ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

anadolum

eKampüs

ve

anadolu mobil

dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!

(ekampus.anadolu.edu.tr)

(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr

- Takvim
- Duyurular
- Ders Kitabı (PDF)
- Epub
- Html5
- Mobi Kitap
- Sesli Kitap
- Canlı Ders
- Video
- Ünite Özeti
- Sesli Özet
- Sorularla Öğrenelim
- Alıştırma
- Çözümlü Sorular
- Deneme Sınavı
- Tartışma Forumu
- Çıkmış Sınav Soruları
- Sınav Giriş Bilgisi
- Sınav Sonuçları
- Öğrenci Topluluklari

AOSDESTEK

AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr

/AOFAnadolum /Anadolu_Univ instagram.com/anadoluuniv

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3350
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2205

HAVAYOLU YÖNETİMİ

Yazarlar
Dr.Öğr.Üyesi Ali Emre SARILGAN (Ünite 1)
Prof.Dr. Ender GEREDE (Ünite 2, 3, 4, 5)
Dr.Öğr.Üyesi Ünal BATTAL (Ünite 6)
Doç.Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ (Ünite 7, 8)

Editörler
Prof.Dr. Ender GEREDE
Doç.Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ

ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
"Uzaktan Öğretim" tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2016 by Anadolu University
All rights reserved
No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcısı
Doç.Dr. Figen Ünal Çolak

Grafik Tasarım Yönetmenleri
Prof. Tevfik Fikret Uçar
Doç.Dr. Nilgün Salur
Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Dil ve Yazım Danışmanı
Okt. Nilay Girişen

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu
Ahmet Umay

Kapak Düzeni
Prof.Dr. Halit Turgay Ünalan

Grafikerler
Hilal Özcan
Gülşah Karabulut
Ayşegül Dibek
Ufuk Önce
Kenan Çetinkaya

Dizgi
Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi

Havayolu Yönetimi

E-ISBN
978-975-06-3125-2

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Ocak 2019

3092-0-0-0-1902-V01

İçindekiler

Önsöz ..... **ix**

Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar ..... **2** — **1. ÜNİTE**

GİRİŞ 3
TAŞIMACILIK KAVRAMI 4
GENEL HAVACILIK VE HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI 5
HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI HİZMETİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR 6
Havayolu Ürünü 6
Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci 7
Havayolu Ürününün Bileşenleri 8
Havayolu Taşımacılık Hizmetinin Özellikleri 9
HAVAYOLU PAZARINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR 9
Havayolu Pazarı 9
Havayolu Pazarının Bölümlendirilmesi 10
Pazar Bölümlendirme Süreci 10
Havayolu Pazar Bölümlendirmede Kullanılan Ölçütler 10
Havayolu Pazar Bölümlendirmesinde Yolcuların Gereksinimleri 11
HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA ARZ VE TALEP 11
Havayolu Taşımacılığında Talep 11
Havayolu Taşımacılığı Talebinde Elastikiyet 12
Havayolu Taşımacılığında Talebin Fiyat Elastikiyeti 12
Havayolu Taşımacılığında Talebin Gelir Elastikiyetii 12
Havayolu Taşımacılığında Arz 13
Havayolu Taşımacılığında Arz ve Talep Ölçüm Göstergeleri 13
Havayolu Talebini Etkileyen Faktörler 14
Demografik Faktörler 14
Coğrafi Faktörler 14
Ekonomik Faktörler 14
Sosyokültürel Faktörler 15
Havayolu Ürünü Bileşenlerinin Özellikleri 15
Diğer Taşımacılık Seçeneklerinin Özellikleri 17
Havayolu Talebinin Özellikleri 17
HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ 18
Ölçek ve Kapsam Ekonomileri 18
Oligopolistik Pazar Özellikleri 18
Kapasite Yönetiminin Güçlüğü 19
İşgücü ve Yakıt Maliyetlerinin Yüksekliği 19
Serbestleşme Liberalleşme ve Özelleştirme 19
Özet 20
Kendimizi Sınayalım 21
Yaşamın İçinden 22
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 23
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 24
Yararlanılan Kaynaklar 25

Havayolu İşletmelerinin Sınıf landırılması ve Konumlanmaları **26** — **2. ÜNİTE**

GİRİŞ 27
HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI 27
Havayolu İşletmelerinin Ülkelere Göre Sınıflandırılması 27

ABD'de Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması 27
Kanada'da Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması 29
Avustralya'da Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması 30
Türkiye'de Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması 30
Havayolu İşletmelerinin Uluslararası Kuruluşlara Göre Sınıflandırılması 32
Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'ne Göre Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması 32
Havayolu İşletmelerinin Derecelendirme Kuruluşlarına Göre Sınıflandırılması 36
HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KONUMLANMASI 37
Michael Porter ve Pozisyon Okulu Düşüncesi 37
Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Beş Güç Modeli 37
Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Stratejik Konumlanma ve Genel Rekabet Stratejileri 40
Havayolu İş Modelleri 43
Özet 46
Kendimizi Sınayalım 48
Yaşamın İçinden 49
Okuma Parçası 49
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 50
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 50
Yararlanılan Kaynaklar 51

3. ÜNİTE **Havayolu İşletmeciliğini Etkileyen Ekonomik Düzenlemeler 54**
GİRİŞ 55
EKONOMİK DÜZENLEMELERİN TANIMI VE AMAÇLARI 55
İKİLİ HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ANLAŞMALARI 57
EKONOMİK DÜZENLEMELERİN TEMEL BİLEŞENLERİ 59
Pazara Erişim 60
Pazara Giriş 62
Kapasite 64
Fiyat Tarifesi 65
IATA'NIN EKONOMİK DÜZENLEMELERDEKİ ROLÜ 67
EKONOMİK DÜZENLEMELERİN HAVAYOLU YÖNETİMİNE ETKİSİ 68
Pazara Erişim Düzenlemelerinin Etkileri 68
Pazara Giriş Düzenlemelerinin Etkileri 70
Kapasite Düzenlemelerinin Etkileri 71
Fiyat Düzenlemelerinin Etkileri 72
EKONOMİK DÜZENLEMELERDEKİ LİBERALLEŞME 73
Liberalleşme ve Serbestleşmenin Tanımlanması 73
Sıkı ve Liberal Düzenlemelere Sebep Olan Faktörler 73
İki ve Çok Taraflı Liberalleşme Eğilimleri 74
Liberalleşmenin Etkileri 76
Olumlu Etkiler 76
Olumsuz Etkiler 77
Özet 78
Kendimizi Sınayalım 80
Yaşamın İçinden 81
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 82
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 82
Yararlanılan Kaynaklar 83

4. ÜNİTE

Havayolu İşletmelerinin Maliyet Yapısı ve Verimlilik Göstergeleri ... 86
GİRİŞ ... 87
HAVAYOLU MALİYETLERİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR ... 87
ICAO'NUN MALİYETLERİ SINIFLANDIRMA BİÇİMİ ... 89
Doğrudan Faaliyet Maliyetleri ... 90
Uçuş Faaliyet Maliyetleri ... 91
Bakım Maliyetleri ... 91
Amortisman Maliyetleri ... 92
Dolaylı Faaliyet Maliyetleri ... 92
Havaalanı ve Hava Seyrüsefer Hizmetleri Kullanım Giderleri ... 92
İstasyon Giderleri ... 93
Yolcu Hizmetleri Giderleri ... 93
Biletleme, Satış ve Promosyon Giderleri ... 94
Yönetim Giderleri, Genel ve Diğer Giderler ... 94
HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE SABİT VE DEĞİŞKEN MALİYETLER ... 94
Sabit Maliyetler ... 95
Değişken Maliyetler ... 96
BİRİM MALİYETLER ... 96
VERİMLİLİK GÖSTERGELERİ ... 97
Uçak Verimliliği ... 98
İşgücü Verimliliği ... 99
MALİYETLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ... 100
Kontrol Edilemeyen Girdi Maliyetleri ... 100
Yakıt Fiyatları ... 100
Havaalanı ve Hava Seyrüsefer Hizmetleri Kullanım Ücretleri ... 101
İşgücü Ücretleri ... 101
Uçağın Özellikleri ... 102
Uçağın Büyüklüğü ... 102
Uçağın Hızı ... 103
Uçağın Kalkış Performansı ve Menzili ... 103
Motor Performansı ... 105
Ağ Yapısının ve Uçuş Tarifesinin Özellikleri ... 105
Uçuş Uzunluğu ... 105
Uçuş Sıklığı ... 106
Ağ Yapısının Büyüklüğü ... 107
Filo Yapısı ve Büyüklüğü ... 107
Pazarlama Faaliyetleri ... 107
Havayolu Hizmet Sunumunun Özellikleri ... 108
Satış ve Promosyon Faaliyetleri ... 109
Amortisman Politikaları ... 109
Özet ... 110
Kendimizi Sınayalım ... 112
Yaşamın İçinden ... 113
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı ... 114
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı ... 114
Yararlanılan Kaynaklar ... 115

5. ÜNİTE **Havayolu İşletmelerinin Ağ Yapıları 116**
GİRİŞ 117
HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN AĞ YAPILARINA GENEL BİR BAKIŞ 117
Ağ Yapısının Tanımlanması ve Havayolu Hizmeti Ürününün Tarife Temelli Bileşenleri 117
Ağ Yapılarında Mekânsal Yaklaşım 119
Ağ Yapılarında Zamanlama Yaklaşımı 119
Havayolu Ağ Yapılarının Sınıflandırılması 120
TOPLA–DAĞIT AĞ YAPISI 121
Topla-Dağıt Ağ Yapısına İlişkin Temel Kavramlar 122
Topla Dağıt Ağ Yapısının Türleri 125
Topla Dağıt Ağ Yapısının ve Tarifenin Belirleyicileri 127
Ağ Yapısı ve Tarifenin Belirlenmesinde Bağlantı Odaklı Yaklaşım 127
TD Ağ Yapısı ve Tarifenin Belirlenmesinde Verimlilik Odaklı Yaklaşım 130
Merkez Havaalanlarının Belirlenmesi 131
Topla Dağıt Ağ Yapısının Etkileri 134
TD Ağ Yapısının Havayolu Hizmet Sunumunun Tarife Temelli Bileşenlerine Etkisi 134
Havayolu İşletmelerine Etkileri 135
Havaalanlarına Etkileri 137
Yolculara Etkileri 138
Çoklu Topla Dağıt Ağ Yapıları 138
DOĞRUSAL VE ÇAPRAŞIK AĞ YAPILARI 139
EKONOMİK DÜZENLEMELERİNİN HAVAYOLU AĞLARINA ETKİSİ 140
Özet 141
Kendimizi Sınayalım 143
Yaşamın İçinden 144
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 146
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 146
Yararlanılan Kaynaklar 147

6. ÜNİTE **Hava Yolu İşletmelerinde Filo ve Tarife Planlaması 148**
GİRİŞ 149
FİLO PLANLAMASINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR 149
Filo Planlamasının Amaçları 150
Filo Planlaması ve Pazarlama İlişkisi 152
Filo Planlamasında Ekonomik Değerlendirme Süreci 153
Talep Tahmini 153
Doluluk Oranı ve Uçak Verimliliği Hedeflerinin Belirlenmesi 154
Finansal Etki ve Faaliyet Maliyetlerinin Analiz Edilmesi 155
Gelir Analizi 155
Filo Planlamasında Geniş ve Dar Kapsamlı Analiz Yaklaşımları 156
Filo Planlamasını Etkileyen Değişimler 156
FİLO PLANLAMASINDA UÇAK DEĞERLEME 157
Yolcu Uçaklarında Değerleme 158
Teknik Analiz 159
Performans Analizi 159
Motor Analizi 159
Aviyoniklerin Analizi 159
Opsiyonlar ve Kişiselleştirme 160

Müşteri Desteği Analizi 160
Filo Benzerlik Durumu 160
Diğer Faktörler 161
İkinci El Uçakların Değerlemesi 161
Uçak Performansının ve Teknik Özelliklerinin Değerlemesi 161
Ekonomik Özelliklere İlişkin Değerleme 162
TARİFE PLANLAMASI 164
Tarife Planlamasına Genel Bir Bakış 164
Tarife Planlama Süreci 165
Havaalanı Çiftlerinin Belirlenmesi 166
Sıklığın Belirlenmesi 166
Kalkış ve Varış Zamanlaması 166
Uçak Ataması 167
Personel Ataması 168
Tarife Planlamanın Diğer Bölümlerle İlişkisi 168
Tarife Planlama ve OCC Birimi 168
Tarife ve Ekip Planlama Birimleri 169
Tarife Planlama ve Bakımda Üretim Planlama Kontrol Birimleri 169
Tarife Planlama ve Pazarlama Bölümleri 169
Tarife Planlamayı Kısıtlayan Faktörler 170
Slot Düzenlemeleri 170
Havaalanı Çalışma Saatleri 171
Bağlantılı Uçuşlar 171
İstasyon Personel Kısıtları 171
Çevresel ve Operasyonel Diğer Faktörler 171
Özet 172
Kendimizi Sınayalım 174
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 175
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 175
Yararlanılan Kaynaklar 175

Havayolu İşbirlikleri ..... 176 **7. ÜNİTE**
GİRİŞ 177
HAVAYOLU İŞBİRLİĞİ KAVRAMI 177
HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER 179
Dünya Genelinde Görülen Ekonomik Değişimler 180
Serbestleşme, Liberalleşme ve Küreselleşme Eğilimleri 180
Mevcut Ekonomik Düzenlemeler 181
HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN AMAÇ VE FAYDALARI 181
Ölçek Ekonomilerinin Elde Edilmesi 182
Yoğunluk Ekonomilerinin Elde Edilmesi 183
Kapsam Ekonomilerinin Elde Edilmesi 184
Finansal Ekonomiler 185
Pazarlama ve Markalaşma Faydaları 185
Pazar Gücü Faydaları 186
Öğrenme 187
HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN SINIFLANDIRILMASI 187
Hisse Temelli / Hisse Temelli Olmayan Havayolu İşbirlikleri 187
Stratejik / Taktik Havayolu İşbirlikleri 188
Pazar Odaklı / Maliyet Odaklı Havayolu İşbirlikleri 189

Ayrıcalıklı Satış (Franchising) 189
Interline Trafik Anlaşması 190
Özel Ücret Anlaşmaları (Special Prorate Agreements) 190
Havaalanı Yolcu Bekleme Salonlarına Erişim/Karşılıklı Yer Hizmetleri Anlaşmaları 191
Sık Uçan Yolcu Programlarının Paylaşılması 191
Kod Paylaşımı 191
Ortak Girişimler (Joint Ventures) ve Otoritelerden Muafiyet Alınması 192
KÜRESEL HAVAYOLU İŞBİRLİĞİ GRUPLARI 193
Star İşbirliği 195
oneworld 196
SkyTeam 198
Özet 199
Kendimizi Sınayalım 201
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 202
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 202
Yararlanılan Kaynaklar 202

8. ÜNİTE **Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri 204**
GİRİŞ 205
DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMESİ KAVRAMI 205
Temel Kavramlar 205
Tarihsel Gelişim 206
Uluslararası Alanda Gelişim 206
Türkiye'de Gelişim 207
DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ 207
Düşük Fiyat 207
Online ve Doğrudan Satış 208
Yalın Hizmet Sunumu 208
Tek Tip Kabin Sınıfı 209
Yüksek Doluluk Oranı ve Koltuk Yoğunluğu 210
Uçak Çevrim Süresinin Kısalığı 210
Yüksek Uçak Verimliliği 211
Homojen Filo Yapısı 211
İkincil Havaalanı Kullanımı 211
Çapraşık Uçuş Ağ Yapısı 212
DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAĞI VE MÜŞTERİ PROFİLİ 212
İnsan Kaynağı Profili 213
Müşteri Profili 214
DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİYLE GELENEKSEL HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI 215
DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞ MODELİNİN ETKİLERİ 220
DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞ MODELİNDEKİ YENİ EĞİLİMLER 223
Özet 225
Kendimizi Sınayalım 226
Yaşamın İçinden 227
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 228
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 229
Yararlanılan Kaynaklar 229

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

Günümüzde pek çok havayolu işletmesi ekonomik yaşamını sürdürme çabası içerisindedir. Böylesine bir çabaya neden olan temel faktörlerin sektörde yaşanan yoğun rekabet, küçülen kar marjları, azalan birim gelirler, yüksek sabit maliyetler, yasal düzenlemeler ve teknolojik gelişmeler olduğu söylenebilir. Bütün bu gelişmelere ek olarak son yıllarda yaşanan finansal ve sosyal krizlerden belki de en fazla etkilenen sektörlerden biri de havacılık sektörüdür. Havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdiği dinamik ve karmaşık çevre koşulları, sektöre ilişkin çalışmaların daha ilgi çekici olmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu dinamik ve karmaşık çevre profili, sektördeki işletmelerin yönetimine ilişkin konuları da gündeme getirmektedir. Havayolu işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ancak etkili ve etkin bir yönetim sayesinde mümkün olabilir.

Bu kitap havayolu yönetiminin temel ilkelerine ve havayolu işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl sağlayacağına ilişkin konuları detaylı bir şekilde okuyucuları ile buluşturmayı hedeflemektedir. Kitabın içerik olarak tasarımı ve yazımı sürecinde büyük bir titizlik ve özveri ile çalışan tüm mesai arkadaşlarımıza teşekkürlerimizi sunarız. Kitabın siz değerli öğrencilerimize faydalı olmasını dileriz.

Editörler
Prof.Dr. Ender GEREDE
Doç.Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ

1

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Genel havacılık ve havayolu taşımacılığı arasındaki farkları ifade edebilecek,
- Havayolu taşımacılığı hizmetine ilişkin temel kavramları açıklayabilecek,
- Havayolu pazarına ilişkin temel kavramları tanımlayabilecek,
- Havayolu taşımacılığında arz ve talebi açıklayabilecek,
- Havayolu taşımacılığı sektörünün özelliklerini özetleyebilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Genel Havacılık Taşımacılığı
- Havayolu Taşımacılığı
- Havayolu Ürünü
- Havayolu Pazarı
- Havayolu Arzı
- Havayolu Talebi
- Elastikiyet
- Ücretli Yolcu Km
- Arz Edilen Koltuk Km
- Oligopolistik

İçindekiler

Havayolu Yönetimi → Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar

- GİRİŞ
- TAŞIMACILIK KAVRAMI
- GENEL HAVACILIK VE HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI
- HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI HİZMETİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR
- HAVAYOLU PAZARINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR
- HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA ARZ VE TALEP
- HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar

GİRİŞ

İnsanoğlunun uçmaya olan tutkusu kendi tarihiyle başlamıştır. Milattan önce 3.yy.da "Bir kütle eğer içinde bulunduğu sıvıya eşit ağırlıkta veya ondan daha hafif ise o kütle yüzer." prensibini ortaya koyan Arşimet, dünya atmosferinin de sıvıya benzer bir kaldırma kuvvetine sahip olması sebebiyle uçma fikrinin dayandığı en eski bilim adamı olarak kabul edilebilir (Nergiz, 2008, s.2). İnsanlar kuşlar gibi uçabilmeyi istemişler, bunu kuşları taklit ederek, kanatlar takarak denemişlerdir. Daha sonraki yıllarda sıcak havanın yükseldiğini fark ederek kanadın yerini sıcak hava balonları almıştır. 1903 yılında ise bir motor yardımıyla havadan ağır bir cisimle uçmayı başarmışlardır. Bu tarihten sonra gerek askeri gerekse sivil amaçlarla havacılık hiç durmayacak bir gelişim sürecine girmiştir. Bu gelişim günümüzde de devam etmektedir. Havacılık dünyanın çeşitli bölgelerinde birbirinden bağımsız olarak gelişmeye başlamıştır. Motor ve uçak yapım teknolojilerindeki gelişmeler, hava taşımacılığını dünyanın en emniyetli ulaşım seçeneği hâline getirmiştir. Dünyanın küreselleşmesinde havayolu taşımacılığı çok önemli bir rol oynamaktadır. Bunun dışında dünyanın en büyük sektörlerinden olan turizm ve seyahat endüstrisinin en büyük hizmet sağlayıcılarından biri durumuna gelmiştir. Günümüzde çeşitli büyüklüklerde ve sınıfta yaklaşık 1.400 havayolu işletmesi, 25.000 uçakla 4.000 civarında havaalanında hizmet vermektedir (http://atag.org/facts-and-figures.html).

İlk tarifeli havayolu taşımacılığı St. Petersburg-Tampa arasında 21 millik mesafe ve 20-25 dakikalık uçuş süresiyle başlamıştır. Bilet fiyatları 5 ABD doları olarak o zamanın alternatif tren vb. ulaşım seçeneklerine göre pahalı belirlenmiş (2012 fiyatları ile 115 ABD doları), yerel tüccarlar tarafından sübvanse edilmiştir. İlk tarifeli havayolu taşımacılığının başladığı 1 Ocak 1914 tarihinden yaklaşık 100 sene sonra havayolu taşımacılığı sektörü 2013 yılında 3 milyardan fazla yolcuya hizmet verir hale gelmiştir (http://home.earthlink.net). Havayolu taşımacılığı günümüzde 8,7 milyon kişinin doğrudan, 58 milyon kişiden fazla kişinin dolaylı olarak çalıştığı ve 600 milyar dolardan fazla gelir elde eden bir büyüklüğe ulaşmıştır (http://atag.org/facts-and-figures.html).

Hava araçlarının sayılarının artması, giderek yaygınlık kazanmasına paralel olarak ticari amaçlı havayolu taşımacılığı en büyük ulaşım seçeneklerinden biri haline gelmiştir. Bu ünitede havayolu taşımacılığına ilişkin temel kavramlar açıklanacaktır. Ünite; taşımacılık kavramı, genel havacılık ve havayolu taşımacılığı, havayolu taşımacılığı hizmetine ve pazarına ilişkin temel kavramlar, havayolu işletmeleri, havayolu taşımacılığında arz ve talep ve havayolu taşımacılığı sektörünün özellikleri başlıkları altında incelenmiştir.

TAŞIMACILIK KAVRAMI

Taşımacılık; insanın, canlı ve cansız diğer varlıkların bir noktadan başka bir noktaya yer değiştirmesini sağlayan, belirli ihtiyaçlar karşısında fayda sağlamak üzere, kişilerin ve eşyanın yer değiştirmesini mümkün kılan bir hizmettir.

İnsanoğlunun bulunduğu mekândan uzaklara gitme eylemi, onun varoluşuyla birlikte başlamıştır. Genel kabul görmüş kanı, ilk çağlardan itibaren geçici yer değiştirme eylemlerinin temel nedeni olarak ticaret, spor ve din olduğu yönündedir. Ticari faaliyetlerin gelişmesine paralel olarak ulaştırma da gelişmiş ve çeşitlenmiş, başlı başına ticaret alanı olarak ortaya çıkmıştır. Tarihte bilinen ilk ticari seferlerin Mezopotamya ile Anadolu arasında M.Ö. 2000 yıllarında gerçekleştiği yönünde görüşler vardır (Arıkan & Ahipaşaoğlu, 2005, s. 1).

Taşımacılık kavramı yolcu taşımacılığı ve yük taşımacılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanayi devriminden sonra hız kazanan taşımacılık, daha önce insan ve rüzgâr gücüne dayalı iken sonraki dönemlerde yerini makinelere bırakmıştır (Yılmaz, 2014, s.37). Taşımacılık bir kişinin ya da nesnenin (eşya, ürün, yük veya mal) bir yerden başka bir yere nakli anlamına gelmektedir (Çancı & Erdal, 2003, s. 24).

Başka bir tanıma göre taşımacılık; insanın, canlı ve cansız diğer varlıkların bir noktadan başka bir noktaya yer değiştirmesini sağlayan bir hizmettir. Diğer bir ifadeyle taşımacılık, belirli ihtiyaçlar karşısında fayda sağlamak üzere, kişilerin ve eşyanın yer değiştirmesini mümkün kılan bir hizmet olarak tanımlanmaktadır. Bu yer değişimi yeryüzünde (kara, hava ve su yüzeylerinde), yer altında (tünel, metro, iletim hatları) veya dünya sınırları dışında (uzay yolculuğu) olabilir. Söz konusu yer değişiminin belli araçlar kullanılarak belli amaçlar doğrultusunda yapılması, ulaştırmanın ekonomik bir kavram olarak ele alınmasını gerektirir (Kaya, 2012, s. 4).

Ulaştırma sistemleri; ulaştırma ağları (kara, hava, deniz, demiryolu, nehir yolu ve boru hattı), uluslararası ve yerel düzenlemeler, lojistik hizmeti sağlayanlar ve bu hizmetten yararlananlar ile bilgi ve iletişim teknolojileriyle çevrelenmektedir (Çancı & Erdal, 2003, s. 24).

Yer değiştirmeyi gerektiren hemen her durum için ulaştırma sistemlerinden yararlanılır. Olayın büyüklüğü, etki alanı ve aciliyetine göre gereksinim duyulan ulaştırma altyapısı, ulaşım aracı ve ulaşım hızı talebi de değişebilir. İngilizcede "transport", "transportation" kelimeleriyle ifade edilen ulaştırma, Osmanlıcada "münakale", "münakalat" kelimelerine karşılık gelir. Günümüzde aynı anlama gelen "nakliye" ve "taşımacılık" kelimeleri de kullanılmaktadır (Kaya, 2012, s. 4). Bu bölümde yukarıda sözü edilen kavramlara işaret etmek amacıyla hem ulaştırma hem de taşımacılık kelimeleri kullanılacaktır.

SIRA SİZDE 1

Taşımacılık hizmetinin önemi nereden kaynaklanmaktadır? Açıklayınız.

Ülke ekonomilerinin dinamizmi, ulaştırmanın aldığı biçim ve kendisini yenileme gücü ile doğrudan ilişkilidir (Tübitak, 2003, s. 5). Dolayısıyla ulaştırma, insanların medeni yaşam gereksinimini karşılayan temel araçlardan birisi durumundadır. Ulaştırma olmadan bir alışveriş merkezinin faaliyetlerinin yürütülmesi ya da bir savaşın kazanılması mümkün değildir (Kaya, 2012, s. 3).

Ulaştırmanın önemi temel olarak sosyal ve ekonomik olmak üzere iki kısımda ele alınabilir. Ulaştırma faaliyetleri, insan yaşamı ve ekonomik gelişim açısından çok önemli bir yere sahiptir. Ulaştırma alt sistemlerinin gelişmediği bölgelerde ekonomik gelişimin de çok sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla üretilen malların ihtiyaç duyulan yer ve kişilere sunulması ulaşım ve ulaştırma faaliyetleriyle yakından ilgilidir. Buna ek olarak ulaştırmanın, insan hayatı ve ekonomik gelişme üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir. Her gün binlerce insanın yiyecek, içecek, giyecek, kitap, gazete, dergi, akaryakıt, araba, araç, gereç, mobilya gibi sonsuz sayılabilecek çeşitlilikte gereksinimleri söz konusudur. Bu gereksinimler ancak ulaştırma aracılığıyla karşılanabilir (Kaya, 2012, s.10). Dolayısıyla ulaştırmanın ekonomik hayatta doğrudan ve dolaylı olarak birçok etkisi söz konusudur ve ekonomik faaliyetlerle ulaşım faaliyetleri arasında sıkı bir ilişki vardır.

Ulaştırmanın sosyal önemi; medeniyetin gelişimi, ulaştırma sistemlerinin gelişmesiyle yakından bir ilişki içerisindedir. Ulaştırma sistemi, yeni bir sosyal yapının oluşturulmasına aracılık etmektedir. Dolayısıyla ulaştırma sistemleri, insanların refahını ve ömrünü arttıran bir etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra ulaşımın turizm hareketliliği yaratma potansiyeli de söz konusudur. Bilindiği üzere turizm hareketliliği toplumların yaşam biçimlerinin, kültürlerin, dünya değerlerinin, tarihsel mirasın ve doğal kaynakların tanınmasını; kültürel etkileşimi, evrenselleşmeyi, iş birliğini, ticareti ve ekonomik hareketliliği beraberinde getirir.

GENEL HAVACILIK VE HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

Bir önceki bölümde genel olarak taşımacılık kavramı tanımlanmış ve önemi vurgulanmıştır. Hava taşımacılığı saatteki yüzlerce kilometrelik hızlarla, coğrafi engelleri aşarak binlerce kilometre ötesine insanların ve yüklerin taşınmasını olanaklı kılmaktadır. Son derece değerli bir zaman ve yer değiştirme faydası sunmaktadır. Hava taşımacılığını temelde ikiye ayırmak mümkündür: Genel havacılık taşımacılığı ve havayolu taşımacılığı.

Hava taşımacılığı; insanların, yükün (kargonun) ve postanın yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde, bir hava aracı ile havadan yer değiştirmesi olarak tanımlanır.

Hava taşımacılığı; genel havacılık ve havayolu taşımacılığı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Havayolu taşımacılığı; insanların, yükün (kargonun) ve postanın yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde, bir havaaracı ile havadan yer değiştirmesi olarak tanımlanabilir. İnsanların ve/veya yükün bir havaaracı ile yer değiştirmesi faaliyeti hava taşımacılığı hizmeti sayesinde mümkün olur. Sadece kâr amacı güdülerek yapılan uçuşlar değil, aynı zamanda kişisel amaçlar doğrultusunda yapılan uçuşlar da bu tanım kapsamına girmektedir. Yapılış amacı her ne olursa olsun insan, yük ya da postanın bir havaaracı ile yer değiştirmesi hava taşımacılığı olarak tanımlanmaktadır (Gerede, 2015, s. 3).

Genel havacılık ve havayolu taşımacılığı arasındaki farkların iyi anlaşılması önemlidir. Bu amaçla, genel havacılığın tanımı verilerek havayolu taşımacılığından farkları ortaya konulacaktır. Kitabınızda genel havacılık taşımacılığı yapan işletmeler değil, havayolu işletmeleri ele alınmaktadır.

Genel havacılık taşımacılığı; ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır.

Genel havacılık taşımacılığı; kişisel ve sportif amaçlı, iş amaçlı, kamu kurumları tarafından yapılan, uçuş eğitimi amaçlı taşımacılık ve ticari ve endüstriyel amaçlı taşımacılık faaliyetlerini kapsar.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), 14 Mayıs 2013'te yayınlanan Resmî Gazete de genel havacılığı "Ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır." şeklinde tanımlanmıştır (http://web.shgm.gov.tr/doc5/shy-6b.pdf). Bir başka tanıma göre ise genel havacılık; "ücret karşılığı veya kiralama yolu ile yapılan tarifeli ve tarifesiz hava taşımacılık faaliyetleri dışındaki tüm sivil havacılık faaliyetleri (eğitim ve sportif amaçlı faaliyetler, hava taksi, vb.) olarak" tanımlanır (DHMİ, 2011, s. 39).

Havayolu taşımacılığının tanımı, genel havacılık ve havayolu taşımacılığı arasındaki farklılıklar sıralandığında ortaya çıkacaktır. Bu farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gerede, 2006, s. 198-200):

- Havayolu taşımacılığında verilen temel hizmet yer değiştirmedir. Genel havacılıkta ise hava taksi, sıcak hava balonu vb. ticari alanlar dışında zevk, hobi amaçlı uçuşlar da gerçekleştirilebilmektedir.
- Havayolu taşımacılığında kullanılan araçların büyüklükleri, uçuş mesafeleri ve fiyatları genel havacılıkta kullanılanlara göre çok daha fazladır.
- Havayolu taşımacılığında birincil amaç kâr elde etmektir (desteklenen, sübvanse edilen hatlar hariç). Genel havacılıkta kâr elde etme amacıyla faaliyette bulunan hava taksi, sıcak hava balonu, uçuş eğitim merkezleri vb. işletmeler olduğu gibi kâr amacı gütmeyen paraşüt ve planör eğitimi veren kurumlar da vardır.
- Havayolu taşımacılığına yatırımcılar tarafından yatırım yapılırken (kârlı olması dolayısıyla) genel havacılık düşük kârlılık oranı veya kâr elde etmesindeki potansiyel problemler dolayısıyla yatırımcıların ilgisini çekememektedir.

- Havayolu taşımacılığı büyük havalimanları arasında dünya çapında bir ağda hizmet verirken genel havacılık ticari taşımacılığın kapsamı dışındaki alanlarda, az yoğunluklu bir hizmet vermektedir. Dünyada yaklaşık 1.400 havayolu işletmesi yaklaşık 25.000 uçakla, 4.000 civarında havaalanına hizmet vermektedir (http://atag.org/facts-and-figures.html).
- Havayolu taşımacılığında ücretini ödediğiniz takdirde ilgili hizmeti alabiliyorken genel havacılıkta ücreti ödenip alınabilen hava taksi, sıcak hava balonu vb. alanlardan başka, eğitim, paraşütçülük gibi alanlarda sağlıkla ilgili belgeler zorunludur.

SIRA SİZDE 2

Genel havacılık ile havayolu taşımacılığı arasındaki farklılıkları dikkate aldığınızda özel havayolu işletmelerini hangi sınıflandırmalara dâhil edebiliriz? Hava ambulanslarını hangi sınıflandırmalara dâhil edebiliriz? Açıklayınız.

Havayolu taşımacılığının özelliklerini yukarıda açıkladıktan sonra havayolu işletmelerini bu tür taşımacılık hizmetini veren işletmeler olarak tanımlamak mümkündür. Havayolu işletmeleri, mutlaka kâr amacı güden, havaaracı olarak menzili, hızı ve taşıma kapasitesi daha fazla olan uçakları kullanan havacılık işletmeleridir.

Havayolu taşımacılığı daha büyük uçaklarla, tamamen ticari amaçlarla, belli büyüklükteki yerleşim yerleri arasında yapılan faaliyetlerdir. Havayolu taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinin büyüklükleri; yüzlerce uçaktan oluşan filolarıyla günde binlerce sefer yapan çok büyük havayolu işletmelerinden, küçük tek bir uçakla yılın sadece belirli aylarında operasyon yapan havayolu işletmelerine kadar çok geniş bir yelpazede yer alır (Sarılgan, 2007, s. 3).

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI HİZMETİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Bu başlık altında havayolu ürünü, havayolu taşımacılığında hizmet süreci, havayolu ürününün bileşenleri ve havayolu taşımacılık hizmetinin özellikleri ele alınacaktır. Burada amaç havayolu taşımacılığı hizmetinde kullanılan temel kavramların tanımlanması ve ne anlama geldiklerinin anlaşılmasını sağlamaktır.

Havayolu Ürünü

Havayolu ürünü pek çok bileşenden oluşur: Emniyet seviyesi, zamanında kalkış başarımı, havaalanı yakınlık veya koltuk rahatlığı, süreklilik, sıklık, kabin hizmetleri, bilet-bagaj ve yer hizmetleri, uçak tipi ve işletmenin imajı da dâhil müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda sunulan hizmetlerin tümü.

Havayolu ürününün tanımını yapmadan önce ürünün kendisini tanımlamakta yarar vardır. Ürün, fiziksel objeleri, mekânları, yerleri, örgüt ve fikirleri kapsayan, bir istek ve gereksinmeyi karşılamak üzere tüketim, kullanım, edinim ya da dikkate alınması için pazara sunulan şeylerdir. Ürün kavramı, "fiziksel objeler, hizmetler, kişiler, yerler, örgütler ve düşünceler" gibi pazarlanabilecek her şeyi içerir. Bir ürün somut ya da soyut olabileceği gibi hem somut hem de soyut özellikler taşıyabilir (Namaz, 2010, s. 42).

Havayolu işletmelerinin hizmet kapsamında sundukları ve tüketicilerin yararlı bulduğu havayolu ürünü fiziksel bir madde değildir. Havayolu ürünü; emniyet, dakiklik (zamanında varış), uygunluk (havaalanı yakınlık veya koltuk rahatlığı açısından), süreklilik ve frekans sıklığı, kabin hizmetleri, bilet-bagaj ve yer hizmetleri, uçak tipi ve işletmenin imajı da dâhil müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda sunulan hizmetlerin tümüne denir (Wensveen, 2007, s. 261).

Ulaşım ihtiyacı çoğunlukla yer ve zaman faydası elde edilmesi amacıyla ortaya çıkar. Seyahat başlangıç ve varış noktaları, havayolu taşımacılığı hizmetinin başlangıç ve bitiş noktalarından farklı olabilir. Örneğin, Eskişehir'de ikamet eden bir iş adamının iş amaçlı Datça'ya havayolu ile gitmek istediğini varsayalım. Eskişehir-Datça arasında havayolu ula-

şımı olmadığı için yolcu başlangıç noktası olarak Ankara (Esenboğa) veya İstanbul (Sabiha Gökçen veya Atatürk) havaalanlarından birini, varış noktası olarak da Dalaman veya Bodrum Havaalanlarından birisini seçecektir. Seyahatin asıl başlangıç noktası ise Eskişehir (ASBN), asıl varış noktası da (ASVN) Datça'dır. Yolcunun Ankara Esenboğa - İstanbul Sabiha Gökçen-Dalaman uçuşunu gerçekleştirdiğini varsayalım. Bu durumda uçuşun başlangıç noktası-VN (origin) Ankara, varış noktası-VN (destination) ise Dalaman'dır. Ankara – İstanbul arasındaki talebi aslında Ankara-Dalaman arasındaki seyahat ihtiyacı doğurmuştur. Bağlantılı uçuşlarda asıl talebin nerede olduğunun anlaşılabilmesi için BN ve VN'nin (origin-destination) bilinmesi gerekmektedir.

Havayolu ürünü doğrudan bir uçuşla değil, çok bacaklı bir uçuşla da elde edilebilir. Bir uçuşta birden fazla havayolu işletmesi olabilir ve hatta diğer ulaşım seçenekleri de havayolu ürünün kullanılmasından önce ve sonra kullanılabilir.

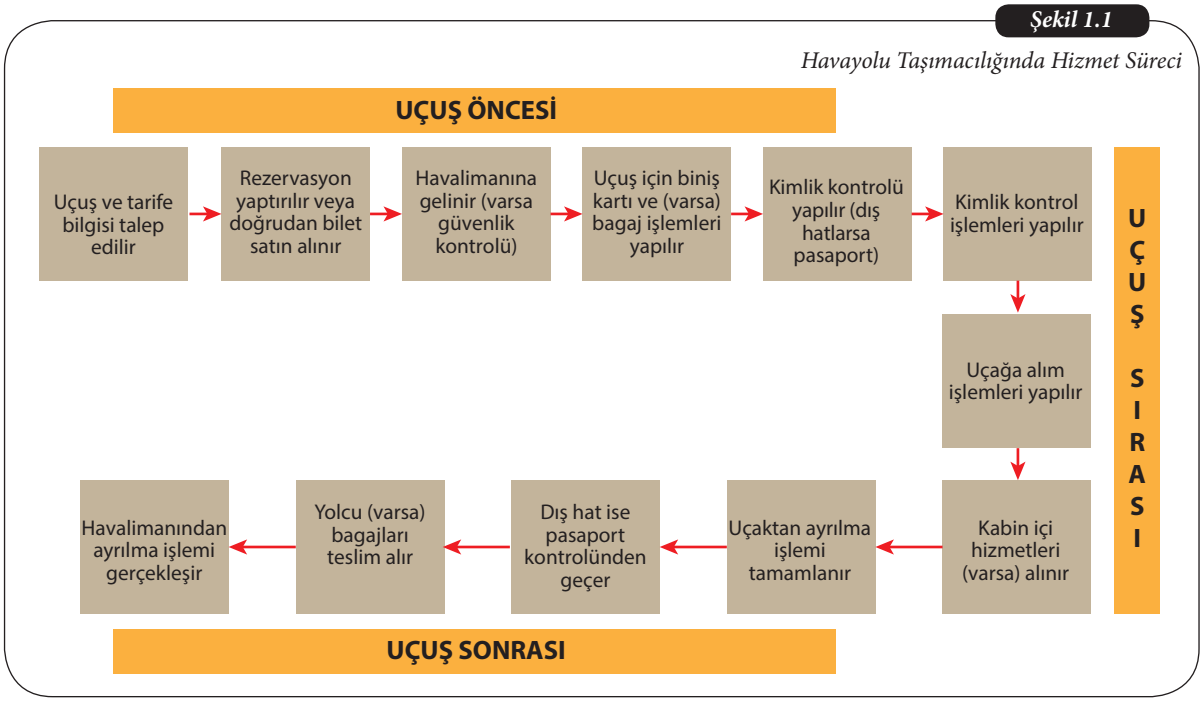
Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci

Havayolu taşımacılığında hizmet pek çok aşamadan oluşan bir süreçler zincirinden oluşmaktadır. Bu süreçteki her aşama sürecin ve hizmetin parçasıdır. Havayolu taşımacılığında yolcunun çağrı ofisini aramasıyla veya internetten uçuşla ilgili bilgileri öğrenmesiyle başlayan süreç, yolcunun varış noktasına varmasına kadar olan aşamaları kapsamaktadır.

Havayolu taşımacılığında hizmet süreci uçuş öncesi yapılanlar, uçuş esnasında verilen hizmetler ve uçuş sonrası yapılan hizmetler olmak üzere üçe ayrılır.

Şekil 1.1

Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci



Havayolu taşımacılığına ilişkin hizmet sunumu süreci Şekil 1.1'de görülmektedir. Havayolu taşımacılığına ilişkin hizmet sunumu süreci yolcunun havayolu işletmesinden (veya acenteden ve internetten) uçuş ve tarifeyle ilgili bilgi almasıyla başlar. Yolcunun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda uçuş için rezervasyon yapılır ya da doğrudan bilet satın alımı gerçekleştirilir. Yolcu havaalanına gelir ve varsa güvenlik kontrollerinden geçerek terminal binasına girer. Havayolu işletmesinin ya da hizmet aldığı yer hizmetleri işletmesinin yolcu bankolarında bilet kontrolü, uçuş kayıt ve bagaj işlemleri yapılır. Yolcu, kimlik (uçuş bir dış hat uçuşuysa pasaport) güvenlik kontrol işlemlerinin ardından uçağa geçiş için kullanılacak arındırılmış salona geçer. Uçağa alım işlemi başladığında yolcu kimlik

ve uçuğa biniş kartı kontrol edilerek uçağa alınır. Yolculuk süresinde varsa kabin içi ikram hizmetlerinden faydalanılır. Uçağın havaalanına inmesiyle uçuş tamamlanmış olur. Yolcu uçaktan ayrıldıktan sonra dış hat uçuş ise pasaport kontrolünden geçer, (varsa) bagajını teslim alır ve havaalanından ayrılır. Yolcunun havaalanından ayrılmasıyla uçuş sonrası hizmetler de son bulmuş olur.

Yolcuların havaalanı tercih etmelerinde, havaalanı ulaşım olanakları da havayolu işletmesini tercih etmede önemli bir rol oynamaktadır. Havaalanında gerçekleşen hizmet sürecinin bir bölümü havayolunun kontrolünde olmasa da yolcular bu hizmetleri havayolu hizmet süreci ile ilişkilendirmektedirler. Bu yüzden zaman zaman havayolu işletmeleri pasaport kontrol banko sayılarının arttırılması, havaalanına servis (ulaşım) imkânı sağlanması vb. konularda havaalanı otoritesiyle beraber sürecin iyileştirilmesi için çalışmaktadır.

Havayolu Ürününün Bileşenleri

Havayolu taşımacılığındaki hizmet kalitesinin çoğunlukla kabin içi hizmetler ile değerlendirildiği görülmektedir. Bunun nedeni, havayolu ürününün sadece kabin içinde sunulan hizmetlerden oluştuğunu varsaymaktır. Oysa havayolu ürününün, talebi etkilemesi açısından, daha önemli bileşenleri de vardır. Eğer bu bileşenler beklentileri karşılamıyorsa kabin içi hizmetlerin yarattığı tatmin genel hizmet kalitesini artıramayabilir. Ürünün bileşenleri gelirleri, maliyetleri ve rekabeti etkiliyorsa havayolu yöneticilerinin ve diğer paydaşların bu etkileşimi iyi bilmeleri gerekir. Bu nedenle, sözü edilen bileşenlerin açıklanmasında fayda görülmüştür. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Gerede, 2015, s. 11-12; Gerede, 2002, s. 26; Doganis, 2002, s. 236-254).

Fiyat ile İlgili Bileşenler: Bunlar hizmet sunumunun tüketicilere olan maliyeti ve ücrete ilişkin diğer koşullardır.

Tarife ile İlgili Bileşenler: Bu bileşen grubunun en önemli ve en temel bileşeni kuşkusuz toplam seyahat süresidir. Bunun yanı sıra uçuşun mevsimi, ayı, günü, sıklığı, kalkış ve varış saatleri, uçuş ağının büyüklüğü ve genişliği (sunulan şehir-çiftlerinin sayısı), bağlantılı uçuşların uygunluğu, kalkış ve varış havaalanları, uçuşun doğrudan olup olmaması, tercih edilen uçuş yolu, zamanında kalkış performansı gibi uçuşun tarife temelli parçalarından oluşmaktadır.

Konfor ile İlgili Bileşenler: Bunlardan ilki; koltukların tipi, koltuklar arası mesafe, tuvaletlerin sayısı, kabin içinde yer alacak sınıfların sayısı, kabinin ferahlığı ve görüntüsü gibi kabin içi tasarımına ilişkin bileşenlerdir. İkinci bileşen grubu, uçuş sırasında gerçekleşen kabin içi hizmetleri kapsar. Bunlar; yiyecek-içecek servisi, bunların miktarı ve çeşitliliği, ikramın lezzeti, kabin görevlilerinin sayısı, bunların tutum ve davranışları, uçuş esnasında film gösterileri gibi unsurlardır. Diğer bir bileşen grubu, havaalanlarındaki özel bekleme salonları, bilet kontrol işlemlerinin kalitesi gibi yolculara yerde verilen hizmetlerden oluşur.

Hizmet Sunumunun Uygunluğu: Müşterilerin hizmet sunumuna ve buna ilişkin bilgilere kolaylıkla ulaşabilmeleri için geliştirilen hizmetler bu gruptaki bileşenlerdir. İnternet sitesinin kullanım kolaylığı, mobil site kolaylıkları, çağrı merkezleri aracılığı ile verilen hizmetlerin özellikleri ilk akla gelenlerdir. Ayrıca istenilen zamanda istenilen uçuş için yer bulabilme olanağı ile sık uçan yolcu programları (SUYP) ve bunların özellikleri de bu gruba dâhil edilmektedir.

Havayolu İşletmesinin İmajı ile İlgili Bileşenler: Hizmet sunumunun bu tür bileşenleri havayolu işletmelerinin müşterileri ve daha geniş kitleler üzerinde yaratmaya çalıştıkları imaj ile ilgili bileşenlerdir. Havayolu işletmeleri ürettikleri hizmetleri basit bir ticari ürünün ötesine taşımaya, bir marka haline getirmeye çalışırlar. Pek çok farklı faaliyet imaj ve marka yaratma çabaları kapsamında örnek olarak verilebilir.

SIRA SİZDE 3

Ahmet, İstanbul'dan Londra'ya dört saat süren bir seyahat gerçekleştirmiştir. Çok rahat bir seyahat gerçekleştiren Ahmet'in dikkatini uçak koltukları arasında mesafenin oldukça geniş olması ve uçuş süresinde sunulan ikram hizmetlerinin çok çeşitli ve nitelikli olması çekmiştir. Buna göre Ahmet bu seyahatte havayolu ürünü bileşenlerinden hangilerini dikkate almaktadır? Açıklayınız.

Havayolu Taşımacılık Hizmetinin Özellikleri

Diğer hizmet türlerinde olduğu gibi havayolu taşımacılığı hizmetinin de kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Wensveen, 2007, s. 261-262):

- Havayolu taşımacılığı ürünü, talepte meydana gelen dalgalanmalar karşısında sonradan sunulmak üzere depolanamaz. Diğer bir ifade ile uçakta boş koltuk varsa ve uçağın kalkış zamanı gelmişse bu durum uçağın boş koltuklardan dolayı gelirlerinin azalmasına neden olur ve bu durum söz konusu uçuş için telafi edilemez.
- Havayolu taşımacılığında hizmet kişiseldir. Yani sunulan hizmet her yolcu tarafından farklı algılanabilir. Örneğin, aynı uçuş için bilet almış iki kişinin uçuşla ilgili görüşleri birbirinden çok farklı olabilir. Bu durum kişilerin havayolu taşımacılığı hizmetini nasıl algıladıklarına ve daha önceki tecrübelerine bağlı olarak değişebilir.
- Diğer ürünlerden farklı olarak sunulan kötü hizmetin telafisi söz konusu değildir. Diğer bir ifade ile havayolu işletmesi herhangi bir uçuşta kötü hizmet sunmuşsa aynı uçuş için bunun telafisi yapılamaz.
- Havayolu taşımacılığı hizmetinde kalitenin hizmet sunumundan önce sınanması çok zordur. Bunun yanı sıra satışı yapılmadan önce satılan ürünün test edilme olanağı da yoktur.
- Havayolu taşımacılığı hizmetinde ürünün sunumu kesin değildir. Teknik aksaklıklar ya da meteorolojik şartlarda yaşanan olumsuzluklar nedeniyle hizmet sunumu yapılmayabilir. Yani uçuş gerçekleşmeyebilir.
- Havayolu taşımacılığı hizmetinde ürünler büyük miktarda üretilmektedir. Dolayısıyla tek tek ürün sunumu söz konusu değildir.

HAVAYOLU PAZARINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde havayolu pazarına ilişkin temel kavramlar, havayolu pazarı, havayolu pazarının bölümlendirmesi ve havayolu taşımacılığı hizmetinde tüketici ve müşteri konuları ele alınmaktadır

Havayolu Pazarı

Havayolu pazarını tanımlamadan önce pazar kavramının ne olduğunun anlaşılması önemlidir. Türkçede pazar ve piyasa kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumunun (TDK) pazar (piyasa) tanımı ise "satıcıların mal satmak için bir araya geldiği yer" veya "belli bir şeyin satıldığı yer" şeklindedir.

Havayolu pazarında seyahat edilen yerlerle ilgili konumsal tanımlamalar söz konusudur. Yaygın olarak kullanılan gösterim "şehir çifti pazarı" ya da "havaalanı çifti pazarı" şeklindedir. Daha basit bir ifade ile iki şehir arasında havayoluyla yapılan yolculuk, şehir çifti pazarında gerçekleştirilmiş bir yolculuktur. Ancak bazı şehirlerde birden fazla havaalanı olduğundan şehir-çifti yerine havaalanı çifti tanımlaması da kullanılmaktadır (Belobaba, 2009, s. 55).

Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla şehir çifti ve havaalanı çifti terimlerini örneklendirelim. İstanbul'dan Londra'ya yapılan uçuşlar için şehir çifti pazarı, İstanbul-Londra pazarıdır. Bu aynı zamanda şehir çifti pazarıdır. Ancak İstanbul'da ve Londra'da birden fazla havaalanı vardır. Havaalanları arasındaki farklı kombinasyonlara yapılacak taşımacılığın her biri farklı bir ürün olacaktır. Dolayısıyla pazar da değişecektir. Buna örnek ise İstanbul Atatürk Havaalanı- Heathrow Havaalanı pazarı veya Luton-Sabiha Gökçen Havaalanı pazarı şeklinde verilebilir. Bu hatlar aslında birbirinden farklı pazarlardır. Aynı şehirlerde farklı havaalanlarına yapılan uçuşlar birbirinden farklı ürünlerdir. Aynı şehirde, farklı havaalanları arasındaki uçuşlar yolcuların bir kısmı için farklı, bir kısmı içinse benzer ürün ve birbirinin ikamesi olabilir.

Bunun dışında ülke pazarları Türkiye-Fransa, bölgesel pazarlar Avrupa-Asya veya Kuzey Amerika-Asya pazarı gibi daha büyük ölçekli pazarlar da vardır.

Havayolu Pazarının Bölümlendirilmesi

Havayolu şirketleri yolcularını birtakım ölçütlere göre bölümlendirerek fiyat farklılaşmasına gidebilirler ve bu sayede elde ettikleri gelirleri artırmayı hedeflerler.

Havayolu şirketleri yolcularını bir takım ölçütlere göre bölümlendirerek fiyat farklılaşmasına gidebilirler ve bu sayede elde ettikleri gelirleri arttırmayı hedeflerler. Bilindiği üzere havayolunun geliri, her yolcunun "ödemeye razı olduğu" fiyatın bilet fiyatı olarak belirlenmesinden oluşur. Havayolu işletmeleri gelirlerini maksimize etmek amacıyla her yolcunun bilet için ödemeye razı olduğu fiyatı belirlemeye çalışır. Havayolu pazarının bölümlendirilmesi müşterilerin çeşitli ölçütlere göre gruplandırılarak bu müşteri grubuna uygun hizmet bileşenlerinin sunulması anlamına gelir (Belobaba, 2009, s. 79-80).

Havayolu pazarı bölümlendirmesi genellikle seyahat amacı dikkate alınarak yapılır. Bu bölümlendirme de "iş amaçlı seyahat" ve "iş dışı seyahat" (eğlence amaçlı) şeklinde bölümlendirilir. İş dışı seyahatlerin kapsamına tatil amaçlı seyahatler, akraba ziyaretleri okul gezileri vs. dâhil edilebilir. Bir seyahatin "iş amaçlı seyahat" kapsamına dâhil edilmesi için, kongre, konferans, seminer veya iş/dinlenme amacıyla yapılan bir yolculuk olması gerekir (Addante, 1995, s. 307-308).

Pazar Bölümlendirme Süreci

- Küçük tüketici gruplarının birbiri ile alakalı ortak özellikleri bulunur ve pazar buna göre bölümlendirilir. Örneğin havayolu pazarı; seyahat amacına göre (iş, tatil, kişisel), seyahat edenlerin bir takım özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, meslek, gelir, uçuş deneyimi) bölümlendirilir. Seyahatin taşıdığı özelliklere göre (seyahat süresi, uçuşun gerçekleştiği saat dilimi, haftanın hangi günü yapıldığı, hangi mevsim yapıldığı) ve kalma süresine göre (aynı gün, bir gecelik kalma süresi ya da tatil amaçlı) bölümlendirilir.
- Bir önceki maddede geçen özelliklere göre pazar bölümlendirilir ve her kesim taşıdığı özellikler göz önünde bulundurularak ilgili bölümle ilişkilendirilir.
- Hedef pazarın seçimi, pazar bölümlendirmeleri arasında havayolu işletmesinin hedefleri ve yetenekleriyle en tutarlı olan bölümlendirmenin seçilme işlemi yapılır.

Havayolu Pazar Bölümlendirmede Kullanılan Ölçütler

Havayolu pazar bölümlendirmede kullanılan ölçütler; seyahatin yapılış amacı, seyahatin uzunluğu ve seyahati yapan kişilerin kültürel özellikleri şeklinde sıralanabilir.

Havayolunda pazar bölümlendirmesinde kullanılan diğer değişkenler ise yapılan yolculuğun süresi ve kültürel değişkenlerdir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Shaw, 2007, s. 24-26):

- **Seyahatin uzunluğu:** Havayolu pazarında yapılan uçuş uzunlukları (yolculuğunun kaç saat sürdüğü) dikkate alındığında kısa mesafeli uçuşlarla uzun mesafeli uçuşlar arasında birtakım temel farklılıkların olduğu görülmektedir.

- **Seyahati yapan kişilerin kültürel özellikleri:** Havayolu pazar bölümlendirmesinde dikkate alınacak diğer bir husus, seyahat yapan kişilerin ülkeleri ve kültürel özellikleridir. Havayolu pazarında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması önemli olduğundan yukarıda sözü edilen özellikler dikkate alınarak uçuş gerçekleştirilmesi hem talebin artırılması hem de müşteri memnuniyeti açısından önemlidir.

Havayolu Pazar Bölümlendirmesinde Yolcuların Gereksinimleri

Havayolu pazar bölümlendirmesi yapılırken yolcuların seyahatten beklentilerinin ne olduğunun bilinmesi son derece önemlidir. Örneğin, orta ve düşük gelire sahip yolcular açısından bilet fiyatının uygunluğu temel öncelik iken iş seyahati yapanlar açısında temel öncelik uçuş öncesi, uçuş esnasında ve uçuş sonrasında verilen hizmetler olabilir. Aşağıda yolcu gereksinimlerine ilişkin temel kavramlara yer verilecektir (Shaw, 2007, s. 27-31):

Uçuş sıklığı ve zamanlama: Özellikle iş seyahati yapanlar açısında uçuş sıklığının yeterli seviyede olması (iki nokta arasında günde kaç sefer düzenlendiği) ve uçuşların zamanlaması (planlanan zamanda havaalanından kalkış ve gidilecek havaalanına varış) önemlidir. Çünkü bu tür müşteriler zaman karşı duyarlıdır. Dolayısıyla havayolu işletmeleri müşterilerin profiline göre uçuş sıklıklarını ve zamanlamasını ayarlar. Bu aynı zamanda havayolu pazar bölümlendirmesinin buna göre şekillenmesine yol açar.

Havaalanının konumu ve havaalanına ulaşım: Özellikle kısa mesafeli, uçuşlarda havaalanına ulaşım diğer bir ifade ile havaalanının konumu yolcular açısından önemli hâle gelir. Zamana karşı duyarlı olan yolcular havaalanına kolay ve hızlı bir şekilde ulaşmayı önemserler.

Esnek uçuş olanakları: Yolcuların muhtemel gereksinimlerinden biri de esnek uçuş olanaklarıdır. Burada kast edilen yolcuların uçuştan kısa bir süre önce bilet temin edebilmeleri, uçuş iptalleri gerçekleştirebilmeleri ya da bir sonraki uçuşa bilet bulabilmeleridir. Özellikle zaman karşı duyarlı olan iş amaçlı yolcular için önemli bir gereksinim grubudur.

Sık uçan yolcu programları: Havayolu işletmeleri tarafından yolcuların seyahat ettikleri sürece ödül puan kazanmaları ve bu ödüllerin yolculara ne gibi faydalar sağladığıyla ilgilidir.

Havaalanında sunulan hizmet: Yolcular açısından bazen havaalanında geçirilen süre, uçuş süresinden daha fazla olabilir. Bu durum özellikle kısa mesafeli uçuşlarda görülür. Yolcuların havaalanlarında bekledikleri süre içinde yorulmadan ve sıkılmadan vakit geçirebilmeleri gereksinimler arasındadır.

Uçuş esnasında verilen hizmetler: Özellikle uzun mesafeli uçuşlarda havayolu işletmesinin uçuş esnasında sunduğu hizmetler yolcular açısından büyük bir öneme sahiptir. Uzun mesafeli uçuşların yorucu ve sıkıcı özellikleri bertaraf edilmelidir.

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA ARZ VE TALEP

Bu bölümde havayolu taşımacılığı talebinde elastikiyet, havayolu taşımacılığında arz ve arzı etkileyen faktörler, havayolu taşımacılığında kullanılan arz ve talep miktarı ölçüm göstergeleri, havayolu talebini etkileyen faktörler ve havayolu talebinin özellikleri incelenecektir.

Havayolu Taşımacılığında Talep

Talep genel olarak müşterilerin satın almaya razı oldukları ya da satın almaya güçleri yeten mal veya hizmet miktarı şeklinde tanımlanır. Diğer bir ifadeyle talebi, tüketicilerin bir zaman diliminde çeşitli fiyat seviyelerinden farklı miktarlardaki mal veya hizmetleri satın alma istekleri olarak tanımlamak mümkündür (Wensveen, 2007, s. 288).

Talebi doğru olarak tahmin edebilmek havayolu işletmelerinin yüksek doluluk oranlarına ulaşmasını sağlamak için çok önemlidir. Havayolu işletmesi müşterilerinin isteklerine tam olarak cevap veremezse gelirleri azalabilir ve hatta zarar edebilir. Talebin doğru olarak tahmin edilememesi iki sonucu doğurur. Eğer pazara sunulan kapasite fazla olursa düşük doluluk oranları ve zarar ile karşı karşıya kalınır. Sunulan kapasite talebin altında kalırsa havayolu işletmesi elde edebileceği gelirden olur ve yolcular rakip havayolu işletmeleri tarafından taşınabilir. Arz ve talep birbirlerini etkilemektedir. Havayolu işletmeleri pazara sundukları havayolu taşımacılığı ürününün bileşen özelliklerini müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre ayarlayarak talebi artırmaya ya da mevcut talebi kendisine çekmeye çalışacaktır.

Havayolu Taşımacılığı Talebinde Elastikiyet

Genel olarak elastikiyet, tüketici ve üreticilerin piyasa koşullarındaki değişmelere ne kadar tepki göstereceklerini ifade eden bir ölçü birimi olarak tanımlanabilir. Örneğin, talebin fiyat esnekliği, malın talep edilecek miktarının fiyat değişimlerine yüzde olarak ne kadar tepki göstereceğini ortaya koyar. (Tiryaki, 2012, s.50). Elastikiyet formülü aşağıda gösterildiği gibi hesaplanır:

$$\varepsilon_P = \frac{\%\Delta Q_d}{\%\Delta X} = \frac{\textit{Talepte Meydana Gelen Ortalama \% Değişim}}{\textit{X'te Meydana Gelen Ortalama \% Değişim}}$$

Bu ölçüm sayesinde talep edilen miktarın X değişkeninde meydana gelen değişime ne kadar hassas olduğu görülür. Kısacası elastikiyet, talebi etkileyen faktörlerden hangilerinin daha etkili ya da etkisiz olduğunun incelenmesine yarar (Gerede, 2015, s. 31). Yukarıda elastikiyet kavramına kısaca değindik. Şimdi de elastikiyet çeşitlerini örnekler yardımıyla açıklamaya çalışalım.

Havayolu Taşımacılığında Talebin Fiyat Elastikiyeti

Talebin fiyat esnekliği, bir mal ya da hizmetin talep edilecek miktarının fiyat değişimlerine yüzde olarak ne kadar tepki göstereceğini ortaya koyar. Diğer bir ifadeyle talebin fiyat esnekliği, talep edilen miktardaki yüzde değişimin malın fiyatındaki yüzde değişime olan oranıdır (Tiryaki, 2012, s. 51).

Talebin fiyat elastikiyetini bir örnekle anlatacak olursak İstanbul Atatürk Havaalanından - Antalya Havaalanına gerçekleştirilen uçuş için bilet fiyatlarında %40 oranında bir artış meydana gelmiş olsun. Bu durumun bir sonucu olarak sözü edilen hatlara olan talepte %60 oranında bir azalış meydana gelmiş olsun. Bu durumda talebin fiyat esnekliği aşağıda görüldüğü gibi 1,5 olarak bulunacaktır.

$$\varepsilon_P = \frac{\%\Delta Q_d}{\%\Delta P} = \frac{60}{40} = 1.5$$

Elastikiyetin 1'den yüksek olması, bilet fiyatlarındaki 1 birimlik artışa karşılık talepte 1'den daha yüksek bir değişimin meydana geleceğini göstermektedir

Havayolu Taşımacılığında Talebin Gelir Elastikiyetii

Talebin gelir elastikiyeti, müşterilerin gelirdeki değişim durumunda tüketicinin talep edeceği hizmet miktarının ne kadar değişeceğini gösterir ve talep edilen hizmet miktarındaki yüzde değişimin gelirdeki yüzde değişime oranı olarak ifade edilir (Tiryaki, 2012 s. 62).

$$\varepsilon_P = \frac{\%\Delta Q_d}{\%\Delta I} = \frac{\textit{Talepte Meydana Gelen \% Değişim}}{\textit{Gelirde Meydana Gelen \% Değişim}}$$

Havayolu Taşımacılığında Arz

Arz, üreticilerin belirli bir fiyattan satmaya razı oldukları ya da satabilecekleri mal veya hizmet miktarı şeklinde tanımlanır. Havayolu arzı ise belirli bir zaman diliminde, belirli bir pazarda, belirli bir fiyattan, belirli sayıdaki koltuk kapasitesinin işletme tarafından müşterilere sunulmasıdır. Havayolu arzında birtakım kısıtlamalar vardır. Bunlar; uçak kapasitesi, havaalanı kapasitesi, havayolu kapasitesi, yolcu talebi, slot tahsisi şeklinde sıralanabilir (Vasigh vd., 2013, s. 62). Arz, serbest rekabet ortamının olduğu şehir ve ülke çiftlerinde havayolu işletmesi tarafından serbest bir şekilde (uçak tipi, sefer sayısı ve zamanı vb.) belirlenebilir. Fakat kitabınızın 3. ünitesinde de açıklandığı üzere ekonomik düzenlemeler bazı pazarlarda kapasiteyi sınırlandırabilmektedir.

Havayolu Taşımacılığında Arz ve Talep Ölçüm Göstergeleri

Havayolu işletmeleri yönetilirken en temel ölçüm arz ve talebin ölçülmesidir. Havayolu taşımacılığında kullanılan temel üretim ölçüm göstergeleri aşağıda açıklanmaktadır (Vasigh vd., 2013, s. xix-xxv):

- **Arz edilen koltuk kilometre – AKK (Available seat kilometers - ASK):** AKK, havayolu işletmesinin üretip pazara arz (sunacağı) edeceği havayolu hizmet miktarının ölçülmesi için kullanılır. Satışa sunulan bir koltuğun muhtemel yolcusunu kaç km öteye taşıyacağı anlamına gelir. Günlük AKK miktarı gün içindeki uçuş sayısının koltuk kapasitesi ve uçuş uzunluğu ile çarpılması ile hesaplanır. Uçuş mesafesinin ölçümünde bazen kilometre yerine mil de kullanılır.
- **Arz edilen ton kilometre – ATK (Available ton kilometers - ATK):** Havayolu işletmesinin üretip pazara arz (sunacağı) edeceği havayolu hizmet miktarının ağırlık açısından ölçülmesi için kullanılır. Kargo taşımacılığında tercih edilen bir ölçüm göstergesidir. Uçuş mesafesinin ölçümünde bazen kilometre yerine mil de kullanılır.
- **Ücretli yolcu kilometre – ÜYK (Revenue passenger kilometers - RPK):** Ücret karşılığı taşınan tüm yolcuların kilometre cinsinden kat ettikleri mesafeyi vermektedir. Ücret karşılığında taşınan yolcu sayısının uçuş mesafesi ile çarpımıyla hesaplanır. Uçuş mesafesinin ölçümünde bazen km yerine mil de kullanılır. Pazara arz edilmiş olan üretim miktarının satılan bölümünü başka bir deyişle talep edilmiş kısmını ifade etmektedir.
- **Ücretli ton kilometre – ÜTK (Revenue ton kilometers - RTK):** Ücretli olarak taşınan toplam yük miktarının kilometre cinsinden taşındığı mesafeyi vermektedir. Uçuş mesafesinin ölçümünde bazen km yerine mil de kullanılır. Pazara arz edilmiş olan üretim miktarının satılan bölümünü başka bir deyişle talep edilmiş kısmını ifade etmektedir.

Aslında bir arz ya da talep miktarı ölçüm göstergesi olmayan fakat maliyet ve gelir analizlerinde sıklıkla kullanılan diğer bir göstergeyi burada açıklamakta fayda görülmektedir. Bu gösterge doluluk oranıdır. **Doluluk oranı (Load Factor)**, satışa sunulan hizmet miktarının ne kadarının satıldığı ne kadarının elde kaldığını göstermektedir. Doluluk oranı aşağıda verilen formüle göre hesaplanır:

$$Doluluk\ oranı = \frac{ÜYK}{AKK} x100$$

Doluluk oranı pazara arz edilen kapasitenin ne kadarının satıldığını gösteren ve % oranı ile ifade edilen bir verimlilik ölçüm göstergesidir.

Samsun Çarşamba Havaalanından Malatya Havaalanına sefer düzenleyen A havayolu işletmesinin ÜYK değeri 90.000, AKK değerinin ise 120.000 olduğunu varsayalım. Bu durumda doluluk oranı %75 olacaktır.

$$Doluluk\ oranı = \frac{ÜYK}{AKK} x100 = \frac{90000}{120000} x100 = 75$$

Havayolu Talebini Etkileyen Faktörler

Havayolu taşımacılığında talebi etkileyen faktörler; bilet fiyatları, yolcuların finansal durumu ve gelir seviyeleri, rakiplerin ve ikame ulaşım araçlarının bilet fiyatları, pazardaki yolcu sayısı, gelecekte yolcuların fiyat ile ilgili beklentileri, ekonomik koşulların durumu, yolcu tercihleri, müşteri sadakati, uçuşta sağlanan kolaylıklar, uçuş sıklığı, emniyet, sıra dışı gelişen salgın hastalıklar ve terör saldırıları gibi unsurlardır.

Havayolu işletmelerinin sundukları hizmete duyulan talep, fiyat ve fiyat dışı bir takım belirleyiciler tarafından etkilenir. Havayolu taşımacılığı sektöründe talebin temel belirleyicileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Vasigh vd., 2013, s. 54).

- Bilet fiyatları,
- Yolcuların finansal durumu ve gelir seviyeleri,
- Rakiplerin ve ikame ulaşım araçlarının fiyatları,
- Belirli bir pazardaki yolcu sayısı,
- Gelecekte yolcuların fiyat ile ilgili beklentileri,
- Ekonomik koşulların durumu,
- Yolcu tercihleri,
- Müşteri bağlılığı,
- Uçuşta sağlanan kolaylıklar,
- Uçuş sıklığı,
- Havacılık emniyet düzeyi,
- Sıra dışı gelişen salgın hastalıklar (örneğin SARS salgını) veya terör saldırıları (örneğin 11 Eylül saldırıları) gibi durumlar.

Havayolu talebini etkileyen faktörler şu şekilde sınıflandırılabilir (Gerede 2015, s.32): Demografik, coğrafi, ekonomik, sosyokültürel, havayolu ürünü bileşeni özellikleri ve havayolu ürününün ikame ürünlere göre durumu.

Demografik Faktörler

Bir ülke veya bölgedeki nüfus sayısı o bölgenin havayolu taşımacılığına olan talebini etkileyecektir. Toplam nüfus, çalışan nüfus, seyahat etme oranları gibi unsurlar havayolu taşımacılığına olan talebi etkilemektedir.

Coğrafi Faktörler

Sefer düzenlenen şehir çiftleri arasındaki coğrafi konum ve iklim şartları talebi etkileyen bir diğer unsurdur. Bu mevcut koşullar havayolu taşımacılığını avantajlı veya dezavantajlı bir duruma sokabilir. Örneğin, Bursa-İstanbul arasındaki ulaşım seçeneklerine bakıldığında otobüsle 4,5 saat, hızlı feribotla 1,5 saattir. Bu durumda havayolu ile 15 dakika bile sürecek olsa yolculuk öncesi ve sonrası havaalanında geçirilen zaman göz önüne alındığında diğer ulaşım seçeneklerine karşı havayolu taşımacılığının şansının azaldığı söylenebilir. Bu durum uzak ada toplumlarında, kış mevsiminin sert geçtiği bölgelerde ise tam tersine olacaktır.

Ekonomik Faktörler

Gelir seviyesi en önemli talep belirleyicilerinden birisidir. İnsanların gelirleri arttıkça, gerçekleştirdikleri seyahatler de artmaktadır. Dünya genelinde havayolu trafiğinde kıtaların pazar paylarına bakıldığında yaklaşık olarak Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya'nın %30'ar payı olduğu görülür. Fakat bu bölgelerin nüfusları birbirinden çok farklıdır. Asya'nın nüfusu ABD ve Avrupa nüfusları toplamının yaklaşık üç katıdır. İnsanların gelir seviyelerinin düşük olduğu sadece geçinebilecek seviyede kalan bölgelerde ne kadar ucuz olursa olsun havayolu taşımacılığına olan talebin sınırlı olması kaçınılmazdır. Bunun tam tersi gelir düzeyi yüksek olan ülkelerde havayolu taşımacılığına olan talep daha fazla olacaktır. Ayrıca şehirler, bölgeler ya da ülkeler arasındaki ekonomik ve ticari etkileşimler arttıkça seyahat talebi dolayısıyla havayolu taşımacılığı talebi de artacaktır.

Sosyokültürel Faktörler

Havayolu işletmesinin faaliyette bulunduğu pazardaki sosyokültürel faktörler yani insanların tatil alışkanlıkları, resmi ve dini bayramların süreleri, seyahate etmeye karşı tutumları, çalışmak için göç edenlerin gerçekleştirdiği uçuşlar, dini vecibeler için gerçekleştirilen seyahatler de talebi etkileyen faktörler arasındadır. Örneğin, 1960'lı yılların başında ülkemizden çok sayıda vatandaşımız iş amacıyla Batı Avrupa ülkelerine göç etmiştir. Bu iş amacıyla göç eden vatandaşlarımız yıllık izinlerinin bir bölümünü geçirmek ve akraba ziyareti için memleketlerine seyahat etmektedir.

Havayolu Ürünü Bileşenlerinin Özellikleri

Havayolu işletmeleri müşteri isteklerini karşıladıkları sürece ürünlerine olan talebi de arttıracaklardır. Müşteri isteklerini karşılayamazlarsa talep başka bir havayoluna veya ulaşım seçeneğine kayabilir. Ürün bileşenlerinden talebi etkileyen faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Bilet fiyatı, talebi en fazla etkileyen faktörlerden birisidir. Yolcuların fiyat elastikiyetleri birbirinden farklıdır. Genel olarak iş amaçlı uçan yolcuların fiyat elastikiyetlerinin, eğlence amaçlı uçanlardan daha az olduğu söylenebilir. Örneğin, iş amaçlı bir pazarda 50 kişilik bir grubun fiyat elastikiyeti -0,4, bilet ücretinin 1.000 TL olduğunu varsayarsak, bilet fiyatındaki %20 artış, yolcu sayısını 46'ya gerilemesine neden olurken geliri ise 50.000 TL'den 55.200 TL'ye yükseltecektir. Fiyat elastikiyeti düşük olduğu için fiyat artmasına rağmen yolcu sayısı sadece dört kişi azalmış ve bu nedenle gelir artırılabilmiştir. Bu değer nokta elastikiyeti olarak adlandırılmaktadır.

Eğlence amaçlı pazarda 300 kişilik bir uçaktaki yolcuların fiyat elastikiyetinin -2,0 olduğu ve 1.000 TL'lik fiyatın %20 arttığı varsayılsın. Bu durumda yolcu sayısı 180'e ve gelir ise 300.000 TL'den 216.000 TL'ye gerileyecektir.

Havayolu işletmeleri bilet fiyatlarında elastikiyet oranlarına göre değişiklik yaparak gelirlerini arttırmaya çalışırlar. Fiyat elastikiyeti pazardaki rekabet durumuna, alternatif ulaşım seçeneklerinin ikame güçlerine ve pazardaki düzenlemelere göre değişiklik gösterir. Örneğin açık denizdeki bir ada ülkesine kara ve deniz yolu taşımacılığı yapılamayacağı ve deniz yolu taşımacılığının hızı da düşük kalacağı için yüzey taşımacılığı havayolu taşımacılığı karşısında rekabet gücü bulamayacaktır. Bu durumda ada halkının havayolu taşımacılığını talep etme olasılığı artacak, talebin fiyat elastikiyeti diğer coğrafyalara göre düşecektir.

Talebi etkileyen diğer bir ürün bileşeni seyahat süresidir. Havayolu işletmeleri yolculara seyahatte zaman faydası sağlar. ASBN-ASVN arasındaki seyahat süresi, yolcunun evinden çıktıktan sonra asıl varmak istediği nihai noktaya ulaşması arasında geçen zamanın toplamıdır. Havaalanına ulaşım ve havaalanından ayrılış süreleri önemlidir. Örneğin, Eskişehir'den İstanbul'a gidecek bir yolcu havayolu ile İstanbul'a gitmek isterse önünde Eskişehir'e en yakın iki şehirden Ankara ve Kütahya Zafer Havaalanı seçenekleri vardır. Daha yakın olan Zafer Havaalanı tercih ederse, önce tren veya karayoluyla Kütahya'ya, oradan Kütahya'nın Altıntaş ilçesinde bulunan Zafer Havaalanına gitmek için en az 2-3 saat harcamayı göze alması gerekmektedir. Buna iç hatlar için en az 1 saat önceden havaalanında bulunma zorunluluğunu, 1 saatlik uçuşu ve varış havaalanında yaklaşık yarım saat bagaj alım ve ayrılma sürelerini eklediğimizde toplam varış süresi 4-5 saati bulmaktadır.

Bundan başka 3-4 farklı ulaşım seçeneğinde aktarma yaparak ve 100-150 TL arası ücret ödemek zorunda kalacağı gibi saat 07.05'te olan uçuşu yakalamak için gece yarısında sonra ulaşım aracı bulacağı garantisi de yoktur. Dönüşün Zafer Havaalanında 23.55'te olması dolayısıyla o saatte hizmet almakta zorlanılabilir. Aynı yolcu trafik durumuna göre 5-6 saatlik otobüs veya 3-4 saatlik hızlı tren yolculuğuyla yarı fiyatına İstanbul ulaşımını gerçekleştirilebilmektedir. Kısa mesafeli hatlarda diğer ulaşım seçeneklerinin rekabeti önemlidir.

SIRA SİZDE 4

Yukarıdaki örnekte sözü edilen yolcumuz Van'a yolculuk etmek istediğinde durum (seyahat süresi ve tercihi bakımından) ne olurdu? Açıklayınız.

Seyahat süresini etkileyen faktörler; uçuş sıklığı, zamanında kalkış başarımı, doğrudan veya aktarmalı olup olmamasıyla ilgili ürün özellikleridir. Bununla ilgili gene Eskişehir'den bir örnek verebiliriz. 2007 yılında başlayan İstanbul-Eskişehir hattı bir süre sonra talep yetersizliği nedeniyle kapanmıştır. Talep yetersizliği nedenlerinden birisi de uçuş sıklığı ve zamanı (gün ve gün içindeki saati) ile özellikle kış aylarında seferlerin meteorolojik koşullar nedeniyle iptal edilmesi olduğu düşünülmektedir. İstanbul-Eskişehir arasındaki seferler, Eskişehir'den pazartesi, çarşamba, cuma 05.25'te, İstanbul'dan ise salı, perşembe, pazar 23.25'te düzenlenmekteydi.

SIRA SİZDE 5

Siz iş amaçlı bir seyahat için bu uçuşu tercih eder miydiniz? Nedenleri ile birlikte açıklayınız.

Uçuş sıklığı özellikle iş amaçlı yolcular için önemli bir talep belirleyicisidir Yolcuya günün belirli saatlerinde ulaşım imkânı sunmak havayolu işletmesinin rekabetçi gücünü artıran bir uygulama olacaktır. Uçuşların aktarma süreleri toplam uçuş süresine eklenecek olduğundan yolcu talebini önemli şekilde etkilemektedir. Örneğin, İstanbul'dan Bangkok'a gidecek bir yolcu, seyahat acentesinden bu hattaki uçuşlarla ilgili bilgi istemiştir. THY ile direkt uçuşla 9 saat ve 900 dolar, Emirates ile 15 saat aktarmalı 600 dolar, Qatar Havayolları ile 13 saat aktarmalı 700 dolar ve Singapur Havayolları ile 26 saat aktarmalı 700 dolar olduğu iletilmiştir. Yolcular bu tür seçenekler arasından önceliklerine uygun bir seçim yapacaklardır.

SIRA SİZDE 6

Siz bu yolcumuz yerinde olsaydınız hangisini seçerdiniz? İş amaçlı bir yolcu olsa başka hangi faktörlere dikkat ederdi?

Seyahat süresinin elastikiyeti de fiyat elastikiyeti gibi hesaplanır. Kısa mesafeli hatların seyahat süresi elastikiyeti uzun mesafeli hatlara göre daha yüksektir. Kısa mesafeli hatlarda (alternatif ulaşım olanaklarına bağlı olarak, şehir çiftinden çiftine değişmekle beraber) yolcular ulaşım seçeneğini kolaylıkla değiştirebilirken uzun mesafeli hatlarda bu pek mümkün olmamaktadır.

Ülkelerin, bölgelerin ulaşım ağları birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu için, seyahat süresi ve uçuş sıklığı hakkında söylenecek şey iş amaçlı seyahat edenler için fiyattan daha önemli talep belirleyicileri olduklarıdır. Hızlı tren ağının yaygın olduğu Batı Avrupa'da yolcunun başka bir ulaşım seçeneğine geçme ihtimali varken, ikame ulaşım seçeneklerinin sınırlı olduğu bölge ve ülkelerde bu ihtimal daha azdır.

Diğer yandan uçuş ağının büyüklüğü, bağlantılı uçuşların uyumu (İstanbul-Bangkok), kalkış ve varış zamanlarının yolcu için uygunluğu (Eskişehir-İstanbul) talebi belirleyen diğer önemli faktörlerdendir. Türk Hava Yolları (THY) yüzün üzerinde ülkede 300 civarında noktaya sefer düzenleyerek dünyanın en büyük uçuş ağlarından birine sahip durumdadır. Bu geniş uçuş ağı sayesinde yolcularına farklı varış noktalarına ulaştırma olanağı bulmakta ve tercih edilirliğini artırmaktadır.

Özellikle uzun mesafeli hatlarda konfor temelli bileşenler talebi etkileyen faktörlere dönüşmektedir. Havayolu işletmeleri uçuş sırasında, öncesinde ve sonrasında yolcularına sundukları hizmetler önem kazanmaktadır. O yüzden pek çok havayolu işletmesi havaalanlarında belirli müşterileri için dinlenme salonları açmaktadırlar. Uzun mesafeli hatlarda kabin konfor ve olanakları, uçuş eğlence sistemleri, ikram gibi olanaklar kısa mesafeli uçuşlardan daha önemli hale gelmektedir.

Yapılan araştırmalar SUYP'ların uçağı sık kullanan iş amaçlı yolcular için önemli olduğunu ortaya koymuştur. İlk çıktığı yıllardan sonra zamanla gelişen ve değişen programlara artık otel zincirleri, araba kiralama şirketleri vb. kuruluşlar ve hatta süpermarket ve benzin istasyonları da eklenmiştir. Son yıllarda yolcuların uçtukları mesafedeki sınıfa (yani ödedikleri ücrete) göre uçuş puanı verilmeye başlanmıştır. Bu uygulama ile havayolu işletmeleri aynı mesafede hizmet verdikleri, farklı fiyatlarla sattıkları biletlere farklı mil puanları (ve hatta bazen vermeyerek) vererek bilgi sistemlerinin tüm olanaklarını kullanabileceklerini ve yolcuları daha iyi bir şekilde sınıflandırabileceklerini göstermektedirler.

Emniyet havayolu taşımacılığının olmazsa olmazıdır. Meydana gelen bir uçak kazası tüm sektörü etkileyebilmektedir. Bunun dışında havayolu işletmelerinin reklam ve sponsorluk faaliyetleri günümüzde çok önemli hale gelmiştir.

Diğer Taşımacılık Seçeneklerinin Özellikleri

İkame taşımacılık seçeneklerinin mevcut durumu havayoluna olan talebi etkilemektedir. İnsan, mevcut seçenekler arasında kendisine en uygun olanı seçme eğilimindedir. Fiyat, seyahat süresi, seyahat zamanı, konfor gibi faktörleri bir araya getirerek kararını verir. Mart 2016 itibariyle, Eskişehir'den İstanbul'a tarifeli havayolu ulaşımı imkânı bulunmamaktadır. Eskişehir'den İstanbul'a gitmek isteyenler otomobil, otobüs veya tren seçeneğinden birini seçmek durumundadırlar.

Sert coğrafi iklim koşullarının hüküm sürdüğü Alaska, Kanada, Sibirya gibi bölgelerde mevsimsel şartlar nedeniyle kara ve deniz yolculuğu yılın büyük bir bölümünde yapılamamaktadır. Yaşayanların çoğunlukla havayolu ulaşımını kullanmalarından başka seçeneği bulunmaktadır. Bu durum Ege adaları için kısmen geçerlidir. Deniz yoluyla onlarca saat süren yolculuk yerine havayolu ile birkaç saat süren yolculuklar adalara olan ulaşımı, yaşamı kolaylaştıran faktörlerdir.

Özellikle kısa mesafeli hatlarda hava ulaşımı kara, hızlı tren ve deniz ulaşımıyla rekabet hâlindedir. Örneğin, Bursa-İstanbul arası hızlı feribot 1.5 saat, otobüs 4.5 saat sürmektedir. Tarifeli havayolu taşımacılığı yoktur, fakat özel işletmeler iki şehir arasında sınırlı hava taşımacılığı hizmeti vermektedir. Demiryolu taşımacılığı ise bulunmamaktadır.

Havayolu Talebinin Özellikleri

Havayolu işletmelerinin hızlı bir şekilde yer değiştirme faydası sunduğu daha önce belirtilmişti. Havayolu talebini etkileyen faktörler incelenirken havayolu ürününü talep eden diğer sektörler ve faaliyetlerin talebini etkileyen unsurlar da incelenmelidir. Çünkü havayolu taşımacılığı turizm örneğinde olduğu gibi pek çok sektörün girdisi konumundadır.

Turizm, havayolu taşıyıcılarının sundukları ürünleri en yoğun kullanan sektördür. Tatil, gezi gibi amaçlar için başka bölgelere ya da ülkelere gitmenin en emniyetli, hızlı ve kolay yolu havayolu taşımacılığıdır. Dünyadaki turizm faaliyetlerinin yarıya yakını havayoluyla gerçekleşmektedir (http://www.icao.int). Bu oran uzun mesafeli seyahatlerde çok daha yüksektir. Turizm talebiyle ilgili çalışmalar, havayolu talebiyle ilgili çalışmaların gelişmesine katkıda bulunacaktır (Gerede, 2015, s.44).

Havayolu taşımacılığında talep değişkendir. Belirli bir süre büyüme eğilimindedir fakat ekonomik krizler, güvenlik problemleri nedeniyle bir süre sonra pazarda küçülme meydana gelebilir. Havayolu taşımacılığında talep mevsimsel özellikler gösterir. Örneğin, Türkiye'de yaz aylarında özellikle okulların kapanması ve açılması arasındaki sürede gerek iç, gerekse dış hat uçuşlara yoğun talep gözlenir. Yılbaşları, dini bayramlar, spor müsabakaları gibi özel günlerde talep en yüksek noktalara ulaşır. Bundan başka haftanın gün ve saatlerinde bile değişiklik gösterir. Pazartesi, cuma, pazar günleri en yoğun; salı, çarşamba günleri en az yoğun günlerdir. Talebin yoğun olmadığı kış ve bahar aylarında havayolu

işletmeleri kampanyalarla talebi artırmaya çalışır. Kış tarifesi ve yaz tarifesi ile altı ay boyunca uçacakları nokta, sıklık ve saatleri yayınlayarak talebi geçmişteki tecrübe ve mevcut duruma göre ayarlayarak en büyük geliri elde etmeye çalışır. Sefer düzenleyecekleri noktalara uçuş sıklığını belirlemede özenli olmazlarsa yani talebe uygun arz sunamazlarsa zarar etmeleri olasılığı vardır. Bu yüzden yeni bir hat açmak ve uçuş sıklığını belirlemek havayolu işletmeleri için hayati öneme sahiptir.

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Havayolu taşımacılığı sektörünü diğer sektörlerden ayıran birtakım özellikler söz konusudur. Bu başlık altında havayolu taşımacılığı sektörünün sahip olduğu ekonomik özelliklerin yanı sıra havayolu taşımacılığında işgücü ve yakıt maliyetleri ve havayolu taşımacılığında serbestleşme ve özelleştirme konularına yer verilecektir.

Ölçek ve Kapsam Ekonomileri

Havayolu taşımacılığında ölçek ekonomilerinden yararlanılması aşamasında temel prensip olarak üretim miktarında meydana gelen artışa bağlı olarak uzun dönemde ortalama maliyetlerin düşüş eğilimine girmesidir (Vasigh vd., 2013, s. 112-113). Havayolu taşımacılığında ölçek ekonomisinden yararlanan işletmeler daha fazla üretim gerçekleştirerek yani yaptıkları sefer sayılarını ve ÜYK değerini artırarak maliyetlerini düşürme olanağı elde edebilirler (White, 1979, s. 547-548). Havayolu işletmeleri, ölçek ekonomilerinden faydalanmaları için, uçuş gerçekleştirdikleri şehir çiftlerini ve bu şehir çiftleri arasında gerçekleştirilen uçuş sıklığını arttırmaları ve mümkünse uzun mesafeli uçuşlar geçekleştirmeleri gerekmektedir (Oum & Zhang, 1997, s. 310). Diğer yandan havayolu işletmelerinin üretim miktarını artırarak birim maliyetlerini yeterince azaltamayacakları da ileri sürülmektedir. Başka bir deyişle ölçek ekonomilerinden yararlanmanın mümkün olmadığı da belirtilmektedir.

Kapsam ekonomisi ise işletmelerin kaynaklarını birden çok ürüne paylaştırmalarıyla birim maliyetin azaltılması anlamına gelmektedir. Yani ürünlerin aynı yerde, marka altında ya da işletmede üretilmeleri maliyet üstünlüğü sağlayacaktır (Vasigh vd., 2013, s. 114). Havayolu işletmelerinin kapsam ekonomilerinden yoğun bir şekilde yararlandıkları bilinmektedir.

Oligopolistik Pazar Özellikleri

Havayolu taşımacılığı, birkaç işletmenin şehir çifti pazarında faaliyette bulunması bakımından oligopol piyasa özelliği göstermektedir. (Vasigh vd., 2013, s. 253). İktisatçılara göre genel itibariyle havayolu endüstrisi oligopol pazar yapısı özelliklerini göstermektedir. Oligopol pazarın tipik özelliklerinden biri de pazara giriş önünde önemli engellerin olmasıdır. Pazarda sadece birkaç havayolu işletmesinin varlığı, benzer ürünlerin üretilmesi ve pazara girişte yüksek engellerin olması havayolu taşımacılığının oligopolistik özellikler gösterdiğinin kanıtıdır (Wensveen, 2007, s. 176).

Havayolu taşımacılığı sektöründe pazara giriş önündeki engellerden bir kısmı kitabınızın 3. ünitesinde ayrıntılı bir şekilde ele alınacak ekonomik sıkı düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. Diğerleri ise havayolu taşımacılığı sektörünün yatırım ve faaliyet maliyetlerinin yüksek olmasından ve yetişmiş işgücünün bulunmasındaki zorluklardan kaynaklanmaktadır (Vasigh vd., 2013, s. 253). Bundan başka uçuş sayısı fazlalığı, büyük havaalanlarındaki slot bulma problemleri, pazardaki mevcut ve büyük havayolu işletmelerinin doğal üstünlükleri ve bu büyük havayolu işletmelerinin sahip oldukları geniş ağ yapılarının sağladığı maliyet ve daha fazla noktaya uçuş sunma üstünlükleri pazara girişi zorlaştıran engellerdendir (Wensveen, 2007, s. 178).

Diğer yandan oligopolistik pazar özelliği gösteren sektörlerde fiyat seviyesinin korunmasına özen gösterildiği görülmektedir. Bunun temel nedeni endüstride faaliyet gösteren işletmelerin fiyat savaşları içerisine girmekten kaçınması ve işletmeler arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisinin olmasıdır (Wensveen, 2007, s. 185). Havayolu taşımacılığı endüst-

risinde işletmeler, fiyata dayalı rekabetin yarattığı yıkıcı etkiden kaçınmak amacıyla fiyat dışı rekabete yönelmektedir. Bu kapsamda işletmeler, sundukları hizmet bileşenlerini farklılaştırarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır.

Pazarda sadece birkaç işletmenin faaliyette bulunduğu durumlarda, rakip firmaların yaptığı hamleler büyük bir öneme sahiptir. Diğer bir ifadeyle rakip firmanın izleyeceği stratejileri diğer işletmeler büyük bir dikkatle izleyecektir. Bunun temel nedeni havayolu işletmelerinin birbirlerinin hamlelerinden önemli ölçüde etkilenmeleridir. Bu durum ekonomistler tarafından karşılıklı bağımlılık olarak tanımlanmakta ve oligopolistik özellikler gösteren pazarlarda rastlanmaktadır (Wensveen, 2007, s. 176).

Kapasite Yönetiminin Güçlüğü

Havayolu taşımacılığı sektörünün kendine has özelliklerinden biri de kapasite yönetiminin güçlüğüdür. Çünkü havayolu taşımacılığı sektörü dünyada yaşanan ekonomik gelişimlerle yakından ilişki içerisindedir. Dünya ekonomisinde büyümenin yavaşladığı dönemlerde havayolu taşımacılığına olan talebin azaldığı görülmektedir. Havayolu taşımacılığında beklentilerden daha düşük bir büyüme gerçekleşmesi havayolu işletmelerinin kapasite fazlalığı sorunuyla karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak birim maliyetler yükselmekte gelirler ise düşmektedir. Havayolu işletmeleri fiyatlarda indirimler uygulayarak aşırı kapasite sorunuyla mücadele etme yoluna gitmektedirler (Doganis, 2006, s. 5). Örneğin, havayolu taşımacılığı 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizinden, 1990'lı yıllarda körfez krizinden, 11 Eylül 2001 tarihinde gerçekleşen terör saldırısından, 2003 yılındaki SARS salgınından ve 2008-2009 yıllarında görülen küresel finans krizinden etkilenmiş ve talep azalmıştır.

Havayolu işletmeleri mevcut kapasitelerinden en iyi şekilde faydalanmak için gelir yönetimini kullanmaktadır. Gelir yönetimi havayolu işletmeleri için zamana karşı dayanıksız ve sabit sayıda olan uçak koltukların, geliri en büyükleyecek şekilde satışa sunulmasıdır. Bu durum uçak koltuklarının değişken fiyatlarla satışa sunulması yoluyla olabilir. Gelir yönetiminin amacı, uçakların kapasitesi ve uygulanabilir ücret yapısı ile sınırlandırılmış olan, her uçuştan kazanılan geliri maksimize etmektir (Holloway, 2008, s. 495). Havayolu işletmeleri gelir yönetimini sadece uçaklarını tamamen doldurmak için değil, aynı zamanda eşit derecede önemli olan koltuklarını satabilecekleri mümkün olan en yüksek fiyata satmak için kullanır. Gelir yönetiminin, gelirleri %3-10 arasında artırdığı tahmin edilmektedir. Gelir yönetimi fiyatları belirleme ve koltuk kapasitesini sürekli kontrol etme süreci olarak da tanımlanabilir (Sarılgan, 2001, s.42).

İşgücü ve Yakıt Maliyetlerinin Yüksekliği

Havayolu taşımacılığı sektörünün kendine has diğer bir özelliği ise yakıt ve çalışanlara ödenen ücretlerin yüksek oluşudur. Havayolu taşımacılığı, petrol fiyatlarında meydana gelen artışlardan en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Küresel ölçekte yaşanan siyasi gelişmelerin ve gerçekleşen ekonomik krizlerin petrol fiyatlarını, dolayısıyla havayolu taşımacılığını da önemli ölçüde etkilediği görülmektedir.

Havayolu taşımacılığında nitelikli işgücü ihtiyacı, işgücü ücretlerini ve maliyetlerini artırmaktadır. Bunun yanı sıra sendikalaşma oranının (ülkeden ülkeye değişmekle beraber) yüksek olması sektörde çalışanlara ödenen ücretlerin düşürülmesini zorlaştırmaktadır (Wensveen, 2007, s.187).

Serbestleşme Liberalleşme ve Özelleştirme

Havayolu taşımacılığı 1980'li yıllara kadar dünyanın en sıkı şekilde düzenlenen sektörlerinden biri olagelmiştir. Fakat havayolu pazarlarının giderek serbestleştiği ve liberalleştiği görülmektedir. Diğer yandan, havayolu işletmeleri devlet sahipliğindeyken artık devlet rolünün gittikçe azaldığı gözlenmektedir. Bu süreçlere ilişkin detaylı bilgiler kitabınızın 3. ünitesinde ele alınmaktadır.

Özet

Genel havacılık ve havayolu taşımacılığı arasındaki farkları ifade etmek

Genel havacılık ve havayolu taşımacılığı faaliyetlerinde kullanılan girdiler, süreçler ve çıktılar birbirlerinden farklı olduğu için bunlarla ilgili düzenlemeler de farklıdır. Genel havacılık taşımacılığı her türlü havaaracının kullanıldığı, kâr amacı güderek ya da gütmeyerek gerçekleştirilen, coğrafi ve taşımacılık hacmi açısından kapsamı daha dar olan bir taşımacılık türüdür. Havayolu taşımacılığı ise görece büyük, hızlı, menzili ve taşıma kapasitesi yüksek uçakları kullanarak, mutlaka ticari amaç güdülerek yapılan insanların, yükün (kargonun) ve postanın yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde havadan yer değiştirdiği kapsamı çok daha geniş hava taşımacılığıdır.

Havayolu taşımacılığı hizmetine ilişkin temel kavramları açıklamak

Havayolu ürünü; fiyat, tarife, konfor, hizmetin uygunluğu ve imaj konusundaki bileşenlerden oluşan, hızlı yer değiştirme faydası sağlayan bir hizmettir. Havayolu taşımacılığında hizmet pek çok aşamadan oluşan bir süreçler zincirinden oluşmaktadır. Bu süreçteki her aşama aslında ürünün parçasıdır ve yolcu tarafından değerlendirilir. Havayolu taşımacılığı süreci yolcunun çağrı ofisini aramasıyla veya internetten uçuşla ilgili bilgileri öğrenmesiyle başlar, havaalanındaki ve uçuş sırasındaki hizmetlerle devam eder, havaalanından ayrılması ile son bulur. Havayolu taşımacılığı hizmetinin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Havayolu hizmeti talepte meydana gelen dalgalanmalar karşısında sonradan sunulmak üzere depolanamaz, kişiseldir, sunulan kötü hizmetin telafisi söz konusu değildir, hizmet sunumundan önce test edilmesi çok zordur, ürünün sunumu kesin değildir ve ürünler küçük değil büyük miktarlarda üretilmektedir.

Havayolu pazarına ilişkin temel kavramları tanımlamak

Havayolu pazarı havayolu taşımacılığı hizmetini arz edenler ve talep edenlerin karşı karşıya geldiği ve fiyatın oluştuğu yerdir. Şehir, havaalanı ya da ülke çifti pazarlarından söz edilebilir. Farklı havaalanı çiftlerinin her biri ayrı bir ürün ve pazar konumundadır. Havayolu işletmeleri, aynı uçuşta daha fazla yolcunun istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp geçebilmek adına havayolu pazarını çeşitli ölçütlere göre bölümlendirir ve ürünün bileşenlerini mümkün olduğunca bu bölümlere özgü tasarlar. Bu bölümlerde fiyat farklılaşmasına da gidilebilir. Havayolu işletmeleri bu sayede elde ettikleri gelirleri arttırmaya çalışmaktadırlar.

Havayolu taşımacılığında arz ve talebi açıklamak

Talebi doğru olarak tahmin edebilmek gelirleri artırmak, birim maliyetleri ise azaltmak adına çok önemlidir. Havayolu işletmesi pazardaki müşterilerinin isteklerine tam olarak cevap veremezse gelirleri azalabilir ve hatta zarar edebilir. Havayolu talebini etkileyen faktörler; demografik, coğrafi, ekonomik, sosyokültürel faktörler ile havayolu ürünü bileşeni özellikleri ve havayolu ürünün ikame ürünlere göre durumu şeklinde sınıflandırılabilir. Havayolu arzı ise, belirli bir zaman diliminde, belirli bir pazarda, belirli bir fiyattan, belirli sayıdaki koltuk kapasitesinin işletme tarafından kullanıcıların hizmetine sunulması ya da işletmenin bunu sunma yeteneği şeklinde tanımlanır. Havayolu arzının ölçülmesinde arz edilen koltuk km ya da ton km göstergeleri kullanılır. Talebin ya da satış miktarının ölçülmesinde ise ücretli yolcu kilometre ya da ton kilometre göstergeleri kullanılır.

Havayolu taşımacılığı sektörünün özelliklerini özetlemek

Havayolu taşımacılığı sektörünü diğer sektörlerden ayıran birtakım özellikler söz konusudur. Bu özelliklerin başında ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanılması ile havayolu taşımacılığı pazarının oligopolistik özellikler göstermesidir. Bunun yanı sıra havayolu taşımacılığında kapasite yönetiminin güç olması, yakıt ve iş gücü maliyetlerinin yüksek olması, liberalleşme ve özelleştirme eğilimlerinin giderek yaygınlaşması gibi özellikler de söz konusudur.

Kendimizi Sınayalım

1. İlk tarifeli havayolu taşımacılığı kaç yılında gerçekleştirilmiştir?
a. 1903
b. 1905
c. 1907
d. 1914
e. 1918

2. Havayolu taşımacılığı hizmet sürecine ilişkin olarak aşağıdakilerden hangisi uçuş sırasındaki aşamalardan biridir?
a. Bilet satın alma
b. Biniş kartı alma
c. Bagaj teslim
d. Rezervasyon yapma
e. Kabin içi hizmetler

3. Aşağıdakilerden hangisi havayolu ürününün bileşenlerinden biri **değildir?**
a. İmaj ile ilgili bileşenler
b. Tarife ile ilgili bileşenler
c. Konfor ile ilgili bileşenler
d. Fiyat ile ilgili bileşenler
e. Talep ile ilgili bileşenler

4. I. Seyahatin uzunluğu
II. Uçuş sırası süreç
III. Seyahati yapan kişilerin kültürel özellikleri
Yukarıdaki seçeneklerden hangisi/hangileri havayolu pazar bölümlendirmede kullanılan ölçütlerdendir?
a. Yalnız I
b. Yalnız III
c. I ve II
d. I ve III
e. I, II ve III

5. Aşağıdakilerden hangisi havayolu pazar bölümlendirmesinde yolcuların gereksinimlerinden biri **değildir?**
a. Havaalanının konumu ve havaalanına ulaşımı
b. Uçuş esnasında verilen hizmetleri
c. Sık uçan yolcu programları
d. Uçuş sıklığı ve zamanlaması
e. Hizmetin sunumdan önce sınanması

6. Aşağıdakilerden hangisi havayolu talebini etkileyen faktörlerden biri **değildir?**
a. Terör saldırıları
b. Yolcuların gelir seviyeleri
c. İkame ulaşım seçeneklerinin fiyatları
d. Gelecekte yolcuların fiyat ile ilgili beklentileri
e. Seyahati yapan kişilerin kültürel özellikleri

7. Havayolu ürün bileşenleri dikkate alındığında aşağıdakilerden hangisi hizmet sunumunun tüketicilere olan maliyetiyle ve ücrete ilişkin diğer koşullarıyla ilgili bileşenlerden biridir?
a. Fiyat ile ilgili bileşenler
b. Tarife ile ilgili bileşenler
c. Konfor ile ilgili bileşenler
d. Havayolu işletmesinin imajı ile ilgili bileşenler
e. Hizmet sunumunun uygunluğu ile ilgili bileşenler

8. İstanbul Atatürk Havaalanından – İzmir Adnan Menderes Havaalanına gerçekleştirilen uçuş için bilet fiyatlarında %20 oranında bir artış meydana gelmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak sözü edilen hatlara olan talep %50 oranında azalmıştır. Bu bilgiye göre talebin fiyat elastikiyetiyle ilgili aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?
a. Talebin fiyat esnekliği 2,5 olarak hesaplanır.
b. Bilet fiyatlarındaki 1 birimlik artış, talepte 1'den düşük bir değişime neden olur.
c. Talebin fiyat esnekliği 0,4 olarak hesaplanır.
d. Talebin fiyat esnekliği bilet fiyatlarındaki değişimin talepteki değişime oranıdır.
e. Havayolu işletmesinin bilet fiyatlarını arttırması talebi arttır.

9. I. Arz edilen koltuk kilometre
II. Ücretli yolcu kilometre
III. Doluluk oranı
Yukarıdaki seçeneklerden hangisi/hangileri havayolu taşımacılığında talebin ölçüm ölçülmesinde kullanılır?
a. Yalnız I
b. Yalnız II
c. I ve II
d. I ve III
e. I, II ve III

10. İzmir Adnan Menderes Havaalanından - Erzurum Havaalanına sefer düzenleyen A havayolu şirketi, uçakta bulunan 110 koltuğu satışa sunmuştur. İzmir Adnan Menderes Havaalanından - Erzurum Havaalanına uçuş mesafesinin 1100 km olduğu dikkate alındığında arz edilen koltuk km kaçtır?
a. 10
b. 1.210
c. 12.100
d. 121.000
e. 1.210.000

Yaşamın İçinden

SLOT UYGULAMALARI

Artan hava trafiği, ülkemizde bulunan havalimanlarının apron ve park sahası kapasiteleri ile hava sahası kapasitelerinin, koordinasyon ve tarife düzenleme kapsamına alınması gereğini doğurmuştur. Her ülkede havalimanı, hava trafik otoriteleri ve havayolu şirketlerinin hava ulaşımında talebe uygun hizmet vermek ve olanaklarını en iyi şekilde değerlendirmek üzere ortak sorumlulukları vardır. Bu sebeple hava trafiğinin yoğun olduğu yol ve meydanlarda trafiğin güvenli ve kontrol edilebilir hale gelebilmesi için "slot" adı verilen bir prosedür uygulanmaktadır. Slot uygulamaları, tarifeli veya tarifesiz iç ve dış hatlarda sefer düzenleyen yerli ve yabancı tüm havayolu işletmeleri ile diğer kurum ve kuruluşlar tarafından, belirlenen standartlara uygun olarak en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla gerekli düzenlemeleri içeren bir uygulamadır.

Ülkemizde bulunan uçuş taleplerinin tamamının aynı anda karşılanamayacağı gerçeğini düşünürsek, mevcut kapasitenin en etkin ve verimli şekilde kullanılması amacıyla uçaklara belirli zaman dilimleri verilir. Diyelim ki uçağınızın kalkış saati 19.00, ancak gideceğiniz meydanda varış saatiniz oldukça yoğun bir hava trafik akışına sahip. Bu durumda ne yazık ki belirlenen bir gecikmeye kalkış yapmadan maruz kalırsınız. Bu düzenleme yapılmazsa hava trafik üniteleri kapasitelerinin üzerindeki trafiğe emniyetli bir şekilde hizmet veremez hale gelir. Kaldı ki uçağınız sıralama açısından oldukça geride olup beklemeye girmek zorunda kalır, hatta uçağınızın alternatif meydana yönlendirilme (divert etme) riski bile oluşabilir.

Özellikle Atatürk Havalimanı'nda slot uygulamalarında esnekliklere gidilmesi saatlik kapasitenin üzerinde trafik gelmesine ve ne yazık ki hava trafik kontrolörlerinin daha fazla risk faktörü altında çalışmalarına neden olmaktadır. Meydanın kapasitesi bu durumda kuşkusuz belirleyici unsurdur.

Slot uygulamalarını ikiye ayırabiliriz. Bunlardan ilki olan ATC Slot; Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Örgütü Eurocontrol tarafından belirli meydan, yol veya noktalarda yine belirli zaman aralıkları için geçişin sınırlı olması gerektiğinde, o yolu izleyecek uçağın uyması istenen kalkış zamanıdır. Hedef, Avrupa bölgesinde güvenli, verimli ve çevre dostu hava trafik operasyonlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Eurocontrol, giderek genişlemiş olan hava sahası içerisinde, değişik ülkelerden çalışanları ile hava sahasındaki bütün uçuşları takip eder ve havayollarının seferlerini güvenli bir şekilde yapabilmeleri için uçuşları düzene sokarak ilgili havayolu şirketine ve hava trafik ünitesine seferin kalkış yapması gereken saati bir mesaj ile bildirir. Havayolu şirketi herhangi bir gecikme nedeni ile slot saatine uyamayacağını gecikme mesajı ile bildirip yeni bir slot alabilir ya da iyileştirme talep edebilir. Varış meydanındaki bir kaza ya da kötü hava şartları da slot yayınlanmasına neden olabilir, çünkü bu gibi durumlarda meydan tam kapasite ile çalışamamaktadır.

Diğer bir prosedür olan yer slotu, bir diğer deyişle meydan slotu ise; havalimanlarının kapasiteleri göz önünde bulundurularak, uçakların daha önce belirledikleri geliş gidiş zamanlarına uymalarını amaçlayan bir sistemdir. Başvurular ve değişiklikler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne bağlı Slot Koordinasyon Merkezi tarafından değerlendirilir. Slot uygulamalarında, ikili hava ulaştırma anlaşmalarına uygun olarak yapılan taleplerin, meydan kapasitelerinin elverdiği ölçüde talep edilen veya bu talebe en yakın saat dilimleri içerisinde, mümkün olmaması halinde ise, aynı gün içinde karşılanması esastır. Bu aşamada; kazanılmış haklar ve başvuru sıraları da göz önünde bulundurulur.

Havalimanının kapasitesini kısıtlayıcı faktörlerin kaldırılması veya kapasitenin artırılması için yatırımların zamanında planlanıp gerçekleştirilmesi, gerekli altyapının hazırlanması gerekmektedir. Özellikle Atatürk Havalimanı'nda slot uygulamalarında esnekliklere gidilmesi saatlik kapasitenin üzerinde trafik gelmesine ve ne yazık ki hava trafik kontrolörlerinin daha fazla risk faktörü altında çalışmalarına neden olmaktadır. Meydanın kapasitesi bu durumda kuşkusuz belirleyici unsurdur. Bir meydanda kapasitenin belirlenmesinde; ilgili hava sahasının ve pistin durumu, taxi yolları, uçak park yeri adedi, kapı sayısı (gate), pasaport kontrolü, gümrük, güvenlik, bilet işlemleri ve bagaj işlemleri, terminal kapasiteleri gibi kısıtlayıcı kriterler dikkate alınır. Bu kriterler birbirleri ile koordineli olarak kullanılır ve belirleyici olur. Kapasite değerleri, DHMİ tarafından Slot Talep Değerlendirme Komisyonu ve Eurocontrol Cfmu (Central Flow Management Unit) ünitesine bildirilmektedir.

Kalkışa neden olacak bir arıza, gidilen meydanda hava trafik yönetimi kaynaklı bir tahdit, trafik yoğunluğu, ATC slotu, meteorolojik durum ve benzer nedenlerden kaynaklanan durumlarda uçak planlandığı saatte kalkamayacak ise, slot zamanı sona ermeden gerekçesi de belgelenerek DHMİ Operasyonel Slot Ünitesinden saat değişiklik talebinde bulunulabilir.

Slot uygulamasında dikkat edilen en önemli husus, ülkemize gelmeyi talep eden havayolu şirketlerinin planladıkları uçuşlarını mümkünse talep ettikleri saatte, mümkün olmadığı durumlarda en yakın saat dilimleri içinde ve aynı

günde karşılamaktır. Kesin bir zorunluluk olmadığı takdirde özellikle turist taşımacılığında mümkün olabilen her türlü esneklik sağlanarak, çözümleyici yaklaşım gösterilmesi ve olumsuz cevaplandırmalardan mümkün olduğunca kaçınılması gerekir. Uygulamada şeffaflık, tarafsızlık ve ayrım yapmama prensiplerinin karşılanması esastır. ATC ve meydan slotunun uygulanmadığı bazı istisnai durumlar da vardır. Bunlar; Vip uçuşlar, ambulans uçakları, yardım uçakları, devlet uçakları (askeri, gümrük, güvenlik), tarifeli sefer yapmayan standart koltuk sayısı 12 veya daha küçük kapasiteli uçaklardır.

Kaynak: http://www.uteddergi.com/public/dosyalar/urun/uted-sayi-289-kucukpdf-32752.pdf

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. d	Yanıtınız yanlış ise "Giriş" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Ürününün Bileşenleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Pazarının Bölümlendirilmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Pazarının Bölümlendirilmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Talebini Etkileyen Faktörler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Ürününün Bileşenleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Taşımacılığı Talebinde Elastikiyet" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Taşımacılığında Arz ve Talep Ölçüm Göstergeleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. d	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Taşımacılığında Arz ve Talep Ölçüm Göstergeleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Taşımacılık, diğer pek çok sektörün faaliyetlerinde çok önemli bir sağlayıcı konumundadır. Bu nedenle bir ülkede ulaştırma altyapısı oluşturulmadan ekonomik sistemin geliştirilmesi mümkün değildir. Üretim ya da tüketim amaçlı satın alma ve satış faaliyetlerini gerçekleştiren aracı işletmeler malları, hizmetleri ve bilgiyi bir yerden diğerine taşıyarak sağladıkları yer ve zaman faydası sayesinde temel işlevlerini gerçekleştirebilmektedir. Böylece mallar üretildikleri yerlerden, gereksinim duyulan yerlere talep edildiği zamanda ulaştırılmakta, hizmetler gereksinime uygun yer ve zamanda üretilmekte ve talep sahiplerine sunulabilmektedir. Ayrıca taşımacılık, malların üretici ve dağıtıcılardan tüketicilere ulaştırılmasını sağlayarak yer ve zaman faydası yaratan önemli bir ekonomik katalizördür. Taşımacılık bunlara ek olarak insanların sosyal ve kültürel yönden yer değiştirme ihtiyaçlarını karşılayarak önemli faydalar sağlamakta ve bu nedenle önemli hale gelmektedir.

Sıra Sizde 2

Hava taşımacılığı faaliyetleri iki ana başlık altında değerlendirilebilir. Bunlar; havayolu taşımacılığı ve genel havacılık faaliyetleridir. Genel havacılık ile havayolu taşımacılığı arasında birtakım farklar söz konusudur. Bunlar; kâr amacı, kullanılan hava araçları, işlev, ölçek ve kamuya açıklık olarak sıralanabilir. Özel havayolu işletmelerinin; kâr amacıyla faaliyet gösteren, büyük uçakların kullanıldığı ve daha çok uzun mesafeli uçuşlar gerçekleştirildiği görülmektedir. Dolayısıyla özel havayolu işletmeleri; havayolu taşımacılığı sınıflandırmasına dâhil edilmelidir. Hava ambulanslarında ise kâr amacının hedeflenmediği, nispeten daha küçük havaaraçlarının kullanıldığı görülür. Bu yüzden hava ambulansları genel havacılık faaliyetleri kapsamına girer.

Sıra Sizde 3

Bu seyahatteki havayolu ürün bileşenleri şunlar olabilir: İstanbul'dan Londra'ya seyahatin 4 saat sürmesi, tarifeyle ilgili bileşenlerden birisi olarak gösterilebilir. Seyahatin çok rahat geçmesi, koltuklar arasındaki mesafenin geniş olması ve ikram hizmetlerinin beğenilmesi ise konfor temelli bileşenlerdendir.

Sıra Sizde 4

Yolcumuz Eskişehir'den Van'a havayolu ile gitmek isteseydi, tercihi Ankara veya İstanbul'daki havaalanlarından biri olurdu. Ankara Havaalanına ulaşım süresi yaklaşık 4 saat, İstanbul'daki havaalanlarına ulaşım süresi de yaklaşık 4-7 saat arası olduğu hesaba katılarak uçağın Ankara'dan havalanma saatine göre uygun olan karayolu seçeneklerinden birisiyle, Havaalanına ulaşırdı.

Sıra Sizde 5

İş amaçlı uçuş yapanlar genellikle sabah erken saatte ikamet ettikleri şehirden ayrılarak, akşam işlerini halledip geri gelmek isterler. O yüzden iki nokta arasındaki seyahatin sıklığı günlük en az iki olmalıdır. Tersi durumda ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresi artacaktır. Oysa verilen örnekte, sabah uçuşları var olmasına rağmen, dönüş uçuşları bir gün sonraki akşama karşılık gelmektedir. O yüzden ancak bir gece ikamet etmeyi kabul eden iş amaçlı yolculara uygundur. İş adamı işini ilk gün iki saat içinde halletmiş olsa bile ertesi akşam saatlerine kadar dönüş uçuşunu beklemek zorunda kalacak, toplam seyahat süresi uzamış olacaktır.

Sıra Sizde 6

Öğrenci gibi fiyata duyarlı yolcuların genellikle en düşük fiyat alternatifini seçmesi beklenir. Bununla beraber aktarma noktasında uzun bir zaman aralığı varsa, o şehri gezmek için iyi bir fırsat olarak görebilirler. İş amaçlı yolcular ise fiyata duyarlılıkları az zamana duyarlılıkları nispeten daha fazla olduğu için, gidecekleri yerde günün erken saatlerinde olmayı ve işlerine bir an evvel başlamayı tercih edeceklerdir. Bu nedenle aktarmalı uçuşlar yerine doğrudan seferleri tercih etmeleri beklenir.

Yararlanılan Kaynaklar

Addante, E. (1995). *Air Travel Market Segments A New England Case Study.* American Travel Survey (ATS).

Arıkan, İ., & Ahipaşaoğlu, S. (2005). *Ulaştırma İşletmeleri ve Türkiye'de Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Yolcu Profilini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Belobaba, P. (2009). *The Global Airline Industry.* United Kingdom: A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.

Çancı, M., & Erdal, M. (2003). *Lojistik Yönetimi.* İstanbul: UTİKAD.

DHMİ (2011). *Havacılık Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü APK Daire Başkanlığı.

Doganis, R. (2002). *Flying off Course The Economics of International Airlines.* London: Routledge.

Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. London: Routledge.

Gerede, E. (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.'da Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gerede, E. (2006). *Sivil Havacılık Faaliyetlerin Sınıflandırılması ve Türkiye'de Hava Taşımacılığı Faaliyetlerinin Tanımlanmasına İlişkin Sorunlar*. HaSeM'06 Kayseri VI. Havacılık Sempozyumunda sunulan bildiri, 195-203. Kayseri.

Gerede, E. (2012). Hava Taşımacılığı. Nil Aras, & Ender Gerede (Editörler) içinde, *Ulaştırma Sistemleri,* 80-104. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması.* Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

Holloway, S. (2008). *Straight and Level: Practical Airline Economics*. Aldershot: Ashgate.

Kaya, E. (2012). Ulaştırma Kavramı ve Önemi. Gerede E ve Aras N içinde, *Ulaştırma Sistemleri* (s. 2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Namaz, A. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Yapının Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi ve Kütahya Porselen San.A.Ş.'de Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Nergiz, A. (2008). *Türkiye'de Sivil Havacılığın Gelişimi ve THY*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sarılgan, A. E. (2001). Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi ve Türk Hava Yolları A.O. Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sarılgan, A. E. (2007). Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Shaw, S. (2007). *Airline Marketing and Management.* Hampshire: Ashgate Publishing Company.

Tiryaki, A. (2012). Talep ve Arz Esneklikleri ve Uygulamaları. Mustafa Özer ve Ahmet Tiryaki (Editörler). *İktisada Giriş- II*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Tübitak. (2003). *VİZYON 2023 Ulaştırma ve Turizm Paneli.* Ankara: Tübitak.

Oum, T. H. ve Zhang, Y. (1997*).* A Note on Scale Economies in Transport. *Journal of Transport Economics and Policy*. 31, (3), 309-315.

Vasigh, B., Fleming, K., & Tacker, T. (2013). *Introduction to Air Transport Economics From Theory to Applications.* Surrey: Ashgate Publishing Limited.

Wensveen, J. G. (2007). *Air Transportation A Management Perspective.* Hampshire, England: Ashgate Publishing Company.

White, L. (1979). Economies of scale and the question of natural monopoly in the airline industry. *Journal of Air Law and Commerce*. 44, (3), 545-573.

Yılmaz, İ. (2014). *Adapazarı – İstanbul Arası Model Taşımacılık Yönteminin Belirlenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kentsel Sistemler Ulaştırma Yönetimi, İstanbul.

http://www.icao.int/Meetings/wrdss2011/Documents/GSS2009/7_WB_Tourism.pdf

http://www.space.com/16657-worlds-first-commercial-airline-the-greatest-moments-in-flight.html

http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/11/20131116-2.htm

http://home.earthlink.net/~ralphcooper/pimagm9.htm

http://atag.org/facts-and-figures.html

http://web.shgm.gov.tr/doc5/shy-6b.pdf

http://www.tdk.gov.tr/

2

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

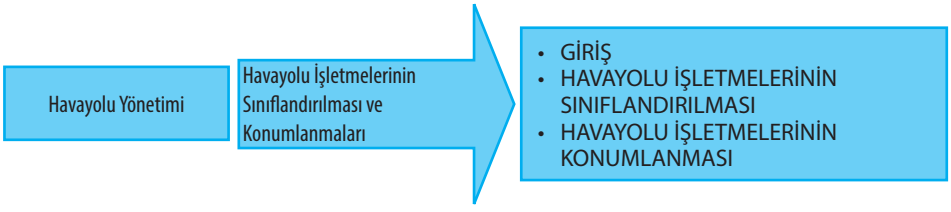
- Havayolu işletmelerini sınıflandırmak için kullanılan ölçütleri açıklayabilecek,
- Havayolu işletmelerini sıralayarak birbirleri arasındaki farklılıkları belirleyebilecek,
- Havayolu işletmelerinin Pozisyon Okuluna göre nasıl konumlandırıldıklarını açıklayabilecek,
- Havayolu iş modellerini açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Havayolu İşletmesi
- Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO)
- Pozisyon Okulu
- Beş Güç Modeli
- Rekabet Stratejileri
- Genel Rekabet Stratejileri
- İş Modeli
- Havayolu İş Modelleri

İçindekiler



Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması ve Konumlanmaları

GİRİŞ

Havayolu işletmeleri, havayolu taşımacılığı sektörünün ana aktörleridir. Havayolu işletmeleri; kâr amacı güden, kamuya açık toplu taşımacılık hizmeti sunan, bunun için uçakları kullanan, görece büyük bir ölçekte faaliyet gösteren işletmelerdir (Gerede, 2012, s.83).

Havayolu işletmeleri, havayolu taşımacılığı hizmetini sunan ticari işletmelerdir.

Havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasına geçmeden önce havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin zorluğu ele almak gereklidir. Zira yazında birçok farklı havayolu işletmesi sınıflandırması bulunmasına karşın söz konusu bu kategorilere giren havayolu işletme türlerinin zaman zaman aynı olabildiği görülmektedir. Havayolu işletmelerini sınıflandırmanın en temel zorluğu; değişik mesafede, değişik uçak tipleriyle değişik operasyonel ve pazarlama anlayışı ile faaliyet gösteren birçok havayolu işletmesinin varlığından kaynaklanmaktadır (Şengür, 2004, s.32).

HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Havayolu taşımacılığı sektörü ekonomik, politik, çevresel ve teknolojik gelişmelere karşın oldukça duyarlı ve müşteri profili açısından oldukça farklı istek ve ihtiyaçlara sahip müşterilerin hizmet talebinde bulunduğu bir sektördür. Havayolu taşımacılığı sektörü yakından incelendiğinde, söz konusu bu sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin birbirlerinden farklı özelliklere sahip olabildikleri ve bu nedenle farklı şekilde sınıflandırılabilecekleri görülmektedir. Söz konusu bu farklı özelliklere, dinamik bir sektör olmasından dolayı çevresel değişimlere hızlı cevap verebilme kaygısının ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının farklılığının neden olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, havayolu işletmeleri aşağıda ayrıntısına değinildiği gibi faaliyet gösterdikleri ülkelere göre, düzenleme ve/veya denetleme yetkisine sahip sivil havacılık otoritelerine göre ve bazı derecelendirme kuruluşlarına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilmektedir.

Havayolu İşletmelerinin Ülkelere Göre Sınıflandırılması

Havayolu işletmelerinin ülkelere göre sınıflandırılmasında, öncelikle havayolu taşımacılığının tarihsel gelişimi açısından ayrı bir yere sahip olan ve çeşitlilik anlamında farklı özelliklere sahip havayolu işletmelerini barındıran ABD, Kanada ve Avustralya ile ülkemizdeki havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasına yer verilecektir.

ABD'de Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

ABD'de havayolu işletmeleri, Ulaştırma Bakanlığı (*Department of Transportation-DOT*) tarafından havayolu işletmelerinin yıllık gelirleri temel alınarak sınıflandırılmaktadır. ABD Ulaştırma Bakanlığı, söz konusu bu süreci yalnızca havayolu işletmelerini sınıflandırmak

ABD Ulaştırma Bakanlığı, 1 Nisan 1967 tarihinde kurulan ve Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin ulaşım ile ilgilenen federal bakanlıktır.

amacıyla gerçekleştirmemekte, esasında havayolu işletmelerinin finansal verilerini elde ederken havayolu işletmelerini de belirli gelir aralıkları bağlamında sınıflandırmış olmaktadır.

Ulaştırma İstatistikleri Bürosu, ABD Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak ulusal ulaştırma sistemlerine ilişkin ulaşılabilir veriler hazırlayan, analiz eden ve toplayan bir birimdir.

