



HAVAYOLU İŞ MODELLERİNİN YAN GELİRLER AÇISINDAN İNCELENMESİ¹

Analysis Of Airline Business Models In Terms Of Ancillary Revenues

Öğr.Gör. Doğan KILIÇ

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma Meslek Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği, Zonguldak/Türkiye
ORCID: 0000-0003-2696-8231

Dr.Öğr.Üyesi Hakan RODOPLU

Kocaeli Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, Kocaeli / Türkiye
ORCID: 0000-0001-9670-814X

Cite As: Kılıç, D. & Rodoplu, H. (2021). "Havayolu İş Modellerinin Yan Gelirler Açısından İncelenmesi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 7(40): 48-60.

ÖZET

Havayolu endüstrisinde karlılık, ulusal ve uluslararası etkenlerden kolay bir şekilde etkilenilmesi, yüksek maliyetler ve ağır rekabet koşullarının olması nedeniyle düşük düzeylerde gerçekleşmektedir. Havayolu pazarına, düşük maliyetli taşıyıcıların girmeye başlaması rekabet şartlarını değiştirmeye başlamıştır. Düşük maliyetli taşıyıcılar, maliyetleri düşürmelerine ek olarak daha önce kullanılmayan gelir kaynaklarını kullanarak havayolu pazarında yan gelir kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Havayolu şirketleri, yan gelirler elde ederek toplam gelirlerini ve karlarını artırmak için gelir yönetimi sistemini kullanmaktadırlar. Bu sistem, şirketlerin gelirlerini ve kar oranlarını artırarak havayolu pazarındaki rekabet edebilirliğini artırmayı hedeflemektedir.

Bu çalışmada, yan gelirlerini 2010-2018 yılları arasında açıklayan 25 adet havayolu şirketinin verileri eğilim yüzdeleri/trend analizi yöntemi ile analiz edildikten sonra değerlendirilmiştir. Verileri analiz edilen havayolu şirketlerinden 23 şirketin yan gelirlerini artırdığı 2 şirketin ise yan gelirlerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Farklı havayolu iş modelleri ile faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin yan gelirlerini artırmaları, tüm iş modelleri için yan gelirlerin önemli bir gelir kaynağı olduğunu göstermektedir.

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

ABSTRACT

The profitability in the airline industry is at low levels due to the fact that it is easily affected by national and international factors, high costs and severe competition conditions. As low-cost carriers began to enter the airline market, the conditions of competition began to change. In addition to lowering costs, low-cost carriers have enabled the concept of ancillary income in the airline market by using previously unused revenue sources. Airline companies use the revenue management system to increase their total revenues and profits by earning side income. This system aims to increase the competitiveness of companies in the airline market by increasing their income and profit rates.

In this study, the data of 25 airline companies, which announced their ancillary revenues between 2010 and 2018, were evaluated after analyzing with trend percentages / trend analysis method. Among the airline companies whose data were analyzed, it was concluded that 23 companies increased their ancillary revenues and 2 companies decreased their ancillary revenues. Increasing ancillary revenues of companies operating with different airline business models indicates that ancillary revenues are an important source of income for all business models.

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

1. GİRİŞ

Havacılık endüstrisinin değişime ve gelişime açık olması mevcut pazar şartlarını da değiştirmektedir. Havayolu taşımacılığında yaşanan değişikliklerin en temel etkenlerinden birisi 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yürürlüğe giren serbestleşme yasasıdır. Serbestleşme yasasının en önemli sonuçlarından birisi düşük maliyetli havayolu şirketlerinin rekabet koşullarını değiştirmeye başlamasıdır. Maliyetlerin yüksek olması ve artan rekabet koşulları havayolu şirketlerinin karlarının düşük düzeyde kalmasına neden olmuştur.

Havacılık endüstrisi ekonomik, siyasi ve doğal olaylardan hızlı bir şekilde etkilenen yatırım maliyetleri ve riski yüksek olmasına rağmen karlılığı düşük düzeylerde olan bir sektördür. Havayolu şirketleri düşük karlılık oranları, yüksek risk ve artan rekabet koşulları nedeniyle kapasitelerini daha iyi yönetmek ve yeni gelirler elde etmek zorunda kalmıştır. Bu sebeple havayolu şirketleri gelirlerini ve kapasitelerini daha doğru yönetebilmek amacıyla gelir yönetimi sistemlerini kullanmaktadırlar. Havayolu şirketlerinin gelir kalemlerinden birisi olan yan gelirler karlılığın artırılması için gelir yönetimi sistemleri aracılığıyla yönetilmektedir. Gelir yönetimi, yan gelirlerin doğru bir şekilde kullanılmasıyla gelirlerin ve rekabet gücünün artırılmasını amaçlamaktadır.

¹ Bu makale Doğan KILIÇ'ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Geleneksel havayolu iş modelini uygulayan şirketler tarafından yolculara ücretsiz olarak sunulan ürün ve hizmetlerin, düşük maliyetli/low cost havayolu iş modelini uygulayan şirketlerin gelirlerini artırmak amacıyla ayrı bir ücret ile satmaları sonucunda yan gelirler meydana çıkmıştır. Havayolu şirketlerinin yolcularına satmış oldukları bilet haricinde sunmuş oldukları; uçak içi ikram, bagaj ücretleri, sadakat programları, koltuk ücretleri, reklam gelirleri, komisyon gelirleri ve uçak içi eğlence sistemleri gibi hizmetler yan gelir olarak isimlendirilmektedir. Havayolu şirketleri, iş modelleri kapsamında yan gelir olarak isimlendirilen ürün ve hizmetleri yolcularına belirli bir ücret karşılığında veya ücretsiz olarak sunmaktadır.

2. GELİR YÖNETİMİ

Gelir yönetimi, temel olarak yöneticileri, müşterilerin satın alma tercihlerini dikkatli bir şekilde izleyerek daha yüksek düzeyde gelir sağlamak için ürün kullanılabilirliği ve fiyat gibi konularda değişiklik yapmaya odaklanır. Gelir yönetimi şirketlerin, müşterilerinin tercihlerini bilgi teknolojileri vasıtasıyla dinamik bir şekilde tahmin edebilmek için müşteri verilerini aktif olarak kullanmalarını sağlayan bir süreçtir. Gelir yönetimi doğru ürünü, doğru müşteriye doğru fiyattan doğru zamanda satarak şirketin gelirlerini maksimize etmeyi amaçlamaktadır(Cross, 1997, s. 4).

Gelir yönetimi, karlılığı ya da geliri maksimize etmek için farklı talep modelleri kullanarak ürün ve fiyat seçeneklerini bilgisayar programları aracılığıyla belirleyerek talebin daha doğru yönetilmesi anlamına gelmektedir. Havacılık endüstrisinde sabit maliyetlerin yüksek, değişken maliyetlerin düşük olması ve karlılığın en üst düzeye çıkartılması oldukça zor olması nedeniyle gelir yönetimi kullanılmaya başlanmıştır. Gelişmiş bilgisayar programları aracılığıyla verileri işleyen ve talebi tahmin etmeye çalışan gelir yönetimi sistemi gelirleri artırmanın yanı sıra karlılığın da artırılması amacıyla kullanılmaktadır(Strauss, Klein ve Steinhardt, 2018, s. 375).

Gelir yönetimi, havayolu şirketlerinin envanterlerini doğru yöneterek karlılıklarını artıran süreç olarak ifade edilmektedir. Envanterlerini doğru yöneten havayolu şirketi belirlemiş olduğu fiyat aralığından müşterilerine kaç adet koltuk satabileceğini belirler(Anderson, 2004, s. 687). Gelir yönetimi, yapılacak olan her bir uçuş için koltuk envanterinin doğru yönetilebilmesi için taktiksel kontroller yapar. Uçuşlardaki kapasiteler, ürünler ve fiyatlar ele alındığında gelir yönetimi havayolu şirketlerinin gelirlerini maksimize etmek için “son şansı”dır(Belobaba, 2009, s. 88-89).

