

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
GELİR YÖNETİMİ ve TÜRK HAVA
YOLLARI A.O. UYGULAMASI**

**Ali Emre SARILGAN
(Yüksek Lisans Tezi)**

Eskişehir-2001

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ VE
TÜRK HAVA YOLLARI A.O. UYGULAMASI

Ali Emre SARILGAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Fevzi SÜRMEİ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2001

19.09.2001

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ VE TÜRK HAVAYOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI UYGULAMASI

Ali Emre SARILGAN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2001

Danışman: Prof. Dr. Fevzi SÜRMEİ

Hava taşımacılığı, tüm dünyada milyonlarca çalışanıyla bir milyardan fazla yolcuya hizmet veren ve milyarlarca dolarlık katma değer yaratan bir sektördür. Orta ve uzun mesafede en rahat ulaşım sistemi olan hava taşımacılığının en büyük avantajı, insanlara yapacakları diğer işler için daha fazla zaman ayırma olanağı sağlamasıdır.

1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki serbestleşme hareketiyle havayolu sektörü üzerindeki bazı kısıtlamalar kalkmıştır. Serbestleşmeden sonra pazara giren düşük fiyatlı yeni havayolu işletmeleriyle rekabet edemeyen büyük havayolu işletmeleri zor günler geçirmişlerdir. Daha sonra büyük havayolu işletmeleri teknolojinin de gelişmesiyle, düşük fiyatlı havayolu işletmeleri ile rekabet edebilmek için yeni teknikler geliştirmişlerdir. Gelir yönetimi, bu yoğun rekabet şartlarında büyük havayolu işletmelerinin düşük fiyatlı havayolu işletmeleriyle rekabet etmesinde çok önemli bir rol oynamıştır. Gelir yönetimi, havayolu işletmelerinin sürekli değişen talebi, geliri en büyükleyecek şekilde çeşitli yöntemlerle, sabit kapasitelerine eşitlemeye çalışma sanatı olarak tanımlanabilir.

Gelir yönetimi sayesinde büyük havayolu işletmeleri yüksek gelir getiren yolcularla birlikte fiyata duyarlı yolculara da bir arada hizmet verebilmişlerdir. Günümüzde gelir yönetimi tekniğini uygulamayan büyük havayolu işletmesi hemen hemen yok gibidir. Türkiye'de gelir yönetimi tekniğini uygulayan tek havayolu ise Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'dır.

ABSTRACT**AIRLINE YIELD MANAGEMENT
AND APPLICATIONS IN THE TURKISH AIRLINES****Ali Emre SARILGAN****Civil Aviation Management Program****Anadolu University Social Sciences Institute, August 2001****Advisor: Prof. Dr. Fevzi SÜRMELE**

Air transportation is an industry in which millions of workers serve more than one billion passengers and create billions of dollars additional value. The major advantage of air transportation, which is the most comfortable transportation system for middle and long distances, is giving opportunities to people for their other activities.

In 1978, in USA, under deregulation law some barriers went out from air transportation industry. After deregulation, mega carriers in the market had some difficulties in competition with the new low cost carriers. Then mega carriers found some new methods to complete with the low cost carriers by the help of technological development. Yield management played a major role for mega carriers to complete with low cost carriers under the fierce competition. Yield management can be defined as the art of management to match the fluctuation demand of air carriers with their constrained capacity to maximize revenue by using various techniques.

By the help of yield management mega carriers could fly high yield passengers with low yield passengers together. Nowadays, there are no mega carriers, which can not adopt yield management. Turkish Airlines is the only one carrier, which adopt yield management in Turkey.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ali Emre Sarılğan'ın "Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Ve Türk
ları A.O. Uygulaması" başlıklı tezi ...13... Eylül 2001... tarihinde,
aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili
maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi
olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Fevzi SÜRMELE

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nuray UZKESİCİ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hakan OKZAL...

Prof. Dr. Ömer Zühri ALTAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında danışmanlığımı üstlenerek bana her konuda yol gösteren sevgili hocam Prof. Dr. Fevzi SÜRMEİİ'ye ve ayrıca çalışmalarım sırasında bana yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Ergün Kaya'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

TABLOLAR LİSTESİ

		<u>Sayfa</u>
Tablo 1	1998-2005 Yılları Arası Avrupa Ülkelerinin Havayolu Trafığı Büyüme Oranları	28
Tablo 2	2001 Yılı İtibariyle Türkiye'deki Havayolu İşletmeleri ve Uçak Sayıları	32
Tablo 3	Kapasite Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	43
Tablo 4	Avrupa içi ve Kuzey Atlantik Uçuş Maliyetlerinin Oransal Karşılaştırması.....	51
Tablo 5	Farklı Fiyat Uygulaması.....	65
Tablo 6	THY'nin Filo Yapısı (2001 Yılı İtibariyle).....	137
Tablo 7	THY'nin 1996-2000 Yılları Arasındaki Toplam Koltuk Kapasitesi (2000 Sonu İtibariyle).....	137
Tablo 8	THY'nin 1990-2000 Yılları Arasındaki Yolcu Doluluk Oranı (%).....	138
Tablo 9	THY'nin 1996-2000 Yılları Arasındaki Personel Verimliliği.....	139
Tablo 10	THY Daimi Personelinin Ünitelere Göre Dağılımı (2000 Sonu İtibariyle).....	140
Tablo 11	THY'nin Başlıca İştirakleri ve Bağlı Ortaklıkları.....	140
Tablo 12	THY'nin Sermaye Durumu.....	141
Tablo 13	THY'nin 1999-2000 Yılları Faaliyet Sonuçları.....	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 Hava Taşımacılığı Sektörünün Yapısı.....	4
Şekil 2 Sistem Olarak Havayolu İşletmesi ve Çevresi	33
Şekil 3 Yolcu Başına Birim Maliyetlerdeki Değişimin Doluluk Oranına Fonksiyonu	52
Şekil 4 Başabaş Noktası Analizi.....	53
Şekil 5 Gelir Yönetimi ve Pazarlama Arasındaki İlişki.....	55
Şekil 6 Klasik Talep Eğrisi.....	58
Şekil 7 İki Fiyat Uygulanması Durumu.....	59
Şekil 8 Toplam Gelirin En Büyüklenmesi.....	60
Şekil 9 Farklı Fiyatlamayla Gelirin En Büyüklenmesi.....	67
Şekil 10 Fazla Kapasite ve Yetersiz Kapasite Riski.....	69
Şekil 11 Fazla Kapasite ve Rezervasyonu Olduğu Halde Yolculara Hizmet Verilememe Riski.....	70
Şekil 12 Kapasite Yönetiminin İki Temel Bileşeni.....	71
Şekil 13 Rezervasyonun Kabul Edilmesi veya Edilmemesi Olasılıkları.....	73
Şekil 14 Net Gelire Göre En Uygun Fazla Rezervasyon Seviyesinin Belirlenmesi.....	85
Şekil 15 Gelir Yönetimi Sisteminin Genel Yapısı.....	92
Şekil 16 Gelir Yönetimi Sisteminin Basit Yapısı.....	100
Şekil 17 Gelişmiş Bir Gelir Yönetimi Sisteminin Yapısı.....	102
Şekil 18 Gelir Yönetimi Sistemindeki İletişim Kanalları.....	105
Şekil 19 Talep Eğrisinin Sınırlandırılması.....	108
Şekil 20 Sistemin Gelişmişliğine Göre Talep Çizgisinin Yapısı.....	109
Şekil 21 Hub and Spoke Sisteminin İşleyişi.....	122

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN YAPISI

1. HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN TANIMI VE GENEL YAPISI	3
2. HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ	5
3. HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN EKONOMİK ÖZELLİKLERİ	8
3.1. Hava Taşımacılığı Sektörünün Oligopolistik Özellikleri	8
3.1.1. Sektöre Giriş Koşullarının Yüksek Olması	9
3.1.2. Ölçek Ekonomisi Özelliği	10
3.1.3. İşbirlikleri ve Birleşmeler Yoluyla Büyüme	12
3.1.4. Karşılıklı ve Çoklu Bağımlılık	13
3.1.5. Fiyat Kararlılığı ve Fiyat Dışı Rekabet	14
3.1.6. Havayolu Sayısı ve Pazar Payı	14
3.2. Hava Taşımacılığının Sektörel Özellikleri	15
3.2.1. Devlet Sübvansiyonu ve Desteği	15
3.2.2. Teknolojideki Yüksek Devir Hızı	16
3.2.3. Yüksek Yakıt ve İşgücü Maliyetleri	17
3.2.4. Ekonomik Dalgalanmalara Karşı Duyarlılık	17
3.2.5. Ulusal ve Uluslararası Politika ve Yaptırımlara Karşı Duyarlılık	17
3.2.6. Uçuş Sıklığının Rekabetteki Önemi	19
3.2.7. Fazla Kapasite ve Düşük Marjinal Maliyetler	20
3.2.8. Marjinal Karlılık	22

3.2.9. Havayolu Ürününün Yapısı	22
–3.2.10. Hizmet Sektörü	23
3.2.11. Talebe Karşı Duyarlılık	25
3.2.12. Yoğun Rekabet	25
3.2.13. Sürekli Büyüyen Sektör	26
4. HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU	26
4.1. Hava Taşımacılığı Sektörünün Dünyadaki Mevcut Durumu	26
4.2. Hava Taşımacılığı Sektörünün Türkiye'deki Mevcut Durumu	29
5. HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN TANIMI	32

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ

1. HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE SERBESTLEŞME	34
2. HAVAYOLU HİZMETİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	37
3. GELİR YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI VE UNSURLARI	41
3.1. Gelir Yönetimi Kavramı	41
3.2. Havayolu İşletmelerinin Gelir Kaynakları	44
3.3. Gelir Yönetimi İçin Gerekli Koşullar	46
3.3.1. Kapasitenin Sınırlı Olması	46
3.3.2. Yüksek Sabit Maliyetler	47
3.3.3. Değişken Maliyetlerin Az Olması	47
3.3.4. Talebin Zamana Duyarlı ve Dalgalı Olması	47
3.3.5. Ürünlerin Birbirine Benzer Olması	47
3.4. Gelir Yönetiminin Unsurları	48
3.4.1. Pazar Bölümleme	48
3.4.2. Tarihsel Talep ve Rezervasyon Süreci	48
3.4.3. Fiyatlama Bilgileri	49
3.4.4. Fazla Rezervasyon Politikası	49
3.4.5. Bilgi Sistemleri	50
3.5. Gelir Yönetiminin En Önemli İki Bileşeni Fiyat ve Doluluk Oranı	50

3.6. Gelir Yönetimi ve Pazarlama Arasındaki İlişki	54
4. GELİR YÖNETİMİ İLE FİYAT, TALEP VE REZERVASYON SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	57
4.1. Gelir Yönetimi ve Fiyat İlişkisi	57
4.1.1. Fiyat Farklılaştırmanın Kural ve İlkeleri	57
4.1.2. Fiyatlar, Hizmetler ve Kısıtlamalar Arasındaki İlişkinin Analiz Edilmesi	62
4.1.3. Farklı Fiyatlandırma Yapılarının Oluşturulması	63
4.2. Gelir Yönetimi ve Talep İlişkisi	67
4.2.1. Talep Kontrolü	67
4.2.1.1. Fazla Kapasite ve Kapasite Açığı	68
4.2.1.2. Fazla Kapasite ve Karşılanamayan Talep	70
4.2.2. Talebin Düzenlenmesi	72
4.3. Gelir Yönetimi ve Rezervasyon Sistemleri İlişkisi	74
4.3.1. Rezervasyon Sistemlerinin Önemi	74
4.3.2. Gelir Yönetimi ve Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri	77
5. GELİR YÖNETİMİNİN BAŞLICA ARAÇLARI	79
5.1. Rezervasyon Limitlerinin ve Yolculuk Sınıfı Ücretlerinin Yönetimi	79
5.2. Fazla Rezervasyonun Yönetimi	82
5.3. Gelir Arttırıcı Yardımcıların Yönetimi	86
5.3.1. Seyahat Yönetimi	86
5.3.2. Dağıtım Ağı Yönetimi	87
5.3.3. Kambiyo Yönetimi	88
5.4. Müşteri Davranış Modelleri	88
5.4.1. Talep Tahmin Modelleri	88
5.4.2. Rezervasyon İptallerinin ve Rezervasyon Yaptırıp Gelmeyenlerin Tahmini	90
5.4.3. Rezervasyon Yaptırmadan Uçan Yolcular	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANMASI

1. İŞLETME İÇİN GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİN POTANSİYEL DEĞERİNİN BELİRLENMESİ	93
2. GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİN GELİŞTİRİLMESİ	96
2.1. Genel Yapının Oluşturulması	96
2.2. Modellerin Geliştirilmesi	98
2.3. Gelir Yönetimi Sisteminin Performansının İzlenmesi ve Kontrolü	99
2.3.1. Sistemin Genel Yapısı	99
2.3.2. Performansın İzlenmesi	101
2.3.3. Performans Kontrol	105
3. GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ	107
3.1. Talep Eğrisi	107
3.2. Standart Kapasite Yönetimi	110
3.3. Otomatik Kapasite Yönetimi	111
3.3.1. Statik Kapasite Yönetimi	112
3.3.2. Dinamik Kapasite Yönetimi	116
4. GELİR YÖNETİMİNİN HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULAMA ÖRNEKLERİ	118
5. GELİR YÖNETİMİ UYGULAMASINDA KARŞILAŞILABİLECEK BAZI SORUNLAR	130

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NDA -THY- GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	132
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	132
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	133
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	133

5. ARAŞTIRMANIN BULGU VE YORUMLARI	134
5.1. Türk Hava Yolları A.O.'nun Genel Yapısı	134
5.1.1. Türk Hava Yolları A.O.'nun Tarihçesi ve Hukuki Statüsü	134
5.1.2. Türk Hava Yolları A.O.'nun Misyonu	135
5.1.3. 2000 Yılı İtibariyle Türk Hava Yolları A.O.	136
5.1.3.1. Türk Hava Yolları A.O.'nun Koltuk Kapasitesi ve Trafik Gelişimi	136
5.1.3.2. Türk Hava Yolları A.O.'nun Kargo Kapasitesi Gelişimi	138
5.1.4. Türk Hava Yolları A.O.'nun İnsan Kaynakları	139
5.1.5. Türk Hava Yolları A.O.'nun Mali Durumu ve Faaliyet Sonuçları	140
5.2. Türk Hava Yolları A.O.'da Gelir Yönetimi Faaliyetlerinin İncelenmesi	143
5.3. Araştırmada Elde Edilen Bulgular	149
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 151
EKLER	153
KAYNAKÇA	162

GİRİŞ

Hava taşımacılığı sektörü gerek hizmet verdiği yolcu sayısı, gerek iş imkanı sağladığı insan sayısı ve gerekse ürettiği milyarlarca dolarlık değerle dünyanın önemli sektörlerinden biridir. Hava taşımacılığı sektörü, dünya ticaretinin ve turizminin gelişmesine çok büyük katkıları olan küresel ekonominin temel yapıtaşlarından biridir.

Sürekli artan rekabet şartları ve küreselleşme olgusu tüm sektörlerde olduğu gibi havayolu sektörünün de sürekli yenilikler yapmayı bir zorunluluk haline getirmiştir. Ucuz fiyatlı ve tarifersiz havayolu işletmelerinin pazara sunduğu düşük fiyatları sunamayan tarifeli büyük havayolu işletmeleri ayakta kalabilmek için sürekli yenilikler (Computer Reservation Systems, Frequent Flier Programs) yapmaktadırlar. Bu yoğun rekabet ortamında büyük havayolu işletmelerinin, düşük fiyatlı ve tarifersiz havayolu işletmeleri ile rekabet edebilmesini sağlayan önemli araçlardan biri de gelir yönetimi tekniğidir. Bu teknik sayesinde büyük tarifeli havayolu işletmeleri geçmiş dönemdeki bilgilerinden ve fiyat farklılaştırmadan yararlanarak uçak kabinini ücret sınıflarına ayırıp, geliri en büyükleyecek şekilde koltuklarını satmaktadırlar. Günümüzde bu tekniği kullanmayan büyük havayolu işletmesi hemen hemen yok gibidir.

Bu çalışmada Türkiye’de çok yeni bir kavram olan gelir yönetimi tekniği açıklanmış ve Türkiye’nin bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı’nın gelir yönetimi faaliyetleri incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, hava taşımacılığı sektörünün tanımı ve genel yapısı açıklanarak, hava taşımacılığının tarihsel gelişimi ve ekonomik özellikleri anlatılmıştır. Bu bölümde ayrıca hava taşımacılığının dünyadaki ve Türkiye’deki mevcut durumu anlatılarak, havayolu işletmelerinin tanımı verilmiştir.

İkinci bölümde, havayolu sektöründe serbestleşme kavramı, havayolu hizmetinin temel özellikleri ile gelir yönetiminin temel kavramları ve unsurları açıklanmıştır. Daha sonra gelir yönetimi ve fiyat, talep ve rezervasyon sistemleri arasındaki ilişki incelenerek, gelir yönetiminin en önemli temel araçları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, gelir yönetimi sisteminin potansiyel değerinin belirlenmesi ve gelir yönetimi sisteminin geliştirilmesi ayrıntılı olarak açıklanmış ve gelir yönetimi sisteminin işleyişi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca gelir yönetiminin havayolu işletmelerinde uygulama örneklerine ve gelir yönetimi uygulamasında karşılaşılabilecek bazı sorunlara değinilmiştir.

Bu çalışmanın uygulama bölümü olan dördüncü bölümde ise, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın 2000 yılına ait trafik, kargo, insan kaynakları ve mali yapısı ayrıntılı olarak açıklanmış ve THY A.O.'nun gelir yönetimi konusunda bugüne kadar yaptığı tüm çalışmalar ve şimdiki mevcut durum ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN YAPISI

1. HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN TANIMI VE GENEL YAPISI

Ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan hava taşımacılığı sektörü, havayolu işletmeciliği, havaalanları işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile, bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimini kapsamaktadır.¹

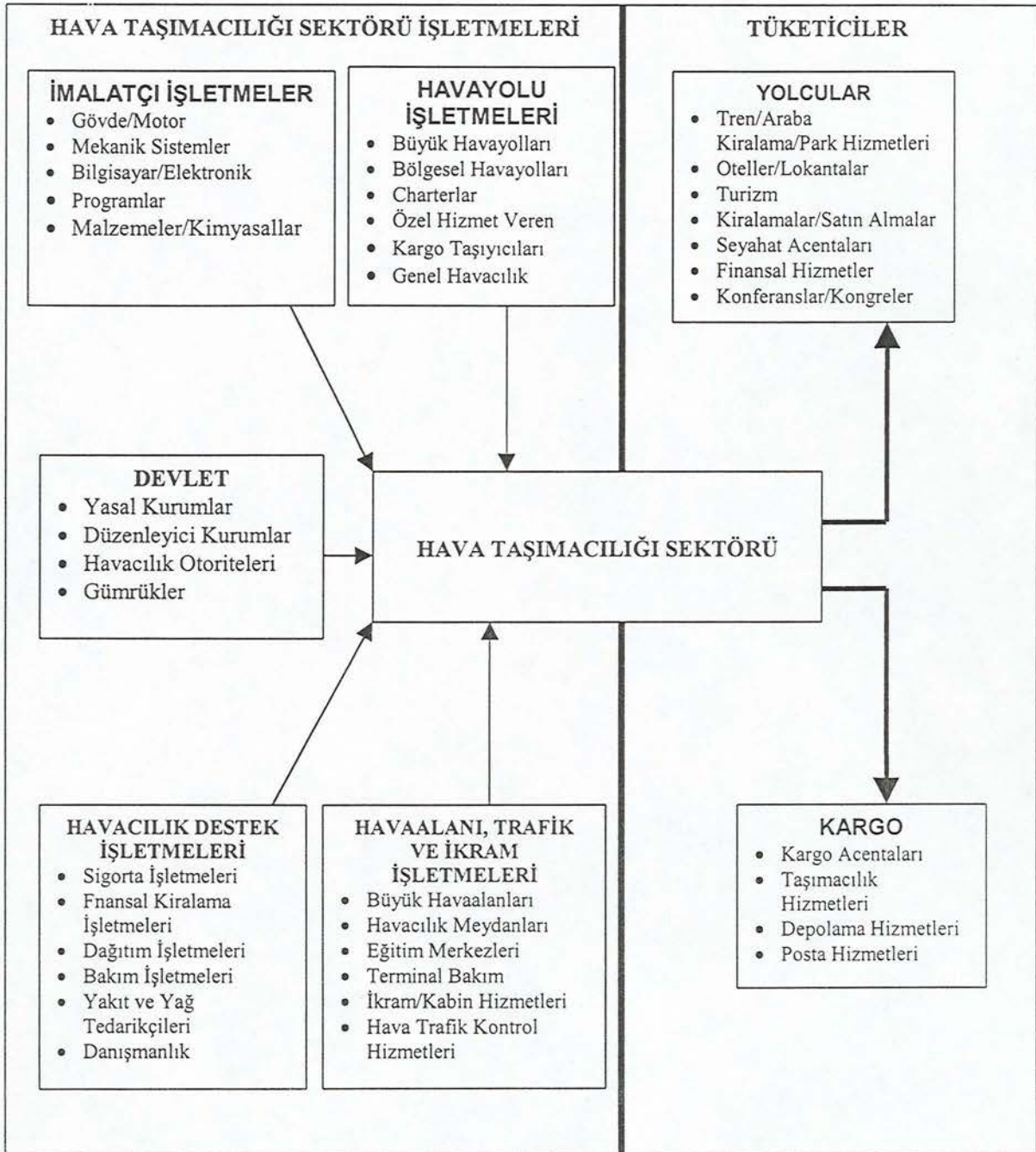
Hava taşımacılığı dünyanın en önemli sektörlerinden biridir. İlk jet uçağının 1949 yılında uçmasından itibaren sivil havacılık 70 kattan daha fazla büyümüştür.² Bu şimdiye kadar hiçbir ulaşım sisteminin ulaşamadığı bir rakamdır. Havayolu taşımacılığındaki bu hızlı büyümenin ana nedenleri teknolojinin gelişmesi, harcanabilir gelirlerin artması ve bilet fiyatlarının düşmesidir. Bilet fiyatları geçtiğimiz 20 yıl içinde enflasyon etkisi de düşüldükten sonra %40 oranında düşmüştür.³ Uzun mesafeli turizm pazarındaki gelişmenin ve iş dünyasının küreselleşmesinin ardındaki itici güç, daha ucuz ve daha etkin hava taşımacılığıdır. Havayolu işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, tüketicilerin istek, arzu ve beklentilerine yönelik olarak hizmet kalitesinin artmasına neden olmuştur. Sektörün dünyadaki önemi çok büyüktür ve yüz milyonlarca insanı taşımaktadır. Bu sektör uçak üreticileri ve işleticileri, motor üreticileri, yakıt

¹ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, (Ankara, Yayın no: 2364, Nisan 1995), s. 1.

² <http://atag.org/eco/index.html>, iletişim adresli internet sayfası, (Nisan 2000).

³ <http://atag.org/eco/eco1/html>, iletişim adresli internet sayfası, (Nisan 2000).

ikmali şirketleri, havaalanları ve hava trafik kontrol sistemlerinden oluşmaktadır. Bu sektörün müşterileri ise dünyadaki her sektörden ve nüfusun her kesimindedir. Şekil 1'de hava taşımacılığı sektörünün yapısını görebiliriz.



Şekil 1. Hava Taşımacılığı Sektörünün Yapısı

2. HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

Havada yolcu taşımacılığı fikri ilk olarak havadan daha hafif araçların yapımı fikriyle ortaya atılmıştır. Daha sonra teknolojinin geliştirilmesiyle havadan daha ağır uçaklarla taşımacılık yapma imkanı ortaya çıkmıştır.⁴

Havacılığın tarihsel gelişimine baktığımızda, havacılığın gerçek anlamda Aralık 1903 de Amerika'nın North Carolina eyaletinde Orville ve Willbur Wright kardeşlerin kendi yaptıkları uçakla yerden 150 feet yükseklikten birkaç mil uçmalarıyla başladığı fikri yaygındır. Sivil havacılığın tarihsel gelişimini genel olarak dört evreye ayırarak incelemek mümkündür. Bu evreler sırasıyla; Oluşum, Büyüme, Olgunluk ve Liberalleşme'dir.⁵

Oluşum Evresi (1918-1938): Havacılık 1903 yılında sivil bir amaçla başlamış olsa bile 20. yüzyılın başlarındaki siyasi krizler ve savaşlar dolayısıyla askeri alanda sanayileşen bir sektör haline gelmiştir. İlk uçuşla 1. Dünya Savaşı'nın sonuçlanması arasında geçen süre uçakların ve sistemin askeri açıdan kullanılma dönemidir. Dolayısıyla masif bir şekilde askeri amaçlı uçaklar geliştirilmiş ve üretilmiştir. Sivil havacılık savaş sonrası askeri amaçlı uçakların sivil kullanıma geçmesiyle büyük bir ivme kazanmıştır. Birinci Dünya Savaşı sonrası özellikle A.B.D. ordusunun elinde kalan uçaklar Amerikan Posta İdaresi tarafından şehirler arasında ilk hava posta taşımacılığının başlamasına neden olmuştur.

15 Mayıs 1918'de dünyanın ilk tarifeli hava posta servisi A.B.D.'de New York ile Washington D.C. arasında 218 millik bir mesafe için başlatılmıştır. Hava posta taşımacılığının gelişimi ile uçaklar da gelişmiş ve sistem büyümeye başlamıştır. 1920'lerin sonlarına kadar sivil havacılık posta taşımacılığında ileri gidememiştir.

Bunun başlıca nedenleri; insanların uçaklara olan güvensizliği, kara ve demiryolu taşımacılığının da yeni olması nedeniyle cazibesini koruması, uçakların konforsuzluğu, uçak seyahatinin çok pahalı olması ve uçakların yeterli kapasiteye sahip

⁴ Fevzi Sürmeli, Hikmet Seçim ve Halim Sözbilir, *Sivil Havacılık Yönetimi*, (Eskişehir: Sivil Havacılık Yüksek Okulu Yayınları, No:1, 1991) s. 3.

⁵ Korhan Oyman, "Sivil Havacılığa Giriş", Lisans, Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, 1994.

olmaması dolayısıyla hizmette sürekliliğin sağlanamamasıdır. Ancak 1920'lerin sonlarında ilk defa bir Amerikalı ve bir İngiliz uçak üreticisinin, Havilland Dragon ve Ford Trimotor yolcu uçaklarını piyasaya sürmesi ile dünyada ilk yolcu taşımacılığının temelleri atılmıştır. Yolcu taşımacılığı ile birlikte sistem daha da büyümüş ve emniyet faktörünü arttırabilmek için ilk düzenli telgrafla iletilen meteorolojik bilgi yayınları başlatılmıştır. Havacılığın oluşum evresi 1930'larla beraber yeni tip uçakların dizaynına ve üretimine de sahne olmuştur. Bu yıllarda uçaklar havayolu işletmelerinin ihtiyaçları ve talimatlarına göre dizayn edilmiştir. Aynı zamanda bu yıllar uçuş emniyetinin en düşük olduğu yıllardır. 1929-1933 arasında uçakların kaza ve ölüm oranı trenlere göre 1500 defa, otobüslere göre de 900 defa daha fazladır. Sadece Amerika'da 1932 yılında 108 uçak kazası olmuştur. Ancak bu tip talihsizlikler havacılık sisteminde emniyete yönelik çok önemli gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. 1930'lu yılların ortalarına doğru Juan Trippe adlı işadaminin kurduğu Pan American havayolu işletmesi uçan bot adı verilen deniz uçakları ile ilk tarifeli okyanus aşırı seferleri gerçekleştirmiştir. Tüm bu gelişmelere rağmen 1938'lere gelindiğinde dünyada yeni siyasi krizlerin başlaması ile birlikte sivil havacılık durgunluğa girmiş ve yerini askeri alanda hızlanan havacılığa bırakmıştır.

Büyüme Evresi (1938-1958): İkinci Dünya Savaşı yılları boyunca uçak üretimindeki artış ve uçakların teknolojilerindeki gelişme sivil havacılığın savaş sonrasındaki hızlı büyümesinin bir habercisiydi. Bu savaş kıtalararası bir savaştı ve uçaklar operasyonların belkemiğini oluşturuyordu. Dolayısıyla bu dönemde üretilen tüm nakliye uçakları dört motorlu, uzun menzilli, yük kapasitesi ve hacmi geniş ve uçuş emniyetini arttıran teknolojilerle donatılmış uçaklardı. 1945 yılında savaşın sona ermesi ile birlikte, 1.Dünya savaşında olduğu gibi askeri uçak fazlası olmuştu. Bu fazla kapasite savaş süresince durgunluk içine giren sivil havacılığın ivme kazanması için bir potansiyel oluşturmaktaydı. Böylece sektör 1945 sonrası uzun mesafeli ve her hava koşulunda uçabilen, tarifeli hava taşımacılığına yöneldi. Bu uçaklar çoğunlukla kabin tazyikli, tüm hava koşulları için elverişli ve 100 kadar yolcuyu okyanus aşırı taşıyabilecek kabiliyeteydi.

Savaşta edinilen tecrübeler hava trafik konusunda da gelişmeleri beraberinde getirmişti. Artık uçaklar belli uçuş rotalarını takip ederek, hava trafik merkezlerinden

izin alarak onların ve gelişen radar ağının kontrolünde uçmaktaydı. İngilizler 1949 yılında dünyanın ilk sivil amaçlı jeti olan Havilland Comet'ı uçurmayı başardılar ve 1952 yılında seri üretime geçtiler. Artık hava taşımacılığı diğer taşımacılık sistemlerinin içinde en gözde olanıydı. 1953 yılında A.B.D.'de yapılan bir çalışma 300 km'nin üzerindeki mesafelerde uçağın tüm taşıma araçlarının talebini geride bıraktığını göstermiştir. Gelişme dönemi 1958 yılında ilk masif üretim jet yolcu uçağı olan B-707'nin hizmete girmesiyle sona erdi.

Olgunluk Evresi (1958-1978): 1958'de ilk B-707 kıtalararası dört motorlu jet yolcu uçağının Pan Amerikan havayolunda tarifeli seferlere başlamasıyla havacılık bir teknoloji yarışına dönüştü. Boeing'i takiben Douglas'da 1958-1959 da ilk DC-8'i üretti. Kıtalararası jetleri iki ve üç motorlu B-727 ve DC-9'lar takip etti. Artık tüm havayolu işletmeleri kısa ömürlü konvansiyonel pervaneli uçaklar yerine, uzun ömürlü teknoloji harikası jetleri filolarına dahil etmekteydi. Jetlerle birlikte havayolu taşımacılığı 50 yıl önceki çok riskli taşımacılık sınıfından emniyetli taşımacılık sınıfına geçmiştir. Bu dönemde uçaklara meteoroloji radarları, kara kutu gibi bazı ekipmanlar yerleştirilmeye başlanmıştır. 1969'da artan talebi karşılamak ve maliyetleri kontrol altına almak için ilk geniş gövdeli 400'den fazla yolcuyla kıtalararası taşıyabilen dört motorlu jet B-747 Jumbo üretildi. Bunu Douglas DC-10 ve Lockheed L-1011 uçaklarının üretimi izledi. 1970'lerin başında meydana gelen OPEC petrol krizi ve 1977'lerde başlayan gürültüye karşı çevreci mücadeleler havayollarını yeni çevreci ekonomik jetlere yöneltti.

Serbestleşme Evresi (1978'den Günümüze): 1978'de Amerikan hükümeti radikal bir kararla havacılık sistemini tam rekabete açtı. Tüm ticari kısıtlamaların kalktığı bu dönem havacılığın dev bir sisteme dönüşmesine neden oldu. 1980'lerde Avrupa'yı da etkisi altına alan bu hareket nedeniyle bir kaç yıl içinde havayolu ve uçak sayısı ikiye katlandı. Rekabet hava taşımacılığını herkesin yararlanabileceği bir taşımacılık sistemi haline getirmişti. Sonuçta sistem büyümeyle birlikte sancılı bir döneme girmektedir. Sistem o kadar büyümüş, hava trafiği o kadar yoğunlaşmıştı ki tüm ülkeler seviyesinde çeşitli önlemler, çeşitli standartlar, çeşitli yaptırım ve uygulamalar zorunlu hale geldi ve sistem bugünkü şeklini aldı.

3. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN EKONOMİK ÖZELLİKLERİ

Her şeyin belli fiziksel (yapısal) karakteristiği vardır. Sektörlerin de kendine has özellikleri vardır. Bir sektörün yapısını öğrenmek istiyorsak o sektörün gelişmesini, performansını ve başarısını etkileyen faktörleri bilmemiz gerekir. Bir çok uzmana göre havayolu sektörünün diğer sektörlerden pek bir farkı yoktur. Bu sektörde amaç insanların almaya istekli olacağı fiyat seviyesinde hizmet sağlamak ve kar elde edebilmek için maliyetleri bu fiyatın altında tutmaktır. Bununla birlikte, havayolu sektörünü tam olarak tanımak için havayolu sektörünün karakteristiğini tanımak gereklidir.⁶

Bir çok sektörde olduğu gibi havayolu sektöründe de genel ve sektöre has özellikler bulunmaktadır. Genel özelliklerde oligopol piyasaların genelinde görülen özellikler yer alırken, havayolu sektörüne özgü birtakım özellikler ise sektöre has özellikler olarak adlandırılmaktadır.

3.1. Hava Taşımacılığı Sektörünün Oligopolistik Özellikleri

Ekonomistler, genelde havayolu sektörünü oligopol pazar yapısına yaklaştırarak tanımlarlar. Oligopol pazar yapısı, “birbirlerine etki edebilecek kadar az sayıda satıcının sonsuz sayıda alıcı ile karşı karşıya geldiği bir piyasadır”. Bu piyasa, gerçek ekonomik hayatta en fazla görülen piyasa türüdür. Bugün her ülkede birkaç dev firmanın hakim olduğu günlük basın, otomobil, demir-çelik, alüminyum, buzdolabı gibi mal ve hizmetler piyasası oligopol piyasasına örnektir. Bu piyasada satıcıların az sayıda olmaları, ikiden fazla, ancak birbirinin kararlarından etkilenmeyecek sayıda olmalarını ifade etmektedir.⁷

Oligopol piyasasında üretilen mal ve hizmetler homojen (saf oligopol) ya da farklılaştırılmış (heterojen oligopol) olabilmektedir. Heterojen oligopolde, bireysel işletmelere ait talep fonksiyonları saf oligopolde olduğundan daha küçük bir fiyat esnekliğine sahiptir. Satıcılar rakiplerinin ve müşterilerin tercihlerini tahmin etmek

⁶ Robert M. Kane, *Air Transportation* (Thirteenth Edition. USA: Kendall/Hunt Publishing Company, 1999) s. 412

⁷ Zeynel Dinler, *İktisada Giriş* (Beşinci Basım. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 2000), s. 210.

zorundadır. Sektöre girişin serbestlik derecesi ve rakiplerin tepki oluşturabilmeleri için gerekli zaman miktarı, işletme kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Rakiplerin olası tepkileri çok değişik şekiller alabileceğinden işletme davranışları da değişik şekillerde oluşabilmektedir.⁸

3.1.1. Sektöre Giriş Koşullarının Yüksek Olması

Oligopol piyasaların genel özelliklerinden birisi, pazara girişte büyük engellerle karşı karşıya kalınmasıdır. Hava taşımacılığı sektöründe başlangıç yatırımı için sermayenin çok yüksek olması bu alanda faaliyet göstermek isteyen yatırımcılar için girişte bir engel oluşturmaktadır.⁹ Özellikle hizmet sektörü olduğundan ve güvenliğin ilk amaç olmasından dolayı havayolları, sertifikalı personel çalıştırmak zorundadır. Kalifiye personel çalıştırma zorunluluğu işletmeler için personel ücretlerini, dolayısıyla da personel giderlerini arttırmakta ve büyük maliyetler oluşturmaktadır. Ayrıca havayolu sektörünün sürekli gelişiyor olması, artan rekabet nedeni ile de teknolojisindeki değişimi takip etme gereği, ekipmanlar ve araç gereçlerin çok pahalı olduğu da göz önünde bulundurulursa, oldukça büyük ve sürekli bir sermaye gereğinin nedeni anlaşılacaktır.

Hava taşımacılığı sektörünün bu özelliği 1980'lerden önce çok daha etkin bir rol oynarken, 1978 yılındaki serbestleşme¹⁰ hareketi sonucu sektörün özel işletmelere de açılması ve tam rekabet ortamına geçilmesi ile etkin rolünü yitirmeye başlamıştır. Serbestleşme hareketiyle birlikte sektördeki işletmelerin sayısı artmıştır. Tam rekabetçi pazar yapısı nedeniyle, daha önce mevcut pazarı bölüşen sınırlı sayıdaki işletmenin artması gelirlerin düşmesine ve sektördeki pek çok havayolu işletmesinin iflasına neden olmuştur. 1980'li yıllarda artan iflaslar sonucunda, iflas eden havayolu işletmelerinin uçak filolarının mülkiyeti, borçları karşılığı bankalara geçmiştir.

⁸ Mustafa Öç, "Oligopol Pazar Yapısı ve Havayollarının Ekonomik Özellikleri," Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni, Sayı no:14, (Nisan-Eylül 1993), s. 40.

⁹ Alexander T. Wells, *Air Transportation A Management Perspective* (Fourth Edition. California: Wadsworth Publishing Company, 1999), s. 200.

¹⁰ Serbestleşme; Amerika Birleşik Devletlerinde 1978 yılında kabul edilen yasayla havayollarına konan sınırlamaların kaldırılması, havayollarına istediği hatta ve istediği fiyatta uçuş serbestliğinin getirilmesi; (Bkz; Robert W. Kaps, *Fiscal Aspects of Aviation Management*, USA: Southern Illinois University Press Series, 2000, s. 216.)

Bankaların hacizleri sonucunda havayollarının elinde işletemeyecekleri çok sayıda uçak kalmıştır. Bankalar da talepten fazla olan bu atıl uçak kapasitesini, çeşitli işletmelere kiraya vererek şu anda havayolları için vazgeçilmez bir finansman türü olan finansal kiralamanın kullanımını havayolu sektöründe yoğunlaştırmıştır. Bu gelişmelerin sonucunda, küçük filolara sahip çeşitli havayolu işletmeleri de uçak kiralama imkanına sahip olmuştur. Böylece sektöre giriş koşullarından birisi olan büyük sermaye gereksinimi daha alt sınırlara çekilebilmiştir.

3.1.2. Ölçek Ekonomisi Özelliği

Ölçek ekonomisi¹¹, uzun dönemde işletmelerin maliyetlerinin düşürülebilmesi ve faaliyetlerin artırılması ile sağlanabilir. Oligopol yapının geçerli olduğu tüm sektörlerde olduğu gibi havayolu sektöründe de, birim fiyatı düşürebilmek üretim miktarının artırılabilmesi ile mümkün olmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için yoğun olarak uzman işgücünün kullanılması, ileri teknolojinin olanaklarından yararlanılması ve yan ürünlerin verimli değerlendirilmesi gerekmektedir.¹²

Yoğun Şekilde Uzman Personel Kullanmak: Ölçek ekonomilerinin en önemli faktörlerinden biri işgücü uzmanlığıdır. Oligopolistik sektörün özelliklerini taşıyan havayolu taşımacılığı sektörü, ayrıca hizmet arz ettiğinden dolayı da iyi eğitilmiş uzman personele ihtiyaç duymaktadır. Sürekli değişen teknolojiden en çok etkilenen havayolu sektörü ancak personelinin sürekli eğitimi ile bu değişimi yakalayabilmektedir. Bu da işletmelere ek bir maliyet getirmektedir. Fakat büyük ölçekli işletmeler personel sayılarının yüksek olmasından ve görev bölümlendirmesine gidebilmelerinden dolayı uzmanlaşmadan büyük ölçüde yararlanabilmektedir. Ölçek ekonomilerini kullanabilen işletmelerin iş bölümüne gidebilmeleri, eğitim verdikleri personelden en çok faydayı sağlamalarına olanak vermektedir. Böylece işletmeler eğitim giderlerini en aza indirebilmektedir. Bundan başka, işletmenin çalışmalarında iş bölümlenmesine gitmesi, personele yapmakla yükümlü olduğu belirli görevlerde uzmanlaşma imkanı

¹¹ Ölçek Ekonomisi; Poul Krugman tarafından geliştirilen bu teori, "bazı mallarda ortalama üretim maliyetleri, üretim ölçeğine veya üretim hacmine bağlıdır" temeline dayanmaktadır. Başka deyişle eğer, üretim ölçeği büyürken maliyetler düşüyorsa, üretimde ölçeğe göre azalan maliyetlerden veya artan getiriden söz edilebilir; (Bkz.; Esin Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, Birinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999) s. 46.

¹² Wells, a.g.e., s.202.

vermektedir. Personelin belli bir göreve uzmanlaşmasına izin verildiği zaman, aynı personel daha verimli olmaktadır. Sonuç olarak, yüksek düzeyde uzmanlaşma, çalışanların bir işten diğer bir işe koşturmalarındaki zaman kayıplarını azalttığı için de yararlıdır.

Verimli ve Yüksek Teknolojiden Yararlanmak: Verimli ve yüksek teknolojiden yararlanabilmek tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de ancak büyük ve karlı işletmeler için daha kolay olmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler ise gerekli finansal güce sahip olmadıkları için yeni teknolojiden yararlanamamaktadır. Dolayısıyla bu işletmelerin karlılıkları daha az olmaktadır. Çünkü yüksek teknolojinin kullanılması maliyetleri düşürmekte ve karlılığı arttırmaktadır. Buna örnek olarak; filosunu yeni teknoloji ürünü uçaklardan daha ucuz olan eski model Stage II uçaklardan oluşturan bir havayolu işletmesi, gürültü kısıtlamaları nedeniyle bir çok havaalanına sefer düzenleyememektedir. Uçabildikleri alanlara ise yeni teknoloji ürünü olan Stage III uçaklara oranla daha fazla iniş kalkış ücreti ödemektedir. Ayrıca eski model uçakların hızları düşük olmasına rağmen, yeni teknoloji ürünü uçaklara göre yakıt tüketimleri de daha fazladır. Yine eski uçakların operasyonun devamlılığını sağlamak için yapılan bakım giderleri yeni uçaklara göre çok daha fazladır. Bunlar da işletmelerin karlılıklarını azaltıcı önemli unsurlardır. Günümüzde havayolunun ürünü olan koltuğun pazarlanmasında rezervasyon sistemlerinin kullanılması önemli bir rol oynamaktadır. Rezervasyon sistemi oluşturabilmek güçlü bir veri tabanı gerektirmektedir. Bunu da ancak yüksek teknolojiden yararlanan havayolları sağlayabilmektedir.

Yan Ürünlerin İyi Değerlendirilmesi: Büyük havayolu işletmeleri, küçük havayolu işletmelerine oranla yan ürünlerin değerlendirilmesi açısından daha güçlü durumdadırlar. Büyük havayolları, küçük havayolu işletmelerinin satın alamadığı ekipmanları kiralamak suretiyle ek bir kar elde edebilmektedir. Havayolu sektöründe kullanılan ekipmanın son derece pahalı olduğu düşünülürse, maliyetlerin karşılanmasında elde edilecek bu ek gelir oldukça önemlidir. Kiralanabilecek bu yan ürünler arasında ikram, eğitim, simülatör, yer hizmetleri, bakım, rezervasyon sistemi gibi ekipman ve faaliyetler sayılabilmektedir.

3.1.3. İşbirlikleri ve Birleşmeler Yoluyla Büyüme

Havayolu sektörünün oligopolistik olan ve en yoğun gözlenen özelliklerinden birisi de işbirlikleri yada birleşmeler yoluyla büyümelerdir. Böylece havayolu işletmeleri bazı avantajlar sağlayabildikleri gibi, bir çok dezavantajı da avantaja dönüştürebilmektedir. Bu avantajları aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:¹³

- Havayolu işletmeleri ölçek ekonomilerinden daha rahat yararlanabilmektedir. Çünkü havayolu işletmeleri birleşerek veya işbirliği yaparak pazar paylarını, dolayısıyla da satışlarını arttırabilmektedir. Büyük havayolu işletmeleri rekabeti ortadan kaldırmak için küçük işletmeleri satın alma yoluna gitmektedir.
- Büyük işletmeler pazarda büyük alıcı olduklarından pazarı yönlendirme olanakları daha yüksek olmaktadır. Ayrıca daha büyük bir pazar payına sahip oldukları için fiyat düzenlemelerinde veya hizmet standartlarının belirlenmesinde söz sahibi olmaktadır. Sektörde büyük işletme olmak pazarlık şansını da beraberinde getirmektedir.
- Havayolu işletmeleri birleşme veya işbirliği yoluyla büyüme ile uçuş haklarına sahip olabilmekte ve birtakım avantajlar sağlamaktadır. Havayolu işletmesinin faaliyete geçmesi ile ilgili tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra bile havayolunun nerelere uçabileceği iki ülkenin Ulaştırma Bakanlıklarının izni ile belirlenmektedir ve uçuş hakkını elde edebilmek için karşılıklı anlaşmalar yapılmaktadır. Büyük havayolları, bu hakları daha önce elde etmiş fakat başka nedenlerden dolayı batmakta olan işletmeleri satın alarak, bu hakları elde etme yoluna gitmektedir. Buna en güzel örnek ise feederline¹⁴ sistemini benimsemeyen ve bu sistemi kullanan diğer havayolu işletmelerine yenik düşen Amerika'nın en eski ve köklü havayolu işletmesi

¹³ Aynı, s. 204.