Söz konusu bu süreçte, havayolu işletmelerinin bilanço, nakit akışı, gelir durumu, yakıt maliyeti ve tüketimi ve faaliyet giderleri gibi finansal bilgiler, Ulaştırma Bakanlığının bir birimi olan Ulaştırma İstatistikleri Bürosu'na (*Bureau of Transportation Statistics*) bağlı Havayolu Bilgi Ofisi (*Office of Airline Information*) tarafından *Form 41* adlı bir form aracılığıyla aylık, üçer aylık altışar aylık ve yıllık olarak 1990 yılından beri derlenmektedir.

İNTERNET

ABD Ulaştırma Bakanlığı Ulaştırma İstatistikleri Bürosu tarafından toplanan veriler ve Form 41 ile ilgili detaylı bilgilere http://www.transtats.bts.gov/DatabaseInfo.asp?DB_ID=135&DB_Short_Name=Air%20Carrier%20Financial&DB_Name=Air%20Carrier%20Financial%20Reports%20%28Form%2041%20Financial%20Data%29&Link=0&DB_URL=mode_id=1&mode_desc=aviation&subject_id2=0 adresinden ulaşabilirsiniz.

ABD Ulaştırma Bakanlığı, topladığı söz konusu verilere dayanarak havayolu işletmelerini yıllık gelirlerini temel alarak aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır (Sin ve Chellappa, 2012, s.3; Wensveen, 2007, s.153-154):

- Büyük Taşıyıcılar (*Major Carriers*): Yıllık operasyon gelirleri 1 milyar ABD dolarından fazla olan havayolu işletmeleridir.
- Ulusal Taşıyıcılar (*National Carriers*): Yıllık operasyon geliri 100 milyon ve 1 milyar ABD doları arasında olan havayolu işletmeleridir.
- Bölgesel Taşıyıcılar (*Regional Carriers*): Yıllık operasyon geliri 100 milyon ABD dolarından az olan ve genellikle küçük yerleşim bölgelerine hizmet veren havayolu işletmeleridir.

Büyük taşıyıcı olarak adlandırılan havayolu işletmelerine; American Airlines, Delta Air Lines, DHL Airways, FedEx, Southwest Airlines ve United Airlines örnek olarak verilebilirken ulusal taşıyıcılara AirTran, Frontier Airlines, JetBlue ve Midwest Express işletmeleri örnek verilebilir. American Eagle Airlines, Atlantic Southeast Airlines, Atlantic Coast Airlines ile SkyWest Airlines ise bölgesel taşıyıcılara örnek teşkil etmektedir (http://ostpxweb.dot.gov). Belirtmemiz gereken bir diğer nokta ise bölgesel taşıyıcıların da kendi içerisinde büyük, orta ve küçük bölgesel taşıyıcılar olarak sınıflandırılabileceğidir. Buna göre, büyük bölgesel taşıyıcılar, yıllık brüt gelirleri 10 milyon ile 99.9 milyon ABD doları arasında olan taşıyıcılar iken; yıllık brüt geliri milyon dolardan az olanlar ise orta büyüklükteki bölgesel taşıyıcılar olarak adlandırılmaktadır. Küçük bölgesel havayolu işletmeleri ise genellikle günübirlik (*commuters*) diye de adlandırılan işletmelerdir.

K İ T A P

ABD'de Ulaştırma Bakanlığı'nın yıllık gelir düzeyi üzerinden gerçekleştirdiği havayolu sınıflandırmasına ilişkin detaylı bilgiler için bakınız. Radnoti, G. (2002). Profit strategies for air transportation. McGraw Hill Professional.

Günübirlik (Commuter) Havayolu İşletmesi: Besleyici ve/veya bölgesel hizmet sunan, genellikle noktadan noktaya 30 koltuktan az uçaklarla hizmet veren işletmelerdir (Sarılgan, 2007, s.28).

ABD Ulaştırma Bakanlığı havayolu işletmelerini yıllık gelirlerine göre sınıflandırmanın yanında, operasyonel iş modeli temelinde de bir sınıflandırma yapmaktadır. Buna göre, havayolu işletmeleri operasyonlarının coğrafi kapsama alanı ve operasyonel altyapısının türü temel alınarak ağ taşıyıcısı, düşük maliyetli taşıyıcı ve bölgesel taşıyıcı olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Ağ taşıyıcıları, çoğunlukla tarifeli uçuşlar için geleneksel bir topla-dağıt (*hub and spoke*) ağ yapısı kullanan işletmeler iken düşük maliyetli taşıyıcılar ise, belirgin şekilde düşük maliyetli bir iş modeli ile faaliyet gösteren havayolu işletmeleridir. Bölgesel taşıyıcılar ise küçük şehirlerden ve genellikle daha küçük jet uçakları kullanarak hizmet sağlayan işletmelerdir. 2004 yılı sınıflandırmasına göre ABD Ulaştırma

Bakanlığı Alaska Airlines, American Airlines, Continental, Delta, Northwest, United Airline ve US Airways gibi havayolu işletmelerini ağ taşıyıcısı olarak kabul ederken AirTran, America West, ATA, Frontier, JetBlue, Southwest ve Spirit gibi havayolu işletmelerini de düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak ele almıştır (Sin ve Chellappa, 2012, s.1-2).

DİKKAT

Havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasında birçok kategori ortaya çıkmakla birlikte; söz konusu kategorilerin altında yer alan havayolu işletmesi türleri zaman zaman aynı olabilmekte ve örneğin bölgesel havayolu işletmesi veya düşük maliyetli havayolu işletmesi birden çok sınıflandırmada yer alarak kullanılabilmektedir.

SIRA SİZDE 1

ABD Ulaştırma Bakanlığı'nın yapmış olduğu temel iki sınıflandırma düşünüldüğünde, operasyon gelirleri 1 milyar ABD dolarından fazla olan ve operasyonel iş modeli açısından da düşük maliyetli taşıyıcı olarak adlandırılabilecek bir havayolu işletmesi var mıdır?

Kanada'da Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kanada'da havayolu işletmeleri, Kanada'nın Ulaştırma Bakanlığı olarak kabul edilebilecek ***Ulaştırma Kanada (Transport Canada)*** adlı kuruluş tarafından sınıflandırılmaktadır. Söz konusu sınıflandırmada, Ulaştırma Kanada, hava taşıyıcılarının filolarında bulunan uçaklar ve faaliyet gösterdikleri operasyonu temel almakta ve bu doğrultuda farklı türlerde ticari lisanslandırmalar yapmaktadır.

Ulaştırma Kanada (Transport Canada), 1935 yılında kurulmuş olan ve Kanada'da ulaştırma alanında düzenlemeler, politikalar ve hizmetler geliştirmekten sorumlu Kanada hükümetinin Ulaştırma Bakanlığına bağlı bir organıdır.

Kanada'da havayolu işletmelerinin sınıflandırılması *Sivil Havacılık Düzenlemeleri (Civil Aviation Regulations-CARs)* kapsamında gerçekleştirilmektedir. Söz konusu düzenlemelerin "Ticari Hava Hizmetleri" adlı yedinci bölümü havayolu operasyonlarının ve bu operasyonları gerçekleştiren işletmelerin sınıflandırılmasına ayrılmıştır (https://www.tc.gc.ca). Ulaştırma Kanada'nın gerçekleştirdiği ve hava taşıyıcılarının filolarında bulunan uçaklar ve faaliyet gösterdikleri operasyonu temel alan sınıflandırmada üç havayolu işletmesi sınıfı bulunmaktadır (Schmidt, 2013):

Sivil Havacılık Düzenlemeleri Kanada'da sivil hava taşımacılığı sektörünü düzenleyen ve 10 Ekim 1996 tarihinde yürürlüğe giren hukuki düzenlemelerdir.

- **Büyük havayolu işletmeleri:** Bu sınıflandırma, azami kalkış ağırlığı 19.000 libreden fazla olan veya 20 veya daha fazla yolcu taşıyan hava araçları veya 20 veya daha fazla yolcu taşıma kapasitesine sahip helikopterlerle yapılan seferleri ve bu seferleri yapan havayolu işletmeleri için kullanılmaktadır. Sivil Havacılık Düzenlemeleri kapsamında söz konusu gruba giren işletmelere "705 taşıyıcıları" da denilmektedir.
- **Küçük günübirlik (*commuter*) havayolu işletmeleri:** Bu sınıflandırma, kalkış ağırlığı 19.000 libreden fazla olan veya 10 ile 19 arası yolcu taşıyan çok motorlu hava araçları veya azami sıfır yakıt ağırlığı 50.000 libre olan ve 19 yolcudan fazla yolcu taşımayan turbo jet motorlu uçaklar ve 10 ile 19 arası yolcu taşıma kapasitesine sahip çok motorlu helikopterlerle yapılan seferleri ve bu seferleri yapan havayolu işletmeleri için kullanılmaktadır. Sivil Havacılık Düzenlemeleri kapsamında söz konusu gruba giren işletmelere "704 taşıyıcıları" da denilmektedir.
- **Hava taksi işletmeleri:** Bu sınıflandırma, azami kalkış ağırlığı 19.000 libre veya daha az olan ve 9 veya daha az yolcu taşıma kapasitesine sahip tek ve çok motorlu hava araçlarıyla yapılan seferleri ve bu seferleri yapan havayolu işletmeleri için kullanılmaktadır. Sivil Havacılık Düzenlemeleri kapsamında söz konusu gruba giren işletmelere "703 taşıyıcıları" da denilmektedir.

Libre, kısaltması lb olan ve 0,45359237 kilograma denk gelen bir ağırlık (kütle) birimidir.

Azami kalkış ağırlığı, bir uçağın kalkışı sırasında taşıyabileceği en fazla ağırlığı ifade eder.

Sıfır yakıt ağırlığı; uçağın işletme boş ağırlığı ile paralı yükünü (yolcu, yolcu bagajı, kargo ve posta) ve yolculara verilecek ikram malzemesini içeren ağırlığıdır (Cavcar, 2016).

2011 yılı verilerine göre Kanada'da aralarında ülkenin büyük havayolu işletmeleri olan ve trafiğin neredeyse %95'ini taşıyan Air Canada, Air Canada Jazz ve WestJet Airlines gibi havayolu işletmeleri bulunan 39 büyük havayolu işletmesi vardır. Büyük havayolu işletmeleri arasında Porter Airlines, Air Transat, First Air, Pacific Coastal Airlines, Buffalo Airways ve Air Inuit gibi nispeten daha küçük havayolu işletmeleri de bulunmaktadır. Yine 2011 yılı ve-

rilerine göre, aralarında Air Labrador, Cougar Helicopters ve West Coast Air gibi işletmeler bulunan 89 küçük günübirlik havayolu işletmesi ile aralarında Keystone Air Service, Lake Country Airways ve Sasair gibi 538 hava taksi işletmesi bulunmaktadır (Schmidt, 2013).

Avustralya'da Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

Altyapı, Ulaştırma ve Bölgesel Ekonomi Bürosu Avustralya hükümetinin politika geliştirmesi amacıyla altyapı, ulaştırma ve bölgesel kalkınma konularında ekonomik analiz, araştırma ve istatistiki bilgiler sağlayan birimdir.

Avustralya'da havayolu işletmeleri hükümete bağlı olarak görev yapan *Bölgesel Kalkınma ve Altyapı Bakanlığı'nın (Department of Infrastructure and Regional Development)* bir birimi olan Altyapı, Ulaştırma ve Bölgesel Ekonomi Bürosu (*Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics-BITRE*) tarafından sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda, Avustralya havayolu taşımacılığı sektöründe yer alan havayolu işletmeleri temelde 3 gruba ayrılmaktadır (Kain ve Webb, 2003, s.6):

- Bölgesel Havayolu İşletmeleri: Düzenli olarak kamuya ulaştırma hizmeti sunan ve filosunda sadece 38 veya daha az koltuk kapasitesine sahip veya 4.200 kg veya daha az taşınabilir yük kapasitesine sahip hava araçları bulunan havayolu işletmeleridir (BITRE, 2003, s.6).
- İç Hat Havayolu İşletmeleri: Düzenli olarak kamuya ulaştırma hizmeti sunan ve filosunda sadece 38 veya daha fazla koltuk kapasitesine sahip veya 4.200 kg veya daha fazla taşınabilir yük kapasitesine sahip hava araçları bulunan havayolu işletmeleridir (BITRE, 2003, s.6).
- Uluslararası Havayolu İşletmeleri: Uluslararası hatlarda operasyon yapan havayolu işletmeleridir (Kain ve Webb, 2003, s.12-13).

Buraya değin yapılmış olan ABD, Kanada ve Avustralya'da havayolu işletmesi sınıflandırmaları incelendiğinde, bazı temel benzerlik ve farklılıklara rastlanmaktadır. Örneğin, sınıflandırmada temel alınan ölçüt bağlamında ele aldığımızda Kanada ve Avustralya'da benzer bir yaklaşımın var olduğu ve havayolu işletmelerinin filolarında bulunan hava araçlarının türü ve niteliği ile yaptıkları operasyonun niteliğine bağlı olarak sınıflandırıldığı; buna karşın ABD'de ise temel ölçütün daha finansal nitelikte bir gösterge olan yıllık gelir olduğu görülmektedir. Sınıflandırmayı yapan kurum açısından bakıldığında her üç ülkede de söz konusu sınıflandırmayı ulaştırma faaliyetleri konusunda yetkili bir bakanlığın veya bakanlığa bağlı bir birimin yaptığı görülmektedir. Sınıflandırmanın amacı ve yasal dayanağı açısından bakıldığında da farklılaşan bir durum söz konusudur. Örneğin, Avustralya'da yapılan sınıflandırmada ana amaç, sektörde yer alan havayolu işletmelerini gruplandırmak iken ABD'deki sınıflandırmada amaç finansal verileri elde etmekle birlikte, bu verilerden yola çıkarak bir sınıflandırma da gerçekleştirilebilmektedir. Kanada da ise diğer iki ülkeden farklı ve bir sonraki bölümde değinilecek olan ülkemizdeki uygulamaya benzer şekilde, sınıflandırma havayolu taşımacılığı sektörüne ilişkin yapılmış bir ekonomik düzenlemeye dayanmaktadır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü: Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan ve en temel görevi, Türk Sivil Havacılık Sistemindeki hava taşımacılığına ilişkin tüm faaliyetlerin emniyetli, güvenli, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi, hava taşımacılığına ilişkin hizmetlerin adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında gerçekleşmesi amacıyla politikalar üretmek, stratejiler belirlemek, düzenlemeler tasarlamak, düzenlemeleri uygulamaya aktarmak, mevzuata uyumluluğu denetlemek ve uyum konusunda gerektiğinde yaptırım uygulamak olan kuruluştur (Çelebi, 2015, s.83).

Türkiye'de Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

Ülkemizde, havayolu taşımacılığına ilişkin düzenlemeleri yapmaktan, söz konusu düzenlemelere olan uyumdan ve düzenlemelere uyulmaması durumunda yaptırım uygulamaktan Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) sorumludur. Bu bağlamda, ülkemizde havayolu işletmelerinin sınıflandırılması konusunda da Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün düzenlemelerini incelemekte yarar vardır.

Türkiye'de 19.10.1983 tarih ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile sivil havacılık işletmelerinin sınıflandırılması yapılmamış olup Kanun'un 18-30. maddelerinde ticari havayolu işletmeleri için işletme izni verilmesine esas genel kurallar açıklanmıştır. 33. Madde ile yabancı havayolu işletmelerinin yabancı ülkeler ile Türkiye arasındaki sivil havacılık faaliyetleri düzenlenmiştir. Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun yayımlanması ile özel

sektöre de sivil havacılık işletmeciliği faaliyetlerinde bulunma olanağı sağlanması sonucu, bu işletmelerin kuruluş koşullarını düzenlemek ve faaliyetleri ile ilgili kuralları belirlemek amacıyla, ICAO'nun 6 No'lu Ek'leri esas alınarak, 16.06.1984 tarihinde "Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)" yayımlanmıştır (Sarılgan, 2007, s.29).



SHY-6A adlı Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği, ülkemizde tarifeli ve tarifesiz havayolu taşımacılığı yapmak üzere kurulacak işletmelerin pazara giriş ve pazardan çıkış koşulları ile gerçekleştirecekleri faaliyetleri belirleyen ekonomik bir düzenlemedir.

SHY 6A adlı Ticari Hava Taşıma İşleri Yönetmeliği'nde özellikle havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasına yönelik bir düzenleme bulunmamaktadır. Buna karşın hava taşıma hizmeti vermek isteyen işletmelerin başvurularını ve alacakları ruhsat türlerini belirleyen 15-18 arası maddeler bir bakıma havayolu işletmelerini de belirli kategoriler bağlamında sınıflandırmaktadır. Buna göre, Ticari Hava Taşıma İşleri Yönetmeliği'nde koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri yani havayolu işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri: İç ve/veya dış hatlarda tarifeli ve tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılan havayolu işletmeleridir.
- Sadece tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri: İç ve/veya dış hatlarda sadece tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılan havayolu işletmeleridir.
- Tarifeli ve tarifesiz seferlerle sadece yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri: İç ve/veya dış hatlarda tarifeli veya tarifesiz seferlerle filosunda tamamı sadece yük taşımacılığı yapmak amacıyla düzenlenmiş uçaklarla ticari hava taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılan havayolu işletmeleridir.
- Hava taksi işletmeleri: İç ve/veya dış hatlarda tarifeli ve tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı kapsamında hava taksi işletmeciliği yapmak üzere ruhsatlandırılan havayolu işletmeleridir.

Ülkemizde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ruhsatlandırılan tarifeli ve tarifesiz olmak üzere 12 havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu havayolu işletmelerinden ULS Hava Yolları, MNG Havayolları ve myCARGO Havayolları olmak üzere 3'ü sadece yük taşımacılığı yapmaktadır.



Ülkemizde faaliyet gösteren Pegasus havayolu işletmesi, ABD'de faaliyet gösteren bir işletme olsaydı söz konusu işletme ABD Ulaştırma Bakanlığı (Department of Transportation-DOT)'nın yapmış olduğu operasyonel iş modeli sınıflandırması açısından hangi tür taşıyıcı kapsamında ele alınırdı? Neden?



2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu ile SHY 6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği ve benzeri diğer sivil havacılıkla ilgili yasal mevzuat konusunda detaylı bilgi edinmek için bakınız: SHGM (1993). Türk Sivil Havacılık Mevzuatı. Ankara: Ulaştırma Bakanlığı Sivil HaM vacılık Genel Müdürlüğü.



Ülkemizde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden ruhsat alarak hava taşımacılığı hizmeti sunan havayolu işletmelerinin tamamına http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havaalanlari/Havayolu_isletmeleri.pdf adresinden ulaşabilirsiniz.

DİKKAT

Türkiye'de sınıflandırma ölçütü olarak Kanada ve Avustralya'dakine benzer şekilde filoda bulunan hava aracının türü ve niteliği ile operasyon amacı temel alınmakta iken; sınıflandırmayı yapan kurum açısından da ABD, Kanada ve Avustralya'ya benzerlik vardır. Bunun dışında, ülkemizde havayolu işletmesi sınıflandırmasının ekonomik bir düzenlemeye dayanması bağlamında da Kanada ile benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Havayolu İşletmelerinin Uluslararası Kuruluşlara Göre Sınıflandırılması

Havayolu işletmeleri faaliyet gösterdikleri ülkeler ve söz konusu bu ülkelerin sivil havacılık otoriteleri tarafından sınıflandırılabilecekleri gibi uluslararası kuruluşlar tarafından da sınıflandırılabilmektedir. Havayolu taşımacılığı açısından önemli ve geniş kapsamlı sınıflandırmaları bağlamında ele alınabilecek en önemli kuruluş ise Uluslararası Sivil Havacılık Örgütüdür (*International Civil Aviation Organization-ICAO*).

DİKKAT

Kitabınızda Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü yerine havacılık yazınında yaygın kullanım şekli dikkate alınarak ICAO kısaltması kullanılacaktır.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'ne Göre Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

ICAO, Birleşmiş Milletlere bağlı olarak 1947 yılında kurulmuş olan ve uluslararası sivil havacılığın emniyetli, güvenli ve düzenli bir şekilde büyümesini sağlamak, barışçıl amaçlara yönelik uçak tasarımı ve operasyonlarını teşvik etmek, sivil havacılık için havayolları, havaalanları ve hava seyrüsefer tesislerinin gelişimini desteklemek ve uluslararası kamuoyunun emniyetli, güvenli, düzenli, verimli ve ekonomik hava taşımacılığı ihtiyaçlarını karşılamak gibi görevleri bulunan uluslararası bir örgüttür.

İNTERNET

ICAO ile ilgili detaylı bilgilere http://www.icao.int/Pages/default.aspx adresinden ulaşabilirsiniz.

ICAO'nun havayolu işletmelerini sınıflandırması, yayımlamış olduğu "Doc 9626 Manual on the Regulation of International Air Transport" adlı yayına dayanmaktadır. Söz konusu bu yayının hava taşıyıcıları (air carriers) adlı bölümünde, havayolu işletmeleri Tablo 2.1.'de görülebileceği üzere sundukları operasyon tipine, taşıdıkları trafik tipine, ulusal veya uluslararası pazardaki önemine veya operasyonlarının büyüklüğüne göre, pazarlama veya ekonomik önemlerine göre, bağlı oldukları ticari ortaklıklara göre, iş modellerine göre ve sahiplik yapısına göre sınıflandırılmıştır. ICAO söz konusu bu kategorilerin dışında belli başlı bazı havayolu işletmesi türlerini de tanımlayarak farklılıklarını ortaya koymuştur (ICAO, 2004, s.5.1-2).

KİTAP

ICAO'nun havayolu işletmelerini sınıflandırmasına ilişkin detaylı bilgi için bakınız: ICAO (2004). Manual on the Regulation of International Air Transport. Montreal, Kanada.

Sınıflandırma Ölçütleri	Havayolu İşletmesi Türleri
Gerçekleştirilen Operasyonun Türü	Tarifeli Havayolu İşletmeleri
	Tarifesiz Havayolu İşletmeleri
	Charter Havayolu İşletmeleri
Taşınan Trafiğin Türü	Yolcu Havayolu İşletmeleri
	Kargo Havayolu İşletmeleri
Ulusal veya Uluslararası Pazarda Üstlendikleri Rol veya Operasyonun Büyüklüğü	Büyük Havayolu İşletmeleri
	Bölgesel Havayolu İşletmeleri
	Besleyici (Feeder) Havayolu İşletmeleri
	Günübirlik (Commuter) Havayolu İşletmeleri
	Mega Havayolu İşletmeleri
Pazardaki Durum ve Ekonomik Önem	Belirli Bir Pazar Bölümüne Hitap Eden (Niche) Havayolu İşletmeleri
	Yeni Kurulan Havayolu İşletmeleri
	Yeni Giren Havayolu İşletmeleri
İzlenen İş Modeli	Tam Hizmet Sunan (Full Service) Havayolu İşletmeleri
	Sade (No-Frill) Havayolu İşletmeleri
	Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri
Ticari Birliklere Üyelikler	IATA Üyesi Havayolu İşletmeleri
	IATA Üyesi Olmayan Havayolu İşletmeleri
Sahiplik Yapıları ve Kontrol Edilebilirlik	Devlet Sahipliğindeki Havayolu İşletmeleri
	Özel Havayolu İşletmeleri
	Ortak Girişim Havayolu İşletmeleri
	Avrupa Birliği Havayolu İşletmeleri (Community Carriers)

Tablo 2.1
ICAO'ya Göre Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kaynak: *ICAO, (2004, s.5.1-1-5.1-3).*

ICAO'nun havayolu işletmelerini sınıflandırmasında, örgütün havayolu işletmelerini ilk olarak gerçekleştirdikleri operasyon türüne göre aşağıdaki şekilde sınıflandırdığı görülmektedir:

- **Tarifeli havayolu işletmesi:** Tarifesiz seferler de düzenlemekle birlikte çoğunlukla tarifeli seferler gerçekleştiren havayolu işletmesidir. Uçuş tarifesi önceden duyurulmakta, bir çeşit taahhüt verilmekte ve nadiren değiştirilebilmektedir.
- **Tarifesiz havayolu işletmesi:** Birincil görevi veya işi tarifesiz seferler düzenlemek olan havayolu işletmesidir.
- **Charter havayolu işletmesi:** Sadece charter uçuşlar düzenleyen, müşterileri bireysel yolcular yerine genellikle tur operatörlerinde olduğu gibi seyahati organize eden firmalar olan tarifesiz havayolu işletmesidir.

Uçuş tarifesi, uçuşun başlayacağı ve biteceği havaalanlarını, uçuşun gününü, saatini ve kodunu içerir.

Charter seferleri veya uçuşları bir uçağın kapasitesinin tamamının veya bir bölümünün üçüncü kişi ve/veya kurumlar tarafından kiralanması sonucu gerçekleştirilen seferler veya uçuşlardır.

DİKKAT

Havayolu taşımacılığı tur operatörlerinin ya da seyahat acentelerinin düzenlediği paket turlarda sadece bir girdi durumundadır. Bu tür bir hizmet sunumu genellikle charter türü havayolu taşımacılığını kullanır. Fakat bazen seyahat acenteleri düzenledikleri turistik turlarda müşterilerini taşımak için tarifeli havayolu işletmelerinden koltuk satın alma yoluna da gitmektedir.

Havayolu işletmeleri taşıdıkları trafiğin türüne göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- **Yolcu havayolu işletmesi:** Bazı uçakları ile yük taşımasına karşın birincil nitelikteki işi uçaklarla yolcu taşımacılığı gerçekleştirmek olan havayolu işletmesidir.
- **Kargo havayolu işletmesi:** Birincil nitelikteki işi uçaklarla yük ve posta taşımacılığı gerçekleştirmek olan havayolu işletmesidir.

DİKKAT

Birincil nitelikteki işi uçaklarla yolcu taşımak olan havayolu işletmeleri dünya havayolu kargo taşımacılığından önemli bir pay almaktadır. Çünkü tarifeli havayolu işletmeleri sayesinde büyük ve geniş bir uçuş ağında ve uçuş sıklığında kargonun neredeyse kapıdan kapıya havayolu taşımacılığı ile gönderilmesi ihtimali artmaktadır. Bu olanak, göndericilere kargolarını istedikleri yerden istedikleri yere ve çok daha kısa bir ulaşım süresinde gönderme imkânı yaratmaktadır.

ICAO'nun getirmiş olduğu bir diğer sınıflandırma ise, havayolu işletmelerinin ulusal veya uluslararası pazarlarda üstlendikleri role veya operasyonlarının büyüklüğüne göredir. Buna göre havayolu işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- **Büyük havayolu işletmesi:** Belli başlı ana iç hatlarda ve/veya dış (uluslararası) hatlarda tarifeli seferlerle ve gelişmiş bir ağ yapısına bağlı çok geniş kapsamdaki operasyonlarıyla hizmet veren havayolu işletmesidir. Uçuş ağları çok sayıda havaalanı çiftini kapsamakta ve bunlar geniş bir coğrafi alana yayılmış durumdadır.
- **Bölgesel havayolu işletmesi:** Çoğunlukla pervaneli uçaklarla ve/veya küçük jetlerle operasyon yaparak görece küçük ve orta büyüklükteki yerleşim yerlerini daha büyük şehirlere ve merkezlere bağlayan ve kısa mesafeli hatlarda yolcu ve yük taşımacılığı hizmeti sunan havayolu işletmesidir. Uçuş ağının kapsadığı coğrafi alan belirli bir bölgeye odaklanmış durumdadır.
- **Besleyici (feeder) havayolu işletmesi:** Genellikle, koltuk kapasitesi küçük ve orta ölçekli olan uçaklarla kısa mesafeli hatlarda seferler yaparak küçük ve bölgesel noktaları daha büyük merkez havaalanlarına bağlayan havayolu işletmesidir. Sözü edilen bölgedeki yolcuları asıl gitmek istedikleri yere taşıyacak havayolu işletmelerinin seferlerini besler.
- **Günübirlik (Commuter) havayolu işletmesi:** Besleyici ve/veya bölgesel hizmet sunan, genellikle koltuk kapasitesi 30'dan daha az olan uçaklarla noktadan noktaya hizmet veren işletmedir.
- **Mega havayolu işletmesi:** Mega havayolu işletmesi kavramı, operasyonlarının kapsamı ve/veya ağ yapısına bağlı olarak çok büyük havayolu işletmelerini tarif etmek için kullanılmaktadır. Mega havayolu işletmelerinin uçuş ağları daha fazla havaalanı çiftini birleştirmekte ve bunlar küresel bir coğrafi alana yayılmış durumdadır. Uçak ve çalışan sayıları ile üretim miktarları diğerlerine göre çok daha yüksektir.

SIRA SİZDE 3

Havayolu işletmelerinin büyüklüklerini nasıl ölçebileceğinizi ve kıyaslayabileceğinizi açıklayınız.

Aynı zamanda, havayolu işletmeleri pazardaki durumu ve ekonomik önemlerine göre de aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

- **Belirli bir pazar bölümüne hitap eden (niche) havayolu işletmesi:** Belli başlı hatlarda veya pazarın belli bir bölümünde hizmet vermek üzerine uzmanlaşan havayolu işletmesidir.
- **Yeni kurulan havayolu işletmesi:** Yeni kurularak faaliyetlerine başlamış havayolu işletmesidir.
- **Yeni giren havayolu işletmesi:** Yeni kurulmuş olsun veya olmasın, hâlihazırda başka havayolu işletmeleri tarafından hizmet verilen bir pazara girme teşebbüsünde bulunan havayolu işletmesidir.

ICAO ayrıca, havayolu işletmelerini ünitenin ilerleyen kısımlarında daha ayrıntılı olarak ele alınacak olan iş modellerine göre de aşağıdaki sınıflara ayırmıştır:

- **Tam hizmet sunan (full service) havayolu işletmesi:** Tipik olarak geleneksel ulusal veya büyük bir havayolu işletmesi olan, geniş ve büyük bir ağ yapısında uçak içi yiyecek içecek ve eğlence sistemleri ile farklı kabin sınıflarına çok geniş bir yelpazede farklı hizmetler sunan havayolu işletmesidir.
- **Sade (No-Frill) havayolu işletmesi:** Tam hizmet sunan havayolu işletmelerinin aksine, düşük maliyetli bir havayolu taşımacılığı sağlayarak müşterilerine çok basit, sade veya sınırlı bir uçak içi hizmet sunan havayolu işletmesidir.
- **Düşük maliyetli havayolu işletmesi:** Diğer havayolu işletmeleri ile karşılaştırıldığında genellikle düşük bir maliyet yapısına sahip olan ve bu sayede onlara göre daha düşük fiyatlar sunabilen havayolu işletmesidir.

Havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin örgütün bir diğer yaklaşımı da, havayolu işletmelerini belli birtakım ticari birliklere üye olup olmamalarına göre şekillenmektedir. Havayolu taşımacılığı açısından bu birliklerden en önemlisi ve örgütün yaptığı sınıflandırmaya da temel teşkil edeni Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'dir. (IATA). IATA, merkezi Kanada'nın Montreal şehrinde bulunan ve sadece havayolu işletmelerinin üye olabildiği, uluslararası bir ticaret birliğidir. ICAO'nun, bu kapsamda yapmış olduğu sınıflandırmaya göre havayolu işletmeleri IATA Üyesi Havayolu İşletmeleri ve IATA Üyesi Olmayan Havayolu İşletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinden hangisi ya da hangileri IATA üyesidir?

SIRA SİZDE 4

ICAO'nun havayolu işletmelerine ilişkin son sınıflandırma biçimi ise havayolu işletmelerinin sahiplik yapılarına ve kontrol edilebilirliklerine göredir. Buna göre havayolu işletmeleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır:

- Devlet sahipliğindeki havayolu işletmesi: Hisselerinin tamamının veya çoğunluğunun devletin elinde olduğu havayolu işletmesidir.
- Özel havayolu işletmesi: Hisselerinin tamamının veya çoğunluğunun özel sektörün elinde olduğu havayolu işletmesidir.
- Ortak girişim havayolu işletmesi: Aynı veya farklı ülkelerden iki veya daha fazla ana yatırımcı tarafının sahipliğinde bulunan havayolu işletmesidir.
- Avrupa Birliği havayolu işletmesi (Community Carrier): Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerde, AB Mevzuatına göre kurulmuş havayolu işletmesidir.

Devlet sahipliğindeki havayolu işletmeleri, hisselerinin tamamının veya çoğunluğunun devletin elinde olduğu havayolu işletmeleridir. Bu anlamda, ülkemizde faaliyet gösteren ve bir dönem devlet sahipliğinde bir havayolu işletmesi olarak ele alınabilecek Türk Hava Yolları, 2006 yılındaki son özelleştirme işleminden sonra kamu payının %49,2'ye gerilemesi sonucu bu özelliğini kaybetmiştir.

DİKKAT

SIRA SİZDE 5

ICAO'nun, havayolu işletmelerini sahiplik yapılarına ve kontrol edilebilirliklerine göre sınıflandırmasında yer alan ortak girişim havayolu işletmesine ülkemizden verilebilecek bir örnek var mıdır?

Havayolu İşletmelerinin Derecelendirme Kuruluşlarına Göre Sınıflandırılması

Skytrax, Birleşik Krallık merkezli olarak kurulmuş bulunan ve havayolu ile havalimanı işletmeleri için değerlendirme ve derecelendirme yapan bir danışmanlık kuruluşudur.

Havayolu işletmeleri, yukarıda ayrıntısına değinildiği üzere faaliyet gösterdikleri ülkelerin ulaştırma, havacılık veya istatistik otoritelerine göre sınıflandırılabileceği gibi, ICAO gibi uluslararası düzenleyici kuruluşlar tarafından da sınıflandırılabilmektedir. Havayolu işletmeleri, ICAO dışında düzenleyici nitelikte olmayan ve hizmet düzeyini temel alan sınıflandırmalara da tabi tutulabilmektedir. Söz konusu bu sınıflandırmalarda esas amaç, temel alınan belirli kıstaslar üzerinden algılanan havayolu hizmet düzeyine göre havayolu işletmelerini belirli gruplara ayırabilmektir. Bu amaçla yapılan havayolu sınıflandırmalarından en bilineni ve genel kabul göreni Skytrax adlı danışmanlık kuruluşunun yapmış olduğu "Dünya Havayolu Derecelendirmesi "ne dayanmaktadır.

Skytrax'in yapmış olduğu havayolu sınıflandırması daha önce üzerinde durulan sınıflandırmalar gibi belirli ekonomik düzenlemeler, kullanılan uçaklar veya operasyon türünden ziyade daha çok havayolu tüketicilerinin geçmiş uçuş tecrübelerine dayalı olarak verdikleri puanlar üzerinden gerçekleştirilen algısal bir sınıflandırmadır. Söz konusu sınıflandırma birden beşe doğru giden bir yıldız sistemine dayalıdır. Derecelendirmeye temel teşkil eden havayolu işletmesinin web sitesi, çevrimiçi rezervasyon, çevrimiçi check-in gibi *uçuş öncesine,* kabin temizliği, tuvalet temizliği, ikramın kalitesi gibi *uçuş sırasındaki ürüne* ve personelin dil yeterliliği, ikram hizmetinin yeterliliği, personelin davranışları gibi *uçuş sırasındaki personele* yönelik boyutlar bulunmaktadır (www.worldairlineawards.com). Skytrax'in derecelendirmesine göre havayolu işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Aleksieva, 2011, s.12-13):

- Beş yıldızlı havayolu işletmeleri: Bu gruba giren havayolu işletmeleri sundukları ürün ve hizmet standartları açısından en yüksek kalite derecesini almış olan havayolu işletmeleridir. 2015 yılı için bu gruba giren yedi havayolu işletmesi vardır. Bu havayolu işletmeleri ANA All Nippon Airways, Asiana Airlines, Cathay Pacific Airways, Garuda Indonesia, Hainan Airlines, Qatar Airways ve Singapore Airlines şeklinde sıralanmaktadır.
- Dört yıldızlı havayolu işletmeleri: Bu gruba giren havayolu işletmeleri sundukları ürün standartları açısından iyi düzeyde olmakla birlikte kabin içindeki ve havalimanındaki personel hizmetleri sunumu açısından iyi bir standarda sahip olan havayolu işletmeleridir. Ülkemizden Türk Hava Yolları ile birlikte 2015 yılı için bu gruba giren 37 havayolu işletmesi bulunmaktadır.
- Üç yıldızlı havayolu işletmeleri: Bu gruba giren havayolu işletmeleri kalite performansları bağlamında sundukları ürün ve hizmet standartları açısından kabul edilebilir sektör ortalamasına sahip havayolu işletmeleridir.
- İki yıldızlı havayolu işletmeleri: Bu gruba giren havayolu işletmeleri düşük bir kalite performansına bağlı olarak sundukları ürün ve hizmet standartları açısından kabul edilebilir sektör ortalamasının altında değerlere sahip havayolu işletmeleridir.
- Bir yıldızlı havayolu işletmeleri: Derecelendirmeye tabi kıstaslar açısından oldukça düşük düzeyde ve zayıf bir kalite performansına sahip havayolu işletmeleridir.
- Sınıflandırılmamış havayolu işletmeleri: Hâlihazırda derecelendirilen veya çeşitli sebeplerle Skytrax'in derecelendirme sisteminin dışında kalmış havayolu işletmeleridir (Aleksieva, 2011, s.13).

HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KONUMLANMASI

Havayolu işletmeleri, bir önceki bölümde yer alan değişik sınıflandırmalara tabi tutulabileceği gibi, izledikleri stratejiler ve uyguladıkları iş modelleri bağlamında da farklılıklar göstermekte ve sınıflandırılabilmektedir. Söz konusu bu farklılıklar, havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörü analiz ederek kendileri açısından en avantajlı rekabet stratejisini takip etmeleri sonucu ortaya çıkabileceği gibi; bahsi geçen bu stratejinin somut yansıması olan iş modellerinden de kaynaklanabilmektedir. Bu bölümde, havayolu işletmelerinin neden farklı rekabet stratejileri izledikleri ve bunun sonucunda farklı iş modelleri ile faaliyet gösterdikleri sorularına cevap aranmaktadır.

Michael Porter ve Pozisyon Okulu Düşüncesi

Ünlü stratejik yönetim düşünürü Michael Porter, 1980 ile 1985 yıllarında yayımlamış olduğu "Rekabet Stratejisi" ve "Rekabet Avantajı" adlı çalışmalarıyla, adı ile özdeşleşen ve stratejik yönetim alanında Pozisyon Okulu (Positioning School) adı ile anılan düşünce akımının kurucusu olmuştur. Michael Porter tarafından ortaya atılan pozisyon okulu temelini mikroekonominin bir dalı olan sanayi organizasyonundan almıştır. Bu yaklaşım, içinde bulunulan çevrenin, firmaların üzerinde büyük etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle endüstri analizi, stratejik analiz için başlangıç noktası olarak ele alınır. Firmanın başarısı, endüstri çekiciliği ve firmanın endüstrideki göreceli pozisyonu ile yakından ilişkilidir. Başka bir ifade ile Porter'a göre firmaların başarılı ya da başarısız olmalarının nedeni, içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin yapısı ve o endüstri içinde rakiplerine karşı almış oldukları pozisyonların sonucudur (Barca, 2002, s.30).

Pozisyon Okulu ve savlarına ilişkin Michael Porter'ın dilimize de çevrilmiş bir eseri için bakınız: Porter, M. E. (2008). Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KİTAP

Pozisyon Okulunu neredeyse kendi başına kuran Porter, stratejik yönetimde 1960 ve 1970'li yılların ortasına kadar egemen olan stratejik planlama paradigmasının tersini gündeme getirerek strateji düşüncesinin odağına, planlama yerine rekabeti koymuştur. Stratejik planlamanın yerine ise rekabet stratejisini yerleştirmiştir. Başka bir deyişle Porter, stratejilerin rekabetçi üstünlük elde edilmesi için oluşturulması gerektiğini ortaya atmıştır. Porter önceki yaklaşımlardan farklı olarak, "rekabet" kavramını da "genişletilmiş rekabet" olarak ele almaktadır. Bunlar; mevcut rakiplerden gelen direkt rekabet, ikame sektör ya da ürün üreticilerinden gelen dolaylı rekabet ve pazara girebilecek yeni yatırımcıların yarattığı rekabet baskısından kaynaklanan potansiyel rekabettir (Barca, 2005, s.13). Porter, pozisyon okulu düşüncesi içerisinde birçok özgün kuramsal yaklaşım geliştirmiş olup; söz konusu bu yaklaşımlardan ve rekabet olgusunu anlama ve açıklama açısından en kullanışlı olanları ve en sık başvurulanları Beş Güç Modeli ve Genel Rekabet Stratejileridir.

Stratejik planlama paradigması, stratejiyi uzun dönemli resmî bir planlama sürecinin sonucu oluşan bir olgu olarak gören yaklaşımdır.

Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Beş Güç Modeli

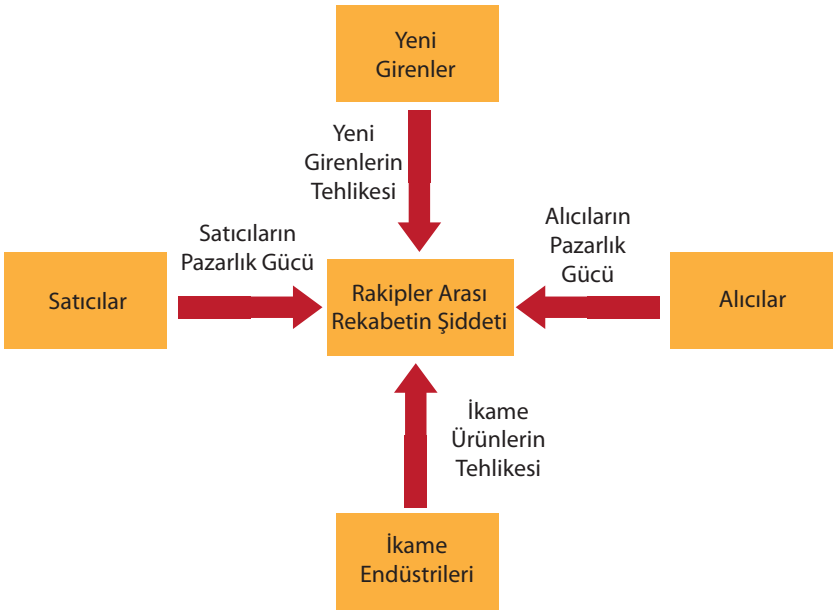
Pozisyon Okuluna göre bir endüstrideki (sektördeki) rekabet durumu beş rekabetçi güce bağlıdır. Bu güçlerin etkileri sonucunda ortaya çıkan durum endüstrideki karlılık potansiyelini belirler (Erol, İnce ve Aras, 2013, s.79). Porter, 1980'de yayımlanan eserinde, strateji geliştirme sürecinde öncelikle pazarın yapısı ve rekabet şartları üzerinde durmuş, analizlerinde rekabet stratejileri ön plana çıkmıştır. Bir endüstri dalında rekabeti belirleyen beş temel faktörü doğrudan rakipler, tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni gireceklerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve ikame malların tehdidi olarak sıralayarak firma üstünlüğünü sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelebilecek değişmeleri ve bu değişiklik-

lerden rakiplerden önce faydalanma yollarını belirlemiştir (Sarvan vd., 2003, s.81). Şekil 2.1'de görülen beş güç modeline göre yapılan analiz aslında şu sorulara cevap aramaktadır: Kârlılık potansiyeli yüksek olan endüstriler ve/veya pazarlar hangileridir? Nerede iş yapmalıyız? Bu endüstri ve/veya pazardaki 5 rakibin gücü nedir? Bu 5 güç karşısında kendimizi en iyi konumlayacak pozisyon nedir? Bu 5 güç karşısında hangi pozisyon bizi en iyi savunur? Hangi pozisyon bu 5 gücü istediğimiz gibi firmaya rekabet avantajı sağlayacak şekilde şekillendirir ve/veya etkiler? Ortaya çıkan analiz sonucuna göre genel rekabet stratejileri neler olmalıdır? (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.142).

Şekil 2.1

Sektör Rekabetini Belirleyen Güçler

Kaynak: *Eren, (2006, s.86)*



Porter'in beş güç modeli, havayolu sektöründe rekabeti etkileyen güçlerin anlaşılmasına ve buna bağlı olarak hangi pazarda yer almanın daha kârlı olduğunun görülmesine yardımcı olmaktadır (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.142). Zira havayolu işletmeleri, rekabet stratejisi tercihlerinden önce beş gücü analiz ederek sektörel rekabeti göz önünde bulundurup pozisyon alacakları pazarı ve izleyecekleri rekabet stratejisini belirleyebilmektedirler.

Porter, beş güç modelinin merkezine bir sektörde hâlihazırda faaliyet gösteren işletmeler arasındaki mevcut rekabeti yerleştirmiştir. Havayolu taşımacılığı sektörü açısından düşündüğümüzde, söz konusu rekabeti belirli bir havayolu pazarında (hat bazında) ele almakta yarar vardır. Çünkü havayolu taşımacılığı sektöründe rekabet iç hat ve/veya dış hat gibi daha geniş pazar bölümleri için de söz konusu iken asıl rekabet havayolu işletmelerinin hizmet verdikleri uçuş hatları bazında ortaya çıkmaktadır. Mevcut sektörel rekabet karar alma noktasında önemli bir etken iken zaman zaman rekabeti belirleyen diğer 4 güç faktörüne yeterince önem verilmemektedir. Esasında, havayolu taşımacılığı sektöründe rekabeti analiz etmek üzere beş güç modelinden yararlanmanın önemi de uçuş hattı temel alınarak yapılan analizlerde ortaya çıkmaktadır. Zira rekabet havayolu işletmelerinin rekabet ettikleri pazarlar olan havaalanı çiftlerinde (uçuş hatlarında) şekillendiğinden söz konusu 5 gücün de hatlar bazındaki önemi ve etkisini analize dâhil etmek gerekmektedir. İstanbul-Ankara pazarı ele alındığında İstanbul Atatürk Havaalanı-Ankara Esenboğa Havaalanı çifti pazarında monopol bir yapı nedeniyle rekabet olmadığını fakat İstanbul

Sabiha Gökçen-Ankara Esenboğa havaalanları arasında görece daha rekabetçi bir pazar yapısı bulunduğu söylenebilir. Çünkü bu havaalanı çiftinde pozisyon alan ikiden fazla havayolu işletmesi vardır. Rekabet analizini bu kapsamda yapan bir havayolu işletmesinin mevcut havayolu işletmeleri arasındaki rekabetin daha az olduğu pazarları tercih etmesi ve bu pazara diğerlerinin girmesini engelleyecek stratejik uygulamalara başvurması beklenecektir. Fakat bu pazarlar kapsamındaki ikame ürünlerin ya da başka bir deyişle diğer ulaşım seçeneklerinin ne ölçüde rekabet gücüne sahip oldukları da dikkate alınmalıdır.

İkame ürün tehdidi açısından yaklaşılırsa Ankara-İstanbul arasındaki hızlı trenlerin ortalama hızı öngörülen seviyelere ulaştığında özellikle Ankara Esenboğa – İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı çifti pazarındaki havayolu talebi olumsuz yönde etkilenebileceği söylenebilirken (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.143); hızlı tren seferlerinin kapsamının İstanbul'un Avrupa yakasına ulaşamaması durumunda İstanbul Atatürk-Ankara Esenboğa hattı için böyle bir ikame ürün tehdidinin meydana gelemeyeceği açıktır. Birbirine yakın şehirlerarasında havayolu taşımacılığı yapılmamasının önemli bir sebebi yüzey taşımacılığının havayolu taşımacılığına göre güçlü bir ikame ürün olmasından kaynaklanmaktadır. Mesafe kısaldıkça havayolu taşımacılığının sunduğu zaman avantajı karayolu taşımacılığına göre giderek azalmaktadır. Eğer havayolu seyahat maliyeti karayoluna göre daha fazla ise pek çok yolcunun karayolu taşımacılığını tercih etmesi beklenir. Havayolu işletmelerinin böylesine bir pazara girmesi karayolu karşısındaki rekabet avantajı elde etmesini güçleştirir.

Havayolu işletmelerinin hangi havayolu pazarında konum alacağı o pazardaki alıcıların pazarlık gücünü de bağlıdır. İstanbul-Ankara pazarından bağımsız şekilde günümüzde özellikle bilgi iletişim teknolojileri ve internet sayesinde alıcıların havayolu işletmelerinin fiyat bilgilerine çok daha kolay ve hızlı ulaşabildikleri söylenebilir. Bunun yanında, özellikle rekabetin yoğun olduğu şehir çiftlerinde alıcıların yani havayolu müşterilerinin seçim tercihi daha fazla olduğundan pazarlık güçleri de o oranda artmaktadır. Havayolu taşımacılığı sektöründeki satıcılar olarak ele alınabilen tedarikçilerin gücü de rekabeti belirleyen oldukça önemli etkenlerden bir diğeridir. Özellikle ülkemiz açısından düşünüldüğünde, havayolu taşımacılığı sektöründe girdi sağlayan birçok yakıt, ikram ve yer hizmetleri gibi tedarik sektörlerinde birkaç firmanın faaliyet gösterdiği; bunun da söz konusu tedarikçilerin pazarlık güçlerini önemli ölçüde artırdığı söylenebilir. Örneğin dış hatlarda sadece tek bir ikram ve yer hizmeti işletmesinin faaliyet gösterdiği bir pazarda havayolu işletmesinin bu tedarikçiler karşısındaki gücü azalacağından kendisine sunulan fiyatlara ve hizmet kalitesi standardına katlanmak zorunda kalacaktır. Bu durumda havayolu işletmesi sözü edilen pazarda yer almayı tercih etmeyebilir.

Rekabeti belirleyen güçler kapsamında son olarak havayolu taşımacılığı sektöründe yeni girecek işletmelerin yarattığı tehditten bahsetmek gerekmektedir. Havayolu taşımacılığı sektöründe pazara giriş düzenlemeleri liberalleştikçe yeni giriş tehdidinin artması beklenir. Havayolu taşımacılığı açısından düşünüldüğünde, ekonomik düzenlemelerin yer yer önemli ve aşılması güç giriş engelleri yaratarak, havayolu sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmelerini rekabet açısından güvenilir bir pozisyonda tuttuğu söylenebilir (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.143). Özellikle bazı havayolu pazarlarında, geçmişte kalmış giriş engelleri varlığını sürdürerek; yeni girişleri sınırlandırmaktadır (Shaw, 2007, s.78).

Havayolu işletmeleri, beş güç modeli yardımıyla makro seviyede sektörde ve/veya daha mikro seviyede havaalanı çifti pazarlarında nasıl bir pozisyon alacaklarına ve söz konusu bu pozisyonu korumalarını sağlayacak rekabet stratejisi seçimine karar vermektedirler. Yukarıda açıklanan 5 gücü savunma ya da yenme potansiyeli sunan pazarlarda konumlanmanın ve pazara giriş çıkış engelleri yaratmanın bunu başaran havayolu işletmelerine uzun vadede ortalamanın üstünde kâr, başka bir deyişle rekabetçi üstünlük getireceği öngörülmektedir.

Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Stratejik Konumlanma ve Genel Rekabet Stratejileri

Beş güç modeli firma çevresindeki rekabeti etkili bir şekilde analiz edebilmektedir. Diğer bir faydası ise analiz sonucunda hangi genel rekabet stratejisinin kullanılacağına ışık tutmasıdır. Bunlardan maliyet liderliği stratejisi, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle gerçekleştirmesi ve ürünlerini sektörde oluşan ortalama fiyatların altında satarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir. Bu stratejiyi izleyen havayolu işletmeleri tüm yönetim işlevlerini ve üretim süreçlerini maliyetlerini azaltmak üzerine kurgular. Farklılaştırma stratejisi işletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştırarak daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunabilmesini mümkün kılar. Bu sayede ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu rekabet stratejilerinin müşteri gruplaması yapılarak oluşturulan dar bir pazar platformunda uygulanması hâlinde odaklanmış rekabet stratejilerinden söz edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.256). Havayolu işletmeleri bu bağlamda, rekabet stratejileri açısından; farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini izleyen havayolu işletmeleri olarak sınıflandırılabilir (Gerede, 2010, s.83).

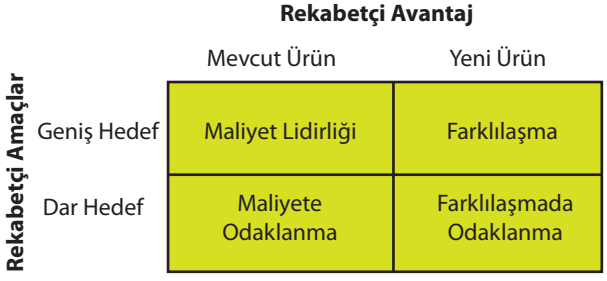
DİKKAT

Genel rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmeleri hakkında daha ayrıntılı bilgileri kitabınızın 8. Ünitesinde bulabilirsiniz.

Şekil 2.2

Genel Rekabet Stratejileri

Kaynak: *Eren, (2006, s.170).*



Maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmeleri, yüksek verimlilik oranlarına ulaşarak maliyetlerini düşürmek istemekte; bunun sonucunda da söz konusu maliyet düşüşünü fiyatlarına yansıtarak yüksek doluluk oranlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Havayolu taşımacılığı sektöründe maliyet liderliği stratejisini başarıyla uygulayan ilk işletmenin Southwest Airlines olduğu; özellikle 1990'lı yıllardan itibaren düşük maliyet stratejisinin tüm dünyada yaygınlık kazanmaya başladığı söylenebilir. 1990'lı yıllarda Avrupa'dan Easyjet ve Ryanair'in Southwest Airlines'ın stratejisini takip etmesi ile başlayan süreçte, ABD'den JetBlue, Kanada'dan WestJet, Avustralya'dan Virgin Blue, Brezilya'dan Gol ve Malezya'dan Air Asia gibi başarılı düşük maliyetli havayolu işletmeleri faaliyete geçmiştir (Shaw, 2007, s.90-91).

Farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri rakiplerine karşı, sundukları hizmetleri farklılaştırarak üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Bunu yapabilmek için ürünün konfor, tarife, uygunluk ve imaj bileşenlerinde farklılıklar yaratmak gerekecektir. Farklılıklar yolcuların çeşitli istek ve ihtiyaçlarının yeterince karşılanmasını sağlayarak talebi ve dolayısıyla gelirleri artıracaktır. Buna karşın üründe farklılaşmaya gitmenin maliyetleri artıracağı da unutulmamalıdır. Bu tür havayolu işletmeleri genellikle iç ve dış hatlarda, uçuş uzunluğu hem kısa hem de uzun olan hatlarda, büyük ve geniş bir uçuş ağı üzerinde ve küresel bir coğrafi alanda faaliyet göstermektedir. Daha çok yolcu taşımacı-

lığına odaklanmaktadırlar. Fakat yolcudan arta kalan boş kargo alanlarında ya da sadece kargo taşımacılığı için düzenlenmiş uçaklarda kargo taşımacılığı da yapmaktadır. Lufthansa ve British Airways, farklılaştırma stratejisini izleyen havayolu işletmelerine örnek olarak verebilir (Gerede, 2010, s.83). Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmeler aynı şemsiyede farklı pazar bölümlerine farklı ürünler sunarak sinerji yaratarak başarılı olmak isterler. Farklılaşma stratejisini uygulayan havayolu işletmeleri uçaklarında hem birinci, hem ekonomi sınıfı hizmet vermekte, kendi bilet satış ofislerini açmakta, personelini eğitmek için eğitim birimleri kurmakta, bakım tesisleri kurmakta, yolcuyla beraber kargo da taşımaktadırlar (Sarılgan, 2007, s.21-22).

Farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri, ilk harekete geçen avantajını öne alan yenilikçi, özellikle iş amaçlı yolcular gibi farklılaşmış bir hizmet için ödeme yapmaya istekli yüksek gelir grubuna hitap eden, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinde küresel dağıtım sistemlerini kullanan ve müşteri bağlılığı yaratma amacıyla Sık Uçan Yolcu Programları (SUYP)'na önem veren havayolu işletmeleridir (Shaw, 2007, s.105-108). Söz konusu bu özelliklerinin yanında, farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri, küresel bir ölçekte faaliyet gösterdikleri ve farklılaştırdıkları hizmete talip olan kesim nedeniyle küresel pazarlarda havayolu taşımacılığı hizmeti sunmaktadırlar. Küresel pazarlarda hizmet sunumu gerçekleştirebilmek, Topla Dağıt ağ (TD) sistemine dayalı küresel ve kesintisiz bir uçuş ağının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. TD ağ yapısı, farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin en önemli özelliklerinden biridir. Söz konusu ağ sisteminde ve böylesi bir pazarda hizmet sunabilmek, satış, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerinde küresel ölçeği kapsayan bir faaliyet ağı gerektirmektedir. Farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri, bunu küresel dağıtım sistemlerine kullanarak gerçekleştirmektedirler. Küresel nitelikteki dağıtım kanalları yanında, farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri, müşteri bağlılığı yaratmak adına Sık Uçan Yolcu Programları (SUYP) adı altında bağlılık programları kullanmaktadırlar. Farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin bu özelliklerini daha etkili ve kapsamlı bir şekilde kullanabilmesini sağlayan son bir özellik ise, küresel nitelikteki stratejik işbirliklerine üye olmalarıdır (Gerede, 2002, s.105).

Topla-Dağıt ağ yapısı, merkez olarak seçilmiş bir havaalanı etrafındaki çevre havaalanlarında bulunan yolcuların önce merkez havaalanına taşınarak burada toplanmalarının sağlandığı; daha sonra, merkezden tekrar gitmek istedikleri çevre havaalanlarına dağıtıldığı ve böylece bir merkez etrafındaki çevre havaalanları birbirleri ile bağlanarak daha fazla sayıda şehir çifti elde edilmesine olanak sağlayan ağ yapısıdır.

Farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin küresel bir uçuş ağına ihtiyaçları vardır. Bunun için küresel pazarlara açılmaları ve uçuş ağları küresel TD ağ sistemi ile beslemeleri gerekir. Diğer yandan, TD ağ yapısı ile kurulmuş küresel bir uçuş ağı önemli avantajlar sağlamaktadır. Buna karşın, havayolu işletmelerinin küresel pazarlara açılmalarında ve farklı uçuş ağlarının birleştirilmesinde ekonomik düzenlemelerle getirilmiş bir takım engeller ortaya çıkabilir. Havayolu işletmeleri söz konusu engelleri baypas edebilmek amacıyla işbirliğine gitmekte, küresel pazarlara erişim ve giriş olanağını elde edebilmek uçuş ağlarını küreselleştirebilmektedir (Gerede, 2002, s.115-116).

Uçuş ağ yapılarını, TD sistemini kullanarak büyütmek ve genişletmek istemelerinin altında sundukları hizmetin tarife temelli bileşenlerinde müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp geçmek yatmaktadır. Bu sayede özellikle iş amaçlı ve daha sık uçan yolcuların istedikleri yerlerden istedikleri yerlere istedikleri gün ve saatte gitme olanakları artacaktır. Başka bir deyişle havayolu ürünü farklılaşacak, sık uçan iş amaçlı yolcuların müşteri memnuniyeti artacak ve bu farklı hizmete daha fazla ücret ödemeyi göze alan yolcu sayısı artacaktır.

Havayolu hizmet sunumunun (havayolu ürününün) konfor temelli bileşenlerini farklılaştırmak isteyen bir havayolu işletmesi yolcularının bu kapsamdaki istek ve ihtiyaçlarını tespit edip sunduğu hizmeti bunların üzerine çıkartmaya çalışır. Örneğin daha geniş koltuk aralıkları, daha fazla yatan koltuk sırtı, niceliği ve niteliği geliştirilmiş ikram seçenekleri, daha fazla kabin görevlisi sayısı, daha nitelikli kabin içi eğlence sistemlerinin sunulması bunlara örnek olarak verilebilir.

Pozisyon Okulu'na göre rekabet avantajının kaynağı işletmelerin pazar pozisyonu, rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin kaynağı ise pazarda yaratılan giriş ve çıkış engelleridir (Barca, 2005, s.32). Gerçekleştirilebilmesi hâlinde farklılaşma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum yaratır. Müşterilerin marka bağlılığı (sadakati) ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaşma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlamaktadır. Sonuçta, ortaya çıkan müşteri bağlılığı ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engelleri yaratır. Farklılaşma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekler alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum, alıcının gücünü açıkça azaltır. Son olarak, müşteri bağlılığı elde etmek için kendini farklılaştıran işletme, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konumlanmış olabilmektedir (Porter, 2008, s.47). Söz konusu süreç, farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin özellikleri açısından ele alındığında giriş çıkış engeli yaratılması daha net anlaşılabilecektir.

Farklılaşma stratejisi izleyen havayolu işletmeleri ağ yapılarını kullanarak tarife temelli bileşenlerini farklılaştırmakta ve bunu da pazara giriş engeli yaratarak monopol rantı elde etmek için kullanabilmektedirler. Küreselleşmenin giderek derinleştiği günümüzde, özellikle iş amaçlı yolcular dünya genelinde istedikleri yerden istedikleri yere, istedikleri mevsim, gün ve sıklıkta, sadece havayolu taşımacılığını kullanarak ve mümkün olduğunca tek bir havayolu işletmesi aracılığıyla gitmek isteği ve ihtiyacı içindedirler. Bunlar ancak büyük, geniş ve kesintisiz bir uçuş ağı ile karşılanabilir (Gerede, 2011, s.33; Button vd., 1998, s.11; Oum ve Yu, 1998, s.5). Müşterilerin istek ve ihtiyaçları bu yönde ise havayolu işletmelerinin ürünlerini farklılaştırabilmeleri için uçuş ağlarını büyütüp genişletmeleri gerekir. Bir havayolu işletmesi tarafından domine edilen merkez havaalanında daha sık uçuş gerçekleştirilebilmekte; bu da muhtemel rakiplerin söz konusu havaalanına girişini ve dolayısıyla müşteriler açısından alternatif oluşturabilme potansiyelini en aza indirmektedir. Zira talebin en önemli belirleyicilerinden biri uçuş sıklığıdır. Nitekim serbest pazarlarda sıklığın önemli bir rekabet aracı olduğu (Wensveen, 2007, s.188; Doganis, 2002, s.133- 134) ve sefer sıklığını değiştirmenin havayolu işletmelerinin rekabetçi davranış ve rekabetçi strateji repertuarında yer aldığı söylenebilir (Özsoy, 2010, s.77-78). Bu bağlamda, örneğin havayolu işletmeleri, Pozisyon Okulunun iddia ettiği şekilde, sıklığı artırarak pazara giriş engeli yaratmak, rakiplerinin pazara girişini önlemek ve aldıkları pozisyonda monopol rantı elde etmek isteyebilir (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.136). Farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri açısından rekabet avantajı sağlayacak şekilde giriş engeli yaratacak bir diğer özellik ise, yoğun SUYP kullanımıdır. SUYP gibi bağlılık programları müşterilerin uçuş ağlarına bağlanmasına yardımcı olan pazarlama araçlarıdır. Bu programlar müşterilere bazı avantajlar sağlarken uçuş ağının (ya da başka bir deyişle seçilen havayolu işletmesinin) değiştirilmesi hâlinde müşterilere bir takım ek maliyetler getirmektedir. Bu durumda, bağlılık programlarının üyesi olan müşteriler havayolu işletmelerini değiştirmek istemeyeceklerdir (Gerede, 2002, s.113). Böylece, rakip havaB yolu işletmeleri için bir giriş engeli yaratılmış olacaktır.

Odaklanma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri, ya değer katkılı bir faaliyete odaklanmakta ya da maliyete odaklanmaktadır (Shaw, 2007, s.129). Odaklanma stratejisi uygulayan havayolu işletmeleri tek bir faaliyete yoğunlaşarak tüm gücünü buna harcamaktadırlar. Bu işletmeler sinerjinin yaratacağı muhtemel faydalardan vazgeçmektedirler. Pazarın belli bir bölümünü kendilerine hedef seçerek buna uygun şekilde faaliyette bulunan havayolu işletmelerine, paket taşıyan entegre kargo taşıyıcıları FedEx ve UPS; tatil amaçlı yolcu taşıyan charter taşıyıcısı Thomas Cook ve Brüksel-Londra arasında iş

amaçlı yolcuları taşıyan VLM Airlines; coğrafik odaklanma stratejisini izleyen havayolu işletmelerine de Air Malta örnek olarak verebilir (Sarılgan, 2007, s.22). Değer katkılı şekilde bir faaliyete odaklanan havayolu işletmelerine, entegre paket taşıyıcıları FedEx ve UPS, sadece iş amaçlı yolcu taşımacılığı yapan iş amaçlı havayolu işletmeleri MAXJet Airways ve Eos Airlines ile turizm odaklı olarak belirli bir coğrafi bölgeye hizmet veren Air Mauritius ve Air Seychelles gibi havayolu işletmeleri örnek verilebilir. Maliyete odaklanma bağlamında ise, Avrupa'da uzun yıllardan beri faaliyet göstermekte olan, paket tur satışı gerçekleştiren turizm operatörlerine hizmet sağlayan ve düşük maliyetli taşıyıcılardan gelen baskılar sonucunda maliyet odağına yönelerek kendi maliyetlerini de onların seviyelerine kadar çekmek durumunda kalan charter havayolu işletmeleri verilebilir. Odaklanma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin nasıl olup da rekabet üstünlüğü sağladıkları, özellikle entegre paket taşıyıcıları olan FedEx ve UPS gibi işletmeleri izlenerek örneklendirilebilir. Bu işletmeler, uzun yıllar önce kurulmuş ve bu uzun süre boyunca aynı alanda faaliyet gösteren; kargo uçaklarından oluşan büyük filolara yatırım yapmış ve bu filolara sahip, milyonlarca parça kargoyu birkaç saat içinde ayırıp dağıtıma gönderecek pahalı ve gelişmiş bilgi teknoloji sistemleri ile söz konusu bu sistemlerin konuşlandığı havalimanı yakınındaki merkezlere sahip işletmelerdir. Böylesi büyük yatırım gereklilikleri, şüphesiz ki aşılması güç bir giriş engeli yaratmakta; UPS ve FedEx'in sektörde lider iki büyük işletme olmasını sağlamaktadır (Shaw, 2007, s.129-134).

Ülkemizde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinden farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisini izleyen havayolu işletmelerine örnekler veriniz.

SIRA SİZDE 6

Porter, bu üç genel rekabet stratejisinden bahsederken, bu üç stratejiden en azından birini açıkça uygula(ya)mayanları ise arada sıkışıp kalanlar olarak nitelendirmektedir. Arada sıkışıp kalan havayolu işletmelerine örnek olarak bir yandan farklılaştırma stratejisini izlerken diğer yandan maliyet liderliği stratejisini uygulamaya çalışan ABD'li Laker Airways verilebilir (Dostaler ve Flouris, 2006, s.33).

Havayolu İş Modelleri

İş modeli kavramı, çok çeşitli çağrışımlar yapabilecek bir kavramdır. Lawton ve Solomko (2005), iş modeli kavramının değer sunumunu içeren bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Buna karşılık Magretta (2002) ise iş modelinin işletmenin nasıl kar elde ettiği gibi soruları cevaplayan şirket öyküleri olduğunu belirtmektedir. İş modeli, en basit anlamda, bir firmanın iş yapma mantığı olarak tanımlanabilir. Bir firmanın gerçekleşmiş stratejisi olarak da tanımlanan iş modeli, firmanın stratejik seçimlerinin pazar alanında test edilmesine hizmet etmek üzere düşünsel süreçlerini yapılandıran bir model olarak görülmektedir (Berk ve Varoğlu, 2013, s.97). Havayolu iş modeli ise havayollarının ne şekilde faaliyet gösterdiği ve paydaşlarına nasıl değer yarattığını göstermektedir (Kuyucak ve Şengür, 2011; Kuyucak-Şengür ve Şengür, 2012, s.42). Havayolu iş modelinin tanımlanmasından sonra, genel olarak havayolu sektöründe geleneksel, düşük maliyetli, tarifesiz ve bölgesel olmak üzere 4 temel havayolu iş modeli olduğu söylenebilir (Bieger ve Agosti, 2005; Taneja, 2004; Kuyucak-Şengür ve Şengür, 2012, s.41). Söz konusu bu iş modellerinin yanında, Doganis (2006, s.216-217) gibi bazı yazarlar ise havayolu iş modellerini geleneksel model, sanal model ve havacılık işletmeciliği modelleri olarak ifade etmektedir. Son dönemlerde, bahsi geçen iş modellerine bir yenisinin eklendiği; genellikle büyük ve geleneksel havayolu işletmelerinin çeşitli sebeplerle kendilerine bağlı olarak kurmuş oldukları düşük maliyetli havayolu işletmelerinin de bağlı düşük maliyetli havayolu iş modeli (*airline within airline*) olarak kabul edildiği görülmektedir (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015).

Daha önce bahsi geçen 4 havayolu iş modelinden ilki olan geleneksel havayolu işletmeleri, havayolu pazarındaki tüm yolcu pazar bölümlerine hizmet vermek amacıyla küresel dağıtım sistemlerini kullanarak, karmaşık ağ yapıları ve işbirliği yaptıkları havayolu işletmeleriyle, birbirinden farklı tip ve büyüklükteki uçaklarıyla faaliyette bulunmaktadırlar. Geleneksel havayolu işletmeleri yüksek maliyet yapılarından dolayı sabit olan kapasitelerini sürekli değişen ve belirsiz talebe karşı gelirlerini en büyüklemek için genellikle gelir yönetimini kullanmaktadırlar (Sarılgan, 2007, s.31). Geleneksel havayolu iş modelini izleyen havayolu işletmeleri, genellikle Porter'ın genel rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisini izlemektedirler.

Düşük maliyetli havayolu iş modeli kavramı ise, daha önceki bölümlerde havayolu işletmelerinin sınıflandırılması konusunda değinilen ve genellikle Porter'ın maliyet liderliği stratejisini izleyen düşük maliyetli havayolu işletmelerinin iş modellerini ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Benzer şekilde, yine Porter'ın genel rekabet stratejilerinden hareketle bölgesel havayolu iş modeli de, odaklanma stratejisini izleyerek daha küçük noktalardan görece daha büyük şehir merkezlerine havayolu taşımacılığı hizmeti sunan havayolu işletmelerinin iş modeli olarak kabul görmektedir. Tarifesiz havayolu iş modeli ise, ICAO'nun sınıflandırmasına benzer şekilde ana/birincil görevi tarifesiz havayolu taşımacılığı hizmeti sunmak olan havayolu işletmelerini tarif etmek için kullanılmaktadır.

Havayolu taşımacılığı alanında ünlü bir düşünür olan Doganis (2006) ise, havayolu iş modellerini daha önce de ifade edildiği gibi geleneksel model, sanal model ve havacılık işletmeciliği modeli olarak ifade etmekte; geleneksel modele Delta, Iberia ve Thai Airways'i, sanal modele Easyjet'i ve havacılık işletme modeline de Lufthansa ile Singapore Airlines'ı örnek vermektedir. Bu noktada belirtmek gerekir ki, burada bahsi geçen sanal kavramının bilgi teknolojileri ve web ortamında kullanılan sanal ve sanallık kavramları ile bir ilgisi söz konusu değildir. Burada sanallık kavramı daha ziyade iş modelinin yalınlığını vurgulamak amacıyla kullanılmaktadır. Esasında Doganis (2006)'in sınıflandırması da, daha önce bahsedilen iş modeli sınıflandırması ile büyük benzerlik taşımaktadır. Zira her iki sınıflandırmanın ortak yönleri bulunmaktadır. Şöyle ki, sanal havayolu modeli düşük maliyetli iş modeline karşılık gelirken, geleneksel havayolu modeli hâlihazırda diğer sınıflamada da mevcuttur. Havacılık işletme modeli ise, bünyesinde birden çok ve farklı alanda faaliyet gösteren havacılık işletmelerini barındıran bir nevi havacılık holdinglerini ifade etmek için kullanılmaktadır (örn. Lufthansa, Türk Hava Yolları).

KİTAP

Doganis'in sınıflandırması ile ilgili daha detaylı bilgi için bakınız: Doganis, R. (2006). The Airline Business in-the Twenty First Century. (2. Baskı). London: Routledge.

Havayolu iş modelleri kapsamında son dönemde ortaya çıkan, gittikçe yaygınlaşan son iş modeli ise bağlı düşük maliyetli havayolu (*airline within airline*) iş modelidir. Bağlı düşük maliyetli havayolu kavramı yabancı yazında "airline within airline" olarak ifade edilen ve büyük/küresel/ağ/tam hizmet havayolu işletmelerine bağlı olarak düşük maliyetli havayolu işletmelerinden gelen rekabete cevap vermek amacıyla kurulan havayolu işletmelerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Örneğin, Türk Hava Yolları içinde faaliyet gösteren AnadoluJet bir bağlı düşük maliyetli havayolu işletmesidir. Hâlihazırda, büyük/küresel/ağ/tam hizmet havayolu işletmelerine bağlı olarak kurulan farklı iş modeline sahip havayolu işletmeleri bulunmakla birlikte, bağlı düşük maliyetli havayolu kavramı (airline within airline), yalnızca düşük maliyetli iş modeline göre kurulan iştirakleri ifade etmektedir (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015, s.178).

Morrell (2005), çalışmasında genel olarak, ABD'deki büyük havayolu işletmelerinin düşük maliyetli havayolu tehdidine ilişkin uygulamış oldukları bir strateji olan bağlı dü-

şük maliyetli havayolu modeli uygulamasını irdelemiştir. Morrell (2005)'e göre, büyük havayolu işletmeleri bu tehdide ya kendi düşük maliyetli havayolu işletmelerini kurarak ya da iş modellerinde radikal değişiklikler yapmadan operasyonlarını tekrar gözden geçirip maliyet düşüşleri sağlayarak iki şekilde karşılık vermiştir. Bu stratejilerden ilki, bağlı düşük maliyetli havayolu iş modelidir. Havayolu işletmeleri, özellikle serbestleşme ve liberalleşme politikaları sonucu pazara giriş yapan düşük maliyetli havayolu işletmelerinin artan pazar payı sonucu oluşan rekabete cevap olarak gösterdikleri bir tepkisel davranış olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, bağlı düşük maliyetli havayolu işletmeleri sayesinde, farklı pazar bölümlerine farklı stratejilerle hitap edebildiğini göstermesi açısından önemli bir stratejidir. İkinci stratejik yanıt ise ilkine göre uygulama bağlamında daha zor olmakla birlikte uzun vadede daha sürdürülebilir ve yazında da belirtildiği gibi bağlı düşük maliyetli havayolu kurma stratejisinin başarısız uygulamaları göz önünde bulundurulduğunda daha başarılı bir yanıt olarak görülmektedir. Morrell (2005) büyük havayolu işletmelerini ilk uygulama için harekete geçiren temelde 3 ana motivasyon unsuru bulunduğunu belirterek bunları; kârlı bir iş yapma biçimi, önemli pazarlarda düşük maliyetli rekabet ve ana operasyonların yanında deneme niteliğindeki düşük maliyetli iş modeli deneyimi olarak sıralamaktadır. Söz konusu denemelere ve girişimlere karşın, bağlı düşük maliyetli havayolu modelinin başarısı yazında da bugüne değin tartışılagelmektedir. Örneğin, Morrell (2005), geleneksel sahiplikteki başarısız düşük maliyetli havayolu işletmeleri için bazı başarısızlık unsurlarını ortaya koymuştur. Yazara göre bunlar; karışık filo yapısı, bağlantılı hizmet sürecinin korunması, iki sınıflı hizmete devam edilmesi ve iş gücü maliyetlerinin düşürülememesidir. Buna karşılık Pearson ve Merkert (2014) ise başarılı bir bağlı düşük maliyetli havayolu modeli için gerekli ölçütleri, ana işletmeden bağımsızlık, pazarın domine edilmesi, kararlı liderlik ve düşük maliyetli iş modelinden fazla sapmayan bir iş modeli olarak belirlemişlerdir.

Özet

AMAÇ 1 *Havayolu işletmelerini sınıflandırmak için kullanılan ölçütleri açıklamak*

Havayolu taşımacılığı hizmeti sunan işletmeler olarak tanımlanabilecek olan havayolu işletmeleri, büyüklükleri, izledikleri stratejileri, kullandıkları teknolojileri, gelir yapıları, faaliyet gösterdikleri ülkeler, operasyon türleri ve benzeri unsurlar bağlamında farklılıklar göstermekte; söz konusu bu farklılıklar ise yapılacak sınıflandırmaları hem mümkün hem de daha geniş kapsamlı kılmaktadır. Havayolu işletmeleri sınıflandırmaları incelendiğinde, genellikle yıllık gelir ile havayolu işletmesinin filosunda bulunan hava aracı türü ile bu hava aracının niteliği ve işletmenin operasyon türünün sınıflandırma ölçütü olarak ele alındığı görülmektedir. Bir havayolu sınıflandırma ölçütü olarak yıllık gelir ele alındığında yıllık geliri belirli aralıklar arasında olan havayolu işletmeleri (örn. 100 milyon dolar ile 1 milyar dolar arası) söz konusu gruplara ayrılmaktadır. Filoda bulunan hava araçlarının türü ve niteliğinin değerlendirme ölçütü olarak kullanılması durumunda ise sınıflandırmada hava aracının ağırlığı gibi fiziksel özellikleri yanında, yolcu veya yük taşıma kapasitesi gibi operasyonel kabiliyetleri ile hangi amaçlı kullanılacağı (yolcu veya yük taşıma) ön plana çıkmaktadır.

AMAÇ 2 *Havayolu işletmelerini sıralayarak birbirleri arasındaki farklılıkları belirlemek*

Havayolu işletmeleri, faaliyet gösterdikleri ülkelere göre, düzenleme ve/veya denetleme yetkisine sahip kuruluşlara göre veya diğer özelliklerine göre farklı şekillerde sınıflandırılabilmektedirler. Havayolu işletmelerinin ülkeler açısından sınıflandırılmasını incelediğimizde, ABD, Kanada, Avustralya ve Türkiye'de havayolu işletmelerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığını görmekteyiz. ABD'de havayolu işletmeleri belirli gelir aralıkları bağlamında büyük, ulusal ve bölgesel olarak sınıflandırılırken Kanada ve Avustralya'da havayolu işletmelerinin filolarında bulunan hava araçlarının türü ve niteliği ile yaptıkları operasyonun niteliğine bağlı olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Buna göre, Kanada'da havayolu işletmeleri büyük, küçük günübirlik ve hava taksi işletmeleri şeklinde sıralanırken Avustralya'da bölgesel, iç hat ve uluslararası şeklinde sıralanmaktadır. Ülkemizdeki havayolu işletmelerinin sınıflandırılması, ekonomik bir düzenlemeye göre gerçekleştirilmekte; söz konusu sınıflandırmada operasyon türü dikkate alınmaktadır. Ülkemizdeki havayolu işletmeleri ise, tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri, sadece tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri, tarifeli ve tarifesiz seferlerle sadece yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri ve hava taksi işletmeleri şeklinde sınıflandırılmaktadır.

AMAÇ 3 *Havayolu işletmelerinin Pozisyon Okuluna göre nasıl konumlandırıldıklarını açıklamak*

Havayolu işletmeleri, faaliyet gösterdikleri pazarlarda rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla; söz konusu pazarlardaki rekabeti analiz ederek izleyecekleri stratejiyi belirlemektedir. Havayolu işletmeleri, pazardaki rekabeti analiz edebilmek için Pozisyon Okulunun kurucusu Porter tarafından geliştirilen beş güç analizi modelini kullanmaktadırlar. Bu analize göre havayolu işletmeleri, bir pazara giriş yapmadan önce, hâlihazırda pazarda var olan rekabetin düzeyi ve şiddetini, alıcı ce satıcıların pazarlık güçleri ile pazara yeni gireceklerin yaratabileceği tehlikeleri ve ikame ürün veya hizmetlerin tehlikelerini dikkate almalıdırlar. Söz konusu bu beş gücü analiz ettikten sonra, pazara giriş kararı ve pazara hangi stratejiyle girileceği kararı verilmektedir. Havayolu işletmeleri bu bağlamda, rekabet stratejileri açısından; farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini izleyen havayolu işletmeleri olarak ele alınabilir. Farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmeleri rakiplerine karşı, sundukları hizmetleri farklılaştırarak üstünlük sağlamaya çalışmakta iken maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmeleri, yüksek verimlilik oranlarına ulaşarak maliyetlerini düşürmekte istemekte; bunun sonucunda da söz konusu maliyet düşüşünü fiyatlarına yansıtarak yüksek doluluk oranlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Odaklanma stratejisi uygulayan havayolu işletmeleri ise, tek bir faaliyete yoğunlaşarak tüm gücünü buna harcamaktadırlar.

AMAÇ 4

Havayolu iş modellerini açıklamak

Havayolu iş modeli havayollarının ne şekilde faaliyet gösterdiği ve paydaşlarına nasıl değer yarattığını göstermektedir. Havayolu sektöründe geleneksel, düşük maliyetli, tarifesiz ve bölgesel olmak üzere 4 temel havayolu iş modeli bulunmaktadır. Söz konusu bu iş modellerinin yanında, bazı yazarlar havayolu iş modellerini geleneksel model, sanal model ve havacılık işletmeciliği modelleri olarak ifade etmektedir. Son dönemlerde, genellikle büyük ve geleneksel havayolu işletmelerinin çeşitli sebeplerle kendilerine bağlı olarak kurmuş oldukları düşük maliyetli havayolu işletmelerinin de bağlı düşük maliyetli havayolu iş modeli (airline within airline) olarak kabul edildiği görülmektedir. Geleneksel havayolu iş modeli, pazarda yer alan tüm gruplara hizmet verme anlayışına sahip büyük ve farklılaşma stratejisini izleyen işletmelerini ifade ederken düşük maliyetli iş modeli ise, genellikle maliyet liderliği stratejisini izleyen ve noktadan noktaya havayolu taşımacılığı hizmeti sunan işletmeler için kullanılmaktadır. Tarifesiz havayolu iş modeli, daha çok turizm amaçlı yolculara belirli paket programlar dâhilinde ve belirli turizm işletmeleri için havayolu taşımacılığı hizmeti sunan işletmeler iken bölgesel havayolu iş modeli ise dar bir coğrafi bölgede havayolu taşımacılığı sunan işletmeler için kullanılmaktadır. Sanal havayolu modeli düşük maliyetli iş modeline karşılık gelirken, geleneksel havayolu modeli hâlihazırda diğer sınıflamada da mevcuttur. Havacılık işletme modeli ise bünyesinde birden çok ve farklı alanda faaliyet gösteren havacılık işletmelerini barındıran bir nevi havacılık holdinglerini ifade etmek için kullanılmaktadır.

Kendimizi Sınayalım

1. Kâr amacı güderek kamuya açık taşımacılık hizmeti sunan, bunun için uçakları kullanan, görece büyük bir ölçekte faaliyet gösteren işletmelere ne ad verilir?

a. Hava taksi işletmeleri
b. Havayolu işletmeleri
c. Havalimanı işletmeleri
d. Uçuş eğitim işletmeleri
e. Genel havacılık işletmeleri

2. Aşağıdakilerden hangisi havayolu işletmelerini sınıflandırmayı zorlaştıran unsurlardan biri **değildir?**

a. Birçok değişik mesafede faaliyet göstermeleri
b. Farklı uçak tipleriyle faaliyet göstermeleri
c. Değişik operasyonel ve pazarlama anlayışı ile faaliyet göstermeleri
d. Değişik isimlerle faaliyet göstermeleri
e. Havayolu işletmelerinin benzerlikleri ve birbirlerinden ayrılan noktalarının her bir aynı durum için farklı olması

3. Aşağıdakilerden hangisi bağlı düşük maliyetli havayolu işletmelerinin başarısızlık nedenlerinden biri **değildir?**

a. Karışık filo yapısı
b. Bağlantılı hizmet sürecinin korunması
c. Büyük havayolu işletmelerinin sahipliğinde olunması
d. İki sınıflı hizmete devam edilmesi
e. İş gücü maliyetlerinin düşürülememesi

4. Ülkemizde, havayolu taşımacılığına ilişkin düzenlemeleri yapmaktan, söz konusu düzenlemelere olan uyumdan ve düzenlemelere uyulmaması durumunda yaptırım uygulamaktan sorumlu; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlı kuruluş aşağıdakilerden hangisidir?

a. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Genel Müdürlüğü
b. THY A.O.
c. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü
d. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
e. Demiryollar Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü

5. Aşağıdakilerden hangisi farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin rakiplerine karşı, sundukları hizmetleri farklılaştırarak üstünlük sağlamaya çalışmak için farklılık yarattıkları bileşenlerden biri **değildir?**

a. Konfor bileşeni
b. Maliyet bileşeni
c. Tarife bileşeni
d. Uygunluk bileşeni
e. İmaj bileşeni

6. ABD Ulaştırma Bakanlığı, havayolu işletmelerini hangi kıstası temel alarak sınıflandırmaktadır?

a. Taşıdıkları yolcu sayısı
b. Elde ettikleri gelir
c. Kaza-kırım oranı
d. Filoda bulunan hava aracı sayısı
e. Sahip oldukları ağ yapısı

7. Aşağıdakilerden hangisi Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği kapsamında ayrımı yapılan havayolu işletmesi türlerinden biri **değildir?**

a. Tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri
b. Tarifeli seferlerle posta taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri
c. Sadece tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri
d. Tarifeli ve tarifesiz seferlerle sadece yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri
e. Hava taksi işletmeleri

8. Bünyesinde birden çok ve farklı alanda faaliyet gösteren havacılık işletmelerini barındıran bir nevi havacılık holdinglerini ifade etmek için kullanılan havayolu iş modeli aşağıdakilerden hangisidir?

a. Düşük maliyetli havayolu iş modeli
b. Sanal havayolu iş modeli
c. Bağlı düşük maliyetli iş modeli
d. Havacılık işletme modeli
e. Tarifesiz havayolu iş modeli

9. Havayolu taşımacılığında rekabeti analiz etmek amacıyla odaklanılması gereken pazar aşağıdakilerden hangisidir?

a. Uçuş hattı pazarı
b. İç hat pazarı
c. Dış hat pazarı
d. Bölgesel pazar
e. Ulusal pazar

10. Büyük/küresel/ağ/tam hizmet havayolu işletmelerine bağlı olarak düşük maliyetli havayolu işletmelerinden gelen rekabete cevap vermek amacıyla kurulan havayolu işletmelerinin iş modeline ne ad verilir?

a. Geleneksel havayolu iş modeli
b. Düşük maliyetli havayolu iş modeli
c. Bağlı düşük maliyetli havayolu iş modeli
d. Bölgesel havayolu iş modeli
e. Sanal havayolu iş modeli

Yaşamın İçinden

"AnadoluJet'ten 13 milyon yolcu hedefi"

THY'nin low-cost (düşük maliyetli) havayolu şirketi AnadoluJet Başkanı İbrahim Doğan, mevcut durumda 29 olan uçak sayılarının yaz ayları itibariyle 39'a çıkacağını; 2015'te 11 milyon olan yolcu sayısının da bu yıl 13 milyona ulaşmasını beklediklerini söyledi.

Doğan, yolcu doluluk oranlarının ise yüzde 85'in üzerinde gerçekleşmesini hedeflediklerini belirtti.

THY 2015 yılını 61.2 milyon yolcu ile tamamlarken; 2016 yolcu hedefini ise 72.4 milyon olarak açıkladı. Buna göre AnadoluJet THY'nin toplam yolcularının yaklaşık yüzde 18'ini oluşturuyor. Şirketin THY cirosundaki payı ise açıklanmıyor.

Kendini global bir havayolu şirketi ve premium bir marka olarak konumlandırdıktan sonra segmentasyona giden THY, önceliğini dünya pazarlarına verirken; Anadolu pazarında ise low-cost markası AnadoluJet ile büyümeyi planlıyor.

AnadoluJet'in THY'den farklı bir iş modeliyle faaliyet gösterdiğini belirten Doğan, "Ana markamız THY global bir oyuncu, hedefi dünya pazarı. Daha premium, ücretten ziyade zaman duyarlı yolculara hitap eden ve üründe prestij arayan tarafta" dedi ve ekledi:

"Anadolu ise AnadoluJet'in hedefi. Bizim yaptığımız havacılıktaki lüks hizmetleri arındırmak, maliyet avantajı sağlamak. Bunu da bilet fiyatlarına yansıtıp geniş kitlelerin hava ulaşım hizmetlerinden istifade etmesini sağlamak."

Türkiye'de orta gelir grubundaki artışın low-cost hava taşımacılığı pazarında çok büyük bir potansiyeli de beraberinde getirdiğini belirten Doğan, "Türkiye'de orta sınıf arttıkça, penetrasyon da artıyor. 2008 yılında 1.8 milyon yolcuya hizmet verirken, 2015 sonunda 11 milyon yolcuya ulaştık. 2016 beklentimiz ise 13 milyon yolcu" dedi.

Türkiye'de low-cost hava taşımacılığında AnadoluJet'in yanı sıra Pegasus ve Sun Express faaliyet gösteriyor. Sun Express rakamlarını açıklamazken; Pegasus 2015 yılını 22.34 milyon yolcu ve yüzde 79 doluluk oranı ile tamamladı.

YÜZDE 85 DOLULUK ORANI İLE THY'NİN ÜZERİNDE

AnadoluJet'in yolcu doluluk oranının 2015'te yüzde 85 seviyesinde gerçekleştiğini belirten Doğan, "Stratejimiz yüzde 85 doluluğun altına düşmemek. 2016 hedefimiz en az yüzde 85 doluluğa ulaşmak" dedi.

Yolcu doluluk oranı THY'de 2015'te yüzde 77.9 seviyesinde gerçekleşirken; THY 2016 beklentisini ise yüzde 78 olarak açıkladı.

Doğan'ın verdiği bilgiye göre, AnadoluJet şu anda toplam 69 hatta uçuş yapıyor.

Mevcut stratejileri doğrultusunda, şu anda sadece iç hat uçuş yaptıklarını belirten Doğan, "Şu an tarifeli olarak yurtdışına açılma planımız yok. Ama yönetim kurulu bu yönde bir strateji çizerse, öyle bir kabiliyetimiz de var" diye konuştu.

AnadoluJet yurtdışına tarifeli sefer gerçekleştirmiyor, ancak charter uçuşlar yapıyor.

YAZ AYLARINDA FİLO 39 UÇAĞA ÇIKACAK

AnadoluJet filosunda mevcut durumda 29 uçak bulunduğunu söyleyen Doğan, "2016 yazında ise 39 uçağa çıkacağız. Filomuzu kolay esnetebiliyoruz. Uçaklarımızın tamamı kira. Dönemsel olarak talep daraldığı zamanlarda uçuramadığımız uçakların maliyetine katlanmamak için böyle bir model kullanıyoruz" dedi.

AnadoluJet'in filosu ağırlıklı olarak 189 yolcu kapasiteli B737-800 uçaklarından oluşuyor.

Low-cost bir havayolu olarak, düşük maliyet seviyelerinin farklı iş modellerini de zorunlu kıldığını belirten Doğan, uçakların yerde durma süresini kısaltarak konma sayılarını artırdıklarını; uçakların kullanımı ve işletimi konusunda da farklı uygulamalara başvurduklarını söyledi."

Kaynak: http://www.yenisafak.com/ekonomi/anadolujetten-13-milyon-yolcu-hedefi-2421383

Okuma Parçası

Bölgesel Havayolu

1990'lı yılların başından itibaren THY'den daha düşük maliyetli ve sınırlı hizmetli bir bölgesel havayolu kurma projesi zaman zaman gündeme geldi. "Yurtiçi" havayolu yerine "bölgesel" tanımını kullanmamın nedeni var; başından beri amacımız, temin edilecek küçük kapasiteli uçaklarla sadece iç hatlarda uçmayıp ülkemizin civarındaki Tebriz, Halep, Selanik, Batum gibi yakın ticari ilişkilerimizin olduğu noktalara da değişik kentlerimizden uçuş koymaktı. Konu gündeme geldikçe projeler üzerinde çalışılır araştırmalar yapılır, ancak her seferinde kâğıt üzerinde karlılığı yetersiz görülürdü. THY kültürü ile yoğrulmuş arkadaşların bir bölümü o kültürün kalıpları dışına çıkamadıkları için bölgesel havayolu projelerine yeni bir nefes ve enerji getiremiyorduk. Yapılan projeler raflarda tozlanmaya mahkûm ediliyordu.

1986 yılında bölgesel taşımacılık yapmak üzere Türk Hava Taşımacılığı adıyla bir şirket Ankara merkezli olarak kurulmuştu. Bu şirketin kuruluşu yanlıştı. Bu şirkette çalışanların amacı THT'yi THY'ye geçmek için atlama tahtası olarak kullanmaktı. Yani çalışanlar bile şirketi benimsememişlerdi. Sonunda THT başarılı olamadı ve tarihe karıştı. Geçmişteki bu kötü tecrübe ve tozlu raflara kaldırılan projeler aslında THY için önemli bir deneyim olmuştu.

Kaynak: Kozlu, C. (2007). **Bulutların Üstüne Tırmanırken: THY, Bir Dönüşüm Öyküsü.** İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. b	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Konumlanması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. b	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Konumlanması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. b	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Konumlanması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Konumlanması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Konumlanması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

ABD Ulaştırma Bakanlığı (Department of Transportation-DOT)'nın yapmış olduğu temel iki sınıflandırma düşünüldüğünde, operasyon gelirleri 1 milyar ABD dolarından fazla olan ve operasyonel iş modeli açısından da düşük maliyetli taşıyıcı olarak adlandırılabilecek bir havayolu işletmesine Southwest Airlines örnek olarak verilebilir. Southwest Airlines izlemiş olduğu strateji bağlamında düşük maliyetli bir havayolu işletmesi olarak kabul edilirken gelirleri açısından 1 milyar dolardan fazla gelir elde ettiği için ABD Ulaştırma Bakanlığının yapmış olduğu temel iki sınıflandırmanın kesişiminde yer almaktadır.

Sıra Sizde 2

Ülkemizde faaliyet gösteren Pegasus havayolu işletmesi, ABD'de faaliyet gösteren bir işletme olsa idi, söz konusu işletme ABD Ulaştırma Bakanlığı (Department of Transportation-DOT)'nın yapmış olduğu operasyonel iş modeli sınıflandırması açısından düşük maliyetli havayolu işletmesi sınıfına girerdi. Zira söz konusu sınıflandırmaya göre düşük maliyetli taşıyıcılar, belirgin şekilde düşük maliyetli bir iş modeli ile faaliyet gösteren havayolu işletmeleridir. Bu bağlamda, Pegasus'un Sabiha Gökçen Havalimanı gibi ikincil bir havalimanından faaliyet gösterdiği ve düşük maliyetli havayolu modelini izlediği görülmektedir.

Sıra Sizde 3

Havayolu işletmelerinin büyüklükleri çeşitli göstergelere göre belirlenmektedir. Örneğin, ABD'de havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasında dikkate alınan temel ölçüt söz konusu havayolu işletmesinin yıllık geliridir. Buna göre, ABD'de havayolu işletmesinin büyüklüğünün temel ölçütünün işletmenin yıllık geliri olduğu söylenebilir. Yıllık gelir dışında, havayolu işletmelerinin büyüklüklerinin belirlenmesinde filolarında bulunan hava aracı sayısı ve niteliği, taşıdıkları yolcu sayısı veya operasyon yaptıkları şehir çifti sayısı gibi ölçütler de dikkate alınabilmektedir. Havayolu işletmelerinin büyüklüklerinin sınıflandırılmaları ile de ilişkisi vardır. Buna göre, havayolu işletmesini sınıflandırma yapmak isteyen otorite veya kuruluş söz konusu ölçütlerden birini veya birkaç tanesini kullanarak kıyaslama yapmakta ve sektörde faaliyet gösteren işletmeleri belirli sınıflara ayırabilmektedir.

Sıra Sizde 4

Ülkemizde faaliyet gösteren ve IATA üyesi olan 7 havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bu havayolu işletmeleri Türk Hava Yolları, Onur Air, AtlasJet, Pegasus Havayolları, Freebird Havayolları, SunExpress Havayolları ve Corendon Havayolları'dır. Ülkemizden IATA'ya üye olan ilk havayolu işletmesi Türk Hava Yolları'dır. Daha sonra sırası ile Onur Havayolları, Atlasjet ve Pegasus Havayolları üye olmuşlardır.

Sıra Sizde 5

ICAO'nun, havayolu işletmelerini sahiplik yapılarına ve kontrol edilebilirliklerine göre sınıflandırmasında yer alan ortak girişim havayolu işletmesine ülkemizden verilebilecek örneklerden biri ve en iyisi SunExpress Havayolu işletmesidir. SunExpress Havayolu Ekim 1989'da Türk Hava Yolları ve Alman Lufthansa şirketleri tarafından %50'si Türk Hava Yolları'na %50'si de Lufthansa'ya ait olmak üzere kurulmuş ve Nisan 1990 tarihinde Antalya'dan Frankfurt'a ilk charter uçuşunu düzenlemiştir.

Sıra Sizde 6

Ülkemizde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinden farklılaştırma stratejisini izleyen havayolu işletmesine Türk Hava Yolları, maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmesine Pegasus Havayolları ve AnadoluJet ile odaklanma stratejisini izleyen havayolu işletmesine BoraJet Havayolu işletmesi örnek olarak verilebilir.

Yararlanılan Kaynaklar

Aleksieva, N. M. (2010). *Service Quality Perception Analysis to Define Loyalty in the Airline Industry*. (Unpublished Master Thesis). Politecnico Di Milano, Facoltà di Ingegneria dei Sistemi, Milano. https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/20445/1/NMA%20-%20Thesina%20Text.pdf (Erişim tarihi: 27.11.2015).

Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.

Barca, Mehmet (2002). Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (Ed.), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Berk, A. A.ve Varoğlu, A. K. (2013). İş Modeli Kavramını Tanımlama ve Strateji Kavramı ile Farklılıklarına Yönelik Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 95-118.

Bieger, T. ve Agosti, S. (2005). Business models in the airline sector – evolution and perspectives. W. Delfmann, H. Baum, S. Auerbach & S. Albers (Ed.), *Strategic management in the aviation industry* içinde. Aldershot: Ashgate.

BITRE. (2003). Bureau of Transport and Regional Economics, *Avline*, Issue One, January. https://bitre.gov.au/publications/2003/files/avline_001.pdf (Erişim tarihi: 24.11.2015).

Button, K., Kingsley, H. ve Stough, R. (1998). *Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union*. Cheltenham: Edward Elgar.

Cavcar, M. (2016). *Uçuş Mekaniği ve Uçak Performansı,* http://home.anadolu.edu.tr/~mcavcar/htk224/Giris-NS.pdf (Erişim tarihi: 17.01.2016).

Çelebi, A. (2015). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Hava Ulaşım Dairesi Başkanlığının Tanıtılması. Ender Gerede (Ed.), *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler: Teori ve Türkiye Uygulaması.* Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

Doganis, R. (2002). *Flying off course: The economics of international airlines*. (3. Baskı). London: Routledge.

Doganis, R. (2006). *The Airline Business in-the Twenty First Century*. (2. Baskı). London: Routledge.

Dostaler, I. ve Flouris, T. (2006). Stuck in the middle revisited: The case of the airline industry. *The Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 15 (2), 33-45.

Eren, E. (2006). Stratejik Yönetim. Necdet Timur (Ed.). *Stratejik Yönetim* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Erol, Y., İnce, A. R. ve Aras, M. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma. *Business & Economics Research Journal*, 4 (3), 75-92.

Gerede, E. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri–THY A.O.'da Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gerede, E. (2010). Hava Taşımacılığı. Nil Aras ve Ender Gerede (Ed.) *Ulaştırma Sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Gerede, E. (2011). Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 29-50.

Gerede, E. (2012). Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Türkiye - Avrupa Birliği Havayolu Pazarındaki Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi Açısından İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (23), 102-134.

Gerede, E. ve Yalçınkaya, A. (2015). Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi, Ender Gerede (Ed.), *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler: Teori ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

ICAO (2004). *Manual on the Regulation of International Air Transport* (2. Basım). Montreal: ICAO Press.

Kain, J. ve Webb, R. (2003). *Turbulent Times: Australian Airline Industry Issues 2003*. Research Paper No. 10 2002–03. Information and Research Services, Department of the Parliamentary Library.

Kozlu, C. (2007). *Bulutların Üstüne Tırmanırken: THY, Bir Dönüşüm Öyküsü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2011). A Comparative Study of Airlines Operating in Turkish Domestic Market: Low-Cost Business Model Perspective. *Journal of Business Review, Cambridge*, 19 (1), 62-69.

Kuyucak, Ş. F. ve Şengür, Y. (2012). Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir, 24-26 Mayıs 2012.

Lawton, T. C. ve Solomko, S. (2005). When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia. *Journal of Air Transport Management,* 11 (6), 355-362.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.

Morrell, P. (2005). Airlines within airlines: An analysis of US network airline responses to Low Cost Carriers. *Journal of Air Transport Management*, 11(5), 303-312.

Oum, T. H. ve Chunyan Yu. (1998). *Winning Airlines: Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Özsoy, G. (2010). *Türk Havayolu İşletmelerinin 2003 İç Hat Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilemler Enstitüsü, Eskişehir.

Pearson, J. ve Merkert, R. (2014). Airlines-within-airlines: A business model moving East. *Journal of Air Transport Management*, 38, 21-26.

Porter, M. E. (2008). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Radnoti, G. (2002). *Profit Strategies for Air Transportation*. McGraw Hill Professional.

Sarılgan, A. E. (2007). *Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler*. (Yayınlamamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6, 73-122.

Schmidt, S. (2013). *Canada's three main types of commercial air carriers*. http://o.canada.com/news/national/canadas-three-main-types-of-commercial-air-carriers (Erişim tarihi: 15.01.2016).

Shaw, S. (2007). *Airline Marketing and Management*. Aldershot: Ashgate.

SHGM (1993). *Türk Sivil Havacılık Mevzuatı*. Ankara: Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.

Sin, R. G. ve Chellappa, R. K. (2012). Airline Classification. http://ssrn.com/abstract=2148381 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2148381 (Erişim tarihi: 24.01.2016).

Şengür, Y. (2004). *Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamaların Araştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Taneja, N. K. (2004). *Simpli-Flying: Optimizing the Airline Business Model*. Aldershot: Ashgate.

Taşcı, D. ve Yalçınkaya, A. (2015). Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli ve Anadolu Jet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (2), 177- 201.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Wensveen, J. G. (2007). *Air Transportation: A Management Perspective*. Aldershot: Ashgate.

http://ostpxweb.dot.gov/aviation/airlineclassifications.htm (Erişim tarihi: 17.01.2016).

http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havaalanlari/Havayolu_isletmeleri.pdf (Erişim tarihi: 05.01.2016).

http://www.airliners.net/aviation-forums/general_aviation/print.main?id=5273222 (Erişim tarihi: 02.01.2016).

http://www.icao.int/Pages/default.aspx (Erişim tarihi: 15.01.2016).

http://www.worldairlineawards.com/Awards/awards_methodology.html (Erişim tarihi: 05.01.2016).

https://www.tc.gc.ca/eng/civilaviation/regserv/cars/part7-standards-725-2173.htm (Erişim tarihi: 05.01.2016).

http://www.transtats.bts.gov/DatabaseInfo.asp?DB_ID=135&DB_Short_Name=Air%20Carrier%20Financial&DB_Name=Air%20Carrier%20Financial%20Reports%20%28Form%2041%20Financial%20Data%29&Link=0&DB_URL=mode_id=1&mode_desc=aviation&subject_id2=0 (Erişim tarihi: 30.01.2016).

3

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Ekonomik düzenlemeleri tanımlayabilecek,
- İkili havayolu taşımacılığı anlaşmalarını açıklayabilecek,
- Ekonomik düzenlemelerin bileşenlerini açıklayabilecek ve sıkılık derecelerini karşılaştırabilecek,
- Ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerinin yönetimine etkisini yorumlayabilecek,
- Ekonomik düzenlemelerin gelişim sürecini açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Düzenleme
- Pazara Erişim
- Pazara Giriş
- Trafik Hakları
- Kapasite
- Fiyat
- Liberalleşme
- Serbestleşme
- Açık Semalar

İçindekiler

Havayolu Yönetimi → Havayolu İşletmeciliğini Etkileyen Ekonomik Düzenlemeler

- GİRİŞ
- EKONOMİK DÜZENLEMELERİN TANIMI VE AMAÇLARI
- İKİLİ HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ANLAŞMALARI
- EKONOMİK DÜZENLEMELERİN TEMEL BİLEŞENLERİ
- IATA'NIN EKONOMİK DÜZENLEMELERDEKİ ROLÜ
- EKONOMİK DÜZENLEMELERİN HAVAYOLU YÖNETİMİNE ETKİSİ
- EKONOMİK DÜZENLEMELERDEKİ LİBERALLEŞME

Havayolu İşletmeciliğini Etkileyen Ekonomik Düzenlemeler

GİRİŞ

Havayolu işletmeleri ekonomik sonuçları olan kararları istedikleri gibi alıp bunları istedikleri şekilde eylemlere dökemez. Tabi oldukları bazı ulusal ya da uluslararası kurallar havayolu işletmelerinin ekonomik sonuçları olan karar ve eylemlerini sınırlandırabilir, yönlendirebilir ya da tamamen serbest bırakabilir. Kuşkusuz böylesine kuralların varlığı ya da yokluğu havayolu işletmelerinin yönetimini etkileyecektir. Kitabınızda, belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışırlarken havayolu işletmelerinin kaynaklarını nasıl daha etkin ve verimli bir şekilde kullanacaklarına başka bir deyişle nasıl etkin ve başarılı bir şekilde yönetileceklerine dair bilgiler sunulmaktadır. Fakat sözü edilen kurallar işletmelerin bu amaç doğrultusundaki karar ve eylemlerini kontrol edebiliyorsa bunların açıklanmasında da fayda vardır. Ekonomik düzenlemeler, bu ünitede havayolu işletmeciliğini etkileyen yönleriyle ele alınmaktadır.

EKONOMİK DÜZENLEMELERİN TANIMI VE AMAÇLARI

Düzenleme, işletmelerin eylemlerini kontrol altına almak amacıyla kullanılan kurallar bütünüdür.

Düzenleme; işletmelerin eylemlerini kontrol altına alarak yönlendirmek, sınırlamak, teşvik etmek, eylemlerini yönlendirecek karar seçim ölçütlerini, haklarını, sınırlarını ve yükümlülüklerini belirlemek amacıyla kullanılan, yasal dayanağı olan, devletlerin bu konuda yetkilendirdiği kamu otoritesi tarafından tasarlanan ve uyumu izlenen kurallar bütünüdür. Bu amaçlar kapsamında genellikle işletmelerin kullanacakları girdilerinin ve üretim süreçleri çıktılarının özellikleri de belirlenir. Düzenlemeler yürürlüğe aktarıldıktan sonra işletmelerin bunlara uyum derecesi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla izlenir ve izleme sonuçları hukuki yaptırımlara tabi tutulabilir.

Düzenlemelerin nihai amaçları ülkelere göre değişebilmekte ve genellikle devletlerin ekonomik, ticari ve siyasi politikalarından, gelişmişlik düzeyinden ve coğrafi büyüklükten etkilenmektedir. Düzenlemelerin, genel olarak hangi amaçla tasarlandıkları aşağıda verilmektedir (ICAO, 2004, s.1.0-1):

- Hava taşımacılığı faaliyetlerinin emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilerek kamu sağlığının korunması,
- Sosyal refahın ve ulusal gelişmişlik düzeyinin artırılması, sosyal devlet gereklerinin karşılanması,
- Ulusal çıkarların korunması ve savunma ihtiyaçlarının karşılanması,
- Bazı bölgelerin ekonomik ve sosyokültürel açıdan desteklenmesi,
- Uluslararası ekonomik ve ticari faaliyetlerin gerektirdiği taşımacılık hizmetlerinin sağlanması,

- Turizm gibi belirli sektörlerin desteklenmesi,
- Döviz girdisi sağlanması,
- Posta taşımacılığı ve doğal afetlerde ortaya çıkan taşımacılık ihtiyacının karşılanması,
- Hava taşımacılığında sürdürülebilirliğin elde edilmesi,
- Yolcu haklarının korunması.

Diğer ulaşım seçeneklerine göre çok daha hızlı olan havayolu taşımacılığı son derece belirgin uluslararası özellikler gösterir. Örneğin bir ülkedeki emniyet problemi başka bir ülkedeki insanların emniyetini tehdit edebilir. Ya da dakikalar içinde farklı ülkelerin hava sahası, saatler içinde farklı kıtalar kat edilebilir. Bu nedenle havayolu taşımacılığı, uluslararası alanda hem teknik hem de ekonomik açıdan düzenlenen sektörlerin başında gelmektedir.

Havacılık emniyeti ve güvenliğini sağlamayı amaçlayan teknik düzenlemeler havayolu işletmelerinin girdilerini ve üretim süreçlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlamaktadır (Doganis, 2002, s.27-28). Uçuş faaliyetleri hava taşımacılığının merkezindedir ve neredeyse diğer tüm sivil havacılık faaliyetlerinin temel amacı bu uçuşun emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu amaç pek çok teknik düzenlemeyi gündeme taşır. Örneğin ICAO'nun düzenlemelerini kapsayan eklerin büyük bölümü havacılık emniyetini artırmaya yöneliktir. Fakat bu ünitede ekonomik sonuçları olan düzenlemeler ele alınmaktadır.

DİKKAT

Bir ülkedeki hava taşımacılığına ilişkin teknik ve ekonomik düzenlemeler, ülkelerin egemenlik hakları çerçevesinde, ulusal kapsamda oluşturulur ve uygulanır. Fakat ülkelerin kendi hükümranlık alanlarında ve hava sahasındaki ulusal ya da yabancı tüm hava taşımacılığı faaliyetlerini kapsar.

Düzenlemeleri genel olarak tanımladıktan ve temel amaçlarını sıraladıktan sonra havayolu işletmeciliğini etkileyen ekonomik düzenlemeleri; sektörün yapısını, havayolu işletmelerinin piyasada ekonomik sonuçlar doğuracak davranışlarını ya da her ikisini de ekonomik açıdan kontrol etmeye ya da yönlendirmeye çalışan devletin oluşturduğu kurallar ve yaptırımlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Boehm, 2007).

DİKKAT

Düzenlemelerin kapsadığı kontrol ve yönlendirme, havayolu işletmeleri ile müşterilerin birbiriyle çatışma potansiyeli taşıyan ve ekonomik sonuçlar doğuracak beklentilerini dengelemelidir.

Düzenlemelerin yasal dayanağı ve yaptırım gücü farklılıklar gösterir. Örneğin yasa, yönetmelik ya da talimatların yaptırım gücü birbirinden farklıdır. Yasalar genellikle düzenlemenin temel amacına ilişkin çerçeveyi çizmekte, yasalara dayanılarak çıkarılan yönetmelikler daha ayrıntılı düzenlemeleri içermekte, talimatlar ise yasa ve yönetmeliklerin amacına yönelik olarak uygulamada neyin nasıl yapılacağını açıklayan bir çeşit rehber ya da kılavuz rolü görmektedir (Gerede, 2015a, s.48).

Havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemeler pazarı sıkı bir şekilde kontrol altına alarak rekabeti azaltması muhtemel sonuçlar doğurabilir. Ya da tam tersine rekabeti artıracak sonuçlar yaratabilir. Hatta rekabeti engelleyeceği öngörülen işletme davranışlarını sınırlandıran düzenlemeler bile söz konusudur. Havayolu işletmelerinin rekabetçi mi yoksa tersine rekabeti engelleyen davranışlarının mı sınırlandırılacağını devlet ve hükümet politikaları belirler. Bu kapsamdaki seçenek her ne olursa olsun, havayolu taşımacılığı pazarındaki ulusal ve uluslararası düzenlemelerin giderek liberalleştiği, buna bağlı olarak rekabetin derinleştiği ve küreselleştiği görülmektedir.

Varoluş nedenleri teknik düzenlemelerin oluşturulması, düzenlemelere uyumun denetlenmesi ve yaptırım uygulanması olan sivil havacılık otoriteleri aynı zamanda ekonomik düzenlemelerin tasarlanması, politika önerilerinin geliştirilmesi, yönetmelik ve talimat taslaklarının hazırlanması faaliyetlerini de yürütürler. Otoritelerin, ekonomik düzenlemeler kapsamında yürüttükleri diğer bir faaliyet türü ise ruhsat işlemleridir. Bunlar; havayolu taşımacılığı hizmetinin verilebilmesi için gerekli ruhsat başvurularının kabulü, incelenmesi, geri çevrilmesi, koşullara bağlanması, ruhsatın verilmesi, ruhsat gerekliliklerinin kontrol edilmesi, ruhsatın askıya alınması gibi işlemlerdir. Sivil havacılık otoriteleri, aynı zamanda belirli bir uçuş ya da fiyat tarifesinin incelenmesi, koşullara bağlanması, kabul edilmesi, geri çevrilmesi ya da uçuş izinlerinin verilmesi gibi işlemleri de bu kapsamda yürütürler (ICAO, 2004, s.1.1-1).

İKİLİ HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ANLAŞMALARI

1919 yılında imzalanan Paris Konvansiyonu taraf ülkelere kendi kara sınırları üzerindeki hava sahalarında ulusal egemenlik hakkı tanıyarak ülkelerin hava sahalarını doğal kaynak olarak ilan etmiştir. Artık doğal bir kaynak olarak görülen hava sahası, yabancılar tarafından ticari bir amaçla kullanılacaksa, ülkelerin iznini gerektirmektedir. Sonuçta bu gereklilik, uluslararası pazarlarda ticari amaçlı havayolu taşımacılığı gerçekleştirmek isteyen ülkeleri kendi aralarında buna izin veren anlaşmalar yapmaya itmiştir. Diğer yandan, 1940'lı yıllara doğru uçakların taşıma kapasitesi, hızları, güvenirlikleri ve menzilleri arttıkça havayolu taşımacılığının uluslararası kapsamı da hızla gelişmeye başlamıştır. Böylece uluslararası alanda havayolu taşımacılığı yapılabilmesi için çok taraflı bir anlaşma gereği ortaya çıkmış ve 1944 yılında 52 ülke Şikago'da bir araya gelerek aşağıdaki konularda çok taraflı bir anlaşma zemini aramışlardır (Doganis, 2002, s.30):

- Uluslararası havayolu taşımacılığı pazarlarına erişim hakkının (hava trafik hakları) karşılıklı olarak değişimi: Hangi havaalanı çiftleri arasında sefer yapılabileceğinin belirlenmesi.
- Uçuş sıklığı ve kapasitenin kontrolü: Havayolu pazarlarına ne kadar kapasite sunulacağının nasıl belirleneceği.
- Bilet ve kargo ücretlerinin kontrolü: Sunulan ürünün fiyatının nasıl belirleneceği.

Şikago'da çok taraflı bir anlaşmayla düzenlenmek istenen bu konular havayolu taşımacılığı sektörünün temel özelliklerini belirleyecek en önemli unsurlardır. Çünkü bunlar hangi pazarlarda havayolu taşımacılığı yapılabileceğini, pazarda kaç tane ve hangi özelliklere sahip havayolu işletmelerinin üretim yapabileceğini, havayolu ürününün fiyatını ve ne kadar üretilebileceğini belirler (Doganis, 2002, s.30). Düzenlemelere konu olacak bu özelliklerin sektördeki rekabet koşullarını, dinamiklerini ve havayolu işletmelerinin yönetimini etkileyeceği açıktır.

Şikago görüşmelerinde yukarıda verilen unsurların nasıl düzenleneceğine ilişkin iki farklı yaklaşım öne çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) uluslararası havayolu pazarlarında rekabetin oluşturulması ve bu nedenle pazarın serbest bir şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunmuştur. Yüzölçümleri küçük, nüfusları az ve bu nedenle iç hat yolcu pazarları küçük olan İsveç ve Hollanda gibi ülkeler bu yaklaşıma destek vermişlerdir. Bu tür ülkeler kendi havayolu pazarları küçük olduğundan diğer pazarlardan pay almak istemektedirler. Kendi ülkelerine ait olmayan pazardan pay kapmak bunların liberal olmasına bağlıdır. Buna karşın liberal pazarın kendi havayolu taşımacılık sistemlerine zarar vereceğini düşünen (başta İngiltere olmak üzere) diğer Avrupa ülkeleri tam tersine uluslararası havayolu pazarlarında sıkı düzenleme talep etmişlerdir (Doganis, 2002, s.30).

Sonuçta taraflar havayolu taşımacılığını düzenleyen bu üç önemli konuda çok taraflı bir mutabakata varamamışlardır. Şikago Konvansiyonu ekonomik düzenlemelere gireme-

miş, daha çok havacılık emniyeti ve bunu sağlayacak teknik konular üzerinde durmuştur. ICAO'nun kuruluşu ve emniyeti düzenleyen eklerin kabulü Şikago Konvansiyonu'nun en önemli sonucudur.

İkili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının temeli 1919 yılında çok taraflı olarak imzalanan Paris Konvansiyonu'na dayanır.

Diğer yandan, Şikago görüşmelerinde pazara erişim kapsamındaki ilk iki trafik hakkı çok taraflı olarak kabul edilmiştir. Bu anlaşmaya "*Uluslararası Hava Hizmetleri Transit Anlaşması-International Air Services Transit Agreement*" ya da "*İlk İki Trafik Hakkı-Two Freedoms Agreement*" adı verilmektedir. Şikago Konvansiyonu'nun diğer bir sonucu ise çok taraflı olarak kabul edilmemiş olsa da "Uluslararası Havayolu Taşımacılığı Anlaşması-International Air Transport Agreement" ya da "Beş Trafik Hakkı-Five Traffic Freedoms" adıyla anılan anlaşma metinlerinin tanımlanmış olmasıdır. Sektör ve yazındaki yerini sonradan alan ve günümüzde hâlen kullanılan 6, 7 ve 8. Trafik hakları Şikago Konvansiyonu'nda hiçbir şekilde tanımlanmamıştır (Hanlon, 2007, s.129-133; Kassim ve Stevens, 2010, s.25).

Uluslararası havayolu pazarlarına ilişkin ekonomik düzenlemeler iki taraf arasında imzalanan İkili Hava Yolu Taşımacılığı Anlaşmalarında hükme bağlanır.

Şikago'da uluslararası havayolu pazarlarındaki ekonomik düzenlemelere ilişkin çok taraflı bir anlaşmaya varılamayınca ülkeler sözü edilen düzenlemeleri kendi aralarında *ikili* olarak (bilateral) görüşmek zorunda kalmışlardır (Doganis, 2002, s.31). Diğer yandan 1919'daki Paris Konvansiyonu ülkeler arasında havayolu taşımacılığı yapılabilmesini karşılıklı izinlere bağladığı için taraflar arasında bir çeşit ticaret anlaşmasına ihtiyaç doğmuştur. İki ülke arasında havayolu taşımacılığının gerçekleştirilmesini sağlayan ve iki ülke arasında oluşan havayolu pazarını düzenleyen anlaşmalara İkili Havayolu Taşımacılığı *(İHT) Anlaşmaları* (Bilateral Air Services Agreements - BASAs) adı verilmektedir. Bu anlaşmalarda *karşılıklılık* esastır ve bu nedenle haklar genellikle eşit bir biçimde paylaştırılır (Doganis, 2002, s.33; Gerede, 2011, s.31).

Uluslararası havayolu taşımacılığının düzenlenmesinde "karşılıklılık" ilkesi vardır. Bir ülkenin diğer bir ülkeye karşı olumlu ya da olumsuz tutumu, müzakerelerde diğerinin karar ve davranışlarına yön verebilir.

DİKKAT

Sözü edilen anlaşmalar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) terminolojisinde *Hava Ulaştırma Anlaşmaları* olarak adlandırılmaktadır. Şikago Anlaşmasının 96. Maddesinin a fıkrası dikkate alınarak ve bu anlaşmaların genel havacılık taşımacılığını değil havayolu işletmelerini ilgilendiren taşımacılığı kapsaması nedeniyle kitabınızda *İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları* ismi tercih edilmiştir. Bu isim ayrıca anlaşmaların çok taraflı değil *iki taraflı* olduklarına işaret etmektedir.

Hava taşımacılığına ilişkin uluslararası ikili ve çok taraflı anlaşmalar ülkelerin ulusal düzenlemelerinin üstündedir. Bu tür anlaşmalar ülkelere uluslararası alanda uymaları gereken bazı yükümlükler getirir.

İHT Anlaşmalarını taraf devletler imzalarlar. Havayolu işletmelerinin bu anlaşmaları imzalama yetkisi yoktur. Fakat havayolu işletmelerinin anlaşma sürecini başlatma ve özelliklerine yön verme rolü vardır. Nitekim yeni pazarlarda faaliyet göstermek isteyen havayolu işletmeleri bu pazarlara erişim ve giriş hakkı elde etmelidir. Havayolu işletmeleri, durum böyle olduğunda, genellikle ilgili otoriteye başvurarak söz konusu ülkeyle bir İHT anlaşması imzalanmasını talep eder. Bu talep devletlerin ilgili kurumlarında görüşülerek karara bağlanır ve ya anlaşma süreci başlatılır ya da talep reddedilir. Ülkemizde bu anlaşma sürecini yürüten Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile Dış İşleri Bakanlığı'nın ilgili birimleridir. Ülkemizde havayolu taşımacılığı pazarındaki ekonomik düzenlemelerden ve İHT anlaşmalarından sorumlu olan kuruluş Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlı olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğüdür (Gerede, 2011, s.34).

Ülkemizde bir İHT anlaşmasının yasal açıdan yürürlüğe girebilmesi için Türkiye Büyük Millet Meclisinde oylanıp kabul edilmesi gerekir.

SIRA SİZDE 1

Havayolu işletmelerinin İHT anlaşmalarını imzalama yetkisi neden yoktur? Açıklayınız.

Devlet ya da hükümet politikaları, İHT anlaşmalarının imza sürecini başlatan diğer bir unsurdur. Bazen ülkelerdeki ekonomik, sosyal, kültürel ya da siyasi politikalar çeşitli ülke ve şehirlere tarifeli havayolu taşımacılığı hizmetinin götürülmesini gerektirebilir. Eğer bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri özel değilse devlet politikaları bu işletmelerin

karlı olsun ya da olmasın bu tür seferleri düzenlemesini talep edebilmektedir. Anlaşma süreci, bu gibi durumlarda, havayolu işletmelerinin tamamen dışında gelişmektedir (Gerede, 2011, s.34).

Genellikle 3 ayrı bölümden oluşan İHT Anlaşmalarının ilk bölümünde vergilendirme işlemleri, hava aracı parçalarının gümrüksüz ithal edilebilmesi, işletme fonlarının yurt dışına transfer edilebilmesi ve havaalanı ücretleri gibi hava taşımacılığı hizmetini kolaylaştıran hükümlere yer verilir. İlk bölümde kapasite ve ücret tarifelerine de yer verilir. Pazara erişim hakları ikinci bölümde, varsa gizli hükümler son bölümde yer bulur (Doganis, 2002, s.32; Gerede, 2002, s.38).

Bu anlaşmaların temel amacı ekonomik düzenleme bileşenlerinden pazara erişim ve giriş, kapasite ve fiyatın nasıl belirleneceğini düzenlemektir. İHT Anlaşmaları ilk yıllarda fiyata ilişkin düzenlemeleri Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'ne (International Air Transportation Association-IATA) bırakan hükümlere yer vermiştir. Havayolu işletmeleri Şikago Konvansiyonundan sonra bir araya gelerek bir çeşit üretici birliği olan IATA'yı kurmuşlardır. IATA, fiyat tarifelerinin belirlenmesinde uzunca bir süre önemli rol oynamıştır. Günümüzde bu rolün etkisi azalmakla birlikte yer yer devam ettiği bilinmektedir (Doganis, 2002, s.32-34, 39-43; Gerede, 2011, s.31).

DİKKAT

İHT Anlaşmaları özünde tarifeli havayolu taşımacılığını düzenler. Fakat ikili görüşmelerde zaman zaman tarifesiz havayolu taşımacılığı düzenlemelerinin de gündeme geldiği bilinmektedir. Tarifeli ve charter havayolu işletmeleri aynı pazarda faaliyet gösterdiğinde charter taşımacılığını düzenleme çabası artmaktadır. Buna karşın uluslararası tarifeli havayolu taşımacılığında dahi liberalleşme artarken charter taşımacılığının düzenlemesi gündemden giderek düşmektedir.