Gelir yönetimi yaklaşımı, 1990’lı yıllarda ve sonrasında iş insanlarının ve akademisyenlerin dikkatini çeken önemli bir konu olmuştur. Havayolu endüstrisi açısından, farklı iş modellerinin neden olduğu rekabete ek olarak kar oranlarının küresel boyutta düşük olması nedeniyle ayakta kalabilmek için çözüm bulma potansiyeli olan gelir yönetimi, havacılık endüstrisindeki bütün paydaşlar tarafından farklı sıklıklarda kullanılmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde, 1978 yılında ortaya çıkan deregülasyon havacılık endüstrisindeki fiyatlar üzerindeki kontrol politikasını değiştirmiştir. Bu değişim, havayolu sektöründeki mevcut rekabet koşullarını değiştiren düşük maliyetli havayolu iş modelini uygulayan şirketlerin kurulmasını sağlamıştır. Düşük maliyetli şirketler, mevcut maliyetleri düşürmeye ek olarak yeni gelir kalemleri kullanarak, havayolu sektöründe yan gelir ifadesinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Gelir yönetimi sistemleri, havayolu şirketlerinin karını ve rekabet gücünü artırmak için bir gelir türü olan yan gelirleri yönetmektedirler.

3. YAN GELİR

Havayolu endüstrisinde farklı değişkenlerin olması nedeniyle kar elde etmek zorlu bir süreçtir(Warnock-Smith, O’Connell ve Maleki, 2017, s. 42). Havayolu şirketleri kar etmenin oldukça zor olduğu bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek için farklı stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejilerden birisi, havayolu şirketleri tarafından daha önce bilet ücretine dahil olarak sunulan ürün ve hizmetlerin artık ayrı ayrı sunulmasıdır. Uygulanan bu strateji şirketlerin önemli miktarlarda gelir kazanmasını sağlamaktadır(Şengür, Uzgör ve Ustaömer, 2018, s. 114). Havayolu şirketlerin gelirlerinin ve karlarının artmasını sağlayan strateji yan gelir olarak ifade edilmektedir. Yan gelirler havayolu şirketleri için giderek daha fazla tercih edilen ve önem kazanan bir stratejidir. Yan gelirin farklı tanımlamaları mevcuttur.

Yan gelir, şirketin temel ürün veya hizmetlerinden farklı olan, temel ürünleri geliştiren hizmetlerden sağlanan geliri içerir(Dufour, 2010, s. 1). Bilet satışlarının haricinde, doğrudan satılan veya dolaylı bir şekilde seyahatin bir parçası şeklinde yolculara sunulan ürün veya hizmetler yan gelir olarak ifade edilmektedir(IdeaWorks, 2012, s. 11). Havayolu şirketleri için yan gelir, bilet satışı yapıldıktan sonra internet sitesi vasıtasıyla kazandığı ya da yolculuk esnasında kazanılan gelirlerdir. En eski yan gelir

uygulamalarından birisi, uçuş esnasında satılan gümrüksüz ürünlerdir ve bu satış, yıllarca havayolu şirketlerinin ek gelir kazanabilecekleri tek uygulama idi(O'Connell, 2011, s. 145).

3.1. Yan Gelir Türleri

2008 yılında IdeaWorks Company tarafından yapılan ve dünya genelinde kabul gören yan gelir sınıflandırması dört başlıktan oluşmaktadır. Fakat havacılık endüstrisinde yaşanan gelişmeler sonrasında 2015 yılında yine IdeaWorks Company tarafından yan gelir sınıflandırmasına yeni bir başlık eklenmiştir.

IdeaWorks'e göre beş başlık altında sınıflandırılan yan gelirler şu şekildedir:(IdeaWorks, 2018, s. 5).

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

3.1.1. Alakart Satış Gelirleri

Uçak bilet fiyatları içerisinde sunulan ürün ve hizmetlerin ayrı ayrı sunulması sonucunda elde edilen gelirlerdir(Warnock-Smith, O'Connell ve Maleki, 2015, s. 7). Havayolu şirketleri sunmuş oldukları ürün ve hizmetleri ayrı ayrı fiyatlandırarak alakart satış gelirlerini elde etmektedir(Şengür, Ustaömer ve Uzgör, 2017, s. 458). Dünyadaki bütün havayolu şirketleri ürünlerinin hangilerinin paket olarak ya da ayrıştırılmış olarak sunulacağını belirlemeden önce pazarın analiz edilmesi ve bölümlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü farklı müşteri segmentlerinin istek ve beklentileri farklıdır. Yolcuların istek ve beklentilerinin anlaşılması seyahat boyunca sunulacak olan ürün ve hizmetler hakkında bir bilgi sağlayacağından yan gelir stratejisinin daha başarılı olmasına olanak sağlayabilir(Avrar, 2017a, s. 56).

Havayolu şirketlerinin alakart satış gelirleri, uçuş deneyimine eklenebilecek olan alternatiflerden oluşmaktadır. Dünyada yaşanan gelişmeler ve değişimler havayolu endüstrisini de etkilemekte ve alakart ürünlerin sayısını artırmaktadır. Dünyada genel olarak kabul edilen alakart ürünler şunlardır:(IdeaWorks, 2018, s. 16).

- ✓ Uçak içi yiyecek ve içecek satışı
- ✓ Fazla bagaj ücretleri
- ✓ Ücretli çağrı hizmetleri desteği
- ✓ İsteğe bağlı koltuk veya acil çıkış kapılarındaki koltukların satılması
- ✓ Koltuk seçme veya acil çıkışta bulunan koltukların satılması
- ✓ Öncelikli check-in
- ✓ Kart ile yapılan ödemeler için alınan ücretler
- ✓ Uçağa öncelikli biniş hakkı
- ✓ Uçak içerisinde internet bağlantısı sunulması
- ✓ Uçak içerisindeki eğlence sistemlerinin kullanılması

Türkiye'nin mevcut iki büyük havayolu şirketini karşılaştırdığımızda alakart ürünlerin satışlarının farklı olduğu görülmektedir. Türk Hava Yolları, yolcularına uçak içerisinde ücretsiz yiyecek ve içecek hizmetinde bulunurken Pegasus aynı hizmeti ücret karşılığında vermektedir. İki havayolu şirketi de bagaj hakkı kontrolü yaparak fazla olan bagajlardan ücret almaktadır. Türk Hava Yolları, yolcularına çağrı merkezi hizmetini ücretsiz sunarken Pegasus'un hem ücretli hem de ücretsiz çağrı merkezi desteği bulunmaktadır. Şirket tarafından uçuş saatinin değiştirilmesi veya uçuşun iptal edilmesi durumunda çağrı merkezi hizmeti ücretsiz iken diğer hizmetler için ücret alınmaktadır. Pegasus Hava Yolları düşük maliyetli / low cost havayolu iş modelini uygulaması nedeniyle sunduğu ürün ve hizmetleri ayrı ayrı ücretlendirmektedir. Türk Hava Yolları ise tam hizmet sağlayan havayolu/full service airline iş modelini uygulaması nedeniyle sunulan ürün ve hizmetlerin çoğunu tek tek ücretlendirmemektedir.

3.1.2. Sadakat Programı Gelirleri

Sadakat programları, üyelere satılan miller ya da kazanılan puanlara ek olarak araç kiralama işletmeleri, otel zincirleri, kredi kartları, iletişim hizmetleri ve e-ticaret siteleri gibi birlikte iş yapılan ortaklara puan veya mil satışlarıdır(IdeaWorks, 2018, s. 16). Havayolu şirketlerinin, sadakat programlarının asıl amacı sık uçuş yapan yolcuları elinde tutarak mevcut yolcu ve müşterisini kaybetme ihtimalini azaltmaktadır. Yolculara teşvik edici ve yüksek değerli bonus puanlar veren sadakat programları havayolu şirketleri içinde önemli bir yan gelir kaynağıdır(Warnock-Smith vd 2017, s. 45).

Geleneksel havayolu şirketleri arasında daha fazla kullanılan sadakat programlarını son yıllarda düşük maliyetli havayolu şirketleri de kullanmaktadır. Havayolu şirketleri sadakat programlarının yolcuların ilgisini çekmesi için bankalar ile birlikte kredi kartı kampanyaları yaparak farklı ödüller sunmaktadırlar(Peksatıcı, 2016, s. 178).

