

## **HAVAYOLU YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Birbiri ile ilintili hizmetler yumağından oluşan havayolu hizmet süreci, havayolu işletmelerinin ana faaliyetini oluşturan yolcuların ve yüklerin bir yerden bir yere havadan taşınması faaliyeti, diğer bir deyişle uçuş faaliyeti olarak düşünülebilir. Bu süreç, uçuşun tasarlanması ile başlayan ve uçuşun emniyetle tamamlanması ile sona eren bir dizi faaliyetler zinciri şeklinde gerçekleşmektedir. Bu faaliyetleri yürütmek, hem stratejik seviyede hem de operasyonel seviyede etkili kararların alınmasını gerektirir. Bu ünite de havayolu işletmelerinin stratejik yönetiminde ve operasyonel yönetiminde gerekli temel kavramlar ele alınmış, havayolu işletmelerinin rekabet koşullarını belirleyen çevre tanımlanmış ve havayolu işletmelerinin faaliyetleri tanıtılmıştır. Havayolu İşletmelerinin **Stratejik Yönetiminde Temel Kavramlar**

Bir örgütün stratejisi; örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, belirlenen amaçlara ulaşmak üzere gerçekleştirecek faaliyetlerin tespit edilmesi ve örgütün buna uygun düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. Stratejik yönetim, örgütlerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla eldeki kaynakları (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye vb.) etkili ve verimli olarak kullanmasıdır. İşletmeler iç ve dış çevre faktörlerinin analizine bağlı olarak, dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlerle işletmenin varlık ve yeteneklerinin sağladığı üstünlük ve zayıflıklar temelinde stratejiler geliştirmektedirler. Havayolu işletmeleri stratejilerini geliştirirken dış çevrelerinin belirlediği koşulları iyi algılamak ve hem doğru hem de zamanında tepki vermek zorundadırlar. Çünkü işletmelerin stratejilerini belirlemesi ve bu süreci gerçekleştirmesi, günümüzde hızla değişen şartlarda var olabilmesinin en temel gerekliliğidir. Havayolu işletmeleri; farklılaşma (differentiation), maliyet liderliği (cost leadership) ve odaklanma (focusing) stratejilerinden birini izlerler. Gerçek dünyada havayolu işletmelerinin izlediği stratejiler incelendiğinde, geçmişten günümüze devletlerin sahip olduğu ve bayrak taşıyıcı (flag carrier) olarak adlandırılan havayolu işletmelerinin genelde farklılaşma stratejisi izlediği görülür. Farklılaşma stratejisinde işletme, müşteriler tarafından önemli sayılan bazı özellikleri kullanarak ve sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak kendi pazarında eşsiz olmaya çalışmaktadır. İşletme bu eşsizliği için yüksek fiyatlarla ödüllendirilmektedir. Farklılaşma stratejisi uygulayan işletmenin hedefi, işletmenin değer katılmış ürününü ya da hizmetini seçen müşterilerdir. Bu işletmeler, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerinin oluşan fark fiyatını ödemeye razı olmalarını hedefler. Maliyet Liderliği Stratejisi izleyen işletme, pazarda düşük maliyetli üretici olmak amacıyla yola çıkar. İzlediği strateji, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir. Bu nedenle işletme maliyetler üzerine yoğunlaşarak bütün faaliyetlerini maliyetlerini düşürecek şekilde tasarlar ve düşük maliyet avantajıyla da müşterilerine düşük fiyat sunabilme fırsatı yakalar. Odaklanma stratejisi, belli bir müşteri grubuna, üretim ve dağıtım hattına ya da belli bir coğrafi pazara odaklanarak tüm işletme faaliyetlerinin seçilen hedefe göre şekillendirilmesidir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri sektör genelini hedeflerken, odaklanma stratejisi sektör içerisinde dar bir alana eğilmiş durumdadır. Daha dar bir alana göre stratejisini oluşturarak, bu alanda rakiplerine göre çok iyi bir şekilde hizmet vermek amacını taşır. Havayolu işletmeleri faaliyet gösterdikleri pazarın koşullarına ve elde bulunan olanaklara en uygun stratejiyi belirleyip uygulamak için öncelikle stratejik analiz yapmak zorunda kalırlar. Stratejik analiz, örgüt-çevre etkileşiminin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi sürecidir. Bir stratejinin belirlenip uygulanmasından önce olmazsa olmaz şarttır. Havayolu işletmelerinin stratejik hamlelerine; birleşmeler, işbirlikleri, dış kaynak kullanımı, mali korunmalar ve finansal kiralama örnek olarak gösterilebilir. Havayolu İşletmelerinin Operasyonel Yönetiminde Temel Kavramlar Havayolu işletmelerinin operasyonel yönetimi, eşzamanlı olarak yürütülen birçok faaliyetin biri diğerini destekleyecek şekilde yürütülmesi anlamına gelir. Havayolu işletmelerinin stratejik kararları taktik seviyede yapılacak planların yol göstericisidir. Operasyonel yönetim, taktik seviyede yapılan planların uygulanmasını ve olası sorunların çözülerek faaliyetlerin devamlılığının sağlanmasını hedefler. Örneğin bir havayolu işletmesi, maliyet liderliği stratejisini izliyorsa, ağ tasarımı noktadan noktaya (point-to-point) biçiminde oluşturulur. Bu hatlarda tahsis edilecek hava aracı, uçuş ve bakım ekibi ile diğer ihtiyaçlar taktik kararlar ile giderilir. Operasyonel yöneticiler; uçağın kalkışını, inişini, terminal binasında hangi kapıya ne zaman varacağını, bakım ve onarım işlemlerini, yer hizmetlerini sağlanmasını vb. takip ederler ve aksaklıklara çözüm bulurlar. Bu yüzden ki havacılık bir ekip

işidir. Bu ekibin oyuncularının, yani havacıların, operasyonel faaliyetlerin neresinde görev alırlarsa alsınlar, önemli bir çarkın parçaları olduklarının ve daima kritik kararların parçası olduklarının farkında olmaları gerekir. Havayolu sektöründe hem rekabet çok yoğundur hem de kârlılık oranları çok düşüktür. Bunun yanında, maliyetler de yüksektir. İşletmeler bu yoğun rekabet ortamında maliyetlerini azaltmaya çalışmaktadır. Havayolu işletmelerinin operasyonel yönetimi, eşzamanlı olarak yürütülen birçok faaliyetin biri diğerini destekleyecek şekilde yürütülmesi anlamına gelir. Operasyonel yönetim, taktik seviyede yapılan planların uygulanmasını ve olası sorunların çözülerek faaliyetlerin devamlılığının sağlanmasını hedefler. Havayolu işletmelerinin operasyonel seviyedeki yöneticileri ve çalışanları etkin bir iletişim ağı içinde bulunmalı, özellikle uçakların konumu ve planlı hareketleri başta olmak üzere diğer taraflarda yürütülen faaliyetleri takip edebilmelidirler. Bunlara bağlı olarak; havayolu işletmelerinin yöneticileri operasyonel seviyede ağ planlama ve tarife problemlerinin yanında uçuş ve ekip çizelgeleme, filo yönetimi ve bakım planlama gibi süreçlerde çeşitli sorunlarla baş etmek zorunda kalırlar.

### **Hava Taşımacılığı Sisteminde Ekonomik Düzenlemelere İlişkin Kavramlar**

Uluslararası anlayış birliğini gerektiren havayolu taşımacılığında işletme kârlarının arttırılabilmesi, rekabet koşullarının sağlıklı şekilde korunmasına bağlıdır. Uluslararası pazarda sağlıklı rekabet koşulları, ülkelerin egemenlik haklarından ve ekonomik haklarından hava taşımacılığı pazarında faaliyet gösteren işletmelerin lehine vazgeçebilmeleri sayesinde oluşturulmaktadır. Ülkeler hava sahalarını hiçbir başka ülke hava aracına kullanırmama hakkına sahiptir. Ancak hava taşımacılığının getireceği ekonomik, sosyal, kültürel faydaları dikkate alarak sivil hava araçlarının ekonomik amaçlarla egemen hava sahalarını kullanmalarını teşvik etmektedirler. Benzer şekilde, ülkeler hangi iç pazarlarına yabancı yatırımcıların ya da girişimcilerin erişebileceğine karar vermek hakkına da sahiptirler. Yabancı havayolu işletmelerinin hangi pazarlarına erişebileceği, hangi kısıtlarla faaliyet gösterebileceği konularında da egemen ülke hak sahibidir. Havayolu işletmelerinin bir pazarda faaliyet gösterebilmesi için de yine uluslararası anlaşmaların gerçekleşmiş olması şarttır. Bu tür anlaşmalar ikili ya da çoklu olabilir. Neticede ülkeler arasında imza edilirler. Pazara erişimi bu anlaşmalar sağlar. Bununla birlikte erişim hakkı bulunan bir pazara giriş, havayolu işletmeleri için stratejik bir pazarlama kararıdır. Havayolu işletmelerinin pazarda faaliyet gösterebilmeleri için kapasite ve tarife temel etkenler fiyatları belirler. Havayolu işletmeleri fiyatların rekabet ortamında düşerek kârlılıklarının azalmasına engel olmak üzere stratejik hamleler yapabilirler ya da rakipleriyle ve servis sağlayıcılarla farklı ticari anlaşmalar imzalayabilirler. Havayolu işletmeleri stratejilerini izlerken; geniş coğrafi alanda faaliyetleri kesintisiz sürdürebilmek, değişen coğrafi konuma bağlı olarak ortaya çıkan maliyetlerle baş edebilmek ve sert rekabet koşullarında rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için imzaladıkları anlaşmalar; imtiyaz anlaşmaları (franchising), kod paylaşımı (codesharing) ve bloklama (block spacing) anlaşmalarıdır. Havayolu İşletmelerinin Pazarlama Stratejileri Havayolu ürünü doğrudan ya da bağlantılı uçuşlarla sunulabilir. Havayolu pazarı, sunulan ürünün başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki hat/hatlar olarak tanımlanır. İşletmelerin ürünlerini mevcut ya da potansiyel tüketicilere ulaştırmak ve satmak üzere gerçekleştirdikleri eylemlere pazarlama denir. Pazarlama; işletmenin varlığını sürdürebilmesi, hedeflerini gerçekleştirebilmesi, daha kaliteli hizmet sunabilmesinde etken olan önemli işletme fonksiyonlarından biridir. Havayolu taşımacılığına yönelik pazarlama stratejilerinin belirlenebilmesi için her şeyden önce, hizmet verilecek pazar diliminin çok iyi bilinmesi gereklidir. Pazar hakkında gerekli tüm bilgiler toplandıktan sonra, pazarlama stratejisi belirlenir. Böyle bir strateji belli bir amaca yönelik geliştirilir. Bu amaç pazarda kalıcı olmayı ve istenen ölçüde karlılığı sağlamayı içerir. Rekabetçi pazar koşullarında, bu ikisi arasında özel bir denge vardır. Örneğin, kısa dönem için sadece kâr elde etmeyi düşünen bir işletme, uzun dönemde pazarda büyümeyi kaybedebilir. Pazarlama stratejisi uygulanırken, havayolu işletmeleri çevre kirliliğini ve gürültüyü azaltmak, işsizliği önlemek, diğer sosyal ihtiyaçlara cevap verebilmek gibi konularda da sorumluluklarını yerine getirmek zorundadırlar.

### **HAVA TAŞIMACILIĞI**

Taşımacılık, ekonomik bakımdan, insanların ve yüklerin ihtiyaçlara göre yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde yer değiştirmesini olurlu kılan bir hizmet olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda hava taşımacılığını; insanların, kargonun ve postanın yer faydası sağlayacak bir biçimde, bir hava aracı ile havadan yer değiştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Hava araçlarıyla ticari amaçla, belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşınması yapan işletmeler ile ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini yapan işletmeler, hava taşıma işletmeleri olarak nitelendirilmektedir. Sivil havacılık faaliyetleri birbirleri ile sıkı ilişki içerisinde oldukları ve hepsi nihai olarak sivil havacılığın temel faaliyeti ve hedef çıktısı olan emniyetli bir uçuş sağlama amacını taşımaktadırlar. Buradan hareketle sistem yaklaşımı açısından bakıldığında, sivil havacılık sisteminin unsurları birbirleri ile ayrılmaz bir ilişki içerisinde oldukları ve çevreden almış oldukları girdileri emniyetli bir uçuş sunma ortak amacı doğrultusunda işleyerek dış çevreye çıktı olarak vermektedirler.

### **HAVA YOLU ORGANİZASYON YAPILARI**

Hava yolu taşımacılığı; ticari bir amaç güdülerek, ücreti karşılığında ya da kira ile insanların, malların ya da postanın bir hava aracı ile kamuya açık bir hava taşıyıcısı tarafından taşınması olarak tanımlanmaktadır. Hava yolu taşımacılığı yapan işletmeler hava yolu işletmesi olarak adlandırılmaktadır. Hava yolu işletmeleri, yaptıkları işin ayrı ayrı uzmanlık gerektirmesi ve yönetmelikler gereği bünyesinde aşağıda belirtilen bölümleri oluşturmaktadır:

- Uçuş işletme
- Yer işletme
- Eğitim
- Kalite
- Uçuş emniyet ve güvenlik
- Finans
- Teknik bakım
- Pazarlama
- İnsan kaynakları

### **HAVA YOLU İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON YAPISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Hava yolu şirketlerinde organizasyonların yapıları, diğer birçok alanda olduğu gibi birçok faktöre göre değişkenlik gösterir. Bu faktörler organizasyon içi faktörler ve organizasyon dışı faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Organizasyon içi faktörler genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Teknoloji
- Personel
- Organizasyonun misyonu ve vizyonu
- Yapılan işin niteliği Organizasyon dışı faktörler ise genel olarak şu şekilde sıralanabilir:
- Hava yolu pazarı
- Teknoloji
- Ekonomik koşullar
- Finansal kaynaklar
- Endüstri
- Çevresel faktörler

Ulusal ve uluslararası otoriteler Teknoloji Havacılık sektörü yoğun teknolojiler için örnek olarak verilebilir. Hava yollarından hizmet almak isteyenlerin havaalanına girişlerinden gitmek istedikleri havalimanından çıkışlarına kadar birçok birimin faaliyetleri karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdır. Hava yolu işletmelerinde faaliyetler yerine getirilirken birimler arasında koordinasyon gerekli olduğu için karşılıklı bağımlılık ve iletişim çok yönlü olarak gerçekleşir. Bu nedenle havacılık sektöründe teknoloji devir hızının yüksek olması ve yenilikçiliğin önemli olmasından ötürü havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde organik yapı daha uygundur diyebiliriz.

### **Personel Faktörü**

Hava yolu taşımacılığında müşteriye verilen hizmetlerin kapsamı, hava yolunun pazarlama stratejisine ve pazardaki iş modeline göre farklılık göstermektedir. Bu hizmetler uçuş öncesi hizmetler, uçuş

sırasında ve uçuş sonrasındaki hizmetler olarak sınıflandırılabilir. Uçuş öncesinde verilen hizmetler şunlardır:

- Bilete ulaşılabilirlik ve rezervasyon hizmeti
- Uçuş kayıt işlemlerinin yapılması
- Uçağa kabul hizmetleri Uçuş esnasında verilen hizmetler:
- Hava aracının özellikleri ve uçuşa uygunluğu
- Kokpit ve kabin ekibi tarafından sunulan hizmetler
- İkram hizmetleri Uçuş sonrasında verilen hizmetler:
- Uçaktan havaalanına aktarma hizmeti
- Bagaj hizmeti Misyon ve Vizyon Hava yolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren hava yolu işletmeleri, insanların ödemeye hazır oldukları bir fiyattan hizmet sunabilmeyi ve maliyetlerini en aza indirerek kârlı bir şekilde ayakta kalmayı hedeflemektedir. Yapılan İşin Niteliği Hava yolu taşımacılığında ürün, insanların hizmeti almaya başladığı başlangıç noktasından hizmet sunumun son bulduğu varış noktasına kadar almış olduğu hizmetler toplamıdır.

### **Hava Yolu Organizasyon Yapısında Hava Yolu Pazarı**

Hava yolu şirketlerinin operasyonlarını gerçekleştirmelerinde hangi pazarda veya pazarlarda faaliyet göstereceklerini belirlemeleri büyük önem arz etmektedir. Firmalar bunun için iki yol takip etmektedirler. Birincisi, yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için yaptıkları işin açıkça tanımlanmasıdır. Bu durum hava yolu pazarının doğası gereği her zaman kolay değildir. Bu sebeple şirketler kendilerini genellikle “Havacılık sektöründe faaliyet gösteririz.” şeklinde ifade etmektedirler. Ekonomik Koşullar Havacılık sektörü, bu sektörde faaliyet göstermek isteyen işletmeler için girişin zor olduğu bir sektördür. Yüksek oranda sermaye gereksinimi, uzman pilot, yetenekli teknik eleman, işletme personeli gereksinimi, hub havaalanlarına ( Hub Türkçe kelime anlamı olarak merkez anlamına gelip havacılıkta hub havaalanı, ana dağıtım üssü veya aktarma merkezi olarak tanımlanmaktadır ) giriş zorluğu, finansal zorluklar gibi giriş engelleri bulunmaktadır. Finansal Kaynaklar Havacılık sektöründe karşılaşılan bir diğer zorluk, finansal açıdan yaşanan zorluklardır. Daha öncede bahsedildiği gibi havacılık sektöründeki ekipman ve tesislerin çok büyük maliyette olmalarından ötürü firmalar sürekli ihtiyaçları olan sermayeye sahip olamayabilirler. Bunun için başka firmalardan finansman ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik taleplerde bulunurlar. Fakat uçak fiyatlarının çok yüksek olması, bankaların da uzun dönemli düşük faizli kredi vermeye sıcak bakmamaları nedeniyle hava yolu şirketleri finans kaynağı bulma konusunda büyük sıkıntılar yaşamaktadırlar.

### **Endüstri**

Endüstriyel pazarlarda bireysel pazarların aksine satın alma süreci çok sayıda kişinin oluşturduğu “ karar verme birimlerince” gerçekleştirilen karmaşık bir yapıya sahiptir. Karar verme birimleri beş unsurdan oluşmaktadır:

- Karar vericiler: Satın alma sürecinde nihai kararı veren kişilerdir.
- Yönlendiriciler: Karar verme birimlerine bilgi akışını sağlayan kişilerdir. Bunlar arasında karar vericilerin sekreterleri, kişisel asistanları veya durumla ilgili gerekli bilgiye sahip olan kişiler yer almaktadır.
- Kullanıcılar: Ürünü gerçekte kullanan veya uçak yolculuğunda yer alan kişilerdir.
- Satın alıcılar: Tedarikçilerle pazarlığı yapan kişi veya satın alımı gerçekleştiren birimdir. • Etkileyenler: Uçuşta yer almadığı veya satın alma sürecine dâhil olmadığı hâlde satın alma kararını etkileyen kişilerdir.

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM**

Bu ünite; havacılıkta strateji üzerinde durulmakta, havacılıkta strateji ve rekabet ilişkisi ele alınmakta, havacılıkta stratejik yönetim ve stratejik yönetim sürecinin unsurları havayolu işletmeleri açısından değerlendirilmekte ve havacılık alanındaki faaliyetlerin kaçınılmaz uluslararası boyutu ışığında havayolu işletmelerinde uluslararası bağlamda stratejik yönetim gerçeği incelenmektedir.

#### **HAVACILIKTA STRATEJİ**

Stratejinin işletmelerin amaçlarına ulaşmasında ve faaliyetlerine yön vermesinde oynadığı rolün değeri, havacılıkta strateji üzerine daha çok düşünülmesi ve stratejik yönetime dair kavramsal çerçeveden haberdar olunması ihtiyacını doğurmaktadır. Havacılıkta strateji havacılık sisteminin her bir unsurunun kendine özgü stratejileri ile eşdeğer kabul edilebilir. Havacılıkta strateji, etkin ve güvenilir bir hava taşımacılığı sağlanmasında havayolu ile havaalanı arasındaki bağlantıdır. Unutulmamalıdır ki havayolu ya da havaalanı kendi stratejilerini birbirlerine bağlı olmadan sürdüremezler. Strateji, Amaç, Plan, Taktik ve Politika Strateji; plan, taktik, örüntü, konum, bakış açısı veya bunlar arasındaki bir ilişki olarak düşünülebilir. Amaç, belirlenen ve varılmak istenen sonuçtur. Plan, belirli amaçlara ulaşmak için neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağını gösteren bir model, izlenecek yol ve davranış biçimidir. Planlama ise planı oluşturmak üzere yapılan faaliyetlerdir. Taktik, amaçlara ulaşmak üzere izlenecek yöntemlerin ayrıntılı olarak ifade edilmesidir. Politika, uygulamalara ilişkin ilkeler ve kurallar dizisidir. Havayolu işletmeleri kendi faaliyet alanlarına özgü olarak amaç, plan, taktik ve politikalarını belirleyerek hareket biçimlerinin belirleyicisi olacak stratejilerine çevresel dinamikler odağında bir yön vermelidir.