Yukarıda açıklandığı gibi, Şikago görüşmelerinde taraflar ekonomik düzenlemeler konusunda tüm kesimlerin üzerinde hemfikir olduğu ortak bir mutabakata varamamışlardır. Bunun nedeni küçük bir kesimin uluslararası havayolu pazarında sınırsız liberalleşme isteği, geriye kalan çoğunluğun ise muhafazakâr duruşudur. Sonuç olarak her ülke çifti pazarı kendi bağlamında ele alınmış ve anlaşmalar ikili olarak imzalanmıştır. O günden bu güne farklı görüşte olanların sayısı eşitlenmemiş olsa da muhafazakârların daha fazla liberalleştiği söylenebilir. Bu eğilim çok taraflı anlaşmaların önünü açmıştır.

Şikago görüşmelerindeki anlaşmazlık sonucunda ortaya çıkan boşluk birbiriyle ilişkili üç ayrı mekanizmayla doldurulmuştur. Bunlardan ilki, İHT anlaşmaları, ikincisi IATA'nın ücret tarifesi belirleme süreçleri, sonuncusu ise havayolu işletmeleri arasında yapılan ve gelir dağılımı ile bazı durumlarda uçuş sıklığı ve kapasitenin belirlendiği "Havuz" ve "İşletme Payı" anlaşmalarıdır.

Bilindiği gibi iki taraflı havayolu taşımacılığı anlaşmalarında adından da anlaşılacağı üzere, iki taraf sözü edilen konuları müzakere etmekte ve üzerinde hemfikir oldukları bir anlaşmayı yürürlüğe koymaktadır. Çok taraflı havayolu taşımacılığı anlaşmaları ise ekonomik düzenlemeler konusunda ikiden fazla tarafın hemfikir olması ve anlaşmaya varmasıdır. Avrupa Birliğine üye ülkelerin oluşturduğu ortak pazar çok taraflı anlaşmalara verilebilecek en güzel örnektir.

EKONOMİK DÜZENLEMELERİN TEMEL BİLEŞENLERİ

ICAO'ya göre, havayolu işletmelerini ilgilendiren ekonomik düzenleme kapsamındaki unsurlar; pazara erişim, pazara giriş, sahiplik ve kontrol, kapasite, fiyat, havayolu işbirlikleri, kod paylaşımı, franchising, yolcu hakları, slot tahsisi, kur dönüşümleri, kazancın transferi, yabancı personel çalıştırma, dağıtım kanalları, e-ticaret uygulamaları ve hava araçlarının (leasing) kiralanmasıdır (ICAO, 2004).

Bu bölümde havayolu işletmelerinin ürün özelliklerini, pazarın yapısını, rekabet dinamiklerini ve havayolu yönetimini en fazla etkilediği düşünülen bileşenlere yer verilmektedir. Bunlar; pazara erişim, pazara giriş, kapasite ve fiyat bileşenleridir. Sahiplik ve kontrol ile slot düzenlemeleri ise pazara girişin bir alt bileşeni olarak görülmektedir. Havayolu

işbirliği biçimlerinden kod paylaşımı üzerinde bazı ekonomik düzenlemelerin bulunduğu doğru olmakla birlikte işbirlikleri havayolu işletmelerinin sıkı düzenlemeleri baypas etmek için kullandıkları stratejilerden birisi olarak görülmektedir. İşbirlikleri, düzenlemelere konu olan bir unsurdan çok düzenlemelerle başa çıkmanın bir aracı olduğundan (Gerede, 2002) kapsam dışında bırakılmıştır.

Pazara Erişim

Pazara erişim, ülke ve havaalanı çiftleri arasında sefer yapılıp yapılamayacağını belirler.

Pazara erişim, ülke çiftleri arasında sefer yapılıp yapılamayacağının önünü açan ya da tıkayan bir düzenlemedir. Başka bir deyişle, uluslararası alanda havayolu pazarının oluşabilmesi pazara erişim düzenlemesinin serbest olmasına bağlıdır. Pazara erişim düzenlemesi havayolu taşımacılığı hizmetinin hangi şehir ya da havaalanı çiftlerine erişebileceğini belirler. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin pazara girebilmesi için ön koşuldur.

İHT Anlaşmaları, yukarıda da açıklandığı üzere, ülkeler arasında havayolu taşımacılığı hizmetinin gerçekleşebilmesi için yapılır. Aslında, ülke çifti pazarlarını oluşturan ya da başka bir deyişle havayolu taşımacılığı hizmetinin bu ülke çifti pazarına erişimini sağlayan anlaşmalardır. Aralarında İHT anlaşması olmayan ülkelerin havayolu işletmeleri söz konusu ülkeler arasında tarifeli sefer düzenleyemezler. Pazara erişim hakkı verilen havaalanları ya da şehirler İHT anlaşmalarının eklerinde listelenir. İHT anlaşmasının kendisini değiştirmek uzun zaman aldığından taraflar ihtiyaç olduğunda bir mutabakat zaptı (MZ ya da MoU-Memorandum of Understanding) imzalayarak pazara erişim noktalarını değiştirebilmektedirler (Doganis, 2002, s.31-33).

DİKKAT

SHGM, pazara erişim noktalarının belirtildiği İHT anlaşması bölümüne *hat cetveli* adını vermektedir.

Temelde havaalanı çiftlerini belirleyen pazara erişim düzenlemeleri bu noktalar arasındaki seferlerin nasıl yapılacağını da düzenlemektedir. Bu kapsamdaki seçenekler Şekil 3.1'de verilen ve toplamda 8 adet olan *trafik hakları* (traffic rights) olarak adlandırılır. 3. ve 4. trafik hakları bir ülkeden diğer bir ülkeye ticari amaçlı havayolu taşımacılığı yapma imkânı sunmaktadır.

Havayolu talebi Asıl Seyahat Başlangıç Noktası (ASBN) ve Asıl Seyahat Varış Noktası (ASVN) arasındaki çeşitli faktörlere bağlı olarak oluşur. ASBN ve ASVN, İHT Anlaşmasını imzalayan iki ülke toprakları içindedir. İHT Anlaşmalarının karşılıklılık ilkesi ve mantığı Başlangıç Noktası (BN) ve Varış Noktası (VN) (Origin-Destination) arasındaki talebi bu iki ülkenin yarattığına ve bu nedenle trafiği taşıma ve oluşacak ticari faydayı elde etme hakkının söz konusu ülkelerin havayolu işletmelerine ait olduğu varsayımına dayanır. Bu şekilde ortaya çıkan talebi, karşılıklı olarak, taşıma fırsatını yaratan 3 ve 4. trafik haklarıdır. Fakat 5. trafik hakkı İHT anlaşmalarının karşılıklılık ilkesine ve sözü edilen mantığına ters düşer. Talebi oluşturan 2 ülkenin yanına bir de üçüncü ülke eklenmiştir. Örneğin, Türk tescilli bir havayolu işletmesinin İstanbul-Paris pazarında karşılıklı tarifeli sefer düzenlediği varsayılsın. Bu seferin düzenlenebilmesi, iki ülke arasındaki İHT anlaşmasının Ankara-Paris pazarına erişimi ve bu pazarda 3 ve 4. trafik haklarını mümkün kılmasına bağlıdır. Fakat Türk tescilli havayolu işletmesinin pazar dinamiklerini dikkate alarak Ankara-Paris pazarına Viyana ara noktasını eklemek istediği düşünülsün. Ankara'dan aldığı bazı yolcuları Viyana'ya bırakıp Viyana'dan aldığı bazı yolcuları Paris'e taşımak istesin. Bu talebi Avusturya ve Fransa kabul etmezse sefer yapılamaz. Eğer her iki ülke de buna izin verirse Türkiye "5. trafik hakkını" elde etmiş demektir. Seferin ilk başladığı noktadan alınan yolcu yük ya da posta aradaki ya da daha öte noktadaki bir üçüncü ülke noktasına götürülmek isteniyorsa buna genellikle izin verilmektedir. Fakat üçüncü ülkeye ait ara-

daki bir noktadan alınan yolcu yük ya da postanın anlaşmada asıl taraf olan bir noktaya taşınmasına genellikle izin verilmez. 5. trafik hakkı ilgili havayolu pazarını liberalleştiren bir haktır ve sıkça karşılaşılan bir durum değildir. Çünkü verilen örnekte Türkiye'nin Viyana-Paris pazarında oluşan talebe bir katkısı olmadığı düşünülür. Bu nedenle Avusturya ve Fransa'nın söz konusu ticari faydayı elde etme fırsatını kendi ülkelerinin havayolu işletmelerine sunmak isteyecekleri beklenir (Gerede, 2011, s.37; Gerede, 2015a, s.56).

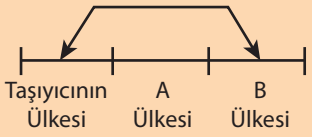
5. trafik hakkının kullanıldığı pazarlar daha liberal olarak değerlendirilir.

Şekil 3.1

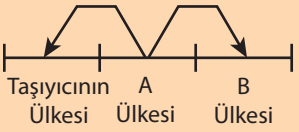
Hava Trafik Hakları

Kaynak: *Graham, 1995, s. 48; Hanlon, 2007, s.129-137.*

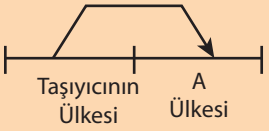
1 Bir hava aracının yabancı ülke topraklarına inmeksizin üzerinden uçma hakkı (Transit Uçuş Hakkı)



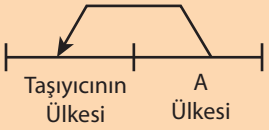
2 Bir hava aracının ticari amaç gütmeksizin teknik sebeplerle diğer bi ülke topraklarına inebilme hakkı



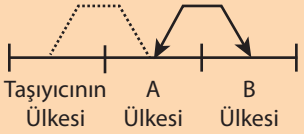
3 Taşıyıcının ticari bir amaçla kendi ülkesinden başka bir ülkeye yolcu, yük ve posta taşıma hakkı



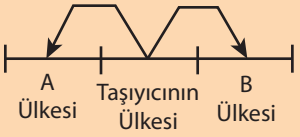
4 Taşıyıcının ticari bir amaçla başka bir ülkeden kende ülkesine yolcu, yük ve posta taşıma hakkı



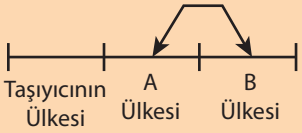
5 Taşıyıcının kendi ülkesinde başlayan veya biten bir seferle ikinci bir ülkesine yolcu, yük ve posta taşıma hakkı



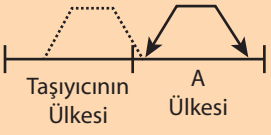
6 Bir taşıyacının kendi ülkesi ile bağlantısı olan iki uçuş hattı üzerinden 2 ülke arasında yolcu yük ve posta taşıma hakkı. Bir bakıma taşıyıcı, kendi ülkesinin iki farklı ülke ile arasındaki 3 ve 4. trafik hakkını kullanmaktadır.



7 Taşıyıcının kendi ülkesi dışında iki ülke arasında yolcu, yük ve posta taşıma hakkı



8 Taşıyıcının kendi ülkesi dışında bir ülkenin iç hatlarında yolcu, yük ve posta taşıma hakkı (Kabotaj Hakkı)



3 farklı şekilde oluşan 5. trafik hakkı aşağıda açıklanmaktadır (Hanlon, 2007, s.131):

- **Ara noktalar (Intermediate points):** 3 ve 4. trafik haklarının kullanıldığı ülke çifti pazarı arasındaki başka bir ülkenin havaalanı eklendiğinde oluşur. Yukarıda verilen örnekte bir ara nokta kullanımı söz konusudur.
- **Öte noktalar (Beyond points):** Öte noktaların kullanıldığı 5. trafik hakkında ilk ülkeden ikinci ülkeye 3 ve 4. haklar kullanılırken seferin aynı doğrultuda 3. bir ülkeye uzatılması ve arada yolcu ya da yük taşınması söz konusudur. Yukarıdaki örnek öte nokta kullanımına uyarlanırsa Ankara-Paris hattına 3. nokta olarak Paris'in ötesinde kalan Londra eklenecektir. Ankara'dan ya da Paris'ten alınan yolcuların Londra'ya taşınması söz konusudur.
- **Geri noktalar (Behind points):** İlgili havayolu işletmesinin ülkesi iki yabancı ülke noktasının arasında kaldığında söz konusu olur. Türk tescilli bir havayolu işletmesinin aynı uçuş kodu ile Bakü-Ankara-Paris pazarlarında hizmet vermesi buna örnektir.

Pazara erişim bileşeninin liberalleştirilmesi erişim olanağı verilen pazar sayısının sınırsız olması anlamına gelir. Erişim hakkı verilen pazar sayısı sınırlandıkça bu bileşen daha sıkı hale gelmektedir.

Şikago Konvansiyonu'nda, daha önce de belirtildiği gibi, sadece 5 trafik hakkı tanımlanmıştır. 6, 7 ve 8. Trafik hakları daha sonra kullanıma girmişlerdir. Havayolu işletmeleri iki ayrı ülkeden elde edilen 3 ve 4. trafik haklarını kendi ülkeleri üzerinden birleştirdiklerinde 6. trafik hakkı ortaya çıkmaktadır. 6. trafik hakkını kullanan havayolu işletmesi, diğer iki ülkenin yarattığı talebi kendi ülkesi üzerinden taşıyan bir çeşit köprü rolü oynar. Köprü rolü oynayan havayolu işletmeleri, aslında kendi ülkeleri ile hiçbir ilgisi olmayan talebi karşılamaktadır. Bu nedenle 6. trafik hakkının kullanılması oldukça tartışmalı bir konudur. İHT anlaşmalarının özüne aykırı bulunmakta ve müzakere edilmesi istenmektedir. Havayolu işletmeleri genellikle kendi ülkeleriyle hiçbir ilgisi olmayan bu talebi karşılamak, bu sayede ücretli yolcu km değerini (üretim miktarını), dolayısıyla gelirlerini ve doluluk oranlarını artırmak, birim giderlerini ise azaltmak peşindedir. Örneğin Afrika'daki A şehrinden Avrupa'daki B şehrine direkt sefer olmadığı için İstanbul aktarmalı olarak B şehrine giden yolcular Afrika-Türkiye ve Türkiye-Avrupa arasındaki her iki seferin yolcu sayısını artıracaktır. Başka bir deyişle girdi miktarı çok fazla değişmeden daha fazla çıktı elde edilmesi mümkün hâle gelmektedir. Bu durum verimliliği artırırken birim maliyetleri azaltabilir (ICAO, 2004, s.4.2-3; Gerede, 2015a, s.57).

Peki, pazara erişim bileşenini daha sıkı ya da liberal hâline getiren özellikler nelerdir? Erişim olanağı verilen pazar sayısını bir ya da birkaç tane ile sınırlandırmak bu bileşeni sıkı hale getirmektedir. Bir diğer seçenekte çok sayıda erişim hakkı sağlanmıştır fakat havaalanı çiftleri hâlen isimleriyle belirlenmiş durumdadır. Bu tür bir özelliğin daha liberal olduğu söylenebilir. En liberal seçenekte ise taraflar kendi ülkelerindeki istedikleri yerden diğer ülkenin istedikleri noktasına sefer düzenleyebilmektedir. Pazara erişim boyutunun liberalleşme derecesini belirleyen diğer alt bileşen ise 5. trafik hakkının olup olmadığıdır. Bu hakkın açıkça verilmiş olması ve İHT'de ya da MZ'de hüküm altına alınması pazara erişim boyutunu daha liberal bir hale getirmektedir (Gerede, 2011, s.42).

Pazara Giriş

Sahiplik ve yönetimde etkin kontrol düzenlemesi işletme sahipliğinin ve yönetimindeki etkinliğin hangi ülke vatandaşlarında olabileceğini düzenleme altına alır.

Yukarıda açıklanan erişim düzenlemesi, pazarı havayolu taşımacılığı hizmeti verilmesine genel olarak açar ya da kapatır. Pazara giriş ise pazara erişim açıldığında erişim hakkını taraf ülkelerden kaç tane havayolu işletmesinin kullanabileceğini ve bunların sahip olması gereken özellikleri düzenler (Doganis, 2002, s.31). Başka bir deyişle, erişime açılan pazara havayolu işletmelerinin girişini düzenler. Pazara girebilmek için sahip olunması gereken özellik **sahiplik ve yönetimde etkin kontrol** (SYEK) adı verilen alt bileşene işaret etmektedir. Bu alt bileşen işletme sahipliğinin ve yönetimindeki etkinliğin hangi ülke vatandaşlarında olduğunu düzenler (Doganis 2006, s.28).

Pazara giriş düzenlemeleri öncelikle her iki taraftan bu ülke çifti ya da belirli bir havaalanı çifti pazarına kaç tane havayolu işletmesinin girebileceğini belirlemektedir. Örneğin tek bir işletmenin girişine izin veriliyorsa kendi ülkeleri adına bu hakkı kullanacak havayolu işletmesini ismen belirleyip karşı tarafa bildirirler. Bu işleme pazara giriş izni için yetkilendirme anlamında **tayin etme** (designation) adı verilmektedir. Bu alt bileşen en sıkı yapan düzenleme pazara erişim hakkını sadece bir havayolu işletmesinin kullanmasına izin verilmesidir. Daha liberal bir düzenleme ise iki ya da daha fazla havayolu işletmesinin pazara girişine izin verir. Tamamen serbest düzenlemelerde tayin edilecek havayolu işletmesi sayısına herhangi bir kısıtlama getirilmez (Doganis, 2002, s.20).

Taraf ülkenin kendisi adına pazara giriş hakkını kullanacak havayolu işletmesini ismen belirlemesi tayin etme işlemi olarak adlandırılır.

Havayolu işletmelerinin pazara girebilmeleri için sahipliğinin önemli bir kısmının taraf olan ülkenin vatandaşlarında olması gerekliliği sıkça karşılaşılan bir düzenleme seçeneğidir. Sahiplik yapısını belirleyen ise oy hakkı tanıyan iştirak payı miktarıdır (Doganis, 2006, s.20; Khee-Jin Tan, 2006, s.11). Sahiplik yapısına ilişkin düzenlemede önemli bir bölüm (substantial ownership) kavramının tam olarak neyi ifade ettiği önem kazanmaktadır. Sahipliğin "önemli bir bölümünün" karşılık geldiği iştirak payı miktarını her ülke kendisi belirlemekte ve bu miktar ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin ABD'de %75 iken AB ülkelerinde %51'dir (Sang-Eun Oh, 2005, s.12; Hanlon, 2007, s.300; Doganis, 2006, s.55).

Yönetimde etkin kontrol (effectively control) adıyla anılan diğer alt bileşen ise havayolu işletmesinin yönetiminde hangi ülke vatandaşlarının etkin rol aldığını düzenlemektedir. Bu noktada stratejik kararları alma yetkisine sahip üst düzey yöneticilerin vatandaşlığı sorgulanabilmektedir (Sang-Eun Oh, 2005, s.13). Bunun sebebi, bir havayolu işletmesinin sahiplik yapısı ulusal olsa bile işletmeyi yabancıların yönetmesi durumunda ulusallık özelliğinin zedeleneceği düşüncesine dayanır. SYEK dünya genelinde en sıkı tutulan ekonomik düzenleme konumundadır. Fakat Avrupa Birliği (AB) ülkeleri arasında çok taraflı olarak tamamen serbest durumdadır (Chan vd., 2004, s.161; Haanappel, 2001, s.90).

Uluslararası havayolu pazarlarında dünya genelinde en sıkı tutulan ekonomik düzenleme SYEK'tir. Çok taraflı olarak tamamen serbest olduğu tek yer AB ülkeleri arasındaki pazardır.

Pazara girecek havayolu işletmesinin sayısı açısından en sıkı düzenleme seçeneği sadece tek bir havayolu işletmesine, biraz daha liberal olanı ise iki havayolu işletmesinin pazara girişine izin verilmesidir. En liberal seçenek havayolu işletmesi sayısına herhangi bir sınırlama getirilmemesidir. SYEK boyutu, yukarıda da belirtildiği gibi, AB ülkeleri dışında hiçbir yerde tam liberal değildir. Buna karşın SYEK'de de serbestleşme işaretleri görülmektedir. Bazı liberal pazarlarda sahiplerin ve yönetimdekilerin vatandaşlığı yerine havayolu işletmesi iş merkezinin karşı taraf ülkesinde olması yeterli görülmektedir (Gerede, 2011, s.43).

Sadece tek bir havayolu işletmesine tayin edilme hakkı tanıyan durum en sıkı düzenleme seçeneğine karşılık gelir. İki havayolu işletmesinin pazara girişine izin verilmesi biraz daha liberal bir seçenektir. Pazara girecek havayolu işletmesi sayısına herhangi bir sınırlama getirilmeyen düzenleme en liberal olanıdır.

Sivil havacılık otoriteleri tarafından pazara giriş düzenlemesi olarak tanımlanmayan ancak güçlü ekonomik etkileri olan ve pazara giriş düzenlemesi gibi sonuçlar doğrudan havaalanı slotları da bu kapsamda açıklanmaya değer bir konudur.

Müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan havayolu işletmeleri müşteriler için en uygun havaalanına ve en uygun saatlerde sefer düzenlemeyi isteyeceklerdir. Yer ve zaman faydası yaratan havayolu taşımacılığı hizmetinde ASBN–ASVN arasındaki toplam süreyi en aza indirecek sefer ve kalkış-varış saatleri tercih edilir. Fakat bu tercihler belirli bir havaalanı ve zaman diliminde yoğunlaşarak kapasiteyi zorlayabilir. Nitekim havayolu taşımacılığı talebi dünya genelinde giderek artmakta ve bazı havaalanlarında kapasite problemleri yaşanmaktadır (IATA, 2013). Havaalanı kullanım talebi mevcut kapasiteyi aştığında hangi havayolu işletmesine, hangi zaman diliminde ve hangi ölçütlere göre uçuş izni verileceği bir çeşit pazara giriş düzenlemesine dönüşmektedir. **Havaalanı slotu**, havayolu işletmelerine havaalanının verdiği hizmetleri kullanabilmeleri amacıyla tahsis edilmiş bir zaman dilimi olarak tanımlanabilir. İşletmeler bu zaman dilimi içinde havaalanına iniş kalkış yapma ve bu faaliyetlere ilişkin tüm havaalanı hizmetlerini kullanma hakkını elde ederler. Talebin kapasiteyi aştığı havaalanlarında, slot miktarının nasıl tes-

Havaalanı slotu havayolu işletmelerine belirli bir zaman dilimi içinde havaalanına iniş kalkış yapma ve bu faaliyetlere ilişkin tüm havaalanı hizmetlerini kullanma hakkını veren bir çeşit pazara giriş düzenlemesidir.

pit edileceği, slotların nasıl dağıtılacağı, transfer edileceği, alınıp satılacağı, iptal edileceği gibi konulardaki kurallar bütünü de slot düzenlemeleri olarak adlandırılır. Elde edilecek slotların miktarı ve gün içindeki yeri havayolu işletmeleri açısından rekabetçi üstünlük kazandıracak ya da üstünlüklerini kaybettirecek kadar önemli ve değerli birer kaynak durumuna dönüşebilir. Slot düzenlemeleri, resmi olarak tayin edilmiş bir havayolu işletmesi için kapasite düzenlemeleri açısından bir kısıt olmasa bile, pazara (havaalanına) gerçekten girip giremeyeceğini, arz edebileceği kapasite miktarını ve iniş kalkış saatlerini etkilemektedir (Gerede, 2015a, s.78).

DİKKAT

Havaalanlarındaki slot uygulamaları sadece kapasite problemi yaşanan havaalanlarında ve zaman dilimlerinde söz konusudur. Kapasite sorunu olmayan havaalanları slot uygulamasına tabi değildir.

Kapasite

Kapasite düzenlemeleri, pazara arz edilecek havayolu hizmet sunumunun miktarına ilişkin düzenlemeleri kapsar. Belirli bir zaman diliminde pazara arz edilecek kapasitenin miktarı, uçuş tarifesindeki sıklık ve uçağın koltuk kapasitesi çarpılarak hesaplanmaktadır. Sıklık (frekans), günlük ve haftalık sefer sayısı ile ölçülür (Gerede, 2011, s. 37).

DİKKAT

Koltuk sayısı uçak tipiyle ilişkili olduğundan *uçak tipi* de bir kapasite belirleyicisidir.

İkili havayolu taşımacılığı anlaşmalarındaki karşılıklılık ilkesi kapasite düzenlemelerine de yansımaktadır. Ülkeler genellikle kendi ülkelerini ilgilendiren havayolu taşımacılığı talebini kendilerinin yarattığını düşünürler ve bu nedenle yolcu ya da yük trafiğini kendi ulusal doğal kaynakları gibi görürler. Bu yaklaşım ülke çifti pazarlarında kapasitenin eşit olarak paylaştırılmasını getirir (ICAO, 2004, s.4.2-1). Oysa eşit dağılım havayolu işletmelerinin lehine yolcuların aleyhine olacak şekilde rekabet önünde bir engeldir.

Kapasitenin nasıl belirlendiği ve havayolu işletmelerinin sunacakları kapasiteyi zaman içinde nasıl değiştirecekleri en önemli kapasite düzenleme bileşenleridir. Çünkü bunların havayolu yönetimine etkisi daha fazladır.

Kapasite düzenlemeleri kendi içinde, özellikleri pazarı daha sıkı ya da liberal hale getiren farklı alt bileşenler barındırır. ICAO bunları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (ICAO, 1999, s.3-1, s.3-8):

- Kapasitenin ve talebin belirlenmesi,
- Kapasitenin talebe bağlı olarak zaman içinde değiştirilebilmesi,
- Kapasitenin taraf ülkelerin yaratacağı talebe göre belirlenmesi,
- Kapasitenin taraf ülkelerin havayolu işletmelerine eşit ve karşılıklı fayda sağlayacak şekilde düzenlenmesi,
- Havayolu taşımacılığının gelişmesi ve büyümesinin kamu yararına olacak şekilde ve uygun ekonomik temeller üzerinde sağlanması,
- Tarifeli ve tarifesiz havayolu taşımacılığında sunulacak kapasitenin toplam talep dikkate alınarak uygun hale getirilmesi.

Yukarıda sıralanan bileşenlerden, kapasitenin nasıl belirlendiği ve havayolu işletmelerinin zaman içinde sunacakları kapasiteyi nasıl değiştirecekleri öne çıkmaktadır. Çünkü bunlar havayolu yönetimine etkisi en fazla olan alt bileşenlerdir. Öte yandan kapasite düzenlemelerini sıkı ya da liberal yapan en önemli özellik kapasitenin önceden belirlenip belirlenemediğidir. ICAO kapasitenin belirlenmesinde 3 farklı seçenek tanımlar. Bunlar; ön belirleme, Bermuda-1 ve serbest belirleme yöntemleridir (Gerede, 2011, s.38-39; Doganis, 2002, s.34, s.57-66; ICAO, 1999, s.3-1, 3-8; ICAO, 2004, s.4.2-2):

- **Ön belirleme yöntemi:** Uçuş başlamadan önce kapasitenin açık bir biçimde belirlendiği yöntemdir. Kapasite ve talebi belirleyen genellikle havacılık otoriteleridir fakat bazı durumlarda havayolu işletmeleri de bu sürece katılırlar. Bu yöntemde ka-

pasite, talebi takip eden bir şekilde kolayca ve hızlıca değiştirilemez. Havayolu işletmelerine bu konuda bir esneklik sağlanmaz. Örneğin kapasite artırımı için uzun bir süre önceden başvuru yapmak gerekir ve başvuruda kapasite ile artacağı öngörülen talebin dengeli olduğu kanıtlanmalıdır. Ayrıca kapasite artışı otorite onaylamadan mümkün olamaz. Ön belirleme yönteminde kapasite, genellikle önceden eşit olarak paylaştırılır ve havayolu işletmelerinin doluluk oranları, paylaşım miktarlarının eşit olduğunu güvence altına alabilmek amacıyla, izlenir. Örneğin bir pazarda haftalık 28 sefer varsa tayin edilmiş iki ülke işletmesi benzer koltuk kapasiteli uçaklarla sıklığı haftalık on dörder uçuş ile eşit olarak paylaşır. Tüm bu özellikler ön belirleme yöntemini en sıkı kapasite düzenleme seçeneği haline getirir.

Ön belirleme yöntemi en sıkı kapasite düzenlemesidir.

- **Bermuda-1 yöntemi:** Bu yöntem adını, 1946 yılında ABD ve İngiltere arasında ekonomik düzenlemeleri daha liberal hale getirmek amacıyla Bermuda'da imzalanan İHT anlaşmasından almaktadır. Sivil havacılık otoriteleri kapasiteyi bu yöntemde önceden belirlemez, kesin sınırlamalar ya da paylaşım oranları koymazlar. Talep ve kapasiteyi tayin edilen havayolu işletmeleri kendi aralarında birlikte belirler. Bu yöntemde otoriteler kapasitenin belirlenmesini işletmelere bıraktıklarından yöntem daha liberal olarak değerlendirilir. Bermuda-1 Yöntemini daha liberal yapan diğer özellik kapasitenin zaman içinde değiştirilebilmesidir. Başvuru süresi kısaltılmış, hem sıklığın hem de uçak tipinin daha kolay ve hızlı bir biçimde değiştirilebilmesi mümkün olmuştur.
- **Serbest belirleme yöntemi:** Kapasite bu yöntemde tamamen serbest bir şekilde belirlenir. Kapasiteyi belirleyen havayolu işletmesinin sadece kendisidir. Diğer işletmeyle müzakere edilmesine gerek yoktur, hatta müzakere edilmesi yasaklanır. Tarife kolayca ve hızlı bir biçimde değiştirilebilir. Otoritelere biçilen rol pazardaki rekabetin serbest ve adilce işletilebilmesini garanti edecek önlemleri almaktır. Çünkü yöntemin temel amacı pazardaki rekabeti artırmaktır. Bu kapsamda her türlü ayrımcılık ve adil olmayan rekabet uygulaması yasaklanır ve otoritelerin kapasiteyi tek taraflı kontrol etmeleri engellenir. Kapasite düzenlemelerinin serbest olduğu pazarlarda charter taşımacılığı üzerinde de herhangi bir kapasite sınırlaması yoktur.

Kapasitenin pazar şartlarında sadece havayolu işletmelerinin kendileri tarafından belirlenmesi ve özgürce değiştirilebilmesi en liberal kapasite düzenlemesidir.

Pazara arz edilecek kapasite miktarını otoriteler yerine havayolu işletmelerinin birlikte belirlemesi yolcular açısından bir avantaj mıdır? Havayolu işletmelerinin kapasiteyi kendi başlarına belirlemeleri halinde durum ne olur? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 2

Fiyat Tarifesi

Fiyat tarifesi kapsamındaki ekonomik düzenlemeler yolcu, bagaj ya da kargonun taşınması için talep edilecek bedelin nasıl belirleneceğini düzenleme altına alır. Bu kapsamdaki alt bileşenler tarifenin yürürlüğe girmesi sürecindeki sıraya göre aşağıda verilmiştir (Gerede, 2011, s.40):

- Fiyatları belirlerken dikkate alınması gereken faktörler,
- Taraf devletlerin fiyat tarifelerine itiraz edeceği durumlar,
- Tarife belirlemede kullanılacak araçları,
- Tarifenin yürürlüğe girebilmesi için başvuru yapma gerekliliği,
- Tarife başvurusunun öngörülen yürürlük tarihinden ne kadar süre öncesinde yapılacağı,
- Tarifelerin onaylanmasında kullanılacak yöntem,
- Tarifelerin eşitlenmesi gerekliliği,
- Tarifenin yürürlüğe giriş biçimi,
- Tarifeye ilişkin görüşme gerekliliği, görüşmenin yöntemi ve anlaşmazlıkların nasıl çözüleceği.

Tarifelerin onaylanmasına ilişkin yöntem, fiyatları belirlemede dikkate alınması gereken faktörler, tarife belirleme araçları ve tarife başvurusunun yapılacağı süre havayolu yönetimini etkileme potansiyeli açısından daha önemli alt bileşenlerdir.

Yukarıda sıralanan bileşenler havayolu yönetimini etkileme potansiyeli açısından değerlendirildiğinde bazıları öne çıkmaktadır. Bunlar; "tarifelerin onaylanmasına ilişkin yöntem", "fiyatları belirlemede dikkate alınması gereken faktörler", "tarife belirleme araçları" ve "tarife başvurusunun yapılacağı süre" olarak görülmektedir.

Eğer havayolu pazarının fiyatlar açısından liberal olması istenmiyorsa fiyatların belirlenmesinde dikkate alınması gereken faktörler İHT anlaşmalarında açık bir biçimde tanımlamaktadır. Örneğin fiyatların istenildiği gibi değil faaliyet maliyetleri üzerine makul bir kar payı eklenerek belirlenmesi hüküm altına alınır. Hatta fiyatlar belirlenirken diğer havayolu işletmelerinin uyguladığı ücret tarifelerinin de dikkate alınması istenebilmektedir. Bunun anlamı, diğer havayolu işletmeleri aynı pazarlar ya da benzer mesafeleri birleştiren havaalanı çiftleri için hangi fiyatı uyguluyorlarsa söz konusu havayolu işletmesinden de aynı fiyatların istenmesidir. Ayrıca liberal olması tercih edilmeyen pazarlarda fiyatların belirlenmesinde kullanılacak "araç" orak *IATA tarife belirleme süreçleri*nin kullanılması istenmektedir. Bu tür pazarları düzenleyen İHT anlaşmalarında doğrudan isim verilerek ya da ima edilerek tayin edilmiş havayolu işletmelerinin ücret tarifelerini mümkün olduğunca IATA'nın tarife belirleme süreçlerine göre saptaması istenmektedir. Bu istek tüm havayolu işletmelerinin aynı ücret tarifesini kullanmaları ve fiyatları bir üretici birliği mantığı ile kendi kendilerine belirlemeleri anlamına gelir. Diğer havayolu işletmelerinin tarifelerinin temel alınması ya da IATA'nın tarife belirleme süreçlerine başvurulması rekabeti olumsuz yönde etkileyebilir. Bu araçlar tarife düzenlemelerini sıkı hale getirmektedir. Daha liberal olan seçeneklerde havayolu işletmeleri sadece kendi aralarında anlaşarak ücret tarifesini belirlemekte, IATA süreçlerine başvurmaları engellenmektedir. Liberal pazarlarda ise fiyatların tamamen pazar ve rekabet dinamiklerine göre serbest bir biçimde belirlenmesi sağlanır. Bu tür pazarları kapsayan İHT anlaşmalarında tarife belirleme aracı olarak IATA tarife belirleme sürecinin kullanılması açık bir biçimde yasaklanmaktadır (Gerede, 2011, s. 40-41).

Ücret tarifesi belirlenirken IATA süreçlerine başvurulması engelleniyorsa bu seçenek daha liberaldir. Fiyatların belirlenmesini en liberal yapan seçenek fiyatların tamamen pazar ve rekabet dinamiklerine göre serbest bir biçimde belirlenebilmesidir.

Fiyat tarifesinin öngörülen yürürlük tarihinden ne kadar süre öncesinde otorite onayına sunulması gerektiğini belirleyen süre uzadıkça pazar daha sıkı düzenleniyor anlamına gelir.

Fiyat tarifesinin öngörülen yürürlük tarihinden ne kadar süre önce otorite onayına sunulması gerektiği de önemli bir alt bileşendir. Bu süre uzadıkça havayolu işletmelerinin fiyatlarını değiştirebilme esnekliği olumsuz yönde etkilenir. Süre uzadıkça pazarın sıkılık derecesi artar. Tarifenin taraflar arasında nasıl onaylanacağını belirleyen yöntem pazarın sıkı ya da liberal olması konusunda en etkili olan bileşendir. Onaylama yöntemi tarifenin yürürlüğe girmesinde otoritelerin rolünü belirler. Otoritelerin ya da başka bir deyişle devletin tarife üzerindeki yaptırım gücü arttıkça fiyat tarifesi boyutu daha sıkı hale gelir. Tarifelerin havayolu işletmelerinin istedikleri şekilde yürürlüğe girmesine engel olacak yaptırım gücü her iki otoriteye de verilirse bu boyutun sıkı olma derecesi artmaktadır. Onaylama yöntemlerine ilişkin seçenekler aşağıda verilmektedir (ICAO, 2004, s.4.3-6, s.4.3-7; Gerede, 2011, s.41, s.47):

- **Çift taraflı onaylama yöntemi:** Fiyat tarifesinin yürürlüğe girebilmesi için çift taraflı onay zorunludur. Her iki otorite de kendilerine sunulan ücret tarifesini onaylamadan tarife yürürlüğe giremez. Başka bir deyişle tarifeyi taraflardan sadece birisinin onaylaması yürürlük için yeterli olamaz. Bu özellik çift taraflı onaylama yöntemini en sıkı düzenleme seçeneği yapar. Öte yandan tarife belirleme aracı olarak, IATA tarife belirleme süreçlerinin kullanılması bu yönteme eşlik edebilmektedir.
- **Başlangıç ülkesi yöntemi:** Bu yöntemde sadece seferin başladığı ülke otoritesinin tarifeyi onaylama ya da reddetme yetkisi vardır. Dolayısıyla çift taraflı onay yöntemine göre daha liberal bir seçenektir.
- **Esnek fiyatlama aralıkları yöntemi:** Tarife belirleme sürecinden önce fiyat tarifesinin alt ve üst sınırı belirlenir. Taraflar önerdikleri tarifeyi bu aralıkta tuttukları sürece karşı tarafın onay verme zorunluluğu vardır. Esnek fiyatlama aralığı da çift taraflı onay yöntemine göre daha liberaldir.

- **Çift taraflı itiraz yöntemi:** Eğer her iki devlet de sunulan tarifeye itiraz etmezlerse önerilen tarife yürürlüğe girer. Başka bir deyişle, sadece bir tarafın itiraz etmesi tarifenin yürürlüğe girmesine engel olamaz. Ayrıca bu yöntem havayolu işletmelerinin tarifeleri kendilerinin belirlemesine izin verir. Bu sayede fiyatlar, serbest pazar koşullarının dinamiklerine göre belirlenebilmekte ve devletin fiyatlara müdahalesi sınırlanmaktadır. Devletin rolü rekabeti engelleyen durumlara müdahale etmektir.
- **Tayin eden ülke itirazı yöntemi:** Bu yöntemde öncelikle, "çift taraflı itiraz", "başlangıç ülkesi" ya da "esnek fiyatlama aralıkları" yöntemlerinden birisi seçilir. Havayolu işletmeleri seçilen yöntem aracılığıyla ücret tarifesin belirler. Otoriteler sadece kendilerinin tayin ettiği işletmenin fiyat tarifesine itiraz edebilir.
- **Serbest fiyatlama yöntemi:** Bu yöntemde fiyatlar, tamamen havayolu işletmelerinin kendisi tarafından pazardaki rekabet dinamiklerine göre belirlenmektedir. Tarifelerin ilgili otoriteye sunulmasının tek amacı bilgi vermektir. Otoriteler fiyatların serbest pazar koşullarında belirlenmemesi ve rekabeti engelleyecek durumların ortaya çıkması halinde itiraz edebilirler. Pazar hâkimiyetinin kötüye kullanılması nedeniyle tüketicilerin aşırı derecede yüksek fiyatlara maruz kalması, rekabeti önlemeye, kısıtlamaya, bozmaya ya da bir rakibi pazardan çıkartmaya yönelik rekabete aykırı tarifelerin kullanılması bu durumlara örnek olarak verilebilir.

DİKKAT

Gerçek hayat koşullarındaki fiyat düzenlemelerinin dünya genelinde yaygınlaşan ve derinleşen liberalleşme karşısında çok daha liberal hale geldiği bilinmektedir. Kâğıt üzerindeki sıkı fiyat düzenlemelerinin şikâyet edilmediği sürece liberal bir şekilde uygulandığı görülmektedir.

IATA'NIN EKONOMİK DÜZENLEMELERDEKİ ROLÜ

Şikago Konvansiyonu'ndan sonra tarifeli seferler düzenleyen havayolu işletmeleri bir araya gelerek bir üretici birliği olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliğini (International Air Transportation Association - IATA) kurmuşlardır. IATA'nın amaçları üyelerinin haklarını korumak, üyeleri arasındaki işbirliği ve eşgüdümü sağlamak, tarifeleri belirlemek, bilet satış ve kargo acenteleriyle havayolu işletmeleri arasındaki gelirlerin aktarımını sağlamak, komisyonların dağıtımını gerçekleştirmek ve her yıl düzenli istatistikler yayımlayarak sistemin tüm kullanıcılarını havayolu taşımacılığı sektöründen haberdar etmektir (Oyman, 1998, s.12-13).

IATA bazen düzenleyici bir otorite gibi algılanmaktadır. Oysa ekonomik düzenleme yapma yetkisi ve bunu dayatacak yasal yaptırım gücü olmayan IATA, ticari havayolu işletmelerinin kendi haklarını korumak için kurdukları bir birliktir. Fakat IATA'nın, dolaylı da olsa özellikle 1980'li yıllara kadar, fiyat tarifelerinin belirlenmesi konusunda önemli bir rolü olmuştur.

IATA, havayolu işletmelerinin kendi haklarını korumak için kurdukları bir çeşit üretici birliğidir.

Daha önce de açıklandığı gibi, Şikago görüşmelerinde fiyat tarifesi düzenlemeleri konusunda çok taraflı bir anlaşmaya varılamamıştır. Fiyat düzenlemeleri konusunda ortaya çıkan boşluk IATA tarafından doldurulmuştur (Doganis, 2002, s.26). IATA üye havayolu işletmelerini *tarife koordinasyon süreci* olarak adlandırılan toplantılarda bir araya getirmekte ve tarifelerin belirlenmesine aracılık etmektedir. Toplantılarda anlaşmaya varıldığında, önerilen tarifelerin yürürlüğe girebilmesi için devletin ilgili otoritesi tarafından da onaylanması gerekir (Button ve Taylor, 2000, s.211). Fakat söz konusu rol bir ekonomik düzenleme etkisi yaratır. Çünkü bazen devletlerin bizzat kendisi fiyat tarifesinin IATA süreçlerinde belirlenmesini istemektedir. IATA'nın fiyatların belirlenmesindeki rolü 1978 yılı öncesinde ve sonrasında çeşitli farklılıklar gösterdiğinden bunu iki dönem halinde incelemekte fayda vardır (Gerede, 2002, s.42-43).

Şikago görüşmelerinde fiyat tarifesi düzenlemeleri konusunda çok taraflı bir anlaşmaya varılamamış olmasının yarattığı boşluk IATA'nın fiyat taifesi belirleme süreçleri tarafından doldurulmuştur.

IATA konferanslarının ilk döneminde fiyatların yanı sıra koltuklar arasındaki mesafeler ve kabin içi hizmetler bile görüşmelere konu olmuştur. IATA verilen hizmetin standart olmasını, kimsenin bunun farklılaştırmamasını istemiştir. Bu durum kuşkusuz hizmet sunumu üzerindeki rekabeti olumsuz yönde etkileyecektir. Anlaşmalarda oy birliği aranması görüşme sürecini uzatmaktadır. Bu nedenle 1978 yılından önceki dönemde IATA'nın tarifeleri belirleme süreci, karmaşık ve zaman alıcı bir süreç olmaktan kurtulamamıştır. 1978 yılına kadar devletlerin birçoğu yaptıkları İHT anlaşmalarında bu sistemin kullanılmasını zorunlu kılmıştır. IATA süreçleri havayolu pazarlarını fiyat açısından sıkı bir halde tutmuştur. Hatta IATA üyesi olmayan havayolu işletmeleri bile sözü edilen süreçlerde belirlenen tarifeleri uygulamak zorunda kalmışlardır. IATA fiyat belirleme sürecinin ikinci dönemi 1980'li yıllara doğru başlamakta ve rolünün zayıfladığı bir sürece karşılık gelmektedir. Bunun en önemli nedeni IATA'nın bir kartel gibi çalıştığı iddiasının güç kazanmış olmasıdır. Rekabeti teşvik eden politika ve uygulamalar yaygınlaştıkça havayolu işletmelerinin, rekabetin en önemli unsurlarından birisi olan fiyatı birlikte belirlemeleri hoşnutsuzluk yaratmıştır. Diğer bir neden ise charter işletmelerinin yarattığı fiyat rekabetinin IATA üyesi havayolu işletmeleri üzerindeki baskılarının giderek artması olmuştur. Tüm bu etkilerin sonucunda, IATA üyesi işletmeler rekabetin yoğun olduğu pazarlarda düzenlemeleri dikkate almayarak indirimli ücretler uygulamaya başlamış ya da kabin içi hizmetler üzerindeki sıkı kontrolleri reddetmişlerdir

IATA'nın fiyat belirleme rolünü zayıflatan diğer önemli bir etken, ABD'nin iç hatlarını serbestleştirmesidir. ABD iç hat pazarını serbestleştirdiğinde IATA'nın tarifeleri belirleme rolünü, rekabeti engellediğini gerekçesiyle, artık tanımayacağını açıklamıştır. Çünkü IATA'nın uluslararası havayolu pazarını sıkı hale getirmesini kendi politikalarıyla çelişkili bulmuştur. Diğer üye ülkeler dünya havayolu pazarının önemli bir bölümünü elinde tutan ABD'nin bu sistemden ayrılmasını göze alamamışlar ve IATA'da önemli değişikliklerin yapılmasına onay vermişlerdir. Bu gelişmeler paralelinde 1979 yılında IATA yeniden yapılanmış ve fiyatları belirlemedeki rolü zayıflatılmış, ülkelere ve havayolu işletmelerine daha fazla esneklik sağlanmıştır (Doganis, 2002, s.41-43; Oum ve Yu, 1998, s.21; O'Connor, 1995, s.142-145; Gerede, 2002, s.43-44). Günümüzde fiyat düzenlemeleri dünya genelinde giderek liberalleşmekte ve fiyat etkili bir rekabet aracına dönüşmektedir. Bu gelişim IATA'nın fiyat belirleme rolünü de giderek zayıflatmaktadır.

DİKKAT

Günümüzde IATA'nın fiyat tarifelerini belirleme süreci zayıflamış durumdadır.

EKONOMİK DÜZENLEMELERİN HAVAYOLU YÖNETİMİNE ETKİSİ

Ekonomik düzenlemeler; hangi noktalar arasında sefer düzenlenebileceğini, havayolu ürünü bileşenlerinin özelliklerini, üretim miktarını ve satış fiyatını etkileme potansiyeline sahip olduğundan havayolu işletmelerinin davranışlarını sınırlandırabilmekte ve yöneticilerin kararlarına yön verebilmektedir.

Ekonomik düzenlemeler; kaynaklara erişimi, havayolu taşımacılığının özünü oluşturan hangi noktalar arasında sefer düzenlenebileceğini, havayolu ürünü bileşenlerinin özelliklerini, üretim miktarını ve satış fiyatını etkileyebilmektedir. Havayolu işletmelerinin davranışlarını sınırlandırabilmekte, yöneticilerin kararlarına yön verebilmektedir. Sonuçta havayolu işletmelerinin yönetimi etkilenmektedir. Bu bölümde temel ekonomik düzenleme bileşenlerinin etkileri yönetim bağlamında ayrı ayrı ele alınmaktadır.

Pazara Erişim Düzenlemelerinin Etkileri

Pazara erişim, seferin başlangıç ve varış noktalarını düzenlediğinden havayolu taşımacılığı ürününün üretilip üretilmeyeceğini belirler. Havayolu işletmesinin hangi ürünü üreteceği önemli bir yönetsel karardır ve havayolu işletmelerinin bu noktada bağımsız hareket edememeleri yaratıcılığı ve dolayısıyla rekabet ortamından beklenen faydaları olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, Antalya-Moskova pazarında talep ve bunu karşılamak isteyen havayolu işletmeleri olduğu halde İHT anlaşması hat cetvelinde bu pazara yer vermi-

yorsa hiçbir havayolu işletmesi bu hatta uçamayacak, başka bir deyişle Antalya-Moskova-Antalya ürünü üretilemeyecektir.

Pazara erişim düzenlemelerinin ilk etkisi uçuş ağı üzerinde kendisini gösterir. Havayolu işletmesinin hangi noktalara sefer düzenleyebileceği erişim düzenlemelerine bağlıysa uçuş ağının doğrusal, çapraşık ya da Topla–Dağıt (TD) türünde olması bu düzenlemelerden etkilenir. Örneğin, çok sayıda noktaya erişim olanağı varsa ve bunlar coğrafi açıdan uygun bir şekilde dağılmışsa özellikle Porter'ın genel rekabet stratejilerinden farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin, TD ağ yapısını kullanma ihtimali artacaktır. Erişim sağlanan havaalanı sayısı sınırlı ise doğrusal ağ yapısının kullanılması tercih sebebi olabilir. Ne tür bir ağ yapısının kullanılacağı yönetimin stratejik planlama, uçuş tarifesinin tasarlanması ise taktik planlama işlevini etkileyecektir. Ayrıca erişim olanağı verilmiş noktadaki havaalanının teknik özellikleri bu hatta kullanılacak uçağın, dolayısıyla uçuş ve kabin ekibinin özellikleri konusunda belirleyici olacaktır. Zira uçağın, motorlarının, pilotlarının, kabin görevlilerinin ve varsa uçuş teknisyenlerinin planlanması havaalanının gerektirdiği uçuş performansına göre yapılmak zorundadır (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.127-128).

Uçuş tarifesi uçuş programı anlamına gelir. Bir çeşit plan olan uçuş programı; hangi uçağın hangi uçuş kodu ile hangi gün ve saatte, nereden nereye uçacağının kararlaştırılması sonucunda ortaya çıkar.

Pazara erişim düzenlemeleri, havayolu işletmesinin hangi noktalara uçuş yapacağını belirlediğinden uçuş ağının doğrusal, çapraşık ya da Topla–Dağıt türünde olmasını etkiler.

Çok sayıda havaalanı çiftine (havayolu pazarına) erişim olanağının elde edilmesi uçuş ağının büyümesi, bunların geniş bir coğrafyaya yayılmış olması ise genişlemesi anlamına gelir (Nero, 1999, s.226). Büyük ve geniş bir uçuş ağı ASBN - ASVN arasındaki toplam seyahat süresini azaltan bir etki yapar. Çünkü yolcular istedikleri yerden istedikleri başka bir yere giderken başka bir ulaşım seçeneğine daha az başvurmak durumunda kalır. Havayolu taşımacılığı diğer ulaşım seçeneklerine göre daha hızlı olduğundan seyahat süresi bu sayede azalmış olur. Bu durum havayolu taşımacılığını diğer seçeneklere karşı avantajlı hale getirir. Ayrıca, sık uçan ve havayolu işletmelerinin birim gelirlerini (yield) artırma potansiyeli taşıyan iş amaçlı yolcular zamana son derece duyarlıdır. Bu tür müşteriler işleri gereği zaten yılda belirli bir sayıda seyahat ederler. Burada ortaya çıkan soru, sözü edilen yolcuların hangi havayolu işletmesini tercih edeceğidir. İş amaçlı yolcuların, küçük ve dar kapsamlı bir uçuş ağında bağlılıkları karşısında ödüllendirilmeleri bağlılık yaratmak için yeterli olmayabilir (Kearney, 1990). Başka bir deyişle bu tür bir uçuş ağının sık uçan yolcuları kendisine çekme ve bağlılık yaratma ihtimali diğerlerine göre daha düşüktür. Diğer yandan küreselleşme, ekonomik ve sosyokültürel etkileşimleri küresel bir ölçeğe yaymakta, bu da farklı bölgelere seyahat ihtiyacını doğurmaktadır. Özellikle iş amaçlı yolcular, küreselleşmenin etkisiyle, daha önceden belki de hiç akla gelmeyen yerlere gitme ihtiyacı duyarlar (Button vd., 1998). Uçuş ağı büyük ve geniş olan havayolu işletmelerinin bu tür ihtiyaçları karşılama ihtimali daha fazladır (Oum ve Tretheway, 1990). Pazara erişim düzenlemeleri sözü edilen ihtiyaçları karşılayacak nitelikte bir uçuş ağı tasarımına izin vermezse havayolu işletmeleri iş amaçlı yolcuları kaybetmemek adına başka yollara başvurmak zorunda kalacaktır. Bu durum, havayolu işletmelerinin stratejik amaç ve hedeflerini ve bunlara ulaştıracak stratejilerini etkileyebilir. Örneğin, havayolu işletmelerinin, pazara erişimin sıkı olduğu pazarlarda, erişimi elde edebilmek için stratejik ya da taktik nitelikte işbirliklerine başvurdukları bilinmektedir (Gerede, 2002; Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.129).

Pazara erişim düzenlemeleri uçuş ağının büyütülmesi ve genişletilmesinde belirleyici olduğundan ASBN - ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkiler.

Pazara erişim düzenlemelerinin etkisinde kalan işletme davranışları, kuşkusuz pazardaki rekabet dinamiklerini de etkileyecektir. Örneğin pazara erişimdeki sıkı düzenlemeleri devre dışı bırakmak için kod paylaşımı anlaşması yapan ve bu sayede rakipleri karşısında rekabet avantajı elde eden bir havayolu işletmesi ele alınsın. Rekabet dinamikleri yazını, rakiplerinin bu saldırı karşısında kayıtsız kalmayacaklarını, rakiplerden gelen karşı ataklarla pazardaki rekabet dengesinin ve dinamiklerinin yeniden değişeceğini iddia etmektedir (Chen ve Miller, 2012). Kod paylaşımı ile pazara erişim ve giriş düzenlemelerini baypas eden havayolu işletmesine karşı yeni strateji ya da taktikler pazarda rekabeti değiştirmeye adaydır.

Pazara Giriş Düzenlemelerinin Etkileri

Pazara giriş düzenlemeleri yukarıda açıklanan pazara erişim etkilerinin benzerlerini yaratacaktır. Çünkü pazara erişim pazarı tüm havayolu işletmelerine açar fakat hangi havayolu işletmesinin bu hakkı kullanacağını pazara giriş hükümleri düzenler. Bir havayolu pazarına erişim sağlanmış olabilir fakat bu her havayolu işletmesinin pazara giriş hakkı elde edeceği anlamına gelmez. Pazara erişim, havayolu işletmesi açısından bakıldığında, pazara girişin ön koşuludur. Dolayısıyla havayolu işletmeleri üzerinde ikisinin etkileri de benzer olacaktır. Bunlar; hangi havayolu ürününün üretileceği, uçuş ağ yapılarının büyüklüğü ve genişliği, uçuş ağının tipi, tüm bunların SUYP'lara etkisi, pazardaki rekabetçi davranışlar, rekabet dinamikleri ve rekabet koşulları şeklinde özetlenebilir (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.130).

Pazara giriş düzenlemesi olan SYEK, havayolu işletmelerinin uluslararası alanda birleşme ve satına almalara yönelik stratejik hamleler yapıp yapamayacağını belirler.

Diğer yandan bir pazara giriş düzenlemesi olan SYEK, havayolu işletmelerinin uluslararası alanda birleşme ve satın almalara yönelik stratejik hamlelerini etkiler. Bir havayolu işletmesinin başka bir ülkenin havayolu işletmesi ile birleşmesi ya da yabancı işletmeyi satın alması durumunda işletmenin sahiplik yapısı ya da yöneticilerin uyrukları değişebilir. Bu durumda, sahiplik ve yönetimde etkin kontrol düzenlemeleri sıkı özellikler taşıyorsa sözü edilen stratejik eylemleri kısıtlar. Oysa oligopol pazarlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanmak amacıyla birleşmeler ya da satın almalar yoluyla büyümeye çalıştıkları bilinmektedir (Kim ve Singal, 1993).

Ekonomik düzenlemeler, havayolu yönetiminin örgütleme işlevini ve sonuçta ortaya çıkacak örgüt yapılarını da etkilemektedir. Düzenlemeler genellikle ilk kez kurulmakta olan ve pazara giriş yapmak isteyen bir havayolu işletmesinin sahip olması gereken özellikleri tanımlamaktadır. Bu düzenlemelerin temel amacı, havayolu işletmesinin faaliyetlerini emniyetli ve güvenli bir şekilde başlatması ve ekonomik açıdan sürdürebilir kılmasıdır. Düzenlemeler bunu yaparken insan kaynaklarının nitelik ve nicelik açısından, finansal kaynakların ise nicelik açısından yeterli seviyede olmasını garanti altına almaya çalışmaktadır. Hatta bu tür düzenlemeler işletmenin bazı işlevsel bölümlere sahip olmasını, bölümün emir komuta zincirindeki yerini ve bölüm yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri belirleyebilmektedir. Yöneticilerin atanabilmesi için sivil havacılık otoritesinden onay alınması gerektiren bu tür uygulamalar bir çeşit pazara giriş düzenlemeleridir ve ülkemizde SHY 6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nde yer almaktadır (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.132).

DİKKAT

SHY-6A Yönetmeliği; havayolu işletmesi içinde bir kalite güvence ile emniyet yönetim sistemi birimlerinin kurulmasını ve bir sorumlu müdürün (accountable manager) belirlenmesini zorunlu tutmaktadır. Yönetmelik; uçuş, yer işletme, uçak bakım ve eğitim faaliyetlerinden sorumlu birer yöneticinin (post holders) görevlendirilmesini, havayolu işletmesinin bir bakım sistemi kurmasını ve güvenlik faaliyetleri için de bir sorumlu yönetici atanmasını gerektirmektedir.

Öte yandan, pazara erişim ve giriş düzenlemeleri pazardaki rekabet koşullarını etkileme potansiyeli taşır. Bu düzenlemeler havayolu işletmelerinin hangi pazarlarda oyuncu olabileceklerini, bir havayolu pazarındaki havayolu işletmesinin sayısını, pazara erişim ya da giriş hakkını kullanacak ya da ilk kez kurulacak havayolu işletmelerinin özelliklerini belirlemektedir. Bu durumda, pazara erişim ve/veya girişin önündeki engellerin büyüklüğü, kuşkusuz piyasanın rekabet özelliklerini; monopol, düopol ya da tam rekabet piyasası yaratacak şekilde belirleyecektir (Doganis, 2006, s.31). Sözü edilen unsurlar doğal olarak potansiyel rakiplerden gelecek rekabet tehdidinin derecesini de etkiler. Örneğin, pazara giriş engellerinin büyük olması yeni kurulanların ya da söz konusu pazara ilgi gösteren mevcut havayolu işlet-

melerinin pazara giriş motivasyonlarını kırarak yerleşik havayolu işletmelerine avantaj sağlar ve bu durum rekabeti olumsuz yönde etkileyebilir (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.125).

Pazara erişim ve giriş düzenlemeleri pazardaki rekabet koşullarını belirleme potansiyeli taşır.

Pazardaki rekabet koşullarının etkilenmesi havayolu işletmelerinin genel rekabet stratejilerini de etkileyebilir. Pazarlar paradoksu olarak tanımlanan ve dış odaklı olan stratejik yaklaşım, firmaların strateji belirlerken sürekli olarak firmanın çevresinin başlangıç noktası olarak alınması gerektiğine vurgu yapar. Bu yaklaşıma göre başarılı firmalar, dışa uyumlu ve stratejisini pazardan elde ettiği bilgilere göre planlayan (market-driven) firmalardır. Bu paradoksu temel alan Pozisyon Okulu'na göre strateji; rekabetçi güçlere karşı savunma oluşturma ya da herhangi bir endüstri dalında rekabetçi güçlerin nispeten daha zayıf olduğu uygun bir konum bulma olarak görülmektedir (Bakoğlu ve Özcan, 2010, 58). Havayolu işletmelerinin kendilerine avantajlı bir konum bulmaları (havayolu pazarı) durumunda pazara erişim ve giriş düzenlemelerinin buna izin verip vermediği önemli hale gelir. Eğer bunlar sıkıysa istedikleri pozisyonu almaları, özellikle uluslararası havayolu pazarlarında güçleşecektir. Bu örnek, ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerinde stratejik yönetimi etkilediğini göstermektedir.

Kapasite Düzenlemelerinin Etkileri

Kapasite düzenlemeleri sıklık miktarını belirleyerek ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkiler.

Daha önce de açıklandığı gibi, pazara arz edilecek kapasitenin ölçümünde genellikle sıklık miktarı kullanılır. Kapasite düzenlemeleri ise sıklık miktarını etkileyebilir. Sıklık, tıpkı pazara erişim ve giriş düzenlemelerinde olduğu gibi, ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkiler. Sıklık yüksekse yolcular kendileri için en uygun kalkış-varış gün ve saatini seçebilirler. Sıklık düşükse tercih seçenekleri azalır ve gitmek istedikleri yere ya çok önceden gitmek ya da gittikleri yerden çok daha geç dönmek zorunda kalabilirler. Bu da toplam seyahat süresini artırır. Buna ek olarak, bağlantılı uçuşlarda sıklığın düşük olması ara noktalardaki bekleme sürelerini ve dolayısıyla toplam seyahat süresini doğrudan doğruya etkiler. ASBN-ASVN arasındaki seyahat süresi, özellikle iş amaçlı yolcular için, son derece önemli bir talep belirleyicisidir. Bu nedenle havayolu işletmeleri, sıklığı istedikleri pazarda özgürce ayarlamak isteyeceklerdir. Nitekim serbest pazarlarda sıklığın önemli bir rekabet aracı olduğu (Wensveen, 2007, s.188; Doganis, 2002, s.133-134), sefer sıklığını değiştirmenin havayolu işletmelerinin rekabetçi davranış ve rekabetçi strateji repertuarında yer aldığı söylenebilir (Özsoy, 2010, s.77-78). Örneğin havayolu işletmeleri, Pozisyon Okulu'nun iddia ettiği şekilde, sıklığı artırarak pazara giriş engeli yaratmak, rakiplerinin pazara girişini önlemek ve aldıkları pozisyonda monopol rantı elde etmek isteyebilirler.

Havayolu yönetiminin stratejik planlama dışında fonksiyonel ve operasyonel planlama işlevleri de bulunmaktadır. Gerektiğinde sıklıkların artırılması ya da azaltılması, yeni hatların açılması ya da kapatılması gibi kararlar havayolu taşımacılığında fonksiyonel düzeyde planlanan ve operasyonel düzeyde de önemli etkileri olan konulardır (Karagülle ve Birgören, 2013, s.62-63). Sözü edilen kararların ekonomik düzenlemelerden etkileneceği önceki bölümlerde açıklanmıştır. Arz edilecek hizmetin üretilmesi satın alım ve faaliyet maliyetleri yüksek olan uçaklar tarafından yapıldığı için kapasitenin talebe göre esnek bir şekilde ayarlanabilmesi gerekir. Tersi durumda ya birim maliyetler yükselir ya da potansiyel gelir kaybı fırsat maliyetleri doğurur (ICAO, 2004, s.4.2-3).

Sıklık ağ yapılarının belirlenmesinde ve uçuş tarifesinin tasarlanmasında önemli bir değişkendir. Düzenlemeler sıklığın belirlenmesini etkiliyorsa ağ yapılarını da etkiliyor demektir. Örneğin havayolu işletmeleri sıklık belirleme konusunda yeterince esnek değillerse T-D ağ yapılarını etkin bir şekilde tasarlamaları da güçleşebilir.

Uçuş sıklığının ağ yapılarına etkisi hakkında daha ayrıntılı bilgileri kitabınızın 5. Ünitesinde bulabilirisiniz.

DİKKAT

Pazara erişim, giriş ve kapasite düzenlemeleri birlikte ele alındıklarında bu düzenleme özelliklerinin havayolu işletmelerinde stratejik yönetimi etkiledikleri görülür. Havayolu işletmelerinin Pozisyon Okulu'nun rekabet stratejilerinden farklılaşma stratejisini izleyip izlemeyecekleri bu düzenlemelerden etkilenir.

Havayolu ürününün tarife temelli bileşenlerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle, özellikle iş amaçlı yolcular, dünya genelinde istedikleri yerden istedikleri yere, minimum seyahat süresiyle, sadece havayolu taşımacılığını kullanarak ve mümkün olduğunca tek bir havayolu işletmesi üzerinden (on-line) gitmek istemektedir. Bu istekler ancak büyük, geniş ve kesintisiz bir uçuş ağı ile karşılanabilir (Gerede, 2011, s.33; Button vd., 1998, s.11; Oum ve Yu, 1998, s.5). Havayolu işletmelerinin ürünlerini bu istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda farklılaştırabilmeleri için uçuş ağlarını büyütüp genişletmeleri gerekir. Büyük ve geniş bir uçuş ağ yapısı farklılaşma stratejisini uygulayan rakipler karşısında rekabet avantajı elde etmenin önemli bir aracıdır. Fakat bu noktada, öncelikle pazara erişim ve giriş düzenlemelerinin özellikleri incelenmelidir. Havayolu işletmeleri istenilen pazarları ancak düzenlemeler izin verdiği ölçüde uçuş ağlarına ekleyebilir. Dolayısıyla pazara erişim, giriş ve kapasite (sıklık açısından) düzenlemeleri havayolu ürününün tarife temelli bileşenlerinde farklılaştırmayı etkiler.

Fiyat Düzenlemelerinin Etkileri

Fiyat düzenlemeleri serbestleşmeden düşük maliyetli havayolu iş modelinin tercih edilmesi mümkün değildir.

Rekabetin, satın alım ve faaliyet maliyetlerinin giderek arttığı, birim gelirlerinin ise düştüğü havayolu taşımacılığı sektöründe fiyat havayolu yönetimini etkileyen diğer önemli bir ekonomik düzenleme konusudur (Gerede, 2011). Çünkü fiyat talebi ve gelirleri etkileyen önemli bir havayolu hizmet sunum (ürün) bileşenidir. Fiyat düzenlemeleri liberalleştikçe fiyatın giderek daha önemli bir rekabet aracı haline geleceği açıktır. Fiyat düzenlemeleri havayolu işletmelerinin rekabetçi davranışlarını, dolayısıyla pazardaki rekabet koşullarını ve dinamiklerini etkileyecektir. Örneğin, fiyat tarifelerinin sivil havacılık otoritelerinin onayına sunulması ya da ne kadar süre öncesinde sunulması gerektiğine ilişkin düzenlemeler havayolu yönetimini planlama açısından etkiler. Bu süre karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, pazarın ve rekabetin giderek küreselleştiği bir ortamda, pazar dinamiklerine hızlı bir biçimde cevap verebilme olanaklarını belirlemektedir (Gerede, 2012, s.111).

Fiyat düzenlemeleri havayolu yönetimindeki son yılların en önemli gelişmesi olan düşük maliyetli havayolu işletmeleri iş modelini yakından ilgilendirmektedir. Eğer bir havayolu işletmesi fiyatlarını kendi başına belirleyip istediği zaman, istediği miktarda ve hızlı bir biçimde değiştiremezse Porter'ın maliyet liderliği stratejisini kullanması olanaksızdır.



ABD'deki ve AB'deki havayolu işletmeleri maliyet liderliği stratejisini pazardaki fiyat düzenlemeleri serbestleştikten sonra kullanabilmişlerdir. 26 Nisan 2001 tarihinde 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun 25. Maddesindeki fiyat düzenlemesi serbest hale getirilmeseydi, Türkiye iç hatlar havayolu pazarı ne kadar kârlı bir pozisyon (konum) olursa olsun Pegasus Havayolu işletmesinin maliyet liderliği stratejisini kullanması mümkün olmayacaktı.

Diğer yandan düşük maliyetli havayolu işletmeciliği iş modelini kullanan havayolu işletmeleri faaliyet maliyetlerini azaltacak ya da en azından artırmayacak havaalanlarını kullanmak isteyeceklerdir. Bu durumda da pazara erişim ve giriş düzenlemelerinin esnek olmasına ihtiyaç duyulur. Bunlara ek olarak maliyet liderliği stratejisini izlemek isteyen havayolu işletmeleri için kapasite düzenlemeleri de belirleyici olabilir. Bu işletmeler sabit ve birim maliyetlerini azaltmak amacıyla uçakların verimliliklerini dolayısıyla günlük kullanım miktarlarını yüksek tutmak zorundadır (Doganis, 2006, s. 169). Bu zorunluluk yüksek sıklık gerektirir. Eğer ekonomik düzenlemeler kapasite sınırlamaları getiriyorsa havayolu işletmelerinin yüksek sıklık elde etmesi güçleşebilir.

EKONOMİK DÜZENLEMELERDEKİ LİBERALLEŞME

Havayolu taşımacılığı, dünyanın en uluslararası özellikler sergileyen sektörlerinden birisidir. Bu özellikler, havayolu taşımacılığının yüzey taşımacılığının kolay kolay erişemeyeceği yerlere çok daha hızlı seyahat olanağı sunabilmesinden kaynaklanır. Uluslararası olagelen bu sektör aynı zamanda sıkı bir şekilde düzenlenmekte ve kontrol altında tutulmaktadır. Bu iki özellik kuşkusuz birbiriyle çelişmektedir. Diğer yandan uluslararası havayolu pazarlarındaki sıkı düzenlemelerin giderek gevşediği de bilinmektedir.

Liberalleşme ve Serbestleşmenin Tanımlanması

Ekonomik düzenlemeler kapsamında ele aldığımız temel bileşenlerin kısıtlayıcı özelliklerinin hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılmasına **serbestleşme** adı verilir. Serbestleşme eylemi iç hatlar pazarını kapsamaktadır. Benzer amaç ve sonuçlara işaret eden "liberalleşme" kavramı ise uluslararası havayolu pazarlarındaki serbestleşme olarak görülebilir. Devletlerin ya da hükümetlerin daha liberal politikaları serbestleşme uygulamalarını, bu uygulamalar ise daha liberal ya da daha serbest pazarları doğurmaktadır (Gerede, 2002, s. 86).

Serbestleşme, ekonomik düzenleme bileşenlerinin kısıtlayıcı özelliklerinin hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılmasına denir.

Kitabınızda düzenlemelerin kısıtlayıcı özelliklerinin hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılmasına karşılık olarak iç hatlar havayolu pazarında "serbestleşme" uluslararası havayolu pazarlarda ise "liberalleşme" kavramları tercih edilmiştir.

DİKKAT

Havayolu işletmelerinin erişebilecekleri pazarları birkaç tane ile sınırlamak yerine istedikleri her havaalanı çiftine erişip girebilmelerini sağlamak söz konusu pazarın liberalleştirildiği anlamına gelmektedir. Ya da bir havaalanı çifti pazarına girecek (tayin edilecek) havayolu işletmesi sayısını birle sınırlandırmak yerine tüm işletmelere açmak diğer bir örnektir.

Liberalleşme sürecinde kısıtlayıcı özellikleri hafifletilenler tam olarak nelerdir? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 3

Sıkı ve Liberal Düzenlemelere Sebep Olan Faktörler

Dünyanın en uluslararası olagelmiş sektörlerinden olan havayolu taşımacılığı, diğer sektörler liberalleşirken sıkı düzenlemelerin etkisi altında kalmaya devam etmiştir.

Havayolu taşımacılığı 1980'li yılların başlarına kadar dünya genelinde son derece sıkı düzenlemelerin etkisi altında kalmış ve pazardaki rekabet dinamikleri kontrol altında tutulmuştur. Diğer sektörler liberalleşirken, dünyanın en uluslararası olagelmiş sektörlerinden havayolu taşımacılığının sıkı düzenlemelerin etkisi altında kalması dikkat çekici olduğundan nedenlerini bilmekte fayda vardır. Buna karşın serbestleşme ve liberalleşme 1990'lı yıllarda dünya geneline yayılmaya başlamış ve sonrasında giderek hız kazanmıştır. Devletlerin ve/veya hükümetlerin havayolu taşımacılığını sıkı bir biçimde kontrol altında tutmak istemelerinin nedenleri aşağıda sıralanmaktadır (Button, 2001, s.256; Hooper vd., 1996, s.395):

- Havayolu taşımacılığının bir kamu hizmeti olarak görülmesi,
- Havayolu taşımacılığı kamu hizmeti olarak görüldüğünden pazardaki istikrarın korunmak istenmesi,
- Yıkıcı rekabetin yaratabileceği kaynak israfına engel olma isteği,
- Havacılık emniyetinin ancak sıkı düzenlemeler sayesinde sağlanabileceği inancı,
- Havayolu işletmelerinin, başta bayrak taşıyıcılar olmak üzere, ülkelerin politik ve askeri amaçlarına hizmet ediyor olması,
- Bayrak taşıyıcı konumundaki havayolu işletmelerinin ülke imajının korunması ve güçlendirilmesinde önemli bir araç olarak görülmesi.

Serbestleşmenin ve liberalleşmenin en önemli amacı ise serbest rekabet piyasası yaratarak hizmet kalitesini artırırken fiyatların düşmesini sağlamaktır. Liberal pazarı savunanlar bu sayede pek çok kamu yararının oluşacağını düşünmektedir.

İki ve Çok Taraflı Liberalleşme Eğilimleri

Havayolu pazarındaki sıkı düzenleme yaklaşımı, rekabeti engelleyip etkinliği, verimliliği ve hizmet kalitesini azalttığı buna karşın fiyatların azalmasına ve havayolu talebinin artmasına engel olduğu öne sürülerek ilk kez 1970'li yıllarda ABD'de sorgulanmaya başlanmıştır. Sonuç olarak ABD iç hatlar havayolu pazarı 1978 yılında serbestleştirilerek havayolu işletmelerinin pazara girişleri kolaylaştırılmış, uçuş ağlarını, kapasitelerini ve fiyatlarını istedikleri gibi belirlemeleri mümkün hale getirilmiştir (Hooper, 1997, s. 198). Bu gelişmenin dört önemli sonucu olmuştur:

- Serbestleştirme fikri diğer ülkelere de sıçramıştır (Chan, 2000, s.490).
- Serbestleşme neticesinde daha etkin ve verimli hale gelen ABD havayolu işletmeleri, uluslararası pazarlardaki rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük kazanarak diğer ülke bayrak taşıyıcılarını özelleştirmeye zorlamıştır (Doganis, 2006, s.32).
- İç hatlarda serbest rekabeti yaratmaya çalışırken dış hatlarda IATA'nın rekabeti engelleyen uygulamalarıyla karşılaşan ABD bu çelişkiyi gidermesi için IATA'ya baskı yapmaya başlamıştır (Gerede, 2002).
- ABD, iç hatlarını serbestleştirdikten sonra politikalarında tutarlık sağlamak amacıyla dış hatlarda da liberalleşme arayışına girmiştir. ABD, 1980'li yılların başlarından itibaren, liberal havayolu pazar politikasını tüm dünyaya yaymaya, hatta çeşitli yöntemlerle diğer ülkeleri buna zorlamaya başlamıştır (Doganis, 2006, s.32; Gerede, 2002).

ABD Şikago Konvansiyonu'ndan bu yana uluslararası havayolu pazarlarında liberalleşmeyi savunmuş ve bu politikasını özellikle 80'li yıllardan sonra dünya geneline yaymaya çalışmıştır.

ABD'nin izlediği liberalleşmeyi yayma politikası daha önceden imzalanan İHT anlaşmalarının karşı taraf ülkelerle yeniden müzakere edilerek liberalleştirilmesini getirmiştir (Oum, 1998, s.128). ABD liberalleştirme politikalarını Hollanda gibi nüfusları az, yüzölçümleri küçük ülkelere daha fazla pazara erişim ve giriş hakkı teklif ederek yürürlüğe koymuştur. Bu tür ülkelerle varılan anlaşmalar soncunda pek çok 5. trafik hakkı kullanıma açılmış, pazara erişim kısıtları gevşetilmiş, sıklık ve diğer kapasite sınırlamaları kaldırılmış, pazara girebilecek havayolu işletmesi sayısı artırılmış (multiple designation) ve fiyat tarifelerinin belirlenmesinde çift taraflı itiraz (Double Disapproval) yöntemine geçilmiştir (Doganis, 2006, s.32-33). İki taraflı liberalleşen pazarlar çevredeki diğer havayolu pazarlarının yolcusunu kendine çekmeye başladığı için bundan zarar gören havayolu işletmeleri ve devletler ABD ile olan havayolu pazarlarını liberalleştirmek zorunda kalmışlardır. ABD'nin bu ısrarcı liberal politikaları liberalleşmenin dünya genelinde yayılmasında etkili bir faktör olmuştur.

SIRA SİZDE 4

Çift taraflı olarak liberalleşen pazarlar çevredeki diğer havayolu pazarlarının yolcusunu neden kendisine çekmektedir?

İzleyen yıllarda iki taraflı liberalleşme eğilimlerinin Avrupa'ya sıçradığı bilinmektedir. Örneğin 1984-1985 yılları arasında İngiltere'nin Hollanda, Almanya, Fransa, Belçika, Lüksemburg, İsviçre ve İrlanda ile arasındaki havayolu pazarları daha liberal hale getirilmiştir (Doganis, 2006, s. 33-34). İki taraflı liberalleşme eğilimlerinin 1990'lı yılların başlarına gelindiğinde "açık semalar" (open skies) adı verilen çok daha liberal bir hal almaya başladığı görülmektedir. Gerede'ye (2002) göre o dönemdeki daha fazla liberalleştirme isteklerinin nedenleri şunlardır (Doganis, 2006, s.38-39; Hooper, 1997, s.205):

İki taraflı liberalleşme eğilimleri 1990'lı yılların başlarında açık semalar adı verilen çok daha liberal bir duruma evrilmiştir.

- Kuzey Amerika Pazarının doyuma ulaşması nedeniyle ABD iç hatlarında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, iki taraflı liberalleşme eğilimlerinin yarattığı uygun pazar ortamı sayesinde uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlaması.
- Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren pek çok havayolu işletmesinin daha büyük bir uçuş ağına sahip olmanın avantajlarından yararlanmak istemesi.
- Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi ya da devlet tarafından daha az desteklenir olması.
- Havayolu işletmelerinin artan rekabet ve azalan devlet yardımları sonucunda kendi kendilerine yetecek derecede güçlü olmak zorunda kalmaları.

Yukarıda verilen gelişmeler; rekabetin arttığı, bazı pazarların büyüme hızının yavaşladığı ve havayolu işletmelerinin her zamankinden daha etkin, verimli, güçlü ve rekabetçi olmak zorunda kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda kalan havayolu işletmeleri, büyüme hızı yavaşlamış olan kendi pazarlarıyla yetinmek yerine küresel bir ölçekte diğer pazarlara ulaşmak isteyeceklerdir. Ayrıca, küresel bir ölçekte seyahat etmek isteyen yolcuların artması da pazarın genişletilmesini gerektirir. Küresel pazarlara erişim ve giriş olanakları ise daha çok liberalleşme sayesinde elde edilebilir. Bu nedenle havayolu işletmelerinin, düzenleyici otoriteler üzerinde liberal pazar baskısı yaptıkları belirtilmektedir. Benzer dinamiklerin ülkemizde de yaşandığı söylenebilir. İç ve dış hat pazarlarda büyümek isteyen havayolu işletmelerinin, erişim noktalarının, tayin edilecek havayolu işletmesi sayısının ve hem günlük hem de haftalık sıklığın artırılmasını talep ettikleri bilinmektedir. Pazara erişim, giriş ve kapasite düzenlemeleri liberalleştirilmeden dış hatlarda büyüme mümkün görülmemektedir (Doganis, 2006, s.39; Gerede, 2015, s.105).

Çok taraflı açık semalar anlaşmaları, iki taraflı olan açık semalar anlaşmalarının ikiden daha fazla taraf arasında kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Avrupa Birliği (AB), çok taraflı açık semalar anlaşmalarının en güzel örneğidir. AB üyesi ülkeler arasında oluşan havayolu pazarı günümüzde dünyanın en liberal pazarı konumundadır. Liberalleşme, bir süreç içinde ve üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Tarifeleri liberalleştiren ve kapasite paylaşım anlaşmaları rekabet dışı uygulamalar sınıfına koyarak yasaklayan ilk adım "Aralık 1987 Paketi" olarak anılmaktadır. Haziran 1990'da kabul edilen ikinci adımda fiyatlama, kapasite ve pazara erişim haklarındaki kısıtlamalar hafifletilmiştir. Pazara erişim ve girişi tamamen liberalleştiren, fiyatların pazar şartlarında oluşmasına izin veren, sahiplik ve yönetimde etkin kontrol sınırlamalarını ortadan kaldıran Üçüncü Paket ise 1 Ocak 1993 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 1997 yılına kadar aşamalı bir geçiş söz konusu olmuştur. Bu gelişme sonunda üye ülkelerin vatandaşları, bölge içinde istedikleri havayolu işletmesinin istedikleri kadarına sahip olabilir ve bu işletmeleri istedikleri oranda yönetebilir hale gelmişlerdir. 3 Nisan 1997'den itibaren 8. trafik hakkının (bir havayolu işletmesinin kendi ülkesi dışındaki bir ülkenin iç hatlarında taşımacılık yapması ya da kabotaj hakkı) tam anlamı ile kullanılmasına olanak tanınmıştır (Doganis, 2006, s.46-47; Morrell, 1998, s.46; Gerede, 2002, s. 95-96).

AB'ye tam üyelik müzakerelerini sürdüren ülkemiz, AB'ye tam üye olduğunda Türk Tescilli havayolu işletmelerini nasıl bir havayolu pazarı beklemektedir? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 5

Uluslararası havayolu pazarlarının liberalleşmesi ve çok taraflı açık semalar anlaşmaları hakkında daha fazla bilgi için bakınız: Gerede E., Göktepe H., Orhan G., Yalçınkaya A., Çelebi A. (2015), Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler: Teori Ve Türkiye Uygulaması, Editör: Ender Gerede, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, HUD - T01, Ankara.

KİTAP

Liberalleşmenin Etkileri

Liberalleşme ya da sıkı düzenlemeler tercihini devlet ve hükümetlerin ekonomi politikaları belirlemektedir. Buna karşın, liberalleşmenin dünya geneline yayıldığı ve derinlik kazandığı bir gerçektir. Yazın liberalleşmenin hem olumlu hem de olumsuz etkiler yarattığını açıklamaktadır.

Olumlu Etkiler

Havayolu pazarlarını liberalleştirmenin en önemli amacı rekabeti artırmaktır. Rekabetin havayolu işletmelerini etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesini artırmaya, fiyatları ise azaltmaya zorlayacağı öngörülmektedir.

Daha liberal havayolu pazarları yaratmanın en önemli amacı rekabeti artırmaktır. Artan rekabet sayesinde havayolu işletmelerinin etkinliği, verimliliği ve hizmet kalitesini artırmak fiyatlarını ise azaltmak zorunda kalacakları öngörülmektedir. Eğer bu hedeflere ulaşılırsa yolcuların bundan fayda sağlayacağı ve kamu yararı elde edileceği düşülmektedir. Liberalleşmeni bu kapsamda olumlu olarak görülen etkileri aşağıda verilmektedir (Doganis, 2006, s.13; Kim ve Ha, 1998, s.147-148; Forsyth, 1998, s.85-89; Elek vd., 1999, s.144-150; Dresner ve Oum, 1998, s.328-329; Melville, 1998, s.45; Wolf, 2001, s.65-67; Alamdari ve Morrell, 1997, s.53, Gerede, 2015b, s.113-115):

- **Rekabet artmaktadır:** Pazara erişim ve girişin liberalleşmesi havayolu işletmelerinin pazardaki sayısını artırma etkisi yaratmaktadır. Bu sayede yeni kurulacak işletmelerin pazara kolayca girmelerine fırsat verilmektedir. AB üyesi ülkelerde düşük maliyetli (low-cost carrier) havayolu işletmelerinin kurulması ve hızla pazara girebilmeleri liberalleşmenin en önemli sonuçlarından biridir. Günümüzde bu iş modelinin yaygınlaştığı, yolcu talebini ve rekabeti artırdığı bilinmektedir. Diğer yandan fiyat ve kapasite sınırlamalarının kaldırılması ve havayolu işletmelerinin kendi aralarındaki rekabet karşıtı uygulamaların (fiyatların ortak belirlenmesi, gelir havuzları, kapasite paylaşımı vb.) engellenmesi de rekabeti artırmaktadır. 1995 yılında Avrupa'da yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, havayolu işletmeleri liberal olanlarda bağımsız, liberal olmayanlarda ise birlikte hareket etmektedir. Havayolu işletmelerinin kendi aralarında anlaşmalarının yolcu yararına olmadığı iddia edilmektedir.
- **Havayolu işletmelerinin verimliliği artmaktadır:** Rekabet sonucunda ortaya çıkan yarışma ortamı havayolu işletmelerini daha etkin ve verimli çalışmaya zorlamaktadır. Bu zorlama karşısında kalan havayolu işletmelerinin doluluk ve günlük uçak kullanım oranları ile iş gücü verimliliklerini artırdıkları, birim maliyetlerini ise azalttıklarını gösteren araştırma sonuçları vardır. Bu artışlar bilet fiyatlarına yansıdığında yolcular da fayda elde edecektir. Buna karşın iş gücü verimliliğini artırma çabası daha az personel çalıştırmaya, iş yükünün, insan hatalarının ve kural ihlallerinin artışına sebep olabilir. Buna bağlı olarak havacılık emniyeti ya da güvenliği düşer, işsizlik artarsa kamu yararını sorgulamak gerekecektir.
- **Bilet fiyatları düşmektedir:** Liberalleşme sınırlamaları kaldırarak fiyat rekabetine ortam hazırlamaktadır. Bilet fiyatları, diğer düzenleme bileşenlerinin liberalleştirilmesi sonucunda zaten artmış olan rekabet ortamında havayolu işletmeleri için önemli bir rekabet aracına dönüşmektedir, çünkü fiyatın talep elastikiyeti yüksektir. Araştırmalar, liberal pazarlardaki bilet fiyatlarının genellikle daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu etki, liberalleşmenin en önemli sonuçlarından birisidir. Fiyat düzenlemelerinin liberalleşmesi sonucunda dinamik fiyatlama ve gelir yönetimine ortam hazırlanması tarife seçeneklerinin artmasını sağlamaktadır. Özellikle zamana duyarlı olmayan yolcuların biletlerini önceden satın almaları halinde daha düşük uygun fiyatlar bulmaları artık mümkündür.
- **Uçuş ağı küreselleşmektedir:** Küreselleşmenin etkisinde kalan (özellikle iş amaçlı yolcular ve turistler) günümüz yolcuları dünyanın farklı yerlerine seyahat edebil-

mektedir. Havayolu işletmelerinin bu ihtiyacı karşılaması gerekir. Liberalleşmenin bir sonucu olarak, pazara erişim ve giriş sınırlamalarının ortadan kaldırılması uçuş ağının büyütülmesi ve genişletilmesi için uygun bir ortam yaratmaktadır. Böylece uçuş ağı küreselleşmekte ve yolculara küresel bir alana yayılmış daha fazla şehir-çifti imkânı sunulmaktadır.

Bilet fiyatlarının düşmesi, uçuş ağının büyümesi ve genişlemesi, sıklığın artması müşterilerin önemli istek ve ihtiyaçları arasındadır. Eğer liberalleşme gerçekten bu etkileri yaratırsa hizmet kalitesinin artacağı da söylenebilir.

- **Uçuş sıklığı artmaktadır:** Hizmet sunumunun tarife temelli bileşenleri günümüzde yolcular için oldukça önemli bir hale gelmiştir. Artan rekabet nedeniyle, yolcuların küreselleşen istek ve ihtiyaçlarını her zamankinden daha fazla dikkate alan havayolu işletmeleri uçuş sıklığını artırmaktadır. Liberal pazarlarda, kapasite sınırlamaların kaldırılması uçuş sıkılığının artırılması için uygun bir ortam yaratmaktadır.
- **Havayolu trafiği artmaktadır:** Bilet fiyatlarının düşmesi ve liberalleşmenin yarattığı diğer olumlu sonuçlar havayolu talebini giderek artırmaktadır.

Olumsuz Etkiler

Havayolu pazarının liberalleşmesi, olumlu sonuçlarının yanı sıra, olumsuz sonuçlar da yaratmaktadır. Yazında en çok vurgulanan olumsuzluklar; adil olmayan rekabet ortamının oluşması, giderek daha az sayıda işletmenin daha çok trafik taşıması, buna bağlı olarak monopolleşmenin geri gelmesi ve sektörün kararsız bir yapıya dönüşmesidir (Kim ve Ha, 1998, s.152).

Havayolu sektörü güçlü ve liberal bir pazara sahip ülkeler olumsuz etkilerin temel kaynağı olarak gösterilmektedir. Bu durumun özellikle küçük ve zayıf bir ekonomiye sahip ülkeleri etkilediği iddia edilmektedir. Liberalleşmenin olumsuz etkileri aşağıda sıralanmaktadır (Kim ve Ha, 1998, s.151; Toh, 1998, s.65-66; Doganis, 2006, s.32-33; Gerede, 2015b, s.115-116):

- Rekabet ortamında yarışı kazanan her zaman en etkin ve verimli işletme olmayabilir. ABD gibi iç hat pazarı büyük olan ülkelerin uçuş ağlarını daha iyi beslediklerı ve bu sayede rekabetçi üstünlük kazandıkları bilinmektedir.
- Daha güçlü işletmeler rekabet yarışı kazandığında yenilenler pazardan çıkarsa rekabet azalabilir ve pazar tekrar monopol bir yapıya dönüşebilir. Güçlü işletmeler uyguladıkları stratejiler ile faaliyet gösterdikleri pazara giriş engelleri yaratarak monopol ya da düopol yapıyı güçlendirebilir.
- Liberal bir ortamda faaliyette bulunan güçlü işletmeler pazar odaklı olduklarından daha karlı bir pazar bulmaları halinde mevcut pazardan çekilebilirler. Bu durumda pazarda ya hiç işletme kalmaz ya da pazar tekrar monopol yapıya döner.

Özet

AMAÇ 1 *Ekonomik düzenlemeleri tanımlamak*

Düzenleme, işletmelerin eylemlerini kontrol altına almak amacıyla kullanılan bir çeşit kurallar bütünüdür. İşletme eylemlerinde kontrol altına almanın kapsamı genellikle; yönlendirme, sınırlama, teşvik etme ve karar verirken kullanılacak alternatifler arasından seçim yapma ölçütlerini belirleme şeklindedir. Eylemleri kontrol altında tutmaya çalışan düzenlemeler aynı zamanda hak, sınır ve yükümlülüklerin çerçevesini de çizer. Ekonomik düzenlemeden kast edilen havayolu işletmeleri açısından ekonomik sonuçları olan düzenlemelerdir.

AMAÇ 2 *İkili havayolu taşımacılığı anlaşmalarını açıklamak*

Uluslararası alanda ticari havayolu taşımacılığının nasıl gerçekleştirilebileceğini karara bağlamak üzere devletler Şikago'da bir araya gelmişlerdir. Pazara erişim ve giriş, arz edilecek kapasite ve fiyatların nasıl belirleneceği üzerinde çok taraflı bir anlaşma zemini aranmış fakat bulunamamıştır. Bu nedenle ülkeler bu konudaki düzenlemeleri kendi aralarında *ikili* olarak (bilateral) görüşmek zorunda kalmışlardır. İki ülke arasında havayolu taşımacılığının gerçekleştirilmesini sağlayan ve iki ülke arasında oluşan havayolu pazarını düzenleyen anlaşmalara İkili Havayolu Taşımacılığı (İHT) Anlaşmaları (Bilateral Air Services Agreements - BASAs) adı verilmektedir. İHT Anlaşmalarını taraf devletler imzalarlar. Havayolu işletmelerinin bu anlaşmaları imzalama yetkisi yoktur. Fakat havayolu işletmelerinin anlaşma sürecini başlatma ve özelliklerine yön verme rolü vardır. Ülkemizde bu anlaşma sürecini yürüten Ulaştırma ve Altyapı ve Dış İşleri Bakanlığının ilgili birimleridir. Ülkemizde havayolu taşımacılığı pazarındaki ekonomik düzenlemelerden ve İHT anlaşmalarından sorumlu olan kuruluş Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlı olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğüdür.

AMAÇ 3 *Ekonomik düzenlemelerin bileşenlerini açıklamak ve sıkılık derecelerini karşılaştırmak*

Pazara erişim düzenlemesi havayolu taşımacılığı hizmetinin hangi ülke, şehir ya da havaalanı çiftlerine erişebileceğini belirler. Pazara erişim olanağı verilen pazar sayısını bir ya da birkaç tane ile sınırlandırmak bu bileşeni sıkı hale getirmektedir. En liberal seçenekte taraflar kendi ülkelerindeki istedikleri yerden diğer ülkenin istedikleri noktasına sefer düzenleyebilirler. 5. trafik hakkının açıkça verilmiş olması da bu bileşeni liberal bir hale getirir.

Pazara giriş, pazara erişim hakkını taraf ülkelerden kaç tane havayolu işletmesinin kullanabileceğini ve bunların sahip olması gereken özellikleri düzenler. Sahiplik ve yönetimde etkin kontrol bileşeni işletme sahipliğinin ve yönetimindeki etkinliğin hangi ülke vatandaşlarında olabileceğini düzenler. Pazara girişi sıkı yapan düzenleme pazara erişim hakkını sadece bir havayolu işletmesinin kullanmasına izin verilmesidir. Daha liberal bir düzenleme iki ya da daha fazla havayolu işletmesinin pazara girişine izin verir. Tamamen serbest düzenlemelerde tayin edilecek havayolu işletmesi sayısına herhangi bir kısıtlama getirilmez.

Kapasitenin nasıl belirlendiği ve havayolu işletmelerinin sunacakları kapasiteyi zaman içinde nasıl değiştirecekleri en önemli kapasite düzenleme bileşenleridir. Kapasite düzenlemelerini sıkı ya da liberal yapan en önemli özellik kapasitenin önceden belirlenip belirlenemediğidir. Kapasitenin pazar şartlarında sadece havayolu işletmelerinin kendileri tarafından belirlenmesi ve özgürce değiştirilebilmesi en liberal kapasite düzenlemesidir.

Fiyata ilişkin ekonomik düzenlemeler yolcu, bagaj ya da kargonun taşınması için talep edilecek bedelin nasıl belirleneceğini düzenleme altına alır. Tarifelerin onaylanmasına ilişkin yöntem, fiyatları belirlemede dikkate alınması gereken faktörler, tarife belirleme araçları ve tarife başvurusunun yapılacağı süre fiyata ilişkin önemli ekonomik düzenlemeler kapsamındadır. Ücret tarifesi belirlenirken IATA süreçlerine başvurulması engelleniyorsa bu seçenek daha liberaldir. Fiyatların belirlenmesini en liberal yapan seçenek fiyatların tamamen pazar ve rekabet dinamiklerine göre serbest bir biçimde belirlenebilmesidir.

Ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerinin yönetimine etkisini yorumlayabilmek

Ekonomik düzenlemeler; kaynaklara erişimi, havayolu taşımacılığının özünü oluşturan hangi noktalar arasında sefer düzenlenebileceğini, havayolu ürünü bileşenlerinin özelliklerini, üretim miktarını ve satış fiyatını etkileyebilmektedir. Bu etkiler havayolu işletmelerinin davranışlarını sınırlandırabilmekte, yöneticilerin kararlarına yön verebilmektedir. Pazara erişim ve giriş düzenlemeleri uçuş ağının özelliklerini, ASBN - ASVN arasındaki toplam seyahat süresini ve dolayısıyla iş amaçlı yolcuların bağlılıklarını etkileyebilir. Pazara erişim ve giriş uluslararası alanda birleşme ve satın almaları etkileyip iş birliği stratejilerini gündeme getirebilir. Ayrıca pazardaki rekabet koşullarını ve genel rekabet stratejilerini etkileme potansiyeli taşırlar.

Kapasite düzenlemeleri sıklık miktarını etkileyebilir. Sıklık, ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkiler. Sıklık ağ yapılarının belirlenmesinde ve uçuş tarifesinin tasarlanmasında önemli bir değişkendir. Pazara erişim, giriş ve kapasite düzenlemeleri birlikte ele alındıklarında bu düzenleme özelliklerinin havayolu işletmelerinde stratejik yönetimi etkiledikleri görülür. Havayolu işletmelerinin Pozisyon Okulu'nun rekabet stratejilerinden farklılaşma stratejisini izleyip izlemeyecekleri bu düzenlemelerden etkilenir.

Fiyat talebi ve gelirleri etkileyen önemli bir havayolu hizmet sunum (ürün) bileşenidir. Fiyat düzenlemeleri havayolu işletmelerinin rekabetçi davranışlarını, dolayısıyla pazardaki rekabet koşullarını ve dinamiklerini etkileyecektir. Fiyat düzenlemeleri havayolu yönetimindeki son yılların en önemli gelişmesi olan düşük maliyetli havayolu işletmeleri iş modelini yakından ilgilendirmektedir.

Ekonomik düzenlemelerin gelişim sürecini açıklamak

Ekonomik düzenlemelerin kısıtlayıcı özelliklerinin hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılmasına serbestleşme adı verilir. Serbestleşme eylemi iç hatlar pazarını liberalleşme kavramı ise uluslararası havayolu pazarlarındaki serbestleşmeyi kapsar. Havayolu taşımacılığı 1980'li yılların başlarına kadar dünya genelinde son derece sıkı düzenlemelerin etkisi altında kalmış ve pazardaki rekabet dinamikleri kontrol altında tutulmuştur.

Havayolu pazarındaki sıkı düzenleme yaklaşımı, 1980'li yılların ortalarından itibaren rekabeti engelleyip etkinliği, verimliliği ve hizmet kalitesini azalttığı buna karşın fiyatların azalmasına ve havayolu talebinin artmasına engel olduğu öne sürülerek liberalleştirilmeye başlanmıştır. Liberalleşme ya da sıkı düzenlemeler tercihini devlet ve hükümetlerin ekonomi politikaları belirlemektedir. Buna karşın, liberalleşmenin dünya geneline yayıldığı ve derinlik kazandığı bir gerçektir. Yazın liberalleşmenin hem olumlu hem de olumsuz etkiler yarattığını açıklamaktadır. Olumlu etkiler, rekabeti artırmasından kaynaklanmaktadır. Artan rekabet sayesinde havayolu işletmelerinin etkinliği, verimliliği ve hizmet kalitesini artırmak fiyatlarını ise azaltmak zorunda kalacakları öngörülmektedir. Eğer bu hedeflere ulaşılırsa yolcuların bundan fayda sağlayacağı ve kamu yararı elde edileceği düşülmektedir. Yazında en çok vurgulanan olumsuzluklar; adil olmayan rekabet ortamının oluşması, giderek daha az sayıda işletmenin daha çok trafik taşıması, buna bağlı olarak monopolleşmenin geri gelmesi ve sektörün kararsız bir yapıya dönüşmesidir.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi havayolu düzenlemelerin amaçlarından biridir?

a. Havayolu işletmelerinin yolcular karşısındaki haklarını korumak
b. Sivil havacılık otoritelerinin havayolu işletmeleri karşısındaki haklarını korumak
c. Yolcuların havayolu işletmeleri karşısındaki haklarını korumak
d. Havayolu işletmelerinin devletler karşısındaki haklarını korumak
e. Havayolu işletmelerinin IATA karşısındaki haklarını korumak

2. Havayolu işletmeciliğini etkileyen ekonomik düzenlemelere ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır?**

a. Havayolu işletmelerinin piyasada ekonomik sonuçlar doğuracak davranışlarını kontrol etmeyi amaçlar.
b. Havayolu işletmelerinin piyasada ekonomik sonuçlar doğuracak davranışlarını yönlendirmeyi amaçlar.
c. Devletin oluşturduğu kurallar ve yaptırımlar bütünüdür.
d. Yasal dayanakları ve yaptırım güçleri farklılıklar gösterir.
e. Havayolu işletmelerinin ICAO karşısındaki haklarını korumayı amaçlar.

3. 1944 yılındaki Şikago görüşmelerine ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a. Pazara erişimin liberal olması konusunda çok taraflı bir anlaşmaya varılmıştır.
b. Uçuş sıklığı ve kapasitenin kontrolü konusunda çok taraflı anlaşma zemini aranmıştır.
c. 6. Trafik hakkının liberal olması konusunda iki taraflı anlaşmaya varılmıştır.
d. Devletlerin iç hatlarını serbestleştirmesi konusunda çok taraflı anlaşma zemini aranmıştır.
e. İşbirliklerinin nasıl yapılacağı konusunda çok taraflı anlaşma zemini aranmıştır.

4. Aşağıdakilerden hangisi 1944 yılındaki Şikago görüşmelerinin en önemli sonucudur?

a. IATA'nın kurulması
b. IATA'nın fiyat tarifesi belirleme işlevinin zayıflatılması
c. ICAO'nun fiyat tarifesi belirleme işlevinin zayıflatılması
d. ICAO'nun kurulması
e. ICAO'nun uçuş tarifesi belirleme işlevinin zayıflatılması

5. Bir İHT anlaşmasının yasal açıdanyürürlüğe girebilmesi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a. Sivil Havacılık Genel Müdürünün anlaşmayı imzalaması gerekir
b. Ulaştırma ve Altyapı Bakanı'nın anlaşmayı imzalaması gerekir
c. Cumhurbaşkanı tarafından onaylanması gerekir
d. Dış İşleri Bakanının anlaşmayı imzalaması gerekir
e. Türkiye Büyük Millet Meclisinde oylanıp kabul edilmesi gerekir

6. Pazara erişim düzenlemeleri açısından aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır?**

a. Pazara erişim, pazara kaç tane havayolu işletmesinin gireceğinin önünü açar ya da kapatır.
b. Pazara erişim, şehir çiftleri arasında sefer yapılıp yapılamayacağının önünü açar ya da kapatır.
c. Pazara erişim, havaalanı çiftleri arasında sefer yapılıp yapılamayacağının önünü açar ya da kapatır.
d. Pazara erişim, havayolu işletmelerinin pazara girebilmesi için ön koşuldur.
e. Pazara erişim, ülke çiftleri arasında sefer yapılıp yapılamayacağının önünü açar ya da kapatır.

7. Aşağıdakilerden hangisi 5. trafik hakkı kapsamındadır?

a. Ara noktalar
b. Doğrusal noktalar
c. Topla Dağıt noktaları
d. Uç noktalar
e. Çapraz noktalar

8. Aşağıdakilerden hangisi fiyat tarifesi ekonomik düzenlemelerinin alt bileşenlerinden biri **değildir?**

a. Tarifelerin onaylanmasında kullanılacak yöntem
b. Fiyatları belirlerken dikkate alınması gereken faktörler
c. Fiyatların ICAO'ya sunulup sunulmayacağı
d. Tarifenin yürürlüğe girebilmesi için başvuru yapma gerekliliği
e. Taraf devletlerin fiyat tarifelerine itiraz edeceği durumlar

9. Aşağıdakilerden hangisi ekonomik düzenlemelerin havayolu ürünü üzerindeki etkilerinden biri **değildir?**

a. Haftalık sıklık miktarının etkilenmesi
b. Uçuşun saatinin etkilenmesi
c. Uçuş yapılacak şehrin etkilenmesi
d. Uçuşun fiyatının etkilenmesi
e. Uçuş yapılacak havaalanının etkilenmesi

10. Ekonomik düzenlemeler kapsamındaki "Açık Semalar" kavramı ile ilgili aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

a. Askeri uçakların diğer ülkelerde serbestçe uçuş yapabilmesidir.
b. Avrupa Birliğinde ortak pazarı tanımlamak için kullanılan kavramdır.
c. Ekonomik düzenlemelerin çok daha liberal olmasını tanımlamak için kullanılan kavramdır.
d. NATO üyesi ülkelerde ortak pazarı tanımlamak için kullanılan kavramdır.
e. Askerî uçakların 3. taraf devletlerde serbestçe uçuş yapabilmesidir.

Yaşamın İçinden

Türkiye, Uluslararası Havacılık Müzakereleri (ICAN'15) kapsamında 36 ülke ile ikili havacılık anlaşması imzaladı.

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) ev sahipliğinde 19-23 Ekim 2015 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen ICAN'15 etkinliği kapsamında; Türkiye, toplam 36 ülke ile ikili havayolu taşımacılığı anlaşması imzaladı.

En Yüksek Katılımlı Etkinlik

Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı'nın (ICAO) bu yıl sekizincisi düzenlenen Sivil Havacılık Müzakereleri Etkinliği, 95 ülkenin katılımında bugüne kadar gerçekleştirilmiş en yüksek katılımlı ICAN etkinliği oldu. Türkiye, bu etkinlik kapsamında toplam 52 ülke ile ikili görüşme gerçekleştirirken, bunların 36'sı ile ikili havayolu taşımacılığı anlaşması imzaladı.

Türkiye 300'den Fazla Yeni Sefer Hakkı Kazandı

Mevcut anlaşmaların frekans artışı ve yeni sefer noktalarını ilave edecek şekilde revize edildiği bu anlaşmalar sonucunda ülkemiz, yaptığı 36 anlaşma ile 300'ün üzerinde haftalık ilave sefer artışı ve 25'i aşkın yeni sefer noktası hakkı elde etti. İlave kazanılan sefer hakları ile ülkemiz ekonomisine yaklaşık 600 milyon dolarlık bir katkı sağlanmış olacak.

Konferansa katılan diğer ICAO üyesi ülkeler arasında 600'e yakın ikili havayolu taşımacılığı anlaşması müzakeresi yapıldı ve güncellenerek yeniden imza altına alınan anlaşmalar neticesinde; ülkelerin yurtdışı uçuş ağlarının genişlemesine ve yeni hatlarda seferler düzenlenmesine imkân sağlandı.

ICAO üyesi toplam 95 ülke sivil havacılık otoritesinin yanı sıra 8 uluslararası organizasyon ve 60 şirketin katıldığı etkinlikte, yerli ve yabancı şirketler arasında muhtelif sektörel görüşmeler gerçekleştirildi. Bu seneki etkinliğe özgü olarak turizm kuruluşlarının da katılım sağladığı konferans kapsamında, Türkiye'nin uluslararası arenada tanıtımına önemli bir katkı sağlandı ve ülkemiz havacılığı için büyük önem taşıyan 2016 ICAO Konsey üyeliğine adaylığı çerçevesinde Türk sivil havacılığının mevcut potansiyeli ve pazar imkânları üye ülkelere tanıtıldı.

ICAO'nun bir sonraki Sivil Havacılık Müzakereleri toplantısının 2016 yılında Dominik Cumhuriyeti'nde yapılmasına karar verildi.

Kaynak: http://www.apron24.com/turkiye-36-ulke-ile-havacilik-anlasmasi-imzaladi/, 24 Ekim 2015.

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. c	Yanıtınız yanlış ise "Ekonomik Düzenlemelerin Tanımı ve Amaçları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e	Yanıtınız yanlış ise "Ekonomik Düzenlemelerin Tanımı ve Amaçları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. b	Yanıtınız yanlış ise "İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d	Yanıtınız yanlış ise "İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e	Yanıtınız yanlış ise "İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise "Ekonomik Düzenlemelerin Bileşenleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise "Ekonomik Düzenlemelerin Bileşenleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c	Yanıtınız yanlış ise "Ekonomik Düzenlemelerin Bileşenleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise "Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise "Ekonomik Düzenlemelerdeki Liberalleşme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İHT anlaşmaları devletler arasında yapılan uluslararası anlaşmalardır. Ticari amaçları olan havayolu işletmeleri devlet adına bu tür anlaşmaları imzalayabilecek yetkiye ve konuma sahip değildir. Bu anlaşmalardaki düzenlemeler her iki taraf adına uçan tüm havayolu işletmelerini kapsar ve faaliyet gösterdikleri pazarları düzenler. Bu yönü ile bakıldığında rekabet koşullarını etkilediği için havayolu işletmelerinin çıkarlarını yakından ilgilendirir. O nedenle havayolu işletmeleri İHT anlaşmalarının tarafı olamazlar ve olmamalıdırlar. Buna karşın devletleri adına İHT anlaşmaları müzakerelerine katılan otorite kurumların havayolu işletmelerinden görüş almaları, taleplerini bilmeleri ve hatta müzakerelere davet etmelerinde fayda görülmektedir.

Sıra Sizde 2

Havayolu işletmeleri, pazara arz edecekleri kapasiteyi kendi aralarında anlaşarak belirlerlerse yolculardan çok kendi çıkarlarını gözeterek rekabeti engelleyebilirler. Birim giderlerini azaltabilmek amacıyla doluluk oranlarını yüksek tutacak bir kapasite arzı üzerinde anlaşmaya çalışmaları beklenir. Belirlenen kapasiteyi de yarı yarıya paylaşma ihtimalleri vardır. Bu durumda sıklık bir rekabet aracı olmaktan çıkabilir ve ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresi uzayarak yolculara dezavantaj yaratabilir. Oysa kapasite sadece havayolu işletmeleri tarafından ve kendi başlarına belirlenirse sıklık bir rekabet aracına dönüşerek yolcuların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ihtimali artar.

Sıra Sizde 3

Liberalleşme sürecinde ekonomik düzenlemelerin temel bileşenleri üzerindeki kısıtlamalar gevşetilmektedir. Liberalleştirilen temel bileşenler; pazara erişim, pazara giriş, kapasite ve fiyattır.

Sıra Sizde 4

Görgül araştırma sonuçları havayolu pazarı liberalleştiğinde rekabetin artarak bilet fiyatlarını düşürdüğü, hizmet kalitesini ise ürünün tüm bileşenlerini kapsayacak şekilde artırdığını göstermektedir. Ülkeler arası mesafeler kısa olduğunda, buna hızlı tren ve otoyollar gibi yüzey taşımacılığı seçeneklerinin uygunluğu da eklenince çevre şehir ve ülkelerdeki yolcular kendileri için daha avantajlı hale gelen söz konusu liberal hatların havaalanlarını kullanmaya başlamaktadır. Düşük fiyat, yüksek sıklık ve geniş bir uçuş ağı olanağı sunan havaalanlarından uçmakta, ASBN ve ASVN arasında eksik kalan mesafeleri ise yüzey taşımacılığını kullanarak tamamlamaktadır. Sonuç olarak sıkı bir şekilde düzenlenen havayolu pazarlarının yolcuları rekabetin artmış olduğu daha liberal pazarlara doğru kaymaktadır.

Sıra Sizde 5

Müzakereleri sürdüren ülkemiz, bir gün AB'ye tam üye olduğunda isteyen herhangi bir AB üyesi ülkenin vatandaşı Türkiye'de havayolu işletmesi kurup, istediği şehir çiftleri arasında, istediği gün ve saatlerde, istediği ücretle ve sıklıkta sefer düzenleyebilecektir. Ya da ülkemizdeki bir havayolu işletmesinin tamamını satın alabilecektir. Tersi de Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları için geçerlidir. Türk tescilli havayolu işletmeleri AB üyesi ülkeler içindeki tüm havayolu pazarlarına erişim ve giriş hakkı elde edecekler, istedikleri sıklıkta ve fiyatla uçuş gerçekleştirebileceklerdir. Tersi de topluluk havayolu işletmeleri için geçerli olacaktır. Eğer Topluluk İşletmeleri Türkiye iç hat pazarında yer almak isterse iç hatlarda rekabetin artacağı düşünülebilir. Türkiye'deki mevcut havayolu işletmeleri açısından bakılırsa, istedikleri halde pazara giriş hakkı elde edemeyen (AB pazarında) ya da sıklığı istediği gibi ayarlayamayan işletmeler için bu sorunların çözüleceği söylenebilir.

Yararlanılan Kaynaklar

Alamdari, F.E. & Morrell, P. (1997). Airline Labour Cost Reduction: Post-Liberalisation Experience in the USA and Europe. *Journal of Air Transport Management*, 3 (2), 53-66.

Bakoğlu, R. ve Özcan, E.D. (2010). İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi. *Öneri*, 9 (34), 57-69.

Boehm, F. (2007). Regulatory capture revisited–lessons from economics of corruption. *Internet Centre for Corruption Research (ICGG),* Working Paper, (22).

Button, K. & Taylor, S. (2000). International Air Transportation and Economic Development. *Journal of Air Transport Management*, 6 (4), 209-222.

Button, K. (2001). Deregulation and Liberalization of European Air Transport Markets, Innovation. *The European Journal of Social Science,* 14 (3), 255-275.

Button, K., Haynes, K. & Stough, R. (1998). *Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union*. Cheltenham: Edward Elgar.

Chan, D. (2000). The Development of the Airline Industry from 1978 to 1998–A Strategic Global Overview. *Journal of Management Development,* 19 (6), 489-514.

Chang, Y.C., Williams, G. & Hsu, C.J. (2004). The Evolution of Airline Ownership and Control Provisions. *Journal of Air Transport Management*, 10, 161–172.

Chen, M. J. & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), 135-210.

De Mestral, A. (2005). Canadian-EU Bilateral Air Service Agreements. http://www.iee.umontrealAccordbilat%C3%A9ral.pdf (Erişim tarihi: 19.01.2015).

Doganis, R. (2001). *The Airline Business in the Twenty-first Century*. London: Routledge.

Doganis, R. (2002). *Flying Off Course: The Economics of International Airlines* (3. Baskı) London: Psychology Press.

Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. London: Routledge.

Dresner, M. & Oum, T.H. (1998). The Effect of Liberalised Air Transport Bilaterals on Foreign Traffic Diversion: The Case of Canada. *Journal of Transport Economics and Policy*, 32 (3), 317-330.

Elek, A., Findlay, C., Hooper, P. & Warren, T. (1999). Open Skies or Open Clubs? New Issues for Asia Pacific Economic Cooperation. *Journal of Air Transport Management*, 5 (3), 143-151.

Forsyth, P. (1998). The Gains from the Liberalisation of Air Transport: A Review of Reform. *Journal of Transport Economics and Policy*, 32 (1), 73-92.

Frédéric, B. (2007). Regulatory Capture Revisited – Lessons from Economics of Corruption Anti-Corruption Training & Consulting (ACTC), and Research Center in Political Economy.http://www.icgg.org/downloads/Boehm%20%20Regulatory%20Capture%20Revisited.pdf (Erişim tarihi: 03.09.2014).

Gerede, E. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri–THY AO.da Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gerede, E. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Sorunları. *78. Yılda Türk Hava Kurumu ve Türk Havacılığının Geleceği adlı panelde sunulan bildiri*, Ankara.

Gerede, E. (2005). Havacılık Emniyetinin Artırılmasında Önemli Bir Araç: Emniyet Yönetim Sistemi. *Ulusal Havacılık Sempozyumu ve Çalıştayı adlı Sempozyumda Sunulan Bildiri*, İstanbul.

Gerede, E. (2006). Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim,* 17 (54), 26-37.

Gerede, E. (2011). Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 29-50.

Gerede, E. (2012). Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Türkiye - Avrupa Birliği Havayolu Pazarındaki Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi Açısından İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (23), 102-134.

Gerede, E. (2015a). Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemeler, Ender Gerede (Ed.), *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler: Teori ve Türkiye Uygulaması* içinde. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

Gerede, E. (2015b). Uluslararası Havayolu Taşımacılığında Liberalleşme Süreci, Ender Gerede (Ed.), *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler: Teori ve Türkiye Uygulaması* içinde. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

Gerede, E. & Yalçınkaya, A. (2015). Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi, Ender Gerede (Ed.), *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler: Teori ve Türkiye Uygulaması* içinde. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

Graham, B. (1995). *Geography and Air Transport.* New York: John Willey&Sons.

Haanappel, P.P.C. (2001). Airline Ownership and Control and Some Related Matters. *Air&Space Law,* 16 (2), 90 103.

Hanlon, P. (2007). *Global Airlines: Competition in a Transnational İndustry*. London: Routledge.

Hooper, P. (1997). Liberalising competition in domestic airline markets in Asia-The problematic interface between domestic and international regulatory policies. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 33 (3), 197-209.

Hooper, P., Hutcheson, S. & Nyathi, M. (1996). The Challenge of Liberalising Domestic Airline Competition in a Less Developed Country. *Transportation*, 23 (4), 395-408. http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/doc/draft_horizontal_agreement_en.pdf, (Erişim tarihi: 5 Ocak 2015).

IATA, (2013). *Managing Scarce Airport Capacity: Airport Slots and Worldwide Slot Guidelines* (6. Edition). Montreal: IATA Press.

ICAO (1999). *Policy and Guidance Material on the Economic Regulation of International Air Transport (*2. Basım). Montreal: ICAO Press.

ICAO (2004). *Manual on the Regulation of International Air Transport* (2. Basım). Montreal: ICAO Press.

Karagülle, A.Ö. & Birgören, T. (2013). *Havayolu Taşımacılığında Uçucu Ekip Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kassim, H. & Stevens H. (2010). *Air Transport and the European Union; Europeanization and Its Limits*. Rumford: Palgrave Macmillan.

Kearney, T. J. (1990). Frequent Flyer Programs: A Failure in competitive strategy, with lessons for management. *Journal of Consumer Marketing*, 7 (1), 31-40.

Kenneth, B. & Samantha, T. (2000). International Air Transportation and Economic Development. *Journal of Air Transport Management*, 6 (4), 209-222.

Khee-Jin Tan, A. (2006), Liberalizing Aviation in the Asia-Pacific Region: The Impact of the EU Horizontal Mandate. *Air&Space Law,* 31 (6), 432-454.

Kim, E. H. & Singal, V. (1993). Mergers and market power: Evidence from the airline industry. *The American Economic Review*, 83 (2), 549-569.

Kim, J. & Ha, H.K. (1998). Liberalization in Korea's Airline Industry and Current Concerns. *Journal of Air Transport Management*, 4 (3), 145-154.

Melville, J.A. (1998). Identifying the Regulatory Effect of Bilateral Agreements on International Aviation. *Journal of Air Transport Management*, 4 (1), 39-46.

Morrell, P. (1998). Air Transport Liberalization in Europe: The Progress So Far. *Journal of Air Transportation World Wide*, 3 (1), 42-61.

Nero, G. (1999). A note on the competitive advantage of large hub-and-spoke Networks. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 35 (4), 225-239.

O'Connor, W.E. (1995). *An Introduction to Airline Economics* (5. Basım). Westport: Praeger.

Oum, T. H. (1998). Overview of Regulatory Changes in International Air Transport And Asian Strategies Towards the Us Open Skies Initiatives. *Journal of Air Transport Management*, 4 (3), 127-134.

Oum, T. H. & Tretheway, M. W. (1990). Airline hub and spoke systems. *Journal of the Transportation Research Forum*, 30 (2), 380-393.

Oum, T.H. and Yu, C. (1998). *Winning Airlines: Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Oyman, K. (1998). *Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Özsoy, G. (2010). *Türk Havayolu İşletmelerinin 2003 İç Hat Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sang-Eun Oh, J. (2005). *The EU 'Horizontal Agreements' – Background and Consequences of an Air political Novum.* (Unpublished Master Thesis). McGill University, Montreal.

Toh, R.S. (1998). Toward an International Open Skies Regime: Advances, Impediments, and Impacts. *Journal of Air Transportation World Wide*, 3 (1), 61-70.

Wensveen, J.G. (2007). *Air Transportation: A Management Perspective*. Aldershot: Ashgate.

Wolf, H. (2001). Network Effects of Bilaterals: Implications for the German Air Transport Policy. *Journal of Air Transport Management*, 7 (1), 63-74.

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- ICAO'nun maliyetleri sınıflandırma biçimini açıklayabilecek,
- Havayolu işletmelerinde sabit ve değişken maliyetleri tanımlayarak listeleyebilecek,
- Havayolu işletmelerinde birim maliyetleri açıklayabilecek,
- Verimlilik göstergelerini tanımlayarak listeleyebilecek,
- Havayolu işletmelerinin maliyetlerini etkileyen faktörleri açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Faaliyetlere İlişkin Gelir ve Giderler
- Faaliyet Dışı Gelir ve Giderler
- Doğrudan Faaliyet Maliyetleri
- Dolaylı Faaliyet Maliyetleri
- Birim Maliyetler
- Sabit Maliyetler
- Değişken Maliyetler
- Uçak Verimliliği
- İş Gücü Verimliliği

İçindekiler

Havayolu Yönetimi → Havayolu İşletmelerinin Maliyet Yapısı ve Verimlilik Göstergeleri

- GİRİŞ
- HAVAYOLU MALİYETLERİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR
- ICAO'NUN MALİYETLERİ SINIFLANDIRMA BİÇİMİ
- HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE SABİT VE DEĞİŞKEN MALİYETLER
- BİRİM MALİYETLER
- VERİMLİLİK GÖSTERGELERİ
- MALİYETLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Havayolu İşletmelerinin Maliyet Yapısı ve Verimlilik Göstergeleri

GİRİŞ

Bilindiği gibi yönetimin işlevleri; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir yöneticinin en önemli işlevi yönetim işlevleri kapsamında yürüttüğü tüm bu faaliyetlerde kararlar almaktır. Karar almak ise nitelikli veri ve bilgiyi gerektirir. Maliyet, işletmelerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulan en önemli bilgilerin başında gelir. Kuşkusuz havayolu işletmeleri için de aynı durum geçerlidir. Öte yandan bir havayolu işletmesinin başarıyla yönetilebilmesi için *maliyetlerin nasıl azaltılacağı, gelirlerin ise nasıl artırılacağı* soruları önem kazanır. O halde maliyet ve gelirlerin yönetilebilmesi için her şeyden önce ölçülmeleri ve uygun ölçütlere göre sınıflandırılmaları gerekir. Öte yandan, son yıllarda havayolu taşımacılığında rekabetin artması, derinleşmesi ve küresel bir ölçeğe yayılması maliyetlerin kontrol edilmesi ve verimliliğin artırılmasını her zamankinden daha önemli bir hale getirmiştir. Bu ünitede; havayolu işletmelerinin maliyetleri tanımlanacak, sınıflandırılacak ve havayolu işletmelerinin maliyetlerini etkileyen faktörler açıklanacaktır. Son olarak verimlilik ölçümünde kullanılacak temel göstergeler incelenecektir. Çünkü verimlilik artışı maliyetlerin azaltılmasında kullanılan etkili bir araçtır.

HAVAYOLU MALİYETLERİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Maliyet, her işletmenin kendi faaliyet konusunu oluşturan mal ya da hizmetlerin elde edilmesi için harcadığı üretim faktörlerinin parasal değeridir (Kaya, 1997, s.93). Yönetimin işlevlerini yerine getirmesi açısından yapılan daha kapsamlı bir tanıma göre maliyet, işletmenin işlevlerini yerine getirmek ve yönetimin işlevlerini, işletmenin sürekliliğini sağlayacak şekilde oluşturmak amacıyla kullanılan ya da kullanılması öngörülen kaynakların parasal tutarıdır (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 1993, s.20). Havayolu işletmelerinde maliyet bilgisinin hangi amaçlarla kullanıldığı ve neden gerekli olduğu ise aşağıda özetlenmektedir (Doganis, 2002, s.75):

- Havayolu işletmeleri öncelikle muhasebe düzenlemeleri nedeniyle maliyetlerini ölçerek sınıflandırmak ve kayıt altına almak durumundadır. Örneğin, havayolu işletmelerinin vergilendirmeye esas olan kâr ya da zararını belirleyebilmeleri için maliyet bilgisine ihtiyaç vardır. Ülkelerin muhasebe düzenlemeleri maliyetlerin nasıl sınıflandırılacağı konusunda önemli bir belirleyicidir.
- Havayolu işletmelerinin etkin bir şekilde yönetilebilmeleri için maliyetlerin zaman içindeki değişim eğiliminin ve işlevsel bölümlerin maliyet etkinliklerinin bilinmesi gerekir. Örneğin, hava aracı bakımı ya da yolcu hizmetleri gibi alt işlevsel bö-

lümlerin maliyet açısından ne kadar etkin olduklarını bilmek yönetimin kontrol işlevi açısından gereklidir. İşlevsel bölümlerde maliyet etkinliğinin ölçülebilmesi için mevcut durumun maliyet amaçlarıyla karşılaştırılması gerekir. Ayrıca, maliyetlerin sektör ortalamaları ya da rakip havayolu işletmeleri ile kıyaslanabilmesi için uluslararası standart ölçütlere göre sınıflandırılması, ölçülmesi ve kayıt altına alınmasında fayda vardır.

- Yatırım kararlarının etkili bir şekilde alınması için nitelikli maliyet bilgilerine ihtiyaç duyulur. Hangi uçak tipinden kaç adet satın alınacağı ya da hangi uçak tipinin filodan çıkartılacağı kararını vermek söz konusu uçakların işletilmesine yönelik maliyet bilgilerini gerektirir. Diğer önemli bir yatırım kararı ise yeni bir hattın uçuş ağına eklenmesi ya da mevcut bir hattın kapatılması kararlarıdır. Bu noktada hattın belirli bir uçak kullanılarak işletilmesine yönelik değişken ve sabit maliyetlerin bilinmesi gerekir.
- Hangi noktalara hangi uçak tipleri ile uçuş düzenleneceği ve uçuş sıklığı gibi operasyonel kararların alınması maliyet bilgisini gerektirir.
- Maliyet, yolcu bilet fiyatları ve kargo taşıma ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan temel bilgidir.