American Airlines, 1 Mayıs 1981'de sadakat programını ilk olarak başlatan havayolu şirkettir. Sadakat programları, yolcuların farklı şirketleri tercih etmelerini azaltan, havayolu şirketlerine yan gelir sağlayan, doğrudan pazarlama imkanı sağlayan ve müşteri isteklerini daha iyi bilen bir yapıya sahiptir. Sadakat programları farklı havayolu şirketleri ve endüstriler ile iş birliği yapılmasını sağlamaktadır(de Boer ve Gudmundsdson, 2012, s. 18).

3.1.3. Komisyon Temelli Gelirler

İnsan hayatına internetin girmesiyle birlikte tedarikçilerin elinde olan güç tüketicilerin eline doğru kaymıştır(O'Connell ve Williams, 2011, s. 161). Komisyon gelirleri, havayolu şirketlerinin internet siteleri vasıtasıyla elde ettikleri gelirlerin yanı sıra uçak içinde satılan gümrüksüz ürünlerin gelirinden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra komisyon gelirleri, havayolu şirketlerinin araç kiralama, otel ve seyahat sigortası gibi işlemlerden elde ettiği gelirleri de içerir(IdeaWorks, 2018: 16). Farklı seyahat bileşenlerini bir araya getiren komisyon ürünleri, bir yolculuğu tamamlayan ürünlerdir(Warnock-Smith vd. 2017, s. 44).

Üçüncü taraflarca sağlanan komisyon gelirleri havayolu şirketleri açısından ciddi bir yan gelir kaynağıdır. Kısıtlamalar, fiyatlandırma ve son seçim kararı dakikalık alındığı için komisyon gelirler dinamikdir(O'Connell ve Williams, 2011, s. 160). Komisyon bazlı yan gelirlerin üçüncü şahıslardan elde edilmesi nedeniyle havayolu şirketleri ve yolcular için kazan-kazan politikası olarak kabul edilir(Peksatıcı, 2016, s. 178). Komisyon temelli ürünler, havayolu şirketleri ile paydaşlar arasındaki anlaşmalar neticesinde yolculara sunulmaktadır. Yapılan anlaşmalara göre komisyon, yolcular tarafından satın alınan ürünlerin ücretinden daha önce belirlenen oranda alınmaktadır(Şengür vd. 2017, s. 458). Havayolu şirketinin hizmet kalitesi ve sahip olduğu imaj yolculara komisyon ürünleri konusunda fikir vermektedir. Yolcunun havayolu şirketi hakkındaki olumlu izlenimi şirketin internet sitesi vasıtasıyla daha rahat rezervasyon yapmasını sağlayabilir.

3.1.4. Reklam Gelirleri

Reklam gelirleri yolcunun seyahati ile ilgili olan herhangi bir alanda yapılan reklam faaliyetini ifade eder. Reklam gelirleri genellikle şu faaliyetlerden oluşur: (IdeaWorks, 2018, s. 16).

- ✓ Uçak içerisinde bulunan reklam mesajları
- ✓ Uçak içerisindeki dergilerden sağlanan reklam gelirleri
- ✓ Boarding alanları, yolcu köprüleri, havalimanı salonlarında bulunan reklamlar
- ✓ Yolcuların tükettiği ürünlerin üzerlerine yerleştirilen reklamlar

Reklam; uçak içerisindeki uygun alanlar, dijital ortamlar ve web siteleri gibi pek çok alanda yolcular ile buluşturulan halkla ilişkiler ve satış için pazarlama faaliyetlerini güçlendirebilecek bir etkidir. İnsanların dikkatini çeken bir platform olması nedeniyle reklamlar, havayolu şirketlerinin ürünleri üzerine sıklıkla yerleştirilir. Havayolu şirketleri kabin bagajları için kullanılan etiketlerin ve biniş kartlarının üzerine reklamlar yerleştirmektedir. Yolcuların ilgisini çekmek amacıyla uçak içerisinde bulunan dergiler spor, turizm, sanat, iş, sinema, tarih gibi farklı konuların yanı sıra birçok reklam içermektedir.

3.1.5. Ayrıştırılmış Ürün Paketi Gelirleri

Bir ürün paketi veya ücret paketi ile ilgili olan alakart gelirlerin hacimsel olarak fazlaca büyümesi nedeniyle IdeaWorks tarafından 2015 yılında yeni bir kategori olarak yan gelirlere eklenmiştir. Havayolu şirketlerinin

ürün veya ücret paketi ile ilgili olan fiyatın bir bölümünün yan gelirler altında tahsis edilmesiyle oluşmuştur. Yolculara öncelikli biniş, fazla bagaj ve koltuk seçimi gibi hakların bir paket şeklinde sunulması bir ürün veya ücret paketi alakart gelirlerini ifade eder(IdeaWorks, 2018, s. 17).

Rezervasyon yapan yolculara sadece koltuk satmak yerine farklı seçeneklerde yan ürün paketleri satılabilir. Sadakat programları aracılığıyla yolcuların satın alma tercihleri ve çevrimiçi hareketleri izlenerek havayolu şirketleri tarafından yolculara özel ürün paketleri sunulabilir. Yolcuların kendi tercihlerini ve ihtiyaçlarını yansıtan ürün paketlerini satın alabilmeleri havayolu şirketini tercih etmeleri için önemli bir etken olabilir.

Ürün paketleri sadece ayrıştırılmış ürünlerden oluşmasada, havayolu şirketleri için ciddi bir yan gelir alternatifi olabilir. Ürün paketlerinde bulunan ürün ve hizmet grupları havayolu tarafından her şeyin dahil olduğu ücrete kıyasla ekstra sunulmaktadır(Hoszman, 2015, s. 64). Rezervasyon aşamasında havayolu şirketlerinin ürün paketlerinde farklı seçenekler sunması yolcuların seyahatlerinin daha konforlu geçmesini sağlayabilir(Hao, 2011, s. 12). Yolculara sunulan ürün paketleri içerisindeki ürün ve hizmetler uçuş öncesi-sonrasında ve uçuşta sunulan ürünler olarak iki başlıkta ifade edilebilir.

4. HAVAYOLU İŞ MODELİ

Havayolu endüstrisi, küresel boyutta rekabet koşullarının ağır ve büyüme hızının yavaş olduğu bir pazarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Havayolu şirketleri faaliyetlerini sürdürürken, piyasada var olan iş modellerinden birisini uygulamak için kendilerini yapılandırmaktadırlar. Yapılandırma ile birlikte yolculara verilen hizmetler, uçuş ağları, pazarlama faaliyetleri ve fiyatlarda değişiklik göstermektedir(Bieger, Döring ve Laesser, 2002, s. 49).

Havayolu şirketleri, faaliyet gösterdikleri bölgede ve kendi ülkelerinde yaşanan doğal, ekonomik, siyasi ve politik etmenlerden doğrudan etkilenmektedir. Havayolu endüstrisinin gelişen ve değişen dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle havayolu şirketleri değişime uyum sağlamak zorundadır. Değişime uyum sağlamayan şirketlerin ayakta kalmaları güçleşmektedir. Havayolu iş modelleri arasında başarılı olan tek bir model yoktur. Havayolu şirketleri, işletme yapılarına ve uçuşlarını sürdürdüğü bölge şartlarına göre iş modeli tercih etmelidir.

4.1. Geleneksel Havayolu İş Modeli

Geleneksel havayolu iş modelini uygulayan havayolu şirketleri, transfer uçuşlar ve farklı hizmet sınıfları ile yolcularına hizmet sunan havayollarıdır(Vidović, Stimac ve Vience, 2013, s. 70). Bu modeli uygulayan şirketler, çoğunlukla havayolu ittifaklarına üye olan, en azından bir tane hub noktası olan ve entegre şirket ağına sahiptirler. Ağ yönetimi, havayolu şirketinin en temel unsurlarından birisi olmasından dolayı sürekli geliştirilmelidir. Yolcu akışı ve uçak trafiği ağ yönetimi tarafından kontrol edilen bir süreçtir. Filo planlama ve rota planlamanın yanı sıra envanter kontrolü ve fiyatlandırma gibi gelir yönetiminin temel işlevlerini de gerçekleştirir(Bieger vd. 2002, s. 68-69).

