

**HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA
DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILAR VE
TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARININ
ARAŞTIRILMASI**

**Yusuf ŞENGÜR
(Yüksek Lisans Tezi)**

Eskişehir-2004

**HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞICIYILAR VE
TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI**

Yusuf ŞENGÜR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Fevzi SÜRMEİ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2004

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞICIYILAR VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI

Yusuf ŞENGÜR

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2004

Danışman: Prof. Dr. Fevzi SÜRMEİ

Kullanılan uçakların ve uçuş maliyetinin pahalı olduğu havayolu taşımacılığında cazip bilet fiyatları sunabilen düşük maliyetli taşıyıcılar hem müşterilerin hem de rakip havayolu işletmelerinin dikkatini çekmektedir. Bu taşıyıcılar, müşterileri memnun edecek düzeyde fiyatlar sunarlarken bir yandan da karlılıklarını sürdürebilmektedirler. Bunun altında yatan en önemli neden de maliyetlerini etkin bir şekilde yönetebilmeleridir.

Bu çalışmada, ilk olarak havayolu taşımacılığının genel özellikleri ile havayolu işletmeleri çeşitlerine değinilerek düşük maliyetli taşıyıcıların havayolu taşımacılığı içerisindeki yeri belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra düşük maliyetli taşıyıcı kavramı üzerinde durularak bu taşıyıcılar özellikleri bakımından incelenmiştir. Düşük maliyetli taşıyıcıların kuşkusuz en ilgi çekici tarafı olan gider yapıları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ek olarak, düşük maliyetli taşıyıcılar ile diğer taşıyıcı çeşitleri karşılaştırılarak dünyadaki belli başlı düşük maliyetli taşıyıcılar incelenmiştir.

Son olarak ise Türkiye'deki tarifeli iç hat uçuşu yapan iki özel havayolu işletmesi derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak incelenmiştir. Bu havayolu işletmelerinin birer düşük maliyetli taşıyıcı olarak faaliyet gösterip göstermediklerinin ortaya konulması amacıyla düşük maliyetli taşıyıcılar ile bu havayolu işletmeleri karşılaştırılmıştır.

ABSTRACT**LOW COST CARRIERS IN AIRLINE INDUSTRY AND A RESEARCH OF ITS
APPLICATIONS IN TURKEY****Yusuf ŞENGÜR****Civil Aviation Management Program****Anadolu University Graduate School of Social Sciences, August 2004****Advisor: Prof. Dr. Fevzi SÜRMEĪ**

In airline industry where investment and operation costs are very high, low-cost carriers draw the attention of customers and other competitor airlines with their ticket prices. While these carriers offer satisfactorily low prices for customers, they can still maintain their profitability. The most important factor lying underneath is their ability of handling their costs efficiently.

In this study, the first common characteristics of airline industry and airline types are mentioned, and then the importance of the low-cost carriers in this industry is discussed. Afterwards, low-cost carrier concept and its key aspects differing from the other carriers are analyzed. Cost structure of the low cost carriers is examined in detail. In addition, low-cost carriers are compared with the other carrier types and well-known low-cost carriers in the world.

Finally, two private airlines having scheduled flights in the domestic airline market in Turkey are studied using in-depth interview research technique. These airlines and low-cost carriers are compared in terms of key characteristics of low-cost carriers and their cost structures to identify whether these airlines operate as a low-cost carrier or not.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Yusuf ŞENGÜR'ün "Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması" başlıklı tezi 13 Eylül 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Fevzi SÜRMEİİ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Ergün KAYA
Üye : Yrd.Doç.Dr.Hatice KÜÇÜKÖNAL

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Öncelikle, tez çalışmam sırasında değerli yardımları ve katkılarıyla desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Fevzi SÜRMELE'ye teşekkürlerimi, sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

İkinci olarak, tez çalışmam sırasında verdikleri her türlü destek ve sağlamış oldukları motivasyondan dolayı Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü öğretim üyelerine başta Yard. Doç Dr. Ergün KAYA, Yard. Doç Dr. Ender GEREDE ve Sivil Havacılık Yüksekokulu Müdür Yardımcısı Yard. Doç. Dr. Hatice KÜÇÜKÖNAL olmak üzere teşekkürlerimi sunuyorum.

Akademik hayatımın başından beri havacılığı öğrenmemde ve sevmemde katkısı olduğuna inandığım değerli arkadaşlarım Arş. Grv. A. Emre SARILGAN ve Arş Grv. Devrim GÜN'e ayrıca teşekkür ediyorum. Sevgili eşim Arş. Grv. Esin ŞENGÜR'e de tez çalışmam esnasında yanımda olmasından dolayı sevgilerimi iletiyorum.

Son olarak akademik hayata atılmamda ve akademik hayatımın başlangıcında vermiş olduğu destekten dolayı, helikopter kazasında kaybettiğimiz Yard. Doç Dr. Can ÖZDEMİR'e Allah'tan rahmet diliyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ GENEL YAPISI	3
1.1.Havayolu Taşımacılığı ve Havayolu İşletmesi	3
1.2. Havayolu Taşımacılığının Mevcut Durumu ve Beklentiler	4
1.2.1. Dünyadaki Mevcut Durum ve Beklentiler	5
1.2.2. Türkiye'deki Mevcut Durum ve Beklentiler	9
2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ ÖZELLİKLERİ	12
2.1. Havayolu Taşımacılığının Ekonomik Özellikleri	12
2.2. Havayolu Hizmetinin Özellikleri	21

2.3. Havayolu İşletmelerinin Şirket ve Pazarlama Stratejileri	22
3. SİVİL HAVACILIK FAALİYETLERİNİN VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	27
3.1. Geleneksel Taşıyıcılar	32
3.2. Bölgesel Taşıyıcılar.....	35
3.3. Tarifersiz/Charter Taşıyıcılar	37
3.4. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILAR

1. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICI KAVRAMI	39
1.1. Düşük Maliyetli Taşıyıcı Tanımı	40
1.2. Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	42
2. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILARIN BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLERİ	45
2.1. Düşük Fiyat	45
2.2. Uçuş Boyunca Verilen Hizmetler	47
2.3. Doğrudan Bilet Satış ve Rezervasyon.....	48
2.4. Uçak Kullanım Oranı ve Yüksek Kapasite	48
* 2.5. İkincil Havaalanlarının Kullanılması	49
2.6. Kısa Mesafe Doğrudan Uçuş	50
2.7. Filo Benzerliği.....	51
2.8. Diğer Özellikler.....	51
3. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICI PAZARININ YAPISI VE MÜŞTERİ PROFİLİ	52

3.1. Pazar Yapısı.....	52
3.2. Müşteri Profili	55
4. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILARIN GİDERLERİ	59
4.1. Maliyet ve Giderlere Kavramsal Bir Bakış.....	59
4.2. Havayolu İşletmelerinde Giderler ve Sınıflandırılması	60
4.2.1. Faaliyet Giderleri	61
4.2.2. Faaliyet Dışı Giderler.....	62
4.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcılarda Faaliyet Giderleri.....	63
4.3.1. Direkt Faaliyet Giderleri	66
4.3.2. Dolaylı Faaliyet Giderleri	70
5. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILAR İLE DİĞER TAŞIYICILAR ARASINDAKİ FARKLILIKAR.....	73
5.1. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Geleneksel Taşıyıcılar	73
5.2. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Bölgesel Taşıyıcılar	75
5.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Tarifersiz/Charter Taşıyıcılar.....	77
6. DÜNYADAKİ BAZI DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILAR.....	79
6.1. EasyJet.....	79
6.2. Ryanair	82
6.3. Southwest Airlines	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICI OLGUSUNUN TÜRKİYE'DEKİ
ÖRNEKLERİNİN ARAŞTIRILMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	92
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	92
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	93
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	93
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....	94
5.1. Onur Air.....	94
5.2. Fly Havayolları	99
SONUÇ	104
EKLER.....	106
KAYNAKÇA.....	108

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Taşıdıkları Yolcu Sayısı ve Filoları Bakımından Dünyanın En Büyük 20 Havayolu İşletmesi	9
Tablo 2. Türkiye’de Mevcut Havayolu İşletmeleri ve Uçak Sayıları	10
Tablo 3. Bazı Havayolu İşletmelerinde İşgücü Maliyetlerinin Toplam İşletim Maliyetlerine Oranı	17
Tablo 4. En Büyük 100 Bölgesel Havayolu İşletmesinin Taşıdıkları Yolcu Sayısı ve Filoları Bakımından Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı	36
Tablo 5. Ryanair, EasyJet ve British Airways’in Londra-Glasgow Uçuşu İçin 19-25 Mayıs 2003 Tarihleri Arasında Kaydedilen En Düşük ve En Yüksek Bir Haftalık Gidiş-Dönüş Bilet Fiyatları	47
Tablo 6. Avrupa İçi Yolcu Trafiği (Milyon Yolcu)	53
Tablo 7. Düşük Maliyetli Taşıyıcılara Yönelik Tutumlar.....	56
Tablo 8. Havayolu İşletmeleri Faaliyet Giderleri	61
Tablo 9. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Geleneksel Taşıyıcıların Aynı Olan ve Farklılık Gösteren Giderleri	64
Tablo 10. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Geleneksel Taşıyıcılar Arasındaki Başlıca Farklılıklar	74
Tablo 11. Boeing 737-300 Kullanan Bazı ABD Havayolu İşletmelerinde Faaliyet Sonuçları ve Maliyetlerin Karşılaştırılması.....	75
Tablo 12. İngiltere’de Faaliyet Gösteren Geleneksel, Bölgesel ve Düşük Maliyetli Birer Taşıyıcının Karşılaştırılması, 1998.....	77
Tablo 13. Düşük Maliyetli Taşıyıcılara Göre Tarifersiz/Charter Taşıyıcıların Maliyet Avantajları	78

Tablo 14. EasyJet'in 1998-2003 Yılları İtibarıyla Gelir ve Karlılığı	80
Tablo 15. Ryanair'in 1995-2004 Yılları İtibarıyla Gelir ve Karlılığı	83
Tablo 16. Southwest Airlines'in Filosundaki Uçak Tipleri	87
Tablo 17. Southwest Airlines'in 1990-2003 Yılları İtibarıyla Gelir ve Karlılığı	87
Tablo 18. Onur Air ve THY Bilet Fiyatları.....	95
Tablo 19. Türkiye'de 2003 ve 2004 İlk Dört Ayda Taşınan İç Hat Yolcu Sayısı	96
Tablo 20. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Onur Air'in Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması.....	97
Tablo 21. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Onur Air'in Giderler Bakımından Karşılaştırılması	98
Tablo 22. Fly Havayolları ve THY Bilet Fiyatları.....	100
Tablo 23. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Fly Havayolları'nın Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması.....	101
Tablo 24. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Fly Havayolları'nın Giderler Bakımından Karşılaştırılması.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. 1980-2003 Yılları Arasında Havayolu İşletmelerinin Finansal Sonuçları	7
Şekil 2. Türkiye’de 1988-2003 Yılları Arasındaki Ticari Uçak Trafiği	11
Şekil 3. Türkiye’de 1988-2003 Yılları Arasında Havayolu ile Taşınan Yolcu Sayısı	11
Şekil 4. Tarifeli Taşıyıcıların 1970-2000 Yılları Arasındaki Birim Gelir-Gider Trendi	19
Şekil 5. Porter’ın Beş Güç Faktörü Modeli	23
Şekil 6. Porter’ın Rekabet Stratejileri	24
Şekil 7. Şirket ve Pazarlama Stratejisi Oluşturmada Sektörel, Dikey ve Yatay Karar Kapsamları	26
Şekil 8. Sivil Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması	28
Şekil 9. Sivil Havacılık Sistemi ve Alt Sistemleri	29
Şekil 10. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar İçin İş Tasarımı	41
Şekil 11. Avrupa Havayolu Trafiği Pazar Payları ve Büyüme Oranları	52
Şekil 12. 2002 Yılında İş Amaçlı Seyahat Eden Yolcuların Kullandıkları ve Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Tarafından Hizmet Sunulan İkili Şehir Hatları	57
Şekil 13. Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Gider Avantajları	64
Şekil 14. EasyJet’in 1995-2003 Yılları İtibarıyla Taşdığı Yolcu Sayısı	80
Şekil 15. Ryanair’in 1996-2004 Mart Ayı Sonu İtibarıyla Yıllık Taşdığı Yolcu Sayısı	83
Şekil 16. Southwest Airlines’ın 1990-2003 Yılları İtibarıyla Taşdığı Yolcu Sayısı	86

Şekil 17. Southwest Airlines'ın 1990-2003 Yılları İtibarıyla Filo Gelişimi	86
Şekil 18. Onur Air'in Yurtiçi Tarifeli Uçuş Noktaları	94
Şekil 19. Fly Havayolları'nın Yurtiçi Tarifeli Uçuş Noktaları.....	99

GİRİŞ

Havayolu taşımacılığı gerek hızı gerekse sahip olduğu teknolojik olanakları dolayısıyla üzerinde yüzyılı aşkın bir süredir çalışılan ve araştırmacıların ilgisini çeken bir sektördür. Dünya devletlerinin oluşan küresel çevre dolayısıyla birbirleri ile daha fazla ilişki kurmaya ve ticaret yapmaya çalışmaları ve insanların da turizm amaçlı olarak dünyanın değişik bölgelere gitmek istemeleri havayolu taşımacılığını bu faaliyetlerin merkezine koymaktadır.

Değişen iş koşulları gibi havayolu sektöründe de değişim ve yeni gelişmelerin yaşanması kaçınılmazdır. Buradan hareketle bu çalışmada havayolu taşımacılığında son yıllarda yaşanan önemli gelişmelerden birisi olan “**düşük maliyetli taşıyıcılar**” değişik yönleriyle ele alınmış ve Türkiye’de son bir yıldır yeni gelişmekte olan özel havayolu işletmelerinin iç hat taşımacılığı incelenerek, bu taşıyıcıların sundukları düşük fiyatlara karşın düşük maliyetli taşıyıcılarla aralarındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, havayolu taşımacılığı ve havayolu işletmeleri kavramları üzerinde durularak dünyadaki ve Türkiye’deki havayolu taşımacılığının mevcut durumu ve beklentiler belirtilmiştir. Daha sonra sırasıyla havayolu taşımacılığının ekonomik özellikleri, hizmet özellikleri ve havayolu işletmelerinin şirket ve pazarlama stratejilerine değinilmiştir. Buradan hareketle, havayolu işletmeleri, geleneksel taşıyıcılar, bölgesel taşıyıcılar, tarifersiz/charter taşıyıcılar ve düşük maliyetli taşıyıcılar olarak dört ana sınıfa ayrılarak tanımlanmıştır.

İkinci bölümde öncelikle düşük maliyetli taşıyıcı kavramı ve düşük maliyetli taşıyıcıların ortaya çıkışı ve gelişimi, daha sonra düşük maliyetli taşıyıcıların belirleyici özellikleri ile düşük maliyetli taşıyıcı pazarının yapısı ve müşteri profili incelenerek, düşük maliyetli taşıyıcı stratejisinin ana belirleyicisi olan gider yapılarına değinilmiş ve son olarak da düşük maliyetli taşıyıcılar ile yukarıda belirttiğimiz diğer taşıyıcılar arasındaki farklılıklar irdelenmiştir. Ayrıca, dünyadaki belli başlı üç büyük düşük maliyetli taşıyıcı ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise Türkiye’de iç hat uçuş faaliyeti yapan iki havayolu işletmesi incelenerek, düşük maliyetli taşıyıcılar ile bu şirketlerin özellikleri karşılaştırılmıştır. Bu inceleme sonucunda Türkiye’de iç hatlarda faaliyet gösteren bu şirketlerin sunmuş oldukları düşük fiyatlara karşın düşük maliyetli taşıyıcı kavramına uygun hizmet verip vermedikleri araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ GENEL YAPISI

1.1. Havayolu Taşımacılığı ve Havayolu İşletmesi

Havayolu taşımacılığı adından da anlaşılacağı üzere bir havaaracı ile ticari amaçla yapılan yolcu, yük ya da posta taşınması faaliyetidir. SHY-6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliği'nin ilk maddesinde ticari hava taşıma faaliyetleri her türlü havaaracı kullanarak ücret karşılığında yolcu, yük ve posta taşınması şeklinde ifade edilmiştir.¹ Benzer şekilde ABD kanunlarında da havayolu taşımacılığı, ücret ya da kira karşılığında insanların, malların veya postanın bir havaaracı ile kamuya açık bir hava taşıyıcısı tarafından taşınması şeklinde tanımlanmaktadır.²

Havayolu taşımacılığı yapan işletmeler havayolu işletmesi (airline/air carrier) olarak adlandırılmaktadırlar. Havayolu işletmesini, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-ICAO) havaaracı ile bir bedel ya da kira karşılığında taşıma hizmeti sağlayan bir işletme olarak tanımlamaktadır.³ 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununda ticari hava işletmeleri, ticari amaçla ücret karşılığında yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşıyan işletmeler şeklinde yer almaktadır.⁴

¹ SHY-6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliği, (21.3.1985 Tarih ve 18071 Sayılı Resmi Gazete ile 13.7.1992 tarih ve 21283 Sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan Değişikliklerle Son Şekli Almıştır) <http://www.shgm.gov.tr> iletişim adresli internet sayfası, 29.04.2004.

² Code For Regulations, (Title 14--Aeronautics And Space Chapter I--Federal Aviation Administration, Department Of Transportation Part 1--Definitions And Abbreviations) http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_03/14cfr1_03.html iletişim adresli internet sayfası, 10.04.2004.

³ ICAO, Manual on the Regulation of International Air Transport (Chapter 5.1 Air Carriers).

⁴ 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, (Kabul Tarihi: 14.10.1983) <http://www.shgm.gov.tr> iletişim adresli internet sayfası, 29.04.2004.

Literatürde havayolu (airline), hava taşıyıcısı (air carrier), taşıyıcı (carrier), ticari hava taşıma işletmeleri (commercial air carriers) terimleri havayolu taşımacılığı yapan işletmeler için aynı anlamda kullanılmaktadır.

1.2. Havayolu Taşımacılığının Mevcut Durumu ve Beklentiler

Havayolu taşımacılığı, Wright kardeşler tarafından bir Boeing 747'nin uzunluğu kadar dahi havada kalamayan ilk motorlu uçuşun yapıldığı 17 Aralık 1903'ten bu yana 100 yılı aşkın bir süredir, diğer tüm sektörlerde olduğu gibi gerek teknolojik gerekse yapısal alanlarda önemli gelişmeler yaşamıştır. Günümüzde hizmet veren yaklaşık olarak 18.000'i aşkın ticari havaaracı, 1300 havayolu, yıllık 3 trilyon yolcu-kilometre uçuşu ile 1.6 milyar yolcu taşıyan hava taşımacılığı büyük bir sektör haline gelmiştir.⁵ Hava taşımacılığının yaşadığı gelişme evrelerini 1918 yılında Amerika'da ilk hava posta hattının açılmasından itibaren başlayarak dört ana bölümde incelemek mümkündür:⁶

- Oluşum Evresi,
- Büyüme Evresi,
- Olgunluk (Jet) Evresi,
- Serbestleşme Sonrası (Liberalleşme).

Hava taşımacılığı, halen 1978 yılında başlayan serbestleşme ve liberalleşme sürecinin etkileri içerisinde. Genel olarak politik, ekonomik sosyal, teknolojik ve çevresel faktörlerin hava taşımacılığı sektörünü etkilediği gibi özellikle bilgisayar, iletişim ve havaaracı teknolojisi alanında yaşanan gelişmeler sektörü yakından ilgilendirmektedir. Bunun yanında politik bir faktör olan özelleştirme, ekonomik bir faktör olan havayolu işbirlikleri ve turizm sektöründe yaşananlar hava taşımacılığına yön veren önemli gelişmelerdir.

⁵ Paul Upham ve Diğerleri, *Towards Sustainable Aviation*, (Londra: Earthscan Publications, 2003) s. 36-42.

⁶ Alexander T. Wells, *Air Transportation: A Management Perspective*, (ABD: International Thomson Publishing, 4. Baskı, 1999) s. 33-79.

1.2.1. Dünyadaki Mevcut Durum ve Beklentiler

Havayolu sektörü, serbestleşme sonrası yaşanan ve 1989 yılına kadar süren karlılığın ardından, 1990-1993 yılları arasında petrol fiyatlarının yükselmesi ve özellikle 1990 körfez kriziyle birlikte yaşanan talep azalması nedeniyle o ana kadar yaşadığı en büyük krizle karşı karşıya kalmıştır. Bu krizle birlikte Amerika'da Eastern Airlines, Pan American Airlines ve Midway, İngiltere'de Air Europe ve Belçika'da TEA iflas ederek sektörden çekilmişlerdir. Havayolu işletmelerinin içine düştüğü bu kriz Körfez Savaşı'nın sona ermesiyle birlikte yavaşlamamıştır. Çünkü krizin altında yatan tek neden savaş değildir. Dünya genelinde ekonominin yavaşlaması ve bunun yanında liberalleşme ile birlikte Kuzey Atlantik gibi bazı pazarlarda yetersiz trafik büyümesi, havayolu işletmelerinde fazla kapasite ve pazar payı savaşı için fiyatların düşmesi de büyük ölçüde krizi körüklemiştir. Bu yıllarda Avrupa'da ve diğer ülkelerdeki devlete ait havayolları devlet yardımları ile ayakta kalırken, özel havayolu işletmeleri de hissedarlarından sermaye artırım talebinde bulunmuşlardır.

1994 yılı sonrası maliyet azaltıcı tedbirler ve talebin yeniden artması sonucunda bir çok havayolu işletmesi kar etmeye başlamıştır. Bu karlılık 1997 yılına kadar devam etmiştir. Daha sonra havayolu sektörü kötü sinyaller vermeye başlamış, özellikle 1998 ve 1999 yıllarında patlak veren Uzakdoğu Asya krizi neticesinde karlarda bir azalma meydana gelmiştir. Bu yıllarda Asya taşıyıcıları zor duruma düşmüşlerdir. Avrupa ve Amerikalı taşıyıcılar da Asya hatlarından bazılarını kapatmak zorunda kalmışlardır. Bu yıllarda havayolu işletmeleri, karlılık olarak 1997 rakamlarına yaklaşmalarına rağmen bunu varlıklarından kayıplar vererek gerçekleştirmişlerdir. 2000 yılında ise durum daha da kötüleşmiştir. Karlılığı etkileyen en önemli iki faktörden birincisi özellikle uluslararası hatlarda meydana gelen fazla kapasite sonucu pazar payı için savaşıyan havayollarının gelirlerinin azalmasıdır. İkincisi ise gelirler bu denli azalırken maliyetlerde artış meydana gelmesidir. Özellikle OPEC üyesi ülkelerinin petrol üretim kotalarını azaltması sonucunda bir önceki yıl 10 USD olan yakıt fiyatları Şubat 2000'de 28 USD'ye çıkmıştır. Bu durum 10 yıl önceki talebe bağlı ortaya çıkan krizden daha ciddi bir kriz yaratmıştır.⁷

⁷ Rigas Doganis, *The Airline Business in the Twenty-first Century*, (Londra: Routledge, 2001) s. 1-5.

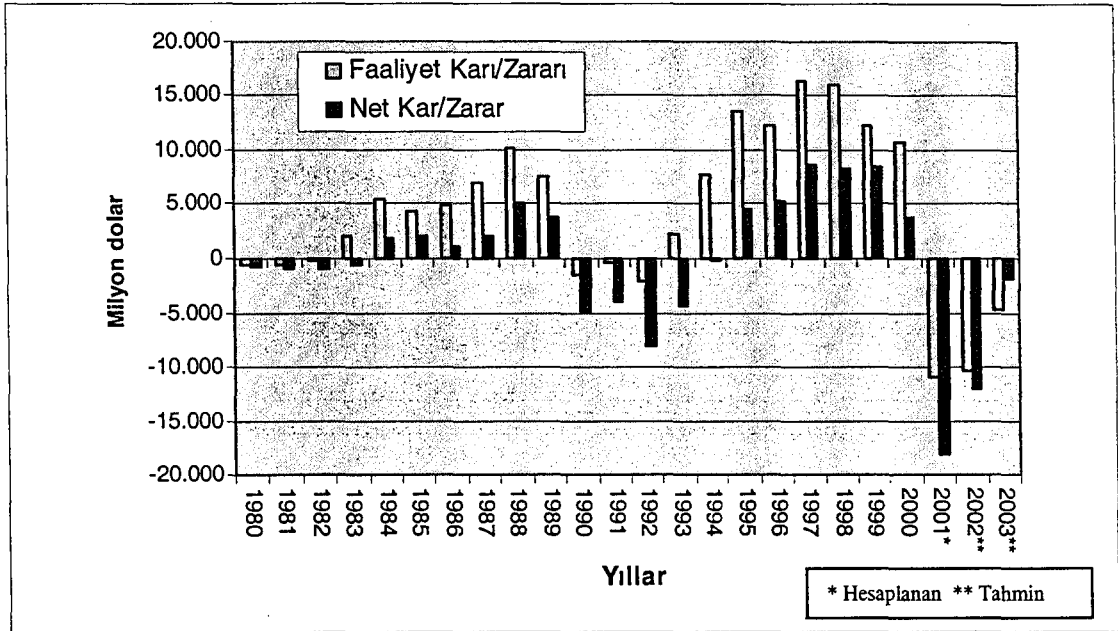
11 Eylül 2001'de ABD'de ikiz kulelere yapılan saldırıdan sonra havayolu sektörünün uğradığı zarar ve güvenlik konusunun gündeme gelmesi, ardından ABD'nin Irak harekatı ve değişik ülkelerdeki terör olayları günümüzde havayolu taşımacılığını yakından ilgilendiren gelişmelerdir.

Aslında 11 Eylül öncesinde de havayolu taşımacılığı sektöründe ücretli yolcu-kilometre bakımından bir düşüş söz konusuydu. First class ve business class yolcu sayısındaki düşüşte havayolu gelirlerinin azalmasında önemli rol oynamaktaydı. 11 Eylül sonrasında ise durum daha da kötüleşmiştir. Yolcuların kişisel güvenlik endişeleri, şirketlerin seyahat maliyetlerini azaltma eğilimleri ve artan huzursuzluk hep birlikte yolcuların hava seyahatinden vazgeçmelerine neden olmaktadır. Geleneksel taşıyıcılar maliyetlerini azaltmak ve nakit durumlarını korumak için bazı uçaklarını uçuştan çekerek, uçuş hatlarını azaltmış ve yeni uçak siparişlerini ertelemişlerdir. 11 Eylül sonrası 6 ay içinde 1000 kadar uçak uçuştan çekilmiştir. Bazı havayolu işletmeleri bu dönemde % 50'ye varan oranlarda hat sayısı ve uçuş sıklıklarında azaltıma gitmiştir. Bunlara ek olarak, işçi sendikalarıyla yapılan anlaşmalarla işçilik maliyetlerinden tasarruf yapma yoluna gidilmiştir. Örneğin, Delta ve United Airlines işçilerle ve işçi sendikalarıyla yapmış oldukları pazarlık neticesinde maliyetlerini sırasıyla 1.1 milyar dolar ve 1.2 milyar dolar azaltabilmişlerdir. Bir çok uluslararası havayolunun kullandığı model olan topla-dağıt sistemi inceleme altına alınmıştır. Öte yandan düşük maliyetli taşıyıcılar farklı bir yaklaşım benimseyerek hem 11 Eylül öncesi hem de sonrası olmak üzere aralıksız, gözle görülür bir büyüme gerçekleştirmişlerdir.⁸

11 Eylül sonrası sektörde öncelikle ele alınması ve uğraşılması gereken konular olarak; güvenlik, sigorta maliyetleri, kiralama ve şirket birleşmeleri önem kazanmıştır. Uçak üreticileri ve bunların tedarikçileri azalan taleple karşı karşıya gelmiştir. Özellikle Avrupa'da büyük havaalanlarında artan kapasite sınırlamaları havayolu taşımacılığını günümüzde etkileyen faktörler arasındadır. Uçak üreticileri olan Airbus ve Boeing de uçak başına koltuk sayısını maksimize etmeye ve daha küçük havaalanlarına hizmet verebilecek 100-200 kişilik daha etkin uçaklar yapmaya çalışmaktadırlar. Havayolu işletmelerinin çoğu da 11 Eylül sonrası gelişmelere ayak uydurabilmek için kısa

⁸ _____, "The Emerging Airline Industry", (A.T. Kearney ve İngiltere Havacılık Şirketleri Topluluğu ortak çalışması) http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Emerging_Airline_Industry_S.pdf iletişim adresli internet sayfası, 21.03.2004.

dönemli hayatta kalma stratejileri üzerine yoğunlaşmaya, köklü yapısal değişimler öngören uzun vadeli planlar ise şirketler bekle ve gör davranışı sergilediklerinden dolayı şüpheyile bakılan yaklaşımlar olarak görülmeye başlanmıştır.⁹



Şekil 1. 1980-2003 Yılları Arasında Dünyadaki Havayolu İşletmelerinin Finansal Sonuçları

Kaynak: Rigas Doganis, *The Airline Business in the Twenty-first Century*, (Londra: Routledge, 2001) s. 3; _____, "World Airline Report", *Air Transport World*, (Temmuz 2003), s. 24.

Geçmişten bugüne kadar havayolu taşımacılığının en önemli parçasını kuşkusuz havayolu işletmelerinin devleri diyebileceğimiz ve bir yerde havayolu pazarının pazar yapıcıları olan büyük çaplı şirketler oluşturmaktadır. Her ne kadar aralarında finansal durumları hiç de iyi olmayanlar varsa da bunların filo büyüklükleri ve taşıdıkları yolcu sayısı itibarıyla hala çok güçlü oldukları söylenebilir. Taşıdıkları yolcu sayısı ve filo büyüklükleri itibarıyla dünya genelindeki en büyük 20 havayolu Tablo 1'de görülebilir.

Günümüzde yolcuların gitmek istedikleri yere daha kısa süre içerisinde ulaşmak istemeleri, devletlerin havayolu taşımacılığı üzerindeki kontrollerini gittikçe daha da azaltmaları ve liberalleşme ile başlayan rekabet dolayısıyla yeni hatların açılması, hizmet sıklığının artması ve yolculara daha fazla seçenek sunulması gibi gelişmeler

⁹ Aynı s. 5-9.

havayolu taşımacılığının geleceğe yönelik beklentilerinin iyimser olmasını sağlamaktadır. İnternet yoluyla rezervasyon ve bilet satışı, havayolu işletmelerine dağıtım maliyetlerini azaltma olanağı sağlarken, yolcuların daha fazla seçeneği kolay bir şekilde karşılaştırmalarına da olanak tanımaktadır. Havayolu işletmeleri arasında yapılan işbirlikleri küresel bir uçuş ağı sunmalarının yanı sıra bakım ve biletleme operasyonlarında ölçek ekonomisine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Tüm bu gelişmeler sayesinde dünyanın iki büyük gövde üreticisinden birisi olan Boeing şirketinin 2003 yılında yapmış olduğu 20 yıllık bir tahmine göre; dünya genelindeki ekonomik büyüme yıllık ortalama % 3.2, yolcu trafiğindeki büyüme % 5.1 ve kargo trafiğindeki büyümenin de % 6.4 olacağı beklenmektedir. Buna bağlı olarak 2002 yılında 15.612 olan jet uçağı sayısı iki kattan daha fazla bir büyüme ile 2022 yılında 33.999 olacağı tahmin edilmektedir.¹⁰ Benzer bir çalışma da bir diğer gövde üreticisi olan Airbus tarafından yapılmıştır. Airbus da benzer şekilde dünya genelinde 407 havayolu şirketini ve 140 seyahat pazarını kapsayan tahminlerinde 2002 yılında 3.2 trilyon ücretli yolcu-kilometre olan havayolu pazarının 2022 yılında 8.5 trilyon ücretli yolcu kilometreye ulaşacağını ve % 5'lik ortalama yıllık büyümeye sahip olacağını hesaplamaktadır. Çalışmaya göre havayolu pazarından 2002 itibarıyla % 30 paya sahip olan Avrupa taşıyıcıları 2022 yılında % 33 pazar payıyla en büyük paya sahip olacağı tahmin edilmektedir.¹¹

¹⁰ Boeing Commercial Airplanes, "Current Market Outlook 2003", <http://www.boeing.com/commercial/cmo> iletişim adresli internet sayfası, 22.04.2004.

¹¹ Airbus, "Global Market Forecast 2003-2022", <http://www.airbus.com/media/gmf.asp> iletişim adresli internet sayfası, 22.04.2004.

**Tablo 1. Taşdıkları Yolcu Sayısı ve Filoları Bakımından
Dünyanın En Büyük 20 Havayolu İşletmesi**

Sıra	Havayolu	Yolcu Sayısı (Bin)	Sıra	Havayolu	Uçak Sayısı
1	American	94.144	1	American	806
2	Delta	89.868	2	United	557
3	United	68.585	3	Delta	548
4	Southwest	63.046	4	Northwest	446
5	Northwest	52.669	5	Southwest	375
6	US Airways	47.168	6	Continental	358
7	Lufthansa Group	43.949	7	US Airways	263
8	All Nippon	43.299	8	Air France	253
9	Continental	41.016	9	British Airways	237
10	Air France	38.045	10	Lufthansa	226
11	British Airways	34.445	11	American Eagle	209
12	JAL	33.631	12	Air Canada	204
13	SAS Group	33.254	13	ExpressJet	188
14	Qantas	27.128	14	SkyWest	161
15	Iberia	23.922	15	Alitalia	152
16	Air Canada	23.429	16	Iberia	146
17	Korean	22.172	17	Atlantic Southeast	143
18	Alitalia	21.988	18	America West	142
19	China Southern	21.493	19	Qantas	138
20	Japan Air System	21.434	20	SAS	138

Kaynak: _____, "World Airline Report", *Air Transport World*, (Temmuz 2003), s. 33.

1.2.2. Türkiye'deki Mevcut Durum ve Beklentiler

14 Ekim 1983'te kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu ile özel sektöre de hava taşımacılığı yapma hakkı tanınmış ve bu tarihten itibaren Türkiye'de havayolu taşımacılığı yeni bir döneme girmiştir.¹² Havayolu taşımacılığı, 1980'li yılların ortalarından itibaren günümüze kadar havaaracı ve yolcu trafiğindeki artışa paralel bir gelişme içerisinde. Bu yıllar içerisinde bir çok özel havayolu işletmesi faaliyet göstermiştir. Ancak, günümüze gelinceye kadar bir çoğu da faaliyetlerine çeşitli sebeplerle son vermiştir. 2004 yılı itibarıyla mevcut havayolu işletmeleri ve filo büyüklükleri Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

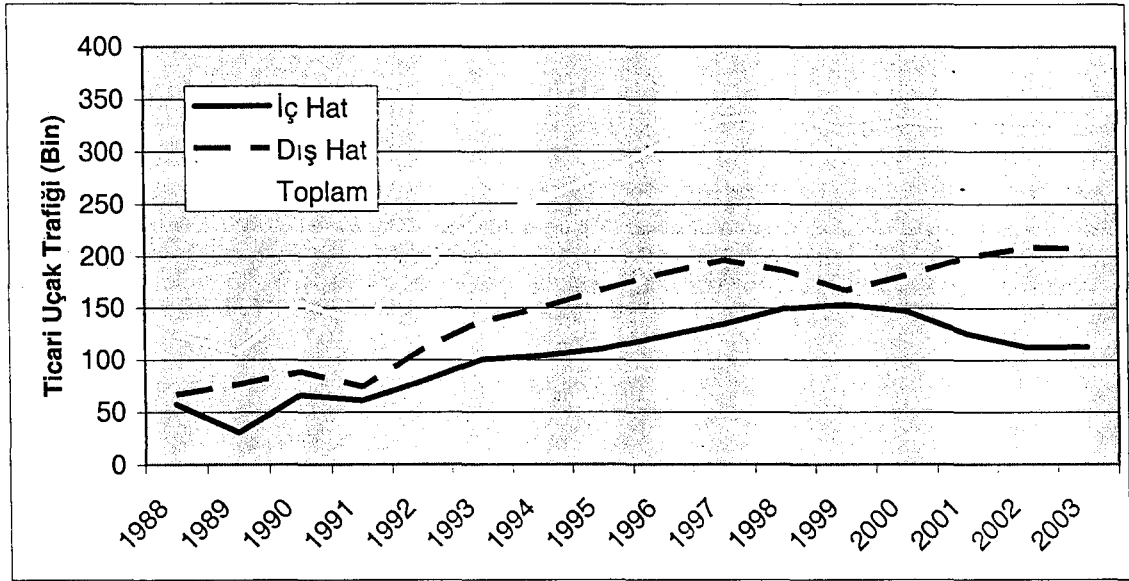
¹² DPT, *Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu* (Ankara: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma, 2001) s.42

Tablo 2. Türkiye'deki Mevcut Havayolu İşletmeleri ve Uçak Sayıları

Havayolu İşletmesi	Uçak sayısı
Türk Hava Yolları	65
Onur Havayolları	24
Pegasus Havayolları	14
MNG Havayolları	12
Fly Havayolları	10
Sun Express	8
Kıbrıs Türk Havayolları	5
Freebird Havayolları	5
SKY Havayolları	5
Atlas Havayolları	4
Bosphorus Avrupa Havayolları	3
Inter Express	2
Toplam	157

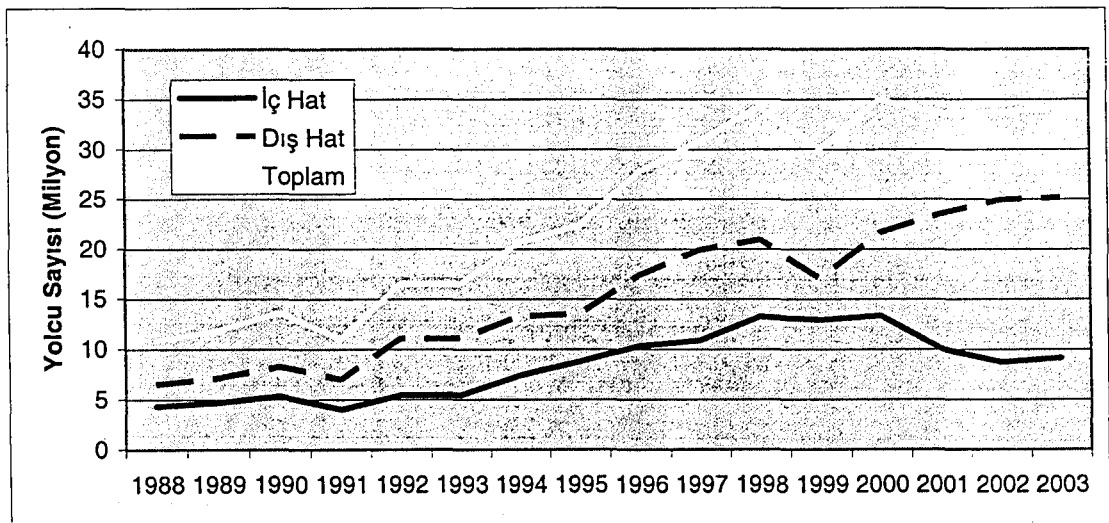
Kaynak: Havayolu işletmelerinin internet sitelerinden, telefonla havayolu işletmelerine ulaşılarak ve çeşitli güncel gazete ve dergilerden yararlanılarak hazırlanmıştır. (Mayıs 2004)

Havayolu taşımacılığında 1980'li yılların ortalarında başlayan büyüme eğilimi, dünyada olduğu gibi Türkiye'de de 1990 körfez krizinden etkilenmiştir. Kriz sonrası yine dünya havayolu taşımacılığına paralel olarak Türkiye'deki havayolu taşımacılığında 1990'lı yılların sonlarına kadar büyüme eğilimi devam etmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde dünyadaki genel ekonomik durgunluk ile birlikte Türkiye'de yaşanan ekonomik durgunluk ve kriz, özellikle turizm sektöründe yaşanan dalgalanmalar ülkemiz havayolu taşımacılığını olumsuz biçimde etkileyen faktörlerin başında gelmiştir. Buna karşın 2003 yılından itibaren turizm ve iç hatlarda yaşanan talebe bağlı olarak devletin de iç hat yolculuklarında bilet başına alınan bazı vergilerde indirim yapması havayolu taşımacılığına yeni bir hareket getireceği beklentisini doğurmaktadır. Bu gelişmeler neticesinde, charter taşıyıcı olarak faaliyet gösteren bazı havayolu işletmeleri tarifeli iç hat seferler düzenlemeye başlamışlardır. Türkiye'de 1988-2002 yılları arasındaki toplam ticari uçak trafiği ve taşınan yolcu sayıları sırasıyla Şekil 2 ve Şekil 3'te görülebilir.