Havayolu işletmeciliğinde maliyetlerin sınıflandırılması için farklı ölçütler kullanılır. İşletmenin farklı işlevsel bölümlerinde ve farklı yönetim işlevlerinde alınacak farklı türde kararlar farklı ölçütlerin kullanılmasını gerektirmektedir. Tek başına hiçbir maliyet sınıflaması yeterli değildir. Maliyet bilgisinin hangi amaç doğrultusunda kullanılacağı sınıflandırma ölçütünün seçilmesinde önemli rol oynar. Maliyetlerin nasıl sınıflandırılacağı, aynı zamanda havayolu işletmesinin kendi ülkesindeki muhasebe düzenlemelerinden etkilenir. Diğer yandan, Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı'nın (International Civil Aviation Organization-ICAO) maliyetleri sınıflandırma biçimi havayolu işletmelerine bir standart getirmektedir. Çünkü ICAO üyesi olan ülkeler, havayolu işletmelerine ait maliyet bilgilerini standart bir format içinde ICAO'ya bildirmek zorundadırlar. Uluslararası maliyet kıyaslamalarında bu standart sınıflandırma temel alınmaktadır (Doganis, 2002, s.75). Bu nedenle, kitabınızda ICAO'nun *doğrudan ve dolaylı faaliyet maliyetleri* olarak adlandırdığı sınıflandırma biçimi ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

Maliyet bilgisinin farklı amaçlarla kullanılması farklı sınıflandırma biçimlerini gerektirir.

ICAO', gelir ve giderleri sınıflandırmadan önce bunların havayolu taşımacılığı faaliyetleri ile ilgili olup olmadığını belirlemektedir. Bu ölçüte göre ortaya çıkan sınıflandırma aşağıda verilmektedir (ICAO, 2002):

- **Faaliyet Maliyetleri:** Havayolu taşımacılığı faaliyetleriyle (operating) ilgili olan maliyetler bu kapsama girer. ICAO, faaliyete dayalı toplam maliyetleri de kendi arasında *doğrudan faaliyet maliyetleri ve dolaylı faaliyet maliyetleri* olmak üzere ikiye ayırmaktadır.
- **Faaliyet Dışı Maliyetler:** Havayolu taşımacılığı faaliyetleriyle ilgili olmayan (non-operating) maliyetleri kapsar.

Havayolu taşımacılığı faaliyetleriyle ilgili olan maliyetler faaliyet (operating) maliyetleri, ilgili olmayanlar ise faaliyet dışı (non-operating) maliyetler olarak adlandırılır.

ICAO'ya göre havayolu işletmelerinin faaliyet maliyetleri içinde yer alamayacak kalemler (faaliyet dışı) aşağıda listelenmektedir (Doganis, 2002, s.76):

- Uçakların hizmetten çekilmesi, değiştirilmesi ve satışı nedeni ile ortaya çıkan giderler,
- Alınan borç ve kredilerin faiz giderleri,
- Bağlı ortaklıklar ve iştiraklerden (affiliated companies) kaynaklanan zararlar,
- Kambiyo işlemlerinden, kur farklılıkları ve dalgalanmalarından kaynaklanan kayıplar.

Her havayolu işletmesinin havayolu taşımacılığıyla ilgili olmayan (non-operating) maliyetleri kendine özgü faktörlerin etkisi altındadır. Bu nedenle, havayolu işletmeleri

arasında kıyaslama yaparken *faaliyete dayalı olarak ortaya çıkan maliyetler* dikkate alınmalıdır. Başka bir deyişle, net kar üzerinde yapılan kıyaslamalar doğru sonuçlar vermeyebilir. Örneğin, finansal güçlüklerle karşılaşan havayolu işletmeleri uçaklarını satmak zorunda kalabilir. Uçak satışından elde edilecek gelirin kâra yansıması havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapıldığı anlamına gelmez. Böyle bir durumda finansal durumdaki iyileşme faaliyet maliyetlerinin azalmasından ya da faaliyet gelirlerinin artmasından kaynaklanmamaktadır.

DİKKAT

Havayolu işletmelerinin başarısını finansal açıdan kıyaslarken faaliyete dayalı olarak ortaya çıkan maliyet ve gelirlerin dikkate alınması gerekir. Sadece net karı kapsayan kıyaslamalar, havayolu taşımacılığı faaliyetleriyle ilgili olmayan gelir ve giderleri de kapsadığından, doğru sonuçlar üretmeyebilir.

ICAO'NUN MALİYETLERİ SINIFLANDIRMA BİÇİMİ

Yukarıda da belirtildiği gibi, üye ülkelerin kendi tescillerindeki havayolu işletmelerinin maliyetlerine ilişkin bilgileri ICAO'ya standart bir format içinde vermeleri gerekmektedir. Maliyetlerin standart bir şekilde sınıflandırılması ve dağıtılması sayesinde, sektör ortalamalarını bulmak ve havayolu işletmelerinin maliyetlerini kıyaslamak mümkün hale gelir.

Havayolu işletmelerinde maliyetlerin sınıflandırılması için kullanılan en temel ölçüt maliyetlerin uçak tipine bağlı olarak değişip değişmediğidir. Havayolu taşımacılığıyla ilgili olan maliyetler uçak tipine bağlı olarak değişiyorsa bunlar *doğrudan faaliyet maliyetleri* (Direct Operating Costs), değişmiyorsa *dolaylı faaliyet maliyetleri* (Indirect Operating Cost) sınıfına girer. Örneğin, yakıt maliyetleri diğer şartlar aynı kaldığında uçak tipine bağlı olarak değişeceğinden doğrudan faaliyet maliyeti sınıfına girer. Hatta yakıt maliyeti aynı tip uçaklarda bile, motor tipine bağlı olarak farklılaşabilir.

Tablo 4.1'de, havayolu işletmelerindeki toplam faaliyet maliyelerinin (Total Operating Costs), doğrudan ve dolaylı olarak sınıflandırılması görülmektedir. İzleyen bölümlerde bunlar ayrı ayrı ele alınacaktır.

Doğrudan Faaliyet Maliyetleri (Direct Operating Costs)	Dolaylı Faaliyet Maliyetleri (Indirect Operating Costs)
1. Uçuş Faaliyet Giderleri • Uçuş personel giderleri • Yakıt ve yağ giderleri • Sigorta giderleri • Uçak ve uçuş personeli kiralama giderleri	1. Havaalanı ve Hava Seyrüsefer Hizmetleri Kullanım Giderleri • İniş ve ilişkili havaalanı ücretleri • Hava seyrüsefer ücretleri
	2. İstasyon Giderleri • Yer hizmetleri personel giderleri • Binalar, yer ekipmanları ve ulaşım giderleri • Satın alınan yer hizmetlerinin giderleri
2. Uçak Bakım Giderleri	3. Yolcu Hizmetleri Giderleri • Kabin görevlileri giderleri • İkram giderleri • Uçuş gecikme ve iptal giderleri • Yolcu mali mesuliyet ve kaza sigortası ücretleri
3. Amortisman Giderleri	4. Biletleme, Satış ve Promosyon Giderleri
	5. Yönetim Giderleri, Genel ve Diğer Giderler

Tablo 4.1
Doğrudan ve Dolaylı Faaliyet Maliyetleri

Kaynak: *Doganis, 2002, s.79; Wensveen, 2007, s.304-307.*

Doğrudan ve dolaylı faaliyet maliyetleri genellikle birbirine yakın değerlere sahiptir. Tablo 4.2'de ICAO'ya üye ülkelerin tarifeli seferler düzenleyen havayolu işletmelerinde 1985 ve 2005 yılına ait toplam faaliyet maliyetlerinin (Total Operating Costs) dağılımı ve değişim oranı görülmektedir.

Tablo 4.2
Doğrudan ve Dolaylı Faaliyet Maliyetlerinin Dağılımı

Kaynak: *ICAO, 2007, s.31.*

Doğrudan Faaliyet Maliyetleri	**1985**	**2005**	**Değişim (%)**
Uçuş Faaliyet Giderleri	32,3	37,7	5,4
Uçuş personel giderleri	6,7	7,8	1,1
Yakıt ve yağ giderleri	22	21,9	-0,1
Diğer	3,6	8	4,4
Uçak Bakımı	10,2	10,2	0
Amortisman	7,2	6,1	-1,1
Ara Toplam	49,7	54	4,3
Dolaylı Faaliyet Maliyetleri			
Kullanım ücretleri ve istasyon giderleri	16,1	16,2	0,1
Yolcu hizmetleri	9,5	9,3	-0,2
Bilet satış ve promosyon	17,1	9,1	-8
Genel ve yönetim giderleri	7,6	11,4	3,8
Ara Toplam	50,3	46	-4,3
TOPLAM	100	100	-

Doğrudan ve dolaylı faaliyet maliyetleri sınıflandırması özellikle uçak seçiminde yararlı olmaktadır. Herhangi bir uçuş hattına ya da uçuş faaliyetine ait dolaylı faaliyet maliyetleri uçak tipinden bağımsızdır ve sabit kalacaktır. Başka bir anlatımla, uçak tipi değiştiğinde hangi maliyetlerin nasıl değişeceğini bilmek mümkün hale gelmektedir. Bu nedenle filo planlaması için uçakların değerlendirilmesinde ya da birbirleri ile karşılaştırılmasında doğrudan faaliyet maliyetleri temel alınır.

Havayolu taşımacılığının özünü oluşturan uçuş (doğrudan) ve bu sürece destek (dolaylı) olan yer hizmetleri faaliyetleri havayolu işletmelerinin iki temel işlevsel faaliyet alanıdır. Doğrudan ve dolaylı faaliyet maliyeti sınıflaması bu iki işlevin maliyet etkinliğini ölçmede havayolu işletmelerine önemli bir katkı sağlar (Belobaba, 2009a, s.115).

Doğrudan Faaliyet Maliyetleri

Doğrudan faaliyet maliyetleri (Direct Operating Costs), bir uçağın ticari havayolu taşımacılığı amacıyla kullanılması sonucunda ortaya çıkan ve uçak tipine bağlı olarak değişen giderlerin toplamıdır. Bu maliyet grubunun adında geçen faaliyet sözcüğü *uçuş faaliyetleri*ne işaret eder. Doğrudan faaliyet maliyetleri; uçuş faaliyetleri, bakım ve amortisman maliyetlerini kapsar.

DİKKAT

Bazı Türkçe kaynaklar faaliyet yerine *operasyon*, *işletim* ya da *işletme* sözcüklerini tercih etmektedir. Bu durumda sınıflandırma şu şekilde adlandırılmaktadır: Doğrudan işletim/işletme/faaliyet maliyetleri.

Uçuş Faaliyet Maliyetleri

Uçuş faaliyet maliyetleri; uçuş personelinin giderleri, yakıt ve yağ giderleri, havaalanı vergileri, seyrüsefer giderleri, sigorta giderleri, uçak ve uçuş personeli kiralama giderleri, uçuş gecikme ve iptal giderlerinin toplamından oluşmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Belobaba, 2009a, s.116).

- **Uçuş personel giderleri:** Bu grupta; pilotlara ödenen maaşlar, eğitim, konaklama, sigorta ve sosyal hakların giderleri yer alır. Uçuş personel giderleri, belirli bir uçak tipi için uçuş saati başına hesaplanabilir. Bu değer, belirli bir hat için uçuş blok saati ile çarpıldığında o hatta ait toplam personel giderleri bulunur. Genellikle geniş gövdeli uçak tipindeki pilotların maaşları dar gövdeli olanlarınkine göre daha yüksektir. Pilotlar çoğunlukla tek bir uçak tipi için yetkilendirilirler. Dolayısıyla uçak tipi değiştiğinde pilotların ücretleri de değişmektedir.

DİKKAT

Uçuş personeline ilişkin maliyet grubu kabin görevlilerinin giderlerini kapsamaz. Bunlar yolcu hizmetlerine ilişkin maliyetler olarak görülür. Emniyet düzenlemelerine göre bir uçaktaki kabin görevlilerinin sayısı uçaktaki koltuk sayısının miktarına göre belirlenir.

- **Yakıt ve yağ giderleri:** Bunlar uçuş faaliyet maliyetleri içinde en fazla yer tutan gider grubudur. Yakıt tüketimi her uçuş hattı için; uçuş uzunluğu, yüksekliği ve hızı, uçak ağırlığı ve rüzgâr durumu gibi pek çok faktöre bağlı olarak değişir. Dolayısıyla kesin bir hesaplama yapmak güçtür. Yağ tüketim giderleri yakıt giderlerine göre ihmal edilebilecek kadar azdır. Her motor tipi için saatlik yağ tüketim giderinin hesaplanarak yakıt giderlerine eklenmesi sıkça kullanılan bir yöntemdir. Diğer yandan aynı şartlar altında uçakların kullandığı yakıt miktarı; uçağın aerodinamik özellikleri, performansı, motor sayısı, motor tipi ve uçağın ağırlığı gibi faktörlere bağlı olarak değiştiğinden yakıt maliyeti uçak tipine doğrudan bağlı bir gider grubudur.
- **Sigorta giderleri:** Uçakların yerde ve uçuşta kaza ve emniyetsiz olaylardan zarar görmesi riskine karşı sigortalatılması giderlerini kapsamaktadır. Uçakla uçuş faaliyetlerinin yürütülmesinden kaynaklanan mali mesuliyet sigorta giderleri de bu kapsamdadır. Sigorta ücretleri; havayolu işletmesinin emniyet performans seviyesine, sigorta ettirilen toplam uçak sayısına, uçağın güvenirlik seviyesine, değerine, uçakların kullanıldığı coğrafi bölgedeki emniyet ve güvenlik risklerine ve ülkelerin sigorta düzenlemelerine göre değişmektedir.
- **Uçak ve uçuş personel kiralama giderleri:** Uçakların satın alım ve faaliyet maliyetleri oldukça yüksektir. Uçaklar havayolu hizmet sunumunun üretiminde kullanılan temel araçlardır ve bu nedenle havayolu işletmelerinin en değerli varlıklarıdır. Bazı havayolu işletmeleri uçak ve uçuş personeli temininde kiralama yöntemini tercih ettiklerinden *uçak kiralama giderleri* ortaya çıkar. Bazen havayolu işletmeleri uçakları uçuş personeli ile birlikte (wet lease) kiralarlar. Kiralanan uçak için ödenen ücret aynı zamanda uçak sahibinin amortisman giderlerini de kapsayacağı için kiralama giderleri yüksek değerlere ulaşabilir. Fakat böyle bir durumda kiralayan işletmenin amortisman giderleri daha düşük bir seviyede kalır.

Güvenirlik, uçak sistemlerinin ya da parçalarının tasarım sırasında kendilerine yüklenen işlevlerini belirli bir zaman dilimi içinde yerine getirme olasılıklarıdır. Güvenirlik düştükçe parçaların arızalanma olasılığı artar. Bakım faaliyetlerinin temel amacı güvenirliğin istenilen seviyelerde tutulmasını sağlamaktır.

Uçak bakımı başlı başına bir uzmanlık alanı olduğundan varoluş nedeni sadece uçak bakımı yapmak olan uzman bakım işletmeleri verimlilik ve etkinliklerini artırarak daha düşük maliyet elde edebilmektedir. Havayolu işletmeleri asıl faaliyet alanlarını taşımacılık olarak görüp öz yeteneklerine odaklanmak ve maliyetlerini azaltmak gibi amaçlarla bakım faaliyetlerini bu tür dış kaynaklardan temin etme yoluna başvurabilmektedir.

Bakım Maliyetleri

Bu gruptaki maliyetleri; her türlü bakım faaliyeti sonucunda oluşan, işçilik, malzeme ve yönetim giderleri oluşturmaktadır. Dış istasyonlardaki bakım faaliyetleri sonucunda oluşan bakım giderleri istasyon giderleri altında değil, bu başlık altında toplanmalıdır. Havayolu işletmesi bakım faaliyetlerini kendisi yapmıyor ve başka bakım kuruluşlarından temin ediyorsa (outsourcing) bu kuruluşa ödenen ücretler de bakım giderleri grubu altında izlenmelidir (ICAO, 2016, s.4)

DİKKAT

Toplam bakım giderleri kendi içinde, uçak tipiyle doğrudan ilgili olup olmadığına göre, doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikiye ayrılır. Dolaylı bakım maliyetleri, tüm bakım faaliyetleri için ortak olan, uçak tipinden bağımsız yönetim ve genel giderlerden oluşur. Aslında dolaylı bakım maliyetlerini, bu nedenle, doğrudan faaliyet maliyetlerinden ayırmakta fayda vardır.

Amortisman Maliyetleri

Bu gider grubu, uçak ve gerekli donanımı için ayrılan amortisman ve tükenme paylarını kapsamaktadır. 1970'li yıllara kadar ortalama 12 yıl ve daha az bir süreyi kapsayan amortisman süresi, daha önceki uçaklara göre satın alım maliyeti çok daha fazla olan geniş gövdeli uçakların hizmete girmesiyle birlikte, 14 ile 16 yıla kadar uzamıştır. Dar gövdeli kısa menzilli uçaklar için amortisman süresi daha kısadır. Turbopropları için bu süre 8 ile 10 yıl arasında değişmektedir. Yıllık amortisman payı amortisman süresine ve uçağın değerine bağlı olarak ortaya çıkar. Uzun süreli finansal kiralama (financial lease) uygulamalarının yarattığı amortisman giderleri de bu grup altında değerlendirilir. ICAO, yerde kullanılan donanımın amortismanını da doğrudan faaliyet gideri olarak görmektedir. Eğer söz konusu donanım belirli bir uçak tipine özgüyse bu uygulama yerindedir. Ancak her türlü uçak için kullanılabilen donanımlar aslında dolaylı faaliyet maliyetleri altında izlenmelidir (Doganis, 2002, s.85).

Operasyonel kiralama (operational lease) kısa süreli uçak temini sağlar ve uçak sözleşme sonunda kiralama şirketine iade edilir. Oysa finansal kiralama (financial lease) uzun sürelidir ve sözleşme sonunda kiralayan şirket uçağın sahipliğini de elde eder.

Yıllık amortisman payı, uçağın satın alım maliyetine, amortisman süresine ve uçağın bu süre sonundaki hurda değerine bağlı olarak ortaya çıkar. Yedek parçaları ile birlikte toplam 200 milyon ABD $'na mal olan bir uçak için 16 yıllık amortisman süresi ve %10'luk bir hurda payı olduğu düşünülürse yıllık amortisman payı aşağıdaki formüle göre hesaplanır (Doganis, 2002, s.83):

$$YA = \frac{Uçak\ fiyatı\ -\ hurda\ değeri\ (\%10)}{Amortisman\ süresi\,(16\ yıl)}$$

$$YA = \frac{200 - 20}{16} = \frac{180}{16} = 11.25$$

Dolaylı Faaliyet Maliyetleri

Dolaylı faaliyet maliyetleri uçak tipinden bağımsızdır. Uçak tipi değişse bile aynı kalan giderleri kapsar.

Dolaylı faaliyet maliyetleri (direct operating costs); uçuş faaliyetlerinde kullanılan uçak tipi ile doğrudan ilişkili olmayan, uçuş faaliyetlerinin (operations) gerçekleştirilmesinde ortak olan giderlerden oluşmaktadır. Dolaylı faaliyet maliyetleri; havaalanı ve hava seyrüsefer hizmetlerinin kullanım ücretleri, istasyon ve yer hizmetleri ile yolcu hizmetleri giderleri, biletleme, satış ve promosyon gibi pazarlama giderleri, yönetim, genel ve diğer giderlerden oluşmaktadır. Bunlar izleyen kısımda ayrı ayrı ele alınacaktır (Holloway, 2008, s.275).

Havaalanı ve Hava Seyrüsefer Hizmetleri Kullanım Giderleri

Havaalanını kullanıp hizmet alanlar uçaklar ve yolculardır. Alınan hizmetler karşılığında her ikisi de kullanım ücreti öder. Havayolu işletmeleri havaalanlarında pistleri, taksi yollarını, apronları, park yerlerini, terminal tesislerini, bagaj ayırma sistemleri ile güvenlik ve emniyetin sağlanması gibi çeşitli hizmetleri kullanırlar. Havaalanı işleticileri sözü edilen kolaylıklara sahip olmak ve bunları işletmek için çeşitli giderlere katlanmak zorundadırlar. Bu nedenle kolaylıkların, ilgili donanımın ve sunulan hizmetlerin kullanılması bir karşılık gerektirir. Oluşan bu giderler; genellikle uçağın ağırlığına, uçağın ilgili donanımı, köprüleri ve park alanlarını kullanım süresine bağlı olarak değişir (Doganis, 2002, s.80-81).

Havaalanlarını ilk bakışta kullananlar uçaklardır. Fakat uçakların sözü edilen kolaylık ve hizmetleri kullanım amacı nedir? Asıl amaç yolcu ve kargo taşımacılığıdır. O hâlde yolcuların dolaylı da olsa havaalanlarını kullandıkları söylenebilir. Ayrıca terminaller yolcu ve kargoya özgü kolaylıklardır. Dolayısıyla havaalanlarını yolcu ve kargonun kullanması da ücrete tabidir.

Yolcuların ödedikleri kullanım ücretlerinin aslında bir havayolu işletmesi maliyeti değildir. Havayolu işletmesi çoğu zaman yolcu ve havaalanı işletmecisi arasında bu tür ücretlerin toplanmasında bir köprü rolü oynar. Havayolu işletmesi bilet fiyatına yansıttığı kullanım ücretini yolcudan tahsil eder ve havaalanı işletmecisine ya da devlete öder.

DİKKAT

Diğer yandan havayolu işletmelerinin uçakları ülkelerin hava sahasını kat ederken düz uçuşta bile olsalar hava seyrüsefer hizmeti alırlar. Hava seyrüsefer hizmetinin de bir karşılığı olmaktadır. Bu ücret genellikle, uçağın ağırlığına ve hava sahasında uçulan toplam mesafeye göre değişmektedir.

Havaalanı ve hava seyrüsefer hizmetlerinin kullanım ücretleri; uçağın ağırlığı, hızı ve büyüklüğünden (koltuk kapasitesi açısından) etkilendiği için bazı havayolu işletmeleri bu tür giderleri uçak tipine bağlı doğrudan faaliyet giderleri olarak görmektedir.

DİKKAT

İstasyon Giderleri

İstasyon giderleri; havaalanı iniş ücretleri dışında kalan ve bir havaalanında havayolu işletmesinin uçak, yolcu ve kargoya vermesi gereken yer hizmetleri faaliyetleri kapsamında ortaya çıkan giderlerden oluşmaktadır. Bu gider grubunun önemli bir bölümünü, uçağın karşılanması, uçuşa verilmesi, yolcular, bagajlar ve kargo ile ilgili yer hizmetleri faaliyetlerinin yürütülmesi için havaalanında (istasyonda) çalıştırılan personelin giderleri oluşturmaktadır. Yukarıda açıklanan hizmetlerin yürütülebilmesi için gerekli olan donanımların, bina, büro, depo gibi kolaylıkların kullanılmasından kaynaklanan giderler bu grup altında yer alırlar. Bunların bakımları ve sigorta giderleri de aynı kapsamdadır. İstasyonun haberleşme giderleri ve personelin havaalanı ile yerleşim yerleri arasındaki ulaşımından kaynaklanan giderler de bu grup altında yer alır. Havayolu işletmelerinin yolcu terminallerinde işlettikleri Sık Uçan Yolcu Programlarının (SUYP) ve iş amaçlı yolcuların kullanımına sunulan özel salonların yarattığı giderler de istasyon giderleri arasındadır (Doganis, 2002, s.85; Wensveen, 2007, s.307).

İstasyon faaliyetleri kapsamındaki hizmetler dış kaynaklardan sağlanıyor olsa bile bunların yarattığı giderler yine istasyon giderleri kapsamında ele alınmalıdır.

DİKKAT

Yolcu Hizmetleri Giderleri

Yolcu hizmetleri giderlerinin büyük bir bölümünü; kabin görevlileri, yolcu ikramları ile uçuş gecikme ve iptal giderleri oluşturmaktadır (Doganis, 2002, s.86-87; Wensveen, 2007, s.307).

- **Kabin görevlileri giderleri:** Temel olarak; uçuş sırasında kabin emniyetinin sağlanmasından ve yolculara ikram hizmeti verilmesinden sorumlu olan kabin görevlilerinin ücretleri, konaklama, eğitim, ulaşım ve üniforma giderlerinden oluşmaktadır. Kabin görevlileri, pilotların tersine farklı uçak tiplerinde çalışabilirler. Bu nedenle kabin görevlilerinden kaynaklanan giderler uçak tipinden bağımsız görülmektedir.



Bir uçakta görev alması gereken kabin görevlilerinin sayısı uçaktaki koltuk sayısına dolayısıyla büyüklüğüne bağlıdır. Bu kapsamda kabin görevlileri giderlerinin uçak tipinden etkilendiği düşünülebilir. Dolayısıyla bazı havayolu işletmeleri, kabin görevlisi giderlerini doğrudan faaliyet maliyeti olarak uçuş personel giderleri kapsamında görmektedir.

- **İkram giderleri:** Uçuş sırasında yolculara sunulan ikramların ve eğlence sistemlerinin giderlerinden oluşmaktadır.
- **Uçuş gecikme ve iptal giderleri:** Düzenlemeler uçuşların gecikmesi ya da iptal edilmesi durumunda yolculara bazı ek hizmetlerin verilmesini zorunlu tutabilmektedir. Zorunlu olmasa dahi hizmet kalitesini artırmak isteyen havayolu işletmelerinin bunu yapması beklenir. Bu giderler gecikme ve iptal durumlarında yolculara sağlanan ikram, konaklama ve ulaşım hizmetlerinden kaynaklanan giderleri kapsar.



Uçuşların gecikmesi ve iptal edilmesi sadece yolcu hizmet giderlerinin artmasına değil aynı zamanda uçak kiralamasına kadar varan başka giderlerin oluşmasına da neden olur. Bunun için uçak tipine bağlı olarak ortaya çıkan uçuş iptal ve gecikme giderleri doğrudan faaliyet gideri olarak görülebilir.

- **Yolcu mali mesuliyet ve kaza sigortası ücretleri:** Yolcu mali mesuliyet sigortası kapsamında ve yolculara kazalardan zarar görmeleri halinde ödenen ücretler bu kapsamdadır.

Biletleme, Satış ve Promosyon Giderleri

Bu gider grubunun ilk bileşeni havayolu işletmesi adına biletleri satan diğer aracı kuruluşlara ödenen komisyon ücretleridir. Seyahat acentelerine, küresel bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ve kredi kartı firmalarına ödenen komisyonlar örnek olarak verilebilir. Rezervasyon, biletleme ve satış faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli olan çağrı merkezleri, ofisler ve rezervasyon sistemlerinin kurulup işletilmesinin doğuracağı giderler bu grup altında toplanır. Ayrıca rezervasyon, biletleme, satış ve promosyon faaliyetlerinde görev alan personelin çalıştırılmasından, reklam ve promosyon gibi pazarlama faaliyetlerinden kaynaklanan giderler de bu kapsamdadır (ICAO, 2016, s.5).

Yönetim Giderleri, Genel ve Diğer Giderler

Bu gider grubunu, daha önceki gider gruplarının içine girmeyen, işletmenin tüm faaliyetleri açısından gerçekten genel olan yönetim giderleri ve ilgili diğer giderler oluşturmaktadır. Sözü edilen giderlerin dağıtım şekli işletmenin ve ülkenin uyguladığı muhasebe düzenlemelerine göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin bu gider kalemi üzerinden yapacakları kıyaslamalar yanlış sonuçlar doğurabilir (ICAO, 2016, s.5).

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE SABİT VE DEĞİŞKEN MALİYETLER

Havayolu faaliyet maliyetlerinin doğrudan ve dolaylı olarak sınıflandırılması, basitliği ve uçakların maliyet analizinde sağladığı bir takım avantajlar sayesinde sıkça kullanılmaktadır. Fakat bu sınıflandırma biçiminin bazı olumsuz yanları da vardır. Belirli uçuşların ya da uçuş hatlarının ekonomik açıdan değerlendirilmesinde, fiyatlama politikalarının geliştirilmesinde ya da belirli uçuş hatlarının yapısında değişikliğe gidildiği zaman maliyetlerin nasıl etkilendiği konusunda bu tür bir sınıflama yeterince faydalı olamamak-

tadır (Doganis, 2002, s.92). Örneğin; belirli bir havayolu pazarındaki haftalık sıklık sayısının değerlendirilmesi sırasında potansiyel gelirler ile maliyetlerin karşılaştırılması gerekir. Sıklık arttığında hangi maliyetlerin ne kadar artacağı bilinmelidir. Bu konuyla ilgili alınacak kararların başarısı yolcuların ve havayolu işletmesinin bu değişikliklerden elde edecekleri faydayla, ortaya çıkan maliyetlerin karşılaştırılmasına dayanır. Sözü edilen değerlendirmelerin yapılabilmesi ve ilgili kararların alınabilmesi için maliyetlerin üretim hacmine bağlı olarak değişip değişmemesi de bir sınıflandırma ölçütü olarak kullanılır. Sabit maliyetler, kısa dönemdeki üretim hacminde meydana gelen değişimlerden etkilenmeyen giderleri, değişken maliyetler ise üretim hacminde meydana gelen değişimlere bağlı olarak değişen giderleri kapsar (Holloway, 2008, s.266). Tablo 4.3'te doğrudan ve dolaylı faaliyet maliyetlerinin kendi aralarında sabit ve değişken olarak sınıflandırılması verilmektedir.

Sabit maliyetler, kısa dönemli üretim miktarından bağımsız olan, değişken maliyetler ise üretim miktarına bağlı olarak değişen maliyetlerdir.

Fiyatların belirlenmesinde neden doğrudan ve dolaylı faaliyet maliyetleri değil de sabit ve değişken maliyet sınıflandırması kullanılmaktadır? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 1

Tablo 4.3
Sabit ve Değişken Maliyetler

Kaynak: *Doganis, 2002, s.95-96.*

	Değişken Maliyetler	Sabit Maliyetler
Doğrudan Faaliyet Maliyetleri	Yakıt ve yağ giderleri	Sigorta giderleri
	Uçuş personeline, uçuş saatine göre ödenen ücretler ve primler	Uçak amortisman ve kiralama giderleri
	Uçuş saatine ve sayısına bağlı olarak ortaya çıkan bakım giderleri	Uçuş personeline, uçuş saatine bağlı olmaksızın, ödenen sabit maaşlar, uçuş personeli yönetim giderleri, uçuş personeli kiralama giderleri
		Uçak kullanımından bağımsız olarak ortaya çıkan, uçak bakım personeline ödenen ücretler ve bakım yönetim giderleri
Dolaylı Faaliyet Maliyetleri	Yolculara ikram hizmeti verilmesi sonucunda oluşan giderler	Uçak kullanımından bağımsız olarak ortaya çıkan yer hizmetleri personel giderleri, binalar, yer ekipmanları ve ulaşım giderleri
	Kabin personeline, uçuş saatine göre ödenen ücretler ve teşvik primleri	Kabin personeline, uçuş saatine bağlı olmaksızın, ödenen sabit maaşlar ve kabin personeli yönetim giderleri
	İniş ve uçuş uzunluğuna bağlı olan havaalanı ve hava seyrüsefer hizmetleri giderleri	Koltuk sigortası
	Bilet satış komisyon ücretleri, diğer biletleme giderleri	Yolcu sayısından bağımsız satış ve promosyon giderleri
	Uçuş gecikme ve iptal giderleri	Yönetim giderleri ve genel giderler

Sabit Maliyetler

Havayolu işletmeleri için sabit maliyetler, kısa vadede, pazara arz edilen (sunulan) yolcu-km miktarından etkilenmeksizin sabit kalan giderlerin toplamıdır (Holloway, 2008, s.266). Başka bir deyişle, uçuş yapılsın ya da yapılmasın sabit kalan giderlerden oluşur. Zaman dilimi geniş tutulduğunda filodaki uçak sayısının ve buna bağlı olarak potansi-

Havayolu işletmeleri doğrudan sabit faaliyet maliyetlerini daha fazla üretim miktarı üzerine dağıtarak birim maliyetlerini azaltmak amacıyla uçaklarını yerde tutmak yerine mümkün olduğunca gelir getiren uçuşlarda kullanmaya çalışır. Tersi durumda gelir getirici bir faaliyet olmasa bile gider ortaya çıkar.

Havayolu işletmeleri, dolaylı faaliyet maliyetlerinden sabit olanların olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla üretim miktarını artırarak birim maliyetleri azaltmaya çalışır. Sabit maliyetler üretim miktarından bağımsız olduğundan üretim miktarı arttıkça üretim miktarı başına düşen maliyetler azalır. Bunu başarmanın yolu uçakların günlük kullanım miktarını ve doluluk oranını artırmaktan geçer.

yel üretim miktarının değişmesi mümkün olacağından sabit maliyet kavramının hangi zaman dilimi için tanımlandığı önemlidir. Örneğin, uçaklar satılarak üretim miktarı düşürüldüğünde doğrudan faaliyet maliyetlerinden sabit olan giderler de azaltılmış, yani değişmiş olacaktır. Fakat bu değişim, sözü edilen maliyet kalemlerinin değişken giderlerden oluştuğu anlamına gelmez.

Sabit maliyetler uçak filosunun büyüklüğüyle ilişkilidir ve ancak orta ya da uzun vadede kaçınılabilir maliyetlerdendir. Doğrudan sabit faaliyet maliyetleri; bir uçağın kiralanması sonucu ortaya çıkan ve uçağın uçup uçmamasına bağlı olmaksızın ödenmesi gereken kira bedelleri, amortisman, pilot maaşlarının uçuş saatinden bağımsız sabit bölümleri ve uçak kullanımından bağımsız bakım giderlerini kapsamaktadır.

Dolaylı faaliyet giderlerinin büyük bir bölümü üretim miktarına bağlı olarak değişmeyen sabit giderlerden oluşur. Uçak kullanımından ve yolcu trafiğinden bağımsız olan istasyon ve yer hizmetleri giderleri, yolcu hizmetlerinden sorumlu personele ödenen ücretler, sigorta ücretleri, bilet, satış ve promosyon giderleri, dolaylı bakım giderleri ile yönetim giderleri ve diğer genel giderlerin hepsi sabit maliyetler sınıfındadır. Uçuş yapılsın ya da yapılmasın var olacaklarından havayolu işletmeleri için önemli bir maliyet kalemidir.

Değişken Maliyetler

Değişken maliyetler, kısa vadede meydana gelecek üretim miktarındaki artış ya da azalışa bağlı olarak değişen doğrudan ve dolaylı faaliyet giderlerinden oluşur (Holloway, 2008, s.266). Başka bir deyişle, herhangi bir gider kalemi pazara arz edilen yolcu-km değerine bağlı olarak değişiyorsa *değişken maliyet* adını alır. Bu tür giderler kısa vadede kaçınılabilir maliyetleri oluşturur. Örneğin bir uçuşun iptal edilmesi durumunda yakıt giderleri azalacak, başka bir ifade ile değişecektir. Uçuşların tümü iptal edilir ve üretime ara verilirse toplam faaliyet maliyetleri sabit maliyetlere eşit hale gelecektir. Pilotlara uçuş saatine göre ödenen ücretler de ortadan kalkacaktır. Dolayısıyla bunlar birer değişken maliyettir. Uçuş sayısına ve saatine bağlı olarak ortaya çıkan bakım giderleri de doğrudan değişken faaliyet giderleri arasındadır. Uçuş saati ve/veya iniş kalkış sayısı arttıkça doğrudan bakım giderleri de artar.

Dolaylı faaliyet maliyetlerinden değişken olanların başında yolcu ikramları, uçuş saatine bağlı kabin görevlisi ücretleri, yolcu sayısına bağlı istasyon ve yer hizmetleri giderleri, havaalanı ve hava seyrüsefer hizmetlerinin kullanımından kaynaklanan ücretler gelmektedir. Uçuş gecikme ve iptalleri yaşandığında yolcuların otellerde ağırlanması giderleri de bu grup içindedir. Çünkü bu giderler yolcu sayısına bağlıdır.

Değişken maliyetlerin belirlenmesi özellikle havaalanı çiftlerinin, uçuş sıklıklarının ve fiyatların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Örneğin bir havayolu işletmesi kısa vadede maliyetlerini azaltmak isterse geliri değişken maliyetlerin altında kalan havaalanı çiftlerini uçuş ağından çıkartabilir. Ya da bu pazarlardaki uçuş sıklığını azaltabilir.

BİRİM MALİYETLER

Havayolu işletmelerinin maliyet etkinliklerini ölçebilmek, bunları diğer işletmelerin maliyetleri ve sektör ortalamaları ile kıyaslayabilmek, uçuş faaliyetlerine ilişkin üretim miktarı kararlarını alabilmek gibi nedenlerle maliyetlerin belirli uçuşlara ya da havaalanı çifti pazarlarına dağıtılabilmesi ya da başka bir deyişle yüklenebilmesi gerekir. Bunu yapabilmek için öncelikle birim maliyetler hesaplanmalıdır (Doganis, 2002, s.97). Birim maliyetler, söz konusu toplam maliyetin, üretim miktarını ölçmek için kullanılan parametrenin aldığı değere bölünmesi ile bulunur. Sıkça kullanılan birim maliyet göstergeleri şunlardır:

- Uçuş ya da iniş kalkış sayısı başına (per flight) maliyet,
- Uçuş saati başına (per flight hours) maliyet,

- Uçuş öncesi ve sonrası taksi zamanını da kapsayan blok uçuş saati başına (per block hours) maliyet,
- Ücretli yolcu/ton-kilometre (per revenue passenger/ton-kilometres) ve sunulan koltuk/ton-km başına (per available seat-kilometres) maliyet,
- Hizmet verilen yolcu sayısı başına (per passenger) maliyet.

Bazı kaynaklar, *birim maliyet* yerine *ortalama maliyet* kavramını aynı anlamda kullanmaktadırlar.

DİKKAT

Doğrudan değişken faaliyet maliyetlerinin belirli bir uçuş ya da havaalanı çifti (havayolu pazarı ya da uçuş hattı) üzerine yüklenmesi kolaydır. Çünkü bunlar hem uçak tipine hem de üretim miktarına bağlı olarak değişen giderlerden oluşur. Blok uçuş saati başına harcanan yakıtın parasal değeri buna örnek olarak verilebilir. Analiz edilen söz konusu uçuşun ortalama uçuş süresi bilindiğinden bu değer bir uçuş saati başına ortalama yakıt maliyeti ile çarpıldığında o uçuşa ilişkin toplam yakıt maliyeti bulunur.

Blok zaman, uçuş için uçak kapılarının kapandığı, takozların alındığı, uçağın köprüden ya da park pozisyonundan ayrıldığı andan varış meydanında yolcuyu ya da kargoyu indirmek için köprü ya da park pozisyonuna yanaşıp kapılarını açtığı ana kadar geçen süreyi kapsar.

Uçaktaki bazı sistemlerin güvenirliği uçuş saatine, bazıları ise iniş kalkış sayısına bağlı olarak değişir. Örneğin bakım maliyetleri yüksek olan iniş takımları sadece iniş ve kalkışta kullanılırken motorlar tüm uçuş sürecinde kullanılır. Dolayısıyla yıpranmaları ve bakım maliyetleri farklı kullanım ölçüm parametrelerine bağlıdır: Uçuş saati ve/veya iniş kalkış sayısı gibi. Bu durumda bakım faaliyetlerine ilişkin birim maliyetler hem uçuş saati hem de iniş kalkış saati başına ölçülmelidir. Doğrudan sabit faaliyet maliyetlerinden olan amortisman ve pilot maaşlarının dağıtımı da görece kolaydır. Yıllık olarak hesaplanan ve 12 aya eşit olarak dağıtılan amortisman giderleri uçuş saati üzerine dağıtılabilir. Pilotlar belirli bir uçak tipi filosunda görev aldıklarından bunların sabit maaşları da söz konusu filonun uçuş saati üzerine dağıtılabilir (Doganis, 2002, s.98).

Dolaylı faaliyet maliyetlerinin belirli bir uçuş ya da hat üzerine dağıtılması daha güçtür. Çünkü bunların çoğu her türlü uçuş için ortak olan ve uçak tipinden bağımsız maliyetlerdir. Böyle bir durumda dağıtım ölçütü olarak söz konusu uçuşun ürettiği yolcu-km değeri temel alınır. Dış hatlarda tek bir noktaya uçuluyorsa bu hattın pazarlama, istasyon ve yer hizmetleri giderleri daha görünür hale geleceğinden havaalanı çifti pazarına yüklenmesi kolaydır. Fakat tek bir istasyonun farklı uçuşlara hizmet vermesi bu dağıtımı güçleştirir. Buna karşın, havayolu işletmeleri sözü edilen dolaylı ve sabit maliyetler konusunda daha verimli ve etkin olabilmek adına bunları çok daha fazla uçuş ve yolcu-km değeri üzerine dağıtmak isteyeceklerdir (Doganis, 2002, s.99).

Bir havayolu işletmesinin birim maliyetleri hem girdilerin mutlak maliyetinden hem de kullanılan girdilerin verimliliğinden etkilenir. Eğer verimlilik artırılırsa birim maliyetler, girdi maliyetlerinden bağımsız olarak azaltılabilir. Fakat etkin bir havayolu yönetiminden beklenen hem mutlak girdi maliyetlerini azaltmak hem de kaynakları mümkün olduğunca verimli kullanmaktır.

VERİMLİLİK GÖSTERGELERİ

Örgütlerin yönetilmesinde kaynakların verimli bir şekilde kullanılması esastır. Ayrıca verimlilik artışı maliyetleri azaltmanın en etkili yöntemlerinden birisidir. Bu nedenle, maliyet amaçlarına ulaşma derecesi araştırılırken verimlilik performansından da yararlanılır. Ünitenin bu bölümünde verimlilik tanımlanarak uçak ve işgücü verimliliği ele alınacaktır.

Birim girdinin ne kadar çıktı üretebileceğine işaret eden verimlilik çıktının girdiye oranlanması ile hesaplanır. Verimliliğin yüksek olması aynı miktarda çıktının daha az girdi ile üretilmesi ya da aynı miktarda girdi ile daha fazla çıktı üretilmesi anlamına gelir. İlk seçenekte aynı miktarda çıktı için daha az girdi kullanıldığından girdi maliyetleri doğrudan doğruya azalacaktır. İkincisinde ise birim çıktı başına kullanılan girdi miktarı, başka bir deyişle birim çıktının üretilebilmesi için katlanılan maliyet miktarı azalacaktır. Sonuç olarak her ikisi de maliyetleri azaltıcı etkiye sahiptir.

Verimliliği hesaplayabilmek için öncelikle şu sorulara cevap verilmelidir:

- Havayolu işletmelerinin çıktısı nedir (ne üretir) ve çıktı (üretim) miktarı nasıl ölçülür?
- Havayolu işletmelerinin girdileri nelerdir ve girdi miktarı nasıl ölçülür?

Havayolu işletmeleri, ilk ünitede açıklandığı gibi, havadan ve uçaklar yardımıyla yer değiştirme hizmeti üretmektedirler. Yer değiştirmeye konu olanlar ise yolcu, yük ve postadır. O halde çıktı miktarı ne kadar yolcu, yük ya da postanın ne kadar yer değiştirdiği bulunarak hesaplanır. Başka bir deyişle kaç yolcunun ya da kaç kg yükün kaç km öteye taşındığı ile bulunur. Üretilip pazara sunulan hizmet *arz edilen koltuk/ton-km* (AKK ya da ATK), ücret karşılığı satılmış olanı ise *ücretli yolcu/ton km* (ÜYK ya da ÜTK) olarak adlandırılır. Havayolu işletmeleri, verimlilik ölçümünde sıklıkla uçak ve işgücü verimliliğini kullanırlar.

SIRA SİZDE 2

Havayolu işletmeleri neden özellikle uçak ve işgücü verimliliğini artırmaya çalışırlar? Açıklayınız.

Uçak Verimliliği

Uçakların verimliliği genellikle iki şekilde hesaplanır. Bunlardan ilki blok zaman olarak uçakların *günlük kullanım miktarı*dır. *Blok zaman,* uçağın uçuş için kapıları kapatıp, takozların alındığı, köprüden ya da park pozisyonundan ayrıldığı andan varış meydanında yolcuyu ya da kargoyu indirmek için köprü ya da park pozisyonuna yanaşıp kapılarını açtığı ana kadar geçen süreyi kapsar.

Aslında verilen tanım dikkate alındığında *günlük uçak kullanım miktarı* tam olarak bir verimlilik göstergesi değildir. Çünkü bu gösterge sadece girdi olarak uçuş saatini kullanmakta, çıktıyı hesaba katmamaktadır. Buna karşın, uçakların bir gün içerisinde ne kadar çok kullanılırlarsa o kadar çok üretme potansiyeli yaratacakları da açıktır. Uçaklar bir havayolu işletmesinin en değerli varlıkları olduğundan 24 saatin ne kadarlık bir bölümünde kullanıldıkları, ne kadar süre üretken olamadıkları kıymetli bir performans ölçüm göstergesidir. Pahalı olan bu kaynak, teorik olarak günde 24 saatlik bir kullanım kapasitesine sahiptir. G*ünlük uçak kullanım miktarı* bu değerli kaynağın ne kadarının atıl kaldığını, ne kadarının üretimde kullanıldığını bulmaya yarar. Daha önce de açıklandığı gibi, bazı giderler üretim miktarından bağımsız sabit maliyetleri oluşturur. Amortisman ya da sigorta gibi bu tür sabit maliyetler uçaklar uçup üretim yapsa da yapmasa da var olmaya devam edecektir. O halde uçakların günlük kullanım oranları arttıkça sabit maliyetleri yaratan kaynakların üretkenliği artmış, başka bir deyişle daha çok yolcu-km değerinin üretilmesinde kullanılmış olacaktır.

DİKKAT

Yüksek günlük uçak kullanım miktarı birim maliyetler üzerinde çok etkili olduğu için maliyet kontrol yöntemi olarak görülür. Öte yandan uçak kullanım miktarını artırma çabası aslında üretimi, dolayısıyla gelirleri artırma çabası anlamına gelir.

Verimlilik tanımına uyan uçak verimlilik göstergesi ise *günlük uçak başına arz edilen koltuk-km*'dir ve aşağıdaki formüle göre hesaplanır (Belobaba, 2009a, s.147):

Uçak Başına Günlük AKK = Kalkış sayısı x Ortalama Uçuş Uzunluğu x Koltuk Sayısı

Uçak verimliliği *blok saat başına AKK* olarak da ele alınabilir. Belirli bir zaman diliminde üretilen toplam AKK'nın aynı zaman dilimindeki toplam blok uçuş saatine bölünmesi ile hesaplanır. Yukarıda verilen formüle göre havayolu işletmelerinin uçak verimliliğini artırmak için kullanmaları muhtemel yöntemler şunlar olabilir (Belobaba, 2009a, s.147):

- **Mevcut filoyu kullanarak günlük uçuş sayısını artırmak:** Bunu başarabilmek için bakım faaliyetleri açısından uçakların uçuşa hazır durumda olma (availability) oranlarını artırmak, uçak çevrim süresini ise kısaltmak gerekir. Kuşkusuz yeterince pilot ve kabin görevlisi de mevcut olmalıdır.

Bir uçağın varış havaalanında park pozisyona ya da köprüye (terminal binası ile doğrudan bağlantı sağlayan kapıya) ulaşarak kapılarını açması, yolcuları indirdikten ve/veya kargoyu boşalttıktan sonra bir sonraki uçuş için hazırlanması ve sonra tekrar kapıları kapatıp köprüden (kapıdan) ya da park pozisyonunda ayrılması arasında geçen süreye uçak çevrim süresi (turn around time) denilmektedir.

Havayolu işletmeleri uçak çevrim süresini neden kısaltmaya çalışırlar? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 3

Blok saatin azaltılabilmesi için uçak çevrim süresinin azaltılması gerekir. Bunun için yer hizmetleri faaliyetleri etkin ve verimli bir şekilde yapılmalıdır. Fakat blok zamanı, havaalanlarındaki PAT sahaları kapasite sorunlarına da bağlıdır.

- **Mevcut filonun ortalama uçuş uzunluğunu artırmak:** Ortalama değerin büyümesi için uçuş ağında daha çok uzun mesafeli hatlara yer verilirken kısa mesafeli hat sayısının azaltılması gerekir. Bu seçenek uçakların günlük blok uçuş saatini de artıracaktır.
- **Mevcut uçaklardaki koltuk sayısını artırmak:** Uçakların içindeki lüks sınıfların azaltılması, tamamen iptal edilmesi ya da koltuklar arası mesafeyi azaltarak kazanılan yere ek koltuklar konulması sayesinde mümkün olabilir.

İşgücü Verimliliği

İşgücü verimliliği havayolu işletmesinde çalışan bir personelin ne kadarlık AKK ya da ÜYK üretilmesinde katkısı olduğu anlamına gelir. Belirli bir zaman diliminde üretilen toplam AKK ya da ÜYK'nın toplam çalışan sayısına bölünmesi ile bulunur. Elde edilen değer, işletme genelindeki işgücü verimliliğini verir. İhtiyaca göre pilot, kabin görevlisi, bakım teknisyeni ya da yer hizmetleri personeli için ayrı ayrı da hesaplanabilir. Böylece, uçuş faaliyetlerine doğrudan katılan kritik personelin işgücü verimliliği görülmüş olur.

İşgücü verimliliği, yukarıda örnekleri verilen kritik personelin yarattığı işgücü maliyetine göre de hesaplanabilir. Örneğin her 1.000 ABD dolarına karşılık gelen işgücü maliyetinin ürettiği AKK bulunabilir. Sonuçta işgücü istihdamının yarattığı maliyet de bir çeşit girdidir.

İşgücü verimliliğini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Örneğin havacılık emniyeti ve genel çalışma düzenlemeleri personelin belirli bir zaman dilimi içinde çalışabileceği süreye üst sınır getirebilmektedir. Personelin karar ve eylemlerinde ortaya çıkan performansını etkileyen her türlü kişisel ve örgütsel faktör işgücü verimliliğini de etkileyecektir. İşgücü verimliliğini artırmaya dönük uçuş faaliyetlerine ilişkin muhtemel yöntemler ise şunlardır (Belobaba, 2009a, s.149):

- **Ortalama uçuş uzunluğunu artırmak:** Bir uçağın uçuş için hazırlanması ya da uçuştan geldikten sonraki işlemlerin yapılması sürecindeki harcanan işgücü ortalama uçuş uzunluğu ile aynı oranda artmaz. Örneğin ortalama uçuş uzunluğu iki kat artınca işgücü gerekliliği iki kat değil, daha az artar. Bu durumda aynı işgücü miktarı daha fazla yolcu-km üretilmesinde görev almış olur.
- **Uçakların koltuk kapasitesini artırmak:** Benzer şekilde, büyük bir uçağın uçuş için hazırlanması ya da uçuştan geldikten sonraki işlemlerin yapılması sürecinde harcanacak işgücü koltuk kapasitesi ile aynı oranda artmaz. Örneğin koltuk kapasitesi iki katına çıktığında işgücü gerekliliği bundan daha az oranda. Bu durumda aynı işgücü miktarı daha fazla yolcu-km üretilmesinde görev almış olur.
- **Günlük uçak kullanım miktarını artırmak:** Uçak kullanım miktarının artması personelin bir günde daha çok üretken uçuş saati için çalışması, diğer bir deyişle personel kullanım miktarının da artması anlamına gelir. Havayolu işletmeleri özellikle pilot, kabin görevlisi ve bakım teknisyenlerinin kullanım oranının artmasını tercih edeceklerdir.

Hangi örgütsel faktörler işgücü verimliliğini etkileme potansiyeline sahiptir? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 4

Yüksek işgücü verimliliğinin maliyetleri azaltmak üzerinde önemli bir etkisi olduğu açıktır. Fakat yüksek işgücü verimliliği karın mutlaka artacağı anlamına gelmez. Örneğin kabin görevlilerinin ya da yer hizmetleri personelinin sayısını azaltarak verimliliği

artırma çabası hizmet kalitesini zedeleyip gelirleri düşürebilir. Ya da personeli daha az zamanda daha çok iş yapmaya zorlamak emniyeti tehdit edecek insan hata ve ihlallerini artırabilir. Emniyetsizliğin de doğrudan ve dolaylı, sigorta edilmiş ve edilmemiş yüksek maliyetleri vardır.

MALİYETLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Daha önceki ünitede açıkladığımız gibi, havayolu taşımacılığında serbestleşme ve liberalleşme artmakta, buna bağlı olarak rekabet küreselleşmekte ve derinleşmektedir. Bilet fiyatları da artık bir rekabet aracı konumundadır. Hem farklılaşma hem de maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin maliyetleri daha sıkı bir şekilde kontrol etmeleri kaçınılmazdır. Bunun için havayolu işletmeleri yolcuların öngördükleri bilet fiyatları üzerinden istek ve ihtiyaçlarını karşılamak (algılanan hizmet kalitesi) hem de bunu mümkün olduğunca daha az girdi ücreti ve miktarı ile yapmak zorundadırlar. Bu gerçekten başarılması güç bir hedeftir. Fakat eğer başarılırsa önemli bir rekabet aracına dönüşür. Maliyetlerin kontrol edilebilmeleri için ölçülmeleri, zaman içinde izlenmeleri, amaçlarla karşılaştırılmaları, başarılı ve başarısız alanların belirlenmesi gerekir. Önceki bölümde havayolu işletmelerinin havayolu taşımacılığı faaliyetlerinden kaynaklanan maliyetlerinin neler olduğu ve nasıl sınıflandırılacakları açıklandı. Peki, bu maliyetleri hangi faktörler nasıl etkilemektedir? Yöneticiler bu etkiyi kontrol altına alabilirler mi? Maliyetlerin etkin bir şekilde kontrol edilebilmeleri amacıyla bu sorulara cevap vermekte fayda vardır. Maliyetleri etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır ve bunları farklı biçimlerde sınıflandırmak mümkündür. Ünitenin bu bölümünde havayolu işletmelerinin faaliyet maliyetlerini etkileme potansiyeli taşıyan başlıca faktörler ele alınacak ve yazındaki yaygın sınıflandırmaya yer verilecektir.

Kontrol Edilemeyen Girdi Maliyetleri

Havayolu işletmelerinin kullandığı bazı girdilerin maliyeti yöneticilerin tamamen kontrolü dışındadır. Buna karşın, personel ücretleri, kullanıcı hizmetleri ücretleri ve yakıt fiyatlarından oluşan bu girdiler havayolu işletmesinin faaliyet maliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Yakıt Fiyatları

Havayolu işletmeleri yakıt maliyetlerini bir ölçüde kontrolleri altına alabilmek için gelecekteki muhtemel fiyat artışlarından korunmaya çalışırlar. Bunun için yakıt tedarikçileri ile geleceğe dönük garanti ve sabit bir fiyat üzerinden satın alım anlaşması yaparlar. Tedarikçiler de bu sayede gelecekteki muhtemel fiyat düşüşünden korunurlar. Bu ticari anlaşmaya "hedging" adı verilmektedir.

Havayolu işletmeleri yakıt satın alım fiyatını aşağıya çekebilmek için pazarlık güçlerini işbirlikleri aracılığıyla artırmaya çalışır. Toplu halde ve çok miktarda yakıt satın alımı tedarikçiler arasındaki rekabeti kızıştırabilir.

Dünya genelinde ham petrolün satış fiyatı genellikle aynıdır. Fakat petrolün işlenmesi ve yakıtın dağıtım maliyetleri oldukça değişkendir. Özellikle limanlardan coğrafi olarak uzak olan havaalanlarında yakıt fiyatları artmaktadır. Havaalanlarında kullanılan donanımın özellikleri, satılan yakıt miktarı, tedarikçilerin sayısı, aralarındaki rekabetin seviyesi ve ABD dolar kurunun yerel kur karşısındaki durumu yakıt fiyatını etkileyen diğer faktörler arasındadır. Devletlerin vergilendirme politikaları da yakıt fiyatlarını etkiler. Ham petrol fiyatlarının siyasi, ekonomik ve güvenlik krizlerinden etkilendiği de unutulmamalıdır. Pek çok faktörden etkilenen ve havayolu işletmelerinin kontrolü dışında kalan yakıt maliyetleri toplam faaliyet maliyetlerinin %10 ila %15'i arasında değişmektedir. Havayolu işletmeleri yakıt fiyatını, pazarlık güçleri ölçüsünde ancak küçük bir miktar kadar azaltabilir. O halde yakıt maliyetlerini düşürmek için yakıt tüketimini azaltmaktan başka çare yoktur. Yakıt tüketimini azaltma potansiyeli taşıyan uygulamalar; daha verimli uçak ve motor kullanımı, etkin uçuş planlaması, daha az uçak gövde boyası, uçakta fazladan taşınan yüklerden kurtulma, düz uçuş hızını ve etkin bakım faaliyetleri aracılığıyla gövdenin yarattığı sürüklemeyi azaltmak gibi yöntemlere başvurulur (Holloway, 2008, s.287).

Havaalanı ve Hava Seyrüsefer Hizmetleri Kullanım Ücretleri

Havaalanı ve hava seyrüsefer hizmetleri kullanım ücretleri devletlerin politikalarına, havaalanının sabit ve değişken maliyetlerine, sahiplik yapısına ve ticari odaklılık derecesine bağlıdır. Bazı havayolu işletmeleri, özellikle topla dağıt ağ yapısını kullananlar, merkez havaalanlarındaki terminallerin işletimini devralmakta ya da uzun dönemli olarak kiralamaktadırlar. Bunun amacı; ağ yapıları, uçuş tarifeleri ve hizmet kalitesi üzerindeki kontrollerini artırmaktır. Kapasite sorunu yaşayan havaalanları, talebi günün diğer saatlerine yayabilmek amacıyla, talebin yoğun olduğu saatlerde yüksek ücret tarifesi uygulayabilmektedir. Buna karşın bazı havaalanları, uçak ve yolcu trafiğini artırmak için ücretlerini düşük tutmaktadır. Ancak uluslararası düzenleme ve eğilimler havaalanını kullanan tüm havayolu işletmeleri için, ayrım yapılmaksızın, aynı ücret tarifesinin kullanılmasını gerektirmektedir. Öte yandan, havaalanlarının pek çok yerde doğal tekel konumunda oldukları ve havayolu işletmelerinin buralara uçmak zorunda kaldıkları da unutulmamalıdır. Görece kısa mesafeli dış hatlarda uçan havayolu işletmeleri için iniş kalkış sayısı artacağından havaalanı kullanım ücretleri önemli bir gider kalemine dönüşebilir (Holloway, 2008, s.290-294).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri genellikle ücretleri daha düşük olan ikincil havaalanlarına uçmayı tercih ederler.

DİKKAT

Genellikle kamu sahipliğinde olan havaalanlarının havayolu işletmelerine ve yolcularına sunduğu kolaylık ve hizmet karşılığında talep ettiği ücretler pek çok faktörün etkisi altındadır ve değişkendir. Hangi faktörlerin neden etkili olduğu konusunda havaalanlarının yönetilmesi ile ilgili derslerinizin kitaplarına başvurabilirsiniz. Eskiye göre havaalanlarında özelleştirmenin ve ticari odaklılığın arttığı bilinmektedir.

İşgücü Ücretleri

Havayolu işletmelerinin faaliyet maliyetlerinde tek başına en yüksek oran işgücü maliyetlerine aittir. İşgücü maliyetlerini etkileyen faktörler; çalışan sayısı, maaşlar, sosyal haklar, toplu iş sözleşmelerinin koşulları, tecrübe, eğitim ve dış kaynaklara başvurma politikasından oluşur. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Holloway, 2008, s.308-310; Doganis, 2006, s.120-124).

- **Çalışan sayısı:** Havayolu işletmelerinin işgücü maliyetlerini kontrol etmek için sıkça başvurduğu değişkendir. Bununla birlikte emniyet düzenlemeleri, pilotların, kabin görevlilerinin ve bazen bakım teknisyenlerinin sayısına alt sınır düzenlemesi getirmektedir. Pek çok ülkedeki iş kanunları ve emniyet düzenlemeleri de personelin haftalık, aylık ya da yıllık çalışma saatine üst sınır koymaktadır. Buna karşın, daha az personelle çalışmak hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. Bir yandan çalışan sayısını ve maaşlarını azaltmaya çalışır, iş yükünü artırırken diğer yandan personelden hizmet kalitesini artıracak bir performans beklemek çelişkili bir durumdur. Bu nedenle işgücü, havayolu işletmeleri için hem maliyet hem de pazarlama yönetimi açısından kilit durumdadır. Fakat her şeye rağmen, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde, havayolu işletmeleri maliyetlerini düşürebilmek için genellikle çalışan sayısını azaltırlar. Buna kuşkusuz üretimi kısmak da neden olmaktadır.

Daha az personelle daha fazla işin yapılması işgücü verimliliğinin artması anlamına gelir. Bunu başarabilen işletmeler işgücü giderlerini azaltabilir. Yüksek işgücü verimliliği güçlü bir rekabet aracıdır. Fakat verimlilik artarken etkinlikten ödün verilmemesi gerekir. Örneğin verimlilik artırılırken emniyet performansı düşerse bu sefer emniyetsiz olay ve kazaların neden olduğu maliyetler artar.

- **Maaşlar:** Özellikle havacılık emniyetini doğrudan etkileyen, eğitim maliyetleri yüksek olan nitelikli işgücü sınıfındaki pilot ve bakım teknisyenlerine ödenen ücretler dünya genelinde yüksektir. Sektördeki nitelikli işgücü arzı düştüğünde ve yurt dışı kaynaklı işgücüne ihtiyaç duyulduğunda ücretler daha da artmaktadır. Başka bir deyişle, maaşları belirleyen önemli bir faktör ülkenin ekonomik ve sosyal koşullarından etkilenen işgücü piyasasının özellikleridir. Örneğin yabancı pilotları başka bir ülkeye çekebilmek için maaşların ve yan sosyal hakların tatmin edici

Yüksek maaş ödenen pilot ve bakım teknisyenlerinin her ikisi de uçuş faaliyetlerinin bir girdisidir. Bu tür personelin işgücü giderleri doğrudan faaliyet maliyetleri kapsamındaki uçuş faaliyet giderlerinin artmasına neden olur.

olması gerekir. Sonuç olarak en önemli girdilerden birisi konumundaki pilotlara ödenecek ücretlerin pazarlık süreci havayolu işletmeleri açısından son derece naziktir. Havacılık çalışanları, ekonomik kriz dönemlerinde işten çıkartılmak yerine topluca işletmede kalıp daha az maaşa razı olabilirler. Havayolu işletmelerinin işgücü ücretlerini azaltmak için başvurdukları diğer bir yöntem bazı faaliyetlerini ekonomik düzenlemelerin izin verdiği ölçüde ücretlerin daha düşük olduğu diğer ülkelere kaydırmaktır.

- **Sosyal haklar:** Sosyal güvence, sağlık, ulaşım ve yemek hizmetleri işgücü maliyetlerini belirleyen diğer unsurlardır. Sendikaların gücü ve devlet politikaları bu noktada belirleyici olmaktadır.
- **Sendikalar:** Bazı ülkelerde çalışanlar sendikal örgütlenmeye gitmekte ve grev haklarını kullanabilmektedir. Sendikaların gücü işgücü ücretlerini belirleyen diğer bir faktördür.
- **Tecrübe:** Başta pilotaj, bakım ve dispeçerlik gibi emniyeti doğrudan etkileyen faaliyet alanları olmak üzere havayolu işletmeciliğinde tecrübe gereklidir, aranan özelliktir ve maaşların miktarını etkileyebilir.
- **Dış kaynaklardan yararlanma:** Havayolu işletmeleri, öz yetenekleri kapsamında görmedikleri ya da maliyetlerini azaltmak istedikleri faaliyetleri diğer işletmelerden sağlama yoluna gidebilmektedirler. Böyle bir durumda çalışan sayısı azalacaktır. İşgücü ücretlerinin azalıp azalmayacağı ise iki işletme arasındaki ticari sözleşmeye bağlıdır. Havayolu işletmeleri; personel taşımacılığı, yemek, güvenlik, eğitim, yer hizmetleri, ikram ve uçak bakım faaliyetlerinde dış kaynaklara başvurabilmektedir.

Uçağın Özellikleri

Uçağın, üretim miktarını etkileyen büyüklüğü, hızı ve menzili uçak verimliliğinin de belirleyicisidir. Verimlilik ise maliyetleri etkileyen önemli bir unsurdur.

Kullanılan uçağın tipi ve özellikleri bir yanda yakıt tüketimini etkilerken diğer yanda üretim miktarı aracılığıyla birim maliyetleri etkiler. Motor performansı tüketim miktarı aracılığıyla yakıt giderlerini; uçağın büyüklüğü, hızı, kalkış performansı ve menzili ise üretim miktarını, dolayısıyla birim maliyetleri etkilemektedir. Bu özellikler aşağıda açıklanmaktadır.

Uçağın Büyüklüğü

Diğer koşullar sabitken uçak büyüklüğü arttıkça doğrudan faaliyet maliyetleri aynı oranda artmamaktadır. Bunun ilk nedeni uçağın aerodinamik açıdan sağladığı avantajdır. Uçak büyüklüğü arttıkça beklendiği ölçüde sürtünme kuvveti yaratmaz. Dolayısıyla, büyüklerin mutlak yakıt tüketimi küçük uçaklara göre daha fazla olmasına rağmen ağırlık başına yakıt tüketimi daha düşüktür. Bu da birim maliyetleri azaltacağı anlamına gelir. Başka bir deyişle, büyük uçaklarda yolcu-km ya da ton-km başına harcanan yakıt miktarı küçük uçaklarınkine nazaran daha azdır. Birim maliyetleri azaltan diğer bir etken ise işgücünde büyüklüğün getirdiği ölçek ekonomisidir. Büyük uçaklar için daha fazla işgücü gerekebilir. Fakat gerekli işgücü, taşınan yolcu-km miktarı ölçüsünde artmaz. Örneğin koltuk sayısını ikiye katlayan, arz edilen koltuk-km değerini daha fazla artıran çift motorlu geniş gövdeli uçaklardaki hat bakıma harcanan adam-saat miktarı dar gövdeliler için harcanan adam-saat miktarını aynı ölçüde artırmaz. Ayrıca uçakları günümüzde, büyük ya da küçük fark etmeksizin, iki pilot uçurmaktadır (Doganis, 2002, s.122).

Uzun mesafeli hatlarda geniş gövdeli uçakların pilot sayısı 2 yerine 3 olabilmektedir. Pilotlardan birisi iniş ve kalkış süreçleri dışında kalan zamanlarda dinlendirilir.

DİKKAT

Uçağın Hızı

Uçağın hızı arttıkça saatlik verimliliği de artar. Çünkü hız arttıkça birim zamanda kat edilecek mesafe, buna bağlı olarak üretilecek yolcu-km ya da ton-km değeri de artacaktır. Daha yüksek hız yakıt maliyetlerini artırabilir ancak amortisman, sigorta, iniş ücretleri, uçuş personeli maliyetleri gibi kalemler hızdan bağımsızdır. Bu sayede, bir saatlik uçuşun yarattığı maliyet daha fazla üretim miktarı üzerine dağıtılarak birim maliyetler azaltılmış olur (Doganis, 2002, s.122).

Daha hızlı uçaklar aynı mesafeyi daha az zamanda kat ettikleri için zamandan tasarruf sağlarlar ve gün içinde daha fazla gelir getiren uçuşta kullanılabilirler. Bu sayede, daha fazla ücretli yolcu-km üretilmesi mümkün hale gelir. Örneğin bu durum, daha hızlı olan jet motorlu uçakları yavaş olan turboproplardan daha avantajlı hale getirir.

Daha hızlı ve büyük uçakların birim maliyetleri daha yavaş ve küçük uçaklarınkine göre daha azdır. Ancak hızlı ve büyük olanların sefer maliyeti küçüklere göre daha fazladır. Havayolu işletmeleri uçak satın alırken bu faktörü de dikkate alarak ihtiyaçlarını karşılayacak uçakları seçerler.

Uçağın Kalkış Performansı ve Menzili

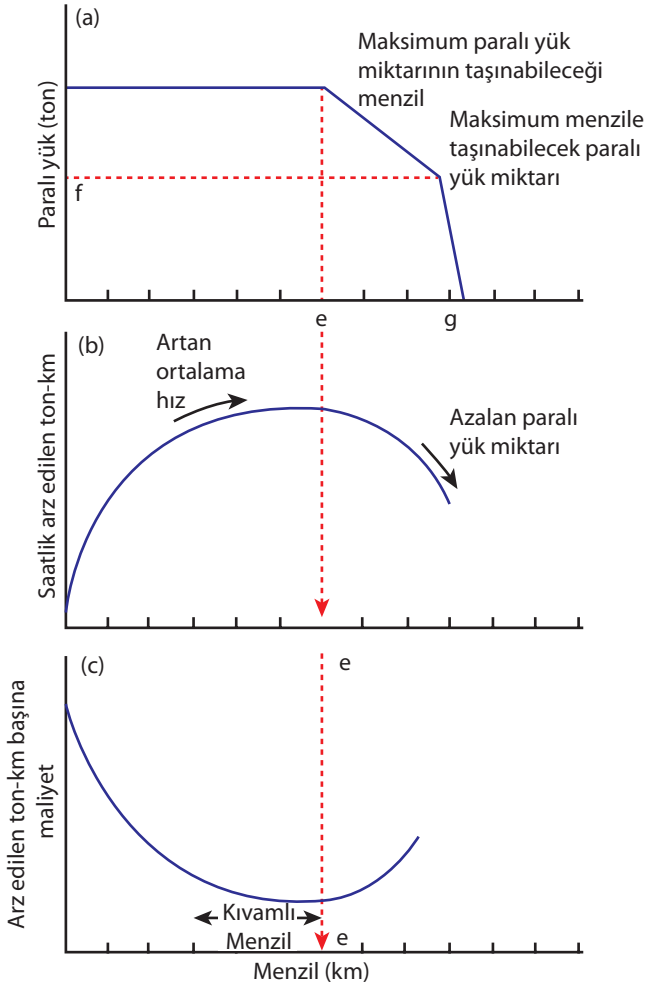
Kalkış ağırlığını azaltabilmek amacıyla yüklenen yakıt miktarı azaltılırsa uçağın söz konusu yükle gidebileceği mesafe azalır. Kalkış ağırlığını azaltabilmek amacıyla taşınan yolcu miktarı azaltılırsa bu sefer de AKK ve dolayısıyla gelir düşerken birim maliyetler artar.

Pist uzunlukları eşit fakat irtifası ve ortam sıcaklıkları farklı iki havaalanı karşılaştırıldığında uçakların havalanabilmesi için yüksekte ve sıcak olanda daha fazla güç ve pist uzunluğu gerekir. Bu durumda başvurulan yöntem, taşınan yakıt ya da yük miktarını değiştirerek kalkış ağırlığını azaltmaktır. Taşınan yük azaltılırsa belirli bir mesafedeki yolcu-km değeri, yakıt azaltılırsa uçağın söz konusu yükle gidebileceği menzil düşer. Üretilen yolcu-km değeri azalırsa birim maliyet artar. Azalan menzil gidilmek istenen mesafenin altına düşerse ara noktada yakıt almak gerekir ve bu sefer iniş kalkış sayısına bağlı maliyetler artar. Görüldüğü gibi, uçağın büyüklüğü, hızı, kalkış performansı ve menzili birbiriyle ilişkili olarak uçak verimliliğini ve birim maliyetleri önemli ölçüde etkiler. Şekil 4.1 bu ilişkiyi açıklamaktadır. Şekil 4.1a'da paralı yük (gelir getiren, ücretli) miktarının menzile göre nasıl değiştiği görülmektedir. Taşıyabileceği en fazla paralı yükü alan bir uçağın gidebileceği en uzak mesafe e harfi ile işaretlenmiştir. E mesafesine kadar paralı yük miktarı uçuş uzunluğundan etkilenmemektedir. Alabileceği en fazla yakıtla uçabileceği en fazla menzilde taşıyabileceği en fazla paralı yük miktarı ise f harfi ile işaretlenmiştir. G harfi ile işaretlenen nokta ise uçağın erişebileceği maksimum menzili göstermektedir. Bu menzil noktasında uçağın taşıyabileceği paralı yük miktarı 0 (sıfır) olmaktadır.

Şekil 4.1

Paralı yük menzil, verimlilik ve maliyet ilişkisi

Kaynak: *Doganis, 2002, s.124.*



Kapasite kısıtı olan havaalanlarında trafik sıkışıklığı nedeniyle PAT sahasında operasyon yavaşlar, uçakların bekleme süreleri artar ve buna bağlı olarak uçuşun ortalama hızı düşer.

Uçağın hızı ve uçuşun ortalama hızı farklı kavramlardır. Ortalama uçuş ya da seyahat hızı blok zamanda kat edilen mesafeye göre ölçülür. Blok zaman ise uçuş için motorların çalıştırılıp durdurulması ya da kapıların kapatılıp açılması arasında geçen süreye karşılık gelir. Uçağın kapıdan ya da park yerinden geri itilip taksi yoluna çıkartılması (push-back), taksi yapması, pist başına varması, havalanması ve tırmanıp uçuş rotasına girmesi sürecindeki ortalama hızı düz uçuşunkine göre daha düşüktür. İniş ve park yeri ya da köprüye yanaşma süreci de ortalama uçuş hızını azaltır. Dolayısıyla ortalama uçuş uzunluğu arttıkça uçuşun ortalama hızı da artar. Kalabalık ve kapasite sorunu yaşayan havaalanları ortalama uçuş hızını azaltarak birim maliyetleri artıracaktır.

Şekil 4.1b'de ise menzil arttıkça ortalama hızın artıyor olması nedeniyle saatlik arz edilen ton-km değerinin arttığı görülmektedir. Başka bir deyişle, e noktasına kadar uçuş uzunluğu arttıkça uçuşun ortalama hızı yükseldiğinden uçağın verimliliği de artmaktadır. Fakat e noktasından sonra uçuş uzunluğu artmaya devam ettikçe uçağın alması gereken yakıt miktarı artmakta bu da taşınabilecek paralı yük miktarını azaltmaktadır. Paralı yük miktarı azalmaya başlayınca bu sefer saatlik ton-km değeri de azalmaya başlamaktadır. Saatlik arz edilen ton-km, amortisman ve sigorta gibi pek çok gider kalemi üretim miktarından bağımsız olduğu için birim maliyetleri doğrudan etkiler. Bu tespite bağlı olarak saatlik arz edilen ton-km – menzil grafiğinden birim maliyet grafiği elde etmek mümkün-

dür. Şekil 4.1c'de arz edilen ton-km başına maliyetin menzile bağlı olarak nasıl değiştiği görülmektedir. E noktasındaki uçuş uzunluğunda birim maliyetin en düşük noktasına ulaştığı fakat daha sonra birim maliyetlerin tekrar artmaya başladığı görülmektedir. Çünkü bu noktadan sona taşınabilen paralı yük miktarı düşmeye başlamaktadır. Her uçak için bu grafiğin şekli, uçağın büyüklüğü, hızı ve menzil özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Fakat her uçak tipi için birim maliyetin en düşük noktasına ulaştığı ve görece menzilden bağımsız uçuş uzunluğu aralığı tespit edilebilir. Bu aralık kıvamlı (optimum) uçuş uzunluğu olarak adlandırılır (Doganis, 2002, s.124-126).

Motor Performansı

Emniyeti doğrudan etkileyen motorlar; satın alım, işletim ve bakım giderleri açısından uçağın en maliyetli parçalarından birisidir. Motor verimliliği yakıt tüketimini ve menzili ve dolaylı olarak aynı menzilde taşınabilecek yük miktarını etkiler. Yakıt tüketimi, havayolu işletmeleri için en önemli kalemlerden olan yakıt giderlerini etkileyecektir. Diğer yandan, aynı miktarda yakıt ile daha fazla faydalı yükü daha uzak mesafelere daha hızlı götürmeyi başaran motorlar üretim miktarını artırarak birim maliyetleri azaltırlar.

Motorlar bir uçağın satın alım ve faaliyet maliyetleri en yüksek parçalarının başında gelir. Bakım faaliyetlerinin başarısı motorun hem yakıt tüketimini hem de güvenirliğini etkilediği için uçuş faaliyet giderleri üzerinde oldukça etkilidir.

Motor bakım maliyetleri genellikle toplam uçak bakım maliyetinin yarısına karşılık gelmektedir. Bu nedenle, bakım yapılabilirliği (maintainability) ve güvenirliği (reliability) daha yüksek motorların bakım maliyetleri düşecek, bu da doğrudan faaliyet maliyetlerini azaltacaktır (Doganis, 2002, s.124-126).

Ağ Yapısının ve Uçuş Tarifesinin Özellikleri

Havayolu işletmelerinin ağ yapılarının ve ağ üzerinde uyguladıkları uçuş tarifesinin özellikleri uçakların üretken olabildikleri zamanı, üretimi artırma potansiyelini ve sonuç olarak birim maliyetleri etkilemektedir. Ağ yapısı ve uçuş tarifesinin özellikleri; uçuş uzunluğu, sıklığı ve ağ yapısının büyüklüğünü kapsamaktadır.

Uçuş Uzunluğu

Uçuş faaliyetlerine ilişkin en önemli maliyet belirleyicilerinden olan ortalama uçuş uzunluğu arttıkça birim maliyetler azalır. Bu etkiye sebep olan faktörler aşağıda açıklanmaktadır (Doganis, 2002, s.128-133; Hanlon, 2007, s.37-38; Holloway, 2008, s.156; Belobaba, 2009b, s.156-157):

- **Ortalama uçuş hızı:** Bir önceki bölümde de açıkladığımız gibi, ortalama uçuş uzunluğu arttıkça uçuşun ortalama hızı da artar. Bunun sebebi uçuş sürecinin düz uçuş dışındaki bölümlerinde ortalama uçak hızının daha düşük olmasıdır. Örneğin, kalkış öncesindeki taksi süreci ortalama hızı azaltır. Özellikle kapasite kısıtı olan havaalanlarında kalkış ve iniş süreçleri ortalama uçuş hızını önemli ölçüde etkilemektedir. Toplam 10 blok uçuş saati boyunca 1 ve 3 iniş kalkış yapan uçaklar karşılaştırıldığında 10 saatlik doğrudan uçuş yapan uçağın, ortalama hızını azaltan faktörlere sadece bir kez maruz kalacağı görülür. Oysa toplam 10 blok saatlik uçuşu 3 iniş kalkışla kısa mesafeli hatlarda dolduran uçak 3 kez maruz kalacak ve ortalama hızı diğerine göre daha az olacaktır. Her ikisi de %100 doluluk oranı ile 10 saat uçmalarına rağmen ortalama hızı yüksek olan daha fazla yolcu-km üretme potansiyeli yakalar. Çünkü 10 blok uçuş saati boyunca diğerine göre daha fazla yol alır. Zaman, bir kaynak ya da girdi olarak düşünüldüğünde daha fazla üretim elde edileceği için verimlilik de artmış olur. Bu durumda hem doğrudan hem de dolaylı sabit faaliyet maliyetleri daha fazla yolcu-km üzerine dağılacağından birim maliyetler düşer.

- **Yakıt verimliliği:** Ortalama uçuş uzunluğu arttıkça kat edilen mesafe başına tüketilen yakıt miktarı da azalır. Yerde geçen ve üretken olmayan zaman dilimlerinde yakıt tüketimi devam etmekte, kalkış ve tırmanış aşamalarında ise kat edilen birim mesafe başına yakıt tüketimi en yüksek değerlerine ulaşmaktadır. Yüksek irtifalardaki uçuşlarda ise kat edilen birim mesafe başına tüketim miktarı düşmektedir. Dolayısıyla ortalama uçuş uzunluğu azalıp belirli bir zaman dilimi içindeki iniş kalkış sayısı arttıkça yakıt tüketimini artıran faktörlere maruz kalma miktarı da artar. Ya da tam tersine ortalama uçuş uzunluğu arttıkça düz uçuş süresinin diğer aşamaların süresine oranı artarak yakıt tüketimini artıran faktörlere maruz kalma sayısı azalır.
- **Uçak kullanım oranı:** Ortalama uçuş uzunluğun artması, uçağın üretken olduğu havada kalma süresini, yani üretim miktarını artırma potansiyeli sunar. Başka bir anlatımla, uçak verimliliği artırılmış olur. Bu durumda özellikle uçak tipine bağlı fakat sabit olan faaliyet maliyetlerinin daha fazla üretim miktarı üzerine dağılması mümkün hale gelir ve birim maliyetler azalır.
- **İşgücü kullanım oranı:** Tıpkı uçak kullanım oranında olduğu gibi, ortalama uçuş uzunluğu arttıkça pilot ve kabin görevlilerinin üretken oldukları süre de artar. Başka bir deyişle, aynı sayıda personel ve blok uçuş saati ile (girdiler) daha fazla yolcu-km (çıktı) üretmek mümkün hale gelir. Bu da kuşkusuz işgücü verimliliğini artırıp birim maliyetleri azaltıcı etki yapar. Pilotlarda işgücü maliyetlerinin yüksek olması elde edilen faydanın değerini artırmaktadır.
- **Havaalanı ve yer hizmetleri kullanım miktarı:** Belirli bir blok uçuş saati içinde ortalama uçuş uzunluğu kısaldıkça iniş kalkış sayısı da artar. Bu da daha fazla sayıda havaalanı ve yer hizmeti kullanımı anlamına gelir. Sonuç olarak ortalama uçuş uzunluğunun kısalması maliyetleri artıran bir etki gösterir.
- **Uçak sistem ve parçalarının güvenirlikleri:** Uçakların bazı sistem ve parçalarının güvenirlikleri uçuş saatinden çok iniş kalkış sayısından etkilenir. Çünkü bunlar düz uçuştan çok iniş kalkış sırasında kullanılır. İniş takımları, flap ve slatlar bunlara örnektir. Yıpranmanın artıp güvenirliğin azalması bakım maliyetlerinin artması anlamına gelir. Diğer yandan, kabinin uçuşta basınçlandırılması gereği gövdenin maruz kaldığı tekrarlı yük sıklığını iniş kalkış sayısına bağlı olarak artırır. Yüklere tekrarlı ve sık bir şekilde maruz kalan yapısal metal elemanlarda malzeme yorgunluğu oluşabilir ve bu da bakım maliyetlerini artırır. Sonuç olarak ortalama uçuş uzunluğu azalıp iniş kalkış sayısı arttıkça bakım maliyetleri de artar.
- **Koltuk kapasitesi:** Uzun mesafeli hatlarda kullanılan uçakların genellikle koltuk kapasiteleri daha fazladır. Bu tür uçaklarda doluluk oranı yükseldikçe birim maliyetler düşer. Uzun mesafeli hatların yukarıda açıklanan maliyet azaltıcı etkileri yüksek koltuk kapasitesinin etkisi ile birleşince birim maliyetler üzerindeki azalma etkisi iyiden iyiye artacaktır.

SIRA SİZDE 5

Ortalama uçuş uzunluğunun artması pek çok faktörü tetikleyerek birim maliyetleri azaltıcı etki yapmaktadır. O halde ortalama uçuş uzunlukları daha kısa olan düşük maliyetli havayolu işletmelerinin birim maliyetleri, farklılaşma stratejisi izleyen ve ortalama uçuş uzunlukları daha fazla olanlarınkinden neden daha düşüktür? Açıklayınız.

Uçuş Sıklığı

Yüksek uçuş sıklığı, uçakların üretken oldukları havada kalma sürelerini artırma potansiyeline sahiptir. Uçak kullanım oranı arttığında uçak verimliliğinin nasıl arttığı, birim maliyetlerin ise nasıl azaldığı önceki bölümlerde açıklanmıştır. Yüksek sıklık, pilot ve

kabin görevlilerinin verimliliğini de artırılabilir. Yüksek sıklık sayesinde uçuştan dönen ekibin uzun süre yerde kalmadan yeni bir uçuşa görevlendirilmeleri ihtimali artar. Ayrıca bu sayede varış havaalanlarındaki yatı sayısı da azaltılabilir (Doganis, 2002, s.133). Varılan meydandaki personel yatısı, işgücü verimliliğini düşüren konaklama giderlerini ise artıran bir uygulamadır. Buna karşın sıklık günlük uçak kullanım oranında iniş kalkış sayısının artması, ortalama uçuş uzunluğunun ise kısalmasına neden olabilir. Böyle bir durumda birim maliyetlerin neden ve nasıl arttığı bir önceki bölümde açıklanmıştır.

Ağ Yapısının Büyüklüğü

Araştırmalar büyük havayolu işletmelerinin ölçek ekonomilerinden çok kapsam ekonomilerinden yararlandığını göstermektedir. Kapsam ekonomisi yaratan temel faktör az sayıda havaalanı ile çok sayıda havaalanı çifti elde edilmesidir. Uçuş ağı üzerinde elde edilen havaalanı çiftlerinin sayısı uçuş ağının büyüklüğünü verir. Eğer büyük bir uçuş ağına rağmen havaalanı başına düşen üretim miktarı da artırılabilirse yoğunluk ekonomisi adı verilen başka bir maliyet avantajı doğar. Dolayısıyla uçuş ağı büyüdüğünde birim maliyetlerin azalması beklenir. Kapsam ve yoğunluk ekonomilerinin nasıl elde edildiği kitabınızın 5. Ünitesinde ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

DİKKAT

Havayolu işletmelerinin diğer sektörlere oranla ölçek ekonomilerinden yeterince yararlanamadıkları bilinmektedir. Ancak özellikle sabit maliyetlerin daha fazla ücretli yolcu-km üzerine dağılması kuşkusuz birim maliyetleri azaltarak havayolu işletmelerinin finansal durumu üzerinde olumlu bir etki yapacaktır.

Filo Yapısı ve Büyüklüğü

Birkaç uçaktan oluşan küçük bir filoyu işletmek 10-15 uçaktan oluşan bir filoya göre daha maliyetlidir. Örneğin, pilotların ve teknisyenlerin almaları gereken eğitimler filodaki uçak sayısından bağımsızdır. Alınması gereken eğitim, uçak sayısı 1 de olsa 10 da olsa aynıdır. Fakat eğitim maliyetleri, uçak sayısı arttıkça daha fazla uçak ve üretim miktarı üzerine dağıtılabilir. Filo büyüklüğü ve buna paralel olarak pilot sayısı arttıkça satın alım maliyeti oldukça yüksek olan hareketli simülatörlerin satın alınmasındaki mantık diğer bir örnektir. Oysa az sayıda pilot için büyük yatırım maliyetlerine katlanmak birim maliyetleri artırır. Kıvamlı bir sayıda pilot eğitimi için simülatöre sahip olmak onları dış eğitim kurumlarında eğitime göndermekten daha az bir maliyet getirebilir. Ayrıca simülatörün boş zamanları başka havayolu işletmelerine kiralanarak yan ürün (by product) ve ek gelir elde edilmesi mümkün olur. Benzer şekilde az sayıda uçak için büyük yatırımlar gerektiren kapsamlı bakım tesislerinin kurulması da anlamsız kalacaktır. Az sayıda uçak, bakım faaliyetlerindeki yedek parçaların stokta bulundurulması maliyetlerini de artırır. Örneğin 3 ya da 10 uçaklık bir filo için tek bir motorun yedekte tutulması yeterlidir. Yedek motor maliyetinin 10 uçak üzerine dağıtılması şüphesiz birim maliyetleri azaltır.

Yukarıdaki açıklamalar, filoda tek tip uçak bulundurmanın maliyetleri azaltıcı bir etki yaratacağı anlamına gelmektedir. Pilotların her uçakta uçabiliyor olması, teknisyenlerin uzmanlaşarak verimlilik ve etkinliklerinin artması maliyetleri azaltıcı bir etki yapar. Bunlara ek olarak, yukarıda da açıkladığımız gibi, tek tip uçak eğitim ve bakım maliyetlerini azaltır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin filoda genellikle tek tip uçak bulundurmaları tesadüf değildir.

Farklı uçak tiplerinden oluşan küçük bir filo maliyetleri artıran bir etki yapar.

Pazarlama Faaliyetleri

Havayolu işletmelerinin başarılı olabilmeleri için taşımacılık hizmetini etkin ve verimli bir şekilde üretip bir kenara çekilmeleri yetmez. Üretilen hizmet satılabilmelidir. Bu nedenle, havayolu işletmeciliğinde pazarlama faaliyetleri de önemli bir işlevdir. Fakat diğer-

leri gibi pazarlama faaliyetleri de maliyet doğurur. Ürün bileşenlerinin hangi özelliklere sahip olacağı, hangi dağıtım kanallarının kullanılacağı ve tutundurmanın nasıl yapılacağı maliyetleri etkileyen faktörler arasındadır.

Havayolu Hizmet Sunumunun Özellikleri

Daha önce de açıklandığı gibi maliyet, her işletmenin kendi faaliyet konusunu oluşturan mal ya da hizmetlerin elde edilmesi için harcadığı üretim faktörlerinin parasal değeridir. Bu tanımdan yola çıkıldığında, havayolu hizmet sunumunu (ürününü) elde edebilmek için kullanılan tüm girdilerin maliyetleri etkileyeceği görülür. Ürün bileşenlerinin özellikleri ise kullanılan girdilerin niteliğini, miktarını ve dolayısıyla işletmeye olan maliyetini etkileyecektir. Havayolu ürününün tarife temelli bileşenlerinden uçuş uzunluğu ve sıklık örneğinde olduğu gibi, bazı ürün bileşenlerinin özellikleri önceki bölümlerde açıklanmıştır. Ya da uçak ve işgücü örneğinde olduğu gibi, üretim için kullanılan ve maliyetleri etkileyen bazı girdi özellikleri de ele alınmıştır. Havayolu ürününün geriye kalan önemli bileşen ve özellikleri ise aşağıda incelenmektedir.

DİKKAT

Havayolu ürünü; fiyat, tarife temelli bileşenler, konfor temelli bileşenler, hizmet sunumunun uygunluğu ve imaj bileşenlerinden oluşur.

Şüphesiz havayolu maliyetlerini etkileyen diğer önemli bir ürün bileşeni sunulan konforla ilgilidir. Uçuş sürecinde sunulan kabin hizmetleri hem girdi maliyetlerini hem de üretim miktarını değiştirerek birim maliyetleri etkiler. Örneğin, kabindeki sınıf sayısı arttıkça toplam koltuk kapasitesi düşerek ücretli yolcu-km değerini azaltır. Çünkü kabinde daha lüks sınıflara yer verildiğinde kullanılan koltuklar ve aralarındaki diz mesafesi geniş tutulur. Ayrıca, bu koltukların geriye yatış açısı daha fazladır. Hatta bazı durumlarda koltuklar yatağa dönüşebilmektedir. Bu özellikler, koltuklar arasındaki mesafeyi daha fazla artırarak uçağa yerleştirilebilecek koltuk sayısını azaltır. Bu durumda hem değişken hem de sabit maliyetler daha az ücretli yolcu-km değeri üzerine dağıtılacağından birim maliyetler artar. Yolcu kabini hizmetleri kapsamında sunulan konfora ilişkin diğer bir örnek kabin görevlisi sayısıdır. Emniyet düzenlemeleri en az görevli sayısını belirlemekte fakat sayının artırılmasına havayolu yönetimi karar vermektedir. Kuşkusuz kabin görevlisi sayısı arttıkça hizmet kalitesinin artması beklenir. Fakat bu durum işgücü verimliliğini azaltırken işgücü maliyetlerini artırır.

Uçuş sürecinde sunulan ikramın özelliklerinde de durum farklı değildir. İkramın çeşitliliği, miktarı ve niteliği girdi maliyetlerini etkiler. Ayrıca ikram çeşitliliği ve miktarı arttıkça uçak ağırlığı ve yakıt tüketimi artar, havaalanındaki uçak çevrim süresi uzayabilir ve uçağa alınacak faydalı yük miktarı azalabilir. Sonuçta girdi maliyetlerini artıran ve üretim miktarını azaltan etkiler ortaya çıkar. Kabin içi eğlence sistemlerinin varlığı ise sabit maliyetleri artırır.

Havayolu işletmelerinin yolcularına havaalanlarında sundukları hizmetler de maliyetleri etkilemektedir. Sık uçan yolcular için özel salonlar ve bilet kontrol kontuarlarının sayısı bunlardan bazılarıdır.

Havayolu işletmelerinin kullandıkları iş modeli ya da izledikleri rekabet stratejisi havayolu ürünü bileşenlerinin özelliklerini ve miktarını etkileyerek maliyetler üzerinde belirleyici olur.

Kısacası, farklılaşma stratejisini izleyen ya da geleneksel iş modelini kullanan havayolu işletmeleri ürün bileşenlerinin özelliklerini farklılaştırabilmek için daha çok maliyete katlanmak durumunda kalırlar. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri ise maliyetlerini azaltabilmek amacıyla daha yalın bir ürün tasarımına giderler. Sonuç olarak, havayolu işletmelerinin izledikleri rekabet stratejisi ve kullandıkları iş modeli maliyetleri etkileyen diğer önemli unsurlardır. Bunlar pazarlama strateji ve politikalarına yön vererek pazarlama karmasının yarattığı maliyetleri etkilerler.

Satış ve Promosyon Faaliyetleri

Pazarlama karmasındaki dağıtım kanallarına ilişkin seçimler havayolu işletmesi maliyetlerini etkileyen diğer bir faktördür. Seyahat acentesi komisyonları, acenteleri kapsayan bağlılık programları, bilet satış ofislerinin sayısı, yurt içi ve dışındaki dağılımı, küresel bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine üyelikler, çağrı merkezleri, internet ve kredi kartı satışları gibi seçenekler maliyetleri etkilemektedir. Her ne kadar web sitesi üzerinden doğrudan satış miktarı giderek artsa da seyahat acenteleri hâlâ yerini korumakta ve havayolu işletmesi adına sattıkları her biletten komisyon almaktadır (Doganis, 2002, s.142).

Diğer yandan promosyon faaliyetlerinin önemi, küresel bir ölçekte artan ve derinleşen rekabet nedeniyle, giderek artmaktadır. Sonuç olarak promosyonlar çeşitlenmekte ve hacmi büyümekte, maliyetler üzerindeki etkisi güçlenmektedir.

Amortisman Politikaları

Bir uçağın saatlik amortisman gideri yıpranma süresi ve yıllık yıpranma payı kabulüne, yıpranma süresi sonundaki değerine ve uçağın yıllık kullanım miktarına bağlıdır. Havayolu işletmeleri, ülkelerindeki muhasebe düzenlemeleri izin veriyorsa sözü edilen kabulleri istedikleri gibi belirleyebilir ve böylece doğrudan faaliyet maliyetlerini değiştirebilir. Ayrıca amortisman sabit bir maliyet kalemi olduğundan üretim miktarı arttıkça birim maliyetler azalacaktır (Doganis, 2002, s.145).

Özet

AMAÇ 1 *ICAO'nun maliyetleri sınıflandırma biçimini açıklamak*

ICAO maliyetlerin sınıflandırılmasında maliyetlerin uçak tipine bağlı olarak değişip değişmediğini dikkate almaktadır. Eğer maliyetler uçak tipine bağlı olarak değişiyorsa bunlar doğrudan faaliyet maliyetleri, değişmiyorsa dolaylı faaliyet maliyetleri sınıfına girer. Bu sınıflandırma biçimi özellikle uçak seçiminde kullanılır. Doğrudan faaliyet maliyetleri adında geçen faaliyet sözcüğü *uçuş faaliyetleri*ne işaret eder. Doğrudan faaliyet maliyetleri; uçuş faaliyetleri, bakım ve amortisman maliyetlerini kapsar. Dolaylı faaliyet maliyetleri uçuş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ortak olan giderlerden oluşur. Bunlar; havaalanı ve hava seyrüsefer hizmetlerinin kullanım ücretleri, istasyon ve yer hizmetleri ile yolcu hizmetleri giderleri, biletleme, satış ve promosyon gibi pazarlama giderleri, yönetim, genel ve diğer giderlerden oluşmaktadır.

AMAÇ 2 *Havayolu işletmelerinde sabit ve değişken maliyetleri tanımlayarak listelemek*

Maliyetlerin üretim hacmine bağlı olarak değişip değişmediği diğer bir sınıflandırma ölçütüdür. Uçuş hatlarının ekonomik açıdan değerlendirilmesinde, fiyatlama politikalarının geliştirilmesinde ya da belirli uçuş hatlarının yapısında değişikliğe gidildiği zaman maliyetlerin nasıl etkilendiği konusunda kullanılır. Sabit maliyetler, kısa dönemdeki üretim hacminde meydana gelen değişimlerden etkilenmeyenlere, değişken maliyetler ise üretim hacminde meydana gelen değişimlere bağlı olarak değişen maliyetlere işaret eder.

Uçuş yapılsın ya da yapılmasın sabit kalan giderlerden oluşan doğrudan sabit faaliyet maliyetleri; bir uçağın kiralanması sonucu ortaya çıkan ve uçağın uçup uçmamasına bağlı olmaksızın ödenmesi gereken kira bedelleri, amortisman, pilot maaşlarının uçuş saatinden bağımsız sabit bölümleri ve uçak kullanımından bağımsız bakım giderlerini kapsar. Dolaylı faaliyet giderlerinin büyük bir bölümü üretim miktarına bağlı olarak değişmeyen sabit giderlerden oluşur. Uçak kullanımından ve yolcu trafiğinden bağımsız olan istasyon ve yer hizmetleri giderleri, yolcu hizmetlerinden sorumlu personele ödenen ücretler, sigorta ücretleri, bilet, satış ve promosyon giderleri, dolaylı bakım giderleri ile yönetim giderleri ve diğer genel giderlerin hepsi sabit maliyetler sınıfındadır.

Yakıt giderleri, uçuş sayısına ve saatine bağlı olarak değişen pilot ücretleri ve bakım giderleri doğrudan değişken faaliyet giderleri arasındadır. Dolaylı faaliyet maliyetlerinden değişken olanların başında yolcu ikramları; uçuş saatine bağlı kabin görevlisi ücretleri; yolcu sayısına bağlı istasyon ve yer hizmetleri giderleri; havaalanı ve hava seyrüsefer hizmetlerinin kullanımından kaynaklanan ücretler gelmektedir. Uçuş gecikme ve iptalleri yaşandığında yolcuların otellerde ağırlanması giderleri de bu grup içindedir.

AMAÇ 3 *Havayolu işletmelerinde birim maliyetleri açıklamak*

Birim maliyet, toplam maliyetin üretim miktarına oranıdır. Uçuş ya da iniş kalkış sayısı başına maliyet, uçuş saati başına maliyet, blok uçuş saati başına maliyet, ücretli yolcu/ton-kilometre ve sunulan koltuk/ton-km başına maliyet, hizmet verilen yolcu sayısı başına (per passenger) maliyet bunlardan en sık kullanılanlardır.

AMAÇ 4 *Verimlilik göstergelerini tanımlayarak listelemek*

Verimlilik çıktının girdiye oranlanması ile hesaplanır. Verimliliğin yüksek olması aynı miktarda çıktının daha az girdi ile üretilmesi ya da aynı miktarda girdi ile daha fazla çıktı üretilmesi anlamına gelir. Çıktı genellikle kaç yolcunun ya da kaç kg yükün kaç km öteye taşındığı ile bulunur. Üretilip pazara sunulan hizmet arz edilen koltuk/ton-km, ücret karşılığı satılmış olanı ise ücretli yolcu/ton km olarak adlandırılır. Verimlilik artışı maliyetleri azaltıcı bir etkiye sahiptir. Uçakların satın alım ve işletilmesi ile nitelikli işgücünün istihdamı havayolu işletmeleri için oldukça maliyetlidir. Bu nedenle havayolu işletmeleri, uçak ve işgücü verimliliğini artırmaya çalışır.

Uçakların verimliliğini ölçmek için öncelikle uçakların günlük kullanım miktarı hesaplanır. Diğeri ise günlük uçak başına arz edilen koltuk-km'dir. Uçak verimliliğinin artırılması için kullanılacak yöntemlere; mevcut filoyu kullanarak günlük uçuş sayısını, filonun ortalama uçuş uzunluğunu ve uçakların koltuk sayısını artırmak örnek olarak verilebilir.

İşgücü verimliliği havayolu işletmesinde çalışan bir personelin ne kadarlık AKK ya da ÜYK üretilmesinde katkısı olduğu anlamına gelir. Belirli bir zaman diliminde üretilen toplam AKK ya da ÜYK'nın toplam çalışan sayısına bölünmesi ile bulunur. İşgücü verimliliğini artırmaya dönük uçuş faaliyetlerine ilişkin yöntemler arasında; ortalama uçuş uzunluğunu, uçakların koltuk kapasitesini ve günlük uçak kullanım miktarını artırmak sıralanabilir.

Havayolu işletmelerinin maliyetlerini etkileyen faktörleri açıklamak

Maliyetlerin etkin bir şekilde kontrol edilebilmesi için maliyeti hangi faktörlerin nasıl etkilediğini bilmek gerekir. Personel ve kullanıcı hizmetleri ücretleri ve yakıt fiyatlarından oluşan girdiler kontrol edilemeyen maliyet faktörleri arasındadır. Uçağın büyüklüğü, hızı, motor performansı ve menzili gibi uçak özellikleri maliyetleri etkiler. Uçuşun uzunluğu, sıklığı ve ağ yapısının büyüklüğü maliyetleri etkileyen ağ yapısı ve uçuş tarifesinin özelliklerindendir. Hizmet sunumunun özellikleri ile satış ve promosyon faaliyetleri de maliyetleri etkilemektedir. Son olarak filo yapısı ve büyüklüğü ile amortisman politikaları da maliyetleri etkiler.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi maliyet bilgisinin kullanım amaçlarından biri **değildir**?

a. Muhasebe uygulamaları
b. Yatırım kararlarının alınması
c. Filo planlaması
d. Ekip planlaması
e. Bilet fiyatlarının belirlenmesi

2. Doğrudan ve dolaylı faaliyet maliyetleri sınıflandırması aşağıdaki kuruluşlardan hangisine aittir?

a. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)
b. Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO)
c. Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı
d. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
e. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

3. Aşağıdakilerden hangisi doğrudan faaliyet maliyetidir?

a. Havaalanı iniş ücretleri
b. Uçuş gecikme giderleri
c. Hava seyrüsefer ücretleri
d. Yer hizmetleri giderleri
e. Yakıt giderleri

4. Aşağıdakilerden hangisi dolaylı faaliyet maliyeti yaratan unsurlardan biridir?

a. Hava seyrüsefer hizmetleri
b. Yakıt tüketimi
c. Amortisman
d. Uçak kiralama
e. Bakım faaliyetleri

5. Havayolu işletmelerinde değişken maliyet yaratan unsur aşağıdakilerden hangisidir?

a. Uçak amortismanı
b. Uçak kiralama
c. Yakıt tüketimi
d. Yönetici maaşları
e. Bakım hangarının aydınlatması

6. Aşağıdakilerden hangisi Havayolu işletmelerinde sabit maliyet yaratır?

a. Uçak amortismanı
b. Bakım işçiliği
c. Yakıt tüketimi
d. Kabin içi ikram
e. Hava seyrüsefer hizmetleri

7. Aşağıdakilerden hangisi birim maliyetlerin hesaplanmasında **kullanılmaz**?

a. İniş kalkış sayısı
b. Uçuş saati
c. Blok uçuş saati
d. Ücretli yolcu km
e. Filo büyüklüğü

8. Havayolu işletmeleri için geçerli verimlilik göstergesi aşağıdakilerden hangisidir?

a. Taşınan yolcu sayısı başına iniş kalkış sayısı
b. Taşınan yolcu sayısı başına uçulan mesafe miktarı
c. Taşınan yolcu sayısının mesafe ile çarpılması oranı
d. Çalışan başına yolcu-km değeri
e. Taşınan yolcu sayısı başına uçuş saati miktarı

9. Uçağın bir özelliği olarak maliyetleri etkileyen unsur aşağıdakilerden hangisidir?

a. Yakıt fiyatları
b. Menzil mesafesi
c. Uçuş sıklığı
d. Ağ yapısının büyüklüğü
e. İkram kalitesi

10. Aşağıdakilerden hangisi havayolu işletmesi maliyetlerini etkileyen faktörlerden biri **değildir**?

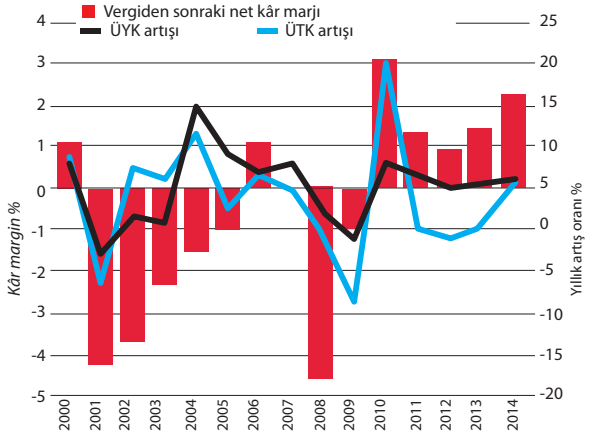
a. Çalışan ücretleri
b. Uçuş uzunluğu
c. Kullanılan pistin uzunluğu
d. Ağ yapısının büyüklüğü
e. Uçağın büyüklüğü

Yaşamın İçinden

Havayolu Taşımacılığında Yine İstikrarlı Bir Yıl

Havayolu taşımacılığı sektörü, 2008-2009 yılları arasındaki küresel ekonomik kriz nedeniyle yaşanan büyük zararlar ardından karlılıktaki olumlu eğilimini pekiştirdi. 2014 yılında vergi sonrası net kâr 16,4 milyar ABD Doları oldu ve sektör üst üste 5. kârlı yılını yaşadı. Kâr marjı ise %2,2 seviyesinde gerçekleşti. Kârlılığın altında yatan temel etken yolcu ve kargo taşımacılığı talebindeki artış. Düşen yakıt fiyatları da kârlılığın devam etmesine yardımcı oldu. Ortalama jet yakıt fiyatları 2014 yılında bir önceki yıla göre %6 oranında düştü. Yolcular bilet fiyatlarının %3 oranında düşmesini sağlayan bu gelişmelerden olumlu yönde etkilendi. Geleceğe bakıldığında ABD'li olmayan havayolu işletmelerinin Doların güçlenmesinden olumsuz yönde etkilenebilecekleri söylenebilir. Havayolu taşımacılığı sektörünün ekonomik performansı bölgelere göre dikkat çekici farklılıklar gösterdi. En önemli gelişmeler ABD ve Birleşik Krallık gibi talebin olgunluk seviyesine ulaştığı ekonomik bölgelerde görüldü. Fakat Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ekonomik bölgelerde talebin daha büyük bir oranla arttığı görülüyor. Bu bölgelerde talebi artıran en önemli etken Gayri Safi Milli Hasılanın (GSMH) artıyor olması. Gelişmekte olan ekonomik bölgelerde GSMH'deki her birim artış olgunluk seviyesine ulaşmış bölgelerdeki artışa nazaran daha fazla havayolu talebi yaratıyor.

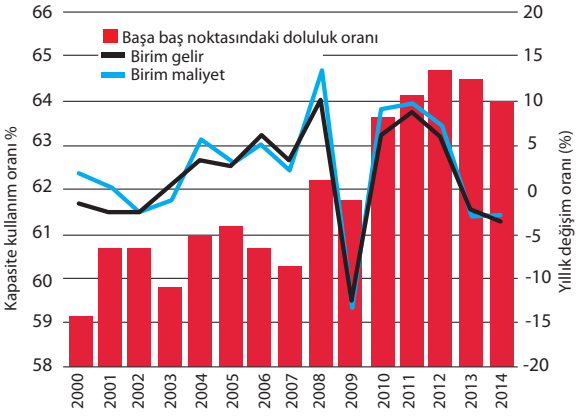
Yıllık trafik artışı ve kâr marjı
Kaynak: IATA, ICAO



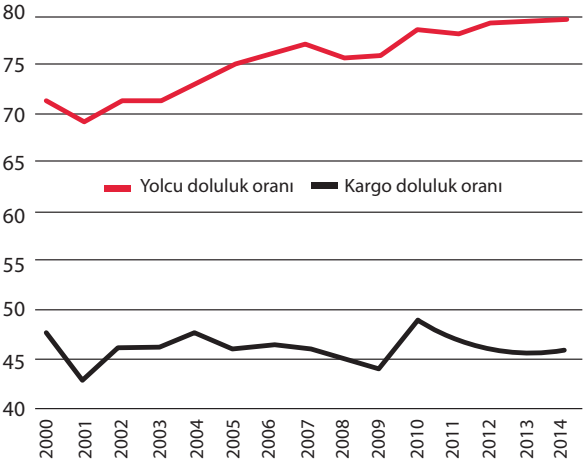
Birim Gelirler ve Doluluk Oranı

2014'de yolcu taşımacılığındaki doluluk oranı 2013'teki değerine yakın bir noktada olan %80'lik bir oranda gerçekleşti. Buna karşın kargo taşımacılığındaki doluluk oranı %45 seviyesinde kaldı. Başa baş noktasını belirleyen doluluk oranı değeri, yakıt fiyatlarının azalmasına ve yan gelirlerin artmasına bağlı olarak, 2014'de daha da geriledi. 2013 yılında %64,5 iken 2014'te %64,1 oldu. Ortalama birim gelirler ise 2014 yılında %4,2 oranında geriledi. Bu gerilemede yoğun rekabetin rolü büyük oldu. 2015 yılında birim gelirlerin ve yakıt fiyatlarının düşmeye devam edeceği tahmin ediliyor. Havayolu işletmeleri 2014 yılında maliyetlerini başarıyla kontrol etmeye devam ettiler. Birim maliyetlerdeki hafif bir düşüş doluluk oranı başa baş noktasının gerilemesinde yine de rol oynadı.

Birim maliyetler, birim gelirler ve başa baş noktasındaki doluluk oranı
Kaynak: IATA, ICAO



Yolcu ve Kargo Doluluk Oranları
Kaynak: IATA



Kaynak: IATA, (2015), Annual Review 2015, https://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2015.pdf

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. d	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu Maliyetlerine İlişkin Temel Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. b	Yanıtınız yanlış ise "ICAO'nun Maliyetleri Sınıflandırma Biçimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise "Doğrudan Faaliyet Maliyetleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a	Yanıtınız yanlış ise "Dolaylı Faaliyet Maliyetleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinde Sabit ve Değişken Maliyetler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinde Sabit ve Değişken Maliyetler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e	Yanıtınız yanlış ise "Birim Maliyetler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d	Yanıtınız yanlış ise "Verimlilik Göstergeleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise "Maliyetleri Etkileyen Faktörler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise "Maliyetleri Etkileyen Faktörler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Bilet fiyatı hesaplanırken bir yolcuyu istediği yere götürebilmek için katlanılan maliyetleri bilmek gerekir. Çünkü bilet fiyatının bu maliyetin altında kalmaması beklenir. O halde bu yolcunun taşınmasından vazgeçildiğinde kaçınılan ve kaçınılamayan maliyetler bilinmelidir. Örneğin sözü edilen yolcu taşınacaksa uçağa fazladan bir ikram tepsisi yüklenecek ve daha fazla yakıt tüketilecektir. Ya da taşımaktan vazgeçildiğinde ikram maliyetinden kurtulmuş oluruz. Fakat bu yolcu taşınsa da taşınmasa da uçağın amortismanı ya da sigorta maliyeti değişmeyecektir. Doğrudan ve dolaylı faaliyet maliyetleri sınıflandırması ölçüt olarak uçak tipinin yarattığı değişikliği dikkate alır. Üretim miktarı değişikliğinin neleri değiştirdiğini göstermez. Oysa bilet fiyatının belirlenmesinde, taşınacak yolcu ya da yük miktarı değişikliğinin ne tür giderleri ne kadar değiştirdiğini bilmemiz gerekir.

Sıra Sizde 2

Bu soruya yanıt verebilmek için öncelikle havayolu işletmesinin önemli girdilerinin neler olduğuna cevap vermek gerekir. Kuşkusuz bunlardan ilki en temel üretim aracı olan uçak ve onun sağladığı uçuş hizmetidir. Diğeri ise uçuşu planlayan, gerçekleştiren, uçuşun emniyetini sağlayan ve yolcularına hizmet eden işgücüdür. Uçakların satın alım ve işletilmesi ile nitelikli işgücünün istihdamı havayolu işletmeleri için oldukça maliyetlidir. Maliyetleri yüksek olan bu iki girdi ne kadar üretken olurlarsa maliyetler o denli azalacaktır. İşte bu nedenle, maliyetlerini azaltmak isteyen havayolu işletmeleri uçak ve işgücü verimliliğini artırmalıdır.

Sıra Sizde 3

Uçak verimliliğini artırmanın en önemli yollarından birisi filoya ek uçak girişi yapmadan mevcut filoyu kullanarak günlük uçuş sayısını artırmaktır. Bunu başarabilmek için uçakların yerde üretken olmadan geçirdikleri zamanı kısaltmak gerekir. Bunun için etkin bir bakım faaliyeti sayesinde uçuşa hazır durumda olma (availability) oranını ve yer hizmetleri faaliyetlerinin etkinliğini artırmak gerekir.

Sıra Sizde 4

İşgücü verimliliği çalışanların daha az kaynak kullanarak daha fazla iş üretmesi anlamına gelmektedir. Personelin karar ve eylemlerinde ortaya çıkan performansını etkileyen her türlü kişisel ve örgütsel faktör işgücü verimliliğini de etkileyecektir. Takım çalışmasının, çatışma ve stres yönetiminin başarısı, liderlik, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve vatandaşlık gibi faktörler işgücü verimliliğini etkileyecektir. Bu faktörlerin işgücü verimliliği üzerinde neden ve nasıl etkili olduğu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olabilmek için örgütsel davranış derslerine başvurunuz.

Sıra Sizde 5

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin ortalama uçuş uzunlukları kısa olmasına rağmen uçak ve işgücü verimlilikleri farklılaşma stratejisini izleyenlere göre daha düşüktür. Verimlilik artışı, maliyetleri azaltabilmelerini sağlayan faktörlerin başında gelir. Bunun arkasında yatan etken çok daha yalın bir hizmet sunmaları ve buna bağlı olarak uçak çevrim süresini kısaltmalarıdır. Bu sayede hem çalışanlar ve hem de uçaklar zaman kaynağından tasarruf ederek birim zamanda daha fazla yolcu-km üretilmesine katkı sağlayabilirler. Ayrıca düşük maliyetliler ile geleneksel havayolu işletmelerinin maliyetlerini kendi içlerinde kıyaslamak gerekir. Çünkü bu iki strateji maliyetler açısından birbirine zıttır.

Yararlanılan Kaynaklar

Belobaba, P. (2009a). Airline Operating Costs and Measures of Productivity. Peter Belobaba, Amadeo Odoni ve Cynthia Barnhart (Ed.). *The Global Airline Industry* içinde (s. 113-151). West Sussex: Wiley.

Belobaba, P. (2009b). The Airline Planning Process. Peter Belobaba, Amadeo Odoni ve Cynthia Barnhart (Ed.). *The Global Airline Industry* içinde (s.153-180). West Sussex: Wiley.

Doganis, R. (2002). *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*. (3. Baskı). London: Routledge.

Doganis, R. (2006). *The Airline Business in the Twenty-First Century*. (2. Baskı). London: Routledge.

Hanlon, P. (2007). *Global Airlines: Competition in A Transnational Industry*, (3. Baskı) London: Routledge.

Holloway, S. (2008). *Straight and Level: Practical Airline Economics*. Aldershot: Ashgate.

ICAO, (2002). *Digest of Statistics No. 517 Series F-No.56, Financial Data Commercial Air Carriers*-2002. Montreal: ICAO Press.

ICAO, (2007). *Outlook for Air Transport to The Year 2025.* Montreal: ICAO Press.

ICAO, (2016). *Form EF, Financial Data – Commercial Air Carriers Reporting*. Instructionshttp://www.icao.int/MID/Documents/2014/Aviation%20Data%20Analyses%20Seminar/A%20to%20M%20Forms%20with%20Instructions%20en.pdf.

Kaya, E. (1997). *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sevgener, A.S. & Hacırüstemoğlu, R. (1993). *Yönetim Muhasebesi* (3. Basım). İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Wensveen, J.G. (2007). *Air Transportation: A Management Perspective*. Aldershot: Ashgate.

5

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Ağ yapılarını tanımlayarak farklı yapıları karşılaştırabilecek,
- TD ağ yapılarını farklı yönleriyle açıklayabilecek,
- TD ağ yapılarının etkilerini açıklayabilecek,
- Doğrusal ve çapraşık ağ yapılarını tanımlayarak açıklayabilecek,
- Ekonomik düzenlemelerinin havayolu ağlarına etkisini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Uçuş Ağı
- Zamanlama Yaklaşımı
- Mekânsal Yaklaşım
- Topla Dağıt Ağ Yapısı
- Merkez Havaalanı
- Çevre Havaalanı
- Çoklu Topla Dağıt Ağ Yapısı
- Çapraşık Ağ Yapısı
- Doğrusal Ağ Yapısı

İçindekiler

Havayolu Yönetimi → Havayolu İşletmelerinin Ağ Yapıları

- GİRİŞ
- HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN AĞ YAPILARINA GENEL BİR BAKIŞ
- TOPLA–DAĞIT AĞ YAPISI
- DOĞRUSAL VE ÇAPRAŞIK AĞ YAPILARI
- EKONOMİK DÜZENLEMELERİNİN HAVAYOLU AĞLARINA ETKİSİ

Havayolu İşletmelerinin Ağ Yapıları

GİRİŞ

Havayolu uçuş ağını, üretim işletmelerinin fabrikalarına benzetebiliriz. Havayolu işletmeleri taşımacılık hizmetini uçuş ağı üzerinde üretir. Uçuş ağının sahip olduğu özellikler havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenlerini etkiler ki bunlar günümüzde fiyatla birlikte ürünün talebi, dolayısıyla gelirleri etkileyen en önemli özelliklerini barındırmaktadır. Ayrıca uçak ve iş gücü verimliliğini, faaliyet maliyetlerini etkiler ve bu nedenle uçuş ağları ele alınması gereken önemli konulardan biridir. Havayolu uçuş ağlarının tasarımı detaylı ekonomi ve yöneylem araştırması çalışmalarını gerektirir. Kitabınızda bu konulara girmeden havayolu uçuş ağlarının tanıtılması, sınıflandırılması, tasarımda dikkate alınması gereken değişkenler ve etkileri üzerinde durulacaktır.

HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN AĞ YAPILARINA GENEL BİR BAKIŞ

Havayolu işletmelerinin ağ yapıları, yukarıda da belirtildiği gibi, havayolu ürününün tarife temelli bileşenlerini etkilemektedir. Bu nedenle tarife temelli bileşenleri kısaca tekrarlayarak söz konusu ilişkiye değinmekte fayda vardır. Ağ yapıları sahip olması gereken özellikleri belirlenerek tasarlanırken zaman ya da mekânı önceleyen yaklaşımlar devreye girmektedir. Bu bölümde her iki yaklaşım da ele alınmaktadır. Ayrıca ağ yapılarına ilişki temel kavramların daha iyi açıklanabilmesi için bunların farklı ölçütlere göre sınıflandırılması yapılmıştır.

Ağ Yapısının Tanımlanması ve Havayolu Hizmeti Ürününün Tarife Temelli Bileşenleri

Çeşitli noktaları birleştiren hatlardan oluşan ağ, noktalar ve hatlar arasındaki ilişkiyi konumsal bir bilgi vererek ya da vermeksizin gösterir.

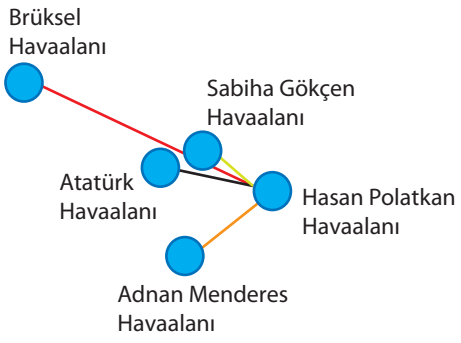
Genel olarak tanımlamak gerekirse **ağ**, *düğüm* (node) olarak adlandırılan noktalar ve bu noktaları birleştiren *hat*lardan (çizgilerden) oluşan, düğümler arasındaki ilişkiyi konumsal bir bilgi vererek ya da vermeksizin gösteren çizgiler topluluğudur. Karayolu, demiryolu, nehirler, boru hatları, telefon ve elektrik hatları gibi birbirlerine çizgi özelliklerle bağlı sistemler ya da yapılar ağ olarak adlandırılır. Ağ yapıları üzerinde bir noktadan diğer bir noktaya erişebilme özelliği vardır. İnsanların bir yerden başka bir yere ulaşımları, malların taşınması ve dağıtılması, enerjinin ulaştırılması ve bilgi iletişimi gibi faaliyetler, tanımlanabilen ağ yapıları üzerinde gerçekleşir. Bir şehrin sokakları, enerji nakil hatları ya da su tahliye kanallarının yapısı bu tür ağlar için ilk akla gelen örneklerdendir (Demiral vd., 2013).

Ağ yapılarının analiz edilmesinde ilk kullanılan yöntem *Graf Kuramı* (Graph Theory) olmuştur ve bu kuramın terminolojisinde ağ *graf* (graph) adıyla anılmaktadır. Ülkemizde hem graf hem de bunun Türkçe karşılığı olarak *çizge* sözcüklerinin kullanıldığı görülmektedir. Havayolu işletmeleri de havayolu taşımacılığı hizmetini, uçuşlarını gerçekleştirdikleri ağ yapıları üzerinden üretirler. Kitabımızda *düğüm* sözcüğü yerine havayolu terminolojisine daha uygun olan *uçuş noktası* sözcüğü tercih edilmiştir. O hâlde bir havayolu işletmesinin **uçuş ağı**nı, uçuş noktalarını zaman ve mekân boylamında birleştiren uçuş hatlarının (uçuşların) bütünü olarak tanımlamak mümkündür(Burghouwt, 2007, s.9). Tam da bu noktada havayolu ürününün (ya da havayolu hizmet sunumu) ne anlama geldiğini hatırlatmakta fayda vardır. Havayolu ürünü yolcunun, yükün ya da postanın iki nokta arasında bir hava aracıyla havadan yer değiştirmesidir. Ulaşım ihtiyacı çoğu zaman, yer ve zaman faydası elde edilebilmesi için, ulaşım ihtiyacına bağlı olarak belirli iki nokta arasında ortaya çıkar. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin farklı noktalar arasında sundukları havayolu taşımacılığı hizmetlerinin her biri başka bir ürüne karşılık gelir (Gerede, 2015, s.5-6). Bu bağlamda havayolu uçuş ağının, üretilmek istenen havayolu ürünlerinin birleşim kümesinden oluştuğu söylenebilir. Şekil 5.1'de sahipliği ve işletimi Anadolu Üniversitesinde olan Hasan Polatkan Havaalanı'nın Eskişehir-İstanbul-İzmir ve Eskişehir-Brüksel uçuşlarını kapsayan ağ görülmektedir.

Uçuş noktalarını zaman ve mekân boylamında birleştiren uçuş hatlarının bütününe havayolu uçuş ağı denilir.

Şekil 5.1

Hasan Polatkan Havaalanı'nı Kapsayan Uçuş Ağı



SIRA SİZDE 1

Üretimlerini ağlar üzerinden yapan farklı sektörlere ya da işletmelere örnekler veriniz.

Ağ yapıları ile ilgili ayrıntılı konulara girmeden önce havayolu ürününün tarife temelli bileşenlerini hatırlatmakta fayda vardır. Çünkü ağ yapısı, havayolu hizmet sunumunun yolcuların önemli bir talep belirleyicisi olarak gördükleri tarife temelli bileşenini etkilemektedir.