#### **HAVACILIKTA STRATEJİ ve REKABET**

Strateji, farklı disiplinlerin etkisi altında farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Havacılıkta strateji, sektörün özelliklerine dayalı artan rekabet koşulları içinde uzun vadede sektörde yer edinmeyi ve sürdürülebilirliği amaçlayan havayolu işletmeleri için eylemlerine yön veren uygulamalar bütünüdür. Strateji ile ilgili kavramlar rekabeti anlamaya odaklanmaktadır. Rekabet, belli bir alandaki farklı kişi veya kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleri olarak açıklanabilir. Stratejinin esası, rakiplere karşılık verebilmeye ve rekabet ortamında mücadele edebilmeye dayanmaktadır. Strateji, havacılıkta “neden bazı havayolu işletmelerinin rakiplerinin önüne geçebildiği” sorusunu cevaplamaya çalışmaktadır.

#### **HAVACILIKTA STRATEJİK YÖNETİM**

Stratejik yönetim, havayolu işletmelerinin amaçlarına ulaşması için tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan kararlar ve eylemler olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetimin amacı, geleceğe dair gerçekleşmesi istenilenlere ulaşabilmek için şimdi, bugün nelerin yapılabileceğini ve özellikle yapılması gerektiğini belirlemektir. Stratejik yönetim düşüncesi tarihsel gelişim süreci açısından üç esas dönem ile incelenebilir. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980), “klasik” olarak nitelendirilebilecek dönemdir. Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990), stratejide “plan” dan “perspektiflere” geçişin yaşandığı dönemdir. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990’dan günümüze), stratejinin işletmeyi rakiplerinden farklı ve üstün kılacak kaynak ve kabiliyetlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak görülmeye başlandığı dönemdir. Her dönemin kendine özgü strateji anlayışı havayolu işletmelerinde de stratejik yönetim bakış açısına yansımış ve havayolu işletmelerinin faaliyetlerinde belirleyici olmuştur. Stratejik yönetimin işletmecilik bakış açısıyla havayolu işletmelerine; çevreye uyumu ve uzun vadede sürdürülebilirliği sağlama, çevreyi değerlendirebilme ve geleceği tahmin edebilme, kendi kendini değerlendirebilme, faaliyetlerini belirli bir yöne sevk etme ve yönetimin kalitesini geliştirme açısından faydalar sunacağı ifade edilebilir.

#### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ**

Stratejik yönetim, havayolu işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, vb.) etkili ve verimli biçimde kullanma süreci olarak uzun vadede varlığını devam ettirebilmelerine imkân tanıyacak, rekabet üstünlüğü ile ortalamanın üzerinde getiri elde etmelerini sağlayacak faaliyetlerin yönetimini açıklamaktadır. Stratejik yönetimin temel amacı; stratejilerin oluşturulması, bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilmesidir. Stratejik yönetim, uzun dönemli düşünmeyi temel almakta, uzun dönemde varlığını sürdürmeye ve rekabet edebilmeye odaklanmakta ve ortalamanın üzerinde kâr sağlayacak faaliyetlerin yönetimi ile ilgilenmektedir. Stratejik yönetim, havayolu işletmesi ile çevresi arasındaki ilişkilerin

düzenlenmesi ve rakiplere üstünlük sağlanabilmesi için sahip olunan tüm kaynakların etkin biçimde kullanımını vurgulamaktadır. Stratejik planlama ise bir havayolu işletmesinin bulunduğu konum ile ulaşmak istediği konum arasındaki yolu açıklamakta olup, uzun dönemli bakış açısıyla geleceğe odaklanarak amaçları, hedefleri ve bunlara ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk aşamasını oluşturmada ve stratejik yönetim sürecinde uygulamaya kadar olan tüm faaliyetleri açıklamaktadır.

## **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN UNSURLARI**

### **Havayolu İşletmelerinde Stratejik Bilinç ve Stratejistler**

Havacılık sektörünü sürekli dinamik kılan ve devam eden yapılanma süreci, havayolu işletmelerini daha rekabetçi olmaya ve bunun gereği olarak stratejik bilinç içerisinde faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlama arayışına yöneltmektedir. Stratejistler, havayolu işletmelerinin kendilerine özgü stratejilerine anlam kazandırmalarının yanı sıra alınacak kararlara ve uygulamalara yol göstererek sektörün gelişim sürecinde önemli rol oynayacaktır.

### **Havayolu İşletmelerinde Stratejik Analiz**

Stratejik analiz boyutunda dış çevre koşullarından kaynaklanan fırsat ve tehditler ile iç çevredeki zayıflıklar ve üstünlükler ortaya konulmaktadır. Havayolu işletmelerinin ilişkili oldukları iç ve dış çevresel unsurları ve aralarındaki bağlantıları anlamak strateji oluşturma sürecinde bu işletmelerin kendileri için en uygun stratejileri belirlemesini kolaylaştıracak ve havayolu işletmelerinin faaliyetlerini ve atacakları adımları şekillendirecektir.

### **Havayolu İşletmelerinde Stratejik Tasarım**

Stratejik yönetim sürecinde alternatif stratejilerin ortaya çıkması ve havayolu işletmesi açısından onu amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak en iyi olanların belirlenmesi için havayolu işletmesinin misyonu, vizyonu, politikaları, amaçları ve hedeflerine ilişkin bilgilerin dikkate alınması gerekmektedir.

### **Havayolu İşletmelerinde Strateji Oluşturma**

Stratejilerin oluşturulmasında karar almaya dayalı yönetim hiyerarşisi içindeki yönetsel kademeler kilit rol oynamakta ve yönetim hiyerarşisinin her düzeyinde stratejiye ilişkin farklı çabalar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda oluşturulacak olan stratejiler; kurumsal düzey/firma düzeyi stratejiler, iş düzeyi stratejiler olarak ve işlevsel alan yöneticileri yer almaktadır.

### **Havayolu İşletmeleri İçin Rekabet Stratejileri**

Porter rekabet stratejisini, sektörde rekabeti şekillendiren beş güç karşısında işletmelerin kendilerini savunabileceği ya da bu güçleri kendi çıkarları yönünde idare edebilecekleri bir “pozisyon” geliştirmeleri olarak açıklamakta ve işletmelerin sektördeki konumlarına bağlı olarak üç farklı strateji uygulayabileceği üzerinde durmaktadır. Bunlar; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak sıralanabilir. Havacılık sektöründe son yıllardaki gelişmelerde düşük maliyet ile faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik havayolu işletmelerinin varlığı gözlenmektedir.

### **Havayolu İşletmelerinde Stratejilerin Uygulanması**

Stratejik yönetim sürecinde havayolu işletmesi için en iyi yolu sunan stratejiler belirlendikten sonra seçilen stratejiler hazırlanan programlar (bir planın gerçekleştirilmesini sağlayacak faaliyetler), bütçeler (programların maliyetleri) ve prosedürler (bir işin yapılmasını sağlayacak birbirini takip eden adımlar) yolu ile uygulamaya konulmakta ve seçilmiş olan stratejilerin hayata geçirilmesi sağlanmaktadır.

### **Havayolu İşletmelerinde Stratejik Kontrol ve Sürekli İyileştirme**

Stratejik kontrol, stratejik planın uygulanmasında ve uygulama sonrasında performans geri bildirimini sağlamaktadır. Stratejik kontrol süreci, stratejik planın uygulanması ve gerekli görüldüğünde düzeltme yapılmasını mümkün kılmakta, diğer bir ifadeyle, düzeltilmesi gereken faaliyetlerin belirlenmesini sağlamaktadır.

## **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASI STRATEJİK YÖNETİM**

### **Havayolu İşletmelerinde Birleşmeler ve Stratejik İşbirlikleri**

Havacılık sektörü faaliyetlerini uluslararası alana en çok yayan sektörlerden biridir. Küresel rekabet, ekonomik faktörler, kısıtlamaların kaldırılmasıyla birlikte serbest rekabet ortamı, teknolojik değişimler, stratejik şirket evlilikleri, maliyetleri düşürme arzusu, ölçek ekonomisinden ve finansal olanaklardan yararlanma çabası, riski azaltma ve yayma isteği gibi nedenlere dayalı olarak havayolu işletmeleri arasında gerçekleşen birleşmeler her geçen gün artış göstermektedir. Havayolu işletmeleri stratejik işbirliği uygulamaları ile birden fazla işletme ile ortak biçimde ticari faaliyetlerini yürütebilmektedir. Havayolu işletmelerinde birleşmeler, satın alma (takeover, acquisition) ve birleşme (füzyon, merger) yolu ile gerçekleşebilmektedir. Havayolu işletmelerinin küresel rekabet gücünü arttırmak amacıyla uyguladıkları stratejik işbirlikleri ise kod paylaşımı anlaşması (code-sharing), sık uçuç anlaşması (frequent flyer), havuz anlaşmaları (pool agreement), pazarlama anlaşmaları, ortaklık (joint venture), blok rezervasyon anlaşması (blockspace), ticari anlaşmalar (commercial), prorsyon anlaşmaları şeklinde sıralanabilir. Havayolu işletmelerindeki ittifaklar işletmeleri tedarikçileri karşısında daha güçlü hâle getirmekte ve ölçek ekonomisi oluşturmaktadır. Yeni pazarlara girişte fiilen

hizmet verdikleri nokta sayısını azaltmadan şebekelerini genişletme olanağı doğurmaktadır. İttifaklar havayolunun temel ürünlerinden biri olan frekans artışını da sağlamaktadır.

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YEŞİL YÖNETİM KAVRAMI**

Yeşil Yönetimin Tanımı Yeşil yönetim, işletmelerin içinde bulunduğu çevreye karşı olan sorumluluk duygusu ve bilinci ile faaliyetlerini sürdürmesi olarak tanımlanabilir. Yeşil yönetim, havayolu işletmelerinin sürdürülebilir bir ekonomik büyüme sağlayabilmek için çevrenin korunması, gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması olarak düşünülebilir. Yeşil yönetim, temiz ve yeşil teknolojik uygulamaları kullanarak, doğal çevreyi ve kaynakları koruyarak ve çevre biliminin sürdürülebilirliğini sağlayarak kendi gereksinimlerini karşılayabilen gelecek nesillerin şimdiki yeteneklerini geliştirmeyi ifade eder.

Yeşil Yönetimin Amacı, Önemi, İlkeleri ve Yararları Yeşil yönetim yaklaşımının temel amacı, havayolu işletmelerinin ortaya koymuş olduğu stratejilerinde, politikalarında, amaçlarında, organizasyon yapılarında, vizyon ve misyonlarında, fonksiyonlarında ve üretim süreçlerinde çevre ve yeşil bilincini ön plana çıkartacak faaliyetlerin düzenlenmesidir. Gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda artan çevre duyarlılığı, diğer hizmet sektöründe olduğu gibi havacılık alanında da önemini arttırmaktadır. Havayolu işletmelerinin yürüttüğü tüm faaliyetlerde rakiplerinden daha iyi olabilmesi, faaliyetleri sürecinde çevreye karşı sorumluluk görevlerini ne ölçüde yerine getirip getirmediği ve bu görevleri yaparken ne derece etik kurallara uyduğuna bağlıdır. Yeşil yönetim uygulamalarını belli bir disiplin içinde gerçekleştirebilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek için bir takım ilkeler vardır. Bunlar; rekabet avantajı kazanmak ve çevresel zararları en aza indirmek amacıyla sürekliliği sağlamak, atıkların üretim süreçlerinde çevre politikalarını oluşturmak, işletmeleri, çevresel uygulamaları ve kalite kriterlerini kullanarak değerlendirmek, çevre sorunlarının belirlenmesi neticesinde bu sorunlara karşı gerekli önlemleri almak, çevre bilinci ve çevreyi koruma konusunda birey yetiştirmek, işletmedeki işçilerin çevresel konularda etkinlik kazanmalarını sağlamak, çalışanlar için çevrenin korunması konusunda gerekli ekipmanları sağlamak, çalışma standartlarını belirlerken çevrenin korunmasına dikkat etmek, yöneticilerin çalışanları çevreyi koruma konusunda motive edebilecekleri ortamlar sağlamak, çalışanlara çevrenin korunması hakkında detaylı bir eğitim ve geliştirme programı uygulamak olarak sıralanabilir. İşletmeler tarafından yeşil yönetim uygulamalarının hem zaman alması hem de maliyetli olması olumsuzluk gibi görülse de birçok yönden yararlı olduğu söylenebilir. Bunlar; işletmenin dışarıya karşı imajını ve itibarını arttırmak, kıt kaynakların gereksiz kullanımını azaltarak tasarrufta bulunmak, işletmenin faaliyetlerinde daha etkin ve verimli olmasını sağlayarak, rekabet avantajı oluşturmak, tüketicilerin yeşil taleplerine cevap vermek, kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirmektir.

#### **Havayolu İşletmelerinde Yeşil Yönetim Yaklaşımları**

Havayolu işletmeleri tarafından uygulanan yeşil yönetim anlayışı işletmelere; kaynak tasarrufu, atıkların bertaraf edilmesi, üretkenliğin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması, yenilik ve faaliyetlerinde büyük rekabet avantajı yaratılması gibi birçok imkan sağlar. Yeşil yönetimde üç yaklaşım ortaya koymuşlardır. Bunlar; reaktif, proaktif ve değer yaratıcı yeşil yaklaşımlar olarak sınıflandırılmaktadır. Reaktif yeşil yaklaşım anlayışını benimseyen işletmeler, yeşil uygulamalara daha az düzeyde ilgi gösterirler. Bu tür işletmeler, geri dönüşümlü hammaddeleri kullanma, atıkları bertaraf etme, filtre kullanma, yeşil ambalajlama ve etiketleme vb. yeşil uygulamaları mevzuatların zorunluluğundan dolayı yaparlar. Proaktif yeşil yaklaşımı benimseyen işletmeler, çevre sorunları oluşmadan önlemlerini alma ve çözümler bulma çabasıdadır. Kullandıkları ve ürettikleri ürünlerin geri dönüşümlü olması bu tür işletmeler için önemlidir. Değer yaratıcı yeşil yaklaşımı uygulayan işletmeler, işletme stratejilerine ve uzun süreli planlamalarına yeşil hareket tarzlarını ilave ederler. İşletme yapısını ve yönetim anlayışını çevreye duyarlı yeşil tema üzerine kurarlar.

#### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YEŞİL YÖNETİMİN İLGİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR**

##### **Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik, çeşitli dinamiklerden oluşan geniş ve çok boyutlu bir kavramdır. Sürdürülebilirlik, havayolu işletmelerinin birinci amaçlarından olan kârlılık ve büyüme gibi ekonomik beklentilerini çevresel ve sosyal sorumluluk dengesi içinde gerçekleştirmesidir. Sürdürülebilirlik, gelecekteki ihtiyaçları karşılama kapasitesini azaltmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik, çevresel ve sosyal ilerleme modeli olarak da tanımlanabilir.

##### **Çevre Yönetimi**

Çevre yönetim sistemi, havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerinin başlangıcından

bitişine kadar geçen sürecin her aşamasında çevreye olumsuz etki eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin çevreye olan olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlayan bir sistemdir. Havayolu işletmelerinin çevre yönetim sistemini uygulayabilmesi, mevcut çevre politikalarını gözden geçirmesi, çevre ile ilgili hedeflerini belirlemesi ve tüm bunları uygulayacak yeni politikalar oluşturması ile mümkün olabilir. Çevre Yönetim Sistemi tüm dünyada ISO 14001 standardı ile bilinmektedir. Türkiye’de ise Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından hazırlanan TS EN ISO 14001 standardı olarak uygulanmaktadır. Yeşil Yönetim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken gönüllü olarak toplumsal ve çevresel konulara önem vermesi ve dikkate alması olarak tanımlanabilir. KSS, artan rekabet ortamında işletmelerin rakiplerinden ayrılması, fark yaratarak değer kazanması, müşterilerini tatmin etmesi, güvenilirliğini, saygınlığını, imajını ve itibarını yükseltmesi için önemlidir. KKS, ürün veya üretim süreçlerine çevresel ve sosyal özelliklerin dâhil edilmesi, yüksek seviyelerde geri dönüşüm sağlanması ve çevre kirliliğinin azaltılmasıyla çevresel performansın gerçekleştirilmesi için stratejik kararların alınmasıdır.

### **YEŞİL HAVAALANI VE YEŞİL KURULUŞ KAVRAMI**

Havacılık sektörü; artan yolcu sayısı, buna bağlı olarak artan uçak ve havaalanı sayısı ve kullanılan diğer araç, gereç ve ekipmanlarla her geçen gün daha da büyümekte ve önemi artmaktadır. Ancak her büyüme, yanında bazı çevresel tehditleri ve tehlikeleri de getirir. Bu tehdit ve tehlikeleri ortadan kaldırmak, etkisini azaltmak için ulusal ve uluslararası havacılık otoriteleri tarafından birtakım standartlar ve kurallar dâhilinde bazı projeler gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda çeşitli ülkelerin sivil havacılık otoriteleri tarafından havaalanları ve çevre ile etkileşim içinde buldukları alanlara belirli standartlar getirilmiş ve uyum sağlayan işletmelere “Yeşil Havaalanı” ve “Yeşil Kuruluş” sertifikası ile birlikte çeşitli kolaylıklar sunulmuştur. Yeşil havaalanı projesinin temel amacı; hava kalitesinin artırılması, karbon emisyonunun azaltılması, çevrenin korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır.

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YEŞİL YÖNETİM UYGULAMALARI**

Havayolu işletmeleri amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için kârlılıklarını arttırmak, sektörde sürdürülebilirliği yakalamak ve rakipleri ile rekabet edebilmek amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Havayolu işletmelerinin bu faaliyetlerinin içinde bulunduğu ve etkileşim hâlinde olduğu çevrelerini olumlu veya olumsuz etkiledikleri söylenebilir. Bu nedenle, havayolu işletmeleri çevreye olan olumsuz etkilerini azaltmak veya ortadan kaldırmak, olumlu etkilerini daha da arttırmak, ekolojik çevreyi korumak, kıt kaynakları tasarruflu kullanmak ve nihayetinde maliyetleri azaltarak katma değer sağlamak amacıyla yeşil yönetim uygulamalarını hayata geçirmelidirler. Türk Hava Yolları, hem atık üretimini en aza indirmekte hem de geri dönüşüm ve geri kazanım çalışmalarını mümkün olduğunca desteklemektedir. Sun Express’in, Antalya’daki yeni yönetim binası “yeşil bina” konseptine uygun olarak tasarlanmıştır. Pegasus Hava Yolları, çevre dostu bir havayolu işletmesi olarak Çevre Yönetim Sistemini kurmuş ve başarı ile işletmektedir. Ayrıca bazı havaalanları da “Yeşil Kuruluş” sertifikası sahiptir. Onur Air, çevreye olan zararlarının önlenmesi ve kontrolü için Çevre Yönetim Sistemi’ni kurmuştur. Aynı zamanda Onur Air, çevresel faaliyetlerinden dolayı SHGM tarafından “Yeşil Kuruluş” sertifikası ile ödüllendirilmiştir. Emirates, çevreye duyarlılığı çerçevesinde, uçaklarda, motorlarda ve yer ekipmanında mevcut en modern ve çevre dostu teknolojiye sahiptir. Uçak filo ortalaması yalnızca altı yaş olduğundan dünyadaki en modern, en sessiz ve düşük emisyonlu uçak filolarından birine sahiptir. Etihad Airways, fosil yakıtlara olan bağımlılığı azaltmak, yerine biyo-yakıtlara olan talebi arttırmak amacıyla Sürdürülebilir Hava Yakıtı Kullanıcı Grubu’na (SAFUG) üye olmuştur. Düşük emisyon, düşük gürültü düzeyi, atıkların bertarafı, enerji tasarrufu, geri dönüşüm oranları vb. çevre dostu uygulamaları ile dikkat çekmektedir. Qatar Airways, çevresel yönetim sistemleri uyguladığına dair IATA Çevresel Değerlendirme (IEnvA) akreditasyonunu elde etmiştir. Qatar Airways, yakıt enerji verimliliği, atık miktarının azaltılması ve geri dönüşüm malzemelerinin kullanılmasına oldukça önem vermektedir.

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN MALİYET YAPISI**

Havayolu yöneticileri birçok kararı verirken maliyetleri göz önünde bulundurmamak zorundadırlar. Havayolu işletmesinde kaç kişinin çalışması gerektiği, filo planlama kararları, uçuş hattı planlama kararları, hava aracı bakım kararları, dış kaynak kullanımı, bilet fiyatlarının belirlenmesi gibi hem operasyonel hem de stratejik kararların birçoğu ancak maliyetlerin bilinmesi ile doğru bir şekilde alınabilir. Geleneksel yaklaşımda havayolu işletmelerinin giderleri, faaliyet (operating) giderleri ve faaliyet dışı (non-operating) giderler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Faaliyet dışı giderler, havayolu işletmesinin sahip olduğu havacılık hizmet bileşenleri ile ilgili olmayan giderlerdir. Faaliyet dışı giderler; mülkiyette olan donanım ve ekipmanların kullanım dışı bırakılması ya da satılması yoluyla oluşan giderler, bankalara yapılan kredi ödemelerinin faizleri nedeniyle oluşan giderler, havayolu işletmesine bağlı ancak kendi tüzel kişiliği olan işletmelerden kaynaklı giderler, yabancı para birimlerinin kur değerlerinin dalgalanmasından kaynaklı giderler ve devletin yapmış olduğu vergi düzenlemeleri kaynaklı giderler olarak sıralanabilir. Faaliyet giderleri ise direkt olarak havayolu işletmesinin ana faaliyet konusu olan hizmetlerin neden olduğu harcamalardan oluşan giderleri ifade etmektedir.