¹⁴ Feederline; Hub and spoke sisteminde, merkezi bir havaalanı ile, yardımcı çevre havaalanları arasındaki trafiğe verilen isimdir.

olan Pan-Am'dır. Sahip olduğu slotlar¹⁵ ve gate'ler¹⁶ nedeniyle bu havayolu işletmesine çok sayıda alıcı çıkmıştır.

- Havayolu işletmeleri sezonluk dalgalanmalara karşı koyabilmek için de işbirliklerine gitmektedir. Farklı pazarlardaki işletmeler, işbirliği ile ölü sezonlardaki dezavantajları ortadan kaldırmaktadır.

Günümüz havacılık sektöründe işbirlikleri çok büyük bir öneme sahiptir. Pazarda söz sahibi olabilmek ve daha fazla kar elde edebilmek için işletmeler 'alliance'¹⁷ adı verilen işbirlikleri, ortaklıklar kurmaktadır. Önceleri ikili anlaşmalar şeklinde olan işbirlikleri, daha sonra yaygınlaşarak, küresel boyutlara ulaşmıştır. Öyle ki, herhangi bir 'alliance' anlaşması içinde yer almayan havayolunun rekabet şansı oldukça azalmaktadır. Üye havayollarının uçuş ağlarının birleştirilmesi ile yolculara daha fazla uçuş noktasına ve daha sık uçuş olanağı sağlanmaktadır. İşletmeler gerçekleştirdikleri işbirlikleri yoluyla rekabetin getirdiği olumsuzlukları giderebilmekte ve pazar paylarını çok daha rahat kontrol edebilmektedir.

3.1.4. Karşılıklı ve Çoklu Bağımlılık

Havayolu sektörünün bir oligopol olarak en önemli özelliklerinden birisi de işletmelerin birbirlerine olan bağımlılıklarıdır. Havayolu işletmeleri ürünleri olan koltuğu, ancak yolcusunun ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet çeşitlemesine giderek pazarlayabilmektedir. Aynı pazarı paylaşan diğer havayolu işletmeleri ise rekabet edebilmek ve pazar paylarını koruyabilmek için her zaman bu değişimleri takip etmek ve uyum sağlamak durumundadır. Bu da havayollarını birbirine bağımlı hale getirmektedir. Aynı hatta A, B, C havayolu işletmelerinin hizmet verdikleri varsayılırsa, eğer A havayolu fiyat indirirse, bu A havayolunun pazar payını artırır, diğer havayollarının pazar payını düşürür. Dolayısıyla bu durum diğer havayolu işletmelerini de ilgilendirir.¹⁸

¹⁵ Slot; Otoriteler tarafından havayollarına verilen havaalanına iniş ve kalkış hakkı. Bazı ülkelerde slotlar alınıp satılmaktadır; (Bkz; Kaps, Fiscal..., s.216.)

¹⁶ Gate; Otoriteler tarafından havaalanlarında havayollarına yolcu alıp, getirmek amacıyla tahsis edilen kapı.

¹⁷ Alliance; İki ya da daha fazla havayolunun görüş birliği içinde olduğu anlaşmalardır.

¹⁸ Wells, a.g.e., s.206-207.

3.1.5. Fiyat Kararlılığı ve Fiyat Dışı Rekabet

Havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürürken en son istenen durum, fiyata dayalı rekabet ortamıdır. Rakipleri her ne kadar küçük işletmeler dahi olsa, fiyat savaşına hiçbir işletme girmek istememektedir. Nitekim fiyat savaşı işletmelerde ciddi problemler oluşturabileceği gibi, iflaslara da neden olabilmektedir. Çünkü havayolu sektöründe işletmeler marjinal karlarla çalışmaktadır. Bu yüzden havayolu işletmeleri genellikle fiyat dışı alanlarda, hizmet kalitesi ve reklam gibi alanlarda rekabet ederler.¹⁹

Özellikle 1990'ların başlarından itibaren havayolu işletmeleri etkin reklam kullanımı ve çeşitlendirilmiş müşteri hizmetini kullanarak, fiyat dışı bir alanda rekabet etme eğilimindedir. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (Computer Reservation Systems-CRS) ve sık uçan yolculara uygulanan programlar (Frequent Flyer Programs²⁰-FFP) hizmete dayalı rekabete örnek olabilecek uygulamalardır.

3.1.6. Havayolu Sayısı ve Pazar Payı

Hükümetlerin yasaları gevşetmesi ve havayollarına istedikleri gibi operasyon yapma imkanı vermesinden sonra, havayolu sektörü yoğun bir rekabet ortamına girmiştir. Büyük ve yerel havayolları birbirleriyle rekabete başlamış, charter taşıyıcıları tarifeli taşımacılık alanına girmiştir. Örneğin, A.B.D.'de Air Florida, Pasific Southwest Airlines ve Southwest gibi eyalet içi uçan havayolları ulusal pazara girmişler ve bunlardan başka pek çok yeni havayolu daha pazara girmiştir. Bu yeni girişlerin sonucunda indirimli fiyatlar dönemi ve fiyat savaşları başlamış, toplam yolcu sayısı çok büyük oranda artmıştır. "Ücretli yolcu-kilometre değeri"²¹ (Revenue Passenger Kilometres-RPK) artış oranı çok büyük olmuştur. Pazardaki büyük havayolları bu trafik artışının paylaşımında bazı istisnalar dışında başarısız olmuş, fakat pazara yeni girenler pazarda önemli bir paya sahip olmuştur. 1978 ve 1986 yılları arasında eskiden kurulmuş

¹⁹ Aynı, s.207-208.

²⁰ Frequent Flyer Programs; Bir veya bir grup havayolunun müşterilere kendileriyle uçmaları halinde indirim ve diğer bir takım imtiyazlar sunmalarıdır. (Bkz.; Alan P. Dobson, *Flying in the Face of Competition*, Ashgate, England:1995, s.iv.)

²¹ Ücretli yolcu- kilometre; Belli bir dönemde havayolu işletmesi tarafından para alınarak taşınan yolcu sayısı ile bu yolcuların uçtuğu mil çarpılarak bulunur. (Bkz.;<http://www.boeing.com/commercial/cmo/5apfl.html>, iletişim adresli internet sayfası, Nisan 2000)

havayollarının ana uçuş hatlarındaki toplam trafik payı % 94'den % 77'ye gerilemiştir.²²

Bu dönemde A.B.D.'de 198 sertifikalı havayolu işletmesi yolcu trafiğini sağlamaktaydı. 1978'e kadar bu sayıya 36 yeni havayolu daha eklendi ve bu sayı 234'e çıktı. Fakat daha sonra bu havayollarından 160 tanesi başka havayolları ile birleşti, satıldı veya uçuş sertifikası elinden alındı. Bu yüzden 1987'nin başında sadece 74 sertifikalı havayolu kalmıştır. Toplam havayolu sayısı, daha sonraki yıllarda bu sayıya küçük havayollarının da eklenmesiyle artmıştır. Yerel havayollarında da benzer gelişmeler olmuştur. 1981'de 246 olan havayolu sayısı 1996'da 109'a düşmüştür. Bu gelişmelere rağmen, RPM 2.1 milyardan, 14.2 milyara, yani yaklaşık yedi kat artmıştır. 1996'nın sonunda en büyük 50 bölgesel havayolunun 35 tanesi bir veya birkaç ulusal veya büyük (mega) havayoluyla kod-paylaşımı anlaşması imzalamıştır. Bu 50 havayolu bölgesel pazar payının % 99'unu kontrol etmektedir.²³

Havayolu sektörü şüphesiz az sayıdaki işletme ve pazar paylarıyla oligopolistik özellikler taşımaktadır. Havacılık konusunda uzman olan kişilere göre bu süreç 1980'lerde başlamıştır ve yüzyılın sonlarında birkaç mega işletmenin kalması beklenmektedir.²⁴

3.2. Hava Taşımacılığının Sektörel Özellikleri

Hava taşımacılığının kendine has sektörel özelliklerini aşağıdaki başlıklarda incelemek mümkündür:

3.2.1. Devlet Sübvansiyonu ve Desteği

Havayolu sektörü diğer sektörlerden farklı olarak stratejik ve ulusal bazı misyonlar taşıdığı için, devlet desteği gören işletmelerin başında gelmektedir. Günümüzde A.B.D. ve İngiltere dışında tüm ülkelerde bir bayrak taşıyıcısı işletme vardır ve bu işletmeler devlet finansmanının desteği ile varlıklarını sürdürmektedir.

²² Wells, a.g.e., s. 199-200.

²³ Aynı, s. 200.

²⁴ Aynı.

Burada amaç, devletin uluslararası arenada tanıtım, itibar ve savunma gibi misyonlarına hizmet etmektir.²⁵

3.2.2. Teknolojideki Yüksek Devir Hızı

Havayolu işletmeleri çok hızlı teknolojik değişim içinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Dünyada başka hiçbir sektörde, havayolu sektöründe olduğu kadar yüksek teknoloji mobil varlık bulunmamaktadır. Havayolu sektörünün varlıklarının yaklaşık dörtte üçü mobil haldedir.²⁶

Havayolu işletmelerinin 1940'lı yılların sonlarına kadar uçak alımlarını kendi finansal kaynaklarıyla karşılamakta oldukları görülmektedir. 1950'li yıllarda ise endüstrinin jet uçakları üzerindeki çalışmaları dolayısıyla uçak ve diğer ekipmanlara yapılan yatırımlar, işletmelerin kendi kaynaklarıyla yapabilecekleri yatırım seviyesinin çok üzerine çıkmış ve işletmeler yeni finansman kaynakları aramaya başlamıştır. Bu büyüklükteki yatırım, teknoloji devir hızının en üst seviyede olması nedeni ile, hayat seyrini tamamlayamadan yenilenmek zorunda kalmıştır. 1958 yılında filolarını jet uçaklarından oluşturan işletmeler, 1969 yılında geniş gövdeli uçaklarla karşılaşınca filolarını yenilemek zorunda kalmışlardır. 1970'li yıllarda OPEC krizi nedeniyle havayolu işletmeleri daha az yakıt harcayan ekonomik uçaklara dönüş yaparken, 1980 ve 90'lı yıllarda gürültü yönetmelikleri nedeni ile sessiz uçakları tercih etmeye başlamışlardır. Sektörde 20-25 yıl olan teknoloji değişim hızı, 1980'lerde 8-10 yıla kadar düşmüşken, günümüzde bu süre 3-4 yıla kadar düşmüştür. Bu değişimden yararlanmak isteyen havayolu işletmeleri, yeniledikleri filolarıyla birlikte yeni ekipman, değişimler doğrultusunda açığa çıkacak olan personel eğitimi ve ihtiyaç duyulabilecek yeni tesisler için finansal yönden büyük kaynaklar bulmak zorundadır. İşletmelerin etkin olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan yeni teknoloji, yüksek maliyetlerden dolayı yalnızca büyük işletmeler tarafından kullanılabilir.

²⁵ Korhan Oyman, "Havayolu Taşımacılığı Yönetimi", Lisans, Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, 1994.

²⁶ Wells, a.g.e., s. 209.

3.2.3. Yüksek Yakıt ve İşgücü Maliyetleri

Havayolu sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletmeler için en önemli maliyetlerden biri yakıttır. Havayolu işletmeleri diğer işletmelere oranla petrol fiyatlarındaki değişimlerden çok daha fazla etkilenmektedir. Çünkü değişken giderlerin büyük bölümünü yakıt oluşturmaktadır. 1978-1981 yılları arasında petrol fiyatları dünya genelinde % 153 gibi büyük bir oranda artış göstermiştir. Bu da işletmeleri daha az yakıt harcayan uçakları kullanmaya yöneltmiştir. Galonda (1 galon = 4.55 litre) meydana gelen 1 centlik artışın havayolu işletmelerine yıllık maliyetinin 160 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir.²⁷

Havayolu sektöründe uzmanlaşmış personel istihdam edilmesinden dolayı, sektördeki personel ücretleri diğer sektörlerle göre daha yüksektir. Havayolu işletmelerinde çalışan personelin tümü belirli eğitimlere tabi tutulmaktadır. Bu durum ise işletmelere ek maliyetler oluşturmaktadır. Ancak son yıllarda sektördeki iflaslar nedeni ile, belirli bir işgücü sürekli olarak sektördeki işletmeler arasında yer değiştirmektedir. İşgücü ve yakıt maliyetleri havayollarının operasyon maliyetlerinin yaklaşık % 60'ını oluşturmaktadır.²⁸

3.2.4. Ekonomik Dalgalanmalara Karşı Duyarlılık

Havayolu sektörü, turizm sektörü gibi ekonomik dalgalanmalara karşı en hassas sektörlerin başında gelmektedir. Ekonomik durgunluk anlarında insanların ilk olarak azalttıkları harcama gideri, sözü edilen sektörler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Turizm sektöründeki durgunluk tatil amaçlı yolcu pazarında azalmalara neden olmaktadır.

Ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde insanların diğer taşıma sistemlerini tercih etmelerinden dolayı, havayolu işletmelerinin gelirleri büyük oranda azalmaktadır. Böyle bir durumda havayolu işletmeleri öncelikle filolarını küçültme ve personel çıkarma yoluna gitmektedir.

Dünya ekonomisinde 1990'ların başında görülen durgunluk hava taşımacılığına olan talebi de etkilemiştir. Bu dönemde "ücretli yolcu-kilometre değeri" (RPK) ve

²⁷ Aynı, s. 211.

²⁸ Aynı.

“ücretli-ton kilometre”²⁹ (Revenue Cargo Kilometre-RCK) oranları düşmüş ve zararlar rekor seviyelere ulaşmıştır. Bununla birlikte bu durgunluk sadece havayollarını değil, otomotiv gibi diğer sektörleri de etkilemiştir. Fakat diğer sektörlerin etkilenmesi daha az olmuştur çünkü, hava yolculuğu için para harcamak isteğe bağlı, özel bir durumdur. İşlerin yoluna girmesi 12 ile 18 ay sonra olmuştur.³⁰

Bu durgunluğun havayolu taşımacılığına etkileri ortadadır. Seyahat ve iş amaçlı yolcular bu dönemde seyahatlerini azaltmıştır. Bu durgunluk zamanında insanlar uzun mesafeli yolculuklarını sadece bilet fiyatları nedeniyle değil aynı zamanda yolculukla ilgili harcamalar yüzünden ertelemiştir. İşletmeler iş amaçlı yolculuklarını azaltma veya gönderecekleri kişi sayısını azaltma eğilimine girmiştir. Seyahat etme ekonomik kriz dönemlerinde en çabuk kesilebilen harcamalardan biridir. Bu dönemlerde çok az kişi birinci sınıfta seyahat etmekte, bu yüzden havayollarının gelirleri azalmaktadır.

Durgunlukların havayollarına etkisi başarılı (karlı) geçen dönemlerde yüksek oranlarda artan trafiğe yoğunlaşmış olan havayollarının, ekonomideki durgunluk dönemlerinde, ellerinde çok büyük miktarda fazla kapasiteyle baş başa kalmalarıdır. Sanayi sektöründe olduğu gibi ekonomi düzeline kadar üretimi durdurma veya üretimi depolama şansları bulunmamaktadır. Finans sektöründen alınan (özellikle uçuş ekipmanı almak için kullanılan) borçlar ödenmeli ve durgunluktan önceki belli sayıdaki hava aracıyla faaliyetlere devam edilmektedir. Bundan başka havayolları yüksek personel eğitim maliyetleri yüzünden çalıştırdıkları personel sayısına göre az sayıda kişiyi işten çıkarabilirler.³¹

3.2.5. Ulusal ve Uluslararası Politika ve Yaptırımlara Karşı Duyarlılık

Hava taşımacılığı sektörü ulusal veya uluslararası boyuttaki devlet politika ve yaptırımlara karşı oldukça hassas bir konumdadır. Havayolu işletmeleri ancak bu tür politika ve yaptırımlara uygun çalışmalar yaptıkları sürece faaliyetlerine devam

²⁹ Ücretli ton-kilometre (RCK); Belli bir dönemde havayolu tarafından para alınarak taşınan kargo miktarı (ton) ile bu kargonun taşındığı mil çarpılarak bulunur. (Bkz.;

<http://boeing.com/commercial/cmo/5apf1.html>, iletişim adresli internet sayfası, Nisan 2000)

³⁰ Wells, a.g.e., s. 213.

³¹ Aynı, s.214.

edebilmektedir. Birçok havayolu işletmesi filosunu oluştururken finansal kiralama yoluna gitmektedir. Ancak ülkemizdeki finansal kiralama kanununa göre kiralama süresi en az 4 yıldır. Bu da işletmelerin kısa süreli ve hatta sezonluk uçak kiralamalarına engel olmaktadır.³²

Ayrıca dünya genelinde alınan gürültü önlemlerine göre, havayolu işletmeleri filolarını gürültü seviyesi dahilindeki uçaklarla yenilemek durumundadır. Gürültü konusunda getirilen kısıtlar havayollarını bu konuda zorunlu kılmaktadır.

3.2.6. Uçuş Sıklığının Rekabetteki Önemi

Uçakların kalkış saatlerindeki önemsiz değişiklikler, uçakların çok sayıda boş koltukla havalandıkları göz önüne alındığında, yolcuların satın alma davranışlarında çok büyük artışları beraberinde getirmektedir.

Bir havayolu belli bir hatta uçuş sıklığı avantajını yakalamışsa, bunun rekabetteki avantajı oransal avantaja göre daha fazla olmaktadır. Buna örnek olarak, A havayolunun iki nokta arasında günde altı uçuşu, B havayolunun ise 3 uçuşu olsun. Bunun sonucunda A havayolunun müşterileri, hem ihtiyaçları olan uçuşu yakalamak için iki kat daha fazla şansa, hem de son dakikaya kadar uçuş planlarını değiştirebilme serbestliğine sahip olmaktadır.³³

Hub and spoke³⁴ sisteminin bir çok şehirde en elverişli hizmet olanağını sağlamasından dolayı, bir çok Amerikalı havayolu iç hat uçuşlarını bir veya daha fazla merkezden (hub) yönetmektedir. Her ne kadar havayollarının müşterileri ürünü birbirinin aynısı, yani sadece uçakta bir koltuk olarak görseler de, uçuşlarını hub'lardan düzenleyen havayolları müşterilerine yeni uçuşlar sunabilmektedir. Hub'a bir şehrin eklenmesiyle, hub'a uçuş düzenlenen diğer şehirlerden de buraya uçuş düzenlenebilir.³⁵

³² Tuba Dökmen, "Havayolu İşletmelerinde Yeni Hizmet Geliştirme Faaliyetleri ve Türkiyedeki Havayolu İşletmelerinin Yeni Hizmet Geliştirme Uygulamaları" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.13-14.

³³ Wells, a.g.e., s.211.

³⁴ Hub and spoke; bir çeşit uçuş ağıdır. Bu uçuş ağında farklı noktalardan merkez havaalanına (hub) gelen yolcular burada uçak değiştirerek varacakları noktalara dağıtırlar. (Bkz; Mike L. Thomas, A Portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning, Berne: Peter Lang, 1997, s.124.)

³⁵ Wells, a.g.e., s.212.

Bir çok sektörde, sadece üretimi arttırmak mevcut satışları veya işletmenin rekabet pozisyonunu güçlendirmemektedir. Fakat havayolu sektöründe daha fazla kapasite daha fazla frekans (uçuş sıklığı) demektir ve bu havayolları tarafından arzu edilen bir şeydir. Havayolları uçaklarını kullanabildikleri kadar yoğun kullanmak istemektedir. Bu strateji, havayollarının sürekli olarak ellerinde kapasitelerinden fazla sayıda uçak bulundurmalarına yol açmaktadır.³⁶

3.2.7. Fazla Kapasite ve Düşük Marjinal Maliyetler

Havayolları genellikle fazla kapasite üretme ve fiyatlamayı da, uçakların tam olarak dolu olduğunu varsayarak yapma eğilimindedir. Müşterilerin tarifeli seferlere olan talebi raf ömrü olmayan çok büyük miktarda kapasite fazlasına yol açmakta bu da maliyetleri arttırmaktadır. Müşterilerin düşük fiyatlara olan talebi ve havayolu taşımacılığının gerçekten farklılaştırılmayan bir ürün olduğu görüşünün kabulü fiyatları bu seviyelere düşürmekte, çoğu zaman maliyetleri karşılayamamaktadır.

Havayolları kaçınılmaz bir şekilde fazla kapasiteye sahip olmak zorundadır. Pazar yapısı ister serbest, ister sınırlandırılmış olsun 1950'lerden günümüze Amerikalı havayolu işletmeleri hemen hemen hiç % 67 doluluk oranının üzerine çıkamamıştır. Bu durum, uçakların ortalama 1/3 koltuğunun satılmadığı anlamına gelmektedir.³⁷

Bu konuda ekonomist Melvin Brenner şunları söylemektedir: “ Sektör her zaman trafiğin çok yoğun olduğu zamanlarda bile fazla miktarda kapasiteye sahiptir. Fazla miktarda kapasitenin nedenleri; a) Tarifeli frekans sıklığı rekabette önemlidir. Havayolları, frekans sayısının havayolu ürününü farklılaştıran en önemli etkenlerden biri olduğunu belirlediklerinden beri tüm havayolları bütün önemli hatlarda yüksek sayıda tarifeli frekansa (uçuşa) sahip olmaya çalışmaktadırlar. b) Havayolları, sabit maliyetleri çok yüksek olduğu için uçakları mümkün olduğu kadar uçururlar. Havayolu şirketleri için uçuşla ilgili maliyetler karşılandığı an uçağın uçması uçmamasından iyidir.”³⁸

³⁶ Aynı.

³⁷ Wells, a.g.e., s. 212-213.

³⁸ Aynı.

Fazla kapasitenin raf ömrü yoktur. Tarifeli bir uçuşta uçağın kapılarının kapanmasıyla boş koltuklardan elde edilecek gelir sonsuza kadar kayıp olur. Taşıyıcılar mümkün olduğunca bu depolanamaz ürünlerini satma yollarını ararlar ve diğer taşıyıcılarla aynı fiyat seviyesini sağlamaya çalışırlar.

Fazladan bir yolcuya hizmet vermenin marjinal maliyeti çok düşüktür, sadece yemek maliyeti, satış komisyonları, önemsiz miktarda yakıt ve diğer önemsiz maliyetlerdir. Genelde, bir yolcunun marjinal maliyeti tam bilet ücretinin ¼'ünden azdır. Fakat sektör de sabit maliyetler ağırlıklıdır, sabit maliyetler toplam maliyetlerin % 60'dan fazlasını oluşturmaktadır. Yüksek sabit maliyetler, fiyata karşı duyarlı olan havacılık sektörünü olumsuz etkilemektedir. Çünkü bu, taşıyıcıları boş olan koltuklarını doldurmak için fiyat indirimi yapmaya zorlamaktadır. Diğer taşıyıcılarda bu duruma ayak uydurmaya çalışmakta ve böylece fiyat savaşları başlamaktadır. Bununla beraber tam bilet fiyatının altında fiyatla bilet satmak karsızdır, bu fiyattan satılan biletler sadece taşıyıcının sabit maliyetlerinin küçük bir kısmını karşılaması için satılır. Boş bir koltuk doğal olarak sabit maliyete bu küçük katkıyı da sağlayamaz.³⁹

Karma (hem yolcu hem kargo) taşımacılık yapan havayolları yolcu ve kargo ile ilgili olan maliyetlerini sınıflamada büyük zorluklar çekmektedirler. Bu faaliyetlerin maliyetleri iç içe geçtiği için birbirlerinden ayırmak güç olmaktadır. Bunun için gerçekleşen maliyetlerin gerçek olarak değerinin hesaplanması ve yolculara ait kısmının belirlenmesi zor olmaktadır. Tarifesiz taşımacılık yapan havayolları ve tamamen kargo taşıyan havayolları ise maliyetlerini çok daha kolay belirleyebilmektedirler.⁴⁰

Uzun dönemde taşıyıcılar sabit maliyetlerini kontrol altına alamazlarsa serbestleşmeden önce 1938 yılında ve serbestleşmeden sonra 1978 yılında olduğu gibi fiyatların düşmesi ve maliyetleri karşılayamamasıyla ve yeterli kar edememe durumuyla karşılaşabilirler.

³⁹ Wells, a.g.e., s.213.

⁴⁰ Aynı.

3.2.8. Marjinal Karlılık

Sektör birim maliyetlerin sürekli düşmesi ve talepte alışılmışın dışında yüksek oranlı büyüme karakteristiğini gösterir. Bir çok havayolunda bu durumu görebiliriz. Dünya çapında havayolu sektörünün son 25 yıldaki karlılığı marjinaldir. Sadece 1963-1968 ve 1987-1989 yılları arasında yüksek kar oranlarına ulaşılmıştır.⁴¹

Geleneksel karlılık ölçme yöntemleri havayolu sektörüne bütünüyle uygulanamaz. Çünkü havayollarının gerçek değerini hesaplamak amortisman politikaları, kiralanılan edilen çeşitli araçların farklı değerlendirilmesi ve sık sık doğrudan veya dolaylı olarak devlet tarafından çeşitli şekillerde verilen yardımlar dolayısıyla kolay değildir.

Son 35 yıldır sürekli büyüyen havacılık sektörü sadece iki dönem yüksek oranda kar elde etmiştir. Günümüzde havayolları elde ettikleri gelirin büyük kısmını, kullandıkları ekipman ve malzemeleri temin için borçlarını ödemektedirler. Sektörün borç/özkaynak dengesi 1990'lı yıllarda bozulmuştur, çünkü 1980'lerin sonunda eskiyen uçaklar yenileriyle değiştirilmiştir. 1990 ve 2000 yılları arasında havayolları uçaklar için 400 milyar dolara yakın para harcamışlardır. Havayolları bu siparişleri finanse edebilmek için faaliyet karlarını her yıl %6 arttırmalıdır. Havayolları, 1969'dan beri bunu gerçekleştirememişler, ancak 1988 yılında bu orana oldukça yaklaşmışlardır. Sektördeki marjinal karlılık, büyük sermaye yatırımlarına ihtiyaç olduğu için, havayollarının önümüzdeki yıllarda da yüz yüze kalacağı sorunlardan biridir.⁴²

3.2.9. Havayolu Ürününün Yapısı

Havayolu hizmeti farklılaştırılmayan bir üründür. Bir çok yolcuya göre bir havayolunun sunduğu hizmet, diğer havayolları ile aynıdır. Günümüzde uçaklar, en azından belli büyüklüktekileri, birbirine çok benzemektedir. Hız, konfor ve güvenlik hemen hemen tüm uçaklarda aynıdır. Havayolları sık sık verdikleri reklamlarla iyi yemekler, dostça karşılama ve buna benzer özelliklerini belirterek ürünlerini farklılaştırmaya çalışmaktadır. Fakat yolcular uçuş için tercih yaparken bunlara değil,

⁴¹ Rigas Doganis, *Flying Offcourse, The Economics of International Airlines*, (Second Edition. USA: Routledge, 1998), s. 17.

⁴² Aynı, s. 20.

çoğunlukla kalkış ve iniş saatlerine dikkat etmektedirler. Bir görüşe göre, tarife planlamanın, ürün farklılaştırmanın bir şekli ve hatta en önemlisi olduğunu söylemek mümkündür.⁴³

3.2.10. Hizmet Sektörü

Havayolu taşımacılığı bir hizmet sektörüdür. Havayolu ürünü elle tutulamaz, hizmetin yolcuya verilmesinden sonra yolcunun başladığı yerden farklı bir yerde olmasından başka bir faydası yoktur.

Havayolu taşıyıcıları “arz edilen koltuk-kilometre”⁴⁴ (available seat kilometre-ASK) üretirler. Koltuk, para ödeyen yolcu tarafından doldurulduğunda “ücretli yolcu-kilometre” (RPK) olur. Havayolunun ürünü olan “arz edilen koltuk-kilometre” çok kolay bozulabilir (satılma niteliğini kaybeder), çünkü bir uçuş sona erdiğinde o koltuk bir yolcuya satılamamışsa, o koltuktan elde edilecek gelir yok olur. Rafa veya depoya daha sonra satılmak üzere depolanamaz.

Havayolları yolcuları veya kargoları bir noktadan diğerine, belirledikleri bir fiyata taşımaktadır. Bu açıdan havayolu sektörü bankalara veya sigorta şirketlerine benzemektedir. Müşteriye verdiği para için bir mal verilmemekte ve üretilmemektedir. Havayolu taşımacılığının hizmet sektörü olması dolayısıyla sahip olduğu özellikleri aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:⁴⁵

Sermaye Yoğun: Pek çok hizmet işletmesinin aksine havayollarının çok pahalı olan teçhizatları ve faaliyetleri için gerekli olan araçlar (uçak, simülâtör, bakım malzemeleri) için yüksek miktarda nakde ihtiyaçları vardır. Havacılık, havayollarının araçları ve daha sonra bunların yenilenmesi için çok büyük miktarlarda paraya ihtiyaç duyulan, sermaye yoğunluklu bir iş koludur. Ekipmanların çoğu peşin satın alma yerine, borçlanılarak veya hisse senedi satışı sonucu elde edilen gelire alınır. Havayolları ihtiyaçları olan malzeme ve ekipman için giderek artan bir şekilde finansal kiralama

⁴³ William O’connor, *An Introduction to Airline Economics*, (Fourth Edition. London: Praeger, 1995) s.5.

⁴⁴ ASK; Havayolunun koltuk sayısı ve o koltukların uçtukları mil çarpılarak bulunur. Bu oran, havayolu kapasitesi ölçümünde bir araçtır. (Bkz.; <http://boeing.com/commercial/cmo/5apf1.html>, iletişim adresli internet sayfası, Nisan 2000)

⁴⁵ Kane, a.g.e., s.412- 413.

yolunu tercih etmektedirler. Havayolları satın almalarını ne şekilde yaparsa yapsınlar uzun dönemli sürekli karlılık için yüksek sermayeye ihtiyaçları vardır.

Yüksek Nakit Akışı: Büyük havayollarının pahalı uçaklardan oluşan filoları kullanılırken genellikle pozitif bir nakit akışı sağlamaktadır. Havayollarının çoğu bu nakit akışını borçlarını ödemek veya yeni hava araçları almak için kullanırlar. Kar ve nakit akışı azaldığında, havayolunun borçlarını ödemesi ve uçaklarını yenilemesi tehlikeye düşmektedir.

İşgücü Yoğun: Havayolları yoğun işgücü gerektirir. Bütün büyük taşıyıcılar çok sayıda pilot, kabin görevlisi, teknisyen, yer hizmeti görevlisi, rezervasyon bürosunda çalışanlar, güvenlikçiler, aşçılar, temizlikçiler, yöneticiler, muhasebeciler, avukatlar vb. kişiyi bünyelerinde çalıştırmalar. Bilgisayarlar havayollarına her ne kadar çeşitli konularda yardım etse de, havayolu gelirlerinin yaklaşık 1/3'ü çalışanlara ücret olarak ödenmektedir.

Yüksek Sendikalaşma Oranı: Havayolu sektöründe sendikalaşma oranı çok yüksektir ve işgücü maliyetleri diğer sektörlerde görülmeyecek şekilde yüksektir. Serbestleşmeden önce bilet fiyatları maliyetlerin üstüne belli bir oranda kar konularak belirleniyordu, bu yüzden sendikalar yüksek oranlarda ücret artışları için pazarlık yapabiliyorlardı. Şimdi ise yoğun rekabet ortamı ve düşük maliyetli taşıyıcıların baskısı yüzünden, bir çok havayolu şirketi işçilik maliyetlerini aşağıya çekme baskısı altındadır. Bu amaca ulaşmak çalışanlar greve gittiğinde, rakipler havayolunun pazarına kolaylıkla girebileceği için çok zordur.

Düşük Kar Marjı: Elde ettikleri net kar gelirlerinin %1 ile 2'si oranında değişen havayolları, A.B.D.' de tüm endüstrinin ortalaması olan %5 ile karşılaştırıldığında çok düşüktür. Yolculara göre bilet fiyatları satın aldıkları diğer mal ve hizmetlere göre yüksek gelebilir. Bununla birlikte, ulaştırma hizmetlerini sağlamanın maliyeti de ödedikleri para kadar yüksektir. Havayolları için yeterli karın anlamı, hissedarları tatmin edecek kadar kar ve ileride gerçekten lazım olacak ekipman ve uygulamalar için yeterli yatırımı yapmayı sağlayacak kadar para kazanmaktır.

Sezonluk: Havayolu işletmeciliği sezonluk özellikler gösterir. Bir çok insanın senelik tatillerini yaptığı yaz ayları çok yoğundur. Kış aylarında yılbaşı tatili hariç trafik azdır. Sonuç olarak trafiğin seyahat düzenindeki bu yoğunluklar ve azalmalar havayolu gelirinde yıl içinde çok büyük yükselmelere ve azalmalara yol açmaktadırlar.

3.2.11. Talebe Karşı Duyarlılık

Bir çok sektörde olduğu gibi, hava taşımacılığında da hizmet için talebin yüksek ve düşük olduğu dönemler vardır. Yılın bazı aylarında yaz tatili ayları ve yeni yıl dönemlerinde diğer aylardan daha yüksek taleple karşılaşılır. Mega taşıyıcılar yıl içinde yaptığı bütün işin 1/3'ünü yazın üç ayda yaparlar. Sabit olmayan talep aylara hatta haftanın günlerine bile değişir. Gün içindeki uçuş saati talebin çok önemli belirleyicisidir. Örneğin, A.B.D.'de havayolu taşımacılığında hafta içi en yüksek talep sabah 10'dan önce ve öğleden sonra 16'dan sonraki uçuşlardır.⁴⁶

Talebin dalgalı olması maliyet sorunlarını da beraberinde getirir. Talebin yüksek olduğu dönemlere göre personel ve hava aracını elde bulundurmak, sonra bunları işlerin durgun olduğu dönemlerde boş bırakmak çok maliyetli bir iştir.

Hava taşımacılığında talep çok esnektir. Yolcu sayısı, fiyatı içeren konulardan çok etkilenmektedir. Düşük fiyatlar daha fazla trafik olmasını sağlarken, yüksek fiyatlar havayolunun trafiğini düşürmektedir. Bu nedenle fiyatta değişiklikler çok küçük olmaktadır.

A.B.D.'de havayollarının yaptığı araştırmalar iş amaçlı uçan yolcuların en fazla uçuşu yaptığını göstermektedir. Bununla birlikte, tüm yolcuların %61'i eğlence amaçlı veya diğer kişisel sebeplerle uçarken %26'sı iş amaçlı ve %13'ü hem eğlence hem de iş amaçlı uçmaktadırlar.⁴⁷

3.2.12. Yoğun Rekabet

Hükümet politikaları halkın havayoluyla daha çok seyahat edebilmesini sağlamak için taşıyıcılar arasındaki rekabeti sağlamak yönündedir. Rekabet yeni hatları,

⁴⁶ Aynı.

⁴⁷ Kane, a.g.e., s. 413.

şirket evliliklerini, yeni şirketlerin kurulmasını ve yeni taşıyıcı tiplerinin (low-fare⁴⁸) ortaya çıkmasını sağlamıştır.⁴⁹

Günümüzde tam rekabet piyasa şartlarının hüküm sürdüğü A.B.D.'de herhangi bir hatta en azından iki şirket rekabet etmektedir. Bir taşıyıcı, halen bir taşıyıcının hizmet verdiği hatta hizmet vermeye başlarsa, rekabetçi hatlar sunmalıdır. Bilet fiyatları serbest bırakıldığından beri, herhangi bir hatta bilet ücretindeki herhangi bir değişiklik o hattaki tüm taşıyıcıları etkilemektedir.

3.2.13. Sürekli Büyüyen Sektör

Nüfusun ve endüstriyel gelişmenin arttığı, kişi başına düşen gelirin sürekli yükseldiği dünyamızda diğer mal ve hizmetlerde yıllık ortalama büyüme %3.5 oranındayken bu oran havayolu taşımacılığı sektöründe %10-12'dir. 1925 yılında Ford TriMotor hava aracıyla başlayan havayolu taşımacılığında ki büyüme olağanüstüdür. 1925'den İkinci Dünya Savaşı'na kadar sektör iki kat büyümüştür. Bu sektöre yapılan yatırımlar sürekli artmaktadır ve hiç şüphesiz bu artış devam edecektir.⁵⁰

4. HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU

Hava taşımacılığı sektörünün mevcut durumu, dünyadaki mevcut durum ve Türkiye'deki mevcut durum başlıkları altında incelenmeye çalışılmıştır.

4.1. Hava Taşımacılığı Sektörünün Dünyadaki Mevcut Durumu

Hava taşımacılığı, kısa sürede çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler gösteren bir sektördür. Geniş kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve emisyon seviyelerine sahip uçakların geliştirilmesi, havayolu şirketlerinin faaliyetlerini, yönetimini, hizmet kalitesini ve kapsamını büyük ölçüde etkilemiştir. Diğer yandan serbestleşme, özelleştirme, sektörün daha ticari bir yapıya dönüştürülmesi ve

⁴⁸ Low-fare; Serbestleşme sonrası kurulan az servisli, düşük fiyatlı havayollarına verilen isim.

⁴⁹ Kane, a.g.e., s. 414.

⁵⁰ Aynı.

işbirliklerinin oluşması da sektörün yapısını değiştirmiş ve sektörü müşterilerin hakim olduğu bir pazara dönüştürmüştür.

1998 yılında dünyada taşınan malların toplam değerinin yaklaşık %40'ına eşit olan 29 milyon tonluk yük havayolu işletmeleri tarafından taşınmıştır. 3.9 milyon havayolu sektörü çalışanından yaklaşık 1.3 milyonu A.B.D.'dir. Havayolu işletmeleri yaklaşık 18.000 uçaklık filolarıyla, 15 milyon kilometre yol kat etmekte ve 10.000 havaalanına hizmet vermektedir. Ayrıca havayolu sektörü turizmin gelişmesine çok büyük katkı sağlamaktadır. Avrupa'da uluslararası seyahat edenlerin yarısından fazlası havayolunu tercih etmektedirler. 1998 yılında dünyada "ücretli yolcu-kilometre" (RPK) olarak yapılan uçuşlarda Kuzey Amerika'nın %40, Avrupa'nın %26, Asya-Pasifik'in %24, Latin Amerika'nın %5, Ortadoğu'nun %3 ve Afrika'nın %2 payı vardır.⁵¹

Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği- IATA⁵², ya üye havayolları 2000 yılında taşıdıkları yolcu sayısını bir önceki yıla göre %5.2 oranında arttırarak 1.4 milyar yolcuya çıkarmışlardır. Uluslararası taşınan yolcu sayısı bir önceki yıla göre %9 oranında artarak 1992 yılından sonra ulaşılan en yüksek orana ulaşmıştır. Uçulan yolcu kilometre oranı %9.6 oranında artmasına rağmen pazara sunulan kapasitenin (Available Seat Kilometre) %6.2 artması, doluluk oranını %2.2 arttırarak %72.5'e ulaşmasını sağlamıştır.⁵³

Gittikçe artan küreselleşme olgusu ve dünya ekonomisinin büyümeye devam etmesiyle 2010 yılında havayolunu kullanan insan sayısının 2.3 milyara çıkacağı, toplam çıktının yaklaşık 1.800 milyar dolar olacağı ve 31 milyon insana (dolaylı ve direkt) iş imkanı sağlayabileceği tahmin edilmektedir.⁵⁴

1998 yılında dünyadaki toplam uçak sayısı 18.139'a çıkmıştır. Bu uçakların 14.479 tanesi jet motorludur. Tek koridorlu ve bölgesel hava araçlarının şu andaki % 73'lük pazar paylarını koruması beklenmektedir, çünkü çok sayıda bölgesel hava aracı sipariş verilmiş durumdadır. Orta mesafeli çift motorlu uçakların, havayolu şirketlerinin bu uçaklara daha çok ihtiyacı olacağı için pazar payının %19'dan % 21'e yükselmesi

⁵¹ <http://www.atag.org/ECO/default.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Mayıs 2001)

⁵² IATA: International Air Transportation Association

⁵³ <http://www.iataiorg/pr/proljune.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Haziran 2001)

⁵⁴ <http://www.atag.org/ECO/default.htm> SUMMARY, iletişim adresli internet sayfası, (Mayıs 2001)

beklenmektedir. Büyük uçakların toplam içindeki payının ise % 8'den % 6'ya düşmesi beklenmektedir. Gelecek on yılda 8.675 tanesi yolcu ve 225 tanesi kargo uçağı olmak üzere toplam 8.900 yeni ticari jetin hizmete girmesi beklenmektedir.⁵⁵

1999 yılının pazar yapısına baktığımızda bölgesel jetlere geçmişte olduğundan daha fazla ihtiyaç duyulacağı tahmin edilmektedir. 1988 yılında 1.230 tane olan bölgesel jet sayısının 2008 yılında 3.020'ye yükselmesi tahmin edilmektedir. 1998 yılında teslim edilen sivil uçakların piyasa değeri yaklaşık 84 milyar dolardır.⁵⁶

Avrupa'da 1998 yılında havayoluna olan yolcu talebi 541 milyon kişinin üzerindedir. Avrupa'da en hızlı büyüyen havayolu pazarları IATA analizlerine göre aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. 1998-2005 Yılları Arası Avrupa Ülkelerinin Havayolu Trafığı Büyüme Oranları

Ülke	1985-1998	1998-2005	2005-2015	1998-2015
Hollanda	%8.8	%5.3	%5.1	%5.2
Türkiye	%14.5	%5.6	%4.8	%5.1
İngiltere	%6.6	%5.3	%4.1	%4.6
Almanya	%7.3	%4.8	%4.1	%4.4
İtalya	%7.0	%4.8	%3.8	%4.2
Fransa	%5.5	%4.5	%3.6	%4.0
İspanya	%6.8	%4.1	%3.5	%3.8
İsviçre	%5.6	%4.4	%3.3	%3.7

<http://atag.org/ETF/eatf3.htm> iletişim adresli internet sayfası. (Haziran 2001).

⁵⁵ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (Ankara, Yayın no: 2584, 2001), s.25.

⁵⁶ Aynı, s.29-30.

4.2. Hava Taşımacılığı Sektörünün Türkiye'deki Mevcut Durumu

Havayolu taşımacılığı sektörü, 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanununun yürürlüğe girmesiyle birlikte, özellikle 1980'lerin ikinci yarısından itibaren belirgin bir gelişme içine girmiştir. Bu dönemde THY'nin modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirmeye başladığı, hizmet standartlarını yükseltme çabasına girdiği ve yurtiçi hatlardan ziyade ekonomik açıdan avantajlı dış hatlara yönelmekte olduğu görülmektedir. Aynı dönemde, özel sektör havayolu işletmelerinin sayılarında, filo kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda da önemli artışlar gözlenmiştir. İşletme sermayesi sıkıntısı, nispeten yaşlı uçaklarla operasyon yapma dezavantajı, bakım-onarım ve diğer alt yapı imkanlarının yetersizliği, faaliyetlerin her kademesinde kalifiye personel temininde karşılaşılan güçlükler ve sektörün yeteri kadar desteklenmemesi, özel havayolu işletmelerinin genelde karşılaştıkları sorunlar olmuştur.⁵⁷

Havaalanı yatırımlarının, 80'li yılların sonunda ve 90'lı yılların başlarında, yeni havaalanı yapımından ziyade, mevcutların standartlarının geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, hava trafik kontrol, haberleşme, seyrüsefer hizmetleri, yer hizmetleri, vb. hizmetlerin kalite ve güvenilirliğini artırmaya yönelik yatırımlar da sürdürülmüştür. 1980'lerin sonunda, çeşitli bölgelerde mahalli idarelerin de katkılarıyla küçük (stol) havaalanları yapımı başlatılmış ve askeri havaalanlarının sivil hava ulaşımına da açılması çalışmalarına hız verilmiştir. Yıldan yıla istikrarlı biçimde artış gösteren toplam gelen-giden yolcu ve uçak trafiğinin başta Atatürk Havalimanı olmak üzere Antalya, Esenboğa, Adnan Menderes ve giderek Dalaman Havalimanlarında yoğunlaştığı görülmektedir.

Türkiye sivil havacılık sektörü içinde ilk kez uygulanan, "Yap-İşlet-Devret" modeli çerçevesinde yapımı gerçekleştirilen 5 Milyon yolcu/yıl kapasiteli Antalya Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminal Binası 31 Mart 1998 tarihinde hizmete verilmiştir. Böylelikle yıllık 5 milyon yolcu kapasiteli, teknolojinin son ürünü elektrik,

⁵⁷ Aynı, s.42.

elektronik ve mekanik sistemlerle donatılmış çağdaş her türlü hizmet kolaylıkları yer alan terminal binası Antalya Havalimanına kazandırılmıştır.⁵⁸

DHMİ tarafından işletilen ve ülkenin en önemli kapısını oluşturan Atatürk Havalimanına Yap-İşlet-Devret modeli ile yeni bir terminal binası kazandırılması çalışmaları, 30 aylık yatırım süresinden sonra en kısa işletme süresini (3 yıl 8 ay 20 gün) teklif eden Tepe-Akfen-Vie Ortak Girişimi tarafından tamamlanarak, 3 Ocak 2000'de açılışı yapılmıştır.⁵⁹

1990 yılının ilk yarısına kadar gelişme trendini devam ettiren sektör, 2 Ağustos 1990 tarihinde ortaya çıkan Körfez Krizi ve bunu izleyen sıcak savaş nedeniyle olumsuz yönde etkilenmiştir. Özellikle sıcak savaşın çıkmasıyla birlikte, sigorta primlerinin anormal boyutlara ulaşması, rezervasyon ve sefer iptallerinin önemli ölçüde artması 1991 yılında sektörün gerilemesine neden olmuştur. 1992 yılı havayolu sektörü açısından yeniden canlanma yılı olmuş ve sektörün gelişimi 1995 yılına kadar sürmüştür.⁶⁰

1996 yılında 1995 yılına göre iç hat uçak trafiği %4,2, dış hat uçak trafiği %9,5 toplam uçak trafiği %6,9 oranında büyüme göstermiştir. 1998 yılında ise, iç hat uçak trafiği 218.155, dış hat uçak trafiği 196.830 ve toplam uçak trafiği 414.985 olarak gerçekleşmiştir. 1998 yılında 1997 yılına göre iç hat uçak trafiğinde %10,7' lik bir artış, dış hat uçak trafiğinde %4,8'lik bir azalma, toplam uçak trafiğinde ise %2,8'lik bir artış meydana gelmiştir.