Havayolu ürününde tarife temelli bileşenin öne çıkan alt bileşeni, Asıl Seyahat Başlangıç Noktası (ASBN) ile Asıl Seyahat Varış Noktası (ASVN) arasındaki toplam seyahat süresidir. ASBN ve ASVN, kullanılan ulaşım seçeneği türüne bakılmaksızın kapıdan kapıya taşımacılığın yapılacağı noktaları temsil etmektedir. Havayolu taşımacılığı bir yer değiştirme hizmeti olduğundan bu faaliyetin yolcu için ne kadar zaman aldığı ürünün yarattığı temel faydayı etkiler. Kuşkusuz, havayolu taşımacılığındaki ortalama seyahat hızı diğer ulaşım seçeneklerine göre çok daha fazla olduğu için yüksek seyahat hızı bu süreyi kısaltarak talebe olumlu yönde etki yapmaktadır. Uçuşun sıklığı, mevsimi, ayı, günü, kalkış ve varış saatleri, uçuş ağının büyüklüğü ve genişliği, uçuşun direkt ya da bağlantılı olması, bağlantılı uçuşlarda tarifenin uygunluğu, zamanında kalkış başarımı (on time performance) gibi özellikler en önemli tarife temelli bileşenler arasındadır. Bu gruptaki diğer bileşenler ise kalkış ve varış havaalanlarının özellikleri, seyahat başlangıç ve bitiş noktaları ile kalkış ve varış havaalanları arasındaki ulaşım olanakları, tercih edilen uçuş yolu gibi unsurlardan oluşur (Doganis, 2002, s.238-241; Wells, 1999, s.303; Gerede, 2015, s.12). Yukarıda verilen özelliklerin çoğu; uçuş noktalarının nasıl birleştirileceğinden, noktalar arasındaki uçuşların ne zaman yapılacağından, bunlar arasındaki trafik akışının yoğunluğu ve sıklığından etkilenecektir. Ünitenin ilerleyen bölümlerinde sıralanan etkilerin neden ve nasıl oluştuğu ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Uçuş ağının büyüklüğü sunulan şehir ya da havaalanı çiftlerinin sayısına, genişliği ise bunların dağıldığı coğrafi alanın genişliğine işaret etmektedir. Uçuş sıklığı da uçuş ağının büyüklük göstergesi olarak kullanılabilir.

Uçuşun, programlanan zamanın ilk 15 dakikası içinde başlaması hâlinde uçağın zamanında kalktığı kabul edilir. Zamanında kalkış başarımı (on-time performance) her 100 uçuştan kaçının zamanında kalktığı bulunarak hesaplanır ve yüzde oranı ile ifade edilir.

Havayolu ağ yapıları neden havayolu hizmet sunumunun bileşenlerini etkiler? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 2

Ağ Yapılarında Mekânsal Yaklaşım

Ağ yapılarının ne tür özelliklere sahip olması gerektiği, özelliklerin maliyet ve gelirler üzerindeki etkisinin ne olacağı gibi sorulara cevap verebilmek için iki farklı yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlar, *zaman* ve *mekân* yaklaşımlarıdır. **Mekânsal** yaklaşım mekandaki coğrafik değişkenleri dikkate alarak ağın nasıl kurgulanacağı, ne tür bir görüntü kazanacağı sorularını öncelemektedir. Bu yaklaşım zaman–mekân süreminde mekânı öncelerken bağlantı noktalarının nerede olacağı, hangi noktaların birbirlerine (doğrudan bağlantı) bağlanacağı, bir bağlantı noktasının diğer noktalar arasında kaçından bağlantı (dolaylı bağlantı) elde edeceği, noktalar arasındaki akış hacminin hangi hatlarda yoğunlaşacağı, yoğunlaşma ve dağılım derecesinin ne olacağı gibi değişkenleri dikkate alır (Burghouwt, 2007, s.9). Bir havayolu işletmesinin, bu yaklaşımı kullanarak mümkün olduğunca çok bağlantı olanağı sağlayacak ve akışları belirli bir uçuş noktasında yoğunlaştıracak bir ağ kurmak istediğini varsayalım. Ağdaki toplanma merkezi olacak havaalanının coğrafi açıdan nerede olması gerektiği sıralanan değişkenler dikkate alınarak belirlenecektir. Ya da ağda toplanma merkezi olmayacaksa bile havayolu işletmesinin üs (base) olarak kullanacağı havaalanının neresi olması gerektiği de bu yaklaşımla tespit edilecektir. Diğer bir örnekte *çapraşık uçuş ağı*nı tercih eden havayolu işletmesi bu yaklaşımı kullanarak uçuşların hangi noktalar arasında, hangi sırayla gerçekleştirileceği sorularına cevap arayacaktır. Mekânsal yaklaşım çalışmalarında, noktalar arasındaki en az ulaşım süresinin ya da maliyetinin bulunması gibi, çeşitli algoritmalar doğuran *Graf Teorisi* (Çizge Teorisi) adlı bir kuram kullanılmaktadır. Mekânı önceleyen ağ tasarımlarının daha çok maliyetleri azaltma çabasına odaklandığı söylenebilir.

Mekânsal yaklaşım, uçuş ağ yapıları tasarlanırken mekândaki coğrafi değişkenleri önceler.

Ağ Yapılarında Zamanlama Yaklaşımı

Ağ yapılarının tasarlanmasında mekânsal yaklaşım kuşkusuz önemlidir. Fakat ağdaki noktaları uçuşlar birleştirdiğine göre, bu noktaların günün hangi zaman diliminde birleştirileceği ve ağın toplam seyahat sürelerini nasıl etkileyeceğini dikkate almak gerekmez mi? Ağ tasarımında mekânsal değişkenlerin daha öncelendiği, oysa günümüz müşterilerinin istek ve ihtiyaçları göz önüne alındığında ağ üzerindeki uçuş zamanlamalarının bir o kadar önemli olduğu ileri sürülmektedir (Burghouwt, 2007, s.10-11). Örneğin TD ağ yapısı yolculara çok sayıda uçuş noktası sunarak havayolu hizmetinin kapsama alanını genişletmektedir. Bu sayede yolcular havayolu taşımacılığının nimetlerinden daha fazla yararlanabilmektedirler. Fakat toplanma merkezinde yapılacak aktarmanın ne kadar zaman alacağı yolcu için önemsiz midir? İstediği yerden istediği başka bir yere havayolu ile seyahat edebilmesi yolcu için kuşkusuz kıymetlidir. Uçuş ağının büyüklüğü ve genişliği sayesinde elde edilecek bu kazanım, toplam seyahat süresini azaltabilir. Ancak ağlardaki uçuşların zamanlaması ve aktarma aralarındaki zaman da toplam seyahat süresini etkileyecektir. Toplam süre uzadıkça havayolu taşımacılığının yaratacağı zaman faydası da giderek azalacak, bu da talebi olumsuz yönde etkileyecektir. O hâlde, TD ağ yapısı kurgulanırken maliyetleri azaltmak adına en ideal toplanma merkezi coğrafi açıdan araştırılırken uçuş tarifeleri de dikkate alınmalıdır. Nitekim coğrafi açıdan uygun bir konumdaki havaalanında kapasite sınırlılığı varsa etkin bir *dalga* sistemi kurmak ve aktarmaları hızlıca gerçekleştirmek mümkün olmayabilir. Bu durumda yolcular kendilerine zaman ve mekân açısından daha kısa toplam seyahat süresi sunan alternatif ağlara yönelebilir. Çapraşık uçuş ağını kullanan bir havayolu işletmesinin uçuş ağına katmak istediği bir noktada gece uçuşlarının gürültü kirliliği nedeniyle sınırlandırıldığını varsayalım. Bu noktanın ağa katılıp katılmayacağı ve uçuş tarifesinin nasıl olacağı sadece mekân boyutu dikkate alınarak analiz edilmemeli, zaman boyutu da analize dâhil edilmelidir. Ağ tasarımında zamanlama yaklaşımı daha çok talebi ve gelirleri merkeze almaktadır.

Mekânsal yaklaşım, TD ağ yapısı kurgulanırken maliyetleri azaltmak adına coğrafi açıdan en ideal toplanma merkezinin yerini araştırırken zamansal yaklaşım toplanma merkezinin yerini muhtemel uçuşların gün ve saatleri açısından araştırır.

Havayolu Ağ Yapılarının Sınıflandırılması

Yazın, havayolu ağ yapılarının sınıflandırılmasında, genellikle mekânsal yaklaşımın değişkenlerini ölçüt olarak kullanmaktadır (Burghouwt, 2007, s.11). Başka bir deyişle, sözü edilen sınıflandırma biçiminde farklı ağ türlerini, ağların mekânsal boyutta aldığı şeklin özellikleri ortaya çıkartmaktadır. Aslında bu şekli ortaya çıkaran ya da başka bir deyişle hangi noktaların ne şekilde birleştirileceğini belirleyen, akışların hangi noktalar arasında yoğunlaştığıdır. Örneğin, trafik akış yoğunluğunun yüksek olduğu uçuş noktaları bir doğruyu andıracak şekilde mekânsal bir yayılım gösteriyorsa noktalar birleştirildiğinde karşımıza **Doğrusal Ağ Yapısı** çıkacaktır. Fakat Burghouwt'un (2007) vurguladığı gibi, ağların sınıflandırılmasında zaman boyutunun da dikkate alınmasında fayda vardır. Akış yoğunluğunun *yer*i kadar *zaman*ı da önemlidir.

Doğrusal ağ yapısı, trafik akış yoğunluğu yüksek olan noktaların birleştirildiklerinde mekânda doğrusal bir şekil oluşturmasıdır.

Tablo 5.1'de yoğunlaşmanın zaman ve mekan boyutlarındaki derecesine göre ortaya çıkan ağları gösteren bir matris verilmektedir. Örneğin, trafik akışının uçuş noktalarından birisinde ve (tesadüfen değil) günün bilinçli bir şekilde belirlenmiş zaman dilimlerinde yoğunlaşması durumunda **Topla-Dağıt Ağ Yapısı** (Hub&Spoke) ortaya çıkmaktadır. Farklı havaalanlarından başlayan uçuşlar, coğrafi açıdan merkezi bir konumda olan havaalanına belirli bir zaman dilimi içinde inmekte ve 1-2 saatlik bir süre zarfında yeni varış noktalarına doğru tekrar havalanmaktadırlar. Çevredeki havaalanlarından yola çıkan yolcular, önce toplanma merkezi konumundaki havaalanına getirilirler ve burada asıl gitmek istedikleri nihai varış noktalarına göre gruplandırılarak ilgili uçuşlara aktarılırlar. Trafik, çevreden merkeze doğru akıp merkezde belirli bir zaman dilimi içinde yoğunlaşmakta, merkezden tekrar çevreye dağıtılmaktadır. Yani toplanma merkezi olan havaalanında hem mekânsal hem de zamansal bir yoğunlaşma söz konusudur. Ağın mekânsal görselliği bir at arabası tekerleğinin göbeğini (hub) ve onu çepere bağlayan dikmeleri (spokes) andırdığı için İngilizce yazında bu yapıya **Hub&Spoke** adı verilmektedir. Şekil 5.2'de bu benzetmenin kaynağı görülmektedir. Gerede 2002 yılındaki doktora tezinde bu ağ türünün Türkçe karşılığı için yapının işlevselliğini öne çıkartan **Topla-Dağıt** sözcüklerinin kullanılmasını önermiş (Gerede, 2002, s.106) ve öneri genel kabul görmüştür. Bu nedenle, kitabımızda *Hub&Spoke Network* karşılığı olarak **Topla-Dağıt Ağ Yapısı** kavramı kullanılmaktadır.

Farklı havaalanlarından başlayan uçuşları coğrafi açıdan merkezi bir konumda olan havaalanına belirli bir zaman dilimi içinde toplayarak buradan tekrar çevredeki havaalanlarına dağıtan ağa topla-dağıt uçuş ağı adı verilmektedir.

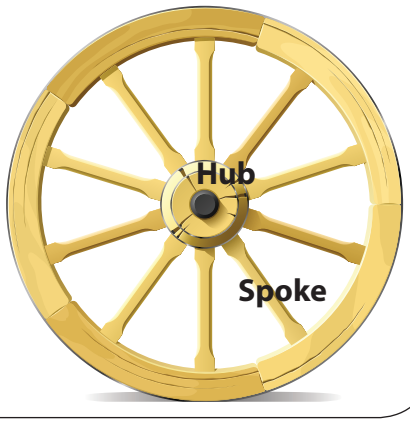
Tablo 5.1
Havayolu Ağ Yapısı Zaman ve Mekan Boyutları Matrisi

Kaynak: *Burghouwt, 2007, s.12.*

Mekânsal Yoğunlaşma Derecesi	Üs Konumundaki Havaalanında Zamansal Yoğunlaşma Derecesi	
	Koordine Edilmiş	Koordine Edilmemiş (Tesadüfi)
Yüksek Yoğunlaşma	Topla-Dağıt	Koordine Edilmemiş Radyal
Düşük Yoğunlaşma	Düşük Yoğunluklu Koordine Edilmiş	Noktadan-Noktaya

Şekil 5.2

At Arabası Tekerleği Benzetmesi

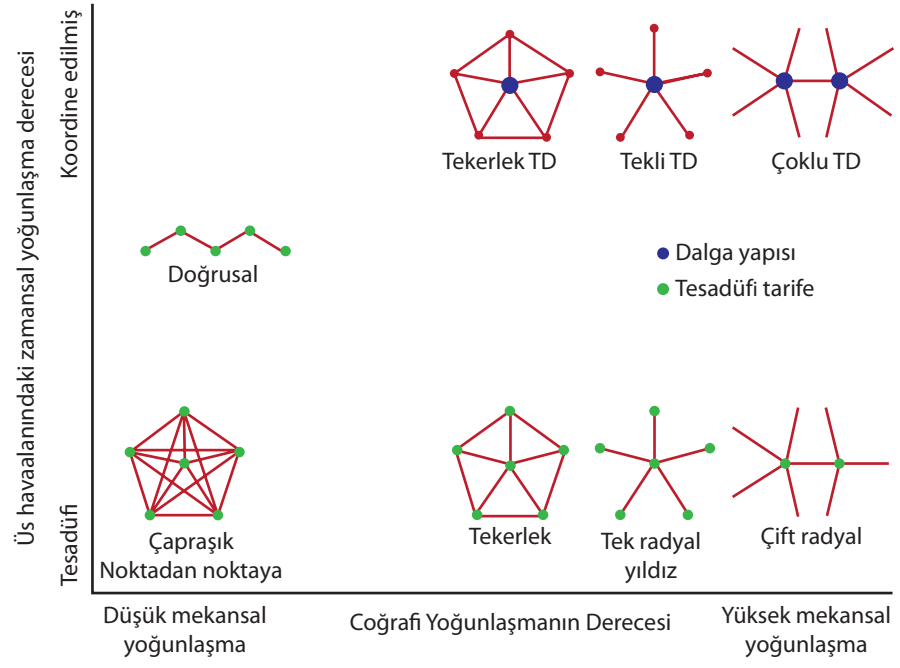


Şekil 5.3'te ise zaman ve mekân boyutlarındaki farklı yoğunlaşma seviyelerinin ortaya çıkarttığı ağ yapılarının görünümleri verilmektedir. Mekânsal yoğunlaşma yatay eksende, zamansal yoğunlaşma ise dikey eksende verilmiştir. Sol alt köşede genellikle maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin kullandığı zaman ve mekân açısından yoğunlaşma çabasına yer verilmeyen, seferlerin noktadan noktaya yapıldığı görünümü ızgarayı andıran **çapraşık ağ yapısı** (grid network) görülmektedir. Bütün uçuş noktaları birbirleriyle doğrudan doğruya bağlanmış durumda-

dır. Başka bir deyişle seferler, noktadan noktaya ve direkt olarak yapılmaktadır. Noktaları birleştiren seferlerin görünümleri çapraz olduğu için ülkemizde bu tür bir ağ üzerinden yapılan uçuşlar *çapraz uçuş* olarak da adlandırılmaktadır. Diğer yandan bazı yazarlar, *noktadan-noktaya ağ yapısı* ile *çapraşık ağ yapısı* kavramlarını birbirilerinin yerine ve aynı anlamda kullanmaktadırlar.

Çapraşık ağ yapısı bütün uçuş noktalarının birbirleriyle doğrudan doğruya bağlanmasıyla ortaya çıkan, üzerindeki uçuşların noktadan noktaya ve direkt olarak yapıldığı uçuş ağıdır.

Şekil 5.3'ün sağ üst köşesinde ise zaman mekan yoğunlaşmasının bilinçli bir şekilde elde edildiği *Topla-Dağıt Ağ Yapısı* görülmektedir. Yazında en fazla ele alınanları Noktadan Noktaya ve Topla-Dağıt ağ yapılarıdır. Bu nedenle, ünitenin ilerleyen bölümlerinde bu iki ağ yapısı detaylı bir şekilde incelenecektir. Fakat gerçek hayat şartlarında havayolu işletmelerinin bu iki yapıya benzeyen ancak farklı özelliklere sahip türev ağları kullandıkları unutulmamalıdır (Burghouwt, 2007, s.11). Böyle bir durumda Şekil 5.3'ün sunduğu sınıflandırma biçimi karşılaşılan ağın (zaman ve mekân boyutlarındaki yoğunlaşma) özelliklerini daha iyi anlamakta yardımcı olacaktır.



Şekil 5.3

Zaman-Mekân Boyutlarındaki Farklı Yoğunlaşma Seviyeleri ve Ağ Yapıları

Kaynak: *Burghouwt, 2007, s.13.*

Zamanlama yaklaşımını dikkate almayan bir ağ tasarımının eksik kalacağı açıktır. Ancak günümüzde ağ yapılarının sınıflandırılmasında daha çok mekânsal yaklaşım kullanılmaktadır.

DİKKAT

TOPLA–DAĞIT AĞ YAPISI

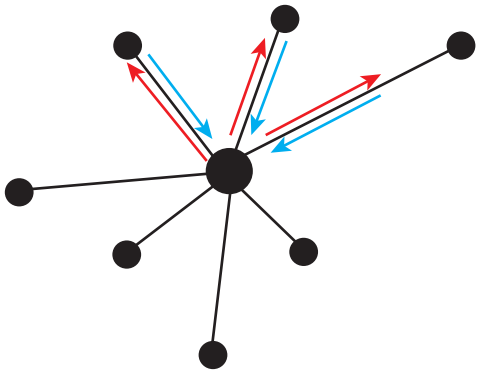
Yazında farklı ağ yapıları tanımlanmakla birlikte noktadan-noktaya ve topla-dağıt ağ yapılarıyla daha sık karşılaşılmaktadır. Geleneksel ağ işletmeleri ya da farklılaşma stratejisini izleyenler çoğunlukla TD ağ yapısını kullanırken, düşük maliyetli havayolu işletmeleri de noktadan noktaya çapraşık uçuş ağını tercih etmektedirler. Bu nedenle kitabınızda sözü edilen iki tip ağ yapısına yer verilmektedir. Ünitenin bu bölümünde TD ağ yapıları farklı yönleri ile ele alınmaktadır.

Topla-Dağıt Ağ Yapısına İlişkin Temel Kavramlar

Topla-Dağıt ağ yapısı (Hub&Spoke) çevre havaalanlarındaki (spokes) yolcuların coğrafi açıdan merkez konumda olan toplanma havaalanına (hub) getirilmesi ve burada asıl gitmek istedikleri nihai varış noktası uçuşlarına aktarılarak seyahat varış noktalarına ulaştırılmalarını sağlayan bir ağ yapısıdır (Wensveen, 2007, s.279). Şekil 5.4'te TD ağ yapısı görülmektedir. Coğrafi açıdan merkez konumunda bulunan ve yolcuların toplandığı havaalanına *merkez havaalanı* denilmektedir. Merkez havaalanı üzerinden birbirleri ile bağlantılı hale gelen uçuş noktalarında ise *çevre havaalanları* bulunmaktadır. Mavi oklar çevre havaalanlarından merkez havaalanına gelen uçuşları, kırmızı oklar ise merkez havaalanında çevre havaalanlarına giden uçuşları simgelemektedir.

Şekil 5.4

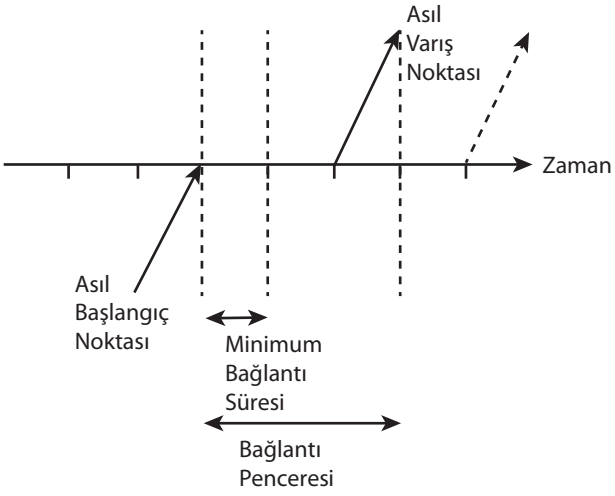
Topla-Dağıt Ağ Yapısı



Toplanma merkezi olan havalaanında hem mekânsal hem de zamansal bir yoğunlaşma yaratılır. Gelen ve giden uçuşlar daha önceden bilinçli bir şekilde belirlenmiş ve *zaman penceresi* ya da *bağlantı penceresi* adı verilen bir zaman diliminde gerçekleştirilir. Gelen yolcu ve bagajlarının bu zaman dilimi içinde bağlantı yapacakları giden uçuşlara (transfer edilmeleri) aktarılmaları gerekir (Goedeking, 2010, s. 25-26). Şekil 5.5'te *bağlantı penceresi* görülmektedir. Gelen ve giden uçuşların sözü edilen zaman dilimi içinde gerçekleşmesine **dalga** adı verilmektedir. **Geliş dalgası** âdeta yolcuları önce kıyıya getirmekte, **gidiş dalgası** da belirli bir süre sonra kıyıdan alıp açığa götürmektedir. TD ağ yapısını kullanmak isteyen havayolu işletmeleri mekânsal yoğunlaşma yarattıkları **merkez havaalanı**nda gün içindeki dalga sayılarını ve dalgadaki zaman penceresini bilinçli bir şekilde ayarlayarak zamansal bir yoğunlaşma da yaratırlar. Böylece çevre havaalanlarının merkez havaalanı üzerinden, makul bir aktarım süresi dâhilinde, birbirlerine bağlanmaları mümkün olur. Gelen ve giden uçuşların dalga sistemi şeklinde senkronize edilerek yoğunluk yaratılmasının amacı yolcuların kısa bir süre içinde mümkün olduğu kadar çok bağlantı olanağı elde etmelerini sağlamaktır. Uçuş tarifelerini bilinçli bir şekilde senkronize etme çabası olmadan bu amaca ulaşmak mümkün değildir. Tesadüflerin bu amacı gerçekleştirme olasılığı düşüktür. Zaman ve mekân boyutlarında bilinçli bir yoğunlaşma elde etme çabası yoksa bu ağın TD olarak adlandırılması da doğru olmayacaktır (Burghouwt, 2007, s.11). Bu açıklamalardan sonra TD ağ yapısının önemli bir bileşeni olan **merkez havaalanını,** doğrudan olmayan (dolaylı) bağlantıları artırmak ve aktarma süresini azaltmak amacıyla zaman ve mekân boyutları dikkate alınarak tasarlanmış dalga yapısının kullanıldığı, ağ yapısı içinde aktarma işlevi gören bir havaalanı olarak tanımlayabiliriz.

Merkez havaalanı, ağ yapısı içinde merkezi bir konumda olan ve aktarma işlevi gören, dolaylı bağlantıları artırmak ve aktarma süresini azaltmak amacıyla zaman ve mekân boyutları dikkate alınarak tasarlanmış dalga yapısının kullanıldığı havaalanıdır.

Merkez havaalanına gelen ve giden uçuşların belirli bir zaman dilimi içinde yoğunlaşarak gerçekleşmesine dalga adı verilir. Geliş dalgası yolcuları merkez havaalanına getiren uçuşları, gidiş dalgası ise asıl gidecekleri yere ulaştıran uçuşları kapsar.



Şekil 5.5

Bağlantı Penceresi

Kaynak: *Goedeking, 2010, s.39.*

Aslında çapraşık ağ yapısında noktadan noktaya direkt uçuşlardaki toplam seyahat süresi, yolcuların tercih edecekleri şekilde, TD ağ yapısındakilere göre daha kısadır. Ancak TD ağ yapısı da az sayıda havaalanı ile çok sayıda havaalanı çifti yaratarak yolcuları istedikleri yerlerden istedikleri diğer yerlere ulaştırma imkânı doğurur. Bu da yolcuların istek ve ihtiyaçlarına cevap veren bir ağ özelliğidir. Üstelik bu özellik, havayolu işletmelerinin TD ağ yapısı kurmalarında temel motivasyon kaynağıdır. Çünkü az sayıda havaalanı ile çok sayıda havaalanı çifti elde etmek hem giderleri azaltmada hem de gelirleri artırmada etkili bir araçtır. Peki, TD ağ yapısı nasıl olur da aynı sayıda havaalanından, diğer ağ yapılarına göre, daha fazla sayıda havaalanı çifti yaratabilir? Bu sorunun cevabını Çizge Kuramı (Graf Teorisi) vermektedir. Eğer bir merkez havaalanı doğrudan uçuşlarla **n** adet çevre havaalanına bağlıysa merkez havaalanı üzerinden elde edilecek bağlantı sayısı **n(n-1)/2** sayısına ulaşır. Şekil 5.6'da görüldüğü gibi, doğrusal bir ağ yapısı kurgusunda toplam 10 adet havaalanı ile 5 havaalanı çifti elde edilirken bunlar bir merkez havaalanı (hub) üzerinden birbirlerine bağlanırlarsa toplamda havaalanı çifti sayısı 45'e yükselir. Eğer merkezle çevre havaalanları arasındaki doğrudan uçuşlar da ilave edilirse bu sayı 55'e ulaşacaktır. Bu muazzam bir artışa karşılık gelir. Tablo 5.2, TD ağ yapısındaki uçuş noktalarının artışını göstermektedir.

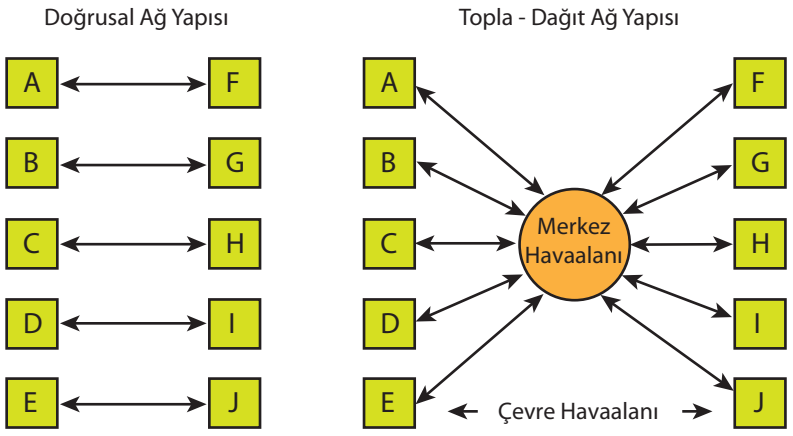
Verdiğimiz tüm bu bilgileri bir örnekle açıklayalım. Yunus Emre adlı havayolu işletmesinin ülkemiz iç hatlarında TD ağ yapısını kullandığını, merkez havaalanı olarak Ankara'daki Esenboğa Havaalanının seçildiğini, Esenboğa'nın kendisine doğrudan uçuşlarla bağlı 10 çevre havaalanına sahip olduğunu düşünelim. Yoğun ekonomik, kültürel ve sosyal etkileşimler nedeniyle Trabzon, Sivas, Kars, Erzurum, Van, İzmir, Diyarbakır, Gaziantep ve Şanlıurfa'dan Antalya'ya gitmek isteyenler olduğunu varsayalım. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak gelirlerini artırmak isteyen Yunus Emre havayolu işletmesinin tüm bu şehirleri Antalya'ya noktadan noktaya uçuş ağı ile bağlaması mümkün olabilir mi? Eğer iç hatlardaki ekonomik düzenlemeler bu pazarlara girişi engellemiyorsa bu sorunun cevabı kuşkusuz *evet* olacaktır. Fakat bu hatlardaki talep, uçuşlardaki doluluk oranını istenilen seviyelerde tutup doğrudan faaliyet maliyetlerini karşılayabilecek seviyede midir? Değilse uçuşlardan elde edilecek gelir giderlerin altında kalır. Yetersiz görünen bu talebi karşılamak için ne yapılabilir? Kars'tan herhangi başka bir şehre gitmek isteyen yolcular sabah 09.00 uçuşu ile önce Ankara'ya getirilir. Kars'tan çıkış yapanların hepsi bu uçuşta toplandığı için Kars-Ankara uçuşunda doluluk oranı istenilen seviyeye getirilmiştir. Aynı saatlerde; Trab-

zon, Sivas, Erzurum, Van, Antalya, İzmir, Diyarbakır, Gaziantep ve Şanlıurfa'dan da uçaklar havalanmış olsun. Türkiye'nin değişik şehirlerine giden yolcular Ankara'ya uçmaktadır ve 10.30'da Ankara'ya geliş dalgası sona erer. Bu 9 şehirden Antalya'ya gitmek isteyen yolcuların hepsi artık Ankara'da bir araya toplanmıştır. 12.00'da ise giden dalganın son uçuşuyla Esenboğa'dan Antalya'ya doğru havalanırlar. Hepsi bir araya toplandığı için doluluk oranı yine tatmin edici bir seviyededir. Esenboğa'daki sabah dalgasında sabah 10.00 ile öğlen 12.00 arasında bir bağlantı penceresi açılmış, yolcular en fazla iki saat dilimi içinde asıl gidecekleri şehirlerin uçuşlarına aktarılmışlardır. Akşam 18-20 saatleri arasında geliş, 19-21 saatleri arasında da gidiş dalgasının yolcuları toplayıp dağıttığını varsayalım. Yunus Emre havayolu işletmesi günde 2 dalgaya sahip bir TD ağ yapısı işletmektedir.

Şekil 5.6

TD Ağ Yapısının Havaalanı Çiftlerini Artırması

Kaynak: *Hanlon, 2007, s.127.*



T-D ağ yapısı ilk kez ABD'de, iç hatların serbestleştirilmesinden sonra 1980'li yılların başından itibaren kullanıma girmiştir. Havayolu işletmeleri uçuş ağlarını ancak serbest pazarlarda istedikleri gibi belirleyebilirler. Bunun sebebini ilerleyen bölümlerde açıklayacağız. Günümüzde farklılaşma stratejisini izleyen ya da büyük ve geniş uçuş ağına sahip olan havayolu işletmelerinin büyük bir bölümü TD ağ yapısını kullanmaktadırlar. Maliyet liderliği stratejisini izleyen *düşük maliyetli havayolu işletmeleri* ise noktadan noktaya seferler düzenledikleri çapraşık ağ yapılarına rağbet etmektedirler. Bunların nedenlerini de detaylı bir şekilde ele alacağız.

Tablo 5.2

Kaynak: *Doganis, 2002, s.255.*

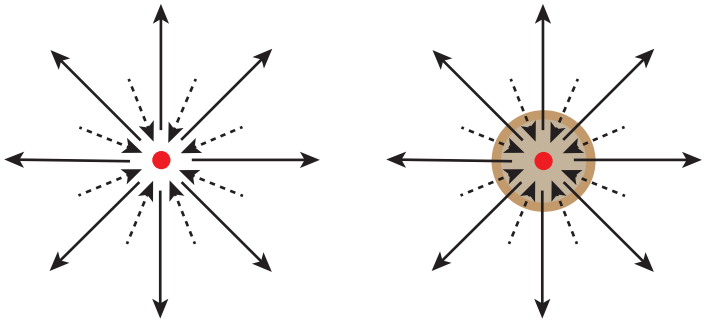
Merkez Havaalanına Bağlı Çevre Havaalanı Sayısı	Çevre Havaalanı Üzerinden Elde Edilen Bağlantılı Havaalanı Çifti Sayısı $\frac{n(n-1)}{2}$	Merkez Havaalanına Doğrudan Uçuşlarla Bağlanmış Çevre Havaalanı Sayısı	Elde Edilen Toplam Havaalanı Çifti Sayısı $\frac{n(n+1)}{2}$
2	1	2	3
6	15	6	21
10	45	10	55
25	300	25	325
50	1.225	50	1.275
75	2.775	75	2.850
100	4.950	100	5.050

Topla Dağıt Ağ Yapısının Türleri

Daha önce de belirtildiği gibi, günümüzde yaygın kullanılan iki farklı ağ yapısı ve bunların türevleri mevcuttur. Bunların başında TD ağ yapısı gelir. TD ağ yapılarından bazılarını, ağları zaman ve mekan boyutlarındaki yoğunlaşmaya göre sınıflandırırken Şekil 5.3'te verilmiştir. Bu kısımda sık kullanılan TD ağ yapısı türevleri daha ayrıntılı ele alınmaktadır.

Burghouwt, (2007, s.15) yazında TD ağ yapılarını kendi içlerinde sınıflandırmak için standart ölçütler olmadığını fakat genellikle sınıflandırmanın 3 farklı ölçüte göre yapıldığını belirtmektedir. Bunlardan ilki, merkez havaalanından başlayan direkt uçuşlarda "Asıl Başlangıç-Asıl Varış" (AB–AV) pazarlarının (Origin-Destination) büyüklüğüne göre yapılan sınıflamadır. Burghouwt (2007, s.15), bazı TD ağ yapılarının talep yaratmada öncelikle merkez havaalanının kendi başına yarattığı talebe güvendiğini, çeşitli özelliklerinden kaynaklanan bağlantılı trafik (transfer trafik) potansiyelinden yararlanmayı ise ikincil amaç olarak gördüğünü belirtmektedir. Bu tür merkez havaalanları; ekonomik ve sosyokültürel etkileşimlerin yoğun olduğu büyük nüfuslu geniş bir kapsama alanına sahiptir. Şekil 5.7a'da görülen bu tür ağlar, **direkt uçuş potansiyeli yüksek topla-dağıt ağ yapısı** olarak adlandırılabilir. İstanbul bu tür TD ağ yapısındaki merkez havaalanı için güzel bir örnek teşkil eder. Çünkü İstanbul, Tekirdağ'dan Kocaeli'ye hatta Sakarya'dan Edirne'ye kadar birim alana düşen yüksek nüfus oranına sahip geniş bir kapsama alanına sahiptir. Üstelik nüfus yoğunluğu yüksek bu geniş kapsama alanı, Türkiye'nin ekonomik ve sosyokültürel etkileşimlerinin en yoğun olduğu bölgelerin başında gelmektedir. Bu özellikleriyle İstanbul, iki havaalanı için de, kendi başına yüksek bir havayolu taşımacılığı talebi yaratabilir. Bu yüksek talep potansiyeli sayesinde İstanbul'dan gerek iç gerekse dış hatlarda diğer havaalanlarına noktadan noktaya direkt uçuşların yapılması mümkündür. İstanbul'daki havaalanları, hem bu kapsama alanında ikamet edip başka yerlere gitmek isteyen hem de başka yerlerde ikamet edip çeşitli sebeplerle İstanbul'a gelmek isteyen yoğun bir talep potansiyeline sahiptir.

Direkt uçuş potansiyeli yüksek topla-dağıt ağ yapısı merkez havaalanının kendi başına yarattığı yoğun talebi merkezine alır.



Şekil 5.7

Geçiş Noktası ve Direkt Uçuş Potansiyeli Yüksek Topla-Dağıt Ağ Yapısı

Kaynak: *Burghouwt, 2007, s.17.*

Bu kapsamdaki diğer TD ağ yapısı türü ise merkez havaalanının coğrafi açıdan sahip olduğu eşsiz özellikler sayesinde bağlantılı uçuşların yaratacağı potansiyel talepten yararlanmak için kurgulanır. Şekil 5.7b'de görülen bu tür ağlara **geçiş noktası topla dağıt ağ yapısı** (Wayport Hub) denilebilir. Direkt uçuşlar yeterince talep yaratmasa bile ağın sağladığı yüksek bağlantı potansiyeli sayesinde havayolu işletmesinin üretim miktarı (yolcu-km ya da taşınan yolcu sayısı miktarı) yine de artacaktır. Türkiye ve İstanbul'un coğrafi açıdan eşsiz bir geçiş noktası konumunda olduğu rahatlıkla söylenebilir. Türkiye, kuzey-güney ve doğu-batı yönlerinde, küresel havayolu trafik akışlarının neredeyse ortasındaki

Direkt uçuşlar yerine bağlantılı uçuşların yaratacağı potansiyel talepten yararlanmak için kurgulan ve bu potansiyeli merkez havaalanının coğrafi açıdan sahip olduğu eşsiz özelliklerden elde eden ağlara geçiş noktası topla dağıt ağ yapısı adı verilir.

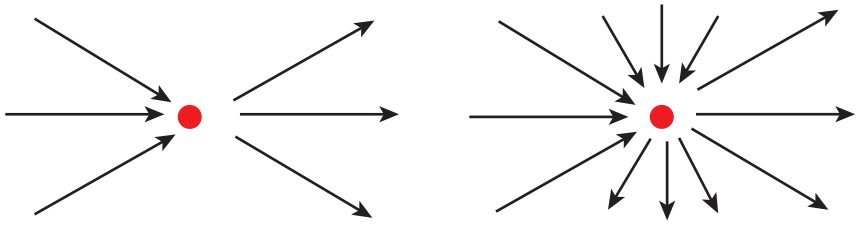
bir konumda yer almaktadır. İstanbul'u geçiş noktası olarak kullanacak bir merkez havaalanı ve dalgalı tarife sisteminin küresel bir uçuş ağı yaratma potansiyelinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. İstanbul coğrafi avantajın sağlayacağı bağlantılı uçuşlar sayesinde uluslararası; ekonomik, sosyal, kültürel ve demografik faktörler sayesinde ise bölgesel ve yerel anlamda yüksek bir talep potansiyeline sahiptir.

TD Ağ yapılarını sınıflandırmada kullanılan diğer bir ölçüt ise ağın merkez havaalanından sunduğu direkt olmayan bağlantılardaki uçuş uzunluğudur. Uzak ve ayrık bölgeleri birleştirmek amacıyla uzun mesafeli hatları birbirine bağlayan TD ağları genellikle Kum Saati adı verilen bir şekilde kurgulanmaktadır. Şekil 5.8'de **tek yönlü** ve **çok yönlü kum saati ağ yapıları** görülmektedir. Bu ağ yapısının ayırt edici özelliği, uzun mesafeli hatlardaki toplama (geliş) ve dağıtma (gidiş) dalgalarının coğrafi olarak yönlerinin bir birine zıt konumda olmasıdır. Bu zıtlığın amacı, aynı yöndeki geri dönüşleri mümkün olduğunca engellemektir. Aynı doğrultudaki uçuşlarda hep ileri doğru gidiş söz konusudur ve bu sayede gereksiz geri dönüşlerin oranı azalır. Bu da toplam seyahat süresinin gereksiz yere uzamasını engeller. Tek yönlü hatların coğrafi pozisyonu doğu-batı ya da kuzey doğu–güney batı örneğinde olduğu gibi herhangi bir yönde konumlanabilir. Emirates havayolu işletmesinin Avrupa'yı Asya ile birleştiren Dubai Merkezli ağ yapısı buna örnek olarak verilebilir (Burghouwt, 2007, s.16). *Çok Yönlü Kum Saati TD Ağ Yapısı*nda farklı yönlerden zıt geliş-gidiş dalgaları söz konusudur. Bu tür ağ yapısının etkinliği için merkez havaalanının eşsiz bir coğrafi pozisyona sahip olması gerekir.

Şekil 5.8

Kum Saati
Topla-Dağıt Ağ Yapısı

Kaynak: *Burghouwt, 2007, s.17.*



Tek yönlü kum saati TD ağ yapısı (a)

Çok yönlü kum saati TD ağ yapısı (b)

Merkez havaalanına uzak bölgeleri kendisine yakın olan bölgelerle birleştirmek amacıyla uzun mesafeli hatları kısa mesafeli hatlara bir merkez havaalanı üzerinden bağlayan ağlara art bölge topla dağıt ağ yapısı adı verilir.

Dünya geneline yayılmış birkaç TD ağ yapısını ve dolayısıyla küresel bir ölçekte pek çok havaalanı çiftini birbirine bağlayabilen ağlara küresel uçuş ağı denilmektedir.

Bu sınıflandırma biçiminde ortaya çıkan ikinci tür ise **art bölge topla dağıt ağ yapısı**dır (Hinterland Hub). Bu tür ağlardaki merkez havaalanları, uzak bölgeleri kendisine yakın olan bölgelerle birleştirmek amacıyla uzun mesafeli hatları kısa mesafeli hatlara bağlarlar. Avrupa'daki TD ağlarının genellikle bu şekilde olduğu belirtilmektedir. Görece birbirine yakın Avrupa ülke ve şehirlerindeki havaalanları Asya-Pasifik, Kuzey Amerika ve Güney Amerika ülkelerindeki havaalanları ile bağlantılı hale getirilmektedir. Üçüncü sınıflandırma ölçütü ise Art Bölge Topla Dağıt Ağ Yapısının belirli bir bölgeye odaklanma derecesidir. Örneğin merkez havaalanı olarak Madrid'i kullanan ağ yapısının Latin Amerika bölgesine yönelik bir Art Bölge TD ağ yapısı olduğu söylenebilir (Burghouwt, 2007, s.16). Açıklanan üç farklı sınıflandırma ölçütünün ortak noktası merkez havaalanı özelliklerini dikkate almalarıdır. Gerede'nin (2002) çalışmasında uçuş ağının büyüklüğü ve genişliği diğer bir sınıflandırma ölçütü olarak önerilmektedir. Büyüklük ağın yarattığı havaalanı çifti sayısına, genişlik ise bunların ne kadar geniş bir coğrafi alana yayılıp kapsadıkları alanın büyüklüğüne işaret etmektedir. Dünya geneline yayılmış pek çok noktayı birleştirebilen ağları Gerede, **küresel uçuş ağı** olarak adlandırmaktadır. Gerede uçuş ağının küreselleştirilebilmesi için birkaç TD ağ yapısının birleştirilmesi gerektiğini ve bunun stratejik nitelikte küresel işbirlikleriyle mümkün olabileceğini ileri sürmektedir (Gerede, 2002).

Bir ağ aynı anda; art bölge, geçiş noktası, çok yönlü kum saati ya da direkt uçuş potansiyeli yüksek topla-dağıt ağ yapısı özellikleri taşıyabilir.

DİKKAT

Topla Dağıt Ağ Yapısının ve Tarifenin Belirleyicileri

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, TD Ağ yapılarının kurulmasının ardındaki en önemli motivasyon bağlantı sayılarının artırılmasıdır. TD Ağ yapılarının havayolu işletmelerine etkisi adlı bölümde de tartışacağımız üzere, az sayıda havaalanı ile çok sayıda havaalanı çifti yaratmanın son derece önemli maliyet azaltma ve gelir artırma avantajları vardır. O hâlde TD ağ yapıları ve buna bağlı olarak uçuş tarifeleri öyle belirlenmelidir ki tasarım sonunda bağlantı kalitesinden ödün vermeden bağlantı sayısı artmış olsun. Fakat kaliteli çok sayıda bağlantı sayısı maliyetleri azaltma etkisi yaratırken bir yandan da uçak verimliliğini azaltarak tekrar maliyetler üzerinde artış etkisi gösterebilir. Demek ki ağ yapısı ve tarifeler belirlenirken uçak verimliliği de önemli bir analiz parametresi olmalıdır. Son olarak kuşkusuz TD ağ yapısındaki merkez havaalanının özellikleri; bağlantı sayısını, kalitesini ve uçak verimliliğini etkileyecektir. İşte bu sebeple, TD ağ yapısının kurgulanmasında merkez havaalanı özellikleri de dikkate alınmalıdır.

Ağ Yapısı ve Tarifenin Belirlenmesinde Bağlantı Odaklı Yaklaşım

Merkez havaalanına düzenlenen geliş ve gidiş uçuşlarının sayısını arttıkça yolcuların elde edeceği bağlantı sayısı da artar.

Bağlantı sayısının artırılmasındaki en önemli faktör şüphesiz topla dağıt dalgasındaki geliş ve gidiş uçuşlarının sayısıdır. Merkez havaalanında diğer faktörlerin herhangi bir kısıtlayıcı etkisinin olmadığını, uygun tasarlanmış dalgaların varlığını, 10 geliş ve 10 gidiş uçuşunun olduğunu varsayalım. Geliş ve gidiş uçuşlarının çarpımı kadar, yani 100 tane bağlantı sayısı elde edilecektir. O halde havayolu işletmelerinin merkez havaalanına düzenleyecekleri geliş ve gidiş uçuşlarının sayısını artırmak faydalı olabilir.

Dalgalar arasındaki zaman aralığı anlamına gelen bağlantı penceresi büyüdükçe yolcuların bağlantı yakalama olasılığı da artacaktır.

Bağlantı sayılarının etkileyen diğer bir unsur ise dalgalar arasındaki süredir. Bağlantı penceresi büyüdükçe başka bir deyişle dalgalar arasındaki zaman aralığı arttıkça yolcuların bağlantı yakalama olasılığı da artacaktır (Goedeking, 2010, s.46-47). Fakat bu durum merkez havaalanında bekleme süresini ve buna bağlı olarak toplam seyahat süresini artırırken, bağlantı kalitesini de olumsuz yönde etkileyecektir. Bağlantı sayılarının artması daha fazla yere ulaşım imkânı anlamına gelir ve bu bölgelere gitmek isteyenleri de ağa çekerek talebi ve gelirleri artırır. Fakat toplanma merkezindeki bekleme süresi artarsa toplam seyahat süresi de artar ve bu durum havayolu taşımacılığının sunduğu zaman faydasını azaltarak talebi olumsuz yönde etkiler. Seyahat süresinin uzamasına ek olarak, merkez havaalanında uzun süre beklemek yolcular için maliyetli ve can sıkıcı olabilir. Bu da algılanan bağlantı kalitesini düşürecektir.

Uçakların yerde kalış süresi arttıkça uçak verimliliği azalır, faaliyet maliyetleri artar. Yolcuların havaalanındaki bekleme süreleri arttıkça toplam seyahat süresi uzar, algılanan bağlantı kalitesi düşer.

Uçak ve uçuş personeli (başta pilotlar olmak üzere, kabin görevlileri ve uçuş teknisyenleri) atama gereklilikleri bazen dalgaların üst üste binmesine neden olabilir. Örneğin 1. geliş ve 1. gidiş dalgasının aynı zaman dilimine rastlaması örneğinde olduğu gibi. Bu durumda toplama işlevi gören 1. geliş dalgasındaki yolcular dağıtma işlevi gören 1. gidiş dalgasındaki uçuşlara yetişemeyeceklerdir. Bu dalgaların arası açılırsa bu sefer de ilk dalganın başında gelen yolcular ve uçaklar dağıtım dalgası için gereğinden fazla bir süre beklemek zorunda kalabilirler. Bunu hem havayolu işletmeleri hem de yolcular tercih etmeyeceklerdir. Uçakların gereğinden fazla yerde kalması uçak verimliliğini azaltarak faaliyet maliyetlerini artıracak, yolcuların gereğinden fazla beklemeleri ise toplam seyahat süresini artırarak algılanan bağlantı kalitesini düşürecektir. Dolayısıyla bu örnekte, bağlantı sayısı ve kalitesi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bağlantı penceresi açıklığı arttıkça gün içindeki dalgaların sayısı azalır.

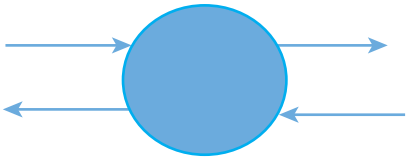
Bağlantı penceresinin açıklığı minimum bağlantı süresinden daha küçük olursa yolcular, bagajları ve kargo diğer uçuşlara aktarılacak yeterli zamanı bulamaz.

Gün içindeki topla-dağıt dalgalarının sayısı her bir dalganın bağlantı penceresi açıklığına bağlıdır. Açıklığın artması günlük dalga sayısını sınırlar. Bağlantı penceresinin açıklığı MBS'den daha küçük olamaz. MBS'yi belirleyen ise havaalanındaki operasyonel koşulların özellikleridir. Örneğin kapasite sınırlılığı olan bir havaalanında havayolu işletmesi kendi üzerine düşenleri ne kadar etkin yaparsa yapsın MBS'yi istediği ölçüde azaltamayabilir. Bu da sonunda gün içindeki dalga sayısını etkileyecektir. Tahmin edilenin tersine, diğer koşullar sabitken, gün içindeki dalga sayısı bağlantı yakalama olasılığını ters yönde etkileyecektir (Hanlon, 2007, s.184). İleri toplanma dalgasında gelenler önceki dağıtım dalgalarındaki gitmek istedikleri yerlerin bağlantılarını kaçırmış olacaktır. Buna karşın, dalga sayısı fazlaysa aktarma hızı ve uçuş sıklığı da yüksek demektir. Eğer söz konusu pazarda hızlı bağlantılar bir rekabet aracı konumundaysa bağlantı sayısını azaltma pahasına kısa zaman aralıklarıyla daha fazla dalga tasarlamak mantıklı olabilir. Ayrıca bağlantı penceresinin büyütülerek dalga sayılarının azaltılması uçakların daha fazla yerde kalması ve uçak verimliliğinin düşmesi, birim maliyetlerin artması anlamına gelir. Bu faktör özellikle kısa mesafeli hatları birleştiren ağ yapıları için daha önemlidir. Çünkü uçağın kısa mesafeli hatlara havada kaldığı sürenin yerdeki süreye oranı zaten daha düşüktür. Gün içindeki toplama ve dağıtma dalgalarının sayısı ve hangi zaman dilimine yayılacağı belirlenirken merkez havaalanın kendi bölgesindeki talebin uçuş zamanlamasına dönük istek ve ihtiyaçları da kuşkusuz dikkate alınmalıdır (Goedeking 2010, s.49-50).

TD ağ yapıları 360°'lik coğrafi bir yönelimde hizmet verecek şekilde nadiren kurgulanırlar. Pek çok ağ birkaç belirli yönde aktarmalara imkân verecek şekilde tasarlanmıştır. Eğer belirli bir dalga birbirlerini besleyen ikiden fazla yöndeki aktarmaya hizmet etmeye başlarsa artan yön sayısı bağlantı sayısını olumsuz yönde etkilemeye başlar. Bu durumu örneklemek için Şekil 5.9'u inceleyelim. Doğu-batı yönünde kum saati türünde bir TD ağ yapısını ele alalım. Dalganın birinde 10 toplama, 10 dağıtma uçuşu olduğunu varsayalım. Bu durumda 100 bağlantı elde edilecektir. Bu sefer doğu-batı yönüne batı-doğu yönünü de eklediğimizi ve 10 uçuştan 5'inin karşılıklı olarak yeni yönlere kaydırıldığını varsayalım. Bu durumda doğudan gelen 5 uçuş batıya giden 5 uçuşla, batıdan gelen 5 uçuş ise doğuya doğru giden 5 uçuşla eşleşecek ve toplam bağlantı sayısı 100'den 50'ye (2*5*5) düşecektir (Goedeking 2010, s.50-51).

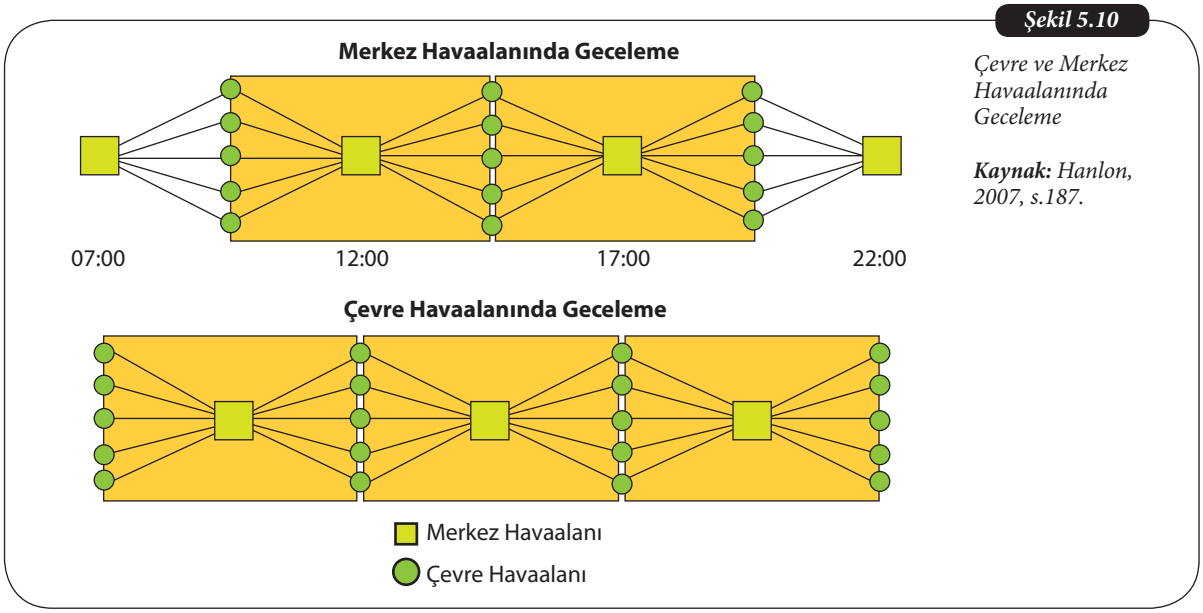
Şekil 5.9

Çift Yönlü Dalganın Bağlantı Sayısına Etkisi



Kaynak: *Goedeking, 2010, s.51.*

Kısa ve orta mesafeli hatlarda yolcular genellikle gündüzleri seyahat etmeyi tercih ederler ve gece uçuşlarındaki talep düşer. Bu tercih, uçakların geceleri kullanılmadığı anlamına gelir. Peki, böyle bir durumda uçaklar çevre mi yoksa merkez havaalanında mı gecelemelidir? Her ikisinin de olumlu ve olumsuz yanları vardır. Şekil 5.10'da geceleri çevre ya da merkez havaalanında geceleyen uçaklara göre tasarlanmış dalga örnekleri görülmektedir. Uçakların merkez havaalanında geceleyip sabah 07.00'da dağıtım dalgasına çıktıklarını varsayalım. Gidiş uçuşlarında dağıtımı besleyen toplama uçuşlarının olmadığını görürüz. Hem toplama hem de dağıtım uçuşlarına sahip 2 dalga mevcuttur. Uçuşlar gece 22.00'da merkez havaalanında sona erdiğinde bir sonraki dağıtım uçuşu için yolcuların 9 saat beklemesi gerekmektedir. Son gece dalgası merkez havaalanında kırılmaktadır. Oysa uçaklar geceyi çevre havaalanında geçirirlerse toplama ve dağıtma uçuşuna sahip 3 dalgayı gün içine sığdırmak mümkün hale gelir (Hanlon, 2007, s.186-187). Uçaklar merkez havaalanında geceleyediklerinde, toplam 120 (5+55+55+5) bağlantı gerçekleşirken, çevre havaalanında geceleyediklerinde 165 (55+55+55) bağlantı elde edilir. Bağlantı odaklı yaklaşım bu durumda bizleri uçakların çevre havaalanlarında gecelemeleri gerektiğine götürür.



Şekil 5.10

Çevre ve Merkez Havaalanında Geceleme

Kaynak: *Hanlon, 2007, s.187.*

Uçakların havaalanlarında gecelemeleri, programlı ve programsız bakımların üretken olmayan bu zaman dilimlerinde yapılması için fırsat yaratır. Ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanmak isteyen havayolu işletmeleri için mantıklı olan seçenek bakım tesislerini merkez havaalanında konuşlandırmaktır. Her uçak merkez havaalanından mutlaka geçeceği için bakım tesislerini burada kurmak daha çok uçağa ulaşabilmeyi sağlar. Bu da sabit yatırım maliyetlerinin daha çok bakım faaliyeti (uçak) üzerinde dağıtılması ve bu sayede birim maliyetlerin azaltılması anlamına gelir. Fakat uçaklar çevre havaalanında gecelerlerse bakım tesisinin merkez havaalanında olmasının bir anlamı kalmaz. Tesisler merkezdeyken çevre havaalanına bakım teknisyeni göndermek de maliyetleri artıran bir uygulama olur. Ayrıca uçuş ekibinin çevre havaalanı şehirlerinde ikamet etmesi de düşük olasılıktır. En azından çoğunluğun çevre havaalanının bulunduğu tek bir şehirde ikamet etme olasılığı düşüktür. Uçuş ekibi genellikle merkez havaalanı yakınlarında ikamet eder. Uçuş ekibinin geceyi ikamet etmedikleri şehirlerde geçirmeleri hem tercih etmeyecekleri hem de konaklamanın maliyetleri artırdığı bir durumdur (Hanlon, 2007, s.187).

Bakım tesisleri genellikle pek çok uçağın zorunlu olarak uğrayacağı merkez havaalanlarında konuşlanır.

TD ağ yapılarının ve dalgalarının tasarımında operasyonel etkinliğin, bağlantı sayısının ve kalitesinin kıvamlı (optimize edilmiş) bir seviyede tutulabilmesi için toplama ve dağıtma dalgalarındaki uçuşların uzunlukları ve iç – dış hat olmalarına bağlı olarak bazı ilkelerden yararlanılır. Bunlardan ilki uzun mesafeli uçuşların genellikle dış hat uçuşları olduğu ve gelen dalgadan çıkışın uzun zaman alabileceğidir. Bunun sebebi, dış hatlardan iç hatlara geçişte pasaport ve gümrük kontrolleri, bagaj alım işlemleri gibi zaman alıcı faaliyetlerin gerekli olduğudur. Sözü edilen gereklilik, dış – iç hat aktarmalarda MBS'nin iç-iç hat aktarmalara göre daha fazla olmasını getirir. O halde sınırlı bir zaman diliminde dış hattan gelecek bir uçuşun, mantıklı olarak toplama dalgasında ilk, dağıtma dalgasında ise son sırada olmasında fayda vardır. Ayrıca uzun mesafeli hatlarda geniş gövdeli ve koltuk kapasitesi yüksek olan uçaklar kullanılır. Bu uçakların gelişte boşaltılmaları ve gidiş için hazırlanmaları dar gövdeli uçaklara göre daha fazla zaman gerektirir. Bu durumda uzun mesafeli uçakların tek bir dalga içinde kullanılabilmeleri için yine dalganın başında gelip dağıtım dalgasının en sonunda havalanması gerekir. Bu kapsamda kullanılabilecek diğer bir ilke ise çok miktarda uzun ve kısa mesafeli hatları birleştiren ağlarda uzun-kısa hat aktarmalarının hızlı (MBS'ye yakın bir süre içinde), kısa-uzun hat aktarmalarının ise

Dış hatlardan iç hatlara geçişte yolcuların ihtiyaç duyduğu minimum bağlantı süresi iç-iç hat aktarmalara göre daha fazladır. Çünkü bu süreçte pasaport ve gümrük kontrolleri, bagaj alım işlemleri gibi zaman alıcı faaliyetler söz konusudur.

daha geniş bir zaman diliminde yapılmasıdır. Bunun sebebi şudur: Eğer uzun mesafeli bir hattan gelen yolcu kısa mesafeli uçuşu kaçırırsa kısa bir süre sonra yeni bir uçuşa aktarılabilir ve toplam seyahat süresi önemli ölçüde artmaz. Fakat kısa mesafeli hattan gelip uzun mesafeli hat uçuşunu kaçıran yolcu bir sonraki uçuş için çok uzun bir süre beklemek zorunda kalabilir. Bu durumda toplam seyahat süresi daha fazla uzar. Bu nedenle, uzun mesafeli uçuşların dağıtım dalgası öncesine tampon zaman aralığı eklemekte fayda vardır (Goedeking, 2010, s.62-63).

Ağ içinde ortaya çıkan bağlantıların havayolu işletmesi için sağladığı değerler de birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar; işletim maliyetleri, birim gider ve gelir, talebin fiyat elastikiyeti, rekabet dinamikleri, büyüme potansiyeli gibi unsurlardan kaynaklanır. Gün sonunda hangi bağlantının hangi boyutta ne kadar değer yaratacağı ağ tasarımında dikkate alınan diğer bir faktördür. Havayolu işletmeleri farkı ölçütleri dikkate alarak kendilerine daha fazla değer yaratan bağlantıları yaratma çabasında olacaklardır.

TD Ağ yapılarını tasarlarken onlarca faktörü dikkate almış, detaylı ve sıkışık bir dalga sisteminin daha fazla tehlike altında olacağı, gün sonunda uçuş gecikme ve iptallerine neden olarak maliyetleri artırabileceği unutulmamalıdır.

SIRA SİZDE 3

Sıkışık bir dalga sisteminin uçuş gecikme ve iptalleri açısından neden fazla tehlike altında olacağını açıklayınız.

TD Ağ Yapısı ve Tarifenin Belirlenmesinde Verimlilik Odaklı Yaklaşım

Ağın, dalgaların ve merkez havaalanının özellikleri havayolu işletmesinin en değerli varlığı olan uçakların ve buna bağlı olarak pilotların verimliliğini azaltıyorsa TD ağ yapısı kazandırdığından fazlasını götürebilir.

TD ağ yapısının getirdiği en önemli fayda az sayıda havaalanı ile çok sayıda havaalanı çifti yaratabilmesidir. Bu faydadan yararlanabilmek için, TD Ağ yapısının kurgulanmasındaki temel amaç bağlantı kalitesinden ödün vermeden bağlantı sayısını artırmaktır. Bu amaç bizi ağ tasarımında *bağlantı odaklı yaklaşım*a götürür. Bağlantıların kolayca artırılması hem maliyetlerin azaltılması hem de gelirlerin artırılmasındaki temeli oluşturur. Fakat bazı durumlarda ağın, dalgaların ve merkez havaalanının özellikleri havayolu işletmesinin en değerli varlığı olan uçakların ve buna bağlı olarak pilotların verimliliğini azaltabilir. Ağ tasarımı uçakların günlük kullanım oranını azaltıyorsa TD ağ yapısı kazandırdığından fazlasını götürebilir. O halde, ağ ve dalga yapısını tasarlayıp merkez havaalanını seçerken *uçak* ve *işgücü verimliliğini* de dikkate almak gerekir. TD Ağ yapısının tasarlanmasında, bağlantı kalitesinden ve verimlilikten ödün vermeden değer yaratan bağlantı sayısının artırılması temel başarı ölçütü olmalıdır.

Uçakların ortalama günlük kullanım miktarı filonun uçak verimliliğini verir. Havada geçirilen üretken sürenin, üretim yapılmayan havaalanındaki süreye oranı ne kadar artarsa uçak verimliliği de o derece artar.

Uçak verimliliğinin ölçülmesinde filodaki uçakların ortalama günlük kullanım miktarı hesaplanır. Uçakların havada geçirmiş oldukları üretken sürenin, üretim yapmadıkları havaalanında geçen süreye oranı ne kadar artarsa verimlilik de o derece artacaktır. Bağlantı odaklı yaklaşımı temel alarak tasarlanan bir ağ yapısında bağlantı penceresinin uzun bir süreyi kapsaması amaçlanır. Çünkü bu sayede bağlantı miktarı artırabilir. Ancak büyük bağlantı penceresi uçakların bir sonraki sefer için uzun bir süre havaalanında beklemesini gerektirdiğinden günlük uçak kullanım miktarı düşer. Bu yüzden uçuşu bekleyen pilot ve kabin görevlilerinin de işgücü verimliliği azalır. Ayrıca açık park pozisyonunda bekleme ya da köprü kullanım süresi uzayacağından havaalanına ödenen ücretler de artacaktır. Sonuçta bağlantı odaklı yaklaşım birim maliyetleri ve faaliyet maliyetlerini artıran bir seçeneğe dönüşür (Goedeking, 2010, s.67).

Havaalanlarının tüm gün açık olup olmaması da uçağın yerde kalma süresini etkiler. Örneğin sabah 06 ile gece 24 saatleri arasında açık olan bir havaalanını ele alalım. Uçak Çevrim Süresi (UÇS) ve MBS'nin 1 saat olduğunu varsayalım. Sat 23.30'da havaalanına gelen uçak 00.30'da diğer uçuş için hazır olmasına rağmen sabah 06.00'ya kadar fazladan 5,5 saat beklemek zorunda kalacaktır. Eğer bu uçuş havaalanına 22.55'te gelebilirse bir saatlik uçak çevrim

süresi ile havaalanı kapanmadan tekrar havalanabileceğinden yaklaşık 6 saatlik boş bekleme süresinden tasarruf elde edilecektir. Fakat bu durumda diğer bir sorunun cevabı önem kazanır: Gidiş uçuşunun varışındaki havaalanı o saatte açık mıdır? O halde, TD ağ yapısındaki dalgaların hangi zaman dilimine yayıldığı da önemli bir verimlilik parametresidir. UÇS ve MBS'nin havaalanındaki operasyonlara bağlı oldukları için havayolu işletmesinin kontrolü dışında kaldığını varsayarsak bu durumda geliş uçuşlarının uzunlukları (flight stages) önemli bir değişken haline dönüşür. Ağ tasarımcılarının karşılarına yeni sorular çıkar: Hangi uzunluktaki uçuşlar havaalanının kapanma saatine yakın bir zaman dilimine programlanmalıdır? Hangi uzunluktaki uçuşlar belirli bir zaman dilimini kapsayan dalgaların içinde bir araya getirilmelidir?

Daha önce de açıkladığımız gibi, bağlantı kalitesini ve uçuş sıklığını artırmak için gün içindeki dalga sayısını artırmak gerekir. Böylelikle uçak verimliliği de artırılabilir. Ancak dalgalar UÇS ve MBS'ye çok yakın bir şekilde belirlenirse kısa süreli gecikmeler bile, domino etkisi yaparak, çok sayıda uçuşu geciktirebilir. Zamanında kalkış başarımının (on-time performance) düşmesi ve gecikmelerin artması havaalanında geçirilen sürelerin uzamasına, uçak verimliliğinin ise azalmasına neden olur. Bu olumsuz durumu engellemek isteyen havayolu işletmeleri dalga sayısı ve zamanlamalarını çok sıkışık bir şekilde düzenlemekten kaçınacaklardır. Bunun için dalga aralarına ve bağlantı penceresi içine tampon zaman bölgeleri yerleştirilir (Goedeking, 2010, s.69-70).

Merkez Havaalanlarının Belirlenmesi

TD ağ yapısındaki aktarma işlemleri merkez havaalanı üzerinden yapıldığı için; havaalanının, terminallerinin ve ilgili operasyonel süreçlerin özellikleri ağ ve dalga yapısını etkiler. Pistlerin ve hızlı taksi yollarının sayısı, hava sahasındaki kapasitenin durumu, terminalin yolcu kapasitesi, bagaj ayırma, yükleme ve dağıtma sistemlerinin özellikleri ve yer hizmeti işletmelerinin etkinliği bunlara örnek olarak verilebilir.

Merkez havaalanlarının seçim ölçütlerini değerlendirmeden önce TD ağ yapısını tanımlayan bilinçli zaman ve mekân yoğunlaşmasının gereğini tekrar hatırlayalım. Eğer ağdaki trafik akışları, mekânsal olarak belirli bir havaalanına ve zamansal olarak belirli bir zaman dilimine doğru yoğunlaştırılmıyorsa TD ağ yapısından ve bu kapsamda bir merkez havaalanının varlığından söz etmek mümkün değildir (Burghouwt 2007, s.11). Buna karşın, herhangi bir sebeple trafik yoğunlaşması varlığının merkez havaalanı ölçütü gibi değerlendirildiği gözlenmektedir. **Üs havaalanı** (base) ile *merkez havaalanı* kavramları birbirine karıştırılmamalıdır. Havayolu işletmeleri, tercih ettikleri ağ yapısı her ne olursa olsun, belirli bir havaalanını *üs* olarak kullanma baskısıyla karşılaşırlar. Örneğin orta (C Check) ve büyük seviye hava aracı bakımı (D Check) gibi faaliyetler için gerekli kolaylıkların tek bir yerde konuşlanması ölçek ve kapsam ekonomileri yaratarak faaliyet maliyetlerini azaltabilir. Ya da pilotların ikamet etmek istedikleri ortak bir şehir tercihi ağırlık kazanabilir. Buna benzer baskılar altında kalan havayolu işletmesi, bir havaalanını kendisine *üs* olarak seçer (Goedeking, 2010, s.16). Bu durum üs havaalanında ister istemez uçak ve yolcu trafiği yoğunlaşması yaratabilir. Fakat sözü edilen yoğunlaşma bilinçli bir tasarımın ürünü olmadığından ortaya çıkan yapı TD ağ yapısı olarak görülemez. Örneğin maliyet liderliği stratejisini izlediği düşünülen Pegasus havayolu işletmesi TD ağ yapısı kullanmamasına rağmen uçuşları ve trafik akışı Sabiha Gökçen Havaalanında yoğunlaşmaktadır. Nitekim İstanbul'dan, önceki bölümde açıkladığımız talep yaratma potansiyeli sayesinde, iç ve dış hatlarda pek çok yere noktadan noktaya sefer düzenlemek mümkündür. SunExpress ve Corendon havayolu işletmeleri içinse Antalya Havaalanının üs konumunda olduğu söylenebilir. Diğer yandan, üs havaalanına erişen yolcuların, uçuşlardaki doğal (tesadüfi) yoğunlaşma sayesinde, kendilerine uygun bağlantılar bulma olasılıkları diğer havaalanı türlerine göre daha yüksek olacaktır. Fakat bu durum sözü edilen ağın TD ağ yapısı türünde olduğu anlamına gelmez.

Bir havaalanında herhangi bir sebeple trafik yoğunlaşması mevcutsa bunun TD ağ yapısının merkez havaalanı olduğu anlamına gelmez. Havayolu işletmesinin üs olarak kullandıkları havaalanlarında da tesadüfi bir yoğunlaşma vardır. Fakat ağ tasarımı TD şeklinde yapılmamış olabilir.

Bir TD ağ yapısının merkez havaalanı aslında ağdaki uçuş noktalarından birisidir (Burghouwt, 2007, s.8). Ancak öylesine özellikleri vardır ki, asıl başlangıç ya da varış noktası olmadığı halde, yoğun bir trafiğin geçişine aracılık eder. Transit trafikte talebin kaynağı, merkezin bulunduğu bölgenin ekonomik ve sosyokültürel özellikleriyle hiç ilgisi olmayan başka şehir ya da bölgelerdir. Merkez havaalanının coğrafi açıdan nerede konuşlandığı öylesine önemlidir ki ağın genel olarak çekiciliğini etkiler. Bu durumda şu soru önem kazanır: Merkez havaalanının belirlenmesinde hangi karar değişkenleri kullanılır? Pek çok değişkenin dikkate alındığı söylenebilir. Asıl önemli olan, havayolu işletmelerinin değişkenlerden hangilerine daha fazla öncelik vereceğidir. TD ağ yapısına başvurma motivasyonu dikkate alınırsa faaliyet maliyetlerini azaltmada, gelirleri ise artırmada etkili olan parametrelerin ağırlık kazanacağı söylenebilir. Merkez havaalanlarının seçilmesinde iki grup ölçütün rol aldığı görülür:

1. Bağlantı sayısı ve kalitesini artıracak özelliklere ilişkin ölçütler
2. Verimliliği artıracak özelliklere ilişkin ölçütler

Bağlantı sayısını artıracak özellikler, havaalanının değer yaratan bağlantı sayısını artırabilecek altyapı ve operasyonel özelliklere sahip olması anlamına gelir. Ayrıca merkez havaalanının, toplam seyahat süresini çok fazla artırmadan, pek çok yere (bağlantı sayısı) uçuş imkânı yaratacak coğrafi konumda olması diğer önemli bir özelliktir. Havayolu taşımacılığı talebinde trafik akış doğrultusunun ortasında yer almak eşsiz bir coğrafi konuma işaret eder (Hanlon, 2007, s.137). Bu özellik, insanların yoğun bir şekilde gelip geçtikleri yere dükkân açmaya benzetilebilir. Akışın ortasında olmak, özellikle yakıt gibi, değişken maliyetleri çok fazla artırmadan pek çok yere (bağlantı sayısı) uçuş imkânı yaratacak coğrafi konumda olmak anlamına gelir. Bağlantı sayısının artırılması, havayolu hizmeti götürülen nokta sayısını artırdığı için uçuş ağına daha çok yolcuyu çekme, talebi ve gelirleri artırma potansiyeli yaratır. Merkez havaalanının coğrafi konumunun hangi küresel zaman dilimine karşılık geldiği ve bu bölgedeki diğer ulaşım seçeneklerinin (ikame ürünler) rekabet gücü (çekiciliği) de önemlidir. Örneğin hızlı trenler, özellikle kısa ve bazen orta mesafeli hatlarda, havayolu işletmelerine güçlü bir rakip durumundadır. Bunlara ek olarak bölgesel havayolu işletmelerinin merkez havaalanını besliyor olması da tercih sebebidir (Burghouwt, 2007, s.32). Nüfusları küçük bölgelerin ayrı havayolu işletmeleri (küçük bölgesel havayolu işletmeleri) tarafından toplanma merkezine bağlanması havayolu işletmesinin verimsiz hatlardan kurtulmasına fakat bağlantı sayısını artırarak ağ çekiciliğini geliştirmesine yardımcı olur. Diğer yandan daha fazla havaalanı çifti oluşturan merkez havaalanı, kapsam ekonomisi yaratarak maliyetleri azaltma potansiyeli sunar.

Merkez havaalanının bağlantı kalitesini artıracak özellikleri, havaalanının değer yaratan bağlantı sayısını çok fazla azaltmadan bağlantı işlemini kolaylaştırıp bağlantı süresini kısaltan altyapı ve operasyonel özelliklere işaret eder.

Bağlantı kalitesini artıracak özellikler, havaalanının değer yaratan bağlantı sayısını çok fazla azaltmadan bağlantı işlemini kolaylaştırıp süresini kısaltan (Goedeking, 2010, s.23) altyapı ve operasyonel özelliklere sahip olması anlamına gelir. Bağlantı süresinin kısalması toplam seyahat süresini ve yolcunun bağlantı arasındaki harcamalarını azaltacağından talebi ve gelirleri artırma potansiyeli yaratır. Bağlantı işlemlerini kolaylaştıracak havaalanı özellikleri de ağın çekiciliğini artıracaktır.

Diğer yandan merkez havaalanları; zamanında kalkış performansını artıracak, UÇS'yi kısaltacak, gecikme ve iptalleri azaltacak altyapı ve operasyonel özelliklere sahip olmalıdır. Bu sayede uçak verimliliği artırılabilir. Bağlantı kalitesini artırabilmek amacıyla bağlantı sürelerinin kısaltılması tarifenin bozulmasına, gecikme ve iptallerin artmasına sebep olmamalıdır. Bunları sağlayacak havaalanı özellikleri hem maliyetleri azaltma hem de algılanan hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyerek gelirleri artırma potansiyeli sunar. Bu ölçütleri etkileyecek özellikleri aşağıda açıklayalım.

PAT Sahaları, terminal ya da hava sahası kapasitesi yetersiz ise bağlantı sürelerini kısaltmak, sıkı bir tarife düzeni kurmak, dalga yapılarını düzenlemek güçleşir. Bu durum toplam seyahat süresinin uzamasına, uçuş gecikme ve iptallerine, zamanında kalkış başarımının azalmasına, algılanan hizmet kalitesi etkileneceğinden talebin düşmesine ve işletim maliyetlerinin artmasına neden olabilir. Ayrıca kapasite sorunları yeni slotlar almayı ve dolayısıyla uçuş ağına daha fazla çevre havaalanını eklemeyi de güçleştirir (Hanlon, 2007, s.144, s.197). Daha az çevre havaalanı daha az bağlantı, bu da daha az talep anlamına gelir. Bu nedenle havayolu işletmelerinin, kapasite sorunu yaşanan havaalanlarını merkez olarak seçmekten uzak durmaları beklenir. Kapasite ölçümünün toplama ve dağıtım dalgalarının gerçekleştiği, başka bir deyişle uçak trafiğinin tepe noktasına (peak hour) ulaştığı zaman diliminde yapılması gerekir. Tersi bir durum yanıltıcı olur.

PAT Sahaları, terminal ya da hava sahası kapasitesinin yetersiz olması durumunda bağlantı sürelerini kısaltmak, sıkı bir tarife düzeni kurmak ve dalga yapılarını istenildiği gibi düzenlemek güçleşir.

Paralel pistlerin sayısı, hızlı taksi yollarının varlığı, apron genişliği, park pozisyonlarının sayısı ve tüm bunların havaalanındaki konumu PAT sahaları kapasitesini etkileyen önemli faktörlerdendir (Burghouwt, 2007, s.32; Hanlon, 2007, s.184). O halde, çevre havaalanının seçiminde bu faktörlerin özellikleri de dikkate alınmalıdır. Havaalanındaki farklı meteorolojik koşullar da pistlerin verimli kullanılabilmesini etkileyeceğinden kapasitede belirleyici olur. Örneğin kuvvetli yan rüzgârların varlığı uçuşları geciktirir, kapasiteyi azaltır. İstanbul Atatürk Havalimanında lodosun kuvvetli esmesi uçuşların gecikmesi ve iptal edilmesine neden olmaktadır.

Hızlı taksi yolları piste 90° yerine daha küçük bir açı ile bağlanan bu sayede piste giriş çıkış işlemini hızlandıran taksi yollarıdır. Bunların varlığı PAT sahası kapasitesini artırır.

Yer hizmetleri, güvenlik ve gümrük faaliyetleri ile bagaj sistemlerinin etkinlik ve verimlilikleri havaalanı kapasitesi ve bağlantı sürelerini etkileyen diğer faktörler arasındadır. Yolcular için terminal içindeki ve terminaller arası ulaşımdaki bağlantı kolaylıkları (Burghouwt, 2007, s.32; Hanlon, 2007, s.197) da benzer etkiler yapar. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin kendilerine tahsis edilecek özel terminallere sahip olabilmesi tercih sebebidir. Havayolu işletmeleri bu sayede terminali istedikleri gibi biçimlendirerek bağlantı sayısı ve kalitesini kontrol altına alabilirler. Ya da kapasite darlığı yoksa tek bir yolcu terminaline sahip olan havaalanları birden fazla terminali olanlara tercih edilecektir (Hanlon, 2007, s.184). Çünkü terminaller arası geçiş zorunluluğu MBS'yi ve yolcuların sıkıntılarını artırır. Bağlantı süresi ve kalitesini etkileyen diğer bir faktör ise havaalanı ya da terminalin havayolu işletmesine sunabildiği körük sayısıdır (Burghouwt, 2007, s.32). Açık park pozisyonları MBS'yi ve bağlantı kolaylığını olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle, körük sayısı fazla olan havaalanları tercih sebebi olabilir. Havayolu işletmeleri merkez havaalanını seçerken yukarıda sıralanan faktörlerin bağlantı sayısı ve süresi arasında kıvamlı bir denge sağlayacak özelliklerde olmasına dikkat edecektir. Havaalanı kapasitesinin, havayolu işletmesine gelecekte büyüme fırsatı sunup sunmadığı da dikkate alınmalıdır.

Havayolu işletmeleri dalga yapısını istedikleri gibi kurabilmek amacıyla kontrolü ellerinde tutma imkânı veren kendilerine tahsis edilecek özel terminallere sahip olmayı tercih ederler.

Kapasite darlığı yoksa tek bir yolcu terminaline sahip olan havaalanları, merkez havaalanı olabilmeleri açısından, birden fazla terminali olanlara göre tercih sebebidir.

Merkez havaalanının yerleşim yerlerine ve çevre havaalanlarına uzaklığı, açık olduğu saatler, kullanım ücretleri, havacılık emniyetinin artırılmasına yapacağı katkı, bakım kuruluşlarının, kolaylıklarının, yer hizmeti ve ikram işletmelerinin varlığı diğer seçim ölçütleri arasında yer alır (Burghouwt, 2007, s.32).

Yukarıda açıklanan faktörler merkez havaalanı için bilinçli bir seçim yapmada kullanılır. Fakat bu seçim her zaman havayolu işletmelerinin hür iradesiyle ve stratejik bir tercih yoluyla mı gerçekleşir? Burghouwt, (2007, s.32) merkez havaalanının belirlenmesinde rasyonel seçimlerin yanı sıra **yol bağımlılığı**nın da önemli bir rol oynadığını, hatta Avrupa'daki merkez havaalanlarının bu şekilde ortaya çıktığını ileri sürmektedir. **Yol bağımlılığı** geçmişte alınan bazı kararların, yapılan seçimlerin ve bunlara bağlı olarak yapılan yatırımların günümüzdeki belirleyici etkisine işaret eden bir kavramdır. Alternatifler arasında seçim yapılması anlamına gelen karar alma gelecek yönelimlidir. Kararın sonuçları gelecekte ortaya çıkar. Bazen elde edilen sonuçlar tatmin edici olmasa bile alınan yol, yapılan yatırımlar geriye dönüp yepyeni bir yola sapmayı engelleyecek kadar büyüktür. Yol

Yol bağımlılığı geçmişte alınan bazı kararların, yapılan seçimlerin ve bunlara bağlı olarak yapılan yatırımların günümüzdeki kararları ve tercihleri belirlemesi anlamına gelir.

bağımlısı olan bir havayolu işletmesi, bilinçli bir ağ kurgusundan önce üs olarak kullandığı bir havaalanına o kadar büyük yatırımlar yapmıştır ki başka birini toplanma merkezi olarak seçmesi artık çok maliyetli hale gelmiştir. Bu nedenle, mevcut yönelimle devam etmek zorunda kalır. Geçmişte yapılan ve gelecekte havayolu işletmesinin elini kolunu bağlayan seçim ve yatırımlara şunlar örnek olabilir: İkili Havayolu Taşımacılığı anlaşmalarında elde edilen pazara erişim ve giriş hakları önceden üs olarak kullanılan bu havaalanını ilgilendirmektedir; değerli slotlar burada kazanılmış, uçuş sıklığı artırılmış, eğitim, yer hizmetleri, ikram ve bakım faaliyetleri burada konuşlanmıştır; pilotlar, teknisyenler, kabin görevlileri buraya yakın bölgelerde ikamet etmektedir; pazarlama faaliyetlerine yapılan batık maliyetler bu havaalanına yöneliktir (Burghouwt 2007, s. 32-33).

Topla Dağıt Ağ Yapısının Etkileri

TD ağ yapıları havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenlerinin özelliklerini etkileyerek hem havayolu işletmesine hem de yolculara çeşitli etkiler doğurmaktadır. Bu ağ yapısının kuşkusuz aktarma işlevi görmesi nedeniyle merkez havaalanına da önemli etkileri vardır.

TD Ağ Yapısının Havayolu Hizmet Sunumunun Tarife Temelli Bileşenlerine Etkisi

Havayolu hizmet sunumu (havayolu ürünü); yolcunun, yükün ya da postanın iki nokta arasında bir havaaracı yardımıyla havadan yer değiştirmesi faaliyetidir. Havayolu taşımacılığı ihtiyacı *yer* ve *zaman faydası* elde edilebilmesi için belirli iki nokta arasında ortaya çıkar. Sonuç olarak havayolu işletmelerinin farklı noktalar arasında sundukları havayolu taşımacılığı hizmetlerinin her biri başka bir ürüne karşılık gelir (Gerede, 2015, s.5-6). Ağlar, her biri başka bir ürün olan bu noktaları birbirine bağlayan ve üretilmesi kararlaştırılan havayolu taşımacılığı hizmetini üretime aktaran yapılardır. Dolayısıyla ağ yapıları öncelikle bizzat hangi ürünlerin üretileceğini etkiler.

TD ağ yapısı havayolu ürününün en önemli bileşeni olan ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkiler.

Taşımacılığın yer değiştirme işlevinden beklenen, zaman faydası yaratmasıdır. O halde havayolu ürününün en önemli bileşeninin ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresi olduğunu söyleyebiliriz. Tüm ağ yapılarında olduğu gibi, TD ağ yapısı da ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkileyecektir. TD ağ yapısındaki uçuşların büyük bir bölümü bağlantılıdır. Sadece merkez havaalanı bölgesinin kapsama alanında yaşayanlar için direkt uçuş olanağı sunulur. Merkez havaalanlarında aktarmalar arasındaki beklemeler toplam seyahat süresini etkileyen en önemli unsurdur. Uçağın yaklaşma, iniş, taksi ve kalkış prosedürleri ortalama uçuş hızını azaltacağı için daha fazla iniş kalkışa neden olan bağlantılı uçuşlar toplam seyahat süresini artırır. ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkileyen diğer önemli faktörler; uçağın ortalama hızı, ağın büyüklüğü ve genişliği, uçuş sıklığı ve zamanında kalkış başarımıdır (Gerede, 2015, s.38).

TD Ağ yapılarında dalga sayısı arttıkça uçuş sıklığı da artacaktır. Kıvamlı bir sayıdaki günlük ve haftalık uçuş sıklığı ise ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresini azaltır. Çünkü bu sayede yolcular gidip dönmek istedikleri asıl saatlere daha yakın uçuşları bulabilecekler ve gereksiz beklemelerden kurtulacaklardır. Havayolu ürünü bileşenlerini kendi arasında değerlendirdiğimizde sıklığın kayda değer bir rekabet aracı olduğu ve fiyatla birlikte en önemli talep belirleyicilerinin başında geldiği belirtilmektedir. Fakat uçuş sıklığı istenilen düzeyde olsa bile programlanan uçuşların zamanında kalkış oranı düşerse toplam seyahat süresi yine artar. Diğer yandan uçuş ağı ne kadar çok noktayı birbirine bağlarsa, yolcunun havayolu taşımacılığından kopmadan, istediği yerden istediği başka bir yere gitmesi olası hale gelir. Böyle bir durumda, uçuşların sıklığı kıvamlı noktadaysa, havayolu taşımacılığındaki ortalama hız diğer ulaşım seçeneklerine göre daha yüksek

olduğundan, ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresi azalacaktır (Gerede, 2015, s.38-41; Belobaba, 2009, s.59; Holloway, 2008, s.93). Buna karşın, TD ağ yapısındaki dalga sayısı arttıkça, MBS azalıp bağlantı penceresi büyüdükçe ve dalgalar arasındaki süre kısaldıkça gecikmelere karşı daha açık ve kırılgan hale gelen tarife nedeniyle zamanında kalkış başarısı olumsuz yönde etkilenebilir.

Kıvamlı bir sayıdaki günlük ve haftalık uçuş sıklığı ise ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresini azaltır. Çünkü bu sayede yolcular gidip dönmek istedikleri asıl saatlere daha yakın uçuşları bulabilecekler ve gereksiz beklemelerden kurtulacaklardır.

Havayolu İşletmelerine Etkileri

TD Ağ yapısının ilk bakışta havayolu işletmelerinin maliyetlerini artırdığı söylenebilir. Bunun sebebi; ortalama uçuş uzunluğunun azalması, bağlantılı uçuş sayısının ve merkez havaalanlarındaki yolcu akış miktarının artmasıdır. Ortalama uçuş uzunluğu azaldıkça bakım giderleri artarken uçak verimliliği azalır. Bağlantılı uçuşlar yolcu ve bagajını en az iki kez uçağa alınması ve boşaltılmasını gerektirir. Merkez havaalanındaki yolcu akış miktarının belirli bir zaman diliminde yoğunlaşması kısa bir süre içinde daha fazla yolcuya terminal ve yer hizmetleri verilmesi anlamına gelir. Bu da işgücünün belirli bir zaman diliminde çok yoğun kullanılmasına fakat geriye kalan zamanlarda işgücü verimliliğinin düşmesine neden olur. Tüm bunlar yolcu ve uçak başına terminal, havaalanı ve yer hizmetleri giderlerini artırır (Hanlon, 2007, s.208).

TD ağ yapısı; ortalama uçuş uzunluğunun azaltacağı, bağlantılı uçuş sayısını ve merkez havaalanlarındaki yolcu akış miktarını artıracağı için ilk bakışta havayolu işletmelerinin maliyetlerini artırdığı görülür.

Sözü edilen maliyet artırıcı etkilerine karşın TD ağ yapılarının, yoğunluk ve kapsam ekonomileri yaratarak birim işletim giderlerini diğer ağ yapısı türlerine göre daha fazla azalttığı ve bunun en önemli faydalarından birisi olduğu bilinmektedir. Trafik yoğunluğu, ağda üretilen toplam yolcu-km'nin uçuş yapılan havaalanı (ya da şehir) sayısına bölünmesi ile bulunur (Hanlon, 2007, s.208). TD Ağ yapısı az sayıda havaalanı ile çok sayıda havaalanı çifti, başka bir deyişle çok sayıda farklı ürün üretme potansiyeli sunduğu için, eğer doluluk oranı da yeterli seviyede kalırsa, yoğunluk önemli ölçüde artacaktır. Sonuç olarak, az sayıda havaalanı ile daha çok üretim yapabilmek mümkün hale gelmektedir. Bu da sabit maliyetlerin daha fazla üretim miktarı üzerine yayılarak birim maliyetlerin düşmesi anlamına gelir. Ayrıca, değişken maliyetler açısından bakıldığında marjinal maliyetlerden yararlanma imkânı da doğar.

TD ağ yapıları, yoğunluk ve kapsam ekonomileri yaratma potansiyeline sahip oldukları için birim işletim giderlerini diğer ağ yapısı türlerine göre daha fazla azaltıcı etkiye sahiptir.

TD ağ yapısı, daha fazla noktaya erişim imkânı yarattığı için talebi ve dolayısıyla doluluk oranını artırma etkisi yapar. Buna ek olarak, dalga yapısının varlığı uçuş sıklığını artırarak ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresini azaltıcı, bu sayede talebi de artırıcı etki sunar. Sonuç olarak, havaalanı çifti ve sıklık artmasına rağmen talep ve doluluk oranının ters yönde etkilenme derecesi azalır. Merkez havaalanında toplanan ve uzak mesafeli hatlara aktarılan çok sayıda yolcu geniş gövdeli büyük uçaklarla taşınabilir. Merkez havaalanının kapsama alanı içindeki yolcuların talep ettiği direkt uçuşlar da yoğunluğu artırırsa bu hatlar için daha büyük uçaklar tercih edilir. Büyük uçaklarda (koltuk kapasitesi yüksek) yüksek doluluk oranı, birim giderleri kayda değer ölçüde azaltacaktır. Talebin daha az olduğu çevre ve merkez havaalanları arasındaki hatlara dar gövdeli uçaklar, hatta koltuk kapasitesi daha düşük olan bölgesel jetler konarak hem sıklığın hem de doluluk oranının artması sağlanabilir (Doganis, 2002, s.260). Yüksek sıklık, talep miktarını ve gelirleri artıracak yüksek doluluk oranı ise birim giderleri azaltacaktır.

TD ağ yapısı; daha fazla noktaya erişim imkânı yarattığı için talebi, dalga yapısı sayesinde uçuş sıklığını artırır. Bunlar talebi olumlu yönde etkileyerek doluluk oranına ve birim giderlerin düşürülmesine olumlu etki potansiyeli sunar.

TD Ağ yapısının maliyetleri azaltan diğer önemli bir etkisi uçakların ve uçuş personelinin günlük kullanım oranlarını artırmasıdır. Az sayıda havaalanı ile çok sayıda uçuş hattı elde edilir ve bu hatlarda uçuş gerçekleştikçe uçakların havada daha fazla kalıp üretken olabilmesinin önü açılır. Uçakların kullanım oranı arttıkça şüphesiz pilot ve kabin görevlilerinin işgücü verimlilikleri de artacaktır. Verimlilik artışı maliyetleri azaltır.

TD Ağ yapılarının maliyetleri azaltmadaki en önemli avantajı kapsam ekonomilerinden kaynaklanır. **Kapsam ekonomisi**, birden fazla ürünün aynı firma, tesis, marka, ya da bölgede üretilmeleri halinde oluşan maliyetin, bu ürünlerin ayrı ayrı üretilmeleri duru-

Kapsam ekonomisi; işletmelerin farklı ürünleri ayrı ayrı işletmelerde üretmek yerine aynı firma, tesis, marka, ya da bölgede üretebilmeleri sayesinde üretim giderlerinin azalması anlamına gelir.

Hamburgercilerin aynı marka ve üretim birimi altında; hamburger, kızarmış patates ve dondurma üretip satışa sunmaları kapsam ekonomisi yaratır. Bunların birlikte üretilmesi sırasında aynı stok sistemi, hazırlama, üretim kolaylıkları ve personel kullanılır.

munda oluşacak maliyetten daha düşük olması ile ortaya çıkar (Hanlon, 2007, s.76-77). Bu potansiyeli sunan, eldeki kaynakların farklı ürünlerin üretilmesinde ortak olarak kullanılabilmesidir. Bir ekmek fırınının aynı tesiste ekmek, çörek, gözleme ya da kuru pasta üretmesi örneğinde olduğu gibi. Dört farklı ürünün aynı yerde üretilip, fırında pişirilmesi ve satışa sunulması maliyetleri çok fazla değiştirmeyecektir. Örneğin üretime hazırlayan, pişiren ve satan personele ödenen ücretler, elektrik - su giderleri, fırının kira ya da amortismanı ya da pazarlama giderleri hemen hemen aynı kalacaktır. Oysa bunlar ayrı tesiste, firmada ya da marka altında üretilip satılsalar tüm bu gider kalemlerinin artması beklenir.

SIRA SİZDE 4

Farklı sektörlerden kapsam ekonomisi yaratan uygulamalara örnekler veriniz.

Daha önce de açıkladığımız gibi, her bir havaalanı çifti farklı bir ürün anlamına gelir ve TD ağ yapısı az sayıda havaalanı ile çok sayıda havaalanı çifti yarattığından önemli bir kapsam ekonomisi fırsatı hazırlar. Çünkü benzer kaynak ve harcamalar ile daha fazla sayıda farklı ürün üretmek mümkün hâle gelir. Havayolu işletmesinin bir havaalanında kullandığı donanım ve personel gibi kaynakları (istasyondaki mevcut kaynak ve giderler) halihazırda yeni bir hat için de mevcut durumda olacak ve bunların maliyetleri daha fazla üretim miktarı üzerine dağıtılarak birim maliyetler azaltılacaktır. Buna ek olarak, çevreden merkez havaalanına giden bir uçaktaki bileşimi dikkate aldığımızda yolcu ASVN'lerinin farklı olduğunu yani, aynı uçuşun farklı ürünlerin üretilmesinde kullanıldığını görürüz. Bu durum, kapsam ekonomisi elde edildiğinin diğer bir göstergesidir.

TD ağ yapısını kullanan havayolu işletmelerinde çalışan uçuş ekibinin büyük bölümü merkez havaalanı çevresinde ikamet edecektir. İkamet yoğunlaşması, yedek uçuş personelinin ihtiyaç doğduğunda kolayca bulunmasını sağlar. Ayrıca bakım ve ikram tesislerinin merkez havaalanında konuşlanması, aynı kaynakların farklı ürünlerin (farklı hatlardaki uçuşlar) üretilmesinde kullanılmasını sağlayarak yine kapsam ekonomisi yaratır (Burghouwt, 2007, s.26). Öngörülemeyen kısa süreli talep dalgalanmalarında uçakların değiştirilmesi (swap) de daha kolay olacaktır.

Kapsam ekonomisi yaratan diğer bir unsur batık pazarlama giderleridir. Tek bir hattın reklamını yapan bir havayolu işletmesini düşünelim. Bu hat reklamı, aynı zamanda markanın genel olarak reklamını yapmaktadır. Bu durumda pazarlama giderlerinin farklı ürünler üzerine dağılarak birim maliyetlerin azaldığını görürüz. TD ağ yapısının pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırdığı diğer bir örnek bağlılık yaratmaya çalışan Sık Uçan Yolcu Programlarıdır (SUYP). Büyük ve geniş bir ağ, yolcuların istedikleri yerden istedikleri yere aynı havayolu işletmesi üzerinden ulaşabilmelerini sağlar. SUYP'dan yararlanmak isteyen yolcular, kendilerine daha fazla şehir-çifti imkânı sağlayan, daha geniş ve büyük bir uçuş ağı sunan havayolu işletmesini tercih edeceklerdir. Bu da yolcu için daha fazla SUYP puanı toplayabilmesi, havayolu işletmesine bağlılığının ve işletmenin SUYP başarısının artması anlamına gelir (Hanlon, 2007, s.77). Sonuç olarak SUYP'un başarısı farklı ürünlerin aynı firma, marka ve ağ üzerinden üretilmesi sayesinde artar, SUYP için yapılan sabit maliyet yatırımları daha fazla müşteri üzerine dağıtılarak birim maliyetler azaltılır.

TD ağ yapısının merkez havaalanları pazara giriş engeli yaratarak havayolu işletmelerinin monopolcü rant elde etmelerini sağlar. Merkez havaalanından pek çok noktaya sefer bulunması ve sıklığın yüksek olması rakiplerin pazara girişi göz alamamasına neden olur. Tek bir havayolu işletmesinin egemenliği altına giren merkez havaalanı kale havaalanı olarak adlandırılır.

Ölçek ekonomisi, bir ürünün üretim miktarı arttıkça birim maliyetinin azalması anlamına gelir. O halde havayolu taşımacılığında ölçek ekonomisinden yararlanılır mı? Büyük havayolu işletmelerinin küçükler karşısındaki avantajlarının ölçek ekonomilerinden değil kapsam ekonomilerinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Hanlon, 2007, s.77).

TD ağ yapısının havayolu işletmelerine sunduğu diğer bir avantaj ise yüksek pazar gücü olanağı yaratmalarıdır. Çünkü merkez havaalanından pek çok noktaya sefer bulunması ve sıklığın yüksek olması *pazara giriş engeli* yaratarak diğer işletmelerin pazara girme olasılığını düşürür. Sonuç olarak merkez havaalanı, genellikle tek bir havayolu işletmesi-

nin egemenliği altına girer. Bu özelliklere sahip toplanma merkezlerine, **kale havaalanları** denilmektedir. Bu durumda pazar, TD ağ yapısını kullanan havayolu işletmesinin lehine monopole dönüşebilir. Rekabetin azalması ise özellikle iş amaçlı yolcuların yoğunlaştığı pazarlarda bilet fiyatlarının ve havayolu işletmesi gelirlerinin artmasına neden olabilir. Ayrıca kale havaalanlarında yüksek pazar gücü elde eden havayolu işletmelerinin havaalanlarının yönetilmesinde ve slot dağıtımında etkili birer oyuncu olabildikleri bilinmektedir (Burghouwt, 2007, s.26; Doganis, 2002, s. 257).

Rekabetin azaldığı pazarlarda bilet fiyatlarının artabileceği ve yolcuların bundan zarar görebileceği unutulmamalıdır.



TD ağ yapıları, maliyetleri azaltmak yanında gelirleri artırma avantajı da sunar. Burghouwt, (2007, s.27) pek çok araştırmayı referans vererek, büyük ve geniş ağ yapısındaki yüksek sıklığın yolcuların daha fazla ücret ödeme motivasyonunu artırdığına ve bunun da artan bilet fiyatlarına rağmen talebi azaltmayarak gelirleri yükselttiğine işaret etmektedir (Burghouwt, 2007, s.27). Daha fazla uçuş noktası ve sıklık kuşkusuz talebi olumlu yönde etkileyecek önemli faktörlerdendir. Yukarıda açıklandığı gibi, TD ağ yapısı SUYP etkinliğini artırdığında talebi ve gelirleri artıracaktır. Bu ağ yapısı talebi artırdıkça yoğunluk ekonomisi yaratma potansiyelini de artırarak maliyetleri azaltacak bir çarpan etkisi yaratmaktadır.

TD ağ yapıları, bölümün başında da belirttiğimiz gibi, bağlantılı uçuşlar nedeniyle ortaya çıkan ek maliyetler yaratır. Bunun yanında zamanında kalkış başarısının yüksek olmasını gerektirir. Eğer bu başarı azalırsa uçuş gecikme ve iptal maliyetleri artarken algılanan hizmet kalitesi ve talep azalabilir. Özellikle yoğun havaalanlarının merkez havaalanı olarak seçilmesi durumunda kapasite sorunları ve bunun getirdiği maliyetlerin arttığı bilinmektedir. Yoğunluk ve kapasite sorunları, TD ağ yapılarını daha kırılgan, maliyetlerin artmasına ve talebin azalmasına karşı daha duyarlı bir hale getirmektedir. Ayrıca direkt uçuş yerine bunun bağlantılılarla yapılması iniş kalkış sayısının ve buna bağlı olarak emniyet risklerinin artmasına neden olabilir.

Havaalanlarına Etkileri

TD ağ yapıları, tıpkı havayolu işletmelerinde olduğu gibi, havaalanları açısından hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Zaman yoğunlaşması nedeniyle, trafiğin tepe noktasına (pik saatler) ulaştığı belirli zaman dilimlerinde kapasite sorunları yaratması en önemli olumsuz etkidir. Üstelik bu tür kapasite sorunları hem pistte, hem apronda hem de terminallerde yaşanabilir. Çok miktarda trafiğin, çok daha kısa bir süre içinde işlenmesi pahalı donanımların (bagaj ayırma sistemleri gibi) kullanılmasını gerektirebilir. Bu gereklilik havaalanlarının yatırım maliyetlerini artırır. Pik saatlerde kapasite sorunları yaşanırken ve yatırım maliyetleri artarken kamu ile özel girişim yönetimindeki merkez havaalanlarının bu sorunlara yaklaşımı farklı olabilir. Havacılık dışı gelirleri önemseyen ticari havaalanı yönetimleri, özellikle BN-VN (Origin-Destination) direkt uçuşlarını transfer trafiğine tercih edebilir. Çünkü bağlantılı uçuşlarla gelen transfer trafiği havaalanında kısa bir süre için ve sadece uçak değiştirmek için kalır. Bu durumda havaalanlarının kara tarafı gelirleri topyekûn azalır. Havayolu işletmeleri havaalanındaki bağlantı süresini azaltmaya çalıştıkları için yolcuların hava tarafındaki gümrüksüz mağazalardan alış veriş yapma ve ikram hizmetlerini talep etme zamanları da kalmaz. Bu durum, hava tarafındaki havacılık dışı gelirlerini düşürebilir. Ayrıca merkez havaalanlarındaki karşılama ve uğurlayıcı sayısı da azalır. Buna karşın, havaalanını kullanan uçak, terminali kullanan yolcu sayısı artacağı için havacılık gelirleri olumlu yönde etkilenir. Fakat kamu yönetimindeki merkez havaa-

Havaalanlarında zaman yoğunlaşması nedeniyle trafiğin tepe noktasına (pik saatler) ulaştığı zaman pik saat olarak adlandırılır.

Havayolu işletmeleri merkez havaalanındaki bağlantı süresini azaltmaya çalıştıklarında yolcuların hava tarafında geçirecekleri zaman ve be nedenle harcama yapma ihtimalleri azalır. Bu durum hava tarafındaki havacılık dışı gelirleri düşürebilir.

lanları için durum farklı olabilir. Merkez havaalanları bulundukları bölgelerin ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda kalkınmasına önemli katkılar sunabilirler. Büyük ve geniş bir uçuş ağında direkt uçuş miktarı ve sıklığı artacağı için iş dünyasının bu bölgede yatırım yapması mantıklı hale gelecektir. Bu da bölgenin ekonomisini canlandırabilir. Büyük ve geniş uçuş ağlarındaki merkez havaalanlarının turizm faaliyetlerini, kongreleri ve yeni endüstriyel ve ticari işletmelerin sayısını artırdığı bilinmektedir (Hanlon, 2007, s.211-212). Ayrıca uçak ve yolcu trafiğinin yüksek olduğu havaalanlarında çalışan sayısının artması bölgedeki işsizliğin azalmasına katkı sunacaktır.

Yolculara Etkileri

TD Ağ yapılarının yolculara yarattığı en önemli avantaj havayolu ürününün tarife temelli bileşenleri üzerindeki olumlu etkilerinden kaynaklanmaktadır. Bu sayede havaalanı çifti sayısının ve uçuş sıklığının artması yolcuların istedikleri yerden istedikleri başka bir yere daha kısa süreler içinde gitme olanağını artırmaktadır. Ayrıca bu sayede yolcular SUYP'lardan daha fazla yararlanma imkânı bulurlar.

TD Ağ yapıları merkez havaalanlarını kaleye dönüştürürse rekabet azalacağından merkez havaalanlarından başlayan direkt uçuşlarda bilet fiyatları yükselebilir.

TD Ağ yapılarının yolcular açısından en önemli dezavantajı ise özellikle merkez havaalanlarından başlayan direkt uçuşlarda pazar gücü elde eden havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarını artırabilmeleridir. Ayrıca, uçuşların direkt olmaması ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresinin önemli ölçüde artmasına neden oluyorsa bu durum yolcuları olumsuz yönde etkileyebilir. Bağlantılı uçuşlar direkt uçuşlara göre daha fazla iniş kalkışa neden olduğu için yolcuların aldığı emniyet riskinin de daha fazla olduğu söylenebilir. Çünkü uçuşun yaklaşma, iniş ve kalkış aşamalarındaki risk düz uçuştaki riske göre daha fazladır.

Çoklu Topla Dağıt Ağ Yapıları

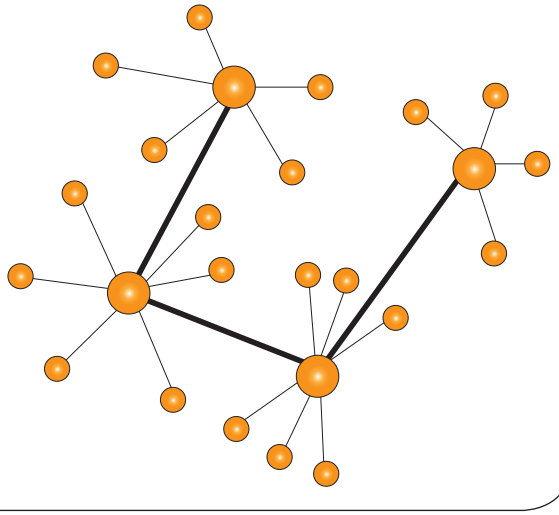
Çoklu TD ağ yapıları, birden fazla merkez havaalanının birbirine bağlanması sonucunda oluşan büyük ve geniş bir ağ yapısına işaret eder.

Çoklu TD ağ yapıları, Şekil 5.11'de de görüldüğü gibi, birden fazla merkez havaalanını kullanan ya da farklı ve uzak bölgelerdeki merkez havaalanlarının birbirine bağlandığı ağlar olarak tanımlanabilir. Amaç geniş bir coğrafyada daha çok havaalanını birbirine bağlantılı hale getirmek, kısacası uçuş ağını büyütmek ve genişletmektir. Tek bir havayolu işletmesinin kendi başına çoklu TD ağ yapısı kullanma ihtimali düşüktür. Bunun için hem büyük ve geniş bir coğrafyada faaliyet göstermek hem de çok sayıda uçağa ve personele sahip olmak gerekir. Bir havayolu işletmesinin sadece kendi kaynaklarını kullanarak bunu başarması mümkün görünmemektedir. Bunlara ek olarak ekonomik düzenlemeler yeterince serbest olmadan uluslararası alanda farklı TD ağ yapılarını birleştirmek mümkün olamaz. Sadece ABD'de iç hatlarında birkaç havayolu işletmesinin bunu yapabildiği belirtilmektedir.

Şekil 5.11

Çoklu Topla-Dağıt Ağ Yapıları

Kaynak: *Yergin vd., 2000.*



Peki, bu kadar çok güçlük karşısında çoklu TD ağ yapısı kurulabilir mi? Kurulabiliyorsa nasıl yapılmaktadır? Stratejik nitelikli havayolu işbirlikleri farklı ve uzak bölgelerdeki TD ağ yapılarını birbirlerine bağlanmanın günümüzdeki en etkili aracıdır. İşbirlikleri, hem sıkı düzenlemeleri baypas etmekte hem de farklı havayolu işletmelerinin kaynaklarını birleştirerek sinerji elde edilmesini sağlamaktadır. ABD, Avrupa ve Asya Pasifik bölgesindeki TD ağ yapılarını birbirine bağlayarak *küresel bir uçuş ağı* elde eden Star İşbirliği Grubu buna örnek olarak verilebilir.

TD ağ yapılarında; iç ya da dış hat, tekli ya da çoklu olmaları fark etmeksizin, bağlantılı uçuşların yoğunlukta olduğunu açıkladık. Yolculara önemli faydalar sunan bağlantılı uçuşlar ister istemez *kesintisiz uçuş ağı* gerekliliğini gündeme getirmektedir. **Kesintisiz uçuş ağı** (seamless network); havayolu hizmet sunumunun sanki tek bir havayolu işletmesinde (on-line) seyahat ediliyor gibi hizmet alınması anlamında kullanılmaktadır. İlk uçuş noktasında tek bir bilet ve bagaj kontrolünün (check-in) yapılması, bağlantı yeri, saati ve sürelerinin yolcunun istek ve ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi, bağlantı yapılan havaalanlarında varış ve çıkış terminallerinin birbirine yakın olması, SUYP ödüllerinin tek bir programda birleştirilebilmesi, yüzey taşımacılığı hizmetinin havayolu ile entegre edilmesi, hizmet kalitesinin tüm uçuş bacaklarında istenilen seviyelerde ve standart olması kesintisiz uçuş ağlarının özellikleri arasındadır.

Kesintisiz uçuş ağı, yolculara verilen havayolu hizmet sunumunun sanki tek bir havayolu işletmesinde (on-line) alınıyor gibi sunulmasıdır.

Aslıdan TD ağ yapıları kullanıma girmeden önce de yolcular nihai varış noktalarına ulaşabilmek için bağlantılı uçuşlara başvurmak zorunda kalmışlardır. Değişen bağlantılı uçuşların, birbiri ile eşgüdümlü olmayan farklı havayolu işletmeleri ile (inter-line) yapılması yerine tek bir havayolu işletmesi ile ya da işbirliği içinde eşgüdümlü hareket eden havayolu işletmeleri (on-line) arasında yapılıyor olmasıdır (Doganis, 2002, s.255).

DOĞRUSAL VE ÇAPRAŞIK AĞ YAPILARI

Doğrusal ağ yapısının mekânsal görünümü Şekil 5.3'de verilmektedir. Doğrusal hat yapısında, üs konumundaki havaalanından ayrılan uçaklar varış noktasına kadar arada kalan havaalanlarına yakıt ya da trafik almak amacıyla uğrarlar. Bu tür ağ yapıları dezavantajları nedeniyle günümüzde hemen hemen hiç kullanılmamaktadır. Örneğin istasyon giderleri daha az üretim miktarı (yolcu-km) üzerine dağıtılabileceği için birim maliyetleri artırma etkisi yapar. Çünkü bu tür bir ağ yapısında uçuş sıklığı düşüktür. Belki bir havaalanı haftada sadece birkaç kez kullanılır. Diğer doğrudan ve dolaylı sabit maliyetler de (pazarlama gibi) daha az üretim miktarı üzerine dağıtılabilir. Uçuş personelinin işgücü verimliliği azalırken yatı sayısı artar (Hanlon, 2007, s.123-124). Tüm bunlar birim maliyetleri artıracaktır.

Mekânsal görünümü Şekil 5.3'te verilen çapraşık ağ yapısı ise genellikle maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmeleri ve TD ağ yapısını tercih etmeyen iç hat taşıyıcıları tarafından kullanılmaktadır. Bu tür ağ yapısı doğrusal hat yapısına göre maliyet açısından daha avantajlıdır. Uçakların ve uçuş personelinin kullanım oranı artırılırken istasyon giderleri daha fazla çıktı üzerine dağıtılabilir. Fakat çapraşık ağ yapısı ile havaalanı çifti sayısını, TD ağ yapısındaki kadar artırmak mümkün değildir. İşte bu nedenle, kapsam ekonomilerinden yararlanmak güçleşir. Buna karşın, çapraşık ağ yapısı noktadan noktaya direkt uçuşlar sunduğundan söz konusu iki nokta arasındaki gerçek talep için (ASBN-ASVN arasındaki) toplam seyahat süresi bağlantılı uçuşlara göre daha kısadır. Yolcular açısından tercih sebebi olan bu durum talebi ve dolayısıyla gelirleri artıracaktır. Ayrıca çapraşık ağ yapısı, TD ağ yapısındaki bağlantılı uçuşların yarattığı aktarma maliyetlerini de ortadan kaldıracaktır.

EKONOMİK DÜZENLEMELERİNİN HAVAYOLU AĞLARINA ETKİSİ

Daha önceki ünitelerde de açıklandığı gibi, ekonomik düzenlemeler pazara erişim ve girişi düzenleyerek hangi ürünün üretileceğini doğrudan etkilemektedir. Uçuş ağları da havayolu taşımacılığı hizmetinin götürüldüğü noktaların birleştirilmesinden oluştuğuna göre pazara erişim ve giriş düzenlemeleri ağ yapısının önemli bir belirleyicisi konumundadır. Bu etki TD ağ yapılarının neden serbest pazarlarda geliştiğinin göstergesidir (Wensveen, 2007, s.366). Eğer pazara erişim ve giriş düzenlemeleri sıkıysa havayolu işletmeleri her istedikleri pazarı (havaalanı çiftlerini) uçuş ağlarına ekleyemezler. Bu durum, TD ağ yapısının sunduğu bağlantı sayısını artırma potansiyelinden yeterince faydalanılamayacağı anlamına gelir. Kuşkusuz sıkı pazara erişim ve giriş düzenlemeleri çapraşık ağ yapısını da benzer bir şekilde etkiler.

SIRA SİZDE 5

TD ağ yapıları neden ilk kez ABD'de ve iç hatlar serbestleşmesinden sonra ortaya çıkmıştır? Açıklayınız.

Diğer yandan, kapasite düzenlemeleri uçuş sıklığını etkilediğinden TD ağ yapısındaki dalga sayılarını, zamansal yoğunlaşma derecesini ve her türlü ağdaki tarife yapısını etkiler. Uluslararası pazarlarda tek bir havayolu işletmesi üzerinden bağlantılı uçuşların yapılması ya serbest bir 6. trafik hakkını ya da 3 ve 4. trafik haklarının birleştirilebilmesini gerektirir. Eğer ekonomik düzenlemeler sıkı olduğu için bunlara izin vermiyorsa sözü edilen bağlantılar da yapılamaz. Böyle bir durumda TD ağ yapısı uluslararası pazarları kapsayamaz. Örneğin sahiplik ve yönetimde etkin kontrol düzenlemeleri sıkı olduğu sürece havayolu işletmelerinin başka bir ülke içinde merkez havaalanı kullanmaları mümkün olamaz.

Özet

Ağ yapılarını tanımlayarak farklı yapıları karşılaştırmak

Çeşitli noktaları birleştiren hatlardan oluşan ağ, noktalar ve hatlar arasındaki ilişkiyi konumsal bir bilgi vererek ya da vermeksizin gösterir. Havayolu uçuş ağı ise, uçuş noktalarını zaman ve mekân boylamında birleştiren uçuş hatlarının bütünüdür. Trafik akış yoğunluğu yüksek olan noktalar birleştirildiklerinde mekânda doğrusal bir şekil oluşturuyorlarsa ortaya çıkan yapıya doğrusal ağ yapısı adı verilir. Farklı havaalanlarından başlayan uçuşları coğrafi açıdan merkezi bir konumda olan havaalanına belirli bir zaman dilimi içinde toplayarak buradan tekrar çevredeki havaalanlarına dağıtan ağa topla-dağıt uçuş ağı adı verilir. TD ağ yapısında hem mekânsal hem de zamansal bir trafik yoğunlaşması söz konusudur. Çapraşık ağ yapısı ise bütün uçuş noktalarının birbirleriyle doğrudan doğruya bağlanmasıyla ortaya çıkan, üzerindeki uçuşların noktadan noktaya ve direkt olarak yapıldığı uçuş ağıdır.

TD ağ yapılarını farklı yönleriyle açıklamak

TD ağ yapılarında gelen ve giden uçuşlar daha önceden bilinçli bir şekilde belirlenmiş ve zaman penceresi adı verilen bir zaman diliminde gerçekleştirilir. Yolcular bu zaman dilimi içinde bağlantı yapacakları giden uçuşlara transfer edilirler. Gelen ve giden uçuşların bu zaman dilimi içinde gerçekleşmesine dalga adı verilir. Merkez havaalanı, ağ yapısı içinde merkezi bir konumda olan ve aktarma işlevi gören, dolaylı bağlantıları artırmak ve aktarma süresini azaltmak amacıyla zaman ve mekân boyutları dikkate alınarak tasarlanmış dalga yapısının kullanıldığı havaalanıdır. TD ağ yapısı az sayıda havaalanı ile çok sayıda havaalanı çifti yaratarak yolcuları istedikleri yerlerden istedikleri diğer yerlere ulaştırma imkânı doğurur.

TD ağ yapılarının türleri; geçiş noktası ve direkt uçuş potansiyeli yüksek topla-dağıt ağ yapısı, tek yönlü ve çok yönlü kum saati ağ yapıları ve art bölge topla dağıt ağ yapısı olarak sıralanabilir. TD Ağ yapılarının kurulmasının ardındaki en önemli motivasyon bağlantı sayılarının artırılmasıdır. TD ağ yapılarının bağlantı kalitesinden ödün vermeden bağlantı sayısını artıracak, uçak ve işgücü verimliliğini azaltmayacak şekilde olmasına dikkat edilir. TD ağ yapısındaki merkez havaalanının özellikleri; bağlantı sayısını, kalitesini ve uçak verimliliğini etkiler. Bu nedenle TD ağ yapısının kurgulanmasında merkez havaalanı özellikleri de son derece önemlidir.

TD ağ yapılarının etkilerini açıklamak

TD ağ yapıları havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenlerinin özelliklerini etkileyerek hem havayolu işletmesine hem de yolculara çeşitli etkiler doğurmaktadır. TD ağ yapısının aynı zamanda aktarma işlevi olan merkez havaalanına da etkileri vardır. TD ağ yapısı havayolu ürününün en önemli bileşeni olan ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkiler. TD Ağ yapısının ilk bakışta havayolu işletmelerinin maliyetlerini artırdığı söylenebilir. Fakat yarattığı yoğunluk ve kapsam ekonomilerinden kaynaklanan ve hem uçak hem de işgücü verimliğini artırması sayesinde ortaya çıkan maliyet azaltıcı etkisi çok daha fazladır. Tarife temelli bileşenler üzerindeki olumlu etkileri sayesinde gelirleri de artırabilir.

Havayolu işletmeleri merkez havaalanındaki bağlantı süresini azaltmaya çalıştıklarından yolcuların hava tarafında geçirecekleri zaman ve be nedenle harcama yapma ihtimalleri azalır. Bu durum hava tarafındaki havacılık dışı gelirleri düşürebilir. Pik saatlerde ortaya çıkan kapasite sıkışması havaalanlarının ve terminallerin faaliyet maliyetlerini artırabilir. TD ağ yapıları havaalanı çifti sayısını ve uçuş sıklığını artırma potansiyeli taşıdığından yolcuların istedikleri yerden istedikleri başka bir yere daha kısa süreler içinde gitme olanağını artırmaktadır. Bu sayede yolcular SUYP'lardan daha fazla yararlanma imkânı bulurlar. Buna karşın TD ağ yapıları merkez havaalanlarını kaleye dönüştürürse rekabet azalacağından merkez havaalanlarından başlayan direkt uçuşlarda bilet fiyatları yükselebilir.

Doğrusal ve çapraşık ağ yapılarını tanımlayarak açıklamak

Doğrusal hat yapısında, üs konumundaki havaalanından ayrılan uçaklar varış noktasına kadar arada kalan havaalanlarına yakıt ya da trafik almak amacıyla uğrarlar. Bu tür ağ yapıları dezavantajları nedeniyle günümüzde hemen hemen hiç kullanılmamaktadır. Çapraşık ağ yapısı genellikle maliyet liderliği stratejisini izleyen havayolu işletmeleri ve TD ağ yapısını tercih etmeyen iç hat taşıyıcıları tarafından kullanılmaktadır. Bu tür ağ yapısı doğrusal hat yapısına göre maliyet açısından daha avantajlıdır. Uçakların ve uçuş personelinin kullanım oranı artırılırken istasyon giderleri daha fazla çıktı üzerine dağıtılabilir. Fakat çapraşık ağ yapısı ile havaalanı çifti sayısını, TD ağ yapısındaki kadar artırmak mümkün değildir.

Ekonomik düzenlemelerinin havayolu ağlarına etkisini açıklamak

Ekonomik düzenlemeler pazara erişim ve girişi düzenleyerek hangi ürünün üretileceğini doğrudan etkilerler. Bu nedenle ağ yapısının önemli bir belirleyicisi konumundadır. Eğer pazara erişim ve giriş düzenlemeleri sıkıysa havayolu işletmeleri her istedikleri havaalanı çiftini uçuş ağlarına ekleyemezler. Kapasite düzenlemeleri de uçuş sıklığını etkilediğinden TD ağ yapısındaki dalga sayılarını, zamansal yoğunlaşma derecesini ve her türlü ağdaki tarife yapısını etkiler.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenlerinden biri **değildir?**

a. Uçuşun sıklığı
b. Uçuşun saati
c. Uçuş ağının büyüklüğü
d. Uçuşun direkt ya da bağlantılı olması
e. Uçuşun konforu

2. TD ağ yapısının özellikleri ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a. Üs konumundaki havaalanında zamansal yoğunlaşma koordine edilmemiştir.
b. Üs konumundaki havaalanında koordine edilmiş zamansal ve mekânsal yoğunlaşma söz konusudur.
c. Uçuş ağında noktadan noktaya doğrudan seferler söz konusudur.
d. Üs konumundaki havaalanında tesadüfi yüksek yoğunlaşma söz konusudur.
e. Üs konumundaki havaalanında mekânsal yoğunlaşma derecesi düşüktür.

3. Aşağıdakilerden hangisi zaman penceresine işaret eder?

a. Yolcu ve bagajlarının aktarıldığı süre
b. İki dalga arasındaki süre
c. Uçağın çevrim süresi
d. Uçağın kalkış süresi
e. Uçağın taksi süresi

4. Aşağıdakilerden hangisi bir TD ağ yapısı türüdür?

a. Endirekt uçuş potansiyeli yüksek topla-dağıt ağ yapısı
b. Çapraşık topla-dağıt ağ yapısı
c. Direkt uçuş potansiyeli yüksek topla-dağıt ağ yapısı
d. Doğrusal topla-dağıt ağ yapısı
e. 360° topla-dağıt ağ yapısı

5. TD ağ yapısının tasarlanmasında bağlantı odaklı yaklaşıma ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a. Dalgalar arasındaki zaman aralığı arttıkça yolcunun merkez havaalanındaki bekleme süresi azalır.
b. Topla dağıt dalgasındaki geliş ve gidiş uçuşlarının sayısı azaldıkça bağlantı sayısı artar.
c. Dalgalar arasındaki zaman aralığı azaldıkça yolcuların bağlantı yakalama olasılığı artar.
d. Dalgalar arasındaki zaman aralığı arttıkça uçuş sıklığı da artar.
e. Topla dağıt dalgasındaki geliş ve gidiş uçuşlarının sayısı arttıkça bağlantı sayısı da artar.

6. TD ağ yapısının tasarlanmasında verimlilik odaklı yaklaşımla ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a. Bağlantı penceresi büyüdükçe uçakların havaalanında bekleme süresi artar.
b. Bağlantı penceresi büyüdükçe uçakların günlük kullanım miktarı artar.
c. Bağlantı penceresi büyüdükçe pilotların iş gücü verimliliği artar.
d. Bağlantı penceresi büyüdükçe kabin görevlilerinin iş gücü verimliliği artar.
e. Bağlantı penceresi büyüdükçe uçakların havaalanında bekleme süresi kısalır.

7. Merkez ve üs havaalanlarına ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır?**

a. Üs olarak kullanılan havaalanlarındaki trafik yoğunlaşması tesadüfidir.
b. Merkez havaalanlarında koordine edilmiş trafik yoğunlaşması yaşanır.
c. Merkez havaalanlarındaki trafik yoğunlaşması tesadüfidir.
d. Merkez havaalanlarının seçiminde uçak ve pilot verimliliğini artıracak özelliklere ilişkin ölçütler kullanılır.
e. Merkez havaalanlarının seçiminde bağlantı sayısı ve kalitesini artıracak özelliklere ilişkin ölçütler kullanılır.