Şekil 2. Türkiye’de 1988-2003 Yılları Arasındaki Ticari Uçak Trafığı

Kaynak: DHMİ Genel Müdürlüğü, DHMİ İstatistik Yıllığı, 1988-2003.



Şekil 3. Türkiye’de 1988-2003 Yılları Arasında Havayolu ile Taşınan Yolcu Sayısı

Kaynak: DHMİ Genel Müdürlüğü, DHMİ İstatistik Yıllığı, 1988-2003.

Yakın gelecekte özellikle bölgesel taşıyıcıların kurulması ya da başka taşıyıcıların da bölgesel ve iç hat taşımacılığına yönelmeleri söz konusu olabilir. Nitekim Ulaştırma Bakanının bölgesel ve iç hat taşımacılığını özendirceklerini ve ülkemizde mevcut bulunan 70’e yakın havaalanının hava taşımacılığına hizmet vermesi

için çalışmalar yaptıklarına dair beyanlatları bulunmaktadır.¹³ Bununla birlikte Inter Havayolları yetkilileri de filosuna katmış olduğu 97 yolcu kapasiteli 4 adet Fokker 100 tipi uçak ile 2004 yılının ortalarında bazı yurtiçi hatlarda uçmaya başlayacağını ifade etmektedir.¹⁴

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ ÖZELLİKLERİ

Havayolu taşımacılığının kendine has bir çok özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler çeşitli şekillerde ele alınabilir. Ancak havayolu işletmelerinin kârlı bir şekilde ayakta kalabilmeleri için, sektörü etkileyen ekonomik, politik, teknolojik, hukuksal ve çevresel etkiler ile birlikte rekabeti oluşturan öğeler ve seçtikleri şirket ve rekabet stratejileri ve bunun izdüşümü olarak iş yapma şekilleri diğer bir deyişle işletme stratejileri açısından bakmak daha açıklayıcı olacaktır.

2.1. Havayolu Taşımacılığının Ekonomik Özellikleri

Havayolu taşımacılığının ekonomik özelliklerini oligopolistik pazar özellikleri, kapsam ekonomisinden yararlanılması, devletlerin finansal desteği, yüksek teknolojik devir hızı, yüksek işgücü ve yakıt maliyetleri, fazla kapasite sorunu, ekonomik dalgalanmalara karşı duyarlılık, ulusal ve uluslararası alanlarda düzenlemelere tabi olması ve düşük kar marjlarına sahip olması şeklinde belirtebiliriz.¹⁵

• **Oligopolistik Özellikler:** Havayolu taşımacılığının oligopol bir pazar özelliği gösterdiği konusunda ekonomistlerce tam bir görüş birliği olmasa da genel olarak oligopol pazarın özelliklerini yansıttığı söylenebilir.¹⁶ Oligopol pazar en genel tanımıyla

¹³ Active Academy Araştırma Merkezi, "Ulaşım ve Haberleşme Sistemi AB'ye Uygun Hale Gelecek" (Interview Dergisi No:1, Alkım Yayıncılık, 2003) http://www.makalem.com/Search/Article_Details.asp?nARTICLE_id=2753 iletişim adresli internet sayfası 15.04.2004.

¹⁴ —, "İç Hatlarda First Class Dönemi", *Aktüel Pazar Gazetesi*, 04 Nisan 2004, s. 22.

¹⁵ Wells, a.g.e. s. 198-214; Ender Gerede, "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY AO'da Bir Uygulama", (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002) s. 30-34.

¹⁶ Gerede, a.g.e. s. 30.

pazarda az sayıda firmanın yer alması ya da en azından az sayıda firmanın pazarda fiyatı etkileyebilecek ölçüde söz sahibi olmasıdır.¹⁷

Havayolu taşımacılığında sektörel yoğunluk giderek artmaktadır. Yani az sayıda havayolu giderek pazar paylarını artırmaktadırlar. Serbestleşme sonrası 1980'li yılların ortalarından itibaren olduğu gibi, liberalleşme ya da başka faktörlerin pazar koşullarını değiştirmesi ile birlikte, pazara bir anda çok sayıda havayolu girmekte ve zamanla bu havayolu işletmeleri arasındaki kıyasıya rekabet sonucu sadece az sayıda havayolu işletmesi ayakta kalarak pazarın yoğunluğu artmaktadır. Boeing şirketinin yapmış olduğu bir araştırmaya göre yoğunlaşma önümüzdeki yıllarda daha da artacak ve 1982 yılında pazarın yarısına hakim olan en büyük 20 havayolu işletmesinin 2010 yılında sektörün üçte ikisine sahip olacağı tahmin edilmektedir.¹⁸

Havayolu sektöründe genel olarak pazara giriş koşullarının gerek bir havayolu işletmesi kurmanın büyük paralar gerektirmesi gerekse kuruluş gerekliliklerini yerine getirmenin güçlüğü ile birlikte özellikle uluslararası taşımacılığın, ülkelerarası ikili hava anlaşmalarıyla düzenlenmesinden dolayı kolay olmadığı söylenebilir. Özellikle, mevcut hatlarda önceden faaliyet göstermeye dayalı bir önceliğe sahip olan taşıyıcıların, önemli merkez havaalanlarında sahip oldukları yer(slot) haklarına sahip olması anlamına gelen '*büyükbaba hakları*' dolayısıyla pazara giriş koşulları ağırdır.¹⁹

Havayolu işletmeleri belli bir büyüklüğe ulaşıncaya kadar diğer oligopol firmalar gibi ölçek ekonomisinden yararlanmaktadırlar. Belirli bir üretim çıktısına sahip olarak birim maliyetlerini düşürmek için uçuş personeli dahil olmak üzere ellerinde bulunan personeli ve sahip oldukları donanımları en etkin şekilde kullanmaya çabalamaktadırlar. Aynı zamanda belli bir satın alma gücü olan havayolu işletmeleri küçük ve yetersiz sermaye ile yeni kurulmuş taşıyıcılara nazaran daha etkin uçaklara ve donanımlara sahip olabilmelerinden dolayı birim maliyetlerinde azalma sağlayabilirler. Aynı zamanda belli bir ölçüğe ulaşmış havayolu işletmeleri sahip oldukları bilgisayarlı rezervasyon sistemleri (CRS) diğer havayolu işletmelerinin de kullanımına sunarak,

¹⁷ William J. Baumol ve Alan S. Blinder, **Economics Principles and Policy**, (ABD: Dryden Press, 7. Baskı, 1997) s. 281.

¹⁸ Pat Hanlon, **Global Airlines: Competition in a Transnational Industry**, (İngiltere: Reed Educational and Professional Publishing, İkinci Baskı, 1999) s. 74.

¹⁹ Stephen Shaw, **Airline Marketing and Management**, (İngiltere: Ashgate Publishing, Dördüncü Baskı, 1999) s. 56.

mutfaklarında hazırlanan yiyecekleri çeşitli restoranlara ya da yine havayolu işletmelerine satarak ve diğer havayolu işletmelerine donanım ya da hizmet satarak birim maliyetlerini düşürmektedirler.²⁰ Ayrıca yapılan işbirlikleri neticesinde havayolu işletmeleri uçtukları bazı yerlerde işbirliği yaptıkları havayolu işletmesinin yer hizmetlerini, satış ofislerini ve check-in kontuarlarını kullanmalarına izin vermesiyle ölçek ekonomisinden yararlanmalarını sağlayabilmektedir.

Havayolu işletmeleri oligopol pazarın özelliği olarak karşılıklı bağımlılık esasına göre pazarda rekabet etmektedirler. Sunulan hizmetin temelde aynı olması müşterilerin birini diğerine kolayca tercih etmelerine sebep olacağından havayolu işletmelerinin yapacakları stratejik hamleler diğerlerini kolayca etkilemektedir. O yüzden sık uçan yolcu programları gibi pazarlama stratejileri, işbirlikleri gibi yönetim stratejileri ile maliyet politikaları hemen hemen aynı koşullarda faaliyet gösteren diğer havayolu işletmeleri tarafından aynı şekilde karşılık görmektedir.

Birleşme yoluyla büyüme, fiyat dışı rekabet gibi diğer oligopolistik özelliklere gelince, havayolu işletmeleri zaman zaman bu özellikleri gösterebilir de genel olarak bu davranışları sergilediklerini söylemek güçtür. Günümüzde havayolu taşımacılığında birleşmeler meydana gelmesine rağmen küresel anlamda birleşmelerin önünde ulusal yasalarca engeller bulunmakta ve uçuş ağını küreselleştirmeye ihtiyaç duyan havayolu işletmeleri işbirliklerine yönelmektedirler. Fiyat dışı rekabet hizmet endüstrisinde yer alan havayolu taşımacılığı için geçerli olsa da her zaman havayolu işletmeleri arasında açıkça olmasa bile bir fiyat rekabeti vardır. Zaman zaman bu rekabetin fiyat savaşlarına dönüştüğü de görülmektedir.²¹ Ayrıca son yıllarda düşük maliyetli taşıyıcıların da belirgin olarak pazarda yerlerini almaları sonucu fiyat rekabeti önem kazanmış görünmektedir.

- **Kapsam ekonomisinden yararlanılması:** Havayolu işletmeleri iki veya daha fazla ürünün birlikte üretilmesi durumunda ortaya çıkacak maliyetin bu ürünlerin ayrı ayrı üretilmesi durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden daha az olmasından işletmelerin yararlanmaları temeline dayanan kapsam ekonomisinden çeşitli şekillerde yararlanabilmektedirler. Örneğin mevcut uçuş ağına yeni bir hat eklenmesi uçağın kalkış yerinde havayolunun sahip olduğu ekip ve donanımların etkin kullanılmasını

²⁰ Wells, a.g.e. s. 202-203.

²¹ Gerede, a.g.e. s. 31-32.

sağlayacağından birim maliyetler düşer ve kapsam ekonomisi avantajı yaratır.²² Bir işbirliği çeşidi olan kod paylaşımı ve sık uçucu programlarının ortak kullanımıyla da havayolu işletmeleri ortak hizmet vermelerinin avantajlarından kapsam ekonomisi yararı görmektedirler.²³

- **Devletlerden finansal destek alınması:** Faaliyet gösteren bayrak taşıyıcısı konumunda bir çok havayolu olmasından dolayı havayolu işletmeleri zaman zaman devletlerden parasal destek ile ayakta kalmaktadırlar. Özel havayolu işletmeleri tarafından eleştirilse de devlet yardımı, içinden çıkamayacakları büyük finansal zorluk çeken havayolu işletmeleri için bazen zorunluluk haline gelmektedir. Avrupa'da devlet yardımının Avrupa Komisyonunda onaylanması zorunluluğu vardır. Örneğin 1990 körfez krizi sonrası zor duruma düşen havayolu işletmelerine Avrupa Komisyonu 1994 yılında Air France'a 3.3 milyar dolar, Olympic Havayollarına 2.245 milyar dolar ve Portekiz Havayollarına 1.965 milyar dolar gibi devlet yardımı yapılmasını onaylamıştır. Hatta diğerlerine oranla karlı olan özel havayolu işletmeleri dahi zaman zaman sermayeye ihtiyaç duymakta ve bonoların hisseye çevrilmesi gibi yollarla sermayelerini artırmaktadırlar. Avrupa'da devlet yardımı, ticari olarak yatırımı cazip hale getirmek ve havayolu işletmelerinin ayakta kalabilmesi amacıyla özellikle özelleştirilecek havayolu işletmelerine yapılmaktadır.²⁴

Amerika'da ise serbestleşmeden önce yaygın olarak açılan Temel Hava Hizmeti adı altında bazı hatlar, günümüzde hala belli başlı yerleşim yerlerinin hava hizmeti alması amacıyla devlet tarafından desteklenmektedir.²⁵

- **Yüksek teknoloji devir hızı:** Havayolu işletmeleri, uçaklar ve bilgisayar sistemleri gibi sahip oldukları varlıkların büyük çoğunluğu teknolojik gelişmeye bağlı olan varlıklar olduğundan, teknolojinin devir hızından oldukça etkilenmektedirler. Teknolojik gelişmeler ve rekabet, havayolu işletmelerinin ortalama her 8 yılda donanımlarını yenileme döngüsü içerisine girmelerini zorunlu kılmaktadır. Büyük yatırım harcamalarının yanında bu döngüler, havayolu işletmelerinin alınan yeni uçak

²² Gereade, a.g.e. s. 32-33; William O'Connor, *An Introduction to Airline Economics*, (Westport: Praeger, Altıncı Baskı, 2001) s. 22.

²³ Stephen Shaw, a.g.e. s. 89-91.

²⁴ Doganis, *The Airline Business*, s. 201-202.

²⁵ Air Transport Assosiation, "Airline Handbook", <http://www.airlines.org/publications/d.aspx?nid=962> iletişim adresli internet sayfası, 07.01.2004.

ve ilgili donanımlarına uyum göstermesi amacıyla yeni personel edinme ve personel eğitimi için ağır harcamalar anlamına gelmektedir.²⁶

Son 20 yıldır hava taşımacılığındaki teknolojik gelişim diğer ulaşım şekillerindeki gelişimleri kat kat geçmiştir. Diğer ulaşım şekillerindeki karşılaştırılabilir gelişmeler yalnızca süper tankerler ve coğrafik olarak hala sınırlı olan hızlı trenlerdeki gelişmelerdir. Havacılıktaki gelişmelerin merkezinde jet motorlarının sivil kullanımındaki gelişmeler vardır. Jet motorundaki ve bununla ilintili olarak gövde tasarımındaki ve kontrol sistemlerindeki yenilikler uçakların hız ve büyüklüğünde önemli gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Daha hızlı ve daha büyük uçakların kullanılması ise uçakların saatlik verimliliklerinde önemli ilerlemelere neden olmuştur. Böylece havayolu işletmeleri, daha etkin ve yeni uçak tiplerine sahip olmaya itilmektedir.²⁷

• **Yüksek işgücü ve yakıt maliyetleri:** Gelişmiş teknolojik ürünlerle hizmet sunduklarından dolayı havayolu işletmelerinin işgücü, diğer işkollarına nazaran daha donanımlı ve eğitilmiş olmak durumundadır. Havayolu taşımacılığı gelişmiş teknoloji kullanmasına rağmen, aynı zamanda emek yoğun bir sektördür. Çalışanlar genellikle nispeten yüksek ücretlerle istihdam edilir. Örneğin Amerika'da 1996 yılında toplam 564.425 havayolu çalışanı ortalama yılda 48.331 dolar kazanmaktadır ve bu da Amerika'daki diğer tüm sektör ortalamalarından yüksektir. Havayolu taşımacılığı özellikle kurumsallaşmış havayolu işletmelerinde olmak üzere yüksek sendikalaşma oranına sahiptir. Bu da ücretlerin aşağıya çekilmemesi konusunda büyük bir baskı unsurudur.²⁸

Son yıllarda, havayolu yöneticileri işgücü maliyetleri konusuna daha fazla odaklanmaktadır. Çünkü işgücü maliyetleri havayolu işletmelerinde hem en büyük maliyet unsurudur hem de birim maliyetlerin farklılaşmasında en büyük faktördür. Bir diğer nedeni de bu en büyük maliyet unsurunun havayolu işletmelerince diğer önemli bir maliyet unsuru olan yakıt maliyetlerine nazaran daha kontrol edilebiliyor olmasıdır. Yalnız işgücü maliyetleri bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Tablo 3'de

²⁶ Wells, a.g.e. s. 209-210.

²⁷ Rigas Doganis, *Flying Off Course The Economics of International Airlines*, (Londra: Routledge, 3. Baskı, 2002), s. 9-10.

²⁸ Wells, a.g.e. s. 210-211.

görüldüğü üzere Uzakdoğu Asya'da işgücü maliyeti Amerika ve Avrupa'daki taşıyıcılarınkine oranla daha önemsizdir.²⁹

Tablo 3. Bazı Havayolu İşletmelerinde İşgücü Maliyetlerinin Toplam İşletim Maliyetlerine Oranı

Kuzey Amerika		Avrupa		Doğu Asya/Pasifik	
USAir	% 40,4				
Delta	% 38,5				
United	% 38,4				
American	% 37,7				
TWA	% 36,1				
Nothwest	% 35,3				
		Air France	% 34,6		
		SAS	% 33,6		
Continental	% 30,6			Qantas	% 28,8
		Iberia	% 28,4	Cathay Pasific	% 28,4
		British Airways	% 27,8		
		KLM	% 27,5		
Air Canada	% 27,2				
		THY	% 22,7		
		Alitalia	% 20,9		
		Lufthansa	% 20,4		
				All Nippon	% 19,2
				Korean	% 17,6
				Thai	% 17,5
				SIA	% 17,4
				Malaysian	% 16,5
				JAL	% 15,3

Kaynak: Rigas Doganis, *The Airline Business in the Twenty-first Century*, (Londra: Routledge, 2001) s. 102; THY 2003 Faaliyet Raporu, <http://www.thy.com.tr> iletişim adresli internet sayfası, 16.08.2004.

Havayolu taşımacılığını etkileyen diğer bir önemli maliyet unsuru da yakıt maliyetleridir. Havayolu taşımacılığı geçmişte bir kaç defa artan yakıt maliyetleri yüzünden zor durumda kalmıştır. 1973 Arap – İsrail gerginliği sonucu artan petrol fiyatları ve yine 1978-1981 yılları arasında petrol fiyatlarının % 153 artmasıyla sonuçlanan petrol krizi havayolu taşımacılığında derin izler bırakmıştır. Ardından 1990 yılında Irak'ın Kuveyt'i işgali ile başlayan körfez krizi, petrol sıkıntısı bulunmamasına rağmen daha önce galonu 60 sent olan jet yakıtının fiyatının spekülatif olarak 110 sente çıkmasına neden olmuştur. Her bir sent artışının havayolu taşımacılığına maliyeti 160 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir. Havayolu işletmeleri kontrol edemedikleri

²⁹ Doganis, *The Airline Business*, s. 101-102.

yakıt maliyetlerini yakıt tüketimi az olan uçaklara ve jet motorlarına yönelerek bir nebze olsun azaltma yoluna gitmeye çalışmaktadırlar.³⁰

Yakıt maliyetleri bir havayolu için o kadar önemlidir ki, örneğin American Airlines 2003 yılında başlattığı maliyetlerini düşürme önlemlerine rağmen, 2004 yılı boyunca artması beklenen yakıt fiyatları nedeniyle kar etmesi öngörülen 2004 yılı sonunda da kar edemeyeceği beklentisini doğurmaktadır. 2004 yılında 1999 yılına göre 1.3 milyar dolar daha fazla yakıt gideri olacağı düşünülmektedir.³¹ 2003 yılında 2.1 milyar dolar yakıt gideri olan United Airlines'ın ise bu yıl 450 milyon dolar daha fazla yakıt gideri olacağı bu yüzden de karlılığının büyük ölçüde tehlikeye düştüğü tahmin edilmektedir.³²

• **Fazla kapasite sorunu ve düşük kar marjı:** Havayolu taşımacılığında geniş gövdeli uçakların kullanılmaya başlanması ile düşen doluluk oranıyla birlikte fazla kapasite sorunu ortaya çıkmıştır.³³ Fazla kapasite temelde iki faktöre bağlıdır. Birincisi, tarife sıklığının rekabetçi öneminden kaynaklanan havayolunun ürününü farklılaştırması amacıyla özellikle önemli hatlarda daha sık tarifelerle hizmet vermeye çalışmasıdır. İkincisi ise havayolu işletmelerinin yüksek sabit maliyetlerinden dolayı değişken maliyetleri karşıladığı müddetçe uçağı boş durmasından yeğdir anlayışıyla günlük kullanımını artırmaya çabalamalarıdır. Ortaya çıkan fazla kapasite havayolu maliyetlerini yukarı doğru çekmektedir.³⁴

Havayolu işletmeleri genel olarak düşük kar marjlarıyla faaliyet göstermektedir. Bunun ana sebebi reel anlamda yıllardır maliyetlerden daha fazla düşme eğilimi gösteren fiyatlardır. Fazla kapasite ve liberalleşme sonucu oluşan fiyat rekabetleri fiyatların düşmesinde önemli rol oynamışlardır. Özellikle 1999-2001 yıllarında uzun mesafe hatlardaki artan kapasite ve düşük mesafelerde de düşük maliyetli taşıyıcıların etkisi ile fiyatlar düşmüştür. 11 Eylül sonrası ise havayolu taşımacılığına karşı güvenin yeniden sağlanması ve talebin yeniden canlandırılması amacıyla fiyatların düşüşü

³⁰ Wells, a.g.e. s. 211

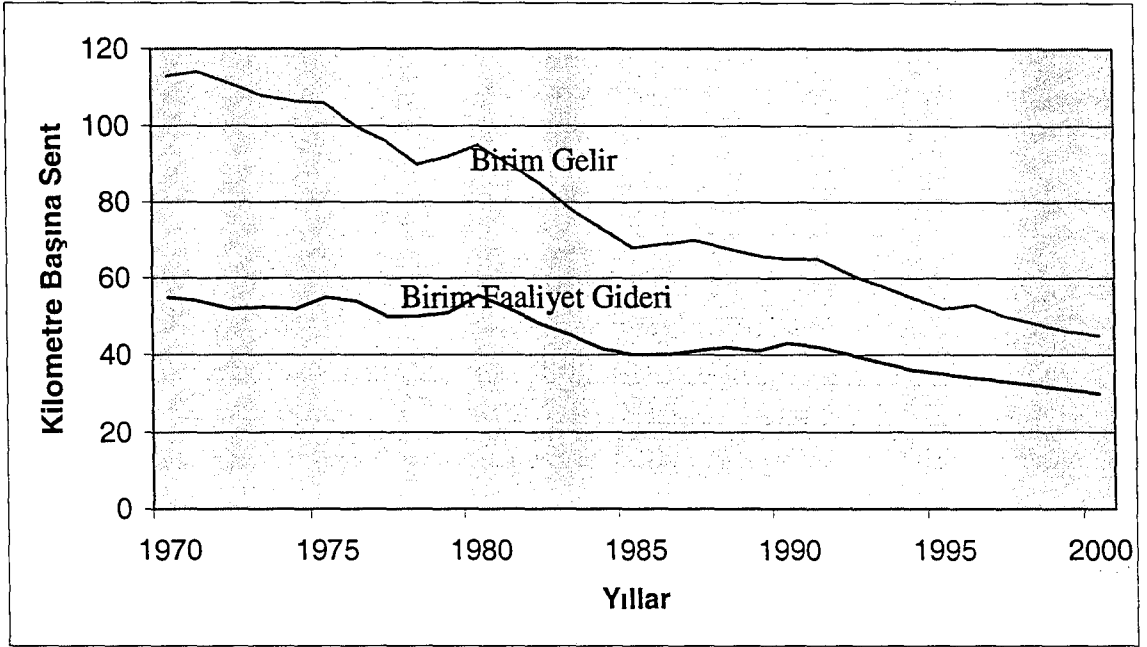
³¹ _____, "High Fuel Prices Hampering American Airlines' Financial Recovery", (Fort Worth Star-Telegram, Fort Worth, Texas, Yayın tarihi: 16.04.2004) <http://businesstravel.about.com> iletişim adresli internet sayfası, 18.04.2004.

³² _____, "Rise in Fuel Costs Adds \$450 Million to United Airlines' 2004 Expenses", (The Denver Post, Yayın Tarihi 16.04.2004) <http://businesstravel.about.com> iletişim adresli internet sayfası, 18.04.2004.

³³ Doganis, *Flying Off Course*, s. 13.

³⁴ Wells, a.g.e. s. 212-213.

devam etmiştir. Havayolu işletmeleri birim maliyetlerinde düşüş sağlayarak düşük fiyatları karşılayabilirler. Bunu yapamadıkları zaman ise yolcu ve ton başına daha az ücret alarak doluluk oranını yükseltmeye çalışmaktadırlar. Ne zaman ki havayolu işletmeleri dinamik bir süreç olan gelirlerini, birim maliyetlerini ve doluluk oranlarını eşleştiremiyorsa zarar etmeye başlamış demektir.³⁵



Şekil 4. Tarifeli Taşıyıcıların 1970-2000 Yılları Arasındaki Birim Gelir-Gider Trendi

Kaynak: Rigas Doganis, *Flying Off Course The Economics of International Airlines*, (Londra: Routledge, Üçüncü Baskı, 2003), s. 12-16.

• **Ekonomik dalgalanmalara karşı duyarlılık:** Havayolu işletmeleri dünya genelindeki ya da bölgesel krizlere karşı oldukça duyarlıdır. Kriz dönemlerinde havayolu işletmeleri hem maliyetlerin artması hem de talepte meydana gelen düşüşlerden dolayı oldukça büyük kayıplara uğramaktadırlar. Ekonomik durgunluk ya da kriz dönemlerinde iş amaçlı yolcular özellikle uzun mesafeli seyahatlerini ve eğlence amaçlı yolcular da tatil planlarını ertelemekte ya da iptal etmektedirler. Havayolu işletmeleri kriz dönemlerinde iki açıdan zarar görürler. Birincisi, bir hizmet endüstrisi olarak dayanıklı mal satan diğer endüstrilere nazaran kriz döneminden daha uzun sürede çıkabilmeleridir. Çünkü havayolu seyahati ihtiyaridir ve havayolu seyahatine para harcamadan önce insanlar çalışıp kriz veya durgunluk döneminden ekonomiyi

³⁵ Doganis, *Flying Off Course*, s. 11-15.

kurtarmaya çabalamalıdır. İkincisi ise, özellikle havayolu taşımacılığının en iyi zamanlarında patlak veren krizler sonucu havayolu işletmeleri inanılmaz bir şekilde kapasite fazlalığı ile karşı karşıya kalırlar. Üretim endüstrilerinin aksine ekonomi düzeline kadar üretimi durduramadıklarından ya da bu fazla kapasitelerini depolayamadıklarından zarar görürler. Bu arada, özellikle borç yoluyla edindikleri uçakların borçlarını ödemek zorunda kalırlar. Zaman zaman kriz dönemlerinde havayolu işletmeleri işgörenlerin bazılarını işten çıkararak krize bir şekilde karşılık vermeye çalışırlar. Ancak bu hareketin iyi düşünülerek yapılması gerekir. Çünkü hacim arttığında bu kişilerin yerine yenilerini almak eğitim ve deneyim maliyetleri dolayısıyla çok pahalıya mal olmaktadır.³⁶

• **Ulusal ve uluslararası düzenlemelere tâbi olması:** Havayolu taşımacılığının bir diğer özelliği de sıkı bir şekilde gerek ulusal gerekse uluslararası düzenleme ve kurallara tâbi olmasıdır. Ulusal anlamda emniyet ve seyrüsefer olmak üzere çevresel faktörlerce de havayolu işletmeleri yakın devlet gözetimi altındadır. Uluslararası düzeyde ise havayolu işletmeleri, hava trafik haklarına göre diğer ülkelere yapacakları seferlerde ülkeler arasındaki ikili ya da açık semalar(open skies) gibi hava anlaşmalarının varlığı ve operasyon yapan havayolu işleticisi ve bunların operasyon sayısına getirilen kısıtlamalarla birlikte, ICAO gibi uluslararası örgütler ve Avrupa Birliği Konseyi gibi devletler üstü otoritelerce konulan kural ve düzenlemelere tabidir. Bütün bunlar havayolu işletmelerinin hat ve filo gibi kapasite planlamalarını ve pazarlama stratejilerini etkilemektedir. Bu durum havayolu işletmelerinin rakiplerine göre stratejik avantaj ya da dezavantaja sahip olmalarına neden olmakta ve dolayısıyla onların işletme ve yönetim stratejilerini etkilemektedir.

Türkiye'deki havayolu taşımacılığı da dünyadakilere paralel olarak yukarıda bahsi geçen ekonomik özelliklere sahiptir. Bununla birlikte ülkemizde THY dışındaki diğer şirketler henüz tam anlamıyla sektörde kıyasıya rekabet edebilecek sağlıklı bir yapıya kavuşmuş değillerdir. Türkiye'deki havayolu taşımacılığının, sektöre yol gösterecek temel devlet politikasının olmaması, bağımsız olarak yetkilendirme ve gözetleme yapabilecek bir sivil havacılık otoritesinin olmaması, altyapı yatırımlarının uygun yapılmaması ve özellikle yetersiz ve etkin olmayan yönetimlere sahip olunması

³⁶ Wells, a.g.e. s. 213-214.

gibi temel eksikliklerinin yanında bunlara bağılı olarak bazı ekonomik sorunları da mevcuttur. Bunlar; şirketlerin sermaye varlık yetersizlikleri, yakıt fiyatlarındaki göreceli artış, TL/döviz kuru dengesizliği, hava trafik sisteminin en az maliyet doğuracak şekilde düzenlenmemesi, yurtdışında yaptırılan bakım ve eğitim maliyetleri olarak sıralanabilir.³⁷ Bunların yanında uçak maliyetlerindeki yükseklik nedeniyle, ucuz olarak edinilen yaşça büyük uçakların doğurduğu yüksek bakım maliyetleri ve sağlıksız bir filo yapısına sahip olunması ekonomik olarak Türk havayolu taşımacılığı sektörünün ekonomik özelliklerinden bazılarıdır.

2.2. Havayolu Hizmetinin Özellikleri

Havayolu işletmeleri en basit anlamda kişilere yer ve zaman faydası sağlayarak taşıma hizmeti verirler. Bir yandan, havayolu işletmelerinin vermiş olduğu taşıma hizmeti tek başına bir son ürün olmaktan ziyade tatil, ziyaret ve iş seyahati gibi diğer hizmetlerin bir parçasını oluşturur. Dolayısıyla havayolu taşımacılığının talebi diğer ilgili faaliyetlerin taleplerinden gelir. Aynı zamanda havayolunun doğrudan uyguladığı pazarlama tekniklerinin de havayolu talebinin oluşmasında etkisi vardır. Diğer yandan, havayolu işletmelerinin vermiş olduğu hizmetin kuşkusuz diğer hizmetlere göre farklı ve kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler,³⁸

- Havayolu hizmetinin ürünü olan koltuk, yolcu bakış açısına göre homojendir.
- Havayolu hizmeti daha sonra sunulmak üzere depolanamaz.
- Havayolu eş zamanlı bir hizmet sunumudur, aynı zamanda üretilir ve aynı zamanda tüketilir.
- Havayolu hizmetinin kalitesi tüketilmeden anlaşılmaz ve her bir yolcu tarafından farklı şekilde algılanır.
- Havayolu hizmetinin sunumu hizmeti sunandan veya hizmetin sunulduğu kişilerden kaynaklanmayan meteorolojik veya diğer çevre şartları nedeniyle gecikebilir veya hiç yapılmayabilir.

³⁷ Ünal Battal, "Havayolu Taşımacılığında Finans ve Finansman Kaynakları", (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002) s. 13.

³⁸ Doganis, *Flying Off Course*, s. 24-25; Gerde, a.g.e. s. 24.

- Havayolu hizmeti genellikle toplu olarak sunulan bir hizmettir.

Havayolu işletmeleri karlılığını artırmak ve varlığını sürdürebilmek için müşterilerine en iyi hizmeti verebilme çabasıdadır. Havayolu işletmelerinde genellikle uçağa ve müşteriye bağlı hizmetler olmak üzere iki tip hizmet söz konusudur. Uçağa bağlı hizmetler uçak koltuk düzenlemesi ve koltuklar arasındaki mesafe gibi uçağın tipi ve taşıyıcının bu konudaki seçiminden kaynaklanan faktörlerdir.

Müşteriye bağlı hizmetleri ise havayolunun uçuş ağı, uçuş tarifesi ve sıklığı, istenilen yere aktarmalı ya da doğrudan varması, dakikliği, uçuş esnasında verilen ikram hizmetlerinin kalitesi ve çeşitliliği, uçuş öncesi ve sonrası personelin hizmeti sunuş biçimi, uçuş öncesi havaalanlarında havayolu işletmesi tarafından sağlanan kolaylıklar olarak sayabiliriz.³⁹

2.3. Havayolu İşletmelerinin Şirket ve Pazarlama Stratejileri

Havayolu işletmelerinin pazarlama stratejileri sunmuş oldukları hizmetin ve ürünün özelliklerine göre şekillendiği gibi ilişkili olduğu sektörlerin ve havayolu sektörünün yapısı ve rekabet durumuna, genel ekonomik yapıya, politik ve düzenleyici yapıya ve tüm bunların ayrıca etkilediği havayolu işletmelerinin seçtikleri ve uyguladıkları şirket stratejilerine ve faaliyet yapılarına göre de şekil almaktadır.

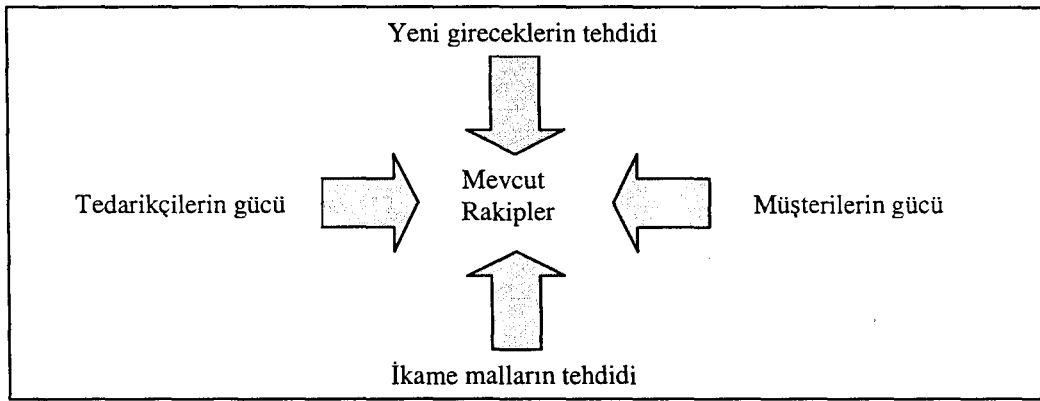
Genellikle şirket stratejileri ile pazarlama stratejilerinin birbirleri arasındaki farka değinilerek tanımlamaları yapılır. Buna göre, şirket stratejisi şirketin izleyeceği yönü, pazarlama stratejisi ise bu stratejinin uygulanması için pazarlama departmanının yaptığı katkıyı belirtmektedir. En geniş anlamıyla pazarlama tanımını da müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilme yeteneğine etkisi olan şirketin hemen hemen tüm faaliyetleri olarak alırsak pazarlama faaliyetlerinin sadece şirkette pazarlama departmanında çalışanlarca yapılmadığını ve bundan yola çıkarak da şirket ve pazarlama stratejilerinin büyük ölçüde örtüştüğü kabul edilebilir.⁴⁰

³⁹ Devrim Gün, "Havayolu İşletmelerinde Dağıtım Kanalları ve Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri Türkiye Uygulaması", (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001) s. 14-16.

⁴⁰ Shaw, a.g.e. s. 69-70.

Havayolu işletmeleri da şirket stratejilerinin ışığı altında pazarda rekabet edebilmek için belirli rekabet ve pazarlama stratejileri ve bu tercih edilen stratejilerin de yansımaları olan işletme stratejileri ile hareket etmektedirler.

Şirket stratejisini belirlemek için yaygın olarak kullanılan sektör analizi modeli Michael Porter'ın *5 Güç Faktörü* olarak adlandırılan modelidir.⁴¹ Porter bu modeli kendisi havayolu taşımacılığına uygulamasa da bu model havayolu işletmeleri için stratejik karar vermede uygun bir altyapı oluşturmaktadır.



Şekil 5. Porter'ın Beş Güç Faktörü Modeli

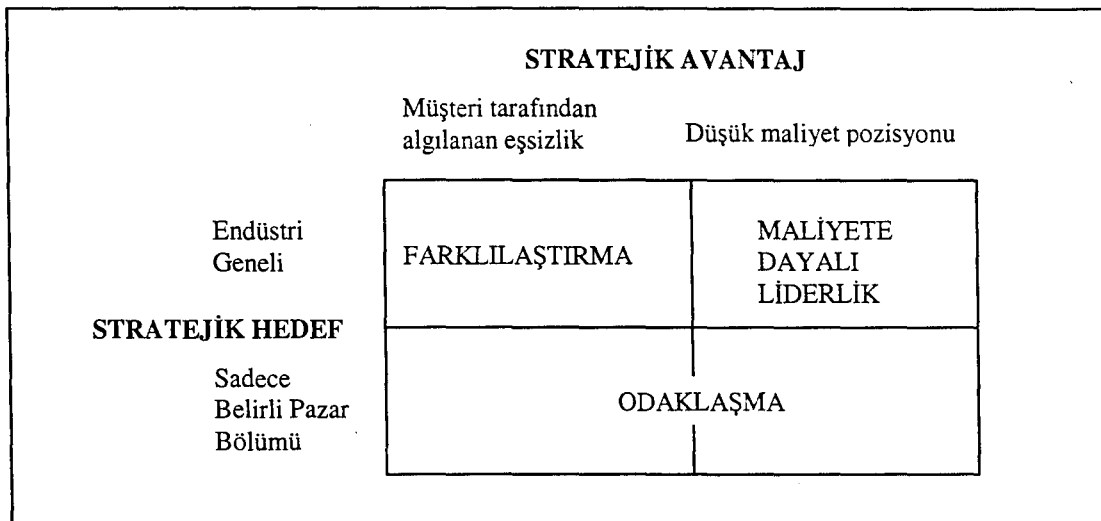
Kaynak: Stephen Shaw, *Airline Marketing and Management*, (İngiltere: Ashgate Publishing, Dördüncü Baskı, 1999) s. 76.