1996 yılında 1995 yılına göre iç hat yolcu trafiği % 5, dış hat yolcu trafiği % 14,3, toplam yolcu trafiği % 10,9 oranında büyüme göstermiştir. 1998 yılında ise iç hat yolcu trafiği 13.238.832, dış hat yolcu trafiği 20.960.847 ve toplam yolcu trafiği 34.199.679 olarak gerçekleşmiştir. 1998 yılında 1997 yılına göre iç hat yolcu trafiğinde % 6,6' lık bir artış, dış hat yolcu trafiğinde % 4,5'lik bir azalma, toplam uçak trafiğinde ise % 0,6'lık bir azalma meydana gelmiştir.

⁵⁸ Aynı, s.42-43.

⁵⁹ Aynı, s.43.

⁶⁰ Aynı.

Sektörde THY halen en büyük havayolu olma özelliğini korumakta ve 36'sı iç hatlarda olmak üzere toplam 113 noktaya tarifeli ve tarifersiz seferler düzenlemektedir. 2000 yılı sonu itibarıyla 1999 yılına göre THY'nin yurt içi yolcu-km değerlerinde %6.4'lük bir artış, yurt dışı yolcu-km değerlerinde ise %31'lik bir artış meydana gelmiştir. Filo geliştirme çalışmalarını sürdüren THY 25.07.2001 tarihi itibarıyla 73 uçak ve 11.797 koltuk kapasitesine ulaşmıştır.⁶¹

Fakat üst üste gelen krizler Türk Sivil Havacılığı'nı da vurmuş, 1998 yılında 72 uçak, 14 bin koltuk kapasitesi olan özel sektörün kapasitesi, 2000 yılında 42 uçak 8 bin koltuk kapasitesine düşmüştür. Aradaki 6 bin koltuk açığı Türkiye'nin yılda 1.5 milyar dolar döviz kaybına yol açmaktadır.⁶²

Uçak sayısı ve koltuk kapasitesi bakımından önemli bir gelişme, orta ve geniş gövdeli uçaklarla iç ve dış hatlarda yolcu taşımacılığı yapan özel sektör havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirilmiştir.

Sektörde yaşanan diğer önemli bir gelişmede yerli havayolu işletmelerinin yurt dışı gelen-giden yolcu trafiğinden aldıkları payda görülmüştür. 1998 yılında ülkemiz hava meydanlarına gelen-giden dış hat yolcusu toplamı 20.960.847 olmuştur. Bunun %45'i yabancı şirketler, %33'ü özel Türk şirketleri ve %22'si de THY tarafından taşınmıştır.⁶³

Türkiye'de ki 100 ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip olan havayolu işletmeleri ve filolarında bulunan uçak sayıları 06.08.2001 tarihi itibarıyla aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu bilgiler şirket yetkilileriyle telefonla görüşülerek elde edilmiştir.

⁶¹ <http://www.thy.com/tr/thy/filo.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Ağustos 2001).

⁶² Sabah Gazetesi, 30 Mayıs 2000, s.9.

⁶³ Ekonomist Dergisi, 18 Haziran 2000, s. 43.

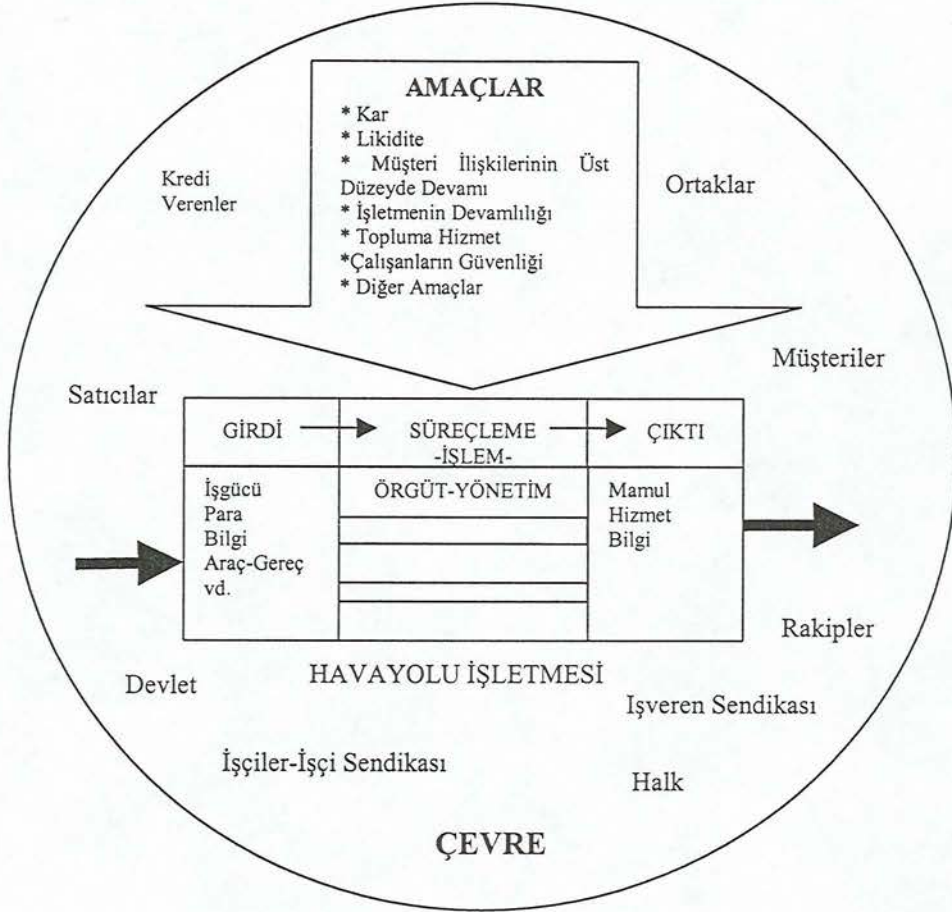
Tablo 2. 2001 Yılı İtibariyle Türkiye'deki Havayolu İşletmeleri ve Uçak Sayıları

HAVAYOLU İŞLETMESİ	UÇAK SAYISI
Türk Hava Yolları	73
Pegasus Havayolları	22
Onur Havayolları	11
Kıbrıs Türk Havayolları	8
Anatolia Havayolları	7
Alfa Havayolları	7
MNG Havayolları	6
Sun Express	5
Freebird Havayolları	3
Atlas Havayolları	2
SKY Havayolları	2
TOPLAM	146

5. HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN TANIMI

Havayolu işletmelerini; bünyesinde bulunan hava araçlarını, ticari maksatla ücret karşılığında yolcu ve yük taşımak amacıyla kullanan işletmeler olarak tanımlanamam mümkündür.⁶⁴

⁶⁴ Yıldırım Saldıraner, *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*, (Eskişehir: Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları No:4, 1992) s.11.



Şekil 2. Sistem Olarak Havayolu İşletmesi ve Çevresi

Fevzi Sürmeli, Muhasebe Bilgi Sistemleri Ders Notları.

Şekil 2’de görüldüğü gibi, havayolu işletmesi; ortaklar, kredi verenler, devlet, işçi-işveren sendikaları, müşteriler, satıcılar, rakipler ve halkın oluşturduğu çevrede (ortamda) bir iktisadi birim olarak yer almaktadır. Genel olarak; kar, işletmenin devamlılığı, topluma hizmet, müşteri ilişkilerinin üst düzeyde devamı, çalışanların güvenliği gibi amaçları bulunan işletme, para, işgücü, bilgi, hammadde gibi girdileri çevreden alarak, bunları, bir takım faaliyetler (yönetim, bilgi ve faaliyet sistemleri) sonucunda mal ve hizmete dönüştürerek çevreye vermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ

1. HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE SERBESTLEŞME

Serbestleşme (deregulation), havayolları açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu havayollarının gelişmesinde önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. 1978 yılından önce Amerikalı taşıyıcılar CAB (Civil Aeronautics Board-Sivil Havacılık Dairesi) tarafından sıkı bir şekilde sınırlandırılmışlardı. Hangi havayolunun hangi hatta ve hangi fiyata uçacağına CAB karar veriyordu. Serbestleşmeden önce birçok hatta sadece tek bir taşıyıcı hizmet vermekteydi.⁶⁵ Fiyatları CAB tarafından onaylanan havayolları hizmet kalitesi, donanımlar, kalkış-variş zamanı, koltuk aralığı, yiyecekler, bekleme salonlarında canlı piyano dinletisi gibi alanlarda rekabet etmeye çalışıyorlardı. Bu rekabet sürekli fiyat dışı alanlarda oluyordu.

A.B.D.'de 24 Ekim 1978'de çıkarılan bir yasayla CAB devre dışı kalmış ve havayolları istediği hatta istediği fiyatla uçuş serbestliğine kavuşmuştur. Bu yasaların tamamlanması 6 yıllık bir süre sonunda 31 Aralık 1984 yılına kadar sürmüştür.⁶⁶

Amerika Birleşik Devletleri'nde havayollarına serbestlik tanınması bir çok uzman tarafından havayolu sektöründe jet motorunun kullanılmaya başlanması kadar büyük bir olay olarak kabul edilmiştir. Bu olaydan sonraki yıllarda havayolu sektörünün tüm bölümlerinde şimdiye kadar görülmemiş oranda bir büyüme ve radikal değişiklikler olmuştur.

⁶⁵ Kenneth L. Bernhardt and Thomas C. Kinneer, *Cases in Marketing Management* (Seventh Edition. Boston: Irwin-McGraw-Hill, 1997) s.322.

⁶⁶ Auliana Poon, *Tourism, Technology and Competitive Strategies* (First Edition. USA: CAB International, 1993) s.100.

Serbestleşme havayolu sektörüne birtakım yenilikleri getirmiştir. Bunları aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:⁶⁷

- Yeni ücretler
- Yeni hatlar
- Yeni havayolları
- Yeni kalkış-variş zamanları
- Yeni fiyat kısıtlamaları
- Yeni hizmetler
- Çok daha fazla alternatifler
- Sık uçan yolcu programları (Frequent Flier Programs)
- Uçuşlarını uzun süre sürdüremeyen yeni havayolları
- Supersavers (çok büyük oranlı indirimlerin uygulandığı bilet çeşidi), gelir yönetimi, no frills (hizmetin en düşük seviyede tutulduğu uçuş tipi), vb.

A.B.D.'de başlangıçta sektör serbestleşmeyi savunanların tahmin ettiği gibi gelişmiştir. Çok sayıda yeni kurulan havayolu şirketi iç hatlarda hizmet vermeye başlamıştır. Bunlar düşük maliyetli taşıyıcılardır. Rekabet korkunçtu, fiyatların ortalaması düşmüş, A.B.D. Sivil Havacılık Dairesi (CAB) özellikle uzun hatlarda fiyatların daha önceki dönemlerde suni olarak yükseltildiğini belirtmiştir.

Bu durumdan en çok yararlanan yeni taşıyıcılardır. Varolan tüm taşıyıcılar bu duruma ayak uyduramamış ve savunmaya çekilmişlerdir. Mevcut taşıyıcılar kendi yüksek maliyetleri nedeniyle, pazara yeni giren taşıyıcıların düşük fiyatlarına zarar etmeden ulaşamıyorlardı. Aynı zamanda, yıllarca otoriteler tarafından korundukları için kendilerini bu tip sert rekabet koşullarına hazırlamadıkları için, yeni rakipleri karşısında pazarlarını kaybetmeye başladılar. Başlangıçta bu gidişatı tersine çevirecek bir yol

⁶⁷ Aynı, s.101-102.

bulacaklarının işareti görünmüyordu. Fakat en sonunda bu durumu tersine çevirdiler. Gerçekten de eskiden kurulmuş taşıyıcılar çok başarılı oldular ve kısa bir süre sonra yeni kurulan şirketler piyasadan silindiler. 1979 ve 1992 yılları arasında 168 havayolu işletmesi kurulmuş fakat 1993 yılına kadar bunlardan sadece 58 tanesi (çoğu da ufak veya diğer büyük havayolu işletmelerinin ortağı olarak) faaliyetlerini sürdürebilmişlerdir.

Varolan havayolları ve yeni kurulan küçük rakip havayolları arasındaki şiddetli rekabet nedeniyle kapasite ve fiyatları yönetmek için yeni teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler yaşanan bu karmaşanın son bulmasında en önemli rolü oynamıştır ve en sonunda küçük taşıyıcılar pazarın dışında kalmışlardır.

Büyük havayollarının günümüzdeki zorlu rekabet koşullarında başarılı olmasının temel nedenlerini aşağıdaki biçimde göstermek mümkündür:⁶⁸

1. Maliyetlerin özellikle işçilik maliyetlerini kontrol altına almak. 1993 yılının ikinci çeyreğine ait büyük taşıyıcıların işçilik maliyetleri ortalama olarak toplam operasyon maliyetlerinin %30'u olarak açıklanmıştır (En fazla oran %35 ile USAir'de, en düşük oranda %21 ile Continental'dadır. Daha küçük ulusal taşıyıcıların ortalaması ise %23'dür). İşçilik maliyetleri havayolu yöneticilerinin kontrol altında tutmak istedikleri en önemli harcama kalemidir. Daha önce pazarda bulunan büyük taşıyıcılar (established carriers) düşük maliyetli yeni taşıyıcılarla rekabet etmek istiyorlarsa, bu maliyetleri azaltmaları çok önemlidir.

Büyük taşıyıcılar bu problem için iki farklı yaklaşım benimsemişlerdir. Bazıları Texas Air (Continental'ı kontrol eden şirket) örneğinde olduğu gibi işçi sendikalarıyla savaşa girip onları düşük ücretlere ve daha uygun çalışma koşullarında çalışmaya zorlarlar. Diğerleri American Airlines gibi sürekli eski çalışanları işten çıkarıp, yerine düşük ücret alan yeni çalışanlar olarak (en azından bir süre için) maliyetleri azaltmaktadır. Bütün havayolu şirketleri verimliliklerini arttırabilmek için personel sayısını azaltmak isterler.

⁶⁸ Sylvain Daudel, Georges Vialle, *Yield Management Applications to Air Transport and Other Service Industries* (Paris: Institut du Transport Arien, 1994) s.27.

Bu stratejiler başarılı olmuş ve büyük taşıyıcılar hem genel hem de birim başına işçilik maliyetlerini düşürmeyi başarmışlardır. Bununla beraber hiçbir zaman birim işçilik maliyetlerini pazara yeni giren taşıyıcıların seviyesine düşürememişlerdir. Sonuç olarak, mega taşıyıcılara pazara yeni giren taşıyıcılarla rekabet ederken diğer faktörler yardımcı olmuştur.

2. Uçuş hatlarını hub and spoke sistemine göre yeniden yapılandırmak.

Hub'lar havayollarının hizmetlerini yoğunlaştırdıkları büyük havaalanlarıdır. Örneğin; American Airlines hub'larından sadece biri olan Dallas/Fort Worth havaalanından günde 100'ün üstünde şehre bağlantı (aktarma) sağlamaktadır.

3. Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin (CRS) kullanılması. Pazara hakim olan en büyük üç sistem olan Sabre, Apollo, SystemOne'ı üç büyük havayolu kontrol etmektedir.

4. Sık uçan yolcu programlarının (Frequent Flyer Programs) geliştirilmesi. Bu programlarla müşteri sadakatinde çok büyük başarılar kazanılmış ve yolcular büyük hub'lardan aktarmalı uçuş yapmaya ikna edilmiştir.

5. Fiyat esnekliği ve gelirin artırılması. Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin (CRS) kullanılmasıyla bütün uçuşlarda fiyat esnekliği sağlanmış ve gelir en üst seviyeye çıkarılabilmektedir. Gelir yönetimi hizmetlerin pazarlamasında devrim yaratmıştır denilebilir. Bununla birlikte günümüzde havayolu yöneticileri sınırlı sayıda olan koltukları daha fazla fiyat verebilecek yolculara daha yüksek fiyatlardan satmak için sürekli çalışmalar yapmaktadırlar.

2. HAVAYOLU HİZMETİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Havayolu işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet göstermektedirler. Hizmet sektöründeki büyüme ekonominin diğer alanlarındaki büyümeden çok daha hızlı

olmuştur. Hizmet sektöründe çalışanlar toplam iş gücünün A.B.D. ve Kanada'da %75'ini, İngiltere'de ise %70'ini oluşturmaktadır.⁶⁹

Bu sektördeki büyüme, özellikle ticari hizmetlerde olmuştur ve bunun ekonomideki önemi, ekonomik analizler, yönetim, operasyonel planlama ve pazarlama için yeni özel yaklaşımlar geliştirmesidir. Geliştirilmiş tekniklerin bu amaçla kullanılması ve operasyonel araştırmaların ve mevcut sistemlerin geliştirilmesi büyük ölçüde Amerika Birleşik Devletleri'nde olmuştur.

Havayolu hizmetinin (uçak yolculuğunun) birkaç temel özelliği şöyle sıralanabilmektedir:⁷⁰

- Fiziksel yer değiştirme (müşteriler, belirli bir zamanda güvenli bir şekilde bir havaalanından diğerine taşınırlar).
- Uçuşların sıklığı, kalkış-iniş saatleri.
- Koltuk mesafesi, kabin dekorasyonu, kabin içi gürültüsü gibi konforla ilgili unsurlar.
- Uçuş sırasındaki yan hizmetler (yemek, film vb.).
- Uçuş mürettebatının ilgisi.
- Yer hizmetleri (check-in⁷¹, boarding⁷²).
- Ön hazırlıklar (bilgilendirme, rezervasyon yapma, uçuşun durumu hakkında ayrıntılar örneğin inişin kaçta gerçekleştirileceği gibi).
- Hizmetin bir bütün olarak imajı.

⁶⁹ Sevgi Öztürk, Hizmet Pazarlaması (Üçüncü Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998), s.13.

⁷⁰ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.12.

⁷¹ **Check-in;** Yolcunun seyahatini gerçekleştirmek için uçağın kalkış saatinden belirli bir süre önce havaalanına gelerek bilet ve bagaj kabulü yaptırması sırasındaki işlemlerin tümüdür. (Bkz. THY A.O. Ground Operation Manual (GOM), Bölüm 4, Yolcu Hizmetleri, Ocak 2000)

⁷² **Boarding;** Bilet ve bagaj işlemleri tamamlanmış yolcuların, uçağın hazır olma durumuyla birlikte uçağa alınması işlemidir. (Bkz. THY A.O. Ground Operation Manual (GOM), Bölüm 4, Yolcu Hizmetleri, Ocak 200)

- Fiyatı.

Günümüzde, havayollarının çoğu ilk üç özellikte birbirlerine benzer hizmet sunmaktadır. Son altı özellikte ise rekabet etmektedirler.

Bu temel özelliklerin önemi, müşteri davranışlarını belirleme analizi (conjoint analysis) gibi tekniklerle değerlendirilmektedir. Bu, yolcuların gösterecekleri davranışları önceden belirlemede kullanılan etkili bir yöntemdir. Müşteri davranışlarını belirleme analizi müşterilerin her bir özelliğe verdiği önemi belirlemeye yardım eder. Sonuçlar hem tercihler ile ilgili, hem de tercihlere verilen önem derecesi ile ilgili operasyonel veri sağlar.

Müşteri davranışlarını belirleme analizlerinin diğer bir önemli özelliği de müşterileri tercihlerine göre sınıflandırmasıdır. Böylece müşteriler gösterdikleri benzer davranışlara göre farklı gruplara ayrılırlar. Bu grupların özelliklerini analiz ederek, çeşitli gelir artırıcı tekniklerin kullanılabilmesi için müşteri bölümleri oluşturulur.

Müşteri davranışlarını belirleme analizi üç safhadan oluşmaktadır. Bunlar başlangıç (keşif) safhası, sayısallaştırma safhası ve analiz safhasıdır.⁷³

Başlangıç (Keşif) Safhası

Bu safha, sonraki safhaların genel çerçevesini belirlediği kadar, analizin de en önemli safhasıdır. Bu ilk safhada konu ile ilgili temel özellikler (müşterilere örnek olarak sunulacak profilleri belirlemek için) seçilir. Temel özellikleri tanımlamak için geniş ve sistematik araştırmalar tüm uygun araştırma teknikleri kullanılarak yapılmalıdır. Bunlardan bazıları şunlardır :

- Konunun uzmanlarıyla görüşmeler yapmak,
- Önceki çalışmaların sentezini yapmak,
- Farklı müşteri tipleriyle karşılaştırma yapmak,
- Müşterilerle ve müşteri olmayanlarla özel görüşmeler yapmak,

⁷³ Aynı, s.14.

- Rekabet koşulları hakkında geniş analizler yapmaktır.

Bu safhanın sonunda incelenen temel özellikler sıralanmış ve seçim şu kriterlere göre yapılmıştır:

- Temel özelliklerin müşterinin seçimindeki önemi
- Şirket ve rakiplerinin temel özelliğe muhtemel etkileri. Müşteri tercihini etkileyen bir özellik bulmak tek başına yeterli değildir, bu özellik aynı zamanda geliştirilebilir olmalıdır.
- Sadece bağımsız özellikler seçilecektir.

Sayılaştırma Safhası

Bu ikinci safhada üç ana görev yerine getirilmelidir. Bu görevler aşağıdaki gibidir:

- Müşteri tipleri ve karakteristikleri ile ilgili tüm sorular açık ve kesin bir biçimde ifade edilmeli ve elde edilen bilgiler benzer davranış özellikleri gösteren müşteri bölümlendirmede kullanılmalıdır.
- Müşteri örneklemeleriyle sıraya konulan test profilleri (kesitleri) geliştirilmelidir.
- Bir müşteri örnekleme seçilmelidir. Bunun tüm sayısallaştırma çalışmalarında olması zorunludur.

Analiz Safhası

Son safhada örnekler müşteri davranışlarını belirleme analizinin bütün kurallarına dikkat edilerek bilgisayar yardımıyla gerçek ortama uyarlanır ve sonuçlar dikkatle incelenir. Müşteri davranışlarını belirleme analizi müşterileri sınıflara ayırarak farklı fiyatlandırma sistemleri uygulamak için kullanıldığı gibi bu analiz tekniği başka problemleri çözmek için de kullanılır.

Aşağıda verilen örnekte A.B.D.'nin Batısındaki iki büyük şehir arasındaki hava taşımacılığının temel özelliklerinin önemi 1980'lerin başında müşteri davranışlarını belirleme analizinin sonuçlarına göre belirlenmiştir.

Aynı pazarda dört havayolu E, A, P ve N hizmet veriyorlar. Pazar lideri olan E, pazara yeni giren N ve P'ye pazar payının bir kısmını kaptırıyor. Durumunun neden kötüye gittiğini anlamak için E havayolu tanınmış bir danışmanlık şirketine, müşterilerin karar verme sürecinde etkili olan temel etkenleri öğrenmek için müşteri davranışlarını belirleme analizi yaptırıyor.

Yolcuların karar vermelerini etkileyen temel etkenlerin ölçümü sonucunda şu oranlar ortaya çıkıyor. Fiyat %23, uçuş sıklığı %17, yemekler ve içecekler %15, ffp puanları %14, rezervasyon kolaylıkları %12, havayolunun imajı %12, check-in kolaylıkları %4 ve uçak tipi %3 olarak belirleniyor. Bu bilgiler dahilinde E havayolu özellikle (müşterilerin karar verme sürecinde önemli rol oynayan) fiyatlarla ilgili olarak daha rekabetçi adımlar atmıştır.

3. GELİR YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI VE UNSURLARI

Bu bölümde önce, gelir yönetimi kavramı, havayolu işletmelerinin gelir kaynakları, gelir yönetimi için gerekli koşullar ve gelir yönetiminin unsurları açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra gelir yönetimi ile pazarlama, fiyat, talep ve rezervasyon sistemleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmış ve gelir yönetimi sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması anlatılmıştır.

3.1. Gelir Yönetimi Kavramı

Gelir yönetiminin amacı verilen hizmetten elde edilen toplam geliri en büyüktür. Bu en büyükmeye, işletmelerin pazara sunduğu kapasiteye çeşitli tekniklerin uygulamasıyla ulaşılır. Havayollarının en büyük maliyet sorunu boş koltuklardır. Havayolları genellikle %70 doluluk oranıyla uçarlar. Bunun anlamı

koltukların %30'unun boş olduğu yani üretilen hizmetin %30'unun çöpe atıldığıdır. Havayolları bu oranı küçültmek için gelir yönetiminden yararlanırlar.⁷⁴

Havayolları gelir yönetimini sadece uçaklarını tamamen doldurmak için değil aynı zamanda eşit derecede önemli olan koltuklarını satabilecekleri mümkün olan en yüksek fiyata satmak için kullanırlar.⁷⁵ Gelir, direkt satış aktivitesi sonrası oluşan bir ölçüdür. Karlılığın bir ölçütü değildir. gelir ölçüsünün içinde maliyetlerle ilgili bir kavram yoktur. Dolayısıyla gelir pazarlama ve fiyatlama stratejileri etkinliğini ölçen bir araçtır, karlılığı veya zararın direkt ölçütü değildir.⁷⁶

Gelir yönetimi konusunda uzman Pfeifer, gelir yönetimini “tarifeli uçuşlardaki indirimli fiyatların talebi dengelemek ve geliri arttırmak amacıyla paylaşırması süreci” olarak tanımlamıştır. Larsen ise, gelir yönetimini “fazla rezervasyon ve indirim yapmayı yönetme sanatı” olarak tanımlamıştır.⁷⁷

Gelir yönetimi havayolları için karlılığı arttıran bir araçtır. Sektörde kabul edilen genel görüşe göre gelirleri %3-10 arasında arttırmaktadır. Gelir yönetimi fiyatları belirleme ve koltuk kapasitesini sürekli kontrol etme süreci diye de tanımlanabilir. Gelir yönetimi geliri iki şekilde artırır. Bunlar ortalama yolcu başına geliri (average fare per passenger) veya doluluk oranını arttırarak toplam geliri arttırması şeklinde olur.⁷⁸

Gelir yönetimi otel ve havacılık sektörlerinde geniş olarak kullanılan bir kapasite yönetimidir. Gelir kelimesi havacılık sektörü kaynaklıdır ve “mil başına bir koltuktan elde edilen geliri (yield per available seat mile)” ifade eder. Gelir yönetimi işletmelere doğru ürünü, doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru fiyata satmasına yardım eden bir yöntemdir. Gelir yönetimi gerçekleşebilecek talep karşısında kapasitenin geliri en büyükleyecek şekilde nasıl paylaşılacağına yardım eder. Böylece hangi fiyattan, kaç koltuğun, hangi pazar bölümüne satılması gerektiği belirlenir.

⁷⁴ Gang Yu, *Operations Research In The Airline Industry*, (U.S.A.:Kluwer Academic, 1998.s.159.)

⁷⁵ http://www.wardell.org/understanding_yield_management.html, iletişim adresli internet sayfası. (Haziran 2001)

⁷⁶ Kaps, a.g.e., s.220.

⁷⁷ Ian Yeoman ve Anthony Ingold, *Yield Management Strategies for the Service Industries* (London: York House Typographic Ltd., 1997) s.184.

⁷⁸ Gang Yu, a.g.e., s.47.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kapasiteleri sınırlıdır. Finansal başarıya genellikle kapasitenin iyi yönetilebilmesiyle ulaşılır. Hava yolu sektöründe olduğu gibi sermaye yoğun hizmet işletmelerinde gelir yönetimi, sektörün yüksek sabit maliyetleri yüzünden, toplam geliri en büyükmek anlamına gelir.⁷⁹

Gelir yönetiminin nasıl uygulandığını ve nasıl geliri en büyükleğini daha açık bir şekilde görmek için, birbirinin aynı 400 koltuğu olan ve bu koltukları standart fiyattan ve üç ay önceden rezervasyon yaptıranlara özel fiyattan olmak üzere iki ayrı fiyattan satışa sunan bir işletme olduğu varsayılırsa. Bu durum işletmenin elde edeceği gelirin sonuçlarını güçlü bir şekilde etkiler. Tablo 3 aynı koltukları değişik şekillerde pazarlayan üç şirketin arasındaki gelir farklılığını göstermektedir.)

Tablo 3. Kapasite Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	A	B	C
1000 dolara satılan koltuklar	80	248	192
750 dolara satılan koltuklar	280	40	132
Toplam	360	288	324
Doluluk oranı	%90	%72	%81
Toplam gelir (dolar)	290.000	278.000	291.000
Birim başına gelir (dolar)	805	965	898

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.30.

- A Şirketinin öncelikli amacı koltukları doldurmak. Bu yüzden yüksek doluluk oranlarına ulaşmaya çalışıyor ve kapasitesinin %90'ını satmayı başarıyor.

⁷⁹ Yeoman ve Ingold, a.g.e., s.4.

- B Şirketi ise daha çok her bir yolcudan elde edilecek ortalama gelirle ilgileniyor. Koltuk satışından sağlanan ortalama geliri en büyüklemek istiyor ve kişi başına en yüksek fiyatı sağlayarak bu amacına ulaşıyor.
- C Şirketinin amacı toplam geliri en büyüklemektir. Talebe göre en uygun doluluk oranını ve koltuk satışından elde edilen ortalamasını (gelir yönetimi yardımıyla) en iyi şekilde ayarlamıştır.

Bu örnekten de açıkça anlaşılacağı gibi gelir yönetiminin amacı geliri yönetmek yada yolcu başına ortalama en büyük gelire ulaşmak değil, geliri en büyüklemektir.]

3.2. Havayolu İşletmelerinin Gelir Kaynakları

Havayolu işletmelerinin gelir kaynaklarını aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür:⁸⁰

- **Yolcu:** Birinci sınıf, iş amaçlı sınıf, ekonomi sınıfı ve diğer indirimli biletlerin satışından elde edilen gelirlerdir.
- **Kargo:** Yolcu bagajı ve posta haricinde yüklerin havayolu ile taşınmasından elde edilen gelirlerdir. Havayolu işletmelerinin gelirleri içinde kargo geliri önemli bir paya sahiptir.
- **Posta:** Genellikle bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri tarafından posta taşımacılığıyla elde edilen gelirlerdir.
- **Diğer kaynaklar:** Havayolu işletmelerinin diğer gelir kaynakları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

Direkt uçuşla ilgili hizmetlerden elde edilen gelirler: Havayolu işletmelerinin uçuş esnasında gümrüksüz mal (duty-free) satışı, telefon, faks olanaklarının sağlanması, fazla bagaj gibi ek hizmetlerden elde ettikleri gelirlerdir.

⁸⁰ Ünal Battal, "Havayolu Ekonomisi", Lisans, Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, 1997.

Yardımcı hizmetlerden elde edilen gelirler: Havayolu işletmelerinin diğer havayolu işletmelerine sağladığı bakım, CRS, eğitim hizmetlerinden elde ettikleri gelirlerdir.

Havayolu ile ilgili faaliyetlerden elde edilen gelirler: Havayolu işletmelerinin rezervasyon, bakım, ikram, yer hizmetleri, tarifersiz taşımacılık faaliyetlerinden elde ettikleri gelirlerdir.

Havaalanı ile ilgili faaliyetlerden elde edilen gelirler: Havayolu işletmelerinin havaalanlarındaki ticari işletmeleri işletmesi durumunda elde ettikleri gelirlerdir.

Turizm ile ilgili faaliyetlerden elde edilen gelirler: Havayolu işletmelerinin yolculara sundukları otel, araba kiralama gibi hizmetler sonucu elde ettikleri gelirlerdir.]

A.B.D. havacılık sektörünün gelirlerinin yaklaşık %90'ı yolculardan %10'u da kargo taşımacılığında elde edilmektedir. Kargo taşıyıcılarının tek gelir kaynağı taşınan kargolardır. Fakat yolcu taşıyan havayolu şirketleri de kargo taşıyabilirler ve bu işten gelirlerinin %10'unu sağlamaktadırlar.⁸¹

Yolcu gelirlerinin yaklaşık %75'i iç hat uçuşlarından, %25'i diğer ülkelere ve diğer ülkelerden yapılan uçuşlardan sağlanmaktadır. A.B.D.'li havayolları tarafından satılan biletlerin %90'dan fazlasına, bir şekilde ortalama olarak tam bilet ücretinin 2/3'ü oranında indirim uygulanmaktadır. Yolcuların %10'undan azı tam bilet ücreti ödemektedirler, bunların çoğu son dakika da uçmaya karar veren işadamlarıdır. İş amaçlı uçanlar sadece tatil yaparlarsa indirimli uçabilmektedirler. Çok küçük bir yolcu grubunun (yılda 10'dan fazla uçuş yapan sık uçan yolcular) havayolu ulaşımında önemli bir yeri vardır. Bunlar toplam yolcu sayısının %8'i oldukları halde uçuşların %45'ini gerçekleştirmektedirler. Bu tip müşteriler havayolları için çok değerlidirler.⁸²

Seyahat acenteleri havayollarının bilet satışında çok önemli bir rol oynamaktadır. Sektörün bilet satışlarının %85'i havayollarının kendilerinin sahibi

⁸¹ Kane, a.g.e., s.445.

⁸² Aynı.

olduğu bilgisayarlı rezervasyon sistemi aracılığıyla yapılmaktadır. Havayolları acentelere her bilet satışı için komisyon ödemektedirler. A.B.D.'de havayollarının biletlerini satan bu tip 30.000'den fazla acente vardır.⁸³

Benzer şekilde kargo acenteleri de uçaklardaki yerleri rezervasyon yapmaktadırlar. Seyahat acenteleri gibi, kargo acenteleri de, sadece tek bir kargo taşıyıcısı için çalışmıyorlarsa bağımsız bir şekilde birden çok taşıyıcı için satış yapabilirler.

Türkiye ise havacılık sektöründe kargo taşıyıcıları, tarifersiz havayolu işletmeleri ve tarifeli havayolu işletmeleri faaliyet göstermektedirler. Bunlardan kargo taşıyıcıları gelirlerini sadece kargodan, tarifersiz havayolu işletmeleri gelirlerinin tamamını yolcu gelirlerinden sağlamaktadırlar. Karma (mix-type) yani hem kargo hem yolcu taşıyan KTHY ve THY vardır. THY 2000 yılında 12 milyon yolcuyla beraber, 125.742 ton kargo ve 4.595 ton posta taşımıştır. THY gelirlerinin %76.7'sini yolcu bileti gelirlerinden, %8.4'ünü kargo gelirlerinden elde etmektedir.⁸⁴

3.3. Gelir Yönetimi İçin Gerekli Koşullar

Bir işletmenin gelir yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için kapasitesinin sınırlı (sabit), sabit maliyetlerinin yüksek, değişken maliyetlerinin az, talebin zamana duyarlı ve dalgalı, ürünlerinin birbirine benzer olması gereklidir.⁸⁵

3.3.1. Kapasitenin Sınırlı Olması

Gelir yönetimi kapasitesi sınırlı olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için geliştirilmiştir. Kapasite sınırı olmayan işletmeler kapasitelerini talebe göre ayarlayabilirler fakat sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler ellerinde ne varsa onunla bir şeyler yapmak zorundadırlar. Bazı sektörler gelir yönetimini kapasitelerini ayarlayabilmek için kullanmaktadırlar.

⁸³ Aynı.

⁸⁴ Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu 2000, s. 8, 35.

⁸⁵ Yeoman ve Ingold, a.g.e., s.5.

3.3.2. Yüksek Sabit Maliyetler

Sabit maliyetlerin yüksek olması kapasiteyi arttırmak için yüksek maliyetler getirmektedir. Bir uçak veya otelin kapasitesini arttırma maliyeti çok yüksektir ve kapasite hızlı bir şekilde arttırılmaz.

3.3.3. Değişken Maliyetlerin Az Olması

Ek bir müşterinin maliyeti veya başka bir deyişle satılamayan kapasite nispeten ucuzdur. Örneğin, fazladan bir müşterinin, bir havayoluna maliyeti ek yemek ve yakıttır. Teorik olarak kapasitesi sınırlı olan işletmeler kullanılmayan kapasiteyi değişken maliyetlerin bir miktar üstünde satmalıdırlar.

3.3.4. Talebin Zamana Duyarlı ve Dalgalı Olması

Sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler talepte meydana gelen değişiklikleri kolay kolay kapasiteleriyle eşitleyemezler. Sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler genellikle talebi yönetmeye yardımcı olması için rezervasyon sistemleri kullanırlar. Gelir yönetimi, talep tahmin yöntemlerini kullanarak yöneticilere talebin az olduğu dönemlerde kullanım oranını arttırmayı ve talebin yoğun olduğu dönemlerde geliri arttırma imkanı verir. Yöneticiler ücret sınıflarını düzenleyerek sınırlı sayıdaki kaynaklarıyla toplam geliri en büyükleyebilirler. Gelir yönetimi istenilen anda sınıf açmayı veya kapamayı sağlar.⁸⁶

3.3.5. Ürünlerin Birbirine Benzer Olması

Bir çok gelir yönetimi sistemi verilen hizmetin birbirine benzer nitelikte olduğunu varsayar. Örneğin havayolu gelir yönetimi sistemleri ekonomi sınıfı koltukların (coach seats) bir çoğunu yüksek sınıflara kaydırabilecek şekilde programlanır.)

⁸⁶ James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons, *Service Management for Competitive Advantage*, (Mc Graw-Hill International Editions Management and Organization Series, Singapore, 1994), s.251

3.4. Gelir Yönetiminin Unsurları

Gelir yönetimi sistemini uygulayabilmek için işletmeler müşterilerinin ödeme yapabilecekleri fiyat düzeyine göre pazar bölümlene yapabilmeli, geçmişe ait talep ve rezervasyon süreci hakkında bilgi sahibi olmalı, fiyatlandırma hakkında bilgi sahibi olmalı, gelişmiş bir fazla rezervasyon sistemine sahip olmalı ve iyi bir iletişim sistemine sahip olmalıdır.⁸⁷

3.4.1. Pazar Bölümlene

Havayolları, yolcuları vermeye istekli oldukları fiyatlara göre çok başarılı bir şekilde ayırmaktadır. Düşük fiyatlara uygulanan Cumartesi akşamı kalış, önceden bilet satın alma kuralları ve rezervasyon iptali cezaları gibi kısıtlamalar ucuza bilet almak isteyen yolcuların, ucuz fiyatlardan yararlanmak için önceden rezervasyon yaptırmalarını başarılı bir şekilde sağlamıştır. Bu tarz kısıtlamaları kabul etmeyen zamana duyarlı yolcular yüksek fiyat ödemeye razı olurlar. Otelcilik sektörü de aynı fikirden yola çıkarak çeşitli uygulamalar yapmaktadır. Örneğin, Marriott Otelleri en az üç hafta önceden rezervasyon yaptıran ve rezervasyon iptali durumunda parasını geri almamayı kabul eden müşterilerine düşük fiyatlardan rezervasyon yapmaktadır.

3.4.2. Talep ve Rezervasyon Süreci

Rezervasyon eğrisi, yapılan rezervasyonların zaman içindeki dağılımını ayrıntılı bir şekilde gösterir. Kalkış gününden önceki günlerde elimizdeki rezervasyon sayısını gösteren rezervasyon eğrisi gelir yönetimi sisteminin temelini oluşturmaktadır. Rezervasyon süreci her bir sektörde, hatta aynı sektördeki farklı işletmelerde bile çeşitli şekillerde gelişir. Örneğin, tatil köylerinde rezervasyonlar çok önceden yapıldığı halde işadamlarına yönelik otellerde rezervasyonlar son dakikalarda yapılır. Yöneticiler rezervasyon sürecini bilirlerse hangi rezervasyonun kabul edileceğine, hangi rezervasyonun reddedileceğine çok daha kolay karar verebilirler.

Havayolları ve diğer işletmeler için talebin düşük ve yüksek olduğu dönemleri belirlemek için ayrıntılı satış ve rezervasyon bilgileri gereklidir. Rezervasyonla ilgili

⁸⁷ Yeoman ve Ingold, a.g.e., s.6.

geçmiş dönemlere ait bilgiler olmadan etkili tahminleme yapmak neredeyse imkansızdır.

3.4.3. Fiyatlandırma Bilgileri

„Bir çok insan gelir yönetiminin, işletmelerin fiyatlarını günde milyonlarca kez değiştirdikleri bir fiyatlandırma yöntemi olduğuna inanmaktadır. Gerçekte ise işletmeler ücretlerini açılış ve kapanış fiyat sınıflarına göre belirlemektedir. Bu açıdan gelir yönetimi bir çeşit fiyat farklılaştırma yöntemidir denilebilir. Telefon hizmetleri veren şirketler ve sinemalar da talep az olduğu zaman fiyatları düşürmek uygun olur fakat talep yoğun olduğunda bu indirimli fiyatlar uygun olmaz. Birden fazla fiyat sunarak şirketler gelirlerini arttırmaya çalışırlar. Havayolları veya oteller hizmetleri hatalı fiyatlarıysa gelir yönetimi sistemi kısıtlamalarla ve sınıfları kapatarak yanlış karar alınmasını durdurabilirler. Pek çok işletme rekabetçi fiyatlandırma yöntemleri yüzünden gelir yönetimini uygulamaktadır. Örneğin havayolları iletişim ve rakiplerin fiyatlarını izleyebilmek için global dağıtım kanallarını kullanmaktadırlar.“

3.4.4. Fazla Rezervasyon Politikası

„İyi bir gelir yönetimi sistemi için tutarlı bir fazla rezervasyon politikası gereklidir. Havayolları fazla rezervasyon yaparak kendilerini, rezervasyon yaptırıp gelmeyen müşterilerin negatif etkisinden korurlar. Havayollarının fazla rezervasyon politikası oluşturabilmesi için geçmiş dönemlere ait rezervasyon yaptırıp gelmeyen yolcuların oranının bilinmesi gerekir.“

Oteller fazla rezervasyon politikası geliştirmek için üç yöntemden yararlanırlar. Bunlar deneyim, ekonomik model ve müşteri hizmet düzeyidir. Otellerin birçoğu deneyimlerini temel alan fazla rezervasyon politikası kullanır. Bu politikaları şirket içi geçmiş dönemlere ait bilgilere ve o anki duruma göre geliştirir.

Geçmiş dönemlere ait rezervasyon yaptırıp gelmeyen müşterilere ait bilgilere ve odanın boş kalması ve fazla rezervasyon dolayısıyla hizmet verilememesi arasındaki maliyetleri hesaplayan ekonomik model en düşük maliyetli fazla rezervasyon modelini geliştirmek için kullanılır.

Arzulanan müşteri hizmet düzeyinin yönetim tarafından belirlendiği müşteri hizmet düzeyi yaklaşımında 10.000 veya 100.000 müşteride ortalama alınacak riske göre rezervasyon yapılır. Yönetim geçmiş dönemlere ait rezervasyon yaptırıp gelmeyen müşterilerin bilgisi dahilinde ulaşmak istenen müşteri hizmet düzeyine göre fazla rezervasyon seviyesini belirler.

3.4.5. Bilgi Sistemleri

Gelir yönetimi sisteminin kapasite yönetim sistemi, rezervasyon sistemi ve şirket içi sistemlerle birbirine bağlı olması gereklidir. Bilgisayar sistemlerinin entegrasyonunun olmaması, başarılı bir gelir yönetiminin uygulanmasındaki en büyük engellerden biridir.

3.5. Gelirin En Önemli İki Bileşeni; Fiyat ve Doluluk Oranı

Net gelir çok büyük oranda doluluk oranına ve fiyata bağlıdır. Gelir yönetimi fiyatın kontrol edilmesine yardım ederek doluluk oranının artmasını ve doğal olarak karlılığın artmasını sağlar.

Hizmetlerin fiyatlandırılması malların fiyatlandırılması gibi sadece maliyetlerin hesaplanmasıyla belirlenemez. Birbirinden farklı iki uluslararası hava hattına baktığımızda tipik Avrupa içi uçuşların 134 koltuklu uçaklarla, 537 millik bir alanda ortalama %63 doluluk oranıyla gerçekleştiğini görürüz. Tipik Kuzey Atlantik uçuşları ise 285 koltuklu uçaklarla, 2,866 mil uzunluğunda ve ortalama %70 doluluk oranıyla yapılmaktadır.⁸⁸ Bu uçuşların uçuş başına maliyetleri Tablo 4’de görülebilir.

Uçuş maliyetleri genel olarak uçulan mesafeye ve taşınan yolcu sayısına göre farklılık göstermektedir. Ödenen komisyonlar, bilet ve uçakta yolculara verilen yemek (catering) maliyetleri uçaktaki yolcu sayısına bağlı maliyetlerdir. Diğer maliyetler uçuş uzunluğuna bağlı maliyetlerdir. Örneğin; uçuş uzunluğu arttıkça harcanan yakıt miktarının artması gibi.

⁸⁸ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.21. (Bu ortalama rakamlar ICAO’nun 1990 istatistiklerinden alınmıştır).