8. Merkez havaalanına bağlı çevre havaalanı sayısı 20 ise merkez havaalanına doğrudan uçuşlarla bağlanmış çevre havaalanı sayısı kaçtır?

a. 10
b. 20
c. 40
d. 90
e. 110

9. Topla dağıt ağ yapısının etkilerine ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır?**

a. TD ağ yapısı havayolu işletmesinin yer hizmetleri faaliyetlerinin maliyetlerini azaltır.
b. TD ağ yapısı günlük ve haftalık uçuş sıklığını artırabilir.
c. TD ağ yapısı ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresini azaltabilir.
d. TD ağ yapısı havayolu işletmesinin faaliyet maliyetlerini azaltır.
e. TD ağ yapısı ASBN–ASVN arasındaki toplam seyahat süresini artırabilir.

10. Doğrusal ve çapraşık ağ yapıları ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a. Doğrusal uçuş ağ yapılarında uçak verimliliği çapraşık ağ yapılarına göre daha yüksektir.
b. Çapraşık ağ yapılarında uçak verimliliği doğrusal ağ yapılarına göre daha yüksektir.
c. Doğrusal ağ yapılarında aynı sayıda havaalanı ile TD ağ yapılarına göre daha fazla havaalanı çifti üretilir.
d. Çapraşık ağ yapılarında aynı sayıda havaalanı ile TD ağ yapılarına göre daha fazla havaalanı çifti üretilir.
e. Doğrusal uçuş ağ yapılarında işgücü verimliliği çapraşık ağ yapılarına göre daha yüksektir.

Yaşamın İçinden

THY: 3. Havaalanı Dünya Tarihini Değiştirecek

Gelecek 20 Yılda Avrupa ve Asya Birlikte Yüzde 56 Pazar Payına Ulaşacak

Sivil havacılığın gelecek vizyonu konusunda görüşlerini ifade eden Temel Kotil, Avrupa'nın uluslararası yolcu trafiğinde hala çok büyük bir güç olduğunu vurgulayarak şu değerlendirmede bulundu: "Havacılıkta artık Avrupa yerine daha geniş bir nüfusu temsil eden Pan Avrupa deyimi tercih ediliyor. Türkiye ve Ukrayna dâhil Pan Avrupa 500 milyonluk nüfusuyla çok büyük bir blok oluşturuyor. Rekabet ülkeler bazında değil, bölgeler bazında oluyor. Avrupa'da yolcu sayısı 2031'de 2 milyarın üzerine çıkacak. Asya Pasifik ise 1.5 milyara çıkıyor. Ortadoğu 500 milyona çıkıyor. Kanada ve ABD'nin oluşturduğu Kuzey Amerika bölgesi ise 500 milyonun altında kalıyor. Bu çok önemli. Uluslararası trafikte en çok yolcu artışı Avrupa'da olacak. En azı Kuzey Amerika'da. Amerika giderek izole oluyor. Hem ekonomide hem de uluslararası uçuş trafiğinde. Ancak bir önemli nokta daha var ki Avrupa büyüyor ama 2031 yılında Uzakdoğu tüm bölgeleri geçiyor. Afrika da bugünkü Avrupa'nın yarısına çıkıyor. Kuzey Amerika'nın pazar payı yüzde 38'den yüzde 18'e düşüyor. Ortadoğu ise yüzde 12'lik oranla çok canlı ve aktif bir yere geliyor. Avrupa yüzde 26'dan yüzde 22'ye düşüyor Asya Pasifik ise 25'den yüzde 34'e yükseliyor."

Asya Pasifik ve Avrupa Tek Büyük Ekonomik Blok Olacak, Türkiye de Köprü

2030'lara kadar Asya-Pasifik ile Avrupa'nın en büyük ekonomik blok hale geleceğini savunan Temel Kotil "Burada Asya ve Avrupa ekonomik anlamda da birleşiyor. Her ikisinin pazar payı yüzde 56'ya ulaşıyor. Bu rakam canlılığı, seyahati ve birleşmeyi gösteriyor. Büyük bir blok oluşuyor. Bir anlamda dünya ticaretinin de yüzde 56'sı denebilir. Bu arada İran da problemlerini çözüyor. Pakistan-Hindistan arasındaki sorunlar da çözümleniyor. Fiziksel birleşme ile burada köprü Türkiye olacak. Önemimiz katlanıyor. Rusya-Kırım-Ukrayna krizinin ardından Türkiye artık karada ve havacılıkta ve de demiryolunda tek çare olacak ekonomik anlamda Avrupa ve Asya'yı birbirine bağlamada" dedi.

THY'nin Büyüme Damarını Da Bu Oluşturuyor

Önümüzdeki 20-30 yılda Avrupa ile Asya'nın çok sıkı bir şekilde bir araya geleceğine dikkat çeken Kotil "THY'nin büyüme damarını da aslında bu oluşturuyor. Yeni havaalanını herkes soruyor. Asıl rekabet artık havayollarında değil havaalanları arasında olacak. Atatürk Havalimanı'nın (AHL) bu yıl 55 milyon yolcuya gidiyor. Hub havaalanları en büyük güç olacak. Şu anda yüzde 50-50 düzeyinde iç ve dış uçan yolcu oranımız. Türkiye'nin coğrafi konumu bizi dünyaya

açılmayı teşvik ediyor. Bazı hatlarda 65-70'e çıkıyor yabancı yolcu oranı. Ortalama her yıl yüzde 20 büyüyoruz. Toplam yurtdışı uçuş noktamız Varna ile birlikte 212'ye ulaştı. Uluslararası uçuşlarda en fazla biz uçuyoruz. Marka değeri, kalite, biletlerin ucuzluğu, coğrafi avantajımız ve Asya Avrupa gibi iki bloku birleştiriyor olmamız bu süreçte belirleyici oluyor. Transit yolcu sayısı bu kadar yüksek olmasa bu kadar çok noktaya uçamayız. Sadece Türk yolcu ile uçmaya kalksanız uçağın yarısını bile dolduramayız. Ayrıca bu transit yolcuları dağıtacak büyük bir networkünüz yoksa da bunu yapamazsınız. Uçağın geliri de yarı yarıya düşer" dedi.

Avrupa'da Çok Güçlü Uçuş Ağımız Var

Avrupa'da THY'nin çok güçlü bir uçuş networkü olduğunu hatırlatan Temel Kotil " Hikaye burada başlıyor. Avrupa'nın nerdeyse 100 noktasına uçuyoruz. Afrika ve Ortadoğu ağımız da çok güçlü. Yeni havaalanı ile THY'nin dağıtma yeteneği bir araya geldiğinde resim çok değişecek ve İstanbul Avrasya'nın en önemli havaalanına sahip olacak. Asya'daki havayolları İstanbul'a sefer koymak istiyor. Ancak AHL'nin kapasitesi yetmediği için uçuş veremiyoruz. 3.Havaalanı ile ülkemize ve şehre büyük bir canlılık gelecek. Asya'dan uçan bu yolcuların yarısı belki çeyreği İstanbul'a gelecek, belki yarısından çoğu, iki üç katı yolcu Avrupa'ya ve yakın coğrafyalara dağılacak. İstanbul'un kendi ekonomik gücünün çok üzerinde bir yolcu buradan geçecek. Bu havaalanı sayesinde dünyanın her yerinden İstanbul'a ulaşım çok kolay olacak" dedi.

Uluslararası Yolcunun Yüzde 8'i İstanbul'dan Geçecek

Bugüne kadar THY'nin yüzde 70 pazar payı ile yabancı yolcuyu İstanbul'a getirdiğini belirten Kotil "Yani İstanbul'u dünyaya şimdiye kadar biz bağladık. 2023'e kadar yolcu sayımızı ikiye katlayacağız. Dünya seyahatinin yüzde 4'ü İstanbul üzerinden dönecek. Diğer havayolları ile bu rakam da iki katına çıkacak. Yollar İstanbul'dan geçecek. Şehir 2023 yılında 30 milyon turist alacak. Roma'yı geçeceğiz, Paris ve Londra'yı da zorlayacağız" diye konuştu.

3. Havaalanı Dünyanın Akışını Değiştirecek, Dünya Tarihini Etkileyecek

Temeli dün atılan İstanbul'un 3.Havaalanı konusunda da değerlendirmeler yapan THY Genel Müdürü Kotil bu konuda şunları söyledi: "Bu havaalanı dünyanın akışını değiştirecek. Dünya tarihini etkileyecek. Avrupa zengin bir ekonomi. Coğrafi olarak küçük olsa da. Asya ise üreten ekonomilerden oluşuyor. Dünyanın üretim makinası Asya, tüketim makinası da Avrupa. Normalde şöyle oluyor. Asya'dan batıya doğru gelen yolcular Avrupa'daki güçlü merkezler üzerinden dünyaya dağılıyorlar. Paris, Frankfurt, Viyana, Londra ve Roma gibi merkezlerden. Bu uçuşlar tabi ki bu üslerde son bulmuyor ve Avrupa'nın içlerine yeni uçuşlar oluyor. Yeni havaalanı ile Asyalı havayolu şirketleri İstanbul'u merkez hub yapacaklar Avrupa'ya uçuşlarında. Yolcuyu getirip tekrar kendi üslerine dönecekler. İstanbul Avrupa merkezlerine göre hem yol hem de süre olarak çok ideal yerde duruyor. Bu bilet fiyatlarını çok değiştirmese de karlılıklar artacak. Daha az yakıt tüketileceği için çevresel etkiler de azalacak. Çünkü İstanbul'a gelen bir uçak Asya'nın en iç noktalarına bile 24 saatten daha az zamanda geri dönecek. Biz şu anda 24 saatte New York'a ve Boston'a gidip dönüyoruz. Yani uçaklarımızı 24 saatte 20 saat kullanabiliyoruz ki, fiyat, maliyet düşüyor, sigorta değeri düşüyor."

3. Havaalanını Biz Yapmasak Mutlaka Başka Bir Ülke Gelir Yapardı

Havacılıkta asıl gücün uçak sayısı ya da sefer sayısı değil, bağlantı sayısı olduğuna dikkat çeken Temel Kotil şu değerlendirmeyi yaptı: "OND yani anlamlı olarak birbirine bağlandığın şehirler kriterine göre İstanbul ile Ortadoğu 7 bin 446 şehir çifti oluşturuyoruz. Burada en güçlü biziz. Ortadoğulu taşıyıcılar bile bizden daha güçlü bağlayamıyorlar şehirlerini. Afrika'da da bizden daha iyi bağlantı veren havayolu yok. Çarpan oluşturarak, 3 bin 648 değişik bilet satıyoruz. Uzakdoğu'da da United hariç en güçlü biziz. Bu da bizim sürekli büyümemizi sağlıyor. Yeni havaalanı ile bu fırsatlar daha da artacak. Uzakdoğu'dan büyük havayolu şirketleri İstanbul'a uçacaklar. Türkler bu havaalanını yapmasa Asyalılar gelip yapacaktı. Çünkü bu kapasitede bir havaalanına çok ihtiyaçları var. Yollar çok kısalacak. Yakıt tüketimi de azalacak. Türkiye'nin havaalanı ama burası artık dünyanın havaalanı olacak. İstanbul zaten coğrafi konumuyla doğal bir hub zaten. Çin'in dört büyük havayolu da, Japonya ve Güney Kore'nin havayolları da İstanbul'a gelecekler."

Kaynak: http://www.haberler.com/thy-genel-muduru-kotil-3-havayolu-dunya-tarihini-6130169-haberi/, 8 Haziran 2014.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

1. e	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşletmelerinin Ağ Yapılarına Genel Bir Bakış" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. b	Yanıtınız yanlış ise "TD Ağ Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a	Yanıtınız yanlış ise "TD Ağ Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c	Yanıtınız yanlış ise "TD Ağ Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e	Yanıtınız yanlış ise "TD Ağ Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise "TD Ağ Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c	Yanıtınız yanlış ise "TD Ağ Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b	Yanıtınız yanlış ise "TD Ağ Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise "TD Ağ Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. b	Yanıtınız yanlış ise "Doğrusal ve Çapraşık Ağ Yapıları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Bankalar faaliyet gösterdikleri ülkelerde hatta yabancı ülkelerde şubeler açmak durumunda kalır. Müşterilerin bankaların verdikleri hizmete erişebilmeleri için banka şubelerine ihtiyaç vardır. Şubelerin varlığı ve birbirleri arasında bağlantılı olmaları ağ işletmesi oldukları anlamına gelir. Bankaların müşteri sayısını ve gelirlerini artırıp birim giderlerini azaltabilmeleri için müşterilerinin bulunduğu coğrafi alanları kapsamaları gerekir.

Sıra Sizde 2

Ağ yapıları en çok ürünün tarife temelli bileşenlerini etkiler. Ağ yapısındaki noktalar hangi havaalanlarının birbirine bağlanacağını, dolayısıyla üretilecek ürünün bizzat kendisini belirler. Bu durum ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresinde de belirleyici olacaktır. Ağ yapıları sıklık üzerinde etkili olursa bu da toplam seyahat süresine etki eder. TD ağ yapılarının sıklık üzerinde daha etkili olduğu bilinmektedir. Ayrıca TD ağ yapılarındaki bağlantı kalitesi de merkez havaalanında geçirilecek süreyi dolayısıyla toplam seyahat süresini etkileyecektir.

Sıra Sizde 3

Dalga sistemi sıkışık olduğunda uçuş gecikmeleri domino etkisi ile diğerlerini de olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin beklenmedik bir meteorolojik olay yüzünden çevre havaalanındaki bir uçuş gecikirse o uçaktaki yolcular merkez havaalanındaki gidiş dalgasını kaçırabilir. Eğer havayolu işletmesinin filosunda yeterli miktarda yedek uçak yoksa çevre havaalanından gecikmeli gelen uçağın merkez havaalanından gidiş dalgasında yapacağı uçuş da gecikir. Bunlara başka bir gecikme eklenirse diğer uçuşlar üzerindeki etkileri katlanarak artar. Havayolu işletmeleri gecikmelerin domino etkisi yapmasını engellemek amacıyla dalga aralarına ve bağlantı penceresi içine tampon zaman bölgeleri yerleştirir.

Sıra Sizde 4

Faaliyetlerine bisküvi üretimiyle başlayan ve yıllar içinde güçlü bir marka imajı yaratmış olan bir firma varsayalım. Zamanla aynı marka altında yoğurt, tereyağı, peynir, dondurma, bebek maması ve hatta sakız üretmeye başladığını düşünelim. Tek bir ürünün reklamı aslında markanın genel olarak reklamı anlamına geleceğinden kapsam içindeki tüm ürünlerin reklamı yapılıyor demektir. Bu durum pazarlama giderlerinin kapsam içindeki pek çok ürün üzerine dağıldığı ve birim giderlerin azaldığı anlamına gelir. Ayrıca sıralanan farklı ürünlerin üretilmesinde pek çok sabit maliyet doğuran yatırımın ortak kullanılması mümkündür. Bu sayede giderler azalacaktır.

Sıra Sizde 5

Eğer havayolu işletmeleri istedikleri yerden istedikleri noktaya sefer düzenleyemezlerse çok sayıda havaalanı çiftini birbirine bağlama potansiyeli sunan TD ağ yapısından yeterince yararlanmaz. Çünkü istedikleri her havaalanını ağ yapılarına ekleyemez. Serbest ya da liberal olmayan pazarlarda havayolu işletmeleri istedikleri yere istedikleri sıklıkla da uçamaz. Sıklık istenildiği gibi düzenlenemezse başarılı bir dalga sistemi kurmak da güçleşir. İşte bu nedenle coğrafi açıdan uygun olmasına ve talebin yeterince yüksek olmasına rağmen ABD'li havayolu işletmeleri iç hatlar serbestleşinceye kadar bu ağ yapısını kuramamışlardır.

Yararlanılan Kaynaklar

Belobaba, P. (2009). Overview Of Airline Economics, Markets And Demand. Peter Belobaba, Amadeo Odoni ve Cynthia Barnhart (Ed.). *The Global Airline Industry* içinde (s. 47-71). West Sussex: Wiley.

Burghouwt, G. (2007). *Airline Network Development in Europe and its Implications for Airport Planning*. Aldershot: Ashgate.

Doganis, R. (2002). *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*. (3. Baskı). London: Routledge.

Demiral, E., D., Karaş, İ. R., Şehirli, E. & Turan, M. K. (2013). Ağ Analizlerinde Bağımsız Kümeler ve Paull Unger Algoritması İnteraktif Yazılımı. *TMMOB Coğrafi Bilgi Sistemleri Kongresi,* Ankara.

Gerede, E. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri–THY AO.'da Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gerede, E. (2015), Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar. Ender Gerede (Ed.). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler: Teori ve Türkiye Uygulaması* içinde, Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

Goedeking, P. (2010). *Networks in Aviation Strategies and Structures*. New York: Springer.

Guillaume, B. (2007). *Airline Network Development in Europe and its Implications for Airport Planning.* Burlington: Ashgate.

Hanlon, P. (2007). *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry* (3. Baskı) London: Routledge.

Holloway, S. (2008). *Straight and Level: Practical Airline Economics*. Aldershot: Ashgate.

Philipp, G. (2010). *Networks in Aviation: Strategies and Structures, Springer, Verlag*. Berlin: Heidelberg.

Wells, A. T. (1999). *Air Transportation A Management Perspective* (4. Baskı) Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Wensveen, J. G. (2007). *Air Transportation: A Management Perspective*. Aldershot: Ashgate.

Yergin, D., Richard, Vietor, H. K. & Evans, P. C. (2000). *Fettered Flight: Globalization and the Airline Industry.* Cambridge: Energy Research Associates.

6

Amaçlarımız

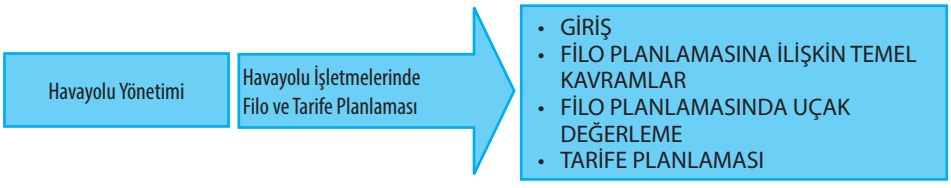
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Filo planlamasının tanımını yaparak amaçlarını özetleyebilecek,
- Filo planlamasında ekonomik değerlendirme sürecini açıklayabilecek,
- Filo planlamasında uçak değerleme sürecine etki eden faktörleri ifade edebilecek,
- Havayolu taşımacılığında tarife planlama sürecini açıklayabilecek,
- Tarife planlama işlevinin diğer bölümlerle ilişkisini saptayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Filo Planlama
- Uçak Değerleme
- Uçak Verimliliği
- Ekip Verimliliği
- Tarife Planlama
- Talep Tahmini
- Uçak Performansı
- Uçak Atama
- Ekip Atama
- Slot Düzenlemeleri

İçindekiler



Havayolu İşletmelerinde Filo ve Tarife Planlaması

GİRİŞ

Havayolu taşımacılığının son yıllardaki gelişimi ve büyümesi havayolu işletmelerinde planlamanın önemini daha da artırmıştır. Havayolu işletmeleri gelişimini sürdürebilmek ve stratejilerini gerçekleştirebilmek için kısa, orta ve uzun dönemleri kapsayan planlar yaparak karara bağlamak zorundadırlar. Bu kapsamda uçak edinme gibi uzun dönemli kararlar ve hat ve tarife planlama gibi orta dönemli karar ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu kararları verebilmek için havayolu işletmelerinin kullandığı karar destek modelleri ve sistemleri planlama sürecinde etkili olmaktadır.

Havayolu işletmeleri yöneticilerinin karşılaştığı önemli planlama kararlarında cevaplamaları gereken soruları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Belobaba, 2009, s. 153):

- Filo planlama: Ne tür hava aracına, ne zaman, kaç tane sahip olmalıyız?
- Hat planlama: Filo kullanılabilirlik kısıtlamalarına göre uçaklar nerede daha kârlı bir şekilde uçurulabilirler?
- Tarife planlama: Uçuşlar, operasyon ve uçak sınırlamalarına göre her hatta ne zaman ve ne sıklıkta gerçekleştirilmelidir?

Bu ünite kapsamında yukarıda söz edilen planlama konularında temel açıklamalar yapılacaktır. Bu açıklamalar doğrultusunda havayolu işletmelerinin planlama sürecinde filo ve tarife planlamanın önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

FİLO PLANLAMASINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Bir havayolu işletmesinin uçak filosu, belirli zamanlarda verilmiş uçak alım kararlarıyla satın alınmış ve filoya katılmış tek tip ya da çeşitli tiplerdeki uçakların toplamından oluşur. Filo planlama ise belirli bir zaman dilimi içinde (5, 10, 15 yıl gibi) filo yapısında gerçekleşecek değişimlerin havayolu işletmesi tarafından işletme stratejileri kapsamında biçimsel hale getirilmesi olarak tanımlanabilir. Hangi tip uçağın ne zaman, hangi finansal kaynaklarla ve ödeme planıyla elde edileceği, hangi uçakların hangi yöntemle ne zaman filodan çıkartılacağı gibi sorulara cevap verme süreci ise filo planlaması olarak tanımlanabilir. Havayolu işletmelerinin kullanabileceği farklı paralı yük kapasitesine, menziline, performansına, satın alım ve işletim maliyetine sahip uçak tipleri mevcuttur. Havayolu işletmesi zaman içindeki belirli dilimlerde hangi tip uçaklardan kaç tanesini işletmek (uçurmak) üzere filosunda bulunduracaktır? Bu sorulara cevap verebilmek için pek çok değişkeni dikkate almak, değerlendirmek ve bir plana dökmek gerekir.

Filo planlaması, hem planlama süreci hem de nihai operasyonlar açısından bir havayolu işletmesi için en önemli uzun dönemli kararlardan oluşmaktadır. Havayolu işletmesinin bir uçağı filosuna katma ya da filodan çıkartma kararı finansal yapısında,

ödemeler dengesinde ve kazanç getirecek uçuş tarifeleri oluşturması üzerinde doğrudan etkilere sahiptir. Yeni bir uçak alma kararı uzun dönemli büyük bir sermaye yatırımı gerektirir. Çünkü uçaklar havayolu işletmeleri açısından satın alım ve işletim maliyeti oldukça yüksek varlıklardır. Günümüzde havayolu işletmelerinin kullanacakları türden uçakların üretici liste fiyatları 150 koltuklu dar gövdeli uçaklar için 100 milyon Dolardan başlamakta ve 600 koltuklu geniş gövdeli uzun menzilli bir uçak için 400 milyon dolara kadar çıkmaktadır. Uzun dönemli borç faiz ilişkisi düşünüldüğünde bu fiyatlar havayolu işletmesi için oldukça büyük maliyetler yaratacaktır. Bununla birlikte yatırım kararı sonucu alınan uçaklar 15-30 yıl arasında bir ekonomik ömre sahiptirler. Gelecekteki belirsizlikler, kontrol edilemeyen çok sayıda faktör ve kontrol edilebilen az sayıdaki faktör havayolu işletmelerinin filo planlaması için ayrıntılı optimizasyon modellerini kullanmalarını sınırlamaktadır. Bunun yerine havayolu işletmeleri filo planlamada temel karar destek araçlarını ve nispeten karmaşık finansal modelleri kullanmaktadır. Böylece uçaklar tip, menzil, taşıma kapasitesi ve teknik performansları kapsamında çeşitli seçim ölçütlerine göre incelenmekte ve ekonomik satın alma seçeneklerine göre bir alım kararı verilmektedir. (Belobaba, 2009, s. 154)

Filo Planlamasının Amaçları

Filo planlama bir stratejik plan değildir, stratejik planları besleyen ve stratejik planlardan beslenmek zorunda olan bir alt plandır. Bununla birlikte havayolu işletmesinin başarısını etkileme potansiyeline sahip önemli kararlar topluluğudur. Filo planlama misyonu, vizyonu ve amaçları esas alarak havayolu işletmesinin stratejilerini takip etmelidir. Filo planlamaları her yıl tekrarlanması gereken ve devamlılığı olan süreçlerdir. Stratejik amaçlardaki değişimler kuşkusuz filo planlarını da etkileyecektir. Filo planlarını yapan ekip bütün yeni oluşumlar hakkında bilgi sahibi olmalı ve yeni oluşumlardan yeterince öncesinde çalışmalar başlatılabilmelidir. Şüphesiz yeni kurulan havayolu işletmelerinde filo planlama süreci sıfırdan başlayacaktır. Mevcut bir havayolu işletmesi için ise işletmenin kısıtları, riskleri ve çıkmazlarıyla ilgili gerçek durumdan başlayacaktır. Filo planlamada zaman periyodu havayolu işletmesi ve çevresine bağlı olarak 5-15 yıl arasında değişebilir. Normalde filo planlamasının ilk yılı operasyonel planlara adaptasyon yılıdır.

SIRA SİZDE 1

Havayolu işletmelerinde neden filo planlaması yapılmalıdır? Açıklayınız.

Havayolu işletmeleri filo planlaması yaparken bazı amaçlara ulaşmaya çalışır. Filo yapısını planlı bir şekilde oluşturmanın da bazı amaçları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Euresas, 1996, s.35-36):

- Filo planlamasının öncelikli amacı ihtiyaç duyulan uçak tipinin kapasitesini, menzilini, uçuş ağına uygunluğunu ve ekonomikliğini belirlemektir. Filo planlaması geleceğe ilişkin büyüme ya da küçülme planlarına uygun olarak ne zaman hangi tipte uçaktan kaç adet bulunması gerektiğini saptamayı amaçlar. Bu saptama; stratejileri, amaçları, hedefleri, teknik, operasyonel ve ekonomik etkenleri dikkate alan optimum bir noktayı bulmayı amaçlar.
- Filo planlamasının diğer bir amacı filo gelişim problemleri ve fırsatlarını önceden görebilmek ve hat bazında uçak tiplerinin tahsisini önceden hazırlamaktır.
- Filo planlamasının temel amacı havayolu işletmesine sürdürülebilir ve güvenilir bir gelecek hazırlamaktır. Havayolu işletmesi faaliyetlerini uçaklar sayesinde gerçekleştirir. Temel üretim aracı konumundaki uçakların satın alım ve faaliyet (işletim) maliyetleri oldukça yüksektir. Yanlış zamanda yanlış bir uçak tercihi üretimi çok daha maliyetli, operasyonel açıdan verimsiz ya da gelir kaybı yaratan bir şekle sokabilir.

- Yapının stratejiyi takip etmesi gerektiğine inanan stratejik yönetim yaklaşımında filo planlaması havayolu işletmesinin strateji formülasyonuna uygun olmalıdır. Örneğin, farklılaşma stratejisi izlediği için büyük ve geniş bir uçuş ağında sefer düzenlemek durumunda kalan bir havayolu işletmesi filosunda hem dar hem geniş gövdeli, hem uzun hem de kısa menzilli uçakları bulundurmak zorunda kalacaktır. Oysa maliyet liderliği stratejisini izleyen bir havayolu işletmesinin tek tip dar gövdeli ve kısa menzilli uçakları kullanması beklenir. O hâlde filo planlarının Porter'ın rekabet (genel, jenerik) stratejilerine göre farklılık göstereceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durumda filo planlamasının temel amaçlarından birisi de filo yapısı özelliklerinin işletme seviyesi stratejilerini desteklemesidir.
- Başarılı bir filo planlaması; rekabetçi üstünlük kazanmayı, bu üstünlüğü uzun vadede sürdürebilmeyi, pazar payını ve kârlılığı artırmaya dönük stratejik amaçlara ulaşmayı destekler. Örneğin rekabetçi üstünlüğün uzun vadede sürdürülebilir olması uçuş sıklığını artırarak pazara giriş engeli yaratmakla sağlanacaksa filodaki dar gövdeli uçakların sayısının yeterli seviyede olması gerekebilir. Çünkü sıklık geniş gövdeli uzun menzilli uçaklarla artırılmaya çalışılırsa doluluk oranı düşerken birim maliyetler yükselebilir. Diğer bir örnekte, sık uçan iş amaçlı yolcuların istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak rekabetçi üstünlük sağlamaya çalışan bir havayolu işletmesinin ürünün en az konfor temelli bileşenleri kadar tarife temelli bileşenlerini de geliştirmesi gerekir. Bu tür müşteri grubunda uçuş ağına daha çok noktanın eklenmesi ve sıklığın artırılması tarife temelli bileşenlerin geliştirilmesi için uygun bir örnektir. Peki, bu amaçlara ulaşmaya çalışırken ne tür uçaklar tercih edilmelidir? Sadece geniş gövdeli uçakları kullanarak sıklık artırılabilir mi? Sıklık, her şeye rağmen bu tür uçaklar kullanılarak artırılırsa gelir artışı birim maliyetlerin artışını karşılayabilir mi?
- Filo planlaması sürecinde ortaya çıkan kararlar bütünü olarak tanımlanabilecek filo planı, sektördeki önemli değişikliklere bile mümkün olduğunca kolay ve kısa bir süre içinde uyum sağlamayabilme esnekliğini yaratmalıdır. Örneğin, tahmin edilemeyen krizler karşında talep azaldığında filonun hızla küçültülememesi birim maliyetlerin artmasına neden olabilir. Diğer bir örnekte arz edilen yolcu-km, filo küçüklüğü nedeniyle, talep artışını karşılayamıyorsa potansiyel gelir kaybı ya da başka bir deyişle fırsat maliyeti ortaya çıkacaktır. Buna karşın esnek ve başarılı bir filo planlaması bu tür değişimlere kısa sürede uyumu sağlayıp maliyetleri azaltma ya da gelirleri artırma olanağı yaratabilir.
- Filo planlaması aynı zamanda bu sürecin kendisinden kaynaklanacak stratejik riskleri öngörmeyi amaçlar. Bu tür stratejik riskleri azaltacak en uygun çözüm yollarını tanımlamak da planlama sürecinin amaçlarından biridir.
- Filo planlaması havayolu işletmesinin uzun dönemli filo gelişimi için ortam yaratmayı amaçlar.
- Havayolu işletmesi, filo planlaması kapsamında ihtiyaç duyacağı kaynakları uçak alımlarının ödeme zamanlarına göre planlayabilmek amacıyla filo planlaması yapmalıdır. Yani filo planlamayı finansal planlama desteklemelidir. Aksi durumda kaynakların zamanında sağlanamaması filo planlamasının gerçekleştirilememesi sonucunu doğuracaktır.
- Havayolu işletmesinin bütününe maddi kaynakların tahsisinde güvenilir bilgi sağlanabilmesi için filo planlama yapılmalıdır. Böylece havayolu işletmesinin kaynak ihtiyacı olan diğer bölümlerinin ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak finansal planlama yapılabilecektir. Elde edilen kaynaklar buna göre bölümler arasında dağıtılabilecektir.

Filo Planlaması ve Pazarlama İlişkisi

Kitabınızın ilk ünitesinde de açıklandığı gibi havayolu işletmeleri uçakları kullanarak havayolu taşımacılığı hizmeti veren ticari işletmelerdir. Üretilen hizmet yolcunun, yükün ya da postanın belirli bir mesafeye havadan taşınmasını içerir. Başka bir deyişle havayolu taşımacılığındaki temel ürün yolcu, yük ya da postanın havadan yer değiştirmesini sağlamaktır. Uçaklar ise havayolu taşımacılığı hizmetinin üretilmesinde kuşkusuz en önemli araç ya da başka bir deyişle girdi konumundadır. Bu nedenle uçaklar havayolu ürününü etkilerken üretilmesi planlanan ürünün özellikleri de uçakların sahip olması gereken özellikleri etkileyecektir.



Kitabınızın ilk ünitesinde de açıklandığı gibi nerelere sefer konulacağı ve seferlerin hangi sıklıkla tekrarlanacağı havayolu ürününün tarife temelli bileşenine karşılık gelmektedir.

Örneğin arasındaki mesafe 8.000 km olan şehir çifti pazarını uçuş ağına katması gerektiğini düşünen bir havayolu işletmesi aslında yeni bir havayolu hizmeti üretmeye karar vermiş demektir. Bu hizmetin doğrudan (non-stop) bir uçuşla üretilebilmesi için uzun menzilli ve bu nedenle geniş gövdeli olan bir uçağa ihtiyaç duyulacaktır. Sonuç olarak, işletmenin pazarlama işlevi filoda bulunması gereken en az bir uçağı belirlemiş durumdadır. Uçuş ağında bu tür uzun mesafeli hatları barındıran havayolu işletmesinin bu seferleri gerçekleştirecek kadar sayıda geniş gövdeli uzun menzilli uçaklara ihtiyacı olacaktır. Havayolu işletmesi filosunu buna göre planlayıp oluşturmalıdır.

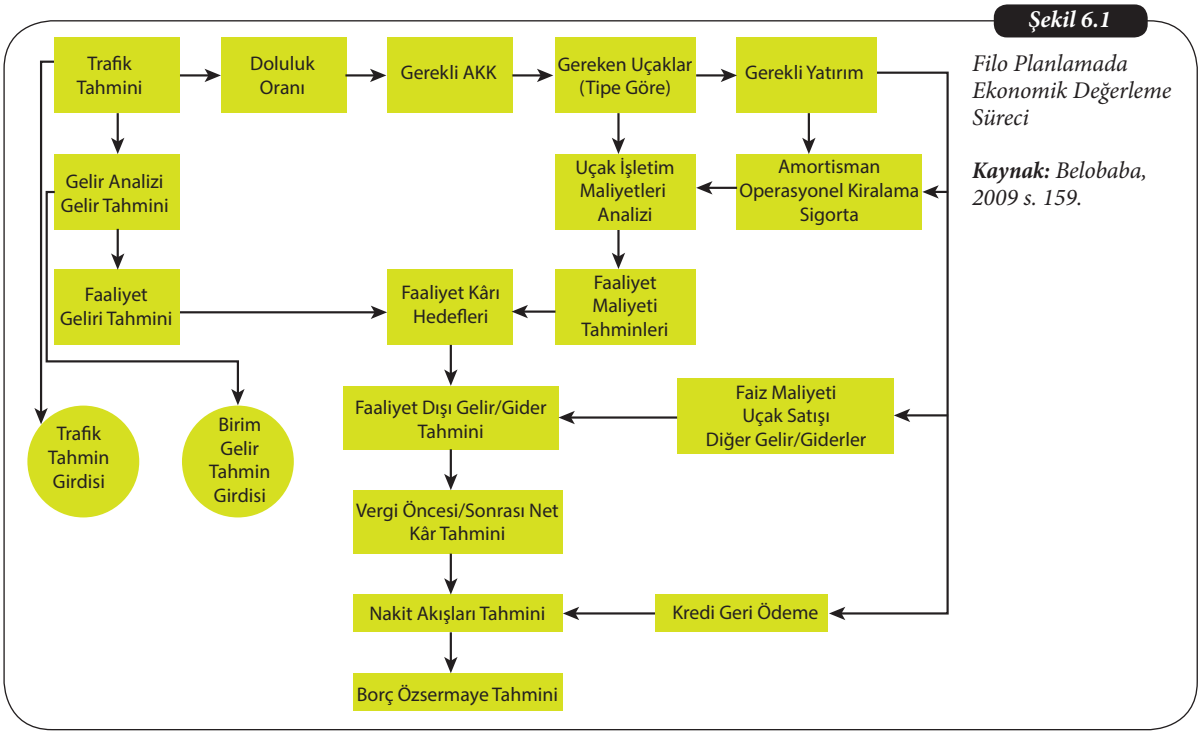
Filo planlaması sürecinin ihtiyaç duyduğu diğer bir girdi ise havayolu taşımacılığı hizmetini talep eden müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının neler dolduğudur. Çünkü bunlar da filo planlamasını etkileyecektir. Örneğin, sıklık her şeyden önce gelen bir talep belirleyicisiyse doluluk oranını düşürmemek amacıyla koltuk kapasitesi düşük olan uçakların filoya katılmasında fayda vardır. Fakat müşterilerin talebi uzak mesafelerin sık bir şekilde birleştirilmesiyse hem uzun menzilli hem de koltuk kapasitesi doluluk oranını ciddi bir şekilde tehdit etmeyecek uçakların tercih edilmesi beklenir. Özetlemek gerekirse filo planlaması yapılırken havayolu işletmesi düzeyindeki stratejilerle birlikte üretim ve pazarlama stratejileri de filo planlamasına yön verirler. Bu kapsamda havayolu işletmeleri filo planlaması yaparlarken pazarlama ve talep tahmin araştırmalarından yararlanılır. Sözü edilen araştırmalarda genellikle aşağıda verilen sorulara cevap aranmaktadır (Euresas, 1996, s.37):

- Havayolu taşımacılığı faaliyeti hangi coğrafi pazarda sürdürülmektedir? Faaliyet alanı mevcut durumla mı sınırlıdır yoksa farklı coğrafi pazarlara (bölgelere) da kayacak mıdır?
- Mevcut ve hedef pazarlarda coğrafi kısıtlar ve engeller nelerdir?
- Fiziki çevre kapsamındaki değişkenler seçilecek uçak tipi ve filoda olması gereken uçak sayısını nasıl etkilemektedir? Örneğin pazarlar arasındaki mesafeler, mânialar, dağlar ya da denizlerin durumu uçak tipi ve sayısını nasıl ve ne derecede etkilemektedir?
- Havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemeler hangi pazarlara erişim ve giriş olanağı vermekte, hangilerinde sınırlamalar getirmektedir? Kapasiteye ilişkin ekonomik düzenlemeler hangi pazarlarda sıklığı nasıl etkilemektedir?
- Rekabet şartları nasıldır? Mevcut ve potansiyel rakiplerin, ikame ulaşım seçeneklerinin, tedarikçi ve müşterilerin rekabet gücü ne kadardır?
- Havayolu taşımacılığı pazarındaki talep, arz ve rekabet dinamiklerine ilişkin koşullar ne zamana kadar bu şekilde seyredecektir?

- Hedef pazardaki paylaşım nasıldır? Pazar doyuma ulaşmış mıdır? Ya da ne zaman ulaşacaktır?
- Pazardaki sıklık ihtiyacı ve bunun filodaki uçak tipi ve sayısına etkisi nedir?
- Filo yapısı talebin miktarı ve özellikleri ile uyumlu mudur?
- Filodaki uçak tipleri mevcut ve hedef pazardaki operasyonel engellerle başa çıkabilecek midir?

Filo Planlamasında Ekonomik Değerlendirme Süreci

Uçakların teknik özellikleri ve diğer pek çok değişken uçak tipi ve miktarının seçiminde kuşkusuz dikkate alınmaktadır. Fakat daha önce de vurgulandığı gibi, uçakların satın alım ve faaliyet (işletim) maliyetleri yüksek olduğundan filo planlaması sürecinde alınacak kararların önemli ekonomik ve finansal etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle ekonomik değerlendirmeler filo planlamasında ön plana çıkmaktadır. Filo planlaması süreci şüphesiz sadece uçak satın alım kararlarını değil uçakların filodan çıkartılmasına ilişkin kararları da içerir. Fakat filo planlamasında satın alım ve yenileme kararları sözü edilen ekonomik ve finansal etkiler nedeniyle ön plana çıkarlar. Satın alım kararlarının verilmesine ilişkin Şekil 6.1'de gösterilen aşamalar izleyen bölümlerde açıklanmaktadır.



Şekil 6.1

Filo Planlamada Ekonomik Değerleme Süreci

Kaynak: *Belobaba, 2009 s. 159.*

Talep Tahmini

Ekonomik değerlendirme sürecindeki en önemli aşama geleceğe yönelik trafik talebinin **ücretli yolcu kilometre (ÜYK)** olarak tahmin edilmesidir. Talep tahminleri hem tüm uçuş ağını hem de belirli bölge ve hatları kapsayacak şekilde yapılır (Belobaba, 2009 s. 159). Havayolu işletmesi gelecekte hangi şehir ve ülke çifti pazarlarında ne kadar havayolu taşımacılığı hizmeti üretecektir? Bu sorunun cevabını önceden kestirmekte fayda var mıdır? Cevap kuşkusuz evettir. Hangi pazarlara girilecek, hangilerinden çıkılacak, günlük ve haftalık sıklık ne kadar olacak gibi sorulara cevap verebilmek için söz konusu pazardaki talebi mümkün olduğunca doğru tahmin etmek gerekir. Pazara arz edilen ürün miktarı

Ücretli yolcu kilometre: Pazara arz edilen havayolu taşımacılığı hizmetinin miktarını hesaplamak için koltuk kapasitesi uçuş mesafesi ile çarpılır. Sonuç arz edilen koltuk km (AKK) olarak adlandırılır. Ücretli yolcu km (ÜYK), pazara arz edilen havayolu taşımacılığı hizmetini kaç kişinin satın aldığını ve bu kişilerin kaç km öteye taşındığına ilişkin değeri verir.

ile talep edilerek satılan ürün miktarı birbirine yaklaştıkça birim giderlerin azalması gelirlerin ise artması mümkün hale gelir. Bu da ancak talebin önceden doğru tahmin edilmesi sayesinde mümkün olur.

Doğru talep tahmini ne zaman, hangi miktarda ve özellikte girdi gerektiğini belirleyecek ve bunların zamanında doğru bir şekilde temin edilebilmesi için havayolu yönetimine zaman kazandıracaktır. Uçakların miktarı ve özellikleri şüphesiz insan kaynakları ile birlikte bilinmesi gereken en önemli girdiler arasındadır. Dolayısıyla havayolu pazarındaki talep tahmini ile filo planlaması arasında sıkı bir ilişki vardır.



Talebi etkileyen faktörler kitabınızın ilk ünitesinde ele alınmıştır. Pazarlama araştırmaları için Havayolu Pazarlaması adlı dersinizde verilen bilgilere başvurunuz.



Tahmin, gelecekte ne olacak sorusuna cevap ararken planlama bu tahmin karşısında kim, ne zaman, neyi, hangi kaynakla nasıl yapacak sorularına cevap arar. Kötü bir tahmin havayolu işletmesinin planlama başarısını azaltabilir. Talep ne kadar değişken ve kırılgansa talep tahminindeki doğruluk payı o oranda önem kazanır. Fakat böylesine bir ortamda tahminin doğruluk payı da azalacaktır.

Havayolu işletmeleri talep tahmini yaparken çeşitli unsurları dikkate almalı ve iyi analiz etmelidir. Varsayımlara dayalı makro ekonomik çevresel senaryolar pazarlama stratejisi dahilinde belli bir coğrafi alanda ve belirli bir zaman dilimi için aşağıdaki unsurlar kapsamında hazırlanmalıdır (Euresas, 1996, s. 13-20):

- Millî gelir, harcanabilir gelir, enflasyon, döviz kurları, ithalat ve ihracat, ekonomik ve ticari etkileşimin niceliği ve niteliği, yaşam tarzı değişimleri, seyahat alışkanlıkları, nüfusa ilişkin demografik faktörler,
- Ekonomik düzenlemelerin sıkı ya da liberallik derecesi, teknolojik gelişmeler, havaalanı ve hava trafik slot kısıtları.

Havayolu taşımacılığı, turizm gibi, diğer sektörlere girdi sağlayan bir ara ürün konumunda olduğu için sözü edilen diğer ürünlere duyulan talebin de bilinmesi gerekir. Tersi durumda doğru bir talep tahmini yapmak mümkün olamayabilir. Örneğin siyasi krizler nedeniyle uzak iki bölge arasındaki turizm hareketliliği azaldığında havayolu taşımacılığı talebi de azalacaktır. Planların önceden hazır olabilmesi için farklı tahminler ve senaryolar hazırlamakta fayda vardır. Her bir senaryoya uygun ayrı tahminler yapılması planlama başarısını artırır.

Talep tahmini yapılırken havayolu taşımacılığının ikame ürünler karşısındaki avantajları da önemli bir araştırma girdisidir. Örneğin Avrupa'da hızlı trenlerin havayolu taşımacılığının önemli bir rakibi olduğu bilinmektedir (Euresas, 1996, s.18).

Doluluk Oranı ve Uçak Verimliliği Hedeflerinin Belirlenmesi

Doluluk oranı: Yüzde (%) olarak ifade edilen doluluk oranı ücretli yolcu km'nin arz edilen koltuk km'ye bölünmesi ve çıkan sonucun 100 ile çarpılmasıyla bulunur. Doluluk oranı pazara sunulan havayolu hizmet sunumundan ne kadarının satıldığını gösterir.

Trafik talebi tahmin edildikten sonra bu talebe uygun bir üretim miktarı kararlaştırılmalıdır. Üretim miktarının belirlenmesinde hedeflenen **doluluk oranı** belirleyici olacaktır (Belobaba, 2009, s. 159). Eğer havayolu işletmesi talep tahminini doğru yaptığından ve ürettiği miktarın hepsini satabileceğinden eminse tahmin edilen talep kadar üretip pazara sunması beklenir. Fakat bu durum ulaşılması güç bir idealdir. O nedenle havayolu işletmeleri uçuşlarındaki tüm koltukları ücretli yolcularla dolduramayacaklarını dikkate alarak belirli bir doluluk oranına razı olurlar. Üretilen ve pazara sunulan hizmet bir çeşit girdi, ücreti alınarak satılan miktar ise bir çeşit çıktı olarak kabul edilirse doluluk oranı bir verimlilik ölçütü olarak görülebilir.

Doluluk oranı hedefi belirlendikten sonra bu oran ÜYK olarak tahmin edilen trafik talebine bölünerek pazara arz edilmesi gereken koltuk km değeri hesaplanır. Bu değer aslında formülde de görüldüğü gibi belirli bir zaman diliminde ve pazarda ne kadar havayolu taşımacılığı hizmeti üretileceğini vermektedir.

$$\text{Hedeflenen Üretim Miktarı (AKK)} = \frac{\text{Trafik talep Tahmini (ÜYK)}}{\text{Hedeflenen Doluluk Oranı}}$$

Kitabınızın 4. Ünitesinde de açıklandığı üzere uçak verimliliği günlük uçak başına arz edilen koltuk-km değeri ile ölçülür ve aşağıdaki formüle göre hesaplanır (Belobaba, 2009, s.147):

Uçak Başına Günlük AKK = Kalkış sayısı x Ortalama Uçuş Uzunluğu x Koltuk Sayısı

Hedeflenen üretim miktarının pazara sunulabilmesi için sıklık da belirlendikten sonra bir uçakla elde edilmek istenen günlük AKK, başka bir deyişle uçak verimliliği hedefi belirlenir. Son olarak belirlenmiş uçak verimliliği değerinden yola çıkılarak, hedeflenen üretim miktarını pazara arz edebilmek için belirli bir koltuk kapasitesinde kaç adet uçağa ihtiyaç olduğu hesaplanabilir (Belobaba, 2009, s.159).

Finansal Etki ve Faaliyet Maliyetlerinin Analiz Edilmesi

Uçak özellikleri ve kaç adet uçak satın alınması gerektiği filo planlamasının temelini oluşturmaktadır. Çünkü bu değişkenler gerekli yatırım miktarının, finansman ve uçağın faaliyet maliyetlerinin belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır. Çünkü bu maliyetlere katlanmadan ve gerekli fonu bulmadan uçakların satın alınıp filoya katılması mümkün değildir. Bu aşamada uçakların satın alımı ya da kiralanması seçenekleri de analiz edilir. Bu kapsamdaki analizde dikkate alınan diğer faktörler; amortisman, kiralama, faiz ve sigorta giderleri ile filodan çıkartılacak uçakların satışından elde edilecek muhtemel gelirlerdir (Belobaba, 2009, s.160). Kitabınızın 4. Ünitesinde de açıklandığı gibi uçak satışından elde edilen gelirler faaliyet dışı olarak değerlendirilir.

Uçak seçimine etki eden en önemli faktörlerden birisi de kuşkusuz faaliyet maliyetleridir. Belirli bir koltuk kapasitesi ve tipindeki uçağın birim maliyetleri analiz edilerek tahmini faaliyet maliyetleri hesaplanır. Bu sayede faaliyet kârının analiz edilmesi de mümkün hale gelecektir.

Uçak tipine bağlı olarak ortaya çıkan doğrudan faaliyet maliyetleri ve birim maliyetler hakkında daha ayrıntılı bilgilere kitabınızın 4. Ünitesinden ulaşabilirsiniz.

DİKKAT

Gelir Analizi

Filoya yeni katılacak uçak tipinin ve sayısının, buna bağlı olarak faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi söz konusu uçak seçimine bağlı olarak hedeflenecek faaliyet kârının elde edilip edilemeyeceğinin anlaşılmasında yeterli değildir. Ayrıca birim gelirin analiz edilmesi ve tahmini değerlerin bulunması gerekir. Kuşkusuz bu değerin bulunması için yine talep tahminleri devreye girer. Tahmini talebin, hangi uçuş sıklığında, doluluk oranında ve uçak verimliliğinde karşılanacağı, pazara ne kadar koltuk km arz edilip ne kadar ÜYK elde edileceği daha önce tespit edilmişti. Bu değerleri kullanarak tahmini birim ve toplam gelirin hesaplanması mümkün olacaktır. Bir önceki aşamada elde edilen tahmini faaliyet maliyeti

ile bu aşamada elde edilen faaliyet geliri karşılaştırılarak faaliyet kârına ilişkin hedeflerin tutup tutmayacağının, buna bağlı olarak vergiden önceki ve sonraki net kârın tespit edilmesi mümkün hale gelecektir. Tüm bu analiz ve tahminlerden sonra nakit akışına ilişkin bir tahminde ve planlamada bulunmak artık mümkündür (Belobaba, 2009, s.160).

Filo Planlamasında Geniş ve Dar Kapsamlı Analiz Yaklaşımları

Bir önceki bölümde açıklanan "Filo Planlamasında Ekonomik Değerlendirme Süreci" geniş ya da dar kapsamlı bir pazar bölümünün bütüncül ya da detaylı analiz edilmesinde kullanılabilir. Örneğin havayolu işletmesi binlerce havaalanı çiftinden oluşan dış hatlar pazarı için genel bir filo yenileme sürecine girişebilir. Bu durumda dış hatlar uçuş ağının tümünü kapsayan bütüncül bir analiz yapılabilir. Belirli bir zaman diliminde geniş kapsamlı pazarın tümünü kapsayan bir trafik talep tahmini, tüm pazara ve filoya ilişkin ortalama bir doluluk oranı ve uçak verimlilik hedefi, birim gelir ve maliyet tahminleri söz konusudur. Geniş kapsamlı olan bu analiz türü "yukarıdan-aşağıya" analiz yaklaşımı olarak adlandırılmakta ve yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Belobaba, 2009 s. 160).

Diğer bir alternatif olan "aşağıdan yukarıya" ya da başka bir deyişle dar kapsamlı "mikro" yaklaşım belirli bir havaalanı çifti pazarının kendisine has özelliklerini, bu pazardaki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ve buna uygun uçak gereksinimlerinin daha detaylı bir şekilde analiz edilmesine işaret etmektedir. Belirli bir zaman diliminde "Asıl Başlangıç-Asıl Varış" (AB–AV) pazarlarındaki (Origin-Destination) talep tahmini, doluluk oranı ve uçak verimliliği hedefi, uçakların kuyruk adlarına göre sınıflandırılmış birim gelir ve gider hesaplamalarını içermektedir (Belobaba, 2009, s. 160).

Filo Planlamasını Etkileyen Değişimler

Filo planlama sürecinde dikkate alınması gereken değişkenlerin etkisini daha iyi açıklayabilmek için havayolu taşımacılığı sektöründe bu sürece etki eden değişimleri kısaca ele almakta fayda görülmektedir.

Filo planlamasında etkili olan en önemli değişimin serbestleşme ve liberalleşmeye bağlı olarak rekabetin artması olduğu söylenebilir. Kitabınızın 3.Ünitesinde de açıklandığı üzere, daha serbest ve liberal havayolu pazarı rekabetin artmasına, birim gelirlerin düşmesine ve maliyetleri kontrol etmenin her zamankinden daha önemli hale gelmesine neden olmuştur. Bu süreçte havayolu taşımacılığı sektörünün çevresi çok daha karmaşık, dinamik ve belirsizliklerle dolu hale gelmiştir. Buna bağlı olarak geleceği doğru tahmin etme başarısı düştüğü için uzun dönemli planların da başarısı azalmıştır. Sonuç olarak filo planlamasında çok daha fazla değişkenin analiz edilmesi ve faaliyet maliyetlerini düşüren uçakların seçilmesi gerekli hale gelmiştir. Bu gereklilikler Boeing ve Airbus gibi uçak üreticilerini yakıt ve bakım maliyetleri daha düşük, güvenirlikleri daha yüksek uçaklar tasarlamaya itmiştir. Kokpitteki uçuş personeli sayısını 2'ye düşürmeyi başaran uçak tasarımları yapılmıştır. Havayolu işletmeleri uçakların satın alım ve faaliyet maliyetlerini en aza indirecek filo planlamasına yönelmiştir. Örneğin uçakların seçiminde bakım ve eğitim maliyetlerini azaltma potansiyeli sunan aile konsepti devreye girmiştir. Airbus 319-320-321 ya da Boeing 757-767-777 tipi uçaklar bu konsepte örnek olarak verilebilir (Wensveen, 2007, s. 374-375).

Filo planlamasını etkileyen diğer önemli bir gelişme ise TD ağ yapılarının yaygınlaşmasıdır. Bu tür ağ yapıları sıklık arttığında doluluk oranını düşürmeyecek dar gövdeli, koltuk kapasitesi görece düşük uçakların filoya katılmasını desteklemiştir. Buna karşın merkez havaalanları arasındaki doğrudan (non-stop) uçuşlarda yüksek yolcu sayısına ulaşılabildiğinden bu tür hatlarda koltuk kapasitesi yüksek uçakların kullanılması tercih edilmektedir. Bu sayede birim giderler düşürülebilir (Wensveen, 2007, s.375).

Diğer yandan, gerek serbestleşme ve liberalleşme gerekse TD ağ yapılarının yaygınlaşması talebin yüksek olduğu bazı havaalanlarında kapasite problemleri yaratmıştır. Kapasite sorunları hava koşulları ve uçak performans gereklilikleri gibi klasik operasyonel engellerin yanında filo planlama kararlarını etkileyen diğer bir engel grubunu oluşturabilmektedir. Bu durumda sıklığı artırmak, en azından talebin yoğunlaştığı zaman dilimlerinde mümkün olamamakta havayolu işletmelerini mevcut talebi karşılayabilmek için koltuk kapasitesi yüksek uçakları kullanmak zorunda bırakabilmektedir.

Filo planlamasında alınacak kararları etkileyen diğer bir gelişim hızlı teknolojik gelişmelerdir. Bakım ve yakıt maliyetlerini azaltacak, güvenirliği ve emniyeti artıracak uçakların tasarlanması rekabetin giderek arttığı pazarda havayolu işletmelerini bu tür uçakları kullanmasına itmektedir. Yoğun elektronik ve bilgisayar kullanımı bakım teknisyenlerinin arıza arama kovalama (troubleshooting) sürelerini ve arızayı daha kısa sürelerde bulup giderme olanaklarını artırmaktadır. Bu da bakım maliyetlerini azaltmaktadır. Diğer yandan daha başarılı aerodinamik gövde ve kanat tasarımları, kompozit malzemelerdeki gelişmeler, verimliliği yüksek motorlar yakıt maliyetlerini azaltan etkiler yaratmaktadır.

Yukarıda açıklanan gelişmeler filo planlama sürecindeki finansman yöntemleri üzerinde de etkili olmuştur. Bu kapsamdaki en önemli gelişme şüphesiz satın alma yerine farklı kiralama yöntemlerinin devreye girmesidir. 1980'lerden önce çoğu havayolu işletmesi satın alma yöntemini tercih etmekteydi. 1984'te dünya ticari uçak filosunun yaklaşık %20 'si kiralama yöntemiyle edinilmiştir. 2006 yılına gelindiğinde kiralama yöntemi çok daha fazla kullanılır olmuş ve bütün uçak edinimlerinin yarısından fazlasında bu yöntem kullanılmıştır. Kiralamalar faaliyet kiralaması ve satın alma amaçlı kiralama olarak temelde iki türlüdür. Faaliyet kiralaması uçak sahipliğinin kiralayanda kaldığı, iptal edilemeyen kısa süreli ihtiyaçlar için yapılan kiralamalardır. Bu yöntemle filoya uçak katmak daha kolay bir hâle gelmiştir. Satın alma amaçlı kiralamalarda ise uçak sahipliği son kira bedeli havayolu işletmesi tarafından ödenene kadar kiralayanda kaldığı uçağın ekonomik ömrüne yayılan bir vadeyi kapsayan bir kiralama yöntemidir. Havayolu işletmelerinin uzun dönemde edinmeyi düşündüğü uçakların alımını kolaylaştırmaktadır. Finansman yöntemlerindeki bu değişimlerde filo planlaması üzerinde etkili olmaktadır (Wensveen, 2007 s. 379).

Filo planlamasını etkileyen diğer bir gelişme ise çevre hassasiyetinin artmış olmasıdır. Çevresel kabul edilebilirlik açısından uçak motorlarının emisyon salınımları (atık gazlar) konusunda uluslararası ICAO standartları devreye girmiştir. Uçaklar gürültü kirliliği açısından da çevreye verdiği zararlara göre çeşitli kategorilere ayrılmış ve bu kapsamda kısıtlamalar yapılmıştır. ICAO'ya göre Annex 16 kapsamında (bölüm 2, 3 ve 4 olarak) standartlar yayınlanmıştır (Euresas, 1996, s. 28-30). Söz konusu çevresel standartlara göre havayolu işletmeleri filo planlamalarını gözden geçirmek zorundadırlar. Örneğin uçulması öngörülen havaalanlarında gürültü kirliliği nedeniyle gece inişlerine izin verilmemesi filo planlamasını etkileyecektir.

FİLO PLANLAMASINDA UÇAK DEĞERLEME

Uçak değerleme tanımlanmış belirli ölçütleri tam olarak karşılayacak mümkün olan en iyi uçak tipini seçmek amacıyla gerçekleştirilen bir değerlendirmeye işaret eder. Uçak değerleme, filo planlamasına göre daha kısıtlı ve teknik bir konudur ancak bu sürecin önemli ve vazgeçilmez bir bileşenidir. Uçak değerleme filo planlama sürecini teknik, operasyonel ve uçak ekonomisine ilişkin bilgilerle beslemek zorundadır. Havayolu işletmelerinde uçak değerlemesi farklı alanlardaki uzmanların yer alacağı bir ekip işidir. Bu ekip içinde en azından bakım ve performans mühendisleri, pilotlar ve pazarlama uzmanları yer almalıdır. Filo planlamanın öncelikli amacı; belirli bir fiyat düzeyinde ve diğer pazar varsayımlarıyla tahmin edilen taleple uyumlu kapasiteyi ortaya çıkarmaktır. Uçak ediniminin iki

temel nedeni vardır. Mevcut kapasitenin yenilenmesi ilk nedendir. Mevcut filonun bir kısmının yüksek operasyonel maliyetler, limitlerin üzerinde gürültü ve emisyon değerleri, azalmış ekonomik ömür, yetersiz yolcu çekiciliği, filo modernizasyonu veya süregelmiş filo politikasındaki değişim gibi nedenlerle yenilenmesi gerekebilir. Genellikle amaç yürütülen operasyonlarda büyük bir değişim göstermeden daha etkin ve verimli uçağı bulmaktır (Holloway, 2008, s. 457).

Diğer neden ise kapasite artışını karşılamak ya da büyüme planlarını hayata geçirmektir. Tüm dünyada havayolu taşımacılığı hizmetine olan talebin artmaya devam etmesi, yaşlanan ve işletmesi maliyetli olan veya çevresel etkileri kabul edilebilir sınırları aşan uçakların yenilenmesi gereğinin ortaya çıkması kapasite artışını beraberinde getirmektedir. Kapasite artışı aşağıdaki nedenlerden biri veya her ikisinin geçerli olduğu durumlarda gereklidir (Holloway, 2008, s. 457):

- **Mevcut ağ yapısıyla büyüme:** Uçak edinimi, havayolu işletmesinin pazar payını genişletme veya geliştirme durumlarında ortaya çıkan talep artışı karşısında ihtiyaç duyulan kapasitenin artması sonucunda gerekli olabilir. Artan talep prensipte sıklığı sabit tutup daha büyük uçak kullanımıyla, hemen hemen benzer uçağı kullanarak daha yüksek sıklıkla veya bu ikisinin bazı kombinasyonlarıyla karşılanabilir.
- **Yeni misyon:** Uzun menzilli uçuşlara başlamak gibi yeni bir misyonun, mevcut kapasiteyle karşılanamaması durumunda yeni filo yatırımları gerekli olabilir.

Uçak ediniminin amacı yukarıdakilerden hangisi olursa olsun, havayolu işletmelerinin uçak değerleme açısından üç tip uçak edinim yolu vardır. Bunlar; yolcu uçakları, kargo uçakları ve ikinci el (kullanılmış) uçaklardır. Her biri için pek çok analiz benzer olsa da bazı noktalarda bu uçakların değerlemeleri farklılaşmaktadır.

Yolcu Uçaklarında Değerleme

Havayolu işletmelerinde pek çok kişi filo planlama kararlarında söz almak ister. İdeal olanı filo planlamaya yönelik kararlarda fonksiyonel etkinin dengede olmasıdır. Örneğin, operasyonel personel öncelikli olarak uçağın performansıyla ve bakım yapılabilirliğiyle (maintainability) ilgilenirken pazarlama personeli daha çok ürün tasarımıyla veya finans personeli uçakların finansman kolaylıkları ve maliyetleriyle ilgili olacaktır. Bazı durumlarda politik durumlar da devreye girebilmektedir, hükümetlerin özellikle bayrak taşıyıcıların uçak değerlemelerinde rol oynamaları da oldukça yaygındır (Holloway, 2008, s.459).

Uçak değerlemesi yapabilmesi için havayolu işletmelerinin bazı özgün verilere ihtiyacı vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Holloway, 2008, s.460):

- Ağ yapısıyla ilgili veriler: Hizmet sunulan pazarlar ve bu pazardaki özellikli hatlar ve sıklıklarla ile ilgili verileri içerir.
- Hat verisi: Operasyon gerçekleştirilecek uçuşlar için uçuş hatları ve her bir destinasyon için gerekli alternatif havaalanı verileri ile uçuş mesafesi ve yakıt tüketimine yönelik verileri içerir.
- Havaalanı verileri: Pist uzunluğu ve mânia durumları ile yaygın meteorolojik koşullarla ilgili verileri içerir.
- Güncel filo yapısı: Mevcut filo yapısına ilişkin verileri içerir.
- Ürün gereksinimleri: Koltuk ve kabin konfigürasyonu, eğlence ve iletişim sistemleri, kargo-yolcu talebi vb. birçok değişken bulunmaktadır.

Bu verilerle birlikte uçak değerlemede belirli kıstaslara göre farklı amaçlara hizmet edecek şekilde bazı analizlerin yapılması gerekir.

Havayolu işletmesinin özgün verileri ve pazarlama analiziyle ilgili veriler bir araya getirilir ve filo planlama ekibinin ihtiyaç duyulan yaklaşık kapasiteye karşılık gelen uçak sayısını ve aday uçakları belirlemesine yardımcı olunur. Sonuç olarak neredeyse tüm dün-

yada artış gösteren talep, mevcut doluluk oranı ve koltuk yoğunluğunu arttırmak bir tarafa, kapasite gerekliliği temelde üç şekilde karşılanabilir: Daha büyük uçak kullanımı, daha yüksek sıklık, pazarı bölümleyerek, belirli pazarlarda uçuş tipini (bağlantılı uçuştan direkt uçuşa) değiştirmek (Holloway, 2008, s. 463).

Teknik Analiz

Genellikle ABD'deki Hava Taşımacılığı Birliğinin (Air Transport Association) formüle ettiği ATA 100 kodlamasının kullanıldığı teknik analiz aşağıdaki konularla ilgilidir (Holloway, 2008, s. 463):

- Yapılar ve uçuş kontrolleri
- Mekanik sistemler
- Avionikler ve alet sistemleri
- Motor sistemleri

Farklı uçakların sistemleri, tasarım amaçları, emniyet, güvenilirlik, bakım kabiliyeti, sadelik, belirlenen teknolojiler, havayollarının mevcut donanım ve insan kaynağına etkisi gibi konularla karşılaştırılarak sınırlanır. Ayrıca uçağın yük taşıma kabiliyetiyle yakından ilgili olan yapısal verimlilik de filo planlamacıların göz önünde bulundurduğu bu analiz içerisindeki önemli bir konudur.

Performans Analizi

Performans, uçakların farklı uçuş aşamalarında (kalkış, iniş, düz uçuş vd.) yeterliliklerine ve kısıtlarına işaret eder. Uçakların üreticilerinin oluşturduğu manuellerde, uçakların birçok parametreye göre performansları yansıtılır. Bu performans değerlerinden belki de en çok bilineni yük-menzil diyagramıdır. Performans analizleri de farklı yük durumlarında menzil, farklı menzillerde yük performansı verilerini de içeren maksimum kalkış ağırlığı analizini içerir. Ayrıca son dönemlerde önem kazanan, uçağın farklı uçuş evrelerinde ses ve emisyon değerlerini veren çevresel performans da önemli bir kriterdir. Sözü edilen genel analizlere ek olarak, performans analizi ayrıca havayolu işletmelerinin standart prosedürleri de göz önüne alınarak, ağ yapısında bulunan havaalanları ve hatlardaki kısıt veya uyum bağlamında da analiz edilir (Holloway, 2008, s.464).

Motor Analizi

Özellikle belirli bir uçak tipi için motor seçiminin mümkün olduğu durumlarda, motor üreticileri arasında yoğun bir rekabet yaşanır. Havayolu işletmeleri açısından önemli olan parametre ise söz konusu uçağın motor seçiminin fiyata etkisi ve motorun ekonomik ömrü boyunca ekonomik ve performans verimliliğidir. Genel anlamda bu analiz yakıt tüketimi ve bakım olarak iki önemli değişkenin analizini içerir (Holloway, 2008, s.468).

Aviyoniklerin Analizi

Geleneksel olarak bazı aviyonik sistemler satıcı tarafından belirlenirken, günümüzde uçakların bazı aviyonik sistemleri alıcılara, fiyatlarda değişim yapılarak opsiyonel olarak da sunulmaktadır. Bu opsiyonel aviyonikler standardın dışında olduğu için ve uçağa giren her ekipmanın sertifikasyonunun zorunlu olmasından dolayı, uçağın sertifikasyon maliyetlerini ve dolayısıyla da fiyatını arttırıcı etki göstermektedir. Bu noktada önemli olan opsiyonel olarak sunulan bu aviyoniklerin ekonomik ömürleri sürecince sağlayacakları verimlilik, emniyet ve maliyet tasarrufları gibi değerlerin maliyetini aşıp aşmadığıdır (Holloway, 2008, s.470).

Opsiyonlar ve Kişiselleştirme

Uçaklardaki opsiyonlar ve kişiselleştirme ile ilgili temel hususlar şunlardır (Holloway, 2008, s. 471):

- **Standart özellik:** Uçağın en temel, en standart halini ifade eder. Bu seçenekte çok az da olsa bazı kişiselleştirmeler yapmak mümkündür.
- **Satıcı tarafından sunulan ekipmanlar:** Bunlar satıcı tarafından sunulan ekipmanlar veya sistemlerdir. Örneğin, Boeing 747/400 uçağının 126 farklı tuvalet seçeneği vardır.
- **Alıcı tarafından oluşturulabilen ekipmanlar:** Örneğin koltuk, mutfak, kabin içi eğlence sistemleri gibi ekipmanları kapsayabilmektedir.

Elbette opsiyonlar ve kişiselleştirme imkânlarının da uçak fiyatına etkisi bulunmaktadır. Bu opsiyonlar ve kişiselleştirme imkânları, üretimde standardın dışına çıkılması nedeniyle ortaya çıkan üretici açısından verimlilik kaybının yanında, yine sertifikasyon maliyetlerindeki artışla fiyatta artışlara neden olmaktadır. Kişiselleştirmede önemli olan husus bu uygulamaların ortaya çıkaracağı faydanın maliyetine görece durumudur.

Müşteri Desteği Analizi

Havayolu işletmeleri oldukça karmaşık teknolojiye sahip olan uçakları işletebilmeleri için, hele ki filoya ilk defa dâhil edilen bir uçak tipinde, satıcıların çeşitli desteğine ihtiyaç duyarlar. Satıcıların sundukları destekler de uçak değerlemede göz önünde, bulundurulması gereken bir konudur. Bu destekler şu şekilde sıralanabilir (Holloway, 2008, s.472-476):

- **Tedarik işlemleri:** Uçağın işletimi süresince gerekli olacak yedek parça ve ekipmanlar konusunda üretici desteğidir.
- **Eğitim ve teknik destek:** Uçağın işletimi için gerekli olan personelin eğitiminde ve gerekli teknik bilginin sunulması konusunda verilen desteklerdir.
- **Garanti ve güvence:** Uçakların manuellerinde belirtilen performans kriterlerine (MTOW, yük-menzil diyagramlar vb.) yönelik olabileceği gibi bazı üreticiler garanti hurda değeri güvencesi de vermektedir.

Filo Benzerlik Durumu

Filoda benzer tip uçakların bulunması, havayolu işletmelerinin filolarındaki uçakların hem bakım faaliyetlerinde hem de işletiminde kolaylık ve esneklik sağlamaktadır. Bu kolaylık oldukça karmaşık olan bu faaliyetleri basitleştirmektedir. Burada sözü edilen benzerlik hem filodaki uçak tiplerinin (Boeing 737 ailesi veya Airbus 320 ailesi gibi) hem de motor tipindeki benzerliğe işaret eder. Benzer filo durumunun havayolu işletmelerine sağladığı avantajlar şu şekilde özetlenebilir:

- Uçak atamada esneklik,
- Uçucu ekip görevlendirmesinde ve eğitiminde esneklik,
- Yedek parçada benzerlik ve verimli yedek parça havuzu,
- Bakım ekibinin eğitimi ve görevlendirmesinde esneklik.

Filoya uygunluk durumu havayolu işletmelerinin mevcut filolarını göz önüne alarak yeni edinecekleri uçaklarda olmasını arzu ettikleri bir özelliktir. Bu konuda genel olarak; uçuş ağları büyük ve geniş olan havayolu işletmeleri için bölgesel tip, dar gövdeli ve geniş gövdeli tip olmak üzere üç; noktadan noktaya uçuş yapan düşük maliyetli havayolu işletmeleri için ise tek tip uçak kullanımının doğru olacağı söylenebilir (Holloway, 2008, s.477).

SIRA SİZDE 2

Tek tip uçaktan oluşan filo yapısı uçuş ekibi görevlendirmesinde neden esneklik sağlar? Açıklayınız.

Diğer Faktörler

Filo planlamasında uçak değerleme ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken diğer hususlar ise şunlardır (Holloway, 2008, s. 477):

- Mevcut uçakların kullanımdan çıkarılmasıyla, üretici teslim zamanları arasındaki uyum ve ilişki,
- Uçak teslim süresi,
- Satıcının sunduğu finansman olanakları ve finansman desteği,
- Uçağın kargo taşıma kabiliyeti,
- Uçağın yükleme ve boşaltma kabiliyeti,
- Havayolu işletmesinin mevcut filosu, pazarlık gücü ve üreticilerle arasındaki ilişki,
- Filodaki mevcut uçak tipine ekleme yapıldığında filo benzerliğinin nasıl değişeceği,
- Uçağın hurda değeri,
- Üreticiye olan güven ve üreticinin pazardaki güvenilirliği,
- Devletlerin ve hükümetlerin tercihleri.

İkinci El Uçakların Değerlemesi

Yeni bir uçak alımında yapılan analizlerin aşağı yukarı tamamının ikinci el uçak alımında da yapılması gerekir. İkinci el uçakların değerlemesinde göz önünde bulundurulması gereken kendine özgü unsurlar ise şu şekilde sıralanabilir (Holloway, 2008, s.82-84):

- İkinci el uçakların satın alım fiyatları düşük olsa da doğrudan faaliyet maliyetleri yüksek olabilir. Çünkü gövdedeki eskime ve yıpranma nedeniyle artan sürtünme kuvveti uçağın performansını azaltacaktır. Diğer yandan zaman içerisinde yapılmış veya yapılacak modifikasyonlar uçağın ağırlığını arttırmış olabilir. Bu da yakıt maliyetlerini artıracaktır. Uçak yaşlandıkça bakım, özellikle de programsız bakım maliyetleri artacaktır. Bunlara ek olarak uçaklar ve motorları yaşlandıkça yakıt tüketimleri de artacaktır.
- Uçakların iç ve dış görümüne bakarak uçak yaşını doğru tahmin etmek güç olsa da görünüm yolcuların uçaklara güven duymasında önemlidir. Yolcuların yeni uçaklara binmeyi tercih ettikleri belirtilmektedir.
- Yeni bir uçak için finansman sağlamak, havayolu işletmesinin finansal durumuna ve pazar koşullarına bağlı olmakla birlikte, ikinci el bir uçak için finansman sağlamaktan daha kolaydır.

Uçak Performansının ve Teknik Özelliklerinin Değerlemesi

Havayolu işletmelerinde uçak değerleme kapsamında yapılan uçak analizi bir ekip faaliyetidir. Bu ekip içinde mühendisler, pilotlar ve işletmeciler olmalıdır. Her ekip kendi faaliyet alanındaki özellikler açısından uçak analizine katkı sağlar. Havayolu işletmelerinde uçak analizi uçak performansı ve uçakların teknik özellikleri olarak iki temel başlık altında ayrıntılı analizleri gerektirir (Euresas, 1996, s.37).

İlk olarak filo planlaması kapsamında alternatif uçakların performanslarına göre havaalanı, uçak ve uçuş kuralları değerlendirilir. Uçak performansı, tarife planlaması yapılan uçuş ağı kapsamındaki havaalanları özelliklerine göre analiz edilir. Uçağın iniş ve kalkış performansı üzerine etkili başlıca havaalanı özellikleri; pist rakımı, pist uzunluğu, pist eğimi ve havaalanı sıcaklığıdır. Uçak performansı kapsamında havaalanlarını sınırlayan havaalanı özellikleri ise durma uzantısı (stopway) ve aşama sahası (clearway) durumu, havaalanı çevresindeki mânialar, havaalanındaki hâkim rüzgârlar, pist ve taksi yolu kaplamalarının mukavemetidir. Uçak özellikleri kapsamında; ağırlık, yakıt tüketimi ve ticari yük kapasitesi analiz edilir. Uçakların maksimum ağırlıkları koltuk ve kargo kapasitesini sınırlayabilir. Alternatif uçakların kalkış, tırmanış, düz uçuş ve iniş performanslarındaki

yakıt tüketimi maliyetler üzerinde etkili olduğu için analiz edilmelidir. Uçakların ticari yük kapasitesi filo kârlılığı üzerinde etkilidir. Bu nedenle, uçağın görev kalkış ağırlığını oluşturan operasyon ağırlığı, yolcu, bagaj, kargo ve yakıt yükünün toplamı analiz edilen unsurlar arasındadır. Uçuş kuralları kapsamında da uçakların performansları analiz edilmelidir. Uçuş kuralları nedeniyle atmosfer içinde uçağın bulunduğu irtifalardaki sıcaklık ve rüzgâr operasyon performansını etkiler. Örneğin analizi yapılan uçakların uçuş irtifalarındaki hâkim rüzgârlar kuyruk rüzgârı ise uçak daha uzun mesafeye, baş rüzgârı ise daha kısa mesafeye uçacaktır. Son olarak alternatif uçakların performans çıktıları değerlendirilmelidir. Bu kapsamda ağırlık menzil, (ağırlık arttıkça menzil azalır), blok uçuş süresi (hız arttıkça blok uçuş süresi azalır) ve blok yakıt (hız arttıkça blok yakıt tüketimi artar) grafikleri analiz edilir.

SIRA SİZDE 3

Pistlerin özellikleri uçak değerlemede neden dikkate alınmaktadır? Açıklayınız.

İkinci olarak alternatif uçaklar operasyonel ve teknolojik özellikleri itibarıyla birbirleriyle karşılaştırılır. Böylece filo planlamasında en uygun uçak tipi seçilmeye çalışılır. Filo için karşılaştırılması yapılacak alternatif uçakların operasyonel unsuru olarak uçakların genel boyutlarının (gövde uzunluğu, kanat açıklığı) hangar uyumluluğu, terminal biniş kapısı (gate) ve körük uyumluluğu ve yer hizmeti araçlarına uyumluluğu analiz edilir. Ticari yük-menzil karşılaştırmasında alternatif uçakların uçuş görev ağırlıkları, tarifesiz taşımacılık imkânları ve kargo uçağına dönüşebilirliği incelenir. Operasyonel unsur olarak uçakların uçuş tavan yüksekliği kabiliyetlerinde uçuş trafiği yoğunluğu ve konfor nedeniyle daha uygun uçuş seviyelerine ulaşabilirliği, tek motor çalışmadığı durumlarda uçuş tavan yüksekliği ve dağlık araziler üzerindeki uçuş yollarındaki kabiliyetleri analiz edilir. Yakıt tüketimi karşılaştırmasında aynı miktar yakıtla, benzer uçuş şartlarında alternatif uçakların menzili incelenir. **Pist kaplama mukavemeti** ile (PCN: Pavement Clasification Number) **uçak sınıflandırma numarası** (ACN: Aircraft Clasification Number) karşılaştırılarak uçağın ağırlığı nedeniyle piste ne kadar kuvvet uygulayacağı analiz edilir.

Pist Kaplama Mukavemeti (PCN): Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) standartlarına göre uçak sınıflandırma alt kategorilerini (ACN) karşılayacak pist, taksi yolu ve apron kaplamasının dayanıklılığını gösterir.

Uçak Sınıflandırma Numarası ACN: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı tarafından tanımlanmış yönteme göre belirli alt kategoriler için pist kaplaması üzerine bir uçağın göreli etkisini ifade eder.

Uçaklara ilişkin teknolojik unsurlardan kokpit teknolojisinde seyrüsefer sistemleri teknolojileri ve uçuş yönetim sistemleri analiz edilir. Yapısal teknoloji unsurlarında ileri teknoloji materyal (fiber, karbon, alüminyum alaşımlar, kompozit malzemeler gibi) kullanımı, gövde ömrü uzunluğu, bakım gereklilikleri, gelişmiş korozyon (paslanma) önleme sistemleri analiz edilir. Ayrıca yapısal teknoloji olarak kabin içi gürültü, kargo kapı pozisyonları ve ölçüleri ile yer hizmeti ekipman uyumlulukları da analiz edilebilir.

Ekonomik Özelliklere İlişkin Değerleme

Uçak değerleme kapsamındaki maliyet analizinde, uçakların kullanım ömrü boyunca edinim (satın alma ve sahiplik maliyetleri) ve faaliyet (işletim) maliyetlerinin analizi oldukça önemlidir. Bu analizlerde akılda bulundurulması gereken en önemli konu, uçakların hem edinim hem de faaliyet maliyetleri, uçakların ortaya çıkaracakları gelir göz önüne alınmadan hiçbir anlam ifade etmeyeceğidir. Yani bir diğer ifadeyle maliyet analizinde dikkat edilmesi gereken bir diğer parametre maliyetle birlikte uçakların ekonomik ömürleri boyunca ortaya çıkaracakları faydadır. Bu analizde en ideal amaç, sadece hizmet edilen ağ yapısına uygun olan uçağı seçmek değil ayrıca belirli maliyet ölçütlerine göre de en uygun uçağın seçilmesidir (Holloway, 2008, s. 465).

Ekonomik özelliklere ilişkin uçak değerlemede filo planlamasında analizleri yapılan uçaklara sahip olma maliyetleri, uçakların kullanımı sonucunda ortaya çıkan maliyetler ve uçakların ikinci el değerine yansımaları analiz edilmelidir.

Havayolu işletmelerinde filo planlaması ile uyumlu finansal planlama stratejileri doğrultusunda uçak üreticileri ve uçak kiralama işletmelerinin ön gördüğü uçağa sahip olmanın başlangıç ve geri kalan maliyetleri analiz edilerek en uygun uçak tipi seçilmeye çalışılır. Uçaklara sahip olma maliyetlerinde uçağın tasarımı, büyüklüğü, ağırlığı fiyatı oluşturan başlıca etmenlerdir. Filo uyumluluğu, uçağın üretim süresi ve operasyon gereklilikleri ikincil parametrelerdir. Karşılaştırılması yapılan uçaklara sahip olmamız sebebiyle alınması gereken eğitimler, yedek parça stokları ve yer hizmeti ekipman gereklilikleri analiz edilerek filo planlaması yapılmalıdır. Filoya katılması düşünülen uçaklar için uçuş aşamaları (kalkış, tırmanış, düz uçuş, iniş), uçuş ağırlıkları, meteorolojik şartlar (rüzgâr ve sıcaklık gibi), hava trafik kısıtlamaları yakıt maliyetlerini etkileyen başlıca etmenler olarak analiz edilmelidir. Filo planlaması kapsamında uçakların bakım için gerekli yedek parça ve iş gücü maliyetleri ve bakım süreleri dikkate alınan faktörler arasındadır. Böylece uçakların muhtemel günlük kullanım oranları ve karlılığa etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılır. Havaalanı altyapısının kullanımı için ödenen maliyetler (iniş ve ışıklandırma ücretleri gibi) ve seyrüsefer maliyetlerinin (yol ve yaklaşma ücretleri gibi) filo planlamasında uçak seçim kararı üzerine etkileri analiz edilmelidir. Uçağa sahip olma ile ilgili maliyetlerde son olarak zorunlu sigortalar (mali sorumluluk sigortaları) ve zorunlu olmayan sigorta (gövde sigortası) yükümlülükleri karşılaştırılmalıdır. Buraya kadar yapılan maliyet analizleri neticesinde havayolu işletmesi uçağa sahip olma açısından filo planlaması için en uygun uçak seçimini yapmaya çalışacaktır.

Ekonomik bir özellik olarak filo planlaması yapılırken yer hizmetleri maliyetleri açısından alternatif uçaklar kıyaslanmalıdır. Yer hizmetleri maliyetleri havayolu işletmesinin uçuş ağındaki havaalanlarına, uçak büyüklüğüne, havayolu işletmesinin bu hizmeti kendisinin gerçekleştirmesine veya başka bir işletmeden satın almasına bağlı olarak değişir. Bu nedenle filo planlaması kapsamında alınacak uçakların yer hizmetleri maliyetleri bu değişkenler dikkate alınıp karşılaştırılarak en uygun seçim kararı verilmeye çalışılır. Son olarak uçak üreticilerinin havayolu işletmelerine sunduğu tüketici destekleri kapsamında uçuş ekibi eğitimi ve teknisyen eğitimleri, yayın destekleri, mühendislik destekleri ve yedek parça destekleri (hızlı parça teslimi ve geniş parça stoku) analiz edilmelidir.

Her uçak alımının havayoluna pozitif katkı sağlama potansiyeline sahip olması gerekir. Bunun elde edilebilmesini belirleyen değişkenler ise sermaye maliyeti, faaliyet geliri ve maliyetleri ve uçağın kalıntı (hurda) değerinin durumudur. Bu analizde önemli bir konu kuşkusuz uçağın fiyatıdır. Uçakların fiyatı birçok koşul altında farklılaşabilmektedir. Çok az havayolu işletmesi uçaklarını üreticilerin belirlediği liste fiyatı üzerinden satın almaktadır. Özellikle stratejik olarak önemli olan müşteriler üreticilerden hatırı sayılır indirimler sağlamaktadır. Daha önce belirtildiği gibi motor seçiminin mümkün olduğu durumlarda motor üreticilerinin arasındaki rekabet de fiyatlarda indirimler sağlamaktadır. Ayrıca bir birine benzerlik gösteren ve bir birinin ikamesi olarak görülen birden fazla uçak tipinin bulunması durumunda da oluşan rekabet fiyatlara yansımaktadır. Siparişin verildiği dönemdeki pazar koşulları ve üreticinin sipariş yoğunluğu durumu da uçak fiyatını etkilemektedir (Holloway, 2008, s. 478).

Ekonomik analizde temel felsefe hangi uçak maliyetleri düşüldükten sonra en fazla geliri getiriyor ise onu seçmektir. Bu durumda uçağın yük kapasitesi, hızı, kullanımı ve bazı tahmin ve varsayımlar sonucunda elde edilen tahmini doluluk oranı ve birim gelir verilerinin bir fonksiyondur. Ekonomik analizde iki finansal analiz oldukça yol gösterici olmaktadır: Net bugünkü değer (NBD) analizi ve iç kârlılık analizi (İKA). Uçaklar için NBD şu şekilde hesaplanabilir (Holloway, 2008, 479-480):

(+) Uçağın işletimi boyunca elde edileceği varsayılan nakit girişleri
(-) Aynı dönem için uçağın işletilmesi için katlanılan nakit çıkışları
(+) Dönem sonundaki uçağın hurda değeri
(-) Uçağın işletimi için yapılacak (eğitim, yedek parça, yer ekipmanı) yatırımları
(=) Net Bugünkü Değer

Elbette bu hesaplamadaki sonuçların doğruluğu, en başta yapılan tahminlerin doğruluğuna bağlıdır.

TARİFE PLANLAMASI

Havayolu işletmelerinde tarife; çeşitli ekonomik ve operasyonel faktörleri göz önünde bulundurarak uçuş ağ yapısındaki noktaların ne zaman, hangi sıklıkta, hangi tip uçakla ve personelle birleştirileceğinin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir (Radnoti, 2002, s. 297). Uçuş tarifesinin bileşenleri; uçuş numarası, başlangıç (kalkış) ve varış noktaları, kalkış ve varış zamanları, günlük ve haftalık sıklık ile uçuşları gerçekleştirecek uçak tipinden oluşur.

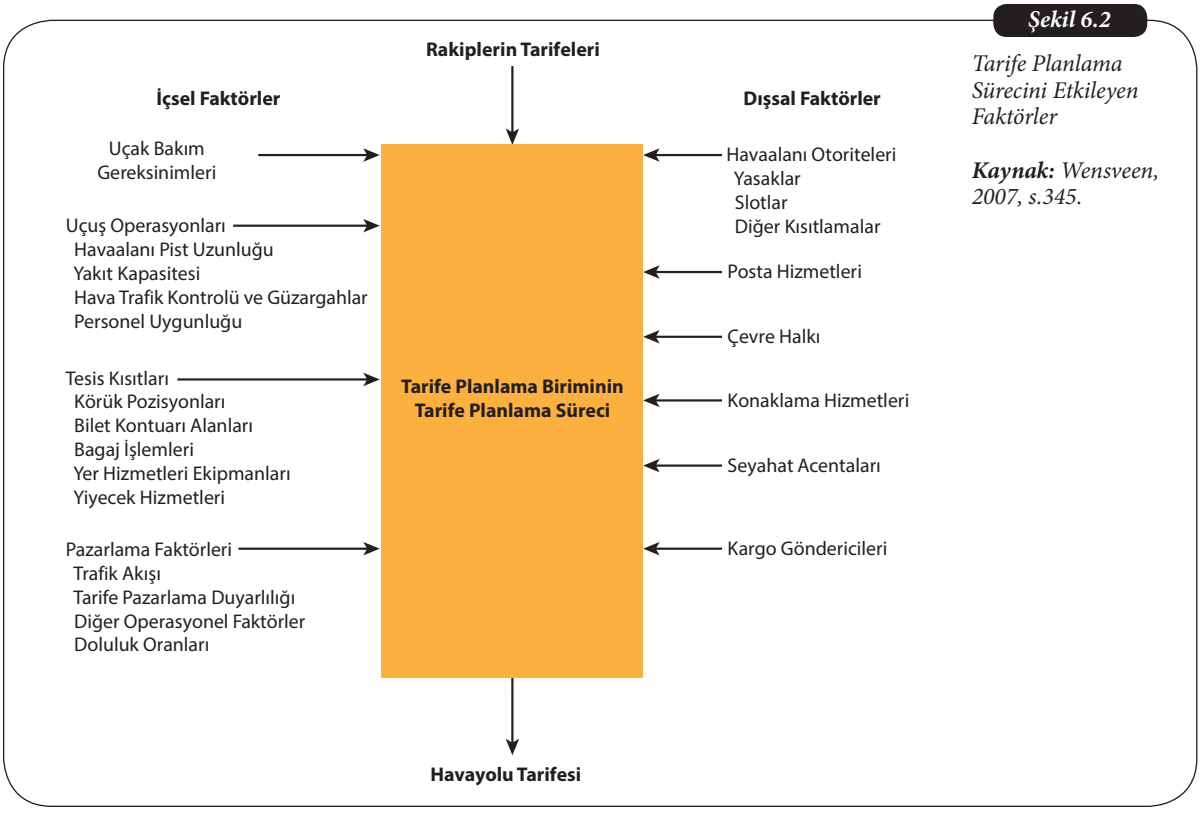
Bir bütün olarak havayolu işletmesinin temel amaçlarından biri, elindeki kıt kaynakları en etkin ve en verimli şekilde kullanarak kâr elde etmektir. Tarife planlaması, havayolu işletmesinin elindeki en değerli ve kıt kaynaklardan olan uçak ve uçuş personelinin nasıl kullanılacağının belirlendiği bir süreçtir. Daha önceki bölümlerde de açıkladığımız gibi, havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenleri algılanan hizmet kalitesi ve dolayısıyla talep, pazar payı, kârlılık ve rekabet gücü üzerinde oldukça etkilidir (Wells, 1999, s.340). Ayrıca tarife planlaması kullanılan uçuş ağ yapısıyla da ilgili olduğundan maliyetleri de etkileyecektir.

Tarife Planlamasına Genel Bir Bakış

Tarife planlaması; bir yandan havayolu hizmet sunumunun müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılaması için nitelik ve niceliğinin belirlenmesi diğer yandan bu belirleme işlemi yapılırken gelirlerin çoğaltılması, faaliyet maliyetlerinin ise en aza indirilmesini sağlayacak bir sanat olarak görülmektedir. Tarife planlaması bu kapsamda ve amaçlar doğrultusunda yapılırken dikkate alınması gereken faktörler Şekil 6.2'de verilmiş ve izleyen bölümde açıklanmıştır (Wensveen, 2007, s.344).

Tarife planlamasında kuşkusuz en önemli etken hangi pazarlara, ne zaman ve hangi sıklıkta sefer düzenleneceğinin belirlenmesidir. Çünkü bunlar havayolu hizmet sunumunun özünü oluşturan iki nokta arasındaki yer değiştirmenin yaratacağı zaman faydasının derecesi konusunda belirleyici olacaktır.

Tarife planlamasını etkileyen diğer önemli içsel faktör bakım faaliyetleridir. Uçaklar tek bir uçuş dahi yapsalar programlı bakıma ihtiyaç duyarlar. Hatta korozyon kontrolü gibi bazı bakım işleri, uçak hiç uçmasa bile, takvim zamanına bağlı olarak yapılmak zorundadır. Bakım yapılırken uçaklar uçuşta kullanılamazlar. O halde satın alım ve faaliyet maliyetleri son derece yüksek olan uçakların gelir getiren uçuş faaliyetlerinde daha fazla kullanılabilmesi için uçak bakım programları ve tarife planı birbiriyle uyumlu olmak zorundadır. Tersi durumda uçakların uçuşa hazır durumda bulunma oranları (availability) düşecek, bu da birim maliyetleri ve fırsat maliyetlerini artıracaktır. Bu nedenle bir bakım programı; uçağı, hangarı, teknisyeni, bakım araç gereçlerini ve yedek malzemeyi uçuş tarifesini dikkate alarak uçağın uçuşa hazır durumda olma oranını en büyükleyecek noktada bir araya getirmek zorundadır. Uçakların hangi istasyonlarda ve ne zaman bakıma alınacakları, ne kadar süre bakımda kalacakları, bakımdan sonra hangi uçuşa verilecekleri gibi sorulara cevap bulunması gerekir.



Şekil 6.2

Tarife Planlama Sürecini Etkileyen Faktörler

Kaynak: *Wensveen, 2007, s.345.*

Tarife planlamasını etkileyen bir diğer içsel faktör grubu uçuş ve kabin personelinin özelliklerine ilişkin faktörlerdir. Kaptan ve yardımcı pilotların hangi tip uçaklarda uçabilecekleri, bu insan kaynağının niceliği, niteliği ve eğitim durumu, günlük, haftalık, aylık ve yıllık uçuş sınırlandırmaları dikkate alınması gereken değişkenlerdir. Kabin görevlileri için de benzer etkenler söz konusudur.

Dikkate alınması gereken diğer faktör grubu uçuş düzenlenecek havaalanlarındaki kolaylıkların özellikleridir. Kapıların filodaki uçakların yanaşmasına uygun olup olmadığı, terminaldeki check-in kontuarlarının müsait olup olmaması, bagaj yönetim ve yer hizmetleri donanımlarının özellikleri bu kapsamdaki diğer unsurlardır. Ayrıca tarife planlamasında havaalanı kapasitesinin uçuşları kısıtlayıp kısıtlamadığı da dikkate alınır. Diğer yandan bu süreçte rakip havayolu işletmelerinin tarifeleri ve pazardaki rekabet dinamikleri de dikkate alınmalıdır. Örneğin sıklık pazarda önemli bir rekabet aracıysa havayolu işletmesinin sıklığı artıran bir tarife yapısına gitmesi gerekebilir.

Tarife planlaması, filo planlamasını takiben yapılması gereken bir faaliyettir. Tarife planlamayı ise rezervasyon ve satış faaliyetleri takip eder. Meydana gelebilecek kontrol dışı değişiklikler (hava durumu nedeniyle yaşanan gecikmeler gibi) tarife planlamayı etkiler. Bu nedenle tarife planlama dinamik bir süreçtir. Tarife geliştirme süreci uçuştan bir yıl veya daha fazla bir süre öncesinde başlar ve gerçek kalkış zamanına kadar devam edebilir. Kalkış zamanlamaları kalkıştan 2 ila 6 ay öncesinde sonuçlandırılır. Fakat olumsuz hava koşulları gibi durumlar nedeniyle tarifede son dakika değişiklikleri de yapılabilir.

Tarife Planlama Süreci

Bir havayolu işletmesinin uçuş ağında belirlenmiş bir dizi noktaya ilişkin tarife planlama işleminde, birbiriyle ilgili olan aşamalardan geçilir. Bu aşamalar havaalanı çiftlerinin ve sıklığın belirlenmesi, kalkış ve varış zamanlamasının belirlenmesi, uçak ve personel atamasıdır (Belobaba, 2009, s. 173).

Havaalanı Çiftlerinin Belirlenmesi

Havaalanı çiftlerinin belirlenmesi havayolu işletmesinin hangi ürünü üreteceği anlamına gelir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları başka bir deyişle hangi pazarlara talep olduğu bu aşamanın en önemli girdisidir. Bu hatlardaki potansiyel trafik talebi de sıklığın ve uçak tipinin belirlenmesinde öneli rol oynayacaktır. Bu aşama aynı zamanda uçuş ağ yapısının kurgulanmasıyla da ilgilidir.

Sıklığın Belirlenmesi

Kitabınız ilk ünitesinde de açıklandığı gibi sıklık ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle sıklık, önemli bir talep belirleyicisi ve rekabet aracıdır. Kıvamlı bir sıklık miktarı; rekabet stratejisine, talep tahminlerine, pazar payı, birim maliyet ve birim gelir hedeflerine bağlıdır.

Diğer yandan sıklık ve uçak tipinin belirlenmesi birbiriyle ilişkili konulardır. Örneğin bir havaalanı pazarında günlük 400 kişilik bir talep olduğu varsayılıyorsa günde bir kez 400 kişilik ya da günde 4 kez 100 kişilik bir uçak kullanılabilir. Her iki seçenekte de günlük arz edilen koltuk km aynı olsa da günlük 4 farklı saatteki uçuş ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresini azaltacağından yolcular açısından daha tercih edilir olabilir. Fakat sıklığın artması günlük ortalama doluluk oranını azaltarak birim maliyetlerin artmasına da neden olabilir (Belobaba, 2009, s.174).

Kalkış ve Varış Zamanlaması

Uçuşun yapılacağı havaalanı çifti pazarları, pazardaki günlük ve haftalık sıklık belirlendikten sonraki adım uçuşlar için kesin bir zaman programının oluşturulmasını içerir. Buradaki en önemli faktör yine yolcuların istek ve ihtiyaçlarıdır. Yolcular seyahate başlama zamanı olarak hangi saat dilimini tercih etmekte ya da ne zaman ASVN'de olmayı tercih etmektedirler? Havayolu işletmeleri öncelikle talebin fazla olduğu zaman dilimlerini tercih edeceklerdir. Elbette tüm kalkışların, filo durumu, uçak atama ve havaalanı kapasite sınırlamaları göz önüne alındığında yoğun saatlerde olması mümkün değildir. Örneğin işletmenin her bir hat için yoğun zamanlarda kalkış yapacak kadar uçağı olmayabilir.

Uçuş tarifesi planlanırken uçak verimliliğini en üst düzeye çıkarmak ve yolcuların ihtiyaçlarına göre uçuş gerçekleştirmek arasında bir denge kurmak gerekir. Bu süreçte kuşkusuz her bir havaalanında yolcuların indirilmesi, bindirilmesi, yakıt alınması, uçak içinin temizlenmesi ve bakımının yapılması gibi işler için gerekli olan minimum hazırlık süresinin dikkate alınması gerekir. Bu süre havaalanındaki uçak çevrim süresi (turn around time) olarak anılır. Minimum uçak çevrim süresi uçak büyüklüğüne ve uçuşun iç dış hat olmasına göre değişir. 100 koltuklu iç hatlar uçağının hazırlık süresi 20-30 dakika olabilirken, 400 koltuklu uluslararası kullanılan büyük bir uçağın 2 saat hatta daha fazla hazırlık süresine ihtiyacı olabilir. Uçak çevrim süresi arttıkça günlük uçak verimliliği de azalacaktır. Bu nedenle tarife planlayıcıları uçak verimliliğini artırabilmek için yerdeki çevrim süresini en azda tutmaya çalışır. Havayolu işletmeleri bu yüzden yoğun olmayan uçuşların sıklığını ve zamanlanmasını uçakları talebin yoğun olduğu hatlarda ve zamanlarda kullanacak şekilde planlamaya çalışır. Diğer yandan uzun mesafeli hatlarda şehirlerarasındaki zaman dilimi farklılıkları en iyi kalkış zamanının seçilmesini kısıtlayacaktır. Ayrıca personel planlaması ve programlı bakım gereklilikleri de tarife planlama sürecini kısıtlar. Bu kısıtlar ve karmaşık çevre koşulları tarifedeki küçük bir aksaklığı bile büyük bir problem haline getirebilir. Gecikme ve iptaller yolcu bağlantılarını, uçak ve personel atamalarını, bakım programlarını ve hatta bu planlanan tarifeleri gerçekleştirmek için gerekli olan uçak sayısını değiştirebilir (Belobaba, 2009, s. 175-176).

Uçak Ataması

Uçak atama aşaması, kurgulanmış uçuş ağında ve belirlenmiş uçuş tarifesinde her bir uçuş bacağında uçacak uçak tipinin belirlenmesini içerir. Uçak ataması minimum faaliyet maliyetiyle, maksimum geliri sağlayacak uçağın söz konusu hattaki uçuşa tahsis edilmesini amaçlayan bir aşamadır. Bu nedenle atama işlemi gerçekleştirilirken gelir, uçuş faaliyet maliyetleri ve diğer operasyonel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Gelir ve gider dışındaki diğer operasyonel faktörlerin bazıları şunlardır: Uçuş düzenlenecek havaalanının pist özellikleri, uçuş mesafesi, uçak yakıt kapasitesi ve meteorolojik koşullar (Holloway, 2008, s. 349).

Uçak ataması filo planlama ve uçuş ağı hakkındaki uzun dönemli kararlar ve tarifenin oluşturulmasından sonra alınan taktik kararlardan oluşur. Uçak ataması, kuşkusuz havayolu işletmesinin filosunda bulunan uçak tipiyle sınırlıdır. Büyük ölçekli havayolu işletmelerinde uçak ataması bir takım matematiksel optimizasyon modelleri (yöneylem araştırmaları sayesinde) ile yapılmaktadır. Uçak ataması aşamasında tarife kapsamındaki her bir uçuş için uçuş ağında bir denge oluşturacak koltuk ve talep eşleştirilmesi yapılmaya çalışılır. Bu sayede doluluk oranı, uçak ve iş gücü verimliliğinin artırılması hedeflenir. Şüphesiz söz konusu hatta mevcut talebin boşta kalmadan taşınması ya da başka bir deyişle arz ve talebin dengelenmesi de diğer bir amaçtır.

Uçak atama işlemi yapılırken dikkate alınması gereken diğer bir unsur söz konusu havayolu pazarındaki kapasite düzenlemeleridir. Eğer kapasite önceden belirlenmişse bu pazarda anacak söz konusu düzenlemeye uygun koltuk sayısına sahip uçaklar atanabilir. Uçak atama aşamasındaki diğer bir işlem uçuş noktalarında hangi tip uçağın uçacağına karar verildikten sonra her bir uçağın uçuş ağı içinde ardışık olarak gerçekleştirebileceği uçuşlar belirlenmeye çalışılır. Bu işlem yapılırken aynı zamanda bakım gereklilikleri de dikkate alınmalıdır. Uçakların hatlara tahsis edilmesiyle uçuş bacaklarından oluşan uçuş döngüleri ortaya çıkar. Bir uçuşun varış noktası bir sonraki uçuşun başlangıç noktasıdır.

Havayolu işletmelerinin sahip olduğu uçakları tarife planlama açısından sınıflandırınız.

SIRA SİZDE 4

Uçak atama süreci aşağıdaki aşamaları kapsar (Holloway, 2008, s. 349):

- Hazırlanan tarife dağıtım kanalları vasıtasıyla yayınlanır ve rezervasyonlar başlar.
- Planlanan uçuş bacakları için haftalık uçak rotasyonları hazırlanır. Bu işlem yapılırken filodaki uygun uçak tipleri için havaalanı uçak çevrim süreleri, gerekli pilot görev zamanları (duty time), kalkış-varış noktaları (Origin-Destination) ve yolcu talebi gibi faktörler dikkate alınarak minimum maliyetli seçimler yapılır. Minimum maliyetten kasıt sadece uçak faaliyet işletme maliyeti değildir. Ayrıca düşük kapasiteyle yapılan talebi karşılamayan yetersiz üretimin fırsat maliyeti de kastedilmektedir.
- Her uçak için bakım ihtiyaçları göz önünde bulundurularak uçuş dizisi (uçakların peşi sıra gerçekleştirecekleri uçuşlar) tasarlanır.
- Ekip planlaması yapılır. Ekip çiftleri ve her ekip üyesinin kişisel görev listesi oluşturulur.

Bazı havayolu işletmeleri değişen ticari ve operasyonel şartlara anında uyum sağlayabilmek için uçak tahsisini operasyona yakın bir zamanda yaparlar veya yapılan tahsisleri tekrar gözden geçirir. Uçulacak noktaya talep arttığında daha büyük bir uçağı devreye sokarlar veya tam tersi bir durumda daha küçük uçak kullanır. Bu sayede ilk durumda daha fazla yolcu taşıyarak gelirlerini artırır. İkinci durumda ise daha küçük uçak kullanarak doluluk oranının düşüşünü engellemiş olur ve faaliyet maliyetini azaltmış olur (Holloway, 2008, s. 349).

Personel Ataması

Personel ataması ya da başka bir deyişle ekip planlama sürecini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Ageeva, 2000, s.22):

- Kaptan pilot ve yardımcı pilotları seçerek ekip eşleştirme (crew pairing): Havayolu işletmesi mevcut uluslararası kurallar, yasalar ve yönetmelikler kapsamında uçucu personel ekip çiftlerini oluşturmaktadır.
- Her ekip üyesi için izin, eğitim, sağlık kontrolleri gibi faktörleri dikkate alarak ekip çalışma programı hazırlama (crew rostering): Bunun sonucunda uçucu personelin kişisel uçuş programı (aylık veya haftalık) oluşturulmaktadır.
- Çeşitli nedenlerle bozulan ekip çiftlerinin tekrar oluşturulması (crew recovery): Bu aşamada özellikle uçucu ekiplerin sağlık koşulları gibi öngörülmeyen sebeplerden dolayı ortaya çıkan aksaklıklar giderilmeye çalışılmaktadır.

Kokpit ve kabin ekibi üyeleri için ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoriteleri günlük, haftalık, aylık, yıllık olarak çeşitli uçuş süresi limitleri getirmiştir. Ekip planlama işleminde bu limitler göz önünde bulundurularak planlama ve atama işlemi gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu limitlerin iyi hesaplanamaması sonucunda havayolu işletmesinin operasyonları aksayabilir. Örneğin ana üs dışındaki bir istasyonda uçaktaki ekibin uçuş süresi limitleri aşılırsa ve yedek ekip bulunmuyorsa o uçuş zamanında gerçekleştirilemeyebilir. Ekip planlama ile ilgili diğer bir kısıt ekibin, uçulacak uçak ve gidilecek havaalanı için yeterli eğitimlere ve sertifikalara sahip olması gerekliliğidir. Yeterli sertifika ve eğitimleri almamış bir pilotun ekip ataması yapılamaz. Havayolu işletmelerinde ekip kaynaklı maliyetlerin içinde yatı maliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Yatı maliyetlerini azaltmak için ekip planlaması yapılırken mümkün olduğunca her ekip çiftinin yatılarını ana üslerinde geçirmeleri sağlanmaya çalışılır. Personel atama sürecinin en önemli amaçlarından birisi de pilot ve kabin görevlilerinin verimliliklerini sözü edilen kısıtlar dahilinde yüksek tutmaktır.

Tarife Planlamanın Diğer Bölümlerle İlişkisi

Tarife planlama işlerinden sorumlu olan bölüm (departman) havayolu işletmesinin diğer işlevsel alt bölümleri ile eşgüdüm içinde çalışmak zorundadır. Tarife planlama bölümü, haftalar bazen aylar süren çalışmalardan sonra hazırladığı tarife taslağını ilgili diğer bölümlere dağıtır ve bu bölümlerden hazırlanan taslak üzerinde yapılacak değişiklikler için geri bildirimler alır. Hazırlanan taslağın üzerinde yapılacak değişiklikleri belirlemek için birçok havayolu işletmesi çalışma komiteleri kurmaktadır. Bu sistemde hazırlanan taslak, ilgili bölümlerin katılımıyla oluşturulan grup tarafından tartışılır, öneriler getirilir ve bölümlerle arasında oluşan, tarife kaynaklı sorunlar çözüme kavuşturulur. Bu sayede bütün bölümlerin tarife üzerinde mutabakatı sağlanır. Tarife hazırlanmasında hangi sistem kullanılırsa kullanılsın, amaç; müşteri tatmini sağlayacak, kârlılığa katkıda bulunacak, rekabet avantajı yaratacak bir tarife oluşturmaktır (Wells, 1999, s. 351).

Tarife planlama bölümü, planlama yaparken gerekli verileri sağlamak ve hazırladığı planların uygulanması için neredeyse havayolu bünyesindeki bütün bölümlerle yakın ilişki içinde bulunmak, sürekli iletişim halinde olmak zorundadır. Bu bölümlerden bazıları; Uçuş Koordinasyon Merkezi (Operations Coordination Center - OCC), uçuş işletme, pazarlama, ekip planlama, bakım planlamadır.

Tarife Planlama ve OCC Birimi

Havayolu işletmelerinde bütün bölümler etkili olmasına rağmen özellikle iki bölüm ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri tarife planlama bölümü diğeri ise uçuş koordinasyon merkezidir. Tarife planlama tarifenin hazırlanmasından, OCC ise hazırlanan tarifenin uygulanmasından sorumludur. Tarife planlamanın amacı maliyetleri minimumda tutacak, uçak

verimliliğini maksimum yapacak en iyi tarifeyi hazırlamak, OCC'nin amacı ise uçuşların gecikme ve iptal olmadan zamanında gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Tarife planlamanın hazırladığı sıkışık bir tarife uçuşların zamanında gerçekleşmesini engelleyebilir. Bu nedenle tarife planlama ve OCC bölümlerinin amaçları arasında optimum bir denge sağlanmalıdır. Tarife planlama bölümü hazırladığı tarifeyi operasyon tarihinden kısa bir süre önce OCC bölümüne devreder. Bu tarihten sonra tarifenin sorumluluğu OCC bölümüne geçer ve OCC tarifede değişiklikler yapabilir. Bu geçiş süresi işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir.

Tarife ve Ekip Planlama Birimleri

Havayolu işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri, emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteriyor olmalarıdır. İnsan kaynağı maliyeti, havayolu işletmelerinde en önemli maliyet kalemi olan yakıt kaleminden hemen sonra gelmektedir. İnsan kaynağı maliyetlerinin büyük kısmı ise kokpit ve kabin ekibi maliyetlerinden oluşur. Maliyeti yüksek olan bir kaynağın en etkin ve verimli bir şekilde kullanılması havayolu işletmesinin maliyet kontrolünde ve operasyonlarını aksaklık olmadan yürütmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu kaynağın planlanmasından ekip planlama ve atama bölümü sorumludur. Ekip planlama biriminin tarifenin yapısı ve uçuşu gerçekleştirecek uçakların özellikleri (uçak atama) hakkında bilgili olmaları ve bunu yapan birimlerle eşgüdüm içinde çalışmaları gerekir.

Tarife Planlama ve Bakımda Üretim Planlama Kontrol Birimleri

Uçak bakım faaliyetlerinin en önemli amacı uçağın, sistemlerinin ve komponentlerinin güvenirliklerini istenilen seviyelerde tutarak hem emniyetin artırılmasını hem de maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktır. Buna ek olarak etkili bakım faaliyetleri aracılığıyla uçakların uçuşa hazır durumda olma oranlarının da artırılması amaçlanır. Bakım faaliyetlerinin programlandığı gibi yürütülmesi yasal bir zorunluluktur. Fakat bakım yapılırken uçaklar günlerce hatta aylarca yerde kalarak birim maliyetlerin artmasına neden olur ve gelir kaybı yaşanır. Bu nedenle tarife öyle planlanmalıdır ki bakım yapmak için kullanılan istasyonlar ve zaman dilimleri maliyetleri azaltıcı, gelirleri ise artırıcı etki yaratmalıdır. Bu amaca ancak tarife planlama, OCC ve bakımda üretim planlama kontrol birimlerinin etkin bir eşgüdüm içinde olması ile ulaşılabilir.

Planlı ve plansız olarak ortaya çıkabilen bakım ihtiyaçları, tarife planlanırken dikkate alınması gereken faktörlerdendir. Bakım ihtiyaçlarının belirlenebilmesi için tarife planlama bölümü, bakım bölümüyle yakın ilişki ve sürekli iletişim halinde olmalıdır. Bakım faaliyetlerinin bazıları her istasyonda yapılabileceği gibi, ağır bakım, motor bakımı gibi bakımların bakım üssünde yapılması zorunluluğu olabilir. Bu ağır bakımların ne zaman ve nerede yapılacağı önceden belirlenmeli ve buna göre her uçak için bakım programı oluşturulmalıdır. Elde edilen sonuçlar tarife planlama ve diğer ilgili bölümlere iletilmelidir. Uçak atama işlemleri bu programları dikkate almalıdır.

Tarife Planlama ve Pazarlama Bölümleri

Bir havayolu işletmesinde pazarlama bölümünün temel amacı yolcuların, seyahat acentelerinin kısaca müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayıp bunları karşılayabilecek doğru ürün bileşenlerini geliştirerek talebi ve gelirleri artırmaktır. Daha önceki bölümlerde de açıklandığı üzere uçuş ağ yapısı ve tarifesi havayolu hizmet sunumunun özü olan yer değiştirme faaliyetini doğrudan etkilemektedir. Kalkış ve varış havaalanları, sıklık, uygun kalkış ve varış zamanı, ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresi ve zamanında kalkış başarımı (performansı) tarife planlama işlevinden etkilenen ürün bileşenleridir. Pazarlama bölümü ürünün bu tür tarife ile ilgili bileşenlerini müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre şekillendirir. Bu nedenle tarife planlama bölümü şüphesiz pazarlama bölümüyle eşgüdüm halinde çalışmalıdır.

Örneğin iş amaçlı seyahat eden yolcuların öncelikleri yüksek sıklık ve uygun zamanlamadır. Eğlence amaçlı olarak seyahat eden yolcular ise fiyat duyarlılığı yüksek olan yolculardan oluşmaktadır. Bu sebeple bu pazar bölümüne hitap eden işletmeler tarife hazırlarken maliyetleri en aza indirecek bir tarife planı üzerinde durmalıdırlar. Uzak mesafeleri birleştiren hatlarda yolculuk süreleri uzun olduğu için kalkış zamanından çok varış saati önem kazanmaktadır. Varış saati yolcuların şehir merkezine ulaşabilecekleri ve havaalanlarının faaliyette bulunduğu saatlere göre ayarlanmalıdır. Diğer yandan uzun mesafeli hatlarda genellikle geniş gövdeli uçaklar kullanılır. Bu uçakların dönüş için hazırlanma süreleri daha uzun olduğu için tarife hazırlanırken bu faktör göz önünde bulundurulmalıdır.

Kargo taşımacılığında ise iki çeşit havayolu işletmesi vardır. Bunlardan ilki yolcu pazarına hitap eden ve aynı zamanda yolcu uçaklarının kargo bölümlerinde kargo taşıyan işletmelerdir. Bu tip işletmeler tarife hazırlarken kargo göndericilerinin ihtiyaçlarından ziyade yolcu ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar. İkinci grup taşıyıcılar ise kargo uçaklarıyla taşımacılık yapan havayolu işletmeleridir. Bu tip işletmeler tarife hazırlarken kargo sahipleri ve kargo acentelerinin ihtiyaç ve isteklerine göre tarife hazırlarlar. Özellikle kurye taşımacılığı yapan işletmeler tarifelerini gece saatlerine ayarlarlar. Bunun sebebi, taşıyacakları kargonun kendilerine geç saatte gelmesi ve kargonun bir sonraki gün sabaha gideceği yere ulaşmasının istenmesidir. Fakat bu tür havayolu işletmeleri havaalanlarındaki bazı kısıtlamalar (çalışma saatleri, gürültü vb.) sebebiyle çeşitli operasyonel sınırlamalar yaşayabilirler.

Tarife Planlamayı Kısıtlayan Faktörler

Tarife planlama süreci havayolu işletmelerinin bu konudaki esnekliğini kısıtlayan bazı dış faktörlerin etkisi altındadır (Şekil 6.2). Bu faktörler izleyen bölümlerde Şekil 6.2'deki başlıklara göre açıklanmaktadır (Wensveen, 2007, s.345).

Slot Düzenlemeleri

Slot düzenlemeleri, belirli bir hava sahası ya da havaalanı için kullanıcılar tarafından talep edilen kullanım isteğini eldeki kapasiteye uygun hale indirerek düzgün bir hava trafik akışı sağlamak ve sistem kapasitesinin tamamının kullanımını sağlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir. Slot tahsisi, uçuşu planlanmış bir uçağa belirli bir zaman diliminde ve dolayısıyla iniş kalkış için belirli havaalanlarının belirli zaman dilimlerinde kullanılabilmesi şeklinde konulan bir sınırlamadır. Son yıllarda artan hava trafiği nedeniyle bazı bölgelerde havaalanı ve hava trafik kapasitesi yetersiz kalmıştır. Eldeki kapasitenin daha etkili ve verimli kullanılması, yoğunluğun azaltılması gibi amaçlar doğrultusunda bazı havaalanlarında ve hava trafik yollarında slot uygulamasına gidilmiştir. Yoğun saatlerde oluşan aşırı talep karşısında yetersiz kalan kapasite sorununu çözmek için slot uygulaması Eurocontrol tarafından başlatılmıştır. Slotları yol ve havaalanı slotları olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

- **Yol slotları:** Yol slotları, bir uçağın önceden belirlenmiş bir rotanın bir kısmını uçmaya müsaade edildiği zaman aralıklarıdır. Yol slotları, Avrupa hava sahasında Eurocontrol tarafından tahsis edilir. Eurocontrol, bu slotları ulusal hava trafik kontrol otoriteleri ile ortak şekilde çalışarak düzenlemektedir. Avrupa hava sahası, ilgili ülkelerin hava kapasiteleri göz önüne alınarak emniyetli ve düzenli bir hava akışını sağlamak amacıyla Eurocontrol bünyesinde faaliyet gösteren Merkezi Akış Yönetim Birimi (Central Flow Management Unit - CFMU) tarafından yönetilmektedir.
- **Havaalanı slotları:** Havaalanı slotu, inişin gerçekleşeceği veya kalkış için motor çalıştırma izninin verileceği havaalanından verilen, havaalanını ve ilgili diğer hizmetleri kullanabilmek için ayrılan zaman dilimidir.

DİKKAT

Bir çeşit pazara giriş düzenlemesi olarak görülmesi mümkün olan slot düzenlemesi sadece kapasite yönetiminde kullanılan bir araçtır ve kapasite sorunu olan havaalanlarında ve zaman dilimlerinde söz konusudur. Slot tahsisi ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarından bağımsızdır. Bir havayolu iletmesinin tayin edilerek bir havaalanına giriş hakkı alması eğer orada bir slot düzenlemesi varsa slot aldığı anlamına gelmez.

Havaalanı Çalışma Saatleri

Havaalanı çalışma saatleri (Curfew) özellikle Avrupa ve Asya-Pasifik bölgesindeki birçok havaalanına düzenlenen operasyonları kısıtlamaktadır. Genellikle 23.00-06.00 saatleri arasında havaalanları uçuşlara kapalı tutulmaktadır. Bazı havaalanlarında ise bu saatler arasında düzenlenecek operasyonlar için uçakların gürültü seviyelerine göre sadece daha sessiz uçaklara uçuş izni verilmektedir. Belirli saatler arasında uçuşlara açık olan havaalanlarına tarife planlanırken çalışma saatleri göz önünde bulundurulmalıdır. Uçağın havaalanına varış saatinin havaalanının açık olduğu saate planlanması şarttır. Eğer aynı gün havaalanından dönülecekse hazırlanma süresi dikkate alınarak planlama yapılmalıdır. Bazı havaalanlarında bu durum kurala bağlanmıştır. Bu havaalanlarından aynı gün kalkmak isteyen taşıyıcı havaalanı mesai saati bitiminden en az 2,5 saat önce havaalanına inmiş olmalıdır. Yoksa o uçağın kalkışına izin verilmez.

Bağlantılı Uçuşlar

Bağlantılı uçuşların yarattığı kısıtlayıcı faktörler özellikle TD ağ yapısını kullanan havayolu işletmelerinin tarife planlama işlevini zora sokmaktadır. Bu işletmeler diğer havaalanlarından kalkan uçaklarını merkez havaalanından kalkacak uçaklarının kalkış saatleri ve yolcuların bağlantı zamanını göz önünde bulundurarak tarife planlamak zorunda kalırlar. Kitabınızın 5. Ünitesinde de açıklandığı gibi dalga yapısı sisteminde merkez havaalanlarına toplu olarak yapılan inişlerin ardından toplu olarak kalkışlar gerçekleştirilir. Bu sayede bağlantılı uçuşların etkinliği arttırılır. Bu sistemi kullanan işletmeler için tarife hazırlanırken yapılacak bağlantılı uçuşların arasındaki süre göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca bağlantı zamanları ve yaşanabilecek herhangi bir gecikme de dikkate alınmalı tarife ona göre planlanmalıdır.

İstasyon Personel Kısıtları

İstasyon personeli sayısı tarife planlanırken karşılaşılan kısıtlardan bir diğeridir. Tarife planlanırken bütün kaynaklar gibi istasyonda bulunan insan kaynağı da en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmalıdır. Örneğin 30 dakikalık zaman diliminde istasyona havayolu işletmesinin sadece bir uçağının operasyon düzenlediğini ve bu uçak için 10 personele ihtiyaç duyulduğunu farz edilsin. Eğer havayolu işletmesi aynı zaman dilimi içindeki operasyon sayısını 1'den 2'ye çıkarırsa 10 kişilik ekip bu 2 uçak için yeterli olmayacak ve yeni personel ihtiyacı doğacaktır. Bu durum havayolu işletmesinin maliyetlerini arttırıcı bir etki yaratır. Bu durumda uçuşların aynı zaman dilimine denk gelmemesi tercih edilebilir.

Çevresel ve Operasyonel Diğer Faktörler

Uçuş faaliyetinin gerçekleştirileceği noktaların iklim özellikleri tarife planlanırken göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden biridir. Ayrıca yer operasyon kısıtları da tarife planlanırken göz önünde bulundurulmalıdır. Planlanan saatte yeteri kadar körük olup olmadığı, yer hizmetlerinde kullanılan uçağa uygun yer ekipmanları (ASU, Bagaj ekipmanları, Push back) olup olmadığı tarife planlanırken dikkate alınmalıdır.

Özet

Filo planlamasının tanımını yaparak amaçlarını özetlemek

Filo planlama, hem planlama süreci hem de nihai operasyonlar açısından bir havayolu işletmesinin en önemli uzun dönemli stratejik kararlarından oluşmaktadır. Bir havayolu işletmesinin uçak filosu belirli zamanlarda verilmiş uçak alım kararlarından ortaya çıkmış çeşitli uçaklardan oluşur. Filo planlama büyüyen havayolu pazarından daha fazla pay almak ya da mevcut pazar payını koruyabilmek amacıyla belirli bir zaman içerisinde alınacak uçaklardan oluşmaktadır. Bu nedenle filo planlama yapılırken pazarlama araştırmaları ve stratejilerinin rehberliğinden faydalanılır. Pazardaki talep değişmekte ve havayolu işletmeleri değişen talebe göre stratejilerini oluşturmaktadır. Filo planlama açısından değişen talebin geleceğe yönelik tahmini hayati önem taşımaktadır. Filo planlama kararları ekonomik parametreler, pazarın liberallik derecesi, dağıtım kanalları, rekabet ve operasyonel engellerdeki değişimlerden etkilendiği için havayolu işletmeleri esnek olmak zorundadır. Filo planlama bir stratejik plan değildir, stratejik planları besleyen ve stratejik planlardan beslenmek zorunda olan bir alt plandır. Filo planlama stratejik misyonu esas almalı ve havayolu stratejisinin içine tam olarak yerleştirilmelidir.

Filo planlamasında ekonomik değerlendirme sürecini açıklamak

Ekonomik değerlendirme sürecindeki en önemli aşama, geleceğe yönelik trafik talebinin ücretli yolcu km (ÜYK) olarak tahmin edilmesidir. Talep tahmininden sonra buna uygun bir üretim miktarı kararlaştırılmalıdır. Üretim miktarının belirlenmesinde hedeflenen doluluk oranı belirleyici olacaktır. Doluluk oranı ÜYK olarak tahmin edilen trafik talebine bölünerek pazara arz edilmesi gereken koltuk km değeri hesaplanır. Hedeflenen üretim miktarının pazara sunulabilmesi için sıklık da belirlendikten sonra bir uçakla elde edilmek istenen uçak verimliliği hedefi belirlenir. Son olarak belirlenmiş uçak verimliliği değerinden yola çıkılarak, hedeflenen üretim miktarını pazara arz edebilmek için belirli bir koltuk kapasitesinde kaç adet uçağa ihtiyaç olduğu hesaplanır. Uçak tipi ve sayısı gerekli yatırım miktarının, finansman ve uçağın faaliyet maliyetlerinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Bu aşamada uçakların satın alımı ya da kiralanması seçenekleri de analiz edilir. Bu aşamada dikkate alınan diğer faktörler; amortisman, kiralama, faiz ve sigorta giderleri ile filodan çıkartılacak uçakların satışından elde edilecek muhtemel gelirlerdir. Diğer analiz birimi ise kuşkusuz faaliyet maliyetleridir. Belirli bir koltuk kapasitesi ve tipindeki uçağın birim maliyetleri analiz edilerek tahmini faaliyet maliyetleri hesaplanır. Bu sayede faaliyet kârının analiz edilmesi de mümkün hale gelir.