#### **Doğrudan Faaliyet Giderleri**

Genel anlamda doğrudan giderler, doğrudan doğruya bir üretim birim ya da hacmine bağlı olarak ortaya çıkan giderleri ifade etmektedir. Havayolu işletmelerinde ise doğrudan faaliyet giderleri, hava aracının (uçanın) tipine bağlı olarak ortaya çıkan ve hava aracı tipinin değişmesi durumunda bu maliyetlerin de değiştiği gider türü olarak tanımlanabilir. Uçuş operasyon giderleri Doğrudan faaliyet giderleri içinde yer alan en büyük maliyet tipi, uçuş operasyon giderleridir. Uçuş operasyon giderleri; uçuş ekibi maaş ve ücretleri, yağ ve yakıt giderleri, havaalanı ve üst geçiş ücretleri, uçak sigorta ücretleri ve uçuş ekip ve ekipmanı kiralama ücretlerinden oluşmaktadır. Uçuş operasyon giderleri incelendiğinde bütün giderlerin uçak tipiyle alakalı olarak değişebileceği görülmektedir. Bu bağlamda uçak tipinin ve büyüklüğünün değişmesi bu giderlerin miktarlarında artışa ya da azalışa neden olabilecektir. Uçuş operasyon giderleri içindeki ilk bileşen, uçuş ekibi maaş ve ücretleri başlıdır. Uçuş ekibi denildiğinde anlaşılması gereken kokpit ekibi, yani hava aracının sevk ve idaresi ile kullanımından sorumlu ve ilgili otorite tarafından lisanslandırılmış, asgari sayıdaki pilot/pilotlar, yardımcı pilotlar ile varsa uçuş mühendisleridir. Burada bahsedilen giderler sadece direkt olarak ödenen maaş, yolculuk ve kısa süreli konaklamalar için yapılan ödemeleri değil, aynı zamanda harcırahlar, sigorta giderleri, emeklilik ödemeleri ve diğer sosyal refah ödemelerini de kapsamaktadır. Uçuş operasyon giderleri içinde yer alan diğer bir büyük gider yapısı, yağ ve yakıt giderleridir. Yağ ve yakıt giderleri; uçağın ağırlığına, kaç motorunun olduğuna, bu motor ya da motorların yaşlarına, büyüklüklerine ve verimliliklerine bağlıdır. Uçuş operasyon giderleri içerisindeki bir diğer önemli gider türü, havaalanı ve üst geçiş hakkı ücretleridir. Havayolu işletmeleri, havaalanı otoritesine pist, terminal ve diğer tesisleri kullanmak için ücret ödemek zorundadırlar. Bir diğer yandan havayolu işletmeleri uçağın uçuş sırasında kullandığı bazı bilgilerin temin edilmesini de kapsayan üst geçiş ücretlerini ödemek zorundadırlar. Üst geçiş ücretleri, uçakların iniş (yaklaşma) ve kalkışlarından (tırmanma) sonra seyrüsefer halinde iken aldıkları hizmetlerin karşılığı olarak ödenmektedir. Bu hizmetler sayesinde uçaklar daha emniyetli ve güvenli bir şekilde seyrüseferlerini gerçekleştirmektedirler. Havayolu işletmelerinin doğrudan faaliyet giderleri içindeki bir diğer gider türü, uçak sigorta ücretleridir. Bu ücretler, uçağın toplam satın alma bedelinin yüzde 1,5 ile yüzde 3'ü arasında değişmektedir. Bu değişim havayolu işletmesinin sigortalı uçak sayısına ve uçağın hangi coğrafi alanda faaliyet göstereceğine göre belirlenmektedir. Havayolu işletmelerinin doğrudan faaliyet giderlerinden sonuncusu ise uçuş ekip ve ekipmanı kiralama ücretleridir. Birçok havayolu işletmesi talebi karşılayabilmek, bakım giderleri gibi giderlerden kaçınabilmek, uçak satın almayı istememek gibi nedenlerle uçak kiralaması yapmaktadır. Bakım ve kontrol giderleri Bakım ve kontroller hava taşımacılığı sektöründe, diğer sektörlerle göre daha sıkı ve daha keskin kurullarla kontrol altında tutulmaktadır. Öyle ki bakım ve kontrolleri yapılmamış, geciktirilmiş ya da kayıt altına alınmamış bir uçağa uçuş izni verilmesi mümkün olmadığı gibi, bu şekilde uçuş yapan bir havayolu işletmesinin faaliyet ruhsatının iptal edilmesi bile mümkündür. Hava taşıtlarında kullanılan malzemelerin bakım ve kontrol periyotları birbirinden farklı şekilde olabilmektedir. Uçuş saatine bağlı olarak değiştirilmesi zorunlu olan malzemelerin yanında, uçuş saatine bağımlı olmayıp belirli periyotlarla değiştirilmesi

gereken malzemeler de bulunmaktadır. Bunun yanında ayrıca uçuş sayısına göre değiştirilmesi ya da kontrol edilmesi gerekli olan malzemeler de bulunmaktadır. Amortisman giderleri Amortisman, üretim faaliyetleri sonucunda mal ve hizmetler oluşturulurken geçmiş yıllardan devralınan sermaye mallarında meydana gelen aşınma ve eskimenin parasal değeridir. İşletmeler bu parasal değeri kârdan ayırmaktadırlar. Havayolu işletmeleri de aşınan ve yıpranan uçakları için amortisman ayırmaktadırlar. Bu gider türü de hava aracı tipine ve modeline göre değiştiği için doğrudan faaliyet giderleri içinde değerlendirilmektedir. Amortisman miktarları; ülkelere, bölgelere ve işletmelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Amortisman süreleri uçak tipine ve modeline göre değişebilmektedir. Havayolu işletmeleri genellikle % 0-15 arasında artık değere göre eşit miktarlı yıllık amortisman ayırmaktadırlar. Geniş gövdeli ve uzun menzilli uçakların amortisman süresi genellikle 14-16 yıl, dar gövdeli ve kısa menzilli uçakların amortisman süresi ise genellikle 8-10 yıl aralığındadır.

### **Dolaylı Faaliyet Giderleri**

Havayolu işletmesi ürününün bir noktadan diğer bir noktaya yolcu, yük ve kargoyu taşımak olduğu düşünüldüğünde, bu ürünün ortaya çıkarılabilmesi için uçuş hizmeti dışında kalan diğer faaliyetlerin ortaya çıkardığı giderler dolaylı faaliyet giderleri olarak tanımlanabilir. Dolaylı faaliyet giderleri uçak tipine ve modeline göre değişmeyip, genellikle trafik yoğunluğu ile değişen giderlerdir. İstasyon ve yer ücretleri giderleri İstasyon ve yer ücretleri, havaalanına iniş ve yolcu başına alınan ücret hariç olmak üzere, havayolu işletmesinin havaalanında almış olduğu tüm hizmetlerin karşılığı olarak ödenen ücretlerdir. Havayolu işletmesinin yükleme ve indirme, yolcu ve yer hizmetleri gibi hizmetler için havaalanlarında konumlandığı personelin maaş ve ücretleri, araç ve teçhizatın bakım giderleri, bina, ofis, yer ekipmanları, ulaştırma ve yer araçlarının giderleri bu gider türü içerisinde yer almaktadır. Ofis ve binaların sigorta ve bakım giderleri de ayrıca bu gider türü içinde gösterilmektedir. Yolcu hizmetleri giderleri Yolcu hizmetleri giderleri üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan ilki, kabin ekibi giderleridir. Kabin ekibi giderleri sadece ödenen ücret ve maaşları değil, konaklamalı seferlerde otel ücretlerini ve yemek ücretlerini de kapsamaktadır. İkinci bileşen ise direkt olarak yolcularla alakalı olup, yolculara verilen ikramların maliyeti ve transit yolcuların gece konaklama giderlerini kapsamaktadır. Bununla birlikte, zamanında kalkış yapamama, uçuşun ertelenmesi ya da iptal edilmesi durumlarında ikram edilen yiyecek ve içecek giderleri, gerekiyorsa konaklama giderleri, uçağın divert etmesi durumunda konaklama ve ulaştırma giderleri de bu gider türü içinde değerlendirilmektedir. Yolcu hizmetleri giderlerinden üçüncü bileşen ise yolcu sigorta giderleridir. Havayolu işletmeleri uçak sigortası, yolculara mali mesuliyet sigortası ve üçüncü şahıs mali mesuliyet sigortasını yaptırmak zorundadır. Biletleme, satış ve tutundurma giderleri Havayolu işletmelerinin bir diğer dolaylı faaliyet gideri biletleme, satış ve tutundurma maliyetleridir. Bilet basım ücretleri, bilet satış ofislerinin masrafları, ofis personeline ödenen ücretler, seyahat acentelerine ödenen komisyonlar, internet sitesi tasarım ve güvenlik ödemeleri, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine ödenen ücretler ve çağrı merkezi çalışanlarına ödenen ücretler gibi birçok pazarlama kanalı ödemesi bu gider türü içinde değerlendirilmektedir. Genel ve yönetim giderleri Havayolu işletmelerinde genel ve yönetim giderleri genellikle küçük maliyetler olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni bir faaliyet sonucunda ortaya çıkan giderlerin genel ve yönetim gideri kapsamına giren kısmının da faaliyete özgü gider başlığı altında değerlendirilmesidir.

### **Faaliyet Dışı Giderler**

Havayolu işletmeleri faaliyetleri nedeniyle katlanmış olduğu giderlerin yanında faaliyet dışı bazı giderlere de katlanmak zorundadırlar. Bunun nedeni; yapılan işin uluslararası bir iş olması, teknoloji devir hızının çok yüksek olması, düzenlemelerin (regulation) oldukça sıkı olması, kullanılan ekipmanların maliyetlerinin yüksek olması gibi nedenlerdir. Havayolu işletmeleri için her ne kadar faaliyet giderleri önemli olsa da, faaliyet dışı giderler de çok önemli olabilmektedir. Özellikle döviz kurunun çok dalgalı olduğu ülkelerin havayolu işletmeleri önemli kur farklılıkları ile karşılaşabilmekte ve giderleri çok değişken olabilmektedir. Aynı şekilde siyasi ve politik krizlerin yoğun olduğu ülkelerdeki havayolu işletmelerinin bağlı işletmelerinde ortaya çıkan giderler de çok değişken olabilmektedir.

### **HAVAYOLU FİNANSMANI**

Kitabın bu bölümünde havayolu taşımacılığında finansın rolü ve önemi üzerinde durulacaktır. Ayrıca havayollarının finansal kaynaklarının neler olduğu, uçak finansmanı alanında karşılaşılan zorluklar ve bu zorlukları aşmak için uygulanan finansal yöntemler anlatılacaktır.

### **HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE FİNANS**

Havacılık sektöründe karşılaşılan en büyük problem, düşük kârlılıktır. Ayrıca havayolu taşımacılığı yapısı gereği yüksek operasyonel maliyetlerin ve borçlanma oranlarının yaşandığı bir sektördür. Bu nedenle maliyetlerde veya gelirlerde yaşanan değişiklikler işletmelerin finansal durumunu önemli oranda etkilemektedir. Finans, havayolu işletmelerine finansal kaynak sağlayan çeşitli ve geniş bir alana sahiptir. Havayolu işletmeleri sağladıkları finansal kaynaklar sayesinde kısa dönemde faaliyetlerini başarılı bir şekilde icra edebileceği gibi, uzun vadede pozisyonlarını daha iyi bir yere taşıyabilirler. Havayollarının Amaçları Havayolların çeşitli amaçları olmakla birlikte temel amaçları, maliyetleri minimum seviyede ve kârı maksimum seviyede tutarak hissedarların varlıklarını arttırmaktır. Havayolu işletmelerinin başlıca diğer amaçları şu şekildedir:

- Müşteri memnuniyeti,
- Çalışan memnuniyeti,
- Olumlu bir şirket imajı oluşturmak,
- Uçuş emniyetini sağlamak. Havayollarının faaliyetleri sonucu elde ettiği gelirler muhasebe kârı ve ekonomik kâr olarak iki başlıkta sınıflandırılmıştır. Muhasebe kârı = Toplam gelir-toplam açık maliyetler. Ekonomik kâr = Muhasebe Kârı-Fırsat Maliyeti Finansal Piyasalar Finansal piyasalar, kaynak ihtiyacı olan işletmeler ile elindeki varlığı yatırıma dönüştürmek isteyen yatırımcıları bir araya getiren ve belirli kurallara göre aralarındaki fon alışverişini sağlayan piyasalardır. Finansal piyasalar aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır:

- Fon arz edenler,
- Fon talep edenler,
- Finansman araçları (bono, tahvil, hisse senedi),
- Aracı kuruluşlar,
- Denetleyici kurumlar.

### **UÇAK FİNANSMANI**

Havayolları sürekli olarak hizmet verilen yolcu sayısını ve taşınan kargo miktarını arttırmanın yollarını aramaktadır. Bu noktada uyguladıkları iki temel politika bulunmaktadır. Bunlar, uçuş sıklığını arttırmak ve uçuş ağını genişletmektir; ancak uygulanan her iki yolda havayolunun çeşitli fonlar kullanarak, filosunda bulunan uçak sayısını arttırması ile mümkündür. Günümüzde uçak finansmanı konusunda içsel kaynaklar havayollarının ihtiyaç duyduğu fonları sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Bunun bir sonucu olarak uçak finansmanı için gerekli fonları bulma konusunda dışsal kaynak kullanımı havayolu taşımacılığında çok yaygın hale gelmiştir. Kişi ve kurumlar tasarruflarını değerlendirmek üzere bankalar, sigorta şirketleri, emeklilik fonları ve yatırım fonları gibi farklı finansal araçlara yatırmaktadır. Finansal araçlar ise topladıkları bu tasarrufları belirli bir faiz karşılığında havayollarına kanalize etmektedir.

### **Sermaye Piyasası**

Sermaye piyasaları, şeffaf ve herkese açık piyasalardır. Tasarruf sahipleri havayollarının ihraç ettiği ortaklık sağlayan hisse senetlerini veya sahiplerine alacak hakkı tanıyan tahvil, bono gibi yatırım araçlarını satın alarak işletmelere fon sağlarlar. Havayolu işletmeleri ise elde ettikleri bu fonları uçak finansmanında kullanmaktadır.

### **Bankalar**

Bankalar, tasarruf sahipleri ile fon ihtiyacı olanlar arasındaki fon akışını belirli kurallara göre yapan aracı kuruluşlarıdır. Bankalar tarafından havayolu işletmelerine sunulan banka kredileri, bankalara yatırılan peşin paralardan ve bankanın kendi sermayelerinden oluşmaktadır. Verilen krediler işletmelerin finansal tabloları, likitide oranları ve bankaların özkaynakları ile sınırlıdır. İhracat Kredileri ve Kredi Garantisi Uçağı ithal eden ülkenin riskli bir ülke olması, kredi notunun düşük olması veya havayolunun yüksek risk taşıması durumunda bankalar kredi vermek istemeyebilir. Bu tür durumlarda İhracat kredisi sağlayan kuruluşlar doğrudan kredi sağlayabileceği gibi bankalardan sağlanan krediler için teminat ve sigorta sağlayarak ihracatın artmasına yardımcı olmaktadır. Uçak

Kiralama Şirketleri Kendi öz kaynaklarını kullanarak uçak satın alabilecek havayolu sayısı ise çok azdır. Ayrıca düşük kredi notları ve likidite sorunu nedeniyle finansal piyasalardan kolaylıkla fon sağlayamamaktadırlar. Bu nedenle son yirmi yıllık süreç incelendiğinde havayolları uçaklarını satın almak yerine kiralamayı tercih etmektedir. Uçak kiralama kısaca uçağın kullanım hakkının belirli bir süre boyunca havayolunda olmasıdır. Havayolları için uçak kiralama finansal bir karar olduğu gibi aynı zamanda operasyonel bir strateji anlamına gelmektedir. Ayrıca uçak üreticilerinden talep edilen bir uçağın teslimatı üç dört yıl sürerken, finansal kiralama şirketleri havayollarının talep ettiği uçakları daha kısa sürede temin edebilmektedir.

### **UÇAK KİRALAMA MODELLERİ**

Bir havayolunun uçak kiralamayı tercih etmesinin sebepleri genel olarak aşağıdaki gibidir:

- Sermaye bütçelemesi ile ilgili kısıtlamalar,
- Düşük finansman maliyetleri,
- Sağlanan kolaylık ve esneklikler,
- Nakit rezervlerinin korunması,
- Finansal tablolar üzerindeki olumlu etkileri,
- Tasarruf sağlama bakım ve sigorta gibi,
- Varlıktan kaynaklanan riskleri azaltması. Havayollarını başvurduğu çok çeşitli kiralama yöntemleri vardır. Bunların içerisinde en çok tercih edilenler ayrı başlıklar altında anlatılacaktır.

### **Operasyonel Kiralama**

Operasyonel kiralamayı maddeler halinde özetlemek gerekirse;

- Uçağın mülkiyeti kiraya veren tarafta kalır.
- Kiraya veren amortismanı giderlerinden kaynaklı vergi avantajı sağlar.
- Kiraya veren taraf uçağın hurda değeri ile ilgili riskleri taşır.
- Kira süresi genellikle 2 ile 7 yıl arasındadır.
- Mülkiyete bağlı vergi indirimlerinden uçağı kiraya veren işletme faydalanır.
- Kiraya veren tarafın bilançosunda gösterilir.
- Havayollarının bilançosunda gösterilmez.
- Aksi belirtilmedikçe sözleşmeler iptal edilmez.

### **Finansal Kiralama**

Finansal kiralamayı maddeler halinde özetlemek gerekirse;

- Havayolu işletmesi uçağın sahibi olarak kabul edilir.
- Uçak havayolu işletmesinin bilançosunda varlık olarak gösterilir.
- Ödemeler havayolu işletmesinin bilançosunda borç olarak gösterilmektedir.
- Havayolları genellikle uçağın bakım, sigorta ve sahiplikten kaynaklı diğer maliyetlerini üstlenir.
- Faiz ve amortismandan kaynaklı vergi avantajlarından havayolu faydalanır.
- Kiralama süresi uçağın ekonomik ömrüne yakındır.
- Genellikle iptal edilemezler.
- Uçağın teknik özellikleri havayolunun taleplerine göre ayarlanır.
- Ödemeler toplamı genellikle satın alma maliyetine yakındır. Bir kira sözleşmesinin finansal kiralama kapsamına girebilmesi için aşağıdaki dört şarttan en az birinin olması gerekmektedir:
- Kira sözleşmesi süresi bittiğinde havayolu uçağın mülkiyetini alırsa,
- Kira sözleşmesi sonunda havayoluna uçağı sembolik bir bedelle satın alma hakkı veriliyorsa,
- Kira süresi uçağın tahmini ekonomik ömrünün % 75'inden daha fazla ise,
- Asgari kira ödemelerinin bugünkü değeri varlığın piyasa değerine eşit veya gerçek piyasa değerinin yüzde doksandan fazla ise.
- Wet Lease Wet lease, bir havayoluna uçak ile birlikte onu işletmesi için gerekli olan her şeyin sağlanması ile olur. Havayolları bazı nedenlerden dolayı wet lease talebinde bulunur. Bunlar;
- Geçici kapasite artışı için uçak gerekli olabilir.
- Kısa süre içerisinde yeni bir uçak edinme maliyeti çok yüksek olabilir.
- Yeni personelin işe alımı ve eğitilmesi zaman kaybına neden olabilir.
- Havayolunun uçaklarından biri geçici olarak hizmet dışı kalabilir.
- Wet leasing doğrudan uçağı işletmekten daha az maliyetli olabilir.

### **Sat ve Geri Kirala**

Sat ve geri kirala modeli son zamanlarda giderek artan bir trende sahiptir. Havayolları bazen acil nakit ihtiyaçlarını karşılamak için kendi sahip olduğu uçakların mülkiyetini değiştirme kararı alabilir. Havayolları önce sahibi olduğu bir uçağı finansal kiralama yapan bir şirkete satar ve daha sonra o uçağı aynı kurumdan kiralar. Bu işlem kısa sürede sonuç verir ve işletmeye büyük miktarda nakit girişi sağlanır. Kaldıraçlı Kiralama Kaldıraçlı kiralama, finansal kiralama şirketlerine daha az parayı riske atarak uçağın mülkiyetini alabilme fırsatı sunar. Havayolu işletmesi ihtiyacı olan bir uçağı kiralamak üzere finansal kiralama şirketi ile sözleşme imzalar; fakat sözleşmeye konu olan uçak henüz kiralama şirketinin envanterinde değildir. Yapılan sözleşmenin akabinde kiralama şirketi bir bankadan veya başka bir kredi kuruluşundan kredi kullanarak uçağı üretici firmadan satın alır. Uçağın değerinin en az

% 25'lik kısmı kiralama şirketinin öz kaynaklarından karşılanır. Uçağı envanterine katan kiralama şirketi daha sonra uçağı operasyonel veya finansal kiralama ile havayoluna teslim etmektedir.