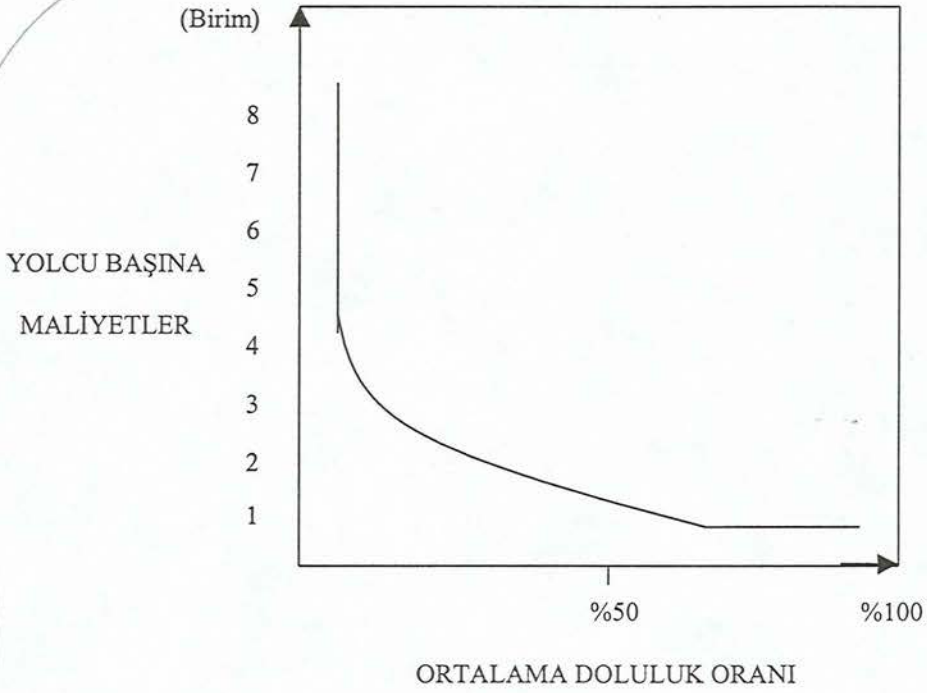
Yukarıda verilen örnekteki gibi çeşitli giderlerin toplamı, toplam maliyeti oluşturmaktadır. Kuzey Atlantik hattında yakıt maliyetlerinin toplam maliyet içindeki oranı, bu hattın daha kısa olan Avrupa içi hatlardan daha küçük oranlıdır. Bunun nedeni uzun uçuşlarda km başına daha az yakıt kullanılması ve uçakların iniş ve kalkışlarda çok daha fazla yakıt harcamalarıdır.

Tablo 4. Avrupa İçi ve Kuzey Atlantik Uçuş Maliyetlerinin Oransal Karşılaştırması

	Avrupa İçi Hizmetler (%)	Kuzey Atlantik Hizmetleri (%)
Yakıt maliyetleri	27	16
Uçağın diğer operasyonel maliyetleri	9	28
İniş ve havaalanıyla ilgili diğer ücretler	8	3
Hava trafik ücretleri	4	1
İstasyon harcamaları	15	10
Yolcu hizmetleri maliyetleri	13	16
Komisyonlar	9	9
Bilet, satış ve promosyon maliyetleri	11	9
Genel yönetim giderleri	4	8
TOPLAM	100	100

Daudel ve Vialle, a.g.e., s. 21.

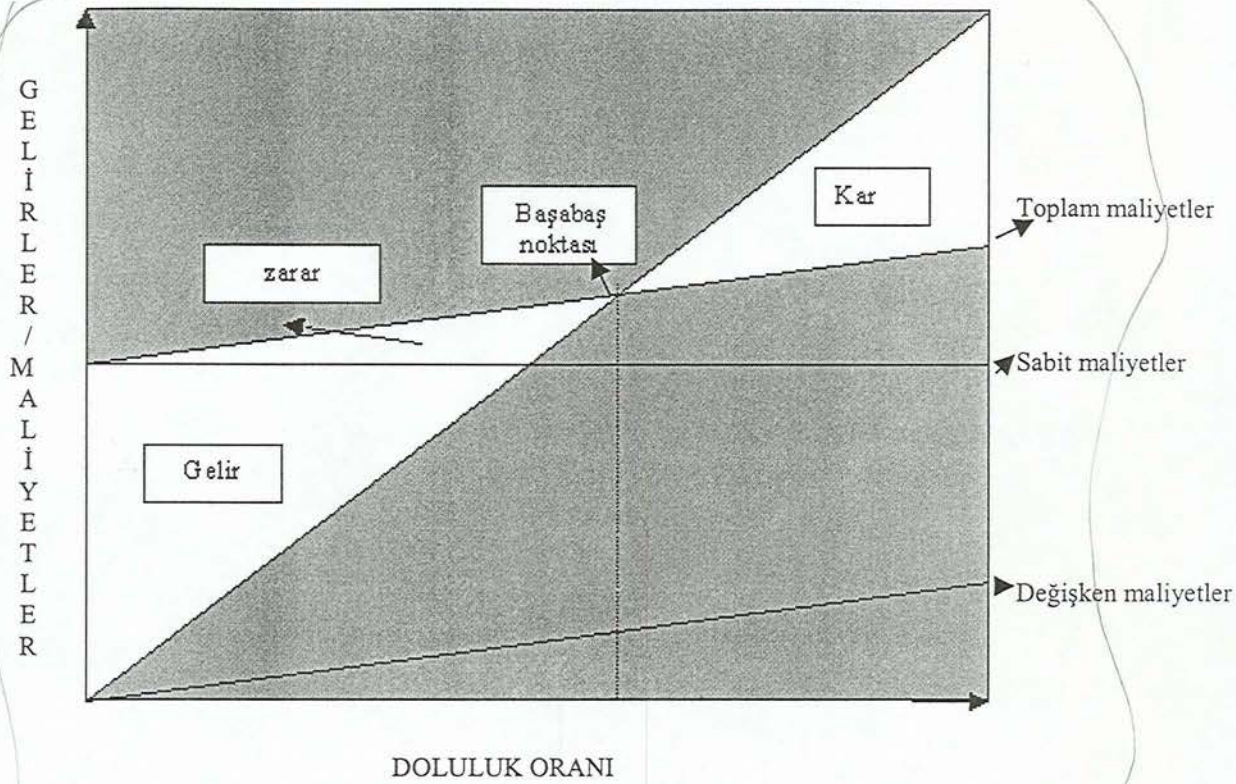
Benzer şekilde, iniş ve havaalanı ücretlerinin kısa mesafeli uçuşların toplam maliyetlerindeki oranı daha yüksektir. Büyük uçaklar küçük uçaklara göre daha fazla iniş ücreti öderler, her iki uçuş tipinde de uçaklar sadece bir kere uçar ve iner. Uzun mesafeli uçuşlarda, uçakların havaalanlarına verdiği ücretler mil başına her bir yolcuya düşen maliyeti, kısa mesafeli uçuşların sadece %12.5'i kadardır (Kuzey Amerika'da uçak iniş ücretlerinin düşük olmasında bunda etkisi vardır).



Şekil 3. Yolcu Başına Birim Maliyetlerdeki Değişimin Doluluk Oranına Fonksiyonu

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.23.

Şekil 3 yolcu başına maliyetlerdeki değişimi uçuş doluluk oranının bir fonksiyonu olarak göstermektedir. Şekilde görüldüğü gibi ortalama doluluk oranı arttıkça yolcu başına düşen birim maliyetler düşmektedir.



DOLULUK ORANI

Şekil 4. Başabaş Noktası Analizi

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.24.

Başabaş noktasının analizinde açıkça doluluk oranının, birim yolcu başına maliyetlere olan etkisi Şekil 4'te görülebilir. Şekilde doluluk oranıyla değişmeyen sabit maliyetler ve doluluk oranıyla doğrudan bağlantılı olan değişken maliyetler gösterilmektedir. Toplam maliyetler sabit ve değişken maliyetlerin toplamıdır. Başabaş noktasını hesaplamak için doluluk oranı ve birim fiyatın bir fonksiyonu olarak gelir çizgisi çizilmiştir. Doluluk oranının duyarlılığını belirlemek için bir analiz yapılabilir, daha sonra bu analiz fiyat hassasiyeti ile karşılaştırılabilir.

Uçuşla ilgili net geliri (R) şu şekilde verebiliriz;

$$R = (K \times T \times P) - C_f - (K \times T \times C_v)$$

K = Kapasite (Bu örnekte kapasite 150 koltuk olarak kabul edilmiştir)

T = Doluluk oranı

P = Bilet fiyatı (birim olarak)

C_f = Uçuşun sabit maliyetleri

C_v = Yolcu başına değişken birim maliyetler (0.2 birim)

İki parametreyi şu ortalama değerlerle hesaplayabiliriz. $P = 1.5$ birim ve $T =$

%65 olarak alındığında; Standart sapma %1 yani $d_p = 0.015$ birim ve $d_t = 0.0065$ olur.

Fiyat hassasiyetini şu şekilde hesaplayabiliriz:

$$*dR = K \times T \times dP \text{ yani } dR = 150 \times 0.65 \times 0.015 = 1.46 \text{ birim}$$

Doluluk oranı hassasiyetini ise şöyle buluruz;

$$*dR = (K \times T \times dT) - (K \times C_v \times dT) \text{ yani}$$

$$*dR = (150 \times 1.5 \times 0.0065) - (150 \times 0.02 \times 0.0065) = 1.27 \text{ birim}$$

3.6. Gelir Yönetimi ve Pazarlama Arasındaki İlişki

Gelir yönetimi geleneksel olarak dağıtım, ürün, iletişim ve fiyattan oluşan pazarlamaya, kapasite yönetimiyle yeni bir boyut getirmiştir. Bu üretim ve faaliyetleri birleştirmiş, pazarlama fonksiyonlarıyla olan çatışmayı sona erdirmiştir.

Adrian Palmer ve Una McMahon-Beattie pazarlama ve gelir yönetimi arasındaki ilişkiyle ilgili olarak, gelir yönetiminin başarılı olabilmesi için aşağıdaki pazara odaklanma ilkelerine ve tekniklerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar:⁸⁹

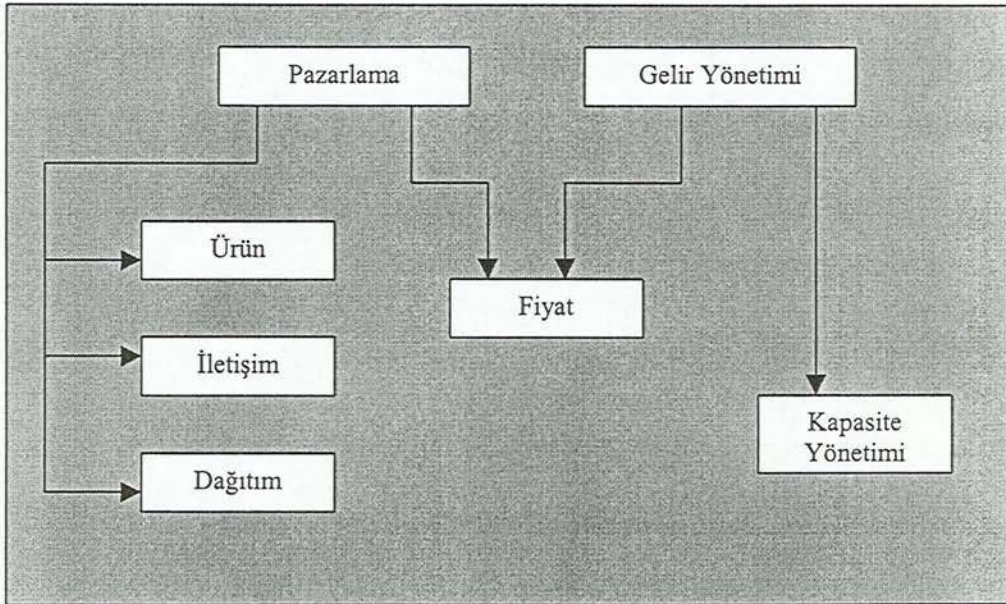
- Müşteri sınıflarının detaylı bir şekilde tanımlanması,
- Müşterilerin değişen ihtiyaçları ve beklentilerinin tam olarak belirlenmesi,
- Her pazar bölümü için pazar esnekliğinin belirlenmesi,
- Değişen pazar koşullarıyla yöneticilerin başa çıkabilmesi,

⁸⁹ <http://www.users.pgen.net/apalmer/ymtarg.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Nisan 2001).

- Tarihsel taleplerin analizleri güvenilir tahminleme yöntemleriyle beraber kullanılmalıdır.

Daha kaliteli hizmet, ilanlar, reklamlar, promosyonlar, daha büyük dağıtım kanallarının hepsi talebi canlandırmak amacıyla yapılan pazarlama çalışmalarıdır. Gelir yönetimi bu tip çalışmalara yardım eder, fakat gerçek amacı bu değildir. Gelir yönetimi daha çok talebi ve talebin yapısını değerlendirmekle ilgilenir, özellikle talebi izleyerek, müşteri davranışlarını tahmin eder ve kapasiteyle bu talebi mümkün olduğunca eşitlemeye çalışır.

Gelir yönetimi ve pazarlama arasındaki ilişki Şekil 5'te açıkça görülebilir.



Şekil 5. Gelir Yönetimi ve Pazarlama Arasındaki İlişki

Kaynak: Daudel ve Vialle, a.g.e.,31.

Talep yapısı ve hacmi klasik pazarlama yöntemleriyle pazarı bölümlerine ayırarak ve müşteri istekleri, ihtiyaçları, sosyo-ekonomik profiline göre hareket ederek etkilenebilir. Gelir yönetiminin müşteri satın alma davranışlarını etkilediğinin anlaşılmasından itibaren gelir yönetimi pazarlamada kullanılmaktadır.

Havayolu yolcu pazarındaki müşteriler dört sınıfta incelenebilir;⁹⁰

- Zamana hassas fakat fiyata hassas olmayanlar,
- Zamana ve fiyata hassas olanlar,
- Fiyata hassas fakat zamana hassas olmayanlar,
- Zamana ve fiyata hassas olmayanlar.

Birinci tip müşteriler genellikle birinci sınıfta ve ekonomi sınıfında seyahat ederler ve tam fiyatın %100 ila %150'si arasında ücret öderler. Bunlara ek olarak bu yolcular uçuşla ilgili maliyetleri arttırıcı özellikler isterler ve biletleriyle ilgili hiçbir kısıtlama istemezler.

İkinci tip müşteriler tam fiyatın %50 ila %85'ini öderler, indirimli tek yönlü ve standart gezi (excursion) fiyatlarında uçarlar. Bu grup biletlerini 21 güne kadar önceden almayı, cumartesi akşamları kalmayı, rezervasyon iptalinde ceza ödemeyi ve gelir yöneticilerinin geç rezervasyon yapan yolculara yüksek fiyattan sattıkları fazla koltuklar sonucu uçaktan indirilme riskini alırlar.

Üçüncü tip müşteriler tam fiyatın %20 ila %30'unu ödeyerek, avantajlı kampanya fiyatlarından ve rekabetin getirdiği promosyonlardan yararlanırlar. Bu grupta çok sayıda kısıtlama vardır.

Dördüncü tip müşteriler üst seviyede hizmet isteyen müşteri grubudur. Gelir yöneticileri ayrıştırmayı başarıyla yapabilirlerse, havayolu için büyük karlar sağlayabilirler.

Gelir yönetiminin amacı, aynı anda tüm müşteri sınıflarını memnun edecek şekilde farklı fiyatlar sunmaktır. Her fiyat, karşılığı olan müşteri bölümünün hoşuna gitmelidir.

⁹⁰ <http://gwvirginia.gwu.edu/academics/aviation-institute/article2.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Mayıs 2001).

4. GELİR YÖNETİMİ İLE FİYAT, TALEP ve REZERVASYON SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde gelir yönetiminin fiyat, talep ve rezervasyon sistemleri ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

4.1. Gelir Yönetimi ve Fiyat İlişkisi

Gelir yönetimi ve fiyat ilişkisi; 1) fiyat farklılaştırmanın kural ve ilkeleri, 2) fiyatlar, hizmetler ve kısıtlamalar arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ve 3) farklı fiyatlandırma yapılarının oluşturulması başlıklarında aşağıda incelenmiştir.

4.1.1. Fiyat Farklılaştırmanın Kural ve İlkeleri

Hizmetin miktarıyla fiyatını ilişkilendiren talep eğrisi fiyatın sürekli ve azalan bir fonksiyondur. Müşteri karar verme sürecini düzenlenmesini sağlayan bu fonksiyon, analizleri basitleştirmekte ve farklı fiyatlandırmanın temel kavramlarını açıklamaktadır. Her zaman tüketicilerin tam ve verimli bir şekilde sınıflandırılması doğal olarak mümkün değildir.

Fiyat farklılaştırma havayollarının toplam uçuş gelirlerini arttırmasını sağlar. Fiyat farklılaştırmasının avantajları tek taraflı değildir. Fiyatlar bu kadar düşmese uçamayacak olan yolcular, koltukların doluluk oranının artmasına yardım etmektedirler. Eğer bu koltuklar dolmazsa, yüksek bilet ücreti ödeyen yolcular hem daha fazla ödeyecek hem de daha az uçuş noktasına uçabileceklerdir.

Teoriye göre toplam gelir, her müşteri vermeyi kabul edeceği en yüksek ücreti ödeyeceği için en büyüklenecektir. Başka bir deyimle gelir yöneticileri düşük fiyatlı koltukları yolcular bu kadar verebildikleri için doldurmaktadırlar. Aksi takdirde daha yüksek fiyat ödeyebilecek yolcuların bu biletleri alması gelir kaybı olur. Her uçuşta teoriyi tam olarak uygulamak ise neredeyse imkansızdır.⁹¹

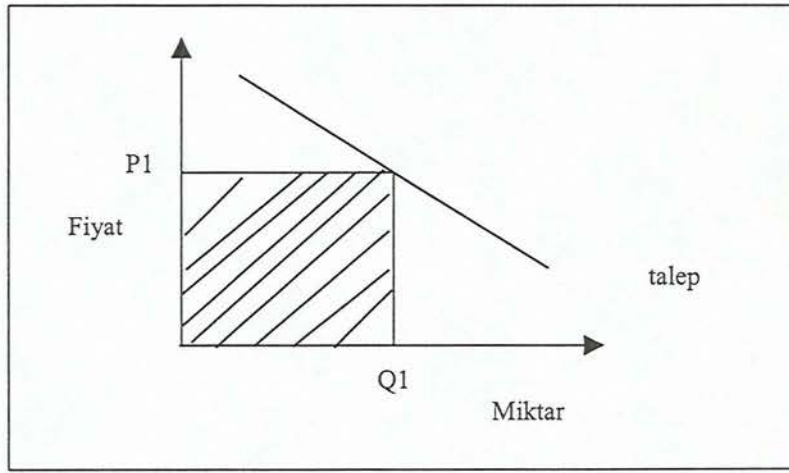
⁹¹ Aynı.

Fiyat farklılaştırmanın dayandığı temel, verilen hizmet için talebin nadiren tek bir yapıya sahip olduğu ancak, farklı fiyat hassasiyetine sahip olan müşteri bölümleri için yeniden düzenlendiğidir.⁹²

Bunun amacı bir hizmetin satışından kazanılan geliri maksimize etmektir. Talep edilen miktarla fiyat arasındaki ilişkiyi gösteren klasik talep eğrisini ele alırsak, (Şekil 6) potansiyel gelir R1, talep edilen miktarın (Q1) fiyat (P1) ile çarpımı olacaktır.

Bunu aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz :

$$R1 = P1 \times Q1$$

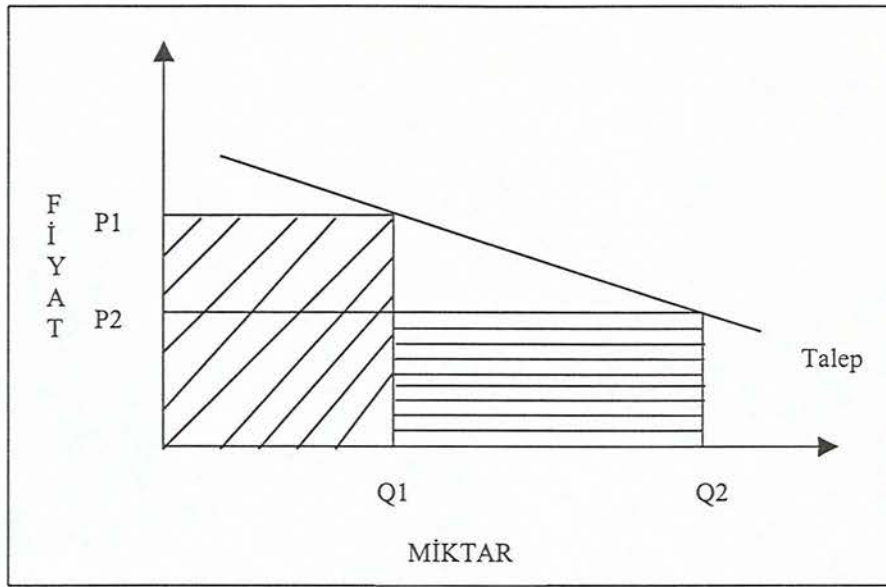


Şekil 6. Klasik Talep Eğrisi

Doganis, a.g.e., s.304.

İlkinden farklı olduğu varsayılan bir müşteri bölümü için belirlenecek bir P2 fiyatı ele alındığında Şekil 7'de gösterilen doğru elde edilecektir.

⁹² Daudel ve Vialle, a.g.e., s.35.



Şekil 7. İki Fiyat Uygulanması Durumu

Doganis, a.g.e., s.304.

Her iki bölümden elde edilen gelirler birbirine eklendiği için, sırayla P1 fiyatında Q1 kadar ve P2 fiyatında Q2 kadar tüketim yapan iki farklı müşteri grubunun olmasının zorunlu olduğu varsayılır. Aksi takdirde daha düşük olan P2 fiyatı kullanıldığında, aslında P1 fiyatını ödemeye istekli bazı müşterilerin bu yeni fiyatı kullanmaları kaçınılmaz olacaktır.

Eğer bölümler birbirinden farklı ise toplam gelir taralı alana eşit olacaktır.

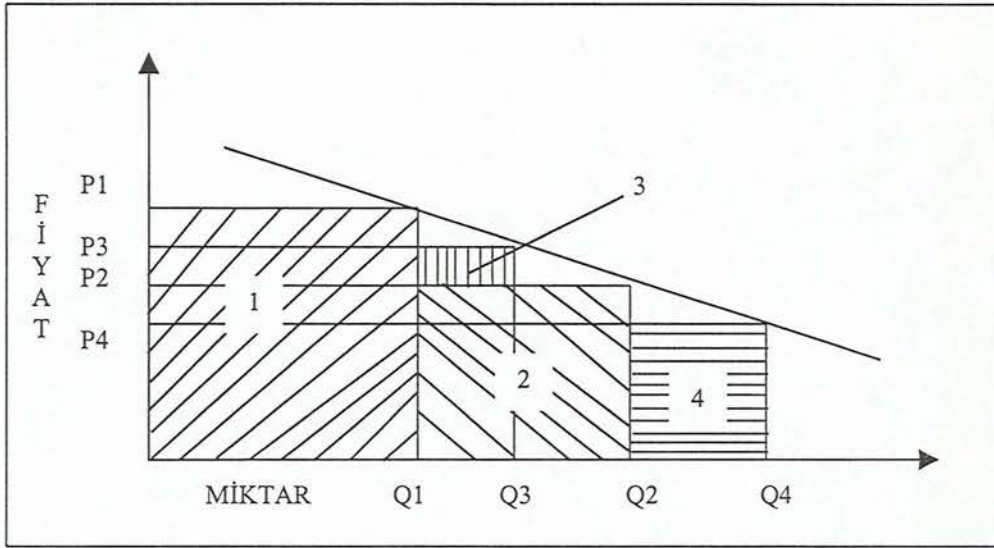
$$P1 \times Q1 + P2 (Q2-Q1)$$

Bu formül aynı zamanda şu şekilde de yazılabilir.

$$P2 \times Q2 + (P1-P2) Q1$$

Çünkü P1 P2'den ve Q2 de Q1'den büyüktür bu miktar P1 ve P2 fiyatlarından elde edilen R1 ve R2'den (gelir) büyüktür.

Ayrıca bazı hipotezler kullanarak örneğin P1 ve P2 arasında bir P3 fiyatı ve/veya P2'den daha düşük olan bir P4 fiyatı belirleyerek yeni bir örnek yaratabiliriz. (Şekil 7) Bu durumda toplam gelir $R= R1 + R2 + R3 + R4$ veya $R= R1 \times Q1 + P2(Q2-Q1) + (P3-P2) (Q3-Q1) + P4(Q4-Q2)$ olarak ifade edilebilir.



Şekil 8. Toplam Gelirin En Büyüklenmesi

Doganis, a.g.e., s.304.

Şekil 8'deki 1, 2, 3 ve 4 numaralı dikdörtgenler aynı gelirden iki kez sayılmaları için birbirlerine eklenmiştir. Her bir miktar pozitif olduğu için her seferinde bir fiyat toplam geliri arttıracaktır.

Şekilde de görüldüğü gibi teorik olarak sonsuz fiyat sayısı sonsuz sayıda müşteri ile ilişkilendirilebilmektedir. Gerçekte belli bir hizmetin talebi verilen havayolu örneğinde olduğu gibi farklı fiyat duyarlılığına sahip birkaç müşteri grubuna göre belirlenir. Gerçekler yukarıdaki bahsedilen farazi örnekten daha karışıktır. Müşteri bölümleri daha çok sayıda olabilir, müşteri grupları birbirine daha yakın olabilir ve müşterileri gruplandırmak tatil amaçlı yolcu ve iş amaçlı yolcu olarak ayırmaktan daha zor olabilmektedir.

Bununla birlikte eğer fiyat farklılaştırması sisteminin etkili olması isteniyorsa bu sistem, aşağıdaki deneyim, ekonomi ve ticari kurallara temeline oturtulmuş ilkelere göre oluşturulmalıdır.⁹³

a) Pazar fiyatı kuralı: Fiyat seviyesi değişik müşteri bölümlerinin fiyata olan hassasiyetleri göz önüne alınarak belirlenmelidir, fakat aynı zamanda fiyatlamaya yapmak için pazar fiyatları da göz önüne alınmalıdır.

⁹³Aynı, s.38.

b) Esneklik kuralı: Seçilen fiyat yapısının, rakiplerin fiyat politikalarında yapacakları değişikliklere karşı belirli bir esnekliğe sahip olmalıdır.

c) Ayırıştırma (Ayırma) kuralı: Fiyat yapısı, fiyata daha az hassas olanların düşük fiyat avantajından yararlanmamasını garanti etmelidir. Doğal engeller ve özel kısıtlamalar getirilerek bunlar sınırlandırılmalıdır.

d) Anlaşılabilirlik kuralı: Fiyatlama yapısının dağıtım kanalları (satış acentaları, komisyoncular vb.) ve müşteriler tarafından kolayca anlaşılması için, basit ve kolay anlaşılabilir olmalıdır. Eğer sistem anlaşılabilir olursa yolcuların sistemin kısıtlamalarını kabullenmeleri daha kolay olur.

Gelir Yönetiminin en iyi şekilde uygulanması için iki tane kural daha gereklidir.

Bunlar:

- Yönetilebilirlik kuralı: Hem rezervasyon (dağıtım kanalları) sistemleri hem de gelir yönetimi sistemi fiyat yapısını yönetebilecek yapıda olmalıdır.
- Derecelendirme kuralı: Fiyat seviyelerindeki basamaklar müşterileri bir üst kategoriye kaydıracak şekilde hesaplanmalıdır.

Bu kurallarla fiyat farklılaştırması sistemi, müşterilerin fiyata karşı olan duyarlılığı temeline kurulabilir. Fiyat duyarlılığı araştırmaları çoğunlukla müşterilerin fiyat, hizmet ve kısıtlamalar arasındaki eğilimini belirlemek için yapılır. Fiyat farklılaştırması havayolunun gelirini en büyükleme için gerekli koşullardan biridir. Fiyat farklılaştırması yüksek fiyatla bilet alan yolcular tarafından kesinlikle istenilmeyen bir yöntemdir, fakat indirimli fiyatlarla alan yolcular için ise çok istenilen bir yöntemdir.⁹⁴

⁹⁴ Pat Hanlon, *Global Airlines Competition in a Transnational Industry*, (Great Britain: Butterworth and Heinemann, 1996) s.162.

Gelir yöneticilerinin başarılı olmasına yardım eden birkaç nokta vardır. Bunlar:⁹⁵

- İş amaçlı seyahat eden yolcular bir koltuk için turistik amaçlı seyahat eden yolculardan daha fazla öderler.
- Kışın güney bölgeleri kuzey bölgelerinden daha fazla gelir getirir.
- Festivaller (Mardi Gras, Rio) ve popüler olaylar (karnaval) yolculara daha fazla para harcatabilir.
- İnsanlar genellikle hafta sonlarında, sevdikleriyle beraberken daha fazla harcarlar.
- Yolculara uçuş esnekliği sunmak ve rezervasyonu en kısa sürede yapmak önemlidir.

4.1.2. Fiyatlar, Hizmetler ve Kısıtlamalar Arasındaki İlişkinin Analizi

Bir tüketici bir hizmeti satın almak istediği zaman o hizmete dair beklentileri ve kendisine sunulan kısıtlamaları ödemeye istekli olduğu fiyatla karşılaştırır. Bir hizmeti hemen elde etmek isteyen müşteriler daha fazla ücret öder. Diğerleri daha düşük fiyat bulmak için bir diğer satış noktasına giderler. Etkili bir fiyat farklılaştırması sistemi oluşturulmak isteniyorsa fiyatlar gereği gibi belirlenirken müşteri tercihlerinin iyice anlaşılması gereklidir.

Fiyat bölümlenmesinin performansını ölçen birkaç yöntemin çoğu müşteri tercihleri kavramı üstüne kurulmuştur. Fiyat bölümlenmesi yapısı oluşturulurken kullanılan etkili tekniklerden biride daha önce bahsedilen müşteri davranışlarını belirleme (conjoint) analizi tekniği, müşteri tercihlerini belirlemede kullanılacak olan

⁹⁵ <http://gwvirginia.gwu.edu/academics/aviation-institute/article2.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Mayıs 2001).

anahtar soruları içerir. Bunlar:⁹⁶

- Verilen hizmet için fiyat farklılaştırması kriterleri nelerdir? Kısıtlamaların veya geliştirilen hizmetlerin müşterilerin karar verme sürecine etkilerini öğrenmek önemli midir?
- Bu kriterler müşterilere ne kadar uygundur?
- Müşterilerin fiyat, hizmet ve kısıtlamalar arasında ki gerçek tercihleri nelerdir?
- Bu fiyatlar, hizmet ve kısıtlamalar karşısında müşteriler sınıflara nasıl ayrılacak, davranışları nasıl belirlenecek ve gerçek davranışları ne olacak?
 - Belirli bir tercihleri var mı? Hangisi?
 - Eğer tercih edilen mevcut değilse, ne yaparlar?
 - Eğer sunulanların hiçbiri tatmin edici değilse, müşteriler rakiplere yönelebilirler mi? Niçin?
 - Hizmeti satın almaktan tamamen vazgeçebilir mi?

Müşteri davranışlarını belirleme (conjoint) analizinin sonunda rekabetçi ortamdaki muhtemel değişikliklere ve bunların etkilerine karşı modeller geliştirilebilir.

4.1.3. Farklı Fiyatlandırma Yapılarının Oluşturulması

Havayolu pazarı iş amaçlı seyahat edenler ve kişisel veya tatil amaçlı seyahat edenler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Birinci grup uçuşun zamanına ve sıklığına, ikinci grup ise fiyata duyarlıdır. Bir diğer önemli noktada müşterilerin uzun mesafeli yolculuklarda kısa mesafeli uçuşlara göre daha önceden rezervasyon yaptırılmalarıdır.

⁹⁶ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.40.

Bu kriterler havayolu işletmelerinin kullandıkları fiyatlandırma sistemlerinin temel yapısını oluşturmaktadır. Tablo 5'te örnek olarak Chicago-NewYork, Londra-NewYork, Londra-Brüksel hatlarının fiyat yapıları gösterilmiştir. Gerçekte fiyat yapıları çok karmaşık olmasının yanı sıra havayoluna ve sezona göre de değişiklik göstermektedir. Tabloda bahsedilen fiyat yapıları basitleştirilerek kullanılmıştır. Her hat için fiyatlar Business Class ücretinin bir yüzdesi olarak ifade edilmiştir ve her üç hat için de bir fiyat belirlenmiştir.

Örneğin, A.B.D.'de normal bir günde 40.000 ila 100.000 fiyat değişikliği yapıldığı ve bir fiyatın ortalama yaşam süresinin sadece 10 gün olduğu, araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmaktadır. Bazı havayollarında farklı fiyatlamamanın maliyeti ise yılda 25 milyon dolara kadar çıkmaktadır.⁹⁷

Delta Airlines rakiplerinin fiyatlarını izlemek ve değişikliklere anında cevap verebilmek için 147 kişiyi görevlendirmektedir. Böylece Delta Airlines bir sonraki günün fiyatlarını öğrendikten sonra, iki saat içinde kendi fiyatlarını rezervasyon sistemine yükleyebilmektedir.⁹⁸

⁹⁷ Paul Stephen Dempsey ve Laurence E. Gesell, *Airline Management: Strategies for the 21st Century*, (Arizona: Cost Aire Publications, 1997) s.301.

⁹⁸ Michael R.Baye, *Managerial Economics and Business Strategy*, (Second Edition, USA: Irwin/McGraw-Hill, 1997) s.437.

Tablo 5. Farklı Fiyat Uygulaması

ÜCRET SINIFI	FİYAT SEVİYESİ			KISITLAMALAR
	Chicago-NewYork	Londra-New York	Londra-Brüksel	
Concorde	-	210	-	Yok
Birinci sınıf	101	165	-	Yok
Business	100	100	100	Yok
Ekonomi	76	24-35	-	Yok
Eurobudget	-	-	65-85	Rezervasyon iptali ve kısıtlamaları
PEX	-	-	53-57	Pazar günü kuralı
APEX	24	12-18	41-45	7 gün önceden satın alma
Special APEX	-	12-15	-	21 gün önceden satın alma
Gençlere	-	6-14	26	Kalkıştan 72 saat önce
Askeri	31	5-8	-	Sadece askeri personele
Hükümete	17-21	-	-	Sadece hükümet personeline

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.41.

Farklı fiyatlandırma yapıları oluşturulurken aşağıdaki bölümlere, esneklik, derecelendirme ve anlaşılabilirlik kurallarından yararlanılabilir:⁹⁹

Bölümlere

Tanımlanmış bölümler arasında, tam bir bölümlere yapabilmek için havayolları çeşitli bariyerler oluştururlar. Bunlar:

- Cumartesi akşamı kalışın mecbur tutulduğu uçuşlarda iş amaçlı uçan yolcuların indirimli bilet kullanması engellenir. İş adamları fiyat konusunda

⁹⁹ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.42-43.

duyarlı değildirler, fakat hafta sonunda eve dönüp hafta sonlarını evde geçirmek isterler.

- Önceden rezervasyon yaptırma mecburiyeti, iş amaçlı yolcuların indirimli fiyatlarla uçmasını engeller çünkü işadamları seyahat planlarını son anda yaparlar veya değiştirirler.
- Çok büyük indirimlerin yapıldığı biletlerde iade yoktur. Bu kısıtlama müşterilerden gerçekten yolculuk yapacakları, diğerlerinden ayırır. Aynı kısıtlamalar dönüş uçuşunun gün veya saatinin değiştirilmesinde de geçerlidir.

Esneklik

Eğer fiyat yapısı esnek olursa indirimli ücretler, erken rezervasyon yaptırma dönemleri ve ceza ücretleri değiştirilebilir ve çeşitli oranlarda indirimlerin yapıldığı bilet çeşitleri ortama ve rekabet koşullarına göre yeniden düzenlenebilir.

Kademelendirme (Derecelendirme)

Kademeli bir fiyat yapısı yolculara çok fazla fiyat farkı ödmeden bir üst basamaktaki fiyatı ödemeye karar vermelerine olanak sağlar ve böylece havayolunun söz konusu yolcuyu kaybetme riski azalır (Çünkü yolcular daha önce yaptırdıkları rezervasyonu iptal etme cezasını ödeyerek, rakip havayoluna geçebilirler veya uçmaktan tamamen vazgeçebilirler).

Anlaşılabilirlik

Fiyatlandırma sistemlerinin anlaşılması çok zor olmasına rağmen artık günümüzde tüm yolcular fiyatlandırma sistemlerinin nasıl çalıştığı hakkında bilgi sahibidirler. Yolcular seyahat acentalarını ve havayolları tarafından verilen rezervasyon hizmetlerini daha fazla tercih etmektedirler. Temel fiyatların yanında gençleri, çiftleri, yaşlıları vb. belli müşteri grupların havayolu ulaşımına çekmek için belirli zamanlarda özel fiyat uygulamalarına gidilmektedir.

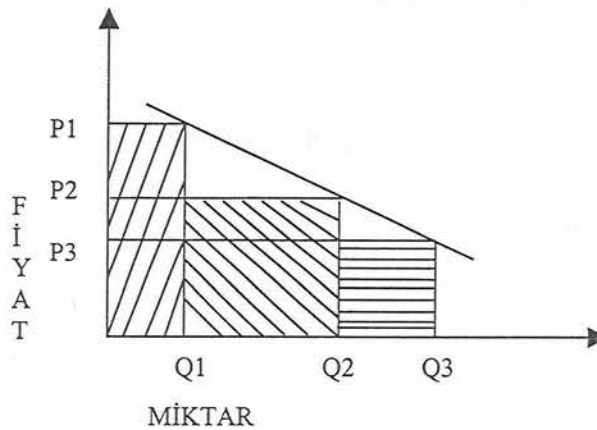
4.2. Gelir Yönetimi ve Talep İlişkisi

Gelir yönetimi ve talep arasındaki ilişki, talep kontrolü ve talebin düzenlenmesi başlıkları altında açıklanmaya çalışılmıştır.

4.2.1. Talep Kontrolü

Fiyatlama tek başına geliri en büyükmeye yetmemektedir. Fiyat bölümlenmeye bağlı farklılaştırılmış bir fiyat yapısı en iyi sonucu vermektedir.

Talebin yapısı sabitse, en uygun gelir, Şekil 9'da görüldüğü gibi uygun fiyat düzeyleri oluşturularak elde edilebilir. Fiyat yapısı iyi oluşturulabilirse, P2 ve P3 arasında bir fiyat oluşturmak muhtemelen daha fazla müşteri getirmez, fakat bu P2 fiyatını ödemeye istekli olan müşterileri P3 fiyatını seçme olasılığını doğurur, bu da fiyat sulandırmasına¹⁰⁰ neden olur.



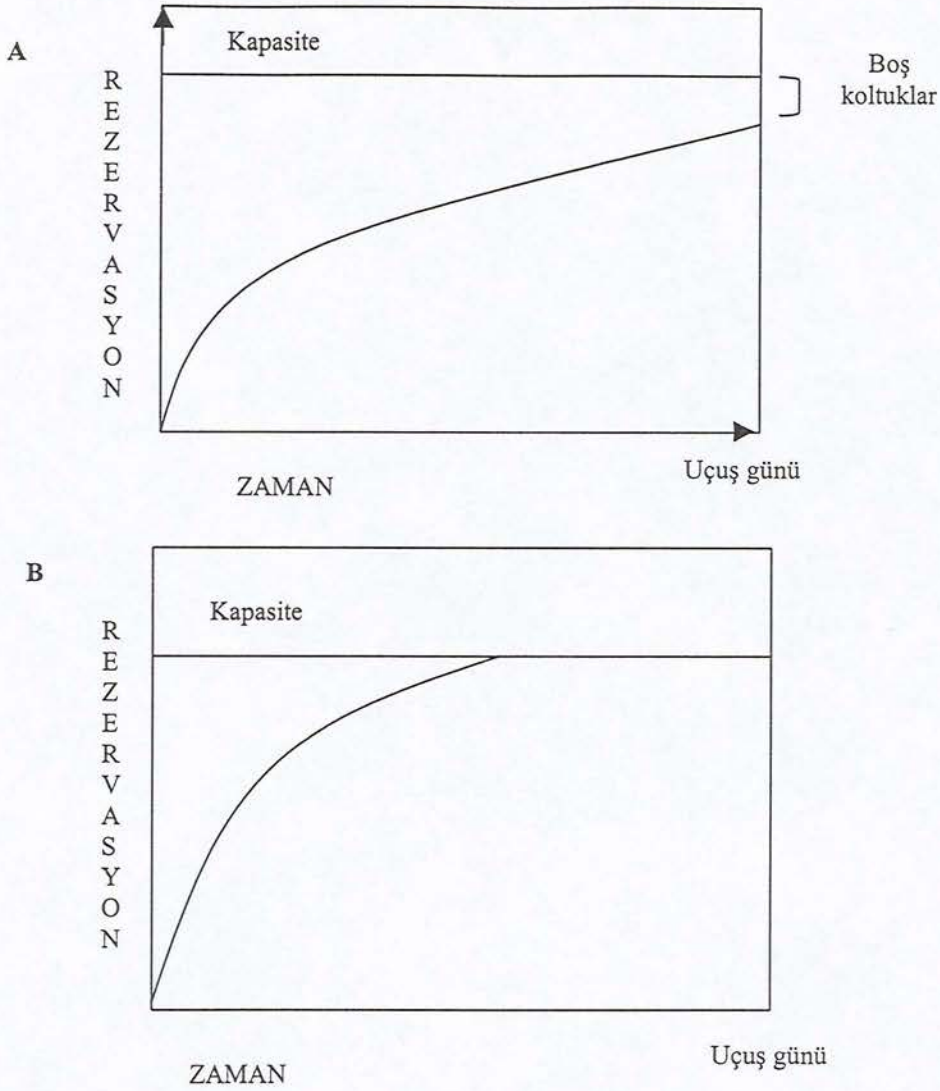
Şekil 9. Farklı Fiyatlamayla Gelirin En Büyükleme

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.44.

Talebin belirsiz yapısı özellikle sürekli geliştirilen yeni ürün ve hizmetler nedeniyle daha da belirsiz hale gelmektedir. Talep üstünde rekabetin, tatil, hafta sonu ve sezon faktörlerinin ve müşterileri etkileyen trendlerin etkisi vardır. Bunlara kurdaki değişiklikler, politik kargaşalar ve havadaki anormal değişiklikler de eklenebilir.¹⁰¹

¹⁰⁰ Fiyat Sulandırma; Yüksek fiyatlı biletlerden alabilecek yolcuların, fiyat farklılaştırması sonucu ucuz fiyatlı biletlerden alması sonucu oluşan gelir kaybı.

¹⁰¹ Yeoman ve Ingold, a.g.e., s.42.



Şekil 10. Fazla Kapasite ve Yetersiz Kapasite Riski

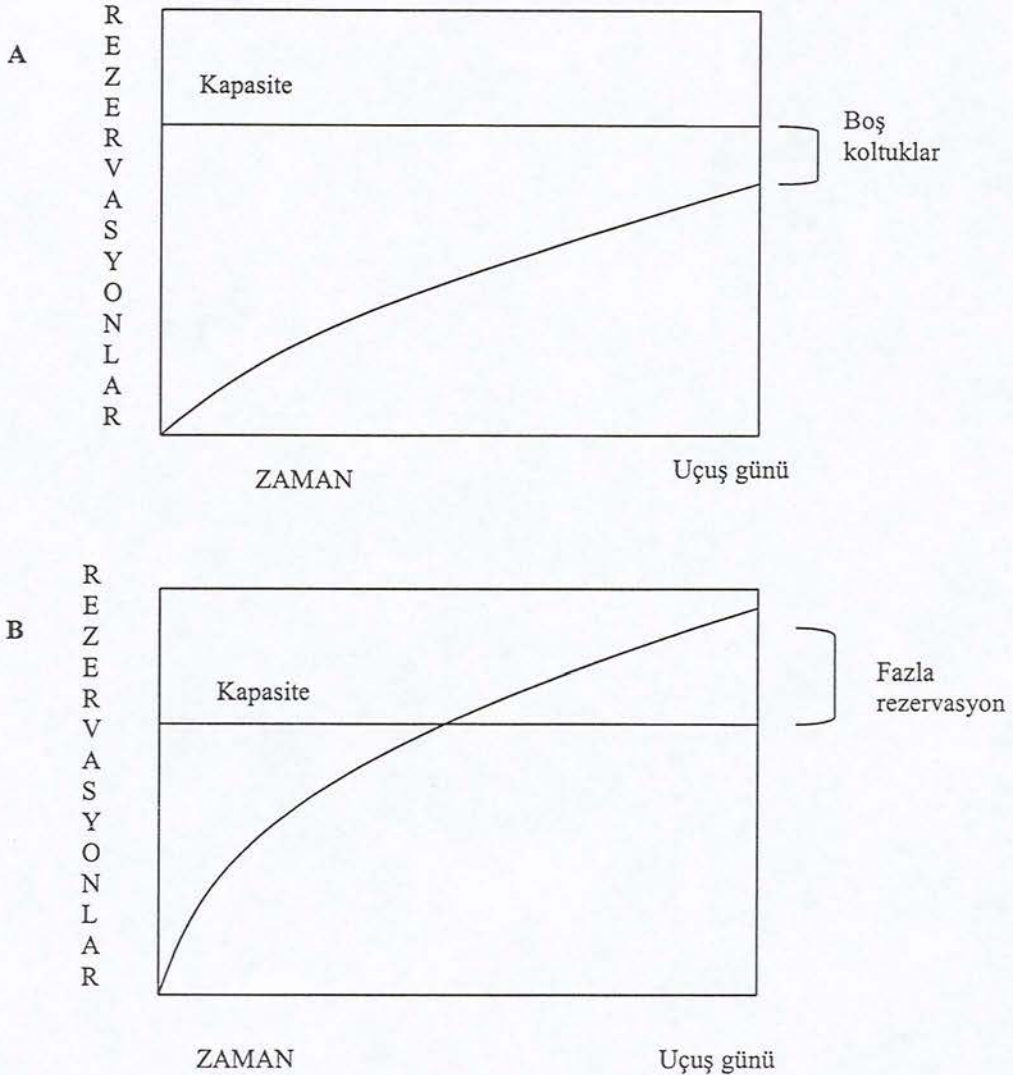
Daudel ve Vialle, a.g.e., s.45.