Geleneksel havayolu iş modeli uygulayan şirketlerin, uçuş coğrafyası ile ürün yelpazesinin çeşitli olmasından dolayı yolcularına farklı noktalara uçuş, uçuş değişiklikleri ve transfer uçuş imkanı sağlamak için doğru kapasiteye sahip olmalıdırlar. Filolarında kapasiteleri ve performansları farklı olan çeşitli uçak tipleri olmalıdır(Gillen ve Morrison,2005, s. 163). Geleneksel havayolu iş modelini uygulayan şirketlerin operasyonları, ürünleri ile organizasyonel yapılarının çeşitli ve karmaşık olması nedeniyle maliyetler yüksektir(Gillen, 2006, s. 369).

Geleneksel havayolu iş modelini uygulayan şirketlerin sahip olduğu ürün özellikleri şunlardır: (O'Connell ve Williams, 2005, s. 260).

- ✓ Ücret yapısının karmaşık olması,
- ✓ Şirketin kendi dağıtım kanalları ve seyahat acentesi vasıtasıyla bilet satışının olması,
- ✓ Havayolu ittifaklarına katılma ve kod paylaşımı / code share anlaşmaları,
- ✓ Birincil havalimanlarına uçuş gerçekleştirilmesi,
- ✓ Birden fazla uçuş sınıfının olması,
- ✓ Uçakların yerde bekleme sürelerinin / ground time uzun olması,
- ✓ Uçak içerisindeki hizmetlerin ücretsiz olması,

- ✓ Ürün sisteminin entegre olması,
- ✓ Filo yapısının karmaşık olması,
- ✓ Müşteri hizmetlerinin kapsamlı olması,
- ✓ Bakım ve kargo gibi farklı operasyonların gerçekleştirilmesi.

4.2. Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli

Düşük maliyetli iş modelini uygulayan havayolu şirketleri için temel husus basitliktir ve şirketler basit işlemler gerektiren basit ürünleri yolcularına sunmaktadır. Düşük maliyetli havayolu şirketleri, genellikle biletlerini internet üzerinden satmaktadır. Uçuş boyunca yolculara ücretsiz hizmet verilmeyip, tüm hizmetler için ücret ödenmesi gerekmektedir(Hanlon, 2006, s. 58).

Düşük maliyetli iş modelinin rekabetteki temel avantajı, maliyetlerin düşürülmesi, karmaşıklığı azaltma ve yeni gelir kalemlerinin oluşturma yeteneğidir(Bieger ve Wittmer, 2011, s. 28). Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin analizleri çoğunlukla maliyet yapılarına ve maliyetlerin azaltılmasına odaklanır. Bunun yanı sıra düşük maliyetli havayolu şirketlerinin önemli bir faaliyeti de gelir yapısında belirgin bir şekilde görülen yan gelirlerdir(de Wit ve Zuidberg, 2012, s. 21). Yan gelirlerin kullanılmaya başlaması ve günümüzde havayollarının önemli gelir kaynaklarından birisi haline gelmesi, düşük maliyetli havayolu iş modelini uygulayan şirketlerinin uygulamaların bir ürünüdür.

Düşük maliyetli havayolu şirketleri, geleneksel taşıyıcıların sunduğu birçok hizmeti sunmamakta ya da ürünleri ayrıştırarak sunmuş olduğu hizmeti ücretlendirmektedir. Düşük maliyetli havayolları, transfer uçuşlar ile ağırları bağlamak yerine noktadan noktaya uçuşu tercih ederler(Gillen ve Morrison, 2005, s. 164). Uçakların yerde bekleme sürelerinin kısa olması, dönüş sürelerini azaltmakta ve işlemlerin mümkün olduğunca daha basit gerçekleştirilmesi maliyeti azaltmaktadır (Bieger ve Wittmer, 2011, s. 29).

Düşük maliyetli havayolu şirketlerinin uygulamış oldukları iş modelinin özellikleri şunlardır: (O'Connell ve Williams, 2005, s. 260).

- ✓ Filo yapısının tek tip olması,
- ✓ İkincil havalimanlarının tercih edilmesi,
- ✓ Noktadan noktaya / point-to-point uçuş yapılması,
- ✓ Yerde bekleme süresinin / ground time 25 dakika olması,
- ✓ Ürün ve ücret yapısının basit olması,
- ✓ Cod share / kod paylaşımı anlaşması yapılmaması,
- ✓ Online ve kendi dağıtım kanalları ile bilet satışı,
- ✓ Uçak içerisindeki hizmetlerin ücretsiz olmaması,
- ✓ Tek bir hizmet sınıfının bulunması,
- ✓ Bagajlardaki fazla kilolar için ücret alınması,
- ✓ Sadakat / sık uçan yolcu programlarının olmaması.

4.3. Bölgesel Havayolu İş Modeli

Bölgesel havayolu, merkezi havalimanlarından, talebin düşük olduğu ya da küçük havalimanlarına uçuş gerçekleştirmek için kapasitesi düşük olan yolcu uçakları ile kısa mesafelerde faaliyet gösteren havayolu iş modelidir(Şengür ve Şengür, 2017, s. 4). Hızları ve koltuk kapasiteleri düşük olan hafif uçakların tercih edilmesi birçok havalimanına operasyon gerçekleştirilmesini mümkün kılarak farklı operasyon ağlarını birbirine bağlamaktadır(Başol, 2012, s. 79).

4.4. Charter / Tarifersiz Havayolu İş Modeli

Charter havayolu iş modelini uygulayan şirketler, genellikle turist taşımacılığı yapan ve çoğunlukla "eğlence" veya "tatil" havayolu şirketleri şeklinde isimlendirilir. Charter havayolu şirketleri, doluluk oranları yüksek olan ve noktadan noktaya sefer yaparak her bir koltuk için mil maliyetlerini düşürmektedir(Vidović vd. 2013, s. 74). Charter iş modeli, düşük maliyetli havayolu iş modelinin bir

şeklidir. Charter operasyon gerçekleştiren şirketler, genellikle turistik bölgelere noktadan noktaya uçuş gerçekleştirmektedir(Bieger ve Wittmer, 2011, s. 28).

4.5. Hibrit Havayolu İş Modeli

Havayolu endüstrisinde faaliyet gösteren şirketlerin artması ve sektörün dinamik yapısı havayolu şirketlerinin daha önce var olan iş modellerinden farklı olan bir modeli uygulamasına neden olmuştur. Rekabet ortamının güçlü olmasından dolayı havayolu şirketleri her bir iş modelinin özelliklerinden en iyi olduğunu düşündükleri uygulamaları kullanmaya başlamıştır. Bu kullanım ile birlikte karma model olan hibrit havayolu iş modeli ortaya çıkmıştır(Vidović vd 2013, s. 77; Štimac vd. 2012, s. 5).

Hibrit iş modeli havayolu endüstrisinde genel kabul gören ve düşük maliyetli havayolu iş modelinin en temel özelliklerinden birisi olan maliyetleri azaltma seçeneğini, geleneksel modelin esneklik, hizmet ve rota özelliklerini bir araya getirmektedir. Geleneksel havayolu iş modelinin farklı özelliklerinin düşüm maliyetli şirketler tarafından benimsenmesi yeni yan gelirlerin ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Hibrit model olarak isimlendirilen yeni model, uygulamada olan düşük maliyetli ve geleneksel havayolu iş modellerinin ortadan kalkması anlamına gelmemektedir. Fakat değişen pazar şartlarına uyum sağlamak için gelecekte daha fazla havayolu şirketi tarafından hibrit iş modelinin uygulanması kesindir(Vidović vd. 2013, s. 80; Avram, 2017b, s. 149).