Porter stratejiyi geliştirme sürecinde öncelikle pazarın yapısı ve rekabet şartları üzerinde durmuş, analizlerde rekabet stratejilerini ön plana çıkarmıştır. Bir endüstri dalında rekabeti belirleyen beş temel faktörü bu model çerçevesinde inceleyen Porter, firma üstünlüğünü sağlayacak rekabet dengesini pazarda meydana gelebilecek değişimleri ve bu değişikliklerden rakiplerden önce faydalanma yollarını belirlemiştir. Porter beş yıl sonraki bir diğer çalışmasında rekabet üstünlüğünün nasıl sağlanması gerektiği üzerinde durmuştur.⁴² Porter'a göre bir işletme rakipleri karşısında daha yüksek kar elde etmek için maliyet üstünlüğüne (düşük maliyet) veya farklılaştırma üstünlüğüne sahip olmalıdır. Böylece ya bilinen bir mal ya da hizmeti en düşük fiyattan satmakta ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma

⁴¹ Modelin ayrıntıları için bakınız: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, (New York: The Free Press, 1980).

⁴² Ayrıntılı bilgi için bakınız: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York: The Free Press, 1985).

yapmaktadır.⁴³ Stratejik hedef olarak da ya sektör geneline hitap edebilir ya da kendilerine uzmanlıkları dolayısıyla avantaj sağlayacakları belirli bir pazara hitap ederek odaklaşmayı tercih edebilirler. Kapsamlı rekabet stratejileri (generic competitive strategies) olarak adlandırılan bu stratejiler Şekil 6’da görülebilirler.



Şekil 6. Porter’ın Rekabet Stratejileri

Kaynak: Stephen Shaw, *Airline Marketing and Management*, (İngiltere: Ashgate Publishing, Dördüncü Baskı, 1999) s. 82.

Havayolu taşımacılığında maliyete dayalı liderlik stratejisini uygulayan bir havayoluna en iyi örnek Southwest Airlines’dır. Southwest Airlines en düşük birim maliyete ulaşabilmek için müşteri memnuniyetini tehlikeye atmadan iş süreçlerinin verimlilik düzeyini artırmaya yönelik bir dizi kararlar alarak uygulamaktadır.⁴⁴

Maliyete dayalı liderlik felsefesi günümüzdeki havayolu sektörü için oldukça önemlidir. Fakat, köklü havayolu işletmeleri tarafından kullanılan bir strateji değildir. Bunun yerine bu taşıyıcılar farklılaştırma stratejisini kullanmaktadırlar. Bu havayolu işletmelerine örnek olarak Amerika’dan American Airlines, United Airlines, Delta Airlines; Avrupa’dan British Airways, KLM, Lufthansa; Uzakdoğu’dan, Cathay Pacific

⁴³ Fulya Sarvan ve Diğerleri, “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, (Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 6, 2003) s.81. <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/veni/genel/dergi/Savi06/09Sarvan.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 26.04.2004.

⁴⁴ Shaw, a.g.e. s. 83; Düşük maliyetli taşıyıcılar ayrıca bu çalışmanın 2. bölümünde, Southwest Airlines da çalışmanın 3. bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

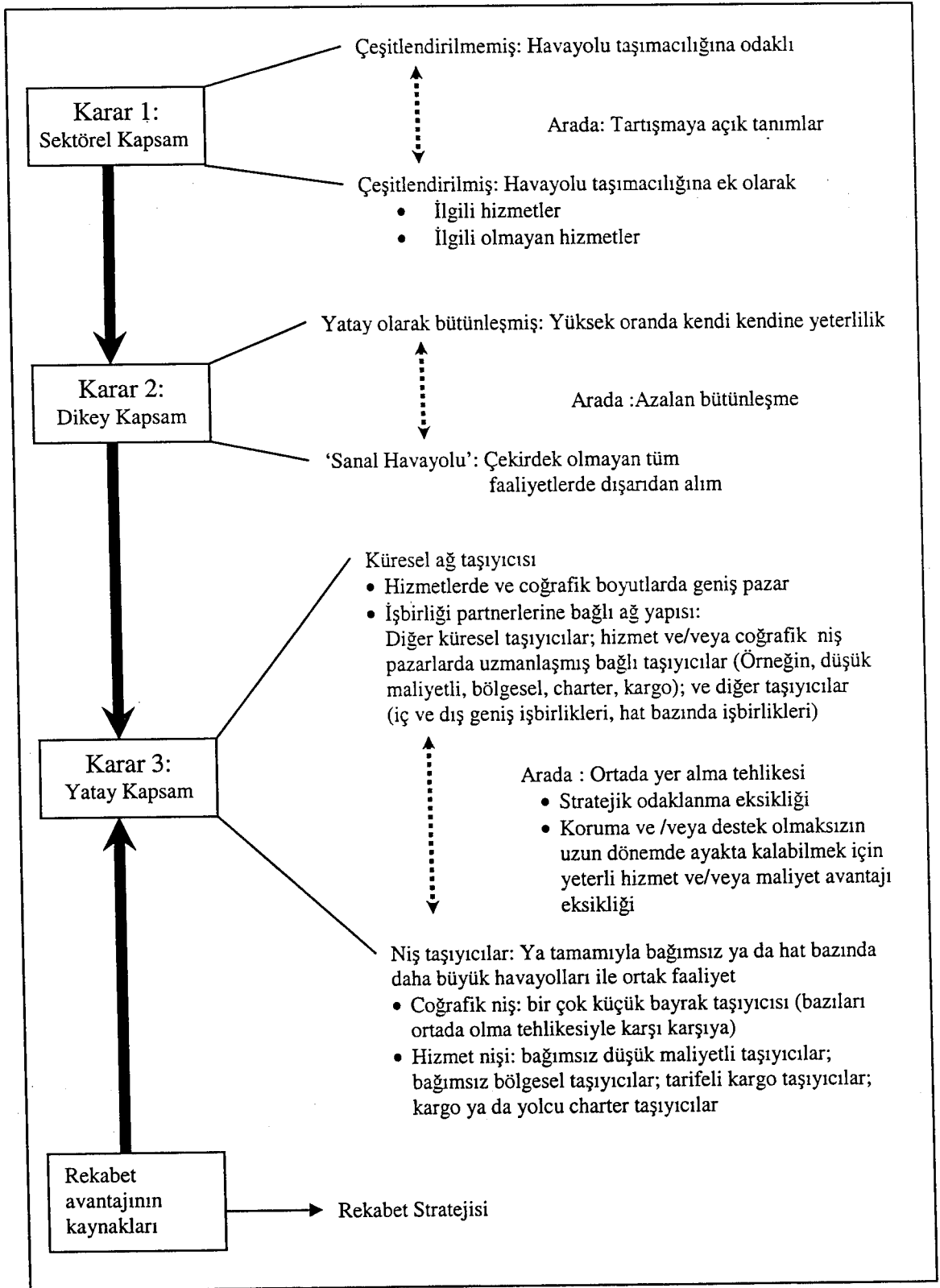
ve Singapur Airlines gösterilebilir. Bu havayolu işletmeleri, tüm pazar bölümlerine hitap edecek çoklu ürünleriyle pazarda faaliyet göstermektedirler. Bunların hem yolcu hem de kargo pazarında önemli ağırlıkları bulunmaktadır. Yolcu pazarında ise yüksek fiyatlı ve lüks hizmet verilen *first class* ürününden ekonomi sınıfı olarak bilinen basit ürüne kadar tüm yolcu yelpazesinden müşterilere ürün sunmaktadırlar. Bu havayolu işletmeleri küresel ağ yapısına kavuşmak ve daha geniş hizmet sunabilmek amacıyla diğer havayolu işletmeleri ile stratejik işbirliklerine gitmektedirler. İşbirliğine giden havayolu işletmeleri bu işbirliğinden ölçek ekonomisine ulaşarak maliyet avantajı ve kapsam ekonomisi yoluyla da pazarlama avantajları kazanmayı amaçlamaktadırlar.⁴⁵

Havayolu sektöründe odaklaşma stratejisine çok iyi iki örnek sadece yük taşıma işine odaklanmış kargo taşıyıcıları ile sadece tatil amaçlı yolcu pazarına hitap eden charter taşıyıcılarıdır. Bu havayolu işletmelerine örnek olarak, kargo pazarında faaliyet gösteren FedEx ve UPS, tatil amaçlı yolcu pazarında faaliyet gösteren Britannia, Monarch ve LTU olarak gösterilebilir.⁴⁶ Aynı zamanda nispeten küçük uçaklarla sadece belirli bir bölgede kısa mesafelerde hizmet veren bölgesel taşıyıcılar da odaklaşma stratejisini uygulayan taşıyıcılar arasında sayılabilir.

Havayolu işletmeleri şirket ve pazarlama stratejilerini belirlerken öncelikle sektör içerisinde hangi işlere eğileceğini belirten sektörel kapsamlarına, ikinci olarak da dikey kapsamına ve son olarak da sektör içerisinde ne şekilde konumlanacağını belirleyen yatay kapsam hakkında karar vererek buna uygun rekabet stratejisini de süreç içerisinde dahil eder ve nihayetinde Şekil 7'de özetlendiği gibi ortaya şirket ve pazarlama stratejisi çıkar.

⁴⁵ Shaw, a.g.e. s. 86-89.

⁴⁶ Aynı s. 94-96.



Şekil 7. Şirket ve Pazarlama Stratejisi Oluşturmada Sektörel, Dikey ve Yatay Karar Kapsamları

Kaynak: Stephen Holloway, *Straight and Level: Practical Airline Economics*, (İngiltere: Ashgate Publishing, İkinci Baskı, 2003) s. 17.

Bu tercih edilen şirket ve pazarlama stratejisi ışığında şirket, 4 P olarak bilinen pazarlama karmasına göre ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinde uygulayacakları kararları almaktadırlar.

Şirket ve pazarlama stratejileri her bir havayolu işletmesinin operasyonel stratejisine yansımaktadır. Operasyonel stratejiler ile ilgili performans, hedeflenen müşterilere beklenen yararları sağlamadan elde edilen gelirler ve bu yararları sağlamakla katlanılan maliyetler ile yönlendirilmektedir.⁴⁷

3. SİVİL HAVACILIK FAALİYETLERİNİN VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Sivil havacılık faaliyetlerini askeri havacılık dışında kalan tüm havacılık faaliyetleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Nitekim, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun 2. maddesinde, bu kanunun kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilerin havacılık sahasındaki faaliyetlerini kapsadığı, devlet hava araçlarının (askeri, güvenlik ve gümrük uçakları) bu kanunun kapsamı dışında kaldığı belirtilmektedir.⁴⁸

1944 yılında kurulan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün sivil havacılık sahasındaki standart, kural ve önerilerinin yer aldığı dokümanlar incelendiğinde sivil havacılık faaliyet konularının aşağıdaki şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir:⁴⁹

- 1) Hava araçları imalat, bakım ve onarım faaliyetleri,
- 2) Hava araçları ile işletmecilik faaliyetleri,
- 3) Hava alanları yapım ve işletme faaliyetleri,
- 4) Haberleşme, seyrüsefer ve hava trafik hizmetleri düzenleme ve işletme faaliyetleri,
- 5) Havacılar için meteoroloji faaliyetleri,
- 6) Çevre koruma faaliyetleri.

⁴⁷ Stephen Holloway, **Straight and Level: Practical Airline Economics**, (İngiltere: Ashgate Publishing, İkinci Baskı, 2003) s. 3.

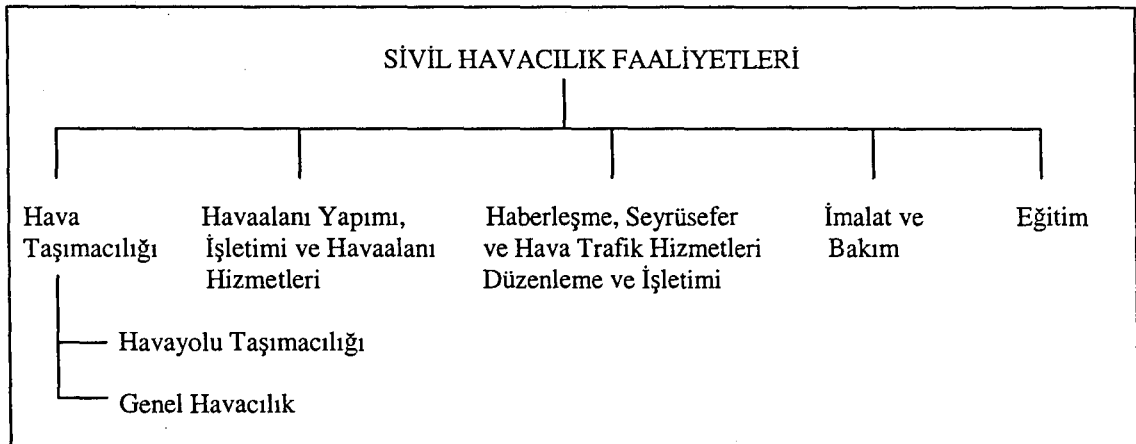
⁴⁸ T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Türk Sivil Havacılık Mevzuatı**, (Ankara:Ulaştırma Bakanlığı Yayınları, 1989), s. 61.

⁴⁹ Yıldırım Saldıraner, **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi için Organizasyon Yapısı Önerisi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:559, 1992) s. 4.

Sivil havacılık, tam ve kesin bir sınıflandırması olmamakla birlikte birbirleriyle bağımlı ve aralarında koordinasyon ve bilgi paylaşımı gerekli olan uluslararası ve ulusal denetime bağlı olan faaliyetlerden oluşmaktadır. Buna göre sivil havacılık faaliyetlerini şu şekilde sınıflandırabiliriz:⁵⁰

- Hava taşımacılığı,
- Havaalanı yapımı, işletimi ve havaalanı hizmetleri,
- Haberleşme, seyrüsefer ve hava trafik hizmetleri düzenleme ve işletimi,
- İmalat ve bakım,
- Eğitim faaliyetleri.

Yolcuları ve/veya malları hava yoluyla bir yerden bir yere taşıma faaliyeti olan hava taşımacılığı (air transportation) faaliyeti de havayolu taşımacılığı (airline industry) ve genel havacılık (general aviation) unsurlarından oluşmaktadır. Havayolu taşımacılığı ticari amaçlı, genel havacılığa nazaran daha büyük ölçekli uçaklarla yapılan ve daha geniş kapsamlı bir taşımacılıktır.⁵¹



Şekil 8. Sivil Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Ender Gerede, "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY AO'da Bir Uygulama", (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002) s. 15-16.

Yukarıda saydığımız sivil havacılık faaliyetleri birbirleri ile sıkı ilişkiler içerisinde ve hepsi nihai olarak sivil havacılığın temel faaliyeti ve hedef çıktısı

⁵⁰ Gerede, a.g.e. s. 14.

⁵¹ Aynı s. 14.

Hava taşımacılığı sistemi aynı zamanda taşımacılık sisteminin bir alt sistemidir. Diğer alt sistemler olan karayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı ve denizyolu taşımacılığı ile ortak amaç olan taşıma işini paylaşmalarından dolayı bu alt sistemlerle ve taşımacılık çevresiyle de etkileşim içerisindedir.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), ifade edildiği gibi havayolu işletmesini, bir havaaracı ile bedel ya da kira karşılığında taşıma hizmeti sunan bir işletme olarak tanımlamış ve değişik bakış açılarına göre bir çok değişik sınıflamaya tâbi tutmuştur:⁵³

- **Yaptıkları operasyonun tipine göre havayolu işletmeleri:**
 - Tarifeli taşıyıcı (Scheduled air carrier)
 - Tarifesiz taşıyıcı (Non-scheduled air carrier)
 - Charter taşıyıcı (Charter carrier)
- **Taşıdıkları trafiğin tipine göre havayolu işletmeleri:**
 - Yolcu taşıyıcısı (Passenger air carrier)
 - Kargo taşıyıcısı (Cargo air carrier)
- **Ulusal ya da uluslararası pazarlarda oynadıkları role ya da operasyonlarının ölçeğine göre havayolu işletmeleri:**
 - Büyük taşıyıcı (Major carrier)
 - Bölgesel taşıyıcı (Regional carrier)
 - Besleyici taşıyıcı (Feeder carrier)
 - Günübirlik yolcu taşıyıcısı (Commuter carrier)
 - Mega taşıyıcı (Mega carrier)
- **Pazarlama ve ekonomik hususlara göre havayolu işletmeleri:**
 - Belirli bir pazara hitap eden taşıyıcı (Niche carrier)

⁵³ ICAO, **Manual on the Regulation of International Air Transport**, (Chapter 5.1 Air Carriers)

- Yeni başlayan taşıyıcı (Start-up carrier)
- Yeni giren taşıyıcı (New entrant carrier)
- Düşük maliyetli taşıyıcı (Low-cost carrier)
- **Sahiplik yapısına göre havayolu işletmeleri:**
 - Devlete ait taşıyıcı (State-owned carrier)
 - Özel girişimciye ait taşıyıcı (Private carrier)
 - Ortak girişimcilere ait taşıyıcı (Joint venture carrier)
 - AB taşıyıcısı (Community carrier)

Bunun yanında ICAO belirli bir sınıflama içerisinde göstermeden havayolu işletmeleri ile ilgili ayrıca şu kavramları belirtmiştir:

- Uluslararası taşıyıcı (International carrier)
- İç hat taşıyıcısı (Domestic carrier)
- Lisanslı taşıyıcı (Licensed/Certified carrier)
- Ulusal taşıyıcı (National carrier)
- Bayrak taşıyıcısı (Flag carrier)

ABD Ulaştırma Bakanlığı (DOT) ise havayolu işletmelerini yıllık gelirlerini temel olarak sınıflandırmaktadır:⁵⁴

- **Büyük Taşıyıcılar (Major Carriers):** Yıllık operasyon gelirleri 1 milyar dolardan fazla olan havayolu işletmelerine büyük havayolu denmektedir. Büyük taşıyıcılara örnek olarak, American Airlines, Southwest Airlines, US Airways ve United Airlines verilebilir.

- **Ulusal Taşıyıcılar (National Carriers):** Yıllık operasyon geliri 100 milyon ve 1 milyar dolar arasında olan havayolu işletmeleri ulusal havayolu kapsamına girmektedir. Ulusal havayolu işletmeleri ağırlıklı olarak ülke içerisinde ya da ülkenin belirli bir bölgesinde hizmet verseler de, uzun mesafeli uçuşları da mevcuttur. Bu taşıyıcılara AirTran, Frontier, JetBlue ve Midwest Express örnek olarak verilebilir.

⁵⁴ George Radnoti, **Profit Strategies for Air Transportation**, (USA:McGraw-Hill, 2002) s. 5-6; <http://ostpxweb.dot.gov/aviation/index.html>, iletişim adresli internet sayfası, 10.03.2004.

- **Bölgesel Taşıyıcılar (Regional Carriers):** Yıllık operasyon geliri 100 milyon dolardan az olan ve genellikle küçük yerleşim bölgelerine hizmet veren havayolu işletmeleri bölgesel taşıyıcı olarak tanımlanmaktadır. American Eagle, Atlantic Southeast, Atlantic Coast ve SkyWest bu taşıyıcılara örnek olarak verilebilir.

Havayolu işletmelerini sınıflamanın zorluğu, bir çok değişik mesafede, değişik uçak tipleriyle değişik operasyonel ve pazarlama anlayışı ile faaliyet gösteren bir çok havayolunun varlığından ziyade bütün bu havayolu işletmelerinin benzerlikleri ve birbirlerinden ayrılan noktalarının her bir ayrı durum için farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Şöyle ki bazı havayolu işletmeleri, aynı uçak tipini kullanmalarına karşın farklı pazarlama anlayışı ile farklı bir operasyonel strateji uygulamaktadırlar. Yine benzer operasyonel stratejileri çok farklı uçak tipleriyle veren havayolu işletmeleri de mevcuttur. Örneğin JetBlue Havayolları düşük fiyat sunmasına karşın deri koltukları ile tam servis veren havayolu işletmeleri gibi birinci sınıf hizmet vermektedir.

Bu çalışmada havayolu işletmelerini, birbirlerinden farklılaşan ekonomik yapıları, pazarlama ve operasyonel stratejilerinin hepsini dikkate alan bir sınıflandırma olduğuna inandığımız dört çeşit taşıyıcı başlığı altında incelemek uygun bulunmuştur. Literatürde de havayolu taşımacılığında bahsederken bu dört ayırım genel olarak kullanılmaktadır.⁵⁵

3.1. Geleneksel Taşıyıcılar (Traditional/Conventional Carriers)

Geleneksel taşıyıcı(traditional/conventional carrier) terimi daha çok belirli bir hizmet kalitesinden ödün vermeden faaliyet gösteren havayolu işletmeleri için kullanılmaktadır. Diğer sınıflandırmalar arasında içerisinde taşınan yolcu, sahip olunan uçak ve istihdam edilen personel ve bunlara bağlı olarak trafik bakımından sektörün ağırlığını oluşturan ve içerisine değişik bakış açılarına göre bir çok isimle adlandırılan

⁵⁵ Benzer sınıflandırmalar için bakınız: Transport Canada Policy Group, "The Airline Industry Today", http://www.tc.gc.ca/pol/en/Report/AirlineRestructuring/3apr2002/airline_restructuring_industry_today.htm iletişim adresli internet sayfası, 19.04.2004; Eurocontrol Experimental Centre, "An Economic Model for European Air Transport", <http://www.eurocontrol.fr/public/reports/eecnotes/2003/17.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 19.04.2004; Dieter Schneiderbauer ve Olivier Fainsilber, "Low-Cost Airline Gaining Momentum in Europe", (Mercer on Travel and Transport, Cilt IX, Sayı 2, Fall2002/Winter2003) s. 19) <http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOTpdfs/MOTTfall10-28.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 12.01.2004; <http://www.flightmapping.com/airline-types.htm> iletişim adresli internet sayfası, 19.04.2004; Thomas C. Lawton, *Cleared for Take-Off Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business*, (İngiltere, Ashgate Publishing, 2002) s. 41-42.

veya yine farklı özelliklerine göre değişik sınıflamalara tabi tutulan havayolu işletmeleri bu başlık altında incelenecektir. Bunlar:

- **Uluslararası Büyük Taşıyıcılar (International Major Carriers):** Önemli toplanma merkezleri vasıtasıyla kıtalararası ve kıta içi uluslararası pazarlardan büyük pay alan filoları ve arz edilen koltuk-kilometre itibarıyla dünyadaki en büyük havayolu işletmeleridir. Bunlar, geniş müşteri kitlelerine ulaşmak amacıyla çeşitli fiyatlar ve hizmetler sunmaktadırlar. Ayrıca bu havayolu işletmeleri, küresel uçuş ağına ulaşmak amacıyla yapılan havayolu ittifaklarının da bir anlamda lider üyesi olarak yer almaktadırlar. Bu taşıyıcılara British Airways, Lufthansa, American Airlines ve Delta Airlines örnek olarak verilebilir.
- **Ulusal Taşıyıcılar (National Carriers) :** Uluslararası da yolcu taşımalarına rağmen uluslararası büyük taşıyıcılardan daha küçük çaplı ve genellikle ulus devletlere ait bayrak taşıyıcısı olarak faaliyet gösteren havayolu işletmeleridir. Bu taşıyıcılar, özellikle büyük uluslararası bir taşıyıcı, bölgesel veya diğer ulusal taşıyıcılarla yaptıkları işbirlikleri vasıtasıyla küresel uçuş ağına kavuşmak istemektedirler. Bu taşıyıcılara Alitalia, Iberia, THY, Olympic Airlines örnek olarak verilebilir.
- **Ağ Taşıyıcılar (Network Carriers):** Genellikle topla-dağıt sistemini kullanarak büyük toplanma merkezi havaalanları vasıtasıyla yaygın uçuş ağlarına sahip olan havayolu işletmeleridir. Büyük uluslararası ve ulusal taşıyıcılar da birer ağ taşıyıcılarıdır. Bu taşıyıcılar genellikle bölgesel taşıyıcılarla ve diğer ağ taşıyıcılarla uçuş ağlarını genişletmek üzere işbirliği kurma yoluna gitmektedirler.
- **İç Hat Taşıyıcılar (Domestic Carriers):** İç hat taşıyıcılar, yurtiçinde diğer geleneksel taşıyıcı anlayışı ile hizmet veren havayolu işletmeleridir. Bu taşıyıcılar yurtdışı bazı hatlarda da faaliyet gösterebilirler de ağırlıklı olarak yurtiçinde hizmet sunmaktadırlar. Avrupa ülkeleri nispeten küçük olduğundan bölgesel taşıyıcı kapsamında olmayan bir iç hat taşıyıcısı görmek zordur. Ülke toprakları geniş olan Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde iç hat taşıyıcılarına rastlamak mümkündür. Günümüzde Amerika'daki bir çok iç hat

taşıyıcıları düşük maliyetli taşıyıcı stratejilerini benimseyerek iç hat yolcularını çekmektedirler. Bu taşıyıcılara, Amerika'da Alaska Airlines ve Hawaiian Airlines, Hindistan'da Jet Airways ve Air Sahara örnek olarak verilebilir.

- **Tam Hizmet Sunan Taşıyıcılar (Full Service Carriers):** Bu terim genellikle geleneksel taşıyıcılar başlığı altında incelediğimiz havayolu işletmelerinin hizmet özellikleri dikkate alınarak bunların düşük maliyetli taşıyıcılardan farkını ortaya koymak için kullanılmaktadır.

Tüm bu yukarıda saydığımız taşıyıcıların, diğer başlıklar altında sınıflandırdığımız bölgesel taşıyıcılara, tarifersiz/charter taşıyıcılara ve düşük maliyetli taşıyıcılara nazaran benzer özellikler taşımalarından ve düşük maliyetli taşıyıcı kavramı karşısında bu havayolu işletmelerini daha iyi açıkladığı düşünüldüğünden dolayı geleneksel taşıyıcı başlığı altında incelenmesi uygun bulunmuştur.

Geleneksel taşıyıcılar, havayolu pazarındaki tüm yolcu pazar bölümlerinde ve tüm hatlarda diğer havayolu işletmeleri ile rekabet etmelerinin yanı sıra kendi aralarında kıyasıya bir rekabet söz konusudur. Bu taşıyıcılar genellikle global dağıtım sistemleri aracılığıyla müşterilere ulaşmaktadırlar. Ayrıca karmaşık fiyat ve hizmet yapılarına sahip olan bu taşıyıcıların en belirgin özelliklerinden birisi de gelir yönetimini kullanmalarıdır. Gelir yönetimi, havayolu işletmelerinin sabit olan kapasitelerini sürekli değişen ve belirsiz olan talebe karşı geliri en büyükleyecek şekilde dengeleyen bir sistemdir.⁵⁶

Geleneksel taşıyıcılar, daha çok topla-dağıt sistemi ağ yapılarıyla ve diğer havayolu işletmeleri ile kurdukları işbirlikleri neticesinde küresel bir uçuş ağına kavuşmaya çabalamaktadırlar. Sahip oldukları filo yapıları ise ağ yapıları ve hizmet verdikleri hatlara göre bölgesel uçaklardan geniş gövdeli, fazla yolcu kapasiteli ve uzun menzilli uçaklara kadar geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu taşıyıcılar, kıtalararası uçuşların hemen hemen tamamını gerçekleştirmesine karşın diğer taşıyıcılarla kıta içi uçuşlar, nispeten kısa mesafe uluslararası uçuşlar, iç hatlar ve bölgesel uçuşlarda pazarını

⁵⁶ A. Emre Sarılgan, "Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi ve Türk Hava Yolları A.O. Uygulaması", (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001) s. 151.

paylaşmaktadır. Örneğin Avrupa içi yolcu trafiğinde 2001 yılı itibarıyla taşınan yolcu sayısı bakımından % 55'lik bir pazar payına sahiptir.⁵⁷

3.2. Bölgesel Taşıyıcılar (Regional Carriers)

Havayolu taşımacılığının önde gelen aylık dergilerinden *Airline Business* dergisinin yapmış olduğu tanımlamaya göre bölgesel taşıyıcılar(regional carriers), filolarında çoğunlukla yolcu kapasitesi 100 kişiden az sayıda olan uçakları bulunduran ve 800 kilometreyi geçmeyen bölgesel hatlarda tarifeli sefer yapan havayolu işletmeleridir. Avrupa Bölgesel Havayolları Birliği (ERA) bu tanıma katılmakla birlikte yolcu kapasitesi 100 kişiyi aşan Boeing 717 ve Airbus 318 tipi uçakları bölgesel taşıyıcıların kullandıkları uçak kapsamında değerlendirildiğinden tanımdaki uçak yolcu kapasitesini 120 olarak kabul etmektedir.⁵⁸ Amerika Bölgesel Havayolları Birliği (RAA) de bölgesel taşıyıcıları küçük yerleşim yerlerini büyük şehirlere ve bağlantı merkezlerine 9-68 kişilik turboprop ve 30-100 kişilik bölgesel jetlerle kısa ve orta mesafe tarifeli havayolu taşımacılığı hizmeti veren havayolu işletmeleri olarak tanımlamaktadır.⁵⁹

Bölgesel taşıyıcılar, genellikle küçük yerleşim yerlerinden büyük toplanma merkezlerine geleneksel taşıyıcılar ile daha sonra bağlantı yaparak değişik yerlere uçacak besleyici yolcu trafiği taşımaktadırlar. Aynı zamanda düşük ya da orta yoğunluktaki hatlarda da noktadan noktaya uçuş hizmeti vermektedirler. Hitap ettikleri yolcu pazarı genellikle bağlantı yapan, konfor arayan, marka bağlılığı olan ve fiyata fazla duyarlı olmayan yolculardan oluşan pazardır.⁶⁰ Bölgesel bir hat üç şekil alabilir: birincisi, iki yerleşim yeri arasında; ikincisi, bir yerleşim yeri ile büyük bir merkez arasında; üçüncüsü ise, büyük merkezler arasında ikincil havaalanları kullanarak. Bölgesel taşıyıcının büyüklüğüne göre bir bölgesel taşıyıcı her üç hatta da hizmet verebilmektedir. Bölgesel taşıyıcıları ise kendi içerisinde üçe ayırabiliriz:⁶¹

⁵⁷ Urs Bingeli ve Lucio Pompeo, "Hyped Hopes for Europe's Low-Cost Airlines", *McKinsey Quarterly*, (2002, Sayı 4) s. 1.

⁵⁸ Lawton, *a.g.e.* s. 42.

⁵⁹ _____, "U.S. Regional Airline Fact Sheet", <http://www.raa.org/whoweare/factsheet.pdf>, iletişim adresli internet sayfası, 22.04.2004.

⁶⁰ James D. Parker, "RAA Annual Report 2003", <http://www.raa.org/carriers/financialreview.pdf> iletişim adresli internet sayfası 22.04.2004.

⁶¹ Lawton, *a.g.e.* s. 45.

- i. Küçük Bölgesel Taşıyıcılar (Regional Commuter): Genellikle iki küçük yerleşim yeri arasında veya yerleşim yeri ile büyük merkez arasında 19-80 kişilik uçaklarla günlük gidip gelen yolcuyu taşıyan bölgesel taşıyıcılardır.
- ii. Büyük Bölgesel Taşıyıcılar (Regional Primary): 70-120 kişilik uçaklarla büyük merkezler arasında ikincil havaalanlarını kullanarak uçan bölgesel taşıyıcılardır.
- iii. Yukarıdaki ikisinin karışımı.

Airline Business dergisinin bölgesel taşıyıcılar özel raporunda dünyadaki en büyük 100 bölgesel havayolu işletmesi çeşitli rakamlarla ifade edilerek belirtilmiştir. Buna göre 2002 yılı itibarıyla dünyadaki coğrafik bölgelere göre 100 büyük bölgesel havayolu işletmesinin taşıdıkları yolcu sayıları ve filoları Tablo 4'te görülebilir. Buna göre tablodan da görüleceği gibi bölgesel taşıyıcılar ezici bir çoğunlukla Kuzey Amerika ve Avrupa'da faaliyet göstermektedir ve gerek taşıdıkları yolcu sayısı gerekse filoları bakımından havayolu taşımacılığında hatırı sayılır bir paya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4. En Büyük 100 Bölgesel Havayolu İşletmesinin Taşıdıkları Yolcu Sayısı ve Filoları Bakımından Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı

Bölge	Yolcu (Milyon kişi)	Oran (%)	Filo (adet)	Oran (%)
Kuzey Amerika	102,17	52,5	2.084	60,5
Avrupa	71,31	36,7	1.059	30,7
Asya-Pasifik	14,04	7,2	167	4,9
Latin Amerika	5,55	2,9	105	3,0
Afrika/Orta Doğu	1,44	0,7	30	0,9
Toplam	194,50	100,0	3.445	100,0

Kaynak: _____, "Special Report: Regionals" Airline Business, (Mayıs 2003) s. 56.

Bölgesel taşıyıcıların çoğunlukla kullanmış oldukları uçakların üreticileri, diğer taşıyıcıların kullandığı uçakların günümüzdeki üreticileri olan Boeing ve Airbus değildir. Bunların yerine bölgesel jetlerin ve turboprop'ların ana üreticileri Brezilya'lı Embraer, Kanada'lı Bombardier firması ve bunun yanında Alman Fairchild Dornier ve son olarak Fransız-İngiliz BAE Systems firmalarıdır.

Kullanmış oldukları uçak tipleri, kısa mesafeli uçuşları ile bölgesel taşıyıcılar diğer taşıyıcılardan ziyade demiryolu taşımacılığı ile rekabet halindedirler. Devletlerin

demiryoluna göstermiş oldukları özen ve bu alanda yaptıkları yatırım bölgesel havayolu işletmelerinin zor duruma düşmelerine ve pazar kaybetmelerine sebep olmaktadır. Bunun yanında yine kısa hatlarda düşük maliyetli taşıyıcılar kendilerine bazı pazarlarda rakip olabilmektedir.

Aynı zamanda bölgesel taşıyıcıların büyük toplanma merkezlerini besleme özelliğinden dolayı geleneksel taşıyıcılar tarafından hayati önem taşıdıkları için özellikle Avrupa'da bir çoğunun kontrolü geleneksel taşıyıcılara geçmiştir.⁶²

3.3. Tarifersiz/Charter Taşıyıcılar (Non-scheduled/Charter Carriers)

ICAO havayolu işletmelerini tanımlarken, tarifersiz havayolu hizmetlerini tarifeli havayolu hizmetleri dışındaki tüm havayolu hizmetleri olarak belirtmiş ve bu hizmetleri veren havayolu işletmelerini tarifersiz taşıyıcılar olarak nitelendirmiştir. Charter taşıyıcıları da sadece kiralama yoluyla hizmet veren tarifersiz havayolu işletmeleri olarak tanımlamıştır. Buna göre tarifersiz taşıyıcılar, charter taşıyıcılarını kapsamaktadır. Aynı zamanda bu iki terim birbirlerinin yerine de kullanılmakla birlikte aslen tarifersiz terimi kamu hukuku, charter ise tarafların aralarındaki sözleşmeye dayanması bakımından bir özel hukuk terimidir.⁶³

Tarifersiz/charter havayolu yolcu pazarı yolcu kilometre bakımından dünyada gerçekleşen toplam yolcu kilometrelerin % 9'unu oluşturmaktadır.⁶⁴ Tüm charter uçuşlarının % 95'ini uluslararası uçuşlar oluşturmakla birlikte 2001 yılı toplam uluslararası trafiğin % 12'sini charter uçuşlar oluşturmaktadır.⁶⁵ 2001 yılında 435 milyon yolcu sayısına sahip olan Avrupa içi trafiğinin ise % 21'ini charter taşıyıcıları ile uçan yolcular oluşturmaktadır.⁶⁶

Charter taşıyıcı yolcularının büyük bir çoğunluğunu paket tatil turlarını satın alan tatil amaçlı yolcular oluşturmaktadır. Bunun yanında düşük maliyetli taşıyıcıların

⁶² Colin Baker, "Squaring Up", (Airline Business, Mayıs 2003), s. 51.

⁶³ Manual on the Regulation of International Air Transport (Chapter 5.1 Air Carriers, Chapter 5.3 Air Services)

⁶⁴ _____, "Airline Industry", <http://airlinesgate.free.fr/industry.htm> iletişim adresli internet sayfası, 23.03.2004.

⁶⁵ ICAO, "Annual Report of the Council 2002", (Doc. 9814) s. 3. <http://www.icao.int/icao/en/pub/rp.htm> iletişim adresli internet sayfası, 24.04.2004

⁶⁶ Bingeli ve Pompeo, a.g.e. s. 1.

ve zaman zaman geleneksel taşıyıcıların yolcularından da yolcuları olmaktadır. Özellikle yaz mevsiminde yüksek doluluk oranıyla tatil yerlerine sık seferler düzenlemektedirler ve bazı taşıyıcılar kapasitelerinin tamamını seyahat acentelerine satmamakta ve biletlerinin bir kısmını kendileri satmaktadırlar.

Uluslararası Charter Taşıyıcıları Birliği (International Air Carrier Association-IACA) adı altında 37 charter taşıyıcı bir birlik oluşturmuşlardır ve sadece bu taşıyıcılar 2002 yılında 100 milyondan fazla yolcu taşımıştır. 2003 yılı itibarıyla ortalama 4.3 yaşında olan 772 uçak ile hizmet veren bu charter taşıyıcılar için önümüzdeki yıllarda da hatırı sayılır bir büyüme tahmin edilmektedir. Bu taşıyıcılar, 112 değişik ülkede 615 havaalanına uçmaktadırlar ve yaklaşık 50.000 personel istihdam etmektedirler.

Türkiye de charter taşıyıcılar için iyi bir tatil pazarı olması dolayısıyla önemli bir yerdir ve Antalya Havaalanı'ndaki toplam uçuşların % 40'ını gerçekleştiren IACA üyelerince yoğun dönem olan Temmuz ve Ağustos aylarında her 22 dakikada bir uçuş gerçekleştirilmektedir.⁶⁷

3.4. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar (Low-Cost Carriers)

Düşük maliyetli taşıyıcıların (low-cost carriers), yukarıda saydığımız diğer taşıyıcılar kadar bir bakışta kolaylıkla ayırt edilebilecek kadar belirgin özellikleri bulunmamakla birlikte yakından incelendiğinde; aslında farklı yapı ve özelliklere sahip oldukları gözlenmektedir. Bunlar, şirket ve pazarlama stratejilerinin temelinde müşterilere düşük fiyatlı hizmet sunmak olan ve bunun için iş yapma şekillerini yani şirket ve pazarlama stratejilerini de düşük maliyet çerçevesi içerisinde belirleyen taşıyıcılardır. Asıl araştırma konumuzu oluşturan bu taşıyıcılar, çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

⁶⁷ _____, "IACA in Figures 2003", http://www.iaca.be/iaca/library/f11905_3.pdf iletişim adresli internet sayfası, 14.04.2004.