Gelir yöneticisi indirimli fiyattan satış yapmaz, tam fiyat ödeyecek müşteri beklerse uçağın boş koltukla havalanması (spoilage) riski vardır (Şekil 10 A).

Eğer gelir yöneticisi bunun tersi bir karar alırsa ve koltuğu düşük fiyattan rezerve ederse, Şekil 10 B'de gösterilen riskle karşı karşıya kalabilir. Bu durumda koltukların rezervasyonları düşük fiyattan çok çabuk yapılır, boş yer kalmaz bu yüzden de yolculuk tarihine yakın tam fiyat ödemeye razı olan müşterilere rezervasyon yapılamaz (spill). Bu durumda yüksek gelir sağlayan yolculardan elde edilecek gelirden mahrum kalınır.

4.2.1.2. Fazla Kapasite veya Karşılanamayan Talep

Boş koltuk kalmadığı zaman, rezervasyon yapmaya devam kararı alıp almamak uçağın boş koltukla uçması riski ve fazla rezervasyondan dolayı hizmet verilemeyen yolcuların riski yüzünden çok önemlidir. (Şekil 11.)



Şekil 11. Fazla Kapasite ve Rezervasyonu Olduğu Halde Yolculara Hizmet Verilememe Riski

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.47.

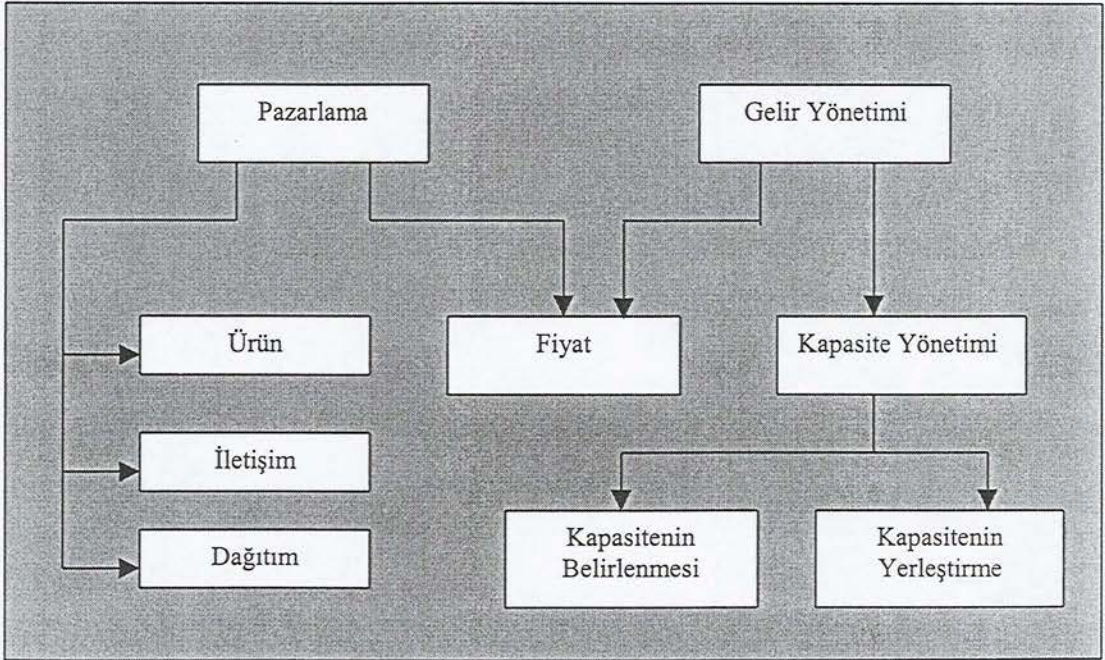
Eğer ek bir rezervasyon uçak tamamen dolu olduğu için yapılamazsa, rezervasyon iptalleri ve gelmeyenler olabileceği için koltuklar boş kalabilir (spoilage) (Şekil 11A). Diğer taraftan, gelir yöneticileri tüm koltuklar dolduğu halde rezervasyon

yapmaya devam ederlerse, bu da kalkış günündeki koltuk sayısından daha fazla yolcu olması riskini taşır. Böyle bir durumda, yolcuların geçerli rezervasyonları olduğu halde uçağa alınmama riski (denied access) ortaya çıkar (Şekil 11.B).

Bu problem gelir yönetiminin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Pazarlama ve gelir yönetimi arasındaki ilişkiyi gösteren Şekil 12, Şekil 5'in elemanlarını kapsamaktadır ve kapasite yönetim sürecini daha detaylı olarak incelemektedir.

Fazla rezervasyon, rezervasyonlarını iptal ettiren ve rezervasyon yaptırıp gelmeyenlerin toplam gelire olan negatif etkisini ortadan kaldırmak için sahip olunan kapasiteden daha fazla sayıda rezervasyon yapılmasıdır.¹⁰³

Kapasite tahsisi, rezervasyon yapmak için mevcut kapasiteden, her bir fiyat düzeyine ayrılacak yerin (koltuk sayısının) saptanmasını içerir. Örneğin farklılaştırılmış fiyat yapısındaki çeşitli fiyat kategorileri için bazı rezervasyon limitleri belirlenir.



Şekil 12. Kapasite Yönetiminin İki Temel Bileşeni

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.48.

Buraya kadar yapılan açıklamalarla da ortaya konulduğu üzere, gelir yönetimi faaliyetlerinin amacı, talebin yapısını veya hacmini etkilemek değil, bir hizmetten elde

¹⁰³ Dempsey ve Gesell, a.g.e., s.302.

edilecek olan toplam geliri en büyükmeye yönelik olarak, söz konusu hizmeti kullanan müşteri karmasını etkilemektir.¹⁰⁴

4.2.2. Talebin Düzenlenmesi

Fiyat farklılaştırmanın ticari ve finansal birinci amacı şirketin maliyetlerini dengelemek, ikinci amacı ise geliri en büyükmektir. Fiyat farklılaştırma, yapısı gereği bir düzenleyici gibi hareket ederek müşteri akışını düzenler. Havayolları yoğun zamanlara olan talebi azaltmak ve talebin çok az olduğu zamanlarda talebi arttırmak için fiyatlamadan yararlanırlar. Örneğin A.B.D.'de New York-Miami arasında gece yarısından sonra yada bazen çarşamba günleri öğleden sonra olan uçuşların fiyatlarını 60 dolara kadar indirmektedirler.¹⁰⁵

Fransız havayolu taşıyıcısı Air Inter ve Fransız demiryollarında bu amaçla belirli dönemlerde kırmızı, beyaz ve mavi şeklinde bölümlendirilmiş bir fiyat sistemi kullanılmıştır. En düşük ücretler mavi dönemde, talebin zayıf olduğu zamanlarda fiyata duyarlı yolcuları teşvik etmek için sunulmaktadır. Bu tip fiyatlama yapısı gelir yönetimine doğru ilk adım olduğu halde, bir gelir yönetimi sistemi çok daha karmaşıktır, çünkü geliri en büyükleme amacına ulaşırken talebin yapısından kaynaklanan dalgalanmalar ve tesadüfler de göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁰⁶

Gelir yöneticileri son dakikada rezervasyon yaptırıp tam bilet ücreti ödemeye istekli olan yolcular için belli bir sayıda koltuğu boş bırakırlar, kapasite açısından en uygun sayıyı belirlemek için ilk olarak gelir yöneticilerinin bu kararının nelere yol açacağını bilmesi gerekir.

Dört tip davranış gerçekleşebilir (Şekil 13). Bunlar:¹⁰⁷

1. Hala rezervasyon yaptırılabilir boş koltuklar olduğu için rezervasyon kabul edilir.

¹⁰⁴ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.48.

¹⁰⁵ <http://www.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/01/03/18/yazarlar/62yaz.htm>, iletişim adresli internet sayfası (Mart 2001)

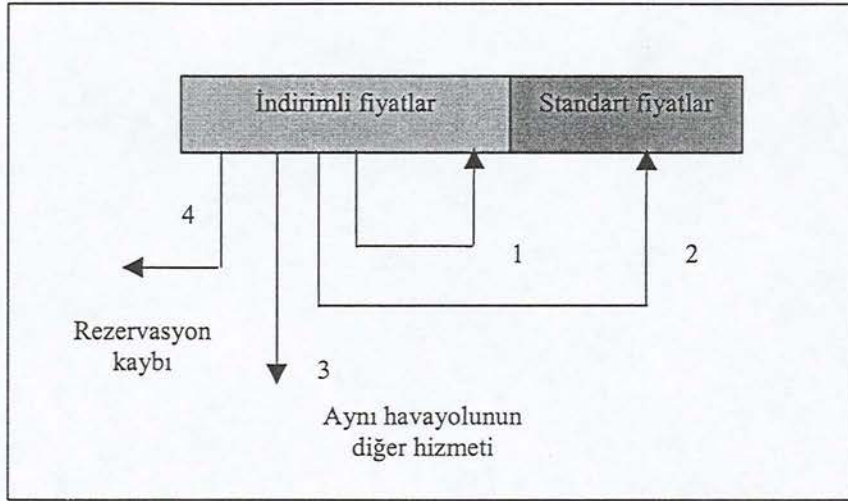
¹⁰⁶ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.49.

¹⁰⁷ Aynı, s.50.

2. Rezervasyon, tüm koltuklar rezerve edilmiş olduğu için kabul edilmez, fakat müşteri seyahat planını değiştirmek istemezse, daha pahalı bir sınıftan rezervasyon yaptırır.

3. Rezervasyon kabul edilmez ve müşteri aynı havayolunun bir diğer uçuşuyla istenilen aynı sınıfta rezervasyon yaptırmaya karar verir. Bu talebi en üst noktaya çıkararak yatay harekettir.

4. Rezervasyon reddedilir ve müşteri yolculuğunu ya iptal eder yada rakip havayoluna rezervasyon yaptırır. Buna rezervasyon kaybı denir.



Şekil 13. Rezervasyonun Kabul Edilmesi veya Edilmemesi Olasılıkları

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.50.

Bu çeşitli tipteki davranışların etkilerinin üzerinde durulmalıdır. Müşteriler gelir yönetimi sistemine antipati duymaktadırlar. Bunun ana nedeni fiyat kademelendirme ve farklı fiyatlar uygulanmasıdır. Eğer indirimli fiyat ve standart fiyat arasındaki fark büyükse, daha pahalı sınıflara kaydırılacak müşteriden elde edilecek ek gelir de büyük olur. Diğer taraftan düşük kademelendirme, genellikle standart fiyat ödeyen müşterileri daha düşük fiyatlara yönelttiği için fiyat sulandırma negatif etki yapar. Kademelendirmenin yapısını uygun yapabilmek için, talebin yapısı ve rekabet koşulları hakkında titiz bir çalışma yapılmalıdır.

Gelir yönetiminin en önemli bölümünü rezervasyon limitleri oluşturmaktadır. Gelir yönetiminin amacı talebi arttırmak değil kontrol etmektir. Gelir yöneticilerinin en iyi kararları verebilmesi için yararlandıkları özel araçların neler olduğunu açıklamadan önce kapasite yönetiminde rezervasyon sistemlerinin anahtar önemi incelenmelidir.

4.3. Gelir Yönetimi ve Rezervasyon Sistemlerinin İlişkisi

Gelir yönetimi ve rezervasyon sistemleri arasındaki ilişki; rezervasyon sistemlerinin önemi ve bilgisayarlı rezervasyon sistemleri başlıkları altında incelenmiştir.

4.3.1. Rezervasyon Sistemlerinin Önemi

Rezervasyon sistemleri müşterilerin bilet almak için veya rezervasyon yaptırmak için gittikleri satış noktalarını düzenlemek için kurulmuştur (Rezervasyon telefonla da yapılabilir). Bu sisteme şirketin satış bürosu, seyahat acenteleri ve yetkili tur operatörleri de dahildir.

Müşteri rezervasyon yaptırmak için bu satış noktalarından birine geldiğinde, acenta rezervasyon yapıp yapamayacağına bakmak zorundadır. Buna şirketin gelir yönetimi merkezi karar verir. Dağıtım kanalının büyüklüğüne göre kabul telefonla veya telekomünikasyon bilgi ağıyla yapılmaktadır.

Fiyat sınıflarına göre boş koltukları araştırabilmesi ve bu bilgileri anında gösterebilmesi rezervasyon sistemi için çok önemlidir. Bu nedenle her rezervasyon, ilgili bilet fiyatından kaydedilebilmeli ve elde mevcut bulunan kapasitedeki değişiklikleri göstermelidir. Aynı şekilde herhangi bir rezervasyon iptali veya değişikliği ile toplam kapasiteyi sürekli güncel tutmak için izlenmelidir.

Böyle bir sistemin çalıştırılması ve işletilmesi oldukça karışık veri işleme araçlarının ustalıklı kullanılmasını gerektirmektedir. Serbestleşmenin ardından yaşanan yoğun rekabet ortamında A.B.D.'li havayollarının 1978 yılından önce kullandıkları bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin yetersiz olduğu görülmüştür. Havayolları bu

yüzden rezervasyon/dağıtım sistemlerini geliştirerek, bunları kısaca CRS (Computer Reservation Systems) diye adlandırılan bir savaş aracına çevirmişlerdir.¹⁰⁸

1978 yılında Amerikalı taşıyıcılar satışlarının sadece %40'lık bir bölümünü seyahat acentalarından yapıyorlardı. Fakat dağıtım kanallarındaki değişiklikler (özellikle hub and spoke sisteminin geliştirilmesi), yeni hatlardaki rekabet, çok daha fazla ücret çeşidi ve fiyatların farklılaştırılması, bilgi alış verişinin ve büyük iletişim sistemlerinin geliştirilmesi gibi nedenlerle dağıtımda seyahat acentalarının rolü genişlemiştir. Günümüzde A.B.D.'de satılan havayolu biletlerinin yaklaşık %80'i seyahat acentaları vasıtasıyla satılmaktadır (Bu oran serbestleşmeden öncede rekabetçi fiyat karakteristiği gösteren tarifersiz taşıyıcılar ve yer ulaşımıyla rekabet eden Avrupa'daki havayolları içinde böyledir). A.B.D.'li seyahat acentalarının sattıkları biletlerin %95'i CRS'ler vasıtasıyla olmaktadır.¹⁰⁹

Büyüklüğü ne olursa olsun her havayolunun kapasitesini yönetmek için, kendine ait rezervasyon sistemi vardır. Küçük havayolları bazen büyük taşıyıcıların sistemlerini kiralayarak (hostling) kullanmaktadırlar. Fakat burada bahsedilen, seyahat acentalarındaki hemen hemen tüm havayollarının uçuşlarının ve fiyatlarının izlenebildiği büyük sistemlerdir. Bu büyük CRS'ler havayollarının yerel (şirket içi) rezervasyon sistemleri ile bağlantı kurmaktadırlar.

Bu büyük CRS'ler önceki benzerlerinden çok daha güçlü ve gelişmiştir. Havayolları konusunda bir uzman şu sözü söylemiştir: "Havayolu sektöründe rekabetin odağı uçak teknolojisiydi, fakat günümüzde bilgisayar ve iletişim teknolojisi bugünün kazananlarını belirlemektedir".¹¹⁰

CRS'ler havayollarına, seyahat acentalarına ve yolculara çok büyük yararlar sağlamaktadır. Günümüzde CRS'ler olmadan havayollarının operasyonlarını yürütemeyeceği anlaşılmıştır. CRS'ler seyahat acentalarına zaman ve para kazandırmakta ve aynı zamanda müşterilerine daha gelişmiş hizmet sunma imkanı sağlamaktadır.

¹⁰⁸ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.52

¹⁰⁹ Aynı, s.3.

¹¹⁰ Aynı, s.54.

CRS'ler bir hatta hangi hizmetlerin verildiğini gösterir, rezervasyon yapılmasına imkan sağlar. Modern bir CRS sadece binlerce hattın ve ücretin listesini yapmak, gelişmiş rota yapılarını belirlemek ve bu veri tabanından yararlanarak fiyat tespiti yapmakla kalmaz, aynı zamanda havayollarına önceden koltuk seçimi, yolcuları boardington¹¹¹ geçirme, kalkış kontrol yapma (departure control) vb. gibi ek birtakım faydalar da sağlamaktadır. CRS'ler gelir yönetiminin etkili olarak kullanılabilmesi için gerekli olan bilgilerin toplanmasını sağlar.

Bir de madalyonun öbür yüzü vardır, çünkü CRS'ler güçlü bir pazarlama aracı olarak sektörün uzun dönemde rekabet sağlığı hakkında ciddi kaygılar yaratarak, havayolları arasındaki rekabeti etkilemekte kullanılabilirler. CRS'ler müşterinin ihtiyaçlarıyla örtüşmese bile bazı uçuş opsiyonları ve fiyatlar yüzünden, diğer bir uçuşu tercih etmesine neden olabilir. Bu nedenle, hükümetler CRS'lerin haksız rekabete yol açmamasını kontrol etmek için müdahalelerde bulunmuşlardır. Önce A.B.D.'de ve daha sonra Avrupa'da ve tüm dünyada hükümetler CRS'lerin kötüye kullanılmaması için önlemler almışlardır.

Tüm bu uygulamalar amacına ulaşmıştır, bununla birlikte teknolojideki hızlı değişimin beraberinde getirdiği bu tür değişikliklere karşı hükümetler dikkat etmelidirler. Tüm bu sınırlamalara rağmen CRS sahipliği hala karlı olabilmektedir. A.B.D.'de General Accounting Office tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kendi CRS'ine sahip olan havayollarının sahip oldukları sistem dolayısıyla ürünlerini satma şansının rakiplerinden %3-18 arası daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bu "halo effect" diye adlandırılmaktadır.¹¹²

Günümüzde bilgisayarlı rezervasyon sistemleri olmadan, havayollarının operasyonlarını yürütemeyeceği anlaşılmıştır. 1991 yılında A.B.D.'de Harris şirketi tarafından yapılan bir araştırma, havayolu rezervasyonlarının %98'inin ve otel rezervasyonlarının da %50'den fazlasının bilgisayarlı rezervasyon sistemleri aracılığıyla yapıldığını belirtmiştir.¹¹³

¹¹¹ bkz., s. 5.

¹¹² Daudel ve Vialle, a.g.e., s.55.

¹¹³ Alan Beaver, "Hotel CRS", *Tourism Management*, (March 1992), s.15-21.

4.3.2. Gelir Yönetimi ve Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri

Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin gelir yönetiminin uygulanmasında kritik önemi vardır. Gelir yönetiminin ihtiyacı olan bilgileri CRS'ler fazlasıyla sağlar. Her işlem kaydedilebilir ve rezervasyon havayoluna seyahat ile ilgili detaylı bilgiler verir. Bu bilgiler istenildiği zaman herhangi bir şekilde (herhangi bir hat için, özel uçuşlar için) kullanılabilir.

Sadece bu pazarlama bilgilerine ulaşmak için bile olsa havayollarının kendi CRS'lerine sahip olması çok büyük bir avantajdır. Toplanan bilgiler sadece CRS sahibi işletmeye ait yolculukla ilgili kayıtları değil aynı zamanda rakip havayollarına ait bilgileri de içerir. Fakat A.B.D.'de ve Avrupa'daki hükümet kısıtlamaları bu avantajları ortadan kaldırmıştır. CRS sahibi işletmenin ulaşabildiği tüm bilgiler tüm işletmeler için ulaşılabilir olmalıdır. Özel yolculukların detaylarının açıklanması doğrudan o havayoluna bağlıdır.

CRS'ler genellikle pazarla ilgili verileri bir bütün olarak satarlar ve birçok havayolu bu bilgileri geliri arttırmada bir kaynak olarak kullanır. Bununla birlikte, verilerin elde edilmesi sadece başlangıçtır. Havayolları gelişmiş bilgisayar programları ile bu bilgileri analiz eder ve bunlar gelir yönetimi uzmanları tarafından etkili bir şekilde kullanılmaya çalışılır. Gelir yöneticileri pazarla ilgili bilgileri tüm büyük CRS'lerden satın alabilirler.

Küçük havayolu işletmelerinin bunu yapacak yeterli kaynakları olmadığı için, dezavantajlıdır. Buna rağmen, küçük havayolları gittikçe artan bir şekilde genellikle büyük havayollarından ihtiyaçlarını karşılamak için "paket hizmetler" (off-the-shelf packages) satın almaktadırlar. American Airlines gibi bazı havayolu işletmeleri diğer havayollarına özellikle bu tip programlar ve bilgisayar donanım (software) programlarını satma konusunda uzmanlaşmıştır.¹¹⁴

Havayolu işletmeleri bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini sadece kalkış saatleri ve biletleme işlemleri için değil aynı zamanda kapasiteyi yönetebilmek için de kullanmaktadırlar. Atlantik aşırı uçan bir B747'de yaklaşık 30 farklı bilet fiyatı vardır.

¹¹⁴ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.61.

Havayolu fiyatlama yöneticileri sürekli bilet fiyatları ile boş koltuklar arasındaki dengeyi incelerler. CRS'ler yöneticilere bu fiyatları günlük olarak (gerekli olduğu zamanlarda daha da fazla) değiştirmeye ve talepte artış olduğu zamanlarda uçakları hatlara paylaştırmaya olanak tanır. American Airlines her uçuşta sadece tek bir fazladan yolcu taşımanın, geliri 114 milyon dolar arttıracığını ve bu miktarın tamamına yakınının kar olduğunu belirtmiştir. Etkili bir gelir yönetimi uygulamasının havayolunun gelirlerine etkisi çok büyüktür.¹¹⁵ Gelir yönetimi sisteminde indirimli fiyatlar talebe ve önceden yapılan rezervasyonlara göre açılıp kapanmaktadır. Gelir yönetiminin sağladığı rekabetçi avantajlar çok fazladır. Gelir yönetimi açık bir şekilde gelirleri arttırmakta, karı en büyüklemekte, pazar bölümlenimin etkilerini arttırmakta, yeni pazar bölümleri açmakta, ürün çeşitleme stratejilerini güçlendirmekte, nakit akışını sürekli olarak arttırmakta, talebi sezonlara ve günün zamanına göre dağıtmakta ve yönetime pazar bölümünün talebine göre fiyatlama yapabilmesine olanak sağlamaktadır.¹¹⁶

SABRE Teknolojik çözümlerden Thomas Cook American Airlines'ın gelir yönetimi sisteminden yaklaşık olarak 1 milyar dolar gelir elde ettiğini oysa American Airlines'ın operasyonlarından elde ettiği gelirin tarihinde ilk kez bu seviyeye 1997 yılında eriştiğini açıklamıştır.¹¹⁷

American Airlines Bilgi Sistemleri Başkan Yardımcısı Max Hopper, gelir yönetimi tekniğinin başarılı bir şekilde uygulanması için büyük miktarlarda bilgi toplamanın önemini ve American Airlines'ın neden bu pazarda uzmanlaşmaya karar verdiğini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:¹¹⁸

“Bilgisayarlar kalkıştan bir sene öncesinden başlayarak geçmişteki rezervasyon bilgileri dahilinde uçuşa dair talep tahmininde bulunurlar, belirli aralıklarla rezervasyonları incelerler, bizim fiyatlarımızla rakiplerimizin fiyatlarını karşılaştırırlar.

¹¹⁵ Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, Anne T. Coughlan, *Marketing Channels*, (Fifth Edition. USA: Prentice Hall, 1996) s. 420.

¹¹⁶ Robert C. Lewis, Richard E. Chambers ve Harsha E. Chacko, *Marketing Leadership in Hospitality*, (Second edition. USA: Kendall /Hunt Publishing Company, 1995) s. 498.

¹¹⁷ <http://lionhrtpub.com/orms/orms-10-98/body.html>, iletişim adresli internet sayfası (Mayıs 2001).

¹¹⁸ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.61.

Normal zamanlarda, CRS sistemi günde 200.000 yeni fiyat yüklemekte, ancak fiyat savaşları zamanında bu rakam günde 1.5 milyona yaklaşmaktadır.

Gelir yönetiminin başarılı olabilmesi için yapılacak ilk iş talep analizlerini başarıyla yapabilecek yazılımın (software) olmasıdır. Sabre gelir yönetimi programını geliştirmek için milyonlarca dolar harcadık ve dünyanın en iyisini yapmayı başardık. Gerçekten de fiyatlama ve koltuk yerleştirme kararlarımızın toplam gelirimizi yılda yüzlerce milyon dolar arttırdığını biliyoruz.

1986 yılından beri satın almak isteyen herhangi bir şirkete Sabre gelir yönetimi sistemini satıyoruz. Kendi şirketlerimizden AAA Decision Technologies havayolları, demiryolları ve diğer potansiyel müşterilere bu sistemi satıyor. Neden? Çünkü bizim uzmanlarımızın bu yazılımı dünyanın herhangi bir yerindekilerden daha iyi kullanacağına inanıyoruz”.

5. GELİR YÖNETİMİNİN BAŞLICA ARAÇLARI

Gelir yönetiminde geliri en büyükmek için yararlanılan başlıca araçların ne olduğu ve bunların nasıl kullanıldığının açıklanmasında yarar vardır. Gelir yönetiminin başlıca araçları rezervasyon limitlerinin ve yolculuk sınıfı ücretlerinin yönetimi ve fazla rezervasyondur.

5.1. Rezervasyon Limitlerinin ve Yolculuk Sınıfı Ücretlerinin Yönetimi

Rezervasyon limitleri gelir yönetiminin temelidir. Bu kısıtlar, sınırlı kapasitenin, toplam geliri en büyükmek amacıyla korunmasını sağlar.

Bir hizmet A standart fiyatıyla ve B indirimli fiyatıyla olmak üzere, iki fiyatla pazarlanıyorsa, sorun B fiyattan satılmak üzere kaç tane temel hizmet biriminin ayrılacağına belirlenmesidir. Bu sorun B fiyattan sunulacak temel hizmet biriminin en uygun sayısı veya A fiyat kategorisini korumak için en uygun birim sayı nedir şeklinde de formüle edilebilir.

B fiyat kategorisinin ek bir birim değeri (V_b) bu kategoriden elde edilen gelirin (R_b), bu fiyat kategorisinde satılacak ek bir birim olasılığının (P_b) çarpımına eşittir.

Böylece; $V_b = R_b \times P_b$ formülü ortaya çıkar.

Aynı şekilde, A fiyat kategorisinden satılan ek bir birim değeri (V_a) yine aynı kategoriden elde edilen gelirin (R_a) ve bununla ilgili olasılıktan (P_a) hesaplanabilir.

Böylece; $V_a = R_a \times P_a$ formülü ortaya çıkar.

Belli bir fiyat kategorisi için istenilen her bir rezervasyon sınıfı talebinin kabul edilmesi veya reddedilmesi kararı bu rezervasyonun gerçek değeri ve diğer fiyat kategorilerinin değerleri arasında karşılaştırma yapmayı gerektirir.

İki fiyat kategorisinden oluşan basit örnekte A fiyat kategorisi için her hangi bir talep karşılanabilecektir. Sadece A kategorisinden daha aşağıda yer alan B kategorisinden kaç birim satılacağına karar verilecektir. A kategorisindeki son birimin değeri B kategorisindeki son birimin değerine eşit olduğu zaman, birimler A ve B kategorileri arasında en uygun şekilde tahsis edilmiş olacaktır. Bunu aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:¹¹⁹

$$V_a = V_b$$

$$(R_a \times P_a) = (R_b \times P_b) \quad [1]$$

B fiyat kategorisine tahsis edilecek kapasite (C_b) veya birim sayısı belirlenmek istenildiği zaman, B fiyat kategorisinin en son rezervasyon talebini ele alınmalıdır. Aynı problem benzer şekilde A fiyat kategorisini korumak için C_a miktarı ele alınarak formüle edilebilir.

C, A ve B fiyat kategorileri arasında paylaştırılmış toplam kapasitedir. $C_a = C - C_b$

R_b geliri R_a gelirinden daha düşük olduğu için ve amacımız P_a fiyatındaki birim düzeyi korumak olduğundan, C_b kapasitesini B kategorisine olan talepten daha küçük

¹¹⁹ Aynı, s.64-68.

olduğu varsayılır. Bu yüzden B kategorisinden bir birim satma olasılığı (P_b) 1 olacaktır. Matematikte olasılığın 1 olması o olayın kesin gerçekleşeceği anlamına gelir. Böylece 1 numaralı denklem aşağıdaki gibi olacaktır;

$$R_b = (R_a \times P_a) \quad [2]$$

Ve B kategorisindeki V_b değeri, A kategorisindeki V_a değerinden büyük olduğu sürece, B kategorisinde satış yapılmaya devam edilecektir. Bu durum;

$$R_b > (R_a \times P_a) \quad [3]$$

olduğu sürece geçerlidir.

Bu ifade B kategorisindeki bir birimden elde edilecek gelir, A kategorisinden elde edilecek gelirden büyük olduğu sürece B kategorisinden satış yapılacağı anlamındadır.

P_a olasılığı hem A kategorisindeki talebe hem de bu kategoriye tahsis edilmiş birim sayısına bağlıdır. A fiyat kategorisi için talep (D_a) rastlantısaldır ve normal bir dağılıma sahip olduğu varsayılır. Bu durumda C_b 'ye tahsis edilmiş en uygun birim sayısı veya C_a için korunan birim sayısı aşağıdaki denklemle bulunabilir.

$$P(D_a > C_a) = R_b / R_a \quad \text{veya} \quad P(D_a > C - C_b) = R_b / R_a \quad [4]$$

B kategorisindeki potansiyel talebe bakmaksızın, A fiyat düzeyini ödemeye istekli yolcular için maksimum birim sayısını korumak amacı güdüleceğinden C_b kapasitesi, ne B kategorisindeki talebe ne de bu talepteki değişmelere bağlı olacaktır.

Dört numaralı denklemin çözümü $R_b / R_a = \frac{1}{2}$ (B kategorisindeki bir birim için ödenen fiyat A kategorisindeki bir birim fiyatın yarısına eşit olduğu zaman) $C_a = M_a$ (ortalama) olacaktır. R_b, R_a 'nın yarısından daha fazla olduğu zaman $C_a M_a$ 'dan büyük olacaktır. %50'den daha düşük gelir farklılıkları için ise C_a, M_a 'dan küçük olacaktır.

Bu durumda fazla kapasite (spoilage) ve yetersiz kapasite (spill) riskleri eşit olacaktır. Yetersiz kapasite riskinin birim değeri, A ve B kategori gelirleri arasındaki

farkı $(R_a - R_b)$ ifade etmektedir. Bir müşteri hala A fiyatını ödemeye istekliken kendisine o hizmet B fiyatından satıldığı için, gerçekte bir gelir kaybı olacaktır.

R_b faza kapasite riskinin en düşük birim değerini yani ürün satılmadığı zaman ki en düşük gelir kaybını göstermektedir.

Spill riski, spoilage riskine eşit olduğu zaman;

$R_a - R_b = R_b$ veya $R_a = 2R_b$ ya da $R_b / R_a = 1/2$ ifadeleri kullanılabilir.

Diğer taraftan her iki riskin değerleri farklıysa denklemin çözümünde talepteki muhtemel değişimler göz önüne alınır.

Eğer spill riski spoilage riskinden büyükse yani;

$R_a - R_b > R_b$ (veya $R_b / R_a > 1/2$) ise o zaman denklemin çözümü $C_a > M_a$ 'yı verecektir (4. denklem). Bu A fiyat kategorisinde talepte meydana gelebilecek muhtemel pozitif değişimlerin hesaba katılacağı anlamına gelir. Böylece A fiyat kategorisi için korunan birim sayısı ortalama talepten daha büyük olacaktır.

Diğer yandan spill riski spoilage riskinden küçük olursa yani $R_b / R_a < 1/2$ C_a , M_a 'dan küçük olacaktır. Bu durumda A Fiyat kategorisi için, talepte meydana gelebilecek muhtemel negatif değişimler dikkate alınacaktır. O zaman B kategorisine daha fazla birim tahsis ederek uçağın boş kalkma durumundan (spoilage) kaçınılmaya çalışılacaktır.

Sıkça karşılaşıldığı gibi farklılaştırılmış fiyat yapısı, özellikle ikiden fazla fiyat kategorisi ile oluşturulduğu zaman optimizasyon basit bir problem olmayacaktır. Buna rağmen açıklanan analiz tipi birden fazla fiyat kategorisi içeren optimizasyon modelleri için temel oluşturur.

5.2. Fazla Rezervasyon Yönetimi

Havayolları rezervasyonu olduğu halde gelmeyen yolcular yüzünden boş koltuklarla karşı karşıya kalınca fazla rezervasyon stratejisini geliştirmişlerdir. Fazla rezervasyon (overbooking), rezervasyon iptallerine ve rezervasyon yaptırıp

gelmeyenlere (no-show) karşı, gerçekte sahip olunan kapasiteden daha fazlasının satılmasıdır.¹²⁰ Fazla rezervasyon kapasitenin satılmama riskini azaltır ve geliri en büyükmeye yardım eder. Ek kapasite hizmetin tamamen rezerve edilme ihtimalini azalttığı için, fazla rezervasyon daha fazla müşterinin ilk tercihi olan hizmete rezervasyon yaptırmaya olanak sağlar. Sahip olunandan daha fazla koltuk rezervasyonu kabul edilerek, önemli sayıdaki rezervasyonu olduğu halde gelmeyen yolcunun neden olduğu risk azaltılmıştır. Bununla birlikte havayolu işletmeleri çok fazla rezervasyon yapma riskiyle karşı karşıya kalmıştır. A.B.D. Federal Havacılık Dairesi fazla rezervasyondan dolayı zarar gören yolculara paralarının iade edilmesini ve gidecekleri yere aynı koşullarda (sınıfta) gitmelerinin sağlanmasını şart koştur.¹²¹ THY 1996 yılında fazla rezervasyon uygulamasından Mayıs-Kasım ayları arasında 5.406.420 dolarlık ek gelir elde etmiştir.¹²² Fazla rezervasyon sayesinde dünyadaki havayolu işletmelerinin yılda yaklaşık 3 milyar dolar gelir elde ettikleri tahmin edilmektedir.¹²³

Fazla rezervasyon sorununa kapasiteyi farklı fiyat kategorilerine ayırarak iki farklı yolla yaklaşabiliriz. Bunlar:¹²⁴

- Gerçek fiziksel kapasite ilk önce fiyat kategorilerine bölünür. Fazla rezervasyon limitleri daha sonra her bir kategori için ayrı ayrı belirlenir.
- Diğer alternatif yaklaşımdaysa fazla rezervasyon limitleri toplam kapasiteye göre belirlenir. Daha sonra kapasite değişik fiyat kategorilerine bölünür.

Birinci yöntem teorik olarak en uygun limitlere ulaşmada en etkili yaklaşımdır, ikincisi ise daha basit ve daha az maliyetli olduğu için daha sık kullanılır.

Kapasite paylaşımı fazla kapasite (spoilage) ve kapasite açığı (spill), fazla rezervasyon süreci ise fazla kapasite (spoilage) ve karşılanamayan talep (denied access) riskleri arasında bir denge kurar. Fazla kapasite maliyeti, satılmayan hizmet biriminin

¹²⁰ Yeoman ve Ingold, a.g.e., s.208.

¹²¹ James A. Fitzsimmons ve Mona J. Fitzsimmons, *Service Management*, (İkinci basım, U.S.A.Irwin/McGraw-Hill, 1998) s.392.

¹²² Türk Hava Yolları Annual Report 1996, s.17.

¹²³ Dempsey ve Gesell, a.g.e., s.302.

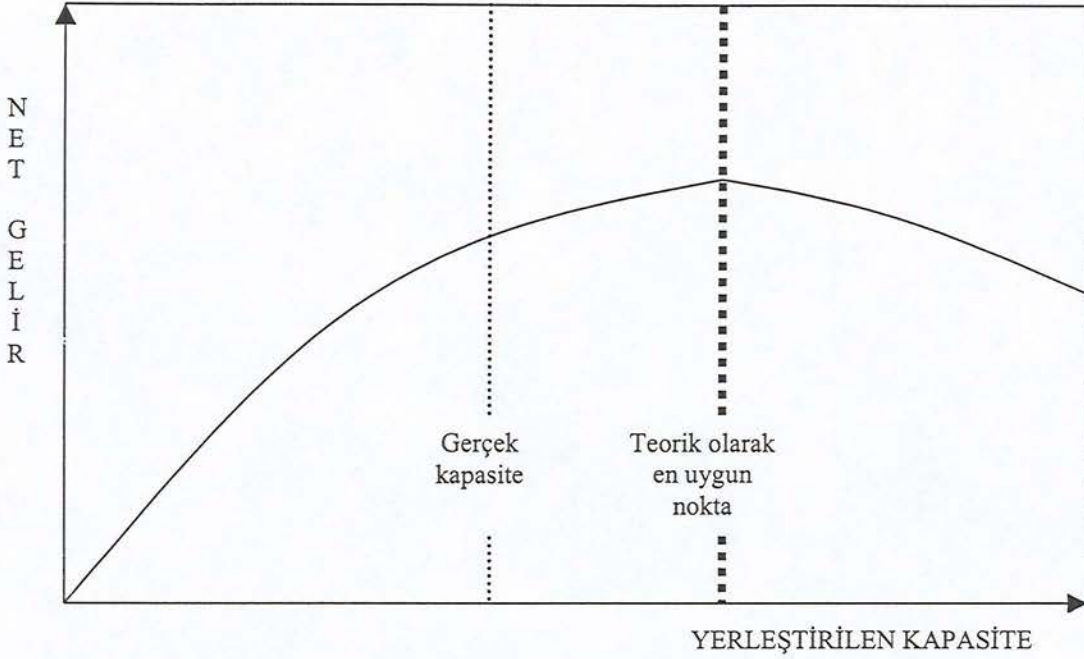
¹²⁴ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.69.

kaybından doğan gelir kaybıdır. Rezervasyon yaptırmış kimseye hizmet verememenin (denied access) direkt finansal maliyetinin yanı sıra, kötü hizmetten dolayı şirketin imajına zarar veren dolaylı maliyetleri de vardır.

Direkt finansal maliyet işletmenin müşteriye veremediği hizmet dolayısıyla ödemeye karar verdiği tazminattır. Bu tazminat işletmenin ticari politikasına ve devletin koyduğu kurallara bağlı olarak çok az, çok fazla veya hiç olmayabilir. Ölçülemeyen parça, rezervasyon yaptırıp hizmeti satın alamayan müşterinin aklında kalan işletmenin kötü imajıdır.

Fazla rezervasyonun yüzdesini arttırmak uçağın boş koltukla uçma (spoilage) riskini azaltır, fakat rezervasyonu yapılan müşterilerin geri çevrilme riskini artırır. Fazla rezervasyonun yüzdesini düşürmek rezervasyon yapılmış yolcunun geri çevrilmesi (denied access) riskini azaltır, fakat bu da uçağın rezervasyon yaptırıp gelmeyen yolcular yüzünden boş koltukla uçma riskini artırır.

Bu konuda yapılabilecek hareket, kapasite fazlalığı yüzünden kaybedilecek gelir ile fazla rezervasyondan elde edilecek gelirin yer değiştirmesidir. Eğer net gelir, fazla rezervasyon yapılmış bir koltuktan sağlanacak ortalama gelirden reddedilen yolcunun maliyetinin çıkarılması şeklinde tanımlanırsa, fazla rezerve edilmiş kapasite arttıkça net gelir de optimum seviyeye kadar artar ve sonra reddedilen bir yolcunun marjinal maliyeti ek bir yolcudan sağlanacak ortalama geliri aştığı zamanda düşmeye başlar (Şekil 14).



Şekil 14. Net Gelire Göre En Uygun Fazla Rezervasyon Seviyesinin Belirlenmesi

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.71.

Buradaki problem koltukların çeşitli fiyat kategorilerine tahsis edilmesine benzer bir problemdir. $R_m > k * P_c$ olduğu sürece fazla rezervasyon kabul edilebilir. Bu durum fazla rezervasyon elde edilen gelir (R_m), reddedilen kapasite maliyeti (k) ile reddedilecek yolcu olma olasılığının (P_c) çarpımından daha büyük olduğu sürece geçerlidir.

Havayolları genellikle hizmet standartlarını sağlamak ve imajlarını korumak için fazla rezervasyon limitlerini uygularken ihtiyatlı davranırlar. Böyle davranarak dolaylı (hesaplanamayan) maliyetlerin önemini kabul etmektedirler. Bu durum gelir yönetimi sisteminin kuramsal olarak en iyi şekilde kullanılamamasına neden olmaktadır.

Potansiyel rezervasyon yaptırmayıp gelmeyen yolcular (no-show) için kullanılan fazla rezervasyon sınırları, aynı zamanda rezervasyon iptallerini de hesaba katarak sunulacak arzı belirlemektedir.

Fazla rezervasyon ve koltukların farklı fiyat kategorilerine paylaşılması birbirlerine benzer sorunlardır ve ikisi de tahminlemeye ihtiyaç duymaktadır (ilki için

rezervasyon iptalleri ve rezervasyon yaptırıp gelmeyenler, ikincisi için ise talep). Modeller bu tahminlemelerin üzerine inşa edilir.

Havayolu sözcüleri fazla bilet satılmasının tüm ticari risklere rağmen vazgeçilir bir yöntem olmayacağı görüşünde birleşmektedirler. American Airlines sözcüsü Tim Smith “Yolcuların %10 ila %18’i biletleri okeyli olduğu halde uçuşa gelmezler. Havayollarında hizmet stoklanamadığı için, uçak boş kalktığı zaman zararı telafi etmek mümkün olmamaktadır. Şirketler bu yönetime başvurmasa bilet fiyatları inanılmaz oranlarda artabilir. Bu yöntem aslında yolcuların faydasıdır.” diyerek fazla rezervasyonun havayolları açısından önemini belirtmektedir. A.B.D.’de 1998 yılında fazla rezervasyon nedeniyle en çok şikayet American Airlines’da yaşanmıştır. American Airlines 100 bin yolcuda 3.90 oranıyla başı çekerken, ikinci sırada Delta Airlines’ın oranı 100 bin yolcuda 1.81’dir. A.B.D.’de 1998 yılında havayolu işletmelerinin fazla rezervasyon ortalaması %2.7’dir.¹²⁵

5.3. Gelir Artırıcı Yardımcıların Yönetimi

Gelir yönetimi sisteminde, toplam geliri en büyükmek için, “gelir yardımcıları” olarak adlandırılan diğer optimizasyon teknikleri de kullanılmaktadır. Bu teknikler bir hizmet sektöründen diğerine, hatta aynı sektörde ve bir şirketten diğerine, organizasyon yapılarına ve diğer özelliklere bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. Geliri arttırmada kullanılan tekniklerden seyahat yönetimi, dağıtım ağı yönetimi ve kambiyo yönetimi aşağıda açıklanmıştır.¹²⁶

5.3.1. Seyahat Yönetimi

Yolculuk yönetimi teknikleri özellikle hava taşımacılığı sektörü için geliştirilmiştir. Bu çok boyutu karmaşık karar verme sürecinde bütünlemek için, ağırlık olarak olasılıklar, istatistikler ve lineer programlar temeli üstüne kurulu olan araştırma tekniklerini kullanan gelir yönetimi sistemleri geliştirilmiştir.

Seyahat yönetimini bir örnek üzerinde açıklamak gerekirse; İstanbul’dan Chicago’ya Londra’dan aktarmalı ve yolculuğun her bir ayağında bir çeşit bilet ücreti

¹²⁵ Gökyüzü Dergisi, Sayı 5, Ağustos 1999, s. 20.

¹²⁶ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.74.

olan bir uçuş örnek olarak ele alınırsa; Uçak Londra'dan yolcuları aldığı andan itibaren, uçakta üç kategoride yolcu olacaktır. Bunlar, A fiyatını ödeyen İstanbul'dan Londra'ya uçan yolcular, B fiyatını ödeyen Londra'dan Chicago'ya ve C fiyatını ödeyen İstanbul'dan Chicago'ya uçan yolculardır. Bir gelir yönetimi sistemi koltukları her şehir çifti arasında toplam geliri en büyükleyecek şekilde en uygun nasıl yerleştirileceğini ve her ayak için müşteri davranış tahminlerinin belirlenmesine imkan vermelidir.

Bu uçuşa California bacağı ve her ayağa 6 bilet sınıfı eklenseydi, açıkça problem daha karmaşık bir hal alırdı. Gelir yönetimi optimizasyon modelleri her bir ayaktan elde edilecek geliri değil tüm ayaklardaki her bir ücret sınıfını göz önüne almak zorunda kalacak ve sistem her bir koltuk için 36 (6 x 6) ihtimalden seçim yapacaktır.

Yolcular aynı havayolunun başka bir uçuşuna aktarma yapmak için uçaktan inebilirler, bu örneğin New York olabilir. Bu tür yolcular havayolu açısından Londra'dan Chicago'ya veya İstanbul'dan Londra'ya uçan yolculardan daha değerlidirler. Bu yüzden herhangi bir uçuşun koltuk paylaşımı modeli sadece ara noktalara değil aynı zamanda aynı havayolunun aktarmalı uçuşları da göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Modele, Chicago'da uçaktan inip herhangi bir yere doğru yoluna devam edecek yolcular yerine aynı havayolunun Chicago'ya düzenlediği seferle (örneğin Milwaukee'den) gelen yolcular da, Seattle'a gitmek için uçağa binecekler gibi son bir boyut daha katılırsa problem daha karmaşık bir alır. Bu nedenle model, tüm muhtemel varış yerlerini ve tüm diğer şehir merkezlerinden aktarma yapılan yere olan uçuşları dikkate almalıdır.

