılığı, insan ve ürünlerin bir noktadan başka bir noktaya ulaşımını sağlayan, 21. yy.'ın en önemli sektörlerinden biridir. Özellikle insanların amaçları ne olursa olsun, seyahatlerini, diğer ulaşım araçlarına nazaran daha hızlı ve güvenli olarak tamamlama imkanı sunmasının yanı sıra, uluslararası alanda iktisadi, ticari ve siyasi ilişkilerin gelişiminde de oldukça etkilidir.

20. yy.'ın başında ilk olarak zeplin ile başlayan düzenli havayolu taşımacılığı, bu dönemden itibaren iktisadi ve sosyo-kültürel açıdan oldukça yararlı bir ulaşım dalı olmakla birlikte, hem ulusal, hem bölgesel, hem de uluslararası alandaki taşımacılıkta, sahip olduğu nitelikler ve sunulan hizmetler bakımından ulaşım sektöründe hem etkileyen, hem de etkilenen bir konumda bulunmaktadır.

Yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişimler, sivil havacılık sektörünü de etkilemekle birlikte, özellikle günümüzde yaşanan hızlı değişimler ve pazar payının artması, sektörde rekabetin de artmasına neden olmuştur. Rekabet koşullarının artması ve tüketici beklentilerinin değişime uğraması karşısında karlılık ve devamlılıklarını sağlamak isteyen havayolu işletmeleri, bu durumun sağlanması için müşteri sadakati elde etme yoluyla mevcut müşterileri elde tutmak, mevcut müşterilerin yanında yeni müşteriler de elde etmek ve sektörde ön sırada yer almak için bu konuya dair farklı önlemlere başvurmaktadır. Bu kapsamda küresel alanda havayolu işletmelerinin yolcularına sunmuş olduğu hizmetler de farklılıklar göstermektedir.

Her ticari işletmede olduğu gibi, havayolu işletmelerinde de temel amaç, ticari faaliyetlerini devam ettirirken, aynı zamanda karlılık elde etmektir. Bu amaçla havayolu işletmeleri de yoğun rekabet ortamında hem müşterilerini elde tutmak ve yeni müşteriler elde etmek, hem de yaptıkları her uçuş başına belli bir miktarda karlılık elde etmek için çeşitli yollara başvurmaktadır. Bu yollardan en önemlisi de uçuş sırasında başta olmak üzere, hem uçuş öncesi, hem de uçuş sonrası yolcu hizmetlerini tüketici taleplerine göre şekillendirerek, bu oranda ekonomik performans elde etmektir. Nitekim yoğun rekabetin olduğu havayolu sektöründe, hizmet alıcı konumundaki müşterilerin, satın alma bakımından birçok seçeneğe sahip

olmaları nedeniyle aynı destinasyona, hem en hızlı, hem en rahat, hem de en ekonomik şekilde uçuş gerçekleştiren havayolu işletmesiyle uçmayı tercih etmesi de oldukça doğal bir durum olup, bu kapsamda havayolu işletmeleri de tüketicilerin bu taleplerini yanıtlama yoluna gitmek durumundadır. Böylelikle, havayollarının yolcu hizmetlerinin, işletme finansal performansına olan doğrudan ve dolaylı etkisi gün yüzüne çıkmaktadır.

Star Alliance üyesi havayolları işletmelerinde yolcu hizmetlerinin işletme finansal performansına etkisinin araştırılacağı bu araştırmanın amacı, küresel havayolu ittifaklarından biri olan ve aynı zamanda Türk Hava Yollarının da bir üyesi olduğu Star Alliance üyesi geleneksel taşıyıcı stratejisine sahip havayollarında, sundukları hizmet değişkenleri ile performans değişkenleri dahilindeki faaliyet ve finansal performansları bakımından AHP yöntemi ile değerlendirilerek, İttifak içindeki farklı havayolu işletmelerinin sunduğu yolcu hizmetlerinin, finansal performansları üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır.

Bu amaçla AHP yönteminin kullanıldığı bu çalışmada havayollarında sunulan yolcu hizmetleri, hizmet ve performans değişkenleri kapsamında değerlendirilecektir. Hizmet değişkeni kapsamında havayollarının sahip olduğu koltuk genişliği, koltuk aralığı, ücretsiz izin verilen bagaj miktarı, kabin içi izin verilen bagaj miktarı ve ağırlığı, kabin içi eğlence değişkenleri değerlendirilecek olup, performans değişkeni kapsamında ise arz edilen koltuk kilometre, ücretli yolcu kilometre, arz edilen koltuk kilometre başına gelir, arz edilen koltuk kilometre başına gider, arz edilen koltuk kilometrenin ücretli yolcu kilometreye bölünmesiyle elde edilen yük faktörü ve arz edilen koltuk kilometre başına gelirin arz edilen koltuk kilometre başına gidere bölünmesiyle elde edilen gelirin gideri karşılama oranı değişkenleri değerlendirilecektir.

1. HAVAYOLU SEKTÖRÜ

1.1. Havayolu Sektörünün Genel Durumu

Havayolu taşımacılığı, canlıların, yük ve posta gibi kargo maiyetindeki malların yer ve zaman yararı oluşturacak şekilde, bir hava taşıtı aracılığıyla hava yolunu kullanarak taşınması olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle canlı veya cansız varlıkların hava taşıtı ile yer değiştirmesiyle hava yolu taşımacılığı gerçekleşmektedir. Hava yolu taşımacılığı salt kar edinme amacıyla yapılan uçuşlar değil, bireysel amaçlarla yapılan uçuşlar da bu kapsamdadır (Gerede, 2015: 3).

Hava Ulaştırma Faaliyet Grubuna (ATAG) göre havayolu sektörü “ticari uçak operatörlerinin küresel ağı, hava alanları, hava seferi hizmet sağlayıcıları ve uçak ve uçak parçası üreticilerinden meydana gelen bir yapıdır.” Wells’e (1999) göre havacılık sisteminin merkezini havayolu taşımacılığı oluşturmaktadır. Gerede’ye (2006) göre ise hava taşımacılığı genel havacılık taşımacılığı ve havayolu taşımacılığı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Genel olarak havacılık sektörü hem kar amacı güden hem de kar amacı güdülmeyen taşımacılık olmak üzere iki temel amaca hizmet ederken, havayolu taşımacılığının temelinde ise kesin bir kar amacı bulunmamaktadır. Bu kapsamda hem havacılık, hem havayolu sektöründe kullanılan taşıtlar da farklılık göstermektedir. Havayolu taşımacılığında taşıt olarak uçak kullanılırken, genel havacılık taşımacılığında da uçak kullanımıyla birlikte, çeşitli birçok hava taşıtı da kullanılır. Bu hava araçları arasında balon, yamaç paraşütü vb. bulunduğu gibi, helikopterler ve mikro jetler de yerini almaktadır. Her faaliyette olduğu gibi havayolu taşımacılığında da, genel amaç elbette kar elde etmektir ve bu etkisi ile taşımacılığın hızlı bir biçimde gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Havayolu taşımacılık şirketlerinde takdim edilen hizmetin kapsamı, mesafe açısından genel itibariyle genel havacılık taşımacılığına göre değerce daha büyüktür. Havayolu taşımacılığında kamuya sunulan açıklık ve toplu taşıma mevzubahis olduğundan genel havacılığa nazaran sayıca çok daha fazla kişi ve yük taşınmaktadır.

Globalleşme ile beraber, dünyada yer alan ticaret hacminin oldukça seri bir şekilde artış göstermesi, ulaşım sektörünü, günümüzde dünya ekonomisinin en mühim

öğelerinden biri haline gelmektedir. Teknolojide yaşanan gelişmelerin öncelikli bir şekilde hayata geçirildiği havacılık sektöründe temel olarak uluslararası uyum ve entegrasyon oldukça önemlidir. Genel anlam itibariyle, hava taşımacılığı, havayolu taşımacılığı ve genel havacılık etkinliklerini kapsamaktadır. Anlam itibariyle, havayolu taşımacılığı ticari bir amaç hedefiyle, çoğunlukla büyük gövdeli uçaklarla tarifeli ya da tarifesiz olarak yolcu, kargo, yük ve postanın taşınmasıdır. Genel havacılık ise, küçük gövdeli hava araçları kullanılarak, gerek ticari gerekse de ticari olmayan bir amaca yönelik yapılan havacılık faaliyetleridir. Genel havacılık faaliyetlerine örnek vermek gerekirse; yangınla mücadele, arama kurtarma uçuşları, eğitim uçuşları, zirai ilaçlama uçuşları, hava taksi uçuşları ve sportif olarak yapılan uçuşlar sayılabilir.

Sektör olarak havayolu taşımacılığı, oldukça hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler gösterir. Bir taraftan geniş gövde ve kapasiteli, yakıt tasarrufu, düşük gürültü ve emisyon seviyesi sağlayan kapasitede uçaklar geliştirilirken, bunun yanı sıra küçük gövdeli ve kapasiteli, yani bölgesel taşımacılığa daha elverişli uçakların üretimine de hızlı bir şekilde devam edilmektedir. Ulaşım sektörünün alt sektörü olan havayolu taşımacılığı, faaliyet konusu, faaliyette bulunan kurum ve kuruluşlar, sektörde kullanılan yüksek teknolojik donanım ve teknikler, sahip oldukları hususi haberleşme ve altyapı sistemleri, nitelikli insan gücü, hizmette bulunan insanlar, ulusal ve uluslararası yasal altyapıya sahip önemli ve etkileşimi yüksek bir sistem durumundadır. “Yolcu ve yük taşımaya yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu sistem olan havayolu ulaştırması sektörü; havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimi kapsamaktadır” (Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 2001: 1).

Ekonomide yaşanan sorunlar, ulusal, bölgesel ve uluslar arası savaşlar, terör olayları gibi sosyo ekonomik çeşitli duraklamalara rağmen, turizm ve ulaşım sektöründe yaşanan olumlu gelişmeler, globalleşme, sosyo kültürel yapıda sınırların kalkması, teknolojik gelişmeler ve bu kapsamda insanların artık ulaşımını daha hızlı ve konforlu bir yolculuk şeklinde geçirme istekleri gibi nedenler, dünyada havayolu ulaşımının diğer ulaşım yöntemlerine göre daha hızlı bir şekilde gelişmesini

sağlamakla birlikte, bu durumda uzun süren ve kıtalararası mesafelerin daha kolaylıkla kat edilmesi gibi oldukça önemli bir avantaja sahip olmasının rolü de oldukça fazladır. Uluslararası kurumlar tarafından yapılan tahminlere göre, havayolu taşımacılığında yaşanan bu gelişmelerin devam edeceğine dair izlenimlerin bulunduğu belirtilmektedir (Ulaştırma Bakanlığı, 2013: 80).

Özellikle gelişmiş ülkelerde ekonominin önemli bir alt dalı olan hizmet sektörü dahilinde ele alınan havayolu taşımacılığı sektöründe devlet ve özel iştirakler bu alana dahil olarak, bu sektörden kazanç elde etme yarışına girmekle birlikte, iştirak eden katılımcıların bu sektöre daha çok yatırımda bulunma yarışına girmelerine neden olmaktadır. Havayolu sektörünün gelişimi salt gökyüzünü değil, aynı zamanda yeryüzünü de ilgilendirmektedir. Havayolu sektörünü gelişmesi, birçok alanı beraberinde geliştirmekle birlikte, bu alanlardan biri de havalimanı işletmeciliğidir. “Hava taşımacılığının gelişmesiyle birlikte havalimanı işletmeciliği de büyük önem kazanmakta olduğu ifade edilmektedir. Devlet yönetiminde olan havalimanlarının özellikle kamu üzerindeki iş yükünün azaltılması ve havalimanı altyapı projelerinin artırılması vesilesiyle özel sektör işbirliklerine gidilmektedir. Böylelikle devletin özelleştirme geliri elde etmesi ve karlı havalimanlarından da vergi bakımından gelir elde edilmesi nedeniyle özelleştirme süreci de artarak devam etmekte olduğu aktarılmaktadır” (Canoğlu, 2011: 63).

1.1.1. Dünya’da Havacılık Sektörü

Havacılık sektörü her ne kadar 20. yy.’ın başında başlayan, diğer ulaşım sektörlerine göre nispeten yeni bir sektör olsa da, sadece 100 yıl içinde önemli atılımlar göstererek, günler, hatta aylar süren yolculukları saatlere indirmiş, yaşanan teknolojik gelişmeler hem ulaşımı hızlandırmış, hem de havayolu ulaşımı anlayışı değişerek, havayolu taşımacılığı sadece salt bir ulaşım görevi görmekten çok aynı zamanda havayolu işletmelerinin sundukları uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası hizmetlerle daha farklı bir boyut almıştır.

Havayolu sektörüne bakıldığında tarihinin başlangıcı olarak 20. yy.’ın başlangıcı olduğu görülmektedir. Düzenli hava taşımacılığı faaliyetlerine başlayan ilk firma 1909 yılında hükümet desteği ile Frankfurt merkezli kurulan DELAG (Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft) olmuştur. Kurulma amacı Almanya’daki büyük

şehirlerarasında düzenli hava taşımacılığını sağlamaktır. 1914 yılında, 1. Dünya Savaşının başlamasından önce, DELAG 1.500 rotada 175.000 km menzilde, 7 zeplin ile 18.500 yolcuyla büyük can kayıpları olmadan taşınmıştır (Roeder, 1991: 37). Yine bu dönemde görülen havayolu sektöründeki başlıca olaylar, “1909 yılında Luis Bleriot’un Manş Denizini uçakla geçen ilk insan olması, Walter R. Brookins’in 1910 yılında 1.852 metrelik yükseklik rekorunu kırması ve Glenn Curtiss’in yine 1910 yılında Albany’den New York’a 2 saat 46 dakika gibi bir sürede uçmasıdır (Nkfu, 2017).” 1909 yılından 1910 yılına kadarki bir yıl içinde havayolu sektöründe görülen gelişmeler, sadece ülkelerin kendi sınırları kapsamında kalmamış, havayolu işletmeleri kalkış limanından farklı ülkelerdeki limanlara da inişlerde bulunmaya başlamışlardır. Bu gelişmeler kapsamında başka ülkelere ait uçakların gerçekleştirdikleri sınır ihlalleri ve havacılıkla ilgili bir yasal düzenlemenin olmaması dolayısıyla Avrupa’da 1910 yılında havacılıkla ilgili uluslararası düzenlemelerde bulunmak için bir konferans düzenlenmiştir. İlerleyen yıllarda havayolu sektörü ilerleme kaydetmiş, ilk tarifeli uluslararası uçuş, 1919 yılında Londra ve Paris arasında gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte bu dönemde Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) sivil hava posta uçuşları başlamıştır (Güner, 2018: 8).

1972 yılında Linderbergh’in kıta içi nitelikli hız rekorunu kırması sonrası, yine bu dönemde kendi tasarladığı uçakla ilk kıtalararası solo uçuşta bulunmuştur. Yaşana bu gelişmelere paralel olarak jet motorunun da gündeme gelmesiyle, uzun mesafeli uçuşlar gündeme gelmiştir.

Gerçek anlamda uluslararası ve kıtalararası hava taşımacılığının ise ilk olarak 1930’lu yılların sonlarında gerçekleştiği görülmektedir. Bu dönemde gerçekleştirilen yeni uçak tasarımları ile birlikte üretilen uçakların hız ve menzilleri oldukça önemli seviyede artırılarak, havayolu taşımacılığını diğer ulaşım araçları bakımından daha cazip duruma getirmiştir (Schmitt ve Gollnick, 2016: 34).

2. Dünya savaşı itibariyle havacılık sektörü, askeri nitelikli uçak üretimine yönelmiş, bu nedenle bu dönemde sivil havacılık sektöründe gelişmeler durma noktasına gelmiştir. Dünya savaşı sebebiyle askeri amaçlı havacılık çalışmalarının önem kazandığı bu dönemde “geliştirilen balistik füzeler havacılık sektörüne jet motorunu

tanıtan uygulamalardan olmuştur. Daha sonra bu mühendislik bilgileri savaşın bitmesi ile birlikte sivil hava taşımacılığında kullanılmıştır” (Teber, 2015: 7).

II. Dünya Savaşı’nın bitimine doğru sivil havacılıkta gelişmelerde bulunulmuş, bu kapsamda sivil havacılığın temel ilkelerinin benimsenmesi ve bu ilkelere taraf ülkeler arasında işbirliği yapılması amacıyla 1944 yılında Chicago Konvansiyonu toplanmıştır. Bu konvansiyonun sonucunda günümüzde varlığını devam ettiren International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Kurumu) kurulmuş, böylelikle hava sahası kavramı havacılık terminolojisine kazandırılmıştır. (Chicago Convention) 1945 yılında Türk Hava Yolları da dahil olmak üzere faaliyette bulunan havayolu şirketleri, bir birlik kurma yoluna giderek, Uluslar arası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association (IATA)) kurmuşlardır (Teber, 2015: 7). Kurulduğunda 31 ülkeden 57 havayolu işletmesine sahip olan Birlik, günümüzde 117 ülkeden 260 havayolu işletmesine sahip durumdadır.

1960’lı yılların sonunda, uçak üreticilerinin yeni uçaklar üreterek piyasaya sürmeleriyle birlikte havayolu sektöründe jet motorlu uçak dönemi başlamıştır. Bu dönemde mevcut havayolları ile birlikte yeni kurulan ulusal havayolları, bu tip uçakları satın alarak filolarına katmışlar ve böylelikle uçuş ağlarını geliştirme yoluna gitmişlerdir. “1970’li yıllarda kullanılmaya başlanan ses üstü hava araçları, yüksek yakıt sarfıyatı ve çevre sağlığına verdiği zararlar göz önünde bulundurularak tercih edilmemiştir. Havacılık işletmeleri geniş gövdeli, yüksek yolcu kapasiteli büyük uçakları talep etmişlerdir. Yaşanan teknolojik gelişmeler 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizine rağmen uçakların kapasitesini, hızını, konforunu ve ekonomikliğini arttırarak bilet fiyatlarının ucuzlamasına ve insanların havayolu ile seyahat etme imkânı bulmasına yol açmıştır (Güner, 2018: 8).”

Chicago (1944) ve Cenova’da (1947) imzalanan antlaşmalarda havacılık sektörünün üç önemli unsuru durumundaki trafik hakları, fiyatlandırma ve kapasite hususunda çok taraflı bir anlaşmaya varılmaması nedeniyle, bu üç unsur ile ilgili karar ve uygulamalar, ilgili işletmeler ve ülkeler için bir sorun durumuna gelmiştir. Bu kapsamda 20. yy.’ın ikinci yarısından itibaren bu konu ve uygulamalarla ilgili bir sistem geliştirilmiştir. Buna göre, trafik hakları ile ilgili sorunlar devletler arası ikili

anlaşmalara bırakılmışken, kapasite ve frekans kontrolü havayolları işletmeleri arası veya devletler arası anlaşmalara, tarifeler ise IATA'ya bırakılmıştır (Schipper ve Rietveld, 2001: 2; Doganis, 1995: 17).

1978 yılında Amerika Birleşik Devletlerinin (ABD) ulusal nitelikte Havayolu Deregülasyon Yasası'nı imzalaması sonrasında uluslararası düzenleyici sistem bir baskı altına girmiş, ABD'de yaşanan bu değişim, 1970'lerin sonunda genel ve uluslararası deregülasyonu amaçlayan birçok ikili anlaşmanın yapılmasına neden olmuştur. Bu sürecin devamında kalkış veya iniş destinasyonu ABD olan rotalarda aşamalı olarak liberalleşmeye gidilmiştir (Schipper ve Rietveld, 2001: 5). Yapılan ikili anlaşmalar Avrupa'yı da etkilemiş, 1980'li yılların sonunda Avrupa Ekonomik Topluluğu'nda da deregülasyona dair havacılık uygulamalarının gelişmesine neden olmuştur. Deregülasyon sonucunda piyasaya yeni havayolu işletmeleri girmiş ve kapasitede de önemli seviyede artış görülmüştür. Deregülasyonun daha geniş kapsamda bir fiyatlandırma özgürlüğü sunması nedeniyle, bu politikalar fiyat ve verimlerde aşağı yönlü bir baskının oluşmasına neden olmuştur (Button, 1996: 73). Regüle sistemlerin yapısı nedeniyle işletmelere uygulanan rota kısıtlamaları nedeniyle havayolu işletmeleri sadece iki nokta arasında uçuşlar gerçekleştirebilirken, deregülasyon sonrası birçok havayolu işletmeleri rotalarını aktarmalı ağlara dönüştürerek uçuş noktalarını artırmışlardır. “Hava taşımacılığı sektöründe yaşanan serbestleşme eğilimi tüm dünyada hızlı bir şekilde yayılmakta olduğu ifade edilmektedir. Serbestleşme, küreselleşme ve ticarileşme eğilimlerinin bir sonucu olarak hava taşımacılığında yolcu istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet çeşitliliğinin gelişimi sonucu yaratılan arza yüksek talep doğmuştur (UTİKAD, 2003: 8)”.

ABD'nin iç hat uçuşlarını serbestleşmesi durumu zamanla başta Avrupa ülkeleri olmak üzere zamanla tüm ülkeleri etkilemiştir. ABD'nin öncülüğünde ortaya çıkan “Açık Semalar” politikası 1990'lı yıllarda başta Avrupa olmak üzere Asya Pasifik ülkelerinde yaygınlaşmıştır. “NAFTA, OPEC ve AB kapsamında çok taraflı liberal havayolu taşımacılığı anlaşmalarının yapılması, ülkeler arasında çok daha liberal İkili Havayolu Taşımacılığı (İHT) anlaşmaları, iç hatların serbestleştirilmesi, bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi ve tüm bu uygulamaların dünya

genelinde yaygınlaşması giderek nitelik ve nicelik açısından artan bir liberalleşme eğilimine dönüşmüştür (Gerede, 2002: 86).”

1991 yılında gerçekleşen Körfez Krizi ile birlikte küresel olarak yaşanan siyasi ve iktisadi sorunlar, havayolu sektörünü de etkilemiş ve bu dönemde yolcu büyüme oranı %7 seviyelerinden %-2 seviyesine gerilemiştir. Bu olaydan on yıl sonra, 2001 yılında New York’ta yaşanan 11 Eylül terör saldırısı sonrası havayolu sektörü tekrar olumsuz etkilenecek yeni bir gerilemenin yaşanmasına neden olmuştur. 2002-2008 yılında küresel bir büyümenin görüldüğü havayolu sektöründe, 2009 küresel finans krizi sonrası tekrar duraklama dönemine girilmiştir. Yine de günümüzde son otuz yılda yaşanan olumsuzluklara rağmen genel olarak bakıldığında, havayolu sektörünün hızlı bir büyüme gösterdiği görülmektedir (ICAO, 2014: 3-7).

1980’li yıllarda Avrupa havayolu sektöründe görülen serbestleşme politikalarında sonraki en önemli gelişmenin düşük maliyetli taşıyıcıların (low cost carrier) oluşmasıdır. Bu kapsamda devletler de havayolu sektöründeki artan rekabet ortamında hizmetlerin daha etkili ve verimli verilmesi için havayolu taşıyıcılarının özelleştirilmelerini desteklemiştir (Çapuk, 2012: 125). Bununla birlikte, düşük maliyetli havayolu işletmelerinden farklı olarak son yirmi yıl içinde havayolu sektöründe gerçekleşen başka bir eğilim de, küresel havayolu işletmeleri ve bu amaçla kurulan havayolu ittifaklarıdır. Bu kapsamda günümüzde Star Alliance, Sky Team ve One World olmak üzere üç büyük havayolu ittifakı bulunmaktadır.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) verilerine göre günümüzde yılda yaklaşık 3,2 milyar yolcu havayolu ulaşımını kullanmaktadır. Bu miktar dünya nüfusu ile mukayese edildiğinde, neredeyse dünya nüfusunun yarısına tekabül etmektedir. Bölgesel olarak ele alındığında ise iç hatlarda ABD 650 milyon ve Çin 350 milyon olmak üzere, bu iki ülkenin dünya toplam yolcu sayısının yaklaşık üçte birini karşıladığı görülmektedir. Yine Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü tahminlerine göre 2030 yılında ise dünya genelinde toplam yolcu sayısının 6,4 milyar yolcuya ulaşılacağı tahmin edilmektedir. Yıllık olarak ortalama %5 oranında büyüme gösteren sektörde, küresel kapsamda 33 milyon sefer düzenlenmekte olup, uluslararası ticaretin artmasıyla birlikte tarifeli yolcu trafiğinin de %5,9 oranında arttığı görülmektedir. Son beş yıllık süre içinde ise havayolu taşımacılığının yıllık

olarak yaklaşık %6,2 oranında arttığı görülmektedir. Havayolu sektöründe yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmelerle birlikte, bilet fiyatlarının daha da azalması, gelişmekte olan ülkelerde orta sınıfın gelişim göstermesi ve yaşam standartlarının artması, turizm sektörünün gelişmesi ve sadece yerel değil, uluslar arası turizmin de gelişmesi, gelişmiş ekonomilerde havayolu yolculuklarının tüketici harcamalarını artırması gibi faktörlerle birlikte havayollarına olan talebin arttığı ve daha da artacağı görülmektedir. Gelecek 20 yılda bazı bölgelerde aşağı yönlü revizyonlar beklense de, buna rağmen havayolu trafiğinin ilk on yılda ortalama %4,9, sonraki on yılda ise ortalama %4,1 oranında büyüme yaşanacağı tahmin edilmektedir. İkinci on yıllık dönemde beklenen büyüme ile ilk on yıllık dönemde beklenen büyüme arasında bir farklılık olmasının nedeni, havayolu sektörünün belli bir gelişme seviyesine ulaşması nedeniyle ilerleyen dönemde azalacak olmasıdır (ICAO, 2014: 1; Boeing, 2018: 7; Airbus, 2018: 22).