Filo planlamasında uçak değerleme sürecine etki eden faktörleri ifade etmek

Uçak değerleme kapsamında genel olarak uçağın işletilmesine ilişkin teknik ve ekonomik etki analizi yapılmaktadır. Yapısal elemanlar, mekanik sistemler, aviyonikler ve motor sistemleri incelenmesi gereken teknik özelliklerin başında gelir. Farklı uçakların sistemleri, tasarım amaçları, emniyet, güvenilirlik, bakım kabiliyeti, sadelik, belirlenen teknolojiler, havayollarının mevcut donanım ve insan kaynağına etkisi gibi konularla karşılaştırılarak sınırlanır. Diğer bir analiz unsuru performans değişkenleridir. Bunlardan en çok dikkate alınanı yük-menzil diyagramıdır. Ayrıca uçağın farklı uçuş evrelerinde ses ve emisyon değerlerini veren çevresel performans da önemli bir kriterdir. Opsiyonlar ve kişiselleştirme seçenekleri, müşteri desteği analizi, filo benzerlik durumu, teslim zamanları, bekleme süreleri, satıcının sunduğu finansman olanakları ve uçağın kargo taşıma kabiliyeti analize konu olan diğer unsurlardandır.

Diğer yandan uçak değerleme kapsamında, uçakların satın alım ve faaliyet maliyetleri de analiz edilmelidir. Maliyetle birlikte uçakların ekonomik ömürleri boyunca ortaya çıkaracakları fayda da analiz edilmelidir. Ekonomik özelliklere ilişkin uçak değerlemede filo planlamasında analizleri yapılan uçaklara sahip olma maliyetleri, uçakların kullanımı sonucunda ortaya çıkan maliyetler ve uçakların ikinci el değerine yansı-

maları analiz edilmelidir. Havayolu işletmelerinde filo planlaması ile uyumlu finansal planlama stratejileri doğrultusunda uçak üreticileri ve uçak kiralama işletmelerinin ön gördüğü uçağa sahip olmanın başlangıç ve geri kalan maliyetleri analiz edilerek en uygun uçak tipi seçilmeye çalışılır. Her uçak alımının havayoluna pozitif katkı sağlama potansiyeline sahip olması gerekir. Bunun elde edilebilmesini belirleyen değişkenler ise sermaye maliyeti, faaliyet geliri ve maliyetleri ile uçağın kalıntı (hurda) değerinin durumudur.

AMAÇ 4 *Havayolu taşımacılığında tarife planlama sürecini açıklamak*

Bir havayolu işletmesinin uçuş ağında belirlenmiş bir dizi noktaya ilişkin tarife planlama işleminde öncelikle havaalanı çiftleri ve uçuş sıklığı belirlenir. Kalkış ve varış zamanlaması belirlendikten sonra uçak ve personel ataması gerçekleştirilir.

AMAÇ 5 *Tarife planlama işlevinin diğer bölümlerle ilişkisini saptamak*

Tarife planlama işlerinden sorumlu olan bölüm havayolu işletmesinin diğer işlevsel alt bölümleri ile eşgüdüm içinde çalışmak zorundadır. Tarife planlama bölümü, planlama yaparken gerekli verileri sağlamak ve hazırladığı planların uygulanması için neredeyse havayolu bünyesindeki bütün bölümlerle yakın ilişki içinde bulunmak, sürekli iletişim halinde olmak zorundadır. Bu bölümlerden bazıları; uçuş faaliyetleri koordinasyon merkezi (Operations Coordination Center - OCC), uçuş işletme, pazarlama, ekip planlama, bakımda üretim planlama ve kontrol birimleridir.

Kendimizi Sınayalım

1. Belirli bir zaman içinde (5, 10, 15 yıl) gerçekleşecek filo değişimlerinin havayolu işletmesi tarafından işletme stratejileri kapsamında biçimsel hale getirilmesine ne ad verilir?

a. Filo planlama
b. Tarife planlama
c. Hat planlama
d. Bakım planlama
e. Uçak değerleme

2. Filo planlama süreci ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a. Uzun vadelidir.
b. Kısa vadelidir.
c. Orta vadelidir.
d. Çok kısa vadelidir.
e. Aylıktır.

3. Filo planlama pazarlama ilişkisinde filo planlama için en hayati bilgi aşağıdakilerden hangisidir?

a. Konfor temelli bileşenler
b. Promosyonlar
c. Tutundurma
d. Talep tahmini
e. Dağıtım kanalları

4. Havayolu işletmelerinde uçak verimliliğinin ölçüsü olarak aşağıdakilerden hangisi kullanılır?

a. Günlük uçak başına arz edilen koltuk-km
b. Kilometredeki yolcu geliri
c. Doluluk oranı
d. Koltuk yoğunluğu
e. Uçak başına yolcu sayısı

5. Uçuş hatlarına ilişkin veri ve tahminlerin çok detaylı analizlerine dayalı filo planlama yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?

a. Yukardan aşağıdan yaklaşım
b. Makro yaklaşım
c. Ekonometrik yaklaşım
d. Pazarlama yaklaşımı
e. Aşağıdan yukarıya yaklaşım

6. Aşağıdakilerden hangisi filo planlamayı etkileyen değişimlerden biri **değildir?**

a. Topla dağıt ağ yapısının yayılması
b. Teknolojik gelişmeler
c. Rekabet
d. Politik çevre
e. Çevresel hassasiyetler

7. Tanımlanmış belirli kıstasları tam olarak karşılayacak mümkün olan en iyi uçak tipini seçmek amacıyla yapılan sürece ne ad verilir?

a. Uçak değerleme
b. Filo planlama
c. Uçak performans analizi
d. Uçak atama
e. Uçak rotalama

8. Aşağıdakilerden hangisi uçak değerlemede uçak performansı kapsamında yapılan analizlerden biri **değildir?**

a. Uçuş ağındaki havaalanı özellikleri analizleri
b. Uçuş kuralları analizleri
c. Uçak özellikleri analizleri
d. Uçak performansı analizleri
e. Yer hizmetleri ekipman gereklilikleri analizleri

9. Ekonomik, finansal ve operasyonel faktörlerin göz önünde bulundurularak havayolu işletmesinin uçuş ağlarının nitelik ve nicelik yönünden düzenlenmesi ve geliştirilmesine ne ad verilir?

a. Filo planlama
b. Rota planlama
c. Tarife planlama
d. Ekip planlama
e. Bakım planlama

10. Hazırlanan tarifedeki uçuşların gecikme olmadan zamanında gerçekleştirilmesini sağlayan havayolu bölümü aşağıdakilerden hangisidir?

a. Ekip planlama merkezi
b. Operasyonlar koordinasyon merkezi
c. Bakım planlama merkezi
d. Uçak atama merkezi
e. Uçuş işletme merkezi

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise "Filo Planlamasına İlişkin Temel Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise "Filo Planlamasına İlişkin Temel Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. d	Yanıtınız yanlış ise "Filo Planlama ve Pazarlama İlişkisi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a	Yanıtınız yanlış ise "Doluluk Oranı ve Uçak Verimliliği Hedeflerinin Belirlenmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e	Yanıtınız yanlış ise "Filo Planlamasında Geniş ve Dar Kapsamlı Analiz Yaklaşımları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. d	Yanıtınız yanlış ise "Filo Planlamayı Etkileyen Değişimler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise "Filo Planlamasında Uçak Değerleme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. e	Yanıtınız yanlış ise "Uçak Performansının ve Teknik Özelliklerinin Değerlemesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. c	Yanıtınız yanlış ise "Tarife Planlama" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. b	Yanıtınız yanlış ise "Tarife Planlama ve OCC" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Havayolu işletmeleri elindeki finansal kaynakların büyük bir kısmını uçak alımına ayırmaktadır. Düşük kâr paylarıyla çalışan havayolu işletmelerinin öz kaynakları bu alımları karşılamada yetersiz kalmakta ve yabancı kaynaklardan borçlanılmaktadır. Böylece çok büyük miktarda kaynaklar uçak alımına tahsis edilmektedir. Günümüzde küçük bir bölgesel uçak 20 milyon ABD dolarına satın alınabilirken geniş gövdeli büyük bir uçak fiyatı 400 milyon dolar seviyelerine kadar çıkmaktadır. Filo planlama havayolu işletmesinin hayatta kalabilmesine ve ekonomik performansı üzerine büyük etkilere sahiptir. Bu nedenlerden dolayı filo planlama yapılmalıdır.

Sıra Sizde 2

Filonun tek uçak tipinden oluşması tüm pilotların aynı uçak tipi eğitimini almış oldukları ve filodaki tüm uçaklarda görevlendirilebilecekleri anlamına gelir. Tarifenin aksaması ya da ekip planlarının bozulması durumunda geriye kalan tüm pilotların yedekte tutulması mümkündür. Bu sayede yeni bir ekibin oluşturulması ve görevlendirilmesi daha kolay hale gelir. Bu kolaylık personel atamaya esneklik kazandırır.

Sıra Sizde 3

Pist uzunluğu bir uçağın maksimum kalkış ağırlığını etkileyecektir. Çünkü uçağın kalkış ağırlığı arttıkça havalanabilmek için ihtiyaç duyduğu pist uzunluğu da artacaktır. Pistin genişliği iniş kalkış yapacak uçakların kanat açıklıkları ve ana iniş takımları arasındaki mesafe üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu mesafeler arttıkça ihtiyaç duyulan genişlik de artmaktadır. Tersi durumda uçağın pist dışına çıkması ve kaza yapması ihtimali artmaktadır. Diğer yandan uçağın sahip olması gereken maksimum ağırlığı üzerinde pistin mukavemeti de etkili olmaktadır. Ağır uçaklar mukavemetin söz konusu ağırlığı taşımayacak kadar düşük olduğu pistler üzerinde iniş kalkış yapamaz. Uçak seçimi yapılırken uçuş düzenlenmesi gereken havaalanlarının özellikleri bu gibi sebeplerle dikkate alınmalıdır.

Sıra Sizde 4

Havayolu işletmelerinin sahip olduğu uçaklar tarife planlama açısından serviste (in-service use) olan uçaklar ve servis dışı (out of service) uçaklar olarak iki gruba ayrılır (Wells, 1999, s. 364):

- Serviste olan uçaklar;
  - Planlanan tarifeli seferlerde kullanılan uçaklar,
  - Ekstra uçuşlar için bekletilen uçaklar ve
  - Tarifesiz uçuşlar için kullanılan uçaklardır.
- Servis dışı olan uçaklar;
  - Bakımda olan uçaklar,
  - Uçuş eğitimi için kullanılan uçaklar ve
  - Herhangi bir aksaklıkta kullanılmak üzere istasyonda bekletilen uçaklardır (stand-by).

Yararlanılan Kaynaklar

Ageeva, Y. (2000). *Approaches to Incorporating Robustness into Airline Scheduling, M.I.T., August 2000*. http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/8930/48981606-MIT.pdf?sequence=2. Erişim Tarihi: 15.03.2016.

Belobaba P. (2009). Fleet Planning. Peter Belobaba, Amadeo Odoni ve Cynthia Barnhart (Ed.). *The Global Airline Industry* içinde (s. 153-181). West Sussex: Wiley.

EURESAS (1996), Airline Fleet Planning and Aircraft Economics, MAP 9/5, Toulouse, France.

Holloway, S. (2008). *Straight and Level: Practical Airline Economics.* Aldershot: Ashgate.

Radnoti, G. (2002). *Profit Strategies for Air Transportation.* New York: McGraw-Hill.

Wells, A.T. (1999). *Air Transportation-A Management Perspective.* 4th Ed, Belmont, Calif: Wadsworth Pub. Co.

Wensveen, J.G. (2007). *Air Transportation: A Management Perspective.* Aldershot: Ashgate.

7

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

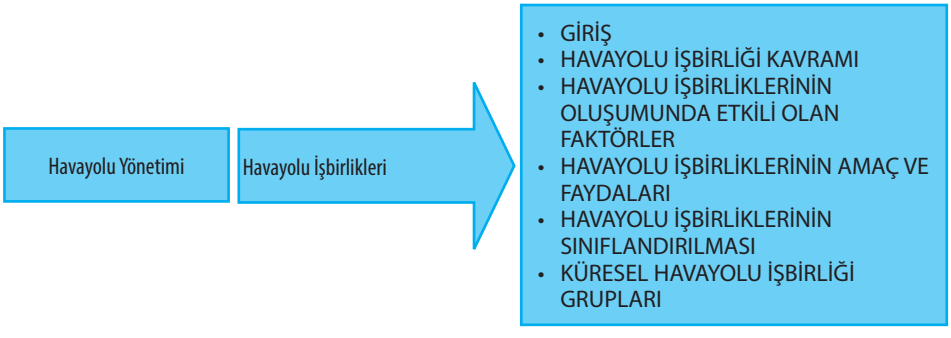
- Havayolu işbirliği kavramını tanımlayabilecek,
- Havayolu işbirliklerinin oluşumunda etkili olan faktörleri açıklayabilecek,
- Havayolu işbirliklerinin amaç ve faydalarını açıklayabilecek,
- Havayolu işbirliklerini sınıflandırabilecek,
- Küresel havayolu işbirliği gruplarını tanıyabilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Havayolu İşbirliği
- Havayolu İşbirliği Oluşumu
- Havayolu İşbirliği Amaçları
- Havayolu İşbirliği Faydaları
- Havayolu İşbirliği Türleri
- Küresel Havayolu İşbirliği Grupları

İçindekiler



Havayolu İşbirlikleri

GİRİŞ

İşbirlikleri, işletmelerin hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına uyguladıkları stratejilerden biridir.

İşletmelerin hem hayatta kalabilmek hem de başarılı olmak için ihtiyaç duydukları kaynakların tamamına tek başına sahip olmaları mümkün değildir. Bu nedenle çevrelerinde faaliyet gösteren diğer işletmelerin kaynaklarına gereksinim duymaktadır ve bir şekilde bu kaynaklara erişim sağlamaları gerekmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Diğer taraftan artan rekabet, hızlı değişim ve bunların getirdiği belirsizlik ve karmaşıklık, içinde faaliyet göstermenin oldukça zor olduğu bir işletmecilik çevresi yaratmaktadır (Koçel, 2010, s.419). İşte bu noktada, işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynaklara erişme ve böylelikle bir taraftan varlıklarını devam ettirebilme diğer taraftan rekabet üstünlüğü kazanabilme yolunda uyguladıkları stratejilerinden birisi olarak, işbirlikleri karşımıza çıkmaktadır.

HAVAYOLU İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

İşletmeler için işbirliği, benzer çıkar ve amaçlar için iki ya da daha fazla işletmenin karşılıklı fayda sağlamak üzere kurdukları iş ilişkisidir.

İşletmecilik alanında işbirliğini "birbiriyle uyumlu ya da birbirini tamamlayan iş çıkarları ve amaçlarına sahip iki ya da daha fazla işletmenin karşılıklı fayda sağlamak üzere aralarında kurdukları iş ilişkisi" şeklinde tanımlayabiliriz (Iatrou, 2004, s.7). Tanımdan da anlayabileceğimiz gibi, "ortak amaç" ve "karşılıklı fayda" bir işbirliğinin temel boyutlarını oluşturmaktadır. Gerçek anlamda bir işbirliğinden söz edebilmemiz için, işbirliği taraflarının tamamının bu birliktelikten belli derecede faydalar (genellikle ortaklığa yaptıkları katkıyla orantılı) sağlıyor olması, bir başka ifadeyle, söz konusu işbirliğinin kazan-kazandır (win-win) ilkesi içinde işliyor olması gerekir (Iatrou, 2004, s.7).

Bu ünitede anlatılacak olan havayolu işbirliklerini daha iyi anlayabilmemiz için öncelikle "birleşme ve satın alma", "ortak girişim" ve "stratejik işbirliği" kavramlarını net bir şekilde tanımlayıp birbirinden ayırt etmemizde fayda vardır.

Satın alma ya da devralmalar, bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması ve bu satın alma sonucunda satın alınan işletmenin kimliğini tamamen kaybetmesi şeklinde oluşur. Satın alma stratejisi, satın alan işletmeye satın alınan işletme üzerinde tam bir sahiplik ve kontrol sağlar. Birleşmelerde ise iki ya da daha fazla işletme yeni bir işletme kurarak yeni bir isim altında faaliyetlerini birleştirirler ve bu durumda her iki işletme de kimliğini kaybeder.

Ortak girişim ise belirli ortak amaçları gerçekleştirmek üzere ortakların oluşturdukları ayrı bağımsız bir organizasyon altında işbirliği yaptığı oluşumdur. Oluşturulan yeni organizasyon, onu oluşturan ortaklardan bağımsız faaliyet göstermekte, ancak ortaklardan girdi sağlamaktadır. En son olarak stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla işletme arasında belirli stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere ortak çalışmaya yönelik yapılan anlaşmalardır. Havacılık alanındaki ortak girişimler aslında stratejik havayolu işbirliklerinin bir türü olmakla birlikte en ileri düzeydeki havayolu işbirlikleridir. Birçok alanda taraflar ortaklaşa hareket etmektedir. Bu nedenle ortak girişimler bir tür "sanal birleşmeler"

olarak anılmaktadır. Ortak girişimi oluşturan işletmeler yeni bir yasal bağımsız organizasyon oluşturmalarına rağmen bu ortaklıkta kimliklerini kaybetmeleri söz konusu değildir.

Stratejik işbirliklerini ve ortak girişimleri, birleşme ve satın almalardan ayıran en önemli özellik, ortakların kendi kimliklerini ve bağımsızlıklarını korumaya devam ediyor olmalarıdır. İşbirliğini oluşturan işletmelerin kendilerine ait bir karar merkezleri, amaçları ve stratejileri vardır (Gerede, 2002, s.121). Dolayısıyla stratejik işbirlikleri işletmelere, diğer ortaklık biçimlerine göre daha fazla esneklik tanır ve istenildiğinde işbirliğinden ayrılmak daha kolaydır. Burada "stratejik" kelimesi ise ortaklığın uzun dönemli amaçları içeriyor olması anlamına gelmektedir. Stratejik ve taktik işbirlikleri arasındaki ayrım ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı ele alınacaktır.



Stratejik işbirliklerini ve ortak girişimleri; birleşme ve satın almalardan ayıran en önemli özellik, bu birlikteliklerde ortakların kendi kimlik ve bağımsızlıklarını koruyor olmalarıdır.

Birçok amaç hedeflenmekle birlikte *stratejik işbirliklerinin temel amacı*, üyelerinin ortak amaçları doğrultusunda birbirlerini tamamlayan varlıklarını bir araya getirerek sinerji oluşturmaktır (Huxham ve Mcdonald, 1992, s.50-51). İşletmeler işbirlikleri yoluyla kaynak ve kabiliyetlerini sinerji oluşturacak şekilde birleştirerek rekabet üstünlüğü elde etme yoluna gitmektedir. Buna göre *stratejik işbirlikleri*, her bir işletme için kaynak ve kabiliyetler arasında sinerji oluşturacak şekilde, üyelerinin kaynaklarını işbirliği için ortaya koymayı, bilgilerini paylaşmayı ve değer yaratan faaliyetleri yerine getirmeyi taahhüt ettiği işletmeler arası bir formdur (Agarwal, Croson ve Mahoney, 2010: 414-415).

Havacılık sektöründe neredeyse endüstrinin başlangıcından beri işbirlikleri var olmuştur. Dahası, işbirliği oluşumu, havacılık sektörünün ayırt edici özelliklerinden birisi olarak da görülebilmektedir (Houtte, 1993, s.275). Doğası gereği havayolu işletmeleri nihai uçuş hizmetini sunabilmek için seyahat ve turizm işletmeleri, yer hizmeti işletmeleri, bakım işletmeleri, ikram işletmeleri gibi sektörü oluşturan birçok havacılık hizmet sağlayıcısı ile ilişki içerisindedir. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin bu işletmelerle tedarikçi-üretici ya da üretici-dağıtıcı ilişkisi şeklinde dikey yönlü anlaşmalar (Bissessur, 1996, s.13) yapmaları da karşılaşılan stratejik uygulamalar arasındadır. Bu anlaşmalar, yine işbirlikleri olarak adlandırılabilmektedir. Ancak bu ünitede detayları ile ele alacağımız havayolu işbirlikleri, aynı düzeyde benzer faaliyetleri gerçekleştiren havayolu işletmelerinin kendi aralarındaki yatay ilişkilerinden (Evans, 2001, s.238; Weber ve Chathoth, 2008, s.507) oluşan havayolu işbirlikleridir.

Havayolu işletmeleri arasında stratejik nitelikte olmayan işbirliği örnekleri bulunsa da günümüzde çoğu havayolu işbirliği stratejik işbirlikleri kategorisinde yer almaktadır. Ayrıca stratejik havayolu işbirlikleri endüstrinin genelini birçok yönden önemli ölçüde etkileyen oluşumlardır. Bu nedenle bu ünitede yer alan konular daha çok stratejik havayolu işbirlikleri kapsamında ele alınmıştır.

Havayolu işbirliği, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla tarife planlama, yer hizmetleri, teknoloji geliştirme, pazarlama, satış, uçak bakım gibi alanlarda iki ya da daha fazla havayolu işletmesinin ortak faaliyetler gerçekleştirmek üzere yaptıkları bir düzenlemedir.

Havayolu işbirliklerinde ortakların işbirliğine getirdikleri en kritik kaynak, sahip oldukları ağ yapılarıdır.

Bu açıklamalardan sonra *havayolu işbirliğini*, rekabet gücünü artırmak, dolayısıyla genel işletme performansını artırmak niyetiyle ortak operasyonlar düzenlemek üzere bir araya gelen iki ya da daha fazla havayolu işletmesi arasındaki ortak bir düzenleme olarak tanımlayabiliriz (Morrish ve Hamilton, 2002, s.401). Havayolu işbirliği iki ya da daha fazla havayolu işletmesinin tarife planlama, yer hizmetleri, teknoloji geliştirme, pazarlama, satış, bakım gibi belli alanlarda işbirlikçi davranmak üzere anlaşması sonucunda oluşmaktadır.

Havayolu işbirlikleri kapsamında işletmeler, belirli faaliyetleri ortaklaşa gerçekleştirerek maliyet sinerjileri elde etmeyi amaçlasa da, havayolu işbirliklerinin oluşmasının temelinde işletmelerin tek başına erişim sağlayamadığı pazarlara ortakları vasıtasıyla erişme ve küresel bir ağ yaratma istekleri yatmaktadır. Sektöre özgü ekonomik düzenlemeler havayolu işletmelerinin uluslararası pazarlara erişimleri önünde engel oluşturmaktadır. Bununla birlikte düzenlemeler izin verse bile havayolu işletmelerinin kendi kaynak ve kabiliyetleri ile uçuş ağlarını büyütmeleri de belli bir dereceye kadar gerçekleşebilir. İşte bu

nedenlerle stratejik işbirlikleri kurarak havayolu işletmeleri büyük ve geniş bir ağ yapısına sahip olma amaçlarını gerçekleştirmeyi ve böylelikle küresel ölçekli bir havayolu işletmesi olarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi istemektedir. Dolayısıyla havayolu işbirliklerinde ortakların işbirliğine getirdikleri en kritik kaynak aslında sahip oldukları ağ yapılarıdır. Günümüzde en bilinen havayolu işbirlikleri, uçuş ağlarını küreselleştirmek adına yapılan küresel havayolu işbirliği gruplarıdır.

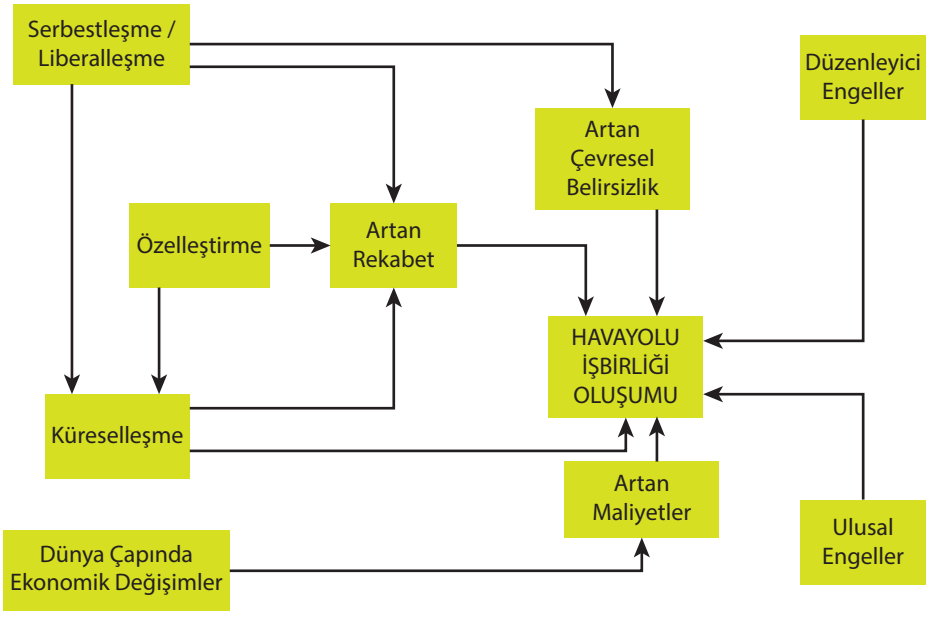
Havayolu işletmelerinin kendi kaynakları ile büyük ve küresel bir havayolu işletmesi olmaları neden mümkün değildir?

SIRA SİZDE 1

HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

İşletmelerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri, çevrelerine uyum sağlamalarına bağlıdır. Çevrede oluşan değişimlere uyum sağlamak için de belirli eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Buna göre havayolu işbirlikleri kurmak ya da bir havayolu işbirliğine üye olmak, havayolu işletmelerinin çevredeki değişimler karşısında başarılı olabilmek adına geliştirdikleri stratejilerden biridir. Buradan hareketle havacılık endüstrisinde ve genel ekonomik, sosyopolitik çevrede yaşanan gelişmeleri inceleyerek havayolu işletmelerini işbirliğine yönelten baskıları anlayabiliriz. Bunlar, havayolu işbirliklerinin ortaya çıkışında etkili olan çevresel faktörlerdir. Diğer taraftan bir işbirliğinden beklenen amaç ve faydalar da havayolu işletmelerini işbirliği oluşumuna iten faktörleri oluşturmaktadır. Bir sonraki başlıkta havayolu işbirliklerinin amaç ve faydaları ayrıca ele alınacaktır.

Dünyada ve havayolu taşımacılığı endüstrisinde yaşanan değişimler, birçok havayolu işletmesi için büyüme ve daha büyük pazarlarda varlığını koruma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Değişimler, havayolu işletmeleri üzerinde, kaynakları daha etkin kullanarak faaliyet (işletim) maliyetlerini azaltma yönünde baskılar oluşturmaktadır. Endüstrinin doğasında bulunan düzenleyici kurallar, uluslararası ölçekte birleşme ve satın almalar yoluyla büyümeyi zorlaştırmakta, büyüyebilme ve büyüyen bir pazarda pozisyonunu güçlendirme için işbirliklerini havayolu işletmelerinin en rahat uygulayabilecekleri strateji haline getirmektedir (Kleymann ve Seristö, 2004, s.43). Şekil 7.1'de görülen bu faktörlerin havayolu işbirliği oluşumu üzerinde nasıl etkili olduğunu şimdi tek tek açıklayalım.



Şekil 7.1

Havayolu işbirliği oluşumunu açıklayan kavramsal model

Kaynak: *Bissessur, 1996, s.97.*

Dünya Genelinde Görülen Ekonomik Değişimler

Dünya genelinde yaşanan ekonomik gelişmeler havayolu işletmeleri üzerinde maliyetlerin azaltılması yönünde baskı yaratmaktadır ve işbirlikleri oluşturmak maliyetleri azaltmanın yollarından biridir.

Dünya ekonomisinde yaşanan değişimler havayolu taşımacılığı endüstrisini önemli bir şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda havayolu taşımacılığı turizm, ticaret gibi farklı endüstrilerin gelişimine bağlı olduğundan bu endüstrilerde yaşanan olumsuz gelişmelerden de doğrudan etkilenebilmektedir (Agusdinata ve Klein, 2002, s. 205). Yaşanan küresel ekonomik krizler sermaye ve işgücünün yoğun, faaliyet (işletim) maliyetlerinin yüksek olduğu bir endüstride faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin önemli finansal kayıplar yaşamalarına neden olmuştur. Örneğin, 1970'li yıllarda petrol krizi, 1991 yılında görülen Körfez Savaşı gibi önemli gelişmeler havayolu işletmelerinin maliyetlerini olumsuz yönde etkilemiş, yolcu talebinin azalmasına bağlı olarak gelirlerinde düşüşe neden olmuştur. Sonuç olarak ekonomik gerileme dönemlerinde havayolu işletmeleri maliyetlerini azaltma yönünde büyük bir baskı altına girmektedir. İşbirlikleri ise maliyetleri azaltmanın etkili yollarından biridir. Maliyet ve riskleri paylaşmak, girdileri azaltarak verimli ve etkin faaliyet göstermek için havayolu işletmeleri işbirliklerine yönelmektedir (Bissessur, 1996, s.104).

Serbestleşme, Liberalleşme ve Küreselleşme Eğilimleri

Serbestleşme ve liberalleşme öncesinde havayolu hizmeti sunumuna ilişkin birçok değişkenin düzenleyici otoriteler tarafından belirleniyor ve kısıtlanıyor olması daha durağan, istikrarlı ve tahmin edilebilir bir havayolu endüstrisi yaratmıştır (Kleymann ve Seristö, 2004, s.1). Pazarda belirli ve az sayıda havayolu işletmesi faaliyet göstermiş, rakip olabilecek yeni havayolu işletmelerinin pazara girmesine izin verilmemiş, sunulacak uçuş hizmetinin miktarı ve fiyatı otoritelerce belirlenmiş ve bu düzenlemeler hem iç hat hem de uluslararası havayolu taşımacılığı için geçerli olmuştur. Ancak ABD'nin 1978 yılında iç hatlarını serbestleştirmesinin ardından tüm dünyaya yayılan serbestleşme ve liberalleşme uygulamaları söz konusu hizmet sunumu bileşenleri konusunda havayolu işletmelerini serbest kılmış ve yeni giren havayolu işletmeleriyle de birlikte havayolu pazarları rekabete açılmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, havayolu işletmeleri, değişimlere daha hızlı ve rahat cevap verebilmeleri, daha etkin ve verimli faaliyet gösterebilmeleri için özelleştirilmeye başlamıştır. Günümüzde de hâlen devam eden bu gelişmeler sonucunda havayolu taşımacılığı rekabetin daha şiddetli ve geniş ölçekte yaşandığı, dinamizm ve belirsizliğin hâkim olduğu bir endüstriye dönüşmektedir. Tahmin edilmesi zor dinamik bir çevrede işletme yöneticilerinin karar almaları da zorlaşmaktadır. İşbirlikleri oluşturmak, havayolu yöneticilerinin artan rekabet ve çevresel belirsizlikle baş etmelerinin bir yolu olmaktadır. İşbirlikleri sayesinde havayolu işletmeleri daha kısa sürede ve daha az maliyete katlanarak rekabetçiliklerini artırma fırsatı elde etmektedir. Diğer taraftan rakip işletmelerle işbirliği yapmak, pazarda karşılaşacakları rekabeti azaltmaktadır (Bissessur, 1996, s.103).

Küresel havayolu işbirlikleri sayesinde havayolu işletmeleri ortaklarının pazarlarına erişim sağlayarak uçuş ağlarını büyütmektedirler.

Liberalleşmenin bir sonucu olarak pazara erişim ve giriş önündeki kısıtlamaların kalkması havayolu taşımacılığının küreselleşmesine zemin hazırlamaktadır (Gerede, 2015c, s. 114). Havayolu taşımacılığında küreselleşme aslında havayolu işletmelerinin gelişiminin doğal bir sonucu olarak da karşımıza çıkmaktadır. İç hat havayolu pazarlarında yolcu potansiyelinin sınırlı olmasından dolayı belli bir ölçeğe kadar büyüyebilen havayolu işletmeleri, daha fazla büyüme isteklerini uluslararası pazarlardan karşılama yoluna gitmektedir. Diğer yandan, küreselleşmenin etkisiyle yolcular, dünyanın herhangi bir noktasından yine herhangi bir noktasına kesintisiz uçuş ağı ile seyahat etmek istemektedirler (Gerede, 2015a, s.41). Bir başka ifadeyle, yolcuların istek ve ihtiyaçları da küreselleşmektedir. Yolcuların havayolu tercihinde havayolu işletmelerinin ulusal kimlik rolleri giderek azalmakta, havayolu hizmetinin fiyat ve kalitesi önemli hale gelmektedir. Tüm bu baskılar havayolu işletmelerini küresel bir uçuş ağına sahip olma gerekliliğine doğru itmektedir. Küresel havayolu işbirlikleri sayesinde havayolu işletmeleri ortaklarının ağlarına erişim sağlayarak uçuş ağlarını büyütmekte ve genişletmekte, böylece küresel ölçekte yolcularına kesintisiz bir havayolu hizmeti sunma şansına erişmektedir.

Mevcut Ekonomik Düzenlemeler

Bir önceki başlıkta bahsedildiği gibi serbestleşme ve liberalleşme, ekonomik düzenlemelerin birçoğunu kaldırararak endüstriye getirdiği rekabet ile havayolu işbirliklerine zemin hazırlamıştır. Buna karşılık ülkelerin havacılık otoritelerinin endüstriyi kontrol etme çabalarının kendisi de havayolu işbirliklerinin oluşumunu teşvik etmektedir. Hem iç hat hem de uluslararası havayolu pazarları geçmişe göre çok daha serbest olmasına rağmen belli düzenlemeler günümüzde de devam etmektedir. Uluslararası havayolu taşımacılığı, ülkelerin aralarında imzaladıkları ikili havayolu taşımacılığı (İHT) anlaşmaları çerçevesinde gerçekleşmektedir. Söz konusu anlaşmalarla pazara erişim ve giriş düzenlenmektedir. Uçuş ağını büyütmek ve küresel hâle getirmek isteyen havayolu işletmeleri, yabancı havayolu işletmeleri ile işbirlikleri kurarak düzenlemelerin getirdiği pazara erişim ve giriş kısıtını aşmaya çalışmaktadır. Böylelikle kısıtlamaları gerçek anlamda ihlal etmeksizin istedikleri pazarlara erişim ve giriş sağlamaktadırlar. İşbirliği kapsamında birleştirilen uçuş ağları ile havayolu işletmeleri birbirlerinin yolcularını taşımak üzere anlaşmış olmaktadır. Özellikle kod paylaşım anlaşmaları sayesinde fiziksel anlamda bir uçuş gerçekleştirmeksizin ortaklarının uçuşları için bilet satışı yaparak onların ağlarına erişim sağlamış olmaktadırlar.

Devam eden sıkı ekonomik düzenlemelerden bir diğeri, havayolu işletmelerinin sahipliği ve yönetimine ilişkin düzenlemelerdir. Sahiplik ve yönetimde etkin rol düzenlemeleri ile havayolu işletmelerinin sahiplik yapısı ve kimler tarafından yönetileceği düzenlenmektedir (Gerede, 2015b, s.59). Buna göre ABD, yabancı yatırımcılar tarafından Amerikan havayolu işletmelerinin %25'ten fazla hissesinin satın alınmasına izin vermezken AB'de bu sahiplik hakkı %49 ile sınırlandırılmaktadır. Yönetimde etkin kontrol düzenlemesi ile de çoğu durumda havayolu işletmelerinin yönetiminde ülke vatandaşları dışında yabancı bir yöneticinin bulunmasına izin verilmemektedir. Söz konusu bu düzenlemeler havayolu işletmeleri için sınırlar ötesi birleşme ve satın almaları neredeyse imkânsız hâle getirmektedir. Bu durumda uluslararası ölçekte bir büyümeyi gerçekleştirmek, ancak yabancı havayolu işletmeleri ile işbirliği yaparak sağlanabilir olmaktadır (Agusdinata ve de Klein, 2002, s.204).

Havayolu endüstrisinde birleşme ve satın almalara izin verilmemesinin bir diğer nedeni ise rekabetle ilişkilidir. Havayolu taşımacılığında rekabet, hizmet kalitesini artırması ve fiyatları düşürmesiyle kamuya getireceği faydalardan dolayı havacılık otoriteleri tarafından desteklenmektedir. Havayolu işletmeleri arasındaki birleşme ve satın almalar ise otoritelerce genellikle rekabet karşıtı olarak değerlendirilmektedir. Birleşen havayolu işletmeleri sonucu ilgili pazarda rekabetin azalacağı ve bu durumun da kamu yararını zedeleyeceği endişesi, havacılık otoritelerinin birleşme ve satın alma uygulamalarına sıcak bakmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle birleşme ve satın almalar, otoritelerin değerlendirmesine ve onayına tabidir. Havayolu işletmeleri için onay alma süreci oldukça zor ve maliyetli olabilmektedir. Bu zorluklardan dolayı havayolu işletmeleri, satın alma ve birleşmelerden ziyade işbirliklerine yönelmektedir.

Havayolu işbirliklerinin ortaya çıkışında etkili olabiliecek başkaca faktörler neler olabilir?

SIRA SİZDE 2

HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN AMAÇ VE FAYDALARI

İşletmeler işbirlikleri yoluyla iki temel amacı gerkeçleştirmeyi hedeflemektedir. Birincisi, üretilen ürünün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ya da üretim maliyetlerinin azaltılmasına ilişkin ürüne dayalı amaçlar; ikincisi ise, işbirliği tarafları arasında bilginin transfer edilmesi yoluyla ortakların birbirlerinden bir süreç ya da yeni bir teknolojiyi öğrenmesine ilişkin amaçlardır. Havayolu endüstrisi için yapılan çalışmalar, ortaklar arasında belli

düzeylerde öğrenme gerçekleşse de havayolu işbirliklerinin özünde ürüne dayalı amaçlar taşıdıklarını göstermektedir. Örneğin, daha geniş bir uçuş ağına erişim sağlamak, daha yüksek doluluk oranlarına sahip olmak, daha geniş pazar payına ulaşmak ya da ortak faaliyetler gerçekleştirmek ve işgücü ve diğer kaynakları paylaşmak havayolu işbirliklerinin temel amaçları arasında yer almaktadır (Kleymann ve Seristö, 2004, s.37). Tüm bu amaçlar, doğrudan ürünü geliştirme ya da üretim maliyetlerini azaltma ile ilişkili amaçlardır. Bu amaçlar aynı zamanda işbirliklerinin havayolu işletmelerine getirdikleri faydalar olarak da ele alınabilir. Aşağıda bu amaç ve faydalar açıklanmaktadır.

Ölçek Ekonomilerinin Elde Edilmesi

Ölçek ekonomisi, işletmenin toplam üretim miktarının artmasına bağlı olarak birim maliyetlerinin azalması anlamına gelmektedir.

Ölçek ekonomileri, bir işletmede toplam üretim miktarının artması sonucu birim maliyetlerin azalması ile elde edilmektedir (Hanlon, 2007, s.76). Ölçek ekonomileri çoğunlukla sabit maliyetlerin artan üretim miktarına yayılması sonucunda oluşmaktadır (Iatrou ve Oretti, 2007, s.116).

Bir havayolu işletmesinde ölçek ekonomileri, havayolu işletmesinin uçuş ağının büyümesi ve yolculara sunulan hizmetlerin artmasına bağlı olarak birim maliyetlerin azalması şeklinde gerçekleşmektedir (Tugores-Garcia, 2012). Havayolu işletmelerinin işbirliği oluşturması ya da işbirliklerine üye olmasının ardında yatan en önemli neden uçuş ağını büyütme isteğidir. İşbirlikleri kapsamında havayolu işletmeleri kendileri için en kritik kaynak olan küresel pazarlara erişim hakkını elde etmektedir (Oum vd., 2000; Agusdinata ve Klein, 2002; Gerede, 2002). Arz edilen koltuk-km ve ücretli yolcu-km, bir havayolu işletmesinin üretim miktarı olarak kabul edildiğinde, uçulan şehir sayısı, uçuş sayısı, toplam uçuş mesafesi ve uçuş sıklığının artması havayolu işletmesinin üretim miktarının artması anlamına gelir. Buna göre işbirlikleri yoluyla sahip olunabilen daha geniş bir ağ yapısı ile havayolu işletmesinin ürünlerinin sayısında bir artış olmakta ve bu da maliyet avantajına dönüşebilmektedir.

Ölçek ekonomilerinden fayda umulsa da son 30 yılda yapılan bilimsel çalışmalar havayolu işletmelerinin ölçek ekonomilerinden çok fazla yararlanamadığını ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle, büyük havayolu işletmelerinin geniş ölçekli faaliyet göstermelerinden dolayı küçük havayolu işletmelerine göre daha düşük birim maliyetlere sahip olması beklenirken, genellikle tam tersinin geçerli olduğu, yani küçük havayolu işletmelerinden daha yüksek birim maliyetlere sahip oldukları görülmüştür (Doganis, 2006, s.71). Bu durum havayolu işletmelerinin maliyet yapısı ile açıklanmaktadır. Havayolu işletmelerinin üretim miktarının artmasına bağlı olarak maliyetleri de artmaktadır. Çünkü yakıt, iniş-seyrüsefer ücretleri, yolcu hizmetlerine ilişkin maliyetler değişken maliyetler olup üretim arttıkça artarlar. Bu nitelikteki maliyetler bir havayolu işletmesinin toplam maliyetleri içinde oldukça büyük bir yer kaplar. Toplam maliyetlerin %50'den fazlasının üretimin artmasıyla birlikte artan "değişken maliyetler" olması sebebiyle sabit maliyetlerin daha fazla üretim miktarına yayılması ile elde edilecek ölçek ekonomileri kazanımları havayolu işletmeleri için sınırlı kalabilmektedir (Kleymann ve Seristö, 2004, s.6).

Havayolu işbirlikleri sayesinde geniş ölçekli faaliyet göstermenin sonucunda havayolu işletmeleri çok fazla ölçek ekonomisi faydası sağlayamamasına karşılık, büyüklüğün getirdiği başkaca üstünlüklerden yararlanmaktadırlar. Bu üstünlükler sinerjiler adı altında kaynakların paylaşılması ya da belirli faaliyetlerin ortaklaşa yerine getirilmesi ile elde edilen maliyet üstünlükleridir (Tugores-Garcia, 2012, s.53; Iatrou ve Oretti, 2007, s.116-120; Gerede, 2002, s.164).

- ***Ortak satın alım*:** Yakıt, uçak yedek parçası, bakım hizmeti, ikram, havaalanı ücretleri, kabin içi ürünler gibi ürün ve hizmetlerin işbirliği üyelerince ortaklaşa satın alınması, havayolu işletmelerini tedarikçilerle müzakere konusunda güçlü kılmaktadır. Büyük miktarlarda ürün ve hizmet satın alınması, satın alma maliyetlerinde avantajlar sağlayabilmektedir. Örneğin, 1995 yılında Delta, Singapore Havayolları ve Swissair, işbirliği çerçevesinde kabin içi hizmetlerde kullanılan plastik bardak gibi küçük ürünleri ortak satın alma yoluna gitmiştir. Küresel havayolu işbirliği grubu Star'ın 2011 yılında ortak yakıt satın alımından yıllık 27 milyon ABD doları tasarruf ettiği belirtilmektedir.
- ***Ortak yatırım:*** Aktarma havaalanlarında terminal ve (iş amaçlı yolculara yönelik) yolcu bekleme salonlarının inşa edilmesi, uçak koltuğu üretimi, bilgi teknolojilerinin (örneğin, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri-BRS) geliştirilmesi gibi yüksek yatırım maliyetleri içeren alanlarda ortak yatırım yaparak yatırım maliyetlerini azaltma şansı elde etmektedir.
- ***Havaalanı faaliyet ve tesislerinin paylaşılması*:** İşbirliği kapsamında havayolu işletmeleri havaalanları bekleme salonları, kapı pozisyonları, check-in kontuarları gibi bazı havaalanı tesislerini ortak kullanmakta, bakım hizmetleri, yer hizmetleri gibi belli faaliyetleri ortak bir şekilde yerine getirmektedirler. Havaalanı kaynaklarının paylaşılması ve faaliyetlerin ortaklaşa gerçekleştirilmesi, hizmet üretiminde ihtiyaç duyulan girdi miktarını azaltarak verimlilik yaratmakta ve havayolu maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunmaktadır.

Havayolu işbirlikleri kapsamında ortak satın alma, ortak yatırım yapma ve havalanlarındaki faaliyet ve tesisleri paylaşma yoluyla ölçek büyüklüğünden kaynaklı maliyet üstünlükleri elde edilmektedir.

Bahsedilen ortaklaşa faaliyetlerin tam anlamıyla maliyet ekonomileri oluşturması için işbirliği yapan havayolu işletmeleri arasında ileri düzeyde bir bütünleşmenin sağlanması gerekmektedir. Bu ise günümüzde ancak birleşme ve satın almalar bünyesinde gerçekleştirilebilmektedir (Kleymann ve Seristö, 2004). Örneğin, küresel havayolu işbirliği grupları için uçakların ortak satın alınması fikri her zaman konuşuluyor olmasına rağmen, bu düzeyde bir ortak tedarik faaliyeti üye havayolu işletmelerinin filo yapılarının ve operasyonel prosedürlerinin homojen olmasını gerektirdiği için hiçbir zaman hayata geçirilememiştir. Bu derece bir uyum küresel havayolu işbirlikleri bünyesinde henüz gerçekleştirilemediğinden maliyet sinerjileri sınırlı ölçüde elde edilmektedir (CAPA, 2013). Bir taraftan da kısıtlayıcı ekonomik düzenlemeler ve katı işgücü sözleşmeleri, pilot ya da kabin ekibi insan kaynağının havayolu işbirlikleri çerçevesinde işletmeler arasında paylaşılmasını sınırlamaktadır.

Yoğunluk Ekonomilerinin Elde Edilmesi

Bazen havayolu işletmelerinin, uçuş ağlarında önemli bir büyüme beklemeseler dahi, gelirlerinde artış beklentisi ile yine de işbirliğine gittikleri görülmektedir. Bu eylem yoğunluk ekonomileri ile açıklanabilmektedir (Tugores-Garcia, 2012, s.47). Yoğunluk ekonomileri, sabit bir ağ büyüklüğü içinde artan yolcu trafiğine bağlı olarak birim maliyetlerin azalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Sabit bir ağ yapısı içerisinde taşımacılık faaliyetleri ve taşınan yolcu sayısı artarken hizmeti üretmek için katlanılan maliyet daha az artış gösteriyorsa bu durumda yoğunluk ekonomileri yaratılıyor demektir. Bu anlamda yoğunluk ekonomileri, sadece üretim miktarının (arz edilen koltuk km-AKK) artması ile elde edilen ölçek ekonomilerinden farklıdır. Yapılan araştırmalar (örn. Iatrou ve Alamdari, 2005, s. 129) işbirliklerinin en önemli faydasının artan yolcu trafiği olduğunu göstermektedir. Artan trafik yoğunluğuna bağlı olarak yoğunluk ekonomileri, temel anlamda uçak doluluk oranlarının artması, birim operasyon maliyetleri daha düşük olan büyük gövdeli uçakların kullanılması ve filo ve ekibin bütün ağ üzerinde daha verimli kullanılması ile ilişkilidir (Tugores-Garcia, 2012, s.46).

Yoğunluk ekonomileri, sabit bir ağ büyüklüğü içinde artan yolcu trafiğine bağlı olarak birim maliyetlerin azalması ile oluşmaktadır. Başka bir deyişle aynı sayıda havaalanı (ya da şehir ile) ile daha fazla ücretli yolcu km üretilmesi birim maliyetleri azaltmaktadır.

Yoğunluk ekonomileri ağ üzerinde iki yerde elde edilmektedir: Tek başına şehir-çifti pazarlarında (link density) ve uçuş ağının tamamında (network density). Belirli bir şehir çifti pazarında trafik hacminin artmasına bağlı olarak birim maliyetlerin azalması durumunda hat yoğunluk ekonomisi elde edilir. Çünkü söz konusu hatta yolcu trafiğinin artması uçak doluluk oranlarının artmasını sağlayacak ve daha fazla yolcu gelirinin üretim maliyetlerine yayılması sonucu birim maliyetler azalacaktır. Bir başka sebep ise, artan trafik hacminden dolayı daha geniş gövdeli uçakların kullanılmasıdır. Büyük uçaklar daha düşük birim maliyetler ile işletilebilmektedir. Aynı zamanda artan trafik, uçakların ve ekibin ilgili hatlarda daha verimli kullanılmasına olanak sağlayarak yine yoğunluk ekonomilerinin oluşmasını sağlamaktadır. Benzer ekonomiler, uçuş ağını oluşturan tüm hatlar üzerinde gerçekleşirse, o zaman ağ ekonomileri elde edilmiş olur (Kleymann ve Seristö, 2004, s.2; Bissessur, 1996, s.169-170).

Küresel işbirlikleri ile etkin bir şekilde kurulabilen Topla – Dağıt (T-D) ağ yapısı, yoğunluk ekonomilerinden faydalanmanın en etkin yoludur. Bu sistem sayesinde havayolu işletmesi, hem çevre havaalanlarında hem de merkez havaalanında toplanan yolcuların sayısını artırmaktadır. Böylelikle çevre havaalanlarında uçuş sıklığını ve doluluk oranlarını artırma fırsatı yakalamaktadır. Diğer yandan, merkez havaalanından yolcuları daha büyük uçaklarla gitmek istedikleri noktalara dağıtabilmektedir. Büyük uçaklarla daha sık uçuş yapılmasına rağmen doluluk oranının yüksek olması birim maliyetleri azaltacaktır. Bu sayede maliyetlerin daha fazla yolcu üzerine dağıtılması mümkün olmaktadır (Gerede, 2002, s.108).

Kapsam Ekonomilerinin Elde Edilmesi

Kapsam ekonomileri; birden fazla ürünün birlikte üreitlmesi sonucunda oluşan maliyetin, her bir ürünün ayrı ayrı üretilmesi durumunda oluşacak maliyetlerin toplamından daha az olması sonucunda gerçekleşir.

Kapsam ekonomisi; birden fazla ürünün birlikte (aynı tesiste) üretilmesi sonucunda oluşan maliyetin, her bir ürünün ayrı ayrı üretilmesi durumunda oluşacak maliyetlerinin toplamından daha az olmasını ifade etmektedir (Evans, 2001, s.237). Üretilen ürünlerin çeşitliliğinin artmasıyla birim maliyetlerin azalması durumunda kapsam ekonomileri gerçekleşir. Buradaki ürünler, ayrı fakat ilişkili ürünlerdir (Kleymann ve Seristö, 2004, s.8). İşletmenin mevcut kaynakları ilişkili ürünlerin üretiminde ortak bir şekilde kullanılmakta ve bu sayede verimlilik elde edilmektedir. Eğer üretimde kullanılan kaynakların maliyeti, sabit maliyetler kapsamında ise ya da kaynak kullanımına bağlı olarak çok fazla artmıyorsa, sabit maliyetlerin daha fazla çıktı üzerine dağıtılması sonucu kapsam ekonomilerinden yararlanılmaktadır (Gerede, 2002, s.33).

Havayolu işletmeleri, mevcut uçuş ağlarına yeni uçuş noktaları ekleyerek uçuş ağlarını büyütmeleri sonucunda kapsam ekonomileri elde edebilirler.

Havayolu işletmeciliğinde üretilen ürün (havayolu hizmeti), iki şehir arasında yolcu ve yükün taşınmasıdır (Gerede, 2015a, s.5). Her bir "başlangıç noktası-varış noktası" kombinasyonu, havayolu işletmesinin ayrı bir ürünü olmaktadır. Bu durumda bir havayolu işletmesi ne kadar çok sayıda şehir çifti arasında taşımacılık yapıyorsa o kadar çok ürün üretiyor anlamına gelmektedir. Buna göre havayolu işletmeleri için kapsam ekonomisinin, mevcut uçuş ağına yeni uçuş noktalarının eklenmesi ile elde edilebileceğini söyleyebiliriz. Mevcut uçuşlar için halihazırda bulunan havaalanı ekipman ve insan kaynağı, yeni eklenen hatlar için de kullanılarak bu kaynakların maliyeti daha fazla üretim miktarı üzerine dağıtılmış olmaktadır.

Kapsam ekonomisi temel olarak bir havayolu işletmesinin ağ büyüklüğü ile ilişkilidir. Bu nedenle havayolu literatüründe kapsam ekonomisi, "ağ büyüklüğü ekonomileri" olarak da geçmektedir (Kleymann ve Seristö, 2004, s.8). İşbirlikleri, hizmet verilen noktaların sayısını fiziksel olarak artırmaksızın bir havayolu işletmesinin uçuş ağını genişletmesini sağlar. İşbirliği ortakları mevcut ağlarını birbirine bağlayarak yeni pazarlar için bağlantılı hizmet sunabilirlerse ve pazarlama maliyetlerini de paylaşırlarsa kapsam ekonomileri gerçekleştirilebilir (Evans, 2001, s.237). Dolayısıyla kapsam ekonomileri daha çok ağ büyüklüğü ile ilişkili olarak pazarlama tarafında elde edilen faydalardır. Buna göre kapsam ekonomilerinin

olası kaynakları kod paylaşımı, marka ve sık uçan yolcu programları ve dağıtım kanallarıdır. Büyük ve geniş ölçekli bir ağ yapısında havayolu işletmesi söz konusu pazarlama araçlarını çok daha etkili bir şekilde kullanabilmektedir. Ancak en önemli kapsam ekonomileri kaynağı, topla-dağıt ağ yapısı sistemleridir. Yoğunluk ekonomisi konusunda bahsettiğimiz gibi topla-dağıt ağ yapısında uçuşlar gerçekleştirmek doluluk oranlarını artırmaktadır. Topla-dağıt ağ sisteminde yolcuları birleştirerek gruplar halinde taşımak, ayrı ayrı taşıma durumuna göre daha az maliyete katlanmayı gerektirmektedir (Hanlon, 2007, s.77).

Finansal Ekonomiler

Küresel havayolu işbirlikleri, kapsamlı coğrafi erişimi sayesinde, üyelerine aynı endüstri içinde çeşitlendirilmiş bir portföy sunarlar. Mevcut uçuş ağına eklenen yeni uçuş noktaları, havayolu işletmesi için yeni gelir kaynakları anlamına gelmektedir. Küreselleşme her ne kadar ekonomileri birbirine daha bağımlı hale getirse de, havayolu işletmeleri kendi ülke ekonomilerinden bağımsız bir yolcu talebi yaratabilirlerse, ülkelerinde yaşanabilecek ekonomik krizlerden etkilenme riskini o kadar azaltmış olurlar. Küresel havayolu işbirliklerinin sağladığı coğrafi çeşitlenme sayesinde iç hatlarında yaşanabilecek ekonomik düşüşlerin potansiyel etkilerini, talebin oluşmaya devam ettiği farklı pazarlar ile kapatabilirler (Tugores-Garcia, 2012, s.52).

Tarihsel süreç içinde bakıldığında havayolu işbirliği oluşumunun en aktif olduğu dönemin, uluslararası havayolu işletmelerinin finansal performanslarının kötüye gittiği dönemle kesişmekte olduğu görülebilir. İlk olarak 1997'nin sonlarına doğru Doğu Asya ekonomilerinde yaşanan kriz, sonrasında 1998 yılında bazı Avrupa ülkelerinde ekonomik yavaşlama ve bunları takiben 1999 yılında yakıt fiyatlarının hızlı yükselmesi uluslararası havayolu işletmlerinin finansal performanslarına darbe vurmuştur. 1998 yılında bir önceki yıla göre %32 artışla 502 havayolu işbirliği kaydedilmiştir. 2000 yılında küresel ekonomik gerilemenin baş göstermesiyle ve özellikle 2001 yılında 11 Eylül terör saldırıları sonrasında havayolu krizi daha da derinleşmiş ve işbirliği çılgınlığı olarak adlandırılabilecek çok sayıda işbirliğinin kurulduğu bir dönem oluşmuştur. Birçok havayolu yöneticisi işbirliği oluşturmayı hayatta kalma stratejilerinin temel ayağı olarak görmektedir (Doganis, 2006, s.59).

Pazarlama ve Markalaşma Faydaları

Küresel bir işbirliği grubunun parçası olarak havayolu işletmeleri, yolcularına daha etkin bağlantılarla geniş yelpazede bir uçuş noktası seçeneği sunabilmekte, diğer yandan ölçek, kapsam ve yoğunluk ekonomilerinden elde edilen verimlilikler ile daha uygun fiyatlarla hizmetlerini pazarlayabilmektedir. Uluslararası hatlarını ve iç hat merkez havaalanını besleyen bir ağ sistemi içinde sunulan iyi bir ürünle, havayolu işletmeleri mevcut yolcuları elde tutma ve yeni yolcular kazanma kabiliyetlerini artırmaktadır. Havayolu işbirlikleriyle elde edilen bu üstünlüğün en önemli nedeni, büyük ve geniş bir ağa sahip olmanın getirdiği pazarlama ve markalaşma faydalarıdır.

Havayolu işbirlikleri, sık uçan yolcu programlarını etkin bir şekilde kullanma, marka ve imajı güçlendirme olanakları yaratarak önemli pazarlama faydaları sağlarlar.

İşbirliği yapan bir havayolu işletmesi, kendi dağıtım kanallarından işbirliği kapsamındaki her hangi bir uçuş noktasına bilet satışı yaparak kendi markasına olan sadakati artırma olanağı elde etmektedir. Ayrıca sık uçan yolcu programlarını (SUYP) çok daha etkin bir şekilde kullanabilmektedir. Çünkü yolcular işbirliği üyeleri arasında bütünleştirilen SUYP'lar sayesinde işbirliği tarafı havayolu işletmeleri ile uçmaları halinde, dünyanın birçok noktasına olan uçuşları için mil puanlarını biriktirebilmektedir. Mil puanını daha fazla biriktirmek isteyen yolcular, mil puanlarının bölünmemesi için işbirliği üyeleri ile uçmayı tercih etme eğiliminde olacaklardır.

İşbirliklerinin bir diğer faydası, küresel ölçekte işletme isim ve imajının reklamının yapılabilmesidir. Özellikle küçük havayolu işletmeleri, daha büyük ve bilinir havayolu işletmeleri ile işbirliği yapmaları halinde önemli imaj faydası elde etmektedir. Yapılan işbirliği, büyük havayolu işletmesinin hizmet standartlarında bir hizmet sunuluyor mesajını vermektedir. Bununla birlikte küresel havayolu işbirliği gruplarında üyeler, tek bir marka çatısı altında konumlandırılarak benzer ürün standartları tüm üyelere yayılmaktadır.

Havayolu işbirlikleri ile maliyet sinerjileri de elde etmek amaçlansa da, işbirliklerinin çoğu bu konuda çok fazla başarılı olamamaktadır. Çoğu havayolu işletmesi yöneticisi işbirliği anlaşmalarından kazanılan esas faydanın azalan maliyetlerden ziyade artan gelirler olduğu konusunda görüş birliğine sahiptir. Bu nedenle havayolu işletmesinin pazarlama işlevi, işbirliği anlaşmalarının merkezinde yer almakta ve katma değerin en fazla yaratıldığı alan olarak görülmektedir (Kleymann ve Seristö, 2004, s. 113).

Pazar Gücü Faydaları

Havayolu işletmeciliği bağlamında pazar gücü, bir havayolu işletmesinin rakiplerin pazara girişini engelleyebilme ya da pazarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin rekabetçiliklerini azaltabilme gücüdür. Pazar gücü işletmelerin ekonomik getiri kaynaklarını korumak için kullanılan stratejik bir araçtır ve sonuç olarak normalin üstünde kazançlar elde edilmektedir. Pazar gücü, daha yüksek pazar payı ve uygulanabilen yüksek fiyatlardan kaynaklanmaktadır (Bissessur, 1996, s.230).

İşbirliği yapan havayolu işletmelerinin işbirliği yaptıkları hatlarda pazar paylarını artırdığı gözlenmiştir. Örneğin American Airlines ile Lan Chile havayolu arasında yapılan işbirliği sonucunda American Airlines, ABD ile Şili arasındaki pazar payını %49'dan %81'e çıkarmıştır (Gerede, 2002, s.166). Rakiple işbirliği yaparak onu iş ortağına dönüştürmek, ilgili pazarlarda rekabeti azaltır ve havayolu işletmesinin işbirliği dışında kalan rakiplere karşı pozisyonunu güçlendirir. Örneğin US Air'in üst düzey bir yöneticisi, verdiği bir röportajda "*İşbirliklerinin iki temel amacının; işletmelerin birbirleriyle yaptıkları rekabeti durdurmak ve birlikte diğer rakiplere karşı ortak mücadele etmek*" olduğunu vurgulamıştır (Kleymann ve Seristö, 2004, s.23).

Özellikle topla-dağıt ağ yapısında merkez havaalanı – merkez havaalanı (hub-to-hub) pazarlarında işbirlikleri sayesinde havayolu işletmeleri pazar gücü elde etmektedir.

Havayolu işbirlikleri özellikle T-D ağ yapısında merkez havaalanından uçuşlar gerçekleştiren havayolu işletmelerine önemli ölçüde pazar gücü sağlamaktadır. Bir havaalanını geniş uçuş ağı sisteminin merkezi olarak kullanan havayolu işletmesi, ilgili havaalanındaki slotların çoğunu, elverişli kapı ve havaalanı tesis lokasyonlarını elinde bulundurarak rakip işletmelerin pazara girişini zorlaştırabilir. Slotlara erişim, kapasite kısıtı olan havaalanlarında çok ciddi anlamda giriş engeli yaratabilecek bir durumdur (Tugores-Garcia, 2012, s.54). Bu nedenle slotları elinde bulunduran bir havayolu işletmesi pazar gücü potansiyeline sahip işletmedir. Böyle bir havayolu işletmesi, işbirliği yaptığı ortaklarının uçuşlarını en uygun şekilde tamamlayarak koordineli ve düzgün bağlantılar sunabilir (Kleymann ve Seristö, 2004, s.39). Bunun yanı sıra, uçuş sıklığı üstünlüğü ve SUYP'ların etkin kullanımı, işletmeyi merkez havaalanında güçlü kılan diğer etmenlerdir. Merkez havaalanını kontrol etme, mevcut rakipleri zor durumda bırakabildiği gibi, pazara girme niyeti olan potansiyel rakipleri de caydırmada etkili olmaktadır.

Yapılan araştırmalar işbirliklerinin, potansiyel rekabet seviyesindeki düşüşle ilgili olarak merkez havaalanları arasındaki (hub-to-hub) doğrudan uçuşlarda genellikle bilet fiyatlarının arttığını göstermektedir. Buna karşılık işbirliklerinin bağlantılı uçuşlarda rekabeti artırdığı, buna bağlı olarak da bilet fiyatlarında düşüş sağladığı görülmektedir (Gerede, 2002, s.173).

Öğrenme

Bir havayolu işletmesi için işbirliğine üye olmakla iki şekilde öğrenme gerçekleşir (Tugores-Garcia, 2012, s.56). Birincisi uyum süreci yoluyla öğrenmedir. Küresel bir havayolu işbirliğine üye olan işletmeler ilk başta uzun süren bir bütünleşme sürecine tabi olmaktadır. Bu süreçte operasyonlarını, bilgi teknolojilerini, müşteri hizmetlerini, müşteri sadakat programlarını, emniyet standartlarını birbirleriyle uyumlu hale getirmektedirler (Iatrou ve Oretti, 2007). Bir diğer öğrenme biçimi ise ortaklaşa gerçekleştirilen günlük operasyonlarda üyerlerin birbirlerinden teknik ve operasyonel yeteneklerini ve en iyi uygulamalarını (best practices) öğrenmeleridir.

Her bir işbirliği üyesinin kendi pazarındaki müşteri istek ve ihtiyaçlarını gidermeye yönelik uzmanlığından faydalanılabilir. Bilgi teknolojileri, organizasyon, demografik bilgiler gibi birçok alanda ekstra maliyetlere katlanmaksızın bilgi edinmelerine ve böylelikle müşteri tercihlerini daha doğru değerlendirmelerine yarayacak geniş veri tabanları oluşturulabilir. Bu sayede işbirliği ortakları farklı pazarlarda müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verme konusunda daha isabetli kararlar alabilirler (Iatrou, 2004, s.107).

Küresel havayolu işbirlikleri, yeni gelişmelerin tartışılması ve birlikte üretilmesi için hem operasyonel hem de yönetsel alanlara katkı sağlayabilecek uygulama ve teknolojilerin paylaşılması için etkili bir platform olabilir. Son yıllarda işbirliği grubunun etkin yönetimi için çok sayıda ve farklı yönetim seviyelerinde toplantılar düzenlenmektedir. Bu toplantılarda CEO düzeyindeki yönetcilerden işlevsel düzeydeki yöneticilere kadar birçok yönetici iletişimde bulunma fırsatı elde etmektedir. Örneğin, kazaları önleme teknikleri, yakıt tasarrufu için geliştirilen prosedürler, çevresel maliyetleri azaltma yöntemleri gibi konularda paylaşımlarda bulunabilmektedirler (Silva, 2012, s.118). Sonuç olarak işbirliği kapsamında öğrenme süreci, havayolu işletmelerinin verimlilik ve hizmet kalitelerini artırmalarına katkıda bulunabilir.

Bahsedilen faydaları sağlarken havayolu işbirliklerinin yolcular ve rakip işletmeler açısından olumsuz etkileri neler olabilir?

SIRA SİZDE 3

HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Havayolu işbirlikleri farklı bakış açıları ile sınıflandırılabilmektedir. En yaygın sınıflandırma, işbirliğinin finansal kaynaklara dayalı olup olmamasına göre "hisse temelli" ve "hisse temelli olmayan", kapsamına göre "stratejik" ve "taktik", işbirliği yapılan konuların türlerine göre "pazar odaklı" ve "maliyet odaklı" havayolu işbirlikleri şeklinde yapılan sınıflandırmadır. Aşağıda bu havayolu işbirliği sınıflandırmaları açıklanmaktadır.

Hisse Temelli / Hisse Temelli Olmayan Havayolu İşbirlikleri

Bir havayolu işbirliğinin hisse temelli bir işbirliği olması, ortaklardan birininin diğerinin belli bir miktarda hissesini satın alması ya da ortaklar arasında belli miktarda hisssenin karşılıklı değişimi kapsamında yapılan işbirliği anlamına gelmektedir. Hisse temelli olmayan işbirliği ise karşılıklı hisse sahipliği olmadan oluşturulan işbirliğidir. Ortakların birbirilerinin hisselerine sahip olmaları, ekonomik düzenlemelerin izin verdiği ölçüde gerçekleşmektedir.

Havayolu işbirliklerinin hisse temelli olup olmamasının getireceği faydalar ve gerekliliği tartışmalıdır. Ortaklar arasında hisse satın alımını destekleyen görüşler, bunun ilişkileri güçlendirmek için gerekli olduğunu savunmaktadır. Ortakların işbirliğine bağlılığı artırılır, dahası, önemli ölçüde hisse satın alınmış ise hisseleri satın alan işletmenin ortağı-

nı belli bir dereceye kadar kontrol etmesi mümkün olur (Bissessur, 1996, s.49). Bu şekilde gerçekleştirilen KLM-Northwest Airlines işbirliği için KLM havayolu işletmesinin "…eğer hisse sahipliğimiz olmasaydı, Northwest'in batmasına izin verirdik" şeklinde ifadesi bulunmaktadır (Jennings, 1996, s.24).

Hisse temelli işbirliklerinin pasif hisse alımı şeklinde bir türü de bulunmaktadır. PanAm'ın birçok Latin Amerika havayolu işletmesinde azınlık hisse sahipliği bulunmaktaydı. Benzer şekilde British Airways, Air France ve KLM'in bazı Afrika havayolu işletmeleri ile bu yönde işbirlikleri vardır. Bu işbirliklerinin temelinde politik nedenler yatmaktadır ve İngiltere, Fransa ve Hollanda'nın bazı Afrika ülkeleri ile sömürgecilik dönemlerinden kalmadır (Iatrou ve Oretti, 2007).

İşbirliklerinde hisse satın alınmasına karşı olan görüşler ise, bu tarz işbirliklerinin sağlıksız anlaşmaların bir belirtisi olduğu yönündedir. Hisse yatırımlarını boşa harcanmış bir zaman ve yatırımcıların paralarını uygun olmayan bir şekilde kullanmaları olarak görmektedir. Bu görüş, savunucuların aksine, KLM ve Northwest işbirliğinin bozulmasını büyük miktarlarda hisse yatırımına bağlamaktadır (Bissessur, 1996, s.50).

Hisse satın alınması, yüksek riskli bir yatırım ve ortaklar arasında gerilimin kaynağı olabilir. Eğer ortaklardan biri finansal sıkıntıya düşerse hissenin pazar değeri azalır ve ortağın iflas etmesi durumunda yatırımın her iki işletme tarafından amorti edilmesi gerekebilir. Continental Havayolları iflas ettiği zaman, ortağı SAS, 100 milyon ABD doları yatırımından vazgeçmek zorunda kalmıştır (Iatrou ve Oretti, 2007, s.78). Benzer şekilde Qualiflyer İşbirliği grubunun başarısızlığı da kurucusu olan Swissair'in ortakları üzerinde hisse yatırımı yapmasına dayandırılmaktadır. Swissair'in bu stratejisi işbirliğini dışarıya kapalı duruma getirmiş ve yeni işletmelerin işbirliğine girmesi ya da başarısız olan ortakların işbirliğinden çıkması açısından işbirliğine stratejik kısıtlar getirmiştir. Küresel kapsamda bir işbirliği oluşturulamamış, sadece Avrupa kapsamıyla sınırlı kalınmıştır. En nihayetinde zayıf performansa sahip işbirliği ortakları, 1990'ların sonunda önemli finansal zorluklar içine girince işbirliği tamamen dağılmıştır (Gudmundsson ve Lechner, 2006, s.155; Kleymann ve Seristö, 2004, s.28).

Stratejik / Taktik Havayolu İşbirlikleri

Havayolu işletmeleri arasında yapılan işbirliği, satış ve pazarlamadan satın alma ve uçak bakımına kadar birçok alanda işbirliğini kapsaması halinde bu işbirliği stratejik havayolu işbirliği olarak adlandırılmaktadır. Stratejik işbirliklerinde amaç, anlaşma yapan havayolu işletmelerine rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük kazandırmaktır ve stratejik işbirliklerinin faydaları uzun vadede elde edilmesi beklenen faydalardır.

Stratejik havayolu işbirlikleri daha kapsamlı, daha derin ve uzun vadeli işbirlikleri iken; taktik havayolu işbilikleri daha dar kapsamlı ve kısa vadeli amaçlarla gerçekleştirilen işbirlikleridir.

Taktik havayolu işbirlikleri, daha kısıtlı alanda belli faaliyetlere odaklanarak yapılan dar kapsamlı işbirlikleridir. Taktik nitelikli işbirlikleri ile kısa vadeli faydalar amaçlanmaktadır ve bu faydaların havayolu işletmesine rekabetçi üstünlük sağlayacak stratejik üstünlükler getirmesi beklenmemektedir (Bissessur, 1996, s.45).

Taktik havayolu işbirlikleri genellikle kod paylaşımı anlaşmalarına ve merkez havaalanları trafiğinin beslenmesine yönelik anlaşmalara odaklanmaktadır. Stratejik havayolu işbirlikleri ise, taktik anlaşmalara konu olan alanların yanı sıra, havaalanı kolaylıklarının paylaşılması, fiyat ve uçuş tarifelerinin koordinasyonu, sık uçan yolcu programlarının bütünleştirilmesi, yük koordinasyonu ve ortak pazarlama faaliyetleri gibi çok daha derin işbirliğini gerektiren alan ve faaliyetleri kapsamaktadır (Evans, 2001, s.238). Bir ya da birkaç uçuş hattında kod paylaşımı anlaşması taktik nitelikte değerlendirilirken, çok sayıda hat üzerinde kod paylaşımı anlaşması yapmak ve uçuş ağlarını birleştirerek yeni büyük bir uçuş ağı oluşturmak stratejik nitelikli havayolu işbirliği olarak değerlendirilmektedir

(Oum vd. 2000, s.33; Gerede, 2002, s.175). Stratejik işbirlikleri ile havayolu işletmeleri, küresel bir uçuş ağı oluşturmayı ve bu ağ üzerinde tarifelerini ve sık uçan yolcu programlarını uyumlaştırarak müşterilerine kesintisiz ve kaliteli bir hizmet sunmayı hedefleyerek rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kurmaya çalışmaktadır.

Pazar Odaklı / Maliyet Odaklı Havayolu İşbirlikleri

Pazar odaklı işbirlikleri, müşterilere sunulan havayolu ürününün geliştirilmesine odaklanan işbirlikleridir. İyileştirilmiş bir havayolu ürünü ile yolcu trafiği, uçak doluluk oranları ve pazar payının artırılması amaçlanmakta, dolayısıyla gelirlerin artırılması istenmektedir. Bu işbirlikleri temel anlamda kod paylaşımı ve tarife koordinasyonu ve SUYP'ların birleştirilmesi gibi pazarlama uygulamalarını içermektedir (Bissessur, 1996, s.45).

Pazar odaklı işbirliklerinin aksine maliyet odaklı işbirlikleri, hizmetlerin ortak verilmesi, karşılıklı satış yapılması, ortaklaşa bakım faaliyetleri gerçekleştirmek üzere ortak girişim kurulması ve varlıkların paylaşılması yoluyla maliyetleri azaltmak üzere tasarlanmış işbirliği anlaşmalarıdır (Bissessur, 1996, s.46).

Kavramsal olarak pazar odaklı ve maliyet odaklı bir ayrım olmasına karşın gerçek hayatta uygulanan çoğu işbirliğinin her iki amacı taşıdığı da görülmektedir. İşbirliği yapılan alanlara göre faklı işbirliği biçimleri bulunmaktadır. Pazar odaklı ve maliyet odaklı ayrımı yapılmaksızın bu işbirliği biçimleri aşağıda açıklanmaktadır.

Ayrıcalıklı Satış (Franchising)

Ayrıcalıklı satış anlaşması, güçlü markaya sahip büyük bir havayolu işletmesinin (franchisor), görece daha az bilinir markaya sahip daha küçük bir havayolu işletmesine marka kimliğini (örneğin, uçak dış boyaması, kabin içi tasarımı, ekip üniformaları, logosunu ve marka ismini), ilgili hizmet sunma biçimini ve hizmet dağıtım sistemi özelliklerini kullanma hakkını vermesine dayanan ticari bir anlaşmadır. Ayrıcalıklı satış anlaşması kapsamında verilen hizmetler, genellikle marka hakkını veren büyük havayolu işletmesinin tanımlayıcı kodu altında verilir (Holloway, 2008, s.416). Marka hakkını veren işletme, BRS ve gelir yönetimi sistemlerinin kullanılması ve SUYP'ların paylaşılması gibi hizmet sunumunu destekleyen bazı hizmetlerin de beraberinde kullanılmasına izin vermektedir (Gerede, 2002, s.147).

Bahsedilen varlıkları kullanma ve bu kapsamda hizmet verme hakkını alan işletme, karşılığında markasını veren işletmeye bir kereliğine başlangıç yetkilendirme bedeli ve devamlı olarak lisans hakkı bedeli öder (Holloway, 2008: 417).

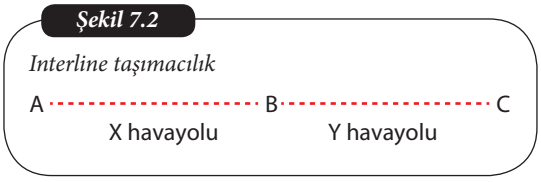
Bu uygulama büyük havayolu işletmelerinin işgücü maliyetlerini azaltma çabalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Marka hakkını alan küçük havayolu işletmesi daha düşük operasyonel ve birim işgücü maliyetlerine sahip olmanın yanı sıra büyük havayolu işletmesi adına faaliyet gösterdiği daha düşük trafik potansiyeli olan ve kısa mesafe hatlarda yerel uzmanlığa sahiptir. Bu hatlar genellikle küçük uçakların kullanılmasını gerektirir. Büyük havayolu işletmesinin kendisinin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösteremeyeceği bu hatlarda, küçük havayolu işletmesi diğerinin markası altında daha etkili faaliyet göstererek markasını veren havayolu işletmesinin ağını besleyici rol üstlenir. Franchising uygulaması büyük havayolu işletmesine marka ismini yayma ve büyük maliyetlere katlanmadan zayıf hatlarda gelir elde etme olanağı vermektedir (Iatrou, 2004, s. 92). Küçük havayolu işletmesi ise tanınan bir marka ismi ile faaliyet göstermenin avantajlarından yararlanmakta, bunun yanı sıra büyük havayolu işletmesinin dağıtım kanalları ve SUYP'larını kullanabilmenin getirdiği talep ve gelir artışı faydalarını elde etmiş olmaktadır.

Interline Trafik Anlaşması

Interline trafik anlaşmaları tek bir hattı ya da sınırlı sayıda şehir çiftini kapsayan en basit düzeyde havayolu işbirlikleridir (Jangkrajarng, 2011, s. 88-89). Tek bir havayolu işletmesinin uçuş ağının tüm olası "A (noktası) – B (noktası)" kombinasyonlarını kapsaması mümkün değildir. Bu gerçek yolcuları seyahatleri esnasında aktarma yaparak havayolu işletmesi değiştirmeye zorlamaktadır. Interline anlaşmalar bu problemi çözmenin etkili bir yoludur (Bilotkach ve Hüschelrath, 2015, s.4).

Burada "interline" sözcüğü, yolcunun gitmek istediği noktaya birden fazla havayolu işletmesini kullanarak aktarmalı bir şekilde ulaşması anlamında kullanılan bir havacılık terimidir (Özyön Göker, 2013, s. 53). Şekil 7.2'de de görüldüğü gibi, yolcu A-B arası yolcuğunu X havayolu işletmesiyle, B noktasında aktarma yaparak B-C arası yolculuğunu Y havayolu işletmesiyle tamamlamaktadır. Interline anlaşmaları, yolcuların ve kargonun gitmek istedikleri son varış noktasına ulaştırılmak üzere bir havayolundan diğer havayoluna transferinin sağlanabilmesi için anlaşmaya taraf havayolu işletmelerinin birbirlerinin seferlerine yönelik bilet düzenlenmesi, satışı, devredilmesi ve kabul edilmesine izin veren anlaşmadır. Anlaşma kapsamında işletmeler arasında yolcu bagajlarının kontrolü ve aktarılmasının koordinasyonu da sağlanmaktadır (Iatrou, 2004: 76).

Şekil 7.2



Interline anlaşması sayesinde yolcular tek bir biletle birden fazla havayolunu kullanarak daha uygun bağlantılarla son varış noktasına kadar seyahatlerini gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca yolcular, bağlantılı olarak uçulan her bir uçuş hattı için ayrı ayrı hesaplanan fiyatların toplamı ile değil, yolculuğun başlangıç noktasından varış noktasına tek bir fiyatla ücretlendirilmektedir. Böyle bir hesaplama, yolculara fiyat avantajı sağlamaktadır. Havayolu işletmeleri ise kendi kimliklerini kaybetmeden kendi uçuş ağlarına ortak havayolunun hatlarını bağlayarak daha geniş bir uçuş ağına sahip olma fırsatı elde etmektedirler (Özyön Göker, 2013: 54; Iatrou, 2004: 76).

Basit fiyat yapılarına sahip düşük talebi olan havayolu işletmeleri genellikle interline biletleme ve bagaj anlaşmalarına yönelmektedir. Bu tip bir anlaşma genellikle bir Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) standardı olan, elde edilen gelirin uçulan mile göre ortak havayolu işeltmeleri arasında paylaşımı esasına dayanmaktadır. Bu anlaşma, bağlantılı trafiğe izin vermeye devam ederek ortaklıkla ilişkili maliyetleri minimize etmeyi isteyen havayolu işletmeleri için ideal bir anlaşma seviyesidir (Darla vd., 2013, s. 26).

Özel Ücret Anlaşmaları (Special Prorate Agreements)

Interline trafik anlaşmasının bir ileri seviyesi olan özel ücret anlaşmasında ortaklık yapan havayolu işletmeleri birbirlerine, interline anlaşmasından farklı olarak kendi uçaklarında diğer havayolunun yolcularını taşımak için **daha uygun fiyat ya da tarifeler** sunmaktadırlar (Jangkrajarng, 2011: 88-89). Özel ücret anlaşmaları, kod paylaşımı ile ilgilenmeyen ancak ek pazarlara erişerek daha geniş bir uçuş ağına erişmek isteyen havayolu işletmelerince kullanılan bir işbirliği türüdür ve ortaklar arasında yüksek düzeyde bağlılık ve iletişimi gerektirmemektedir (Darla vd., 2013, s. 26). Bu anlaşmalar sayesinde taraf havayolu işletmeleri, kendisinin hizmet verdiği bir uçuş hattını ortağının hizmet verdiği bir uçuş hattı ile birleştirerek yolcularına bağlantılı hizmet seçeneği ve interline anlaşmalara göre daha avantajlı fiyatlar sunabilmektedir (Özyön Göker, 2013, s. 55).

Havaalanı Yolcu Bekleme Salonlarına Erişim/Karşılıklı Yer Hizmetleri Anlaşmaları

Bu işbirliği çerçevesinde ortak havayolu işletmeleri, check-in ve bagaj işlemleri, uçak bakımı ve müşteri hizmetleri gibi varış ve kalkış havaalanlarındaki hizmetleri karşılıklı ya da ortaklaşa gerçekleştirirler, yolcu bekleme salonlarını, terminal olanak ve tesislerini paylaşırlar. Bu anlaşma türünün amacı, (bagaj işlemleri, check-in, biletleme gibi) yolcu hizmetlerini koordine etmek, kolaylaştırmak ve iyileştirmektir. Örneğin bağlantılı seferleri için yolcuya yolculuğun başladığı ilk noktada tüm seferler için check-in yapma imkânı tanınmakta, böylece aktarma noktalarında yolcunun uğraşmasına gerek kalmaksızın anlaşmalı havayolu işletmelerince bir sonraki sefere bagajlarının aktarımı sağlanmaktadır (Iatrou, 2004, s. 77).

Örneğin Star İşbirliği, ortak havaalanı tesisleri ve yer hizmetleri geliştirmek için dünya üzerinde 27 merkez havaalanı belirlemiştir. Her bir havaalanında tüm işbirliği üyeleri için check-in, biletleme gibi yer hizmetlerini yerine getirme sorumluluğu, söz konusu havaalanı için ev sahibi tayin edilen havayolu işletmesine verilmiştir (Iatrou, 2004, s. 77).

Bu anlaşmalar sayesinde havayolu işletmeleri bir taraftan yolcuya sunulan hizmet kalitesini artırmakta, diğer taraftan maliyet avantajı elde edebilmektedirler.

Sık Uçan Yolcu Programlarının Paylaşılması

Sık uçan yolcu programlarının paylaşımı küresel uçuş ağını destekleyen en önemli uygulamalardandır.

Havayolu işletmeleri arasında sık uçan yolcu programlarının birleştirilmesini içeren anlaşmalar, yolculara işbirliği üyesi farklı havayolu işletmelerinin bağlılık programlarından toplamış oldukları uçuş millerini saydırmaya ve birleştirmeye izin vermektedir (Darla vd., 2013, s.26). Yolcular anlaşmaya taraf havayolu işletmeleri ile uçtukça mil puanı kazanmakta ve bunları tek bir hesapta biriktirebilmektedir. SUYP paylaşımı küresel uçuş ağını destekleyen en önemli uygulamalardandır (Gerede, 2002, s.153). Bu tip anlaşmalar, ek olarak, tarife ve pazar koordinasyonunu içeren kod paylaşımı anlaşmalarının da yapılmasını gerekli kılmaktadır (Darla vd, 2013, s.26).

Kod Paylaşımı

Kod paylaşım anlaşması, iki ya da daha fazla havayolu işletmesinin uçuş kodlarını paylaşarak anlaşmaya taraf her bir havayolu işletmesinin kendi uçuş kodu ile bir diğer havayolu işletmesinin seferi için bilet satmasına izin veren anlaşmadır.

Uçuş kodu, yolcu biletlerinde, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinde, havayolu tarife rehberlerinde ve havaalanı bilgi ekranlarında havayolu işletmesini tanımlamak amaçlı belirlenen tanıtıcı kodlardır (Oum vd., 1996). Kod paylaşım anlaşması, iki ya da daha fazla havayolu işletmesinin uçuş kodlarını (örn. THY'nin *TK 1653*, Lufthansa'nın *LH 2255*) paylaşmaları temeline dayanan, anlaşmaya taraf her bir havayolu işletmesinin kendi uçuş kodu ile diğer bir havayolunun seferi için bilet satmasına izin veren ticari bir anlaşmadır (Özyön Göker, 2013, s. 57). Bu izni alan havayolu işletmesi söz konusu seferi icra etmediği halde, BRS ekranlarında kendi uçuş kodu ile yer almakta ve seferi icra eden havayolu işletmesiymiş gibi bilet satışını gerçekleştirmektedir (Hanlon, 2007, s.167).

Kod paylaşımı anlaşmaları sayesinde, havayolu işletmesi fiziki anlamda uçuş gerçekleştirmediği için, ek bir maliyete katlanmadan uçuş ağını genişletme ve gelir elde etme üstünlüğünü yakalar (Darla vd., 2013, s.26). Kod paylaşımı anlaşmaları aynı zamanda, ikili havayolu hizmeti anlaşmalarınca kısıtlanan pazarlara erişim sağlamanın etkili bir yoludur. Ortak olunan işletmenin dağıtım ağını da kullanarak pazara daha hızlı nüfuz etmek mümkündür. Küresel pazarlara erişimin yanı sıra bu pazarlarda uçuş sıklığını artırma olnağı verir (Iatrou ve Oretti, 2007, s.71-72; Gerede, 2002, s.151). Bir diğer üstünlüğü ise, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinde, aynı uçuş kodu ile sağlanan bağlantılara, farklı uçuş kodları ile sağlanan bağlantılara göre öncelik tanınmasıdır. Dolayısıyla kod paylaşımı anlaşması yapan havayolu işletmeleri, kendi uçuşlarının rezervasyon sisteminin ilk ekran sayfalarında görünürlüğünü sağlayarak biletlerinin satılma olasılığını artırmaktadır.

Yolcular açısından bakıldığında ise yolcu, bağlantılı uçuşunda uçağını ve havayolu işletmesini değiştirmesine rağmen, aktarmalarda bagaj işlemlerini yaptırmasına gerek kalmaksızın, tek bir bilet ve tek bir havayolu işletmesini kullanıyormuş gibi kesintisiz bir havayolu taşımacılığı hizmeti almaktadır (Gerede, 2002: 150).

Ortak Girişimler (Joint Ventures) ve Otoritelerden Muafiyet Alınması

Ortak girişim, iki ya da daha fazla işletme tarafından stratejik amaçlar için oluşturulan, operasyonel sorumluluklar ile finansal risklerin ve kazançların paylaşıldığı bir faaliyet birlikteliği olarak tanımlanabilir. Ortak faaliyetlerin yürütülmesi için, ortaklardan ayrı bir yasal organizasyon oluşturulur. Buna karşılık ortaklar ayrı kimlik ve özerkliklerini korumaya devam ederler (Iatrou ve Oretti, 2007, s.85).

Ortak girişimler, olası haksız rekabet yaratabilecek etkileri nedeniyle ilgili havacılık otoritelerinden ve rekabet kurumlarından izin alındıktan sonra uygulanabilen işbirlikleridir.

Ortak girişimler; uçuş tarifelerinin, uçuş ağlarının ve hat planlamalarının ortaklar arasında koordine edilmesine izin veren anlaşmalardır. Bu tür işbirlikleri, gelir ve maliyet paylaşımlarının yapılabildiği en ileri işbirliği türüdür. Anlaşmanın tarafları, ortak fiyatlandırma, pazarlama, reklamcılık ve dağıtım faaliyetleri gerçekleştirebilmekte ve kod paylaşım anlaşmalarında olduğu gibi birbirlerinin seferlerine kendi uçuş kodlarını verebilmektedirler (Iatrou ve Oretti, 2007, s.85; Darla vd., 2013, s.26). Ancak ortak fiyatlandırma yapılabiliyor olması, ortak girişim anlaşmalarını kod paylaşım anlaşmalarına göre çok daha derin bir işbirliği konumuna getirmektedir (Özyön Göker, 2013, s.70).

Ortak girişimlerin oluşturulabilmesi, sivil havacılık otoritelerinin ve rekabet kurumlarının onayına tabidir. Havayolu işletmelerinin ortak girişim oluşturma taleplerinin, pazardaki rekabete etkisi açısından değerlendirmesi yapılır ve sakınca görülmemesi halinde bu işletmelere "antitröst muafiyeti" verilir. Antitröst muafiyeti, havayolu işletmelerinin hatlarını, uçuş tarifelerini, SUYP'lar dâhil pazarlama ve satış programlarını ve belki de en önemlisi fiyatlama ve gelir yönetimi konularını tartışma ve koordine etme izni veren bir muafiyet uygulamasıdır (Kleymann, 2004, s.3-4, 30). Ortak girişim oluşturacak havayolu işletmelerinin kurulacak yeni organizasyonun faaliyetlerinin pazardaki rekabeti azaltmayacağı yönünde otoriteleri ikna etmesi gerekir. Çünkü bu kadar derin bir işbirliği kapsamında işletmelerin ağlarını ortak planlamaları, sunulacak kapasiteyi koordine etmeleri ve ortak fiyatlandırma yapmaları, kendi içlerinde rekabeti durdurma ve pazar gücü elde ederek diğer işletmeler için pazara giriş engeli koyma ihtimalini doğurmaktadır (Cento, 2009, s.39). İlgili pazarda rekabetin azalması, kamu yararının sağlanamaması sonucunu doğuracağı için havayolu işletmelerinin muafiyet alması kolay olmamaktadır.

Muafiyet alınmaksızın ortak fiyatlama yapmak mümkün olmamaktadır. Muafiyet elde edilmiş ortaklıklarda havayolu işletmeleri, yolculara daha güçlü bir uçuş tarifesi sunabilirler. Çünkü havayolu işletmeleri trafiğinin en yoğun olduğu saatlerde kapasiteyi en ideal biçimde destekleyecek uçuş tarifesi ve uçuş saatleri koordinasyonu yapabilirler. Bunun yanı sıra, ortaklar aynı hatlarda eş zamanlı hizmet sunmak yerine kalkış saatlerini gün içine yayma konusunda anlaşabilirler (Darla vd., 2013, s. 26).

İlgili pazarlarda birleşme benzeri bir ortaklık oluşturmak, işbirliğini derinleştirmek ve sahiplik kurallarının kısıtlayıcı etkilerini aşmak, ortak girişimlerin en önemli üstünlüğüdür. Bu anlaşmalar, havayolu işbirliği türleri kapsamında, gerçek anlamda stratejik işbirlikleridir. Bazı durumlarda ortak işletmelerden biri, belli bir pazardaki varlığından vazgeçip faaliyetleri ortağına bırakabilmektedir. Yapılan çalışmalar (örn. Iatrou ve Alamdari, 2005; Bilotkach ve Hüschelrath, 2012) en büyük işbirliği faydalarının muafiyet alınmış ortak girişimlerde elde edildiğini savunmaktadır.

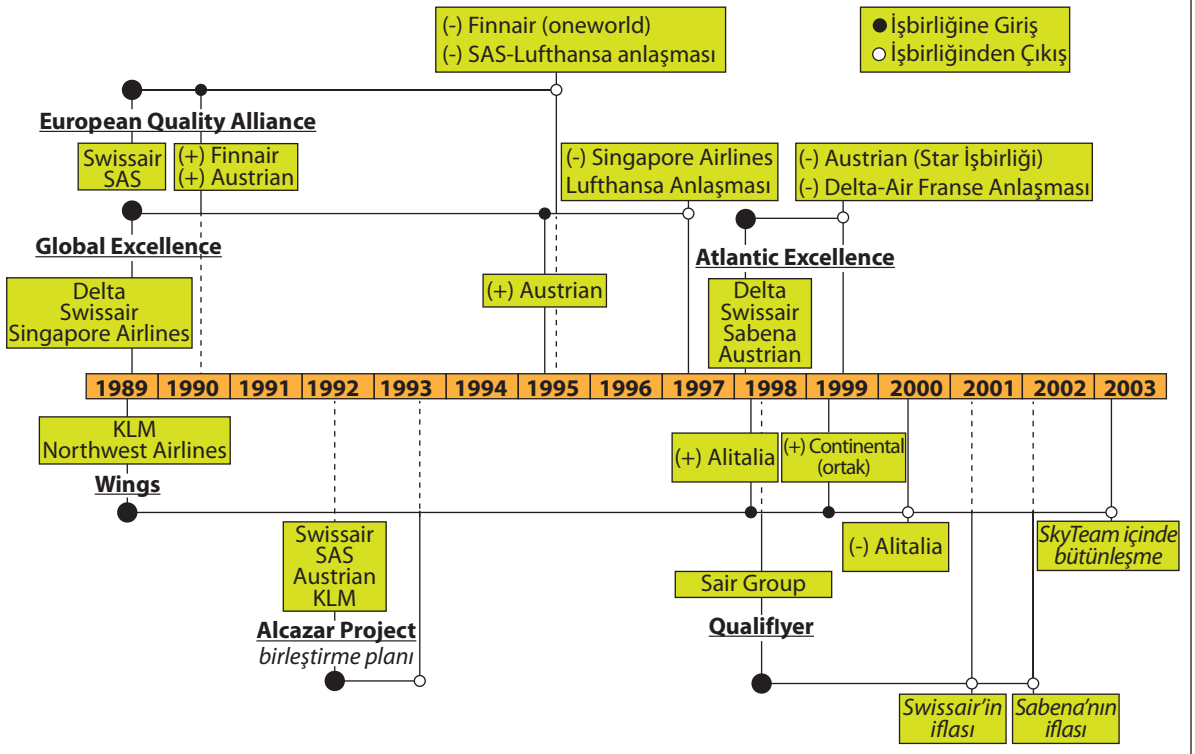
KÜRESEL HAVAYOLU İŞBİRLİĞİ GRUPLARI

Havayolu işbirliklerinin nasıl doğduğuna baktığımızda bunun topla-dağıt ağ yapısı ve havayolu işletmelerinin ulusal ve uluslararası ağ yaratma gereksinimleri ile ilgili olduğunu görebiliriz. ABD 1978 yılında iç hatlarını serbestleştirdikten sonra noktadan noktaya uçuş düzenleyen havayolu işletmelerinin, ağ ekonomilerinden yararlanabilmek için topla-dağıt ağ yapısını kullanmaya başladıkları görülmektedir. İlerleyen yıllarda ise, ulusal topla-dağıt ağ yapılarını, birden fazla merkez havaalanının birbirine bağlanmasını içeren uluslararası topla-dağıt ağ yapılarına dönüştürmeye başlamışlardır. Bu sistem içerisinde ABD havayolu işletmeleri ile yabancı havayolu işletmeleri merkez havaalanlarını birbirine bağlayarak kod paylaşım anlaşmaları ile karşılıklı birbirlerinin trafiğini besleyebilmektedirler. İç hatlarda düşük maliyetli havayolu işletmelerinden de gelen rekabet baskıları, büyük Amerikan havayolu işletmelerini yüksek kârlılık potansiyeli olan transatlantik pazarlara odaklanmaya ve bu hatlarda Avrupalı havayolu işletmeleri ile kıtalar arası ortaklıklar oluşturmaya zorlamıştır (Tugores-Garcia, 2012, s.60).

İlk ikili ve çoklu işbirliklerinin çoğu transatlantik pazarında ortaya çıkmıştır. KLM ve Northwest Havayolları 1988 yılında en eski stratejik havayolu işbirliğini oluşturmuştur. Bu işbirliği aynı zamanda 1980'lerin en önemli ikili havayolu işbirliğidir. 1989 yılında Swissair ve Delta ortaklık kurmuştur. 1990'ların başlarında, Kuzey Atlantik'in diğer ikili stratejik işbirlikleri, British Havayolları ile US Havayolları ve United Havayolları ile Lufthansa işbirlikleri oluşmuştur. Günümüzün üç büyük küresel havayolu işbirliği grubu kurulana kadar farklı çoklu havayolu işbirliklerinin kurulma çabaları olmuştur (Tugores-Garcia, 2012, s.60). Şekil 7.3, bahsedilen dönem içerisinde kurulan ve başarısız olan havayolu işbirliklerinin evrimini göstermektedir.

Şekil 7.3

1989-2003 yılları arasında (günümüzde var olan üç küresel havayolu işbirliği grubu dışında) çoklu havayolu işbirliklerinin gelişimi



Kaynak: *Tugores-Garcia, 2012, s.61.*

Star, SkyTeam ve oneworld günümüzde üç büyük küresel havayolu işbirliği grubudur.

Günümüzde rekabet havayolu işletmeleri arasında değil, işbirliği grupları arasında yaşanmaktadır.

2001 yılına kadar Kuzey Atlantik pazarında Star İşbirliği, oneworld, SkyTeam, Wings ve Qualiflyer olmak üzere beş stratejik havayolu işbirliği bulunmaktaydı. Ancak bu işbirliklerinden Wings ve Qualiflyer'ın dağılmasından sonra günümüzde küresel ölçekte erişime sahip üç büyük havayolu işbirliği grubu faaliyetlerine devam etmektedir.

2015 yılında dünya çapında gerçekleşen ücretli yolcu-kilometre – ÜYK (Revenue Passenger-Kilometers – RPK) değerinin yaklaşık %64'ü Star, oneworld ve SkyTeam tarafından sağlanmıştır (Tablo 7.1). Star İşbirliği 192 ülkede toplam 1213 uçuş noktasına, SkyTeam 177 ülkede toplam 1037 uçuş noktasına, oneworld ise 154 ülkede toplam 954 uçuş noktasına havayolu hizmeti götürmektedir (Tablo 7.2). Küresel ölçekte gerçekleştirilen bu hizmetlerin karşılığında her bir işbirliği grubunun elde ettiği toplam gelir ve net kazançlar ise Tablo 7.3'te görülmektedir. Bu verilerden hareketle küresel havayolu işbirliklerinin dünya havayolu taşımacılığında büyük bir öneme sahip olduğu rahatlıkla söylenebilir. Öyle ki günümüzde rekabetin artık havayolu işletmeleri arasında değil, havayolu işbirliği grupları arasında yaşandığı ifade edilmektedir (Gudmundsson ve Lechner, 2006, s.153).

Tablo 7.1
Küresel havayolu işbirliği gruplarının gerçekleştirilen yıllık ücretli yolcu kilometre değerlerine göre pazar payı oranları

Kaynak: *Airline Business Dergisi, "Alliances and Joint Ventures", Yıllık Araştırma Raporu, 2015.*

Pazar Payları	
İşbirliği gruplarının pazar payı	**%63.8**
oneworld	%19.0
Star	%24.0
Skyteam	%20.8
İşbirliği üyesi olmayan havayollarının pazar payı	**%36.2**

Tablo 7.2
Küresel havayolu işbirliği gruplarının haftalık tarifeli operasyon verileri, 2015

Kaynak: *Airline Business Dergisi, "Alliances and Joint Ventures", Yıllık Araştırma Raporu, 2015.*

	Havayolu İşbirliklerinin Operasyon Verileri					
	Uçuş Noktaları		**Hizmet Verilen Ülke Sayısı**	**Uçuş Sıklığı ('000)**	**Arz-Edilen Koltuk Km**	
	Toplam	**Paralel Hatlar**			**(milyar)**	**Oranlar**
Star İşbirliği	1.213	470	192	133	38.8	23.50
oneworld	954	355	154	95	28.5	17.30
SkyTeam	1.037	347	177	116	31.3	19.00

Tablo 7.3
Küresel havayolu işbirliği gruplarının finansal değerleri

Kaynak: *Airline Business Dergisi, "Alliances and Joint Ventures", Yıllık Araştırma Raporu, 2015.*

	Star	**SkyTeam**	**oneworld**
Gelir	196 milyar ABD Doları	156 milyar ABD Doları	141 milyar ABD Doları
Operasyonel Kâr	8,9 milyar ABD Doları	4,2 milyar ABD Doları	4 milyar ABD Doları
Net Kâr	3,7 milyar ABD Doları	0,5 milyar ABD Doları	2,1 milyar ABD Doları

Her bir küresel havayolu işbirliği grubu bir büyük Amerikan havayolu işletmesi, bir büyük Avrupa havayolu işletmesi ve bir büyük Asya havayolu işletmesi etrafında oluşmuştur. Bazı işbirliği üyeleri kendi aralarında daha yakın işbirliğine giderek işbirliği grubunun içerisinde daha küçük alt gruplar oluşturmuşlardır. Bunlar, havacılık otoritelerinden muafiyet alan kurucu işletmelerin oluşturdukları ortak girişimlerdir (Tablo 7.4).

SkyTeam	Star	oneworld
Delta/AirFrance-KLM/ Alitalia/Czech/Korean	United/Air Canada/Brussels/ Lufthansa/Swiss/Austrian/ SAS/LOT/TAP	American/Lan Airlines/LAN Peru**
Delta/Virgin Atlantic*/Air France-KLM/Alitalia	United/Air New Zealand	American/British Airways/ Iberia/Finnair/Royal Jordanian
*SkyTeam üyesi değildir.	United/Asiana	
	United/All Nippon Airways	American/Japan Air Lines
	United/COPA	**oneworld üyesi değildir, LAN Havayollarına bağlı bir işletmedir.

Tablo 7.4
Muafiyet alan havayolu işbirlikleri (2014)

Kaynak: *ABD Ulaştırma Bakanlığı web sitesi (www.transportation.gov)*

Star İşbirliği

1996 yılında Lufthansa, United Airlines ile bir işbirliği oluşturmuş ve 1997 yılında küresel bir uçuş ağı oluşturmak üzere United Airlines, Lufthansa, Air Canada, SAS ve Thai Airways birlikte Star İşbirliği grubunu kurmuşlardır. Bu işbirliği ile Lufthansa, coğrafi kutuplarını oluşturmayı ve büyük rakiplerine karşı kendi stratejisini yapılandırmayı amaçlamıştır (Iatrou, 2004, s.147). 1997 yılının sonuna doğru Brezilya havayolu Varig Airlines, 1999 yılında Air New Zealand ve Ansett Australia, 2006 yılında da South African Airways'in üye olmasıyla Star İşbirliği tüm kıtalardan üyelere sahip olarak gerçek bir küresel havayolu işbirliğine dönüşmüştür (Tugores-Garcia, 2012, s.62). Gruba yeni üyeler katılırken bazı üyeler operasyonlarını durdurmaları sonucu gruptan ayrılmıştır ve Mart 2016 itibariyle gurubun Türk Hava Yolları'nın (THY) da içinde bulunduğu toplam 28 üyesi bulunmaktadır (Resim 7.1). THY, Star İşbirliği grubuna 2008 yılında katılmıştır.

Star İşbirliği 432.000 çalışan, 4657 uçak ile 192 ülkede 1330 havaalanına yıllık 641 milyon yolcu taşıyan en kapsamlı küresel havayolu işbirliği grubudur. Ağ içerisinde Frankfurt, Singapur, Bangkok, Şikago gibi önemli merkez havaalanları ile güçlü bir coğrafi erişim sağlamaktadır. İşbirliği, dünya genelinde 1000'den fazla özel yolcu bekleme salonuna erişim imkânı sunmaktadır. Star işbirliği, üyeler arasında birleştirilen SUYP'lar ile yolcularına avantajlı mil programları, öncelikli check-in hizmeti, havaalanı özel bekleme salonlarından yararlanma imkânı, öncelikli uçağa alınma, uygun uçuş bağlantıları ve through check-in (bağlantılı tüm seyahatler için uçuşun son noktasına kadar check-in yapma) hizmetlerini sunarak kesintisiz bir havayolu hizmeti sağlamaktadır. Ortak bilgi teknolojileri projeleri, ortak yakıt alımı (dünya üzerinde belli sayıda havaalanında üyeler için uçak yakıtı satın almak üzere "Star Alliance FuelCo" ortak işletmesi kurulmuştur), filo koordinasyonu, ortak reklam ve promosyon gibi ortak faaliyetler yoluyla üyelerine gelir ve maliyet faydaları sağlamayı amaçlamaktadır (www.staralliance.com).

Üyeler arasında işbirliğini artırmak ve grubun faaliyetlerini yönetmek ve geliştirmek için 2000 yılında bir İşbirliği Yönetim Ekibi kurulmuştur. Bu ekip Star İşbirliği Hizmetleri Limited Şti. (Star Alliance Services GmbH.) olarak 60 çalışan ile Fankfurt'ta işbirliği yönetiminden sorumlu olmaktadır.

Resim 7.1

Star Havayolu İşbirliği Grubu üyeleri ve Star ağ yapısı, 2016.

Kaynak: *Star İşbirliği web sitesi (www.staralliance.com)*



Star içerisinde bazı üyeler birbirleriyle daha sıkı işbirliği içerisindedir. United, Air Canada, Lufthansa, Brussels, Swiss, Austrian, LOT Polish ve TAP Portugal havayolu işletmeleri birleşerek Star işbirliği içinde Kuzey Atlantik pazarında muafiyet kapsamında bir ortak girişim oluşturmak için otoritelerden onay almışlardır (Tablo 7.4). Bu işletmeler ortak fiyat düzenleme, tarife koordinasyonu ve belli pazarlarda maliyet ve gelir paylaşımı yaparak daha derin düzeyde bir işbirliği oluşturmaktadırlar. Lufthansa ve SAS bu yakın işbirliği ile, Lufthansa'nın merkez havaalanı olan Frankfurt'u her iki işletmenin uluslararası uçuşlarının dönüş noktası yapmayı amaçlamaktadır. Diğer taraftan SAS Asya bölgesinde zayıf kaldığı için, Kopenhag'ı da Çin ve Japonya'ya olan uçuşlar için merkez havaalanı yapmayı amaçlamaktadır.

oneworld

oneworld işbirliği grubu 1998 yılında British Airways ve American Airlines odağında Canadian Airlines, Cathay Pacific ve Qantas havayolu işletmeleri tarafından oluşturulmuştur. Günümüzde işbirliğinin 15 üyesi bulunmaktadır (Resim 7.2).

British Airways ve American Airlines başlangıçta Kuzey Atlantik pazarında çok yakın bir ortak girişim birlikteliğini amaçlamış olsalar da iki kere muafiyet almak için otoritelere başvurmalarına rağmen onay alamamışlardır. Çünkü İngiltere-ABD arası Kuzey Atlantik pazarı Almanya-ABD arası Kuzey Atlantik pazarına göre 2 kat daha büyük bir pazardır. Muafiyet alınması durumunda Kuzey Atlantik pazarının çok büyük bir bölümünün bu iki işletmenin eline geçme potansiyeli bulunmaktadır. Ayrıca ABD iki işletmenin ortak girşimine onay vermek için İngiltere'yi açık semalar anlaşmasına zorlamış ancak İngiltere böyle bir teklife yanaşmamıştır. Bu nedenle uzun bir dönem üyeler sadece pazarlama anlaşmalarına odaklanmış, İngiltere ve ABD arasında açık semalar anlaşması imzalandıktan sonra aralarındaki işbirliğini derinleştirmeye başlamışlardır (Iatrou, 2004, s.151-152). 2010 yılında American Airlines, British Airways, Iberia, Finnair ve Royal Jordanian antitröst muafiyeti almış, sonrasında American, British ve Iberia oneworld içinde Kuzey Atlantik pazarlarını kapsayan üç yönlü bir ortak girişim oluşturmuştur (Tugores-Garcia, 2012, s.63).

Resim 7.2



oneworld Havayolu İşbirliği Grubu üyeleri ve oneworld ağ yapısı, 2016.

Kaynak: *oneworld işbirliği web sitesi (www.oneworld.com)*

Uzun bir süre antitröst muafiyetinin alınamaması, oneworld'ün gelişimini olumsuz yönde etkilemiş ve üyeler arasında derin bir işbirliğini engelleyerek Star ve SkyTeam işbirliği gruplarına göre oneworld'ü dezavantajlı duruma düşürmüştür (Atkinson, 2011, s.32).

oneworld işbirliği grubunun üstün bir yönü, British Airways ve American Airlines'ın ağlarının birbirini tamamlar nitelikte olmasıdır. British Airways Avrupa ve Orta Doğu'da, American Airlines ABD ve Latin/Güney Amerika'da güçlü ağa sahiptir. Bu açıdan birbirlerinin zayıf olan ağlarını tamamlayarak güçlü yeni bir ağ oluşturmaktadırlar (Iatrou, 2004, s.152).

oneworld işbirliği grubu 154 ülkede 1011 havaalanına küresel havayolu hizmeti sunmaktadır ve 3414 uçakla yılda 512 milyon yolcu taşımaktadır. Yolcularına 650'den fazla özel bekleme salonundan yararlanabilme imkânı sunmaktadır. Star işbirliğine benzer şekilde yolculara avantajlı SUYP'lar, özel fiyatlar ve rahat transferler ile kesintisiz havayolu hizmeti sunmaktadır. Oneworld ayrıca ortak mühendislik uygulamaları geliştirerek üyelerine maliyet avantajları sunmaya çalışmaktadır. İşbirliğinin yönetimi ve gelişmesinden 2000 yılında kurulan ve New York'ta yer alan oneworld Management Company (oMC) sorumludur. (www.oneworld.com).

oneworld üyeleri işbirliği dışından havayolu işletmeleri ile farklı işbirlikleri gerçekleştirme konusunda Star işbirliği üyeleri gibi sınırlandırılmamıştır. İşbirliği grubu içinde tam anlamıyla bir bütünleşmenin sağlanamaması sonucu oneworld üyeleri işbirliği dışından havayolu işletmeleri ile bu açığı kapatma yoluna gitmişlerdir. Bu nedenle oneworld işbirliği grubunun işbirliği üyesi olmayan havayolu işletmeleri ile kod paylaşım anlaşmalarının oranı görece daha yüksektir. Bunun aksine Star işbirliğinde sınırlandırılan dış ilişkiler nedeni ile işbirliği dışından havayolu işletmeleri ile yapılan kod paylaşım anlaşmalarının sayısı oldukça düşüktür.

SkyTeam

SkyTeam en son kurulan küresel havayolu işbirliği grubudur. Air France ve Delta Airlines 1999 yılında işbirliği kapsamında faaliyet göstermeye başlamış ve 2000 yılında bu işbirliğini Aeromexico ve Korean Air'e genişleterek SkyTeam işbirliği grubunu oluşturmuştur. 2001 yılında bu gruba Czech Airlines ve Alitalia dâhil olmuştur. Mart 2016 tarihi itibariyle SkyTeam 20 üyesi ile ikinci büyük küresel havayolu işbirliği grubudur (Resim 7.3). İşbirliği kapsamında 179 ülkede 1057 farklı noktaya uçuş düzenlenmektedir. 636 özel bekleme salonları ile 665.4 milyon yolcuya kesintisiz havayolu hizmeti verilmektedir. SkyTeam işbirliği grubunun yönetimi için Amsterdam'da bir yönetim merkezi oluşturulmuştur (www.skyteam.com).

Resim 7.3

oneworld Havayolu İşbirliği Grubu üyeleri, 2016.

Kaynak: *SkyTeam İşbirliği web sitesi (www.skyteam.com)*



SkyTeam işbirliği, pazarlama odaklı yolcu hizmetleri ile pazarlama sinerjileri ortaya çıkarma ve Paris CDG Havaalanı'nı bağlantı noktası hâline getirme stratejisi etrafında kurulmuştur (Iatrou, 2004, s.155). Air France'ın merkezi Paris CDG Havaalanı ve Korean Air'in merkezi Seul Incheon Havaalanı kapasite genişlemesi potansiyeli olan merkez havaalanlarıdır ve bu potansiyel SkyTeam işbirliği için bir avantaj olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra Delta Airlines'ın merkezi Atlanta ve Czech Airlines'ın merkezi Prag işbirliği grubunun önemli merkez havalanlarıdır. SkyTeam işbirliği Air France, KLM, Alitalia ve Czech Havayollarından dolayı Avrupa'nın iç hat pazarının büyük bir kısmını kontrol etmektedir. Bu dört Avrupa havayolu işletmesi ile Delta ve Korean Airlines arasında muafiyet alınarak ortak girşim oluşturulmuştur. Delta ve Korean arasındaki ortak girişimle alınan muafiyet, ilk trans-pasifik muafiyet alınmış işbirliğidir. Böylelikle SkyTeam içinde hem trans-Atlantik hem de trans-Pasifik işbirlikleri kurulmuş olmuştur.

2003 yılında Air France ve KLM birleşerek Air France – KLM adı altında yeni bir ortak holding işletmesi kurmuşlardır. Bu yeni grup, iki işletmenin de kimliğini muhafaza etmekte ve yolcu, kargo, bakım temel işbirimlerinde ortak hareket etme üzerine odaklanmaktadır. Ortaklar arasında tam bir kod paylaşımı yapılması, uçuş tarifelerinin uyumlaştırılması ve ortak gelir yönetimi politikası oluşturulması amaçlanmıştır (Iatrou, 2004, s.157).

Özet

Havayolu işbirliği kavramını tanımlamak

İşbirliği oluşturmak, işletmelerin hayatta kalmak ve rekabet avantajı elde edebilmek adına işletmelerin uyguladıkları stratejilerden biridir. İşletmeler işbirlikleri yoluyla kaynak ve kabiliyetlerini paylaşarak ya da birbirini bütünleyecek şekilde bir araya getirerek sinerjiler oluştururlar. Havayolu işbirlikleri, işletmelerin birbirlerinin pazarlarına erişmek, uçuş ağını büyütmek ve küreselleştirmek ve yolculara kesintisiz bir hizmet sunabilmek adına ortak faaliyetler gerçekleştirmek ve kaynaklarını paylaşmak üzere aralarında yaptıkları bir düzenlemedir. İşbirlikleri kapsamında havayolu işletmeleri tarife planlama, yer hizmetleri, uçak bakım, teknoloji geliştirme, pazarlama ve satış, fiyatlandırma konularında ortaklaşa hareket etmektedir.

Havayolu işbirliklerinin oluşumunda etkili olan faktörleri açıklamak

Dünya genelinde ve havayolu endüstrisinin kendi içinde yaşanan bazı gelişmeler havayolu işbirliklerinin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Dünya genelinde görülen ekonomik krizler, havayolu taşımacılığının serbestleşmesi, liberalleşmesi ve küreselleşmesi havayolu pazarlarında rekabetin artmasına ve çevrenin daha da belirsizleşmesine neden olmaktadır. Bu gelişmeler üzerine havayolu işletmeleri, sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanma, maliyetlerini azaltma, yeni pazarlara erişim sağlayarak büyüme ve büyüyen pazarlarda varlığını koruma yönünde baskılar hissetmektedir. Söz konusu baskılardan doğan amaçları gerçekleştirmek için havayolu işletmeleri işbirliklerine yönelmektedir. Bir yandan devam eden havayolu taşımacılığı ekonomik düzenlemeleri de işbirliklerinin oluşumunda etkili olmaktadır. Pazara erişim düzenlemeleri, havayolu işletmelerinin uluslararası pazarlara erişimini belli ölçüde kısıtlamaya devam etmektedir. Uluslararası pazarlara erişimin yolu ise havayolu işbirliklerinden geçmektedir. Havayolu işletmelerinin sahiplik ve kontrol yapısını düzenleyen kurallar, uluslararası birleşme ve satın almalar yoluyla büyüme stratejisini havayolu işletmeleri için oldukça zor hale getirmektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri uygulanması daha olanaklı ve kolay olan işbirlikleri oluşturma yolunu tercih etmektedir.

Havayolu işbirliklerinin amaç ve faydalarını açıklamak

Havayolu işletmelerinin işbirlikleri yoluyla temel amacı, havayolu hizmetini geliştirmek ve maliyetleri azaltmaktır. Bu amaçlar doğrultusunda havayolu işletmeleri işbirlikleri ile büyük ve geniş bir uçuş ağı faydaları, ölçek, kapsam ve yoğunluk ekonomileri faydaları, finansal ekonomiler, pazarlama ve markalaşma faydaları, pazar gücü faydaları ve öğrenme faydaları elde etmeyi amaçlamaktadır. Söz konusu faydaların yaratılması ile bir yandan birim maliyetlerin azalması ile maliyet avantajının yaratılması, diğer taraftan havayolu hizmeti geliştirilerek yolculara daha kaliteli bir hizmet sunumu gerçekleştirilmesi ve karşılığında gelirlerin artırılması hedeflenmektedir.

Havayolu işbirliklerini sınıflandırmak

Havayolu işbirlikleri için yapılan en yaygın sınıflandırma finansal kaynaklara dayalı olup olmamasına göre hisse temelli ve hisse temelli olmayan havayolu işbirlikleri, işbirliğinin kapsamına göre stratejik ve taktik işbirlikleri, işbirliği yapılan konuların türlerine göre pazar odaklı ve maliyet odaklı havayolu işbirlikleri şeklinde sınıflandırmadır. Hisse temelli havayolu işbirlikleri, ortaklardan birininin diğerinin belli bir miktarda hissesini satın alması ya da ortaklar arasında belli miktarda hisssenin karşılıklı değişimi kapsamında yapılan işbirliğidir. Hisse temelli olmayan işbirliği ise, karşılıklı hisse sahipliği olmadan oluşturulan işbirliğidir. Satış ve pazarlamadan satın alma ve uçak bakımına kadar çok kapsamlı bir alanda yapılan işbirlikleri stratejik havayolu işbirlikleridir. Stratejik işbirlikleri ile uzun vadede rekabetçi üstünlük kazanılması amaçlanmaktadır. Taktik havayolu işbirlikleri ise, daha kısıtlı alanda belli faaliyetlere odaklanarak yapılan dar kapsamlı işbirlikleridir ve bu işbirlikleri ile daha kısa vadeli faydalar amaçlanmaktadır. Pazar odaklı işbirlikleri, müşterilere sunulan havayolu ürününün geliştirilmesine odaklanan işbirlikleridir. Maliyet odaklı işbirlikleri, hizmetlerin ortak verilmesi ve varlıkların paylaşılması yoluyla maliyetleri azaltmak üzere tasarlanmış işbirliği anlaşmalarıdır. Maliyet odaklılık ve pazar odaklılık ayrımı yapılmaksızın işbirliği yapılan alana göre farklı işbirliği biçimleri bulunmaktadır. Bunlar markanın

kullanılmasına izin veren ayrıcalık satış (franchising), karşılıklı bilet düzenlenmesi ve kabulüne dayanan interline trafik anlaşması ve özel ücret anlaşması, havaalanı yolcu bekleme salonlarına erişim ve yer hizmetleri anlaşması, sık uçan yolcu programlarının paylaşılması, ortak olan her bir havayolu işletmesinin kendi uçuş kodu ile bir diğer havayolu işletmesinin seferi için bilet satmasına izin veren kod paylaşımı anlaşması ve çok daha derin işbirliğini gerektiren ortak girişim anlaşmasıdır.



Küresel havayolu işbirliği gruplarını tanımak

Günümüzde faaliyet gösteren üç büyük küresel havayolu işbirliği grubu bulunmakadır: Star, SkyTeam ve oneworld. Bu işbirliği grupları merkezinde bir Avrupa'dan bir Amerika'dan ve bir de Asya'dan büyük havayolu işletmelerinin yer aldığı, dünyanın bütün kıtalarından havayolu işletmelerinin bir araya gelerek oluşturdukları küresel erişim ağına sahip gruplardır. Üye işletmeler aralarında çoklu bir işbirliği oluşturmaya çalışmaktadır. Günümüzde rekabetin artık havayolu işletmeleri arasında değil, bu üç küresel işbirliği grubu arasında gerçekleştiği söylenmektedir. Küresel rekabette geri kalmamak için büyük havayolu işletmelerinin bu işbirliği gruplarından birine üye olması neredeyse zorunlu hale gelmektedir. İşbirliği kapsamında üyeler, uçuş ağlarını birleştirmekte, havaalanı tesis ve faaliyetlerini paylaşmakta, ortak satın alım yoluyla büyük miktarlarda satın alım gerçekleştirerek maliyetlerini azaltmakta ve yüksek maliyetli yeni yatırımlar yapmaktadırlar. İçlerinden bazı üyeler işbirliği anlamında daha ileri giderek ortak fiyatlandırma ve gelir yönetimi yapmakta, ortak tarife ve kapasite planlaması gerçekltirmekte ve gelir ve maliyetlerini paylaşmaktadırlar. İşbirliği içinde küçük alt gruplar oluşturan bu işletmelerin birlikteliği ortak girişimler olarak adlandırılmaktadır ve bu ortaklıkların yapılması havacılık otoritelerinin onayına bağlıdır.

Kendimizi Sınayalım

1. Havayolu işbirlikleri ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır?**

a. Havayolu işbirlikleri, havayolu işletmelerinin hayatta kalma ve rekabetçi olabilme adına geliştirdikleri stratejilerden biridir.
b. Havayolu işbirliklerinde anlaşma taraflarının benzer amaçları ve karşılıklı fayda beklentileri vardır.
c. Havayolu işbirlikleri anlaşma taraflarının birbirleri üzerinde tam sahiplik ve kontrol sağlar.
d. Stratejik havayolu işbirliklerinde işletmeler kendi kimlik ve bağımsızlıklarını korumaya devam ederler.
e. Ortak girişim anlaşmaları en ileri düzeyde stratejik havayolu işbirlikleridir.

2. Aşağıdakilerden hangisi havayolu işbirliklerinin oluşumunda etkili olan faktörlerden biri **değildir?**

a. Dünya ekonomisinde yaşanan krizler
b. Havayolu taşımacılığının serbestleştirilmesi
c. Havayolu taşımacılığının küreselleşmesi
d. Havayolu taşımacılığında artan rekabet
e. Havayolu yolcu sayısının artması

3. Aşağıdaki havayolu taşımacılığı düzenlemelerinden hangileri havayolu işbirliklerinin oluşumu ile ilgilidir?

a. Pazara erişim ve giriş / Sahiplik ve yönetimde etkin rol
b. Fiyat / Kapasite
c. Uçak bakım / Personel lisanslandırma
d. Emniyet / Güvenlik
e. Havaalanı / Uçuş sahası

4. Aşağıdakilerden hangisi havayolu işbirliklerinin amaçlarından biri **değildir?**

a. Ölçek ekonomilerinden yararlanmak
b. Kapsam ekonomilerinden yararlanmak
c. Pazarlama faydaları elde etmek
d. Ortak üzerinde tam sahiplik ve kontrol sağlamak
e. Ortaklardan öğrenmek

5. Havayolu işletmelerinin işbirlikleri yoluyla ölçek ekonomilerinden kısıtlı ölçüde yararlanabilmesinin sebebi aşağıdakilerden hangisidir?

a. Havayolu işletmelerinin sabit maliyetlerinin çok fazla olması
b. Havayolu işletmelerinin ölçeğinin büyümesine bağlı olarak değişken maliyetlerinin de artması
c. Havayolu işletmelerinin ölçeğinin büyümesine bağlı olarak sabit maliyetlerinin azalması
d. Havayolu işletmelerinin uçuş sıklığının artması
e. Havayolu işletmelerinin yolcu sayısının artması

6. Aşağıdakilerden hangisi havayolu işbirlikleri kapsamında maliyet avantajı getirecek uygulamalardan biri **değildir?**

a. Ortak satın alım
b. Ortak yatırım
c. Havaalanı tesislerinin paylaşılması
d. Havaalanı faaliyetlerinin paylaşılması
e. Mil puanlarının birleştirilmesi

7. Havayolu işbirlikleri yoluyla elde edilen yoğunluk ekonomilerinin tanımı aşağıdakilerden hangisidir?

a. Sabit bir ağ büyüklüğü içinde artan yolcu trafiğine bağlı olarak birim maliyetlerin azalması
b. Toplam üretim miktarının artması sonucu birim maliyetlerin azalması
c. Birden fazla ürünün birlikte üretilmesi halinde maliyetlerin azalması
d. Yeni uçuş noktalarının eklenmesi ile maliyetlerin azalması
e. Yeni uçuş noktalarının eklenmesi ile yolcu sayısının artması

8. Bir havayolu işletmesinin bir başka havayolu işletmesine markasını kullanma hakkını verdiği işbirliği anlaşması aşağıdakilerden hangisidir?

a. Kod paylaşımı anlaşması
b. Interline trafik anlaşması
c. Ayrıcalıklı satış anlaşması
d. Özel ücret anlaşması
e. Sık uçan yolcu programlarının paylaşımı anlaşması

9. Havayolu işbirliklerinin işbirliği kapsamına göre sınıflaması aşağıdakilerin hangisinde doğru olarak verilmiştir.?

a. Hisse temelli / Hisse temelli olmayan
b. Stratejik / Taktik
c. Pazarlama odaklı / Maliyet odaklı
d. Ortak girişim / Kod paylaşımı
e. Birleşme / Satın alma

10. Aşağıdakilerden hangisi günümüzde var olan küresel havayolu işbirliği gruplarından biridir?

a. Alcazar Project
b. oneworld
c. Atlantic Excellence
d. Wings
e. Qualiflyer

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. c	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşbirliği Kavramı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşbirliklerinin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşbirliklerinin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşbirliklerinin Amaç ve Faydaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz..
5. b	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşbirliklerinin Amaç ve Faydaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşbirliklerinin Amaç ve Faydaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşbirliklerinin Amaç ve Faydaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşbirliklerinin Sınıflandırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise "Havayolu İşbirliklerinin Sınıflandırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. b	Yanıtınız yanlış ise "Küresel Havayolu İşbirliği Grupları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Havayolu işletmelerinin büyük ve küresel bir havayolu işletmesi olması büyük ve küresel bir ağ yapısı üzerinde uçuş faaliyetleri gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. Bunun için dünya üzerinde uçuş yapılabilen neredeyse bütün noktaları birbirine bağlayarak yolcu taşımacılığı yapması gerekir. Havayolu hizmeti üretebilmek için kullanılan girdiler, yani uçak, yakıt, insan kaynağı ve diğer girdiler, yüksek maliyetli girdilerdir. Bu girdileri küresel havayolu hizmeti sunmak üzere edinmeye tek başına hiçbir havayolu işletmesinin ne parasal kaynaklarının ne zaman kaynağının yetmesi mümküm değildir.