5.3.2. Dağıtım Ağı Yönetimi

Gelir yönetimi sisteminde kullanılan bir diğer gelir arttırıcı yöntem de dağıtım ağı yönetimidir. Talebin nispeten sabit olduğu durumlarda, genellikle tam bilet fiyatı ödemeye istekli müşteriler tarafından ziyaret edilen satış noktalarına indirimli fiyattan bilet satış izni verilip verilmeyeceğini veya indirimli fiyatların bu satış noktalarında değil sadece fiyata hassas müşterilere hizmet veren satış noktalarında satışına izin verilip verilmeyeceğini belirler.

Satış noktalarının seçimiyle ilgili olarak başka nedenler de kabul edilebilir. Satış noktaları yapılarına göre ticari maliyetlerinde genellikle çok büyük farklar göstermektedirler. Bazı satış noktalarının şirkete maliyeti yüksek olan bağlantılarla bağlanması gerekmektedir. Gelir yönetimi, ticari maliyetleri düşük olan satış noktalarına indirimli fiyatlar ayırarak, toplam gelirin en büyüklenmesinde kullanılabilir.

5.3.3. Kambiyo Yönetimi

Hizmetleri uluslararası bir rezervasyon ağında pazarlanan bir şirket satış noktalarının ticari maliyetlerinin aynı olmayacağını, aynı zamanda satış noktalarının sağladığı gelirin döviz kuruyla ilgili değişebileceği ve riskinin olduğunu hesaba katmalıdır. Bu da gelir arttırıcı olarak kullanılan bir diğer tekniktir.

5.4. Müşteri Davranış Modelleri

Gelir arttırıcı modeller oluşturulurken müşteri davranışları değerlendirilmelidir. En önemli müşteri davranış modelleri talep tahmin modelleri ve rezervasyon iptali ile rezervasyon yaptırıp gelmeyenlerin davranışlarıdır. Tahminleme modelleri çeşitli gelir arttırıcı yöntemlerden en fazla yarar sağlayacak olanlarından geliştirilmelidir. Bu modellerin ihtiyaç duydukları bilginin çeşidi, ihtiyaç duydukları teknik ve yapıları bir sektörden diğerine farklılık göstermektedir. Müşteri davranış modellerinden talep tahminleme modelleri, rezervasyon iptallerinin ve rezervasyon yaptırıp gelmeyenleri tahmin tahminleme modelleri ve rezervasyon yaptırmadan uçan yolcuların davranış modelleri aşağıda açıklanmaktadır.¹²⁷

5.4.1. Talep Tahmin Modelleri

Rekabetçi çevre koşullarının nispeten sabit olduğu zamanlarda, geçmiş dönemlere ait istatistiksel bilgilerin başarıyla işletilebilecek modeller kurmak için analiz edilmesi yeterlidir. Fakat bu modellerin güvenilirlikleri müşteri davranışlarında önemli değişiklikler olduğu zaman hızla azalır. Böyle durumlarda modelin güvenilirliğini arttırmak için çok sayıda ayarlama yapmak gereklidir. Havayolu gelir yönetimi

¹²⁷ Aynı, s.78.

sisteminin başarılı olabilmesi için talep tahminlemede kesinlikle başarılı olunması gereklidir. Uzmanlara göre tahminlemede yapılacak %10 oranında bir iyileşme gelirin %1-4 arasında bir artmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla tahminlemelerin geliştirilmesi etkili bir gelir yönetimi sisteminin uygulanmasının en önemli yollarından biridir.¹²⁸

Çoğu zaman taleple ilgili elde bulunan istatistiksel bilgiler sadece rezervasyon kayıtları ve gerçekleşen doluluk oranıdır. Bu istatistikler nadiren taleple ilgili olarak uçak tamamen dolu olduğu için karşılanamayan hizmet düzeyine ait bilgileri içerir. Karşılanamayan hizmetin olasılığını ve potansiyel değerini hesaplamada kullanılan bu veriler gerçekleşecek talep hakkında bilgi sağladığı için analizciler için çok önemlidir.

Kapasite açığı (spill) olasılığının hesaplanması talebin (Md) bilinmesi demektir. Fakat mevcut istatistikler sadece gerçek doluluk oranının ortalamasının (Mr), belirlenmesine izin verir. Buna rağmen normal dağılımın özellikleri, bilinen Mr değerlerinden Md'nin tahmin edilmesini sağlayacak olan matematik modellerin oluşturulmasına olanak tanır.

Rezervasyon sürecinde, analizcilerin kapasite yönetimi için talebin zaman içinde nasıl yayılacağını ve özellikle kalkış gününe kadar oluşacak talebi koltukları yerleştirebilmek için bilmeleri gerekmektedir. Modeller bu yüzden istenilen dönemde doğru tahmin yapabilmeli ve aynı zamanda bu tahminler yapılan rezervasyonlara göre geliştirilebilmelidir. Bunu yapabilmek için modellerin aşağıdaki bilgilere ihtiyacı vardır:¹²⁹

- Geçmiş dönemlere ait rezervasyonlar dikkatle incelenerek temel olarak alınmalıdır.
- Belli aralıklarla gelecekle ilgili tahminler yapılmalıdır. Bu günü 1 Haziran olduğunu varsayıp, bir ay sonraki tarifeli hizmet için talep analiz edilmek istenirse (30 Haziran Cuma). Bugüne kadar ki geçmiş tüm Cuma günlerinin bilgileri ele alınır, aynı zaman Haziranın 2, 9, 16 ve 23'ünün Cuma günlerinden de çok değerli bilgiler elde edilebilir. Bu gelecekle ilgili bilgiler

¹²⁸ Gang Yu, a.g.e., s.64.

¹²⁹ Daudel veVialle, a.g.e., s.79.

bizim 30 Haziranla ilgili modelimize yararlı olabilir. İstatistikçilerin de belirttiği gibi mümkün olan tüm bilgiler ve en son veriler kullanılmalıdır.

Bu veriler, verilmesi planlanan hizmet için bir rezervasyon profilinin geliştirilmesi amacıyla işleme tabi tutulabilir. Bu tip sezonluk ayarlamaların yapıldığı gelişmiş istatistiksel tekniklerin daha çok kullanıldığı modeller talebin, yapılan tahminlemeye göre gidişatını ve gerçekleşen rezervasyonun sürekli izlenmesine olanak sağlar.

5.4.2. Rezervasyon İptallerinin ve Rezervasyon Yaptırıp Gelmeyenlerin Tahmini

Havayolu sektöründe rezervasyon iptallerinin oranı bazı hatlarda %50 gibi yüksek bir orandır. Bu yüzden ne kadar fazla rezervasyon yapılacağı hakkında bir model geliştirirken gerçekleşecek rezervasyon iptallerini ve rezervasyon yaptırıp gelmeyenlerin hesaba katılması gereklidir. Müşterilerin rezervasyonlarını iptal ettirme veya iptal ettirmeden gelmemelerinin birçok sebebi vardır. Bu sebeplerden birkaçı şunlardır.¹³⁰

- Müşteri seyahat planını değiştirmiş olabilir.
- Bazı rezervasyonlar yapıldıktan belli bir süre sonra otomatik olarak iptal edilirler ve kapasite sisteme geri döner. Bu olay telefonla veya başka bir iletişim sistemiyle yapılan rezervasyondan, belli bir tarihe kadar para alınamazsa gerçekleşir.
- Rezervasyon herhangi bir ulaşım sorunu (grev, tehir, aktarmayı kaçırma vb.) yüzünden iptal edilebilir.
- Havayolu işletmesi kendi ürünlerinde bir değişiklik yapmaya karar veriyse (operasyonel veya talebin beklenenden az veya fazla olması gibi nedenlerle) rezervasyonu kendisi iptal edebilir.

¹³⁰ Aynı, s.80.

Havayolu sektöründe rezervasyon iptallerinin nedenlerini iyice anlamak ve bu tür davranışlara neden olan tüm faktörlerin araştırılması önemlidir.

Grupların davranışları önemlidir, çünkü bu gruptaki insanlar rezerve ettirdikleri hizmetin hepsini veya bir bölümünü iptal ettirebilirler. Kısmi rezervasyon iptali genellikle elimizdeki kapasiteyi yeniden yapılandırma anlamına gelir. Grupların sadece doluluk oranına değil aynı zamanda toplam gelire de büyük etkisi vardır. Alınan avans (ön ödeme) hizmetin ortalama fiyatına kıyasla az olsa bile rezervasyon iptalinin toplam ne kadar olacağı dikkatli bir şekilde belirlenmelidir.

Rezervasyon iptalleri mevsim etkilerine bağlı olduğu gibi, rezervasyon yaptırmanın nedeni ile de ilgilidir. Genellikle gözlenen bir davranış, eğer bir spor veya kültürel olay hizmetin sunulduğu güne rastlarsa radikal değişikliklerin olduğudur.

Rezervasyon iptallerinin tahmini, analizcilerin talep tahmin modellerini oluştururken ihtiyaçlarını karşılar. İstatistiksel seriler uzun dönemli modeller oluşturmak için kullanılırlar. Geleceğe ait tahminler en son veriler eşliğinde modele dahil edilir. Rezervasyon iptallerini tahminleyen modeller talebi tahminleyen modeller gibi, talebi önceden belirleyen ve rezervasyon iptallerini tahmin eden bu gibi modeller verilmesi düşünülen hizmetin tahmin profiliyle gözlemlenen gerçekliğini karşılaştırarak planlanan oranlara uyarlar.

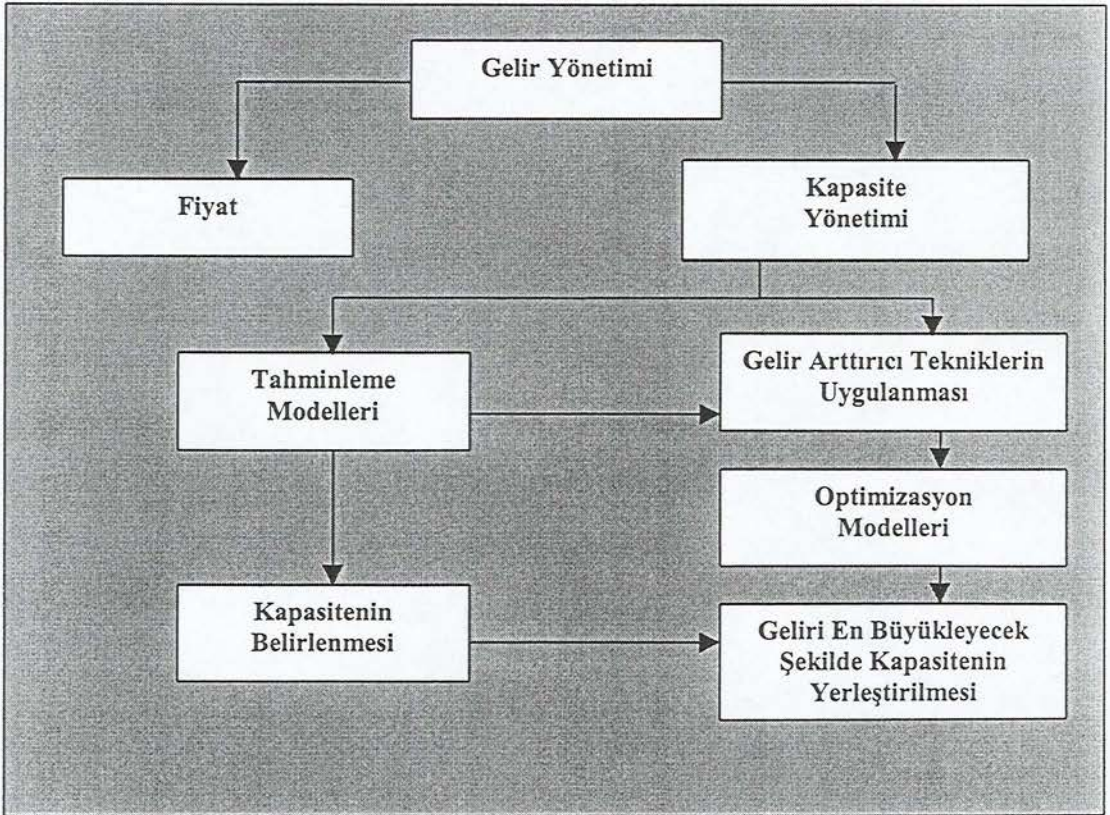
Diğer özel analizler de aynı zamanda yapılmalıdır. Analizciler rezervasyon iptallerini tahmin etmeli ve çok yakından takip etmelidirler, aynı zamanda en iyi fazla rezervasyon limitini oluşturmak için rezervasyon yaptırıp gelmeyenlerin oranlarına da dikkat etmelidirler.

Rezervasyon yaptırıp gelmeyenlerin sayısı genellikle yapılan rezervasyonun hacmiyle ilişkilendirilsede, rezervasyon yaptırıp gelmeyen yolcuların davranışı belirsizdir. Rezervasyonun hacmi belli olmadığı için, istatistiksel analiz yapılması gereklidir. Rezervasyon yaptırıp gelmeyenlerin geçmiş dönemlere ait verileri yapılan rezervasyon hacminden bağımsız olduğu için, bunlarla ilgili yapılan çalışmalar yanlış sonuçlara yol açabilir.

5.4.3. Rezervasyon Yaptırmadan Uçan Yolcular

Rezervasyon yaptırmadan uçan yolcular (go-show), “önceden rezervasyon yaptırmadan, sunulan hizmeti tüketen kişiler” olarak tanımlanabilmektedir. Bazı modeller böyle kişileri kabul etmemekte ve böyle yolcuları hesaba katmadıkları için daha rahat hareket etmektedir. Fakat rezervasyon yaptırıp yerleştirilmiş yolculardan sonra elimizde hala kullanılabilir kapasite varsa rezervasyon yaptırmadan uçan yolcular geliri arttırmak için ek kaynak olması nedeniyle, gelir yönetimi sistemi bu yolcuları kabul etmektedir. Bu yolcular sık seyahat eden ve en yüksek ücreti ödeyen kişilerdir.

Şu ana kadar ki haliyle incelenen gelir yönetiminin temel kavramları ve en önemli tekniklerinin genel yapısı Şekil 15’de görülmektedir.



Şekil 15. Gelir Yönetimi Sisteminin Genel Yapısı

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLLARINDA GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANMASI

1. İŞLETME İÇİN GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN POTANSİYEL DEĞERİNİN BELİRLENMESİ ⁽¹³¹⁾

Gelir yönetimi sistemi işletmenin birçok departmanında değişiklikleri de beraberinde getirecektir. Orta kademe yöneticiler kararları sadece kabul etmemeli aynı zamanda kararları tamamen uygulamalıdır. Sistem sadece tüm pazar stratejisini değil, aynı zamanda işletmenin ticari ve finansal veri geliştirmesi için tüm prosedürlerini de etkilediği için, böyle bir proje gerçekte global strateji içinde önemli bir unsurdur. Dahası bu işletmenin gelirlerini ve rekabet gücünü oldukça arttıracak büyük bir yatırımdır.

Orta kademe yöneticilerin desteğini almak için sistemin getireceği yararlar açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Gelir yönetimi projesi değişik yollardan ele alınabilir, fakat tüm durumlar aşağıdaki safhaları içermelidir. Bunlar; stratejik analiz ve rekabetin anahtar faktörleri, var olunan ortamın ve fırsatların analizi, birbirinden farklı senaryoların simülasyonunun yapılması ve projeden beklenen genel ekonomik yararların simülasyonunun yapılmasıdır.

¹³¹ Bu bölümde geniş ölçüde Sylvain Daudel ve Georges Vialle'nin, Yield Management Applications to Air Transport and Other Service Industries adlı kitabının 16 ve 85-111 nolu sayfalarından yararlanılmıştır.

Birinci Adım

Genellikle ilk adım işletmenin yapısal karakteristiklerini rakipleriyle karşılaştırmak amacıyla stratejik analizler yapmaktır. Bu analizler farklı güçlerin mücadele ettiği sektörü aydınlatırlar.

Stratejik analizler aşağıdakine benzer sorulara cevap vermelidir:

- Sektörde rekabeti belirleyen güçler nelerdir?
- Sektöre yeni giren rakipler var mıdır? Sektöre giriş kolay mıdır? Sektörden çıkmak zor veya maliyetli midir?
- Rakiplerin ve müşterilerin pazarlık gücü ne kadardır?
- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeni ürünlerin veya hizmetlerin tehdidi var mıdır?

Orta veya büyük ölçekli işletmeler farklı stratejik bölümler belirlemek için böyle bir çalışmayı değerli bulacaklardır. Rekabetçi ortamda karar alma faktörleri bir bölümden diğerine göre değişmekte ve farklı stratejiler gerektirmektedir. Bu stratejilerden biri de gelir yönetimi geliştirme stratejisidir.

Sonuçta fazla ve eksik kapasite eğilimlerini, trendlerini ayırt etmek için sektörün tüm ekonomik karakteristiklerini değerlendirmek akıllıcadır. Her iki durumda da gelir yönetimini kullanmak yararlı olabilir.

Eğer fazla kapasite varsa, işletmeler pazar paylarını korumak veya arttırmak için mücadeleye girişeceklerinden rekabet yoğunlaşacaktır. Böyle bir durumda fiyat savaşları şirketin pazar payını kaybetmesine yol açabilir, yetersiz maliyet yapısı dolayısıyla potansiyel rekabet gücü zayıflayabilir. İşletme yakın zamanlarda büyük yatırımlar yapmış veya kendi fazla kapasitesi başabaş noktasının altında operasyon yapmasına zorluyorsa kayıplar gerçekten çok ağır zararlar verebilir. Böyle durumlarda tam ve seçilmiş fiyat çeşitlendirilmesi gereklidir. İyi hazırlanmış bir gelir yönetimi sistemine bu işin yapılması için ihtiyaç vardır.

Eğim kapasite eksiğine doğruysa, işletmeler için fazla müşterinin avantajını kullanma fırsatları vardır. Bunu arz talep kurallarına göre çok kolay bir şekilde yaparlar. Gelir yönetimi sisteminin uygulanması dikkatle belirlenen farklı fiyatlama yapısının uygulanmasına olanak sağlar ve o suretle pazar payını ve karını arttırarak sektördeki kapasite eksiğinin avantajlarından yararlanır.

İkinci Adım

Gelir yönetimi projesinin bu önemli safhası gelir ve rekabet edilebilirliği en büyükmek için varolan modellerin sistematik analizini içerir. Çalışma işletmenin ve rakiplerin pazarlama ve satış politikalarını inceleme şeklini alabilir. Amaç fiyatlama politikasının, dağıtım ağlarının ve arz bölümlemesinin güçlü ve zayıf yerlerini belirlemektir.

Bu safhada, işletmenin verimliliğini etkileyebilecek noktalar ortaya çıkarılır. Bu tür noktalar belirlendikten sonra, geliri maksimize etmenin yolları aranır. Örneğin gelir yönetiminin dayandığı gelir arttırıcı teknikler uygulanır.

Üçüncü Adım

Bu bölümde gelir yönetimi sisteminin dahil edildiği senaryolar karşılaştırılır ve bunların işletmeye sağlayacağı yararları değerlendirmek için simülasyonlar yapılır. Sistem için gerçekçi ve uygulanabilen simülasyon modelleri geliştirmek için kullanılan değerşkenler de bu safhada tanımlanır.

Dördüncü Adım

Projenin tüm ekonomisi iki amaç göz önünde bulundurularak incelenmelidir. Bunlar; işletmenin kaynak tahsis stratejisindeki önemi belirlemek ve bunun finansal stratejiler ve hedeflenen yatırımın geri dönüşü ile uygunluğunu sağlamaktır.

2. GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Bir gelir yönetimi sistemini geliştirmenin iki yolu vardır. Bunlar:

- Önceden tasarlanan bir sistemin ele alınması ve sonra bu sistemin işletmenin ihtiyaçlarına göre uyarlanmasıdır.
- İşletme içinde, dışarıdan danışmanlık şirketlerinin uzmanlıklarından yararlanarak veya yararlanmadan geliştirilip benzer bir sistemin inşa edilmesidir.

Dışarıdan yardım alsın veya almasın yeni bir sistem oluşturmak için gerekli olan aşamalar şunlardır:

2.1. Genel Yapının Oluşturulması

Sistemin tüm fonksiyonları gibi bilgi akışını yönetmek için kullanılan modeller de bu safhada tanımlanır.

Birinci Adım

Burada amaç en fazla verim alınabilecek başlıca gelir büyükleme araçlarını belirlemektir. Ulaşım sektöründeki kapasite yönetiminden, turizm sektöründeki odaların en uygun şekilde kullanılması tekniklerine kadar tüm gelir arttırıcı teknikler örnek olarak verilebilir.

İkinci Adım

Daha sonra ki iş tahminlemeyi ve optimizasyon modellerini besleyecek olan bilgilerin toplanmasını ve depolanmasını sağlamaktır. Rezervasyonun zaman içinde dağılımı ve bunların dağıtım kanallarıyla olan ilişkisi gibi müşteri davranışı ile ilgili bilgiler toplanır. Bu bilgiler istenilen ayrıntının derecesine bağlı olarak sezonluk, günlük ve hatta hizmetin her bir çeşidine göre (havayolları bu bilgileri her uçuş için toplarlar) toplanır. Rezervasyon iptalleri, rezervasyon yaptırıp gelmeyenler, rezervasyon yaptırmadan bilet alanların davranış modelleri ile ilgili bilgiler de toplanır.

Sistemin yapısı oluşturulurken, stratejiler için toplanan bilgiler üstünde de çalışılır. Sıklık, sistematik veri toplama veya inceleme, potansiyel kaynaklar vb. toplanır ve sonunda bu bilgiler işlenir. Bilgiler hem şirketin kendi aktiviteleri hem de rakipleriyle ilgili olabilir. Her iki durumda da bilgi akışı hızlı olmalı, tüm arz ve talep istatistiklerini otomatik olarak sisteme girmesini sağlamalıdır. Sistem belirli dönemlerde tarihsel bilgilerdeki herhangi bir değişikliği analiz edecek şekilde programlanmalıdır.

Bilgisayar analizleri stratejiyi belirlemek için bilgi girişini, depolanmasını ve veri tabanının bakımını aynı anda yapmalıdır. Bilgilerin depolanması, hem kullanılan şu andaki bilgileri hem de özel durumlar için ihtiyaç duyulabilecek bilgilerin depolanması ve sıradan operasyonel işlemlerden çok periyodik çalışmalar için kullanılmak üzere bilgilerin arşivlenmesidir.

Üçüncü Adım

Bellek kapasitesinin değerlendirme yapabilmek için değişik tipteki bilgilere ihtiyacı vardır. Tahminleme ve optimizasyon modellerini geliştirmek, istatistiksel araştırmalar ve operasyonel araştırmalar gibi ihtiyaç duyulan teknikleri sağlamak için gerekli kararlar bu safhada alınır.

Dördüncü Adım

Bu safhada hem gelir yönetimi sistemi ve rezervasyon sistemleri arasındaki bilgi akışının organizasyonuna, hem de uzmanlar ve gelir yönetimi sistemi arasındaki bilgi akışının organizasyonuna odaklanılır. Burada verilen kararlar tamamen bir önceki adıma dayanmaktadır. Veri tabanlarının yapısı ve işleyişinin, modellerin yapısı ve işleyişinde olduğu gibi rezervasyon sistemlerinin işleyişine çok büyük etkisi vardır.

Analizin içerdiği karmaşıklık derecesinin ne derece de olacağı da belirtilir. Bu safhada aynı zamanda çeşitli birimler arasındaki iletişimin tanımlanması gerekir. Analizciler sürecin her ayağında mücadele etmek zorunda kalıp kalmayacaklarına, sistemin akıllı bir sistem olarak işleyebilecek şekilde yapılıp yapılmayacağına veya çözümün bu alternatiflerin ortası olarak düşünülüp düşünüleceğine karar verir.

Rezervasyon sistemleri hem gelir yönetimi sisteminin optimizasyon modelleri için bilgi toplar hem de uzmanların kararlarını anında tüm pazara sunmalarını mümkün kılar.

2.2. Modellerin Geliştirilmesi

Model geliştirme safhası, sistem için seçilecek yapının onaylanmasına yardımcı olur. Üç tip model geliştirilir. Bunlar veri tabanı modelleri, tahminleme ve optimizasyon modelleri ve iletişim kanalı (bilgi akışını sağlayan) modellerdir.

Veri tabanı modelleri tanımlanan yapıları değerlendirecek şekilde geliştirilmelidir. Bir değerlendirme gerçek kapasite ihtiyaçlarını, veri toplama tekniklerini, toplanan verilerin geçerlilik ve güvenilirliğini ve veri tabanı araştırma yöntemlerini içermelidir.

Kullanılabilecek geçmişe ait verileri veri tabanına koyarak ve sistemin fonksiyonlarının geliştirme safhasında nasıl işlediği dikkatle incelenerek, sistemin kusurları tam olarak belirlenir. Sonucu düzenlemeden önce detaylı özellikler, sistem direkt kullanıcıların eğitimine başlamak ve tüm departmanın desteğini sağlamak için bu süreci gözden geçirmek gereklidir.

Bilgi toplama yöntemleri ve sıklıkları da aynı zamanda bu model geliştirme safhasının başında herhangi bir geliştirilmeye ihtiyacı olup olmadığını görmek için test edilmeli ve değerlendirilmelidir.

Tüm tahminleme ve optimizasyon modelleri düzeltmelerin başlaması ve veri tabanı ile analizcilere bilgi akışını sağlayan sistemlerin onaylanması için hazırlanmalıdır.

Bir performans izleme modeli de bu safhada geliştirilmelidir. Bu sistemin otomatik olarak hangi analizleri izleyeceğini ve hangi operasyon raporlarını tutacağını belirler.

Son modeller gelir yönetimi sistemini içeren üç birim arasındaki bilgi akışını sağlamak için geliştirilir. Bu bilgi akışları rezervasyon\dağıtım sistemleri, optimizasyon sistemleri ve uzmanlar arasındaki bilgi akışını organize eder ve yönetir.

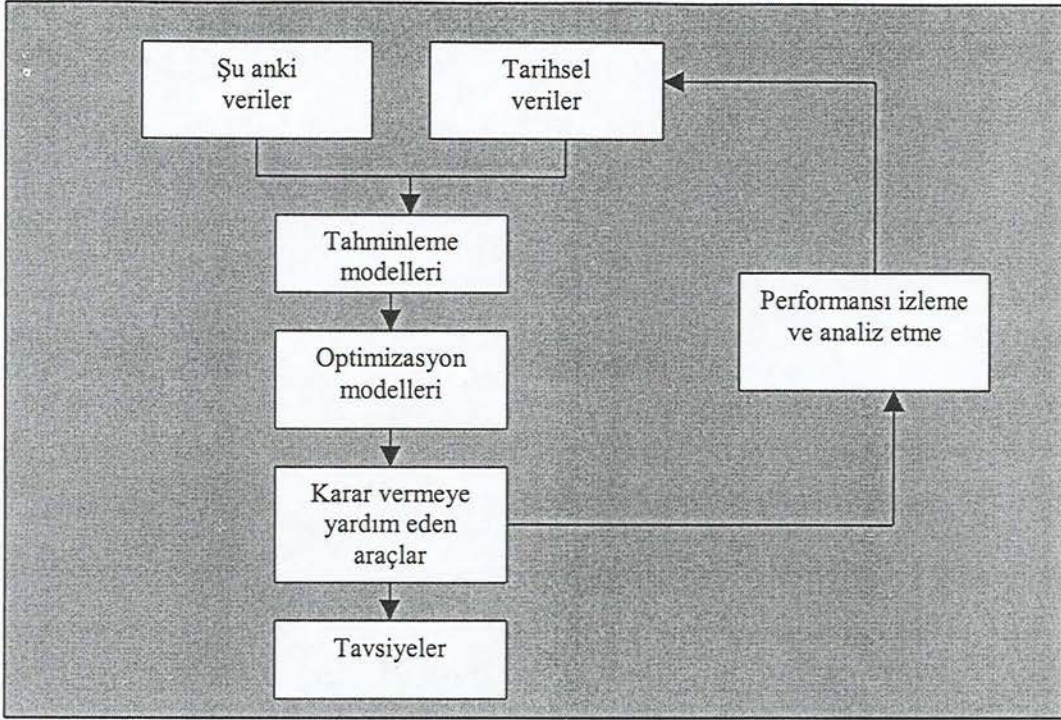
Model geliştirme safhasının sonunda fonksiyonların düzgün ve etkin bir şekilde yapıldığından emin olmak için belirlenen seçenekler bu safhanın başlangıcında alt sistemler ile bunun gelişimini sağlamak amacıyla bütün bölümlerce onaylanacak özelliklerin tamamlanmasına izin verecek şekilde özetlenmelidir.

2.3. Gelir Yönetimi Sisteminin Performansının İzlenmesi ve Kontrolü

Gelir yönetimi sistemi bulunduğu sektöre bağlı olarak çok farklı büyüklüklerde olabilir. Örneğin orta büyüklükte bir otelde, veriler el ile veya basit istatistiksel programlar yardımıyla bilgisayarlarda analiz edilebilir ve talep tahminleri zaman harcayan prosedürlere dayanmadan meydana getirilebilir. Sistem, rezervasyon yapan grupların büyüklükleri, kalış süreleri gibi optimizasyon faktörlerini tamamlayarak ve tahminleri düzenli olarak gözden geçirerek tamamlanabilir. Aşağıda açıklamaya çalıştığımız ve havayollarında kullanılan gelir yönetimi sistemi ise çok daha karmaşık bir yapıdadır.

2.3.1. Gelir Yönetimi Sisteminin Genel Yapısı

Bilindiği üzere havayolu işletmelerinde gelir yönetimi sistemi havayolu işletmesinin kapasitesini, geliri en büyükleyecek şekilde doğru müşteriye, doğru zamanda satmasına yardımcı olur. Konuyu daha kolay anlaşılır hale getirmek için, günde yaklaşık 1.500 uçuşu, uçuş başına ortalama 220 koltuk ve 8 değişik koltuk ücret sınıfıyla gerçekleştiren A.B.D.'nin büyük taşıyıcılarından biri örnek olarak alınır. Uçuşlar, uçuş tarihinden yaklaşık olarak 1 yıl öncesinden rezervasyona açılır ve gelir yönetimi uzmanları yaklaşık olarak 110 milyon koltukluk bir kapasitenin yerleştirilmesi sorunuyla karşı karşıya kalırlar. Her gün sadece bu toplam sayının küçük bir bölümü kontrol edilse bile, kapasitenin muazzam büyüklüğü ve ihtiyaç duyulan veri tabanının büyüklüğü sistemin nasıl karmaşık bir yapısının olduğunu göstermektedir. Bu sistemin sadeleştirilmiş yapısı Şekil 16'da görülebilir.



Şekil 16. Gelir Yönetimi Sisteminin Basit Yapısı

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.96.

Şekilde görüldüğü üzere, veri tabanının içindeki veriler simülasyonları yapan ve optimizasyon verilerini meydana getiren tahminleme modellerini besler. Çeşitli fiyat sınıflarına koltukların yerleştirilmesinin tavsiyesi daha sonra olur. Bu sürecin sonunda otomatik olarak devreye giren sistem raporları kontrol eder ve yararlı bilgileri depolanmak üzere veri tabanına geri gönderir.

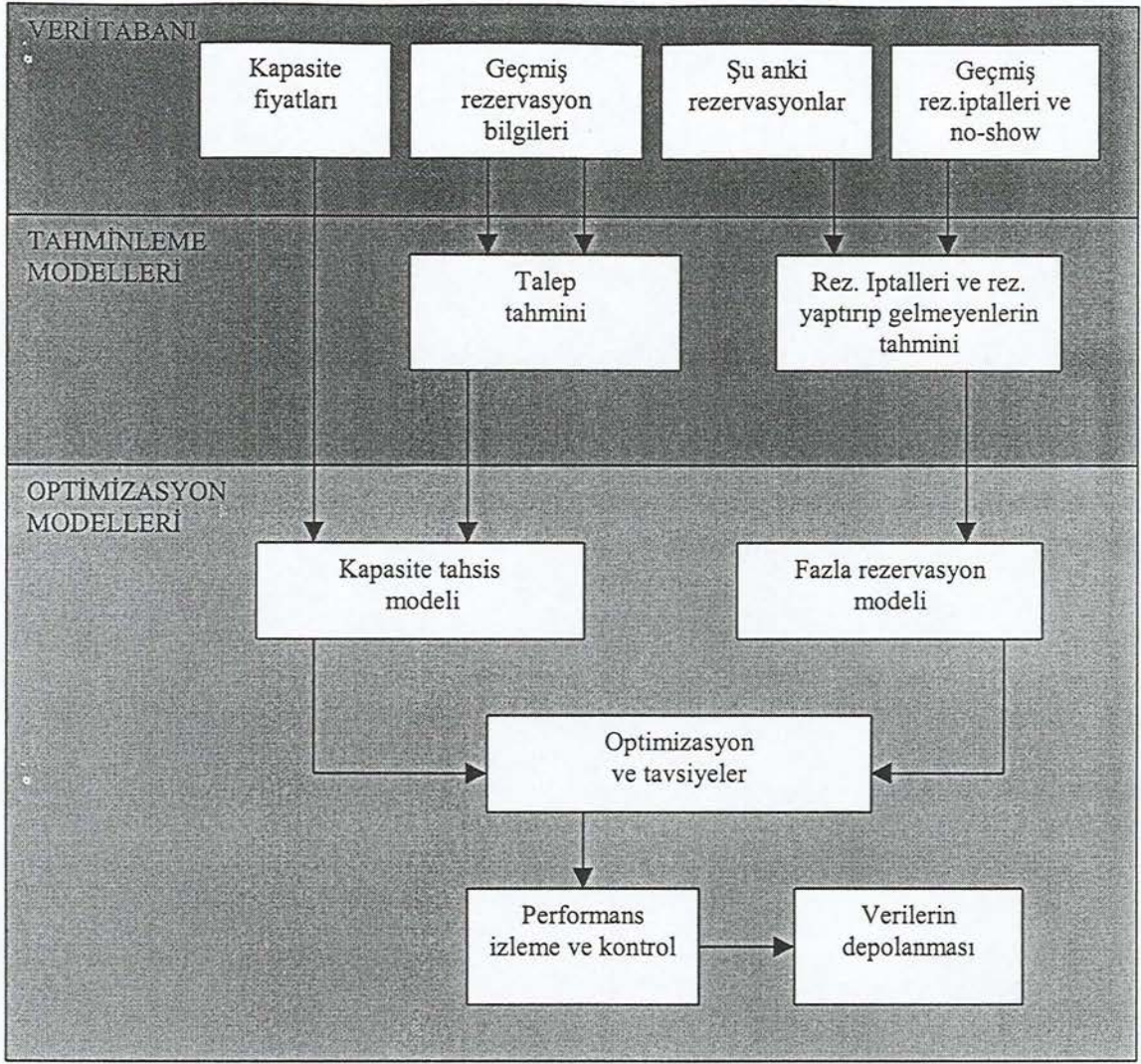
Veri tabanları geçmişte, bugünkü ve gelecekle ilgili havayolunun kendi operasyonlarıyla (örneğin eski uçuş bilgileri) ve rekabet koşullarıyla (rakiplerin koltuk kapasitesi, fiyat yapıları, vb) ilgili bilgileri içerir. Çok büyük miktardaki bilginin sürekli toplanmasıyla, sistemin tüm verimliliğini etkileyen veri tabanlarının yapıları oluşturulur. Veri tabanlarının modellerle bağlantılarını sağlayan prosedürler detaylı bir şekilde olmalıdır.

Ana veri tabanları aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- Kalkış-varış yerine, gününe, uçuşa, ücret sınıfına, dağıtım kanalına vb. göre geçmiş tüm rezervasyon bilgilerini,
- Ayrıntılı şekilde geçmiş dönemlere ait rezervasyon iptalleri bilgilerini,
- Rezervasyon yaptırıp gelmeyenlerin, rezervasyonu olduğu halde uçurulamayan yolcuların, bekleme listelerinin geçmiş dönemlere ait bilgilerini,
- Gelecekteki her bir uçuş için gerçekleşmiş rezervasyonların, kalkış-varış yeri, ücret sınıfı ve bu uçuşlara ait rezervasyon iptallerinin bilgilerini,
- Uçak tipi, oturma kapasitesi, uçulabilen tüm şehirler için uygulanabilir ücret sınıflarını ve daha gelişmiş sistemlerde aktarma yapan yolcuların ücretleri gibi uçuş bilgilerini,
- Rakiplerin tüm uçuşlarıyla ilgili bilgilerini, koltuk sayıları ve fiyat sınıflarından, mekanik arızaların tahmin zamanları veya bakım dönemlerinin tahmin zamanları gibi ayrıntılı bilgilere kadar, rakiplerin pazardaki değişikliklere cevap verme yeteneklerini önceden haber veren bu tip bilgileri içerir.

2.3.2. Performansın İzlenmesi

Gelir yönetimi sisteminin performansı izlemek ve kontrol etmek için bileşenleri vardır. Şekil 17 gelişmiş bir gelir yönetimi sisteminin yapısını göstermektedir.



Şekil 17. Gelişmiş Bir Gelir Yönetimi Sisteminin Yapısı

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.99.

Yazılımların performansının izlenmesi ve kontrol edilmesi analizcilerin işlerini yapabilmek için ihtiyaç duydukları üç önemli fonksiyonun icra edilmesini sağlar. Bu fonksiyonlar:

- Analizcilerin koltuk kapasitesinin durumunu analiz etmesine yardım için raporlar hazırlar.
- Analizcilerin her an simülasyon yapmalarını ve gerekli gördükleri zaman koltuk dağılımını yeniden düzenlemeleri için sistemler arasındaki bilgi akışını sağlar.

- Analizcilere verilen kararların sonuçlarını değerlendirmek için simülasyon modelleri sağlar, amaçları belirlemeye yardım eder ve amaçlar ve performans arasındaki farkları kontrol etmeyi sağlar.

Sistem sunulan hizmetlerin çoğunu otomatik olarak izleyecek ve analiz edecek şekilde tasarlanmalıdır. Havayolları için bunun anlamı gelir yönetimi sisteminin uzmanların müdahalesine gerek kalmaksızın tarifeli uçuşların büyük bir kısmını kendi başına kontrol etmesidir. Gelir yönetimi sistemleri talep tahminleri yapar, önceden tanımlanmış değerlere göre çeşitli risk faktörlerini hesaplar ve optimizasyon modellerini kullanarak en uygun şekilde koltukları sınıflara ayırır.

Tahminler anormal derecede farklı bilgiler verirse veya gerçekleşen talep tahminlerden çok kesin farklılıklar gösterirse, uçuş “kritik” olarak adlandırılır. “Kritik” bir uçuşla direkt olarak parametreleri doğrulamak için müdahale eden bir uzman ilgilenmelidir.

Bu çift kontrol sistemi (otomatik olarak sistem tarafından ve uzman tarafından yapılan) birkaç çeşit rapora ihtiyaç duyar. Bunlar:

- Operasyonel raporlar sistem tarafından belirli aralıklarla meydana getirilirler. Bu raporlar sisteme bağlı olarak daha az veya fazla detaylı olabilirler ve sistemin performansını analiz etmekte kullanılır. Bu raporlar uzmanlara değil sistemin geliştirilmesinden sorumlu operasyon araştırma personeline ve pazarlama ve fiyatlandırma politikalarını belirleyen pazarlama departmanına gider.
- Uzmanlar tarafından hazırlanan ve onların müdahalelerine ihtiyaç duyan “kritik” olarak listelenen günlük raporlar haricindeki raporlar.
- Diğer raporlar analizi yapacaklar tarafından eğer belli bir uçuş izlenmek için istenirse talep edilebilir. Buna örnek olarak, rakip havayolunda bir grev olması, hava koşullarının hizmeti sunmaya engel teşkil etmesi veya uçakla ilgili bir olay olması vb. verilebilir. Bir uçuşu “kritik” olarak adlandırıp adlandırmamak ve her gün izlenen uçuşların listesine dahil edip etmeme kararı analizi yapana bağlıdır. Genellikle koltuk kapasitesini veya talebi

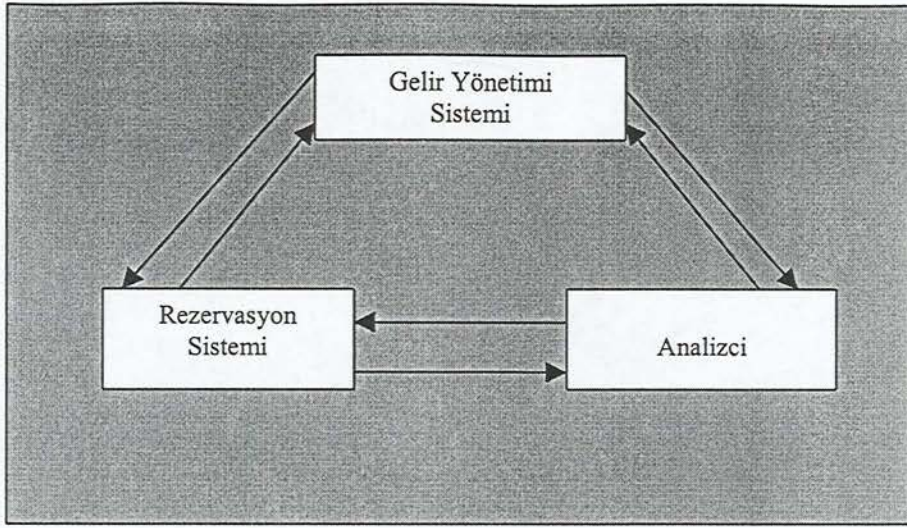
etkileyebilecek dışarıdan gelen etkilere dair bilgiler üstünde çalışan analizciler kendi müdahalelerinin gerekli olup olmadığına karar verirler.

Parametreleri ve koltuk kapasitesini düzeltmek için müdahale eden analizcilerin iki tip iletişim kanalına (bilgi akış sistemine) ihtiyaçları vardır. Bunlar:

- Analizciler doğru kararlar verebilmek için, gerekli gördüğü tüm simülasyonları çalıştırabilmek için tüm tahminleme ve optimizasyon modellerine girebilmelidir.
- Analizciler bir karar verdikleri zaman, direkt rezervasyon sistemindeki koltuk kapasitesini değiştirebilmelidir.

Geniş operasyonel esneklik sağlayan ve pratik bir şekilde bilgileri gösteren PC veya PS micro-bilgisayarlara günümüzde bu bir sistemden diğerine olan bilgi akışını sağlamada gittikçe daha da fazla güvenilmektedir. Micro bilgisayarların kolay mönü sistemleri sayesinde kullanımı daha basit olduğu için, analizciler eğitim için geldiklerinde büyük avantajlar sağlamaktadır. Operasyonel amaçlarla kullanılmak üzere aynı donanımlar bilgisayarlar için de geliştirilmiştir.

Gelir yönetimi sistemi ve rezervasyon sistemi arasındaki iletişim sistemi, koltuk kapasitesi modelini otomatik olarak kontrol etmede kullanılmak için kurulur. Buna göre gelir yönetimi sistemi, modelleri oluşturmak için gerekli olan temel bilgilere ulaşabilir ve daha sonra analizcilerin yaptığı gibi koltukları nasıl bölümleyeceğine karar verir. Şekil 18, gelir yönetimi sistemi içindeki iletişim kanallarını (interfaces) göstermektedir.



Şekil 18. Gelir Yönetimi Sistemindeki İletişim Kanalları

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.102.

2.3.3. Performans Kontrol

Performans kontrol gelir yönetimi sistemi tarafından elde edilen sonuçların ölçülmesi ve analiz edilmesidir. İki çeşit sonuç vardır. Bunlar:

- Direkt koltuk kapasitesi kontrol süreciyle ilgili olan finansal sonuçlar,
- Gerçekleşen talebe karşı tahminleme modellerinin projeksiyonuyla ilgili sonuçlardır.

Gelir yönetiminin bir hizmet şirketinin performansına olan etkisi tam olarak ölçülemez, çünkü sonuçlara etki edecek bir çok dışsal etkiyi sistemin direkt etkisinden ayırmak zordur. Buna rağmen amaçları oluşturmakta kullanılan bazı göstergeler vardır ve bunlar gelir yönetimi sisteminin performansını hesaplamada yol göstericidir. Bunlar:

- Boş veya kullanılmayan hizmet birimlerinin sayısı. Örneğin, bir uçak dolu olarak kalkıyor ve bu belli bir süredir aralıksız meydana geliyorsa, bu sistemin ve analizcilerin koltuk kapasitesi ve fazla rezervasyon faktörlerini gerektiği gibi düzenleyebildiklerini gösterir.
- Fazla rezervasyon limiti çok yüksek tutulduğu için rezervasyonu olduğu halde hizmet sunulamayan yolcuların sayısı. Havayolu sektörüne ait

istatistikler A.B.D.'de resmi olarak hesaplanmaktadır. Bu rapor belirli dönemlerde seyahat acenteleri ve halka bu alanda havayollarının performanslarını kıyaslamak için duyurulmaktadır. Örneğin 90'lı yıllarda A.B.D.'li taşıyıcıların ortalama yolcu geri çevirme (denied boarding) oranı yaklaşık 10.000 yolcuda 3 kişiydi. Bu oran havayollarında 0.1 ila 15 arasında değişmektedir.

- Koltuk başına ortalama gelir, her bir uçuş için dikkatle izlenmesi gereken bir göstergedir, buna rağmen gelir yönetimi sistemi ile direkt ilişkisi azdır ve toplam geliri en büyüklerken sistemin etkinliğini ölçen güvenilir bir ölçü değildir.

Sistemin performansını ölçmek için daha doğru metotlar kullanılabilir. Örneğin, model sistem kullanılsaydı sonuç ne olurdu yapısı üzerine oturtulabilir. Talep önce rezervasyon profili tahmini temel alınarak hesaplanır ve varsayım dayalı sonuçlar gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılarak kapasite kontrolünün kazançları belirlenir. Bir diğer yöntem de talepten teorik olarak en iyi performansın hesaplanarak, gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılmasıdır.