Sektörde yaşanan dış kaynaklı şoklara rağmen, havayolu sektörünün bu tür şoklara olan dayanıklılığı birçok kez görülmüştür ve bu yapısını uzun dönemli olarak korumaya devam etmektedir. Sektörde yaşanan büyümede dünya ticaretinin artmasının etkisi oldukça büyüktür. Havayolu işletmeleri ve uçak üretim işletmelerinin koordineli olarak çalışmaları ile küresel olarak yolcu doluluk oranı %79,2 seviyesindedir. Havayolu sektörünün en gelişmiş bölgesi durumundaki ABD iç pazarında bu oran %81,7 seviyesindedir (IATA, 2015). 2036 yılında %6 ile Ortadoğu ve Asya Pasifik bölgesinin havacılık sektörünün en çok büyüyen pazarı olacağı tahmin edilirken, %5,2 ile Latin Amerika'nın ikinci, %4,9 ile Afrika'nın üçüncü, %3,6 ile Avrupa ve BDT'nin dördüncü ve %2,7 ile Kuzey Amerika'nın beşinci olacağı tahmin edilmektedir (Embrarer, 2018).

1.1.2. Türkiye'de Havacılık Sektörü

Türk havacılık tarihinin başlangıcı 17. yy.'da Hezarfen Ahmet Çelebi'nin Galata Kulesinden Üsküdar'a kadar, kendi yaptığı kanatlarla uçuşuna dayandırılrsa da, gerçek anlamda Türk havacılık tarihi 1911 yılına dayanmaktadır. Trablusgarp savaşında bir savaş aracı olarak uçağın ilk kez İtalyanlar tarafından Osmanlılara karşı kullanılması ile havacılık sektörünün önemi ortaya konulmuştur. Bu dönemde zamanın Harbiye Nazırı Mahmut Şevket Paşa'nın girişimleriyle birlikte ilk uçaklar

alınarak, Türk Hava Kuvvetleri kurulmuştur. Türkiye'deki ilk hava alanı ise İstanbul'un Sefaköy semtinde kurulmuştur. Bu dönemde havacılık sektörünün gelişmesi için yeni uçaklar satın alınır, pilot eğitimi ve hava alanlarının yapımına önem verilir (Korul, 2005: 25). Başta pilotaj eğitimi için Türk pilotlar yurtdışına gönderilmekle birlikte, 1912 yılında Yeşilköy'de Hava Mektebinin açılmasıyla birlikte Türk pilotlarının eğitimi Türk topraklarında yapılmaya başlanmıştır. Bu olayla birlikte Yeşilköy, Türk havacılık sektörünün merkezi olmuş ve bu görevi 107 yıl boyunca devam ettirmiştir. "1913 yılında pilot Ord. Prof. Dr. Ali Yar dünyadaki ilk uçak mühendislerinden biri olarak tarihe geçmiştir (Adıgüzel, 2006: 37). 1914 yılında ise İstanbul-Bilecik-Eskişehir-Kahire hattında ilk kez havayolu ile posta taşımacılığı gerçekleştirilmiştir (Gerede, 2015: 165). Yine bu yıl ilk Türkçe Teknik Havacılık kitabı Havacı Üsteğmen Mithat Nuri tarafından yazılmıştır (Adıgüzel, 2006: 37)." Türkiye'ye ilk uluslararası uçak seferi Fransa'dan yapılmış olup, 16 saat süren ve o dönemin en önemli havacılık olayı olan Paris-İstanbul uçuşu 27 Ekim 1921 tarihinde yapılmıştır (Güner, 2018: 14).

Cumhuriyetin ilanıyla birlikte Türk havacılık sektörü Atatürk'ün liderliğinde gelişim göstermeye devam etmiştir. Bu dönemde havacılık sektörü, sivil havacılık ve havacılık sanayi olmak üzere iki alanda gelişim göstermiştir. 1924 yılında Kurtuluş Savaşı sonunda Türkiye'nin ilk havacısı olarak kabul edilen Vecihi Hürkuş, Kurtuluş Savaşı sırasında Yunanlıların kullandıkları ve daha sonra beraberlerinde götüremedikleri uçak parçalarını kullanarak tasarımını ve montajını kendisinin yaptığı Vecihi K-6 adını verdiği ilk Türk uçağını üretmiştir (Güngör, 2018: 62). "16 Şubat 1925 tarihinde ise Atatürk'ün emriyle, günümüzde Türk Hava Kurumu (THK) adıyla faaliyet gösteren, Türk Tayyare Cemiyeti kurulmuştur (Güner, 2018: 14)." Türk sivil havacılık tarihi için önemli gelişmelerden olan Türk Tayyare Cemiyeti, Türk havacılık sektörünü gelişiminde önemli rol oynamıştır.

Mustafa Kemal Atatürk, Türk Tayyare Cemiyetinin kurulmasını takiben sekiz ay sonra Kayseri'de bir uçak fabrikası kurulması için talimat vermiş ve ulusal savunmaya dair görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

"Eskimiş teknolojileri değil, en yeni teknolojiyi ülkeye getirmediğimiz, getiremediğimiz sürece, yabancı ülkelere bağımlı olmaktan

kurtulamayız. Bunun için de mümkün olduğu kadar kemerleri sıkarak kendi yağımızla kavrularak, bir yandan da yeni parasal kaynaklar yaratarak çağdaş teknolojilerin en yenilerini topraklarımıza taşıyacağız. Eski teknolojileri bize kolaylıklar tanıyarak getiren yabancı devletlerin kurnazlıklarını anlamak için insanın ya kör ya da aptal olması gerekir. Kısa surede gelişen şu savaş araç ve gereç sanayine bakınız... Birinci Dünya Savaşı biter bitmez, bu kara günlerde kullanılan tüm silahlar birden bire demode oluverdi. Almanlar, Fransızlar, İngilizler, Amerikalılar ellerindeki bu silah fabrikalarını uzun vadeler tanıyarak geri kalmış ülkelere satmaya çalışıyorlar. Neden? Çünkü onlar daha modernlerini, daha etkili olanları yapabilecek fabrikalar kurmakla meşguller... Bunu her alana yayabilirsiniz. Tekstil alanına, ilaç sanayi alanına, otomotiv sanayine; kısaca aklımıza gelen her alana... Biz yeni ve genç bir Türkiye kuruyoruz. Dost düşman ülkelerin geride kalmış, teknolojilerine gerek-sinmemiz yok. Ya en yenisini kurar, onlarla boy ölçüşürüz, ya da biraz daha sabreder, bunu yapabilecek güce erişmemizi bekleriz (İnan, 2017: 10).”

1926 yılında Türk Tayyare Cemiyeti, Fransız Henriyot firması ile bir anlaşma imzalamış, bu anlaşma ile Türk havacılık sektörünün gerek duyduğu teknik personele eğitim verilmesi için İstanbul Yeşilköy’de Tayyare Makinist Mektebi kurulmuştur. Aynı yıl Türk Tayyare Cemiyeti, Alman Junkers Uçak Fabrikasıyla işbirliğinde bulunarak Kayseri’de Tayyare ve Motor Türk Anonim Şirketini (TOMTAŞ) kurulmuştur. 1928 yılında Junkers’in bütün hisseleri, Türk Hava Kurumundan satın alınarak işletme millileştirilmiştir. Bütün aksam ve parçaları metal olan Junkers A-20 tipi uçaklardan 1932 yılına kadar 15 tane üretilmiştir (Güngör, 2018: 62).

1933 yılında sivil havacılık alanında önemli bir adım atılmış, Türk Hava Yolları (THY), ticari havayolu taşımacılığının yapılması amacıyla 5 uçak ve 24 personelle birlikte Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi adı altında kurulmuştur (Güngör, 2018: 63). Yine aynı dönemde şu anki Atatürk Havalimanının bulunduğu alan, Nuri Demirağ tarafından çiftlik olarak alınarak bir hava meydanına dönüştürülmüş olup, yapılan havalimanı, o dönemin en modern

havalimanı olan Amsterdam Havalimanı ile benzer niteliklerde hizmet verir durumda olmuştur.

1936 yılında ilk Türk havacılık şirketi olan Nuri Demirağ Uçak Fabrikası kurulmuş olup, bu fabrika Türk ulusal havacılık sanayinin temellerinin atılmasını ve gelişimini sağlamıştır. “Nuri Demirağ Fabrikalarında Türk mühendislerin ve işçilerin üstün çabaları ile ilk tek motorlu uçak türünde üretilen Nu D-36 tipi yolcu uçağı, bu özellikte üretilen ilk Türk uçağı özelliğini kazanmıştır. Daha sonraki gelişmelerle birlikte 1938 yılında çift motora sahip, 6 kişi taşıyabilen ve aynı zamanda çift pilot kumanda koltuğunun bulunduğu Nu D-38 modeli uçak üretilmiştir. Hız olarak saatte 325 kilometreye erişebilen uçak, 1000 km mesafe kat edebilmekteydi. Milli sermayenin ürettiğı bu uçaklar ilk olarak Türk Hava Kurumu tarafından verilmiştir. Nuri Demirağ, hava araçlarına ek olarak havacılık ekipmanları konusunda da çalışmalarda bulunarak 1939 yılında Türkiye’nin ilk yerli paraşütünü üretmiştir. Bunun yanında, Nu D-38 uçağı 1944 yılında kategori olarak dünya yolcu uçakları arasında A sınıfına yükselmiştir. Türk Hava Kurumu tarafından sipariş verilmiş olan 65 planör kısa sürede teslim edilmiş ve Nu D-36 tipi uçaklara ait 24 uçağın siparişi tamamlanarak İstanbul’da deneme uçuşları gerçekleştirilmiştir (Mengü, 2013: 68).”

Türk havacılık sektörü İkinci Dünya Savaşı döneminde de gelişim göstermiş, bu dönemde ülkelerinden kaçan Alman ve Polonyalı uçak mühendisi ve teknisyenlerin işbirliğiyle Ankara’da Etimesgut Uçak Fabrikası kurulmuştur. Bu projenin devamı niteliğinde ilerleyen dönemlerde Atatürk Orman Çiftliği üzerinde uçak motor fabrikası yapılmış, bakım hizmetleri, yurtdışı patentli ve yerli tasarım uçakların imalatı yapılmıştır. 1952 yılına kadar 12 yerli proje uygulanan fabrikada, 126 yerli tasarım uçak üretilmiş, bu uçaklardan 13 tanesi Paris Fuarı’nda sergilenmiştir. Yine bu dönemde çeşitli amaçlarla üretilen THK 5/5A uçağı Danimarka’ya ihraç edilmiştir.

Türkiye’de sivil havacılığın asıl gelişimi, dünya genelinde olduğu gibi, 2. Dünya Savaşı sonrasında başlamıştır. 1949 yılında Hava Meydanları Bürosu kurulmuş, 1956 yılında çıkarılan bir kanunla havalimanları ve havaalanlarının işletilmesi için Devlet Hava Meydanları İşletmesi kurulmuştur. 1948-1952 Döneminde Marshall Planı kapsamındaki yardım programları ile uçak ve motor verilmesi daha önce kurulmuş

olan uçak ve motor fabrikalarının üretimlerini olumsuz etkilemiştir. Motor ve uçak fabrikaları sırasıyla 1955 ve 1964 yıllarında traktör üretimine geçilmiştir (Korul ve Küçükönel, 2003: 25).

1978 yılında ABD’de yaşanan deregülasyon ile tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de serbestleşme hareketi başlamış, 1983 yılında çıkarılan Sivil Havacılık Kanunu ile özel hava işletmelerinin kurulmasına izin verilmiştir. Böylelikle 1958 yılından beri ulusal ve uluslararası hatlarda ülkenin tek havayolu olan THY’na rakip yeni işletmeler kurulmasının önü açılmıştır. “1983 yılında kabul edilen Sivil Havacılık Kanunu ile birlikte Türkiye’deki havacılık sektörü tekrar ilerleme trendine girilmiştir. THY filosunu geliştirip dış hatlara yönelmiş kanunun özel havayolu şirketlerinin kurulmasına ve işletilmesine izin vermesiyle birlikte, özel sektördeki havayolu firmalarının sayılarında önemli ölçüde artış yaşanmıştır (Korul ve Küçükönel, 2003: 25).”

Sivil Havacılık Kanunu kapsamında havacılık piyasasının liberalleşmesi amaçlansa da, kamu yararının gözetilme zorunluluğu, sektördeki rekabet şartlarının denetim edilmesi durumunu da oluşturmuştur. Kanunun ilk haline göre havayolu işletmelerinin uçuş fiyat tarifelerini ilk olarak bakanlığa sunmaları ve bakanlık onayı sonrası yürürlüğe girmeden 15 gün öncesinden üçüncü kişilere duyurulması gerekmektedir. Bu durum havayolu işletmelerinin fiyat politikalarını bakanlık müdahalesine açık duruma getirmiştir (Gerede, 2015: 150).

Bu dönemde THY, bir modernleşme ve standardizasyon programı kapsamında uçak filosunu geliştirmeye başlamış, hizmet kalitesini artırma ve yurtiçi hatlardan çok ekonomik olarak avantajlı olan dış hatlara yönelmiştir. Yine bu dönemde özel havayolu firmalarında sayıca bir artış görülmekle birlikte, filo kapasitesiyle birlikte sektördeki paylarında da önemli bir artış gözlemlenmiştir. Ancak her ne kadar özel havayolu işletmeleri bu dönemde atılımlar gerçekleştirse de, işletme sermayesine dair sıkıntılar, filolarda genellikle eski uçakların bulunması, bakım, onarım gibi altyapı imkanlarının yetersiz olması, çeşitli alanlarda kalifiye personel bulunmasındaki zorluklar gibi sorunlar özel havayolu işletmelerinin genel sorunu olmuştur (DPT, 2001: 42).

1990 yılına kadar gelişim gösteren Türk havacılık sektörü, bu dönemden itibaren Körfez Krizi ve Körfez Savaşı başta olmak üzere bazı ekonomik ve siyasi sorunlar nedeniyle gerileme göstermiştir. Her ne kadar 1992 yılında toparlanma gösterse de, 1998 Asya Krizi ve ilerleyen dönemde Türk ekonomisindeki kriz nedeniyle etkilenen sektördeki firmalar, uzun vadeli planlarını maksimum bir yılda gerçekleştirme duruma gelmişlerdir (Gerede, 2015: 170).

2001 Krizi sonrası Türk ekonomisinde yaşanan olumlu gelişmeler, havacılık sektörünü de etkilemiş, sektöre yeni havayolları dahil olmuş, mevcut havayolu işletmeleri ise hem yolcu sayılarını, hem de rotalarını artırarak 2003-2019 döneminde dünya havacılık sektöründe Türk havacılık sektörünün adının daha da duyulur olmasını sağlamıştır.

Boeing'in verilerine göre dünya genelinde yolcu sayısı artışı yıllık %5 oranında olurken, Türkiye'de ise artış %12,6 oranıyla dünya ortalamasının oldukça üstündedir (Alıcı, 2016: 9). Aynı zamanda ülkedeki aktif havalimanı ve havaalanı sayılarının artması, sektördeki işletme sayılarının ve niteliklerinin artması, rekabet ortamının oluşması, havalimanı ve havaalanlarının iyileştirilmesi gibi faktörler, havacılık sektörünün hem gelişimini etkileyen, hem de gelişiminden etkilenen faktörlerdir. "Ülke içindeki hareketlenme, doğal olarak uluslararası uçuş ağının gelişmesine katkı sağlamıştır. 2003 -2015 yılları arasında uygulanan politikalar sonucunda, 2003 yılında 162 olan toplam uçak sayısı 2015 yılsonu itibarıyla 489'a, koltuk kapasitesi 27.599'dan 90.259'a ve kargo kapasitesi ise 302.737 kilogramdan 1.759.600 kilografa ulaştığı ifade edilmiştir (SHGM, 2015: 25)."

Türkiye'nin turistik ve coğrafi konumu ile birlikte havacılık sektöründe yaşanan gelişmeler Türk havacılık sektörünü etkileyen diğer faktörlerdendir. "Türkiye'nin önemli bir turizm ülkesi olması ve turistlerin büyük ölçüde havayolunu kullanması ve yurtdışında yaşayan birçok vatandaş havayolu taşımacılığı talebini artırmaktadır. Dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar bu talebi genellikle olumsuz yönde etkilememektedir (DPT, 2007)".

Türkiye'nin önemli bir turistik destinasyon olmasının yanında, Doğu ile Batı arasında bir köprü görevi görmesi nedeniyle sadece Türkiye merkezli uçuşlar için değil, aynı zamanda Türkiye aktarmalı uçuşlar için de bir merkez olmasını

sağlamaktadır. “Türkiye’nin havayolu taşımacılığında üs olma potansiyeli bulunmakta olup en net şekilde açığa çıkmakta olduğu yer İstanbul’dur. İstanbul’un ekonomik dinamizmi ve coğrafi konumu sayesinde, İstanbul’da yer alan havalimanlarının hava ulaşımı anlamında bir cazibe merkezi ve transit noktası olmak anlamında dünya genelindeki önemlerini artırmaları beklenmektedir. Orta menzilli filolarla (3000 NM) İstanbul’dan dünyanın yaklaşık 111 ülkesine, uzun menzilli uçaklarla (8000-8200 NM) ise hemen hemen dünyanın bütün noktalarına uçuş düzenlenmesi mümkün olmaktadır (DHMI, 2013: 165).” 29 Ekim 2018 tarihinde açılan İstanbul Yeni Havalimanı ile Türk havacılık sektörü sadece dünyanın en büyük havalimanını kazanmamış, aynı zamanda sivil havacılık sektörünün gelişimi açısından önemli bir alan da kazanmıştır. Dünya’nın en büyük havalimanı olan İstanbul Yeni Havalimanının, yıllık 100 milyon yolcuya hizmet vermesi planlanmaktadır.

1.1.3 Günümüzde Havayolu Sektörü

1990’lı yıllardan itibaren havayolu sektörü, ulaşım sektörü dahilindeki diğer sektörlere göre daha hızlı oranda bir büyüme sergilemektedir. Ulaşım sektörü bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yıllık büyüme oranı yaklaşık olarak %3 civarında olurken, havayolu sektöründe bu oran %5 civarında olup, bu oranla havayolu sektörü ulaşım sektörü dahilinde en hızlı büyüyen sektör olmaktadır. Ayrıca havayolu taşımacılığı, diğer bütün ulaştırma araçları arasında en güvenli ve kaza riski en düşük sektör durumundadır.

Son 40 yılda havayolu sektörünü gelişim göstermesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri, insanların ekonomik olarak gelişmeleri ile ulaşımında havayolunu kullanabilir duruma gelmeleri, bilet fiyatlarında yaşanan azalma ve tüm ülkelerde uygulanan deregülasyonlardır. “Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)’ne göre son 40 yıl içerisinde dünya genelinde havayolu taşımacılığında başlayan serbestleşme hareketleri sonucunda pazara yeni havayollarının girmesi ve şehirlerarası sefer sıklığının artması gibi nedenlerden dolayı bilet fiyatlarında %60’ın üzerinde düşüş gerçekleşmiştir. Havayollarının mali verilerine göre her yolcu başına ortalama 228 USD gelir elde etmektedir. Maliyetler, faizler ve vergilerden sonra geriye ortalama 2,56 USD net kâr kalmaktadır. Küresel

iş dünyası ve turizm sektörleri için gerekli olan dünya çapındaki taşımacılık ağı havayolları tarafından sağlanmaktadır. Bilhassa gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümelerinde önemli paya sahip olan havayolları, dünya genelinde toplam olarak 900 tane bulunmakta olup filolarında yaklaşık 22.000 uçak mevcuttur. Havayolu işletmeleri 1.670 havaalanına hizmet götürmektedir. Ayrıca dünyadaki tüm şirketlerin %25'inin satışları hava taşımacılığına bağlıdır. Büyük pazarlarda hizmet veren işletmelerin %70'i hava taşımacılığını kullanmadan dolayı önemli yararlar sağlamaktadırlar (Cederholm, 2014; ATAG, 2016).”

Dünya genelindeki iktisadi gelişmelerde ekonominin bir alt sektörü durumundaki havayolu sektörünün önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu iktisadi payda havayolu taşımacılığının oranı oldukça önemli olup, sektörün ekonomiye olan etkisi her gün gerçekleşen binlerce uçuş ile gerçekleşmektedir. Bir uçuş ile salt olarak yolcu taşımacılığı yapılmamakta, aynı zamanda ürün, insan, sermaye, teknoloji ve fikir akışı da gerçekleşmektedir (IATA, 2017: 12). “Havayolu taşımacılığının küresel ekonomiye doğrudan ve dolaylı katkısı 2,4 trilyon dolar olup bunun dünya toplam gayri safi yurtiçi hasılası içerisindeki payı %3,4’tür. Bu endüstrinin küresel düzeyde doğrudan etkisi ise 606 milyar dolardır. Havayolu taşımacılığı şayet bir ülke olsaydı, dünya çapında toplam gayri safi yurtiçi hâsıla sıralamasında 21. sırada yer alacaktı bu da kabaca İsviçre’nin gayri safi yurtiçi hasılasına eşit bir miktardır. Şili ve Singapur ülkelerinin GSYH miktarının neredeyse iki katı büyüklüğündedir. Diğer sektörler ile hava taşımacılığı endüstrisi karşılaştırıldığında ekonomiye önemli ve temel düzeydeki bir sürü sektöre göre daha fazla katkı sağlamaktadır. Örneğin otomotiv sektörü 555 milyar dolar, ilaç sektörü 451 milyar dolar ve tekstil 223 milyar dolar seviyesinde toplam dünya gayri safi yurtiçi hasılasına etkisi vardır (ATAG, 2014: 1).”

Küresel ekonominin gelişmesi ve istikrarlı büyümesi, havacılık sektörü ile yakından bağlantılıdır. Ekonomik büyümede yaşanan artışlar hava taşımacılığını olumlu yönde etkilemektedir. 2033 yılına kadar dünya ekonomisinin % 3,2 büyüyerek havayolu sektörü yolcu sayısının %4,2 artması, havayolu trafiğinin % 5 ve hava kargo trafiğinin % 4,7 artması tahmin edilmektedir. Gelecek 15 yıllık dönemde küresel havayolu taşımacılığı sektörünün dünya ekonomisine göre daha iyi bir performans göstereceği tahmin edilmektedir. Son yıllarda küresel ekonomide bir durgunluk

yaşanırken, büyümeyi destekleyen bileşenler havayolu talebini artırmaktadır. Şu an ABD, Avrupa ve Avusturalya gibi gelişmiş ekonomilerde tüketici harcamaları canlı bir şekilde sürmektedir. Buna ek olarak Çin gibi gelişmekte olan ülkelerin hizmet temelli ekonomiye geçişleri havayolu talebini gelecekte daha da artıracığı tahmin edilmektedir (Güngör, 2018: 26).

1.2. Havayolu Sektörünün Özellikleri

Havacılık sektörünün en önemli unsuru havayolu sektörü olup, havayolu kavramı olmaksızın havacılık sektöründen bahsedilemez. “Havayolu işletmeciliği; hizmet organizasyonu olan, açık sistem niteliği taşıyan, sürekli hizmet arzının bulunduğu, nitelikli personel ve sürekli eğitim gereksiniminin bulunduğu işletmelerin bir araya getirdiği sistem olarak açıklanabilir (Küçükönel ve Korul, 2002: 77).”

Hava yolu taşımacılığı sektörü diğer taşımacılık türleriyle sürekli bir etkileşim halindedir. Diğer hizmet türlerinden gelen talebin neticesinde ortaya çıkan ihtiyacın giderilmesi için meydana gelen sistemin bir parçasını oluşturmaktadır. Diğer taşımacılık türleri gibi hava yolu taşımacılığı da kendine has bir takım özelliklere sahiptir.