5. YÖNTEM

Çalışmada dünya genelinde 25 havayolu şirketi tarafından 2010 yılından 2018 yılında kadar olan yan gelir verilerini kamuoyuna açıklayan şirketlerin verileri eğilim yüzdeleri/trend analizi yöntemiyle analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma için 2010-2018 yıllarının seçilme nedeni havayolu şirketleri tarafından yan gelir verilerinin düzenli olarak açıklandığı en uzun zaman aralığı olmasıdır. Havayolu şirketlerinin seçilme nedeni ise belirtilen yıllar arasında yan gelir verilerini düzenli olarak açıklamış olmalarıdır.

5.1. Trend Analizi

Stephan Gilman tarafından ilk olarak 1925 yılında kullanılması önerilen trend analizi yöntemi, finansal tablolarda yer alan verileri analiz etmek amacıyla kullanılmaktadır. Literatürde, trend analizi yöntemi eğilim yüzdeleri analizi olarak da ifade edilmektedir(aktaran Akcanlı, Soba ve Kestane, 2013, s. 195). Eğilim yüzdeleri/trend analizi yönteminde, finansal tablolarda bir yıldan daha fazla sürede ortaya çıkan değişiklikler belirlenir. Finansal tablolarda başlangıç yılı olarak belirlenen verilerin 100 olduğu varsayılarak baz nokta ortaya çıkartılmaktadır. Devam eden her bir yıldaki veri baz yıl olarak belirlenen verilere bölünerek meydana gelen sapmalar belirlenmektedir(Kargin ve Aktaş, 2011, s. 12).

İşletmelerde farklı yıllara ait olan veriler arasında meydana gelen değişikliği gösteren trend analiz, finansal durumdaki, kötüleşme veya iyileşme olasılığını tahmin edebilmek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntemdir(Brigham, 2002, s. 1110). Trend oranları, farklı finansal unsurların oranını ve durumunu göstermesinin yanı sıra karşılaştırılan verilen yatay analizini yapmaktadır. Farklı finansal unsurların gelecekteki davranışını tahmin etmek amacıyla kullanılan analizdir. Fakat ortaya çıkan sonuçlar sadece bir eğilim bazında düşünülmemelidir. Anlamlı bir sonuca ulaşmadan önce, ilgili unsurların eğilimleri dikkatli bir şekilde incelenmelidir. İşletmenin dışında meydana gelen; ekonomik koşullar ve devlet politikaları gibi etkenler eğilimleri etkileyebilmektedir(Bhat, 2008, s. 46).

Finansal tablolarda bulunan hesap kalemlerinin trend analizinin/eğilim yüzdesinin hesaplanması:

Eğilim Yüzdesini Baz Yıla Göre Hesaplama Formülü

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

Eğilim Yüzdesini Önceki Yıla Göre Hesaplama Formülü

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

6. BULGULAR

Çalışmanın bulgularına 2010 yılından 2018 yılına kadar 25 havayolu şirketi tarafından açıklanan yan gelir verilerinden ulaşılmıştır. Tablo 1 geleneksel iş modelini uygulayan şirketlerin verileri göstermektedir. Tablo 2 ise düşük maliyetli iş modelini uygulayan şirketlerin verilerini göstermektedir. Eğilim yüzdeleri/trend analizi yöntemi ile her iki tabloda bulunan veriler analiz edildikten sonra yorumlanmıştır.

Tablo 1: Geleneksel Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi

Havayolu Şirketi	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aer Lingus	100	88,93	97,87	104,68	108,93	102,12	105,53	111,91	160,85	
Alaska Airlines	100	110,50	122,46	161,95	166,85	197,83	192,75	242,75	251,44	
American	100	108,13	101,68	106,40	238,02	241,45	250,81	269,90	370,77	
China Eastern	100	111,07	115,43	170,80	164,76	188,92	157,04	114,76	110,06	
Delta	100	68,48	69,64	68,32	86,83	102,02	139,78	145,70	150,54	
Emirates	100	63,57	17,54	18,54	19,70	18,54	17,71	19,53	20,03	
Hawaiian	100	104,41	138,23	148,52	185,29	313,23	347,05	377,94	569,11	
Lufthansa	100	66,84	78,35	351,50	447,39	409,31	369,86	533,42	720,00	
Qantas	100	92,49	102,73	83,03	90,47	76,12	77,88	75,47	81,93	
United	100	103,42	107,04	114,06	117,22	123,98	124,44	114,98	116,04	

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından yazarlar tarafından derlenmiştir

Aer Lingus, yan gelirlerini 2010 yılına göre 2018 yılında % 60 artırmayı başarmıştır. Ancak şirket 2011 ve 2015 yıllarında yan gelirlerini bir önceki yıla göre artırmayı başaramamıştır. 2012 yılında yan gelirlerini bir önceki yıla göre artırmış olmasına rağmen baz yılın gerisinde kalmıştır. 2010 yılında her bir yolcudan elde edilen yan gelir ortalama 24,91 \$ iken 2018 yılında bu rakam 32,15 \$ olmuştur. Ayrıca şirketin, 2018 yılında elde ettiği yan gelir toplamda 378 milyon \$ olarak açıklanmıştır. Aer Lingus'un 2010 yılı toplam gelirlerinin % 13,6'sı yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam %16 olmuştur.

Alaska Airlines, 2016 yılı haricindeki diğer yılların tamamında yan gelirlerini bir önceki yıla göre artırmayı başarmıştır. Şirketin yan gelirleri 2015 yılına kıyasla 2016 yılında % 2,63 oranında azalarak 28 milyon \$ tutarında bir gelir kaybı yaşanmıştır. Alaska Airlines'ın 2010 yılında 23,68 \$ olan yolcu başına düşen yan geliri 2018 yılında 30,30 \$ olmuştur. Yan gelirlerin toplam tutarında ise 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 151'lik bir artış gerçekleşmiştir. Alaska Airlines'ın 2010 yılı toplam gelirlerinin % 14,4'ü yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 16,8 olmuştur.

American Airlines, yan gelirlerini 2012 yılı haricindeki tüm yıllarda bir önceki yıla göre artırmayı başarmıştır. Şirketin 2014 yılında yan gelirlerini % 123 artırmasının en önemli sebeplerinden birisi o yıl US Airways'ı satın almasıdır. American Airlines, 2018 yılında baz yıla kıyasla yan gelirlerini % 270 oranında artırarak 7.245 milyon \$ gelir elde etmiştir. Şirket aynı zamanda toplam gelirlerin içerisindeki yan gelirlerin payını da artırmıştır. American Airlines'ın 2010 yılı toplam gelirlerinin % 8,8'i yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 16,3 olmuştur.

China Eastern, istikrarlı bir artış yakalayamamış olsa da yan gelirlerini 2010 yılına kıyasla 2018 yılında % 10 oranında artırmayı başarmıştır. Ancak 2018 yılında şirket en fazla yan gelir elde ettiği 2015 yılının gerisinde kalmıştır. Her bir yolcudan elde edilen yan gelir miktarı da 2015 yılında en yüksek düzeye ulaşarak 6,00 \$ olarak gerçekleşmiştir. Bu miktar 2010 yılında 4,60 \$ iken 2018 yılında düşüş yaşayarak 2,71 \$ olmuştur. Bu düşüşe rağmen toplam yan gelir miktarının 2018 yılında 2010 yılından fazla olması taşınan yolcu sayısının artmasına rağmen her bir yolcudan elde edilen yan gelirin düştüğünü göstermektedir. China Eastern'in 2010 yılı toplam gelirinin % 2,6'sı yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 1,9'a düşmüştür.

Delta, 2015 yılına kadar baz yıla kıyasla diğer yıllarda yan gelirlerini artırmayı başaramamıştır. 2015 yılından 2018 yılına kadar hem baz yıla kıyasla hem de bir önceki yıllara göre yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. 2014 yılında baz yıla kıyasla % 13 oranında yan gelir kaybı yaşamıştır. Şirket, baz yıla göre 2018 yılında % 50 oranında yan gelir artışı sağlamıştır. Her bir yolcudan elde edilen yan gelir 2010 yılında ortalama 22,75 \$ iken 2018 yılında bu tutar 28,94 \$ olmuştur. Delta'nın 2010 yılı toplam gelirinin % 11,7'si yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 13,1 olmuştur.