Sıra Sizde 2

Teknoloji ve havacılık altyapısında yaşanan gelişmeler de havayolu işbirliklerinin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bunlar orta büyüklükte uzun mesafe uçakların üretilmesi, internet dâhil satış ve dağıtım teknolojilerinin gelişmesi ve birçok yerde hava sahası ve havaalanlarında yaşanan yoğunluk problemleridir.

Sıra Sizde 3

Havayolu işbirlikleri getirdiği çok sayıda avantajla havayolu işletmelerine pazar gücü sağlar. Pazar gücü, elinde bulunan işletme açısından daha fazla gelir anlamına gelip olumlu bir durum gibi gözükse de, pazar gücünün kötüye kullanılması da söz konusu olabilir. Pazar gücünün kötüye kullanılmasının hem yolcular hem de pazardaki diğer işletmeler açısından olumsuz sonuçları olabilir. Pazar gücü, fiyatlamanın haksız rekabet yaratabilecek bir şekilde kullanılmasına sebebiyet verebilir. Pazar gücünü elinde bulunduran işletme hizmetinin fiyatını maliyetlerinin altında belirleyerek, rakiplerini zor durumda bırakma ve pazardan çekilmeye zorlama oyununa girebilir. Bunun dışında, işbirliği üyesi bir havayolu işletmesinin T-D sisteminin merkez havaalanlarında çok sayıda slota sahip olarak bu pazara rakip havayolu işletmelerinin girmesine engel olabilir. Bütün durumlarda sonuç pazarın monopol yapıya dönüşmesi anlamına gelir. Bu durum ise fiyatların artması ve hizmet kalitesinin düşmesi şeklinde yolculara yansımaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar

Agarwal, R., Croson, R. ve Mahoney, J. T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), 413-437.

Agusdinata, B. ve Klein, W. (2002). The dynamics of airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 8(4), 201-211.

Airline Business Dergisi. (2015). *Alliances and Joint Ventures*, Yıllık Araştırma Raporu.

Atkinson, R.M. (2011). *A strategic analysis of the oneworld airline alliance*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Simon Fraser Üniversitesi.

Bilotkach, V. ve Hüschelrath, K. (2015). *Balancing competition and cooperation: Evidence from transatlantic airline markets*. Discussion Paper No. 15-059. Centre for European Economic Research.

Bilotkach, V. ve Hüschelrath, K. (2012). Airline alliances and antitrust policy: The role of efficiencies. *Journal of Air Transport Management*, 21, 76-84.

Bissessur, A. (1996). The identification and analysis of the critical success factors of strategic airline alliances. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İngiltere: Cranfield Üniversitesi.

CAPA – Centre for Aviaition. (2013). *Airline alliances - what future? Global, multilateral and bilateral partnerships are all evolving*. (http://centreforaviation.com/analysis/airline-alliances---what-future-global-multilateral-and-bilateral-partnerships-are-all-evolving-144593 Erişim tarihi: 04.03.2016)

Cento, A. (2009). *The airline industry: Challenges in the 21st century*. Springer.

Darla, P., Green, T. ve Bowman, E. (2013). Pairing up: A Framework for successful airline partnerships. (http://www.ascendforairlines.com/2013-issue-no-4/pairing Erişim Tarihi: 04.03.2016)

Doganis, R. (2006). *The airline business in the twenty-first century*. (2.basım). London: Routledge.

Evans, N. (2001). Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances. *Tourism Management*, 22(3), 229-243.

Gerede, E. (2015a). Havayolu işletmeciliğine ilişkin temel kavramlar. E. Gerede (Ed.), *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması* içinde (s. 1-46). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.

Gerede, E. (2015b). Havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemeler. E. Gerede (Ed.), *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması* içinde (s. 47-80). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.

Gerede, E. (2015c). Uluslararası havayolu taşımacılığında liberalleşme süreci. E. Gerede (Ed.), *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması* içinde (s. 99-117). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.

Gerede, E. (2002*). Havayolu Taşımacılığında küreselleşme ve havayolu İşbirlikleri-THY A.O.'da bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Gudmundsson, S.V. ve Lechner, C. (2006). Multilateral airline alliances: Balancing strategic constraints and opportunities. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 153-158.

Hanlon, P. (2007). *Global airlines: Competition in a transnational industry*. (3. basım). Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann.

Holloway, S. (2008). *Straight and level: Practical airline economics*. (3.basım). Hampshire: Ashgate.

Houtte, B. (1993). Community competition law in the air transport sector (II). *Air and Space Law,* 18(6), 275-287.

Huxham, C. ve Mcdonald D. (1992). Introducing collaborative advantage: Achieving inter-organizational effectiveness through Meta-strategy. *Management Decision*, 30 (3), 50-56.

Iatrou, K. ve Oretti, M. (2007). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*. Aldershot: Ashgate.

Iatrou, K. ve Alamdari, F. (2005). The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations. *Journal of Air Transport Management*, 11, 127-134.

Iatrou, K. (2004). The impact of airline alliances on partners' traffic. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Cranfield Üniversitesi.

Jangkrajarng, V. (2011). *Empirical studies on strategic alliances in the airline industry.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Japonya: Hitotsubashi Üniversitesi.

Jennings, M. (1996). Poisoned pals? *Airline Business*, (Temmuz), 22-24.

Kleymann, B. ve Seristö, H. (2004). *Managing strategic airline alliances*. Aldershot: Ashgate.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12.basım), İstanbul: Beta.

Morrish, S. C. ve Hamilton, R. T. (2002). Airline alliances – who benefits? *Journal of Air Transport Management*, 8(6), 401-407.

Oum, T. H., Park, J. ve Zhang, A. (2000). *Globalization and strategic alliances: The case of the airline industry*. Amsterdam: Pergamon.

Oum, T.H., Park, J. ve Zhang, A. (1996). The effects of airline codesharing agreements on firm conduct and international air fares. *Journal of Transport Economics and Policy*, 30(2), 187-202.

Özyön Göker, Ö. (2013). *Havacılıktaki kod paylaşımlı sefer probleminin oyun teorisi ile programlanması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* New York: Harper & Row.

Silva, D. (2012). Co-evolution of strategic alliance between multiple partners in the same industry: A case study of a global airline alliance: The Star Alliance, Yayımlanmamış Doktora Tezi. George Washington University.

Tugores-Garcia, A. (2012). Analysis of global airline alliances as a strategy for international network development. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Weber, K. ve Chathoth, P. K. (2008). Strategic alliances. H. Oh (Ed.), *Handbook of Hospitality Marketing Management* içinde (s. 501-523). Oxford: Butterworth-Heinemann.

www.transportation.gov (Erişim Tarihi: 20.03.2016)

www.staralliance.com (Erişim Tarihi: 20.03.2016)

www.oneworld.com (Erişim Tarihi: 20.03.2016)

www.skyteam.com (Erişim Tarihi: 20.03.2016)

8

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Düşük maliyetli havayolu işletmesi kavramını açıklayabilecek,
- Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin genel özelliklerini sıralayabilecek,
- Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin insan kaynağı ve müşteri profilini açıklayabilecek,
- Düşük maliyetli ve geleneksel havayolu işletmelerinin özelliklerini ayırt edebilecek,
- Düşük maliyetli havayolu iş modelinin havacılık sektörüne etkilerini özetleyebilecek,
- Düşük maliyetli havayolu iş modelinde yaşanan değişimleri açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi
- Maliyet Liderliği Stratejisi
- Geleneksel Havayolu İşletmesi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Uçak Çevrim Süresi
- İkincil Havaalanı
- Uçak Kullanım Oranı
- Bağlı Havayolu İşletmesi
- Düşük Maliyetli Terminal İşletmeleri
- Melez Yapı

İçindekiler

Havayolu Yönetimi → Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri

- GİRİŞ
- DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMESİ KAVRAMI
- DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ
- DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAĞI VE MÜŞTERİ PROFİLİ
- DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİYLE GELENEKSEL HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
- DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞ MODELİNİN ETKİLERİ
- DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞ MODELİNDEKİ YENİ EĞİLİMLER

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri

GİRİŞ

Hava taşımacılığına kırk yılı aşkın bir zaman önce katılan, düşük maliyetle ve kaliteden ödün vermeden taşımacılık yapmaya çalışan *düşük maliyetli havayolu işletmelerinin* pazara girişleri havacılık sektöründe önemli bir dönüm noktasıdır. Zaman içerisinde sayıları hızla artan bu havayolu işletmeleri, uçmayı pahalı bir ulaşım yolu olmaktan çıkarmış, fiyata duyarlı müşterileri memnun ederek hava taşımacılığını çok daha fazla müşteri tarafından kullanılan, büyük bir pazar hâline getirmiştir.

Bu ünitede; düşük maliyetli havayolu işletmelerinin ortaya çıkışından günümüze kadar gelen süreçte nasıl gelişim gösterdiği genel özellikleri insan kaynağı ve müşteri profilleri geleneksel havayolu işletmelerinden farklı yönleri pazara olan etkisi ve zaman içerisinde değişen yapısı açıklanmaktadır.

DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMESİ KAVRAMI

Temel Kavramlar

Kitabınızın 2. Ünitesinde havayolu işletmelerinin nasıl sınıflandırıldığı ve konumlandıkları konusunda açıklamalar yapılmıştır. Bazı havayolu işletmelerinin Porter'ın rekabet stratejilerinden *maliyet liderliği stratejisi*ni uyguladıkları belirtilmiştir. Diğer yandan havayolu işletmelerinin kullandıkları iş modelinin de bir sınıflandırma ölçütü olabileceği vurgulanmıştır. Bu ünitede iş modeli olarak *düşük maliyetli havayolu işletmesi iş modeli*ni kullanan ya da başka bir bakış açısıyla Porter'ın rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisini kullanan havayolu işletmeleri ele alınmaktadır. Porter' a göre, işletmelerin başarısı, pazarı ve pazardaki mevcut rakiplerini, potansiyel rakipleri, tedarikçileri analiz etmesine ve bu analize göre üç jenerik stratejiden birini seçmesiyle mümkündür (Porter, 1998, s. 35). Düşük maliyetli havayolu işletmeleri de havayolu işletmeleri arasında maliyet liderliğine odaklanan, sektördeki rakiplere göre düşük maliyetle üretim gerçekleştirerek rakiplerinden uygun fiyata hizmet sunumu gerçekleştirebilen havayolu işletmeleridir. Bu işletmeler, yapı, süreç, ürün ve hizmetlerini maliyet liderliği stratejisine göre biçimlendirmektedir (Hitt vd., 2011, s. 106). Burada asıl olan, havayolunun kendisini düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak konumlandırması ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu tüm kaynakları yani girdileri, süreci ve çıktılardan oluşan sistemini düşük maliyeti göz önünde bulundurarak kurmasıdır. Kısaca havayolu işletmesi sahip olduğu tüm süreçlerde maliyeti düşürmeye odaklanmaktadır.

DİKKAT

Bu ünitede düşük maliyetli havayolu işletmesi iş modeli ile maliyet liderliği stratejisini kullanan havayolu işletmeleri aynı anlamda kullanılmaktadır.

Yazında, bu iş modelini ya da başka bir yaklaşımla rekabet stratejisini kullanan havayolu işletmeleri için farklı tanımlar bulunmaktadır. Düşük Fiyatlı Taşıyıcı (Low Fare Carrier-LFC), Düşük Fiyatlı Havayolu (Low Fare Airline-LFA), Düşük Maliyetli Taşıyıcı (Low Cost Carriers-LCC) ve Düşük Maliyetli Havayolu (Low Cost Airline –LCA) bunlara örnek olarak gösterilebilir. Bu ünitede, odaklanılan nokta yönetim perspektifiyle havayolu işletmeleri ve onların düşük maliyet stratejilerini açıklamak olduğundan Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi (DMHİ) teriminin kullanılması uygun görülmektedir.

Tarihsel Gelişim

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin tarihsel gelişimi, ulusal ve uluslararası olmak üzere iki farklı kapsamda ele alınabilir.

Uluslararası Alanda Gelişim

Hava taşımacılığında çok büyük bir değişimin başlangıcı olan maliyet liderliği stratejisini izleyen ilk havayolu işletmesi Southwest'tir. Bu havayolu işletmesinin 1971 yılında, Amerika Birleşik Devletleri'nin Texas eyaletinde bulunan Houston, Dallas ve San Antonio şehirleri arasında üç adet Boeing 737 tipi uçakla 20$ ücret karşılığında verdiği hizmet ilk düşük maliyetli havayolu taşımacılık örneği olarak bilinmektedir. Hava taşımacılığında bir ilk olan bu uçuşlar, 600 kilometreden kısa olan ya da bir saatten daha kısa süren mesafeler arasında gerçekleştirilmiştir (Sorensen, 2005, s. 28). O güne kadar hiç karşılaşılmamış olan düşük ücretlerle kısa mesafelere verilen uçuş hizmeti büyük bir başarı elde etmiş, bu başarıyı takiben Southwest kısa sürede ABD'nin çok sayıda şehrine benzer uçuşlar düzenleyerek uçuş ağını hızla büyütmüştür. **Southwest havayolu** işletmesi 80'li ve 90'lı yıllarla birlikte tüm dünyada pek çok havayolu işletmesi tarafından uygulanan bir iş modelinin temellerini atmıştır.

Southwest Havayolları, üç adet uçakla hizmet vermeye başladığı 1971 yılından günümüze kadar gelen sürede maliyet liderliği stratejisini başarıyla uygulamakta ve sektörü etkileyeme devam etmektedir. http://www.swamedia.com/channels/Corporate-Fact-Sheet/pages/corporate-fact-sheet (Erişim tarihi: 09.04.2016).

Bu stratejiyi uygulayan havayolu işletmelerinin ortaya çıkışı ve gelişiminde etkili olan önemli gelişme ise önce ABD'de gerçekleşen sonra tüm dünyaya yayılan serbestleşme uygulamalarıdır. Başta fiyat olmak üzere pazara giriş ve kapasite konusundaki sıkı düzenlemeler serbestleştirilince düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kurulmasının önü açılmıştır. Serbestleşme ve liberalleşmenin etkileri kitabınızın 3. Ünitesinde ele alınmaktadır.

Southwest havayolu işletmesinin ardından ortaya çıkan, 1990'lı yıllarda ABD'de Jet Blue, America West gibi farklı havayolu işletmeleri; Avrupa'da Rynair ve EasyJet havayolu işletmeleri; Güney Pasifik'te Air Asia ve Virgin Blue; Afrika'da Time ve Kulula; Güney Amerika'da Gol; Air Kanada'da West Jet; Japonya'da Air Do ve Skymark; Malezya'da AirAsia; Singapur'da ValuAir, Jet Star ve Tiger Airways gibi işletmeler, düşük maliyetli havayolu hizmetinin küresel alanda hızlı bir biçimde yaygınlaşmasına katkıda bulunmuşlardır (Tanrısevdi ve Çulha, 2010, s. 69; Lawton ve Solomko, 2005). Bu gelişmeyle birlikte, düşük fiyattan bilet satan havayollarının sayısının tüm dünyada artması, çok daha büyük müşteri kitlesine ulaşılması, bu müşterilerin ücret ve hizmete yönelik beklentisinin değişmesi gibi nedenler rekabetin daha da artmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler kuşkusuz düşük maliyetli havayolu işletmelerini daha etkili ve verimli olmak zorunda bırakmış, bilet fiyatları düşmeye devam etmiş, yolculara tercih edebilecekleri çok sayıda uçuş noktası ve çok daha sık uçuşlar sunulmuştur (Gerede, 2015).

Türkiye'de Gelişim

Ekonomik düzenlemelerden fiyat bileşeni liberalleşmeden düşük maliyetli havayolu işletmesi iş modelinin kullanılması oldukça güçtür.

Türkiye'de düşük maliyetli havayolu taşımacılığı yapılmasına zemin hazırlayan en önemli gelişme, dünyanın diğer bölgelerinde olduğu gibi iç hatların serbestleştirilmesi için yapılan düzenlemelerdir. Yapılan düzenlemelerle birlikte havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarını, uçulacak noktaları ve sıklığı serbestçe belirlemeyebilmesinin ve Türkiye'de düşük maliyetli taşımacılık yapan havayolu işletmelerinin pazarda söz sahibi olabilmesinin yolu açılmıştır. 2003 yılında iç hat pazarının serbestleşmesiyle Fly Havayolları'nın İstanbul-Trabzon uçuşu gerçekleştirilmiştir. Daha sonra farklı havayolları da iç hatlara girerek özellikle İstanbul çıkışlı olarak ülke içerisinde birçok noktaya hizmet vermeye başlamıştır (Komisyon Raporu, 2005, s. 14-15).

İNTERNET

Ülkemizde faaliyet gösteren havayolu işletmelerini görmek için http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havaalanlari/Havayolu_isletmeleri.pdf adresini inceleyebilirsiniz.

SIRA SİZDE 1

Ülkemizde faaliyet gösteren düşük maliyetli havayolu işletmelerine bir örnek veriniz.

DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Aynı iş modelini ya da rekabet stratejisini kullanan havayolu işletmeleri birbirine benzeyen genel birtakım özelliklere sahiptir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri de maliyet liderliğine odaklanan; tüm operasyonel süreçlerini bu iş modeline uygun olarak gerçekleştiren belirgin özelliklere sahiptir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri ortaya çıktığı ilk günden bugüne kadar sektörün büyümesi ve rekabetin artması, teknolojinin gelişmesi gibi çeşitli nedenlerle evrimleşmiş ve farklı özelliklerde göstermeye başlamış olmakla birlikte, sahip oldukları en genel özellikler bu bölümde on başlık altında açıklanmaktadır. Bunlar **düşük maliyetli havayolu işletmelerinin** ortak özellikleri göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur (GermanAerospaceCenter, 2008, s. 8; Carmona-Benitez ve Lodewijks, 2008, s. 5-8; Wild, 2011, s. 24; Hellqvist vd., 2012, s. 23-28;Vasigh vd., 2008, s. 307). Bu özellikler;

1. Düşük fiyat,
2. Online ve doğrudan satış,
3. Yalın hizmet sunumu,
4. Tek tip kabin sınıfı,
5. Yüksek doluluk oranı ve koltuk yoğunluğu,
6. Uçak çevrim süresinin kısalığı,
7. Yüksek uçak verimliliği,
8. Homojen filo yapısı,
9. İkincil havaalanı seçimi,
10. Çapraşık uçuş ağ yapısıdır.

DİKKAT

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bu özellikleri göstermelerinin temel nedeni, benimsedikleri iş modeline uygun olarak işletmenin tüm süreçlerinde verimliliklerini artırmak ve maliyetleri düşürmektir.

Düşük Fiyat

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri faaliyet gösterdiği pazarda maliyet liderliğine odaklanarak müşterilere en düşük fiyattan bilet satmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, bu iş modelindeki havayolu işletmelerinin en belirgin özelliği düşük bilet fiyatıdır. Bu sayede fiyata duyarlı müşterilere ulaşarak pazar payını artırmakta, pahalı olarak gördüğü için havayo-

DMHİ, çoğunlukla fiyata duyarlı müşteriler tarafından tercih edilmektedir. Fiyata duyarlı müşteriler, normal şartlarda havayolu ile seyahat etmeyecekken düşük bilet fiyatının etkisi altına girip bu tercihte bulunan müşterilerdir.

luyla seyahat etmeyen yolculara ulaşmaktadır. Kimi zaman demiryolu veya karayolu gibi farklı taşımacılık seçenekleriyle seyahat edecek yolcular için aynı iki nokta arasında başlattıkları promosyon ve kampanyalarla bu taşıma seçenekleriyle bile rekabet edebilecek fiyatlar sunarak pazarlarını büyümektedirler. Peki, bu havayolu işletmelerinin kimi zaman karayolundan bile daha ucuz olan böyle düşük fiyatlarla bilet satışı yapması nasıl mümkün olmaktadır? Uçak biletini böyle ucuz fiyattan satan havayolu işletmeleri gelirlerini nasıl artırmaktadır? DMHİ, böyle düşük fiyattan uçak bileti satarken, yaşamlarını nasıl sürdürmekte ve hatta giderek daha da büyümeye devam etmektedir? Bu soruların cevabı, havayolu işletmesinin maliyetlerini azaltmada gösterdiği başarısında saklıdır. Bu iş modeline sahip havayolu işletmeleri, tüm süreçlerinde emniyeti ve güvenliği tehdit etmeyecek şekilde maliyetlerini düşürmeye çalışmakta bunu yapabildiği ölçüde de bilet fiyatlarını düşük tutarak daha çok yolcuya ulaşmakta ve hayatta kalabilmektedir. Tüm süreçlerde maliyetlerin düşük tutulması için geliştirilen stratejiler, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin diğer genel özelliklerini ortaya çıkarmaktadır.

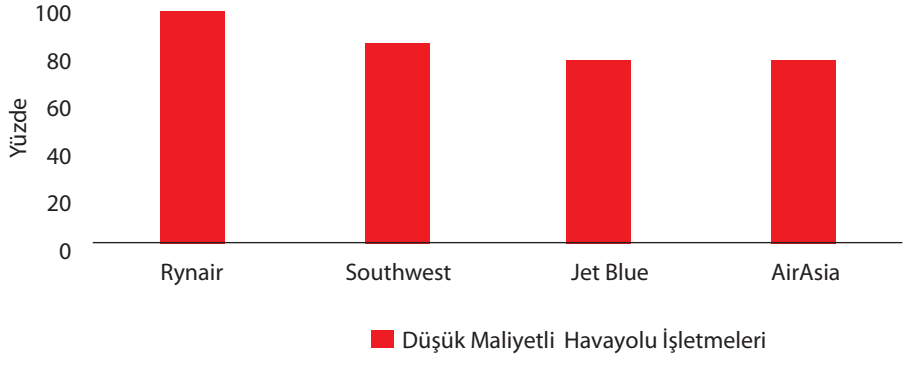
Online ve Doğrudan Satış

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin maliyetlerini azaltmak için başvurduğu yöntemlerden biri bilet satışında acenteleri ve küresel dağıtım kanallarını tercih etmemeleridir. Çünkü, Amadeus, Galileo ve Sabre gibi küresel dağıtım şirketleri bu hizmetin karşılığı olarak havayolu işletmelerinden yüksek ücretler talep edebilmektedir (Hellqvist vd., 2012, s. 26). Bunun yerine internet siteleri, telefon gibi yöntemlerle rezervasyon ve bilet satışı yapan DMHİ'ler, acentelere ve küresel dağıtım kanallarına ödenecek komisyon giderlerinin önüne geçmekte ve maliyet üstünlüğü elde etmektedir. Aynı şekilde, internet üzerinden satılan elektronik biletler bu havayolu işletmelerinin kâğıt masrafının da önüne geçmektedir. Şekil 8.1 uluslararası alanda faaliyet gösteren bazı düşük maliyetli havayolu işletmelerinin dağıtım kanallarının büyük çoğunluğunu online dağıtımlarının oluşturduğunu göstermektedir (Schlumberger ve Weisskoph, 2014, s. 12). Şekil incelendiğinde Rynair, Southwest, JetBlue ve AirAsia gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerinin online dağıtım oranlarının yüksekliği ve bu stratejinin ne kadar başarıyla uygulandığı görülmektedir. Bu sayede doğrudan satış oranını artırabilen havayolu işletmeleri, acentelere komisyon ödemek zorunda kalmayarak maliyetlerini düşürmektedirler

Şekil 8.1

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin 2011-2012 Yılları Arasında Online Dağıtım Oranları

Kaynak: *Schlumberger ve Weisskoph, 2014, s. 12.*



Yalın Hizmet Sunumu

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin verimliliklerini artırma ve maliyetlerini azaltma, aynı zamanda ek gelir yaratma çabaları vardır. Bu işletmeler maliyetleri azaltabilmek amacıyla yolcuya sunulan hizmetlerde bir takım kısıtlamalara gitmektedir. Bu hizmet kısıtla-

maları ilgili havayolu işletmelerinin *"no-frill"* yani "*ikramsız*" hizmet sağlayıcılar olarak anılmasına neden olmaktadır. Buradaki temel mantık, ilgili havayolu işletmelerinin *kullandığın kadar öde* anlamında kullandıkları sloganları "pay as you go" ve "buy on board", "pay per service" gibi söylemleridir (Vasigh vd., 2008, s. 37; Schlumberger ve Weisskoph, 2014, s. 4). Buna göre, bilet fiyatı karşılığında yolcuya temelde uçuş hizmeti sağlanır ve diğer ek hizmetler yolcuya ücret karışığında sağlanarak yani satılarak ek gelir yaratılır. Bu hizmetler, *uçuş öncesi* ve uçuş süresince *uçak içinde verilen* hizmetler olarak ikiye ayrılabilir (Sorensen, 2005, s. 29).

DMHİ'ler uçuş öncesinden uçuş bitene kadar geçen tüm operasyon süreci boyunca daha az gider yaratmak için çabalar. Örneğin, uçuşun gecikmesi veya iptal edilmesi durumunda bu havayolu işletmeleri yolcularına yemek ve kalacak yer sağlama konusunda istekli olmayabilir. Easyjet bu desteği sağlarken Rynair reddetmektedir (Sorensen, 2005, s. 30). Bu havayolu işletmeleri, hem personel hem de operasyonel maliyeti artıracağı gerekçisiyle çoğunlukla *sık uçan yolcu programları* – SUYP (Frequent Flyer Programs) kullanmamaya dikkat eder ve müşteriye sağlanan ücretsiz uçuşa sıcak bakmazlar (Vasigh vd., 2008, s. 311; Hellqvist vd., 2012, s. 6). Bununla birlikte, istisnaları da vardır. Örneğin, Germanwings bu programı kullanan az sayıda düşük maliyetli havayolu işletmesinden biridir (GermanAerospaceCenter, 2008, s. 10). DMHİ'ler, uçuş öncesi yolcularına özel bekleme salonları sunmaz, yolcuların koltukları önceden atanır ve koltuk tercihinde bulunmak isteyen yolcular bunun için de ek ücret öderler. Ya da koltuk tahsisi yapılmaz (no pre-assigned) ve yolcuların uçağa biniş anında koltukları belli olur (Sorensen, 2005, s. 30).

Koltuk tahsisi (no pre-assigned) yapılmaması, düşük maliyetli kimi havayolu işletmelerinin yolcularına önceden koltuk tahsisi yapmadığı, yolcuların uçuğa biniş anında biniş sırasına göre koltuklara oturabildiği uygulamaya verilen addır. Bu sistem, yolcuların uçağa önce binme ve istediği koltuğu seçme isteği sayesinde çabuk sıra olmasına neden olmakta, boarding süresini kısaltarak uçak çevrim süresinin kısa tutulmasını da kolaylaştırmaktadır.

Yolcuların ücretsiz taşımasına izin verilen bagaj miktarı da kısıtlıdır ve müşterilerden belirlenenden daha fazla taşımak istediği her bir fazladan kilogram için ek bagaj ücreti talep edilerek gelirler artırılmaya çalışılır. Diğer yandan DMHİ'ler müşterilerine bilet iadesi, rezervasyon iptali gibi hizmetleri sağlamaya da sıcak bakmaz, bu hizmetleri de ek ücret karışığında yaparak yine ek gelir yaratma çabası gösterir (Hellqvist vd., 2012, s. 28).

DMHİ'lerin maliyetleri azaltma çabası uçak içinde sağlanan hizmetlerde de kendini göstermektedir. Örneğin, yolcularına uçak içinde ücretsiz yemek ve içecek servisi sağlamazlar. Bunun yerine, yolcular talep ederse bu hizmetleri ücreti karşılığında satın alabilirler. Bu satış sonucunda, havayolu işletmeleri uçuş süresince de ek gelir yaratmış olur. Uçuş süresince sağlanan bu hizmetlerin kısıtlı olması ve tüm yolculara ücretsiz olarak sunulmaması, hem ikram hizmetlerinin karmaşıklığını azaltır, hem ikram yüklenmeyen uçağın kalkışa hazır olma süreci kısalır hem de uçakta bu hizmetler için ayırılacak alanın küçültülerek koltuk sayısının artırılması sağlanır. Dolayısıyla, bu sistem hem operasyonel kolaylık hem de giderlerin azaltılmasını sağlar. Operasyonel kolaylıklar da kuşkusuz maliyetleri azaltıcı etki yapacaktır.

Tek Tip Kabin Sınıfı

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bir diğer özelliği de yolcularına genellikle tek tip kabin sınıfında hizmet sunmalarıdır. Farklılaştırma stratejisi izleyen (FSİH) ve yüksek fiyattan bilet satarak *VIP* (Very Important Person) ve *business class olarak* adlandırılan sınıflarda hizmet sunumu yapan havayolu işletmelerinin aksine, bu havayolu işletmeleri genellikle sadece *ekonomi* sınıfında, düşük fiyatlarla bilet satışı yapmaktadır. Bu sayede daha fazla kapasite yaratan havayolu işletmeleri, hizmet beklentisi yüksek iş amaçlı yolcular için ayrılacak yüksek fiyatlı koltukların boş kalma ihtimalini risk olarak görmekte (Hellqvist vd., 2012, s. 25) ve düşük fiyattan, uçuş öncesi ve sonrasında sınırlı hizmet sunulan yolculara yönelmeyi tercih ederek maliyetlerini azaltma çabası göstermektedir. Uçaktaki koltuk sayısının artması pazara arz edilen hizmet miktarının artması anlamına gelir. Eğer doluluk oranı da yüksek tutulabilirse bu durum birim maliyetlerin azalacağı anlamına gelir.

Yüksek Doluluk Oranı ve Koltuk Yoğunluğu

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin amaçlarından biri de düşük fiyatlarla ve tek tip kabin sınıfında hizmet verirken yüksek koltuk yoğunluğu yaratmak, doluluk oranını artırmak ve ölçek ekonomisinden faydalanmaktır. Bu sayede birim maliyetleri azaltmayı hedeflerler. Doluluk oranı ve kabin düzeni birim maliyetleri etkileyen önemli özelliklerdir (Doganis, 2005, s. 138). Koltuk aralığı mesafesi koltuk yoğunluğunu ölçmenin aracıdır (Doganis, 2005, s. 338). Örneğin farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmeleri, geniş koltuk aralıklarını tercih eder fakat bu durum uçağa sığdıracakları toplam koltuk sayısını azaltarak üretim miktarının düşmesine, birim maliyetlerin ise artmasına enden olur. DMHİ'ler ise dar koltuk aralıkları sayesinde birim alana düşüne koltuk sayısını yani yoğunluğunu artırır. Bu sayede pazara arz edilen üretim miktarı artacak birim maliyetleri düşürme potansiyeli yakalanacaktır.

DİKKAT

Koltuk yoğunluğu "doluluk oranı" ile karıştırılmamalıdır. Koltuk yoğunluğu, uçak kabinine daha çok koltuk sığdırılmasıyla ilişkiliyken *doluluk oranı* bu koltuklardan ne kadarının dolu uçtuğu ile ilgilidir. Örneğin, 100 kişilik yolcu koltuğu bulunan bir uçakta, bir uçuş için 90 ücretli yolcu seyahat etmişse, o uçuş için yolcu doluluk oranı %90 olmuştur.

DİKKAT

Farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin ya da başka bir yaklaşımla geleneksel havayolu işletmelerinin de doluluk oranını artırma çabasında olacağı unutulmamalıdır.

Uçak Çevrim Süresinin Kısalığı

Uçak çevrim süresinin kısalığı uçak verimliliğini artırmada başvurulan önemli bir araçtır.

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin belirgin özelliklerinden birisi de uçak çevrim süresinin kısalığıdır. Havayolu işletmeleri için uçakların yerde bekledikleri her saat maliyet getirmekte ve bu durum uçak verimliliğini düşürmektedir. Bu işletmeler, uçağın yerde daha az beklemesi ve gecikme durumunda gecikmenin getireceği maliyetlere katlanmamak için uçak çevrim süresini (turn-around time) kısa tutmayı hedeflemekte ve operasyonu kısa sürede tamamlamak için gayret göstermektedir. Uçağın havaalanına geldiği andan başlayarak, yolcu ve bagajın boşaltılması, uçağın temizlenmesi, uçağa yakıt yüklenmesi, uçağın bakımının yapılması, yeni yolcu ve bagajın yüklenmesi ve kalkışın gerçekleştirilmesine kadar geçen süre genellikle 25 -45 dakika arasındadır (Sorensen, 2005, s. 30) ve kimi işletmeler bu süreyi daha da kısaltabilmektedir. Örneğin, Southwest havayolu işletmesi için bu süre 17 dakikadır (Hallowell, 1996, s. 519).

Uçak içine yüklenen ikramın sınırlı olması, uçakların kimi zaman uçuş ekiplerinin yardımıyla temizlenmesi veya günde bir kez temizlenmesi bu süreci hızlandırmaktadır. Bu havayolu işletmelerinin genellikle, bölgesel veya ikincil havaalanı kullanımına yönelmesi sonucu sıkışık olmayan meydanlardan kalkış yapması da gecikmelerin önüne geçerek bu sürenin kısa tutulmasına katkı sağlamaktadır. Genellikle yolcu taşıyan ve kargo taşımayan bu işletmelerin yüklerinin boşaltılması ve yeniden yüklenmesi de kolay olduğundan bu durum da operasyon süresinin kısa tutulmasına katkı sağlamaktadır (Hellqvist vd., 2012, s. 27; Button ve Ison, 2008, s. 2). Benzer şekilde tek tip kabin sınıfına sahip olan, business sınıfı gibi farklı hizmetler gerektiren müşterileri olmayan bu havayolu işletmeleri için yolcunun uçağa alınma süresi, yolcu bagajlarının azlığı, elektronik bilet gibi uygulamalar check-in işlemlerinin de kısa sürelerde tamamlanmasına neden olmaktadır. Benzer şekilde, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin önceden koltuk tahsisi yapmaması da çevrim süresinin kısa tutulmasına katkı sağlar. Önceden koltuğu belli olmayan bu yolcular, istedikleri koltuğu seçebilmek için boarding anında kapıda (gate) hazır olma konusunda daha isteklidirler ve yolcuların uçağa binişleri bu sebeple hızlı bir şekilde yapılabilmektedir (Sorensen, 2005, s. 30).

Yüksek Uçak Verimliliği

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin genel özelliklerinden bir diğeri de günlük yüksek uçak kullanım oranıdır. Bir uçağın yerde beklerken gelir yaratması mümkün değildir. Uçaklar havayolu işletmeleri için satın alım maliyetleri oldukça yüksek olan temel üretim araçlarıdır. Yerde beklemesi, hem fazladan konaklama maliyetleri getirir hem de uçmadığı için havayolu işletmesinin taşıdığı yolcu sayısı azalır. Başka bir deyişle, bir uçak günlük olarak ne kadar çok uçurulursa o kadar çok ücretli yolcu km (ÜYK) elde edilir ve gelirler o denli artarken maliyetler daha fazla ÜYK üzerine dağıtılabilir. Bu sebeple, DMHİ'ler filolarındaki uçakları yoğun şekilde kullanmak ve onlardan maksimum fayda elde etmek isterler. Bir önceki bölümde anlattığımız, uçak çevrim süresinin kısalığı da bunu kolaylaştırmaktadır. Uçakların çevrim süresi ne kadar kısaysa yerde o kadar az beklemekte ve uçak kullanım oranı o ölçüde artırılmaktadır. Uçak verimliliği ve bunun maliyet ve gelirler üzerindeki etkisi kitabınızın 4. Ünitesinde ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

Boarding, genel olarak uçağa biniş anlamına gelmektedir. Buna göre, boarding zamanı da uçağa biniş zamanı anlamına gelir. Gate ise uçağa biniş işlemlerinin yapıldığı, o uçak için ayrılmış kapıdır.

Homojen Filo Yapısı

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin karakteristik özelliklerinden biri de filo benzerliğidir. Bu işletmeler arasında, genellikle *homojen filo yapısı* (tek tip uçak kullanımı) yaygındır. Örneğin, bu iş modelinin öncüsü olan Southwest tüm filosu için Boeing 737 tip uçak kullanıma yönelmiştir (Vasigh vd., 2008, s. 311). Düşük maliyetli işletmeler genellikle Boeing 737 veya Airbus A320 gibi dar gövde orta menzilli uçakları tercih etmektedir (Schlumberger ve Weisskoph, 2014, s. 9). Benzer uçaklardan oluşan filoya sahip olan işletmeler maliyetlerini azaltan ve gelirlerini artıran çeşitli üstünlükler elde eder. Örneğin, aynı uçuş ve kabin ekibi tüm uçaklarda kullanılabilir, bakım personeli tüm uçakların bakımını gerçekleştirebilir. Bu sayede ekip planlama açısından esneklik kazanılır, işgücü verimliliği artar. Pilot, kabin görevlileri ve bakım teknisyenleri maliyetli bir işgücü sınıfı olduğundan verimliliğin artması maliyetlerin azaltılmasında önemli bir role sahiptir.

Havayolu işletmelerinin faaliyet maliyetlerini en fazla etkileyen iki girdiden birisi uçak diğeri ise işgücüdür. Bu nedenle uçak ve işgücü verimliliğinin artırılması maliyetleri azaltmanın etkili araçlarından birisidir.

Benzer şekilde, farklı uçak tipleri bakım ve uçuş personeli için farklı eğitimleri zorunlu tutacağından havayolu işletmelerinin personele verilecek eğitim ve yetkilendirme maliyetleri de azalır. Ayrıca, bakım faaliyetlerinde stok yönetim giderleri üzerinde de azaltıcı etki yapar. Çünkü yedek parçaların aynı ya da benzer olması stokta tutma miktarını ve maliyetleri azaltır. Tersi durumda aynı işlevi gören pek çok farklı malzemeyi stokta tutmak gerekir. Bunlara ek olarak, toplu şekilde yapılacak tek tip uçak alımı ve bakımı gibi faaliyetlerde, bu hizmeti sağlayacak işletmelere karşı pazarlık gücü kazanılır ve pazarlık yapılarak indirim elde edilebilir (Button ve Ison, 2008, s. 2). Benzer filo yapısı, uçuş ekibi esnekliği kazandırdığı gibi operasyon esnekliği de kazandırarak DMHİ'ler için avantajlı durum oluştururlar. Örneğin, bir uçağın gecikmesi durumunda domino etkisi yaratacak şekilde diğer gecikmeler birbirini izleyebilmektedir. Burada benzer uçaklar söz konusu olduğu için, ihtiyaç durumunda yerine benzer bir uçağın ve onu kullanabilecek uçuş ekibinin bulunması kolaydır ve bu sayede gecikmelerin de önüne geçilebilmektedir (Vasigh vd., 2008, s. 311; Schlumberger ve Weisskoph, 2014, s. 9).

İkincil Havaalanı Kullanımı

DMHİ'lerin karakteristik özelliklerinden bir diğeri de kullandıkları havaalanlarının özellikleridir. DMHİ'ler faaliyet maliyetlerini azaltacak özelliklere sahip *ikincil* veya *bölgesel havaalanlarını* tercih etmektedirler. Bunları birincil havaalanlarından ayıran en önemli özellik daha düşük ücret tarifelerine sahip olmaları ve uçak verimlilik artışına katkı sağlamalarıdır (Schlumberger ve Weisskoph, 2014, s. 5).

Filonun tek tip uçaklardan oluşması uçuş, kabin ve havaaracı bakım personelinin eğitim maliyetlerini azaltmakta verimliliklerini ise artıran bir etkisi olmaktadır.

İkincil havaalanı kullanımının DMHİ'lere sağladığı çeşitli üstünlükler vardır. Öncelikle bunların kullanım ücretleri birincil havaalanlarına göre daha düşüktür (Wild, 2011, s.

Birincil havaalanları genellikle büyük şehirlerde bulunan, farklılaşma stratejisini izleyen geleneksel havayolu işletmelerinin merkez havaalanı konumunda olan, çok sayıda yolcu ve işletme tarafından kullanıldığı için kapasite kısıtı yaşayan büyük ölçekli havaalanlarıdır (Sorensen, 2005, s. 32).

24). Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, ikincil havaalanlarına düzenledikleri her operasyon için, konma, konaklama ve operasyon için sağlanan hizmetler karşılığında daha düşük maliyete katlanırlar.

Bu üstünlüklere ek olarak ikincil havaalanlarında uçuş yoğunluğu birincil havaalanlarına göre daha az olduğundan havayolu işletmesinin bu havaalanlarında slot bulması ve daha sık uçuşlar düzenleyebilmesi mümkün olmakta ve operasyonel verimliliği de artırmaktadır. Bu havaalanlarında, birincil havalimanları kadar yoğunluk olmamasının bir başka üstünlüğü de hava trafiğinin yoğun olmaması, hızlı check-in yapılabilmesi, diğer yer hizmetlerinin zaman kaybetmeden yapılmasına imkân sağlayarak gecikmelerin önüne geçilebilmesidir (Warnock-Smith ve Potter, 2005, s. 388-389; Hellqvist vd., 2012, s. 25). Böylece uçak çevrim süresi kısalacak, uçak verimliliği ise artabilecektir.

SIRA SİZDE 2

Ülkemizde birincil havaalanını ve onu toplama merkezi olarak kullanan bir havayolu işletmesini; benzer şekilde ikincil havaalanını ve onu yoğun olarak kullanan düşük maliyetli havayolu işletmesine örnek veriniz.

Çapraşık Uçuş Ağ Yapısı

DMHİ'lerin belirgin özelliklerinden biri de ağ yapılarıdır. Bu özellik, DMHİ'leri farklılaştırma stratejisi izleyenlerden ayıran en önemli unsurdur. Havayolu işletmelerinin kullandıkları *ağ yapıları* ve bunların verimlilik ve maliyetler üzerindeki etkileri kitabınızın 5. Ünitesinde ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri genellikle genellikle, çapraşık ağ yapılarını kullanırlarken geleneksel havayolu işletmeleri ise genellikle topla dağıt (TD) ağ yapılarını kullanmaktadırlar.

DMHİ'ler, genellikle "point to point" olarak da adlandırılan noktadan noktaya doğrudan seferleri tercih etmektedir (Wild, 2011, s. 24). Çapraşık ağ yapısının en önemli üstünlüğü personel ve uçak kullanım oranını başka bir deyişle verimliliği artırmasıdır (Hanlon, 2007, s. 123-126). Bu sayede maliyetler azaltılabilir. DMHİ'ler, bağlantılı uçuşlar gerçekleştirmeyi tercih etmeyeceklerdir. Çünkü bu gibi durumlarda bir uçağın gecikmesi, o uçaktaki bağlantılı yolcuların diğer uçuşlarını kaçırmasına neden olacak birer domino etkisi yaratarak ek maliyetler getirecektir (Hellqvist vd., 2012, s. 24). Ayrıca bağlantılı uçuşlar yolcuların iki kez biniş ve iniş yapmasına neden olacağından yer hizmetleri maliyetlerini artırabilir.

DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAĞI VE MÜŞTERİ PROFİLİ

Maliyet liderliğine odaklanarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan DMHİ'lerin bu stratejiyle uyumlu insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirmesi gerekir. İşletmeler, kıt kaynaklarla yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu kaynakların başında *insan kaynakları* gelmektedir. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde mücadele eden işletmeler için, fiziksel kaynakları ve örgütsel üstünlükleri de rakipler tarafından taklit edilebilmekte, bu alanda sahip olunan yetenekler üstünlük olmaktan çıkabilmektedir. Bununla birlikte, insan kaynakları ise taklit edilmesi kolay olmayan ve uzun dönemli rekabet üstünlüğü yaratabilen kıt kaynaklardır (Benligiray, 2015a, s. 79-80). Havayolu taşımacılığı gibi rekabetin çok yoğun şekilde yaşandığı sektörlerde, işletmenin stratejisi ve uzun dönemli amaçlarıyla uyumlu, istenen yetkinlikte personel bulabilmek; çalışan yetkinliklerini ve davranışlarını geliştirebilmek ve bu çalışanları örgüt içinde tutulabilmek rekabet üstünlüğü yaratabilir. Çünkü işletme stratejisinin farkında, bu strateji ile uyumlu ve örgütsel adanmışlığı yüksek çalışanların müşteri memnuniyetini artırdığı ve fark yaratarak işletmenin tekrar tercih edilmesine katkı sağladığı bilinmektedir. DMHİ'ler de stratejileri ile uyumlu personel profiline sahip oldukları ölçüde başarılarını devam ettirecektir.

Bununla birlikte, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kendini konumlandırdığı strateji gereği pazarda ulaştığı ve ulaşmayı hedeflediği yolcu ve müşteri profili de farklı stratejiler izleyen havayolu işletmelerinden değişik özellikler göstermektedir.

DMHİ'leri ve stratejilerini daha iyi anlayabilmek adına i*nsan kaynağı* ve *müşteri profili* bu ünitede açıklanmaya değer görülmüştür.

İnsan Kaynağı Profili

Personel gideri bir havayolunun maliyet yapısını etkileyen önemli kalemlerden biridir. Bu maliyetleri azaltmak isteyen DMHİ, tüm süreçlerinde olduğu gibi işgücü verimliliğini de artırmak için çabalamaktadır. Bunu da çalışan başına arz edilen koltuk kilometreyi (AKK) ya da ÜYK'yı artırarak yapmaya çalışır (Schlumberger ve Weisskoph, 2014, s. 12). Bu sebeple DMHİ çalışanlarının çalışma saatleri, yasalarla belirtilen sınırları aşmayacak şekilde fakat bununla birlikte maksimum fayda sağlanacak düzeyde planlanmaktadır. DMHİ"lerin sahip olduğu homojen filo yapısı bakım teknisyeni ve uçuş ekibi gibi personelin de çok sayıda uçakta çalışabilmesine imkân sağlayarak ekip planlamaya esneklik kazandırmaktadır. Bu havayolu işletmeleri, yer hizmeti ve bakım faaliyetlerinde de dış kaynak kullanımına giderek bu gibi iş tanımları için personel istihdamının önüne geçer ve kendi öz yeteneklerine odaklanır. DMHİ, istihdam ettiği çalışanlarına farklılaştırma stratejisi izleyen havayolu işletmelerine göre genellikle düşük ücret öder. Bununla birlikte bazı düşük maliyetli havayolu işletmeleri kâr paylaşımına giderek personeli teşvik etmektedir (Schlumberger ve Weisskoph, 2014, s. 12).

Fiziksel emek sadece fiziksel güçlerin ve enerjinin kullanıldığı; zihinsel emek beyin gücünün ve entelektüel kapasitenin kullanıldığı emektir. *Duygusal emek* ise havacılık gibi hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanlarının, işletmenin normlarına uymaları ve uygun duygusal gösterimlerde bulunmalardır. Yani çalışanlar müşterilere karşı daima anlayışlı, hoşgörülü ve güler yüzlü olmalıdır (Benligiray, 2015b, s. 12-13).

İnsan kaynağı, strateji ile uyumlu bir şekilde yönetildiğinde işletmeye uzun dönemli rekabet üstünlüğü katabilmektedir. Bu durumu Southwest örneğiyle açıklamaya çalışalım. Rakiplerinin uçak çevrim süresi ortalama 45 dakika iken Southwest'in 17 dakika ortalamalarında olduğunu daha önce belirtmiştik. Southwest'in bu başarısının altında yatan nedenlerden biri de personelin çabası olarak ortaya çıkmaktadır. Havayolunun tüm personelinin uçağın zamanında kalkış yapması için büyük bir çaba gösterdiği, kimi zaman uçuş ekibinin bile yolcu bagajı taşıyabildiği, üstelik ekibin bu davranışları gönüllü olarak sergilediği bilinmektedir. Bunun nedeni ise havayolunun taahhütleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu havayolu işletmesinde bireyselliğe ve diğerlerine saygı duymaya özen gösterildiği, çalışanların kendilerinin de eğlendiğini ve yolcuları da eğlendiren şakalar, partiler, eğlenceli faaliyetlerin düzenlendiği bilinmektedir. Kabin ekibinin yaz aylarında şort ve spor ayakkabı giyebildikleri dile getirilmektedir. Havayolunun çalışanlarına göre bu sadece iş değil, aynı zamanda yardımseverlik içeren bir oyun olarak nitelendirilmekte, iş bu tür faaliyetlerle daha cazip hâle getirilerek çalışanlar işletme içinde tutulmaya devam edilmektedir. Bu havayolu işletmesinin, çalışanına verdiği ücret için değil, çalışanını yönetmede yarattığı değerlerden ötürü çalışan memnuniyetini sağladığı bu durumunun işgücü verimliliğini artırdığı personelin bizzat kendisi tarafından ifade edilmektedir (Pate ve Beaumont, 2006).

DMHİ'lerin çalışanları işletmelerinde tutabilmeleri temelde ilişkiler, pozitif iş yeri kültürü, güven gibi kavramlara dayanmaktadır.

DİKKAT

DMHİ'lerin, düşük maliyete odaklanması çalışan verimliliğini maksimum düzeye çıkarması emniyetsiz ve güvenliksiz çalışma koşulları doğuracağı anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte, psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıklı çalışanların işe alınmasına ve sağlık koşullarının düzenli olarak izlenmesine özen gösterilmelidir. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin maliyet üstünlüğü yaratma çabaları yukarıda anlatıldığı gibi olmakla birlikte işe alma, personel seçme, eğitme, performans değerlendirme gibi konularda maliyeti öncelikli tutarak bu konuda sağlıklı seçimler yapmaması işletmeye daha büyük kayıplar getirecek facialara neden olabilir.

SIRA SİZDE 3

Düşük maliyetli bir havayolu işletmesinin insan kaynağını memnun edebilmek için başvurabileceği olanaklara örnekler veriniz.

Müşteri Profili

Havayolu müşterisi, havayolu işletmeleri arasından tercihte bulunan ve satın alma kararını veren kişidir. Yolcu ise seyahat eden kişidir. Dolayısı ile müşteri ve yolcu aynı kişi olmayabilir. Örneğin, farklı bir ülkede dil okuluna gidecek bir öğrenci düşünelim. Bu öğrenci için, seyahat edeceği havayolunu seçen ve bileti satın alan kişi annesi olabilir. Bu durumda, havayolu müşterisi öğrencinin annesi iken yolcu öğrencinin kendisidir.

Bir seyahatin yapılıp yapılmayacağına, hangi ulaşım seçeneğiyle yapılacağına, bilet satın alırken hangi hizmet bileşenlerinin ön planda tutulacağına, eğer havayolu ile seyahat yapılacaksa hangi havayolunun tercih edileceğine karar veren kişiye *havayolu müşterisi* denilmektedir. Havayolu işletmelerinin ise bu müşterilerle karşılaştıkları havayolu pazarını analiz etmesi, bölümlendirmesi, mevcut ve potansiyel müşterilerin tercihlerini etkileyen faktörleri belirleyerek onlara uygun hizmet sunumu gerçekleştirmesi müşteri memnuniyetini sağlayarak pazar payını artırabilir. Bu noktada, işetmenin kendini konumlandırdığı strateji, pazarda karşılaştığı, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı hedeflediği müşteri profiliyle doğrudan ilgilidir. Çünkü tercihler arasından karar verici kişi olan müşterilerin kimler olduğu, seyahat amaçları, karar verirken etkilendikleri hizmetle ilgili bileşenlerin neler olduğunun bilinmesi işletmeye üstünlük kazandırmaktadır. Bu sayede müşteriye yönelik hizmetler iyileştirilerek müşteri tatmini sağlanmaktadır. Tatmin olan müşteri ise havayolunu tekrar tercih ederek ona sürdürülebilirlik kazandırmaktadır.

DMHİ müşterilerinin en belirgin özelliği, düşük fiyat tercihleridir (Hellqvist vd., 2012, s. 22). Genellikle eğlence, turistik, sportif faaliyetler nedeniyle seyahat edenler, eğitim gördüğü noktadan memleketine seyahat eden öğrenciler tarafından tercih edilmektedir. Bu gruptaki müşterilerden bazıları, diğer havayolu işletmeleri arasında ucuz olanı tercih ederken bazıları kara, deniz, demir yolu gibi farklı ulaşım seçenekleri ile karşılaştırarak düşük bilet nedeniyle havayolunu tercih etmektedir. Normal şartlarda hiç uçmayacak ve farklı taşımacılık seçeneklerini tercih edecek müşterilere düşük fiyat nedeniyle ulaşılabilmesi, uçmanın pahalı olmaktan çıkması herkes tarafından ulaşılabilir ve denenebilir bir taşımacılık şekli olmasına katkı sağlamıştır. Uçağın büyüklüğü, koltukların genişliği, uçak içinde sağlanan lüks hizmetler, uçuş öncesinde sağlanan VIP salonları gibi konfora yönelik hizmetlere yönelik beklentileri olmayan bu müşterilerin, genellikle tek tip kabinde *ekonomi sınıfında*, düşük fiyatla uçması bunun nedenlerinden biridir. Oysa farklılaştırma stratejisi izleyen bir havayolunu tercih eden yolcular, genellikle iş amaçlı seyahat eden, VIP ve business sınıf tercihlerinde bulunan, fiyat ve promosyon yerine konforu tercih eden ve yüksek fiyattan bilet satın alan müşterilerin profili daha farklı olacaktır. Sadece koltuğu değil, konforu da satın alma beklentisi olan bu yolcular güler yüzlü kabin ekibi, uçakta çok seçenekli ve ücretsiz yiyecek içecek servisi, geniş koltuklarda daha rahat edecekleri seyahat beklentisi içerisinde olabilmektedir. Bu yolcular istedikleri saat, istediği noktadan başka bir noktaya dünyanın bir ucundan başka bir ucuna bile yüksek konforla seyahat etmek isterler. Bu istek ve ihtiyaçların karşılanması ise faaliyet maliyetlerini artıracaktır. Bununla birlikte, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin müşterileri benzer şekilde, istedikleri sıklıkta istedikleri noktalar arasında seyahat tercih ederken, bu uçuşlar uzun mesafeli değil genellikle kısa iki nokta arasında ve bağlantısız uçuşlardır. DMHİ'lerin müşterileri genellikle zamana duyarlı değildir.

DİKKAT

Hizmet konforuna yönelik büyük beklentiler içerisinde olmayan düşük maliyetli havayolu müşterilerinin, daha emniyetsiz bir uçuş gerçekleştirdiği düşünülmemelidir. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tümünün emniyet gerekliliklerini yerine getirmeyi öncelikli hâle getirdiği ve bu konuda var olan standartların sağlanarak uçuşların gerçekleştirildiği bilinmelidir. Dolayısıyla emniyet gerekliliklerini sağlamak, havayolu işletmelerinin birincil görevlerinden biridir ve maliyeti kısmak adına emniyetten ödün verilmesi mümkün değildir.

DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİYLE GELENEKSEL HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Porter'ın farklılaşma stratejisini kullanan geleneksel havayolu işletmelerinin maliyet liderliği stratejisi izleyen düşük maliyetli havayolu işletmelerinden belirgin farkları vardır. Bu iki tip stratejiyi uygulayan havayolu işletmelerinin özelliklerinin karşılaştırılmasının hem geleneksel havayolu işletmeleri hakkında bilgi edinirken hem de düşük maliyetli havayolu işletmelerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünüldüğünden burada açıklanması önemli görülmektedir. İki farklı stratejiyi uygulayan havayolu işletmelerinin temel farklılıkları Tablo 8.1'de gösterilmektedir.

Ürün Özellikleri	Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri	Geleneksel Havayolu İşletmeleri
Ürün ve Fiyat	Basitleştirilmiş ürün, düşük fiyat	Karmaşık ürün yapısı, yüksek fiyat
Dağıtım	İnternet aracılığıyla ve doğrudan	İnternet, doğrudan, seyahat acenteleri, küresel dağıtım kanalları
Sağlanan Hizmetler	Ücret karşılığında ek hizmetler	Ek hizmetler bilet fiyatına dâhil
Kabin Sınıfı	Tek tip	Çeşitlendirilmiş
Koltuk Yoğunluğu	Yüksek (daha fazla koltuk, sıkıştırılmış kabin)	Seyrek (daha az koltuk, ferah kabin)
Uçak Çevrim Süresi	Kısa	Uzun
Uçak Verimliliği	Yüksek	Daha az
Filo Yapısı	Çoğunlukla tek tip, homojen	Çeşitlendirilmiş
Havaalanı Seçimi	İkincil/bölgesel	Birincil
Uçuş Ağı	Noktadan noktaya, çapraşık	Bağlantılı, topla dağıt
Uçuş Dışı Faaliyet Alanı	Çoğunlukla dış kaynak kullanımı	Çeşitlendirilmiş; bakım, yer hizmetleri, ikram vb.
Müşteri	Çoğunlukla fiyata duyarlı / eğlence amaçlı	Çoğunlukla zamana duyarlı / iş amaçlı
İşgücü Verimliliği	Yüksek	Daha az

Tablo 8.1
Düşük Maliyetli ve Geleneksel Havayolu İşletmelerinin Karşılaştırılması.

Kaynak: *O'Connell ve Williams, 2005, s. 260; Sorensen, 2005, s. 29.*

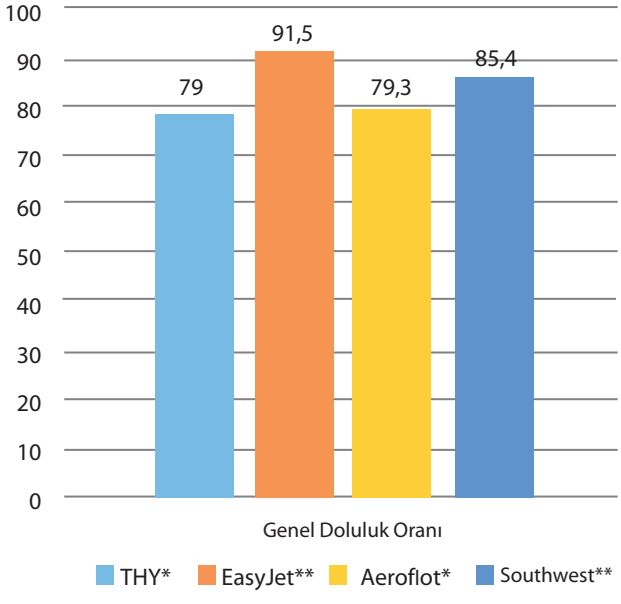
Tablo 8.1 incelendiğinde iki farklı iş modelini kullanan havayolu işletmeleri uygulamalarının hizmet bileşenlerine nasıl yansıdığı görülmektedir. DMHİ'ler; genellikle tek tip, ekonomi sınıfında, dar koltuklarla, uçuş öncesi kolaylıklar sağlamayan, uçuş anında ücretsiz yiyecek içecek servisi yapmayan, buna karşılık düşük fiyatlarla uçuş imkânı sağlayan ve fiyata duyarlı müşterileri hedefleyen işletmelerdir. Buna karşın geleneksel havayolu işletmeleri ya da farklılaştırma stratejisini izleyenler, ekonomi, business, first class gibi farklı sınıflarda; geniş koltukla, uçuş öncesinde bekleme salonları, fazla bagaj taşıma hakkı, koltuk seçimi, uçuş anında ücretsiz yiyecek içecek servisi gibi hizmetler sunarak, farklılaştırılmış ürünlerle bu ürünler için yüksek bilet fiyatı ödemeyi göze alan müşterileri hedeflemektedir. Benzer şekilde DMHİ; çoğunlukla tek tip ve benzer filoyla, uçak çevrim süresini kısa tutarak, ikincil ve bölgesel havalimanlarını tercih ederek, noktadan noktaya doğrudan uçuşlar düzenleyerek uçak kullanım, doluluk oranı ve işgücü verimliliği yüksek şekilde operasyon düzenlerken farklılaştırma stratejisi izleyenler, çeşitlendirilmiş filo ile birincil havalimanlarına, topla dağıt ağ yapısıyla, uçak çevrim süresi (turn-around time) daha uzun şekilde operasyon düzenlemektedir.

Bu farklılıklardan bazılarının detaylı bir şekilde incelenmesi ve örneklendirilmesinde fayda vardır. Burada gösterilen tablo ve şekiller ilgili havayolu işletmelerinin internet siteleri ve kamuya açık güncel faaliyet raporlarından faydalanılarak oluşturulmuştur.

Şekil 8.2

2015 Yılı Yolcu Doluluk Oranları.

Kaynak: *Veriler ilgili havayolu işletmelerinin internet sitelerinden derlenmiştir.*



* Farklılaştırma Stratejisi İzleyen Havayolu İşletmeleri

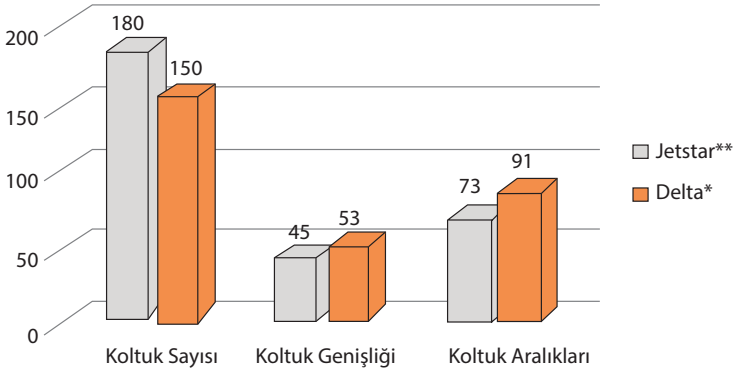
** Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri

Şekil 8.2'de dört havayolu işletmesinin 2015 yılı 3. çeyreğine ait yolcu doluluk oranları gösterilmektedir. Şekli incelediğimizde, *farklılaştırma stratejisi* izleyen THY'nin ve Aeroflot'un sırasıyla %79 ve %79,3 doluluk oranına sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte *düşük maliyetli havayolu işletmelerine* örnek olarak verebileceğimiz Southwest %85,4; Easyjet %91,5 yolcu doluluk oranına sahip olduğu görülmektedir. Bu noktada, düşük maliyetli havayolu işletmeleri genellikle geleneksel havayolu işletmelerine göre uçaklarını daha çok yolcu ile doldurarak, daha verimli uçuşlar gerçekleştirmeye çalıştıkları söylenebilir.

Şekil 8.3

Airbus A320 Tipi Uçak Karşılaştırması.

Kaynak: *Veriler ilgili havayolu işletmelerinin internet sitelerinden derlenmiştir.*



* Farklılaştırma Stratejisi İzleyen Havayolu İşletmeleri

** Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri

Şekil 8.3'te, Airbus A320 uçağını kullanan, *düşük maliyetli havayolu iş modelini* (maliyet liderliği stratejisini izleyen) kullanan Jetstar ve *farklılaştırma stratejisini* izleyen geleneksel havayolu işletmesi Delta'nın internet sitelerinden edinilen bilgilere göre aynı uçak tipi için koltuk sayıları, koltuk genişliği ve koltuk aralıkları açısından karşılaştırma yapılmıştır. Delta, bu uçakta 3 farklı sınıfta hizmet vermekte, ekonomi sınıfı için Jetstar'ın ölçülerine yakın ölçüler kullanırken *first class* için 53 cm koltuk genişliği, 91 cm koltuk aralığı belirleyerek aynı uçağı 150 koltuk kapasitesi ile kullanmaktadır. Jetstar işletmesi ise, tümüyle ekonomi sınıfından oluşan ve 45 cm koltuk genişliği ve 73 cm koltuk aralığı ile koltukları küçültmekte ve daha sıkışık bir kabinle aynı uçağı 180 koltuk kapasitesiyle kullanarak koltuk yoğunluğunu artırmaktadır. Dolayısıyla her ikisi de %100 doluluk oranında uçtuklarında Jetstar'ın birim mesafede daha fazla ÜYK üreteceği görülmektedir. Başka bir deyişle Jetstar'ın uçak verimliliğini artırma potansiyeli daha fazladır.

Bu iki farklı iş modelini kullanan havayolu işletmelerinin önemli farklarından biri de filo yapılarıdır. Bu farklılık Tablo 8.2'de görülmektedir.

Havayolu İşletmesi	Dar Gövde	Geniş Gövde	Kargo Uçağı	Toplam
THY*	217	71	10	298
Dragonair*	23	18	-	41
Aeroflot*	131	35		166
EasyJet**	241	-	-	241
Pegasus**	65	-	-	65
Southwest**	665	-	-	665

*Farklılaştırma Stratejisi İzleyen Havayolu İşletmeleri

** Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri

Tablo 8.2 *Düşük Maliyetli ve Geleneksel Havayolu İşletmeleri Filo Yapılarının Karşılaştırılması.*

Kaynak: *Veriler ilgili havayolu işletmelerinin internet sitelerinden derlenmiştir.*

Tablo 8.2, *geleneksel havayolu iş modelini* kullanan THY, Dragonair ve Aeroflot gibi havayolu işletmelerinin filolarında hem dar hem geniş gövdeli uçakları, hatta kargo uçaklarını bulundurdukları çeşitlendirilmiş bir filo yapısına işaret etmektedir. Bu havayolu işletmeleri, genellikle TD ağ yapısını kullandığından ve uzun mesafelere yolcu taşıdığından geniş gövdeli uçaklara da ihtiyaç duymakta ve stratejilerinin bir gereği olarak bu ihtiyacı filolarına da yansıtmaktadır. Tarife temelli bileşenlerini müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına göre şekillendirmek durumunda olan geleneksel havayolu işletmeleri farklı mesafelerde uçuş yapmak dolayısıyla farklı tipteki uçakları filolarına katmak durumundadırlar. Bununla birlikte, Easyjet, Flybe, Pegasus, Southwest gibi *düşük maliyetli havayolu işletmelerinin* filoları incelendiğinde geniş gövdeli uçaklara yer verilmediği görülmektedir.

Tablo 8.3
Düşük Maliyetli ve Geleneksel Havayolu İşletmelerinin Filolarındaki Uçak Tiplerinin Karşılaştırılması.

Kaynak: *Veriler ilgili havayolu işletmelerinin internet sitelerinden derlenmiştir.*

Havayolu İşletmesi	Dar Gövde	Geniş Gövde	Kargo Uçağı	Toplam	Uçak Tipi
THY	217	71	10	298	51 Adet A330 4 Adet A340 14 Adet A319 29 Adet A320 54 Adet A321 22 Adet B777 114 Adet B737 6 Adet Embraer E 4 Adet Wet lease
Southwest	665	-	-	665	665 Adet B737

Tablo 8.3 *geleneksel havayolu* iş modelini kullanan (ya da farklılaştırma stratejisini izleyen) THY ve günümüzün en büyük DMHİ'lerinden biri olan Southwest'in filolarını uçak tiplerine göre karşılaştırmaktadır. Buna göre, hem yolcu hem yük taşıyan; hem kısa hem de uzun mesafeli hatlarda sefer düzenleyen THY'nin filosunda bu ihtiyacın giderilebilmesi için farklılaştırma stratejisine uygun şekilde çeşitli uçak tiplerini barındırdığı görülmektedir. Bununla birlikte Southwest işletmesi, maliyet liderliği stratejisine uygun biçimde, filosunu B737 ailesi uçaklarından homojen biçimde oluşturmaktadır. Düşük maliyetli ve geleneksel havayolu işletmelerinin ağ yapıları kıyaslandığında filo yapılarının neden böyle farklılaştığı daha iyi anlaşılabilir.

Tablo 8.4
Geleneksel ve Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri Ağ Yapılarının Karşılaştırılması.

Kaynak: *Veriler ilgili havayolu işletmelerinin internet sitelerinden derlenmiştir.*

Havayolu İşletmesi	Uçulan Ülke Sayısı	Uçulan Nokta Sayısı
*THY**	111	283
*Aerolfot**	177	1052
*Finnair**	150	1000
*MalaysiaAirlines**	150	900
*Easyjet***	31	735
*Rynair***	31	200
*Onur Air***	21	94

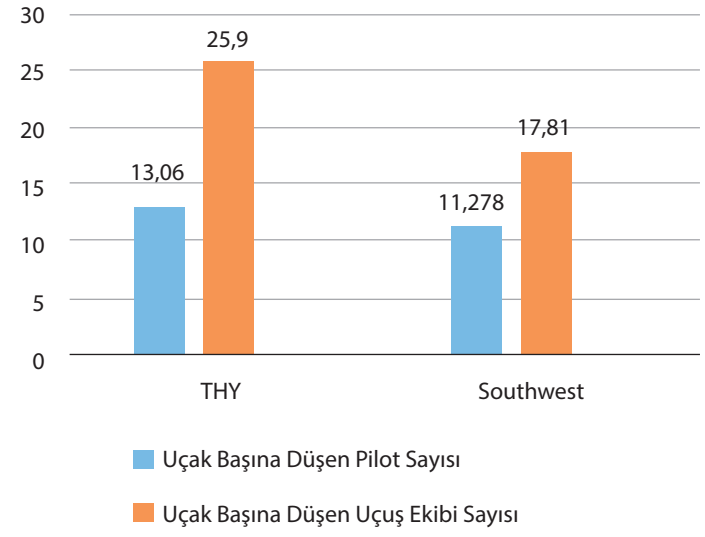
* Farklılaştırma Stratejisi İzleyen Havayolu İşletmeleri
** Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri

Tablo 8.4'te görüldüğü gibi, geleneksel havayolu işletmelerine örnek verilebilecek THY, Aeroflot, Finnair ve Malaysia Airlines gibi havayolu işletmeleri dünyanın çok sayıda ülkesinde çok sayıda uçuş noktasına yolcu taşımacılığı yapmaktadır. Star Alliance, Skyteam gibi ittifaklar ve filolarının uygunluğu sayesinde uzak noktalara yolcu taşıyan bu havayolu işletmeleri TD ağ yapıları sayesinde küçük uçaklarla çevre şehirlerden topladığı yolcuları toplanma merkezi havaalanında geniş gövdeli uçaklara aktararak yolcuları gitmek istedikleri uzak mesafelere ulaştırmaktadır. Oysa Easyjet, Rynair, Onur Air gibi DMHİ'ler yakınlarındaki az sayıda ülkede, dar gövdeli uçaklarla kısa mesafeli uçuşlar düzenlemektedirler.

Çeşitli havayolu işletmelerinin ağ yapılarını incelemek için http://www.airlineroutemaps.com/ adresini ziyaret edebilirsiniz.

İNTERNET

DMHİ'lerin kısa mesafelerde homojen filo yapısı ile uçuşlar düzenlemesi verimliliği de artırmaktadır. Bir havayolu işletmesinin ne kadar çok tipte uçağı varsa o kadar çok çeşitte lisansa sahip bakım teknisyenine ihtiyacı vardır. Dolaysıyla filo çeşitliliği işletmelere maliyet getirmektedir. Geleneksel havayolu işletmeleri farklı uçaklarla farklı tipte lisansa sahip uçuş ekipleriyle, çok uzak mesafelere kadar, geniş koltuk aralığıyla yolcu taşırken bunun maliyetini bilet fiyatına yansıtır ve yolcular daha yüksek fiyattan seyahat eder. Oysa düşük maliyetli havayolu işletmeleri, kısa mesafelere, dar gövdeli tek tip uçaklarla hizmet vermekte buradan elde ettiği maliyet üstünlüğünü de bilet fiyatlarına yansıtmaktadır. Şekil 8.4 iki farklı iş modelini kullanan (ya da rekabet stratejisini izleyen) havayolu işletmesinin verimliliğe işaret eden işgücü kullanım oranını göstermektedir.



Şekil 8.4

İş Gücü Kullanım Oranı.

***Kaynak:** Veriler ilgili havayolu işletmelerinin internet sitelerinden derlenmiştir.*

Şekil 8.4 iki havayolu işletmesinin faaliyet raporlarında belirtilen pilot ve pilot adayları ile uçuş ekibi personal sayısı ve filolarındaki toplam uçak sayısı dikkate alınarak oluşturulmuştur. Buna göre, THY bir uçak için ortalama 13 pilotla ve 26 personelden oluşan uçuş ekibi ile operasyon düzenlerken Southwest 11 pilotla ve 18 personelden oluşan uçuş ekibiyle operasyon düzenlemektedir. Son olarak DMHİ'lerin ve geleneksel havayolu işletmelerinin günlük uçak kullanım oranları (utilization) ve zamanında kalkış başarımları (on-time performance) karşılaştırabilir.

İş Modeli	Günlük Uçak Kullanım Oranları (saat)	Zamanında Kalkış Başarımı (%)
DMHİ	11,13	79,2
Geleneksel	9,06	77,6

Tablo 8.5
Günlük Uçak Kullanım Oranı ve Zamanında Kalkış Başarımı Karşılaştırması

***Kaynak:** http://www.airlineprofiler.eu/2015/10/international-low-cost-airline-market-research/#prettyPhoto (Erişim tarihi: 20.12.2015).*

Tablo 8.5 "www.airlineprofiler.eu" adlı web sitesinin dünya ortalamasına göre hazırladığı verilerden oluşturulmuştur. Tablo incelendiğinde DMHİ'lerin günlük uçak kullanım oranının 11,13 saat iken geleneksel havayolu işletmelerinin 9.06 saat olduğu görülmektedir. Buna göre, DMHİ'lerin uçaklarını daha verimli kullandıkları söylenebilir. Benzer

şekilde, DMHİ'lerin zamanında kalkış başarımlarının %79,2, geleneksel havayolu işletmelerinin ise %77,6 olduğu görülmektedir.

SIRA SİZDE 4

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin zamanında kalkış başarımlarının neden daha yüksek olabileceğini açıklayınız.

DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞ MODELİNİN ETKİLERİ

Buraya kadar, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gelişimi, genel özellikleri ve geleneksel havayolu işletmelerinden farklılaşan yanları hakkında bilgiler verildi. Bunların yanında düşük maliyetli iş modelini benimseyen havayolu işletmelerinin pazara olan etkileri de açıklanmaya değerdir.

ICAO verilerine göre pazarda, 2014 yılında bir önceki yıla göre %2,1 artışla 33 milyon ticari uçuş gerçekleştirilmiş, taşınan toplam yolcu sayısı bir önceki yıla göre %5,5 artarak 3,3 milyara ulaşmış ve toplam 758 milyar ABD doları operasyon geliri elde edilmiştir (ICAO, 2015, s. 10, 17). Şüphesiz pazarın bu kadar gelişmesinde düşük maliyetli havayolu işletmelerinin rolü büyüktür. Bu rolü anlayabilmek adına, böylesine büyük bir pazar içerisinde, DMHİ'lerin sahip olduğu pazar payını incelemek de önemlidir. 2005 yılında dünya genelinde havayolu taşımacılığı pazarının %19'una sahip olan DMHİ'ler 2014 yılına gelindiğinde pazarın %30'una sahip olacak bir gelişim (%11'lik bir artış) göstermiştir (ICAO, 2015, s. 16). Avrupa, DMHİ'lerin pazar payını en çok artırdığı ve en yüksek koltuk kapasitesine sahip olduğu bölgedir. 2005 yılında bu pazardaki koltukların %22'sine sahipken 2014 yılında %41'e çıkarmışlardır. Başka bir ifadeyle, 2005 yılında Avrupa pazarına 152 milyon koltuk sunan DMHİ, 2014 yılında bu sayıyı 392 milyona çıkarmıştır (ICAO, 2015, s. 43).

Avrupa düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en yüksek koltuk kapasitesine sahip olduğu bölgedir. Buna göre Avrupa pazarındaki koltukların %41'i bu işletmeler tarafından sunulmaktadır. İkinci sırada %38 ile Latin Amerika ve Karayipler bölgesi, üçüncü sırada %32 ile Kuzey Amerika, Asya ve Pasifik %22 ile dördüncü sırada, Orta Doğu %18 ile beşinci sırada ve Afrika %9 ile son sırada yer almaktadır (ICAO, 2015, s. 16).

İNTERNET

Ülkemizde faaliyet gösteren havayolu işletmelerini iç hatlar uçuş noktalarını görmek için http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=80#.VpvG7PmLQuV adresini; ülkemizin güncel iç hat, dış hat, yolcu ve yük trafiğini incelemek için http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx adresini inceleyebilirsiniz.

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin pazar payını artırması, farklılaştırma stratejisi izleyen geleneksel havayolu işletmelerinin pazar payında azalmaya neden olmaktadır. Örneğin, farklılaştırma stratejisi izleyen havayolları 2005 yılında Avrupa pazarının %78'ine sahipken, 2014 yılına geldiğimizde bu oranın %59'a gerilediği söylenebilir. 2017 yılına gelindiğinde ise 2014 yılında 33 milyon olan uçuş sayısı 36,7 milyona; taşınan yolcu sayısı ise 3,3 milyardan 4,1 milyara ulaşmıştır. ICAO'ya göre 2017 yılında toplam yolcuların %30'u düşük maliyetli havayolu işletmelerince taşınmıştır. Aynı zamanda, 2017 yılında bir önceki yıla göre taşınan toplam yolcu sayısı %7,2'lik bir artış gösterirken; düşük maliyetli taşıyıcılar dünya toplam ortalama yolcu artış hızının yaklaşık bir buçuk katı kadar bir artışla % 11,4 oranında bir büyüme göstermiştir (https://www.icao.int/annual-report-2017/Pages/the-world-of-air-transport-in-2017.aspx (Erişim tarihi: 20.11.2018) Dolayısı ile DMHİ'nin pazara olan etkisi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

Southwest havayolu işletmesinin öncüsü olduğu bu iş modeli, liberalleşme ve serbestleşme ile birlikte yaygınlaşmak için uygun zemini bulmuş, zaman içerisinde çok sayıda DMHİ ortaya çıkmış, bu durum hem DMHİ'lerin kendi aralarında hem de diğer iş modelini benimseyen havayolu işletmeleri ile DMHİ'ler arasında yoğun rekabete neden olmuştur. Bu iş modelinin öncüsü olması ve giriş yaptığı pazarlarda bu iş modelini başarıyla uygulaması nedeniyle *"Southwest Effect"* olarak da adlandırılan bu etkiye göre, pazara giriş yapan DMHİ, fiyata duyarlı yolculara ulaşmakta ve havayolu taşımacılığına olan talebi artırmaktadır. Bununla birlikte pazarı ele geçirmeye başlayan DMHİ'ler karşısında pazar paylarını kaybetmeye başlayan geleneksel havayolu işletmeleri çeşitli tepkiler vermek durumunda kalmışlardır. İş gücünün azaltılması, uçak verimliliğinin ve koltuk yoğunluğunun artırılmaya uçak çevrim süresinin ise kısaltılmaya çalışılması gibi tepkiler bunlar-

DMHİ'lerin pazar payını artırması, ICAO'nun dünya bölgeler haritasına göre (ICAO, 2015, s. 5) Avrupa içinde kalan Türkiye'yi de etkilemiştir. Bu etkiyi, Türkiye'de iç hat taşımacılığının serbestleştirildiği 2003 yılından 2017 yılına kadar geçen sürede ortaya çıkan büyüme rakamları da desteklemektedir. Türkiye'de 2003 yılında 162 olan uçak sayısı 2014 yılında 422'ye ulaşmış; koltuk kapasitesi 27.599'dan 97500'ye ulaşarak %253 artış göstermiştir. Ayrıca, 2003 yılında, dış hatlarda iki havayolu ile 60 noktaya uçuş düzenlenirken, 2017 yılında 6 havayolu ile 296 noktaya uçuş düzenlenmektedir (SHGM, 2017) http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf (Erişim tarihi: 20.11.2018), SHGM, 2017, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu..

dan bazılarıdır. Diğer tepkisel uygulamalar arasında; internetten satış miktarını artırarak dağıtım kanalları maliyetlerini azaltma, yer hizmetleri ve ikram gibi alanlarda dış kaynak kullanıma yönelme sayılabilir. Ayrıca uzun mesafeli uçuşlara daha fazla ağırlık verme, ürün farklılaştırmasını artırma, bağlantılı yolculara odaklanma gibi *ürüne yönelik* tepkiler olduğu da belirtilmektedir. Farklılaşma stratejisine uygun olarak müşteri ilişkileri yönetimine önem vererek müşteri değeri yaratma ve marka gücünü artırma gibi *pazarlamaya yönelik* tepkilerden de söz edilmektedir. Bu tepkilerin yanında, daha stratejik özellikler gösteren uygulamaların olduğu da söylenebilir (Pearson vd., 2015, s. 4). Bunlar; birleşme ve satın almalar, havayolu iş bilirliği gruplarına katılım ya da düşük maliyetli yeni bir havayolu işletmesine (bağlı havayolu işletmesi) sahip olmak şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda sıralanan ve tepki olarak ortaya çıkan uygulamalardan kuşkusuz en dikkat çekeni kitabınızın 2. Ünitesinde ele alınmış olan *bağlı havayolu işletmeleri*dir. Bazı geleneksel havayolu işletmeleri, DMHİ'ler ile daha etkin rekabet edebilmek amacıyla ya başka bir DMHİ'yi satın almış ya yeni bir DMHİ kurmuş ya da tamamen kendi bünyesinde DMHİ gibi faaliyet gösteren alt bir marka oluşturmuştur. Amerika, Avrupa, Asya gibi çok sayıda bölgede ortaya çıkan bu girişimlerin ana nedeni, yukarıda bahsedildiği gibi geleneksel havayolu işletmelerinin kendi pazarlarına giriş yapan düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile rekabet edebilmesidir.

Bu iş modelinin, kitabınızın 2. Ünitesinde de ele alındığı gibi başarılı olmadığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Bu tür bağlı DMHİ'ler kapatılmak ya da diğer havayolu işletmelerine satılmak zorunda kalmıştır. Tablo 8.6'da geleneksel havayolu işletmelerinin başarısızlıkla sonuçlanan ve kapatılmak zorunda kalan bağlı havayolu girişimlerine örnekler verilmektedir.

Geleneksel Havayolu İşletmeleri	Bağlı Havayolu İşletmesi	Kuruluş Zamanı	Pazardan Çekilme Zamanı
Continental	CALite	1993	1995
United Havayolu	Shuttle	1994	2002
Delta	Delta Express	1996	2003
US Havayolları	Metrojet	1998	2001
Air Canada	Zip	2002	2004
Germania	German Epress	2003	2005
SAS	Snowflake	2003	2004

Tablo 8.6
Başarısız Olan Bağlı Havayolu İşletmeleri.

Kaynak: *Morrell, 2005; Gillen ve Gados, 2008; Graham ve Vowles, 2006, s. 121.*

Türkiye'de geleneksel havayolu iş modelini tercih edenler arasında bağlı havayolu işletmesi iş modelini kullanan var mıdır? Örneklendiriniz.

SIRA SİZDE 5

Bazı DMHİ'ler de başka bir havayolu işletmesine satılmak durumunda kalmıştır. Örneğin, Easyjet ve Rynair ile rekabet edebilmek için kurulan Go, 2002 de Easyjet'e satılmıştır. Çok sayıda bağlı havayolu işletmesi girişiminin başarısızlıkla sonuçlanmasının temel nedeni arada sıkışıp kalmalarıyla ilişkilendirilebilir. Muhtemel başarısızlık nedenleri aşağıda verilmektedir (Morrell, 2005, s. 312; Whyte ve Lohmann, 2015, s. 142; Gillen ve Gados, 2008; Graham ve Vowles, 2006):

- Birim maliyetlerin DMHİ iş modelinin gerektirdiği kadar düşürülememesi ve bunun sonucunda başa baş doluluk oranı seviyesinin yüksek kalması,
- İşgücü ve uçak verimliliğinin maliyetleri azaltmaya etki yapacak kadar artırılamaması,
- Geleneksel havayolu işletmesi iş modelinin ya da başka bir ifade ile farklılaşma stratejisinin gereği olarak ortaya çıkmış markanın yeni durumla çelişmesi ve bu çelişkinin hem çalışanlarda hem de müşterilerde kafa karışıklığına yol açması, karışıklığın etkin bir şekilde yönetilememesi,
- İşe alma ve ücretlendirme politikalarının bu iş modeline uygun bir şekilde yönetilememesi,

- Geleneksel havayolu iş modeline uygun olarak gelişen filo yapısının DMHİ'lere uygun olmaması, farklı filo yapısı gerekliliklerinin aynı çatı altında yönetilememesi,
- Geleneksel havayolu iş modeline uygun olarak gelişen ağ yapısının DMHİ'ye yeterince uygun olmaması, farklı ağ yapısı gerekliliklerinin aynı çatı altında yönetilememesi,
- Ana havayolunun, aslında farklı tarzda yönetilmesi gereken kendisine bağlı havayolu işletmesi üzerindeki baskıcı kontrolü.

Bağlı havayolu işletmesi girişimlerinin çoğunlukla başarısız olmasının temel nedeni, bağlı DMHİ'nin yüksek maliyetle düşük fiyattan bilet satmaya devam etmesidir.

Buna karşın özellikle Asya Pasifik Bölgesinde başarılı örneklere de rastlanmaktadır. Bunun muhtemel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Whyte ve Lohmann, 2015, s. 147; Francis vd., 2006; Lawton ve Solomko, 2005):

- Bölgedeki serbestleşme,
- Artan gelir seviyesi,
- Orta sınıfın gelişmeye devam etmesi ve bu durumun yeni seyahat imkânları doğurması,
- Havayolu talebini artıracak hızlı demografik gelişmeler,
- Finansal, teknik, operasyonel, pazarlama açısından yetenekli ve tecrübeli insan kaynağının yetişmiş olması,
- Düşük maliyetli havayolu terminallerinin gelişmesi,
- Küçük havaalanlarının uluslararası uçuşlara açılması,
- Bölgedeki turizm ve ticarete yönelik teşvik politikaları,
- Bölgedeki geleneksel havayolu işletmelerinin oluşturduğu Asya Pasifik Havayolları
- İşbirliği'nin, DMHİ'leri tehdit görmeyerek onları desteklemeleri.

DMHİ'lerin sadece havayolu işletmelerini değil aynı zamanda havaalanlarını da etkilediği belirtilmektedir. Bu etkinin boyutu öncelikle havaalanının konumuna bağlıdır. Havaalanının büyük bir metropolde ya da küçük bir bölgede olması, çevrede başka havaalanlarının olup olmaması bu etkinin boyutu üzerinde belirleyicidir. Diğer bir etki ise *havaalanının büyüklüğü ve* kendini nasıl *konumlandırdığı* ile ilgilidir. Havaalanı kendisini birincil mi yoksa ikincil havaalanı olarak mı görmektedir? Havaalanı DMHİ'lere mi yoksa geleneksel havayolu işletmelerine mi odaklanmayı tercih etmektedir? Bu soruların cevabı da etkinin boyutu üzerinde rol oynar. Ayrıca havaalanının kapasitesi, kapasite kısıtı olup olmadığı ve yoğunluğu da etkili olabilir.

Söz konusu havaalanının bölgede başka rakibi yoksa durumdan çok etkilenmezken rakiplerinin mevcut olması rekabeti getirebilmektedir. Pazar payını artıran DMHİ'leri kendilerine çekmek isteyen havaalanları ücretleri düşürebilmektedir. Hatta kimi zaman, geleneksel havayolu işletmelerine hizmet veren merkez havaalanlarının sırf düşük maliyetli havayolu işletmelerine ulaşabilmek için havaalanlarına *(low-cost carrier terminal ya da budget terminal) düşük maliyetli terminaller* açtıkları belirtilmektedir (Button, 2012, s. 206). Bu terminallerin özellikle Asya Pasifik'te çok sayıda örneği vardır. Bunun nedenlerinden biri, DMHİ'lerin hizmet alabilmesi için uygun yapıya sahip terminallerin oluşabilmesi için sağlanan devlet desteğidir.

DMHİ'lerin başarısını da artıran bu destek, bölgede atıl durumda olan havaalanlarının kullanılır hâle gelmesini sağlamaktadır. Bu tür havaalanları genellikle fiyata duyarlı havayolu işletmesi müşterilerinin dikkatini çekecek şekilde, çok sayıda outlet mağazaları ile yolcu için de cazip hâle getirilmektedir. Düşük maliyetli havaalanları ve terminalleri de düşük maliyet üstünlüğü elde edecek biçimde tasarlanmakta, hizmet sunumunu buna göre düzenlemektedirler. Örneğin, bu tip havaalanlarında genellikle körük hizmeti bulunmamakta, yolcular uçağa yürüyerek geçmektedir (AsianAviation, 2015). Bagaj taşıma bantları gibi sistemler bulunmamaktadır. Düşük maliyetli havayolu iş modelinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu terminallere örnek olarak Tokyo Narita Uluslararası

Havaalanı'na düşük maliyetli terminali; Avustralya Melbourne Havaalanına yapılan Terminal 4; Okinawa'da açılan Naha Airport ve Filipinlerde Clark Uluslararası Havaalanı'na inşa edilmeye başlanan düşük maliyetli havayolu işletmesi terminali verilebilir.

DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞ MODELİNDEKİ YENİ EĞİLİMLER

DMHİ'lerin çoğaldıkları, yaygınlaştıkları, düşük fiyattan bilet satarak havayolu taşımacılığına olan talebi artırdıkları, pazarı büyüttükleri ve ele geçirmeye başladıkları, bu durumun ise rekabeti arttırdığı açıklanmıştı. Bu rekabet hem DMHİ'lerin kendi aralarında hem de diğerleri arasında yaşanmakta ve böylece müşteri lehinde sonuçlar doğurmaktadır. Seçeneklerin çoğalması ile müşteriler, seçenekler arasından tercih yapma, ucuz biletle çok sayıda farklı noktaya uçma gibi fırsatlar yakalamıştır. Müşteri memnuniyetinin, havayolu işletmesinin sürdürülebilirliği için son derece önemli olduğunu, hizmetten memnun kalan müşterinin havayolunu tekrar tercih edeceğini söylemek yanlış olmaz. Havayolu yöneticileri için operasyonu verimli ve etkili bir şekilde tamamlamak, doluluk oranını artırmak ve tekrar tercih edilmek en istenen durumdur. Bu noktada, müşteriyi tanımak, ihtiyaç ve beklentilerini tanımlamak ve karşılamak pazardaki havayolu işletmeleri ve bunların yöneticileri için önemli bir gerekliliktir. Bunu sağlayabilmek ve pazardaki bu zorlu rekabetle mücadele ederek varlığına devam etmek isteyen havayolu işletmeleri pazarın değişen ve gelişen yapısına ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Bu zorunluluk beraberinde, düşük maliyetli havayolu işletmeleri yöneticilerini önemli kararlar almak zorunda bırakmış, aslında bu iş modeline uygun olmadığı düşünülecek yeni özellikler ortaya çıkmıştır. Günümüzde DMHİ'ler incelendiğinde çok sayıda farklı özellikler gösteren işletmeler göze çarpmakta, bunlar çeşitli gruplar altında sınıflandırılmaktadır (Schlumberger ve Weisskoph, 2014, s. 14-15).

Bunlardan ilki Rynair'in adının verilebileceği *"the purist"* olarak nitelendirilen, en sade hizmet sunumun yapıldığı, ek hiçbir hizmete girişilmediği modeldir. Bu modelde, bağlantısız uçuşlar, noktadan noktaya uçuş, SUYP'ların kullanılmaması, yüksek uçak verimliliği gibi özellikler dikkat çekmektedir. Easyjet, AirAsia, Spirit Airlines, VivaAerobus, Peach Aviation gibi işletmeler bu modeli izleyen havayolu işletmelerine örnek olarak verilebilir.

İkinci olarak, Southwest'in örnek gösterilebileceği ve onu izleyen havayolu işletmelerin taklit ettiği, Rynair kadar sıkı maliyet odaklı yönetilmeyen "Southwest model"dir. Bu modele örnek olarak Air Arabia, Vueling, Nokair, Spicejet ve Gol havayolu işletmeleri örnek olarak verilebilir. Bir diğeri ise JetBlue havayolu işletmesinin kullandığı "Jetblue model"dir. Purist modelden oldukça uzaklaşan bu modelde, çeşitlendirilmiş filo ve ağ yapısı dikkat çekmekte, sadece noktadan noktaya değil bağlantılı uçuşlar da görülmekte, business ve ekonomi gibi kabin sınıf ayrımı ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler sadece eğlence amaçlı yolculara değil, düşük fiyatla iş amaçlı uçmak isteyen yolculara da ulaşmaktadır. Virgin Australia, Jaeera, Westjet, Jetstar bu tip havayolu işletmelerine örnek olarak verilebilir.

Daha öncede belirtildiği gibi, DMHİ'lerin ortalama uçuş uzunlukları diğerlerine göre daha kısadır. Bununla birlikte yaşanan diğer önemli bir değişim uzun mesafeli hatlarda sefer düzenleyen DMHİ'lerin ortaya çıkmış olmasıdır. Fakat uzun mesafeli uçuşların, DMHİ iş modeline uygun olmadığı belirtilmektedir. Yolcular uzun mesafeli uçuşlarda konforlu ve geniş koltuklarda seyahat etmek istemekte, dar koltuk ve kabinlerde bu imkânı bulamamaktadır. Benzer şekilde, uçuşta ikram verilmemesi uzun mesafeli hatlarda sorun olabilmekte, yolculara ek ücret karşılığında bu imkân sağlanmaya çalışılmaktadır (Carmona-Benitez ve Lodewijks, 2008, s. 9).

Stratejik işbirlikleri aslında farklılaşma stratejisini izleyen geleneksel havayolu işletmelerinin başvurdukları bir yöntemdir. DMHİ'lerde kullanılması beklenmemektedir. Fakat

yaşanan gelişmelerden bir diğeri de işbirlikleri, kod paylaşımı anlaşmaları, birleşmeler ve satın almalardır. Artık DMHİ'lerin kendi aralarında kod paylaşımı anlaşmalarına gittikleri görülmektedir. Virgin Blue ve Southwest buna örnek olarak verilebilir (Morandi vd., 2015, s. 185; Kawamori ve Lin, 2013, s. 63). Rynair ve Easyjet'e karşı rekabet edebilmek için Vueling ve Clickair'in işbirliğine gittikleri belirtilmektedir (GermanAerospaceCenter, 2008, s. 34). Diğer yandan geleneksel havayolu işletmelerinin DMHİ ile birleşmesi, kod paylaşımı anlaşması yapması ya da satın alıma gitmesi de (British Airways/ BMI, Iberia/Vueling, Delta/ WestJet, American Airlines/Jet Blue gibi) görülen uygulamalar arasındadır.

Dikkate değer diğer bir değişim ise DMHİ'lerin artık bağlantılı yolcuları da taşıyor olmalarıdır. Birleşmeler ve iş birlikleri, uçuş ağlarına katılan yeni noktalar bu işletmelerin ağ yapılarını genişletmiş, bu etki beraberinde yolcuların istedikleri gün ve saatte üs havaalanlarında uygun bağlantılar yakalamalarını getirmiştir (Fageda vd., 2015, s. 291; GermanAerospaceCenter, 2008, s. 36). DMHİ'lerin artık birincil havaalanlarını da kullanmaya başladıkları söylenebilir (Carmona-Benitez ve Lodewijks, 2008). Bu tür havaalanları, DMHİ'ler bağlantılı uçuşları kullanmasalar bile diğer havayolu işletmelerinin geniş uçuş ağları sayesinde DMHİ yolcularına çeşitli transfer seçenekleri sunabilmektedir.

Yukarıda açıklanan değişimlerle birlikte DMHİ iş modeli ile geleneksel havayolu iş modelinin özelliklerini birlikte kullanan havayolu işletmeleri yazında *melez havayolu işletmeleri* olarak adlandırılmaktadır (Morandi vd., 2015, s. 185). Melez yapılar, farklılaştırma stratejisi izleyen geleneksel havayolu işletmelerinin kimi düşük maliyetli havayolu işletmelerinin özeliklerini uygulamaya başlamasıyla ortaya çıktığı gibi; kimi düşük maliyetli havayolu işletmelerinin geleneksel havayolu işletmelerinin belirgin özelliklerini uygulama başlamasıyla da ortaya çıkabilmektedir.

Özet

AMAÇ 1 *Düşük maliyetli havayolu işletmesi kavramını açıklamak*

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, düşük maliyetli iş modelini (maliyet liderliğine odaklanan) kullanarak her faaliyet alanı ve sürecinde maliyetlerini azaltıp fiyata yansıtan havayolu işletmeleridir. Bu iş modelinin ilk kez ortaya çıkışında fiyat, kapasite ve pazara giriş düzenlemelerinin serbest hale getirilmesi yatmaktadır. Süreç Türkiye'de de benzer bir şekilde gelişmiştir.

AMAÇ 2 *Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin genel özelliklerini sıralamak*

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyetlerini azaltabilmek adına bazı ortak özellikler göstermektedir. Bunlar; düşük bilet fiyatı, online ve doğrudan satış, yalın hizmet, tek tip kabin sınıfı, yüksek doluluk oranı, kısa uçak çevrim süresi, yüksek uçak ve işgücü verimliliği, homojen filo yapısı, ikincil ya da bölgesel havaalanlarına uçuş ve noktadan noktaya uçuşların gerçekleştirildiği çapraşık uçuş ağ yapısıdır.

AMAÇ 3 *Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin insan kaynağı ve müşteri profilini açıklamak*

Düşük maliyetli havayolu işletmeciliği iş modelinin kendine özgü insan kaynağı yönetimi politikaları ve müşteri profili vardır. Tüm süreçlerinde maliyeti düşürmeye ve düşük fiyatla bilet satmaya çalışan bu işletmeler; çalışanına genellikle geleneksel havayolu işletmelerine oranla daha düşük ücret öderler. İşletmede bu iş modelini başarılı kılacak bir örgüt kültürünün egemen olması beklenir. Bu işletmeler, filo yapısı homojen olduğu için aynı tipte lisansa sahip uçuş ve teknik ekibe sahiptir. Dolayısıyla, ekip planlama konusunda esnektir. Bu esneklik sayesinde işgücü verimliliği artırılabilmektedir. Müşterileri ise fiyata duyarlı fakat zamana duyarlı olmayan ve genellikle eğlence amaçlı uçan yolculardandır.

AMAÇ 4 *Düşük maliyetli ve geleneksel havayolu işletmelerinin özelliklerini ayırt etmek*

Düşük maliyetli ve geleneksel havayolu işletmeleri arasında belirgin farklılıklar vardır. DMHİler; internet ve doğrudan satış kanalarını kullanan, ek hizmetlerin ücret karşılığı verildiği, tek tip kabin sınıfında, homojen filoyla yalın ve basitleştirilmiş bir hizmet sunan işletmelerdir. Ayrıca uçak ve işgücü verimlilikleri yüksek, uçak çevrim süreleri kısadır ve fiyata duyarlı yolculara odaklanarak ikincil havaalanlarına uçarlar. Noktadan noktaya kısa mesafeli hatlarda çapraşık ağ yapısını kullanırlar. Geleneksel havayolu işletmeleri ise farklılaştırılmış ürünleri daha yüksek fiyatlarla, internetten, doğrudan, seyahat acentelerini ve küresel dağıtım kanallarını kullanarak pazarlar. Ek hizmetlerin ücreti bilet fiyatına dâhildir. Çeşitlendirilmiş kabin sınıfı kullanılır ve dolayısıyla koltuk yoğunluğu daha düşüktür. Uçak çevrim üreleri daha uzundur ve çeşitlendirilmiş bir filo yapısı kullanırlar. Bağlantılı uçuşlar genellikle topla dağıt ağ yapısı üzerinden gerçekleştirilir. Zaman duyarlı, konfora önem veren ve fiyat duyarlılığı düşük müşterilere odaklanır.

AMAÇ 5 *Düşük maliyetli havayolu iş modelinin havacılık sektörüne etkilerini özetlemek*

ICAO'ya göre 2005 yılında dünya geneli havayolu taşımacılığı pazarının %19'una sahip olan düşük maliyetli havayolu işletmeleri 2014 yılında pazarın %30'una sahip olacak bir gelişim göstermişlerdir. DMHİ'lerin sayısı artmakta ve dünya genelinde yaygınlaşmaktadırlar. Bunun getirdiği yoğun rekabet baskısı altında kalan geleneksel havayolu işletmeleri bazı tepkiler vermek durumunda kalmışlardır. İş gücünün azaltılması, uçak kullanım ve doluluk oranlarının artırılması, uçak çevrim süresinin kısaltılması gibi verimliliği artırma çabaları örnek olarak verilebilir. Dağıtım kanallarına yönelik maliyetleri azaltma çabası da diğer yaygın bir uygulamadır. Uçak bakımı, yer hizmetleri ve ikram gibi hizmetlerde dış kaynak kullanımına yönelme de diğer tepkiler arasındadır. Uzun mesafeli uçuşlara ağırlık verme, ürün çeşitlendirmesini artırma, bağlantılı yolculara odaklanma gibi ürüne yönelik tepkiler ile müşteri ilişkileri yönetimine önem verme ve marka değerini artırma gibi pazarlamaya yönelik tepkiler de orta çıkan uygulamalardan bazılarıdır. Ayrıca stratejik nitelikler taşıyan uygulamalar da görülmektedir. Bunlar; birleşme ve satın almalar, havayolu iş birliklerine katılım ya da bağlı bir DMHİ kurmaktır. DMHİ'ler aynı zamanda havaalanlarını da etkilemiştir. Birçok birincil havaalanı, bu havayolu işletmelerine ulaşabilmek için düşük maliyetli terminaller inşa etmiş, kimi ülkeler atıl durumdaki havaalanlarını DMHİ'lerin kullanımına açmışlardır.

AMAÇ 6 *Düşük maliyetli havayolu iş modelinde yaşanan değişimleri açıklamak*

DMHİ iş modelinde zaman içinde bazı değişimler gözlenmektedir. Bunlar; uzun mesafeli uçuşların devreye girmesi, iş birliklerine gitme, birleşme ve satın almalara başvurma, birincil havaalanlarına uçuş ve bağlantılı yolcuların taşınmasıdır. Bu gelişmeler homojen filo yapısından birkaç tip uçakla çeşitlendirilmiş filo yapısına geçişi getirmektedir.

Kendimizi Sınayalım

1. Bilinen ilk düşük maliyetli havayolu işletmesi aşağıdakilerden hangisidir?

a. Rynair
b. Flybe
c. Southwest
d. Germanwing
e. Easyjet

2. Aşağıdakilerden hangisi, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin belirgin özelliklerinden biridir?

a. Topla dağıt ağ yapısı
b. Çeşitlendirilmiş filo
c. İş amaçlı yolculara odaklanma
d. Eğlence amaçlı yolculara odaklanma
e. Birincil havaalanı kullanımı

3. Düşük maliyetli havayolu işletmelerine ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

a. Noktadan noktaya kısa mesafeli hatlarda uçar.
b. Basit ürün ve düşük bilet fiyatı politikasına sahiptir.
c. Uçak çevrim süreleri uzundur.
d. Fiyata duyarlı yolculara odaklanır.
e. Uçak içinde sağlanan hizmetler ücretlidir.

4. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin insan kaynaklarına ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

a. İşgücü verimliliğini artırmak önemlidir.
b. Çalışan başına blok uçuş saati düşüktür.
c. Kimi zaman kâr paylaşımına gidilerek personel teşvik edilmektedir.
d. Homojen filo yapısı, ekip planlamada esneklik sağlamaktadır.
e. İşletme stratejisi ile uyumlu personel, taklit edilmesi kolay olmayan rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

5. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin müşteri profilinin **en belirgin** özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

a. Konfor önemlidir.
b. Bağlantılı uçuş talep eder.
c. Genellikle iş amaçlı yolculardan oluşur.
d. Fiyata duyarlıdır.
e. Uçuş anında ücretsiz hizmet beklentileri yüksektir.

6. Düşük maliyetli ve geleneksel havayolu işletmeleri arasındaki kıyaslamaya ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a. DMHİ karmaşık ürün ve yüksek fiyat politikasına sahipken geleneksel havayolu işletmesi basit ürün ve düşük fiyat politikasına sahiptir.
b. DMHİ bilet satış acentelerini ve küresel dağıtım kanallarını kullanırken, geleneksel havayolu işletmeleri internet ve doğrudan satışa yönelir.
c. DMHİ'lerin uçak çevrim süresi uzunken geleneksel havayolu işletmelerinin uçak çevrim süreleri daha kısadır.
d. DMHİ tek tip kabin sınıfına odaklanırken, geleneksel havayolu işletmeleri çeşitlendirilmiş kabin sınıfına odaklanır.
e. DMHİ'lerin koltuk yoğunluğu düşükken geleneksel havayolu işletmelerinin doluluk oranı daha yüksektir.

7. Düşük maliyetli ve geleneksel havayolu işletmeleri ile ilgili aşağıdaki karşılaştırmalardan hangisi **yanlıştır**?

a. İşgücü verimliliği DMHİ'lerde yüksek geleneksel havayolu işletmelerinde daha düşüktür.
b. DMHİ noktadan noktaya çapraşık ağ yapısını, geleneksel havayolu işletmeleri ise topla dağıt ağ yapısını kullanırlar.
c. DMHİ'ler ikincil ya da bölgesel havaalanlarını tercih ederlerken, geleneksel havayolu işletmeleri birincil havaalanlarını tercih ederler.
d. DMHİ'lerin günlük uçak kullanım oranları geleneksel havayolu işletmelerine göre daha yüksektir.
e. Yolcuya uçuş sırasında sağlanan ek hizmetler DMHİ'lerde ücretsizken, geleneksel havayolu işletmelerinde ücretlidir.

8. Aşağıdakilerden hangisi günümüzde düşük maliyetli havayolu işletmelerinin **en yüksek** koltuk kapasitesine sahip olduğu bölgedir?

a. Asya ve Pasifik
b. Orta Doğu
c. Avrupa
d. Kuzey Amerika
e. Afrika

9. Geleneksel havayolu işletmelerinin DMHİ'ler ile rekabet edebilmek için yarattıkları yeni havayolu işletmesine ne ad verilir?

a. Bağlı havayolu
b. Bölgesel havayolu
c. Geleneksel havayolu
d. Melez havayolu
e. Ana havayolu

10. Aşağıdakilerden hangisi bağlı havayolu işletmesi girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerinden biri **değildir**?

a. Markaya yönelik kafa karışıklığının yönetilememesi
b. Uçuş ağının yönetilememesi
c. Birim maliyetlerin DMHİ iş modelinin gerektirdiği kadar düşürülememesi
d. İşgücü verimlilik oranının yüksek olması
e. İşe alma ve ücretleme politikasının yönetilememesi

Yaşamın İçinden

Sinekten Yağ Çıkaran Çözümlerle 'Düşük Maliyetli Havayolu' Modelinde Easyjet Ve Ryanair'i Bile Solladı

UÇAKLAR yerde en fazla 30 dakika kalıyor. Zira uçan uçak para demek, park halindeki uçak ise ekstra maliyet. İki sefer arası uçağın temizliğini hostesler yapıyor. Yakıt tüketiminde tasarruf için fazladan bir sandviç bile uçağa sokulmuyor. Tuvaletin suyu yarım tank dolduruluyor. Sonuç olarak Pegasus koltuk maliyeti en düşük havayolu şirketi oluyor.

Türkiye, low cost yani düşük maliyetli havayolu konsepti ile Pegasus sayesinde tanıştı. Bugün Türkiye'de milyonlarca insanın saatler süren otobüs yolculuğu yerine havayolunu tercih edebilme lüksü varsa, bunda THY kadar, hatta THY'den daha çok Pegasus'un payı olduğu kesin.

Zira Pegasus öncesi uçak bileti fiyatları pek de ulaşılabilir değildi. Ali Sabancı öyle bir model geliştirdi ki Pegasus uçmayı erişebilir hale getirdi. THY de mecbur oldu fiyatlarını indirmeye... 2010'da 8.6 milyon yolcu taşıyan Pegasus'un Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı ile Beyrut'a uçtuk. Ali Sabancı, Pegasus'un her yıl ortalama yüzde 42 büyüyerek, Avrupa ve Türkiye'nin en hızlı büyüyen havayolu şirketi olmayı başardığını rakamlarla ortaya koyarken çok iyi bir iş çıkarmış olmanın keyfini yaşıyordu.

Pegasus'un sahibi, bir Sabancı ailesi mensubu olunca ortaya üniversitelerde okutulacak bir model çıkması da kaçınılmaz. Ali Sabancı bilet fiyatlarını nasıl bu kadar ucuz tutabildiklerinin formülünü anlattı. Toplamda 45 milyon dolarlık tasarrufa denk gelen bu uygulamalar içinde tabir yerindeyse sinekten yağ çıkaran çözümler var. Bence her iş sahibinin, maliyetleri kontrol altında tutmada ders niteliğindeki bu modeli çok iyi analiz etmesi ve kendi işyerinde, fabrikasında uygulaması gerekiyor.

Tek Tip Uçak Alıyor

Pegasus'ta filo yapısı tek tip Boeing 737-800'lerden oluşuyor. Böylece farklı uçak tipleri için farklı nitelikte insan kaynağı bulundurma ve farklı yedek parça stoklama yapılmasının önüne geçilerek maliyetler düşürülüyor.

Zamanında Kalkış Değerli

Yerde duran uçak maliyet demek. Uçağın havada kalması önemli. Pegasus, zamanında kalkışa önem vererek filosundaki uçakları hep havada tutuyor. Bir uçağın bir seferden gelmesi ile yeni bir sefere çıkması arasındaki ortalama zaman 30 dakika. Bir Pegasus uçağı günün neredeyse 12 saatini havada geçiriyor. Bu süreyi Easyjet ve Ryanair bile tutturabilmiş değil. Pegasus'un zamanında kalkış ortalaması %84.79. Rötarlı uçuşların minimumda olması, Pegasus'a daha fazla uçuş yapma imkânı veriyor. Bu durum uçuş ekibinin de zamanını daha etkin kullanmasına olanak sağlıyor.

Sandviç ve Su İstatistiği

Uçak ne kadar ağır olursa yakıt tüketimi o kadar artıyor. Örnek vermek gerekirse ağırlık 1 ton artarsa, saatte 40 litre daha fazla yakıt tüketiliyor. Bu yüzden Pegasus istatistiklere bakıyor. Mesela uçuşlarda en fazla 10 sandviç istendiğini görmüşler. Uçağa 11'inci sandviçi yüklemiyorlar. Yine istatistiklere göre tuvaletin su tankının bir seferde en fazla yarısının boşaldığını gözlemlemişler. Su tankı fullenmiyor ve uçağın ağırlığı düşürülüyor.

Temizliği Hostesler Yapıyor

Uçakların iki sefer arası temizliğini hostesler yapıyor. Ali Sabancı 'Sakın hosteslerin elinde bez yerleri silip süpürdüğünü düşünmeyin. Koltuk aralarında ve ceplerinde kalan bardak, peçete gibi materyalleri topluyorlar. Bunun için bir başka firmaya vereceğimiz parayı hosteslerimize veriyoruz' diyor. Pegasus'ta hostesler bu temizlik için maaşlarının dışında tek sefer için 3 euro kazanıyorlar.

Şirketin kârını çalışanlarıyla bölüşüyor

Pegasus ekibi bir aile gibi. Filoya bir uçak eklendiğinde o tarihe en yakın hangi çalışanın kız çocuğu olmuşsa onun adı veriliyor. Uçak havalanmadan önce ekranlarda uçuş emniyetiyle ilgili verilen bilgileri de bir yetişkin değil, yine çalışanların çocuklarından oluşan ekip aktarıyor. Bu arada tasarrufla ilgili tedbirlerde katkısı olan personel, yıl içinde oluşan tasarruftan pay alıyor. Pegasus bu yöntemle 4.5 milyon Euro'yu çalışanlarına prim olarak ödedi.

Business Class Yok

Business Class uygulaması olmadığı için THY'nin business hariç 155 koltuk yerleştirebildiği aynı tip uçağa Pegasus 189 koltuk koyabiliyor. Pegasus'un şehir satış ofisleri bulunmuyor. Bunun yerine www.flypgs.com adresli web sitesinden online ve call center kanallarıyla satış imkanı sunuyor. Bu Pegasus'un rakiplerine göre daha az eleman çalıştırması anlamına geliyor.

Sonuç: Ucuz Uçak Bileti

Bu çözümler sayesinde Pegasus rakiplerine göre daha düşük bilet fiyatı belirliyor. Örneğin Pegasus'la İstanbul'dan Beyrut'a 99 dolara yani 150 TL'ye uçmak mümkün. Hadi isim vermeyelim, İstanbul'dan Beyrut'a uçan bir havayolu şirketinde ortalama bilet fiyatı 783 TL, diğerinde 969 TL.

350 bin yolcuyu 0 TL'ye uçurdu

Havayolunda fiyatların 2003 öncesinde 100 dolar civarında seyrettiğini, Pegasus'un ilk olarak 55 TL'den sonra da 39 TL'den başlayan fiyatlarla uçurmaya başladığını hatırlatan Ali Sabancı bugüne kadar 350 bin yolcuyu 0 TL fiyatla uçurduklarını söyledi. Sabancı "Sadece vergileri aldık. Hatta bu yüzden reklam cezası da aldık. Çünkü durumu, kamu otoritesine anlatamadık. Oysa alan vergilerini filan düştüğünüzde hakikaten 0 TL'ye uçtuk. Bunu da şundan yaptık. Uçaklar sonuçta her zaman yüzde 100 dolulukta kalkmıyor. Boş koltuğu da bir sonraki uçağa ilave edemiyorsunuz. Hem ayrıca şunu gördük. Bir yolcu uçak içinde ortalama 6 Euro harcıyor. Bu şu anlama geliyor. Bırakın 0 TL'yi, üzerine 5.5 Euro bile para versek yine para kazanırız. Ayrıca 4 milyon 50 bin kişiyi 50 TL'nin, 14 milyon 533 bin kişiyi ise 100 TL'nin altında fiyatlarla uçurmayı başardık" dedi.

Kaynak: İnan, E. (2011). http://www.gazetevatan.com/ercan-inan-352687-yazar-yazisi-sinekten-yag-cikaran-cozumlerle--dusuk-maliyetli-havayolu--modelinde-easyjet-ve-ryanair-i-bile-solladi/ (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. c	Yanıtınız yanlış ise "Tarihsel Gelişim" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d	Yanıtınız yanlış ise "Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Genel Özellikleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c	Yanıtınız yanlış ise "Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Genel Özellikleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b	Yanıtınız yanlış ise "Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin İnsan Kaynağı ve Müşteri Profili" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. d	Yanıtınız yanlış ise "Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin İnsan Kaynağı ve Müşteri Profili" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. d	Yanıtınız yanlış ise "Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri ile Geleneksel Havayollarının Karşılaştırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e	Yanıtınız yanlış ise "Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri ile Geleneksel Havayollarının Karşılaştırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c	Yanıtınız yanlış ise "Düşük Maliyetli Havayolu İş Modelinin Etkileri " konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise "Düşük Maliyetli Havayolu İş Modelinin Etkileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. d	Yanıtınız yanlış ise "Düşük Maliyetli Havayolu İş Modelinin Etkileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Ülkemizde düşük maliyetli havayolu işletmelerine örnek olarak verilebilecek işletmelerin başında Pegasus havayolu işletmesi gelmektedir. 1990 yılında Aer Lingus, Silkar ve Net Holding ortak girişimiyle 2 uçaktan oluşan filoyla kurulmuştur. Günümüzde 69 adet uçağa sahip olan bu havayolu işletmesi 2013 yılında, tarifeli uçuş gerçekleştiren havayolları arasında Avrupa'nın en hızlı büyüyen havayolu işletmesi olarak seçilmiştir.

Sıra Sizde 2

Ülkemizde birincil havaalanına Atatürk Havaalanı ve onu topla dağıt ağ yapısında toplanma merkezi olarak kullanan havayolu işletmesine ise Türk Hava Yolları'nı örnek olarak vermek mümkündür. Aynı şekilde, ikincil havaalanı olarak Sabiha Gökçen Havaalanı ve onu yoğun olarak kullanan düşük maliyetli havayolu işletmesine Pegasus Havayolları örnek olarak verilebilir.

Sıra Sizde 3

Düşük maliyetli havayolu işletmesi, işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir rol oynayan insan kaynağını memnun edebilmek ve işletme içinde tutabilmek için onlara çeşitli olanaklar sağlayabilir. Bunlar aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

- Özel sağlık sigortası,
- Ücret adaleti ve eşitliği sağlama,
- Yüksek performansı ve yaratıcı fikirleri ödüllendirme,
- İkramiye, prim ve kâr paylaşımına başvurma,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliğine önem verme,
- Doğum, evlenme ve ölüm gibi özel günler için maddi ve manevi destek,
- Çocuk sahibi çalışanlar için kreş imkânı,
- İşe geliş ve gidişlerde servis kolaylığı,
- Ücretsiz ya da indirimli bilet imkânı,
- Pasaport ve vize kolaylığı,
- Anlaşmalı otellerde indirimli konaklama imkânı,
- Eğlenebilecekleri sportif kulüpler oluşturma,
- Eğlenebilecekleri sanatsal atölyeler oluşturma.

Sıra Sizde 4

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin tek tip kabin sınıfında hizmet sunumu yapması, uçağa yüklenen ikramın daha az olması, elektronik bilet kullanımı, uçağa kargo yüklenmiyor oluşu gibi özellikler operasyon süresinin kısa tutulmasını sağlamaktadır. Bunlara ek olarak yolcuya önceden koltuk tahsisi yapılmaması, yolcunun fazla bagajdan kaçınması, ikincil havaalanlarının kullanımı gibi özellikler de operasyon süresinin kısa tutulmasını sağlayarak gecikmelerin önüne geçilmesine ve uçağın zamanında kalkış başarımının artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca DMHİ'ler günlük uçak kullanım oranını artırmak için zamanında kalkış oranını artırmak zorundadır. Bu nedenle motivasyonlarının daha fazla olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır.

Sıra Sizde 5

THY, geleneksel havayolu iş modelini kullanan ya da başka bir deyişle farklılaşma stratejisini izleyen havayolu işletmesi olarak görülebilir. THY'nin iç hatlardaki rakipleri konumuna dönüşen Pegasus, Onur Air ve Atlasjet gibi havayolu işletmeleriyle daha etkin rekabet edebilmek amacıyla Anadolujet adıyla kendisine bağlı bir DMHİ markası oluşturduğu söylenebilir.

Yararlanılan Kaynaklar

AsianAviation. (2015). Low Cost Carrier Terminals. *Asian Aviation Magazine*.

Benligiray, S. (2015a). *Tarihsel Süreç İçerisinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.* Nisan Kitabevi.

Benligiray, S. (2015b). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Nisan Kitabevi.

Button, K. (2012). Low- Cost Airlines: A Failed Business Model? *Transportation Journal, 51*(2), 197-219.

Button, K., ve Ison, S. (2008). The economics of low-cost airlines: Introduction. *Research in Transportation Economics*, 1-4.

Carmona-Benitez, R. F., ve Lodewijks, G. (2008). *Literature review of the passenger airline business models Full service carrier, low-cost carrier and charter airlines.* Full service carrier, low-cost carrier and charter airlines.

Doganis, R. (2005). *Flying off Course: The Economics of International Airlines* (Third b.). Taylor and Francis Group.

Fageda, X., Suau-Sanchez, P., ve Mason, K. J. (2015). The evolving low-cost business model: Network implications of fare bundling and connecting flights in Europe. *42*, 289-296.

Francis, G., Humphreys, I., Stephen, I., ve Aicken, M. (2006). Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study. *Journal of Transport Geography, 14*, 83-94.

Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler: Teori ve Türkiye Uygulaması.* Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.

GermanAerospaceCenter. (2008). *Analyses of the European air transport market: Airline Business Models.* Germany.

Gillen, D., ve Gados, A. (2008). Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. *Research in Transportation Economics, 24*, 25-35.

Graham, B., ve Vowles, T. M. (2006). Carriers within Carriers: A Strategic Response to Low-cost Airline Competition. *Transport Reviews, 26*(1), 105-126.

Hallowell, R. (1996). Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage. *Human Resource Manage, 35*(4), 512-534.

Hallowell, R. (1996). Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage. *Human Resource Management, 35*(4), 213-534.

Hanlon, P. (2007). *Global Airlines: Competition in a transnational industry* (Third b.). USA.

Hellqvist, D., Elison, J., ve Karakan, T. (2012). *Low-Cost Carriers : A Revised Business Model for Future Success.*

Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management Competitiveness ve Globalization* (9 b.). South-Western Cengage Learning.

ICAO. (2015). *2014-State of Air Transport.* Montréal, Canada: International Civil Aviation Organization.

İnan, E. (2011). "http://www.gazetevatan.com/ercan-inan-352687-yazar-yazisi-sinekten-yag-cikaran-cozumlerle--dusuk-maliyetli-havayolu--modelinde-easyjet-ve-ryanair-i-bile-solladi/" \t "_blank" http://www.gazetevatan.com/ercan-inan-352687-yazar-yazisi-sinekten-yag-cikaran-cozumlerle--dusuk-maliyetli-havayolu--modelinde-easyjet-ve-ryanair-i-bile-solladi/ (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Kawamori, T., ve Lin, M. H. (2013). Airline mergers with low cost carriers. *Economics of Transportation, 2*, 63-71.

Komisyon Raporu, (2005). Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu,

Lawton, C. T., ve Solomko, S. (2005). When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia. *Journal of Air Transport Management, 11*, 355-362.

Morandi, V., Malighetti, P., Paleari, S., ve Redondi, R. (2015). Codesharing agreements by low-cost carriers: An explorative analysis. *Journal of Air Transport Management*, 184-191.

Morrell, P. (2005). Airlines within airlines: An analysis of US network airline responses to Low Cost Carriers. *Journal of Air Transport Management, 11*, 303-312.

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

Pate, J., ve Beaumont, P. B. (2006). The European Low Cost Airline Industry: The Interplay of Business Strategy and Human Resources. *European Management Journal, 24*(5), 322-329.

Pearson, J., O'Connell, J. F., Pitfield, D., ve Ryler, T. (2015). The strategic capability of Asian network airlines to compete with low-cost carriers. *Journal of Air Transport Management, 47*, 1-10.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors : With a New Introduction.* USA: The Free Press.

Schlumberger, C. E., ve Weisskoph, N. (2014). *Ready for Takeoff? : The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries.* Washington: The World Bank. doi:http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-0282-9

SHGM. (2014). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu.* T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı.

Sorensen, T. (2005). An analysis of the European low fare airline industry with focus on Ryanair. Aarhus School of Business.

Tanrısevdi, A., ve Çulha, O. (2010). Düşük Fiyatlı Havayolu Taşımacılığı (Dfht) Sektörünün Genel Özellikleri ve Uygulanan Pazarlama Karmalarının Yapısı: Türk Dfht Firmaları Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(33), 65-100.

Vasigh, B., Fleming, K., ve Tcaker, T. (2008). *Low cost, Start-up Airlines: A New paradigm.* England: Ashgate Publishing.

Warnock-Smith, D., ve Potter, A. (2005). An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines. *Journal of Air Transport Management, 11*, 388-392.

Whyte, R., ve Lohmann, G. (2015). The carrier-within-a-carrier strategy: An analysis of Jetstar. *Journal of Air Transport Management, 42*, 141-148.

Wild, T. (2011). *The impacts and consequences of different airline business models on the passenger volume of regional airports using the example of the EuroAirport.* Amsterdam.

http://www.airlineprofiler.eu/2015/10/international-low-cost-airline-market research/#prettyPhoto (Erişim tarihi: 20.12.2015)

http://www.swamedia.com/channels/Corporate-Fact-Sheet/pages/corporate-fact-sheet (Erişim tarihi: 09.04.2016)