Tahminler müşteri davranış modellerinden yararlanılarak yapılır. Aynı zamanda gözlemlenen davranışlar sistematik yollarla karşılaştırılır. Operasyon raporları gibi bu tip çalışmalar da, görevi model geliştirme yollarını araştırmak olan operasyon geliştirme personelinin görevidir.

Sonuç olarak, analizcilerin performansını değerlendirmek mümkündür. Örneğin analizcilerin performansları birbiriyle karşılaştırılabilir veya bir analizcinin performansı sistemin kendisi tarafından analizcinin verdiği kararı sistemin otomatik olarak değerlendirmesiyle yapılabilir. Eğitim analizcinin verdiği kararlara sistemin yardım etmesi şeklindedir. Bu nedenle, gelir yönetimi alanında daha güçlü, uzman sistemlerin geliştirilmesi için sürekli çalışmalar yapılmaktadır.

Bu yöntem, analizcilere kısa dönemli kapasite yönetiminin karmaşık sorunlarına ve talepteki ani değişikliklere yoğunlaşabilmek için daha fazla zaman vermektedir. Aynı zamanda gelir yönetimi çalışanları ve pazarlama bölümünde çalışanların arasındaki

işbirliğinin gelişmesinde yardımcı olmaktadır. Analizciler her gün pazarlama bölümünde çalışanlarla görüş alışverişinde bulunarak pazarlamacılara pazarlama karmasıyla (kapasite, fiyat, iletişim, dağıtım) ilgili değerli bilgiler sunmaktadır.

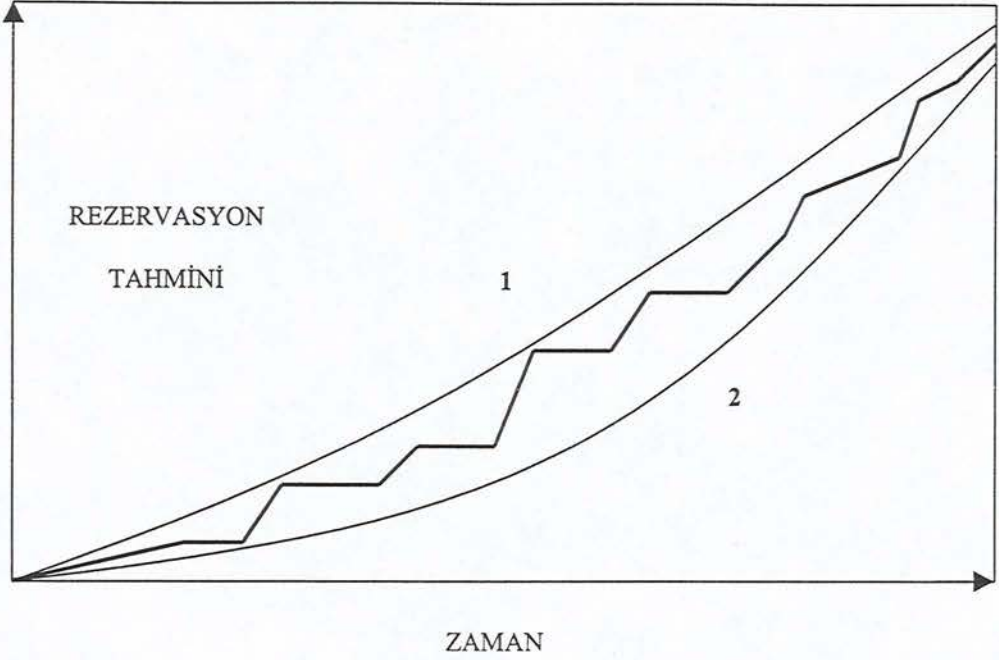
3. GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ

Gelir yönetimi sisteminin işleyişi talep eğrisi, standart kapasite yönetimi ve otomatik kapasite yönetimi başlıklarında inceleyebilir.

3.1. Talep Eğrisi

Talebin hacmini, yapısını ve gidişatını, rezervasyon iptallerinin, rezervasyon yaptırıp gelmeyenlerin belirlenmesinde kullanılan tahminleme modelleri gelişmiş analiz yeteneğine sahiptirler. Gelişmiş analiz yeteneğine sahip olan bu modeller kalkış-varış yerine uçuş gününe ve bilet sınıflarına göre projeksiyonlar geliştirirler.

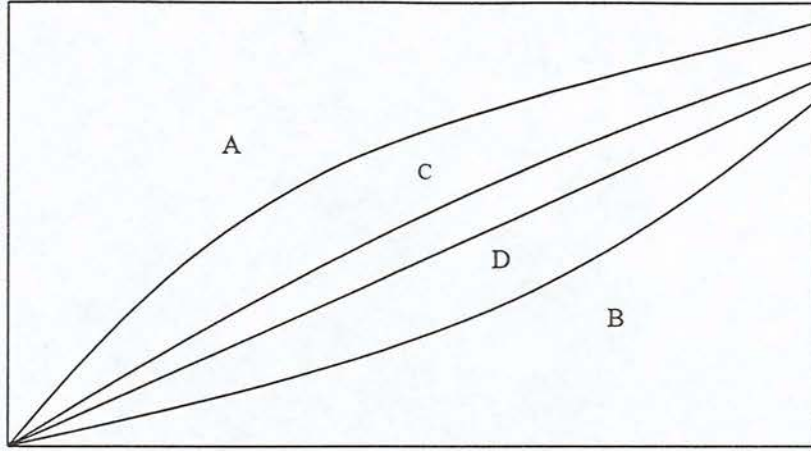
Sistem, talep tahmininin en yüksek ve en düşük limitleriyle sınırlandırılmış talep eğrisini meydana getirir. Bu eğriler, analizcinin müdahalesine gerek kalmadan bu değerleri kendilerine referans almaktadırlar. Gerçekleşen rezervasyonların eğrisi şekil 19'daki gibi talep eğrisinin içinde kalıyorsa, analizcinin bir şey yapmasına gerek yoktur. Sistem süreci otomatik olarak izlemeye devam edecektir. Gerçekleşen talep eğrisi, talep eğrisi sınırlarının dışına çıkarsa, iki durum meydana gelebilir. Bunlar:



Şekil 19. Talep Eğrisinin Sınırlandırılması

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.105.

- Sistemin günlük operasyonlarını raporlayan bir gösterge, herhangi bir uçuşun rezervasyon gidişatının normal olmadığını yani tahminlere uymadığını belirtir. Bu rapor analizciye bu normal olmayan uçuşla acilen ilgilenilmesini bildirir. Daha gelişmiş sistemlerde sadece problemlü uçuşların listelendiği “istisnai raporlar” vardır.
- Daha gelişmiş sistemler analizciyi sadece uçuşla ilgili uyarmaz, aynı zamanda “karar destekleme” veya “uzman sistemler” gibi sistemler gerekeni de yapar. Karar destekleme sistemleri bir veya daha fazla tavsiye yapar, etkilerini ayrıntılı bir şekilde belirtir ve değişikliği onaylaması için analizciye önerir. Uzman sistemler ise otomatik olarak fazla rezervasyon limitlerini düzenler veya analizciye danışmadan koltuk bölümlemesini yapar ve yaptıklarını analizciye rapor olarak sunar.



Şekil 20. Sistemin Gelişmişliğine Göre Talep Çizgisinin Yapısı

Daudel ve Vialle, a.g.e., s.107.

Şekil 20’de olduğu gibi tahminleme modelleri fazla belirgin değilse, talep sınır eğrileri A ve B eğrilerinde olduğu gibi birbirlerinden daha uzak olur. Dolayısıyla sistem talepteki değişiklikleri ayrıntılı şekilde belirleyemez ve bu yüzden etkili bir koltuk paylaşırma işlemi yapamaz. Sistem sadece talepteki çok olağandışı değişimlerde uyarabilir. Talep sınır eğrisi arasında aralık çok geniş olduğu için küçük değişimler görünemez.

Diğer taraftan, Şekil 20’deki gibi talep sınır eğrileri birbirlerine çok yakın olarak tahminlenmiş ise (C ve D eğrilerinde olduğu gibi), sistem gerçek talebin tahminlerden çok az sapması durumunda bile ikaz verir. Eğer sistem kendisi müdahale edecek kadar gelişmiş değilse, her seferinde analizcinin yardımına ihtiyaç duyacaktır.

Havayolu sektöründe analizciler müşteri talebinin yoğun olduğu kalkıştan önceki günlerde sık sık düzeltme yapmak zorunda kalırlar. Bu dönemdeki kararların toplam gelire çok büyük etkisi vardır. Böyle anlarda analizcilerin üstündeki yükü hafifletmek için gelişmiş sistemlerin yardımı gereklidir. Daha gelişmiş sistemlerde bütün düzeltme kararlarını sistem otomatik olarak kendisi verir.

3.2. Standart Kapasite Yönetimi

Bir hizmet işletmesi arz ve talebi birbirine eşitlemeye çalışmalıdır. Hizmetler depolanamadığı için üretildikleri anda tüketilirler. Bir uçaktaki boş bir koltuk diğer bir uçuş için kullanılamaz ve eğer koltuklar tamamen doluyorsa havayolu kısa süre zarfında daha fazla koltuk sağlayamaz. Bu yüzden bir ürünün stoklanamıyor olmasını telafi etmek için kapasite yönetimi gereklidir. Bunu yapmak için standart yöntemler talepteki düzensiz dağılımı ele almaya ve talebin en yüksek noktalarını hesaba katmaya çalışır. Bunun dört standart yöntemi vardır. Bu yöntemler aşağıdaki gibidir:

İlk yöntem hizmeti sınırlayarak belli sayıda müşteriye tatmin edici hizmet vermektir. Bu yöntem genel olarak ulaşım sektöründe, otel ve restaurant rezervasyonlarında kullanılmaktadır. Bu yöntem belli seviyede iyi hizmet sağlamakta fakat, yoğun dönemlerde arzın artırımını kısıtlamaktadır. Müşteriler, uçup uçmayacakları kesin olmasada önlem alarak rezervasyon yaptırmaktadırlar. Taşıyıcıların rezervasyon yaptırap gelmeyen müşterilerinin oranı bazı hatlarda çok yüksek olabilmektedir. Bu yüzden havayolları gelir yönetiminin en önemli yardımcılarında biri olan fazla rezervasyon uygulamasını geliştirmiştir.

Kapasite yönetiminin ikinci standart yöntemi, müşterileri gerçekleşmesi istenen talep seviyesine kadar depolamaktır. Bu yöntemle operasyon yapan bir şirket yolculara bilet satar ve uçak dolmadan hareket etmez, uçacağı kesin olmadığı için bu tip uçuşlar pek yaygın değildir.

Üçüncü yöntem talebin yoğun olduğu dönemlerde hizmeti mümkün olduğunca çok yolcuya, hizmet kalitesini düşürerek vermektir. Buna örnek olarak trende yolcuların ayakta seyahat etmeleri, Cumartesi günleri süpermarketlerin kasalarında uzun kuyrukların olması veya belli dönemlerde hastanelerdeki odalara ek yatak konulması verilebilir. Bu tip uygulamaların şirketin imajına etkisi görmezlikten gelinemez, çünkü müşteriler gelecekte tercihlerini yaparken bu durumu hatırlayacaklardır.

Dördüncü yöntem müşterinin davranışlarını etkileyen bilgileri toplayarak talebi mümkün olduğunca elimizdeki kapasiteye eşitlemektir. Bu, bazı hareketlerin desteklenmesi bazılarının da kısıtlanmasıyla sağlanabilir.

Arz ve talebin dengelenmesinde kullanılan standart prosedürler hizmetlerin stoklanamamasından kaynaklanan olumsuzlukların ancak bir kısmını karşılayabilir. Bu prosedürler kapasite yönetimini ve ekipman stoklanmasıyla ilgili bütün problemleri çözemedikleri için, bir hizmet işletmesinin yöneticisi talebi diğer yöntemlerle kontrol etmeye çalışmalıdır. Özellikle üretim malları için kullanılan yöntemlerden farklı olarak, fiyatlama kriterlerine dayanan bir fiyatlama yapısı kullanılmalıdır.

3.3. Otomatik Kapasite Yönetimi

Otomatik kapasite yönetim sistemi kapasiteyi kontrol etmek için, kapasiteyi ücret sınıflarına ayırır, rezervasyon limitleri koyar, fazla rezervasyon oranına göre fazla rezervasyon yapılacak koltuk sayısını ücret sınıflarına dağıtır ve yapılan her bir rezervasyona göre gerekli değişiklikleri yerine getirir. Kapasite kontrolü prosedürlerini daha iyi anlamak için Madrid aktarmalı Paris, Lizbon uçuşu örnek olarak verilebilir. Uçuş, 200 koltuklu bir uçakla, üç ücret sınıfında gerçekleşecektir. Fazla rezervasyon modeli için yapılan rezervasyon iptallerinin analizi sonucunda, uçuş gününden 3 ay önce fazla rezervasyon yapılabilecek 60 koltuk bu üç ücret sınıfına dağıtılmalıdır. Bunun anlamı uçak koltuk sayısından %30 daha fazla rezervasyonun yapılabileceğidir.

Daha sonra bu 260 koltuğu her bir uçuşun üç fiyat sınıfına nasıl paylaşılacağını (A, B, C fiyat sınıfına göre) belirlemek için koltuk paylaşırma modeli uygulanır. Önce sadece uçuşun Paris-Madrid ayağıyla ilgilenilir. Modelin bize aşağıdaki sayıları verdiğini varsayalım;

Ücret Sınıfı	Koltuk Sayısı
A	140
B	100
C	20
Toplam	260

Kapasitenin yapısını ve her bir ücret sınıfı için yapılacak rezervasyon limitleri kalkıştan üç ay önce belirlenmiştir (havayollarının çoğu, uçuşla ilgili tüm detaylar tamamen ellerinde olmasa bile bir yıl öncesinden rezervasyon kabul etmeye başlar). Yapılan her rezervasyon başlangıçtaki bu yapıyı değiştirir. Bu sürece “kapasite kontrolü” denir. Sistem için, tahminleme ve geliri en büyükleme modellerini birleştiren gelir yönetimi sistemi ile rezervasyon sistemleri arasında otomatik olarak bağlantı kurulması gereklidir. Koltuk kapasitesinin kontrolünde kullanılan iki yöntem vardır. Bunlar statik kapasite yönetimi ve dinamik kapasite yönetimidir.

3.3.1. Statik Kapasite Yönetimi

Statik kapasite yönetiminde rezervasyon limitleri bir kez konulur, tahminleme ve geliri en büyükleme modelleri ilk baştaki projeksiyonun temelini oluşturur. Koltuk kapasitesinin gruplara ayrılması toplam talep ve talep yapısının tahmininde olduğu gibi rezervasyon iptallerinin ve rezervasyon yaptırıp gelmeyenlerin tahmininde kullanılır. Daha sonra sistem sadece kabul edilen rezervasyon sayısının önceden belirlenen limitleri aşmamasına dikkat eder. İki ay sonra veya kalkıştan bir ay önce, kapasitenin aşağıdaki gibi olduğu varsayılırsa;

Ücret Sınıfı	Yapılan Rezervasyon	Mevcut Koltuk	Toplam
A	140	0	140
B	80	20	100
C	15	5	20
Toplam	235	25	260

Bu yöntemde sistem rezervasyon sürecini ilk başta belirlenen en uygun paylaşımı referans alarak sürekli izler ve koltukların dağılımını kontrol eder. Fakat toplam geliri en büyükleyemez. Örneğin yukarıdaki tabloya baktığımızda A sınıfındaki

tüm koltukların satılmış olduğunu görürüz. Bunun anlamı bu sınıfın altında rezervasyon yapılabilecek dolayısıyla geliri arttıracak koltuklar varken rezervasyona kapatılmasıdır. Böylece, gerçekleşen talep tahminlenenden epeyce farklı olacaktır.

Statik kapasite yönetimi tekniği, koltuk kapasitesinin yapısı değiştirilerek geliştirilebilir. Her fiyat sınıfına sabit ve değişmez sayıdaki koltukları yerleştirmek yerine, her bir ücret sınıfı fiyatına göre yukarıdaki fiyat sınıfıyla birleştirilir. Bu yöntem aşağıdaki tabloda bir önceki örneğe göre gösterilmektedir.

Ücret Sınıfı	Kapasite
A	260
B	120
C	20

Nestling¹³² diye adlandırılan sistem, rezervasyon süreci nasıl gelişirse gelişsin yüksek ücretli sınıfların koltuklarını korumayı mümkün kılar. Eğer talep tahmin edilen doğrultuda gelişmezse, yüksek fiyatlı koltuklar diğer sınıfta satılabilir. Bu yöntem ile, C sınıfına ayrılan 20 koltuk, bu sınıfa hiç müşteri rezervasyon yaptırmamışsa, diğer yüksek B sınıfına kaydırılabilir. Tüm talep A sınıfına ise, tüm koltuklar A sınıfındaki fiyattan satılabilir. Koltuk kapasitesi standart nestling veya koruyucu nestling yöntemleriyle kontrol edilebilir.

Standart Nestling: Bu yöntemde bir koltuğun rezerve edilmesi, rezervasyonun yapıldığı sınıfı ve üstündeki sınıfları etkiler. Onun için, belirtilen kapasiteden fazla rezervasyon yapılmaz.

¹³² Nestling; Yüksek fiyatlı koltukların korunmasını ve değişik fiyat sınıflarındaki koltukları organize ve kontrol eden bir yöntem.

Ücret Sınıfı	Yapılan Rezervasyon	Müsait Koltuklar
A	0	259
B	1	119
C	0	20

B sınıfına tahsis edilen 100 koltuğun rezerve edildiğini varsayarsak, kapasite şu şekilde gözükür:

Ücret Sınıfı	Yapılan Rezervasyon	Müsait Koltuklar
A	0	160
B	100	20
C	0	20

Eğer B sınıfından bir başka koltuk istenirse, B sınıfının gerçek kapasitesi aşılacağı için bu koltuk, toplam kapasiteden fazla rezervasyon kabul etmemek için, hem A, hem de C sınıfından düşülür.

Ücret Sınıfı	Yapılan Rezervasyon	Müsait Koltuklar
A	0	159
B	101	19
C	0	19

Yüksek fiyatlı sınıflara öncelik veren bu yöntem, aynı zamanda indirimli fiyatlı sınıfları da korumaktadır.

Koruyucu Nestling: Bu yöntemin Standart Nestling'ten farkı, hangi sınıftan rezervasyon yapılacağına bakılmaksızın, düşük fiyatlı sınıfların rezervasyona kapatılmasıdır.

B sınıfından bir koltuk rezervasyonunu yapmak, aşağıdaki yapının oluşmasına neden olur:

Ücret Sınıfı	Yapılan Rezervasyon	Müsait Koltuklar
A	0	259
B	1	119
C	0	19

C sınıfından rezervasyon yaptırmak isteyen müşterilerden önce, B sınıfından 20 koltuk rezervasyon yapılırsa, kapasite aşağıdaki gibi görülür:

Ücret Sınıfı	Yapılan Rezervasyon	Müsait Koltuklar
A	0	240
B	20	100
C	0	0

Sistem ucuz koltuklara olan talebin rezervasyon sürecinin başlarında yüksek olacağı prensibine göre çalışır ve yüksek fiyatlı sınıflar için daha fazla koltuk ayırır.

3.3.2. Dinamik Kapasite Yönetimi

Dinamik kapasite yönetimi bu problemin üstesinden koltuk paylaşımıyı temel olarak, gerçek talep ve tahmin edilen talep arasındaki farklılığı, kapasiteyi düzenli olarak yenileyerek üstesinden gelir. Yenilemelerin sıklığı sistem tarafından programlanabilir veya analizci tarafından belirlenebilir.

Dinamik kapasite yönetiminde tahminleme ve optimizasyon modelleri gerçek müşteri davranışları hakkındaki yeni bilgilere rezervasyon sürecini sürekli izleyerek ulaşmaya çalışır. Rezervasyon limitleri revize edildikten sonra her ücret sınıfı için yeni düzenlemeler yapılabilir. Bu yöntemin avantajı, en uygun durum için sürekli araştırmalarla en son bilgilere ulaşılması ve gerçekleşen rezervasyon sürecini başlangıçta ki tahminlerden farklılığının nedenlerine bakmayarak talepte meydana gelen değişimleri göz önüne almasıdır.

Madrid üzerinden Paris-Lizbon uçuşu örneği analizini tamamlamak için uçuşun diğer ayaklarının da incelenmesi gerekir. Şimdiye kadar sadece Paris ve Madrid arasındaki fiyat sınıfları incelenmişti, uçuşun fiyat yapısının aşağıdaki gibi olduğu varsayılırsa;

Ücret Sınıfı	Paris-Madrid	Paris-Lizbon	Madrid-Lizbon
A	1200	1800	950
B	875	1650	790
C	775	1100	685
D	559	899	499

Koltukların her bir hat için nasıl paylaşılacağı, problemi daha da karmaşık bir hale getirmektedir. Her bir ayakta geliri en büyükmek, toplam geliri en büyükmekle aynı anlama gelmemektedir.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi Paris-Lizbon arasında B fiyat sınıfından bir koltuk satışı, Madrid-Lizbon arası A fiyat sınıfından bir koltuk satışından daha fazla gelir getirmektedir. Diğer taraftan Paris-Madrid arasında C fiyat sınıfından ve Madrid-Lizbon arası C fiyat sınıfından koltuk satmak, Paris-Lizbon arası B fiyat sınıfı koltuk satmaktan daha karlıdır. Sadece dört fiyat sınıfı ve bir ara noktası olan bir uçuşun karmaşıklığı modelin çeşitli seçeneklerin tüm muhtemel kombinasyonlarını analiz etmesi gerektiğini göstermektedir. Bunun için gerçek nestling yöntemi geliştirilmiştir.

Gerçek Nestling Yöntemi:

Farklı uçuş bacaklarındaki, çeşitli ücret sınıflarından elde edilen birbiriyle eşit seviyedeki gelirleri gruplamak için geliştirilen modele “gerçek nestling yöntemi” adı verilmiştir. Buna göre bir önceki fiyat sınıfları yeniden aşağıdaki gibi düzenlenebilir:

Fiili ücret sınıfı	Gerçek ücret sınıfı		
I	A	Paris-Lizbon	1800F
	B	Paris-Lizbon	1650F
II	A	Paris-Madrid	1200F
	C	Paris-Lizbon	1100F
III	D	Paris-Lizbon	899F
	B	Paris-Madrid	875F
IV	C	Paris-Madrid	775F
	D	Paris-Madrid	599F

Bu yöntemin amacı uçuşun tüm ayaklarındaki yüksek gelirli koltukları korumaktır. Bu uçuş için dört yeni fiyat sınıfı tanımlanmıştır. Bu fiili sınıflar I,II, III, IV olarak gösterilmiştir. Bu yeni kategoriler her bir ayaktan elde edilecek gelir

hesaplanarak oluşturulmuştur. Böylece rezervasyon süreci fiyat sınıflarına göre değil, gelir sınıflarına göre çalışır.

Sonuç olarak Paris-Madrid bacağındaki A ve B sınıfındaki koltuklar öncelikle Paris-Lizbon yolcularına satılmaya çalışılır. Hatta Paris-Madrid bacağında A sınıfında bir yolcu uçurulacağına, aynı seviyede gelir getirecek olan Paris-Lizbon C sınıfı yolcularının uçurulması tercih edilir. Paris-Madrid arasında A sınıfından (fiili sınıfı II) bir koltuk vermenin önceliği Paris-Lizbon arasındaki hem A hem B sınıflarından (fiili sınıfı II) koltuk vermekten önceliği daha azdır, sistem aslında yolculuk yönetimine bir örnektir.

Gelirlere göre fiyat sınıflarını birleştirerek fiili sınıflar oluşturarak kapasiteyi yönetmek çok kullanılan bir teknik değildir. Bu tekniği uygulanması için, geniş çalışma ve araştırmaların yapılması gereklidir. Genellikle geniş uçuş ağına sahip olan havayolları tarafından kullanılan bir yöntemdir. Örneğin bir yolcu Paris-Madrid üstünden aynı havayolunun uçuşuyla Bogota'ya devam edebilir. Paris- Madrid arasında ödediği fiyata bakılmaksızın, transatlantik uçuşundan elde edilecek gelir yüzünden otomatik olarak bu yolcuya Paris-Madrid bacağında öncelik verilir. Aynı şekilde aynı havayoluyla New York'dan Paris'e uçan bir yolcunun eğer Paris'ten Madrid'e uçacaksa rezervasyon önceliği vardır.

Uluslararası bir havayolunun farklı yolculuk seçeneklerinin sayısı çok fazladır ve kesinlikle çok güçlü bilgisayar sistemleri gereklidir. Havayolları için vazgeçilmez bir araç olan bu teknik, gelir yönetimi sisteminin kullanıldığı fiyat farklılaştırmasının geliri en büyükmeye yetmediği diğer sektörlerde de kullanılmaya başlanmıştır.

4. GELİR YÖNETİMİNİN HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNDE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Amacı talebi canlandırmak olan gelir yönetimi, fiyatı farklılaştırarak ve çeşitli risk analizleri yaparak talebi kontrol altına almaya çalışır. Amacı otel sahiplerinin yüzlerce yıldır cevabını aradıkları soruyu cevaplamaktadır. “ Odayı boş kalacağına

düşük fiyata önceden vereyim mi? Riske girip tam fiyat ödeyecek bir müşteri mi bekleyim?”¹³³

Bilgisayarlı gelir yönetimini en yaygın olarak kullanan sektör, karmaşıklığın ve rekabet oranının yüksek olduğu havayolu sektörüdür. Havayollarının gelir yönetimi tekniğini uygulamalarının başlıca nedenleri şunlardır:¹³⁴

- Hatların ve fiyatların 1979 yılında devlet kontrolünden çıkmasıyla A.B.D.’de başlayan serbestleşme hareketi, küresel havayolu pazarındaki karmaşıklığı arttırmıştır. Sektörde faaliyet gösteren şirket sayısı ve çeşitli havayolları tarafından hizmet verilen hatlar artmıştır. Bu da gittikçe büyüyen kapasitenin gittikçe artan rekabet koşulları ve rakipler nedeniyle daha da iyi yönetilmesini gerektirmektedir.
- İndirimli fiyatların geliştirilmesiyle havayollarının aynı uçakta değişik pazar bölümlerine çeşitli fiyatlar sunması gerekliliği doğmuştur.
- CRS’lerin geliştirilmesi ve kullanımlarının artmasıyla havayolları tüm rezervasyon sürecini merkezileştirmişlerdir. CRS’ler yöneticilerin kapasiteyi kontrol etmesini ve izlemesini sağlayarak gelir yönetimi sistemini başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamıştır.

Gelir yönetimi günümüzde havayolları tarafından kullanılan en önemli yönetim araçlarından birisidir. Geçtiğimiz on yılda havayolları arasında özellikle uluslararası pazarlarda artan rekabet ortamında gelir yönetiminin önemi daha da artmıştır. Gelir yönetimi tekniğinin A.B.D.’de serbestleşme sonrası iç hatlardaki fiyat savaşları sırasında doğduğunu söylemek doğru olmaz, fakat kesinlikle böyle bir ortamda gelişmesi hızlanmıştır. Günümüzde A.B.D.’de gelir yönetimi tekniğini kullanmayan hiçbir büyük havayolu şirketi bulunmamaktadır. Bu teknik dünyanın diğer taraflarında da hızla öğrenilmektedir.

Genellikle havayolu sektöründe kullanılmasına rağmen, gelir yönetimi fiyatlamasının en önemli faktör olduğunu hizmet sektöründeki şirketlere esneklik ve yeni

¹³³ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.7.

¹³⁴ Yeoman ve Ingold, a.g.e., s.124.

duruma uymayı sağlar. Gelir yönetimi şirketlerin pazarda karşı karşıya kalabileceği üç farklı durumda da kapasitesini yönetmesine yardımcı olan güçlü bir tekniktir. Bu üç durum şunlardır:¹³⁵

- Kapasite eksiği durumunda: Gelir yönetimi şirketlere talebin arzı geçtiği durumlarda bu durumun sağladığı tüm avantajların yanı sıra, şirketin pazar payını arttırmasına veya pazarın yeni giriş yapabilecek taşıyıcılardan korunmasına imkan verir.
- Kapasite fazlası durumunda: Yoğun rekabet dolayısıyla şirketler üretim maliyetlerini karşılamaya çalışırken genellikle marjinal fiyatlama yaparlar. Gelir yönetimi, şirketlerin yüksek gelir getiren pazar payını koruyarak, kalan kapasitesini indirimli fiyatlarla sunmasına imkan verir.
- Arz ve talebin dengelenmesi: Gelir yönetimi sistemini kullanan bir şirket kapasitesini talebe rakiplerinden daha etkili biçimde eşitleyerek potansiyel karını arttırır.

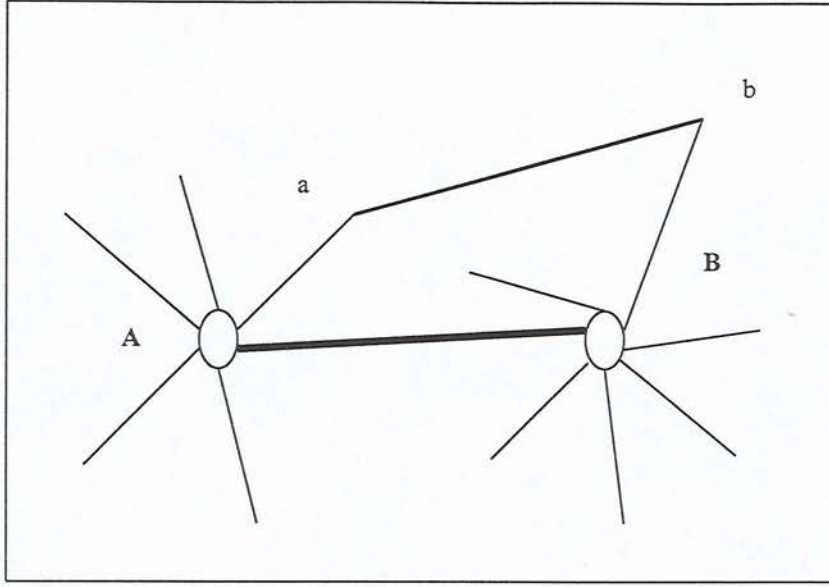
Havayolları CRS sahipliğine 1950’li yıllardan itibaren başlamışlardır. Ticari anlamda ilk kullanılan CRS American Airlines ve IBM’in birlikte geliştirdiği SABRE (Semi Automated Research Environment)’dir. Sistemin başlangıçtaki fonksiyonu havayolunun rezervasyonlarını tek bir merkezden yapılmasını sağlamaktı. Bu amaca başarıyla ulaşılmış ve sistem hızlı bir şekilde geliştirilmiştir. Seyahat acentaları tarafından bu sistemlerin kullanılmasıyla, seyahat acentaları telefon veya diğer yöntemleri kullanmadan direkt olarak havayolunun kapasite bilgilerine ulaşabilmekte ve koltuk rezervasyonu yapabilmektedir. SABRE’nin CRS olarak işletilmesiyle uçak uçurmaktan daha çok para kazanılınca, konunun önemi şirket tarafından 1980’lerde anlaşılmıştır. Sisteme pek çok nitelik eklenerek başlangıçta sadece rezervasyon yönetimi olan sistem fonksiyonu geliştirilmiştir. Sisteme eklenen bazı özellikler ise uçuş planı yapabilme, kabin ekibi tahsisi, kargo yönetimidir.¹³⁶

¹³⁵ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.6-7.

¹³⁶ Yeoman ve Ingold, a.g.e., s.214.

Gelir yönetiminden önce havayolları gelirlerini analiz etmek için başabaş analizini kullanıyorlardı. Bu yöntemle havayolları uçtukları hattaki pozisyonlarını (kar veya zarar) görebiliyorlardı. Gelir yönetimi sistemi geliştirilmeden önce 1960'larda APEX (Advance Passenger Excursion) ve Super APEX gibi indirimli fiyat sistemleri geliştirilmiştir. Bu sistemler önceden rezervasyon yaptıran yolculara indirim yapma olanağı sağlamıştır. Bununla beraber yüksek fiyat ödemeye istekli yolcuları bu fiyatlardan uzak tutacak tedbirler yoktu. Gelir yönetimini ilk olarak 1970'li yılların sonları ile 1980'li yılların başlarında American Airlines (A.A.) geliştirmiştir. A.A. bu konudaki çalışmalara 1960'lı yıllarda başlamıştır. Havayolu daha sonra teknolojinin de yardımıyla rezervasyondan elde edilen bilgileri geliri arttırmada kullanabileceğinin farkına varmıştır. Daha sonra da fazla rezervasyon, indirimli fiyatların uygulanması ve trafik yönetimi gibi konularda ki sorunlar çözülmüştür. Gelir yönetimi A.B.D.'de uçuş tarifelerinin ve fiyatların belirlenmesinde de kullanılmaktadır.

Mevcut şartları değiştiren faktörlerden birisi de küreselleşme ve hub'ların geliştirilmesidir. Havayolları serbestleşmeden sonra kendi hatlarını ve tarifelerini belirleme imkanına sahip oldukları için hub'lar da serbestleşmenin sonuçlarından biridir. Hub'ların oluşturulmasının amacı küçük, bölgesel havaalanlarından küçük uçaklarla hub'ların (büyük havaalanlarının) beslenmesidir. Örnek olarak KLM cityhopper veya American Airlines American Eagle verilebilir. Böylece çok sayıda yolcu hub havaalanlarında toplanır ve büyük uçaklarla uzun mesafeli istasyonlara uçurulur. Bu çok maliyetli bir yöntemdir, fakat havayollarına uçuş ve gelirle ilgili pek çok konudaki sorunlarını çözmesinde yardımcı olmaktadır. Hub and spoke sisteminin açıklanması Şekil 21'de gösterilmektedir:



Şekil 21. Hub and Spoke Sisteminin İşleyişi

Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.21

Havayolları gelir yönetimi sistemlerini sadece bir noktadan diğerine direkt uçuşlara göre değil, iki veya üç ara noktası olan uçuşlara uygun olacak şekilde geliştirmeye çalışmışlardır. Hub and spoke sisteminin geliştirilmesi hava taşımacılığı hizmetinin tüm ağını daha karışık bir hale getirmiş ve gelir yönetimi tekniğinin daha da gelişmesine yol açmıştır. Havayolu işletmelerinin uluslararası uçuşları gelir yönetimi sisteminin daha da gelişmesini sağlamıştır. Gelir yönetimi sistemi sadece kur riskini ve yabancı para birimlerini kontrol etmekle kalmayıp aynı zamanda tur operatörlerine ve seyahat acentalarına ayrılan koltukların kontrolünü de yapmaktadır.

Amaç sadece, serbestleşme öncesi yarısı boş olan koltukları tamamen doldurmak değil aynı zamanda her bir yolcudan verebileceği en yüksek ücreti almaktır. Merkezi Atlanta olan Delta Airlines'ın Gelir Yönetimi Bölümü Müdürü Kevin Geraghty "Gelir yönetimi bize masanın üstünde boş duran geliri almamızı sağlamaktadır" diyerek, bu konudaki görüşünü belirtmektedir. Gelir yönetiminin geniş çaplı kullanıldığı fakat başarılı bir şekilde uygulanamadığı 1984 yılında Amerikalı taşıyıcılar koltuklarının sadece %60.4'ünü doldurabilmişlerdir. 1998 yılında koltuk doluluk oranı %70.9'a yükselmiştir. Colombia Üniversitesinden Profesör Garrett Van Ryzin havayollarının bu

kadar yüksek kar açıklamalarında gelir yönetiminin etkisinin büyük olduğunu belirtmiştir. Merkezi Washington D.C.'de bulunan Hava Taşımacılığı Birliğinin (Air Transport Association) baş ekonomisti David Swierenga gelir yönetimi uygulamasında asıl kazançlı çıkmanın tüketiciler olduğunu, 1984-1998 yılları arasında hava yolu ile ulaşım maliyetlerinin %36 oranında düştüğünü belirtmiştir. A.B.D.'nin en büyük havayolu taşıyıcısı olan United Airlines (UA) her yıl 780.000 uçuşta 140 milyon koltuk satmaktadır. United Airlines (U.A.) talep tahmininde ve fiyat belirlemede kullanmak üzere IBM'den Deep Blue (dünya satranç şampiyonu Garry Kasparov'u yenen) süper bilgisayarını satın almıştır. Bu bilgisayar yardımıyla yılda 10 milyondan fazla fiyat değişikliği yapılması beklenmektedir. Bu bilgisayarın maliyeti 20 milyon dolardır, fakat havayolu bu bilgisayar yardımıyla yılda 100 milyon dolar kazanmayı planlamaktadır.¹³⁷

Havayollarından çok sayıda koltuk satın alıp bunları geleneksel dağıtım kanallarından bağımsız olarak satan broker'lar gelir yönetimi sisteminin gelişmesine yardım etmişlerdir. Paris-Miami uçuşu için broker'lar aynı veya farklı havayoluyla Paris-Londra ve Londra-Miami olarak en ucuz fiyatı sunabilirler. Çok karlı olan Atlantikaşırı uçuşlar için bu sistem havayollarına Fransız ve İngiliz müşterilere çok iyi bir yolcu sınıflandırma sistemi uygulayarak Fransa'da koltuklarını çok ucuza satma imkanı vermektedir.

Yabancı döviz ihtiyacı olan üçüncü dünya ülkeleri nakit para girişine öncelik verebilirler. Bu havayollarının optimizasyon sistemleri döviz kuru risklerine odaklanır ve çeşitli uluslararası dağıtım noktalarında daha fazla koltuk ayırırlar. Nakit para girişi de optimizasyon sürecine dahil edilir.

Gelir yönetimi sisteminin hava taşımacılığında kullanımında American Airlines (A.A.)'in arkasından ikinci sırada gelen British Airways (BA) 'in finansal başarısında gelir yönetimi sisteminin çok büyük etkisi vardır. BA müdürlerinden biri "Diğer taşıyıcılar koltuklarını doldurmak için müşteri ararlarken, BA'in amacı doğru trafik karması yapmaktır" diyerek bu konunun önemini belirtmiştir.¹³⁸

¹³⁷ <http://sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?file=/chronicle/archive/1999/05/25/BU88902.DTL>, iletişim adresli internet sayfası, (Haziran 2001).

¹³⁸ Daudel ve Vialle, a.g.e., s.126.

120 BA çalışanı direkt olarak gelir yönetimiyle ilgili çalışmaktadır. Bu rakam 10 yıl öncesinde sadece 10-15 idi. BA, RS13 ve Cobra diye bilinen iki kapasite yönetim programı uygulamaktadır. 6 yıldır kullanılan Cobra tarihsel verileri analiz etmekte, sezonluk ve sıra dışı rezervasyon trendlerini dikkate almakta ve tahminler yapmaktadır. Bu tahminler daha sonra geliri arttırmak için uçuşların sınıflara ayrılmasında kullanılmaktadır. Cobra 26 farklı bilgi sınıfında ve çok sayıda alt sınıfta analizlerini yapmaktadır. BA yılda yaklaşık 300.000 uçuş yapmaktadır ve bu yüksek oranda gelişmiş teknoloji gerektirmektedir. Buna rağmen sistem kısmen otomatiktir. Kararlar sık sık Cobra'nın verdiği bilgiler doğrultusunda el ile (manuel) verilmektedir. BA'de gelir yönetimi havayolunun karar verme sürecinin bir parçasıdır. Örneğin, gelir yönetimi personeli düzenli olarak BA'in bölgesel müdürleriyle strateji, fiyatlama ve bilgi ağı gelişimi konularında görüşmeler yapmaktadır. Her bir uçuştan elde edilen geliri analiz eden finansal bölümlerden geribildirim alınmaktadır. BA birbirini denetleyen bu yapıyı başarının nedenlerinden biri olarak görmektedir. BA'in Avrupa'dan sorumlu gelir yöneticisi günde yaklaşık 2500 uçuş hakkında hangi uçuştaki hangi sınıfın açılıp kapatılacağı kararını vermektedir.¹³⁹

Pazar odaklı fiyatlama yapılan Orlando-Washington hattında 208 farklı fiyat vardır. Bu hattaki en yüksek ücret (1960 dolar) en düşük ücretten (166 dolar) yaklaşık %1200 daha fazladır.¹⁴⁰

Havayolu gelir yönetimi, havayolunun tüm uçuşlarının tüm sınıfları için koltuk paylaşırma sorununu çözerek geliri en büyükler. İyi bir gelir yönetimi uygulamasının havayolunun başarısında çok büyük etkisi vardır. Örneğin Amerikan Airlines 1992 yılında gelir yönetimi sayesinde gelirlerini %5 oranında arttırdığını açıklamıştır.¹⁴¹ Türk Hava Yolları da 1998 yılının ikinci yarısında New York, Chicago ve Brüksel hatlarını pilot bölge belirleyerek bu hatlarda gelir yönetimi sistemini uygulamış ve bu hatlardaki gelirlerin bir önceki yılın aynı dönemine göre yaklaşık %10 arttığını belirlemiştir.¹⁴²

¹³⁹ Doganis, a.g.e., s. 306.

¹⁴⁰ <http://comm.db.erau.edu/leader/spring99/perspec.html>, iletişim adresli internet sayfası, (Haziran 2000).

¹⁴¹ http://Isye.gotech.edu/people/faculty/Victoria_Chen/paper20.pdf, iletişim adresli internet sayfası, (Temmuz 2000).

¹⁴² Türk Hava Yolları Annual Report ,1998, s.15.

Çok büyük ve sınırlamaların olmadığı A.B.D. havayolu sektöründe havayolları tüm yolcuları kapsayacak şekilde yeterli sayıda uçuş imkanı sundukları için tarifersiz (charter) taşımacılık gelişmemiştir. Rekabet yoğun olduğu için yolcuların yaklaşık %97'si indirimli fiyatlardan yararlanmaktadırlar. Genellikle indirimli biletlerin kısıtlamaları vardır. 1982 yılından beri tüketici fiyatları %66 oranında arttığı halde, havayolu fiyatları %11 oranında düşmüştür.¹⁴³

Gelir yönetimi sistemleri günümüzde o kadar gelişmiştir ki, British Airways gelirlerinin yaklaşık %70'ini yolcularının %30'undan gelir yönetimi yardımıyla elde ettiğini açıklamıştır.¹⁴⁴

A noktasından B noktasına olan yolculuğun fiyatını talebin yapısı ve kalkış-varış noktalarındaki pazarın rekabet şartları belirler. Gelir yöneticileri fiyatları belirlerken bir kaç seçenekleri vardır. Bunlar maliyete dayalı fiyatlama, talebe göre fiyatlama ve hizmete dayalı fiyatlama. Fiyatlar uçulan kilometreden çok pazar bölümlerine göre belirlenir. Farklı pazarlardaki fiyatlar birbirinden çok farklıdır. Bir uçuşa ait talep gelir yöneticilerine o uçuşla ilgili fiyat sınıflarını belirlemede yardımcı olan fikirler verir. Farklı fiyatlama gelir yöneticilerinin amaçlarına yani yolcu sayısını arttırmasına olanak verir. Farklı fiyatlama havayolu sektörünü bir bakıma eşsiz duruma getirmiştir. Gelir yöneticilerinin müşterilerin ödemeye istekli oldukları fiyatı tespit etme çalışmaları tüm taşıyıcıları yeni fiyatlama çalışmalarına sevk etmektedir. Gelir yönetimi karmaşık bir işlemdir, fakat yararları hem havayolları hem de yolcular tarafından paylaşılmaktadır. Uçak kapasitesinin yaklaşık %40'ı indirimli fiyatlardan satılmaktadır.¹⁴⁵

Zamanla gelir yönetimi tekniği tamamen geliştirilmiş ve araba kiralama şirketleri, otel, kargo, deniz taşımacılığı, basın-yayınçılık, elektrik dağıtım şirketleri vb. gibi çok çeşitli sektörlerdeki işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmıştır.¹⁴⁶

¹⁴³ <http://www.aa.com/away/Vantage/Vantage-may98.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Temmuz 2000).

¹⁴⁴ Kenneth Button, Kingsley Haynes, Roger Stough, *Flying Into the Future*, (UK: Edward Elgar, 1998), s. 23.

¹⁴⁵ <http://gwvirginia.gwu.edu/academics/aviation-institute/article2.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Mayıs 2001).

¹⁴⁶ <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JIAHR/issue1.html>, iletişim adresli internet sayfası, (Haziran 2001).