İKİNCİ BÖLÜM

DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILAR

Bu çalışmanın birinci bölümünde havayolu işletmelerini sınıflandırarak diğer taşıyıcıların belli başlı özelliklerine değinilmiş ve düşük maliyetli taşıyıcıların sektör içerisindeki yerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bölümde, ilk düşük maliyetli taşıyıcı kavramının ortaya çıkışından başlayarak gelişimi ile birlikte ayrıntılı olarak düşük maliyetli taşıyıcıların özellikleri ve gider yapıları incelenecektir. Bölümün son kısmında ise düşük maliyetli taşıyıcılar ile birinci bölümün sonunda sınıflandırılan diğer taşıyıcılar arasındaki farklılıklara değinilmiştir.

1. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICI KAVRAMI

Literatürde düşük maliyetli taşıyıcılar bir çok değişik isimle adlandırılmaktadır. Bunlar, düşük fiyatlı taşıyıcılar/havayolları (low-fare carriers/airlines), bütçe havayolları (budget airlines), ikramsız taşıyıcılar (no-frills carriers) ve bizim daha çok kullanmayı tercih ettiğimiz düşük maliyetli taşıyıcılar (low cost carriers) şeklindedir. Konuya müşteri açısından bakıldığında, müşteriler havayolu işletmelerinin maliyetleri ile değil de sundukları fiyatlarla ilgilendiklerinden ve dolayısıyla havayolu işletmelerini bu şekilde adlandırmanın ve hatırlamanın daha kolay olması nedeniyle '*düşük maliyetli*' yerine '*düşük fiyatlı*' terimi kullanılmaktadır.⁶⁸ Ancak havayolu işletmeleri tarafından bakıldığında da fiyatların düşük olmasının bu taşıyıcıların düşük maliyet yaratacak işletme stratejilerine ve yöntemlerine dayanmasından dolayı '*düşük maliyetli*' terimini kullanmak daha uygun olmaktadır.⁶⁹ **Düşük maliyetli taşıyıcı kavramı genel olarak geleneksel taşıyıcıların benimsediği bazı hizmetlerden vazgeçerek maliyetlerini**

⁶⁸ Holloway, a.g.e. s. xxiii.

⁶⁹ _____; "Low-Cost Airlines Prompt Majors to Play Their Game", http://www.latimes.com/travel/news/insider/la-tr-insider27jul27,0,7411639.column?coll=la-travel-travel_insider iletişim adresli internet sayfası, 27.01.2004.

azaltan ve buna bağı olarak daha ucuz fiyatla hizmet sunan havayolu işletmeleri anlamında kullanılmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcı kavramının altında bir çok değişik uygulama mevcut olmasına rağmen, çoğunlukla bu taşıyıcılar benzer stratejiler uygulamaktadırlar.

1.1. Düşük Maliyetli Taşıyıcı Tanımı

Düşük maliyetli taşıyıcılar için belirli bir tanım bulunmamakla birlikte genel olarak düşük maliyetli taşıyıcılar için ortak belli başlı özellikler düşük maliyetli taşıyıcı kavramını tanımlamaktadır. Buna göre, genel olarak şu altı ilke ışığında düşük maliyetli taşıyıcıları tanımlamak mümkündür.⁷⁰

- Uçakların yoğun kullanımı,
- Standardize edilmiş filo yapısı,
- Düşük bilet fiyatları,
- Gelir yaratmayan hizmetlerin kaldırılması yoluyla azaltılmış maliyetler,
- Kısa mesafede noktadan noktaya doğrudan uçuş,
- Her bir uçak başına azaltılmış işgücü.

Bir diğer bakış açısına göre düşük maliyetli taşıyıcı iş tasarımı aynı aşağıdaki üç temel bileşenin kesişimi ile ortaya konulabilmektedir.⁷¹

Basit Ürün:

- Ücretsiz içecek ve yiyecek yok,
- Dar koltuk aralıkları (daha fazla kapasite),
- Önceden koltuk ayırma gibi özellikli hizmetler bulunmuyor,
- Sık uçucu programları gibi pazarlama araçları kullanılmıyor.

⁷⁰ Frederic Piquet, "CFM Consolidates Position in Low-Cost Market", (Sneema Magazine, Nisan 2003) s.4-5.

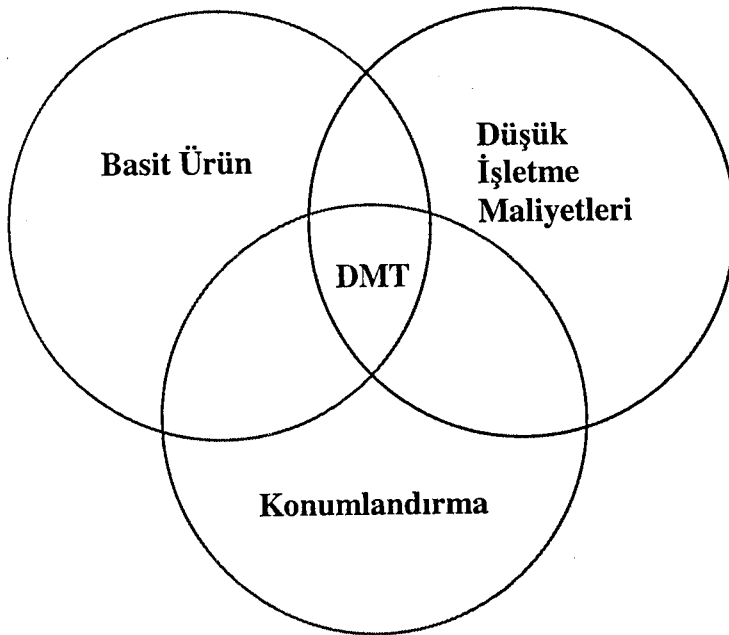
⁷¹ Mercer Management Consulting, "Impact of Low Cost Airlines", http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/Lowcostairlines.pdf iletişim adresli internet sayfası, 23.03.2004

Konumlandırma:

- Eğlence amaçlı yolcular, fiyata duyarlı iş amaçlı yolcular,
- Girişken pazarlama,
- İkincil havaalanlarını kullanma,
- Tüm taşıyıcılarla rekabet.

Düşük İşletme Maliyetleri:

- Düşük işgücü ücretleri, düşük havaalanı ücretleri,
- Tek tip uçak filosu nedeniyle düşük bakım, personel eğitim ve planlaması maliyetleri,
- Uçakların, ve personelin etkin kullanımına bağlı olarak yüksek kaynak üretkenliği,
- Doğrudan satış.



Şekil 10. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar İçin İş Tasarımı

Kaynak: Mercer Management Consulting, "Impact of Low Cost Airlines",
http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/Lowcostairlines.pdf iletişim adresli internet sayfası, 22.04.2004.

Düşük maliyetli taşıyıcı kavramı, tüm pazarlarında düşük fiyat sunabilmek için düşük maliyetlere sahip olan ve marka konumlandırmasının büyük bir bölümünü düşük fiyatlı olarak yapan ve bunun altında yatan sebep olarak düşük maliyetlere sahip olan taşıyıcıları tanımlamak için kullanılmaktadır. Zaman zaman geleneksel taşıyıcıların da düşük fiyatlar sunması, örneğin British Airways ve American Airways'de düşük fiyatların Southwest Airlines ve Ryanair'de olduğu gibi marka kimliği, pazar konumlandırması ve işletme ekonomisinin temeli olduğu anlamına gelmez.⁷²

1.2. Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

İlk düşük maliyet stratejisini Amerika'da 1973 yılından itibaren Southwest Airlines uygulamaya başlamıştır. Ancak 1980'li yılların ortasına kadar bu stratejiyi hiçbir havayolu benimsememiştir.⁷³ Amerika'da daha önce Sivil Havacılık Kurulu (CAB) tarafından düzenlenen havayolu taşımacılığı sektörü, 1978 tarihli Havayolu Serbestleşme Kanunu'ndan sonra pazar güçleri tarafından yönlendirilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte pazara yeni girişlerde başlangıçta bir artış yaşanmıştır. Bunların bir çoğu genel yönetim ve diğer giderlerde tasarruf sağlayarak mevcut şirketlerden daha düşük fiyatlar sunabilmişlerdir. Serbestleşme bir çok düşük maliyetli taşıyıcının pazara girmesini sağlamış ve bu da başlangıçta serbestleşme taraftarlarını haklı çıkarmıştır. 1980'lerin ortasına kadar rekabetle birlikte artan seçenekler ve düşen fiyatlar yeni serbestleşen Amerikan iç havayolu pazarı için bir başarı olarak nitelendirilmiştir. Daha sonra yaşamayı başarabilen büyük taşıyıcıların güçlerini kullanarak bu on yılın sonlarında bir kez daha pazarda üstün konuma ulaştıkları görülür. Sektörel yoğunlaşma derecesinde de serbestleşme öncesindeki yüksek oranlara dönmüştür. Böylece 1980'lerin ortası Amerika için serbestleşmenin kısa ve uzun dönem sonuçları açısından bir dönüm noktasıdır.

Serbestleşmeden sonra Amerika iç hat havayolu pazarına giren düşük maliyetli taşıyıcılar uzun süren yoğun rekabete dayanmada zorluk çekmişlerdir. Bunlardan hala bugüne kadar ayakta kalanlar olmasına rağmen, bir çoğu sadece bir kaç yıl hayatta kalabilmişlerdir. Bu işletmeler, büyük taşıyıcılardan kiraladıkları eski jetler ile noktadan

⁷² Holloway, a.g.e. s. xxii.

⁷³ David Gillen and William Morrison, "Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?", *Journal of Air Transport Management*, (9, 2003) s. 16.

noktaya uçuş stratejisini benimsemişler ve ikramsız hizmet, koltuklar arasında minimum mesafe gibi maliyetlerini azaltıcı önlemler ile maliyet avantajı sağlamışlardır.⁷⁴

Avrupa'da ilk düşük maliyetli taşıyıcı hizmetleri 1985 yılında kurulan Ryanair tarafından 1991'de başlatılmıştır. Kurulduğu ilk yıllarda 1991-1995 döneminde bu tür taşıyıcılar, yolcu araştırmalarında tarifeli seferlerin nasıl yapılacağı konusunda radikal bir düşünce ortaya çıkarma konusunda başarılı olarak değerlendirildiler. Bu taşıyıcılar ayrıca trafik artışı bakımından da başarılıydılar. 1994 yılında Avrupa'da 3 milyondan daha az miktarda yolcu düşük maliyetli taşıyıcılar ile uçmuştur. Çoğunluğu Ryanair'i tercih eden bu yolcuların sayısı 1999'da 17.5 milyona yükselmiştir. Bu tür taşıyıcılar, bu süre boyunca Avrupa-içi pazarda, Avrupalı geleneksel taşıyıcılara göre oldukça yüksek büyüme oranı yakalamışlardır. Bu taşıyıcıların 1995'ten sonraki başarılarına ölçüt olan diğer bir gelişme ise büyük geleneksel taşıyıcıların da kendi düşük maliyetli taşıyıcılarını kurmaya başlamalarıdır. Örneğin, British Airways kendi düşük maliyetli taşıyıcısı Go'yu kurarak Mayıs 1998'de Londra'nın Stansted havaalanından çeşitli hatlarda operasyona başlamıştır. Bu girişim, Avrupalı büyük havayolu işletmeleri arasında bir ilktir. Ardından KLM, Ocak 2000'de Go gibi İngiltere'deki Stansted şehri merkezli olan kendi düşük maliyetli taşıyıcısı Buzz'u kurmuştur. Esasında, bu taşıyıcıların Avrupa'da ortaya çıkması, Avrupalı büyük havayolu işletmelerinin, charter taşıyıcılarına benzer olarak, oldukça düşük fiyatlarla, kısa mesafeli ve tarifeli olarak kolaylıkla hizmet verebilmesini sağlayan bir buluştur.

Avrupa dışında ve ABD'de ise düşük maliyetli taşıyıcı olgusunun gelişmesi Avrupa'ya göre daha yavaş gelişmiştir. Bu büyük ölçüde, iç hat ve kısa mesafe uluslararası pazarların hala oldukça sıkı bir biçimde düzenleniyor olmasındandır. 1990'ların başında, Compass isimli bir havayolu işletmesi, Avustralya'da düşük maliyetli iç hat taşımacılığını başlatmış, fakat 1 ya da 2 yıl sonra iflas etmiştir. Bir kaç yıl sonra, iç hat liberalizasyonundan sonra bir İngiliz şirketi olan Virgin, düşük maliyetli Avustralya havayolu işletmesi modelindeki bir girişimi, Virgin Express'in merkezi olan Brüksel'den başlatacağını duyurmuştur. Bu işletme, özellikle Sydney-Melbourne gibi önemli hatlarda, var olan indirimli bilet fiyatının yarısı düzeyinde bir fiyat sunacağını

⁷⁴ Lesley Pender ve Tom Baum, "Have The Frills Really Left The European Airline Industry?", *International Journal of Tourism Research*, (Nov/Dec 2000), s. 423.

açıklamıştır. Bu arada Southwest modeline dayanan düşük maliyetli havayolu işletmesinin kurulmasına yönelik yasalar Japonya tarafından engellenmiştir. Japonya'daki mevcut yasalar, tüm iç hat ücretlerinde Japon hükümetinin onayını gerektirmektedir.

Avrupa'daki düşük maliyetli taşıyıcı olgusu, aynı zamanda Avrupa'nın geleneksel tarifeli taşıyıcıların birleşme dönemine rastlamıştır. Havayolu sektöründe, para kazanmanın mümkün olan iki yolu vardır. Birincisi, topla-dağıt operasyonlarına dayanan bir uçuş ağı yaklaşımıdır. Buna örnek olarak, büyük merkez yerleşim yerlerini bağlamaya yönelik birleşmelerin gelişmesi gösterilebilir. İkincisi ise; Avrupa'da başarı gösteren charter/tarifersiz havayolu işletmeleri ile birlikte Avrupa'ya 1990'ların sonunda giren, noktadan noktaya doğrudan uçan, düşük maliyetli tarifeli havayolu işletmeleridir.⁷⁵

Günümüzde düşük maliyetli taşıyıcılar artık etkileri sadece eğlence amaçlı yolcular veya belirli bir bölge ile sınırlı olan bir çekirdek pazar bölümünün dışına taşarak havayolu endüstrisinin rekabet ve pazar yapısını temelinden değiştirebilen bir fenomen haline gelmiştir. Düşük maliyetli taşıyıcılar çoğaldıkça yüksek trafik yoğunluğunun bulunduğu pazarların hiç olmadığı kadar rekabetçi olması beklenmektedir. Dolayısıyla, düşük maliyetli taşıyıcıların geleneksel taşıyıcıların karşısında büyümeleri gelecek on yıl içinde politika belirleyicilerinin ve akademisyenlerin karşı karşıya kalacağı en önemli konulardan birisi olacaktır.⁷⁶

⁷⁵ Doganis, *The Airline Business*, s.126-128.

⁷⁶ Harumi Hito ve Darin Lee, "Market Density and Low-Cost Carrier Entries in the US Airline Industry: Implications for Future Growth" http://www.darinlee.net/pdfs/lcc_density.pdf iletişim adresli internet sayfası, 04.04.2004.

2. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILARIN BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLERİ

2.1. Düşük Fiyat

Düşük maliyetli taşıyıcılar, basitleştirilmiş fiyat politikasına sahip olma eğilimindedirler.⁷⁷ Örneğin Amerika’da Southwest Airlines hemen hemen uçtuğu tüm hatlarda en düşük fiyatı sunarak, serbestleşmeden bugüne kadar bilet fiyatlarının düşmesinde büyük bir rol oynamıştır. 1995 yılının ilk çeyreğinde tüm iç hat yolcularının yaklaşık % 37’si Southwest Airlines ve diğer düşük maliyetli taşıyıcıların sunduğu düşük fiyatlardan yararlanmıştır.⁷⁸ Southwest Airlines’ın fiyat stratejisi pazarın durumuna bakmaksızın her zaman düşük fiyat sunmaktır. Geleneksel arz-talep yasasına göre uçaklar dolu uçmaya başladığı zaman fiyatların artırılması gerekmektedir. Bunun yerine Southwest Airlines uçuş sayısını artırıp pazarı genişletmektedir. Sunduğu fiyatlar promosyon fiyatı olmamakta ve düzenli fiyatlar olarak kalmaktadır.⁷⁹ Southwest Airlines’ın yönetim felsefesini ve işletme uygulamalarını fiyat stratejisinden daha fazla hiçbir şey ortaya koyamaz. Şirket stratejisine göre rakipler diğer taşıyıcılar değil bunun yerine karayolu ve demiryolu gibi diğer ulaşım şekilleridir. Müşteri direktörü Kathy Pettit: “Eğer fiyatlar 79 USD ise ne sebep olursa olsun uçmayacak belli miktarda insan olabilir. Ancak fiyat 59 USD olduğunda uçmayacak çok az insan kalacaktır. Fiyatlar düştükçe kuşlar bile uçmak için bilet almaya başlayacaklardır” derken şirketin fiyat stratejisini de bir anlamda özetlemiş oluyordu.⁸⁰

2000 yılının Şubat ayında Amerika’da hizmet vermeye başlayan bir diğer düşük maliyetli taşıyıcı olan JetBlue Airways’in kıtayı kateden hatlardaki bilet fiyatları 99 USD ile 299 USD arasında değişmektedir. 99 USD diğer havayolu işletmelerinin en ucuz tarifesinden % 62 daha düşük, 299 USD ise aynı hatta hizmet veren diğer taşıyıcıların benzer ücretlerinden % 74 kadar daha düşük bir fiyattır.⁸¹

Avrupa’daki düşük maliyetli taşıyıcılar genellikle uçuştan haftalar önce satın alınan biletler için oldukça düşük fiyat talep ederken doluluk oranının artmasına bağlı

⁷⁷ Pender ve Baum, a.g.e. s. 427.

⁷⁸ Kevin Freiberg ve Jackie Freiberg, **Nuts! Southwest Airlines’ Crazy Recipe for Business and Personal Success** (New York: Broadway Books, 1998) s. 5-6.

⁷⁹ Aynı s. 53-55.

⁸⁰ Arthur Anderson ve diğerleri, “Pricing: A Practical Example Southwest Airlines”

http://www.bsbdc.bm/pdf/b_planning/p_example.pdf iletişim adresli internet sayfası, 04.05.2004.

⁸¹ Susan J. Young, “Low-Fare Carriers Take on Majors Over The Long Haul” **Travel Agent**, (08.07.2000, Cilt 300 Sayı 10) s. 122.

olarak uçuştan hemen önceki satışlarda yüksek fiyat talep edebiliyorlar. Örneğin uçuştan 6 hafta önce Hahn-Pisa uçuşunu 11 Euro'ya satan Ryanair, uçuştan bir gün önce aynı bileti 170 Euro'ya satıyor. Fakat ortalama uçuş ücreti 50 Euro civarında gerçekleşiyor. Uçağın dolmaması durumunda, uçuştan bir kaç saat önce de çok ucuz imkanlar yakalamak mümkün olabiliyor. Bazı havayolu işletmeleri ucuz biletler için 10 sıra ayırtırken bazılarında indirimli biletler tüm koltukların % 70'ine kadar çıkabiliyor.⁸²

Yaşanmış bir örnek verecek olursak düşük maliyetli taşıyıcı olan EasyJet'in 20 Ağustos 2003 saat 10:45 Luton-Nice uçuşunda bilet fiyatları 20 ile 140 sterlin arasında değişmektedir. 48.70 sterlin olan ortalama bilet fiyatı daha önceden insanların 200 sterline bilet bulmaya çalıştıkları günlerdeki fiyatlarla karşılaştırıldığında artık o günlerin geride kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır. İlginç olan ise bu kadar düşük fiyatlara rağmen havayolunun bu uçuştan hala kar elde edebiliyor olmasıdır.⁸³

Düşük maliyetli taşıyıcıların fiyat politikasına uç bir örnek olması bakımından aşağıdaki ifadeler ilginçtir. Southwest Airlines'ın çalıştığı iki reklam ajansından birisinin başkanı olan Roy Spence'in söylediğine göre, Southwest Airlines başkanı Herb Kelleher'in Southwest Airlines'ı yönetme tarzı her zaman popülist bir yaklaşımdaydı ve uçağın yarısını 200 USD bilet fiyatıyla doldurmak yerine tamamını 49 USD'ye doldurmayı yeğlemekteydi.⁸⁴

İngiltere Sivil Havacılık Otoritesi'nin yapmış olduğu bir araştırmada Glasgow-Paris, Londra-Glasgow, Londra-Frankfurt, Londra-Cenevre, Londra-Paris ve Londra-Venedik hatlarındaki bilet fiyatları bir hafta sonra geri dönüş zamanına göre bir hafta süreyle incelenmiştir. Bu araştırmada düşük maliyetli taşıyıcıların sunmuş olduğu fiyatlar belirgin bir şekilde düşük bulunmuştur. Tablo 5'te de görüldüğü gibi özellikle uçuş tarihi yaklaştıkça düşük maliyetli taşıyıcıların bilet fiyatlarındaki artış geleneksel taşıyıcılardan daha düşük olmuştur. Ancak nadiren de olsa 13 hafta gibi önceden alınan biletlerde fiyatlar arasında fazla bir fark olmadığı hatta bazen de tam servis sunan taşıyıcıların bilet fiyatlarının biraz daha avantajlı olduğu gözlemlenmiştir.⁸⁵

⁸² Selçuk Tuzcuoğlu "Bulutlar Üzerinde Rekabet", *Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye Dergisi*, (1 Nisan 2003) s. 60-61.

⁸³ _____, "Anatomy of a Budget Flight" *The Guardian*, (August 20, 2003).

⁸⁴ Freiberg ve Freiberg, *a.g.e.* s.10-11.

⁸⁵ _____, "Booking A Flight?" <http://www.caa.co.uk/auc/default.asp?page=2430> adresli internet sayfası, 03.04.2004.

Tablo 5. Ryanair, EasyJet ve British Airways'in Londra-Glasgow Uçuşu İçin 19-25 Mayıs 2003 Tarihleri Arasında Kaydedilen En Düşük ve En Yüksek Bir Haftalık Gidiş-Dönüş Bilet Fiyatları

Euro

	Ertesi Gün	1 Hafta Sonrası	4 Hafta Sonrası	13 Hafta Sonrası
Ryanair	56-160	31-58	33-58	41-88
EasyJet	82-112	58-66	53-81	80-106
British Airways	194-245	136-239	89-203	92-135

Kaynak: _____, "Booking A Flight?" <http://www.caa.co.uk/auc/default.asp?page=2430> adresli internet sayfası, 03.04.2004.

Düşük maliyetli taşıyıcılar her ne kadar basit ve anlaşılması kolay bir fiyat politikasına sahip olmaya çalışsalar da, Avrupa'dakiler Amerika'daki örnek aldıkları Southwest Airlines'ın aksine, fiyatlarını uçuş tarihi yaklaştıkça ve uçaktaki doluluk oranı arttıkça yükseltmeye dayalı bir gelir yönetimi uygulamaktadırlar. Böylece ilk başta açıklamış oldukları ve başlangıçta sattıkları ve aynı zamanda bir pazarlama aracı olarak gördükleri inanılmaz düşük fiyattan biletleri daha sonraları bulmak imkansızdır. Buna karşılık Southwest Airlines tek ve sabit bir fiyat politikası izlemeyi tercih etmektedir.

2.2. Uçuş Boyunca Verilen Hizmetler

Düşük maliyetli taşıyıcılarda uçuş boyunca verilen bir çok hizmet sınırlandırılmış ve hatta kaldırılmıştır. Böylece işgücünden ve maliyetten tasarruf edilmektedir. Hatta bu yolla iniş sonrası uçuşa hazırlık zamanı da kısaltılabilmektedir. Sunulan içecekler de çoğu zaman ücret karşılığında verilmekte ve bu yolla gelir elde edilmektedir. Ancak Debonair gibi bazı düşük maliyetli taşıyıcılar da ikram vermeme yerine daha az ikram verme yolunu seçerek maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır.⁸⁶ Eğer uçuş boyunca bir şeyler yemek ve içmek isteyen yolcu olursa o da uçakta parasını ödeyerek bu gibi hizmetlere kavuşabilmektedir. Böylece düşük maliyetli taşıyıcılar uçakta yapılan bu gibi satışlardan da gelir elde etmekte ve maliyetlerin düşürülmesinde bu yolla da katkı sağlamaktadırlar.

⁸⁶ Pender ve Baum, a.g.e., s. 428.

2.3. Doğrudan Bilet Satış ve Rezervasyon

Düşük maliyetli taşıyıcıların maliyeti azaltıcı diğer bir özelliği de hizmet verdiği kentlerde bilet satış ofislerine sahip olmaması ve seyahat acenteleri ve aracılara komisyon ödememeleridir. Bu sebeple internet ve telefon aracılığı ile doğrudan satış özendirilmektedir. Ancak bu stratejiler havayolundan havayoluna değişmektedir. Örneğin Debonair'in doğrudan satış oranı % 38 iken EasyJet'in doğrudan satış oranı % 100'e yakındır. Bunun yanında tarifeli taşıyıcılar tarafından kullanılan ve satılan bilet başına pay verilen Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (Computer Reservation Systems-CRS) düşük maliyetli taşıyıcılar gibi kar marjı düşük havayolu işletmeleri için dağıtım maliyetlerini kısıttdığı diğer bir alandır. Telefon ya da internet yoluyla yapılan satışlarda verilen referans numarasıyla birlikte yolcunun seyahat etmesine olanak sağlayan biletsiz seyahat ile de biletin kendi maliyetinden (Ortalama 3 USD) tasarruf sağlandığı gibi check-in işlemlerinde de üretkenlik sağlanmaktadır.⁸⁷

Yeni ve ucuz bilet satış yöntemi olan internet vasıtasıyla satış, düşük maliyetli taşıyıcıların bir çoğunun öncelikle tercih ettiğı bir yöntem haline gelmiştir. Ancak internet bağlantısı bulunmayan kişilere de bilet satmak için telefonu da kullanan düşük maliyetli taşıyıcılar bu yolla sattıkları biletleri internette sattıkları kadar ucuz satmamaktadırlar. Çünkü internet ile karşılaştırıldığında telefon vasıtasıyla satış pahalı bir yöntem olmaktadır. İnternet aynı zamanda yolculara bilgi vermenin en hızlı, kolay ve ucuz yolu olmaktadır. Vergilerle ilgili bilgiler ve şartlar hakkında yolcular bilgilenebilirler. Aynı zamanda bir çok uçuş ve fiyat ile ilgili bilgilere hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabiliyorlar.⁸⁸

2.4. Uçak Kullanım Oranı ve Yüksek Kapasite

Düşük maliyetli taşıyıcıların ortak belirgin özelliklerinden, belki en önemlilerinden birisi de uçakların yüksek kullanım oranıdır. Bunu uçakların yerde bekleme zamanını kısaltarak sağlamaktadırlar. Uçakların yerde bekleme sürelerinin kısalığında ve buna bağlı olarak günlük kullanım saatlerinde başı Southwest Airlines çekmektedir. 10-15 dakika gibi rekor sürede uçağın tekrar havalanması imkansız

⁸⁷ Aynı, s. 428.

⁸⁸ _____, "Booking A Flight?" <http://www.caa.co.uk/auc/default.asp?page=2430> adresli internet sayfası, 03.04.2004.

görülmektedir. Ancak Southwest Airlines çalışanları bu ve bunun gibi en kısa sürede uçağın yeniden uçuşa hazır hale gelmesi için hemen hemen her uçuşta aynı hızı ve özeni göstermektedirler. Örneğin 15 dakika gibi bir sürede 137 yolcu, bunlara ait 97 bagaj, 450 kg. ağırlığında posta ve 230 kg. ağırlığında 25 parça yük uçaktan indiriliyor ve bunların yerine 137 yolcu ve bunlara ait 123 bagaj ile 300 kg. posta uçağa bindiriliyor, uçak 2 ton ağırlığında yakıt alıyor ve uçuşa hazır hale geliyor.⁸⁹

Düşük maliyetli taşıyıcılar yerde bekleme süresinin kısalığından yararlanarak uçaklarını diğer taşıyıcılara göre daha uzun süre kullanmaktadırlar. Örneğin, 1998 yılında EasyJet 737-300 tipi uçaklarını ortalama günde 10.7 saat kullanırken aynı uçakları British Midland 8.4 saat ve British Airways 7.1 saat kullanmıştır.⁹⁰

Aynı zamanda düşük maliyetli taşıyıcılar business ya da first-class sınıflı uçak düzeni seçenekleri yerine tek sınıf, yani sadece ekonomi sınıf seçeneği olan uçak kabin düzenlemesini tercih ederek uçak kapasitesini maksimum kullanmaktadırlar. Hatta tek sınıflı uçak düzeninde de koltuk aralarını küçülterek uçağın yolcu kapasitesini daha da artırırlar. Örneğin, EasyJet 737-300 tipindeki uçakta normalde 32 inç/81 cm olan koltuk aralarını 28 inç/71 cm olarak düzenleyerek aynı uçakta British Midland 124 yolcu alırken EasyJet 148 yolcu almaktadır.⁹¹ Bu da başa baş noktasının daha düşük değerinde ortaya çıkmasını sağlar. Bu nedenle artan koltuk sayısı maliyetlerini azaltmada ve fiyat düşürmede önemli noktalardan birisi olmaktadır.

2.5. İkincil Havaalanlarının Kullanılması

Düşük maliyetli taşıyıcıların çoğu maliyet avantajı ve daha hızlı geri dönüş için ikincil havaalanlarını tercih etmektedirler. Ryanair genel müdürü Michael O'Leary "turizmi canlandırmak için düşük fiyatlara, düşük fiyatlara sahip olabilmek için de düşük havaalanı kullanma hakkı ücretlerine sahip olmalısınız" diyerek ikincil havaalanlarının kullanımının gerekliliğini ve kullanma amacını belirtmektedir.⁹²

İkincil havaalanlarının kullanılması daha düşük havaalanı ücretlerinin ödenmesini sağlamasının yanında kalabalığın az olması nedeniyle de geri dönüş

⁸⁹ Freighberg ve Freighberg, a.g.e. s. 59.

⁹⁰ Doganis, *The Airline Business*, s. 145.

⁹¹ Aynı, s. 144.

⁹² Pender ve Baum, a.g.e. s. 429.

2.7. Filo Benzerliği

Düşük maliyetli taşıyıcılar genellikle filolarında tek tip uçak bulundurma yolunu izlemektedirler. Bunun sebeplerinden birincisi bakım, eğitim ve yedek parça envanter maliyetlerini düşürmek, ikincisi kokpit personeli planlaması ve filo yönetiminde daha fazla esnekliğe sahip olmak ve üçüncüsü de uçağın satın alım maliyetlerinde düşüş sağlamaktır. Örneğin Southwest Airlines sadece Boeing 737 tipi uçak kullanmaktadır ve bunun bakım ve eğitim masraflarını düşürdüğü gibi personelin de bu uçak tipi için uzmanlaştığı görülmektedir. Aynı zamanda Boeing 737 kısa mesafe uçuş koşullarına da uyan bir uçaktır.⁹⁶ Tek tip uçaktan oluşan filo modelini ilk kez uygulayan şu an Amerika'nın 4. büyük filosuna sahip olan Southwest Airlines'ın başkanı Herb Kelleher tek tip uçak kullanıldığında çıkacak herhangi bir aksaklıkta bir uçağın diğerinin yerini alabileceğini belirtmiştir.⁹⁷

2.8. Diğer Özellikler

İnternet ve telefon yoluyla yapılan doğrudan satışlar ile paralel olarak, düşük maliyetli taşıyıcılar biletsiz seyahati ve bununla birlikte koltuk yerleştirmesini check-in esnasında önce gelen tercih hakkını kullanacak şekilde yapmaktadırlar. Bu da dakikliği artırmakta ve geç gelen yolcuları beklemeden kaynaklanan bekleme süresini olabildiğince azaltmaktadır.⁹⁸

Düşük maliyetli taşıyıcılar yapabildikleri ölçüde hizmetlerinin bazılarını dışarıdan alım yoluna gitmektedirler. Bu verimliliği artırdığı gibi maliyetlerde de önemli düşüşler sağlamaktadır. Geleneksel taşıyıcıların aksine düşük maliyetli taşıyıcılar havaalanlarında yolcu hizmetleri ve uçak yer hizmetleri faaliyetlerinin bir çoğunu dışarıdan satın almaktadırlar ve bu gibi görevlerde sadece en az düzeyde personel bulundurma eğilimindedirler.⁹⁹

⁹⁶ David Gillen ve Ashish Lall, "Competitive Advantage of Low Cost Carriers: Some Implications for Airports", *Journal of Air Transport Management*, (10, 2004) s. 45.

⁹⁷ _____, "The Secret Behind High Profits at Low-fare Airlines",

<http://www.boeing.com/commercial/news/feature/profit.html>, adresli internet sayfası, 02.02.2004.

⁹⁸ Ewan Partridge, "UK Low-Fare Airlines, Deflation, and the Internet Revolution", *Airways*, (Mart 2003) s. 25.

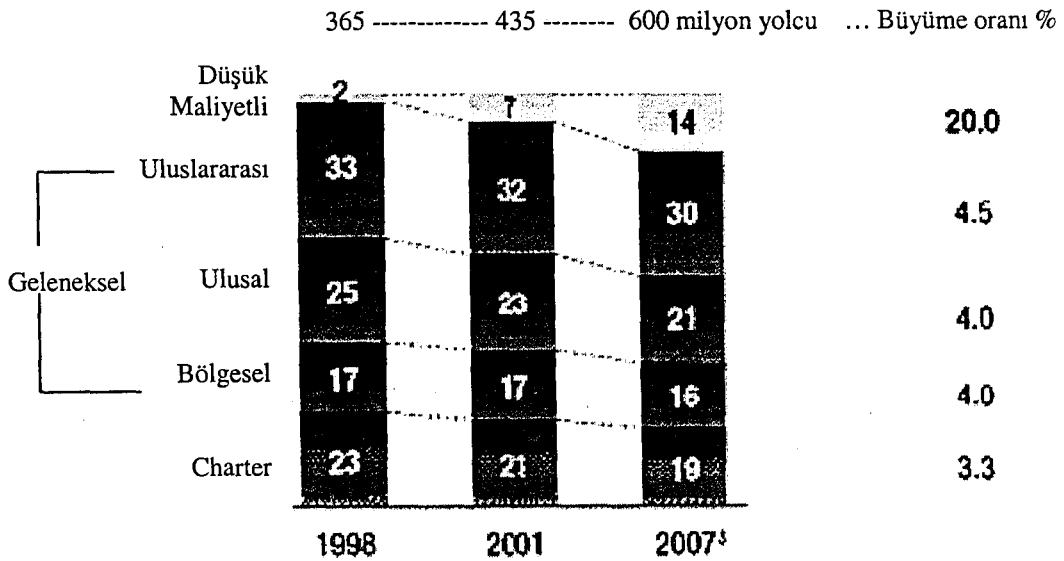
⁹⁹ Doganis, *The Airline Business*, s. 148.

Aynı zamanda bir çok faaliyetin dışarıdan alınmasıyla da bağlantılı olarak düşük maliyetli taşıyıcılar genel merkezlerinde geleneksel taşıyıcılar gibi çok sayıda planlama ve ikili anlaşmalar personeli gibi idari personel çalıştırmamakta ve sahip olduğu az sayıda personel ile esnek çalışmakta ve geleneksel taşıyıcılarda birden fazla personelin yaptıkları işleri bir personel tek başına üstlenebilmektedir.¹⁰⁰

3. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICI PAZARININ YAPISI VE MÜŞTERİ PROFİLİ

3.1. Pazar Yapısı

Şekil 11'de de görüldüğü üzere düşük maliyetli taşıyıcılar taşınan yolcu sayısı bakımından Avrupa içi havayolu seyahat pazarının sadece % 7'sini ellerinde bulundurmaktadır. Gelir olarak da bu rakamdan biraz daha azını temsil etmektedirler. Buna karşın Amerika'daki düşük maliyetli taşıyıcılar Southwest Airlines'ın 30 yıl önce başlattığı düşük maliyet stratejisinden bu yana iç hat pazarının yolcu sayısı bakımından % 25'ini, gelir bakımından da % 15'ini ele geçirmiştir.¹⁰¹



Şekil 11. Avrupa Havayolu Trafiği Pazar Payları ve Büyüme Oranları

Kaynak: Urs Bingeli ve Lucio Pompeo, "Hyped Hopes for Europe's Low-Cost Airlines", (McKinsey Quarterly, 2002, Issue 4) s. 1.

¹⁰⁰ Aynı, s. 149.

¹⁰¹ Bingeli ve Pompeo, a.g.e. s.3.

Diğer taşıyıcılardan daha fazla bir büyüme oranı yakalamalarına ve 5 yıl içerisinde pazar paylarını ikiye katlayacakları tahmin edilmesine rağmen Avrupa'daki düşük maliyetli taşıyıcıların Amerika'daki benzerlerinin başarılarını yakalamaları zor görünmektedir. Bunun sebeplerinden birisi, daha iyi örgütlenmiş paket tur operatörlerinin eğlence amaçlı pazarı ulusal taşıyıcıların da iş seyahati pazarında hatları yoğun bir şekilde bloke etmeleridir. Diğeri de düşük maliyetli taşıyıcıların iş amaçlı yolcuları çekecek sıklığı sürdürebilecekleri hatların daha az oluşudur. Bu şartlar düşük maliyetli taşıyıcıların başarılı stratejilerini sınırlandırmaktadır.¹⁰²

Tablo 6. Avrupa İçi Yolcu Trafığı (milyon yolcu)

Avrupa Toplam	Geleneksel Taşıyıcılar	Düşük Maliyetli Taşıyıcılar	Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Payı	Toplam Büyüme	Geleneksel Taşıyıcılar Büyüme	Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Büyüme
1996	167.0	162.3	4.7	2.8%	6.0%	39.9%
1997	194.9	188.6	6.3	3.2%	16.7%	33.7%
1998	211.3	203.5	7.7	3.7%	8.4%	23.2%
1999	233.1	218.3	14.8	6.3%	10.3%	91.0%
2000	239.6	218.9	20.7	8.6%	2.8%	40.2%
2001	239.6	214.2	25.5	10.6%	0.0%	22.9%
2002	249.2	217.4	31.3	13.0%	2.0%	25.0%
2003*	265.7	227.5	38.2	14.5%	7.8%	20.0%
2004*	283.2	237.4	45.8	16.3%	6.8%	20.0%
2005*	301.9	246.9	55.0	18.7%	4.3%	20.0%
2006*	321.8	255.8	66.0	21.3%	5.5%	20.0%
2007*	343.1	263.8	79.2	24.2%	5.5%	20.0%
2008*	365.7	270.6	95.1	27.6%	5.5%	20.0%
2009*	389.8	275.8	114.1	31.4%	5.5%	20.0%
2010*	415.6	278.7	136.9	35.7%	5.5%	20.0%

* Tahmin.