Hava taşımacılığının vitrininde bulunan havayolu sektörü, uluslararası endüstriler arasında özel bir konumda bulunmaktadır ve kendine has özelliklere sahiptir. Farklı kurallara tabiidir ve farklı standartlar barındırır (Rhoades, 2014: 3). Temel işlevi yolcu, yük ve posta taşımak olduğu için bir hizmet sektörüdür, ancak sektördeki havayollarının benimsedikleri iş modellerine göre değişmekle birlikte faaliyet alanları arasında bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, uçak kiralama, havaaracı bakım hizmetleri, tarifesiz yolcu taşımacılığı gibi faaliyetler bulunmaktadır (Thomas, 1997: 77).

Sivil hava taşımacılığı sektörü, geniş bir alanda faaliyetlerini sürdürmektedir. Havayolu işletmeleri birbirleri ile ve ulaşım sektöründe faaliyet gösteren diğer işletmeler ile rekabet içerisinde. Bundan dolayı havayolu işletmelerinde emniyet, kalite ve güvenilirlik konuları rekabet açısından önem taşımaktadır (Küçükönel ve Korul, 2002: 89).

Sektörün özelliklerinden bir diğeri de rekabetin ve teknolojinin yoğun olmasıdır. İlk yıllarında devlet tekelinde hizmet veren havayolu sektörü, dünya genelinde piyasaların serbestleşmesiyle birlikte özel işletmecilere açık hale gelmiştir. Serbestleşme ile pazara giriş, erişim ve fiyat gibi bazı önemli düzenlemelerde serbestlikler sağlanması, buna öncülük etmiştir. Nihayetinde sektör, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı bir görünüme bürünmüştür. Öyle ki birçok havayolu işletmesi, kurulduktan kısa bir süre sonra iflas etmek durumunda kalmıştır. Öte yandan sektörde bilgi teknolojileri yoğun şekilde kullanılmakta ve bundan etkin şekilde faydalanan işletmeler rekabetçi üstünlük elde etmektedirler (Porter ve Millar, 1985: 25).

Havayolu sektörü döngüsel etkilere açık olan ve karlılık açısından hassas dengeler üzerine kurulan bir sektördür, aynı zamanda kompleks bir sektördür, ekonomik döngülere duyarlıdır. Havayolu sektörü yüksek sabit maliyetler, dalgalanan talep, rekabet ve dış etkilere açık bir sektördür (Suyabatmaz, 2003: 21).

Sektör savaş, doğal afet vb. gibi dış etkilere karşı oldukça hassas bir yapıdadır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra uzun bir süre boyunca oldukça fazla gelişim kaydedilen ve yolcu trafiğinin katlanarak arttığı havayolu sektörü, Körfez Savaşı, ekonomik krizler, 11 Eylül saldırısı, SARS krizi, Irak işgali ve dünya genelindeki uluslararası terörizm tehditleri gibi olumsuzluklardan etkilenmiştir (Hanlon, 2007: 11). Sivil hava taşımacılığı sektörel anlamda ekonomik krizlerden, güvenlik risklerinin artışından ve güvenlik algısının negatif yönlü gelişmesinden önemli düzeyde olumsuz olarak etkilenmektedir. 1973-1979 Petrol krizleri, 1990-1991 Kuveyt Savaşı, 1997 Asya Finans Krizi, 2001 Dünya Ticaret Merkezi saldırıları ve 2008 yılında Dünya Finans Krizi buna örnek verilebilir (Yüksel, 2014: 9).

Bununla birlikte yaşanan kaza, kırım, uçak kaçırma gibi olaylar araştırıldıktan sonra düzenlemelerde tedbir amaçlı değişiklikler olabilmektedir. 11 Eylül saldırısı sonrası kokpit kapılarının içeriden kilitlenmesi, buna örnek olarak verilebilir. Yine 1973'de Arap ülkelerinin ambargosuyla ortaya çıkan petrol krizi ve dünya kamuoyunda çevre koruma bilincinin oluşması gibi bir takım gelişmeler, otoriteler kanalıyla yolcu uçağı üreten şirketleri daha ekonomik ve daha çevreci hava araçlarının üretimlerini yapmaya, havayolu taşıyıcılarını ise bunları kullanmaya zorlamıştır.

Havayolu taşımacılığı kriz gibi piyasanın alt üst olduğu durumlara çabuk bir şekilde tepkiler veren, kriz ortamının son bulmasıyla da hızlı ve güçlü bir şekilde toparlanma eğilimi gösteren sektörlerden biridir. 2008 finansal krizinin olumsuz etkileri çabuk bir şekilde dağıtılarak büyüme trendine girilmiştir. Havayolu yolcu trafiği 1980’lerin başından beri her 15 senede iki kat artmıştır. Buna ilaveten, gelecek 15 sene içerisinde talep kaynaklı havayolu yolcu trafiğinin iki kat artış yaşaması öngörülmektedir. Airbus’ın yıllık tahmin raporunda havayolu trafiğinin yıllık ortalama % 4,6 büyüyeceği tahmin edilmektedir (Airbus, 2015: 41).

Havayolu sektöründe kaynaklar pahalı olduğu gibi, kaynak kullanımında verimliliğin önemi de büyüktür. Verimlilikte maksimum çıktı miktarı üretmek, havayolunun yeteneğini belirtir. Maksimum çıktıyı üretebilmek için insan gücü önem arz etmektedir. Hizmet odaklı sektör olarak havayollarında işgücünün önemi büyüktür. Bu anlamda uçucu personel ve sivil personel havayolu için önemli bir girdidir. Havayolu işletmek için uçuş hizmeti sağlamak gerekir, uçuş hizmetleri sağlamak için kabin ekibi, havalimanı personeli, uçakların bakımını yapan personel, biletleme ve satış elemanları vb. havayolunun hizmet satması için gerekli elemanlardır. (Joyce, Low ve Lee, 2014: 23-32)

Havayolu sektörü, mevsimsel bir karakteristiğe sahiptir ve kr marjları oldukça düşük seviyededir. Havayolu işletmecileri, kış sezonunda insanlar daha az ulaşım ihtiyacı hissettiği için yetersiz taleple yüzleşmek durumunda kalmaktadırlar. Ancak yaz sezonunda arz talebi karşılayamadığı için bilet fiyatları yükselmekte, doluluk oranları artmaktadır. Yoğun sezonlarda yüksek krlara erişilebilirken, piyasa durgunlaştığında ibre tersine dönmektedir (Rhoades, 2014: 2). Bununla birlikte sektörde yer edinebilmek için yüksek yatırım bedelleri gerekmektedir. Sektör dahilinde giderlerin yüksek ve talebin de değişken olduğu dikkate alındığında, kar oranlarının da oldukça düşük olması gayet olağandır.

Havayolu sektörü, uluslararası rekabete açık sektörlerin başında gelmektedir. Uluslararası havayolu pazarında artan rekabet ise dünyayı tek bir küresel pazar haline getirmektedir. Artan rekabet şirketleri, ülkeleri yeni yatırımlar yapmaya zorlamaktadır. Mükemmel ağa sahip havayolunun konumlandırması ülke ve diğer ülkeler arasında kapsamlı ikili anlaşmalar imzalanmasını gerektirmektedir. lkeler

havayolu taşımacılığında yaptıkları ikili anlaşmalarla hem ülkedeki trafik büyümesini hızlandırmakta, hem de ekonomiye doğrudan veya dolaylı etki yaparak katkı sunmaktadır (Arkun, 2018: 15).

1.3. Havayolu Sektörünün Ekonomik Olarak Değerlendirilmesinde Kullanılan Faktörler

Havayolu sektörünün değerlendirilmesinde birçok farklı değişken kullanılmakta olup, bu değişkenler bir bütün olarak sektörün değerlendirilmesini mümkün hale getirmektedir. Bu değişkenlerin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle havayolu sektörüne has bazı kavramlar açıklanacaktır.

1.3.1. Havayollarında Talep ve Talebi Etkileyen Faktörler

Havayolu sektörüne olan talep, diğer mal ve hizmet sektörlerine olan talepten daha hızlı büyümektedir. Dünya ekonomisinde 1970 yılından itibaren havayolu talebi 10 kat artarken, diğer sektörlerdeki artış 3-4 kat olarak gerçekleşmiştir (IATA, 2013). Havayolu sektörü, sahip olduğu geniş bir işletme ağı sebebiyle önemli bir sabit maliyete sahip olup, talebin ise yaşanan sosyal ve ekonomik faktörlerden etkilenir bir yapıda olması nedeniyle konjonktürel bir sektör durumundadır. Zira, havayolları için en önemli gelir kaynağı olan koltukların doluluk oranları sonraki satışlar için garanti altına alınamaz, bu koltuklar stoklanamaz, bir uçuşun gerçekleştiği, yani uçağın kalkmasından sonra uçak içindeki boş koltuklar bir daha satılamaz. Tarifeli seferlerin yolcu sayısına bakılmaksızın mutlak surette yapılması gerekliliği dikkate alındığında, havayollarına olan talep ve talebi etkileyen faktörlerin önemi daha da iyi anlaşılacaktır.

Talebi ve dolayısıyla fiyatı etkileyen unsurlar arasında; gelir, seyahat zamanı, mesafe, demografik özellikler (nüfus, nüfusun yaşı, şehirler arasındaki kültür bağları), diğer ulaşım hizmetlerinin fiyatı ve sıklığı, diğer rakip havayollarının fiyatı ve ulaşım sıklığı, uçuş frekanslarının sıklığı, uçuşun zamanı, haftanın günleri, mevsim, ikram hizmetinin kalitesi, uçak içi eğlence hizmetleri, koltuk genişliği ve koltuk aralığı, yolcu memnuniyet programları, sık uçan yolcu programları, kurumsal seyahat programları, emniyet ve güvenlik sayılabilir. Gelir, ekonominin durumu ile yakından ilgilidir. Ekonomide meydana gelen %5 daralma, havayolu sektöründe

ortalama %9 düşüğe neden olmaktadır. Uçuş sıklığı, özellikle iş amaçlı seyahat edenler açısından önemlidir. Bir çalışmaya göre uçuş sıklığının ikiye katlanması, iş seyahati amaçlı seyahat edenlerin sayısını %20 artırırken, bu oran tatil amaçlı seyahat edenlerde %5 düzeyinde kalmaktadır (Alamdari, 2013: 1).

Talep zamana göre değişmektedir. Buna göre, yüksek ücretli biletler daha çok uçuşa yakın zamanlarda, düşük ücretli koltuklar ise uçuş tarihinden önce satılmaktadır. Düşük fiyatlı biletlerde kısıtlamalar daha fazla olmaktadır. Havayolları düşük sezonlarda daha düşük ücretler sunmaktadır. Ucuz biletlerde, önceden biletin alınması koşulu ile geri iade söz konusu olmamakta, ya da büyük cezalar ödetilmekte, zaman değişikliğinde tekrar ek ücret tahsil edilmekte, genellikle gidiş-dönüş seyahatler için bilet ücreti geçerli olmakta ve satın alınan havayolunda kullanılmakta, yabancı havayolu anlaşmalarında geçerli olmamaktadır (Alamdari, 2013: 1).

Son zamanlarda bilet ücretlerinde yapılan değişiklikler ücret elastikiyeti ile açıklanmak istenirse, iş amaçlı seyahat edenlerde esnek olmayan bilet ücretlerinde artırıma giderek geliri artırmak ya da elastik olan tatil amaçlı seyahat edenlerin bilet ücretlerinde düşüş sağlayarak gelirlerin artırılması, maliyet azaltmak için daha büyük uçaklar ile daha az uçuş yaparak her bir seferde daha fazla yolcu taşımak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, bu durumu açıklamak için kullanılan ve havayolu işletmelerinin ekonomik performansının ölçülmesinde yararlanılan en önemli kavram olarak karşımıza arz edilen koltuk kilometre çıkmakta olup, havayolu işletmesinin, belirli bir dönemde pazara arz etmiş olduğu koltuk sayısı ile aynı dönemde kat etmiş olduğu toplam mesafenin çarpılmasıyla elde edilmektedir. Arz edilen koltuk kilometrenin artırılması ile daha fazla uçuş sağlanmakta, daha büyük uçaklar kullanılmakta birim giderler azaltılmakta, daha yüksek operasyonel giderlere katlanılırken düşük doluluk oranları alınmaktadır. Çıktıların azaltılması, arz edilen koltuk kilometrenin (km), uçuşların azaltılması anlamına gelmekte ve toplam operasyonel giderlerin azaltılmasına neden olmaktadır, ancak düşük frekans ile uçuşların yapılması pazar payını azaltmaktadır. Frekansların düşürülmesi ve daha küçük uçakların kullanılması daha yüksek birim giderlere neden olmakta, sabit maliyetler artmaktadır (Belobaba, 2014: 1).

Sabit maliyetlerle birlikte havayolu işletmelerinde uçuşların gerçekleştirilmesi ile ilgili olan, yani uçuş operasyonunun gerçekleşmesiyle birlikte oluşan bir diğer gider türü de operasyonel giderlerdir. “Uçak hizmet giderleri, yer hizmetleri ve iniş kalkış ücretleri, yolcu, bagaj ve kargo hizmet giderleri, ikram, kabin ekibi ücretleri ve uçak içi eğlendirici malzemeler, promosyon ve bilet satış ofisleri, seyahat acenteleri komisyonları direkt operasyonel giderler arasında sayılabilir. Toplam operasyonel giderler, havayollarının büyüklüğü, uçakların büyüklüğü ve parkurun uzunluğu bağlantılı olarak artmaktadır. Büyük havayolları, büyük uçaklar ve uzun menzil uçuş sağladıklarında düşük birim giderlere sahip olmaktadır (Belobaba, 2014: 3).”

Havayollarında talep, bilet fiyatlarıyla oldukça ilgilidir. Havayollarına olan talebi etkileyen en önemli faktör bilet fiyatlarıdır. Bu kapsamda talebi artırmak ve aynı zamanda karlılık elde etmek için havayolları bazı fiyatlandırma stratejileri uygulamaktadır. “Fiyatlandırma stratejileri, her bir kabinde ve aynı kabin içerisinde farklı fiyatlandırma seçenekleri mevcuttur. Havayolları için optimum fiyatlandırma seçeneği veren araçlar pratikte mevcut değildir. Koltuk stokunun kontrol edilerek, gelirlerin maksimize edilmesi üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda dünyada uçakların ortalama koltuk sayısı olarak alınmaktadır. Yüksek doluluk oranları havayolu fiyatlama gücünü artıracak ve bu etki birim gelirleri artıracaktır. Uçakların daha az kullanımı, birim maliyetini artıracaktır. Çünkü sabit maliyetlerin yüksek oranda olması, düşük değişken maliyetler ile telafi edilebilir (Pearce, 2012: 3).”

Bilet fiyatlarının düşürülmesi sonucu gelire etkisi talep elastikiyeti ile ilgilidir. Frekans artışı ve servis kalitesinin artırılması yolcuları memnun etmekte ancak, operasyonel giderlerin artmasına neden olmaktadır. Birim giderlerin düşürülmesi için hizmet kalitesinin düşürülmesi, yolcuların gözünde havayolunun imajını etkilemektedir. Kapasitenin artırılması, uzun menzilli uçaklar ile daha fazla sefer yapılması birim giderleri azaltırken, yüksek toplam operasyonel giderlere ve düşük doluluk oranlarına neden olmaktadır. Birim giderlerin düşürülmesi; hizmet kalitesinin düşürülmesi, havayollarının ürünlerinin tüketiciler nezdinde algısını değiştirmekte, ücretli yolcu kilometrenin (km) düşürülmesi ve pazar payının kaybına neden olmaktadır (Belobaba, 2014: 3).

1.3.2. Havayollarında Birim Gelir Yönetimi

Havayolu sektörü ekonomik olarak analiz edildiğinde, birim gelir yönetiminin önemli bir etken olarak görülmektedir. Havayolları genelde gelir yönetiminin en iyi olarak uygulandığı yer durumundadır. Havayolu sektöründe gelir yönetimi, “aynı koltukları farklı fiyatlarla satarak karın maksimize edilmesidir (Subramanian ve Shaler, 1999: 19).”

Havayolu sektöründe gelir yönetimi, sık olarak kullanılan kapasite yönetim uygulamasıdır. “Gelir yönetimi gerçekleştirilecek talep karşısında kapasitenin geliri en büyükleyecek şekilde nasıl paylaştırılacağına yardım eder. Böylece hangi fiyattan, kaç koltuğun, hangi pazar bölümüne satılması gerektiğini belirler. Gelir yönetimi stratejik olarak beş C şeklinde de özetlenebilir. Bunlar, takvim (calendar), saat (clock), kapasite (capacity), maliyet (cost) ve son olarak müşteri (customer)’dir (Sarılğan, 2001: 42).”

Gelir yönetimi, talep yönetimini, rezervasyon ve kapasite yönetimini bütünleştiren bir kavramdır. Yönetimsel, finansal ve pazarlama stratejilerini, fiyatlandırma, kapasite tahsisi, kapasite üstü rezervasyon taktiklerini bütünleştirerek mevcut kapasiteden en yüksek geliri elde eden bir yöntemdir (Ören, 2005: 37). “Havayolu işletmelerinin en önemli sorunu düşük doluluk oranlarıyla seferlerini gerçekleştirmeleridir. Bunun için rezervasyon etkinliklerinin artırılarak gelir yönetiminden yararlanılmaya çalışılır. Gelir yönetimi, belirsiz talep ve kolay bozulabilir ürüne sahip hizmet işletmeleri tarafından gelir maksimizasyonu için kullanılan bir süreçtir. Gelir yönetimi öncelikle havayolu ulaştırmasında uçak kapasite kullanım etkinliğinin artırılması amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir (Hacıoğlu, 2011: 4).”

1.3.3 Havayollarında İşçilik Giderleri

İşçilik giderleri havayolu sektöründe önemli bir paya sahiptir. Uzman personel, iyi yönetim, karlı getiri sağlamak için gerekli ise, fiziksel varlıkları işletmek ve korumak için de gereklidir. İşçilik giderleri operasyonel giderlerdeki maliyet azaltıcı tedbirlerden bir tanesidir. İşçilik, operasyonel giderlerin 1/4 veya 1/3 oranına sahiptir. İşçilik giderlerini azaltmak, geçici çalışma, işçi azaltma, ücretlerde indirim,

işçilik sözleşmelerinin yapılmaması, düşük ücretli ülkelerin işgücünden yararlanma şeklinde gerçekleşebilir (Alamdari ve Morrell, 1997: 67).

İşgücü maliyetleri havayolu sektörü içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle havayolu işletmesinin bulunduğu bölgedeki, çalışanlarına ödenen ücretler ve sağlanan sosyal haklar başta olmak üzere, işgücü piyasasının koşulları hizmet kalitesini etkileyen önemli faktörler arasındadır. Diğer yandan ulusal ve uluslararası emniyet düzenlemeleri kapsamında bir çalışanın günlük, haftalık ve aylık çalışma saati sınırlamaları da maliyetleri etkilemektedir. İşgücü kapsamındaki diğer önemli bir faktör çalışanların verimlilik ve etkinlikleridir. Daha az adam-saat miktarı ile daha fazla bakım işi yapılması maliyetleri azaltacaktır. Buna rağmen az zamanda çok iş yapılması anlamına gelen verimlilik artışı etkinliği azaltan insan hataları ve ihlallerine sebep olursa hem emniyetsizliğin maliyeti hem de bakım maliyetleri artar (Gerede, 1998: 95). Çalışanların hem randımanlı hem etkin olmaları sağlanması durumunda, işletmenin hem emniyetli ve konforlu bir hizmet sunmasını sağlamakla birlikte, aynı zamanda karlılık ve rekabetçi üstünlük sağlamakta ve maliyetlerin azalmasına neden olmaktadır.

1.3.4. Havayollarında Dağıtım Kanalları

Sivil havacılığın ilk ortaya çıktığı dönemde havayollarının mülkiyetinde bulunan rezervasyon sistemleri, ilerleyen dönemde ilk çıktığı döneme oranla daha bağımsız bir yapıda olmuştur. 1990'lı yılların sonlarına dek dağıtım, havayolları için zor ve pahalı bir yöntem olan seyahat acenteleri ile sağlanmaktaydı. “Dünya genelinde bakıldığında yıllık rezervasyon rakamları çok yüksek rakamlara ulaştığında, genel dağıtım sistemleri şirketleri ile havayollarının imzaladıkları anlaşmalar son derece önemli hale gelmiştir. Genel dağıtım sistemlerine ödenen meblağlar arttıkça havayolları kendi rezervasyon birimlerini kurma ya da internet üzerinden satış yapmaya başlamışlardır. Havayolları için dağıtım kanalı olarak internet gelişimi de son derece önemli olmuştur (Arkun, 2018: 27).”

1.3.5. Havayolu Sektöründe Riskten Korunma İşlemleri

Havayolu taşımacılığında petrol kaynaklı yakıtların kullanılması ve petrol fiyatlarının yıllar itibarıyla genelde artış eğilimi göstermesi yakıt maliyetlerini

artırmaktadır. Petrol fiyatlarına bağılı olarak yakıt fiyatlarındaki belirsizlikler artmakta ve bir takım risklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum nedeniyle artan riskler havayolu işletmelerinin finansal yönetim uygulamalarını etkilemektedir. Petrol fiyatlarındaki belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için finansal piyasalarda riskten korunmaya yönelik yöntemler havayolu işletmeleri tarafından da kullanılmaya başlamıştır (Battal ve Mühim, 2016: 66).

IATA'ya göre havayollarının operasyonel giderlerinin %34'ü akaryakıt giderlerinden oluşmaktadır. Akaryakıt fiyatlarında her bir 10 ABD doları artış, havayollarında 4 milyar ABD doları ilave maliyete neden olmaktadır. Artan yakıt fiyatlarından etkilenmemek için riskten korunma metodu havayolu sektöründe genellikle kullanılan risk yönetimi aracıdır (Assaf, 2009: 916). Havayolları artan yakıt fiyatları karşısında risk yönetim stratejilerinin parçası olarak finansal enstrümanlar uygulamaktadırlar. Havayolları operasyonel giderlerin azaltılması için yakıt riskinden korunma işlemleri yapmaktadır. ABD'li havayollarının 2000-2012 yılları arasındaki verileri kullanarak yapılan çalışmaya göre, maliyet verimliliği konusunda, yakıt riskinden korunma işlemi uygulayan havayollarının operasyonel giderlerinde %9-12 oranında düşüş olduğu tespit edilmiştir. ABD'li havayolları operasyonel giderlerini, çıktıları azaltmadan yıllık %12-14 oranında azaltmaktadırlar (Lim ve Hong, 2014: 34).

2. HAVAYOLLARINDA HİZMET VE EKONOMİK PERFORMANS İLİŞKİSİ VE STRATEJİK İTTİFAKLAR

2.1. Havayollarında Hizmet Kavramı

Günümüzde pek çok ürün, mal ve hizmetin birleşmesinden oluşmaktadır. Artık “hizmet üretimi” kavramı “mal üretimi” kavramı gibi literatürde yer edinmiştir. İktisat bilimi üretimi, “fayda sağlayan tüm faaliyetler” olarak tanımladığı için, hizmet sektöründe somut bir ürün sunulmasa da finans, seyahat, danışmanlık, avukatlık gibi hizmetler de birer üretim olarak değerlendirilmektedir. Hizmetlerin meydana getirilmeleri, satın alınmaları, tüketilmeleri eş zamanlıdır ve birbirinden ayrılmaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar. Bu sebeple hizmet ürünlerinin net olarak tanımlanması çoğu zaman güçtür. Literatürde hizmet tanımlanırken, tüketicilerin bir ürünü satın alırken onunla birlikte kurulumunu, tamir ve bakımı gibi servis hizmetlerini de satın aldığı, dolayısıyla doğru bir hizmet tanımı yapabilmek için hizmetin diğer ürünlerden ayrıldığı yönlerine değinilmiş, hizmetin ürünlerden farklılıklarını yansıtan önemli özellikleri açıklanarak tanımlanmıştır (Korkmaz, 2017: 5).

İnsanların ihtiyaçlarının giderilmesi için belli bir fiyattan satılan, bir mülkiyet gerektirmeyen faaliyet ve yarar olan hizmet, maddi olmayan ve ihtiyaçlara yönelik tüm faaliyetler olup, üretildiği anda tüketiciye değer aktaran soyut bir ürün durumundadır (Kuzu, 2010: 73). Hizmet, somut kavramlardan farklı olduğu için tanımlanması zor bir kavramdır. Hizmetler bir kuaförde yapılan hizmet etkinliklerinden, sigorta şirketlerinin sunduğu hizmetlere kadar çok farklı alanları ve heterojen faaliyetleri kapsadığından oldukça karmaşık hale gelmekte ve tanımlanmasını da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle genel kabul görmüş hizmet tanımı bulunmamaktadır. Literatür taraması sonucunda hizmet için farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir (Korkmaz, 2017: 5).