Emirates, baz yıla kıyasla tüm yıllarda yan gelirlerini azaltan bir havayolu şirkettir. 2011, 2012 ve 2016 yıllarında bir önceki yıllara göre yan gelir kaybı yaşayan şirket diğer yıllarda da çok küçük artışlar sağlayabilmiştir. Şirket, 604 milyon \$ yan gelir ile 2010 yılında en yüksek tutarı elde etmiştir. 2010 yılı ile 2018 yılı kıyaslandığında ise yan gelirlerin % 79,97 oranında azaldığı görülmektedir. Her bir yolcudan elde edilen yan gelir tutarı 2010 yılında ortalama 19,22 \$ iken 2018 yılında bu tutar 2,06 \$ olmuştur. Emirates'in 2010 yılı toplam gelirinin % 4,2'si yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 0,5'e gerilemiştir.

Hawaiian, baz yıldan 2018 yılına kadar her bir yılda yan gelirlerini bir önceki yıla göre artırmayı başarmıştır. İstikrarlı bir şekilde yan gelirlerini artıran şirket, 2010 yılında elde ettiği 68 milyon \$ yan gelirini 2018 yılında % 469 oranında artırarak 387 milyon \$ düzeyine çıkarmıştır. Hawaiian'ın her bir yolcudan elde ettiği yan gelir 2010 yılında ortalama 8,14 \$ iken bu miktar 2018 yılında dört kat fazlasına ulaşarak 32,70 \$

olmuştur. Hawaiian'ın 2010 yılı toplam gelirinin % 5,2'sş yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 13,6 olmuştur.

Lufthansa, istikrarlı bir artış yakalayamamış olmasına rağmen yan gelirlerini önemli oranda artırmayı başarmıştır. Elde edilen yan gelir, 2011 ve 2012 yıllarında baz yılın, 2015 ve 2016 yıllarında ise bir önceki yılın gerisinde kalmıştır. 2011 ve 2012 yılındaki düşüşün sonrasında 2013 yılında 2012 yılına kıyasla elde edilen yan gelir % 348 oranında artmıştır. Şirketin 2018 yılında elde ettiği yan gelir 2010 yılı ile kıyaslandığında % 620 oranında arttığı görülmektedir. Lufthansa, her bir yolcudan 2010 yılında ortalama 4,01 \$ yan gelir elde ederken bu tutar 2018 yılında % 360 artarak 18,47 \$ olmuştur. Lufthansa'nın 2010 yılı toplam gelirinin % 0,9'u yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 8 olmuştur.

Qantas, yan gelirlerini sadece 2012 yılında baz yıla kıyasla artırırken diğer yıllarda istikrarlı bir artış sağlayamamıştır. 2012, 2014, 2016 ve 2018 yıllarında yan gelirlerini bir önceki yıla göre artırmayı başarmıştır. Şirketin 2018 yılında elde ettiği yan gelir 2010 yılı ile kıyaslandığında % 18,07 oranında azaldığı görülmektedir. Qantas'ın yan gelirlerinin baz yıla kıyasla 2018 yılında azalmış olmasına rağmen yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı artmıştır. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 10,45'i yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 12,76 olmuştur.

United, baz yıla kıyasla tüm yıllarda yan gelirlerini artırmış olmasına rağmen 2017 ve 2018 yıllarında elde edilen yan gelir 2016 yılının gerisinde kalmıştır. Şirketin 2018 yılında elde ettiği yan gelir 2010 yılı ile kıyaslandığında % 16 oranında artış gösterirken en fazla yan gelirin elde edildiği yıl olan 2016 verileri ile karşılaştırıldığında ise % 6,75 azalmıştır. United, her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2016 yılında 43,46 \$ iken bu tutar 2018 yılında 36,64 \$'a düşmüştür. United'ın 2010 yılı toplam gelirinin % 14,7'si yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 14 olmuştur.

Havayolu endüstrisinde faaliyetlerini sürdüren ve bu çalışmada incelenen 10 geleneksel havayolu şirketinden 8 tanesi yan gelirlerini baz yıla kıyasla artırmayı başarırken 2 tanesinin yan gelirleri azalmıştır. Lufthansa, geleneksel havayolu iş modelini uygulayan şirketler arasında baz yıla göre 2018 yılında yan gelirlerini % 620 oranında en çok artıran şirket olmuştur. Yan gelirlerini baz yıla kıyasla en çok artıran ikinci şirket ise % 469,11 oranında gerçekleştirdiği artışla Hawaiian olmuştur. Emirates ve Qantas ise yan gelirlerini azaltan geleneksel havayolu şirketleridir. Emirates, tüm yıllarda baz yıla kıyasla daha az yan gelir elde etmiştir. Yan gelirleri 2012 yılında baz yıla göre % 82,46 oranındaki azalış ile en düşük seviyeye ulaşmıştır. Qantas ise baz yıla göre yan gelirlerini sadece 2012 yılında % 2,73 artırmıştır. 2018 yılında ise yan gelirleri baz yılın % 18,07 gerisinde kalmıştır.

Tablo 2: Düşük Maliyetli Havayolu Şirketlerinin Yan Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri Analizi

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

Kaynak: IdeaWorks'ün 2010 ile 2018 arasındaki raporlarından yazarlar tarafından derlenmiştir

Air Arabia, yan gelirlerini önemli oranda artırmayı başarmıştır. 2015 ve 2016 yılında aynı oranda yan gelir elde ederken diğer yılların tamamında bir önceki yıla göre daha fazla yan gelir elde etmiştir. Şirket 2010 yılına kıyasla 2018 yılında yan gelirlerini % 1637 artırmıştır. Yan gelirleri artırmanın yanı sıra şirket her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir ile yan gelirlerin toplam gelir içerisindeki payını da artırmıştır. Air Arabia'nın, her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 1,90 \$ iken bu miktar 2018 yılında 15,99 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 1,5'ini yan gelirler oluştururken 2018 yılında bu rakam % 12,4 olmuştur.

Air Asia, 2015 yılı haricindeki diğer yılların tamamında yan gelirlerini bir önceki yıla göre artırmayı başarmıştır. 2015 yılında ise yan gelirlerinde bir önceki yıla göre % 5,92 azalma olmuştur. Baz yıla kıyasla 2018 yılında yan gelirlerini % 118,57 oranında artırarak 765 milyon \$ gelir elde etmiştir. Air Asia'nın, her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 13,65 \$ iken bu miktar 2018 yılında 17,21 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 18,7'si yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 29 olmuştur.

Air Asia X, şirketi de Air Asia gibi 2015 yılı haricindeki diğer yılların tamamında yan gelirlerini bir önceki yıla kıyasla artırmayı başarmıştır. 2015 yılında bir önceki yıla göre % 31 daha az yan gelir elde etmesine rağmen baz yıla kıyasla % 57,5 daha fazla yan gelir elde etmiştir. Air Asia X'in her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 41,60 \$ iken bu miktar 2018 yılında 34,28 \$ olmuştur. Her bir yolcudan elde edilen ortalama yan gelirin azalmasına rağmen yan gelir toplamının artması taşınan yolcu sayısında artış olduğunu göstermektedir. Air Asia X'in 2010 yılı toplam gelirinin % 18,1'i yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 18,7 olmuştur.

Cebu Pacific, 2012 ve 2018 yılları haricindeki diğer yılların tamamında yan gelirlerini bir önceki yıla göre artırmayı başarmıştır. Yan gelirlerini önceki yıla göre 2012 yılında % 18,95, 2018 yılında ise % 2,84 azaltmıştır. 2018 yılında baz yıla kıyasla yan gelirlerini % 297,67 oranında artırmıştır. Cebu Pacific'in her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 4,15 \$ iken bu miktar 2018 yılında 8,45 \$ olmuştur. Havayolu şirketinin 2010 yılı toplam gelirinin % 6,6'sı yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 12,3 olmuştur.