Kaynak: ECA Industrial Sub Group, "Low Cost Carriers in the European Single Market", <http://eca-cockpit.com> iletişim adresli internet sayfası, 21.05.2003.

Şekil 11 ve Tablo 6 birlikte incelendiğinde, düşük maliyetli taşıyıcılar Avrupa'da pazar paylarını artırırken yıllık % 20 gibi oldukça büyük bir büyüme oranı göstermektedirler. Buna karşın gelecek yıllarda geleneksel taşıyıcılar bu oranın çok

¹⁰² Aynı s.5.

Ayrıca şirketlerin seyahat harcamalarının toplam maliyetler içindeki oranı % 7'ye yaklaşması sonucu çokuluslu şirketler kısa mesafeli pazarlar için ödedikleri bilet fiyatlarını sorgulamaya başlamışlardır. Şirketlerin seyahat politikaları çalışanlarının düşük maliyetli taşıyıcılar ile uçmalarını ve geleneksel taşıyıcıların ikincil olarak kullanılması konusunda artan bir şekilde ısrar etmektedirler. Örneğin Ford, GEC Marconi, British Telecom ve Glaxo Wellcome çalışanları düşük maliyetli taşıyıcıların düzenli müşterileridir.¹⁰⁶

Avrupa iş amaçlı seyahat pazarı düşük maliyetli taşıyıcıların büyümesiyle yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Ana pazar aktörleri olan Ryanair, Go, Virgin Express ve EasyJet'in yolcularının % 40'ının iş amaçlı seyahat eden yolcular olduğu tahmin edilmektedir. Avrupa'da American Express tarafından hazırlanan şirket seyahat endeksine göre, iş amaçlı seyahat eden yolcuların % 53'ü 2000 yılında düşük maliyetli taşıyıcıları kullanacaklarını ifade etmişlerdir.¹⁰⁷ Yine Company Barclaycard tarafından yapılan bir başka araştırmaya göre düşük maliyetli taşıyıcıları kullanan iş amaçlı yolcuların hemen hemen tamamı bu taşıyıcıları yine kullanacaklarını hiç kullanmayanların ise % 85'i denemeyi düşündüklerini söylemiştir.¹⁰⁸

İngiltere'de 1000'in üzerinde çalışanı olan 20 şirketteki seyahat eden yolcular ve iş seyahatlerinden sorumlu birim yöneticileri arasında yapılan, bunların gelecekteki iş seyahati pazarı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir ankete göre iş seyahatlerinden sorumlu birim yöneticilerinin % 60'ı uygun olduğunda şirketlerinin düşük maliyetli taşıyıcıları kullanmaları yönünde özendirildiklerini ve düşük maliyetli taşıyıcılar ile yapılan kısa mesafe uçuşlarda bir artış olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 7'de yapılan çalışmanın özeti görülmektedir. Buna göre, iş seyahatlerinden sorumlu birim yöneticilerinin ve yolcuların büyük çoğunluğu düşük maliyetli taşıyıcıların aldıkları ücret karşılığında iyi hizmet sunduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin % 65'i bu taşıyıcılara karşı pozitif düşünce içinde olduklarını belirtirken, yolcuların % 29'u bu taşıyıcıların sunduğu hizmet hakkında olumsuz düşüncelere sahiptir. Araştırmaya katılanlara düşük maliyetli taşıyıcıların üç avantajı ve dezavantajı

¹⁰⁶ _____, "Come Fly With Me", *Business Europe*, (26.1.2000, Cilt 40 Sayı 2) s. 4, <http://web17.epnet.com/citation.asp> iletişim adresli internet sayfası, 14.03.2003.

¹⁰⁷ Aynı s. 4.

¹⁰⁸ Gary Noakes, "Companies Take Low Cost Option", *Travel Trade Gazette* (04.02.2002) s. 31, <http://web17.epnet.com/citation.asp> iletişim adresli internet sayfası, 14.03.2003.

sorulmuştur. Fiyat her iki grup tarafından düşük maliyetli taşıyıcıların ana avantajı olarak açıkça görülmektedir. Hem iş seyahatlerinden sorumlu birim yöneticileri hem de yolcular düşük maliyetli taşıyıcılar ile ilgili bir çok dezavantaj belirtmiştir. Tarife ana dezavantaj olarak tanımlanmaktadır. Bunu düşük maliyetli taşıyıcıların biletlerinde uygulanan kısıtlamalar izlemektedir. Bir çok yolcu bu taşıyıcılarda kalite eksikliğinden şikayet ederken iş seyahatlerinden sorumlu birim yöneticileri de dakiklik ve güvenilirlik konularındaki olumsuz düşüncelerini dile getirmişlerdir.¹⁰⁹

Tablo 7. Düşük Maliyetli Taşıyıcılara Yönelik Tutumlar

	İş seyahatlerinden sorumlu birim yöneticileri. (%)	Yolcular (%)
Geleneksel taşıyıcılar paranın karşılığını vermiyorlar	88.9	81.4
Düşük maliyetli taşıyıcılar paranın karşılığını veriyorlar	84.2	73.7
Düşük maliyetli taşıyıcıları iş için kullanmaya yönelik tutum		
Olumlu	65.0	31.7
Olumsuz	10.0	36.6
Tarafsız	0.0	29.3
Fikir Yok	25.0	2.4
Gelecek beş yılda kısa mesafede düşük maliyetli taşıyıcıları kullanma oranı	24.2	29.3

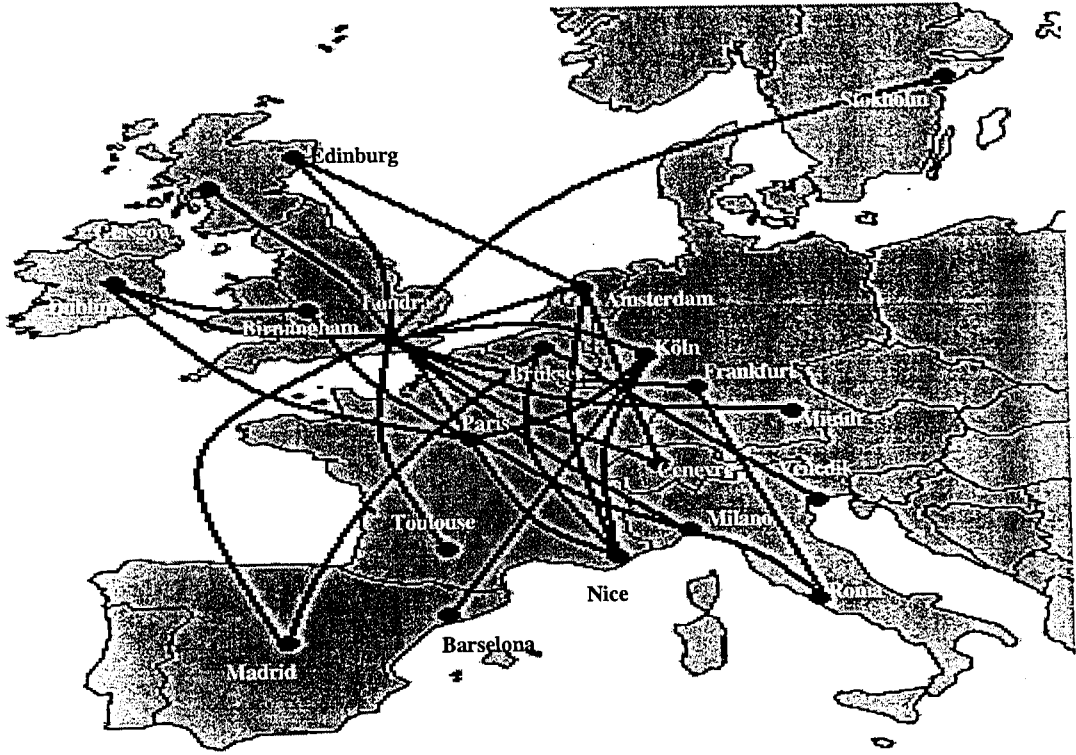
Kaynak: Keith J. Mason, "Future Trends in Business Travel Decision Making", *Journal of Air Transportation*, Cilt 7, No.1 -2002) s. 61.

Daha çok geleneksel taşıyıcıların sefer yaptığı ya da bu taşıyıcıların uçuş merkezi konumundaki havaalanlarına sefer yapan EasyJet'in yolcularının büyük bir çoğunluğunun iş amaçlı seyahat eden yolcular olmasına karşın, bu oran diğer Avrupa düşük maliyetli taşıyıcılarda oldukça düşüktür. EasyJet'in yolcularının % 60'ından fazlası ucuz seyahat etme isteği duyan iş amaçlı yolculardan oluşmaktadır. Buna karşın Ryanair, Southwest modelini daha çok benimseyerek ikincil havaalanlarına sefer yapmaktadır. Bu nedenle iş amaçlı seyahat eden yolcular tarafından daha az tercih edilmektedir.¹¹⁰ Şekil 12'de de görüldüğü üzere iş amaçlı yolcuların talep gösterdiği hatlarda faaliyet düşük maliyetli taşıyıcıların iş amaçlı seyahat pazarından pay alması olağan görülmelidir. Southwest Airlines'ın ise yolcularının yaklaşık yarısı iş amaçlı seyahat eden yolculardan oluşmaktadır.¹¹¹

¹⁰⁹ Keith J. Mason, "Future Trends in Business Travel Decision Making", *Journal of Air Transportation*, (Cilt 7, No.1 -2002) s. 61-62.

¹¹⁰ _____, "No Frills, Plenty of Promise", *Economist*, (3.11.2001, Cilt 361 Sayı 8246) s. 69.

¹¹¹ Susan J. Young, a.g.e. s. 122.



Şekil 12. 2002 Yılında İş Amaçlı Seyahat Eden Yolcuların Kullandıkları ve Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Tarafından Hizmet Sunulan İkili Şehir Hatları

Kaynak: CWT Solutions Group, "What Benefits Do Low-Cost Carriers Really Bring to Business Travel in Europe?", http://www.carlsonwagonlit.com/white_papers/lowcosts.pdf iletişim adresli internet sayfası, 20.04.2004.

1999 ilkbaharında, 19.000 İngiliz tatil amaçlı yolcu hakkında yapılan bir araştırma, bazı şaşırtıcı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Yolcuların oldukça yüksek oranlı bir bölümü arkadaşlarına BA, British Midland ve diğer Avrupalı tarifeli taşıyıcıların yerine, EasyJet ve Go gibi düşük maliyetli taşıyıcıları öneriyorlardı. Bu çelişki özellikle kısa mesafeli hatlarda göze çarpıyordu. İngiltere'deki iç hat uçuşlar için, EasyJet yolcularının % 63'ü bu havayolunu kesinlikle önerirken, bu oran BA yolcularında % 41'e düşüyordu. Fransa'ya olan uçuşlar için, EasyJet kendi yolcularının % 63'ünden kesin bir öneri alırken, Air France için bu oran % 25'in altındaydı. Bacak (diz) mesafesi, konfor, ikram, temizlik ya da kabin ekibi gibi bireysel faktörlere bağlı olarak tüm düşük maliyetli taşıyıcılar genelde kötüler arasında kabul edilirken, ödenen ücret bakımından bu taşıyıcılar en iyiler arasında sınıflandırılmaktadır. Açıkça bazı yolcular, eğer fiyat yeterince azsa, bu tür sıkıntılara katlanmayı önemsemiyordu. İlginç olanı ise,

düşük maliyetli taşıyıcıların, tıpkı kendileri gibi düşük ücretli, ancak ikram hizmeti veren Avrupalı charter taşıyıcılarından daha yüksek oranda tavsiye edilmesidir.¹¹²

Ayrıca düşük maliyetli taşıyıcılar genellikle büyük taşıyıcıların müşterilerini çalmak yerine daha çok pazarı genişletmekte ve yeni müşterileri havayolu ile seyahat etmeye ikna etmektedirler. Örneğin 1996 yılında 600.000 yolcusu olan Londra-Barcelona hattında, 1997 yılında düşük maliyetli taşıyıcıların pazara girmesi sonucu 2001 yılında 1.500.000 yolcu seyahat etmiştir. 900.000 artışın 380.000 kadarını geleneksel taşıyıcılar taşıırken 520.000 yolcu da düşük maliyetli taşıyıcılar taşımıştır. Londra-Milan ve Londra-Nice hatlarında da aynı durum yaşanmış geleneksel taşıyıcılar % 4-10 arasında bir büyüme yakalamışlardır.¹¹³ JetBlue pazarlama müdür yardımcısı Amy Curtis United ve Continental Havayollarının pazar paylarını çalmak yerine yeni müşterilere yöneldiklerini ifade etmektedir.¹¹⁴

Benzer bir durum da Amerika'nın kuzeydoğusuna 1996 yılında Southwest Airlines sefer yapmaya başladığında yaşanmış, fiyatlar düşmüş ve daha çok insan sadece Southwest Airlines ile değil diğer taşıyıcılar ile de uçmaya başlamıştır. Southwest Airlines sefer yapmadan önce Baltimore-Providence arasındaki hatta tek yön bilet fiyatı ortalama 184 USD ve üç ayda uçan yolcu sayısı 400.000 civarında iken Southwest Airlines bu hatta uçmaya başladıktan sonra ortalama fiyatlar 56 USD'ye düşmüş ve üç ayda uçan yolcu sayısı 900.000'e çıkmıştır. Yeni yolcuların yarısı Southwest Airlines dışındaki taşıyıcılar ile uçmuştur. Bu ve benzeri durumlarda düşük maliyetli taşıyıcıların pazarı nasıl uyardığı görülmektedir. Buna *Southwest Etkisi* adı verilmektedir.¹¹⁵

¹¹² Doganis, *The Airline Business*, s.126.

¹¹³ Bingelli ve Pompeo *a.g.e.* s.3.

¹¹⁴ Susan J. Young, *a.g.e.* s.122.

¹¹⁵ _____, "When Southwest Airlines" *Consumer Research Magazine*, (Mart 1999, Cilt 82 Sayı 3) s.41. <http://web17.epnet.com/citation.asp> iletişim adresli internet sayfası, 14.03.2003.

4. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILARIN GİDERLERİ

4.1. Maliyet ve Giderlere Kavramsal Bir Bakış

Maliyet ve gider birbirinden farklı kavramlar olmasına karşın, zaman zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. En genel anlamıyla maliyet, belli bir amaca ulaşmak için yapılan harcamaların toplamıdır. Amaca ulaşmak için bir takım harcamalar yapılır ya da bu amaç uğruna diğer bir takım çıkarılardan vazgeçilir. Dolayısıyla, bir mal veya hizmeti elde etmek için elden çıkarılan para ve diğer varlıkların parasal tutarı maliyet olmaktadır. Gider ise belirli bir zaman dilimi içerisinde gelir elde etmek amacıyla kullanılan ve tüketilen varlıkların (maliyetlerin) parasal değeri olarak tanımlanır. Diğer bir deyişle gider, işletmeye ekonomik fayda sağlamak üzere yapılan bir harcama veya tüketim anlamındadır.¹¹⁶

Havayolu hizmetini verebilmek için katlanılan maliyetler, havayolu yöneticisi tarafından verilen birçok karar için birer veri oluşturmaktadır. Bir havayolunun maliyet unsurlarını veya giderlerini sınıflandırmak, bunların ne amaçla kullanıldıklarına bağlıdır. Havayolu planlamasında, gider bilgileri üç ana amaç için gereklidir. Bu amaçlardan ilki havayolu işletmelerinin, toplam giderlerini yönetim kararları ve muhasebe aracı olarak farklı gider kategorileri içinde ayrıntılı olarak görmek istemeleridir. Havayolu işletmeleri, giderlerinin zaman içindeki trendini görmek, uçuş operasyonları veya yolcu hizmetleri gibi özel görev alanlarının maliyetlerini ölçmek ve ayrıca işletme ve işletme dışı kar ve zararları ölçmeyi mümkün kılmak için genel bir gider sınıflandırmasına ihtiyaç duyarlar. İkinci amaç ise, bir maliyet-zarar saptaması yaparak yeni bir uçak, yeni bir rota ya da hizmet için bir yatırım değerlendirmesinin gerekliliğidir. Son olarak gider veya maliyet unsurları ayırımının hem yolcu, hem de kargo için yapılacak fiyatlama politikaları ve fiyatlama kararları için çok önemli olmasıdır. Bu üç amacı aynı anda yerine getirebilen tek bir gider sınıflaması yoktur. Örneğin, genel yönetim amaçları için geliştirilmiş bir gider sınıflandırması, bir fiyatlama stratejisi olarak işe yaramayabilir. Sonuç olarak bütün havayolu işletmeleri giderlerini, farklı yönetim anlayışlarında kullanabilmek için iki veya daha fazla yolla

¹¹⁶ Ergün Kaya, *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1204, Eskişehir,2000) s.81-83; Kamil Büyükmirza, *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, (Ankara: Barış Kitap Basım ve Dağıtım, 2000) s. 46; Rüstem Hacırüstemoğlu, *Maliyet Muhasebesi*, (İstanbul: Ders Kitapları, 1995) s. 10-11.

sınıflandırmalıdır. Her bir havayolu tarafından kullanılan maliyet ayrımı yaklaşımları, o havayolunun ülkesindeki muhasebe uygulamalarından etkilenirken aynı zamanda ICAO tarafından belirlenmiş maliyet sınıflandırmasından da etkilenir.¹¹⁷

4.2. Havayolu İşletmelerinde Giderler ve Sınıflandırılması

Havayolu işletmelerinin giderleri kullanım amaçlarına ve farklı bakış açılarına göre değişik şekilde sınıflandırılabilir. Tüm yönetim ve strateji amaçlarına hizmet edebilecek bir gider sınıflaması bulunmadığından bir çok havayolu, giderlerini yönetimin değişik safhalarında kullanılmak üzere çeşitli şekillerde sınıflamaktadır. Ancak genel bir uygulama havayolu işletmelerinin giderlerinin faaliyet giderleri ve faaliyet dışı giderler olarak ayrılmasıdır.¹¹⁸ Amaç, havayolu işletmesinin verdiği uçuş hizmetiyle doğrudan bağdaşmayan tüm maliyet ve giderleri faaliyet dışı maddeler olarak tanımlamak ve ayırmaktır. ICAO ve bütün havayolu işletmeleri bu uygulamaya uyum sağlamışlardır.

Faaliyet giderleri, kendi içinde direkt ve dolaylı faaliyet giderleri olarak bölümlendirilebilir. Teoride bu iki gider kategorisi arasındaki fark açıkça bellidir. Direkt faaliyet giderleri uçuş operasyonlarına bağlı olan ve uçuş olmadığında doğrudan etkilenen tüm giderleri içermektedir. Bu giderler; uçuş ekibi ücretleri, yakıt ve yağ giderleri gibi tüm uçuş giderlerini, tüm uçak bakım ve amortisman giderlerini içermektedir. Dolaylı faaliyet giderleri ise uçak operasyonlarına doğrudan bağlı olmayan giderlerdir. Bu giderler; genel yönetim giderlerini içerdiği kadar yolcu hizmetleri giderleri, biletleme ve uçuş giderleri ve ayrıca istasyon ve yer giderleri gibi uçaktan ziyade yolcuyla ilgili giderleri de kapsar. Buna rağmen uygulamada direkt ve dolaylı faaliyet giderleri arasındaki fark her zaman açık değildir. Bakım yönetimi ve kabin ekibinin giderleri gibi bazı gider kalemleri bazı havayolu işletmeleri tarafından direkt gider olarak sınıflandırılırken diğerleri tarafından dolaylı gider olarak nitelendirilebilir.¹¹⁹

¹¹⁷ Doganis, *Flying Off Course*, s. 75.

¹¹⁸ Tae Hoon Oum ve Chunyan Yu, *Winning Airlines Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines*, (Londra: Kluwer Academic Publishers, 1998) s. 127.

¹¹⁹ Doganis, *Flying Off Course*, s. 77-78.

4.2.1. Faaliyet Giderleri

Faaliyet giderleri temelde uçağın uçuşuna ilişkin (direkt) giderler ve yerde oluşan (dolaylı) giderler olarak ikiye ayrılabilir. Havayolu işletmelerinin faaliyet giderlerinin ayrıntıları Tablo 8'de görülmektedir. Bunlar, düşük maliyetli taşıyıcılarda faaliyet giderleri başlığı altında ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 8. Havayolu İşletmeleri Faaliyet Giderleri

<p>DİREKT FAALİYET GİDERLERİ:</p> <p>i. Uçuş Operasyonu Giderleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uçuş mürettebat maaşları ve giderleri - Yakıt ve yağ giderleri - Havaalanı ve yol ücretleri - Uçak sigortası - Uçuş donanımının/ekibinin kirası <p>ii. Bakım ve Onarım Giderleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mühendislik personel giderleri - Yedek parça kullanımı giderleri - Bakım yönetimi giderleri <p>iii. Amortisman Giderleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uçuş donanımı amortismanı - Yer tesis ve ekipmanları amortismanı - Ek amortismanlar - Geliştirme giderlerinin ve personel eğitiminin amortismanı
<p>DOLAYLI FAALİYET GİDERLERİ</p> <p>i. İstasyon ve Yer Giderleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yer personeli giderleri - Bina ve teçhizat bakım giderleri - Ulaşım giderleri - Dışarıdan alınan yer hizmetleri ücretleri <p>ii. Yolcu Hizmetleri Giderleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kabin ekibi ücret ve giderleri - Diğer yolcu hizmetleri giderleri - Yolcu sigortaları <p>iii. Biletleme, Satış ve Tanıtım Giderleri</p> <p>iv. Genel ve Yönetim Giderleri</p> <p>v. Diğer Faaliyet Giderleri</p>

Kaynak: Rigas Doganis, *Flying Off Course The Economics of International Airlines*, (Londra: Routledge, 3. Baskı, 2002), s. 9-10. s.79.

4.2.2. Faaliyet Dışı Giderler

ICAO tarafından 5 faaliyet dışı gider unsuru tanımlanmaktadır:

1. Tesis ve ekipmanların kullanılmamasından kaynaklanan zararlar. Bu zararlar, belli bir parça kullanılmadığı zaman veya elden çıkarıldığı zaman oluşan değeriyle o parçanın net defter değeri arasında bir fark olduğu zaman ortaya çıkar.

2. Banka kredisi veya diğer borçlardan kaynaklanan borç faizleri. Buna rağmen bazı maliyetleme amaçları için (uçak değerlemesi gibi) bazı havayolu işletmeleri uçakla ilgili borç faizlerini bir faaliyet gideri gibi alırlar.

3. Bir havayolunun bağlı olduğu şirketlerden hava ulaşımıyla ilgili olanlarından gelen tüm zararlar. Bazı durumlarda bu madde bir havayolunun tüm finansal performansında önemli olabilir.

4. Döviz kurlarındaki değişikliklerden, hisse senedi ve tahvillerin satışından kaynaklanan ve bu üç kategoriye girmeyen diğer maddeler. Son yıllarda havayolu işletmeleri, döviz kurlarındaki ani dalgalanmaların sonucu olarak zaman zaman büyük kayıplara ya da karlara sahip olmuşlardır. Bunlar açıkça birer faaliyet dışı unsurdur.

5. Diğer vergiler.

Bazı havayolu işletmeleri için faaliyet dışı giderler, şirketin finansal sonuçları üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Özellikle sahibi devlet olan havayolu işletmelerinden sermaye desteği yapılmayanların bir çoğu finansmanını kredi alarak sağladığı için, yüklü miktarlarda borç faizi ödemektedirler. Hatta bir çok özelleştirilmiş havayolunda da durum böyledir. Örneğin British Airways'in 1999-2000 finansal yılında ödediği faiz tutarı 679 Milyon sterlindir. Yani günde yaklaşık 2 Milyon sterlin faiz ödemesi yapmaktadır. 1998 yılında Air Canada 71 Milyon USD faaliyet karına sahip olmasına rağmen 107 Milyon USD faiz ödemesi ve 17 Milyon USD faaliyet dışı gider yapmıştır. Böylelikle Air Canada, bağlı şirketlerinden gelen kazançlar ve varlık satışından elde edilen 36 Milyon USD'ye rağmen 18 Milyon USD zarar etmiştir.

4.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcılarda Faaliyet Giderleri

Havayolu işletmeleri uçuş öncesi doluluk oranlarını tahmin ederek, bu bilgi ile fazla kapasitelerini daha düşük bir fiyattan satabilirler. Tabii ki bu gelir yönetimi stratejisini herhangi bir havayolu uygulayabilir. Ancak düşük maliyetli taşıyıcıların düşük fiyatlandırma stratejisinin altında yatan neden, düşük maliyetlere sahip olmalarıdır. Düşük maliyetlere de daha önce açıklandığı gibi, hizmet ve pazarlama anlayışı ile bütünleşik olan gider yapılarına sahip olarak ulaşmaktadırlar.¹²⁰

Tablo 9’da genel olarak düşük maliyetli taşıyıcıların geleneksel taşıyıcılarla aynı olan ve farklılık gösteren gider kalemleri görülmektedir.

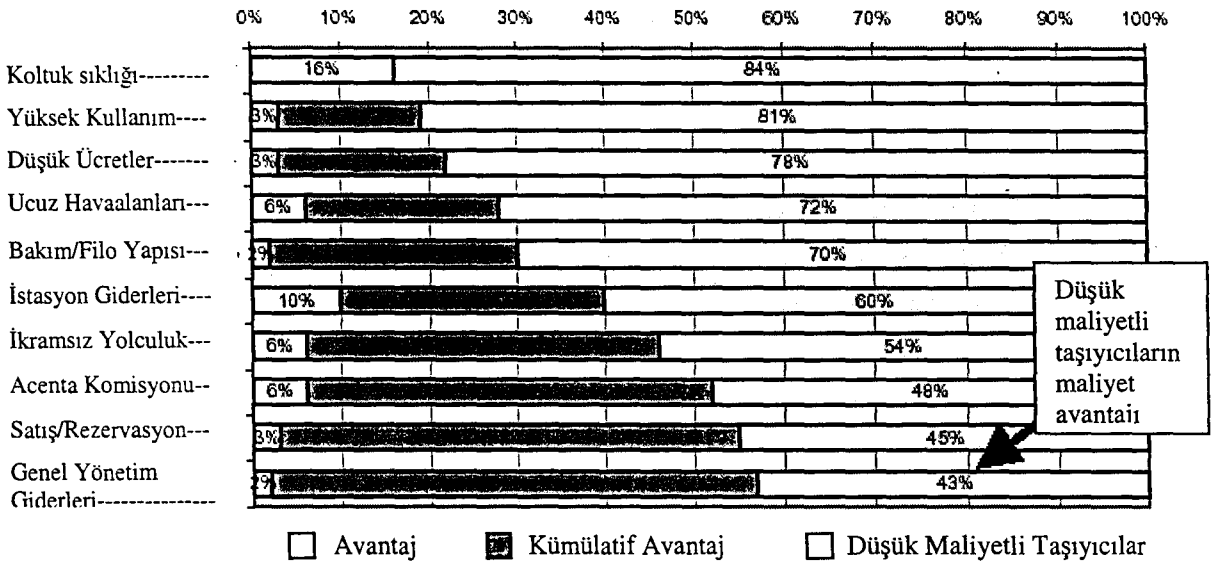
Tablo 9. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Geleneksel Taşıyıcıların Aynı Olan ve Farklılık Gösteren Giderleri

Aynı Giderler	Farklı Olan Giderler
Telefonla satış personeli	Her bir uçaktaki koltuk sayısı
Reklam	Uçuşta verilen ikram
Kabin ekibi	Business sınıfları için ek kabin ekibi
Pilotlar	Seyahat acentaları komisyonları
Yer hizmetleri	Bilet giderleri
Sigorta	CRS ücretleri
Havaalanı iniş ve park ücretleri	Kalabalık ve pahalı olmayan havaalanlarının kullanımı
Uçak sahiplik giderleri	Uçak kullanım süresi
Hava trafik kontrol ücretleri	
Bakım ve onarım	
Yakıt	

Kaynak: <http://www.flylowcost.com>, iletişim adresli internet sayfası. 16.05.2003.

Ancak düşük maliyetli taşıyıcılar hizmet, pazarlama ve operasyon stratejileri neticesinde yukarıda sayılan aynı gider kalemlerinin bir çoğunda da farklılık yaratabilmektedirler. Şekil 13’te düşük maliyetli taşıyıcıların hangi gider kalemlerinde geleneksel taşıyıcılara oranla ne kadar avantaj sağladığı görülmektedir.

¹²⁰ Justin Hattee, “Cheap Feats”, (Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, Cilt 78 Sayı 7) s. 26.



Şekil 13. Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Gider Avantajları

Kaynak: ECA Industrial Sub Group, "Low Cost Carriers in the European Single Market", <http://eca-cockpit.com> iletişim adresli internet sayfası, 21.05.2003.

Düşük maliyetli taşıyıcıların temelde giderlerini azaltan iki faktör vardır. Bunlar, uçaklarının yüksek koltuk kapasitesine sahip olmaları (higher seating density) ve uçaklarının günlük kullanılabilirliğinin yüksek olması (higher daily aircraft utilization)'dır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri business class ve uçuş içi ikram hizmetlerini kaldırarak, koltuklar arası mesafeyi ve koltukların arkaya yatma açısını azaltarak uçaklarındaki koltuk sayısını arttırmaktadırlar. Tarifeli büyük havayolu işletmelerinde koltuklar arası mesafe 32-33 inç/81-84 cm iken düşük maliyetli havayolu işletmelerinde 28-29 inç/71-74 cm.ye kadar düşmektedir. Örneğin, EasyJet Boeing 737-300 tipi uçağı ile 148 yolcu taşıyabiliyor iken, British Midland Airways aynı tip uçakla 124 yolcu taşıyabilmektedir. Yani EasyJet 24 kişilik fazla kapasite ile faaliyet göstermektedir. Bu da km başına oturma kapasitesi giderlerini % 16 azaltmaktadır.¹²¹

Düşük maliyetli taşıyıcıların başarısındaki en önemli faktörlerden biri de işgören motivasyonu ve işgörenlerin yetkilendirilmesidir. Havayolu işletmeleri şirket karından personele pay dağıtarak işgören memnuniyeti sağlamaktadırlar. Örneğin Ryanair elde ettiği gelirin % 2.1'ini personeline dağıtmaktadır. EasyJet de verimliliğin artması durumunda personeline artış oranında pay dağıtmaktadır. Örneğin Ryanair 1997'de verimliliğini arttırtmak için personel ücretlerine % 32, pilot ücretlerine % 31 oranında

¹²¹ Doganis, *The Airline Business*, s. 144.

teşvik edici zam yapmıştır. Performansın artmasına yönelik yapılan bu teşvik edici uygulamalar üretkenliğin ve verimliliğin, dolayısıyla da gelirin artmasını sağlamaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bir çoğu her bir personelini bir aile bireyi olarak görmektedir. İşletme başarısında herkesin payı olduğunu savunmakta ve yıl sonu elde edilen kardan herkese pay dağıtmaktadırlar. Ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmeleri personellerini yetkilendirerek problemlerin daha kısa sürede ve yerinde çözülmesini sağlamaktadırlar. Problemin anında çözülmesi, doğabilecek gecikmeleri de en aza indirmektedir. Ayrıca düşük maliyetli taşıyıcılar yapılan işin daha eğlenceli hale gelmesi için personel içinde gruplar oluşturarak takım ruhunu aşlamaya çalışmaktadırlar.¹²²

İkincil havaalanlarının kullanımının düşük maliyetli taşıyıcıların yerde bekleme sürelerini azalttığını daha önce belirtmiştik. Böylece EasyJet uçaklarını ortalama günde 10,7 saat kullanırken yine benzer mesafelerde uçan British Midland 8,4 saat, British Airways ise 7,1 saat kullanmaktadır. Yani EasyJet British Midland'a göre uçaklarını % 27 daha fazla diğer bir deyişle bir saatlik mesafelere uçtuklarında iki defa daha fazla sefer yapabilmektedir. Böylece, birim başına amortisman, sigorta, bakım, ve genel idari giderleri ve hatta işgücü giderleri düşmektedir.¹²³

Uçaktan yolcular ve yüklerin indirilip yeni yolcuların bindirilmesi ve yüklerin yüklenmesi arasındaki sürenin 30 dakikanın altına düşmesi, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin havaalanı giderlerini de azaltmaktadır. Bu işletmeler, uçakların kısa sürede uçuşa hazırlanmalarından dolayı daha az park ve körük ücreti ödemektedirler.¹²⁴ Aynı zamanda uçakların sektör ortalamasından daha kısa sürede uçuşa hazır hale getirilmesi günlük uçak kullanım süresini artırmasının yanında filoda daha az uçak bulundurulmasını da sağlamaktadır. Örneğin Southwest Airlines sektör ortalamasında bir geri dönüş süresine sahip olsaydı aynı hizmeti verebilmesi için filosunda 30-35 adet daha uçak bulundurması gerekecekti.¹²⁵ Bir uçağın satın alma maliyeti ve işletme maliyeti düşünüldüğünde yüksek kullanım oranının maliyetleri azaltmada ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

¹²² Aynı s.145.

¹²³ Aynı s. 144-145.

¹²⁴ Emma Clark, "Budget Airlines Look To Exploit The Crisis", <http://www.news.bbc.co.uk/1/hi/business/1593241.stm/> October 2001, iletişim adresli internet sayfası 28.04.2003.

¹²⁵ Freighberg ve Freighberg a.g.e. s. 60.

Düşük maliyetli taşıyıcıların giderlerinin az olmasının diğer bir sebebi de tüm düşük maliyetli havayolu işletmelerinin tek tip uçakla faaliyetlerini gerçekleştirmesidir. Pilotlar, uçuş ekibi personeli, teknik personel ve operasyon personeli seçilen bu uçağın özelliklerine göre eğitimden geçerek uzmanlaşmaktadır. Geleneksel taşıyıcıların kullandığı uçak tiplerinin çeşitli olması bu işletmelere ek giderler getirmektedir. Örneğin, Boeing-737 ile uçan pilot ve uçuş ekibinin, başka bir uçuşta Airbus 320 ile uçabilmesi için pilotun bu uçağı kullanabileceğine dair sertifikaya da sahip olması zorunludur. Pilotlarının ikinci bir sertifikaya sahip olmaları için geleneksel havayolu işletmeleri büyük miktarda giderlere katlanmaktadırlar. Ayrıca bakım teknisyenlerinin de işletmenin kullandığı tüm uçakların bakımını yapabileceğine dair yeniden eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Bakım teknisyenlerinin aldığı bu eğitimler havayolu işletmelerinin giderlerinin yükselmesine sebep olmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcılar tek tip uçak kullandıklarından pilotların ikinci bir sertifikaya sahip olmalarına gerek yoktur. Bu nedenle bu işletmeler tüm bu ek giderlere katlanmak zorunda kalmamaktadırlar.¹²⁶

4.3.1. Direkt Faaliyet Giderleri

Direkt faaliyet giderleri genellikle havayolu taşımacılığı operasyonlarının temelini oluşturan uçağın uçuşuna ilişkin giderlerdir. Bu giderler büyük ölçüde uçulan uçak tipine bağlıdır. Bunları üç ana başlık altında şu şekilde toplayabiliriz:¹²⁷

i. Uçuş Operasyonu Giderleri

Bu gider kalemi şüphesiz direkt faaliyet giderlerinin en büyüğünü oluşturmaktadır. Uçuş operasyonu giderleri içerisinde en büyük iki gider kalemi işgücü ve yakıt giderleridir. Uçuş operasyonu giderleri ilk olarak uçuş ekibi ile ilgili tüm giderleri içermektedir. Bu gider içerisinde sadece uçuş ekibine ödenen ücretler değil aynı zamanda bununla ilgili tüm diğer yolluklar seyahat masrafları, sigorta ve diğer sosyal güvence ödemeleri yer almaktadır.

Uçuş operasyonu giderleri içerisinde yer alan diğer gider unsuru da yakıttır. Yakıt giderleri hattan hata, uçaktan uçağa ve hava durumuna göre değişkenlik

¹²⁶ <http://www.flylowcost.com> iletişim adresli internet sayfası 15.05.2003.

¹²⁷ Doganis, *Flying Off Course*, s. 78-85.

göstermektedir. Burada yer alan diğer bir önemli maliyet unsuru havaalanı ve hat ücretleridir. Ancak ICAO bu gideri dolaylı faaliyet gideri olarak yer ve istasyon giderlerinin altında sınıflandırmaktadır. Uçak sigorta giderleri de bu kalem içerisinde yer almaktadır. Uçak ve uçuş ekibi kiralaması giderleri de bazı havayolu işletmeleri tarafından amortisman giderleri içerisinde gösterilmekle birlikte bu gider kalemi içerisinde yer almaktadır.

Düşük maliyetli taşıyıcılardan bazıları geleneksel taşıyıcılara göre pilotlarına, uçuş ekibi ve yer hizmetleri çalışanlarına % 40 daha düşük ücret ödemektedirler ve deneyimli pilotların büyük hava yollarında iş bulamama avantajını kullanmaktadırlar.¹²⁸ Aynı zamanda gece konaklaması yapmayan bu havayolu işletmeleri yolluk ve konaklama giderlerini de bu yolla azaltmışlardır. Uçuş sıklığı ve daha sık koltuk kapasitesi de bu giderin düşmesinde büyük etkindir.

Bazı düşük maliyetli havayolu işletmelerinde çalışan personel, ücretlerin düşük olmasından, uçuş saatlerinin fazla olmasından ve sendikasız çalışmaya zorlanıldıklarından şikayet etmektedir. Araştırmalar, düşük maliyetli havayolu işletmelerinde çalışan pilotların bir sene içerisinde diğer büyük havayolu işletmelerinin pilotlarına göre % 25 oranında daha fazla uçtuklarını ortaya koymuştur.¹²⁹

Yakıt giderlerine gelince, aslında havayolu işletmeleri hemen hemen aynı yakıt giderlerine sahiplerdir. Ancak ikincil havaalanlarını kullanan düşük maliyetli taşıyıcılar buralarda yakıt fiyatı diğer havaalanlarına göre daha ucuz olduğundan yakıt giderinde de avantaj sağlamaktadırlar. Bunun yanında bu havaalanlarında yoğunluğun az olması nedeniyle havada bekleme sürelerinin azalması yakıt maliyetlerinde önemli avantajlar sağlayabilmektedir.

Hava trafik ücretleri her havayolu için aynı olmakla birlikte ikincil havaalanlarının kullanımı düşük maliyetli taşıyıcıların daha az havaalanı ücreti ödemelerine neden olmaktadır. İkincil havaalanlarını kullanan düşük maliyetli taşıyıcılar, havaalanı otoritelerinin sunduğu avantajlardan yararlanmaktadırlar. İnşakalkış, havaalanı kullanım, körük ve yolcu ücretleri bu tip havaalanlarında daha düşüktür. Örneğin EasyJet'in havaalanlarında ödediği ücretler British Airways'e göre

¹²⁸ <http://www.arvola.com> iletişim adresli internet sayfası 19.05.2003.