Hizmet kavramının tanımları ekonomik hayatta meydana gelen gelişmeler, yeni modeller ve değişen rekabet koşulları nedeniyle zaman içerisinde değişik açılardan ele alınmıştır. Bu perspektiften bakıldığında şu sonuçlara ulaşılabilir (Nart, 2015: 17):

- Hizmetler faaliyetlerden meydana gelirler.
- Hizmetler duyu organları ile fark edilemezler, soyuttururlar.
- Hizmetler ve ürünler birbirlerinden ayrı düşünülemezler.
- Hizmet üretim sürecinde tüketicilerin de etkileri bulunmaktadır
- Hizmetler, performanslar ve süreçler arasında bir bağ vardır.
- Beceri ve uzmanlığın hizmet sunumunda önemi büyüktür.

Hizmetler somut ürünlerden farklı özelliklere sahip oldukları için, kaliteleri konusunda standartlar oluşturmak çoğu zaman zordur. Hizmet kalitesi bir imalat ortamında oluşturulup, eksiksiz olarak tüketicilere sunulamaz. Sunumu yapılan hizmetlerin pek çoğu, kaliteli hizmet sunumunu sağlamak için satışından önce sayılamaz, ölçülemez, depolanamaz, teste tabi tutulamaz ve doğrulanamaz. Dahası, hizmet performansı çalışanlara ve müşterilere hatta günden güne değişiklik gösterebilir. Birçok hizmette kalite, hizmetin sunum anında, yoğunlukla da müşteri ile hizmeti sunan personelin etkileşimi sırasında oluşur. Dolayısıyla işletme çalışanlarının müşterilerle olan ilişkileri kaliteyi büyük ölçüde belirler. Hizmetler için kalite standartları belirlemek ürünler için kalite standardı belirlemekten çok daha güçtür. Fakat hizmetlerin bazı boyutlarında sayısal olarak ifade edilebilen standartlardan bahsedilebilir. Şöyle ki; müşteriye ayrılan vakit, internet sitesinde kalma süresi, bekleme süreleri gibi niceliksel ölçütlerden kalite değerlendirmede faydalanılabilir. Ancak insanların yakınlık, ilgi, güler yüz gibi davranışlarına standartlar getirmek oldukça zordur. Mevcut zorluklara rağmen hizmet kalitesinin ölçümü için bazı ölçek ve modeller geliştirilmektedir. (Udo, Baghci ve Kirs, 2011: 12-22)

Literatürde sıkça kullanılan hizmet kalitesi kavramı ile anlatılmak istenen müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesidir. Bu noktada en önemli sorunlardan biri, işletmelerin dar anlamda tanımladıkları hizmet kalitesi kavramına firma müşterilerinin daha detaylı bakmaları olarak karşımıza çıkmasıdır. Oysa alınan hizmet ile ilgili tüm detayların, müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili algıları üzerinde yaptığı etkinin önemi büyüktür (Grönroos, 2000: 70).

Hizmet kalitesi birden çok özelliğin bir birleşimi olarak düşünülebilir. Hizmet kalitesi sadece maddi özelliklerden değil, aynı zamanda emniyet, rahatlık ve doyum

gibi kesin olarak ölçülmesi güç olan öznel niteliklerden oluşmaktadır. Hizmetlerin özelliklerini (maddi olmayan, ayrılmaz, heterojen ve bozulabilirlik) göz önünde bulundurursak, bunların kalitesini ölçmek oldukça zordur (Udo, vd., 2011: 22).

Hizmet kalitesi kavramı, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) tarafından, “müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile aldıkları hizmeti karşılaştırmaları neticesinde, beklentileri ve algılanan performans farklılığının yönü ve derecesi” olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre hizmet kalitesi, “bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ve geçebilme yeteneğidir” (Dursun, 2011: 10).

Hizmet kalitesi ile ilgili olarak aslında, hem havayolu firmaları hem de yolcular makul bir ücret karşılığında memnuniyeti sağlayan bir uçuş sürecinin yaşanmasını istemektedir. Ancak, bu ortak beklenti için bile iki taraf arasında istekler ortaya çıkmaktadır. Örneğin; havayolu firması yolculuk boyunca tüm koltukların dolu olmasını arzu ederken, yolcular koltuk mesafe ve aralıklarının kendilerini rahatsız etmeyecek genişlikte olmasını istemektedir. Yoğun rekabet ortamında, avantaj elde etmek isteyen havayolu firmalarının bu gibi nedenlerle sundukları hizmeti yolcuların ihtiyaçlarına göre adapte etmeleri gerekmektedir (Bozorgi, 2007: 74).

Havayolu işletmeleri müşterilerini elinde tutmak ve yenisini kazanmak böylelikle de rekabet edebilir olmak için müşteri memnuniyeti, imaj, güven gibi konulara yönelerek yolcularına tutarlı ve yüksek kaliteli hizmet sunmaları oldukça önemlidir (Kazançoğlu, 2011: 155).

Havayolları için hizmet, kişinin bir havayolundan uçak bileti almaya karar vermesiyle başlayan bir süreçtir. Bilet alım sürecinde yaşanacak kolaylık veya zorluklar, havaalanına ulaşım, check-in, bagaj izinleri, bagajın idare edilmesi, atanan koltuğun özellikleri, koltuğun arızasız olması ya da problemsiz olması, uçuş sırasındaki ikramlar, havayolu personelinin hal ve tavırları, uçuşun sorunsuz gerçekleşmesi, çalışanların problemleri ele alış biçimleri, uçaktan inişin problemsiz ve hızlı olması, bagajların sağlam ve problemsiz olarak teslim edilmesi, varsa havayolundan gidilecek olan istikamete ulaşım yardımları, aktarma varsa bu süreçte yolcuların bekledikleri mekan gibi daha sayılabilecek pek çok kavram, havayolları için hizmet ve konforun unsurlarını oluşturmaktadır. Ayrıca havayollarının ikram ve

servis teknikleri konusunda rekabet avantajı yaratmak amacıyla ortaya koyduğu farklı stratejiler, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, havayollarında hizmet ve konforun bileşenlerini oluşturan diğer unsurlardır (İnan, 2017: 17).

Havayolu işletmelerinin rekabet avantajı sağlamaları müşterilerin algıladığı hizmet kalitesinin yüksekliğine bağlıdır. Yolcuların uçuşta geçirdiği zaman genellikle yerde geçirdiğinden daha fazladır. Havayolu işletmeleri havada sundukları (In flight) hizmetlere hak ettikleri ilgiyi göstermelidirler (Chen, Tseng ve Lin, 2011: 2854). Bu anlamda her bir havayolu müşterisinin tercih ettiği özellikleri anlamak, yöneticiler açısından çok önemli bir konu olmaktadır. Hizmet kalitesi belirleyicileri, yolculuk sırasında kabin şartları ve yapılan yiyecek servisinin yanı sıra bu gibi hizmetlerin sunumuna kadar yolcuların dikkate aldığı tüm hizmetler olarak ifade edilebilir (Pekkaya ve Akıllı, 2013: 37).

2.2. Havayolu Sektörünün Kendine Özgü Performans Göstergeleri

Hava yolu endüstrisi pek çok bakımdan diğer endüstrilere göre farklı bir yapıya sahiptir. Ayrıca şirketlerin kıyaslanmasında kullanılan göstergelerin dışında kendine özgü bir takım göstergelere sahiptir. Bu anlamda geleneksel finansal raporlama sistemleri ve finansal göstergelerin yanında şirketler mevcut ve gelecekteki finansal durumlarını daha iyi değerlendirebilmek için finansal olmayan bilgiye de ihtiyaç duymaktadırlar (Riley, Pearson ve Trompeter, 2003: 130). Bu kapsamda değerlendirildiğinde havayolu sektörünün, finansal kapsamda değerlendirilmesi açısından kendine ait bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler şu şekildedir (Fry, Humphreys ve Francis, 2005: 127):

- Sunulan koltuk kilometre
- Ücretli yolcu kilometre
- Doluluk oranı
- Uçakların verimliliği
- Ortalama filo yaşı
- Zamanında kalkış oranı
- Hava yolu trafiğine ilişkin göstergeler.

2.2.1. Havayolu Sektöründe Sunulan Koltuk Kilometre ve Maliyeti

Ekonomi sektörünün temel unsurlarından biri durumundaki arz, havayolu sektöründe ise havayolu işletmelerinin sundukları koltuk kapsamında değerlendirilebilir. Bu kapsamda sunulan koltuk kilometre (available seat kilometres) kavramı havayolu işletmelerinin gelirini ifade ederken, havayolu işletmelerinin sundukları rotalarda gerçekleşen her uçuşa kat edilen kilometre veya mil ile mevcut koltuk sayısı ile çarpılması ile bulunurken (Çalıyurt, 2012: 32), sunulan koltuk kilometre maliyeti (cost per available seat kilometres) kavramı ise yapılan uçuş kapsamında havayolu işletmesinin sahip olduğu birim maliyet göstergesi ise her uçuş kapsamında gerçekleştirilen toplam operasyonel maliyet ile sunulan koltuk kilometre oranının bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Holloway, 2003: 75). Havayolu işletmeleri kapsamında yolculara sunulan koltukların maliyeti de önemli bir finansal gösterge olup, sunulan koltuk kilometre oranının artması, aynı zamanda işletme için bir kapasite artışı anlamına da geldiği için, işletmelerin karlılıklarının da artması beklenmektedir.

2.2.2. Havayolu Sektöründe Ücretli Yolcu Kilometre

Genel ekonomi kapsamında değerlendirildiğinde, arz ve talep arasında var olan ilişki havayolu sektörü için de geçerli bir ilişkidir. Sektörde talep kavramı, ücretli yolcu kilometre kavramına karşılık gelmektedir. Bu kapsamda bir uçağın yolculara sunulduğu bütün koltuk kapasitesi arz kapsamında değerlendirilirken, satın alınan koltuklar da talep olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan “ücretli yolcu kilometre” kavramı, aynı zamanda işletmelerin kapasite kullanımlarını ifade etmekte olup, kat edilen kilometre ile yolcu sayısının çarpımı bu oranı verir. Ücretli yolcu kilometre sektöre dair önemli bir gösterge olup, ekonomik yapıdaki değişim ile bir ilişkiye sahiptir. Bununla birlikte ücretli yolcu kilometrede yaşanan hareketlilik, genel ekonomide yaşanan gelişmelere göre daha net durumdadır. Önceki bölümde de detaylı olarak anlatıldığı gibi, ekonomik gelişmelerle havayolundaki talep arasında birbirini etkileyen bir ilişki bulunup, bu durum havayolu sektörünün küresel etkilere açık olduğunun bir göstergesidir.

2.2.3. Doluluk Oranı

Havayolu sektörünü en temel göstergelerinden biri olan doluluk oranı kavramı, bir uçuşun sahip olduğu yolcu taşıma kapasitesinin ölçümünü gösteren önemli bir faktör durumundadır. Ücretli yolcu kilometre oranının, sunulan koltuk kilometre oranına bölünmesiyle ortaya çıkan doluluk oranı, sahip olduğu ekonomik etkiler sebebiyle havayolu işletmelerinin ekonomik performanslarını doğrudan etkilemektedir. Daha önceden de belirtildiği gibi, havayolu işletmelerinin sabit maliyetlerinin yüksek olması ve sermaye yoğun yapıları sebebiyle yüksek başlangıç maliyetlerine sahiptir. Doluluk oranının artması, birim maliyetlerinde bir düşüşe sebep olacağından, işletmeler için performansın da artmasına neden olacaktır.

Bununla birlikte doluluk oranı, işletmeler için önemli bir etkinlik kriteri olurken, bu kriter, fiyatlandırma ve karlılığı kapsamına almamaktadır. Her ne kadar doluluk oranı, sıklıkla kullanılan bir performans kriteri olsa da, işletmenin operasyonel performansının tam olarak olumlu veya olumsuz olarak belirtilmesinde yeterli değildir. “Bunun birinci nedeni doluluk oranı ölçümünün yolcu ile ilişkili olmayan girdileri ve çıktıları dikkate almamasıdır. Ayrıca doluluk oranı ölçümünde karşılaşılan bir diğer sorun ise uçak dışında rezervasyon sistemleri gibi yolcu kilometre üretmek için kullanılan birçok girdinin göz ardı edilmesidir. Karşılaşılan başka bir sorun ise doluluk oranı ölçümünün ülkeler arasında maliyet farklılıklarını göstermemesidir. Örneğin personel maliyeti ülkeler arasında büyük farklılıklar gösterdiği halde bu farklılık doluluk oranı ölçümünde görülememektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı doluluk oranı kullanılan girdi ve üretilen çıktı arasındaki bağlantıyı ölçmekte yeterli olsa da, tek başına hava yolu şirketinin operasyonel performansını ölçmekte yeterli olmamaktadır (Scheffczyk, 1993; akt., Çelik, 2012: 57).”

2.2.4. Hava Yolu Trafikğine İlişkin Göstergeler

Havayolu sektörü açısından bir başka faktör de hava trafikğine dair bilgilerdir. Havayolu işletmeleri periyodik olarak belirli raporlar yayınlamakta olup, bu raporlardan en önemli göstergeleri ise havayolu trafikğine dair olan göstergelerdir. Bu trafiği gösteren göstergeler genellikle taşınan yolcu sayısı, sunulan koltuk kilometre, yolcu kilometre, yolcu doluluk oranı ve filo yapısı gibi göstergelerdir.

2.2.5. Uçak Verimliliğine İlişkin Göstergeler

Bir kapasite kullanım göstergesi durumundaki uçak verimliliğine dair göstergeler, bir uçağın ne seviyede verimli olarak kullanıldığı, en verimli seviyede gelir getirecek biçimde, bir günde kaç saat uçuş yaptığı ile ilişkilidir. Uçak verimliliğine dair başlıca performans göstergeleri şu şekildedir (Wald, Christoph ve Gleich, 2010: 37):

- Uçuş saati: Bir gün içinde, bir uçağın havada kaç saat kaldığının göstergesidir. Bu uçuş saati ise ortalama 9 - 10 saat civarındadır.
- Başabaş doluluk oranı: Bir uçuş için maliyetlerinin karşılanıp kâr elde etmeye başlanması için gerekli olan doluluk oranıdır. Bu oranın üzerinde yapılan satışlar o uçuş için hava yoluna kâr sağlamaktadır. Gelirler ve maliyetler şirketten şirkete farklılık göstereceği için başa baş doluluk oranı da farklılık göstermektedir. Artan maliyetler başa baş doluluk oranını artırırken, artan bilet fiyatları başabaş doluluk oranını düşürmektedir. Başa baş doluluk oranı tüm endüstri için son yıllarda % 65'in biraz üstünde olmuştur (Kaya, 2016: 57). Bu anlamda yaklaşık %80'in üzerinde bir doluluk oranı (load factor) göz önüne alındığında, sektörün kârlılığı daha anlaşılır olmaktadır. Buna ilaveten çoğunlukla hava yolu şirketleri rekabet ortamında başa baş doluluk oranlarına çok yakın oranlarda çalışmaktadırlar. Bu sebepten ötürü de hava yolu şirketinin bir uçuşunda satılmış olanlara ilaveten bir iki koltuk daha satışı şirketin o uçuş için zarardan kâra geçmesini sağlamaktadır.
- Blok saat: Bir uçağın kalkış yapacağı havaalanının park pozisyonundan ayrılmasının ilk hareketi ile başlayıp varış yaptığı havaalanının park pozisyonuna yanaşarak motor kapamasıyla sona ermiş olan süreyi içermektedir. Ayrıca, yukarıda işlenen konularda ayrı konu başlıkları halinde daha önce açıklanan sunulan koltuk kilometre, ücretli yolcu kilometre ve doluluk oranının her biri de birer verimlilik göstergesidir.

2.2.6. Hava Yolu Şirketlerinin Sahip Olduğu Filonun Yaşı ve Tipi

Filo yaşı ortalaması oldukça önemli bir performans göstergesidir. Zira yakıt ve bakım maliyetleri göz önüne alındığında yeni uçaklar eski uçaklara nazaran daha düşük maliyetlidir. Bununla birlikte daha yüksek performans elde etmektedirler.

Bunların yanı sıra hava yolu şirketleri sahip oldukları eski uçaklarını modernize ederek yeniden uçurmayı ya da uçak kiralama yolunu da yeğleyebilirler. Hava yolu şirketlerinin genç bir filoya sahip olamayışının iki mühim sebebi olabilir (Wells ve Wensveen, 2004: 67):

- Hava yolu şirketinin mali durumunun yeni uçak satın almaya ya da kiralamaya yeterli olmaması.
- Özellikle tekel piyasalarda rekabet gösteren hava yolu şirketleri ve devlet sahipliğindeki hava yolu şirketleri için uçak alım sürecinde şirketler üzerinde birçok politik baskının olmasıdır.

Yeni uçak alımına karar verilmesi uzun süreli bir karar alma sürecidir. Yetkililerce hava yolu şirketlerinin yeni alınacak uçak siparişlerini vermeden önce hava yolu yetkilileri bu endüstrinin durumunu dikkatlice ve iyi çözümleyerek geleceğe yönelik ekonomik öngörülerde bulunmaları ve bu hususta istişare yapmaları gerekmektedir. Kötü yapılmış olan bir filo planlaması ve keza aynı şekilde yapılan uçak alım politikası hava yolu maliyetlerini olumsuz şekilde etkileyecektir. Örnek vermek gerekirse, mevcut olan filoya uygunluk sergilemeyen yeni bir uçak modelinin filoya alınması, uçuş ekibi ve bakım maliyetlerini artıracaktır. Hava yolunun filosunda mevcut olan oldukça farklı uçak tipleri hava yolu performansını negatif yönde tesir edecektir (Gudmundssen, 2002; akt., Çelik, 2012: 57).

2.2.7. Uçakların Zamanında Kalkış Oranı

Hava yolu endüstrisinde, zamanında kalkış oranı hususunda hava yolu şirketleri arasında ciddi rekabet gözlenmektedir. Bu sebeple bahsi geçen bu husus oldukça önemli bir performans göstergesidir. Hava yolu endüstrisinde mühim bir hizmet farklılığı ve hizmet kalitesini gösteren bir göstergenin var olmasına ilaveten zamanında kalkış oranının daha da artırılması ayrıca maliyetlerin düşürülmesine de öncülük etmektedir. Hava yolu şirketlerindeki gecikmenin maliyetleri operasyonel maliyetleri içinde yer almaktadır. Diğer taraftan zamanında kalkış oranının yüksek oranda tutulması hava yolu şirketleri için önemli bir performans göstergesidir. Zamanında kalkış performansını etkileyen hususlar arasında, ağ planlama ve kontrol işlevinin etkinliği, uçakların ergonomikliği, yer hizmetleri ve kalkış işlemleri gibi

süreçler bulunmaktadır. Bir hava yolu şirketi zamanında kalkış performansını daha iyileştirmek için bu özellikleri de iyileştirmesi zaruridir (Çelik, 2012: 57).

2.3. Havayollarında Stratejik İttifaklar ve Star Alliance

Stratejik işbirliğinin kelime anlamı iki veya ikiden fazla firmanın karşılıklı olarak üstünlüklerini devam ettirebilmeleri amacıyla bazı maddi ve maddi olmayan varlıklarını birleştirme hususunda yapmış oldukları anlaşmadır (Günsoy, 2006: 81).

Stratejik İttifaklar “aynı endüstride faaliyet gösteren iki veya daha fazla şirket arasında belirli bir projeyi gerçekleştirmek veya şirketlerin sahip oldukları bilgileri ve üretim kaynaklarını ortak biçimde paylaşmak üzere yapılan anlaşmalar” şeklinde tanımlanmaktadır (Uzun, 2007).

Alan yazında stratejik işbirlikleri çeşitli biçimlerde gruplandırılmaktadır. Kapsam açısından, amaçlarına göre, yapılarına göre en sık gruplandırılma biçimleridir. Kapsam açısından stratejik işbirlikleri rakiplerin ortaklığı, zayıfların ortaklığı, gizli satışlar, kurtarıcı ortaklıklar ve tamamlayıcı ortaklıklar olarak gruplandırılmaktadır (Bleeke ve Ernst, 1995: 103).

Havayolları arasındaki işbirliği geleneksel güzergahlar arasında yolcuya sorunsuz bir seyahat deneyimi sunmak için tasarlanmıştır (Adler ve Gellman, 2012: 24). Havayollarında ittifaklar oluşturulmadan önce havayolları arasında kod paylaşımı anlaşmaları yapılmıştır. Kod paylaşımı anlaşmaları, anlaşmaya taraf olan havayollarının anlaşma kapsamında yer alan sektörler için birbirlerinin seferlerine kod ve uçuş numaralarını koymaları suretiyle bilet satışı yapabilmelerine imkan sağlayan anlaşma türüdür. Bir kod paylaşımı anlaşmasında, ilgili hattaki frekansların paylaşılması suretiyle bir havayolunun aynı anlaşmada hem operasyon düzenlediği, hem de pazarlama yaptığı seferler söz konusu olabilmektedir (Arkun, 2018: 48). Uluslararası piyasalarda kod paylaşımı ilk kez 1985 yılında başlamıştır. Ulaşım Araştırma Kurulu’nun 1999 yılı verilerine göre, küresel ittifakların %70’i kod paylaşımı hükümleri içermektedir, %50’si aynı zamanda sık uçan yolcu programlarına dahildir ve %15’i ikram, eğitim, uçak bakım ve uçak satın alma gibi imkanları paylaşmak ile ilgili hükümler içermektedir (Adler ve Gellman, 2012: 24).

Stratejik ittifaklar, uluslararası hava taşımacılığında hakimdir. Maliyet tarafında geniş network yapıları ve maliyet yoğunluğu, talep tarafında pazar varlığı önemli koşullardır. Rekabet ortamında yüksek verimli koşullarda dahi tam maliyetlerini kurtarmak zor olabilmektedir (Button, 2009: 59). Yine Stratejik İttifaklar şu özelliklere sahiptirler (Uzun, 2007);

- Yasal olarak birbirinden bağımsız şirketlerce bir sözleşme çerçevesinde oluşturulurlar. İttifaklarda taraflar, birleşmelerden farklı olarak, kendi bağımsızlıklarını korumaktadırlar.
- Tam bir birleşme-devralma olarak nitelendirilemez. Bu yönleriyle basit ticari ilişkilere benzemekle birlikte yoğun bir işbirliği, koordinasyon ve bilgi paylaşımı gerektirir.
- Uzun vadeli bir bakış açısını içerir.
- Rekabet gücü kazanmak içindir. İttifaka üye şirketler zayıf oldukları spesifik bir faaliyet alanında kazanım elde edebilme peşindedir. İşbirliğinin ve ittifaktan doğan sinerjinin, şirketin tek başına gerçekleştirebileceği faydadan daha yüksek olacağına ilişkin inanç şirketleri ittifak yapmaya yönlendirir.
- Üçüncü taraflarla rekabetin yanı sıra ittifak kapsamı dışındaki alanlarda ittifak yapılan şirketlerle rekabet etme imkânı tanır.

Hava yolu ittifakları, düşük bilet fiyatı sağlama, esnek uçuş tarifesi imkânları sunma ve gelişmiş müşteri hizmeti ile ön plana çıkmaktadırlar. Ancak hava yolu ittifaklarının bazı olumsuz yönleri de vardır. Anti tröst kurallarını ihlâl edebildiği gözlemlenen hava yolu ittifaklarının piyasadan bazı şirketlerin elenmesine sebep oldukları ve karmaşık organizasyonel yapıları ortaya çıkardığı görülmektedir (ICAO, 2013: 1). Bununla birlikte hava yolu şirketlerinin uçuş hizmetleri konusunda bazı teşkilatların kurallarına bağlı olması meselesi vardır. Bayrak taşıyıcı olarak adlandırılan ulusal ve özel hava yolu şirketleri hava yolu hizmetleri ve bilet ücretlerinin belirlenmesi noktasında Uluslararası Hava Taşımacılığı Teşkilatı (IATA) kurallarına bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Uçuş hatları, bilet ücretleri, çalışma koşulları ve hizmet türleri gibi konularda Uluslararası Hava Taşımacılığı Teşkilatı'nın kurallarının uygulanması, hava yolu ulaştırmasının piyasa yapısının oligopolistik bir özellik göstermesine yol açmaktadır (Mühim, 2012).

İttifakların havayollarına sağladığı yararlar arasında, pazarlama ve gelir yönetimi avantajları, maliyet ve rekabetin azaltılması, riskin paylaşılması sayılabilir. 2003 yılında 28 havayolunu kapsayan ankete göre, havayollarının hepsi ittifak üyesidir. Havayolları, network stratejisi, yer hizmetleri, uçak bakımı gibi konularda da işbirliğine gitmektedirler. İşbirliği, büyük ölçüde pazarlama ve kod paylaşımı anlaşmaları açısından bu ittifaklara dayanmaktadır (Doganis, 2005). Bu stratejinin başarısı yaklaşık %75 oranında küresel yolcunun ve %90 oranında uzun mesafeli uçuşları kapsamakta, bu bağlamda Oneworld, SkyTeam ve Star Alliance'ın yaratılmasına yol açmıştır (Ramon-Rodriguez, Moreno-Izquierdo ve Perles-Ribes, 2011: 110).