EasyJet, yan gelirlerini 2016 yılına kadar istikrarlı bir şekilde artırırken 2016 ve 2017 yıllarında yan gelirlerini bir önceki yıla göre azaltmıştır. 2016 yılında bir önceki yıla göre yan gelirleri % 7,57 azalmasına rağmen baz yıla göre % 16,32 artmıştır. Baz yıla göre 2018 yılında yan gelirlerini % 72,57 oranında artıran şirket 1.598 milyon \$ gelir sağlamıştır. EasyJet'in her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 18,98 \$ iken bu miktar 2018 yılında 18,69 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin %19,2'si yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 20,5 olmuştur.

Frontier, 2013 yılında 2012 yılına kıyasla yan gelirlerinde % 26 kayıp yaşarken diğer yılların tamamında yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Şirket, 2018 yılında yan gelirlerini baz yıla kıyasla % 1.462,71 artırmıştır. Frontier'in her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 4,05 \$ iken bu miktar 2018 yılında 47,62 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 3,7 iken bu rakam 2018 yılında % 42,8 olmuştur. Frontier, 2018 yılında neredeyse toplam gelirinin yarısını yan gelirlerden elde ederek önemli bir başarıya imza atmış ve toplam gelir içerisindeki yan gelir payının en yüksek olduğu üçüncü havayolu şirketi olmuştur.

Jazeera Airways, 2011,2012 ve 2016 yıllarında baz yılın gerisinde kalarak yan gelir kaybı yaşamıştır. 2013,2015 ve 2017 yıllarında ise baz yıl ile aynı yan geliri elde ederek yan gelirlerini artırmada başarı elde edememiştir. Jazeera Airways, baz yıla kıyasla yan gelirlerini 2014 yılında %7,1 artırırken 2018 yılında % 42,8 artırmıştır. Jazeera Airways'ın her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 10,62 \$ iken bu miktar 2018 yılında 9,98\$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 8,9'u yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 7,3 olmuştur. Yan gelirlerini artırmada istikrarı sağlayamayan Jazeera Airways, toplam gelir içerisindeki yan gelirlerin payını ve her bir yolcudan elde edilen ortalama yan geliri de artırmayı başaramamıştır.

Jet2.com, yan gelirlerini 2015 yılına kadar istikrarlı bir şekilde artırmasına rağmen 2015 ve 2016 yıllarında yan gelirlerinde azalma olmuştur. Şirket 2015 yılında önceki yıla göre % 12,79 yan gelir kaybı yaşamıştır. 2018 yılında ise yan gelirlerini baz yıla göre % 330,18 artırmıştır. Jet2.com'un her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 34,24 \$ iken bu rakam 2018 yılında 43,91 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 21'i yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 31,1 olmuştur.

JetBlue, istikrarlı bir şekilde yan gelirlerini tüm yıllarda artırmayı başarmıştır. Birbirini takip eden yıllar arasındaki en düşük artış 2018 yılında gerçekleşmiştir. Şirket yan gelirlerini 2018 yılında baz yıla kıyasla % 128 oranında artırmıştır. JetBlue'nun her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 19,58 \$ iken bu rakam 2018 yılında 25,70 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirlerinin % 12,6'sı yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 14'1 olmuştur.

Norwegian, yan gelirlerini 2015 yılı haricinde diğer yılların tamamında bir önceki yıla göre artırmayı başarmıştır. Şirketin, 2015 yılında elde ettiği yan gelir 2014 yılına göre % 5,90 azalırken 2016 yılında % 15 artmıştır. Yan gelirlerini baz yıla göre 2018 yılında % 314,97 artırmayı başarmıştır. Norwegian'in her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 14,39 \$ iken bu rakam 2018 yılında 20,81 \$ olmuştur.

Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 12'si yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 15,7 olmuştur.

Pegasus Havayolları, 2015 yılı haricinde diğer yılların tamamında yan gelirlerini önceki yıla kıyasla artırmayı başarmıştır. 2015 yılında ise 2014 yılına göre % 1,59 oranında yan gelir kaybı yaşamıştır. Baz yılda 67 milyon \$ yan gelir elde eden Pegasus, 2018 yılında yan gelirlerini % 555,22 oranında artırarak 439 milyon \$ gelir elde etmiştir. Pegasus Havayolları'nın her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 7,83 \$ iken bu rakam 2018 yılında 14,65 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 8,5'i yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 24,3 olmuştur.

Rynair, yan gelirlerini 2011 ile 2015 yılları haricinde diğer yılların tamamında bir önceki yıla göre artırmayı başarmıştır. Yan gelirler 2011 yılında baz yılın gerisinde kalarak şirketin elde ettiği en düşük yan gelir miktarı olmuştur. Yan gelirlerini 2018 yılında baz yıla göre % 147,87 oranında artırmıştır. Rynair'in her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 2010 yılında 15,37 \$ iken bu miktar 2018 yılında 20,14 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 22,1'i yan gelirlerden oluşurken 2018 yılında bu rakam % 31,7 olmuştur.

Southwest, yan gelirlerini sadece 2013 yılında bir önceki yıla kıyasla artıramamış olup diğer yılların tamamında bir önceki yıla kıyasla yan gelirlerini artırmayı başarmıştır. Şirket 2018 yılında baz yıla göre yan gelirlerini % 736,32 oranında 2013 yılına göre ise % 149 artırmayı başarmıştır. Southwest'in 2010 yılında her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 5,56 \$ iken bu rakam % 439 oranındaki artışla 2018 yılında 30,02 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 4,3'ü yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 18,4 olmuştur.

Spirit, tüm yıllarda bir önceki yıla kıyasla yan gelirlerini istikrarlı bir şekilde artırmayı başarmıştır. Şirket, baz yıla kıyasla 2014 yılında % 367,5 ve 2018 yılında % 833 artırmıştır. Spirit'in 2010 yılında her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 25,16 \$ iken 2018 yılında bu miktar 50,94 \$ olmuştur. Havayolu şirketinin 2010 yılı toplam gelirinin % 22,6'sı yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 44,9 olmuştur. Spirit, toplam geliri içerisindeki yan gelirlerin payını 2018 yılında % 44,9'a çıkartarak toplam gelir içerisindeki yan gelir payının en yüksek olduğu ikinci havayolu şirketi olmuştur.

WestJet, 2010-2018 arasındaki tüm yıllarda yan gelirlerini istikrarlı bir şekilde artırmayı başarmıştır. Şirket baz yıla kıyasla yan gelirlerini 2014 yılında % 118,27, 2015 yılında 188,17 ve 2018 yılında % 281,72 artırmayı başarmıştır. WestJet'in 2010 yılında her bir yolcudan elde ettiği ortalama yan gelir 6,17 \$ iken 2018 yılında bu rakam 13,93 \$ olmuştur. Şirketin 2010 yılı toplam gelirinin % 3,5'i yan gelirlerden oluşurken bu rakam 2018 yılında % 9,9 olmuştur.

Havayolu endüstrisinde düşük maliyetli havayolu iş modelini uygulayan ve çalışmada incelenen 15 havayolu şirketinin tamamı yan gelirlerini baz yıla göre artırmıştır. Air Arabia, 2018 yılında yan gelirlerini baz yıla göre % 1.637,5 artırmış ve bu artış oranıyla yan gelirlerini en çok artıran havayolu şirketi olmuştur. Düşük maliyetli 15 havayolu şirketinden sadece JetBlue, Spirit ve WestJet yan gelirlerini her yıl bir önceki yıla göre istikrarlı bir şekilde artırmıştır.

7. SONUÇ

Amerika Birleşik Devletleri'nde serbestleşme yasasının 1978 yılında yayınlanmasıyla birlikte havayolu pazarında düşük maliyetli iş modelini uygulayan havayolu şirketlerinin sayısı artmaya başlamıştır. Geleneksel havayolu şirketleri, pazara yeni giren düşük maliyetli taşıyıcılar ile rekabet edebilmek ve onların fiyatlandırma politikaları ile mücadele edebilmek için gelir yönetimi sistemlerini aktif bir şekilde kullanmaya başlamışlardır. Havayolu şirketleri, gelir yönetimi sistemi aracılığı ile envanterlerini en iyi şekilde kullanarak gelirlerini artırmaya çalışmışlardır.