### **FINANSAL PLANLAMA**

Finansal planlama havayollarının kurumsal hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir süreçtir. Kısa vadeli bütçe hazırlanması, yakın gelecekteki gereksinimler, filo planlaması ve gelecekteki mali durumun değerlendirmesi finansal planlamanın temel unsurlarıdır. Nakit Yönetimi Havayolunun büyümesi ile ilgili karar veya işletmenin borçlanması nakit durumuna bağlı olarak belirlenir. Yeni kurulan bir havayolu için bir miktar nakit varlığının olmasının özel bir önemi vardır. Bugünün şartlarında maaş ödemeleri, uçak bakım maliyetleri, yakıt tedarikçilerine yapılan ödemelerin kredi ile uzun süre devam ettirilmesi çok zordur. Ayrıca kötü hava koşulları veya farklı nedenden dolayı beklenmeyen harcamalar yaşanabilir. Yeteri kadar nakit olmadığında operasyonlarda yavaşlama veya aksamalar yaşanabilir. Bütçe Planlaması ve Kontrolü Bütçe, yönetimin kısa vadede belirlemesi gereken parasal bir değerdir. Bütçe hazırlama süreci ileriye düşünme, öngöründe bulunma ve değişen şartlara hazırlıklı olunması konularında yöneticileri zorlamaktadır. Bütçe hazırlanma sürecinde referans alınması gereken başlıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Yolcu ve pazar payı tahminleri,
- Kargo tahminleri,
- Gelir ve verimlilik tahminleri,
- Tarife planlama,
- Kaynak ve personel planlaması,
- Maliyet tahminleri.

### **Sermaye Bütçelemesi**

Bir havayolu işletmesinde uzun vadede duran varlıklar için hazırlanan yatırım projeleri ve bu projeler kapsamında planlanan yatırım harcamaları sermaye bütçelemesi olarak adlandırılmaktadır

### **RİSK YÖNETİMİ**

Bütün sektörlerde olduğu gibi havayolu taşımacılığı da çeşitli potansiyel risklerle karşı karşıyadır. Havayolları sigorta ve operasyonel düzenlemeler dışında riski iki şekilde daha azaltabilir. Bunlar, risk paylaşımı ve risk transferidir. Risk paylaşımı ile ilgili uyguladıkları yöntemlerin bazıları şunlardır:

- Aralarında yaptıkları anlaşma gereğince teknik problemlerden dolayı yerde kalan uçaklara yedek parça temini yaparlar.
- Bilgi ve deneyimlerini paylaşarak uçuş emniyeti ve güvenlik konularındaki riski en aza indirmeye çalışırlar.
- Kurdukları konsorsiyumlar ile yakıt dağıtımını organize eder ve bu şekilde havalimanlarındaki yakıt arzı ile ilgili oluşabilecek riskleri paylaşırlar. Risk transferi ise riski üstlenerek bir fayda sağlamayı uman ikinci bir taraf ile mümkündür. Uçak yakıt fiyatındaki belirsizlikler ve döviz kurundaki dalgalanmalar havayollarını finansal açıdan olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle havayolları fiyat değişikliklerinden kaynaklı kayıplardan korunmak için riski spekülâtlere transfer eder.

### **HAVAYOLU PAZARLAMASI**

Kitabın bu bölümünde pazarlama ile ilgili genel kavramlar ele alınacak ve havayolu pazarlama sürecinde büyük öneme sahip ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kavramları ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

### **HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI PAZAR YAPISI**

İkinci Dünya Savaşı öncesinde havayolu taşımacılığının pazar yapısı, bugün olduğundan önemli ölçüde farklıdır. İlk yıllarda, kârlılığı daha fazla olan posta taşımacılığına önem verilmiştir. Bu dönemde hava yolculuğu için oluşan toplam talebin mevcut kapasiteden daha fazla olması, üretim odaklı pazarlama konseptinin uygulanmasına neden olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında havayolları kapasitelerini arttırmıştır. Böylece birçok havayolu, sunulan yeni hizmetleri satabilmek için yolcuları ikna etmenin yollarını aramaya başlamıştır. Bu noktada, havayolu taşımacılığının satış odaklı pazarlama dönemine girdiği söylenebilir.

### **Müşteri Odaklı Pazarlama**

Havayolu taşımacılığında yaşanan hızlı büyüme ile birlikte toplam kapasite toplam talebi karşılamakta yetersiz kalmış, çözüm olarak geniş gövdeli uçakların üretimine başlanmıştır. 1970'lerin başında geniş gövdeli uçakların sektöre girişi ile birlikte durum tersine dönmüştür. Havayolları artık fazla kapasite ile yüzleşmek zorunda kalmıştır. Uçakların doluluk oranını arttırmak isteyen havayolu işletmeleri yeni bir pazarlama yaklaşımını benimsemeye başlamıştır. Yeni konsept ile birlikte havayolları hizmetlerini yolcuların istek ve ihtiyaçlarına göre şekillendirmeye başlamıştır. Bu yaklaşım havayolu taşımacılığında müşteri odaklı pazarlama anlayışının ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır.

### **Pazar Bölümlendirmesi**

Pazar bölümlendirme, bir ürün veya hizmetin potansiyel müşterilerini anlamlı tüketici gruplarına bölme sürecidir. Havayolu taşımacılığında ilk aşamada kargo ve yolcu taşımacılığı olarak iki farklı pazar grubu öne çıkmaktadır. Havayolu yolcu pazarı, kendi içerisinde yolcuların seyahat amacına veya özelliklerine göre farklı pazar gruplarına ayrılmaktadır. Bir hedef pazar belirlemeye yönelik olan bu süreç üç aşamadan oluşmaktadır:

- Benzer veya belirli özelliklere göre pazar daha küçük tüketici gruplarına bölünür. Örneğin, bir havayolu pazarı seyahat amacına göre (iş, eğlence, kişisel) veya seyahat edenlerin özelliklerine göre (Yaş, cinsiyet, meslek, gelir, uçuş deneyimi) bölümlere ayrılabilir.
- Her bir grup çok iyi tanımlanır ve satın alabilecekleri hizmetler araştırılır. • Şirketin amaçlarına uygun olan tüketici grubu hedef pazar olarak seçilir.

### **PAZARLAMA KARMASI**

Pazarlama karması, araştırmalar sonucunda müşteri memnuniyetini sağlamak için yaratıcı bir pazarlama konsepti oluşturma çabalarının bir sonucudur. Tüketici memnuniyeti yönünde yapılan bu çalışmalar ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma değişkenlerinden oluşan pazarlama karmasını ortaya çıkarmıştır. Ürün (Product): Ürün bir ihtiyaç ve isteği karşılamak amacı ile üretilen ve pazara sunulan somut ve/veya soyut özelliklere sahip varlıklardır. Hedef pazar için doğru ürün veya hizmet geliştirilmelidir. Fiyat (Price): Pazarlanan ürün veya hizmet ile ilgili tüketicilerin alım gücüne uygun ve taşıyıcıya gelir sağlayan bir değer belirleme sürecidir. Bir ürün veya hizmetin fiyatının belirlenmesinde katılan maliyetler, rekabet ortamı ve ürüne olan talep bağlayıcı unsurlardır. Dağıtım (Place): Pazarlamanın tam olarak gerçekleşebilmesi için tüketicilerin satın almak istediği ürüne veya hizmete istediği zaman ve yerde ulaşması gerekmektedir. Ürün veya hizmetin doğru zamanda ve doğru yerde hedef pazara ulaştığından emin olmak için uygun dağıtım kanalları seçilmelidir. Tutundurma (Promotion): Ürünle ilgili bilgileri tüketiciye iletmek, aynı zamanda satışı kolaylaştırmak için kişisel satış, reklam ve tanıtım gibi yöntemler kullanarak tüketicileri ikna etmeye yönelik sistemli bir iletişim faaliyetidir.

### **Havayolu Pazarlaması Ürün Analizi**

Pazarlama karması açısından tüketiciler tarafından satın alınan bir ürün; işlevsel, psikolojik ve estetik özelliklerinin yanı sıra kolaylık, güvenilirlik gibi özelliklere de sahiptir. Havayolu ürünleri fiziksel bir öge değildir. Yolcuların faydalı bulunduğu bir hizmettir. Emniyet, zamanında kalkış, havaalanına yakınlık, uçuş sıklığı, uçak içi kabin hizmetleri, yer hizmetleri, uçak tipi, hatta taşıyıcının imajı havayolu ürününün bir parçasıdır. Havayolları tarafından satılan koltuklar aynı olabilir; ancak uçuşta yemek servisi dâhil edilerek satılan bir koltuk ile yemek servisi dâhil edilmeden satılan bir koltuk aynı

değildir. Havayolu pazarlamasında sunulan ürün ile ilgili üzerinde durulması gereken bazı ayırt edici özellikler bulunmaktadır. Bunlar genel olarak aşağıda belirtildiği gibidir:

- Talepte yaşanan dalgalanmalar için stok edilebilir özelliğe sahip değildir. Boş koltuk gelir kaybı anlamına gelir.

- Aynı uçuşa katılan iki kişi bireysel deneyimlerine bağlı olarak, hizmet hakkında tamamen farklı düşüncelere sahip olabilir. Sunulan hizmet kişiden kişiye göre değişmektedir.

- Sunulan kötü bir hizmetin iadesi veya değiştirilmesi diye bir şey söz konusu değildir.

- Nihai satış öncesi hizmet kalitesini kontrol etmek zordur. Ürünü satın almadan önce görmek veya denemek gibi bir şansınız yoktur.

- Teknik sorunlardan ya da olumsuz hava şartlarından dolayı, sunulan hizmet (uçuş) gerçekleşmeyebilir.

- Hizmet, tek tek bireylere göre değil, belirli gruplara göre üretilir. Havayolu taşımacılığında ürün farklılaştırması Havayolları genellikle yolculara mümkün olduğunca cazip bir ürün sunmayı amaçlar;

ancak cazip bir ürün aynı zamanda bazı yolcular için pahalı bir ürün olabilir. Bundan dolayı havayolu sektöründe, sunulan birçok farklı hizmet türü bulunmaktadır ve her bir hizmet türü belirli bir alana veya niş pazara odaklanmaktadır. Havayolu işletmeleri tarafından sunulan hizmet türleri genel olarak aşağıdaki gibidir:

- Tarifeli ve Tarifersiz Uçuş Hizmeti,

- Lüks, Orta Ölçekli, Düşük Maliyetli Hizmet,

- Uçak Konfigürasyonu,

- İkram Servisi,

- Kargo ve Yük Taşımacılığı,

- Gümrüksüz Satış.

### **Havayolu Pazarlaması Fiyat Analizi**

Hava taşımacılığının ilk yıllarında fiyat, ilgili havacılık otoritesi tarafından belirlendiği için

pazarlama karmasındaki en basit unsur olarak görülmüştür; ancak günümüzde fiyat en önemli

pazarlama değişkenlerinden biri olmuştur. Havayolu işletmeleri bilet fiyatlandırma sürecinde birçok

veriyi değerlendirmeye almaktadır. Temelde pazardaki arz ve talep arasındaki denge, fiyat seviyesini

belirlemede referans alınan en önemli veridir. Bunun dışında fiyatlandırmayı etkileyen faktörler

aşağıda kısaca açıklanmıştır: Arz ve Talep: Arz faktörü havayolunun belirli bir pazar için satışa

sunduğu koltuk sayısını ifade etmektedir. Arz ile fiyat arasında doğru bir orantı vardır. Talep faktörü ise

yolcuların belirli bir ücret karşılığında arz edilen bir koltuğu satın alma isteğidir. Maliyet: Havayolları

taşımacılık hizmetini sunabilmek için yakıt, personel, bakım, yer hizmetleri vb. birçok maliyete

katlanmaktadır. Sıralanan bu maliyet kalemlerinin hepsi uçuşlardan elde edilen gelirler ile

karşılanmaktadır. Bu nedenle maliyetlerde yaşanan artışlar bilet fiyatlarına yansımaktadır. Sektörel

Rekabet: Havayolu taşımacılığında rekabet çok yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu nedenle

havayolları aynı pazarda faaliyet gösteren diğer havayollarının bilet fiyatlarını da dikkate almak

zorundadır. Ekonomik Yapı: Ekonomik büyümenin yüksek olduğu, kişi başına düşen gayri safi milli

hasılanın fazla olduğu ve enflasyon oranının düşük olduğu ortamlarda satışlarda da olumlu bir artış

yaşanacaktır. Yasal Düzenlemeler: Hükümet tarafından belirlenen vergi politikaları, IATA ve Sivil

Havacılık Genel Müdürlüğü'nün belirlemiş olduğu taban ve tavan fiyat uygulamaları havayollarının

fiyat belirlerken uyması gereken düzenlemelerdir. Aracılar: Tarifersiz uçuşların büyük bir çoğunluğu tur

operatörleri tarafından düzenlenmekte veya tur operatörleri tarifeli seferlerde belirli sayıda koltuğu

satın almaktadır. Havayolları bu uygulama ile toplu satış yapmakta ve uçağın doluluk oranının

artmasından dolayı birim maliyetlerini düşürmektedir. Bu nedenle tur operatörlerine daha ucuz bilet

sunulmaktadır. Diğer bir aracı kurum olan seyahat acenteleri ise sattıkları her bilet için

havayollarından belirli bir komisyon alırlar. Bu durum bilet fiyatlarında artışa sebep olmaktadır. Fiyat

farklılaştırma Havayollarının fiyatlandırma konusunda uyguladıkları ilk yöntem, uçak içerisindeki

oturma planını hizmet standartlarına göre gruplandırmak ve her grup için ayrı bir bilet fiyatı belirlemek

olmuştur. Örneğin, birinci sınıf koltukta seyahat eden bir yolcu ile ekonomi sınıfta seyahat eden bir

yolcunun ödemiş olduğu rakam aynı değildir. Fiyatlandırma alanında uyguladıkları diğer bir yöntem ise

fiyat farklılaştırma uygulamasıdır. Bu uygulama da ekonomi sınıfında yan yana seyahat eden iki

yolcunun satın aldığı hizmet tamamen aynı olabilir; ancak ödedikleri ücret biletin alınma tarihi, uçağın

doluluk oranı gibi etkenlerden dolayı farklılık göstermektedir. Kârlarını maksimize etmeyi amaçlayan

havayolları bu uygulama ile gelirlerini arttırmayı amaçlamaktadır. Fiyat farklılaştırma yöntemi ile

havayolları yolcuları elastik ve inelastik olarak iki farklı pazar grubuna ayırmaktadır.

### **Havayolu Pazarlaması Dağıtım Kanalı**

Dağıtım, bir ürün veya hizmeti tüketicilerin arzuladığı yerde ve zamanda tüketici ile buluşturmayı

amaçlayan tüm kurum ve faaliyetlerdir. Başka bir deyişle tüketicilerin sunulan mal veya hizmeti satın

alabileceği satış noktalarıdır. Havayolu taşımacılığında yolcuların bu hizmeti satın alabileceği üç

farklı dağıtım kanalı bulunmaktadır. Bunlar havayolunun kendi satış ofisleri, diğer havayollarının satış

ofisleri ve seyahat acenteleridir. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile birlikte doğrudan satış olarak

da bilinen internet üzerinden elektronik bilet uygulaması yoğun olarak kullanılmaktadır.

## **Havayolu Pazarlaması ve Tutundurma**

Tutundurma, bir havayolunun sunduğu hizmetler hakkında hedef pazarı bilgilendirme, ikna etme ve hedef pazara belirli bir davranış biçimini benimsetme çabalarıdır. Kısaca tutundurma, havayolu ve yolcu arasındaki iletişimidir.

### **HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

Son yıllarda bilet fiyatlarında yaşanan rekabet, hizmetin yeni pazarlara yayılması ve tüketici taleplerini karşılamak üzere uyarlanması havayolu taşımacılığında muazzam büyümelere neden olmuştur. Havayollarının serbestleşme sonrası izledikleri pazarlama stratejileri aşağıda ayrı başlıklar altına ele alınacaktır.

#### **Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri**

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, acenteler tarafından rezervasyon yapılması amacıyla kullanılan havayolu tarifelerini ve fiyatları gösteren sistemlerdir. Ücret hesaplama yöntemleri ve sunulan hizmet türlerinin karmaşık hâle geldiği bu dönemde bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, ulusal ve uluslararası alanda tüm havayollarının uçuşlarının seyahat acenteleri tarafından kolaylıkla pazarlanmasını sağlamaktadır. Günümüzde dört ana bilgisayarlı rezervasyon sistemi vardır. Bunlar; Amadeus, Galileo, SABRE ve WORLDSPAN sistemleridir.

#### **Seyahat Acenteleri**

Seyahat acenteleri aracı ve/veya seyahat satıcıları gibi hareket eder ve bilgisayarlı rezervasyon sistemi üzerinden hizmet sağlamaktadır. Havayolu işletmeleri seyahat acentelerine satmış olduğu bilet karşılığında belirli bir komisyon ödemesi yapmaktadır.

#### **Sık Uçan Yolcu Programı**

Sık uçan yolcu programı ile yolcular satın aldıkları bilet statüsü ve seyahat mesafesine göre mil puanlar biriktirmektedir. Yolcular biriktirdikleri bu puanlar sayesinde indirimli veya bedava bilet, hizmet sınıfı yükseltme, fazla bagaj taşıma, hızlı check-in yapma, uçuş öncesi ücretsiz yiyecek içecek ikramı gibi birçok hizmetten faydalanmaktadır.

#### **Kod Paylaşımı**

Kod paylaşımı, iki havayolunun karşılıklı anlaşması ile uçuşlarında aynı uçuş kodu kullanarak uyguladıkları bir pazarlama yöntemidir. Havayolları kod paylaşımı yaparak uçuş ağını genişletebilir ve böylece daha geniş bir pazara hitap edebilir. Kod paylaşımı uygulaması genel olarak şu şekildedir: A havayolundan rezervasyon yaptıran bir yolcunun biletinde taşıyıcı olarak A havayolu ve A havayolunun kodu yer almaktadır; ancak uçuş gerçekleştiren havayolu başka bir taşıyıcı firmadır.

#### **İnteraktif Pazarlama Anlaşmaları**

Kod paylaşımı; sözleşme, sorumluluk, bağlantı ve muhasebe konularını içerirken; interaktif pazarlama anlaşmaları karşılıklı çıkara dayalı basit iş birliklerinden oluşmaktadır. İnteraktif pazarlama anlaşması, iki veya daha fazla havayolu arasında imzalanan, her bir taşıyıcının diğer taşıyıcıları tanıtmayı veya teşvik etmeyi kabul ettiği bir ilişki geliştirmesi demektir.

#### **Topla ve Dağıt Hizmeti (Hub and Spoke)**

Topla ve dağıt sisteminde bir tane merkez havalimanı belirlenir ve bu merkeze bağlı birçok güzergah oluşturulur. Merkez havalimanlarında farklı yerlere uçacak olan yolcular toplanır. Merkez havalimanında toplanan yolcular nihai varış noktasına taşınmak amacıyla başka bir uçağa transfer edilir. Yolcular havaalanına inerler ve 40 ila 50 dakika içinde uçak değiştirerek başka bir uçuşla yolculuklarına devam ederler. Böylelikle havayolları yolcuları daha uzun mesafelere taşınmakta ve yolcu başına düşen ortalama gelirlerini arttırmaktadır.

### **HAVA YOLU İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Hava yolu taşımacılığı hizmeti sunulması esnasında teknolojiyi kullanarak kâr etmek amacı güden hava yolu işletmelerinin en önemli ve en temel fonksiyonu; yolcuları, yolcuların bagajlarını ve kargoları taşımaktır. Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)'nde şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- Tarifeli taşıyıcılar
- Tarifesiz taşıyıcılar
- Yük taşıyıcılar
- Hava taksi Tarifeli

#### **Taşıyıcılar**

Yolcu, yük ve posta taşımak üzere, önceden onaylanmış bir uçuş tarifesine bağlı olarak yapılan taşımalar tarifeli taşımalar olarak adlandırılarak, tarifeli dış hat taşımaları ve tarifeli iç hat taşımaları olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Geleneksel taşıyıcılar belirli bir hizmet kalitesine sahip olup, sahip oldukları bu hizmet kaliteleri ile faaliyetlerini tarifeli uçuşlar gerçekleştirerek yerine getirmektedirler. Geleneksel taşıyıcılar; uluslararası büyük taşıyıcılar, ulusal taşıyıcılar ve iç hat taşıyıcıları olarak üç alt başlık altında incelenmektedir.