1997 yılında Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways ve United Airlines tarafından kurulan Star Alliance, kendisinden sonra gelecek olan diğer hava yolu birleşmeleri için önemli bir dönüm noktası ve yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur (Star Alliance, 2019).

Star Alliance temel amaç olarak “her bir hava yolunun diğerinin uçuş programını tanımasına imkan veren ortak sistemle homojen bir ürün oluşturmak, yolcularına kaliteli mal ve hizmet sunmak ve dünyanın pek çok ülkesini kapsayan global iletişim ağı kurmak” anlayışını benimsemiştir (Renato, 1998). “Amacı bünyesine dahil olan tüm havayollarının birbirlerinin uçuş programını bilmesine olanak tanıyacak ortak bir sistem yaratmak olan Star Alliance, küresel çapta iletişim ağı ile faaliyetlerinde etkinliği sağlamaktadır. 5 kıtada 28 üyesi olan Star Alliance sık uçuş programı ödülleri, özel bekleme salonları ve bilet erteleme yetkisi ile hizmetlerinin alanını geniş tutmaktadır. Gruba üye olan şirketlerin müşterilerine daha iyi ve kaliteli hizmet sunmak, uygun fiyat ve mil kazanma türünde pek çok avantaj sağlamaktadırlar. Ayrıca kod paylaşımı, sık uçuş programı ve havuz anlaşmaları gibi faaliyetlerle müşterilerinin sayılarını ve gelirlerini arttırmakta ve gider kalemlerini de asgari düzeye düşürebilmektedir. Bu şekilde gerek karlı ve verimli çalışma imkânı tanınmakta gerekse de başka şirket birleşmelerine karşı da rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Grup üyelerinin birbirleriyle imzalamış oldukları küresel ürün anlaşması, gruba üye olan tüm havayolu şirketlerinde ve dünyanın hemen her noktasında, tüm seyahat organizasyonuna destek sağlamayı ve standart hale getirilmiş olan ürünü elde etmeye olanak tanımıştır. Söz konusu uygulama sayesinde

gerek müşterilere ürün garantisi sağlanmakta gerekse de şirket farklılığından ortaya çıkabilecek problemler büyük bir ihtimalle giderilebilmektedir (THY, 2019).”

Günümüzde Star Alliance’ın Adria Airways, Agean Airlines, Air Canada, Air China, Air India, Air New Zealand, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Avianca Airlines, Brussels Airlines, Copa Airlines, Croatia Airlines, Egypt Air, Ethiopian Airlines, EVA Air, Lot Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, Thai Airways International, Turkish Airlines, United Airlines olmak üzere 27 tane üyesi bulunmaktadır (Star Alliance, 2019).

2.4. Havayollarında Hizmet, Performans ve Hizmet Kalitesi İle İlgili Yapılmış Literatür Taraması

Chen ve Chang (2005) Tayvan’daki havayollarının servis kalitesi üzerine yaptıkları araştırmalarında öncelikli olarak yolcuların gerçekleşmesini bekledikleri şey ve aldıkları hizmet arasındaki farka odaklanılmıştır. Ayrıca önem-performans analizleri ile servis kalitesi değerlendirmesi gerçekleştirilerek geliştirilmesi gerekli olan hususların belirlenmesine odaklanılmıştır. Çalışmanın sonucunda yolcuların beklentileri ile karşılığında aldıkları hizmet ve servis arasındaki farkın mevcut olduğu sonucuna varıldığı gibi yolcuların havayolu personelinin duyarlılığına ve güvenilirliğine önem verdiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Gürsoy ve arkadaşları (2005) ABD’nin 10 büyük havayolu işletmesini, servis kalitesi bakımından karşılaştırdığı çalışmada, servis öğeleri olarak, zamanlılık performansı, istem dışı binişin engellenmesi, kötü bagaj idaresi ve 12 adet müşteri şikâyet ögesi belirlenmiştir. Yapılmış olan çalışma sonucunda, benzer nitelik öğelerine sahip havayolları arasında 3 farklı grup oluşturulmuştur. Bunlardan başka, bu 3 gruptan hiçbirine mensup olmayan 4 havayolu firması daha bulunmaktadır.

Chou ve arkadaşları (2011) Tayvan’daki havayolları üzerine yapılan araştırmada en önemli kıstaslar, güvenilirlik ve güvence olarak kabul görmüştür. Bu hususları sırasıyla duyarlılık, empati, ekonomik oluş ve uçuş güzergahı izlemektedir.

Şentürk (2011), havayollarındaki hizmet kalitesini AHP ile ölçümlendiği araştırmasında üç yerli havayolunu değerlendirmiştir. Araştırma kapsamında havayolu hizmet niteliğinin tespit edilmesinde en önemli kıstas “güvenilirlik” olarak belirlenmiştir. Türk Hava Yolları genel hizmet kalitesi açısından en yüksek performansı sağlamakta ve bunu göstermektedir.

Gürel (2012), Havayolu şirketlerinin finansal performansının değerlendirilmesi hususunda bir çalışma gerçekleştirmiştir. Türkiye’de pazar payı en büyük olan üç havayolu şirketi üzerine değerlendirme yapmış ve bu çalışmada yöntem olarak bulanık AHP kullanmıştır. Yapmış olduğu inceleme sonucunda Türk Hava Yolları finansal performans bakımından en iyi havayolu şirketi olarak belirlenmiştir.

Jiang (2013), düşük ücretli ve uzun mesafeli uçuşlarda servis ve hizmet kalitesini ele alan bir araştırma yapmıştır. Jetstar Airways ve AirAsia X havayolu şirketlerini incelemeye almıştır. Jiang yaptığı inceleme üzerine, yolcuların seçimlerini yaparken Jetstar ve AirAsia X arasında uçuş ücretlerinin önemli bir etken olmadığı izlenmiştir. Buna mukabil yolcuların düşük ücretli uzun mesafeli uçuşlar yaparken en çok önemsedikleri etkenin güvence olduğunu ortaya konmuştur. Bununla beraber Avustralyalı yolcular Jetstar’ı, Asyalı yolcular ise tercihlerini AirAsia X’ten yana kullanmışlardır.

Chow (2014), Çin’deki havayolu sanayii ve müşteri memnuniyeti üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada kırık bagaj üzerine yolcular tarafından yapılan şikâyetlerin azalarak arttığını ve özel havayolu firmalarının belirgin bir şekilde daha fazla müşteri şikâyeti aldığını ileri sürmüştür. Yılın üçüncü çeyreği ise şikâyetlerin en yoğun olarak alındığı dönemdir.

Suki (2014), Malezya’da havayolu hizmet kalitesi ve yolcu memnuniyeti üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, yolcu memnuniyetinin sözlü önerilerden etkilendiği gösterilmiştir. Bundan başka, yolcu memnuniyetinin, empatiden daha büyük oranda etkili olduğunu göz önüne sermektedir.

3. ARAÇ VE YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Amacı

Bilhassa 21. yy.'da havayolu taşımacılığında yaşanan teknolojik gelişmeler, sektördeki taleple birlikte rekabetin de artmasına sebep olmuş, sektörde yaşanan bu değişimler ve tüketici taleplerinin artması, havayolu sektöründeki işletmeleri de müşteri memnuniyeti hususunu öncelikli hedefleri arasına almasına sebep olmuştur. Günümüzde havacılık sektörü salt ulaşım fonksiyonunu değil, aynı zamanda hizmet fonksiyonunu da üstlenmekte olup, bu kapsamda havayolu işletmeleri uçuş esnasında ve hatta uçuş öncesi ve sonrasında dahi yolcularına sundukları hizmetlerle hem kendilerini rakiplerinden ayırmaya, hem de devamlılık ve karlılıklarını devam ettirme yoluna gitmektedir. Bu kapsamda Star Alliance üyesi havayolları işletmelerinde yolcu hizmetlerinin işletme finansal performansına etkisinin araştırılacağı bu araştırmanın amacı, küresel havayolu ittifaklarından biri olan ve aynı zamanda Türk Hava Yollarının da bir üyesi olduğu Star Alliance üyesi geleneksel taşıyıcı stratejisine sahip havayollarında, sundukları hizmet değişkenleri ile performans değişkenleri dahilindeki faaliyet ve finansal performansları bakımından AHP yöntemi ile değerlendirilerek, İttifak içindeki farklı havayolu işletmelerinin sunduğu yolcu hizmetlerinin, finansal performansları üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır.

3.2 Araştırma Problemi

Havayolu sektörünün küresel bir hal alması, sektördeki rekabetin artmasına, bu durum da havayolu işletmelerinin sektörde daha etkili ve söz sahibi olabilmek için yolcularına sunduğu hizmetlerini artırma ve kalitesini yükseltme yoluna gitmektedir. Bu kapsamda bu araştırmanın ana problemi, “Star Alliance (Yıldız İttifakı) üyesi havayollarında sunulan yolcu hizmetlerinin, üye işletmelerin finansal performansına yönelik etkilerinin” ne olduğudur.

3.3 Araştırma Hipotezleri

Star Alliance üyesi havayolları işletmelerinde yolcu hizmetlerinin işletmenin finansal performansına etkisinin ölçümlendiği bu çalışmada test edilecek hipotezler şu şekildedir:

H₁: “Star Alliance üyesi havayolları işletmelerinde sunulan yolcu hizmetleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.”

H₂: “Star Alliance üyesi havayolları işletmelerinde sunulan yolcu hizmetleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.”

3.4. Araştırma Kısıtları

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, yapılan literatür taraması uyarınca elde edilen bilgiler ışığında belirlenen hizmet değişkeni kapsamında ele alınan bagaj değişkeni, koltuk değişkeni ve kabin içi eğlence değişkeni ve performans değişkeni kapsamında ele alınan arz edilen koltuk kilometre (ASK), ücretli yolcu kilometre (RPK), koltuk kilometre başına gider (CASK), arz edilen koltuk kilometre başına gelir (RASK), yük faktörü (ASK/RPK), giderin geliri karşılama oranı (CASK/RASK) değişkenleri ile kısıtlıdır. Araştırma kapsamındaki en önemli kısıt, başka değişkenlerin olabileceği ihtimali fazla olan herhangi bir araştırmanın olmamasıdır.

3.5. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, günümüzde uluslararası rotalarda uçuş yapan tarifeli havayolu işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Star Alliance üyesi uluslararası rotalarda uçuş yapan 27 tarifeli havayolu işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini kapsamında Star Alliance üyesi havayollarının seçilmesi kapsamında seçilmesinin nedeni, Türk Havayollarının da Star Alliance üyesi olması olup, aynı zamanda diğer ittifaklara yönelik araştırmalar da yapılabilmesi olasıdır.

3.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma dahilinde hizmet ve işletme performansı değişkenlerine ait bilgiler, ilgili havayollarının internet siteleri, Star Alliance kuruluşunun resmi internet sayfaları ve yayımlanmış olduğu yıllık raporlardan elde edilmiştir.

3.7. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak AHP kullanılmıştır. 1977 yılında Saaty tarafından geliştirilen “çok ölçütlü karar verme tekniklerinden” biri olan AHP, karar alma sürecinde grup veya bireyin önceliklerini de dikkate alan, nitel ve nicel parametreleri birlikte değerlendiren matematiksel bir yöntemdir (Dağdeviren, vd., 2004: 132). Belirsiz nitelikteki “Çok Nitelikli Karar Verme (ÇNKV)” problemlerinde, karar vericinin deneyimleri, bilgi ve sezgisinin karar alma sürecine dahil edildiği AHP, kompleks problemleri basit duruma getirmektedir. AHP kapsamında probleme hem öznel hem nesnel düşüncelerin karar verme sürecine katılmasına olanak tanınmakla birlikte, aynı zamanda grup kararları için diğer yöntemlere nazaran daha elverişlidir (Ömürbek ve Şimşek, 2014: 308).

Karar süreçleri arasında tek yönlü bir ilişkinin bulunduğu AHP, 3 ana evreden oluşmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak problemin çözümlenmesi için hiyerarşik bir yapı oluşturulmaktadır. İkinci evrede bu yapı meydana getirildikten sonra kriterlerin “göreceli önem derecelerini” gösteren ikili karşılaştırma matrisi hesaplanmaktadır. Sonraki evrede matristeki değerlerin tutarlılıkları, tutarlılık oranının tespitiyle kontrol edilmektedir (Ömürbek ve Şimşek, 2014: 308). En son olarak, tutarlılık oranının kabul edilebilir seviyede olması durumunda, alternatiflerin öncelik sırasına geçilmektedir. Bu şekilde en yüksek değeri elde eden alternatif seçilmektedir (Yılmaz, 2010: 210).

Saaty (1980) tarafından önerilen 1-9 önem skalası en iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Bunun dışındaki 1-5, 1-7, 1-15 ve 1-20 gibi önem skalaları uygun çözümü elde etmede yetersiz kalmaktadır (akt., Dağdeviren, vd., 2004: 132). Tablo 3.1’de bu araştırmada kullanılacak önem skalası değer ve anlamları belirtilmiştir.

Tablo 3.1: Önem Skalası Değer ve Anlamları

Değer	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenekte eşit derecede öneme sahip
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşın biraz üstün duruma getirmekte
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün duruma getirmekte
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2, 4, 6, 8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

Kaynak: Dağdeviren, Akay ve Kurt, (2004: 59)

3.8 Araştırma Değişkenleri

3.8.1 Hizmet Değişkenleri

Araştırmada ilk olarak havayolu firmalarının sundukları hizmete dair değişkenler ve bunların alt kriterleri belirlenmiştir. Hizmetle dair değişkenlerin belirlenmesinde ulusal ve uluslararası literatürden yararlanılmış olup, bu kapsamda konuyla ilgili araştırmalardan elde edilen hizmet değişkenleri, bu araştırma kapsamında kullanılmıştır. Hizmet faktörüne dair yapılan literatür taraması kapsamında Anderson, Pearo ve Widener (2008), Ringle, Sarstedt ve Zimmermann (2011) ve Rula vd.'nin (2018) araştırmalarında yer verdikleri hizmet değişkenlerinden bagaj, koltuk ve kabin içi eğlence parametreleri dikkate alınmıştır. Değişkenler belirlenirken, standart bir yolcunun havayolu firmalarından alabileceği ve firmalar arası farklılıkları gösteren hizmetler dikkate alınmıştır. Bu kapsamda hizmet değişkenleri, bagaj, koltuk ve kabin içi eğlence ile ilgili değişkenler olmak üzere 3 ana değişken kapsamında şekillenmektedir. Bagaj değişkeni kapsamında havayollarının izin verdiği maksimum bagaj ağırlığı ile maksimum kabin bagajı sayısı, koltuk değişkeni kapsamında havayollarının filolarındaki koltukların aralıkları ve genişlikleri ve kabin içi eğlence değişkeni kapsamında filolarındaki uçaklarda sunulan kişisel ekran hizmeti, kişisel güç ünite hizmeti ve kablosuz internet hizmeti alt değişkenleri değerlendirilmiştir. Araştırmada hizmet performansı kapsamında bu üç değişken temel değişkenler olarak kabul edilmiştir. Bunun nedeni, literatürde, havayolu firmalarının tercih edilirliklerini belirleyen faktörlerden en sık

kullanılanlarının bu faktörler olarak belirlenmiş olmasıdır (Rula, vd., 2018: 23-27; Ringle, Sarstedt ve Zimmermann, 2011: 459-472; Anderson, Pearo, and Widener, 2008: 365-381).

Havayolu sektöründe kullanılan hizmet değişkenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Havayolu Sektöründe Kullanılan Hizmet Değişkenleri

Hizmet Değişkeni	Açıklama
Bagaj değişkeni	Maksimum bagaj ağırlığı Maksimum kabin bagajı sayısı
Koltuk değişkeni	Koltuk aralıkları Koltuk genişlikleri
Kabin içi eğlence değişkeni	Kişisel ekran hizmeti Kişisel güç ünite hizmeti Kablosuz internet hizmeti

Kaynak: Rula, vd., (2018: 23-27); Ringle, Sarstedt ve Zimmermann, (2011: 459-472); Anderson, Pearo, and Widener, (2008: 365-381).

3.8.2 Performans Değişkenleri

Araştırma kapsamında havayolu firmalarının performansına dair değerlendirilmesi için faaliyet performansı değişkenleri, finansal performans değişkenleri, bütünleşik faaliyet performans değişkeni ve bütünleşik faaliyet performans değişkeni olmak üzere dört ana değişken analiz edilecektir. Performans değişkenine dair yapılan literatür taraması kapsamında IATA'nın (2006) yayımlamış olduğu havayolları gider performansı değişkenleri kapsamında belirlediği arz edilen koltuk kilometre (ASK) ve ücretli yolcu kilometre (RPK), finansal performans değişkeni kapsamında arz edilen koltuk kilometre başına gider (CASK) ve arz edilen koltuk kilometre başına gelir (RASK), bütünleşik faaliyet performans değişkeni kapsamında yük faktörü (ASK/RPK) ve bütünleşik finansal performans değişkeni kapsamında giderin geliri karşılama oranı (CASK/RASK) analiz edilecektir.

Havayolu sektöründe kullanılan işletme performansı değişkenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Havayolu Sektöründe Kullanılan İşletme Performansı Değişkenleri

İşletme Performansı Değişkeni	Açıklama
Faaliyet Performansı	
ASK	Arz edilen koltuk kilometre
RPK	Ücretli yolcu kilometre
Finansal Performans	
CASK	Arz edilen koltuk kilometre başına gider
RASK	Arz edilen koltuk kilometre başına gelir
Bütünleşik faaliyet performansı	
ASK/RPK	Yük faktörü
Bütünleşik finansal performans	
CASK/RASK	Giderin geliri karşılama oranı

Kaynak: IATA, (2006)

4. BULGULAR

4.1 Hizmet Değişkeni Bakımından Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında Star Alliance üyesi 27 havayolu firmasının, hizmet değişkenleri bakımından değerlendirilmiştir. Bu amaçla hizmet değişkenleri bagaj, koltuk ve kabin içi eğlence imkanları olarak üç ana değişken kapsamında incelenmiştir. Bu kapsamda bagaj değişkeni altında ücretsiz bagaj izni verilen bagaj miktarı ve kabin içi izin verilen bagaj miktarı değerlendirmeye alınırken, koltuk değişkeni altında koltuk genişliği ve koltuk aralığı ile kabin içi eğlence değişkeni altında kişisel ekran, güç ünitesi ve kablosuz internet hizmetleri değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma dahiline alınan 27 havayolunun hizmet değişkenlerinin havayolunun tercih edilebilirliğine olan etkisinin analiz edilmesi için, üç ana kategoriye bölünen hizmet değişkenlerinde her kategorinin (bagaj, koltuk ve kabin içi eğlence) eşit önceliğe sahip olduğu varsayılmıştır. Böylelikle her bir değişken kategorisinin havayolunun tercih edilmesindeki etkileri eşitlenmiştir. Bu kapsamda bu bölümde 27 havayolunun ekonomi sınıfı için birbirinden bağımsız olarak matrisler meydana getirilerek, bu matrislerin çözümü bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Hizmet değişkenlerine göre yapılacak ikili karşılaştırmadan edinilen matrisler 27 satır ve 27 sütundan meydana gelen 27x27 büyüklüğünde matrisler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu matrisler için her bir havayolu firmasına paralel satır ve sütun numaraları verilmiştir. Verilen numaralandırmalar, ilgili matrislerde “Havayolu Numarası” olarak tanımlanmış olup, değerlendirmeye alınan bütün havayolu firmaları, hizmet değişkeninin analizi boyunca aynı sayılarla belirtilmiştir.

Analiz kapsamında değerlendirilen havayolu firmaları ve matrislerde havayolu firmalarına tanımlanan satır ve sütun numaraları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1: Havayolu Numaraları ve Havayolu Adları Listesi

Havayolu numarası	Havayolu adı
1	Adria Airways
2	Aegean Airlines
3	Air Canada
4	Air China
5	Air India
6	Air New Zealand
7	All Nippon Airways
8	Asiana Airlines
9	Austrian Airlines
10	Avianca Airlines
11	Brussels Airlines
12	Copa Airlines
13	Croatia Airlines
14	Egypt Air
15	Ethiopian Airlines
16	Eva Air
17	Lot Polish Airlines
18	Lufthansa
19	Scandinavian Airlines
20	Shenzhen Airlines
21	Singapore Airlines
22	South African Airways
23	Swiss International Air Lines
24	TAP Portugal
25	Thai Airways International
26	Turkish Airlines
27	United Airlines

Hizmet değişkeni kapsamında yapılan analizler, havayolu firmalarının ekonomi sınıflarında sundukları bagaj, koltuk ve kabin içi eğlence değişkenleri olmak üzere üç alt değişkene ait verilere göre yapılmıştır.

4.1.1 Bagaj Değişkenleri İçin Değerlendirme

Havayolu firmalarının ekonomi sınıfı yolcularına izin verdikleri maksimum ücretsiz bagaj ağırlığı ve kabin içi el bagajı bagajlar açısından ikili araştırmaya tabi tutulmuştur. İzin verilen maksimum bagaj ağırlığı ve kabin içi el bagajı analizlerinden elde edilen veriler ekonomi sınıfı için genel bir bagaj değişkeni açısından değerlendirme yapılabilmesi için kullanılacaktır.

Tablo 4.2: Havayollarının Ekonomi Sınıfında İzin Verilen Ücretsiz Bagaj ve Kabin İçi Bagaj Miktar ve Ağırlıkları

Havayolu numarası	İzin verilen ücretsiz bagaj ağırlığı (kg)	Havayolunun başarısı (%)	İzin verilen ücretsiz kabin bagajı miktarı ve ağırlığı (kg)	Havayolunun başarısı (%)
1	20	0,79	1 parça (p.) (7 kg)	1,19
2	20	0,79	1 p. (7 kg) 1 küçük çanta	1,90
3	46	12,39	1 p. (10 kg) 1 küçük çanta	7,42
4	23	1,11	1 p. (7 kg) 1 küçük çanta	1,90
5	20	0,79	1 p. (7 kg)	1,19
6	23	1,11	1 p. (7 kg)	1,19
7	46	12,39	1 p. (10 kg) 1 küçük çanta	7,42
8	20	0,79	1 p. (10 kg) 1 küçük çanta	7,42
9	23	1,11	1 p. (8 kg)	1,91
10	30	2,92	1 p. (8 kg)	1,91
11	23	1,11	1 p. (7 kg)	1,19
12	20	0,79	1 p. (8 kg)	1,91
13	20	0,79	1 p. (8 kg) 1 küçük çanta	3,66
14	23	1,11	1 p. (7 kg) 1 küçük çanta	1,90
15	20	0,79	1 p. (8 kg) 1 küçük çanta	3,66
16	23	1,11	1 p. (8 kg) 1 küçük çanta	3,66
17	23	1,11	1 p. (8 kg)	1,91
18	23	1,11	1 p. (8 kg) 1 küçük çanta	3,66
19	23	1,11	1 p. (8 kg) 1 küçük çanta	3,66
20	23	1,11	1 p. (7 kg) 1 küçük çanta	1,90
21	30	2,92	1 p. (7 kg)	1,19
22	46	12,39	1 p. (8 kg) 1 küçük çanta	3,66
23	30	2,92	1 p. (8 kg)	1,91
24	30	2,92	1 p. (7 kg) 1 küçük çanta	1,90
25	30	2,92	1 p. (7 kg)	1,19
26	20	0,79	1 p. (8 kg) 1 küçük çanta	3,66
27	30	2,92	1 p. (10 kg) 1 küçük çanta	7,42

Tablo 4.2'ye göre Star Alliance üyesi havayollarında izin verilen en yüksek ücretsiz bagaj miktarı 46 kg. olup, bu hizmetin Air Canada, All Nippon Havayolları ve South African Havayollarında sunulduğu görülmektedir. Bu kapsamda bu 3 havayolunun ücretsiz bagaj hususundaki başarısı %12,39 olarak ölçülmüştür. Ücretsiz bagaj değişkeni kapsamında izin verilen diğer bagaj ağırlıkları sırasıyla 30, 23 ve 20 kg. olup, bu ağırlıklara izin veren havayollarının başarısı da sırasıyla %2,92, %1,11 ve %0,79 olarak ölçülmüştür.