Havayolu endüstrisinin, maliyet yapısının yüksek olmasının yanı sıra siyasi ve ekonomik krizlerden, kolay bir şekilde etkilenmesi nedeniyle rekabet koşulları ağırlaşmaktadır. Havayolu şirketleri, hem maliyetlerini azaltmak hem de gelirlerini artırmak mecburiyetindedir. Düşük maliyetli iş modelini uygulayan havayolu şirketleri, daha fazla gelir elde etmek amacıyla gelir kalemlerine bir yenisini ekleyerek yan gelirlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Geleneksel havayolu iş modelini uygulayan şirketlerde gelirlerini artırmak için yan gelir kaynaklarını kullanmaya başlamışlardır.

Geleneksel taşıyıcılar, maliyetlerini azaltabilmek ve gelirlerini artırabilmek için ücretsiz bir şekilde yolcularına sundukları ürün ve hizmetlerin bazılarını ayrıştırıp ayrı ayrı ücretlendirerek uygulamış oldukları iş modelinde değişime gitmişlerdir. Düşük maliyetli taşıyıcılar ise yolcuların bağlılıklarını ve konforunu

artırabilmek için geleneksel taşıyıcılar tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin bazılarını sunmaya başlamışlardır. Havayolu şirketleri tarafından uygulanan iki iş modelinde gerçekleşen değişimler sonucunda hibrit iş modeli olarak isimlendirilen yeni bir model ortaya çıkmıştır. İş modelleri hibritleşmeye devam ederken havayolu şirketleri de yan gelirlerini artırmaya devam etmektedir.

Çalışmada incelenen 25 havayolu şirketinden 2 tanesi baz yıla kıyasla yan gelirlerini 2018 yılında azaltırken diğer 23 şirket 2010-2018 yılları arasında yaşadıkları iniş çıkışa rağmen yan gelirlerini artırmayı başarmışlardır. Havayolu şirketleri arasında baz yıla göre 2018 yılında yan gelirlerini en fazla artıran şirket Air Arabia olurken, Frontier ikinci, Spirit üçüncü, Southwest dördüncü, Lufthansa beşinci ve Pegasus Havayolları altıncı olmuştur.

Havayolu şirketleri arasında yan gelirlerini en çok artıran altı şirketten beşi düşük maliyetli iş modelini uyguladıklarını ifade etmektedirler. Düşük maliyetli taşıyıcıların yan gelirlerini artırmada elde ettikleri başarı, geleneksel taşıyıcılara göre yan gelirlere daha çok önem verdiklerinin işaretidir. Yan gelirlerini azaltan Emirates ve Qantas, geleneksel havayolu iş modelini uyguladıklarını ifade etmektedirler. Geleneksel taşıyıcılar, uygulamış oldukları politikalar gereği ürün ve hizmetleri ayırtırmadan yolculara sunmaları, yan gelirlerin azalmasını sağlayan temel etken olarak değerlendirilmektedir.

Düşük maliyetli taşıyıcılar gibi geleneksel taşıyıcıların da yan gelirlerini artırmaları havayolu endüstrisinde, uygulanan iş modeli fark etmeksizin bütün şirketlerin geçmiş yıllara göre yan gelirlerin daha fazla önemsendiğini göstermektedir. Ortaya çıkan bu artış, her geçen gün zorlaşan rekabet koşulları altında havayolu şirketlerinin gelirlerinin arttırılabilmesi için önümüzdeki yıllarda yan gelirlerin daha önemli olacağını temel göstergesidir.

KAYNAKÇA

- Akcanlı, F., Soba, M. ve Kestane, A. (2013). İMKB'ye kote edilmiş havayolu taşımacılığı sektöründe trend analizine ilişkin örnek bir uygulama. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 191-207.
- Anderson, C., Davison, M. and Rasmussen, H. (2004). Revenue management: A real options approach. *Naval Research Logistics (NRL)*, 51(5), 686-703.
- Avram, B. (2017a). Ancillaries in the aviation industry. Importance, trends, going digital. *Expert Journal of Marketing*, 5(2), 53-65.
- Avram, B. (2017b). The hybrid airline model. Generating quality for passengers. *Expert Journal of Business and Management*, 5(2), 149-154.
- Başol, S. (2012). *Havayolu yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Belobaba, P., Amedeo O. and Cynthia B. (2009). *The global airline industry*. İngiltere: A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.
- Bhat, S. (2008). *Financial management: Principles and practice*. India: Excel Books
- Bieger, T. and Wittmer, A. (2011). Airline strategy from network management to business models. *In Aviation Systems*, (pp. 77-102).
- Bieger, T., Döring, T. and Laesser, C. (2002). Transformation of business models in the airline industry-impact on tourism. *In Air transport and tourism, 52nd Congress* (pp. 49-83).
- Brigham, E. (2002). *Financial management: Theory and practice*. South-Western, Thomson Learning, 1184.
- Cross, R. G. (1997). *Revenue management hard-core tactics for market domination*. New York. USA: Broadway Books.
- de Boer, E. R. and Gudmundsson, S. V. (2012). 30 years of frequent flyer programs. *Journal of Air Transport Management*, 24, 18-24.
- Dufour, R. M. (2010). Integrated real-time ancillary revenue optimization system. *U.S. Patent Application* No. 12/397,200.
- Gillen, D. (2006). Airline business models and networks: Regulation, competition and evolution in aviation markets. *Review of Network economics*, 5(4).
- Gillen, D. and Morrison, W. G. (2005). Regulation, competition and network evolution in aviation. *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 161-174.

- Hanlon, P. (2006). *Global airlines*. Londra, İngiltere: Routledge.
- Hao Eric, (2011). *Ancillary revenues in the airline industry: Impacts on revenue management and distribution systems*. (Yüksek lisans tezi). University of California, USA: Massachusetts Institute of Technology, California.
- Hoszman, A. (2015). Typology of ancillary revenue in airlines. *Journal of Management and Financial Sciences*, 8(22), 57-68.
- IdeaWorks. (2012). Erişim adresi <https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2013/11/Press-Release-81A-Ancillary-Revenue-Results.pdf> Erişim tarihi: 17.08.2019.
- IdeaWorks.(2018). Erişim adresi <https://www.ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2018/09/2018-Ancillary-Revenue-Yearbook-R.pdf> Erişim tarihi: 12.05.2019,
- Kargin, M. ve Aktas, R. (2011). Türkiye muhasebe standartlarına göre raporlanmış nakit akis tablosu ve analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (52).
- O'Connell, J. F. and GeorGe W. (2011). *Air transport in the 21st century*. New York, USA: Routledge.
- O'Connell, J. F. and Williams, G. (2005). Passengers perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4): 259-272.
- Peksatici, Ö. (2016). Ancillary revenue opportunities in Turkish domestic aviation market. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(1): 175-206.
- Şengür, F. K., Ustaömer, T. C. ve Uzgör, M. (2017). A research on ancillary product buying intentions of domestic airline passengers in Turkey. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(4): 456-464.
- Štimac, I., Vince, D. and Vidović, A. (2012). Effect of economic crisis on the changes of low-cost carriers business models. *In 15th International Conference on Transport Science ICTS 2012*, 1-12.
- Strauss, A. K., Klein, R. and Steinhardt, C. (2018). A review of choice-based revenue management: Theory and methods". *European Journal of Operational Research*, 271(2): 375-387.
- Şengür, F. K. ve Şengür, Y. (2017). Havayolu iş modelleri: Kavramsal bir analiz. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir, Turkey
- Şengür, F. K., Uzgör, M. ve Ustaömer, T. C. (2018). A research on Turkish international passengers'intention in purchasing airline ancillaries". *Transport ve Logistics*, 18(44).
- Vidović, A., Štimac, I. and Vince, D. (2013). Development of business models of low-cost airlines. *ijtte-International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 3(1): 69-81.
- Warnock-Smith, D., O'Connell, J. F. and Maleki, M. (2015). An examination of ongoing trends in airline ancillary revenues. *In: 19th Air Transport Research Society World Conference*.
- Warnock-Smith, D., O'Connell, J. F. and Maleki, M. (2017). An analysis of ongoing trends in airline ancillary revenues. *Journal of Air Transport Management*, 64, 42-54.