¹²⁹ Tuzcuoğlu, a.g.e. s.60-61.

% 50 daha düşüktür. İkincil havaalanları yoğunluğu arttırmak için yeni kurulan havayolu işletmelerine çeşitli avantajlar sunmaktadırlar. İngiltere Sivil Havacılık Otoritesi (Civil Aviation Authority-CAA) araştırmalarına göre Ryanair'in yolcu başına ödediği havaalanı kullanım ücreti British Midlands'in ödediği ücretin 1/3'ü kadardır. Avrupa'daki kısa mesafeli seyahat sektöründe, havaalanı kullanım ücretleri toplam giderlerin % 10-13'ünü oluşturmaktadır. Havaalanı kullanım ücretlerinin % 50 düşük olması toplam gideri de % 6-7 oranında düşürmektedir. Sigorta giderleri de yakıtta olduğu gibi koltuk sıklığı sayesinde azalmaktadır. Hatta yüksek uçak kullanım oranı bunun daha da azalmasına yardımcı olmaktadır.¹³⁰

ii. Bakım Giderleri

Toplam bakım giderleri, bakımın bir çok farklı boyutları ile ilgili bir seri giderlerdir. Ancak ICAO uygulamaları tüm bakım giderlerini bir tek gider kalemi içerisinde toplamaktadır. Bu gider kalemi hafif bakımdan en ağır bakıma kadar tüm bakım ve onarım giderlerini içine almaktadır. Burada değişen parçalarla ve onarılan parçaların giderleri dahil edildiği gibi, bakım hangarları ve ofis ile ilgili giderler de dahil edilmektedir. Eğer mümkünse bakım personeli giderleri istasyon giderlerinden ayrılarak buraya dahil edilmelidir. Son olarak eğer havayolu işletmesi uçaklarının bakımlarını başka bir şirkete yaptırıyorsa bu şirkete ödediği miktarlar da bakım giderleri içerisinde yer almaktadır.

Bazı havayolu işletmeleri de sahip oldukları her uçak tipi için bakım giderlerini ayrı ayrı hesaplamaktadır. Böylece her uçak tipi için bakım giderleri hem havayolu işletmeleri arasında hem de havayolu işletmesinin sahip olduğu değişik uçak tipleri arasında bir karşılaştırma yapılmasını mümkün kılmaktadır.

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bir diğer avantajı da bakım giderlerinin düşük olmasıdır. Düşük maliyetli taşıyıcılarda bakım giderleri %25 daha düşüktür. Bunun iki önemli sebebi vardır, birincisi bakım hizmetlerini dışarıdan temin etmeleri ikincisi ise tek tip uçak kullanmalarıdır.¹³¹

Düşük maliyetli taşıyıcılar bakım hizmetlerini dışarıdan, bakım kuruluşlarından kiralama veya satın alma yoluyla temin etmektedirler. Kendi bakım atölyeleri ve

¹³⁰ Doganis *The Airline Business*, s. 144-147.

¹³¹ Aynı, s. 147.

hangarları bulunmadığından bu yerlerle ilgili kira, yatırım ve amortisman giderlerinden de tasarruf etmektedirler. Uçakların bakımlarını bakım kuruluşlarına yaptırmaları düşük maliyetli taşıyıcıların personel giderlerini de düşürmektedir. Kendi bakımı için personel çalıştırmak ve bu personele her ay maaş ödemek yerine bakım hizmetini dışardan sağlamak düşük maliyetli taşıyıcıların giderlerini düşüren önemli avantajlardan biridir. Düşük maliyetli taşıyıcılar tek tip uçak kullanmalarından dolayı yedek parça giderlerini minimuma düşürmektedirler.

iii. Amortisman ve Kira Giderleri

Uçuş ekipmanlarının amortismanı direkt faaliyet giderlerinin üçüncüsüdür. Havayolu işletmeleri % 0-15 arası kalan değere göre eşit tutarlı yıllık amortisman ayırmaktadırlar. Amortisman periyodu genellikle günümüzde büyük gövdeli uçaklar için 14-16 yıl, daha küçük ve kısa mesafe uçakları için 8-10 yıl civarındadır. Bazı havayolu işletmeleri uçağın satın alım fiyatı yerine bugünkü pazar değeri üzerinden amortisman ayırmaktadırlar. Böylece amortisman giderleri yükselmekte ve yeni uçak alımı için kenara daha fazla para ayırabilmektirler. Blok uçuş saati başına amortisman giderini hesaplamak istendiğinde ayrılacak yıllık amortisman bedeli yıllık blok uçuş saatine bölünmektedir.

ICAO uygulamasında yer ekipmanları amortismanları da bu gider kalemi içerisinde gösterilmektedir. Ancak yer ekipmanlarının sadece belirli bir uçak tipine hizmet verenleri hariç diğerleri doğrudan uçuş operasyonları ile ilgili değildir. Bir çok havayolu yeni bir hat geliştirme ve yeni uçak alımıyla ilgili masrafları ile belirli bir uçak tipine göre eğitilen uçuş ekibinin eğitim masraflarını da amortisman tabi tutmaktadırlar. Bunun esas amacı bu masrafları yıllara yaymaktır.

Aynı tip uçağı kullanan havayolu işletmelerinin hepsinde sabit olan aylık kira bedelleri ve yıllık amortisman giderleri aynıdır. Ancak sık koltuk kapasitesine ve yüksek uçuş frekansına sahip olan düşük maliyetli taşıyıcılar birim başına daha düşük amortisman giderlerine sahiptirler.

4.3.2. Dolaylı Faaliyet Giderleri

Dolaylı faaliyet giderleri; yer veya terminal giderlerini ve genel giderleri kapsamaktadır. Bu giderler için “dolaylı veya yer” terimleri kullanılmaktadır, çünkü yer

giderlerinin çoğu uçağın uçuşundan ziyade trafiğin miktarına doğrudan bağlıdır.¹³² Dolaylı faaliyet giderlerini de genel olarak dört başlık altında inceleyebiliriz.¹³³

i. İstasyon ve Yer Giderleri

İstasyon ve yer giderleri iniş ücretleri ve diğer havaalanı ücretleri dışında kalan havayolunun havaalanında almış olduğu tüm hizmetlerin giderleridir. Bu gider kalemi, yer hizmetleri şirketlerine ödenen ücretleri, yer hizmetleri personelinin maaşlarını, araç ve teçhizat bakım giderlerini, bekleme salonlarının kira bedellerini ve diğer havaalanı ücretleri ile ilgili giderlerini kapsamaktadır. Ek olarak yer ekipmanları, yer araçları, bina ve ofis giderleri de buraya dahil edilmektedir. Ayrıca her bir bina ve ekipmanların her türlü sigorta ve bakım giderleri ile bunlarla ilgili ödenen kiralar da bu gider kalemi içerisinde yer almaktadır. Hizmetin fazla yoğun olmadığı havaalanlarında havayolu işletmeleri yer hizmetlerini dışarıdan satın alabilirler. Başka firmalara ödenen tutarlar da bu gider kalemi içerisinde değerlendirilmektedir.

Düşük maliyetli taşıyıcılar için en önemli tasarruflardan birisi de "istasyon giderleri"dir. Büyük tarifeli havayolu işletmelerinin ek istasyon giderleri, iş amaçlı yolcuları için havaalanlarında kiralanmış özel bekleme salonları, ofisler ve diğer VIP salonları için ödenen ücretlerden oluşmaktadır. Büyük tarifeli havayolu işletmeleri tüm bunlar için ekstra harcamalar yapmaktadırlar. Düşük maliyetli taşıyıcılar ise havaalanlarındaki bekleme salonları ve ofisler için ek harcama yapmamaktadırlar. Bunun en önemli sebebi de iş amaçlı yolcular için business class uygulamasının bulunmamasıdır. Ayrıca düşük maliyetli taşıyıcılar rezervasyon ve bilet satışlarının büyük bir kısmını İnternet ya da telefon merkezi yollarıyla yapmaktadırlar. Böylece havaalanlarında ofis kiralamaları için yüksek ücretler ödemek zorunda kalmamaktadırlar.

Bununla beraber düşük maliyetli taşıyıcıların bir çoğu yer hizmetlerini (bilet kontrol, yolcu binişi, rampa, handling, bagaj, kayıp bagaj, vb.) başka işletmelere yaptırmaktadırlar. Böylece personel ücretlerinden ve araç giderlerinden tasarruf etmektedirler.¹³⁴

¹³² O'Connor, a.g.e. s. 74.

¹³³ Doganis, *Flying Off Course*, s. 85-87.

¹³⁴ Aynı s. 148.

ii. Yolcu Hizmetleri Giderleri

Yolcu hizmetleri giderlerinin içerisindeki en büyük gider kalemi yolcu hizmet personelinin ücretleri ve gece konaklamaları gibi giderlerdir. Eğer kabin ekibi sadece belirli bir uçak tipinde hizmet veriyorsa ve bu gider kalemi direkt gider şeklinde belirtilebiliyorsa bu gider direkt gider olarak tanımlanabilir.

Diğer önemli bir gider de yolculara uçuş esnasında verilen yiyecek ve içecek gibi ikram hizmetlerinden doğan giderlerdir. Transit yolcuların gece konaklamaları da bu kalem içerisinde yer almaktadır. Gecikme ve iptallerden kaynaklanan yolcuların yerde yedikleri yemek giderleri de bu gidere dahildir.

Gider düşürücü en hassas konuların başında uçuş hizmetleri gelmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uçaklarında tek sınıflı kabin bulunmaktadır. Bu işletmeler havacılık otoritelerinin belirlediği maksimum koltuk sayısını esas alarak uçaklarının yolcu taşıma kapasitesini belirlemektedirler. Business Class gibi ayrıcalıklı sınıfların olmaması nedeniyle, terminallerde pahalı salonların kiralanmasına da gerek kalmamaktadır. Bir çok düşük maliyetli havayolu işletmesi uçuşlarında ikram hizmeti vermemektedir. Bu işletmelerden bazıları kabinde yemek satışı yapmaktadır. Yolcular, uçuştan önce havayolu işletmesinin İnternet sitelerine girerek, istedikleri yemeği seçebilmektedirler. İkram hizmetinin olmaması aynı zamanda temizlik hizmeti için ayrılan süreyi de en aza indirmektedir. Böylece uçak yere indiğinde temizlik almadan kısa sürede tekrar havalanabilmektedir.¹³⁵

Gece konaklaması olmaması yolcu hizmet personelinin yolluk ve konaklama giderlerinden de tasarruf edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca uçaklarda tek sınıf olması ve ikram olmaması nedeniyle diğer havayolu işletmelerine göre daha az kabin ekibi bulunmaktadır.

iii. Biletleme, Satış ve Tanıtım Giderleri

Bu kalem içerisinde biletleme, satış ve tanıtım hizmetlerinde çalışan personel ile ilgili giderler ve bunların kullandıkları ofislerin ve ofis araçlarının giderleri yer almaktadır. Ayrıca seyahat acentelerine ödenen komisyonlarla birlikte reklam harcamaları da bu gider içerisinde yer almaktadır.

¹³⁵ Serhat Güvenç, "Ucuz Havayolu Şirketleri Avrupa'da Büyüyor", *Kanatlar Dergisi*, (Ocak-Şubat 2003) s. 47.

Yolcularına doğrudan internet yoluyla ulaşan düşük maliyetli taşıyıcılar diğer havayolu işletmelerinin toplam giderlerinin yaklaşık % 8'ini oluşturan acentalara ödenen komisyonlardan kurtulmaktadırlar. Acentalarla çalışan bazı düşük maliyetli taşıyıcılar ise her bir bilet için yaklaşık 3 USD gideri olan CRS'lere üye olmayarak, pahalı yerlerde satış bürosu edinmeyerek avantaj elde etmektedirler. Ayrıca düşük maliyetli taşıyıcılar satış ve rezervasyon sürecini sadeleştirerek önemli tasarruf sağlamaktadırlar.

iv. Genel ve Yönetim Giderleri

Genel ve yönetim giderleri havayolu işletmelerinde genellikle küçüktür. Bunun nedeni satış ve bakım genel giderleri gibi genel giderler kendi konularıyla ilgili giderlere dahil edilebilir.

Düşük maliyetli taşıyıcıların hizmetlerini sadeleştirmeleri sonucu idari çalışanların sayısı bir hayli düşüktür. Bu havayolu işletmeleri ayrıca çekirdek olmayan bir çok hizmetlerini dışalım (outsourcing) yoluyla en ucuz şirketlerden sağlamaktadırlar. Bu da diğer havayolu işletmelerine göre daha az idari giderlere sahip olmalarını sağlamaktadır. Örneğin Go check-in, ramp, tüm bakım faaliyetleri, çağrı merkezleri, rezervasyon sistemi ve internet sitesi hizmetlerini dışalım yoluyla sağlamakta ve sadece uçuş ve kabin ekibi ile uçuş operasyonu personeli istihdam etmektedir.¹³⁶

v. Diğer Faaliyet Giderleri

Bu gider kalemi içerisinde yukarıda belirtilen gider çeşitlerine dahil edilemeyen giderler yer alır.

¹³⁶ Doganis, *The Airline Business*, s. 150.

5. DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILAR İLE DİĞER TAŞIYICILAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

5.1. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Geleneksel Taşıyıcılar

Düşük maliyetli taşıyıcılar ile geleneksel taşıyıcıların faaliyet alanları büyük ölçüde kesişmekle birlikte bazı konularda temel farklılıklar bulunmaktadır. Her iki taşıyıcı çeşidi de benzer dış çevreyi paylaşmakla birlikte yine benzer dış çevreden gelen risklere maruzdurlar. Düşük maliyetli taşıyıcılar ancak yine bazı ekonomik özellikleri paylaşmakla birlikte birinci bölümde havayolu taşımacılığının ekonomik özellikleri olarak sıraladığımız ekonomik özellikleri, farklı strateji ve hizmet anlayışları ile bunlardan doğacak risklerden çoğu kez geleneksel taşıyıcılardan daha az etkilenme çabası içerisindedirler. Örneğin, düşük maliyetli taşıyıcılar özellikle topla-dağıt sisteminin getirdiği dezavantajlardan noktadan noktaya uçuş anlayışını benimseyerek sıyrılmaya çalışmaktadırlar. Bu taşıyıcılar, sunmuş oldukları düşük fiyatlar ile doluluk oranlarını yüksek tutma gayreti ile de fazla kapasite sorununu daha az yaşamayı ummaktadırlar.

Düşük maliyetli taşıyıcılar, geleneksel taşıyıcıların sürekli şikayet ettikleri konu olan yüksek işgücü maliyetlerini de işgörenlerine daha az ücret verme çabaları ve onları daha verimli çalıştırma yoluyla aşmaktadırlar. Yine önemli bir gider kalemi olduğu konusunda hemfikir olunan yakıt giderlerinde de düşük maliyetli taşıyıcılar ikincil havaalanlarından daha ucuza yakıt temin etmelerinden dolayı geleneksel taşıyıcıların ortalamalarından daha düşük bir yakıt maliyetine sahip olarak avantaj sağladıkları söylenebilir. Önemli bir diğer nokta da niş strateji uygulamalarından dolayı farklılaştırma stratejisi uygulayan geleneksel taşıyıcılar gibi rakipleri ile karşılıklı bağımlılıklarını en aza indirmektedirler ve geleneksel taşıyıcıların sundukları karmaşık ürün yerine sade ve basit bir ürün sunarak ayakta kalabilmektedirler. Yani karmaşık bir ürün sunmadan ve ek maliyet getirici pazarlama araçlarından uzak durmaktadırlar.

Düşük maliyetli taşıyıcılarla geleneksel taşıyıcıların stratejik yaklaşımları arasındaki temel fark birinci bölümde bahsettiğimiz Porter'ın rekabet stratejileri seçiminden kaynaklanmaktadır. Geleneksel taşıyıcılar, farklılaştırma yoluyla pazarda varlıklarını sürdürme ve hizmet verme yolunu seçerken, düşük maliyetli taşıyıcılar ise en az maliyeti elde etmek için maliyet odaklı bir strateji belirlemiştir. Aynı zamanda

düşük maliyet stratejisinin sonucu olarak düşük fiyat sunması ve belirli bir hizmet yapısına sahip olmasından dolayı bir anlamda da niş bir pazara da hitap ettiği söylenebilir. Yani sektör içerisindeki yatay konumlamasını küresel ağ taşıyıcı tarafında değil de daha çok niş pazarlara hitap eden taşıyıcılar tarafında seçmiştir. Bu stratejik seçimin ardından operasyonlarını da bu stratejiye uygun olarak belirlemiştir.

Düşük maliyetli taşıyıcılar ile geleneksel taşıyıcılar seçmiş oldukları stratejilere uygun olarak belirledikleri operasyonel stratejiler ile filo yönetimi, gelir yönetimi gibi kapasite yönetimi kararları ile maliyet ve fiyat kararlarını vermektedirler ve arz-talep dengesini yönetmektedirler. Buna göre, aynı zamanda düşük maliyetli taşıyıcıların özellikleri arasında da sayılabilecek başlıca farklılıklar Tablo 10'da özetlendiği gibidir.

Tablo 10. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Geleneksel Taşıyıcılar Arasındaki Başlıca Farklılıklar

Düşük Maliyetli Taşıyıcı	Geleneksel Taşıyıcı
Basit marka-düşük fiyat	Karmaşık marka-fiyat ve hizmet
İnternet üzerinden doğrudan yer satın alma	Ağırlıklı olarak seyahat acenteleri
Basit bilet fiyat yapısı ve biletsiz check-in	Karmaşık fiyat yapısı
İkincil, düşük fiyatlı havaalanlarının kullanılması	Birincil havaalanlarına odaklı
Yüksek günlük uçak kullanımı-hızlı geri dönüş zamanı	Kısa mesafede düşük günlük uçak kullanımı
Basit ürün-tüm ek hizmetler ve kolaylıklar ücretli	Karmaşık bütünleştirilmiş hizmet ürünleri, ör: bilet esnekliği, bekleme salonları, sık uçucu programları
Yan gelirlere önem verirler- Uçak üzerine reklam almak ve uçuş esnasında satışlar	Birincil ürüne odaklılık
Çoğunlukla kısa mesafe uçuşlar	Kısa ve uzun mesafe uçuşlar
İyi fiyatlarla alınmış tek tip filo	Karmaşık filo yapısı

Kaynak: Thomas C. Lawton, **Cleared for Take-Off Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business**, (İngiltere, Ashgate, 2002) s. 38.

Düşük maliyetli taşıyıcıların Tablo 10'daki özelliklerinin bir çoğu aslında düşük maliyetli taşıyıcıların geleneksel taşıyıcılardan daha düşük birim maliyetlere ulaşmalarında yararlandıkları özelliklerdir. Tablo 11'de Southwest Airlines ile büyük

taşıyıcıların kullandıkları aynı uçakla ilgili bazı özellikler ve birim maliyetleri hakkında veriler gösterilmektedir.

Tablo 11. Boeing 737-300 Kullanan Bazı ABD Havayolu İşletmelerinde Faaliyet Sonuçları ve Maliyetlerin Karşılaştırılması

Havayolu	Koltuk mili başına maliyetler* (sent)	Maliyet indeksi	Ortalama mesafe (mil)	Günlük Kullanım (saat)	Uçak başına koltuk sayısı
Delta	5,54	100	708	9,80	126
United	5,20	94	668	10,32	128
US Airways	5,04	91	698	10,00	126
Continental	4,28	77	1007	10,55	129
America West	3,91	71	701	11,85	131
Southwest	3,10	56	461	11,31	137

* Sadece direkt faaliyet giderleri

Kaynak: Rigas Doganis, *The Airline Business in the Twenty-first Century*, (Londra: Routledge, 2001) s. 131.

Tablodan da görüleceği üzere düşük maliyetli bir taşıyıcı olan Southwest Airlines aynı uçak tipini kullanan diğer geleneksel taşıyıcılara göre daha yüksek bir günlük kullanım saati ve uçak başına koltuk sayısı ile birim maliyetlerini oldukça düşük tutabilmeyi başarmıştır.

5.2. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Bölgesel Taşıyıcılar

Düşük maliyetli taşıyıcılar ve bölgesel taşıyıcılar, geleneksel taşıyıcılardan farklı olarak belirli pazar bölümlerine hitap eden taşıyıcılardır. Ancak aralarında doğrudan bir rekabet bulunmamaktadır. Aralarındaki temel farklılıkları şu şekilde sıralanabilir:¹³⁷

- Düşük maliyetli taşıyıcılar yüksek yoğunluklu veya yüksek trafik potansiyeli olan ikili şehir hatlarında faaliyet göstermektedirler. Buna karşın bölgesel taşıyıcılar çoğunlukla daha kısa ve düşük yoğunlukta hatlarda uçmaktadırlar.
- Bölgesel taşıyıcılar standart olmayan filo ve hat yapılarından dolayı düşük maliyetli taşıyıcılar kadar maliyet etkin değildir. 25 dakika

¹³⁷ Lawton, a.g.e. s. 44.

civarında geri dönüş süresine sahip olmaları gibi operasyonel olarak maliyet etkin olabilirlerken müşteri hizmetlerinde maliyetleri yüksektir. Bu da bilet fiyatlarının yükselmesine neden olmaktadır.

- Bölgesel taşıyıcılar genellikle düşük maliyetli taşıyıcılar kadar fiyat odaklı değildir.
- Düşük maliyetli taşıyıcılar çoğunlukla standart filolara sahip iken bölgesel taşıyıcıların filolarında hem jet hem de turboprop olmak üzere değişik tipte uçaklar bulunabilmektedir.
- Düşük maliyetli taşıyıcıların aksine bölgesel taşıyıcılar daha büyük koltuk aralıklarıyla daha üst sınıf hizmet sunmaktadır.

Avrupa'daki bölgesel taşıyıcıların yaklaşık yarısı büyük havayolu şirketleri ya da kendilerinden daha büyük bir havayoluna aittir. Bu da daha çok büyük toplanma merkezlerine ve dolayısıyla büyük taşıyıcıların uluslararası hatlarına besleyici rolüyle hizmet veren bölgesel taşıyıcılar için geçerlidir. Aslında bölgesel taşıyıcıların yolcularının sadece % 30'u bağlantı yapmaktadır ve % 70'i ise noktadan noktaya uçan yolculardır. Bu durumda besleyici rolü bölgesel taşıyıcılar için hayati olmasa da iş amaçlı yolcular için oldukça önemlidir.¹³⁸

Tablo 12'de özellikleri ve faaliyet sonuçları bakımından sırasıyla birer geleneksel, bölgesel ve düşük maliyetli taşıyıcının karşılaştırması yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere bölgesel taşıyıcılar düşük maliyetli taşıyıcılara göre yüksek birim maliyete ve daha düşük doluluk oranına sahiptirler. Ayrıca filolarında bulundurdukları uçak tipleriyle ve ortalama uçuş mesafeleriyle diğer taşıyıcılardan kolaylıkla ayırt edilebilmektedirler.

¹³⁸ Lawton, a.g.e. s. 44-46.

Tablo 12. İngiltere’de Faaliyet Gösteren Geleneksel, Bölgesel ve Düşük Maliyetli Birer Taşıyıcının Karşılaştırılması, 1998

	British Midland	KLM UK	EasyJet
Toplam arz edilen koltuk-kilometre (milyon)	5.485	3.642	1.800
Ortalama mesafe (km)	529	472	764
Uçak başına ortalama koltuk sayısı	122	91	148
Yolcu doluluk oranı (%)	67,1	58,7	69,2
Filo Yapısı	4 Airbus 321 7 Boeing 737-300 5 Boeing 737-400 12 Boeing 737-500 6 Fokker 100 3 Fokker 70	5 ATR-72 10 Bae-146 17 Fokker 100 9 Fokker 50	9 Boeing 737-300
Koltuk-kilometre başına maliyet (peni)	9,86	8,60	4,19
Maliyet indeksi	100	87	42

Kaynak: Rigas Doganis, *The Airline Business in the Twenty-first Century*, (Londra: Routledge, 2001) s. 143.

5.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Tarifersiz/Charter Taşıyıcılar

Tarifersiz/Charter taşıyıcılar ve düşük maliyetli taşıyıcılar arasındaki en temel farklılık tarifersiz/charter taşıyıcıların hemen hemen tümüyle turizm ve özellikle tatil paketi satan tur operatörleriyle iç içe olmasıdır. Bu sebepten mevsimsellik bu taşıyıcılarda en üst düzeydedir. Zaman zaman bu taşıyıcılar tarifeli taşıyıcılar gibi programlı uçuşlar gerçekleştirirler de biletlerini blok olarak tur operatörlerine satmaları nedeniyle tarifeli taşıyıcılardan belirgin olarak ayrılmaktadırlar.

Charter/tarifersiz taşıyıcılar, bir ölçüde düşük maliyet yapıları ve düşük koltuk aralıkları ile maksimum koltuk sayıları bakımından düşük maliyetli taşıyıcılarla benzerlik taşısalar da yaptıkları operasyon bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Charter/tarifersiz taşıyıcılar genellikle ortalama % 92 doluluk oranları ile 3 defa 3 saatlik mesafelere operasyon yaparken düşük maliyetli taşıyıcılar 4 defa 2-2,5 saatlik mesafelere % 80’i geçmeyen doluluk oranlarıyla uçmaktadır. Diğer önemli bir farklılık da düşük maliyetli taşıyıcılar yolcu potansiyeli yüksek hatlarda yüksek uçuş sıklığı ile uçmakta iken charter/tarifersiz taşıyıcılar tatil paketi içinde bilet sattıklarından dolayı otellerdeki yer durumuna göre uçuş sıklıklarını ayarlamaktadırlar. Ayrıca

charter/tarifesiz taşıyıcılar düşük maliyetli taşıyıcılara göre genellikle daha büyük geniş gövdeli uçaklarla hizmet vermektedirler. Düşük maliyetli taşıyıcılarda uygulanan gelir yönetimi ilkesi gereği doluluk oranı arttıkça uçağın hareket saatine yaklaştıkça bilet fiyatı artmaktadır. Ancak, bunun tersine charter/tarifesiz taşıyıcılar uçağın hareket saati yaklaştıkça fiyatlarını indirmektedir. Bu da her iki taşıyıcı grubunun farklı iş modeli uyguladıklarının bir göstergesidir. Şöyle ki, charter/tarifesiz taşıyıcılar otellerindeki yerlerinin dolmasını sağlamayı amaçladıkları için doluluk oranından daha fazla etkilenmektedirler. Böylece tüm yıl boyunca ortalama doluluk oranlarını % 95 gibi gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.¹³⁹

Charter/tarifesiz taşıyıcılar da düşük maliyetli taşıyıcılar gibi maliyetlerini en aza indirerek uçuş operasyonları yapmaya çalışmaktadırlar. Ancak, bu iki taşıyıcı çeşidinin, farklı iş modeline sahip olmalarından kaynaklanan farklı maliyet özellikleri mevcuttur.

Tablo 13. Düşük Maliyetli Taşıyıcılara Göre Tarifersiz/Charter Taşıyıcıların Maliyet Avantajları

Avantaj	Detayları
Daha büyük ve ekonomik uçakların kullanılması	130-160 kişilik uçaklara karşılık 180-360 kişilik uçaklar kullanılmaktadır
Daha yüksek günlük kullanım	Gece boyunca uçmaktadırlar
Arz edilen kapasite ve talep uyumaktadır (dönemselliğe rağmen)	Yüksek günlük uçuş sıklığı önemli değil Düşük sezonlarda uçuş yapmayabilir
Yüksek yolcu doluluk oranları	Tur operatörlerine önceden satış Bazı uçuşlar iptal edilir ya da birleştirilir
Çok düşük satış ve reklam harcamaları	Kapasitenin çoğu bir kaç büyük tur operatörüne satılır Büyük tur operatörleri ile dikey bütünleşme

Kaynak: Rigas Doganis, *The Airline Business in the Twenty-first Century*, (Londra: Routledge, 2001) s. 159.

Tablodan da görüleceği üzere tarifersiz/charter taşıyıcıların düşük maliyetli taşıyıcılara göre sahip oldukları iş modelinin özellikleri gereği daha büyük uçaklarla ve yüksek doluluk oranıyla hizmet vermelerinden kaynaklanan bazı maliyet avantajları vardır. Ayrıca doğrudan kendi müşterilerine değil de tur operatörlerinin müşterilerine hizmet vermelerinden dolayı pazarlama ve satış gayretleri düşük maliyetli

¹³⁹ Max Kingsley Jones, "Turning The Tide", *Flight International*, (1-7 Haziran 2004) s. 28-33.

taşıyıcılarınkinden farklıdır. Ancak bazı maliyet avantajlarına rağmen tarifersiz/charter taşıyıcılarda uçuş esnasında verilen hizmetler ve ikramlardan dolayı düşük maliyetli taşıyıcılara göre bu gider kalemleri daha yüksektir.

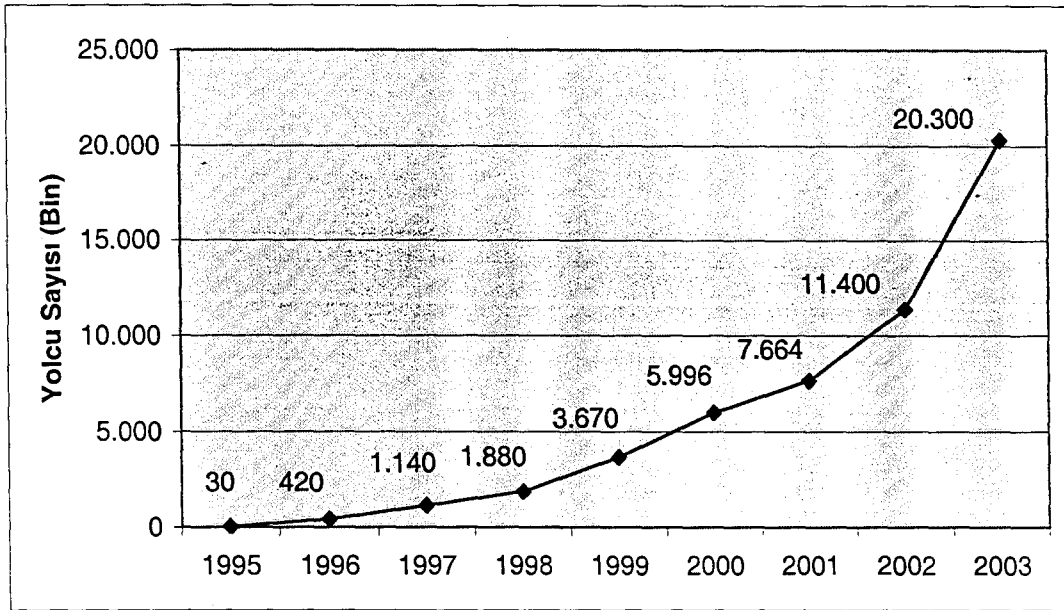
6. DÜNYADAKİ BAZI DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICILAR

6.1. EasyJet¹⁴⁰

EasyJet, 2 Boeing 737 uçağıyla daha önce pek fazla kullanılmayan Londra'nın Luton havaalanından Glasgow ve Edinburg'a iki hat olmak üzere 1995 yılının sonunda hizmet vermeye başlamıştır. Nisan 2004 itibarıyla 84 uçağıyla, 44 havaalanından 152 hatta hizmet vermektedir. Büyümesini Ağustos 2002'de bir diğer düşük maliyetli taşıyıcı olan Go-fly havayolu ile birleşerek artıran EasyJet, şu anda Avrupa'nın 1 numaralı düşük maliyetli taşıyıcısı haline gelmiştir. Ekim 2002'de Airbus ile 120 adet opsiyonlu 120 adet de kesin alış olmak üzere uçak alımı anlaşması imzalayan şirket büyüme stratejisini daha da sürdürmeyi planlamaktadır.

EasyJet, İngiltere ve Avrupa anakarasındaki merkezlerinde faaliyetini sürdürmektedir. Avrupa'nın tek bir havacılık pazarı haline gelmesini sağlayan reformların avantajlarından yararlanarak bu pazarda faaliyet gösteren bir kaç havayolundan birisidir. Nisan 2004 itibarıyla 2870 çalışanı vardır ve 73'ü Boeing 737, 11'i de Airbus 319 olmak üzere 84 uçaklık filoya sahiptir. EasyJet'in yolcu sayısı da şirketin büyümesi ile paralel olarak hızlı bir şekilde artış kaydetmiştir.

¹⁴⁰ <http://www.easyjet.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.05.2004.



Kaynak: <http://www.easyjet.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.05.2004

Şekil 14. EasyJet'in 1995-2003 Yılları İtibarıyla Taşdığı Yolcu Sayısı

Dönemsellik gösteren havayolu taşımacılığında Şubat 2001 krizinden sonra büyük zararlar açıklayan havayolu şirketlerinin aksine düşük maliyetli taşıyıcılar karlarını muhafaza edebilmişlerdi. EasyJet de karlılığını koruyan havayolu işletmelerinden birisidir. Tablo 13'te EasyJet'in yıllar itibarıyla gelir ve karlılığı görülebilir.

Tablo 14. EasyJet'in 1998-2003 Yılları İtibarıyla Gelir ve Karlılığı

Eylül Finansal Yıl Sonu	Gelir (milyon sterlin)	Kar (milyon sterlin)
1998	77.0	5.9
1999	139.8	1.3
2000	263.7	22.1
2001	356.9	40.1
2002	552.0	71.6
2003	932.0	52.0

Kaynak: <http://www.easyjet.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.05.2004.

EasyJet, geleneksel taşıyıcıları karakterize eden ikramı ve gerekli olmayan maliyetleri kaldırarak giderlerini en düşük seviyede tutmaktadır. Bunu da düşük maliyetli taşıyıcıların belirgin özellikleri olarak bahsedilen strateji ve politikaları benimseyerek yapmaktadır. Bunlar:

- Dağıtım maliyetlerini azaltmak için internetin kullanılması: EasyJet, internetin sunduğu fırsatları değerlendiren ilk havayolu işletmelerinden birisidir. İlk internet üzerinden biletini 1998 yılında satan EasyJet tüm koltuklarının yaklaşık % 90'ını internetten satarak Avrupa'nın en büyük internet üzerinden satış yapan şirketleri arasına girmiştir.
- Varlıkların kullanımını artırmak: Çok pahalı olan uçakların kullanımını artırmak birim fiyatları düşürmek anlamı taşıdığından maliyetlerin azaltılmasında kullanım oranı çok önemlidir.
- Biletsiz seyahat: Bilet yerine yolcular seyahat detaylarını ve referans numarasını içeren bir e-posta alıyorlar. Bu her yıl milyonlarca biletin basılması, dağıtımı ve işlenmesi gibi zaman ve para maliyeti yaratacak işlemleri kaldırdığından giderleri olumlu yönde etkilemektedir.
- İkram vermemek: Kısa mesafelerde gerçekte yolcuların ihtiyaç hissetmediği ve istemediği uçak içindeki ikramların kaldırılarak giderlerin önemli miktarda azaltılmasına katkıda bulunmaktadır.
- Havaalanlarının etkin kullanımı: Uçağın geri dönüş zamanını 30 dakika ve altına düşüren EasyJet bununla Avrupa'daki yoğun hatlara yüksek sıklıkta uçmaktadır ve böylece uçaklarını daha etkin kullanmaktadır.
- Kağıtsız işlemler: Şirketin yönetim ve idari işleri tamamıyla dünyanın herhangi bir yerinden güvenli bir şekilde ulaşılabilen bilgisayar teknolojisi sistemleri yardımıyla yapılmakta ve bu da havayolunu işletmede büyük esneklik sağlamaktadır. Ayrıca, kağıtsız işlemler iş süreçlerinin basitleştirilerek şirketin gereksiz bürokratik işlemlerden kurtulmasını sağlayarak maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır.

6.2. Ryanair

Ryanair 1985 yılında kurulmuş, ancak 1991 yılında Avrupa'nın ilk düşük maliyetli taşıyıcısı olarak yeniden yapılandırılmıştır. İrlandalı bir havayolu işletmesi olan Ryanair, 1990 yılında 26 hatta, 700 milyon yolcu taşıyan ve finansal zorluklar yaşayan bir işletmeydi. On yıl sonra ise 47 hatta hizmet veren, yıllık 5,6 milyon yolcu taşıyan ve 72,5 milyon sterlin kar eden bir şirket haline gelmiştir. 2001 yılında Ryanair, taşıdığı 7,4 milyon yolcu ile Avrupa'nın taşınan yolcu sayısı bakımından en büyük dokuzuncu havayolu olmuştur. 2004 yılında ise yükselişini devam ettirerek Avrupa'nın beşinci büyük havayolu olacağı tahmin edilmektedir. Bu olağanüstü büyüme, Ryanair'in düşük maliyetli taşıyıcı stratejisinin etkinliğinden ve doğasından ve de üst yönetimin düşük fiyatlı iş modeline sıkı sıkıya bağlı olmadaki kararlılıklarından kaynaklanmaktadır.¹⁴¹

Ryanair, rakibi EasyJet gibi kendine göre daha küçük bir rakip olan ve KLM UK tarafından 1999 yılında kurulan Buzz adlı havayolu şirketini de satın alarak büyümesini devam ettirmiştir. Buzz da Ryanair gibi Londra Stansted merkezli düşük maliyetli bir taşıyıcı idi. Ryanair, Buzz'un elinde bulunan değerli havaalanı iniş saati haklarına sahip olarak Stansted Havaalanı'ndaki ağırlığını artırmak ve pazar liderliğini korumak için bir fırsat olarak Buzz Havayolu'nu 2003 yılında 23,9 milyon Euro'ya satın almıştır.¹⁴²

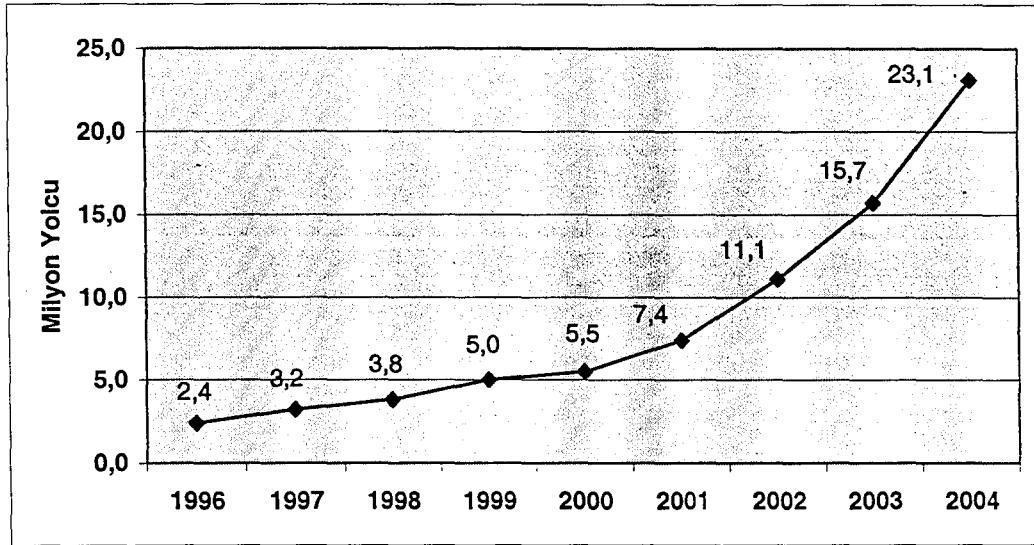
Bugüne kadar 85 milyon yolcu taşıyan Ryanair, şu an 2.300 çalışanı ile 16 farklı ülkede 154 hatta faaliyet göstermektedir. Tamamı Boeing 737 tipindeki 72 uçaklık filosuyla hizmet veren şirket 2004 yılında 28 milyon yolcu taşımayı hedeflemektedir. Ryanair'in Mayıs 2004 itibarıyla ortalama bilet fiyatı 40 Euro civarındadır. Doluluk oranı ise yıllık ortalama % 81 olan Ryanair, dakiklik açısından da % 93 olan dakiklik oranıyla Avrupa'nın en dakik havayolu şirketidir.¹⁴³

Şekil 15'te de görüldüğü gibi Ryanair yıllar itibarıyla taşıdığı yolcu sayısı bakımından sürekli ve hızlı bir büyüme göstermektedir.