#### **Tarifesiz Taşıyıcılar**

ICAO'nun yapmış olduğu hava yolu işletmeleri tanımlarında tarifesiz taşıyıcılar şu şekilde tanımlanmaktadır: Tarifeli hava yolu işletmeleri dışında kalan diğer bütün hava yolu işletmeleri tarifesiz taşıyıcılar olarak tanımlanmaktadır.

#### **Yük Taşıyıcılar**

Yük taşıyıcılar; bünyesinde bulundurduğu sadece yük taşımacılığında kullanılabilecek şekilde tasarlanmış uçaklarla, iç ve / veya dış hatlarda, tarifeli veya tarifesiz seferlerle yük ve posta taşımacılığı yapan hava yolu işletmeleridir. Hava Taksi İşletmeleri Belirli bir uçuş tarifesi olmaksızın en fazla 19 koltuk kapasiteli hava araçları ile iki destinasyon arasında yapılan yolcu, yük ve posta taşımacılığı yapan işletmelere hava taksi işletmeleri denir.

### **HAVA YOLU YOLCU TAŞIMACILIĞI**

Hava yolu yolcu taşımacılığı, belli bir ücret karşılığında bir sözleşme dâhilinde(bilet) yolculuk talebinde bulunan insanların hava araçları ile belirli bir zaman diliminde bir yerden bir yere taşınmasıdır.

#### **Hava Yolu Taşımacılığında Yolculuk Çeşitleri**

Hava yolu taşımacılık sektöründe yolculuk çeşitleri üç başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar:

- Yolculuğun amaçlarına göre yolculuk
- Yolculuğun başlangıç ve varış noktasına göre yolculuk
- Yolculuğun yönüne göre yolculuk Yolculuğun amaçlarına göre yolculuk Yolculuğun amaçlarına göre yolculuk çeşitleri genellikle iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; tatil amaçlı seyahatler ve iş amaçlı seyahatler şeklindedir.
- Tatil amaçlı seyahatler: Turistik amaçlarla yolcunun seyahat süresini azaltmak suretiyle hava ulaşımından faydalanarak turistik bölgelere yapmış olduğu seyahatleri ifade eder.
- İş amaçlı seyahatler: İş adamlarının veya şirket personelinin iş amaçlı olarak başka ülkelere ve alanlara yaptıkları seyahatler iş amacıyla gerçekleştirilen seyahatlerdir ki bürokratik yolculukları da bu seyahat türü içine girer. Yolculuğun başlangıç ve varış noktasına göre yolculuk Yolculuğun başlangıç ve varış noktasına göre yolculuk çeşitleri genellikle iki başlık altında toplanmaktadır: • Direkt uçuş: Yolculuk başlangıç ve bitiş noktası bilette belirtilmiş olup, ara noktalarda iniş yapılamaz. Herhangi bir aktarma işlemi gerçekleşmez.
- Bağlantılı uçuş: Yolcunun kendi isteğiyle varmak istediği noktaya direkt uçuş olmaması hâlinde yolcunun ara nokta veya noktalarda bagajının ve kendisinin aktarılması ile gerçekleşmektedir. Yapılan yolculuğun yönüne göre yolculuk Yapılan yolculuğun yönüne göre yolculuk çeşitleri genellikle iki başlık altında toplanmaktadır:
- Tek gidiş yolculuk: Başlangıç ve varış noktaları arasında gerçekleşen varış noktasın ulaşıldığında son bulan yolculuk türüdür. Bu yolculuk türünde satın alınan bilet tek yönlüdür.
- Gidiş – dönüş yolculuk: Başlangıç noktasında başlayan belirli noktalara uğradıktan ya da varış noktasına vardıktan sonra başlangıç noktasında geri dönülen yolculuk çeşididir

### **Hava Yolu Taşımacılığında Hizmet Süreci**

Hava yolu taşımacılığında hizmet üretimi, çeşitli girdilerin belirlenmiş olan süreçlerden geçerek belli bir sistem dâhilinde oluşmaktadır. Bu nedenle hava yolu hizmet alıcısı ihtiyaç duyduğu hizmete ulaşmak için sunum sürecindeki belirli aşamalara dâhil olmaktadır. Bu aşamaları uçuş öncesi, uçuş sırasında ve uçuş sonrası şeklinde üç grupta toplamak mümkündür. Uçuş öncesinde verilen hizmetler:

- Bilete ulaşılabilirlik ve rezervasyon hizmeti
- Uçuşa kayıt işlemlerinin yapılması
- Uçağa kabul hizmetleri Uçuş sırasında verilen hizmetler:
- Hava aracının özellikleri ve uçuşa uygunluğu
- Kokpit ve kabin ekibi tarafından sunulan hizmetler
- İkram hizmetleri Uçuş sonrasında verilen hizmetler:
- Uçaktan havaalanına aktarma hizmeti
- Bagaj hizmeti

### **HAVA KARGO TAŞIMACILIĞI**

Taşınması talep edilen ürünlerin ulaştırılması istenen yere bir hava aracıyla taşınması, hava kargo olarak tanımlanmaktadır. Hava kargo taşımacılığı ise; ICAO ve IATA kuralları dâhilinde, ülke ve taşıyıcı kısıtlamalarına uygun bir şekilde posta ve bagaj haricindeki malların paketlenmesi, etiketlenmesi gerekli dokümantasyon işlemlerinin yapılarak bir sözleşme konşimento (Airwaybill) kapsamında hava aracı ile taşınması olarak tanımlanmaktadır. Konşimento; denizcilik terminolojisinden hava kargo taşımacılığına geçmiş olup, taşınan yüke tüm süreç boyunca eşlik eden yüke ilişkin pek çok bilgiyi içeren, gönderici ve hava yolu işletmesi arasında taşıma şartlarını düzenleyen bir çeşit sözleşmedir. Gönderici beyan formu ise göndericinin doldurması gereken bir belge olup, göndericinin hava kargo taşıma kurallarına uygun olarak gönderisini paketlediğini beyan ettiği formdur. Hava yolu kargo taşımacılığının üstün yönleri şu şekildedir:

- Taşımacılığın hızlı olmasından dolayı teslim süresi kısadır.
- Diğer taşıma türlerine göre ara noktalara daha az uğrar bu nedenle politik ve bürokratik olumsuzluklardan daha az etkilenir.
- Hacim ve ağırlığı düşük ürünlerin naklinde maliyet bakımından uygun bir ulaşım türüdür.
- Dünya üzerinde pek çok yere ve bölgeye ulaşabilmesini sağlayan havaalanı ve destek faaliyetleri bulunmaktadır.
- Emniyet ve güvenirliliği yüksektir.
- Sınıflandırma ve yüklemede özenli hizmet koşulları mevcuttur.
- Taşıma faaliyetleri belirli bir plan ve tarife bağlı yapılı.
- Emniyetli ve güvenli olması itibarıyla riskler azdır ve bu sayede sigorta giderleri düşüktür. Hava yolu kargo taşımacılığının eksik yönleri:
- Uçakların fiziki boyut ve ağırlık limitlerinden dolayı diğer taşıma modlarına göre taşıma maliyetlerinin yüksek oluşu,
- Hacimsel sınırlılıklar ve uluslararası düzenlemelerden ötürü her türlü yükün nakline uygun olmayışı,
- Büyük miktardaki taşımalarda yaşanan kapasite sorunları,
- Havaalanı konumlarından dolayı diğer ulaşım türlerine özellikle kara yolu taşımacılığına çoğu zaman son varış noktasına ulaşımında ihtiyaç duyulması. Göndericinin istek ve ihtiyaçlarına göre kargolar; acil kargolar, rutin bozulabilir kargolar ve rutin bozulmaz kargolar olarak üç grupta toplanmaktadır.
- Acil kargolar: Varış noktasına zamanında varmaması durumunda kargonun ihtiyaç giderme özelliğinin azalacağı kargolar, acil kargo olarak değerlendirilir. Örneğin, organ nakli için gönderilen kargolar.
- Rutin bozulabilir kargolar: Fiziki ya da değer olarak kısa ömürlü kargolardır. Belirli bir süre sonra fiziki yapısında bozulmalar olabilen ya da değerini kaybeden ürünlerdir. Örneğin; yaş sebze meyve, gazete gibi.
- Rutin bozulmaz kargolar: Fiziksel olarak veya zamana bağlı olarak özelliğini ve değerini kaybetmeyen kargolardır. Örneğin; külçe altın, tekstil gibi kargolar bu guruba giren kargolardır.

## **HAVA YOLU AĞLARI**

Bu ünite de hava yolu ağlarının tarihsel süreci, tanımı ve yapısı ele alınmıştır.

### **HAVA YOLU AĞLARI TARİHSEL SÜRECİ**

1914 yılında ABD'nin Tampa ve St. Petersburg şehirleri arasında gerçekleştirilen ilk tarifeli uçuştan sonra gerek uçaklar gerekse uçak motorları sürekli ve artan bir şekilde geliştirilmiş ve bu durum taşıma kapasitesi, menzil ve hız gibi faktörlerin de artarak daha iyi hâle gelmesini sağlamıştır. Tüm bu gelişmeler dünya hava yolu ağının oluşumuna da zemin hazırlamıştır. 1978 yılında ABD'de gerçekleştirilen hava yolu serbestisi (Airline Deregulation Act) öncesi Sivil Havacılık Kurulu (Civil Aeronautics Board - CAB) hava yolu şirketlerine operasyon sertifikaları vermiş, rotaların tahsisini ve bilet fiyatlarını belirlemiştir. Bu noktada ilk rotaların çoğunlukla doğrusal bir yapıda olduğu ve büyük şehirleri birbirine bağlayan demiryolu ağlarını izlediği görülmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Sivil Havacılık Kurulu (CAB), büyük hava yolu şirketlerinin büyük şehirler arasında hizmet vermesinden önce küçük şehirler arasında hizmet verilebilmesi adına yerel hava yolu şirketlerini yetkilendirmiştir. Bu yolla coğrafik anlamda kapsam genişletilirken gerekli bağlantılar sağlıklı olmamış ve bu durum, genellikle iyi koordine ya da uygun olmayan ve bir veya daha fazla hava yolu şirketi değişikliğinden kaynaklanmıştır. Günümüzde hava yolu ağ yapısı yönetimi, Topla ve Dağıt (H&S - Hub and Spoke) ve Noktadan-Noktaya (PP - Point-to-Point) olmak üzere temelde iki yapı üzerinde şekillenmektedir.

### **HAVA YOLU AĞ TANIMI**

Hava yolu ağlarını oluşturan ilk unsur, ağa ilişkin noktaların belirlenmesidir. Hava yolu ağları, bunları birbirine bağlayan birtakım noktalar ve köşeler olarak modellenmektedir. Hava yolu şirketleri tarafından, hava yolu şirketlerinin iş modellerine, hava yolu ağının boyutuna, pazar paylaşımına, kullanılan ekipmanın tipine, ortalama menzilin uzunluğuna göre hava yolu ağları değişik şekillerde kullanılabilmektedir.

### **Ağ Yapılarında Mekânsal Yaklaşım**

Hava yolu şirketleri ağ yapılarının ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği, özelliklerin maliyet ve gelirler üzerindeki etkisinin ne olacağı gibi sorulara cevap verebilmek için iki farklı yaklaşım ile ağ yapılarını belirlemektedirler. Bu yaklaşımlar, zaman ve mekân yaklaşımları olarak karşımıza çıkmaktadır. Mekânsal yaklaşım mekândaki coğrafik değişkenleri dikkate alarak ağın nasıl yapılandırılacağı, ne gibi bir görüntü alacağı sorularını hava yolu işletmeleri açısından öncelemektedir. Diğer yandan mekânsal yaklaşım, zaman-mekân oluşumunda mekânı öncelemekte olup, ağ yapısı içerisindeki bağlantı noktalarının nerede olacağı, hangi noktaların birbirlerine (doğrudan bağlantı) bağlanacağı, bir bağlantı noktasının diğer noktalar arasında hangisinden ve kaçından bağlantı (dolaylı bağlantı) elde edeceği, noktalar arasındaki akış hacminin hangi hatlarda yoğunluk kazanacağı, yoğunlaşma ve dağılım derecesinin ne olacağı gibi değişkenleri dikkate almaktadır.

### **Ağ Yapılarında Zamanlama Yaklaşımı**

Ağ yapısının tasarımında mekânsal değişkenlerin daha bir öncelik kazandığı düşünülse de, günümüzde hava yolu müşterilerinin istek ve ihtiyaçları göz önüne alındığında ağ üzerindeki uçuş zamanlamalarının da bir o kadar öncelikli hâle geldiği ve bu durumun hava yolu şirketleri için de önemli olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin, Topla ve Dağıt ağ yapısı yolculara çok sayıda uçuş noktası sunmasının yanı sıra hava yolu şirketlerinin ortaya koyduğu uçuş hizmetinin kapsama alanının da geniş kalmasını sağlamaktadır. Bu sayede yolcular hava yolu taşımacılığının sunduğu imkanlardan daha fazla yararlanabilme olanağına sahip olmaktadır. Fakat toplanma merkezinde yapılacak olan aktarmanın ne kadar zaman alacağı sorusu yolcu için büyük bir soru işareti oluşturmaktadır. Bu noktada bir yolcunun istediği bir yerden istediği başka bir yere hava yolu ile seyahat edebilmesi yolcu için çok büyük bir önem arz etmektedir. Burada uçuş ağ yapısının büyüklüğü ve genişliği sayesinde elde edilecek bu kazanım ile toplam seyahat süresini de azaltılabilir bir duruma kavuşabilecektir. Diğer yandan ağlardaki uçuşların zamanlaması ve aktarma aralarındaki zaman da toplam seyahat süresini etkileyen faktörler arasındadır. Bu nedenle toplam süre uzadıkça hava yolu taşımacılığının oluşturacağı zaman faydası da giderek azalacak olup, buradaki talebin de olumsuz bir şekilde etkilenmesine neden olacaktır. O hâlde, Topla ve Dağıt ağ yapısı yapılandırılırken maliyetleri azaltmak adına en uygun toplanma merkezi, coğrafi açıdan araştırılırken uçuş tarifeleri de dikkate alınmak zorundadır. Sonuç olarak coğrafi açıdan çok uygun bir konumda olan havaalanında kapasite sınırlılığı bulunuyor ise etkin

bir dalga sisteminin burada kurulması ve yapılacak aktarmaların hızlıca gerçekleştirilmesi de imkansız hâle gelecektir. Bu gibi durumda hava yolu ile seyahati tercih eden yolcular kendilerine zaman ve mekân açısından daha kısa toplam seyahat süresi imkanı tanıyan alternatif ağlara yönelebilir

### **HAVA YOLU AĞ YAPILARININ SINIFLANDIRILMASI**

Hava yolu ağ yapısının seçimi bir hava yolu şirketinin ürününün temelini oluşturmaktadır. Noktadan-Noktaya (PP) ve Topla ve Dağıt (H&S) hava yolu ağ yapıları, hatta bazen bunların ikisini birden kullanan en büyük hava yolu şirketleri ile birlikte sürekli tercih edilen bir hâl almıştır. Topla ve Dağıt (H&S - Hub and Spoke) Topla ve Dağıt hava yolu ağ sistemi ABD’de gerçekleştirilen hava yolu serbestisi (1978 deregülasyonu) sonrası çeşitli nedenlerden dolayı standart hâle gelmiştir. Bu ağ sistemi geniş bir coğrafyaya ve birçok destinasyona sağlanan hava taşımacılığı hizmeti ile birlikte en uygun şekilde getirilmiştir. Toplama merkezi olarak belirlenen havaalanı dışındaki bir dağıtım noktasından gelen yolcular öncelikle, varış noktalarına uçuş yapabilecekleri bağlantıya sahip merkez havaalanına uçuş gerçekleştirirler. Böylece yolcular herhangi iki şehir arasında bu ağ sistemi içerisinde bir bağlantı merkezinde duraklayarak seyahat edebilirler. Sonuç olarak, Topla ve Dağıt hava yolu ağ yapısı ile hava yolu şirketleri büyük çaplı uluslararası bir havaalanına dalgalar hâlinde seferler düzenlenmekte, yani bu havaalanlarına farklı noktalardan gerçekleştirilen tüm varışları belirli bir zaman dilimi içerisinde yapmaktadırlar. Bu yolla yolcuların başka uçuşlara bağlantıları herhangi bir gecikme ve bekleme olmadan gerçekleştirilebilmektedir. Tek dezavantajı ise bu ağ yapısında diğer uçuşlardan bağımsız bir uçuş ağına sahip olunamamakta ve eğer herhangi bir gecikme durumu yaşanırsa bu domino etkisi yaparak diğer tüm süreçlere ve uçuşlara yansımaktadır. Noktadan-Noktaya (PP - Point-to-Point) Kıtasal taşıyıcılar ve özellikle düşük maliyetli taşıyıcılar (LCCs - Low-Cost Carriers) için çok tipik bir ağ yapısıdır. Bu modelde uzun menzilli uçuşlar yapılmaz; ancak çeşitli havaalanları birbirine direkt olarak bağlanmaktadır. Genel olarak Noktadan-Noktaya ağ modeli tüm yolcular için tercih edilen seçenektir. Çünkü yolcular çıkış noktasından varış noktasına direkt uçuşları tercih etmektedir. Noktadan-Noktaya uçuşlar ara durağı ortadan kaldırarak toplam seyahat süresini kısaltmalarının yanı sıra dairesel rotalardan kaçınarak uçakların blok hızlarını arttırmaktadır. Son olarak bu ağ yapısı, talep, gün, hafta ve mevsim gibi faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde değişken olup, hava yolu şirketinin kapasitesini ilgili talebe göre ayarlaması zorlaşmaktadır.

### **TOPLA VE DAĞIT (H&S) VE NOKTADAN-NOKTAYA (PP) KARŞILAŞTIRMASI**

Her iki hava yolu ağ yapısının da bazı hava yolu pazarlarına ilişkin önemli sayılabilecek avantajları bulunurken, birbirlerine karşı nihai bir üstünlüğü bulunmamaktadır. Topla-Dağıt (H&S) ve Noktadan-Noktaya (PP) hava yolu ağ yapılarının arasındaki farkın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilecek hususlar için birkaç örnek verecek olursak; kapsam bakımından, Topla-Dağıt ağ yapısı geniş coğrafi bölgelere ve birçok destinasyona bağlı hizmetler şeklinde tasarlanmışken; Noktadan-Noktaya ağ yapısı, her güzergahta tek bir şehir çiftinin olduğu, dağınık bireysel rotalardan oluşmaktadır. Bağlantı bakımından, Topla-Dağıt ağ yapısında yolcuların çoğu merkez havaalanından varış noktasına bir uçuş bağlantısına sahipken, Noktadan-Noktaya ağ yapısında bağlantılı uçuşlar bulunmamaktadır. Diğer yandan uçuş sıklığı bakımından ise Topla-Dağıt ağ yapısı tüm destinasyonlara günlük yüksek sıklıktaki uçuşları desteklerken; Noktadan-Noktaya ağ yapısı, pazarın biçimi ve yoğunluğuna bağlı olarak genellikle düşük sıklıktaki uçuşları desteklemektedir.

Hızla küreselleşen dünyada ticaret faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve işletmelerin oluşan rekabet ortamından kazançlı çıkabilmeleri adına hava kargo faaliyetleri ciddi önem taşımaktadır. Ekonomideki dalgalanmalar, küresel krizler, uluslararası ilişkiler ve yakıt politikaları gibi konulardan etkilenebilen hava kargo sistemi yolcu taşımacılığı alanından daha az kârlılığa sahip olmasına rağmen hem saygınlık açısından hem de gelişmekte olan yapısı sayesinde işletmeler için cazip bir sektör haline gelmiştir.

#### **HAVA KARGO TANIMI VE KAPSAMI**

Havayolu işletmeleri için yolcu taşımacılığı artan rekabet koşulları ile birlikte gittikçe kâr oranı daha düşük hale gelen bir alan olarak görülmeye başlanmıştır. Bu sebeple havayolu işletmeleri hava kargo operasyonları için yatırım yapmaya başlamışlardır. Hava kargo taşımacılığı ile ilgili geçilmeden önce tanımları yapmak aşağıdaki gibidir. Hava kargo: Uluslararası Posta Konvansiyonu (UPK)'na göre, posta veya doküman ile kayıtlı bagaj haricinde, gümrüğe tabi ve konşimet kayıtlı olarak uçakla taşınan her türlü gönderiye denilmektedir. Kargo taşımacılığı: Uluslararası kurallara bağlı kalmak şartıyla malların paketlenmesi, evrakların hazırlanması ve herhangi bir hava aracı vasıtasıyla nakliyesinin yapılması işlemidir. Transfer kargo veya posta: Geldiği hava aracı dışında başka bir hava aracı ile devamı olan kargo veya postayı ifade etmektedir. Transit kargo veya posta: Geldiği hava aracı ile havaalanında bir müddet bekledikten sonra aynı hava aracı ile devamı olan kargo veya postayı ifade etmektedir.