Yine aynı tabloya göre Star Alliance üyesi havayollarında izin verilen en yüksek kabin içi bagaj miktarı ve ağırlığı 1 parça (10 kg.) ve 1 küçük çanta olup, bu hizmetin Air Canada, All Nippon Havayolları, Asiana Havayolları ve United Havayollarında sunulduğu görülmektedir. Bu kapsamda bu 4 havayolunun kabin bagajı hususundaki başarısı %7,42 olarak ölçülmüştür. Kabin bagajı değişkeni kapsamında izin verilen

diğer kabin bagajı miktarı ve ağırlıkları sırasıyla 1 parça (8 kg) ve 1 küçük çanta, 1 parça (8 kg), 1 parça (7 kg) ve 1 küçük çanta ve 1 parça (7 kg) olup, bu miktar ve ağırlıklara izin veren havayollarının başarı da sırasıyla %3,66, %1,19, %1,91 ve %1,90 olarak ölçülmüştür.

Tablo 4.3: Maksimum Bagaj Ağırlıkları Açısından İkili Karşılaştırma Matrisi

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	1/6	1/6	1/8	1/9	1/4	1/2	1/2	1/9	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
2	1/6	1	1/8	1/9	1/9	1/4	1/2	1/2	1/9	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
3	1/6	1/8	1	1/9	1/9	1/4	1/2	1/2	1/9	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
4	1/8	1/9	1/9	1	1/9	1/4	1/2	1/2	1/9	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
5	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/4	1/2	1/2	1/9	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
6	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1	1/2	1/2	1/9	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
7	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1/2	1/9	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
8	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1/9	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
10	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
11	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
12	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
13	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
14	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
15	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
16	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
17	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
18	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
19	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
20	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
21	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
22	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9
23	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9	1/9
24	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9	1/9
25	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8	1/9
26	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/8
27	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1

Maksimum bagaj ağırlıkları bakımından ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında matris tablosunda 3, 7 ve 22 numaralı havayollarının en yüksek bagaj taşıma performansına sahip olduğu görülmektedir. Bu havayolları ile diğer havayolları karşılaştırıldığında, 1, 2, 5, 8, 12, 13, 15, 26 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 1/6) olduğu, 4, 6, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 1/8) olduğu, 10, 21, 23, 24, 25, 27 numaralı havayolları ile çok kuvvetli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 1/7) görülmektedir. En düşük bagaj taşıma performansına sahip havayolları (1, 2, 5, 8, 12, 13, 15, 26) açısından karşılaştırıldığında ise 4, 6, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı havayolları ile kesin derecede önemli (önem skalası değeri 9) bir ilişkinin olduğu, 10, 21, 23, 24, 25, 27 numaralı hava yolları ile çok kuvvetli derecede (önem skalası değeri 7) bir ilişkinin olduğu, 3, 7, 22 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 2) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4: Kabin Bagajı Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	1/9	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1/9	1	1/4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1/2	1/4	1	1/4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1/4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Kabin bagajı ağırlıkları bakımından ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 3, 7, 8 ve 17 numaralı havayollarının en yüksek kabin bagajı performansına sahip olduğu

görülmektedir. Bu havayolları ile diğer havayolları karşılaştırıldığında, 1, 5, 6, 11, 21 ve 25 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 1/2) olduğu, 2, 4, 14, 20, 24 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 1/4) olduğu, 9, 10, 12, 17, 23 numaralı havayolları ile orta derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 1/3) görülmektedir. En düşük kabin bagajı ağırlığı performansına sahip havayolları (1, 5, 6, 11, 21, 25) açısından karşılaştırıldığında ise 2, 4, 14, 20, 24 numaralı havayolları ile kesin derecede önemli (önem skalası değeri 9) bir ilişkinin olduğu, 9, 10, 12, 17, 23 numaralı hava yolları ile çok kuvvetli derecede (önem skalası değeri 7) bir ilişkinin olduğu, 3, 7, 8, 17 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 2) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5: Ücretsiz Bagaj, İzin Verilen Kabin İçi El Bagajı Miktarı ve Ağırlığı Sonuçları

Değişken	Sonuç
Ücretsiz Bagaj	Ücretsiz bagaj kümesinde 20 kg., 23 kg., 30 kg. ve 46 kg. olmak üzere 4 bagaj değişkeni bulunmaktadır. Araştırma sonucuna göre izin verilen en düşük ücretsiz bagaj miktarı olan 20 kg. kümesinde, Adria Havayolları, Aegean Havayolları, Air India, Asiana Havayolları, Copa Havayolları, Croatia Havayolları, Ethiopian Havayolları ve Türk Hava Yolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı %0,79 olarak ölçülmüştür. İkinci izin verilen en düşük ücretsiz bagaj miktarı olan 23 kg. kümesinde ise Air China, Air New Zealand, Austrian Havayolları, Brussels Havayolları, Eva Havayolları, Lot Polish Havayolları, Lufthansa Havayolları, Scandinavian Havayolları ve Shenzen Havayolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı %1,11 olarak ölçülmüştür. İzin verilen üçüncü ücretsiz bagaj miktarı olan 30 kg. kümesinde Avianca Havayolları, Singapore Havayolları, Swiss International Havayolları, TAP Portugal Havayolları, Thai Havayolları ve United Havayolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı %2,92 olarak ölçülmüştür. Star Alliance üyesi havayollarında izin verilen en yüksek ücretsiz bagaj miktarı olan 46 kg. kümesinde sadece All Nippon Havayolları bulunup, bu havayolunun başarı oranı ise %12,39 olarak ölçülmüştür.
Kabin İçi El Bagajı Miktarı ve Ağırlığı	İzin verilen kabin içi el bagajı miktarı ve ağırlığı kümesinde 1 parça 7 kg., 1 parça 7 kg ve 1 küçük el bagajı, 1 parça 8 kg., 1 parça 8 kg. ve 1 küçük el bagajı, 1 parça 10 kg. olmak üzere 5 bagaj değişkeni bulunmaktadır. Araştırma sonucuna göre izin verilen en düşük kabin bagaj miktarı olan 1 parça 7 kg. kümesinde, Adria Havayolları, Air India, Air New Zealand, Brussels Havayolları, Singapore Havayolları ve Thai Havayolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı %1,19 olarak ölçülmüştür. İkinci izin verilen en düşük kabin bagajı miktarı olan 1 parça 7 kg. ve 1 küçük el bagajı kümesinde ise Aegean Havayolları, Air China, Egypt Havayolları, Shenzen Havayolları ve TAP Portugal Havayolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı %1,90 olarak ölçülmüştür. İzin verilen üçüncü kabin bagajı miktarı olan 1 parça 8 kg. kümesinde Austrian Havayolları, Avianca Havayolları, Copa Havayolları, Lot Polish Havayolları ve Swiss International Havayolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı %1,91 olarak ölçülmüştür. Dördüncü izin verilen en yüksek izin verilen kabin bagajı miktarı 1 parça 8 kg. ve 1 küçük el bagajı kümesinde ise Croatia Havayolları, Ethiopian Havayolları, Eva Havayolları, Lufthansa Havayolları, Scandinavian Havayolları, South African Havayolları ve Türk Hava Yolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı %3,66 olarak ölçülmüştür. Star Alliance üyesi havayollarında izin verilen en yüksek kabin bagajı miktarı olan 10 kg. kümesinde ise Air Canada, All Nippon Havayolları, Asiana Havayolları ve United Havayolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı ise %7,42 olarak ölçülmüştür.

Sonuç olarak hizmet değişkeninin bir alt değişkeni olan hem izin verilen ücretsiz bagaj hem de kabin bagajı değişkeni bakımından en yüksek performansa All Nippon Havayollarının sahip olduğu, salt kabin bagajı değişkeni bakımından ise en yüksek performansa All Nippon Havayolları ile birlikte, Air Canada, Asiana Havayolları ve United Havayollarının sahip olduğu görölmektedir.

4.1.2 Koltuk Parametreleri İçin Değerlendirme

Havayolları şletmeleri, ekonomi sınıflarında sundukları ortalama koltuk aralıkları ve genişliklerine göre ikili karşılaştırmaya tabi tutulmuştur. Elde edilen matrisler ve havayolu başarı yüzdeleri kullanılarak koltuk parametreleri açısından genel bir karşılaştırma yapılacaktır. Bu karşılaştırma daha sonra diğer kategorilerdeki sonuçlar ile birlikte değerlendirilecektir.

Havayolu firmalarının ekonomi sınıfında gerçekleştirdiği uçuşlardaki koltuk aralıkları için analiz gerçekleştirilmiştir. Filoya göre geniş bir yelpazede değişen bu değerlerin hesaplamalarda kullanılabilmesi amacıyla her bir havayolunun ekonomi sınıfında hizmet veren uçakları ve bu uçaklardaki koltuk aralıklarının hangi aralıkta değiştiği belirlenmiştir.

Tablo 4.6: Havayollarının Ekonomi Sınıfında Sunulan Koltuk Aralık ve Genişlik Oranları

Havayolu numarası	Koltuk aralığı (inç)	Havayolunun başarısı (%)	Koltuk genişliği (inç)	Havayolunun başarısı (%)
1	31-32	2,06	17-18	4,62
2	31-32	2,06	17-18	4,62
3	29-34	6,90	17-18	10,27
4	31-32	2,06	17-18	4,62
5	31-32	2,06	17-18	4,62
6	31-32	2,06	17-18	4,62
7	31-38	7,59	16-18,6	14,12
8	33-34	10,48	17-21	12,57
9	30-33	3,11	17-18	10,37
10	31-34	5,39	16-18,6	10,02
11	31-32	2,06	17-18	4,62
12	31-32	2,06	17-18	4,62
13	31-32	2,06	17-18	4,62
14	31-32	2,06	17-18	4,62
15	31-32	2,06	17-18	4,62
16	31-34	5,39	16-18,6	10,02
17	31-32	2,06	17-18	4,62
18	31-32	2,06	17-18	4,62
19	31-32	2,06	17-18	4,62
20	31-32	2,06	17-18	4,62
21	32	2,69	17,5-19	7,16
22	31-32	2,06	17	3,72
23	31-32	2,06	17-18	4,62
24	31-32	2,06	17-18	4,62
25	31-34	5,39	17-18	5,59
26	31-32	2,06	17-18	4,62
27	31-34	5,39	16-18,6	7,32

Tablo 4.6'ya göre Star Alliance üyesi havayollarında sunulan net en geniş koltuk aralığı 31-38 inç arası olup, bu hizmetin All Nippon Havayollarında sunulduğu görülmektedir. Bu kapsamda bu havayolunun koltuk aralığı hususundaki başarısı %7,59 olarak ölçülmüştür. Koltuk aralığı değişkeni kapsamında diğer koltuk aralıkları 33-34, 29-34, 31-34, 32, 31-32 inç olup, bu koltuk aralıklarına sahip havayollarının başarısı da sırasıyla %10,48, %6,90, %5,39 ve %2,06 olarak ölçülmüştür.

Yine aynı tabloya göre Star Alliance üyesi havayollarında sunulan net en geniş koltuk genişliği 17,5-19 olup, bu hizmetin Singapur Havayollarında sunulduğu görülmektedir. Bu kapsamda bu havayolunun koltuk genişliği hususundaki başarısı %7,16 olarak ölçülmüştür. Koltuk aralığı değişkeni kapsamında diğer koltuk aralıkları sırasıyla 31-38 inç, 33-34 inç, 31-34 inç, 29-34 inç, 30-33 inç, 32 inç ve 31-

32 inç olup, bu koltuk aralığının sunulduğu havayollarının başarı da sırasıyla %14,12, %12,57, %10,37, %10,27, %10,02, %7,32, %7,16, %5,59, %4,62 ve %3,72 olarak ölçülmüştür. Başarı oranlarının aynı aralıklar için farklı koltuk aralıklarının havayolu filolarına dağılımı ve koltuk genişliklerinin farklılık göstermesi ile açıklanabilir.

Tablo 4.7: Koltuk Aralığı Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1		1																									
2			1																								
3				1																							
4					1																						
5						1																					
6							1																				
7								1																			
8									1																		
9										1																	
10											1																
11												1															
12													1														
13														1													
14															1												
15																1											
16																	1										
17																		1									
18																			1								
19																				1							
20																					1						
21																						1					
22																							1				
23																								1			
24																									1		
25																										1	
26																											1
27																											

Koltuk aralığı bakımından ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında matris tablosunda 10, 16, 25, 27 numaralı havayollarının en yüksek koltuk aralığı performansına sahip olduğu görülmektedir. Bu havayolları ile diğer havayolları karşılaştırıldığında, 1, 2, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 26 numaralı havayolları ile çok kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin (önem skalası değeri 7) olduğu, 9 numaralı havayolu ile kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin (önem skalası değeri 5) olduğu, 2, 21 numaralı havayolları ile orta derecede kuvvetli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 3), 7, 8 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 4) görülmektedir. En düşük koltuk aralığı performansına sahip havayolları (1, 2, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 26) açısından karşılaştırıldığında ise 3, 8 numaralı havayolları ile ara değerlerde (önem skalası değeri 4) bir ilişkinin olduğu, 7 numaralı havayolu ile ara değerlerde (önem skalası değeri 2) bir ilişkinin olduğu, 10, 16, 25, 27 numaralı havayolu ile çok kuvvetli derecede (önem skalası değeri 7) bir ilişkinin olduğu, 21 numaralı havayolları ile kesin kuvvetli bir ilişkinin (önem skalası değeri 9) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8: Koltuk Genişliği Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1		1					1/2	1/5																			
2			1				1/2	1/5																			
3				1			1/2	1/5																			
4					1		1/2	1/5																			
5						1	1/2	1/5																			
6							1	1/5																			
7								1	1/4																		
8									1	7																	
9										1	1/7																
10											1																
11												1															
12													1														
13														1													
14															1												
15																1											
16																	1										
17																		1									
18																			1								
19																				1							
20																					1						
21																						1					
22																							1				
23																								1			
24																									1		
25																										1	
26																											1
27																											

Koltuk genişliği bakımından ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında matris tablosunda 8 numaralı havayolunun en yüksek koltuk genişliği performansına sahip olduğu görülmektedir. Bu havayolları ile diğer havayolları karşılaştırıldığında, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26 numaralı havayolları ile kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin (önem skalası değeri 5) olduğu, 7, 10, 27 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 2) olduğu, 9 numaralı havayolu ile çok kuvvetli derecede bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 7), 21 numaralı havayolu ile orta derecede kuvvetli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 3), 22 numaralı havayolu ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 6) olduğu görülmektedir. En düşük bagaj taşıma performansına sahip havayolu (22) açısından karşılaştırıldığında ise 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26 numaralı havayolları ile ara değerli (önem skalası değeri 2) bir ilişkinin olduğu, 7, 10, 27 numaralı havayolları ile ara değerli (önem skalası değeri 4) bir ilişkinin olduğu, 8 numaralı havayolu ile ara değerli (önem skalası değeri 6) bir ilişkinin olduğu, 21 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 8) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9: Koltuk Aralığı ve Genişliği Sonuçları

Değişken	Sonuç
Koltuk Aralığı	Araştırma sonucuna göre en düşük koltuk aralığı olan 31-32 inç kümesinde, Adria Havayolları, Aegean Havayolları, Air China, Air India, Air New Zealand, Brussels Havayolları, Copa Havayolları, Croatia Havayolları, Egypt Havayolları, Ethiopian Havayolları, Lot Polish Havayolları, Lufthansa Havayolları, Scandinavian Havayolları, Shenzen Havayolları, South African Havayolları, Swiss International Havayolları, Tap Portugal Havayolları ve Türk Hava Yolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı %2,06 olarak ölçülmüştür. İkinci düşük koltuk aralığı olan 32 inç kümesinde ise Singapore Havayolları bulunup, bu havayolunun başarı oranı %2,69 olarak ölçülmüştür. Üçüncü düşük koltuk aralığı olan 29-34 inç kümesinde Air Canada bulunup, bu havayollarının başarı oranı %6,90 olarak ölçülmüştür. Dördüncü düşük koltuk aralığı olan 30-33 inç kümesinde Austrian Havayolları bulunup, bu havayolunun başarı oranı %3,11 olarak ölçülmüştür. Beşinci düşük koltuk aralığı olan 31-34 inç kümesinde Avianca Havayolları, Eva Havayolları, Thai Havayolları ve United Havayolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı %5,39 olarak ölçülmüştür. Altıncı düşük koltuk aralığı olan 33-34 inç kümesinde Austrian Havayolları bulunup, bu havayolunun başarı oranı %10,48 olarak ölçülmüştür. Star Alliance üyesi havayollarında en yüksek koltuk aralığı olan 31-38 inç kümesinde sadece All Nippon Havayolları bulunup, bu havayolunun başarı oranı ise %7,59 olarak ölçülmüştür.
Koltuk Genişliği	Araştırma sonucuna göre en düşük koltuk genişliği olan 17 inç kümesinde, South African Havayolları bulunup, bu havayolunun başarı oranı %3,72 olarak ölçülmüştür. İkinci düşük koltuk genişliği olan 17-18 inç kümesinde ise Adria Havayolları, Aegean Havayolları, Air Canada, Air China, Air India, Air New Zealand, Austrian Havayolları, Brussels Havayolları, Copa Havayolları, Croatia Havayolları, Egypt Havayolları, Ethiopian Havayolları, Lot Polish Havayolları, Lufthansa Havayolları, Scandinavian Havayolları, Shenzen Havayolları, Swiss International Havayolları, Tap Portugal Havayolları, Thai Havayolları ve Türk Hava Yolları bulunup, bu havayolunun başarı oranı %4,62 olarak ölçülmüştür. Üçüncü düşük koltuk genişliği olan 16-18,6 inç kümesinde Adria Havayolları, Air New Zealand, All Nippon Havayolları, Avianca Havayolları ve United Havayolları bulunup, bu havayollarının başarı oranı All Nippon Havayolları için %14,12, Avianca Havayolları ve Eva Havayolları için %10,02, United Havayolları için %7,32 olarak ölçülmüştür. Dördüncü düşük koltuk genişliği olan 17,5-19 inç kümesinde Singapore Havayolları bulunup, bu havayolunun başarı oranı %7,16 olarak ölçülmüştür. Star Alliance üyesi havayollarında en yüksek koltuk genişliği olan 17-21 inç kümesinde sadece Asiana Havayolları bulunup, bu havayolunun başarı oranı ise %12,54 olarak ölçülmüştür.

Sonuç olarak hizmet değişkeninin bir alt değişkeni olan hem izin verilen ücretsiz bagaj hem de kabin bagajı değişkeni bakımından en yüksek performansa All Nippon Havayollarının sahip olduğu, salt kabin bagajı değişkeni bakımından ise en yüksek performansa All Nippon Havayolları ile birlikte, Air Canada, Asiana Havayolları ve United Havayollarının sahip olduğu görölmektedir.

4.1.3 Kabin İçi Eğlence Parametreleri İçin Değerlendirme

Havayolları işletmeleri, ekonomi sınıflarında sundukları kabin içi eğlence parametrelerine göre ikili karşılaştırmaya tabi tutulmuştur. Elde edilen matrisler ve havayolu başarı yüzdeleri kullanılarak kabin içi eğlence parametreleri açısından genel bir karşılaştırma yapılacaktır.

Havayolu firmalarının ekonomi sınıfında gerçekleştirdiği uçuşlarda sundukları kişisel ekran, koltuk başına güç üitesi ve kablosuz internet değişkenleri için analiz gerçekleştirilmiştir. Kabin içi eğlence parametreleri kapsamında bu değerlerin hesaplamalarda kullanılabilmesi amacıyla her bir havayolunun ekonomi sınıfında hizmet veren uçakları ve bu uçaklarda sunulan kişisel ekran, koltuk başına güç üitesi ve kablosu internet değişkenlerinin yüzdeleri ve havayollarının başarı oranları belirlenmiştir.

Tablo 4.10: Havayollarının Ekonomi Sınıfında Sundukları Kabin İçi Eğlence İmkanları

Havayolu numarası	Kişisel ekran	Güç	Wi-Fi	Havayolunun başarısı (%)
1	%45	%10	-	%48
2	%45	%10	-	%48
3	%70	%25	%24	%39,6
4	%67	%25	%22	%38
5	%50	%10	-	%30
6	%75	%30	%22	%42,3
7	%100	%50	%40	%63,3
8	%100	%50	%30	%60
9	%50	%20	-	%23,3
10	%46	%10	-	%18,6
11	%45	%15	-	%20
12	%30	%15	-	%15
13	%45	%15	-	%20
14	%46	%30	-	%25,3
15	%45	%30	-	%25
16	%55	%30	%15	%30
17	%45	%30	-	%25
18	%80	%15	%37	%40
19	%67	%37	%22	%42
20	%50	%30	%25	%35
21	%100	%50	%55	%68,3
22	%43	%12	-	%18,3
23	%50	%25	%10	%28,3
24	%50	%25	-	%25
25	%75	%45	%25	%48,3
26	%100	%45	%30	%58,3
27	%80	%80	%50	%70

Tablo 4.10'a göre Star Alliance üyesi havayollarında, filosunun tamamında kişisel ekran bulunan havayolu sayısı 4 olup, bu hizmetin All Nippon Havayolları, Asiana Havayolları, Singapore Havayolları ve Türk Hava Yollarında sunulduğu görülmektedir. Kişisel ekran değişkeni kapsamında izin verilen diğer yüzde oranları sırasıyla %80, %75, %70, %67, %50, %46 ve %45 olarak ölçülmüştür.

Yine aynı tabloya göre Star Alliance üyesi havayollarında filolarında en fazla güç ünitesinin bulunma oranı %80 olup, bu oran United Havayollarında bulunmaktadır. %80 oranı izleyen ikinci en yüksek oran %50 olup, filolarının %50'sinde güç ünitesi bulunan havayolları All Nippon Havayolları ve Asiana Havayollarıdır. Bununla birlikte Thai Havayolları ile Türk Hava Yolları filosunun %45'inde güç ünitesi bulunurken, Scandivanan Havayollarının %37'sinde, Air New Zealand, Egypt Havayolları, Ethiopian Havayolları, Eva Havayolları, Lot Polish Havayolları ve Shenzen Havayollarının %30'unda, Air Canada, Air China, Swiss International ve

Tap Portugal Havayollarının %25'inde, Austrian Havayollarının %20'sinde, Brussels Havayolları, Copa Havayolları, Croatia Havayolları ve Lufthansa Havayollarının %15'inde, South African Havayollarının %12'sinde, Adira Havayolları, Aegean Havayolları, Air India ve Avianca Havayollarının %10'unda bulunduğu görülmektedir.

Star Alliance üyesi havayollarında filolarında en fazla kablosuz internet bulunma oranı %55 olup, bu oran Singapore Havayollarında bulunmaktadır. %55 oranı izleyen ikinci en yüksek oran %50 olup, filolarının %50'sinde kablosuz internet bulunan havayolu United Havayollarıdır. Bununla birlikte All Nippon Havayolları filosunun %40'ında kablosuz internet bulunurken, Lufthansa Havayollarının %37'sinde, Asiana Havayolları ve Türk Hava Yollarının %30'unda, Shenzen Havayolları ve Thai Havayollarının %25'inde, Air Canada'nın %24'ünde, Air China, Air New Zealand ve Scandinavian Havayollarının %22'sinde, Eva Havayollarının %15'inde ve Swiss International Havayollarının %10'unda bulunduğu görülmektedir.

Kabin içi eğlence değişkeni bakımından havayollarının toplam başarıları kapsamında değerlendirildiğinde, en yüksek başarının %70 ile United Havayollarına ait olduğu görülmektedir. United Havayollarını, %68,3 ile Singapore Havayolları, %63,3 ile All Nippon Havayolları, %60 ile Asiana Havayolları, %58,3 ile Türk Hava Yolları, %48,3 ile Thai Havayolları, %48 ile Adria Havayolları ve Aegean Havayolları, %42,3 ile Air New Zealand, %42 ile Scandinavian Havayolları, %40 ile Lufthansa Havayolları, %39,6 ile Air Canada, %38 ile Air China, %35 ile Shenzen Havayolları, %30 ile Air India ve Eva Havayolları, %28,3 ile Swiss International Havayolları, %25,3 ile Egypt Havayolları, %25 ile Ethiopian Havayolları, Lot Polish Havayolları ve Tap Portugal Havayolları, %23,3 ile Austrian Havayolları, %20 ile Brussels Havayolları ve Croatia Havayolları, %18,6 ile Avianca Havayolları, %18,3 ile South African Havayolları ve %15 ile Copa Havayollarının izlediği görülmektedir.