¹⁴¹ Lawton, a.g.e. s.91.

¹⁴² <http://www.ryanair.com/download/morganfeb03.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 30.06.2004.

¹⁴³ <http://www.ryanair.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.05.2004.



Şekil 15. Ryanair'in 1996-2004 Mart Ayı Sonu İtibarıyla Yıllık Taşıdığı Yolcu Sayısı

Kaynak: <http://www.ryanair.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.05.2004

Ryanair yıllardır karlı kalabilen ve karlılığını gittikçe artıran nadir havayolu işletmelerinden birisi olma özelliğini korumaktadır. Son zamanlardaki Irak Savaşı, terörist saldırı tehdidi, yüksek petrol fiyatları ve Avrupa içi pazarda artan fiyat rekabeti gibi olumsuz gelişmelere rağmen Ryanair fiyatlarını düşük tutarak % 20 gibi kar marjını yakalayarak bu konudaki liderliğini sürdürmektedir.¹⁴⁴

Tablo 15. Ryanair'in 1995-2004 Yılları İtibarıyla Gelir ve Karlılığı

Mart Finansal Yıl Sonu	Gelir (milyon euro)	Kar (milyon euro)
1995	109,3	15,2
1996	139,8	17,0
1997	173,2	27,2
1998	231,9	38,4
1999	295,8	57,5
2000	370,1	71,6
2001	487,4	104,5
2002	624,1	150,1
2003	842,5	239,4
2004	1.074,2	226,6

Kaynak: Thomas C. Lawton, *Cleared for Take-Off Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business*, (İngiltere, Ashgate Publishing, 2002) s. 98; <http://www.ryanair.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.05.2004

¹⁴⁴ <http://www.ryanair.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.05.2004.

Avrupa'daki düşük maliyetli taşıyıcı pazarının lideri konumundaki Ryanair, orijinal Southwest modelinin en başarılı uygulayıcısı olarak en karlı ve en rekabetçi havayolu işletmelerinden birisidir. Ryanair, Porter'ın kapsamlı rekabet stratejileri olarak adlandırılan rekabet stratejileri içerisinde maliyete dayalı liderlik stratejisini benimsemiş ve bunun da türevi olarak fiyat liderliği pozisyonunu sürdürmektedir. Düşük maliyetlerini de şu şekilde sağlamaktadır:¹⁴⁵

- İkincil havaalanları: Düşük havaalanı ücretleri dakiklik ve geri dönüş süresinin kısa olmasını sağlayan daha az yoğunluk.
- Standart filo: Daha düşük eğitim maliyetleri, düşük yedek parça, ekipman ve bakım maliyetleri.
- Noktadan noktaya uçuş: Transfer yolcuları veya bagajları beklemeyi gerektirmeyen noktadan noktaya doğrudan uçuş.
- Daha ucuz ürün tasarımı: Tek sınıflı hizmet, ikram olarak yiyecek ya da içecek yok.
- Sık uçucu programları yok: Yönetmesi ve uygulaması maliyet yaratmaktadır.
- İşbirliklerine katılmama: Kod paylaşımı ve bagaj transferi dakikliği ve uçak kullanım süresini düşürmekte ve yer hizmetleri maliyetlerini artırmaktadır.
- Uçak sahiplik masraflarını azaltmak: Kullanılmış uçak ya da tek tip yeni uçak satın almak.
- Çalışan maliyetini azaltmak: Yolcu-çalışan oranını artırmak ve üretkenliğe dayalı çalışan ücretlendirmesi.
- Müşteri hizmetleri maliyetlerini azaltmak: Yolcu ve uçak yer hizmetleri gibi hizmetleri dış alım yoluyla sağlamak, telefon ve internet üzerinden doğrudan satışları artırmak.
- Düşük seyahat acentası ücretleri: Doğrudan satışları artırma amacıyla ilgili seyahat acentası komisyonlarını düşürmek.

¹⁴⁵ Lawton, a.g.e. s. 104-110; Doganis, *The Airline Business*, s.130.

Tüm bu maliyet azaltıcı prensipler toplandığında çok güçlü fiyata dayalı liderlik stratejisi oluşmaktadır. Kar oranından ziyade doluluk oranını artırmayı amaçlamak ve filo kullanımını fazlaştırmaya odaklanmak birim maliyetlerin düşmesini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle Ryanair, yolcu başına en fazla gelir elde etme yerine mümkün olduğunca uçağı doldurmaya çalışmaktadır. Bundan dolayı karı da geleneksel taşıyıcıların tersine düşük kar marjıyla yüksek doluluk oranından kaynaklanmaktadır.¹⁴⁶

6.3. Southwest Airlines

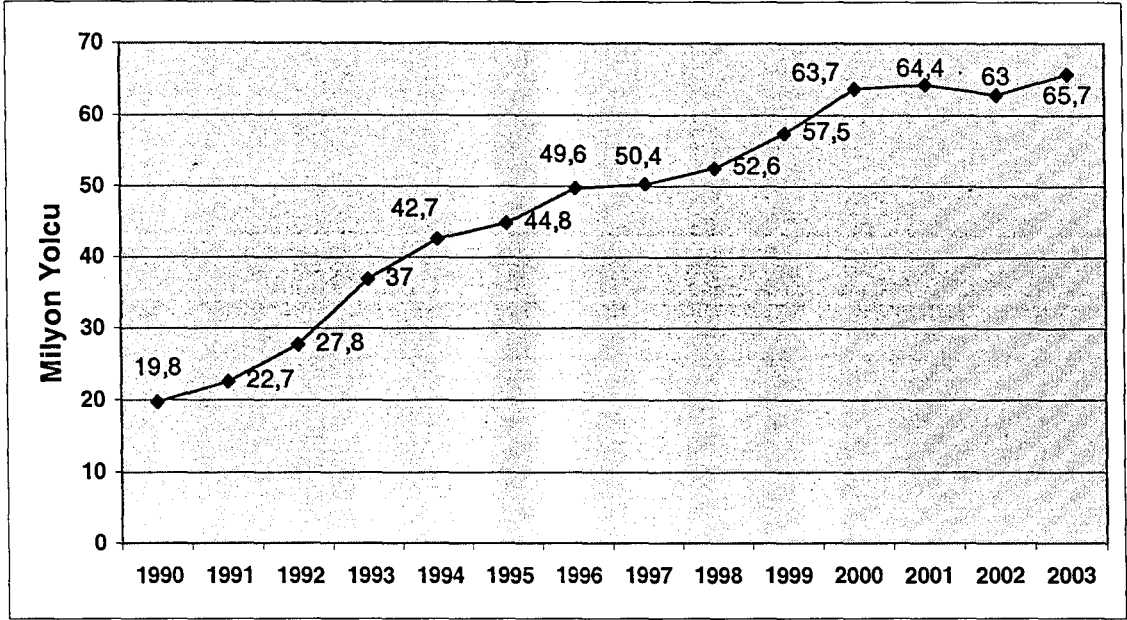
İlk düşük maliyetli taşıyıcı olarak tüm düşük maliyetli taşıyıcıların örnek aldığı bir model olan Southwest Airlines, 1971 yılında 3 Boeing 737-200 ile hizmet veren bir havayolu işletmesi olarak Teksas'ta ilk uçuşuna başlamıştır. Bugün Southwest Airlines, Amerika'da 60 havaalanına günde 2.800 sefer yapan ve yılda 60 milyondan daha fazla yolcu taşıyan Amerika'nın en büyük iç hat taşıyıcısıdır. İlk kez 1989 yılında milyar dolar gelir elde ederek Amerika'daki büyük taşıyıcılar (major carriers) arasına giren Southwest Airlines, tüm diğer büyük taşıyıcıların zarar ettiği dönemlerde büyük taşıyıcılar arasında kar elde eden tek havayoludur.¹⁴⁷

2003 yılı finansal sonuçları ile birlikte 31 yıl arka arkaya kar elde etme başarısını göstererek kırılması zor bir rekora imza atmıştır. Ayrıca büyük taşıyıcılar arasında kısa mesafe, noktadan noktaya, yüksek sıklıkta ve düşük fiyatlarla hizmet veren tek havayoludur. Diğer tüm büyük taşıyıcılardan daha fazla sendikalaşma oranına sahip 34.000'den fazla çalışanı vardır ve çalışanlar düşük maliyetli bir taşıyıcıda çalışmalarına rağmen sektör ortalamasında ücret almaktadırlar. Southwest Airlines'in büyümesi hızlı ve ani olarak görünmesine karşın havayolu aslında yıllık ortalama % 10-15 arasında kontrollü bir büyümeye sahiptir.¹⁴⁸ Şekil 16'da ve 17'de Southwest Airlines'in taşınan yolcu ve filosundaki uçak sayısı bakımından yıllar itibarıyla elde ettiği bu büyüme görülebilir.

¹⁴⁶ Lawton, a.g.e. s.105.

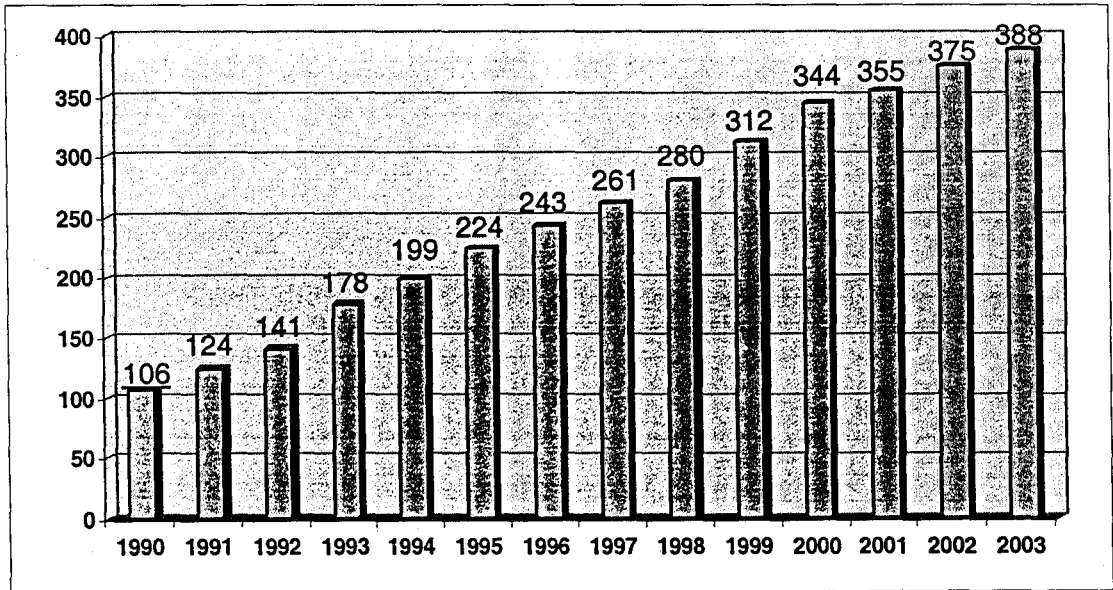
¹⁴⁷ Lawton, a.g.e. s.145; <http://www.southwest.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.06.2004.

¹⁴⁸ Jody Hoffer Gittel, *The Southwest Airlines Way*, (McGraw-Hill, ABD, 2003) s. 7.



Şekil 16. Southwest Airlines'ın 1990-2003 Yılları İtibarıyla Taşındığı Yolcu Sayısı

Kaynak: <http://www.southwest.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.06.2004



Şekil 17. Southwest Airlines'ın 1990-2003 Yılları İtibarıyla Filo Gelişimi

Kaynak: <http://www.southwest.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.06.2004

31 Mart 2004 itibarıyla Southwest Airlines'ın filosunda 393 adet uçak vardır. Bu uçakların ortalama yaşı 9,6 yıldır. Southwest Airlines, 1997 yılında Boeing 737-700 tipi uçakları ilk olarak müşterilere sunan havayoludur. Gelecek yıllarda da filosuna bu

uçaklardan katmayı planlayan Southwest Airlines tek tip uçaktan oluşan filoya sahip olmaya uzun yıllar daha kararlı görünmektedir.

Tablo 16. Southwest Airlines'ın Filosundaki Uçak Tipleri

Uçak Tipi	Filodaki Uçak Sayısı	Koltuk Sayısı
Boeing 737-200	21	122
Boeing 737-300	194	137
Boeing 737-500	25	122
Boeing 737-700	153	137
Toplam	393	

Kaynak: <http://www.southwest.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.06.2004

Southwest Airlines'ın yıllardır elde ettiği karlar ve kontrollü büyümesiyle birlikte pazar değeri diğer tüm 9 büyük taşıyıcının toplam pazar payından daha büyüktür.

Tablo 17. Southwest Airlines'ın 1990-2003 Yılları İtibarıyla Gelir ve Karlılığı

Yıl Sonu	Gelir (milyon dolar)	Kar (milyon dolar)
1990	1.237	51
1991	1.379	33
1992	1.802	97
1993	2.297	154
1994	2.592	179
1995	2.873	183
1996	3.406	207
1997	3.817	318
1998	4.164	433
1999	4.736	474
2000	5.650	603
2001	5.555	511
2002	5.522	241
2003	5.937	442

Kaynak: <http://www.southwest.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.06.2004

Southwest Airlines'ın finansal başarısı, gelirlerinin sürekli olarak altında yer alan giderlerle operasyon yapmasına bağlıdır. Birim gelirleri aynı veya benzer hatlarda operasyon yapan rakiplerinden çok düşük olmamasına rağmen, büyük farklılık önemli rakiplerinin % 25-40 altındaki giderlerle operasyon yapmasıdır.

Southwest Airlines, kısa mesafeli hatlar arasında, noktadan noktaya, yüksek uçuş sıklığı ve mükemmel zamanında kalkış stratejisi üzerine yoğunlaşmıştır. Geleneksel tarifeli taşıyıcıların verdiği yemek, önceden koltuk ayırma ve bağlantılı uçuşlar gibi hizmetleri yoktur, ancak "uçmanın eğlenmek" olduğuna dair bir marka imajı geliştirmiş ve personelini de bunu sağlayacak şekilde eğiterek yolcuların ilgisini diğer havayolu işletmelerinden, yeni bir hizmet yaratarak kendisine çekmiştir. Böylece hizmet verdiği kısa mesafeli olan şehirlerin çoğu arasında, iş ve eğlence amaçlı yolcuların karayolu yerine kendisiyle uçmasını sağlamıştır.

Southwest Airlines yeni bir pazara girdiğinde değişmez bir şekilde düşük fiyatlarıyla talebi harekete geçiriyordu. Eğer rakipler kendi fiyatlarını düşürürse, pazarda hareketlilik oluyor ve diğer havayolu da yüksek doluluk oranlarını sürdürebiliyordu. Oysa Southwest Airlines ya da diğer düşük maliyetli taşıyıcılar belli hatlara girdiğinde, trafik büyüme oranları ortalamanın üstünde oluyordu. Bu yüzden özellikle daha küçük ikincil havaalanları, bu tür taşıyıcıları tercih ediyordu, bunun için de ücretlerini düşürmeye hazırdılar.

Öteden beri Southwest Airlines, kimsenin operasyon yapmadığı veya düşük-ücretler ve sık uçuşlar sunarak baskın bir pazar payı elde edebileceği hatlar üzerinde yoğunlaşmıştır. 1993 Temmuz'u ile birlikte Southwest Airlines, kendi 100 pazarının 93'ünde liderdi. Southwest Airlines ikincil havaalanlarını ya da daha eski terminalleri kullanarak, büyük havayolu işletmeleri ile kafa kafaya rekabetten kaçınmış, ancak ne zaman büyük havayolu işletmeleri ile rekabet etmek zorunda kalsa, genellikle daha başarılı olmuştur. Bunun bir örneği, United Airlines'ın 1994'ün sonunda Kaliforniya'da kendi "shuttle" hizmetlerini başlatmasıyla olmuştur. Başta Southwest Airlines'ın pazar payında bir düşüş olmasına rağmen, United Airlines'ın gücü Southwest Airlines'ın düşük fiyatlar sunmasıyla giderlerini karşılamaya yetmeyince ve United Airlines Kaliforniya'ya olan uçuş hizmetlerini sona erdirmek ya da azaltmak zorunda kalmıştır. Şu anda Southwest Airlines Kaliforniya içi eyalet pazarında baskın olan havayoludur.

Southwest Airlines'ın farklı hizmet ve ürün özellikleri, oldukça yüksek ortalama karlara sahip olmasını ve düşük ortalama giderlerle operasyon yapmasını sağlamaktadır. Southwest Airlines'ın müşteri memnuniyeti ve sürekli karlılığının altında yatan faktörler şu şekilde özetlenebilir:¹⁴⁹

- Düşük fiyatlar: Şüphesiz, Southwest Airlines'ın anahtar ürün özelliği, onun düşük fiyatıdır. Southwest Airlines yeni pazarlara girdiğinde fiyatlarıyla sadece diğer taşıyıcılarla değil, yer ulaşımı ile de rekabet edecek düzeyde düşüktür. Örneğin, bir havayolu Cleveland-Chicago hattını açtığı anda, en düşük belirlenen fiyat, tek gidiş 310 USD iken, Southwest Airlines'ın fiyatı 59 USD idi. Florida pazarına 1996'da girdiğinde ise, 29-32 USD arasında değişen fiyatlar sundu. Bu fiyatlar aynı şekilde çok sayıda yer ulaşımını seçen yolcunun dikkatini çekmektedir. 2003 yılı için ortalama bilet fiyatı 89,29 USD'dir.
- Yüksek sıklıkta uçuş hizmeti: Southwest Airlines'ın iş amaçlı yolcularca cazip görülerek tercih edilme sebeplerinden birisi de yüksek sıklıkta uçuş hizmeti vermesidir. Aynı zamanda hizmet verdiği bağlantılı hatların bir çoğunda pazar lideri olmasında da yüksek uçuş sıklığının etkisi vardır.
- Çok sayıda uçuş hizmeti verilen yer: Noktadan noktaya uçuş hizmeti veren Southwest Airlines daha çok merkeze hizmet vererek yaygın bir uçuş ağına kavuşmaktadır. Mayıs 2004 itibarıyla Southwest Airlines 59 kentteki 60 havaalanına uçmaktadır.
- Jetlerden oluşan genç filo: Southwest Airlines sahip olduğu filoyu sürekli olarak yeni aldığı uçaklarla gençleştirmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda sahip olduğu uçaklarını da en verimli şekilde kullanan Southwest Airlines'ın bir uçağı günde 7 sefer yapmakta ve 12 saat civarında uçmaktadır.
- Yerde ve havada geçen toplam seyahat süresinin kısalığı: Southwest Airlines uçaklarının günlük kullanım süresini artırarak birim

¹⁴⁹ Doganis, *The Airline Business*, s. 128-132; Lawton, a.g.e. s. 151.

maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir. Bunun için geri dönüş zamanını mümkün olduğunca kısaltmaktadır. Bu da aynı zamanda yüksek dakiklik oranıyla birlikte yolcuların yerde kalış süresini kısalttığından müşteri memnuniyeti olarak yansımaktadır. Genellikle 1-1,5 saatlik uçuş süresi ile birlikte yolcuların toplam seyahat süresinin de kısılması mümkün olmaktadır.

- Daha elverişli havaalanları: Southwest Airlines, daha ufak, yoğunluğu daha az olan havaalanlarını seçmeye çalışmaktadır. Bu havaalanları; Dallas Love Field, Chicago Midway, Boston Detroit City ve Providence (kalabalık Logan International yerine), New York Islip havaalanlarıdır. Bu havaalanlarını kullanarak, ortalama uçuş zamanları 15-20 dakika azalabilmektedir. Dakiklik de bunu azaltan en önemli faktördür. (Taksi zamanının kısılması, uçak kapılarındaki daha az gecikmeler, yaklaşma zamanında havadaki daha az yoğunluk, vb.)
- Noktadan noktaya uçuş: Bağlantılı uçuş hizmeti vermeyen Southwest Airlines diğer büyük taşıyıcıların aksine topla-dağıt sistemi yerine noktadan noktaya uçuş hizmeti sunmaktadır.
- Hızlı ve basit biletleme ve uçağa biniş: Southwest Airlines Ocak 1995'te giderleri daha da azaltan biletsiz yolculuk sistemini getiren ilk havayolu olmuştur. Aynı zamanda uçağın yerde kalış süresini de kısaltmaya çalışan Southwest Airlines'da önceden yer ayırma yoktur ve uçağa biniş prosedürleri basit ve hızlıdır.
- Yüksek güvenilirlik standardı: Yüksek dakiklik ve çok düşük iptal oranıyla Southwest Airlines bu konuda müşterilerin beğenisini kazanmıştır.
- Yüksek müşteri hizmetleri standardı: Yüksek motivasyonlu personeli ve sahip olduğu faaliyet özellikleri neticesinde Southwest Airlines müşteri memnuniyeti bakımından en çok beğenilen havayolu işletmeleri arasında başı çekenler arasındadır. Southwest Airlines, son 13 yıldır Ulaştırma Bakanlığı'nın yayınladığı Havayolu Müşterileri Raporu'nda en az müşteri şikayeti alan havayoludur.

Tüm bu ürün özelliklerinin kombinasyonu Southwest Airlines'ı sadece eğlence amaçlı yolcular için değil, uçuş sıklığı ve dakikliğin oldukça önemli olduğu çok sayıda iş amaçlı yolcu için de çekici hale getirmektedir. Bu yolcular, diğer hizmet unsurları zayıf ya da hiç olmasa da, Southwest Airlines'ı tercih etmektedirler. Southwest Airlines'da sadece tek bir sınıf vardır. Yolculara genellikle peynir ve krakerden oluşan hafif yemek ya da fındık, alkolsüz içecekler ya da ucuz alkollü meşrubat verilmekte iken, kesinlikle yiyecek ve pahalı alkollü içecekler verilmemektedir.

Southwest Airlines'ın başarısındaki diğer anahtar faktör de yüksek motivasyonlu ve esnek personelidir. Yönetim, şirketin başarısını paylaşarak ve çalışanlara bazı haklar vererek onlara iyi davranmakta ve personeline eğlenceli bir atmosfer yaratmaktadır. Southwest Airlines'da kişiselliğin, inisiyatifin desteklenmesi ve karşılaşılan problemleri sahiplenmek gibi bir iş ahlakı ve kültürü geliştirilmiştir. Kurucu, yönetim kurulu başkanı ve CEO olan karizmatik bir lider Herb Kelleher şüphesiz bu konuda çok yardımcı olmuştur. Onun rehberliğinde Southwest Airlines, 1973 yılında çalışanlarıyla karını paylaşan ilk havayolu olmuştur. Her yıl vergi öncesi karın belli bir yüzdesi ücretleri oranında bölünerek çalışanlara verilmektedir ya da şirketin hisselerini satın alma seçeneği sunulmaktadır. 1998 yılında şirket, çalışanlara 1997 karından 91 Milyon USD vermiştir. Bu yıllık ücretlerin % 11'ine eşittir. Şirket hissesinin % 10'undan fazlası çalışanlara aittir. Personelin motivasyonunun ve iş kurallarına uyma oranının ve verimliliğin yüksek olması giderleri azaltmaktadır. Motive olmuş personel müşteriye dostça yaklaşmaktadır.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Doganis *The Airline Business*, s. 133-135.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜŞÜK MALİYETLİ TAŞIYICI OLGUSUNUN TÜRKİYE'DEKİ ÖRNEKLERİNİN ARAŞTIRILMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olan THY haricinde, Mayıs 2004 itibarıyla Türkiye iç hatlarda tarifeli olarak hizmet veren yalnız iki havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bu araştırmada, bu havayolu işletmeleri Onur Air ve Fly Havayolları'nın, dünyadaki diğer düşük maliyetli taşıyıcılarla benzer ve farklı yönlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, temelde tarifersiz/charter taşıyıcı olarak hizmet veren bu havayolu işletmelerinin tarifeli iç hat faaliyetlerinin ve düşük maliyetli taşıyıcıların özellikleri, müşteri profili ve gider yapıları bakımından düşük maliyetli taşıyıcılar ile ortak olan ya da ayrılan yanları araştırılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma, 2003 yılında Ulaştırma Bakanlığı'nın Türkiye'nin ulaşım problemlerini çözebilmek adına havayolu ulaştırmasının, özellikle iç hat taşımacılığının geliştirilmesi ve ülke geneline yaygınlaştırılmasını hedef alan politikalarıyla paralel olarak bazı özel havayolu işletmelerinin iç hat pazarına girmesi ve diğerlerinin de yakın zamanda girmeyi planlamasıyla ortaya çıkan durumun dünyada son beş yıl içinde kendini kanıtlamış olan düşük maliyetli taşıyıcı olgusu ile ne derecede örtüştüğünün ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın, düşük maliyetli taşıyıcı olgusunun genel bir tanımı yapılarak özelliklerinin ve düşük fiyat sunmasının temel sebebi olan gider politikalarına değinilerek Türkiye'de tarifeli iç hat taşımacılığı pazarında hizmet veren ya da hizmet vermeyi düşünen havayolu işletmelerine bu alanda yapılmış ilk geniş kapsamlı araştırmalardan birisi olarak yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışma incelenirken, bazı sınırlılıkların varlığı gözden uzak tutulmamalı ve bu çalışma bu sınırlılıklar çerçevesinde dikkate alınmalıdır. Bu sınırlılıkların en başında yapılan tez çalışması süresince, havayolu taşımacılığının değişken yapısı ve çevresel şartlardaki değişimin havayolu taşımacılığı üzerindeki etkisinden dolayı daha tez çalışmasının bitiminde dahi bazı verilerdeki ve bilgilerdeki değişikliğin kaçınılmaz olması gelmektedir. Diğer önemli bir sınırlılık da Türkiye tarifeli iç hat taşımacılığının henüz yeni bir döneme girmesi ve hizmet veren taşıyıcıların bu alandaki bilgi ve birikimlerinin yeni olmasından kaynaklanan yeterli kesin verilere ulaşamamasıdır. Bunun yanında, bu havayolu işletmelerinden operasyon ve faaliyet sonuçlarına ait akademik çalışma ve araştırmalarda kullanılacak nicel ve nitel kalitede bilgi edinilmesinde zorluklar yaşanmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

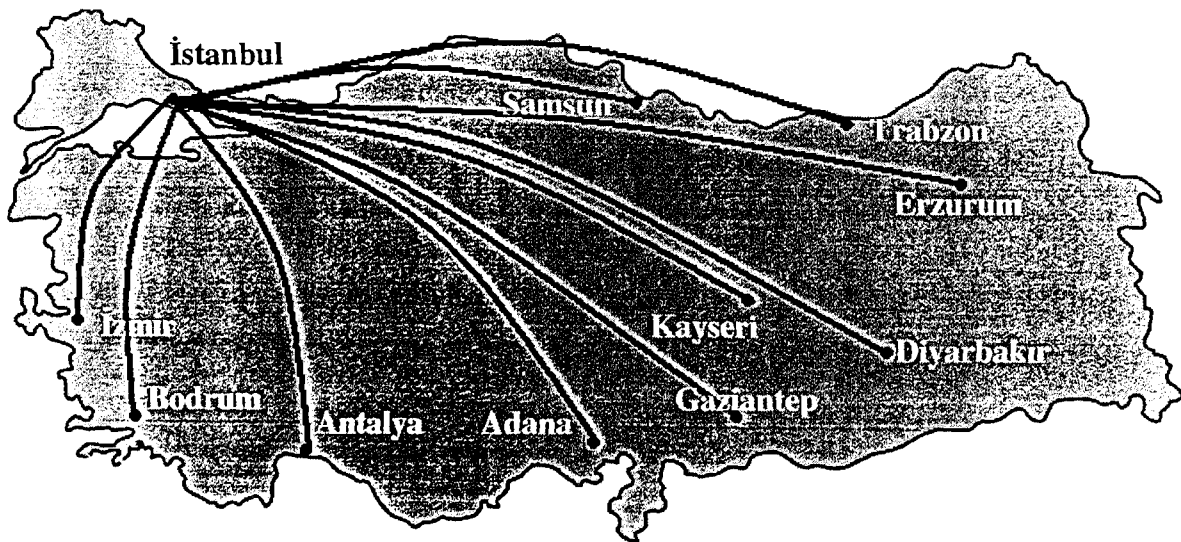
Bu çalışma temel olarak havayolu taşımacılığının nispeten daha gelişmiş olduğu ABD ve Avrupa'daki düşük maliyetli taşıyıcılar hakkında literatür taramasıyla edinilen bilgiler ışığında Türkiye'deki tarifeli iç hat taşımacılığı yapan iki havayolu ile yapılan görüşme sonuçlarının değerlendirilmesine dayanmaktadır.

Onur Air ve Fly Havayolları'nın iç hatlardan sorumlu yöneticileri ile Ek-1'de verilen 30 soruluk bir görüşme ve soru formu ışığında derinlemesine görüşme tekniği yöntemiyle görüşme yapılarak, bu iki havayolunun iç hatlar faaliyetleri ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Edinilen bilgiler ışığında bu iki havayolunun ikinci bölümde incelenen düşük maliyetli taşıyıcı olgusu ile benzer ve farklı yönleri oluşturulan tablolar yardımıyla incelenmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

5.1. Onur Air

14 Nisan 1992 tarihinde kurulan Onur Air, Mayıs 2004 itibarıyla 24 uçaktan oluşan filosuyla yurtiçi tarifeli ve tarifersiz/charter hizmet veren bir havayoludur. İlk olarak tarifersiz/charter seferler yapan Onur Air yurtiçi ilk tarifeli uçuşunu 9 Aralık 2003 tarihinde gerçekleştirmiştir. Mayıs 2004 itibarıyla Onur Air, yurtiçinde 10 farklı noktaya tarifeli uçuşlar düzenlemektedir.



Şekil 18. Onur Air'in Yurtiçi Tarifeli Uçuş Noktaları

Uçuşlarının büyük bir bölümünü tarifersiz/charter olarak gerçekleştiren Onur Air'in yurtiçi tarifeli uçuşlarının payı yaklaşık olarak % 15'tir. İç hatlarda Onur Air filosundaki Airbus 320 ve 321 tipindeki 5 uçakla hizmet vermektedir. Bu uçakları 29-30 inç/74-76 cm. gibi mümkün olduğunca düşük koltuk aralıkları ile büyük yolcu kapasitesi ile kullanmaktadır. Uçaklar sırasıyla 174 ve 210 yolcu kapasitesine sahiptir. Hafta sonları, yüksek sezonlarda ve dini ve resmi bayramlarda hemen hemen tam doluluk oranlarıyla uçan Onur Air'in ortalama doluluk oranı % 75 civarında gerçekleşmektedir. Yurtiçi tarifeli seferlerinde kullanmış oldukları uçakların günlük uçuş saatleri de ortalama 8,5 saat olarak gerçekleşmektedir. Onur Air yurtiçi tarifeli uçuşlarında uçuş esnasında yolculara değeri yaklaşık olarak 1 USD'yi geçmeyen çay, kahve, su ve kek sunmaktadır. Bunun dışında ücret mukabili herhangi bir ek ikram

sunmamaktadır. Bunun nedeni de ücret karşılığı verilecek ikramların ekonomik olmadığının tahmin edilmesidir.

Onur Air, Mayıs 2004 itibarıyla tüm hatlarda tek yön 79 Milyon TL, gidiş dönüş 149 Milyon TL olarak tek fiyat sunmaktadır. Şu an için herhangi bir gelir yönetimi uygulamayan Onur Air, tek fiyat politikasıyla daha önce uçakla pek sık uçmayan yolcuları da çekmeyi hedefleyerek bir yerde otobüs firmaları ile rekabet halindedir. Onur Air'in sunmuş olduğu fiyatlar ile aynı hatlardaki THY bilet fiyatları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 18. Onur Air ve THY Bilet Fiyatları

	Onur Air		THY*	
	Tek Yön	Gidiş-Dönüş	Tek Yön	Gidiş-Dönüş
İstanbul'dan				
Adana, Antalya, Bodrum, Diyarbakır, Erzurum, Gaziantep, İzmir, Samsun, Trabzon	79 Milyon	149 Milyon	129 Milyon	258 Milyon
Kayseri	79 Milyon	149 Milyon	109 Milyon	218 Milyon

* THY Ekonomi sınıfı bilet fiyatlarıdır.

Tablodan da görüldüğü üzere Onur Air THY'den yaklaşık olarak % 40 daha ucuz bir fiyat sunmaktadır. Sadece İstanbul-Kayseri hattında Onur Air, THY'den % 27 daha ucuzdur. Onur Air ve Fly Havayolları seferlerine başlamadan önce THY iç hatlarda rakipsiz olduğundan, bilet fiyatları tek yön 150-160 Milyon TL civarındaydı. İç hatlarda başlayan rekabet görüldüğü gibi THY'nin sunduğu fiyatlara da yansımış ve bilet fiyatlarını THY yaklaşık olarak % 20 ucuzlatmıştır. Buna rağmen Onur Air'in sunmakta olduğu fiyat oldukça düşüktür.

Bu düşük fiyat politikasıyla Onur Air müşterilerini daha çok THY'nin mevcut müşterilerinden değil de daha önce hiç uçmamış ya da nadiren uçan yolculardan oluşturarak iç hat havayolu pazarının büyümesinde katkısı olmuştur. Şüphesiz bunda fiyatlarını düşüren THY'nin de payı vardır. Aslında düşük sunulan bu fiyatların altında yolculardan bilet başına alınan vergilerde 20 Milyon TL civarında sağlanan indirim yatmaktadır.

Tablo 19. Türkiye’de 2003 ve 2004 İlk Dört Ayda Taşınan İç Hat Yolcu Sayısı

	2003 İlk Dört Ay	2004 İlk Dört Ay	Değişim (%)
THY	2.270.238	2.884.253	27
Onur Air	-	822.742	-
Fly Havayolları	-	82.414	-
Toplam	2.270.238	3.789.409	66,9

Kaynak: DHMİ.

Tablodan da görüldüğü üzere iç hat yolcu pazarında büyük bir artış kaydedilmiştir. Bu artış düşük maliyetli taşıyıcıların girdikleri pazarın hacminde yarattıkları artış olarak bilinen gerek Avrupa’da gerekse Amerika’da yaşanan ve “*Southwest Etkisi*” adı verilen olayla örtüşmektedir.

Onur Air maliyetlerini olabildiğince düşük tutarak düşük fiyat sunmaya çalışmaktadır. Bunun için de zaman zaman tarifesiz/charter bir havayolu olmasının avantajlarından yararlanmakta, bazen de Avrupa’daki ve Amerika’daki düşük maliyetli taşıyıcıları örnek almaktadır. Onur Air’in bu çalışmanın ikinci bölümünde incelenen düşük maliyetli taşıyıcılar ile aralarındaki düşük maliyetli taşıyıcıların özellikleri bakımından benzer ve farklı yanlarını Tablo 19’da görebiliriz.

Onur Air, zarar etmeden tarifeli iç hat uçuşlarını düşük fiyat sunarak gerçekleştirebilmek ve giderlerini mümkün olduğunca düşük tutmak için charter/tarifesiz havayolu işletme geleneği ile bunu başarmaya çalışmaktadır. Ancak tarifeli iç hat uçuşları ile de hizmet vermeye başlamasıyla şirkette iki başlı (hybrid) bir yapılanma içerisinde bu alandaki tecrübelerini geliştirerek düşük maliyetli taşıyıcılar gibi giderlerini etkin olarak kontrol altında tutabilecekleri bir anlayış geliştirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin, tıpkı diğer düşük maliyetli taşıyıcılarda olduğu gibi maliyeti çok düşük olan internet üzerinden bilet satış ve rezervasyonu düşünmektedirler. Ancak bunun için Türkiye genelinde internet kullanıcı sayısının artmasını beklemektedirler.

Tablo 20. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Onur Air'in Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması

	Düşük Maliyetli Taşıyıcılar	Onur Air (Tarifeli iç hat uçuşları)
Düşük Fiyat	% 70'lere varan ucuz biletler Avrupa'daki düşük maliyetli taşıyıcılar gelir yönetimi uygulamaktadır.	THY'den % 40 daha ucuz Gelir yönetimi uygulanmamakta ve tek fiyat sunulmaktadır.
Uçuş Boyunca Verilen Hizmetler	İkram yok ya da minimum ikram verilmektedir. Uçuş esnasında bazı havayolu işletmeleri ücret karşılığında ikram vermektedir.	Minimum ikram vermektedir. Ücret karşılığı da olsa herhangi ek bir ikram verilmemektedir.
Doğrudan Bilet Satış ve Rezervasyon	Çoğunlukla internet ve telefon aracılığıyla doğrudan satış yapılmaktadır. Genellikle yolculara biletsiz satış yapılmaktadır.	Rezervasyon acentalar vasıtasıyla ya da çağrı merkezinden telefonla yapılabilmektedir. Bilet satışları ise acentalardan intranet vasıtasıyla yapılmaktadır. Yolculara maliyeti düşük kağıt bilet verilmektedir.
Uçak Kullanım Oranı ve Yüksek Kapasite	Maksimum günlük kullanım. (10-12 saat) Mümkün olduğunca en düşük geri dönüş zamanı.(20-30 dk) Maksimum kapasite (Koltuk aralıkları 28 inç/71 cm)	8,5 saat günlük kullanım. Geri dönüş süresi 1 saat. 29-30 inç/74-76cm koltuk aralıkları.
İkincil Havaalanlarının Kullanılması	Çoğunlukla	İkincil havaalanları kullanılmıyor.
Kısa Mesafe Doğrudan Uçuş	Çoğunlukla	Tüm uçuşlar
Filo Benzerliği	Genellikle tek tip uçaklardan oluşan filo.	Filosunda 4 ayrı uçak tipi mevcut. Ancak iç hatlarda genellikle tek bir uçak tipini kullanıyorlar.
Diğer Özellikler	Çekirdek olmayan hizmetlerin dışarıdan alımı.	Mümkün olduğunca dışarıdan alım.