#### **Hava Kargo Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi**

Bilinen ilk hava kargo taşımacılığı 7 Kasım 2010'da Dayton'dan Columbus'a (Ohio) bir hava aracı vasıtasıyla taşınması şeklinde gerçekleştirilmiştir. 1914 senesinde ise Birleşik Devletler'de ilk düzenli hava servisi başlatılmıştır. 2. Dünya Savaşı'yla beraber hava kargo faaliyetleri hız kazanmış; ancak asıl gelişim 1970 senesinde geniş gövde jet uçaklarının servise girmesiyle beraber yaşanmaya başlamıştır. Havayolu kargo taşımacılığı, tarihsel gelişim süreci açısından diğer taşımacılık türlerine göre daha yeni olmasına rağmen, son yıllarda kullanım oranı giderek artan bir taşımacılık şekli haline gelmiştir. Havayolu kargo taşımacılığında daha çok, hacmi ve ağırlığı nispeten düşük; fakat değeri yüksek olan eşyalar taşınmaktadır. Dünya ticaretinde ürün çeşitliliğinin artmasına paralel olarak rekabetin şiddetlenmesi ve iş süreçlerinin hızlandırılması açısından uçağın bir taşıma aracı olarak sahip olduğu avantajlar, havayolu kargo taşımacılığının giderek daha fazla tercih edilme nedenlerindedir. Hava kargo taşımacılığında elde edilen gelirin, yolcu taşımacılığında elde edilen gelirden daha az olmasının birkaç temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, diğer taşıma sistemleri ile karşılaştırınca daha pahalı olmasıdır. İkinci neden, günümüzde kullanılan uçakların özel olarak kargo taşıma amacıyla dizayn edilmemesidir. Üçüncü neden ise, yöneticiler arasında daha kârlı bir yatırım olmadığı düşüncesinin yaygın olmasıdır. Havayolu ile posta taşımacılığı, hava kargonun ilk ürünü olmasına karşın dünya havayolları tarafından taşınan kargo gelirlerinin yaklaşık %7'sini oluşturmaktadır.

#### **Hava Kargo Taşımacılığının Avantaj ve Dezavantajları**

Hava kargo taşımacılığının avantajlarından bazıları; havaalanlarının önemli ekonomik merkezlerin yakınında bulunması ve bu sebeple nakliye öncesi ve sonrası taşıma masraflarının daha az olması, tüketim ömürleri kısa olan yiyecek ve bitki benzeri ürünlerin uzun mesafelerde bile kısa sürede taşınabilmesi, bu yöntemle taşınan kargolarda çarpma ve sarsılma gibi sebeplerden dolayı oluşabilecek hasarların oldukça düşük olması ve kullanıcılar için kısa sürede ulaştırılması gereken aksi takdirde ağır ekonomik kayıplar oluşturabilecek kargoların taşınması için en hızlı seçeneğin hava kargo taşımacılığı olmasıdır. Bütün bu avantajlara rağmen bu taşımacılık türünün bazı dezavantajları da mevcuttur. Ekonomik krizler, ticari kotalar ve ambargolar, çevresel düzenlemeler, yüksek maliyetler, savaşlar ve terörizm, yetersiz fiziki alt yapı, havaalanlarına ulaşımın yetersizliği, ulusal yakıt politikaları ve tehlikeli kargo problemleri dezavantajlara örnek olarak verilebilmektedir.

#### **Hava Kargo Taşımacılığında Yasal Çerçeve**

Uluslararası hava yolu taşımacılığında geçerli olan yasal altyapı oluşumunu Varşova Konvansiyonu, Lahey Protokolü, Uluslararası Hava Yolu Taşımacılığı Birliği (IATA) düzenlemeleri ve Birleşmiş Milletler' in ilgili konvansiyonları oluşturmaktadır. Türk mevzuatı açısından hava yolu kargo taşımacılığı ile ilgili yasal kuruluş Ulaştırma Bakanlığı'dır. Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü hava yolu taşımacılığı konusunda yetkili kurumlardır.

Hava Kargo ile Taşınan Ürünlerin Sınıflandırılması Hava kargo ile taşınan ürünler türlerine göre genel kargolar ve özel kargolar olarak ikiye ayrılmaktadır. Depolama veya canlı özel bir hizmet gerektirmeyen kargo türleri genel kargolar sınıfına dâhil edilmektedir. Tekstil ürünleri genel kargolara örnek olarak verilebilmektedir. Kabul, depolama, yükleme/boşaltma, teslim vb. taşımanın her aşamasında özel işlem gerektiren kargolara özel kargo denilmektedir. Cenazeler, diplomatik kargolar, kıymetli kargolar, canlı hayvanlar ve tehlikeli maddeler özel kargolara örnek olarak verilebilmektedir.

#### **Hava Kargo Taşımacılığı Yapan İşletmeler ve Taşıma İşlemlerinde Kullanılan Uçaklar**

Hava kargo taşımacılığı yapan işletmeler genel olarak dört sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar; sadece kargo taşımacılığı yapan işletmeler, kargo ve yolcu taşımacılığı yapan işletmeler, kapıdan kapıya taşımacılık yapan kargo işletmeleri ve Belly kargo taşımacılığı yapan işletmelerdir. Hava kargo taşımacılığında kullanılan uçaklar tamamen kargo uçağı şeklinde tasarlanabilmekte ya da yolcu uçaklarından kargo uçağına dönüştürülebilmektedir.

#### **HAVA KARGO ENDÜSTRİSİ**

Hava kargo sistemi, çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan bir sektör olup; küreselleşme, ekonomideki dalgalanmalar, tüketici algılarının değişimi, uluslararası ilişkiler gibi faktörlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. Havayolu taşımacılık sektörünün gelişimine paralel bir gelişim gösterme eğiliminde olan hava kargo sistemi, organizasyonlar için de daha cazip bir sistem haline gelmiştir. IATA verilerine göre önümüzdeki beş yıl için hava kargo sistemindeki büyüme oranı her yıl için yaklaşık olarak %4.2 olarak görülmektedir. Belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek ve karşılaşılabilecek problemlerle başa çıkabilmek adına hava kargo sisteminde süreçleri modernize çalışmaları yapılmalı, kalite ve güvenilirlik konularında gelişim sağlanmalı, servis ağları genişletilmelidir. Hava kargo sisteminin gelişimini etkileyen önemli parametrelerden birisi de ücretlendirme konusudur. Kargo ücretlendirme sistemi temel olarak yolcu bilet ücretlendirme sistemine benzese de bu sistemde her ürüne farklı ücretler uygulanmaktadır. Ücretlendirmeler, gönderilerin ağırlıklarına göre değişebilmekte ve ağırlık arttıkça birim fiyatlar düşmektedir.

#### **TÜRKİYE'DE HAVA KARGO TAŞIMACILIĞI**

Ulusal ve uluslararası boyutta artmakta olan üretim ve tüketim ihtiyaçlarıyla beraber ithalat ve ihracat faaliyetleri artmış, bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan yöntemlerden biri olan hava kargo taşımacılığı tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de artış göstermiştir. Türkiye geneli istatistiklere bakıldığında 2002 senesinde kargo trafiğı iç hat ve dış toplamı 251.987 ton iken, bu miktar 2018 senesinde 1.388.623 tona ulaşmıştır. Kargo trafiğı ayrıca son on senede ortalama yıllık olarak % 14,1 artış gösterirken, yine son on yılda toplamda %226,6 artış göstermiştir. Turkish Cargo, dünyanın 124 ülkesine hizmet sağlamakta ve Türk Hava Yolları'nın 1933 yılından beri hava kargo taşıma faaliyetlerini yürütmektedir. Cargo' 2018 yılında geldiğinde; 1,4 milyon ton kargo taşınması yaparak, WACD (World Air Cargo Data) verilerine göre uluslararası hava kargo taşımacılığında ilk 10'da yer almıştır (Turkish Cargo, 2019). Türkiye'de bu gelişmelerin yaşanmasında 2009 senesinde Ulaştırma Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen 10. Ulaştırma Şurası'nda alınan kararların da etkisi büyüktür.

#### **HAVA KARGO TAŞIMACILIĞININ GELECEĞİ**

Hava kargo taşımacılığında geleceğe yönelik tahminler yapmak bu taşımacılık türünün ekonomik krizler, uluslararası ilişkiler, küresel politikalar, yakıt fiyatlarındaki dalgalanmalar, çevresel politikalar, teknolojik gelişmeler ve güvenlik konuları gibi birden fazla faktörden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmesi söz konusu olduğu için oldukça zordur. Ancak Boeing firmasının yaptığı tahminlere göre hava kargo aracı sayısı önümüzdeki yirmi yıl içerisinde 3200'e yükselecek ve hava kargo trafiğı de yıllık yaklaşık olarak %4.2'lik bir artış gösterecektir. IATA ve konuyla ilgili işletmelerin yapmış olduğu araştırma geliştirme faaliyetleri neticesinde hava kargo endüstrisinin geleceğı için temel altı hedef mevcuttur. Bunlar; kargo faaliyetlerinin modernizasyonu, e- ticaret yatırımlarının artırılması, hatlar arası yolculuğı optimize etmek, talebe göre veri akışı sağlamak, gerçek zamanlı etkileşimi geliştirmek ve kaliteyi ön planda tutmaktır. E-Kargo Uygulamaları İlerleyen dönemlerde hava kargo sistemi için beklenen gelişmelerin önemli bir kısmını teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte e-ticaret uygulamaları bütün sektörlerde olduğu gibi hava kargo sektöründe de kullanılmaya başlamıştır. IATA kâğıt bilet kullanımını ortadan kaldırmak ve biletleme işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi için E-kargo uygulamasını geliştirmiştir. Bu sistemle, kâğıt tasarrufu sağlanması, belgelerin elektronik ortamda tutulması dolayısıyla işlem hatası riskinin ve depo maliyetlerinin azalması ve bilgiye kısa sürede ulaşımın sağlanması amaçlanmaktadır. E-kargo sistemiyle beraber yılda 49 milyar dolar kâr sağlanması hedeflenmektedir. Hava kargo sistemi için tasarlanan bir diğer teknoloji ise E-imza uygulamasıdır. Bu uygulamayla özellikle gümrük işlemlerinin oluşturduğu zaman kaybının önüne geçilmiş olacaktır.

## **FİLO YÖNETİMİ**

Bu ünite de filo yönetimi ile ilgili konular ele alınmıştır.

### **FİLO YÖNETİMİ KAVRAMI**

Filo yönetimi, operasyon yönetimi değil, filo operasyonları için bir yönetsel ve mühendislik destek fonksiyonudur. Filo yönetiminde kârlılığın artırılması için filo kapasitenin en doğru şekilde tahsis edilmesi amacıyla uçuş ağındaki yolcu akışları modellenir ve operasyon ile ilgili kısıtlar da dikkate alınmalıdır. Filo, kapasitesi ve operasyonel karakteristikleri benzer olan uçak grubuna verilen isimdir. Filo yönetimi de, "filo sırasında hava yolu tarafından yapılması gereken usul ve süreçler", 'dayanıklılık' ve 'hasar toleransı' konularında etkili yönetim sağlamak için yapılan çalışmalardır.

### **FİLO YÖNETİMİNİN AMAÇLARI**

Filo yönetiminin iki stratejik hedefi vardır. Birincisi, uçuşa elverişlilik açısından uçağın yapısal bütünlüğünü ve operasyonel güvenliğini sağlamaktır. Diğer amaç ise ticari amaçtır. Filonun hazır olmasını sağlamak ve bakım maliyetlerini en aza indirmektir. Filo yönetiminin taktik amacı; uygun prosedürleri değerlendirerek, geliştirerek ve uygulayarak stratejik hedefe ulaşabilmektir. Taktik amaç, daha kapsamlı bir şekilde; kontrol, muayene, koruyucu bakım ve ekonomik onarımlarla beklendik yapısal bozulmalar gibi beklenmedik olanları da önlemek, tasarım test sonuçlarının uygulanması ve bireysel değerlendirmeler yoluyla etkili bakım planlama ile yapısal bakım giderlerini en aza indirmek şeklinde açıklanabilir. Filo yönetiminde bu stratejik ve taktik amaçları gerçekleştirmek için sürece filo planlama ile başlanmalıdır.

### **FİLO PLANLAMA**

Filo planlaması genellikle şunları kapsar:

- Uçuş ağı: Rotaları, trafik izinlerini ve havaalanı slotlarını içerir.
- Personel: Deneyim, verimlilik ve motivasyon ile ölçülür.
- Marka: Şirketin piyasa algısını ve beklentileri yansıtır.
- Filo: Ürünün teslim edildiği araçtır. Yukarıdaki ilk üç madde, değerlendirilmeyi zorlaştıran; ama yine de hayati bir içgüdü olan şekilsizlik unsurlarını içerir. Bir hava yolunun gücü, bu unsurların hava yolu şirketinin pazarına ve rekabetine nasıl adapte olabileceğine, birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğine ve hava yolunun hedeflerine ulaşmasına nasıl yardımcı olduklarına bağlıdır. Hava ulaşım talebi olmadan bu değerlerin anlamı yoktur. Bu talebin karşılanması, şirketin ortamlarında nasıl çalıştığı ve sürekli gelişen bir pazara ayak uydurmak için nasıl düzenlemeler yapılması gerektiği konusunda daha stratejik bir kararın parçasıdır. Filo planlamasının altın kuralları olarak düşünülmüş üç temel nitelik vardır: Uyum, esneklik ve süreklilik.

### **Filo Planlama Türleri**

Filo planlama aşamasında iki çeşit yaklaşım vardır. Bunlar, tepeden aşağı model (top-down model) ve alttan üste (bottom-up model) modelidir. Tepeden-aşağıya model ile alttan üste model arasındaki esas fark, alttan üste yaklaşımın talep tahminlerini, uçuş ağlarını, tarifeleri ve uçuşlar için işletme maliyetlerini kapsayan gelecekteki senaryoların sunumunda çok daha detaylı olmasıdır. Tepeden aşağıya yaklaşım, belirli yollar, pazar talebi veya tarifeler için detayları açık bir şekilde göstermez. 10-15 yılın üzerindeki detaylı senaryoların yüksek oranda spekülatif olmasından dolayı daha basit tepeden-aşağıya yaklaşım daha sık kullanılmaktadır. Ancak talep ve maliyet tahminleri, pazar şartları değiştiğinde büyük ihtimalle isabetli olmayacaktır. Alttan-üste yaklaşım için detaylı senaryolar geliştirmek için çok fazla çaba gerekmektedir. Birçok hava yolu için filo kararlarında politik kararlar önde geldiğinden en iyi analiz seçeneği olan alttan-üste yaklaşım için harcanan çaba ve kaynaklar etkin olmayacaktır. Filo Seçim Süreci Filo seçim sürecinde hava yolu yönetimi, aşağıda sıralanan noktalara göre bir filo planı oluşturmalıdır:

- Hangi uçak tipi seçilmelidir?
- Kaç tane uçak olmalıdır?
- İşletme giderleri gereksinimler nelerdir?
- Performans gereksinimleri nelerdir?
- Yolcu ve kargo gereksinimleri nelerdir?
- Kısa pist, yüksek irtifa, uçuş noktaları gibi görev sınırlamaları nelerdir?
- Kullanılmış mı yeni uçak mı almak daha doğrudur?
- Uçak yaşı sınırlamaları nedir?

- Maliyet karşılaştırmaları nedir?
- Gürültü sınırlamaları nedir?
- Hangi finansal kiralama yöntemi seçilecektir?
- Büyüme ve çekilme stratejileri nasıl olmalıdır?
- Uçak nereye kayıtlı olacaktır?

### **Filo Planlamada Uçak Seçimini Etkileyen Faktörler**

Filo planlama; hava yolunun ne tip, ne kadar ve ne zaman uçak temin veya emekli edeceği kararının verilmesidir. Hava yolu işletmeleri için filo planlama uzun vadeli stratejik bir karardır. Finansal durum, işletme giderleri ve özellikle farklı noktalara hizmet verme hava yolunun kapasitesini etkiler. Filo planlama, etkileri sürekli görülen büyük bir sermaye yatırımdır. Yeni bir dar gövdeli uçağın satın alınma maliyeti 40–60 milyon Amerikan doları, geniş gövdeli Boeing 747–400 gibi bir uçağın satın alınması 200 milyon Amerikan doları veya daha fazlasına mal olabilir. Bir uçağın yıpranma payı son 10–15 yılı etkiler. Bazı uçaklar 30 yıldan fazla hava yolu işletmelerinin bünyesinde ekonomik olarak işletilebilirler.

### **FİLO ATAMA**

Filo atama; uçakların özellikleri, operasyonel giderleri, kullanılabilirlikleri ve gelirleri temel alınarak uçak tiplerinin uçuşlara atanmasıdır. Filo atama sürecinde amaç, uçuş rotasındaki işletme giderleri ile bir uçuş bacağına atanan uçağın koltuk kapasitesinin talebi karşılayamadığında elde edilecek gelir kayıplarının en aza indirilmesidir. Uçuş işletme giderleri, belirli bir uçak tipinin bir uçuş bacağındaki giderlerini ifade etmektedir. Bununla birlikte her uçak tipi için uçuş operasyon maliyeti uçuş bacağına göre ayrı ayrı belirlenir. Bir hava yolu işletmesinin çıktısı, yani ürünü uçaktaki koltuklardır. Daha fazla koltuk sayısına sahip olunması veya fazladan bir uçağın operasyona hazır olarak bulundurulması işletme giderlerinin artması demektir. Uçak kalkış meydanından ayrılmadan önce satılmamış koltuklar boşa giden ürün olarak kabul edilir. Bu nedenle, hava yolu işletmesi için doğru strateji, yolculara doğru fiyattan doğru sayıda koltuk tedarik etmek olmalıdır. Bir uçuşa, koltuk kapasitesi küçük bir uçağın atanması, yetersiz kapasite nedeniyle hava yolu müşterilerinin reddedilmesine ve elde edilebilecek gelirlerin kaybına neden olur. Bunun tersi durumda ise yolcunun talep ettiği daha fazla sayıda koltuk kapasitesine sahip uçağın uçuşa atanmasıyla koltuklar dolmayacak ve hava yolu işletmesi yine gelir kaybedecektir. Kapasitesi doldurulamayan uçak tercih edildiği için daha fazla işletme giderleri ortaya çıkacaktır. Bu nedenle filo atama hava yolu işletmesi için önemlidir. Filo atama, hava yolu işletmesinin tüm filo yönetim sürecinin bir parçasıdır. Her gün çok sayıda uçuş programlandığı için uçuş sayısı, büyük hava yolu işletmeleri için bu sayı büyük rakamlara ulaşır. Filo ataması; uçak çizelgelemesi, ekip çizelgelemesi, uçak rota ataması ve bakımın planlanması gibi hava yolu işletmesinin yönetim ve karar süreçlerini etkiler. Bu yüzden filo atama problemleri hava yolu işletmeleri için zorlu süreçlerdir.

### **FİLO YÖNETİMİNDE HAVA YOLU EKONOMİSİ**

Hava yolculuğu, türetilmiş bir taleptir ve önemli ölçüde diğer ürünler ve hizmetler ile ilişkilidir. Kısa vadeli talep "sabit" bir karakteristik olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, sosyo-ekonomik faaliyetler ve hizmet düzeyi gibi ilişkili niteliklerin büyüklüğü ve kategorisi sürekli olarak değiştiği için orta ve uzun vadeli talep, hem hacim hem de değişkenlik bakımından aynı kalmamaktadır. Bu durum, ürün özelliklerinin ve hizmet kalitesinin sürekli olarak ayarlanmasını gerektirir. Bir başka deyişle, başlangıçta B dönemi için A tipi pazar için tasarlanmış bir ürün, B tipi pazar için A döneminde artık uygun olmayabilir. Teknolojik yenilikler ve piyasa özelliklerinin değişimine göre operasyonel anlayış ve ürün stratejisi de değişebilir.

### **HAVA YOLU FİLO KAPASİTESİ**

Uçak tiplerinin seçilmesi ve filo planının geliştirilmesi, hava yolu işletmesinin alacağı en önemli stratejik karardır. Uçak bir hava yolu işletmesinin finansmanında önemli etkisi olan büyük bir sermaye yatırımdır. Güvenilir bir kapasite, trafik, gelir-gider durumu ve maliyet istatistiği olmadan filo planlama kararları vermek mümkün değildir. Uçak satın alma veya kiralama kararları, filodaki uçakların ortalama hizmet ömürlerinin 10-20 yıl ya da daha fazla ekonomik ömre sahip olmasından dolayı uzun vadeli yatırımlardır. Bu nedenle filo planlaması ile ilgili kararlar hava yolu için çok önemlidir. Hava yolu filo kapasitesi belirlenirken birçok faktörün etkisi vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Filodaki uçak tipi sayısı,
- Her tipteki uçak sayısı,
- Her tip uçaktaki mevcut koltuk veya kargo kapasitesi miktarı,
- Gün, hafta, ay ve yıl gibi her birim zaman için uçulan blok saatin beklenen miktarı olarak ifade edilen her uçak tipinin ortalama kullanımı,
- Aynı veya farklı tipteki uçaklardan oluşan filo ile taşınması beklenen mevcut ve ücretli koltuk ve ton kilometre olarak ifade edilen ortalama hava yolu çıktısı,
- Her birim zaman sonunda gerçekleşen her uçak tipinin ortalama kullanımı ve hava yolu çıktısının ortalama değeri ile ilgili göstergelerdir. Aynı zamanda hava yolunun verimliliğini yansıtan gösterge

seti mevcuttur. Uçakların diğeri bir önemli karakteristiği, uçak koltuk veya ton kapasitesine ve planlanan uçuşlarını gerçekleştiren uçtukları ortalama hızlarını gösteren uçuş mesafesinin blok saatine oranıyla ifade edilen blok hızına bağlı teknik üretkenliktir. Teknik üretkenlik uçakların planlanan uçuşlarını gerçekleştirmek için harcadıkları zamanı (takoz alma/takoz koyma) gösteren her blok saati için gerçekleşen yolcu veya ton kilometre şeklinde ifade edilen dinamik kapasite olarak düşünülebilir. Kesintiye uğramadan yapılan uçuşun süresi artarsa uçağın blok hızı artar ve faydalı yük azalır. Uçak üretkenliği blok hız ve faydalı yüke göre değişir.