Kabin içi eğlence imkanları bakımından ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında matris tablosunda 21 numaralı havayolunun en yüksek kabin içi eğlence performansına sahip olduğu görülmektedir. Bu havayolları ile diğer havayolları karşılaştırıldığında, 1, 2, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 22 numaralı havayolları ile ara

değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 2) olduğu, 3, 4, 19, 25, 27 numaralı havayolları ile çok kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin (önem skalası değeri 7) olduğu, 5, 9, 16, 20, 23, 24 numaralı havayolları ile kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 5), 6, 7, 8, 18, 26 numaralı havayolları ile kesin kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 9) görülmektedir. En düşük koltuk aralığı performansına sahip havayolu (22) açısından karşılaştırıldığında ise 1, 2, 4, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 23, 24 numaralı havayolları ile kesin kuvvetli derecede önemli (önem skalası değeri 9) bir ilişkinin olduğu, 3, 6, 18, 25, 27 numaralı havayolları ile kuvvetli derecede önemli (önem skalası değeri 5) bir ilişkinin olduğu, 7, 8, 26 numaralı havayolları ile ara değerli (önem skalası değeri 2) bir ilişkinin olduğu, 12 numaralı havayolu ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 6) olduğu, 19 numaralı havayolu ile çok kuvvetli derecede önemli bir ilişkisinin (önem skalası değeri 7) olduğu, 21 numaralı havayolu ile orta derecede önemli bir ilişkisinin (önem skalası değeri 3) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11: Kabin İçi Eğlence Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1		1	1	5	7	9	9	2	2	1	1/6	1/6	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5
2	1		1	5	7	9	9	2	2	1	1/6	1/6	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5
3	1/5	1/5		1	1/7	1/7	1/7	9	9	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5
4	1/5	1/5	1		1/7	1/7	1/7	9	9	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5
5	1/9	1/9	7	1		1	1	5	5	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
6	1/5	1/5	1	1/9	1/7	1	1	9	9	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5
7	1/3	1/3	1/9	1/7	1/5	1/9	1	1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
8	1/3	1/3	1/9	1/7	1/5	1/9	1	1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
9	1/9	1/9	7	9	1	7	5	5	1	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
10	1	1	5	7	9	5	2	2	9	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
11	1	1	5	7	9	5	2	2	9	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
12	9	9	3	5	7	3	2	2	7	1	9	1	9	1	9	1	9	1	9	1	9	1	9	1	9	1	9
13	1	1	5	7	9	5	2	2	9	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
14	1	1	5	7	9	5	2	2	9	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
15	1	1	5	7	9	5	2	2	9	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
16	1/9	1/9	7	9	1	7	5	5	1	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
17	1	1	5	7	9	5	2	2	9	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
18	1/	1/	1	1/	1/	1	9	9	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/
19	1/	1/	9	1	1/	9	7	7	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/
20	1/9	1/9	7	9	1	7	5	5	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9
21	1/2	1/2	1/7	1/7	1/5	1/9	1/9	1/9	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2
22	9	9	5	9	9	5	2	2	9	6	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
23	1/9	1/9	7	9	1	7	5	5	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7
24	1/9	1/9	7	9	1	7	5	5	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7
25	1/5	1/5	1	1/9	1/7	1	9	9	1/5	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2
26	1/3	1/3	1/9	1/7	1/5	1/9	1	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
27	1/	1/	1	1/7	1/5	1/9	9	9	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/

4.2. Performans Değişkenleri

Havayollarının performans değişkenleri bakımından karşılaştırılmalarının, değişkenler kapsamında Star Alliance üyesi 27 havayolunun son 5 yıla dair yıllık raporları, mali bilanço ve yayınlanan basın bültenleri analiz edilerek, edilen veriler kapsamında arz edilen koltuk kilometre (ASK), ücretli yolcu kilometre (RPK), arz edilen koltuk kilometre başına gider (CASK) ve arz edilen koltuk kilometre başına gelir (RASK) için sıralaması değerlerinden elde edilen verilere bakımından mukayese edilmiştir. ASK, RPK, CASK ve RASK değişkenleri haricinde ASK'nın RPK'ya bölümüyle edinilen Yük Faktörü ve CASK'ın RASK'a bölümüyle edinilen Gelir/Gider Dengesi de bütünlüklü performans değişkenlerini meydana getirmektedir.

Performans değişkenlerine göre yapılacak ikili karşılaştırmadan edinilen matrisler 27 satır ve 27 sütundan meydana gelen 27x27 büyüklüğünde matrisler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu matrisler için her bir havayolu firmasına paralel satır ve sütun numaraları verilmiştir. Verilen numaralandırmalar, ilgili matrislerde “Havayolu Numarası” olarak tanımlanmış olup, değerlendirmeye alınan bütün havayolu firmaları, performans değişkeninin analizi boyunca aynı sayılarla belirtilmiştir.

4.2.1. Arz Edilen Koltuk Kilometre (ASK) Değişkeni İçin Değerlendirme

Havayolu firmalarının ASK verileri açısından karşılaştırılmaları için firmaların son 5 yıllık ASK verilerinin ortalaması alınmış ve firmaların yolcu taşıma kapasitelerine yönelik genel bir görünüm elde edilmiştir.

Tablo 4.12: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının ASK Başarısı

Havayolu numarası	Arz edilen koltuk kilometre başarısı (%)
1	7,32
2	3,77
3	13,94
4	10,32
5	7,72
6	3,72
7	13,23
8	11,35
9	11,16
10	7,87
11	5,67
12	5,27
13	4,32
14	3,77
15	3,22
16	6,73
17	3,72
18	16,77
19	10,32
20	12,37
21	14,58
22	11,38
23	13,72
24	10,50
25	12,41
26	14,90
27	15,73

Havayollarının ASK verilerine göre başarı sıralaması yukarıdaki tabloda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ASK değişkenine göre ilk sırada %16,77 ile Lufthansa Havayolları, ikinci sırada %15,73 ile United Havayolları ve %14,90 ile Türk Havayollarının bulunduğu, sıralamada en son sırayı ise %3,22 ile Ethiopian Havayollarının aldığı görülmektedir.

Edinilen veriler kapsamında havayolu firmaları ikili karşılaştırmaya tabi tutulmuş ve 27 satır ve 27 sütundan meydana gelen 27x27 büyüklüğünde iki karşılaştırma matrisi edinilmiş olup, oluşturulan matris Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13: ASK Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi

N o	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1		1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7
2	1/7		1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1
3	1/7	1/7		1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1/7
4	1/9	1/5	1/3		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9
5	1	1/7	1/3	1		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1
6	1/7	1	1/3	1	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7
7	1/7	1/7	1/3	1	1/9	1/7		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9
8	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1
9	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7
10	1	1/7	1/3	1	1	1/9	1/7	1	1/9	1		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1
11	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7
12	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9
13	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1
14	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7
15	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9
16	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1
17	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7
18	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1/9
19	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1
20	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9	1/7
21	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9		1	1/9	1/7	1	1/9
22	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9		1	1/9	1/7	1
23	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9		1	1/9	1/7
24	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9		1	1/9
25	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9		1
26	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1
27	1/9	1/5	1/3	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1

ASK bakımından ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında matris tablosunda 18 numaralı havayolunun en yüksek ASK performansına sahip olduğu görülmektedir. Bu havayolları ile diğer havayolları karşılaştırıldığında, 1, 5, 10 numaralı havayolları ile kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin (önem skalası değeri 5) olduğu, 2, 6, 14, 15, 16, 17 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 2) olduğu, 11, 12, 13 numaralı havayolları ile orta derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 3), 4, 8, 9, 19, 20, 22, 24, 25 numaralı havayolları ile çok kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 7), 18, 21, 26, 27 numaralı havayolları ile eşit önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 1), 3, 7, 23 numaralı havayolları ile kesin kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 9) görülmektedir.

4.2.2. Ücretli Yolcu Kilometre (RPK) Değişkeni İçin Değerlendirme

Havayolu firmalarının RPK verileri açısından karşılaştırılmaları için firmaların son 5 yıllık RPK verilerinin ortalaması alınmış ve firmaların yolcu taşıma kapasitelerine yönelik genel bir görünüm elde edilmiştir.

Tablo 4.14: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının RPK Başarısı

Havayolu numarası	Ücretli yolcu kilometre başarısı (%)
1	6,32
2	3,61
3	12,64
4	10,27
5	6,22
6	3,67
7	12,07
8	12,25
9	10,36
10	6,17
11	5,32
12	5,37
13	3,77
14	3,67
15	3,01
16	5,70
17	4,59
18	15,67
19	12,22
20	10,77
21	14,28
22	10,67
23	12,32
24	11,02
25	11,37
26	13,70
27	14,67

Havayollarının RPK verilerine göre başarı sıralaması yukarıdaki tabloda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre RPK değişkenine göre ilk sırada %15,67 ile Lufthansa Havayolları, ikinci sırada %14,67 ile United Havayolları ve %14,28 ile Singapur Havayollarının bulunduğu, sıralamada en son sırayı ise %3,01 ile Ethiopian Havayollarının aldığı görülmektedir.

Edinilen veriler kapsamında havayolu firmaları ikili karşılaştırmaya tabi tutulmuş ve 27 satır ve 27 sütundan meydana gelen 27x27 büyüklüğünde iki karşılaştırma matrisi edinilmiş olup, oluşturulan matris Tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15: RPK Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi

N o	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1		1	1/7			1/7																					
2			1	1/7																							
3				1	1/7																						
4					1	1/7																					
5						1	1/7																				
6							1	1/7																			
7								1	1/7																		
8									1	1/7																	
9										1	1/7																
10											1	1/7															
11												1	1/7														
12													1	1/7													
13														1	1/7												
14															1	1/7											
15																1	1/7										
16																	1	1/7									
17																		1	1/7								
18																			1	1/7							
19																				1	1/7						
20																					1	1/7					
21																						1	1/7				
22																							1	1/7			
23																								1	1/7		
24																									1	1/7	
25																										1	1/7
26																											1
27																											

RPK bakımından ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında matris tablosunda 18 numaralı havayolunun en yüksek RPK performansına sahip olduğu görülmektedir. Bu havayolları ile diğer havayolları karşılaştırıldığında, 1, 5, 10 numaralı havayolları ile kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin (önem skalası değeri 5) olduğu, 2, 6, 14, 15, 16, 17 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 2) olduğu, 11, 12, 13 numaralı havayolları ile orta derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 3), 4, 8, 9, 19, 20, 22, 24, 25 numaralı havayolları ile çok kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 7), 18, 21, 26, 27 numaralı havayolları ile eşit önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 1), 3, 7, 23 numaralı havayolları ile kesin kuvvetli derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 9) görülmektedir.

4.2.3. Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Gider (CASK) Değişkeni İçin Değerlendirme

Havayolu firmalarının CASK verileri açısından karşılaştırılmaları için firmaların son 5 yıllık CASK verilerinin ortalaması alınmış ve firmaların yolcu taşıma kapasitelerine yönelik genel bir görünüm elde edilmiştir.

Tablo 4.16: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının CASK Başarısı

Havayolu numarası	Arz edilen koltuk kilometre başına gider başarısı (%)
1	2,34
2	3,76
3	2,45
4	2,77
5	2,71
6	2,70
7	10,77
8	4,45
9	6,10
10	3,88
11	2,64
12	2,23
13	3,37
14	3,73
15	3,25
16	3,74
17	2,73
18	15,37
19	2,38
20	3,39
21	1,32
22	2,16
23	3,71
24	3,51
25	1,87
26	2,91
27	3,75

Havayollarının CASK verilerine göre başarı sıralaması yukarıdaki tabloda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre CASK değişkenine göre ilk sırada %15,37 ile Lufthansa, ikinci sırada %10,77 ile All Nippon Havayolları ve %6,10 ile Avusturya Havayollarının bulunduğu, sıralamada en son sırayı ise %1,32 ile Singapur Havayollarının aldığı görülmektedir.

Edinilen veriler kapsamında havayolu firmaları ikili karşılaştırmaya tabi tutulmuş ve 27 satır ve 27 sütundan meydana gelen 27x27 büyüklüğünde iki karşılaştırma matrisi edinilmiş olup, oluşturulan matris Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17: CASK Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi

N o	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1/9	1	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1/9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1/8	1/6	1/8	1/8	1/8	1/8	1	1/8	1/5	1/6	1/8	1/8	1/6	1/6	1/6	1/6	1/8	3	1/8	1/6	1/2	1/8	1/6	1/6	1/2	1/8	1/6
8	1/7	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	8	1	5	1/9	1/7	1/7	1/9	1/9	1/9	1/7	2	1/7	1/9	1/5	1/7	1/7	1/9	1/9	1/5	1/7	1/9
9	1/6	1/3	1/6	1/6	1/6	1/6	8	1/5	1	1/3	1/6	1/6	1/3	1/3	1/3	1/6	2	1/6	1/3	1/4	1/6	1/6	1/2	1/3	1/2	1/6	1/3
10	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	2	1	1/9	1/9	1	1/9	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1	1/9	1/7	1	1
11	1	1	1	1	1	1	6	7	3	9	1	1	9	9	1	1	8	1	9	1/9	1	1	9	1/9	1	1	9
12	1	1	1	1	1	1	6	7	3	9	1	1	9	9	1	1	8	1	9	1/9	1	1	9	1/9	1	1	9
13	1/9	1/9	1	1/9	1/9	1/9	4	5	2	1	1/9	1/9	1	1	1	1	8	1	1	1/7	1/9	1/9	1	1	1/9	1	1
14	1/9	1	1	1/9	1/9	1/9	4	5	2	1	1/9	1/9	1	1	1	1	8	1	1	1/7	1/9	1/9	1	1	1/9	1	1
15	1/9	1	1	1/9	1/9	1/9	4	5	2	1	1/9	1/9	1	1	1	1	8	1	1	1/7	1/9	1/9	1	1	1/9	1	1
16	1/9	1	1	1/9	1/9	1/9	4	5	2	1	1/9	1/9	1	1	1	1	8	1	1	1/7	1/9	1/9	1	1	1/9	1	1
17	1	1	1	1	1	1	6	7	3	9	1	1	9	9	1	1	8	1	9	1/9	1	1	9	1/9	1	1	9
18	1/8	1/6	1/8	1/8	1/8	1/8	1/3	1/6	1/4	1/6	1/8	1/8	1/6	1/6	1/6	1/8	1	1/8	1/6	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/6
19	1	1	1	1	1	1	6	7	3	9	1	1	9	9	1	1	8	1	9	1/9	1	1	9	1/9	1	1	9
20	1/9	1/9	1	1/9	1/9	1/9	4	5	2	1	1/9	1/9	1	1	1	1	8	1	1	1/7	1	1/9	1	1	1/9	1	1
21	1	1	1	1	1	1	6	7	3	9	1	1	9	9	1	1	8	1	9	1/9	1	1	9	1/9	1	1	9
22	1	1	1	1	1	1	6	7	3	9	1	1	9	9	1	1	8	1	9	1/9	1	1	9	1/9	1	1	9
23	1/9	1/9	1	1/9	1/9	1/9	4	5	2	1	1/9	1/9	1	1	1	1	8	1	1	1/7	1/9	1	1	1/9	1	1	9
24	1/9	1	1	1/9	1/9	1/9	4	5	2	1	1/9	1/9	1	1	1	1	8	1	1	1/7	1/9	1	1	1/9	1	1	9
25	1	1	1	1	1	1	6	7	3	9	1	1	9	9	1	1	8	1	9	1/9	1	1	9	1/9	1	1	9
26	1	1	1	1	1	1	6	7	3	9	1	1	9	9	1	1	8	1	9	1/9	1	1	9	1/9	1	1	9
27	1/9	1	1	1	1	1	4	5	2	1	1/9	1/9	1	1	1	1	8	1	1	1/7	1/9	1	1	1/9	1	1	9

CASK bakımından ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında matris tablosunda 18 numaralı havayolunun en yüksek CASK performansına sahip olduğu görülmektedir. Bu havayolları ile diğer havayolları karşılaştırıldığında, 1, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 17, 19, 21, 22, 25, 26 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 8) olduğu, 2, 8, 10, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 24, 27 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 6) olduğu, 9 numaralı havayolu ile ara değerli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 4), 7 numaralı havayolu ile orta derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 3) görülmektedir.

4.2.4. Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Gelir (RASK) Değişkeni İçin Değerlendirme

Havayolu firmalarının RASK verileri açısından karşılaştırılmaları için firmaların son 5 yıllık RASK verilerinin ortalaması alınmış ve firmaların yolcu taşıma kapasitelerine yönelik genel bir görünüm elde edilmiştir.

Tablo 4.18: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının RASK Başarısı

Havayolu numarası	Arz edilen koltuk kilometre başarısı (%)
1	2,34
2	3,77
3	2,45
4	2,77
5	2,73
6	2,74
7	10,74
8	4,47
9	6,12
10	3,80
11	2,65
12	2,23
13	3,31
14	3,78
15	3,25
16	3,74
17	2,72
18	12,34
19	2,38
20	3,39
21	1,22
22	2,15
23	3,73
24	3,57
25	1,84
26	2,99
27	3,75

Havayollarının RASK verilerine göre başarı sıralaması yukarıdaki tabloda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre RASK değişkenine göre ilk sırada %12,34 ile Lufthansa, ikinci sırada %10,74 ile All Nippon Havayolları ve %6,12 ile Austrian Havayollarının bulunduğu, sıralamada en son sırayı ise %1,22 ile Singapore Havayollarının aldığı görülmektedir.

Edinilen veriler kapsamında havayolu firmaları ikili karşılaştırmaya tabi tutulmuş ve 27 satır ve 27 sütundan meydana gelen 27x27 büyüklüğünde iki karşılaştırma matrisi edinilmiş olup, oluşturulan matris Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19: RASK Bakımından İkili Karşılaştırma Matrisi

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1		1	9	1	1	1	1	6	7	3	9	1	1	9	9	1	1	8	1	9	1/9	1/9	1	9	1/9	1	9
2	1/9		1	1/9	1/9	1/9	4	7	7	2	1	1/9	9	1	1	1/9	8	1/9	1/9	1	1/9	1/7	1	1/9	1/7	1/9	1
3	1	9		1	1	1	6	7	7	3	9	9	1	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	9	9	1/9	1	9
4	1	1	1		1	1	6	7	7	3	9	9	9	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	9	9	1/9	1	9
5	1	9	1	1		1	6	7	7	3	9	9	9	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	9	9	1/9	1	9
6	1	9	1	1	1		6	7	7	3	9	9	9	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	9	9	1/9	1	9
7	1/8	1/6	1/8	1/8	1/8	1/1		1/8	1/8	1/5	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/8	3	1/8	1/6	1/2	1/8	1/6	1/6	1/2	1/8	1/6	1/6
8	1/7	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	8		1	5	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/7	2	1/7	1/9	1/5	1/7	1/9	1/9	1/5	1/7	1/9	1/9
9	1/6	1/3	1/6	1/6	1/6	1/6	8	1/5		1	1/3	1/6	1/6	1/3	1/3	1/6	2	1/6	1/3	1/4	1/6	1/3	1/4	1/6	1/6	1/3	1/3
10	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	7	2	1	1/9	1	1	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1	1
11	1	9	1	1	1	1	6	7	7	3	9	1	1	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	9
12	1	9	1	1	1	1	6	7	7	3	9	1	1	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	9
13	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	7	2	1	1/9	1	1	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1	1
14	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	7	2	1	1/9	1	1	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1	1
15	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	7	2	1	1/9	1	1	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1	1
16	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	7	2	1	1/9	1	1	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1	1
17	1	9	1	1	1	1	6	7	7	3	9	1	1	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	9
18	1/8	1/6	1/8	1/8	1/8	1/8	1/3	1/6	1/6	1/4	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/8	1	1/8	1/6	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1	1/6
19	1	9	1	1	1	1	6	7	7	3	9	1	1	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	9
20	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	7	2	1	1/9	1	1	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1	1
21	9	7	1	9	9	9	2	5	7	3	7	1	9	7	7	1	2	9	7	1	1	1	1	1	1	9	7
22	1	9	1	1	1	1	6	7	7	3	9	1	1	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	9
23	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	7	2	1	1/9	1	1	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1	1
24	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	7	2	1	1/9	1	1	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1	1
25	9	7	1	9	9	9	2	5	7	3	7	1	9	7	7	1	2	9	7	1	1	1	1	1	1	9	7
26	1	9	1	1	1	1	6	7	7	3	9	1	1	9	9	1	8	1	1	9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	9
27	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	4	5	7	2	1	1/9	1	1	1	1/9	8	1	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1/9	1	1

RASK bakımından ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında matris tablosunda 18 numaralı havayolunun en yüksek RASK performansına sahip olduğu görülmektedir. Bu havayolları ile diğer havayolları karşılaştırıldığında, 1, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 17, 19, 21, 22, 25, 26 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 8) olduğu, 2, 8, 10, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 24, 27 numaralı havayolları ile ara değerli bir ilişkinin (önem skalası değeri 6) olduğu, 9 numaralı havayolu ile ara değerli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 4), 7 numaralı havayolu ile orta derecede önemli bir ilişkinin olduğu (önem skalası değeri 3) görülmektedir.

4.2.5. Yük Faktörü (ASK/RPK Oranı)

Havayolu işletmelerinin yük faktörü kapsamında değerlendirilebilmeleri için son 5 yıla dair ASK ve RPK değerlerinden yararlanılarak yük faktörleri hesaplanmıştır. Edinilen yük faktörleri Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının ASK/RPK Oranları

Havayolu numarası	2014	2015	2016	2017	2018
1	0,77	0,75	0,73	0,70	0,73
2	0,75	0,73	0,67	0,73	0,67
3	0,87	0,82	0,82	0,83	0,82
4	0,78	0,77	0,77	0,73	0,73
5	0,77	0,77	0,75	0,73	0,73
6	0,73	0,70	0,67	0,70	0,67
7	0,68	0,67	0,66	0,67	0,67
8	0,77	0,75	0,73	0,75	0,73
9	0,65	0,73	0,75	0,73	0,77
10	0,73	0,70	0,73	0,73	0,75
11	0,77	0,73	0,75	0,73	0,73
12	0,73	0,70	0,73	0,77	0,77
13	0,67	0,69	0,62	0,72	0,70
14	0,63	0,65	0,67	0,68	0,70
15	0,76	0,75	0,73	0,78	0,79
16	0,66	0,67	0,64	0,66	0,69
17	0,61	0,64	0,63	0,68	0,67
18	0,79	0,78	0,76	0,79	0,78
19	0,69	0,68	0,69	0,67	0,63
20	0,61	0,60	0,60	0,59	0,58
21	0,80	0,78	0,77	0,79	0,80
22	0,78	0,77	0,72	0,79	0,82
23	0,81	0,80	0,77	0,76	0,77
24	0,78	0,76	0,67	0,65	0,67
25	0,81	0,82	0,80	0,82	0,81
26	0,81	0,80	0,83	0,78	0,77
27	0,82	0,83	0,80	0,77	0,82

Elde edilen 2014-2018 yılları arasındaki 5 yıllık yük faktörü verilerinin ortalaması alınarak oluşturulan yük faktörü sıralaması Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının ASK/RPK Ortalama Sıralaması

Havayolu adı	Ortalama yük faktörü
Adria Airways	0,73
Aegean Airlines	0,71
Air Canada	0,83
Air China	0,75
Air India	0,75
Air New Zealand	0,65
All Nippon Airways	0,67
Asiana Airlines	0,71
Austrian Airlines	0,72
Avianca Airlines	0,72
Brussels Airlines	0,74
Copa Airlines	0,74
Croatia Airlines	0,68
Egypt Air	0,66
Ethiopian Airlines	0,76
Eva Air	0,66
Lot Polish Airlines	0,64
Lufthansa	0,78
Scandinavian Airlines	0,67
Shenzhen Airlines	0,59
Singapore Airlines	0,78
South African Airways	0,77
Swiss International Air Lines	0,78
TAP Portugal	0,70
Thai Airways International	0,81
Turkish Airlines	0,79
United Airlines	0,80

Star Alliance üyesi havayollarının 2014-2018 yılları arasındaki 5 yıllık ASK/RPK yük faktörü ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada 0,81 ile Thai Havayolları, 0,80 ile United Havayolları ve 0,79 ile Türk Hava Yollarının bulunduğu görülmektedir. Yine aynı dönemdeki en düşük yük faktörüne sahip havayolunun ise 0,64 ile Lot Polish Havayolları olduğu görülmektedir. Edinilen sonuçlar, hizmet değişkenleri ile kıyaslandığında, ilk üç sıradaki havayolu ile benzerlik gösterdiği, ancak sıralamanın ilerleyen basamaklarında hizmet değişkeni ile yük faktörü ilişkisi doğrultusunda bazı sapmaların gerçekleştiği dikkati çekmektedir.