Ancak Onur Air'in tarifesiz/charter taşımacılığı faaliyetleri bir kenarda tutulup sadece yurtiçi tarifeli uçuş faaliyetleri dikkate alındığı tablodan da görüleceği üzere, Onur Air düşük maliyetli taşıyıcılarla bazı alanlarda benzerlik taşımakla birlikte düşük maliyetli taşıyıcıların temel özelliklerine sahip olmak bakımından diğer düşük maliyetli taşıyıcılardan belirgin olarak ayrılmaktadır.

Onur Air iç hatlardaki tarifeli seferlerine henüz yeni başladığından müşteri profilini tam olarak ölçmek mümkün olmamıştır. Ancak genellikle daha önce havayolu ile pek sık uçmayan ya da düşük fiyatlar nedeniyle yeni yeni uçmaya başlayan yolculardan oluşmaktadır. Bunların arasında az da olsa iş amaçlı seyahat eden yolcular

bulunmaktadır. Bu yolcular genellikle küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri ve çalışanları olmaktadır.

Tablo 21’de Onur Air’in sadece tarifeli iç hat uçuşlarındaki gider kalemlerinin düşük maliyetli taşıyıcıları ile karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 21. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Onur Air’in Giderler Bakımından Karşılaştırılması

	Düşük Maliyetli Taşıyıcılar	Onur Air (Tarifeli iç hat uçuşları)
Direkt Faaliyet Giderleri		
- Uçuş Operasyonu Giderleri	Uçuş personeline daha düşük ücret.	Uçuş personeline sektör ortalaması ücret
- Bakım Giderleri	Tek tip filoya sahip olarak ve bakım faaliyetlerini dış alım yoluyla yaparak ucuza getirmek.	Bakım faaliyetlerini THY’den dışalım yoluyla sağlamak.
- Amortisman ve Kira Giderleri	Birim başına düşük amortisman ve kira giderleri	Daha ucuz uçakları kullanma eğilimi
Dolaylı Faaliyet Giderleri		
- İstasyon ve Yer Giderleri	İkincil havaalanlarını kullanarak bu giderleri azaltmaya çalışmaktadırlar. Yer hizmetlerini dış alım yoluyla sağlamak.	Devlet desteği ile düşük havaalanı giderleri. Yer hizmetlerini dış alım yoluyla sağlamak.
- Yolcu Hizmetleri Giderleri	Tek sınıflı en az kabin personeliyle ikramsız ya da en az ikramla uçuş esnası yolcu hizmeti. Havaalanlarında fazladan yolcu hizmeti yok (bekleme salonları vs.)	Tek sınıflı en az kabin çalışanı ve uçuş esnasında en az ikram (çay, kek, kahve, su). Havaalanlarında fazladan yolcu hizmeti yok.
- Biletleme, Satış ve Promosyon Giderleri	CRS’lere üye olmadan doğrudan internet ya da telefon yoluyla rezervasyon ve bilet satış.	CRS üyeliği yok. Çağrı merkezi yoluyla rezervasyon ve acentalar yoluyla bilet satışı. (% 7-10 komisyon)
- Genel ve İdari Giderler	Mümkün olduğunca en az idari personel. Bir çok hizmet dış alım yoluyla sağlanmaktadır.	Mümkün olduğunca en az idari personel. Bir çok hizmet dış alım yoluyla sağlanmaktadır.

Tablodan da görüleceği üzere Onur Air mümkün olduğunca giderlerini en düşük düzeyde tutarak daha düşük bir birim maliyete kavuşmaya çalışmaktadır. Ancak özellikle acentalar yoluyla yaptığı bilet satışı nedeniyle vermiş olduğu % 7-10 oranındaki komisyon diğer düşük maliyetli taşıyıcılara göre daha fazla bir birim gidere sahip olmasına neden olmaktadır. Ayrıca sahip olduğu uçakların çeşitli olması da işletme maliyetleri bakımından dezavantaj yaratmaktadır.

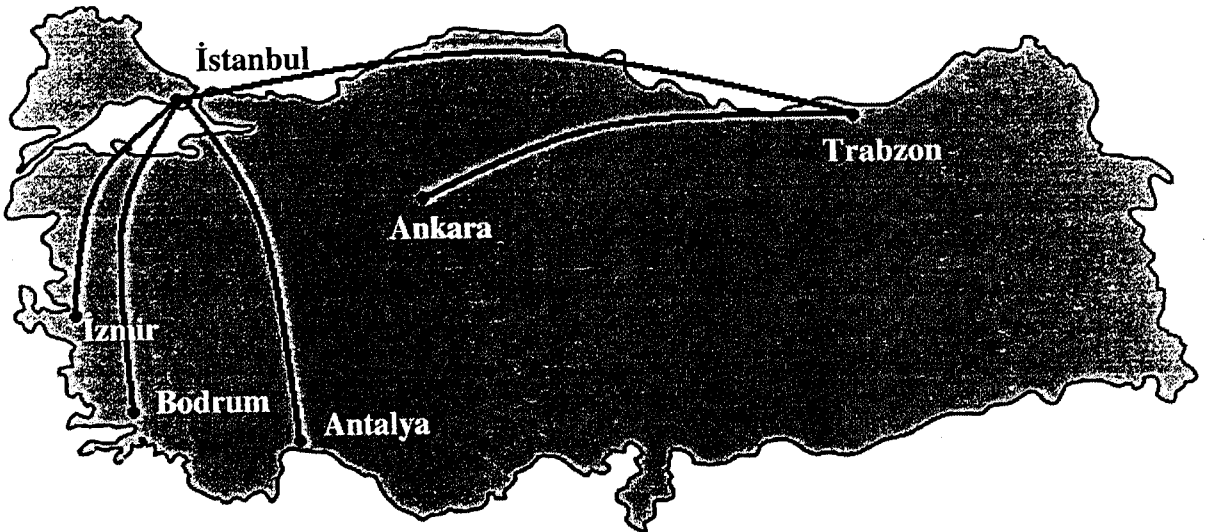
Onur Air’in THY’den % 40 gibi daha ucuz hizmet sunması geleneksel bir taşıyıcı olan THY’den daha küçük bir şirket olarak maliyetlerini daha iyi kontrol

edebilmesine ve bir anlamda tarifersiz/charter geleneği ile hizmet vermesine bağlayabiliriz.

5.2. Fly Havayolları

Fly Havayolları, 15 yıldır tur operatörlüğü yapan bir şirketten doğmuş bir havayolu şirketidir. Havayolu sektörüne girişi charter uçak seferleri ile olmuştur. Daha çok tarifeli sayılabilecek charter uçuş hizmetleri sunmaktadır. Ancak koltukların çoğunu tur operatörlerine satmaktadır.

2002 yılında faaliyetine başlayan Fly Hava Yolları; bu tarihten itibaren Avrupa, Asya ve Afrika kıtalarındaki önemli uçuş noktalarına programlı ve özel charter uçuşları yapmaktadır. 2003 yılında Ulaştırma Bakanlığının başlatmış olduğu yeniden serbestleşme hareketiyle birlikte 20 Ekim 2003'te İstanbul-Trabzon uçuşuyla Türkiye'de tarifeli olarak iç hatlarda uçan ilk özel havayolu şirketidir. Sekiz adet Airbus A300, bir adet Boeing 737-300 ve bir adet Boeing 737-400 tipi toplam 10 adet uçak ile 2.714 koltuklu filoya sahip olan Fly Hava Yolları; öncelikle Avrupa olmak üzere yılda yaklaşık bir milyon yolcu taşımaktadır. Yurtdışında Hollanda, Belçika, Almanya, Fransa, İsviçre, İtalya, İsrail, İran, Suriye, Ermenistan, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Birleşik Arap Emirlikleri ve Sudan'a uçuşlar yapmakta olan Fly Havayolları iç hatlarda halen 5 ayrı hatta uçmaktadır.



Şekil 19. Fly Havayolları'nın Yurtiçi Tarifeli Uçuş Noktaları

Uçuşlarının büyük bir bölümünü tarifersiz/charter olarak gerçekleştiren Fly Havayolları ilk olarak 20 Ekim 2003 tarihinde haftada beş gün olmak üzere İstanbul-Trabzon uçuşlarına başlamıştır. Daha sonra haftada iki defa olmak üzere Aralık 2003'te Ankara-Trabzon seferlerine başlamıştır. 2004 yılının başlarında bir süre İstanbul-Ankara uçuşları da gerçekleştirmiş olan Fly Havayolları 2004 yaz itibarıyla İstanbul'dan İzmir, Bodrum ve Antalya uçuşlarına başlamıştır. İç hatlarda Fly Havayolları filosundaki Boeing 737-300, 737-400 ve nispeten daha büyük olan Airbus 300 tipi uçaklarıyla hizmet vermektedir. Bu uçakları 29-30 inç gibi mümkün olduğunca düşük koltuk aralıkları ile büyük yolcu kapasitesi ile kullanmaktadır. Uçaklar sırasıyla 148, 174 ve 298 yolcu kapasitesine sahiptir. Fly Havayolları'nın ortalama doluluk oranı % 90'nın üzerinde gerçekleşmektedir. Aynı uçakları hem tarifersiz/charter hem de yurtiçi tarifeli seferlerde kullandığından günlük uçuş saatleri de ortalama 10-12 saat gibi yüksek bir oranda gerçekleşmektedir. Fly Havayolları da Onur Air gibi yurtiçi tarifeli uçuşlarında uçuş esnasında yolculara, değeri yaklaşık 1 USD'yi geçmeyen çay, kahve, su ve kek sunmaktadır. Bunun dışında ücret karşılığı herhangi bir ek ikram sunmamaktadır.

Fly Havayolları ilk uçmaya başladığında yurtiçinde tek yönde 69.500.000 TL, 89.000.000 TL ve 99.000.000 TL olmak üzere üç farklı fiyat sunmaktaydı. Ancak 2004 yaz sezonundan itibaren tüm hatlarda tek yön 79 Milyon TL, gidiş dönüş 149 Milyon TL olarak tek fiyat sunmaktadır. Fly Havayolları'nın sunmuş olduğu fiyatlar ile aynı hatlardaki THY bilet fiyatları tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 22. Fly Havayolları ve THY Bilet Fiyatları

	Fly Havayolları		THY*	
	Tek Yön	Gidiş-Dönüş	Tek Yön	Gidiş-Dönüş
İstanbul'dan Antalya, Bodrum, İzmir, Trabzon	79 Milyon	149 Milyon	129 Milyon	258 Milyon
Ankara-Trabzon	79 Milyon	149 Milyon	109 Milyon	218 Milyon

* THY Ekonomi sınıfı bilet fiyatlarıdır.

Fly Havayolları da Onur Air ile aynı fiyatları sunmakta ve bilet fiyatları yine THY'den % 40 daha ucuzdur. Sadece Ankara-Trabzon hattında % 27'lik bir fark mevcuttur. Fly Havayolları da Türkiye'de bir ilki gerçekleştirmiş bir havayolu işletmesi olarak yapmış olduğu reklam ve tanıtımların da yardımıyla iç hat pazarının gelişmesinde önemli bir pay sahibidir.

Fly Havayolları da Onur Air gibi temelde tarifersiz/charter bir havayolu olmanın vermiş olduğu bazı maliyet avantajlarından yararlanmakta ve giderlerini olabildiğince düşük tutarak düşük fiyat sunmaya çalışmaktadır.

Tablo 23. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Fly Havayolları'nın Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması

	Düşük Maliyetli Taşıyıcılar	Fly Havayolları (Tarifeli iç hat uçuşları)
Düşük Fiyat	% 70'lere varan ucuz biletler Avrupa'daki düşük maliyetli taşıyıcılar gelir yönetimi uygulamaktadır.	THY'den % 40 daha ucuz Gelir yönetimi uygulanmamakta ve tek fiyat sunulmaktadır.
Uçuş Boyunca Verilen Hizmetler	İkram yok ya da minimum ikram verilmektedir. Uçuş esnasında bazı havayolu işletmeleri ücret karşılığında ikram vermektedir.	Minimum ikram vermektedir. Ücret karşılığı da olsa herhangi ek bir ikram verilmemektedir.
Doğrudan Bilet Satış ve Rezervasyon	Çoğunlukla internet ve telefon aracılığıyla doğrudan satış yapılmaktadır. Genellikle yolculara biletsiz satış yapılmaktadır.	Rezervasyon acentalar vasıtasıyla ya da çağrı merkezinden telefonla yapılabilmektedir. Bilet satışları ise acentalardan intranet vasıtasıyla ya da kendi ofislerinden yapılmaktadır. Yolculara maliyeti düşük kağıt bilet verilmektedir.
Uçak Kullanım Oranı ve Yüksek Kapasite	Maksimum günlük kullanım. (10-12 saat) Mümkün olduğunca en düşük geri dönüş zamanı. (20-30 dk.) Maksimum kapasite. (Koltuk aralıkları 28 inç/71 cm.)	Charter seferleri ile birlikte 10 saat günlük kullanım. Geri dönüş süresi 1 saat. 29-30 inç/74-76 cm. koltuk aralıkları.
İkincil Havaalanlarının Kullanılması	Çoğunlukla.	Kullanılmıyor.
Kısa Mesafe Doğrudan Uçuş	Çoğunlukla.	Tüm uçuşlar.
Filo Benzerliği	Genellikle tek tip uçaklardan oluşan filo.	Filosunda 2 ayrı uçak tipi mevcut. Ancak iç hatlarda genellikle tek bir uçak tipini kullanıyorlar.
Diğer Özellikler	Çekirdek olmayan hizmetlerin dışarıdan alımı.	Mümkün olduğunca dışarıdan alım.

Tablodan da görüleceği üzere Fly Havayolları da Onur Air gibi bazı özelliklerde düşük maliyetli taşıyıcılarla benzerlik taşısa da tüm özellikler dikkate alındığında düşük maliyetli taşıyıcılardan farklılık göstermektedir.

Fly Havayolları iç hatlardaki tarifeli seferlerine Onur Air gibi henüz yeni başladığından müşteri profilini tam olarak ölçmek mümkün olmamıştır. Müşteri profili Onur Air'in müşteri profili ile örtüşmekte ve daha çok yakınlarını ziyaret edenler ve tatil amaçlı yolcular müşteri portföyünü oluşturmaktadır.

Tablo 24. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ile Fly Havayolları'nın Giderler Bakımından Karşılaştırılması

	Düşük Maliyetli Taşıyıcılar	Fly Havayolları (Tarifeli iç hat uçuşları)
Direkt Faaliyet Giderleri		
- Uçuş Operasyonu Giderleri	Uçuş personeline daha düşük ücret.	Uçuş personeline sektör ortalaması ücret
- Bakım Giderleri	Tek tip filoya sahip olmakla ve bakım faaliyetlerini dış alım yoluyla ucuza getirmek.	Bakım faaliyetlerini THY'den dışalım yoluyla sağlamak.
- Amortisman ve Kira Giderleri	Birim başına düşük amortisman ve kira giderleri	Daha ucuz uçakları kullanma eğilimi
Dolaylı Faaliyet Giderleri		
- İstasyon ve Yer Giderleri	İkincil havaalanlarını kullanarak bu giderleri azaltmaya çalışmaktadırlar. Yer hizmetlerini dış alım yoluyla sağlamak.	Devlet desteği ile düşük havaalanı giderleri. Yer hizmetlerini dış alım yoluyla sağlamak.
- Yolcu Hizmetleri Giderleri	Tek sınıflı en az kabin personeliyle ikramsız ya da en az ikramla uçuş esnasında yolcu hizmeti. Havaalanlarında fazladan yolcu hizmeti yok (bekleme salonları vs.)	Tek sınıflı en az kabin çalışanı ve uçuş esnasında en az ikram (çay, kek, kahve, su). Havaalanlarında fazladan yolcu hizmeti yok.
- Biletleme, Satış ve Promosyon Giderleri	CRS'lere üye olmadan doğrudan internet ya da telefon yoluyla rezervasyon ve bilet satış.	CRS üyeliği yok. Çağrı merkezi yoluyla rezervasyon ve acentalar yoluyla bilet satışı. (% 7-10 komisyon)
- Genel ve İdari Giderler	Mümkün olduğunca en az idari personel. Bir çok hizmet dış alım yoluyla sağlanmaktadır.	Mümkün olduğunca en az idari personel. Bir çok hizmet dış alım yoluyla sağlanmaktadır.

Fly Havayolları da Onur Air gibi giderlerini mümkün olduğunca minimum düzeyde tutmaya çalışmaktadır. Ancak bunu charter/tarifesiz taşıyıcı geleneğinden gelen yöntemlerle yapmaktadır. Giderleri ve maliyet politikaları açısından Tablo 24'te görüldüğü üzere Onur Air'den çok farklı değildir. Tıpkı düşük maliyetli taşıyıcılarda olduğu gibi bir çok gider kaleminde mümkün olduğunca en az maliyet yaratacak şekilde

faaliyet göstermeye çalışmaktadır. Fly Havayolları'nın Onur Air gibi aynı şekilde düşük maliyetli taşıyıcılar gibi tutarlı ve sürekli düşük bir maliyet politikası güdebilmesi için uçuş faaliyetinde bulunduğu merkezlerdeki yolcu talebinin yoğun olması ve sahip olduğu uçakların ve diğer varlıkların da düşük maliyet doğuracak şekilde seçilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Havayolu taşımacılığında, düşük maliyetli taşıyıcılar son on yılda yeni bir havayolu işletmeciliği çeşidi olarak ortaya çıkmış ve bunlar havayolu taşımacılığı ortalamasından yüksek bir büyüme oranıyla gelişmektedir. Dikkat çeken bir nokta ise düşük fiyat sunmalarına karşın diğer havayolu işletmelerine göre daha istikrarlı bir kar elde etmektedirler. Bunu da hem başarıyla uyguladıkları maliyet politikalarına hem de yakaladıkları yüksek doluluk oranına borçludurlar. Kendilerine has bir takım özellikleri sayesinde fiyat-doluluk oranı dengesini iyi kurabilen düşük maliyetli taşıyıcılar ayakta kalabilmekte, bu dengeyi yakalayamayanlar ise kısa bir süre sonra başarısızlık nedeniyle faaliyetlerine son vermektedirler.

Çok değişkenli bir sektör olan havayolu pazarında ayakta kalabilmek gerçekten zordur. Havayolu işletmeleri bunun için şirket ve pazarlama stratejilerini doğru bir şekilde belirleyip başta emniyet olmak üzere tüm etkili faktörleri göz önünde tutup kar çıktısı elde edebilmek için çaba göstermektedirler. Bir yandan pahalı varlıklar olan uçaklara sahip olmak, yetenekli ve eğitilmiş insan kaynağına duyulan ihtiyaç, hizmet işletmesi olmanın getirdiği zorluklar ve diğer yandan genel ekonomik duruma fazlasıyla duyarlı bir pazarda faaliyet göstermek havayolu işletmelerinin, diğer sektörlerle göre değişik sistem bileşenlerine yani karmaşık bir yapıya sahip olmalarına yol açmaktadır. Tüm bu karmaşık yapının içerisinde düşük maliyetli taşıyıcılar sahip oldukları basit iş tasarımı sayesinde sadece temel hizmet olan taşıma işine odaklanarak ve gerek hizmeti gerekse şirket içerisinde bir çok işlemi sadeleştirerek yeni bir anlayış getirmişlerdir. Bu anlayış son yıllarda Amerika ve Avrupa'nın dışında dünyanın diğer yerlerinde de uygulanmaya başlanmış ve şimdilik olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Düşük maliyetli taşıyıcıların kuşkusuz en fazla hayranlık uyandıran tarafı sunmuş oldukları inanılmaz düşük fiyatlar ve bunun arkasında yatan en önemli sebep de başarıyla yönettikleri giderleridir. Aslında bu düşük maliyet yapıları da nihayetinde bu havayolu işletmelerinin seçmiş oldukları şirket ve pazarlama stratejilerinin izdüşümüdür. Yani bu durum bir anlamda pazarın neresinde konuşlandıklarının doğal bir sonucudur. Bu da dört ana havayolu sınıfından hangisine dahil oldukları ya da dahil

olmak istemeleri ile ilgilidir. Buradan da, sadece düşük fiyat sunmanın ya da giderlerini etkin bir şekilde kontrol etmenin düşük maliyetli taşıyıcı olmak için yeterli olmadığı düşünülebilir. Diğer taraftan diğer taşıyıcıların da düşük fiyat sunmadığını ya da giderlerini etkin bir şekilde kontrol edemediklerini düşünmenin yanlış olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Türkiye’de de son bir yıl içerisinde iç hat pazarında yaşanan yeniden serbestleşmenin etkisiyle faaliyet göstermeye başlayan havayolu işletmeleri THY’ye göre daha düşük fiyatlar sunmaktadırlar. Bu şirketler yeni kurulmuş olmayıp halihazırda charter/tarifesiz taşıyıcı olarak hizmet veren şirketlerdir. Bu alandaki deneyimlerini iç hat tarifeli uçuş hizmetlerine taşımaktadırlar. **Yapılan karşılaştırmalarda bu havayolu işletmelerinin bazı özellikleri düşük maliyetli taşıyıcıların özellikleri ile örtüşse de tam olarak bu havayolu işletmelerine düşük maliyetli taşıyıcı diyebilmemiz için henüz erkendir.** Bu havayolu işletmeleri, genellikle hem tarifeli hem de charter/tarifesiz havayolu hizmeti verdiklerinden dolayı melez bir yapıya sahiptirler ve sahip oldukları filo yapıları da daha çok charter/tarifesiz hizmet vermeye uygun uçaklardan oluşmaktadır. Bunlar henüz pazara giriş safhasındadırlar. Ayrıca düşük maliyetli taşıyıcıların çoğunlukla talebi yoğun olan merkezler arasında uçtuğu da göz önünde tutulduğunda, henüz yeni gelişmekte olan Türkiye tarifeli iç hat havayolu pazarında bu tip bir havayolu işletmesinin faaliyet göstermesi ekonomik olmayabilir.

EK-1 ONUR AIR VE FLY HAVAYOLLARI GÖRÜŞME FORMU

1. Şirketinizin gerçekleştirdiği uçuşların tümünü 100 kabul ederseniz bunların kaç tane tarifeli, kaç tane tarifesiz uçuşlardır?
2. Şirketinizin gerçekleştirdiği tarifeli uçuşların tümünü 100 kabul ederseniz bunların kaç tane yurtiçi kaç tane yurtdışı uçuşlardır?
3. Yurtiçinde hangi merkezlere uçuyorsunuz?
4. Yurtiçindeki bilet fiyatlarınızı düşünmenizi istiyorum. Sunduğunuz en düşük ve en yüksek fiyatlar nelerdir?
5. Peki yurtiçi uçuşlarındaki ortalama fiyatınız nedir? Lütfen yurtiçinde gerçekleştirdiğiniz uçuşların tümünü düşünerek ortalama bir rakam veriniz?
6. Yurtdışında hangi merkezlere uçuyorsunuz?
7. Şimdi de yurtdışındaki bilet fiyatlarınızı düşünmenizi istiyorum. Sunduğunuz en düşük ve en yüksek fiyatlar nelerdir?
8. Yurtdışındaki uçuşlarındaki doluluk oranlarınız nelerdir?
9. Yurtiçinde ve yurtdışındaki uçuşlarındaki doluluk oranlarınız nelerdir?
10. Şimdi uçuş esnasında verilen hizmetlerle ilgili sorulara geçmek istiyorum. Öncelikle uçuş esnasında yolculara ikramınız var mı? Varsa ne gibi ikramlarınız bulunmaktadır?
11. Bu ikramın parasal değeri yaklaşık ne kadardır?
12. İkramınız bulunmuyorsa ya da yolculardan ek ikramlar için talep geliyorsa uçakta yolcular parasını ödeyerek bir şekilde ikram alabiliyorlar mı? Ücret karşılığında hem içecek hem de yiyecek sunuyor musunuz?
13. Bu ek ikramların gelirleriniz içindeki payı nedir? Yüzdesele bir oran aralığı verebilir misiniz?
14. Bilet satışlarınızı hangi dağıtım kanalları kullanarak gerçekleştirmenizdir?
15. Bilet satışlarının yüzdesele olarak ne kadarını internet ve telefon vasıtasıyla ne kadarını bilet satış ofisleri vasıtasıyla gerçekleştirmenizdir?

16. Tarifeli uçuşlarınızda kullandığınız uçak sayısı ve tipleri nelerdir? Lütfen buna zaman zaman tarifeli uçuşlarda kullandığınız uçakları da dahil ediniz.
17. Tarifeli uçuşlarınızda kullandığınız uçakların ortalama günlük uçuş saati nedir?
18. Uçaklarınızın yolcu kapasitesi nedir?
19. Koltuk aralıklarınız her uçak tipi için nedir?
20. Yurtiçi ve yurtdışındaki uçuşlarınızda ikincil havaalanlarını kullanıyor musunuz?
21. İkincil havaalanlarını kullanıyorsanız bu sizin maliyetlerinizi hangi yönde, ne kadar etkiliyor?
22. Bağlantılı uçuş hizmeti sunuyor musunuz? Varsa nerelerde?
23. Dışarıdan hizmet alımı yapıyor musunuz? Yapıyorsanız hangi alanlarda?
24. Yolcularınıza bilet veriyor musunuz?
25. Yurtiçi uçuşlarınızda ülke çapındaki pazar payınız nedir?
26. Şimdi tüm tarifeli uçuşlarınızı düşünmenizi istiyorum. Bu uçuşlarınızdaki müşteri profilleriniz nelerdir? Yani yüzde kaç iş amaçlı yolcu, kaç eğlence amaçlı yolculardan oluşmaktadır?
27. Düşük fiyat sunmanın anahtarı olan düşük maliyetlere nasıl ulaştığınız hakkında birkaç soru sormak istiyorum. İlk olarak önemli bir gider kalemi olan personel maliyetlerine değinmek istiyorum, sektör ortalamasına göre uçuş ekibi ücretleriniz ne ölçülerdedir?
28. Uçak bakımlarınızı hangi ölçüde kendiniz yapıyorsunuz? Bakım maliyetlerinde avantaj sahibi olduğunuzu düşünüyor musunuz?
29. İstasyon ve yer giderlerinde maliyet avantajınız nelerdir?
30. Biletleme, satış ve promosyon giderlerinizde avantaj sağlıyor musunuz? Check-in, ramp, tüm bakım faaliyetleri, çağrı merkezleri, rezervasyon sistemi ve internet sitesi hizmetlerini dışalım yoluyla mı sağlamaktasınız?

KAYNAKÇA

Kitaplar ve Basılı Yayınlar

Baumol, William J. ve Alan S. Blinder. **Economics Principles and Policy**. ABD: Dryden Press, 7. Baskı, 1997.

Büyükmirza, Kamil. **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**. Ankara: Barış Kitap Basım ve Dağıtım, 2000.

Doganis, Rigas. **The Airline Business in the Twenty-first Century**. Londra: Routledge, 2001.

Doganis, Rigas. **Flying Off Course The Economics of International Airlines**. Londra: Routledge, Üçüncü Baskı, 2002.

DPT. **Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Bakanlığı, 2001.

Freiberg, Kevin ve Jackie Freiberg. **Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success**. New York: Broadway Books, 1998.

Gittel, Jody Hoffer. **The Southwest Airlines Way**. USA: McGraw-Hill, 2003.

Hacırüstemoğlu, Rüstem. **Maliyet Muhasebesi**. İstanbul: Ders Kitapları, 1995.

Holloway, Stephen. **Straight and Level: Practical Airline Economics**, İngiltere: Ashgate Publishing, İkinci Baskı, 2003.

Hanlon, Pat. **Global Airlines: Competition in a Transnational Industry**. İngiltere: Reed Educational and Professional Publishing, 2. Baskı, 1999.

Kaya, Ergün **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1204, 2000.

- Lawton, Thomas C. **Cleared for Take-Off Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business.** İngiltere, Ashgate Publishing, 2002.
- O'Connor, William. **An Introduction to Airline Economics.** USA: Praeger, Altıncı Baskı, 2001.
- Oum, Tae Hoon ve Chunyan Yu. **Winning Airlines Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines.** Londra: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- Porter, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: The Free Press, 1985.
- Porter, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: The Free Press, 1980.
- Radnoti, George. **Profit Strategies for Air Transportation.** USA: McGraw-Hill, 2002.
- Saldıraner, Yıldırım. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:559, 1992.
- Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management.** İngiltere: Ashgate Publishing, Dördüncü Baskı, 1999.
- T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Türk Sivil Havacılık Mevzuatı,** Ankara:Ulaştırma Bakanlığı Yayınları, 1989.
- Upham, Paul ve diğerleri. **Towards Sustainable Aviation.** Londra: Earthscan Publications, 2003.
- Wells, Alexander T. **Air Transportation: A Management Perspective.** ABD: International Thomson Publishing, 4. Baskı, 1999.

Makaleler

Baker, Colin. "Squaring Up", **Airline Business**, Mayıs 2003.

Bingeli, Urs ve Lucio Pompeo. "Hyped Hopes for Europe's Low-Cost Airlines".

McKinsey Quarterly, 2002, Sayı 4.

Gillen, David ve Ashish Lall, "Competitive Advantage of Low Cost Carriers: Some Implications for Airports". **Journal of Air Transport Management**, 10, 2004.

Gillen, David and William Morrison. "Bundling, Integration and the Delivered Price of Air Travel: Are Low Cost Carriers Full Service Competitors?". **Journal of Air Transport Management**, 9, 2003.

Güvenç, Serhat "Ucuz Havayolu Şirketleri Avrupa'da Büyüyor", **Kanatlar Dergisi**, Ocak-Şubat 2003.

Jones, Max Kingsley. "Turning The Tide", **Flight International**, 1-7 Haziran 2004.

Mason, Keith J. "Future Trends in Business Travel Decision Making". **Journal of Air Transportation**, Cilt 7, No.1, 2002.

Partridge, Ewan. "UK Low-Fare Airlines, Deflation, and the Internet Revolution". **Airways**, Mart 2003.

Pender, Lesley ve Tom Baum. "Have The Frills Really Left The European Airline Industry?". **International Journal of Tourism Research**, Nov/Dec 2000.

Piquet, Frederic. "CFM Consolidates Position in Low-cost Market". **Sneema Magazine**, Nisan 2003.

Tuzcuoğlu, Selçuk. "Bulutlar Üzerinde Rekabet". **Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye Dergisi**, 1 Nisan 2003.

_____, "World Airline Report". **Air Transport World**. Temmuz 2003.

_____, "İç Hatlarda First Class Dönemi". **Aktüel Pazar Gazetesi**, 04 Nisan 2004.

_____, "No Frills, Plenty of Promise". *Economist*, 3.11.2001, Cilt 361, Sayı 8246.

Tezler, Raporlar ve Diğer Dokümanlar

Battal, Ünal. "**Havayolu Taşımacılığında Finans ve Finansman Kaynakları**". Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.

Gün, Devrim. "**Havayolu İşletmelerinde Dağıtım Kanalları ve Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri Türkiye Uygulaması**". Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001.

Gerede, Ender. "**Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY AO'da Bir Uygulama**". Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.

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

DHİM Genel Müdürlüğü. **DHİM İstatistik Yıllığı**. 1988-2003.

ICAO, **Manual on the Regulation of International Air Transport**. Chapter 5.1 Air Carriers.

2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, Kabul Tarihi: 14.10.1983.

Sanal Kaynaklar ve Veritabanları

Airbus. "Global Market Forecast 2003-2022". <http://www.airbus.com/media/gmf.asp> iletişim adresli internet sayfası, 22.04.2004.

Active Academy Araştırma Merkezi. "Ulaşım ve Haberleşme Sistemi AB'ye Uygun Hale Gelecek". Interview Dergisi No:1, Alkım Yayıncılık, 2003.

http://www.makalem.com/Search/Article_Details.asp?nARTICLE_id=2753

iletişim adresli internet sayfası 15.04.2004.

Air Transport Assosiation. "Airline Handbook".

<http://www.airlines.org/publications/d.aspx?nid=962> iletişim adresli internet sayfası, 07.01.2004.

Anderson, Arthur ve diğerleri, "Pricing: A Practical Example Southwest Airlines"

http://www.bsbdc.bm/pdf/b_planning/p_example.pdf iletişim adresli internet sayfası, 04.05.2004.

Boeing Commercial Airplanes. "Current Market Outlook 2003".

<http://www.boeing.com/commercial/cmo> iletişim adresli internet sayfası, 22.04.2004.

Clark, Emma. "Budget Airlines Look To Exploit The Crisis".

<http://www.news.bbc.co.uk/1/hi/business/1593241.stm/> iletişim adresli internet sayfası 28.04.2003.

Code For Regulations, Title 14-Aeronautics And Space. http://www.access.gpo.gov/ara/cfr/waisidx_03/14cfr103.html iletişim adresli internet sayfası, 10.04.2004.

ECA Industrial Sub Group. "Low Cost Carriers in the European Single Market".

<http://eca-cockpit.com> iletişim adresli internet sayfası, 21.05.2003.

Eurocontrol Experimental Centre. An Economic Model for European Air Transport.

<http://www.eurocontrol.fr/public/reports/eecnotes/2003/17.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 19.04.2004.

Foster, Darren ve Bob Curley. "How Low Can You Go?"

<http://www.btonline.com/articles.php?articleID=376> iletişim adresli internet sayfası 05.04.2004.

Hattee, Justin. "Cheap Feats". *Management Accounting Magazine*, Cilt. 78 Sayı 7.

<http://web17.epnet.com/citation.asp> iletişim adresli internet sayfası, 14.03.2003.

Hito, Harumi ve Darin Lee. "Market Density and Low-Cost Carrier Entries in the US

Airline Industry: Implications for Future Growth". http://www.darinlee.net/pdfs/lcc_density.pdf iletişim adresli internet sayfası, 04.04.2004.

ICAO, "Annual Report of the Council 2002". Doc. 9814. <http://www.icao.int/icao/en/pub/rp.htm> iletişim adresli internet sayfası, 24.04.2004.

Korn, Irene "Low-Fare Airlines". *Successful Meetings*, April 2001, Cilt 50 Sayı 5.

<http://web17.epnet.com/citation.asp> iletişim adresli internet sayfası, 11.04.2003.

Mercer Management Consulting. "Impact of Low Cost Airlines",

http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/Lowcostairlines.pdf iletişim adresli internet sayfası, 23.03.2004.

Noakes, Gary. "Companies Take Low Cost Option". *Travel Trade Gazette*.

04.02.2002. <http://web17.epnet.com/citation.asp> iletişim adresli internet sayfası, 14.03.2003.

Parker, James D. "RAA Annual Report 2003", <http://www.raa.org/carriers/financialreview.pdf> iletişim adresli internet sayfası 22.04.2004.

Sarvan, Fulya ve diğerleri. "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 2003.

<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi06/09Sarvan.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 26.04.2004.

Schneiderbauer, Dieter ve Olivier Fainsilber. "Low-Cost Airline Gaining Momentum in Europe". http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/MOTT_fall_10-28.pdf iletişim adresli internet sayfası, 12.01.2004.

SHY-6A Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliği. <http://www.shgm.gov.tr> iletişim adresli internet sayfası, 29.04.2004.

Transport Canada Policy Group. "The Airline Industry Today".

http://www.tc.gc.ca/pol/en/eport/AirlineRestructuring/3apr2002/airline_restructuring_industry_today.htm iletişim adresli internet sayfası, 19.04.2004.

Young, Susan J. "Low-Fare Carriers Take on Majors Over The Long Haul". **Travel Agent**, 08.07.2000, Cilt 300 Sayı 10. <http://web13.epnet.com/citation.asp> iletişim adresli internet sayfası, 14.03.2003.

_____. "High Fuel Prices Hampering American Airlines' Financial Recovery". **Fort Worth Star-Telegram**, Texas, Yayın Tarihi:16.04.2004, <http://businesstravel.about.com> iletişim adresli internet sayfası, 18.04.2004.

_____. "Low-Cost Airlines Prompt Majors to Play Their Game", http://www.latimes.com/travel/news/insider/la-tr-insider27jul27,0,7411639.column?coll=la-travel-travel_insider iletişim adresli internet sayfası, 27.01.2004.

_____. "U.S. Regional Airline Fact Sheet", <http://www.raa.org/howeare/factsheet.pdf> iletişim adresli internet sayfası, 22.04.2004.

_____. "The Emerging Airline Industry", http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Emerging_Airline_Industry.pdf iletişim adresli internet sayfası, 21.03.2004.

_____. "Rise in Fuel Costs Adds \$450 Million to United Airlines' 2004 Expenses". **The Denver Post**, Yayın Tarihi 16.04.2004. <http://businesstravel.about.com> iletişim adresli internet sayfası, 18.04.2004.

- _____. "Airline Industry". <http://airlinesgate.free.fr/industry.htm> iletişim adresli internet sayfası, 23.03.2004.
- _____. "IACA in Figures 2003", http://www.iaca.be/iaca/library/f11905_3.pdf iletişim adresli internet sayfası, 14.04.2004.
- _____. "Anatomy of a Budget Flight" **The Guardian**, August 20, 2003. <http://travel.guardian.co.uk/cheapflights/story/0,8945,1022288,00.html> iletişim adresli internet sayfası, 12.02.2004.
- _____. "Booking A Flight?" <http://www.caa.co.uk/auc/default.asp?page=2430> iletişim adresli internet sayfası, 03.04.2004.
- _____. "Come Fly With Me". **Business Europe**, 26.1.2000, Cilt 40 Sayı 2. <http://web17.epnet.com/citation.asp> iletişim adresli internet sayfası, 14.03.2003.
- _____. "The Secret Behind High Profits at Low-fare Airlines". <http://www.boeing.com/commercial/news/feature/profit.html> iletişim adresli internet sayfası, 02.02.2004.
- _____. "When Southwest Airlines" **Consumer Research Magazine**, Mart 1999, Cilt 82 Sayı 3. <http://web17.epnet.com/citation.asp> iletişim adresli internet sayfası, 14.03.2003.
- <http://www.arvola.com> iletişim adresli internet sayfası, 19.05.2003.
- <http://www.easyjet.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.05.2004.
- <http://www.flightmapping.com/airline-types.htm> iletişim adresli internet sayfası, 19.04.2004.
- <http://www.flylowcost.com> iletişim adresli internet sayfası, 15.05.2003.
- <http://ostpxweb.dot.gov/aviation/index.html> iletişim adresli internet sayfası, 10.03.2004.

<http://www.ryanair.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.05.2004.

<http://www.ryanair.com/download/morganfeb03.pdf> iletişim adresli internet sayfası,
30.06.2004.

<http://www.southwest.com> iletişim adresli internet sayfası, 28.06.2004.