#### **FİLO YAPISINA UYGUNLUK**

Hava yolu filoları sermaye yatırımları ve her biri benzersiz kapasite, maliyet yapısı ve ekonomik özellikleri olan aynı tipteki uçaklardan oluşan alt filoları barındıran önemli üretim faktörleridir. Hava yolu bir fabrika gibi düşünüldüğünde farklı; ancak benzer ürünler ortaya çıkardığı söylenebilir. Filodaki uçakların ortalama hizmet ömürlerinin 10-20 yıl ya da daha fazla olmasından dolayı uçak satın alma veya kiralama kararları, uzun vadeli yatırımlardır. Bu nedenle filo yönetimi ile ilgili kararlar hava yolu için çok önemlidir.

#### **GELİR ARTIŞI İÇİN FİLO YÖNETİMİ**

Tarifeli uçuş ağındaki yolcu akışları temel alınarak gelecekteki tarife zaman diliminde gerçekleşmesi tahmin edilen talebe göre en uygun filo tahsisinin yapılması gereklidir. Planlamacıların pazarları iyi bir şekilde tanımlayarak uçuş bacalarının sürdürülmesi veya iptal edilmesi ile ilgili kararlar alınmalı ve yeni topla dağıt yapılarının kârlılığının araştırılarak stratejik planlamalar iyileştirilmelidir. Planlamacıların filo tahsisi ve tarifedeki zamanlama değişiklik kombinasyonları aynı anda sisteme eklenerek karlı tarifeler geliştirilerek filo kullanımını arttırılabilir.

#### **FİLO YÖNETİMİNİN MALİYETLERİN AZALTILMASINA ETKİSİ**

Gelir yönetimi temel alınarak haftanın günleri için yeniden filo tahsisi yapılarak yol talebi ile uçaklar daha iyi eşleştirilebilir. Daha isabetli rezervasyon tahminleri yapılmalı ve haftanın günleri arasındaki değişimler belirlenmeli uçuş ekibine uygun uçaklar sağlanmalıdır. Her yol için en uygun filonun seçilmesi farklı yollar için farklı uçak tipleri seçilmesi anlamına gelebilir. Bu yaklaşım mantıklı gibi görünse de yanlış olabilir. Bir hava yolunun filosunda çok farklı uçak tiplerinin bulunması maliyetlerin çok yükselmesine neden olur. Filodaki uçak tipi sayısının azaltılması maliyetleri düşürür. Ortaya çıkan sonuç şudur ki, tek uçak tipi seçmek daha kârlı sonuçlar vermektedir. Tüm hava yolları yeni uçaklara sahip olmak ister. Yeni uçaklar daha güvenilir ve daha verimlidir. Ancak yeni uçakların satın alma ve kiralama maliyetleri daha yüksektir. Buna göre filodaki uçakların yeni mi kullanılmış mı olacağı ile ilgili maliyet hesabının iyi yapılması gereklidir. Eski uçakların bakım ve işletme maliyetleri yüksekken satın alma veya kiralama maliyetleri düşüktür.

## **GEÇİKME YÖNETİMİ**

Bu ünite de gecikme yönetimi ile ilgili konular ele alınmıştır.

### **HAVA YOLU İŞLETMELERİNDE GEÇİKME KAVRAMI**

Gecikmeler, hava yolu operasyonlarında, planlanan operasyonel hizmetlerde yaşanan beklenmedik aksamalardır. Hava yolları hizmetlerini hava yolu sistem kısıtlamaları, sınırlı havaalanı ve hava sahası kapasitesi içerisinde gerçekleştirmektedir. Bu kısıtlı sistem içerisinde planlanan zamanlar ile öngörülemeyen olayların birbirlerini etkilemeleri sonucunda sunulan hizmette gecikmeler yaşanmaktadır. Hava yolu hizmetlerinde, uçuş tarifelerinde planlanan kalkış ve varış saatine göre 15 dakika ve fazla olan zaman farkları gecikme olarak adlandırılmaktadır. Başka bir ifadeyle uçuş gecikmeleri, planlanmış kalkış -iniş zamanı ile gerçekleşen kalkış - iniş zamanı farkı olarak adlandırılır. Uçuş gecikmeleri, negatif ve pozitif gecikmeler olarak iki farklı şekilde de tanımlanabilmektedir. Negatif gecikmeler, uçuşun erken başlaması ya da erken sonlanmasıyla ortaya çıkan durumdur. Negatif gecikmeler, erken kalkış ve varış havaalanı operasyonlarında sorunlara neden olabilir. Buna rağmen çoğu zaman gecikmeler planlanan zamanlara yakın olduğu sürece sorun olmaz. Pozitif uçuş gecikmeleri, planlanan zamandan daha geç gerçekleşen operasyonlar için kullanılmaktadır ve yolcular ve onlara hizmet sunan hava yolları için olumsuz durumlara neden olmaktadır.

### **GEÇİKMELERİN SINIFLANDIRILMASI**

Gecikmeler, organizasyon ve yer ve zamana göre iki biçimde sınıflandırılmaktadır. Organizasyona göre: Organizasyona göre gecikmeler; iç, dış ve ardışık gecikmeler olmak üzere sınıflandırılır. İç gecikmeler; hava yolu işletmeleri, havaalanı hizmeti, teknik, operasyon, ikram, ulaşım, ticaret ve çeşitli faktörlere bağlı gecikmeleri kapsamaktadır. Dış gecikmeler ise hava trafik hizmeti, polis, pasaport kontrol, havaalanı tesisleri, güvenlik görevlileri, askeriye, gümrük ve kötü hava koşulları gibi nedenlerle ortaya çıkan gecikmelerdir. Yer ve zamana göre: Yer ve zamana göre gecikmeler; varış gecikmesi, kalkış gecikmesi, yer gecikmesi ve uçuş gecikmesi olarak sınıflandırılmaktadır.

### **GEÇİKMELERİN NEDENLERİ**

Hava taşımacılığında artan talebin karşılanması açısından gecikme nedenlerinin bilinmesi önemlidir. Tarifelerden Kaynaklanan Gecikmeler: Tarife uçağın kalkacağı ve ineceği meydanlara ne zaman uçulacağını gösteren çizelgedir. Hava yolları tarifeleri; talep tahminlerine, mevcut filonun özelliklerine, çalıştırılan personele, havacılık otoritelerinin yayınladıkları yönetmeliklere ve rakip diğer hava yolları stratejilerine bağlı olarak hazırlanmaktadır. Bu etkenlere göre hazırlanmayan tarifeler uçuşların aksamasına yani gecikmelere neden olur. Yolcu ve Bagajlardan Kaynaklanan Gecikmeler: Yolculara yapılan yanlış ve geç anonslar, yolcuların yanlış kapıya gitmesi, hava yolu işletmesinin fazladan koltuk satışından kaynaklı sorunlarla birlikte yolcu ve bagajların planlanan zamanda hazır olmaması sonucu gibi farklı nedenlerle yolcu kontrollerinin zamanında yapılamaması ortaya çıkmaktadır. Kargo ve Postalardan Kaynaklanan gecikmeler: Uçağa yüklenen posta ve kargolarla ilgili sorunlarda gecikmelere neden olmaktadır. Uçak ve Ramp Nedeniyle Kaynaklanan Gecikmeler: Yolcu listeleri ve ağırlık – denge (loadsheets) gibi uçuş belgelerinin zamanında hazırlanmaması ve belgede yapılan hatalar uçuşun planlanan zamanda başlamasını geciktirir. Ramp alanında yeterli sayıda personelin çalıştırılmamasından kaynaklanan yükleme ve boşaltma ile ilgili sorunlar ve teçhizat ve donanım ile ilgili aksamalar operasyon gecikmeye uğrar. Uçuşlar arasında uçağın ve kabin içi temizliğinin yapılması, uçağa yakıt alınması, boşaltılması işlemlerindeki gecikmeler, ikramların geç teslimatı ve geç yüklenmesi gecikmelere neden olur. Uçak ve Teknik Donanımdan Kaynaklanan Gecikmeler: Uçakta ortaya çıkan arızalar, bakım programları yapılırken ortaya çıkan hatalar uçuşta gecikmelere neden olur. Planlanan ve plansız bakımlardaki aksamalar, uçağın geç teslim edilmesi, yedek parça ve bakım donanımlarının eksikliği veya arızası aksaklıklara neden olur. Uçak değişimleri gerektiğinde diğer uçuşlarda da aksamalara neden olabilir. Uçuş Operasyon ve Uçuş Ekibinden Kaynaklanan Gecikmeler: Uçuş planının geç hazırlanması veya planda değişiklik olması uçuş operasyonu açısından çok önemli bir gecikme sebebidir. Meteorolojik Koşullardan Kaynaklanan Gecikmeler: Meteorolojik koşulların kötü olmasından kaynaklanan gecikmeler kalkışta, uçuş sırasında veya inilecek meydana kaynaklanabilmektedir. Hava Trafik Hizmetinden Kaynaklanan Gecikmeler: Uçuşun gerçekleştirildiği hava sahalarındaki kapasite ve yol kısıtlamaları, hava trafik kontrol hizmeti sunan personelin azaltılması, donanımsal sorunlar gibi faktörler nedeniyle planlanan iniş ve kalkış zamanında gecikmeler ortaya çıkmaktadır. İniş meydanındaki kötü hava koşullarından veya çeşitli

sebeplerden dolayı hava trafiğinde kısıtlamalar, pist tıkanıklığı, hava sahası gürültü kısıtlamaları gibi çeşitli nedenlerden dolayı yaşanan aksaklıklar da uçuşlarda gecikmeye neden olmaktadır. Havaalanı ve Otorite Kısıtlamalarından Kaynaklanan Gecikmeler: Havaalanı kara tarafı yolcu terminal binası, bagaj sistemleri, check-in kontuarları, güvenlik, gelen yolcu kabul kapıları ve gateelerde oluşan aksaklıklar, arızalar veya personel yetersizliği uçuşun aksamasına neden olur.

### **GECİKMENİN ETKİLERİ**

Birçok farklı nedenle ortaya çıkan gecikmelerin hava yolları, havaalanı, yolcu ve hava trafik yönetim sistemi üzerinde pek çok etkileri vardır.

#### **Gecikmenin Hava Yollarına Etkisi**

Uçuş gecikmeleri hava yolu işletmelerinin giderlerini arttırmakta ve kısa ve uzun dönemli planlamalarını değiştirmelerine neden olmaktadır. Gecikmeler sonucunda hava yolları işletmeleri yeniden biletleme, tazminat ve bazı yeni maliyetler ile karşı karşıya kalabilirler. Yolcular gecikmeli bir uçuş tecrübesi sonrasında, bir sonraki seçimlerini başka bir hava yolundan yana kullanabilirler.

#### **Gecikmenin Havaalanına Etkisi**

Havaalanında gecikmeler iki ya da daha çok hava aracının bir pist, taksi yolu, kapı ya da diğer havaalanı kolaylıklarını aynı anda kullanmak istediklerinde meydana gelmektedir. Gecikmelerin yarattığı değişimlerin hem havaalanlarına ve havaalanı bünyesi altında bulunan işletmelere bazı etkileri bulunmaktadır. Gecikmelerin özellikle operasyonel anlamda olumsuz etkileri de mevcuttur. Gecikmeler sonucunda, havaalanında uzun kayıt ve bagaj işlemleri, pasaport ve gümrük kontrolü kuyrukları oluşmaktadır. Özellikle uçuşun yoğun olduğu saatlerde oluşan bu durum, gerek terminalde gerekse apronda kapasite problemlerine yol açmaktadır. Ticari faaliyetlerin olduğu tarafta ise uçakların kalkışlarında gecikmeler yaşanması sonucu bekleyen yolcuya hizmet sunan yiyecek içecek işletmeleri, gümrüklü gümrüksüz mağazalar gibi ticari işletmelere gelir getirmektedir.

#### **Gecikmenin Hizmet Performansı ve Dakiklik Üzerindeki Etkisi**

Havaalanında hizmet sunumundaki süreçlerde hizmet performansında farklılıklar olmaktadır. Uçuşu geciken yolcular hizmet performansından diğer yolculara göre daha fazla memnuniyetsiz olmaktadırlar. Bu olumsuz durum beklenen hizmet ile gerçekleşen hizmet arasındaki uyumsuzlukların araştırılmasıyla düzeltiler.

#### **Gecikmenin Yerde Geçirilen Süreye Etkisi**

Uçağın yerde geçireceği sürenin az ya da çok olması, yer hizmetlerinin hizmet sunabilmesi her uçak tipine uygun ayrı donanım ve ekipman gerektirdiğinden uçakların uçuş sıralamalarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

#### **Gecikmenin Yolculara Etkisi**

Hava yolu ile seyahat eden yolcularının gecikmelere karşı kanuni hakları otoriteler tarafından güvence altına alınmıştır. Ülkemizde hava yolu yolcularının hakları Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun 122. maddesi ve Hava yolu İle Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik ile güvence altına alınmıştır. Hava yolu işletmeleri yolcuların gecikmelerdeki haklarını sorduklarında cevaplamak ve bilgilendirmek zorundadır. Madde 122 - Taşıyıcı, hava yolu ile yolcu, bagaj veya yükün taşınmasındaki gecikmeden doğan zarardan sorumludur (Türk Sivil Havacılık Kanunu). Ülke otoritelerinin hukuksak düzenlemeleri yanı sıra Montreal ve Lahey konvansiyonlarında 19. maddede hava yolu yolcusu ile ilgili yaptırımlar uluslararası alanda geçerlidir. Hava yolu işletmeleri bu hukuksal yaptırımlar ve kanunlar sonucunda gecikme yapmak istemezler. Yolculara gecikme durumuna göre hukuksal olarak belirlenen yolcu hakları gereğince belirtilen süre ve uçuş menziline göre hizmet verilmesi gerekmektedir. Gecikmenin Hava Trafik Hizmetlerine Etkisi Gecikmeler, hava yolu işletmeleri için önemli olduğu kadar hava trafik hizmeti ve radyo seyrüsefer sağlayıcıları açısından da çok önemlidir. Hava yolları işletmelerinin sundukları hizmetlerde son ürün dakiklik olduğu için hava yolları, havaalanı, hava trafik hizmeti sağlayanlar arasında planlama ve programlama aşamalarında işbirliğinin olması gerekmektedir. Hava yolları uzun dönemli stratejik planlarla dakiklik hesapları yapsalar bile sunulan hava trafik hizmetlerinde de daha ayrıntılı bir plan ve analiz yapılması gerekir. Analizler ve planlar yapılmazsa hava sahasında tıkanıklıklara ve tüm planlamaların bozulmasına neden olur. Gecikmenin Domino Etkisi Hava yolları işletmeleri, uçakların havada kalma sürelerinin en yüksek seviyelerde, yerde kalma seviyelerinin de en az olması için çalışırlar. Uçuş programlarını tüm bileşenleri dikkate alarak çok detaylı bir şekilde planlarlar. Bir uçuşta gerçekleşen gecikme bütün uçuş programlarını yan yana dizilen domino taşlarının birbirlerini düşürmesi gibi diğer tüm uçuşları etkiler. Bir gecikme başladığında bütün uçuş ağı etkilenir.

#### **HAVA YOLU İŞLETMELERİNDE GECİKMELERİN ÖNLENMESİ**

Hava yolları işletmelerinin ticari faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gecikmelerle baş edebilmesi çok önemlidir. Gecikmeleri önleyebilmek için hava yolları işletmeleri; ağ ve tarife planlama, filo yönetimi, ekip kaynak yönetimi, hava aracı bakım yönetimi ve karar destek sistemlerini kullanır.

#### **GECİKMELERİN İYİLEŞTİRİLMESİ**

Hava yolu işletmeleri için iyileştirmeler çok önemlidir. İyileştirilmeler yapılmazsa gecikmeler çok fazla maliyetlere sebep olurlar. Gecikmelerin iyileştirilmesinde uçuş ekiplerinde iyileştirme yapma,

uçak değişimi/takası, uçak kiralama ve uçuş iptali seçenekleri değerlendirilir.

### **GEÇİKMELERİN HUKUKSAL YAPTIRIMLARI**

Taşıyıcı, hava yolu ile yolcu, bagaj veya yükün taşınmasındaki gecikmeden doğan zarardan sorumludur (Türk Sivil Havacılık Kanunu, 1983 ). Uçuş gecikmesi, iptal veya başka bir sebepten dolayı uçuşun gerçekleştirilemediği zaman hava yolları işletmeleri Avrupa Birliği kurallarına göre yolculara konaklama hizmeti sunmak durumundadır. Bazı meydanlarda gürültü için ödenen ücretler, uçulacak meydana planlanan zamanda ulaşılamaması durumunda ilave edilen slot saat ücretleri veya geç ulaşılmasından dolayı kullanmak zorunda kalınan aydınlatma ücreti gibi ücretler hava yolu işletmesi maliyet kalemleri arasında ciddi bir yeri vardır. Bazı havalimanlarında ise gece yerel saat 00:00 sonra %20, %40 veya %100 zamlı ücret alınmaktadır. Uçağa yakıt ikmali yapılırken kabinde yolcu varsa yangın kontrol aracının uçak başında hazır beklemesi zorunludur ve bunun için servis başına ilave ücret ödenir. Havaalanlarının yaptığı bir başka uygulama ise pat sahasının kirletilmesi durumunda buna sebep olan taraf veya taraflara ciddi miktarda para cezası verilir.

### **Yolcu Konaklama Maliyeti**

Hava yolları işletmeleri seyahatin gerçekleştirilemediği durumlarda bilet ücretinin tamamını geri ödenmesi ya da yolcunun en kısa zamanda gideceği yere gönderilmesini sağlamak durumundadır. Ayrıca hava yolu işletmesi gecikme söz konusu olduğu zaman yolcunun gideceği yerle yapacağı bir telefon görüşmesi, teleks veya faks hizmetleri, bekleme süresi ile makul bir şekilde orantılı yiyecek ve içecek ikramı, bir veya daha fazla gece kalmanın gerekli olduğu durumlarda konaklamayı hizmetini yolcularına ücretsiz sağlamak durumundadır. Eğer yolcu farklı bir havalimanından başka bir uçuşu kabul ederse, hava yolu işletmesi yolcunun buraya taşınmasını sağlamaktadır.

### **Gerçekleştirilemeyen Uçuşların Maliyeti**

Meteorolojik Őartlarının kötü olduğu durumlar, volkanik patlamalar, deprem, su baskını gibi doğal afetlerin yaşanması, ülkedeki politik sorunlar ve uçakta ortaya çıkan arızalar gibi birçok neden dolayı uçuşların gerçekleştirilemediği durumlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca son yıllarda artan uçak ve hava trafiği sayısından dolayı havalimanı sayısının artışıyla artan kuş çarpma kazaları ve pist, taksi yolu aksaklıkları nedeniyle hava yolu işletmeleri için ciddi maliyetler ortaya çıkmaktadır. Planlanmış uçuşun gerçekleştirilemediği zamanlarda hava yolu işletmeleri slot cezası, yer hizmetleri işletmeleri için ön ödemelerden kesinti gibi cezai durumlarla karşı karşıya kalır.

### **DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİ**

Son yıllarda tüm dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler ve petrol fiyatlarındaki artış havayolu işletmelerinde maliyet artışlarına neden olmuştur. Artan maliyetler bilet ücretlerini arttırmış, bilet ücretlerindeki artışlar ise havayolu ulaşımına yönelik talebi olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak günümüzde insanlar için zamanın önemi arttığı için havayolu işletmeleri ile ulaşımın tercih etmek istemektedirler. Havayolu işletmeleri de kendilerini tercih eden müşterilerine en hızlı, güvenilir ve konforlu uçuş hizmetini sunmak için zaman baskısı içerisinde, maliyetlerin yüksek olduğu bir ortamda çalışmaktadırlar. Maliyetlerin yüksek olduğu havacılık endüstrisinde diğer hava ulaşımını diğer ulaşım modlarına göre daha tercih edilebilir hale getirmek için düşük maliyetli havayolları işletmelerinin sektöre girmiş olması, havayoluyla seyahate talebi arttırmıştır.