4.2.6. Gelirin Gideri Karşılama Oranı (RASK/CASK Oranı)

Havayolu işletmelerinin gelirlerinin giderlerini karşılama oranlarına göre, yani karlılık açısından kıyaslanabilmeleri için boyutsuz bir değişken olarak RASK/CASK değeri hesaplanmıştır. Bu kapsamda hesaplanan 5 yıllık karlılık oranları Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının RASK/CASK Oranları

Havayolu numarası	2014	2015	2016	2017	2018
1	0,78	0,79	0,78	0,77	0,79
2	0,76	0,75	0,76	0,76	0,78
3	0,80	0,81	0,81	0,82	0,83
4	0,84	0,83	0,84	0,82	0,85
5	0,79	0,78	0,76	0,79	0,76
6	0,76	0,78	0,73	0,75	0,77
7	0,95	1,02	0,97	0,98	1,05
8	0,78	0,79	0,76	0,77	0,80
9	0,93	0,94	0,95	0,93	0,97
10	0,67	0,69	0,72	0,70	0,74
11	0,68	0,71	0,76	0,77	0,72
12	0,65	0,67	0,68	0,65	0,77
13	0,77	0,78	0,79	0,77	0,73
14	0,83	0,82	0,80	0,83	0,82
15	0,76	0,67	0,69	0,67	0,69
16	0,77	0,72	0,73	0,75	0,72
17	0,68	0,65	0,65	0,63	0,64
18	0,92	1,05	0,99	0,98	0,93
19	0,93	0,90	0,87	0,86	0,85
20	0,65	0,67	0,65	0,68	0,67
21	1,02	0,97	1,00	0,95	1,02
22	0,89	0,90	0,88	0,87	0,86
23	0,88	0,87	0,85	0,87	0,86
24	0,76	0,77	0,75	0,74	0,75
25	0,89	0,90	0,89	0,91	0,92
26	0,95	0,94	1,04	0,94	0,95
27	0,99	1,06	0,96	0,94	0,94

Tablo 4.23: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Havayollarının RASK/CASK Ortalama Sıralaması

Havayolu adı	Ortalama yük faktörü
Adria Airways	0,78
Aegean Airlines	0,76
Air Canada	0,81
Air China	0,83
Air India	0,77
Air New Zealand	0,75
All Nippon Airways	0,99
Asiana Airlines	0,78
Austrian Airlines	0,94
Avianca Airlines	0,70
Brussels Airlines	0,72
Copa Airlines	0,68
Croatia Airlines	0,76
Egypt Air	0,82
Ethiopian Airlines	0,73
Eva Air	0,73
Lot Polish Airlines	0,65
Lufthansa	0,97
Scandinavian Airlines	0,88
Shenzhen Airlines	0,66
Singapore Airlines	0,99
South African Airways	0,88
Swiss International Air Lines	0,86
TAP Portugal	0,75
Thai Airways International	0,90
Turkish Airlines	0,96
United Airlines	0,97

Star Alliance üyesi havayollarının 2014-2018 yılları arasındaki 5 yıllık RASK/CASK yük faktörü ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada 0,99 ile All Nippon Havayolları ve Singapur Havayolları, 0,97 ile United Havayolları ve 0,96 ile Türk Hava Yollarının bulunduğu görülmektedir. Yine aynı dönemdeki en düşük yük faktörüne sahip havayolunun ise 0,65 ile Lot Polish Havayolları olduğu görülmektedir. Edinilen sonuçlar, hizmet değişkenleri ile kıyaslandığında, ilk üç sıradaki havayolu ile benzerlik gösterdiği, ancak ASK/RPK değerlerinde olduğu gibi, sıralamanın ilerleyen basamaklarında hizmet değişkeni ile yük faktörü ilişkisi doğrultusunda bazı sapmaların gerçekleştiği dikkati çekmektedir.

Tablo 4.24: İşletme Performansı Sonuçları

Değişken	Sonuç
Arz Edilen Koltuk Kilometre (ASK)	ASK değişkeni kapsamında analiz edildiğinde, en yüksek ASK başarısının %16,77 ile Lufthansa Havayollarına ait olduğu görülürken, bunu %15,73 ile United Havayolları ve %14,90 ile Türk Hava Yollarının izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu üç havayolunun her bir uçuş rotasında en yüksek doluluk oranına sahip olduğu görülmektedir. Star Alliance üyesi havayolu işletmelerinin en düşük başarısı ise %3,22 ile Ethiopian Havayollarına ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ücretli Yolcu Kilometre (RPK)	RPK değişkeni kapsamında analiz edildiğinde, en yüksek RPK başarısının %15,67 ile Lufthansa Havayollarına ait olduğu görülürken, bunu %14,67 ile United Havayolları ve %14,28 ile Singapur Havayollarının izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu üç havayolunun her bir uçuşta kat ettiği kilometre başına en çok ücretli yolcu sayısına sahip olduğu görülmektedir. Star Alliance üyesi havayolu işletmelerinin en düşük başarısı ise %3,01 ile Ethiopian Havayollarına ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Arz Edilen Koltuk Başına Gider (CASK)	CASK değişkeni kapsamında analiz edildiğinde, en yüksek CASK başarısının %15,37 ile Lufthansa Havayollarına ait olduğu görülürken, bunu %10,77 ile All Nippon Havayolları ve %6,10 ile Austrian Havayollarının izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu üç havayolunun her bir uçuşta kat ettiği kilometre başına en çok gider oranına sahip olduğu görülmektedir. Star Alliance üyesi havayolu işletmelerinin en düşük başarısı ise %1,32 ile Singapore Havayollarına ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda ekonomik performans bakımından Lufthansa Havayollarının hem ASK, hem RPK, hem de CASK açısından önde olduğu görülmektedir.
Arz Edilen Koltuk Kilometre Başına Gelir (RASK)	RASK değişkeni kapsamında analiz edildiğinde, en yüksek RASK başarısının %12,34 ile Lufthansa Havayollarına ait olduğu görülürken, bunu %10,74 ile All Nippon Havayolları ve %6,12 ile Austrian Havayollarının izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu üç havayolunun her arz edilen koltuk kilometre başına en çok gelir oranına sahip olduğu görülmektedir. Star Alliance üyesi havayolu işletmelerinin en düşük başarısı ise %1,22 ile Singapore Havayollarına ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda ekonomik performans bakımından Lufthansa Havayolları, All Nippon Havayolları ve Austrian Havayollarının hem CASK, hem de RASK açısından önde olduğu görülmektedir.
Yük Faktörü (ASK/RPK oranı)	ASK/RPK değişkeni kapsamında analiz edildiğinde, en yüksek ASK/RPK başarısının %0,83 ile Air Canada'ya ait olduğu görülürken, bunu %0,82 ile Thai Havayolları ve %0,80 ile United Havayollarının izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu üç havayolunun yük faktörü ortalamasında en yüksek yük faktörüne sahip olduğu görülmektedir. Star Alliance üyesi havayolu işletmelerinin en düşük başarısı ise %0,59 ile Shenzen Havayollarına ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Gelirin Gideri Karşılama Oranı (RASK/CASK oranı)	RASK/CASK değişkeni kapsamında analiz edildiğinde, en yüksek RASK/CASK başarısının %0,99 ile All Nippon Havayolları ve Singapore Havayollarına ait olduğu görülürken, bunu %0,97 ile United Havayolları ve %0,96 ile Türk Hava Yollarının izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu üç havayolunun gelirlerinin giderlerini karşılama durumunda en yüksek oranlara sahip olduğu görülmektedir. Star Alliance üyesi havayolu işletmelerinin en düşük başarısı ise %0,65 ile Lot Polish Havayollarına ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucu olarak Star Alliance üyesi havayollarının hizmet ve performans değişkenleri kapsamında birbirinden farklılıklar gösterdiği ve bu farklılıklara göre çeşitli kümelere ayrıldıkları görülmektedir. Her ne kadar hizmet ve performans değişkenleri bakımından farklılıklar gösterse de, temelde bütün havayollarının genel olarak sunduğu hizmet oranında finansal performansının arttığı görülmektedir. Başka bir deyişle, Star Alliance üyesi havayollarının hizmet performansı ile finansal performansı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın hipotezi olan H_1 : “Star Alliance üyesi havayolları işletmelerinde sunulan yolcu hizmetleri ile finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde, hem hizmet performansı, hem de ekonomik performans değişkenleri kapsamında en yüksek oranlarda hep aynı kümelerdeki havayollarının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle Star Alliance üyesi havayollarının sundukları hizmet başarıları ile ekonomik performansları arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu kapsamda hizmet kalitesini artırma havayollarının, aynı zamanda karlılıklarını da arttırdığı görülmektedir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, Star Alliance üyesi olabilmek için her bir havayolu işletmesinin belirli şartları taşıması gerektiği göz önünde bulundurulduğunda, ortak şartlara sahip havayolu işletmelerinin, yolcu hizmetleri ve finansal performans ilişkisi bakımından farklı niteliklere sahip olması dikkat çekicidir. Nitekim, ittifaka üye olabilmek için her havayolunun temel bazı kriterlere sahip olması gerekirken, üye havayollarının özellikle hizmet performansı hususunda farklı kriterlere sahip olduğu, bu bakımdan ittifak içindeki bazı havayollarının öne çıktığı görülmektedir.

Sonuç olarak, sosyo-ekonomik yönden gelişmiş ülke havayollarının yolcu hizmetleri konusuna daha öncelik verdikleri, bu kapsamda doğru orantılı olarak işletme performansının da olumlu yönde artış gösterdiği görülmektedir. Havayollarının hizmet performansı ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunuyor olması, işletmelerin sundukları hizmetin, havayolu işletmelerinin finansal

performansları üzerinde en önemli belirleyicilerinden biri olduğu sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Bu kapsamda değerdendirildiğinde, işletme performanslarını artırmak isteyen havayolu işletmelerinin, temel hizmetlerin yanı sıra, yolcu hizmetleri kapsamında ekstra olarak değerdendirilen ücretsiz bagaj miktarı, kabin içi izin verilen bagaj miktarı, uçuş boyunca konforun en önemli unsuru olan koltuk genişlik ve boyutu, uzun uçuşlarda kabin içi eğlence hizmetleri kapsamında değerdendirilen kişisel ekran, kablosuz internet ve güç ünitesi gibi yolcu hizmetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Böylelikle sundukları hizmete oranla fiyatlarını artırma imkanı, hem de yolcu tercihlerini olumlu yönde etkileyerek yolcu miktarını, böylelikle doluluk oranlarını artırma imkanı bulan havayolu işletmeleri, işletme performansı artırma imkanını da elde edebileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, M. B. (2006). *Türk Havacılığında İz Bırakanlar*. Türk Hava Kurumu Kültür Yayınları.
- Adler, N. ve Gellman, A. (2012). “Strategies For Managing Risk In A Changing Aviation Environment”. *Journal of Air Transport Management*, (21).
- Adler, N. ve Gellman, A. (2012). “Strategies For Managing Risk in A Changing Aviation Environment”. *Journal of Air Transport Management*, (21).
- Airbus (2015). *Global Market Forecast 2015-2034*. Erişim: 01 Mayıs 2019, <http://www.airbus.com/company/market/forecast/>.
- Airbus (2018). *Global Market Forecast 2017-2036 Growing Horizons*. Erişim: 05 Nisan 2019, http://www.airbus.com/content/dam/corporatetopics/publications/backgrounders/Airbus_Global_Market_Forecast_2017-2036_Growing_Horizons_full_book.pdf.
- Alamdari, F. (2013). *Aviation Economic and Financial Analysis*. Istanbul Technical University Air Transportation M. S. c. Program Module: 1.
- Alıcı, A. (2016). *Havalimanı Proje Finansmanında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Araştırma: Tav Havalimanları Holding A.Ş. Örneği*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Anderson, S. Pearo, L. K. ve Widener S. K. (2008). “Drivers of Service Satisfaction,” *Journal of Service Research*, 10 (4).
- Arkun, S. (2018). *2008 Finansal Krizi Havayolu Sektörüne Yansımaları ve Bir Uygulama*. T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Assaf, A. (2009). “Are US airlines really in crisis?”. *Tourism Management*, (30).

- Assaf, A. (2009). “Are US Airlines Really in Crisis?”. *Tourism Management*, (30).
- ATAG (2014). *Aviation Benefits Beyond Borders*. Erişim: 10 Nisan 2019.
http://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG__AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf0.
- ATAG (2016). *The Economic & Social Benefits of Air Transport*. Erişim: 13 Nisan 2019.
http://www.icao.int/Meetings/AMC/MA/2005/ATWorkshop/ATAG_SocialBenefitsAirTransport.pdf.
- Battal, Ü. ve Mühim, S. A. (2016). “Havayolu Taşımacılığında Yakıt Anlaşmalarında Riskten Korunma Yöntemleri ve Türkiye Uygulaması”. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53 (611).
- Belobaba, P. (2014). *Network, Fleet and Schedule Strategic Planning, Airline Industry Overview*. Istanbul Technical University Air Transportation M.S.c Program Module: 1, 10.
- Bleeke, J. ve Ernst. D. (1995). “Is your Strategic Alliance Really A Sale?”. *Harward Bussines Review*, 73 (1).
- Boeing (2018). *Current Market Outlook 2017-2036*. Erişim: 01 Nisan 2019,
<http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/market/current-market-outlook-2017/assets/downloads/2017-cmo-6-19.pdf>.
- Bozorgi, M. M. (2007). *Measuring Service Quality in the Airline Using SERVQUAL Model: Case of IAA*. Lulea University of Technology, Master Thesis.
- Button, K. (2009). “The Impact of US-EU Open Skies Agreement on Airline Market Structures and Airline Networks”. *Journal of Air Transport Management*, (15).
- Button, K. J. (1996). “Aviation Deregulation in the European Union: Do Actors Learn in the Regulation Game?”. *Contemporary Economic Policy*, 14 (1).

- Canoglu, H. (2011). *Havalimanı İşletmeciliği Yapan Firmaların Sermaye Yapılarını Etkileyen Faktörler*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cederholm, T. (2014). “Airline Profitability Low Compared to Demand for Global Air Travel”. Market Realist. [Erişim: 25 Nisan 2019 Market Realist, <http://marketrealist.com/2014/12/airline-profitability-low-compared-demand-global-air-travel/>].
- Chen, Y., H., Tseng, M. L. ve Lin, R. J. (2011). “Evaluating The Customer Perceptions on In-Flight Service Quality”. *African Journal of Bussiness Managment*, 5 (7).
- Chou, C., Liu, L., Huang, S., Yih, J. ve Han, T. (2011). “An Evaluation of Airline Service Quality Using The Fuzzy Weighted SERVQUAL Method”. *Applied Soft Computing*, (11).
- Chow, C. K. W. (2014). Customer Satisfaction and Service Quality in the Chinese Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, (35).
- Çaliyurt, K. (2012). *Havayollarında Kurumsal Yönetim ve Bağımsız Denetim*. Ekin Yayınları.
- Çapuk, S. (2012). *Bir Havayolu Şirketinde Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyet Uygulaması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çelik D. (2012). *Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dağdeviren, M., Akay, D. ve Kurt, M. (2004). “İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması”. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19 (2).
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2001). *Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Hava yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu*. Devlet Planlama Teşkilatı.

- DHMI. (2013). *Faaliyet Raporu*. Devlet Hava Meydanları İşletmesi.
- Doganis, R. (1995). *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*. New York: Routledge.
- Doganis, R. (2005). *Airline Business in The Twenty First Century*. New York and London: Routledge.
- DPT. (2007). *Dokuzuncu Kalkınma Planı Devlet Yardımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Devlet Planlama Teşkilatı.
- Dursun, T. (2011). *Uzaktan Eğitimde Hizmet Kalitesinin Ölçümlemesi ve Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Embraer (2018). *Market Outlook Report 2017*. Erişim: 07 Nisan 2019. <http://www.embraermarketoutlook2017.com/intro/forecast-summary/#air-transport-demand-forecast-rpk-growth-rate-by-region>.
- Fry, J., Humphreys, I. ve Francis, G. (2005). "Benchmarking In Civil Aviation: Some Empirical Evidence." *Benchmarking: An International Journal*, 12 (2).
- Gerede, E. (1998). "Güvenirlilik Programının Direkt İşletme Maliyetlerinin Düşürülmesindeki Önemi" [Bildiri]. II. Havacılık Sempozyumu.
- Gerede, E. (2006). "Sivil Havacılık Faaliyetlerin Sınıflandırılması ve Türkiye’de Hava Taşımacılığı Faaliyetlerinin Tanımlanmasına İlişkin Sorunlar" [Bildiri]. *HaSeM’06 Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu*.
- Gerede, E. (2015). *Türk Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemelerin Gelişim Süreci*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley & Sons, Ltd.

- Güner, S. (2018). *Türkiye’de Havalimanı İşletmeciliği’nin Kısa Tarihçesi ve Havalimanları Üzerinde İnceleme*. T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güngör, I. (2018). *Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve Ekonomi Üzerine Etkileri*. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Günsoy, B. (2006). *Küreselleşmenin Ölçülmesinde Sistemik Yaklaşımlar*. Kırilangıç Yayınevi.
- Gürel, S. (2012). *A Fuzzy AHP Approach For Financial Performance Evaluation of Airline Companies*. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürsoy, D., Chen, M. ve Kim, H. J. (2005). “The US Airlines Relative Positioning Based on Attributes of Service Quality”. *Tourism Management*, 26 (1).
- Hacıoğlu, İ. (2011). *Gelir Yönetimi ve Türkiye’deki Havayolu İşletmeleri İçin Bir Uygulama*. TC Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Holloway, S. (2003). *Straight and Level: Practical Airline Economics*. Hampshire.
- IATA (2006). *Airline Cost Performance*. IATA Economics Briefing No. 5.
- IATA (2013). *Profitability and The Air Transport Value Chain*. IATA Economics Briefing No. 10.
- IATA (2015). *Strong Demand for Air Travel Rises in 2014*. Erişim: 07 Nisan 2019. <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2015-02-05-01.asp>.
- IATA (2017). *Annual Review*. Erişim: 16 Nisan 2019. <http://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf>.
- ICAO (2014). *Strong Passenger Results and A Rebound for Freight Traffic in 2014*. Erişim: 01 Nisan 2019, <http://www.icao.int/Newsroom/NewsDoc2014/COM.48.14.EN.pdf>.

- ICAO. (2013). “Effects of Airlines Alliances and Mergers on Fair Competition and Monopoly Prevention” [Bildiri]. Worldwide Air Transport Conference Sixth Meeting.
- İnan, T. T. (2017). *Havayollarında Yolcu Konforu ve Hizmetlerinin Şirket Faaliyet Ve Finansal Performansına Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Jiang, H. (2013). Service Quality of Low-Cost Long-Houl Airlines-The Case of Jetstar Airways and Air Asia X. *Journal of Air Transport Management*, (26).
- Joyce, M., W., Low, L. K. ve Lee, B. K. (2014). “Effects of Internal Resources on Airline Competitiveness”. *Journal of Air Transport Management*, (36).
- Kaya, D. S. (2016). *Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörü*. Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü.
- Kazançoğlu, İ. (2011). “Havayolu Firmalarında Müşteri Sadakatinin Yaratılmasında Kurum İmajının ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Etkisi”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (21).
- Korkmaz, M. (2017). *Havalimanı İşletmecilerinin Hizmet Kalitelerinin Ölçülmesi ve Sabiha Gökçen Havalimanı Uygulaması*. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Korul, V. ve Küçükönel H. (2003). “Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi”. *Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu*, 1 (3).
- Lim, S. H. ve Hong, Y. (2014). “Fuel hedging and airline operating costs”. *Journal of Air Transport Management*, (36).
- Mengü, C. (2013). *Turizm Endüstrisinde Havacılık (1. Basım)*. Yalın Yayınları.
- Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A. ve Perles Ribes, J. (2015). “The Impact of the Internet on the Pricing Strategies of the European Low Cost Airlines”. *European Journal of Operational Research*, (246).

- Mühim, S. A. (2012). *Şirket Birleşmeleri (Mergers) ve Hava yolu Şirketlerinde Merger Uygulamalarına Örnekler*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Nart, S. (2015). “Günümüzde Ekonomilerde Hizmetlerin Rolü ve Önemi”. Remzi Altunışık (Ed.). *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri* (2-30). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- NKFU. (2017). *Havacılık Tarihi ve Gelişimi*. Erişim: 22 Mayıs 2019, www.nkfu.com/havacilik-tarihi-ve-gelisimi/.
- Oktal, H. ve Gerede, E. (2002). “Türk Sivil Havacılık Otoritesinin Yeniden Yapılandırılması”. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (4).
- Ömürbek, N. ve Şimşek, A. (2014). “Analitik Hiyerarşi Süreci Ve Analitik Ağ Süreci Yöntemleri İle Online Alışveriş Site Seçimi”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (22).
- Ören, V. E. (2005). *Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Pearce, B. (2012). “The State of Air Transport Markets and The Airline Industry After The Great Recession”. *Journal of Air Transport Management*, (21).
- Pekkaya, M. ve Akıllı, F. (2013). “Havayolu Hizmet Kalitesinin SERVPERF SERVQUAL Ölçeği ile Değerlendirmesi ve İstatistiksel Analizi”. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (9).
- Ramon-Rodriguez, A., B., Moreno-Izquierdo, L. ve Perles-Ribes, J. F. (2011). “Growth and Internationalisation Strategies in The Airline Industry”. *Journal of Air Transport Management*, (17).
- Rhoades, D. L. (2014). *Evolution of International Aviation* (3. Baskı). Surrey: Ashgate.

- Riley, R., Pearson, T. A. ve Trompeter, G. (2003). “The Value Relevance of Non-Financial Performance Variables and Accounting Information: The Case of the Airline Industry”. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22 (3).
- Ringle, C. M., Sarstedt, M. ve Zimmermann, L. (2011). “Customer Satisfaction with Commercial Airlines: The Role of Perceived Safety and Purpose of Travel”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (4).
- Rula, J. P., Newman, J., Bustamante, F. E., Molavi, A. ve Choffnes, D. (2018). “*Mile High WiFi: A First Look At In-Flight Internet Connectivity* [Bildiri].” International World Wide Web Conference.
- Sarılgan, A. E. (2001). *Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi ve Türk Hava Yolları A.O. Uygulaması*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Schmitt, D. ve Gollnick, V. (2016). *Air Transport System (1. Baskı)*. Wien: Springer.
- SHGM. (2014). *Uçuş Hatları Teşvik Genelgesi 2015*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- SHGM. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. SHGM Yayınları.
- Star Alliance (2019). *Star Alliance İnternet Sayfası*. Erişim: 17 Mayıs 2019, www.staralliance.com/en.
- Subramanian, J. ve Stidham Jr. S. (1999). Airline Yield Management With Overbooking, Canvellations and No-Shows. *Transportation Science*, 33 (2).
- Suki, N. M. (2014). Passenger Satisfaction With Airline Service Quality in Malaysia: A Structural Equation Modeling Approach. *Research in Transportation Business and Management*, (10).
- Suyabatmaz, S. (2003). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Ekonomik Krizler Sonrası Finansal Piyasaların Durumu, Ticaret Bankalarının Pozisyonu ve Türkiye*

- Örneği. T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şentürk, Z. (2011). *Havayolları Hizmet Kalitesinin AHS Metoduyla Değerlendirilmesi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Teber, S. (2015). *Hava Taşımacılığını Kullanan Türk Yolcuların Karakteristik Özellikleri ve Türk Havacılık İşletmelerinin Sunduğu Self Servis Uygulamalarının Kullanımına Yönelik Tutum ve Güvenleri*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Udo, G., J., Bagchi, K. K. ve Kirs, P. J. (2011). "Using SERVQUAL to Assess the Quality of E-Learning Experience". *Computers in Human Behavior*, (27) 30.
- Ulaştırma Bakanlığı. (2013). *Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023*. TC Ulaştırma Bakanlığı.
- UTİKAD (2003). *Ulaştırma ve Turizm Paneli*. Erişim: 22 Mayıs 2019, [www.utikad.org.tr/db/files/TUBITAK%20Ulastirma%20 ve%20Turizm %20](http://www.utikad.org.tr/db/files/TUBITAK%20Ulastirma%20ve%20Turizm%20)
- Uzun, A. Ö. (2007). *Stratejik İş Birlikleri ve Rekabet*. Rekabet Kurumu, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi.
- Wald, A., Fay, C. ve Gleich, R. (2010). "Introduction to Aviation Management". *Aviation Management*, (3).
- Wells, A. T. (1999). *Air Transportation A Management Perspective*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Wells, A. T. ve Wensveen, J. G. (2004). *Air Transportation*. Belmont: Thomson Brooks/Cole.
- Yılmaz M. (2010). "Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ve Bir Uygulama: Lider Bir Kütüphane Müdürü Seçimi". *Türk Kütüphaneciliği*, 24 (2).
- Yüksel, H. (2014). "Sivil Havacılığın Gelişimi ve Küreselleşme Sürecine Katkıları". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5 (11).

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Seçil ÖZTÜRK
Doğum Yeri	Kars
Doğum Tarihi	12.04.1985

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Kafkas Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi
Bölüm	İşletme

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar	T.C. Garanti Bankası (2 Yıl) T.C. İş Bankası (1,5 Yıl) Türk Hava Yolları (8 Yıl) Halen Çalışıyor.
--------------------	---

İLETİŞİM

Adres	Paşa çayırı Mah. Kafkas Üniversitesi Lojmanları A Blok Daire No: 2
E-mail	mehmetsebabpolat@hotmail.com