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİ**

Havacılık işletmesi, Türk tescilli hava araçları ile ticari hava taşımacılığı faaliyetlerinde bulunan işletmeye verilen addır. Hava araçlarıyla ticari amaçla, belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşıması yapan işletmeler ile ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini yapan işletmeler de hava taşıma işletmeleri olarak nitelendirilmektedir. Hava taşıma işletmeleri; havayolu, hava taksi, genel havacılık ve balon işletmeleri olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Havayolu işletmesi ise yirmi ve üzeri koltuk kapasitesi olan uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmelerini ifade etmektedir. Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği-SHY-6A'ya göre Türkiye'de ticari havayolu işletmeleri; Tarifeli Taşıyıcılar, Tarifersiz Taşıyıcılar, Bölgesel Taşıyıcılar, Yük Taşıyıcılar ve Hava Taksi olarak sınıflandırılmıştır. ICAO havayolu işletmelerini; yaptıkları operasyonun türüne, sahiplik ve kontrol edilebilirliklerine, ulusal veya uluslararası pazarda üstlendikleri role veya operasyonların büyüklüğüne, ticari ortaklıklara üye olup olmamalarına, taşıdıkları trafiğin türüne, pazardaki durum ve ekonomik önemlerine ve izlenen iş modeline göre de sınıflandırmaktadır. İzlenen iş modeline göre; tam hizmet sunan, temel hizmet sunan (non-frill) ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır.

### **DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Düşük maliyetli havayolları, şirket ve pazarlama stratejilerini düşük ücretli hizmet sunmak üzerine kurarlar. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yaygınlaşması ile de bunlar belirli ortak özellikler göstermeye başlamışlardır. Bu ortak özellikler; düşük fiyat, online ve doğrudan bilet satış veya rezervasyonu, sunulan hizmetler, tek tip kabin, ikincil havaalanı seçimi, benzer filo yapısı, hava aracı çevrim süresi, yüksek doluluk oranıdır.

#### **Düşük Fiyat**

Düşük maliyetli havayolları işletmeleri basitleştirilmiş ücret politikaları ile hizmet sundukları pazarda havayolu müşterilerine en düşük ücretli bileti satma eğilimindedirler. Bu yüzden düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en belirgin özelliği, düşük ücretli bilettir. **Online ve Doğrudan Bilet Satış veya Rezervasyonu**

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bir diğer özelliği de bilet satış ofisleri, seyahat acentaları ve küresel dağıtım kanalları ve aracılı ile çalışmamalarıdır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri bu maliyeti de düşürmek için havayolu müşterisine internet siteleri veya telefon aracılığıyla bilet satış veya rezervasyon hizmeti ile online ve doğrudan satış sunmaktadır. Özellikle online bilet satış bu havayolu işletmelerinde oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

#### **Sunulan Hizmetler**

Düşük maliyetli havayolları işletmeleri sundukları uçuş hizmetlerinde bir takım sınırlandırmalara gitmiş, hatta bazıları bunları kaldırmıştır. Bu sayede hizmeti sunmak için gereken işgücünden ve bunun karşılığı olan maliyetten de tasarruf edilir. Bu nedenle bu havayolları non-frill yani temel hizmet sunan, diğer ifadeyle sadece ikramsız uçuş hizmeti sunan havayolları olarak bilinmektedirler. Bu havayollarında eğer havayolu müşterisi ikram hizmeti almak ister ise pay as you go, buy on board veya pay per service yani kullandığın kadar öde anlayışıyla ücret karşılığında sunulmakta ve bu sayede gelir elde edilmektedir.

#### **Tek Tip Kabin**

Geleneksel havayolları farklılaştırma stratejileri izleyerek Birinci sınıf (First class), İş insanı sınıfı

(Business class) ve Ekonomi sınıfı (Economy class) ile uçuş hizmeti sunmaktadır. Birinci sınıfta veya iş insanı sınıfında seyahat eden müşteri her zaman ekonomi sınıfına göre hizmet beklentisi yüksek müşteridir. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde ise bu durumun tam tersine müşteriye ekonomi sınıfı hizmeti verilir ve bunun bilet ücreti alınır. Bu sayede daha fazla koltuk sayısı sağlayan havayolu işletmeleri pazara koltuk arzı yaratır. Yaratılan arzla birlikte doluluk oranı da sağlanırsa maliyetler azaltılır. İkincil Havaalanı Seçimi Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin çoğu ikincil havaalanlarını tercih etmektedirler. Bu havaalanlarının birincil havaalanlarından farkı, daha düşük ücretlerle hizmet vermeleridir. Havaalanlarının iniş bedeli, yolcu ve kargo ücretleri, park ve hangar ücretleri, yer işlem ücretleri, yakıt ve yağ kabul işlemleri gibi kullanım ücretleri gibi uçuş operasyonu için sağlanan hizmetlerin maliyetleri düşer. İkincil havaalanlarını geleneksel havayollarının daha az kullanıyor olması nedeniyle de havayolu işletmelerinin slot tahsisine ilgili sorun yaşanmaması, hava trafiğinin daha az olması ve yolculara daha hızlı check-in hizmeti verilmesini sağlar. Filo Yapısı Hava aracı satın almak veya kiralamak havayolu işletmeleri için oldukça yüksek maliyetlerdir. Bu nedenle, filo planlama operasyonları açısından havayolu işletmeleri için en önemli stratejik planlamadır. Bu yüksek maliyetler nedeniyle, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bir diğer özelliği de filolarında genellikle tek tip hava aracı kullanmalarıdır. Farklı tiplerdeki hava araçları bakım, pilot ve kabin personelinin eğitim ve yetkilendirme maliyetlerini arttıracığından tek tip filo yapısı daha az maliyetlidir. Hava Aracı Çevrim Süresi Düşük maliyetli havayolu işletmeleri hava aracı verimliliğini düşürdüğü ve dolayısıyla maliyetleri arttırdığı için hava aracı çevrim süresinin olabildiğince kısa olmasını ister. Hava aracının yerde bekleme süresi hava aracından yolcu ve bagajın boşaltılması, temizlenmesi, yakıt alınması, herhangi bir plansız bakım gerektirdiyse bunların yapılması yani hava aracının bir sonraki uçuş için hazırlanmasından sonra yeni yolcu ve bagajlarının alınıp uçuşa hazır hale gelen süreyi kapsar. Bu süre geleneksel uçaklarda 25-45 dakika arasında değişirken düşük maliyetli hava yolları işletmelerinde 10-15 dakikalara inmektedir.

#### **Yüksek Doluluk Oranı**

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri tek tip kabin seçeneği ile hizmet sundukları için hava aracının kapasitesini maksimum kullanmak istemektedirler. Havayolu işletmeleri tek tip kabin uygulamasıyla maliyetleri azaltmak isterler. Tek tip kabin uygulamasında koltuk aralıkları azalacağı için hava aracına daha fazla sayıda koltuk yani daha fazla sayıda bilet ücreti kazandırılacaktır.

#### **DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN MÜŞTERİ PROFİLİ**

Seyahatin neden yapıldığı da taşıma modu tercihinde yine belirleyici faktördür. İş amaçlı, cenaze ve hastalık amaçlı yapılan seyahatlerle tatil için yapılan seyahatlerde zaman müşteriler için oldukça önemlidir. Bu kriterleri değerlendirip seçim yapan müşteriler seyahatin hangi havayolu şirketi ile gerçekleştirileceğine karar verilmesi durumunda bilet ücretlerinin uygun olması, havayolu şirketinin güvenli olması, uçuş seferlerinin iptal olmaması, hava aracının zamanında kalkış ve iniş yapması gibi durumları değerlendirerek biletlerini alırlar. Düşük maliyetli havayolu işletmelerini tercih eden müşterilerin bu kriterleri değerlendirirken öncelikli hedefleri düşük ücretli bilet alabilmektir.

#### **DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİ VE GELENEKSEL HAVAYOLU İŞLETMELERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Geleneksel havayolu işletmeleri için bilet ücretlendirme stratejilerinde, tek yönlü uçuşlar için yüksek ücretlerin istenmesi, yüksek yakıt fiyatlarından dolayı ücretlerin yükseltilmesi ya da gidiş-dönüş bileti ve hafta sonu uçuşlarında düşük ücretli bilet satın alınması ve farklı yolcu tiplerinden farklı ücretler alınması gibi uygulamalar bulunmaktadır. Geleneksel havayolu işletmeleri müşterileri ellerinde tutmak için sık uçak yolcu programları uygulamaktadırlar. Tüm dünyadaki ekonomik krizler ve seyahat etme eğilimlerinin değişimi havayolu müşterilerini düşük maliyetli havayolu işletmelerine yöneltmiştir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyetlerini azaltmak için farklı yöntemler uygulamaktadırlar. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri sundukları hizmetleri gün geçtikçe daha da sade hale getirmektedir. Verilmek istenen temel hizmet sadece havayolu müşterilerinin bir noktadan alınıp başka bir noktaya ulaştırılmasıdır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri daha yenilikçidirler ve maliyete odaklı yeni müşterileri cezbetmeye çalışırlar. **DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİ VE BÖLGESEL HAVAYOLU İŞLETMELERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Bölgesel havayolu işletmelerine kıyasla düşük maliyetli havayolu işletmeleri trafik yoğunluğu fazla olan büyük havaalanlarına uçuş yapmaktadır. Bölgesel havayolu işletmeleri maliyet odaklı uçuş hizmeti sunmadıkları için düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile kıyaslandığında standart olmayan filo yapısına sahiptirler. Hava aracı çevrim süreleri de 25 dakikayı bulduğu için maliyetler artarak daha yüksek ücretli bilet fiyatları ile müşterilere uçuş hizmeti sunmaktadır. Bu hizmeti sunarken de yine düşük maliyetli taşıyıcılara göre daha geniş koltuk aralıkları, yani daha düşük hava aracı kapasitesi ortaya çıkmaktadır. Bölgesel havayolu işletmelerinin doluluk oranları da yine daha düşüktür.

#### **DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİ VE TARİFESİZ VE CHARTER HAVAYOLU İŞLETMELERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Mevsimlik yoğunlukları nedeniyle tarifesiz ve charter havayolu işletmeleri düşük maliyetli havayolu

işletmelerinden farklılaşır. Düşük maliyetli havayolları daha çok uçuş sıklığı olan hatlarda uçarken; tarifesiz ve charter havayolu işletmeleri, yolcu durumuna göre uçuş sıklıklarını ayarlamaktadırlar. Düşük maliyetli havayolları uçuş saatine yaklaşıkça sattıkları bilet ücretlerinde artan ücret politikası uygularken tarifesi ve charter seferlerde hava aracının doluluk oranını arttırmak için daha düşük ücretli bilet satarlar.

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İŞBİRLİKLERİ**

Rekabetin çok yıpratıcı, maliyetlerin çok yüksek ve her türlü krize karşı çok kırılğan bir yapısı olan hava taşımacılığı sektöründe, havayolu işletmelerinin günümüz koşullarında tek başlarına amaçlarına ulaşabilmeleri, kâr elde edebilmeleri ya da daha geniş bir anlamda varlıklarını devam ettirebilmeleri oldukça zordur. Havayolu işletmeleri bu ve benzeri sorunları aşabilmek için çeşitli politika ve stratejiler uygulamaktadırlar. Bu politika ve stratejilerden biri de iş birlikleridir.

#### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN İŞ BİRLİĞİ NEDENLERİ**

İş birliklerinin temel sebepleri; küreselleşme, yapılan işin doğasında bulunan uluslararasılık, rekabetin yoğunluğu ve ekonomik faktörler olarak sıralanabilir. Özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin tek başlarına ayakta kalabilmelerinin çok zor olması, diğer işletmelerle yaşanan rekabetin çok yıkıcı olması gibi nedenler işletmelere maliyetlerin azaltılması yönünde baskı yapmaktadır. İş birlikleri sadece maliyetleri azaltmak amacıyla değil; rekabet avantajını elde etmek, ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanmak, uçuş ağlarının küreselleştirilmesi, riski azaltmak ve yaymak gibi nedenlerle de gerçekleştirilirler. Havayolu işletmelerinin iş birliği nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: Rekabetin küreselleşmesi Kısıtlamaların bir noktaya kadar kaldırılması, pazarların daha özgür bir yapıya bürünmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması ile hava taşımacılığı sektöründe rekabet küreselleşmiştir. Daha önceden rakip olmayan işletmeler küreselleşme ve diğer olgularla beraber birbirlerine rakip hâline gelmişlerdir. Bu rekabet ortamı işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için faaliyetlerini uluslararası alana yayma ve stratejilerini değiştirme gereğini de ortaya çıkarmıştır. Kısıtlamaların kaldırılması İki uçuş noktası arasındaki kapasite ve sefer sıklığı devletler eliyle, ikili hava hizmeti anlaşmaları (İHH) ile belirlenmektedir. Havayolu işletmeleri İHH anlaşmalarının kısıtlamalarını aşmak için kod paylaşımı, blok koltuk satışı gibi iş birliği yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu sayede istedikleri pazarlara istedikleri şekilde ulaşmış olmaktadır. Ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanmak Ölçek ekonomisi, üretim miktarı arttıkça, ortalama üretim maliyetinin düşmesini ya da değişmez maliyetlerin daha geniş bir üretim hacmine yayılmasını ifade etmektedir. Kapsam ekonomisi ise temel olarak, iki veya daha fazla ürünün birlikte üretilmesi durumunda ortaya çıkacak maliyetin, bu ürünlerin ayrı ayrı üretilmesi durumunda ortaya çıkacak maliyetten daha az olması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda havayolu işletmeleri işbirlikleri sayesinde doluluk oranlarını arttırarak ölçek ekonomisine ulaşmayı, işbirliği yapmış olduğu havayolu işletmesi ile aynı ürünü ya da hizmeti ayrı ayrı üretmek yerine birlikte üreterek de kapsam ekonomisine ulaşmayı hedeflemektedirler. Risk ve maliyetleri paylaşmak Yeni ürünlerin geliştirilmesi yüksek yatırım maliyetleri ortaya çıkardığı gibi belirli riskleri de içermektedir. Havayolu işletmeleri hem maliyetleri hem de riskleri paylaşmak amacıyla iş birliği yoluna gidebilmektedirler. Psikolojik nedenler Havayolu işletmelerinin sektördeki büyük aktörlerden biri olmayı istemeleri, pazardaki yerlerini korumak ya da paylarını arttırmak istemeleri, pazarda üstünlük kurma arzuları, büyüyemeyen işletmelerin pazarda rakipleri tarafından yok edileceğinin düşünülmesi gibi nedenler havayolu işletmelerinin iş birliği yapmalarına neden olabilmektedir.

#### **HAVAYOLU İŞ BİRLİKLERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Havayolu işletmeleri birçok farklı şekilde iş birliği yapabilmektedirler. Bu işbirliği sınıflandırmalarından biri de taktiksel ve stratejik iş birliği sınıflandırmasıdır.

##### **Taktiksel İşbirliği**

Havayolu işletmeleri arasında yapılan bir iş birliği, mevcut durumun korunması için dışarıdan gelen tehditlerin azaltılmasını amaçlıyor, daha çok kısa vadeli hedeflere odaklanıyor ve işletmeye yapısal nitelikli avantajlar sağlamıyorsa, bu iş birliği taktiksel iş birliği olarak tanımlanabilir.

##### **Stratejik İşbirliği**

İki havayolu işletmesi arasında yapılan bir iş birliği, uzun dönem hedeflere odaklanmış, işletmeye yapısal avantajlar sağlayacak, rakipleri karşısında rekabetçi avantajlar sağlamaya yönelik ve kapsam olarak daha geniş olarak uygulanmaktaysa, bu iş birliği türünü stratejik iş birliği olarak tanımlamak mümkündür.

#### **HAVAYOLU İŞ BİRLİKLERİNİN ÇEŞİTLERİ**

Havayolu işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullanabileceği birçok iş birliği yöntemi bulunmaktadır. Bu işbirliklerini detaylıca açıklamak faydalı olacaktır. İmtiyaz sistemi (Franchising) Havayolu işletmelerinde imtiyaz sistemi imtiyaz verenin markasını, logosunu, uçuş kodunu ve hizmet

yöntemlerini imtiyaz alan işletmeye vermesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bunların yanında sık uçan yolcu programlarının paylaşılması, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanılması gibi diğer destekleyici faaliyetler de imtiyaz kapsamı içine dâhil edilebilir.

#### **Kod paylaşımı (Code sharing)**

Kod paylaşımı bir havayolu işletmesinin ICAO tarafından verilmiş olan iki harfli uçuş kodunu başka bir havayolu işletmesine belirli bir uçuş için kullanma izni verdiği bir iş birliği türüdür. Kod paylaşımının temel amacı uçuş ağlarını birleştirmek olup, hava yolu işletmeleri arasında kullanılan en basit iş birliği türüdür. Bu işbirliği türünde her türlü taşımacılık hizmetini verecek olan havayolu işletmesi icracı taşıyıcı (operating carrier), uçuşa bilet satışı yapan ancak taşımacılık faaliyeti gerçekleştirilmeyen havayolu işletmesine de pazarlamacı taşıyıcı (marketing carrier) adı verilmektedir. Blok koltuk satış anlaşmaları Blok koltuk satış anlaşması, bir havayolu işletmesinin belirli bir hatta faaliyet gösteren bir uçağındaki koltukların ya da kargonun bir kısmını başka bir havayolu işletmesine belirli bir uçuş için satmasını ifade etmektedir. Sık uçan yolcu programı (SUYP) anlaşmaları Sık uçan yolcu programları havayolu işletmelerinin, özel fırsatlar ve ödüller sunarak yolcuları sık uçmaya teşvik etmek amacıyla yaptıkları uygulamalardır. Bu programları uygulayan havayolu işletmelerinin temel amacı, sık uçan yolcuların ihtiyaçlarını karşılayarak ve ödüllendirerek müşteri sadakati yaratmak, pazar payını ve gelirleri arttırmak ve pazarlama giderlerini azaltmaktır. Sık uçan yolcu programı anlaşmaları da bu programların birleştirilmesini ifade etmektedir.

#### **Havuz anlaşmaları (Pool agreements)**

Havuz anlaşmaları, aynı uçuş hattında birbirlerine rakip olan iki havayolu işletmesinin rekabetin yıkıcı etkisini azaltmak amacıyla anlaşma yapmaları ve uçuşlardan doğan gelir ve giderleri paylaşmaları esasına dayanmaktadır. Bu anlaşma ile havayolu işletmeleri tarifelerini birbirlerine göre ayarlayarak koordine olmaktadır.

#### **Pazarlama anlaşmaları**

Pazarlama anlaşmaları genellikle havayolu işletmelerinin bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ve global dağıtım sistemlerinin (Global Distribution Systems-GDS) kullanımına yönelik olarak gerçekleştirilen iş birliği türüdür.

#### **Ortaklıklar (Joint ventures)**

Ortaklık, iki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelerek bir projeyi birlikte gerçekleştirmek veya bir ekonomik faaliyeti yerine getirmek üzere imzaladıkları bir anlaşma olarak tanımlanabilir. Ortaklıklar, iş birliği anlaşmalarına göre daha kapsamlı, birleşmelere göre daha basit bir hukuki ve ekonomik yapı göstermektedirler. Ortaklıklarda işletmeler kâr paylaşımı yaptıkları gibi risk ve zarar paylaşımı da yapmaktadırlar. Ticari anlaşmalar Bu anlaşmalar belirli bir hatta birbirlerine rakip olarak faaliyet gösteren iki havayolu işletmesinin anlaşarak birinin uçuşlarını durdurması şeklinde gerçekleşmektedir. Uçuşlarına son veren işletme, uçuşlarına devam eden işletmeden yolcu başına belirli bir miktar ücret almaktadır. Bu sayede her iki işletme de kârlı çıkmaktadır. Özel prorsiyon anlaşmaları Özel prorsiyon anlaşması, bir havayolu işletmesinin faaliyette bulunmadığı bir uçuş hattında anlaşma yaptığı havayolu işletmesinin seferlerine sabit bir ücret karşılığında yolcu aktarması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu anlaşma sayesinde havayolu işletmesi var olmadığı bir pazardan pay alabilmekte, uçuş ağını genişletebilmekte ve kârlılığını arttırabilmektedir.

#### **KÜRESEL HAVAYOLU İŞ BİRLİĞİ GRUPLARI**

Küresel ölçekteki havayolu iş birliği gruplarının öncülüğünü, 1989 yılında Delta, Swissair ve Singapore Airlines tarafından gerçekleştirilen iş birliği grubu yapmaktadır. Bu iş birliği grubundan sonra 1990'lı yıllarından sonlarına doğru havayolu işletmeleri çeşitli büyüklüklerde küresel havayolu iş birliği gruplarını meydana getirmişlerdir. Günümüzde 3 adet küresel havayolu iş birliği grubu bulunmaktadır. Bunlar; Star Alliance, SkyTeam ve Oneworld'dür. Geçmiş dönemlerde THY'nin de içinde bulunduğu Swissair'in önderliğindeki Qualiflyer ve KLM ve Northwest'in önderliğindeki Wings iş birliği grupları olumsuz koşullar nedeniyle faaliyetlerine son vermişlerdir.