Koltukların satış oranı pazar fiyatını oluşturmaktadır, sonuç olarak aynı sınıftaki iki koltuk farklı zamanda farklı fiyata satılabilir ve her zaman ilk satılan koltuk daha ucuz olmaz.¹⁴⁷ Günümüzde Amerikalı büyük havayolları, gelir yönetimi bölümlerinde 75 ila 200 arası profesyonel görevli çalıştırmaktadırlar.¹⁴⁸

Zamanla havayolcu taşımacılığı daha uygun hale gelmiş ve fiyatlar düşerken ağırlık tamamen artan rekabete verilmiştir. Avrupa Birliğine üye ülkelerde 1985-1995 yılları arasında iç hatlarda ortalama yolcu başına gelir %20 azalmıştır. 40 önemli hatta yapılan çalışmalarda 1986-1996 yılları arasında tam bilet (full fare) ücretlerinin arttığı görülmektedir. Son on yılda yüksek rekabet olan hatlarda iş amaçlı uçan yolcu pazarı (business class) ücretleri %36, rekabetin az olduğu veya olmadığı hatlarda %48, ekonomi sınıf bilet ücretleri yüksek rekabetin olduğu hatlarda %28, rekabetin az olduğu veya hiç olmadığı hatlarda %46 artmıştır. Bu artış oranları topluluğun %45 olan enflasyon oranı göz önüne alınarak hesaplanmıştır.¹⁴⁹

Avrupalı havayolu işletmeleri tam fiyatlı bilet (full fare) ücretlerini hala yüksek tutmakta ve gelir yönetiminin sunduğu avantajları kullanarak çok sayıda özel indirimli bilet sunmayı tercih etmektedirler. Bu indirimli biletlerin kullanım oranlarının yükseldiğini göstermektedir. Bu oran 1985 yılında %60.5'den 1995 yılında %70.9'a yükselmiştir. Bu oranlara iç hatlardaki %50-55 olan charter uçuşlar dahil değildir. Dolayısıyla tam fiyattan bilet alanlar toplam havayolu yolcusunun %5-10'u kadardır.¹⁵⁰

Bu oranlar üyeliği oluşturan ülkelerin ortalamasıdır. Ulusal taşıyıcıların pazardaki payı birbirinden çok farklıdır. Pazardaki rekabetin şiddetine göre pazar üç sınıfa ayrılabilir. Bunlar yoğun rekabetçi (active), rekabetin daha az olduğu (less active) ve kapalı (closed) pazarlardır. İlki, fiyatta yoğun rekabetin yaşandığı Almanya, Fransa, İspanya pazarları ve Roma-Milan hattıdır. İkincisi rekabetin daha az olduğu ve fiyattan çok hizmetle yapılacak şeylerin olduğu İtalya (Roma-Milan hattı hariç), Portekiz ve

¹⁴⁷ <http://www.europarl.eu.int/dg4/wkdocs/tran/105/en/chap2.html>, iletişim adresli internet sayfası, (Haziran 2001).

¹⁴⁸ *Airline Business*, November 2000, s.98.

¹⁴⁹ <http://www.europarl.eu.int/dg4/wkdocs/tran/105/en/chap2.html>, iletişim adresli internet sayfası, (Haziran 2001).

¹⁵⁰ Ayn.

Finlandiya pazarlarıdır. Kapalı pazarlar ise ulusal hatlarının monopol durumda olduğu İrlanda, Avusturya, Yunanistan ve Hollanda pazarlarıdır. Uluslararası uçuşların sadece %27'sinde yolcuların iki veya daha fazla taşıyıcı arasından seçim yapma imkanı vardır. Topluluk içi veya ulusal sınırlar içindeki hatların sadece %6'sında iki veya daha fazla taşıyıcı vardır.¹⁵¹

Gelir yönetiminin sunduğu büyük fiyat avantajları sadece belli tarihlerde ve çok küçük bir oranda sunulmaktadır. Özel fiyatlardan bilet bulmak, taşıyıcı basılı fiyatlardan bilet satamayacağını anladığı zaman mümkündür. Bu tip indirimli biletlerle uçmak Ocak ayında mümkündür ama sevgililer günü ve tatil dönemlerinde mümkün değildir. Kasım başında istenilen fiyatlar Noel zamanı geçerli değildir.¹⁵²

Embry-Riddle Üniversitesi'nden William Cheek (associate professor), havayollarının uçuştan 11 ay önce, üç yıla kadar ki verilerini kullanarak her bir sınıf için koltuk paylaşımını yaptığını, uçuş günü yaklaştıkça bilet satış durumuna göre biletlerin bir sınıftan diğerine kaydırıldığını belirtmiştir.¹⁵³

Bir ülkede satılan bilet fiyatı diğer ülkede ücretler ve kur farkı yüzünden daha pahalı olabilir. 1989 yılında en ucuz Kuala Lumpur-Londra gidiş-dönüş ücreti, bilet Malezya'da satılırsa 845 dolar, Singapur'da satılırsa 1060 dolar ve eğer Londra'da satılırsa 1400 dolar'dır.¹⁵⁴ Aynı şekilde gidiş-dönüş satılan NewYork- Londra uçak biletinin fiyatı, Londra'dan veya NewYork'dan satın alınmasına göre 200 dolar fark etmektedir.¹⁵⁵ Değişik pazarlardaki satışları kontrol etmek ve yönetmek gelir yönetimi sisteminin yardımıyla yapılmaktadır.

A.B.D.'de 1991 yılında indirimli fiyatlarla uçanlar toplam trafiğin %95'ini gerçekleştirmişlerdir. Bu oran 1994 yılında %90 olmuş ve ortalama indirim yüzdesi 65 olarak belirlenmiştir.¹⁵⁶

¹⁵¹ Aynı.

¹⁵² <http://www.4windstravel.com/ttips/hotdeals.html>, iletişim adresli internet sayfası, (Haziran 2001).

¹⁵³ <http://comm.db.erau.edu/leader/fall98/priced.html>, iletişim adresli internet sayfası, (Haziran 2001).

¹⁵⁴ Doganis, a.g.e., s.306.

¹⁵⁵ <http://usatoday.com/life/cyber/ech/ctd922.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Temmuz 2000).

¹⁵⁶ <http://www.kellogg.nwu.edu/facuty/dana/html/cases/USAirline1995.pdt>, iletişim adresli internet sayfası, (Mayıs 2001).

Havayolları gelir yönetimini kullanarak seyahat amaçlı yolcularına daha düşük ücretle koltuk sunmakta ve sürekli müşterilerine kritik anlarda koltuk sağlamaktadırlar. Woodside Travel Trust'ın operasyon müdürü Nancy Barrows gelir yönetiminin havayolları için iyi, fakat iş amaçlı uçan yolcular için iyi olmadığını, iç amaçlı uçan yolcuların bilet fiyatlarını suni olarak arttırdığını belirtmektedir. En büyük etki havayollarının fiyatlarını kendisinin belirlediği hub'larda görülmektedir. United Airlines'ın egemen olduğu Denver pazarında iş amaçlı bilet ücretleri %24 artmış ve seyahat-gezi amaçlı bilet ücretleri %51 düşmüştür. American Airlines'ın egemenliğinde olan Dallas'ta iş amaçlı bilet ücretleri %26 artmış, seyahat-gezi amaçlı bilet ücretleri %20 düşmüştür. A.B.D.'de 1500 milin altındaki en yüksek bilet ücreti olan hatlardan biri olan Philadelphia-Houston hattında pazarın %66'sını kontrol eden Continental Airlines'a karşı bu hatta günde iki direkt sefer koyan US Airways'e rağmen bu hatta iş amaçlı bilet ücretleri %18 artmıştır. Bu rekabetçi ortam iş amaçlı yolcuların bilet fiyatlarını düşürmemektedir. Bu bilgileri 7'si A.B.D.'nin en büyük havayolu işletmesi olmak üzere toplam 24 uluslararası havayolu işletmesinin sahibi olduğu merkezi Washington DC'de Dulles Havaalanı'nda olan ATPCO (Airline Tariff Publishing Co.) vermektedir. Tüm havayolu işletmeleri fiyatlarındaki değişiklikleri günde 7 kere yenilenmek üzere bilgisayar rezervasyon sistemlerine (bilgisayar rezervasyon sistemi kullanan seyahat acentaları ve havayollarının kendilerinin kullanması için) yükleyen ATPCO'ya göndermektedirler.¹⁵⁷

Sanat ve bilimin bir karışımı olan gelir yönetimi, American Airlines'a 1989-1992 yılları arasında net karı olan 892 milyon dolardan %50 daha fazla yaklaşık 1.4 milyar dolar kazandırmıştır. Model oluşturma ve en uygun hale getirme, şirketin kar veya zarar etmesine neden olmaktadır. American Airlines'ın kullandığı bu gelir yönetimi tekniği 1970'lerde başlayan gelişmelerin sonucudur. American Airlines, bu işler için American's Decision Technologies grubunu kurmuş ve bu grup son on yılda 100'den fazla yöntem geliştirerek çok başarılı olmuştur. AMR Holding'in Başkanı R.L.Crandall ulaştırma yönetiminde gelir yönetiminin 1978 yılındaki serbestleşme

¹⁵⁷ http://www.geocities.com/hoollywood/7890/yield_manage.htm, iletişim adresli internet sayfası, (Nisan 2001)

hareketinden sonra meydana gelen en önemli teknik gelişme olduğunu ve her yıl en azından 500 milyon dolar gelir elde etmeyi planladıklarını belirtmektedir.¹⁵⁸

People Express'in Genel Müdürü Donald Burr şirketinin 1996 yılında iflas etmesini şöyle açıklamaktadır: "1981-1985 yılları arasında karlı ve başarılı bir şirkettik, fakat daha sonra ayda 50 milyon dolar zarar etmeye başladık. Biz hala aynı şirkettik, fakat American Airlines'ın geliştirdiği gelir yönetimi sistemi bizi pazardan dışarı itti. American Airlines, Ultimate Super Savers hizmetini geliştirene kadar karlı bir şirkettik. Bu fiyatla bizim fiyatlarımızın dahi altına indiler ve yapacak hiç bir şeyimiz kalmamıştı."¹⁵⁹

Uçulacak yerler ve fiyatlar nispeten sabittir, talebin yapısı ise günden güne farklılık göstermektedir. Gelir yönetimi fiyatı ve fazla rezervasyon seviyesini temel olarak yolcu akışını kontrol etmeye çalışır. Gelir yönetimi sürecinin amacı o günkü uçuşlara ve fiyatlara etki ederek tüm sistemin gelirini en büyükmektir.¹⁶⁰

Gelir yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda daima, gelir yönetimi uygulayan havayolunun gelirini arttırdığı görülmüştür. Aynı zamanda gelir yönetimi tekniğini kullanmayan havayolunun, gelir yönetimini kullanan rakibi karşısında gelirinin azaldığı belirlenmiştir. Pazarda ilk gelir yönetimini kullanan havayolunun büyük avantajlara sahip olduğu belirlenmiştir. Gelir yönetimi sistemini kullanmayan havayolu, gelir yönetimini kullanan havayolunun kabul etmediği düşük ücret ödeyen yolcuları kabul etmekte, yüksek gelir getiren son dakika yolcularına koltuk sağlayamamaktadır. Havayolunun gelir yönetimi uygulaması ile uçuş sıklığı ve uçulan pazar arasında çok büyük bir ilişki vardır. Yapılan çalışmalar sonucunda en iyi gelir yönetimi uygulamasının bile, uçuş sıklığı faktörünün üstesinden gelemediği, fakat gelir yönetiminin çok önemli bir stratejik araç olduğu belirlenmiştir.¹⁶¹

¹⁵⁸ <http://128.230.55.200/facstaff/ffeaston/Syllabi/EMB646/Docs/Aayldmgt.doc>, iletişim adresli internet sayfası, (Mart 2001).

¹⁵⁹ <http://www.optims.com/UK/hight-profits.html>, iletişim adresli internet sayfası, (Ocak 2001).

¹⁶⁰ Timothy L. Jacobs, Richard M. Ratliff ve Barry C. Smith, "Soaring with Synchronized Systems," *ORMS Today*. Ağustos, 2000, s.37.

¹⁶¹ Peter P. Belobaba ve John L. Wilson, "Impacts of Yield Management in Competitive Airline Markets," *Journal of Air Transport Management*. Volume:3, No:1, s. 3.

Gelir yönetiminde başarıya sadece iyi yetiştirilmiş insan ve gelişmiş teknolojinin birlikte kullanılmasıyla ulaşılabileceği tüm dünyada kabul görülmektedir. Havayolları bu konuda çalıştırdıkları personeli işletme yüksek lisansı yapmış, yüksek düzeyde düşünme, planlama kapasitesine sahip ve teknolojiyi kullanabilen kişilerden seçmektedirler.¹⁶²

British Midland Havayolunun gelir yönetimi uygulaması EK-1 de görülebilir.

5. GELİR YÖNETİMİ UYGULAMASINDA KARŞILAŞILABİLECEK BAZI SORUNLAR

Gelir yönetiminin geliri arttırdığı kesin olarak kanıtlanmıştır. Buna rağmen arz ve talep problemlerine ideal çözüm olarak görülen gelir yönetiminin beraberinde getirdiği riskler de vardır. İşletme geliri en büyükmek için kapasite yerleştirme ve fiyatlamaya odaklanınca, aşağıdaki sorunlarla karşılaşabilir:¹⁶³

- Rekabetten uzaklaşma

Gelir yönetimi, geliri en büyükmeye gereğinden fazla odaklanması ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayan hizmet unsurlarının ihmal edilmesi ile sonuçlanabilmektedir.

- Müşteri yabancılaşması

Müşteriler kendilerinin başkalarından daha fazla ücret ödediklerini öğrendiklerinde, muhtemelen bunun mantığını anlamayacak bu uygulamayı adaletsiz bulacaklardır. Gelir yönetimi programında müşterinin aydınlatılması bu yüzden çok önemlidir. Müşteri fazla rezervasyondan dolayı uçamazsa kendisini kurban olarak görür ve şirketten soğur.

¹⁶² Surain Adyanthaya, "Bottom-Line Implications of O&D Revenue Management," *Business Development For Airline Economics Magazine*. Eylül-Kasım, 1998, s.43.

¹⁶³ Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, *Service Marketing* (New York: McGraw-Hill Co., 1996), s. 403.

- Çalışanların motivasyonu

Gelir yönetimi sistemi daha çok tahmine dayalıdır ve satış ve rezervasyon bölümünde çalışanların karar verme gücünü ellerinden alır. Bazı çalışanlar bunu olumlu değerlendirir, diğerleri karar yetkisi kendilerinde olmadığı için kuralları ve uygulamaları hoş karşılamayabilirler.

- Birbiriyle bağdaşmayan teşvik ve ödül sistemi

Çalışanlar gelir yönetimi sistemine, teşvik sistemi birbiriyle uyumlu olmadığı zaman olumlu bakmayabilmektedirler. Örneğin bir çok yönetici kapasite kullanım oranı (capacity utilization) veya ortalama elde edilen gelire (average rate charge) göre ödüllendirilmektedir. Gelir yönetimi bu iki faktörü dengelemeye çalışmaktadır.

- Personel eğitimi eksikliği

Gelir yönetimi sisteminin etkin çalışabilmesi için kapsamlı eğitim gerekmektedir. Çalışanların sistemin nasıl çalıştığını, kararların nasıl alındığını ve sistemin kendi işlerini nasıl etkilediğini, yani sistemin amacını anlaması gerekir.

- Gelir yönetimi fonksiyonuna uygun olmayan organizasyon yapıları

Gelir yönetiminin en etkili şekilde uygulanması için organizasyon, merkezi rezervasyon sistemine dönüştürülmelidir. Havayolları ve büyük otel zincirleri böyle merkezileşirken, diğer daha küçük kuruluşlar için merkezi rezervasyon sistemine geçmemek daha iyi olabilir. Bu gelir yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasını zorlaştırır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NDA GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma; havayolu işletmelerinin yoğun rekabet ortamında koltuklarını doğru müşteriye, doğru zamanda satabilmek için kullandıkları gelir yönetimi sisteminin açıklanması ve Türkiye’de gelir yönetimi sistemini uygulayan Türk Hava Yolları A.O.’nın gelir yönetimi faaliyetlerinin incelenmesine yönelik olarak yapılmıştır.

Yapılan araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- Türk Hava Yolları A.O.’nun 2000 yılı itibariyle genel yapısı nasıldır?
- Türk Hava Yolları A.O.’nun gelir yönetimi uygulamaları nelerdir?

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Havayolu işletmeleri gelirlerini en büyükmek için gelir yönetiminden yararlanmaktadırlar. Gelir yönetimi, havayolu işletmelerinin karlılıkları dolayısıyla rekabet güçlerinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu araştırmanın, Türkiye’de gelir yönetimini uygulayan tek havayolu işletmesi olan Türk Hava Yolları A.O.’nun gelir yönetimi faaliyetlerini açıklamaya çalıştığı için önem taşıdığı düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Literatür taramaları sonucunda araştırmanın konusuna yönelik olarak yeterli kaynağa ulaşılamamış olması, araştırmadaki en önemli kısıtlayıcı faktör olmuştur. Ayrıca bu sistem kuruluşu ve işletilmesi maliyetli olduğu için Türkiye’de sadece Türk Hava Yolları tarafından kullanıldığından araştırmanın uygulama bölümünde sadece Türk Hava Yolları’nın gelir yönetimi faaliyetleri incelenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın teorik bölümleri için Türkçe ve İngilizce kaynaklardan, araştırmalardan, yayınlanmamış tezlerden ve ders notlarından, süreli yayınlardan ve internetten makalelerden, konuyla ilgili geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında Türkiye’de gelir yönetimi sistemini kullanan tek havayolu işletmesi olan Türk Hava Yolları hakkında genel bilgiler verilmiş, daha sonra işletmenin gelir yönetim faaliyetleri incelenmiştir. Yapılan araştırmada literatür taraması ve veri toplama yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma için veri toplanırken iki yönetime başvurulmuştur. Bunlar, görüşme yöntemi ve ikinci el veri toplama yöntemidir. Araştırmanın veri toplama aşamasında, Türk Hava Yolları Gelir ve Ücretlendirme Başkanlığı Müdür Yardımcısı Sayın Naz Karaca ile görüşülmüştür.

İkinci el veri toplama aşamasında THY 1998, 1999 ve 2000 yıllarına ait faaliyet raporları, THY Gelir ve Ücretlendirme Başkanlığından elde edilen belge ve dökümanlar ve THY’nin internet sitesinden elde edilen bilgilerdir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGU VE YORUMLARI

Araştırma kapsamında Türkiye’de gelir yönetimi sistemini uygulayan THY hakkında havayolu işletmesini tanıtıcı genel bilgiler verilmiş ve daha sonra THY’nin gelir yönetimi faaliyetleri açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1. Türk Hava Yolları A.O.’nun Genel Yapısı

Bu bölümde Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı’nın tarihçesi ve hukuki statüsü, misyonu, uçuş, trafik ve kargo gelişimi, insan kaynakları, iştirakleri ve bağlı ortaklıkları ile sermaye durumu ve mali durumu incelenmeye çalışılmıştır. Türk Hava Yollarının organizasyon yapısı Ek-2’de verilmiştir.

5.1.1. Türk Hava Yolları A.O.’nun Tarihçesi ve Hukuki Statüsü

Türk Hava Yolları A.O. 20 Mayıs 1993 tarihinde 2186 sayılı Kanunla “Hava Yolları Devlet İşletmesi” adı altında Ankara’da kurulmuş ve Milli Savunma Bakanlığına bağlanmıştır. Daha sonra 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığına bağlanmıştır. 1938 yılında ise “Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü” adını alarak 1939 tarihinden itibaren Ulaştırma Bakanlığı’na bağlı olarak görevini sürdürmüştür. 1955 yılında 6623 sayılı Kanunla özel hukuk kuralları ile sevk ve idare edilen bir şirket yapısına kavuşturularak “Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı” adı altında faaliyetlerine devam etmiştir.¹⁶⁴

09.11.1984 gün, 18570 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan bazı Kamu Kurum ve Kuruluşları hakkında 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bir Kamu İktisadi Kuruluşu olarak bu kanun kapsamında yer almıştır.

25.09.1990 tarih ve 20646 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 22.08.1990 tarih ve 90/822 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Ortaklığın 3291 sayılı kanun kapsamına alınarak özelleştirilecek KİK (Kamu İktisadi Kuruluşları)’ler arasında yer almasına karar verilmiştir. Yüksek Planlama Kurulu’nun 30.10.1990 tarih ve 90/18 sayılı kararı ile Kuruluş’un yeni statüsüne göre düzenlenen ana sözleşmesi kabul edilmiş ve 05.11.1990 tarihinde Ticaret Siciline tescil edilmiştir.

¹⁶⁴ Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu 1999, s.8.

THY A.O., 27.11.1994 gün ve 22124 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesi ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 4046 sayılı Kanun kapsamına alınıp kanunun 35. Maddesi uyarınca Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’na bağlı İktisadi Devlet Teşekkülü olmuştur. Anılan kanunun 20/a maddesi tahtında ana sözleşmesi ilgili kanundaki hükümlere paralel hale getirmek amacıyla Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’nın 05.12.1996 tarihli onayı alınarak tadil edilmiş olup, halen yürürlükte bulunmaktadır.

5.1.2. Türk Hava Yolları A.O.’nun Misyonu

Türkiye’nin bayrak taşıyıcısı olarak THY’nın misyonu aşağıdaki amaçlarla hava taşımacılık hizmeti sunmaktır:¹⁶⁵

- Ortaklığın uzun menzil uçuş ağı (network) yapısını büyüterek, küresel havayolu şirketi kimliğini geliştirmek,
- Ortaklığın teknik bakım ünitesini, bölgesinde önemli bir teknik bakım üssü haline getirerek teknik bakım hizmetleri sağlayıcı olma kimliğini geliştirmek,
- Ortaklığın yer hizmetleri ve uçuş eğitimi dahil stratejik önemi olan her türlü sivil havacılık hizmeti alanında hizmet sağlayıcı olma kimliğini geliştirmek,
- Ortaklığın yurtiçi hava taşımacılığındaki lider konumunu muhafaza etmek,
- Ortaklığın yurt dışındaki imajını geliştirecek ve pazarlama imkanlarını yükseltecek şekilde kendi uçuş ağını tamamlayacak küresel bir havayolu ittifakı ile işbirliğine giderek kesintisiz ve kaliteli uçuş hizmeti sağlamak,
- İstanbul’u önemli bir uçuş merkezi (hub) haline getirmek.

¹⁶⁵ <http://www.turkhavayollari.com/tr/thy/index.htm>, iletişim adresli internet sayfası, (Ağustos 2001).

5.1.3. 2000 Yılı İtibariyle Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı

73 uçağı, 12.480 personeliyle 12 milyondan fazla yolcuya hizmet veren Türk Hava Yolları, 2000 yılı sonu itibariyle 35 iç, 78 dış olmak üzere toplam 113 noktaya uçmaktadır.¹⁶⁶

1999 yılına göre kapasitede %13, trafikte %25 artış olmuş, yolcu doluluk oranı %6.7 oranında yükselerek %67 olarak gerçekleşmiştir. Taşınan kargo da bir önceki yıla göre %14 oranında artarak 125.742 ton olmuştur.¹⁶⁷

Dünya sivil havacılığında küreselleşme yolunda yaşanan gelişmeler paralelinde THY 2000 yılında da yabancı havayolu şirketleri ile ortak uçuşlara devam etmiş ve Cathay Pacific Havayolu ile Hong Kong'a, Çek Havayolları ile Prag'a ve Polonya Havayolları ile Varşova'ya ortak seferlere başlamıştır. Türkiye ve A.B.D. arasında "Açık Semalar" ikili hava ulaştırma anlaşmasının imzalanması ile American Airlines ile Serbest Satış (Free Sale) esasına dayalı "code share" uçuşlara başlamıştır. Böylece, New York, Şikago ve Miami'den 10 A.B.D. iç hat noktasına bağlantı sağlanmıştır.¹⁶⁸

2000 yılında akaryakıt fiyatlarındaki artışlar tüm havayolu işletmelerini olduğu gibi THY'de olumsuz etkilemiştir. Akaryakıttaki artışın yanı sıra dolar-euro paritesinin dolar lehine olan gelişimi THY'ye ilave bir mali yük getirmiştir. Tüm bu olumsuz gelişmeler sonucu THY 2000 yılını 64 trilyon lira zarar ile kapatmıştır.

5.1.3.1. Türk Hava Yolları A.O.'nun Koltuk Kapasitesi ve Trafik Gelişimi

THY'nin filosu 2000 yılı itibariyle toplam 73 uçak ve 11.917 koltukluk kapasiteye ulaşmıştır. Uçakların filo yaşının ortalaması 6.1'dir. THY A.O.'nın filo yapısı Tablo 6'da verilmiştir.

¹⁶⁶ Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu 2000, s.11,12,15.

¹⁶⁷ Aynı, s.4.

¹⁶⁸ Aynı, s.5.

Tablo 6. Türk Hava Yollarının Filo Yapısı (2001 Yılı İtibariyle)

Uçak Tipi	Adet	Koltuk Kapasitesi	Toplam Kapasite
A310-203	4	2 (246), 2 (225)	942
A310-304	7	3 (182), 4 (210)	1386
B737-400	16	150	2400
B737-500	2	117	234
B737-800	24	15 (155), 9 (165)	3810
A340-300	7	271	1897
RJ-100	9	99	891
RJ-70	3	79	237
B727-200F	1	19 ton	-
TOPLAM	73		11797

<http://thy.com/tr/thy/filo.htm>

Tablo 7’de THY’nin 1996-2000 yılları arasındaki yıllık koltuk kapasiteleri görülebilir.

Tablo 7. Türk Hava Yolları’nın 1996-2000 Yılları Arasındaki Toplam Koltuk Kapasitesi (2000 Sonu İtibariyle)

2000	11.917
1999	11.620
1998	10.911
1997	10.038
1996	9.767

THY Faaliyet Raporu 2000, s.11.

2000 yılında 6.4 milyonu iç, 5.1 milyonu dış, 116 bini hac ve 402 bini özel kira olmak üzere toplam 12 milyon yolcu taşınmıştır. Toplam trafik faaliyetlerinde kapasite (ASK) %12.6 artarken, trafik %25.1 artmış, bunun sonucu yolcu doluluk oranı da 6.7 puan yükselmiştir. Yıl içinde toplam 125.742 ton kargo ve 4.595 ton posta taşınmıştır. 2000 yılında 113 noktaya 149.3 milyon km uçulmuştur.¹⁶⁹

2000 yılında toplam hizmet verilen yolcunun %54'ü iç hatlarda, %42'si dış hatlarda, %3'ü özel kira seferlerinde ve %1'i hac seferlerinde taşınmıştır

2000 yılında bölgelere göre dış hatlar yolcu dağılımında ilk sırayı %73'le Avrupa almaktadır, Ortadoğu %9, Uzakdoğu %8, Amerika %5, Kuzey Afrika %4 ve Güney Afrika %1'lik paylara sahiptirler. Tablo 8'de THY'nin 1990-2000 yılları arasındaki yolcu doluluk oranları görülebilir.

Tablo 8. Türk Hava Yolları'nın 1990-2000 Yılları Arasındaki Yolcu Doluluk Oranı (%)

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
64.5	57.7	60.5	58.9	60.5	65.2	69.0	68.6	64.5	60.2	66.9

THY Faaliyet Raporu 2000, s.15.

5.1.3.2. Türk Hava Yolları A.O.'nun Kargo Gelişimi

2000 yılında yolcu uçaklarıyla toplam 181.531 ton taşınmış olup, bunun 36.832 tonu iç hatlarda, 81.699 tonu dış hatlarda taşınmıştır. Kargo uçaklarıyla taşınan toplam 7.211 ton kargonun yaklaşık tamamı Avrupa ile Türkiye arasında gerçekleşmiştir. En çok kargo taşınan hatlar; yolcu uçakları ile New York, Paris ve Londra olurken, kargo uçakları ile Maastricht ve Paris olmuştur.¹⁷⁰

Toplam taşınan kargonun %65'i dış hatlara yolcu uçakları ile, %29.3'ü yolcu uçakları ile iç hatlarda ve %5.7'si kargo uçakları ile dış hatlara taşınmıştır.

¹⁶⁹ Aynı ,s.12.

¹⁷⁰ Aynı, s.18.

2000 yılında kargo gelirleri iç hatlarda 8.9 milyon dolar, dış hatlarda 132.9 milyon dolar olarak gerçekleşerek bir önceki yıla göre % 19.5 oranında artışla, toplam 141.8 milyon dolara ulaşmıştır.

5.1.4. Türk Hava Yolları A.O.'nun İnsan Kaynakları

2000 yıl sonu itibariyle toplam daimi personel sayısı, 1999 yıl sonuna göre %5.5 azalış göstererek 9.001 olmuştur. Daimi personel başına düşen arzedilen koltuk-km (ASK) bir önceki yıla göre %19.1 artmış, uçak başına düşen daimi personel sayısı ise %3.2 oranında azalmıştır. Bunun sonucu personel başına düşen üretim artmış, verimlilik yükselmiştir. Tablo 9'da 1996-2000 yıllarındaki personel verimliliği görülebilir. İşletmede çalıştıkları ünitelere göre daimi personelin dağılımı Tablo 10'da görülebilir. Daimi personel olarak çalışanların %4'ü uzman, dispeç, öğretmen, %20'si memur, %7'si dış büro, %13'ü idareci, %21'i uçucu, %1'i bilgi işlem, %15'i işçi, %17'si teknisyen ve %2'si mühendis, avukat, doktor olarak çalışmaktadır.¹⁷¹

Tablo 9. Türk Hava Yolları'nın 1996-2000 Yılları Arasındaki Personel Verimliliği

Yıllar	Uçak Başına Düşen Daimi Personel Sayısı	Daimi Personel Başına Düşen ASK (000)
1996	133	2.056
1997	136	2.237
1998	137	2.206
1999	127	2.425
2000	123	2.889

THY Faaliyet Raporu 2000, s. 24.

¹⁷¹ Aynı, s.24-25.

Tablo 10. Türk Hava Yolları Daimi Personelinin Ünitelere Göre Dağılımı
(2000 Sonu İtibariyle)

Kadro Yeri	1999	2000
Gn. Md. Bağlı Personel	168	171
Gn. Md. Yrd. (İnsan Kaynakları)	443	411
Gn. Md. Yrd. (Mali)	457	436
Gn. Md. Yrd. (Ticari)	1.959	1.880
Gn. Md. Yrd. (Uçuş İşletme)	2.350	2.234
Gn. Md. Yrd. (Yer İşletme)	1.875	1.812
Gn. Md. Yrd. (Teknik)	2.275	2.057
TOPLAM	9.527	9.001

THY Faaliyet Raporu 2000, s.25.

5.1.5. Türk Hava Yolları A.O.'nun Mali Durumu ve Faaliyet Sonuçları

THY'nin başlıca iştirakleri, bağlı ortaklıkları ve sermaye durumu Tablo 11'de aşağıda gösterildiği gibidir:

Tablo 11. Türk Hava Yolları'nın Başlıca İştirakleri ve Bağlı Ortaklıkları

İşletme Ünvanı	Sermaye payı	Oranı (%)	Sermaye Taahhüdü	Ödenmiş Sermaye
Bağlı Ortaklıklar				
THY SRL	254.016.480	100	-	254.016.480
Güneş Express A.Ş.	24.000.000.000	50	6.000.000.000	18.000.000.000
İştirakler				
Emek İnşaat A.Ş.	3.000.000.000	0.3	358.223.298	2.641.776.702
Qualiflyer Ltd. Şti.	12.264.000.000	16.6		12.264.000.000
TOPLAM	39.518.016.480		6.358.223.298	33.159.793.182

THY 2000 Faaliyet Raporu, s.37.

THY A.O.'nun 31.12.2000 tarihi itibariyle çıkarılmış sermayesi 150 trilyon TL'dir ve dağılımı aşağıda Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Türk Hava Yolları'nın Sermaye Durumu

Hissedarın Adı	Sermaye Miktarı (TL)	Grup	Türü	Hisse Adedi
Özelleştirme İdaresi Bşk.	94.518.308.446.834	A	HAMİLİNE	94.518.308.447
Diğer Ortaklar	3.141.760.407.166	A	HAMİLİNE	3.141.760.407
Özelleştirme İdaresi Bşk.	65.000.000.000.000	B	NAMA	65.000.000.000
Özelleştirme İdaresi Bşk.	1.000	C	NAMA	1
TOPLAM	162.660.068.855.000			162.660.068.855

THY 2000 Faaliyet Raporu, s.36.

Türk Hava Yolları A.O.'nun TL cinsinden 1999 ve 2000 yılı karşılaştırmalı faaliyet sonuçları tablo 13'te verilmiştir.

Tek Düzen Muhasebe Sistemi çerçevesinde 2000 yılında toplam 1.056 trilyon TL olan toplam gelirlerin %76.7'si yolcu bilet geliri, %0.6 fazla bagaj geliri, %0.2'si posta geliri, %8.4'ü kargo geliri, %1.9'u özel kira geliri, %1.6'sı hac geliri, %1.4'ü işletme içi diğer gelirler, %3.4'ü diğer faaliyetlerden olağan gelir ve karlar, %5.8'si olağandışı gelir ve karlardan oluşmaktadır.¹⁷²

2000 yılında 1.121 trilyon TL olan toplam giderin ise %75.4'ü satılan hizmet maliyeti, %15'i pazarlama satış ve dağıtım gideri, %6.6 genel yönetim giderleri, %0.8'i diğer faaliyetlerden olağan gider, %1.1'i finansman giderleri, %1.1'i olağandışı gider ve zararlardan oluşmaktadır. THY A.O.'nun 2000 faaliyetleri neticesinde Tek Düzen Muhasebe Sistemi kapsamında 64.034.394 milyon TL ticari bilanço zararı oluşmuştur.

¹⁷² Aynı, s.35.

Tablo 13. Türk Hava Yolları'nın 1999-2000 Yılları Faaliyet Sonuçları

Milyon TL	31.12.1999 (Tek Düzen)	31.12.1999 (SPK)	31.12.2000 (Tek Düzen)	31.12.2000 (SPK)
Toplam Net Satışlar ve Gelirler	620.113.682	620.113.682	1.056.704.022	1.056.704.022
Toplam Faaliyet Gideri	(675.330.540)	(678.146.572)	(1.108.781.391)	(1.114.266.633)
Faaliyet Karı/Zararı (Fins. Gid. Hariç)	(55.216.858)	(58.032.890)	(52.077.369)	(57.562.611)
Finansman Giderleri	(12.297.519)	(12.297.519)	(11.957.025)	(11.957.025)
Bilanço Net Karı/Zararı	(67.514.377)	(70.330.409)	(64.034.394)	(69.519.636)
Bilanço Karı/Zararı (Milyon Dolar)	(161.8)	(168.6)	(102.7)	(111.5)

THY Faaliyet Raporu 2000, s.35.

Ancak, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kanunu Seri XI No:1 Tebliğ ve yazıları uyarınca 5.485.242 milyon TL Karşılık ayrılmak suretiyle oluşan giderler neticesi bilanço zararı 69.519.636 milyon TL'ye yükselmiş ve SPK esaslı mali tablolar 23.03.2000 tarihinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda yayınlanmıştır.

2000 yılı içerisinde THY A.O.'nun kullanmış olduğu DEM ve TL cinsinden gerçekleşmiş olup, kullanılan DEM kredilerin toplam anapara tutarı 67 milyon DEM ve 31.12.2000 itibariyle tahakkuk etmiş olan faiz miktarı toplam 891.444 DEM'dir. Kullanılan TL kredilerin anapara toplamı 8.7 trilyon TL ve 31.12.2000 itibariyle tahakkuk etmiş faiz tutarı da 447.238.888.889 TL'dir.

Türk Hava Yolları 2000 yılı içinde teslim alınmış olan 7 adet B737-800 uçağı ile ilgili olarak 12 yıl vadeli finansal kira anlaşmasını Barclays Bank Plc ve GECC (General Electric Capital Corp.) firmalarının liderliğindeki kredi sendikasyonuna dayalı olarak Cappadocia Aviation Limited firması ile 14 Ocak 2000 tarihinde imzalanmıştır. Ayrıca, 1 adet A340 MSN 331 uçağı ile ilgili olarak 10 yıl vadeli finansal kiralama anlaşması da, Credit Agricole Indosuez ve Dresdner Bank A.G. liderliğindeki kredi sendikasyonuna dayalı olarak Anatolia Aviation Leasing Limited firması ile 7 Nisan

2000 tarihinde imzalanmış olup, bu iki sözleşmeye ilişkin toplam kullanılan kredi limiti yaklaşık 384 milyon dolardır.

Türk Hava Yolları A.O.; İstanbul Ticaret Odası'nın en fazla döviz geliri sağlayan kuruluşları teşvik amacıyla düzenlediği "Başarılı İhracatçılar Ödülü" sıralamasında 1994 yılından bu yana her yıl altın plaket alma başarısını göstermiştir. 2000 yılı döviz girdisi 937.813.179 dolar olarak gerçekleşmiştir.

5.2. Türk Hava Yolları A. O.'da Gelir Yönetimi Faaliyetlerinin İncelenmesi

Türk Hava Yolları Gelir Yönetimi ve Ücretlendirme Başkan Yardımcısı Sayın Naz Karaca' ya aşağıdaki sorular yöneltilmiş ve kendisinden alınan yanıtlar her bir sorunun altında verilmiştir.

Türk Hava Yolları A.O.'daki Gelir Yönetimi Uygulamaları Hakkında Sorulan Sorular:

1. Gelir yönetimi THY'de ne olarak ele alınmaktadır?

Türk Hava Yolları'nda ücretlendirme ve kapasite kontrol gelir yönetimi uygulamalarının ana öğeleri olarak görülmektedir. Gerek Türkiye, gerekse yurtdışında rakiplerimizin fiyatları (basılı ve özel) çok yakından takip edilmektedir. Hızlı hareket etmek çok önemlidir. Rakip promosyon yaptığında fiyatı o seviyeye indirip, indirmeme kararı acilen verilmelidir. Kapasite ve uçulacak pazarları belirlemek çok önemlidir. Amacımız, arzı mümkün olan en yüksek geliri elde edecek şekilde taleple eşitlemektir. Bunun için önceden birtakım şeyler planlıyoruz. Uçağın bir sene öncesinden satılacak koltuklarının planının yapılması gereklidir. Her sınıftan satılacak koltuklar belirlenir.

Tahminleme yaparken ülkenin mevcut durumuna da bakmak gereklidir, örneğin geçen sene bu seneden daha iyiydi, bunu talep tahminlerimizde dikkate almak zorundayız.

2. Fiyatlandırma ne şekilde ve hangi unsurlara göre yapılmaktadır?

Fiyatlandırma; maliyetler, pazar koşulları, uçağın yolcu durumu, beklenen talep ve önemli günler gözönüne alınarak yapılır. Rakiplerimizin fiyatlarını günde 3 kez bir değişiklik var mı diye izliyoruz. Bir değişiklik varsa bizde hemen uygun pozisyonu anında alıyoruz. Fakat bazen havayolları acentalara el altından bilet fiyatı veriyorlar, bunları anında öğrenemediğimiz için anında cevap veremiyoruz. Örneğin, geçtiğimiz günlerde A.B.D.'ye olan uçuşlarımızda bir rakibimizin 430 dolar olan öğrenci fiyatlarını acentalara el altından 330 dolara indirdiğini öğrenince hemen bizde aynı fiyatı uygulamaya koyduk.

3. Kapasite kontrol ne şekilde ve hangi unsurlara göre yapılmaktadır?

Kapasite kontrolü için haftanın günü, saati, gruplar, uçuşa kaç gün var, opsiyonlu yolcuların durumu (rezervasyon yaptırmış fakat henüz biletini almamış), o hattaki yolcuların genel karakteristikleri, geçmiş dönemlerdeki talep ve mevcut dönemin ekonomik durumu gözönüne alınır.

4. Kullandığınız gelir yönetimi sisteminin adı nedir? Sistemi kullanacak personelin eğitimleri ne kadar sürmüştür, bu eğitim nerede verilmiş ve ne kadara mal olmuştur?

Kullandığımız gelir yönetimi sisteminin adı Airmax'dir. Personelin eğitimi bir hafta sürdü, bu eğitim İstanbul'daki THY tesislerinde, Airmax sistemini satan şirketin uzmanları tarafından ücretsiz olarak verildi.

5. Gelir yönetimi bölümünde kaç kişi çalışmaktadır ve görev tanımları nelerdir?

Bu bölümde 23 kişi Gelir Yönetimi Uzmanı ve 25 kişi Ücret Dağıtım uzmanı olarak toplam 48 kişi çalışmaktadır. Gelir yönetimi uzmanının görevi; sorumlu olduğu hatları ayrıntılı olarak inceleyerek, verimlilik analizleri yapmak, uçuştan elde edilen gelirin en üst seviyeye getirilmesi amacıyla gelir yönetimi sistemini kullanarak yolculara tahsis edilen sınıfların kapasite düzeylerini saptamak, pazar şartları, THY'nin

ekonomik yapısı ve maliyetleri gözönüne alınarak IATA ücretleri ve dışındaki ücretleri belirlemektir. Ücret Dağıtım Uzmanı ise ücretlerin seviyelerini belirler.

6. Airmax hangi işletmeden satın alınmış ve ne kadara malolmuştur?

Sabre Decision Technologies (SDT)'den Airmax adlı fazla rezervasyon sistemi (overbooking) satın alınmıştır. Bu sistemin THY'ye maliyeti 500 bin ila 1 milyon A.B.D. doları arasındadır. Bu rakama bu sistem için gerekli olan gelişmiş bilgisayar ve büyük ekran monitörler dahil değildir.

7. Kullandığınız kapasite kontrol sistemi hakkında bilgi verir misiniz?

1995 yılında British Airways'ten satın aldığımız RS13 isimli kapasite kontrol sistemini kullanmaktayız. Bu sistem toplam kapasiteyi 26 farklı kapasiteye bölebilen çok kullanışlı bir sistemdir. 24 saat kesintisiz hizmet veren RS13 kapasite kontrol sistemi her türlü değişikliği anında gösterebilir. Bütün havayollarının sefer yaptıkları yer, saat, sıklık gibi uçuş bilgileri sürekli olarak sisteme gönderilmektedir. Bu bilgileri TROYA¹⁷³ ve RS13 birlikte çalışarak göndermektedirler. Tüm havayolu işletmelerinin bütün uçuşlarıyla ilgili bilgilerini bu sistemden bulabiliriz.

8. Gelecekle ilgili planlarınız nedir?

Bu sistemin geliştirilmiş modeli olan Super Airmax (540 bin dolar) veya bir başka şirketin ürünü olan sistemlerden birini almayı planlıyoruz.

9. Sistemin getireceği gelirin yıllık ne kadar olması ve sistemin kendini ne kadar sürede amorti etmesi planlanmaktadır?

Maalesef bu konuda eksikiz, bu konuda bir çalışmamız yok.

10. Sistem çalışanlar tarafından nasıl karşılandı?

Zaman zaman sisteme karşı tepkiler oldu, fakat sistemin işleyişi ve güvenilirliği kabul görünce bu tepki sona erdi.

¹⁷³ TROYA (Turkish Airlines Reservation, Automation, Groun and Airport Services); Türk Hava Yolları'nın işletme içi rezervasyon kontrolünü sağlamak için kullandığı rezervasyon sistemi.

11. Günde ortalama kaç uçuşu kontrol ediyorsunuz?

Günde 300, yılda ise yaklaşık 10-11 bin uçuşu takip ediyoruz.

12. THY A.O.'da gelir yönetimi uygulamasına geçilmesiyle şirketin organizasyon yapısında bir değişiklik oldu mu?

Evet, iki sene önce ücretlendirme bölümü pazarlama bölümü altındaydı, şimdi ise kendisi başkanlık olarak Gelir Yönetimi ve Ücretlendirme Başkanlığı adını aldı.

13. Hangi gelir yönetimi sistemin uygulanacağına karar verildikten sonra, sistemin çalışmaya başlaması ne kadar süre aldı?

Sistemi satın almaya karar verdikten yaklaşık 1 sene sonra gelir yönetimi sistemi kullanılmaya hazır hale geldi.

14. Sistem aktarma yapacak olan yolculara (uçuşlarında birden fazla bacak olan yolculara) öncelik veriyor mu?

Hayır sistemimizin öyle bir özelliği yok. Fakat zaten buna gerek yok. Bu tür sistemler çok maliyetli sistemler ve getirdikleri yarar bu maliyetin yanında çok düşük kalmaktadır.

15. Airmax Gelir Yönetimi sistemi nasıl çalışmaktadır?

Airmax gelir yönetimi sistemi uçuşlar hakkında geçmiş dönemdeki bilgilere dayanarak, talep ve fazla rezervasyon tahminlerinde bulunmakta ve bu bilgilere göre toplam tahmin edilen talebi geliri en büyükleyecek şekilde, 26 sınıfa kadar dağıtabilme yeteneğine sahiptir. Eğer talepte olağan dışı gelişmeler olursa, gelir yönetimi uzmanlarına uyarı vermektedir. Daha sonra gelir yönetimi uzmanlarının verdiği karara göre işlemlerine devam etmektedir. Airmax kritik uçuşları listelemekte, business kabini yetersiz olan uçuşları belirtmekte, her uçuşla ilgili tüm bilgileri 12 ay belleğinde tutabilmektedir.

16. Uçuşlar rezervasyona ne zaman açılmakta ve kaç kere (ve hangi dönemlerde) kontrol edilmektedir?

Uçuş için rezervasyon kabulü uçuş gününden 336 gün önce başlamakta ve uçuş gününe kadar 41 kez uçuşa olan talep kontrol edilerek gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. Talebin kontrol edildiği dönemler Ek-3'te verilmiştir.

17. Gelir yönetimi sistemi bayram, festival, fuar gibi yoğun dönemleri gözönüne alabiliyor mu?

Evet, sistemde "moving holidays" yani kayan tarihler dediğimiz bayramları (Kurban ve Ramazan) dikkate alacak şekilde programlanmıştır. Ayrıca A.B.D. seferlerinde öğrenci geliş trafiği Haziran-Temmuz aylarında yoğun, dönüş trafiği de Ağustos-Eylül aylarında yoğun olmaktadır. Avrupa ülkelerine olan seferlerimizde yaz döneminde yoğun işçi trafiği olmaktadır. Tüm bunlardan başka sistem spor karşılaşmaları (özellikle Galatasaray'ın Avrupa Kupası maçlarında), fuarlar (Türkiye'de İzmir ve Almanya'daki fuarlar) ve kış tatili (sömestr) dönemleri göz önüne alınmaktadır.

18. THY AO'nun 1999 ve 2000 yıllarına ait fazla rezervasyon sonucu hizmet verilemeyen yolcu (denied boarding) oranları nedir? Yolculara karşı yapılan uygulamalar nedir?

THY'da denied boarding oranları tutulmamaktadır. Bu tip yolculara, sınıf yükseltme ve kalacak yer gibi tüm kolaylıklar sağlanmaktadır.

19. Gelir Yönetimi Sisteminden önce fiyatlama hangi bölüm tarafından ve nasıl yapılıyordu?

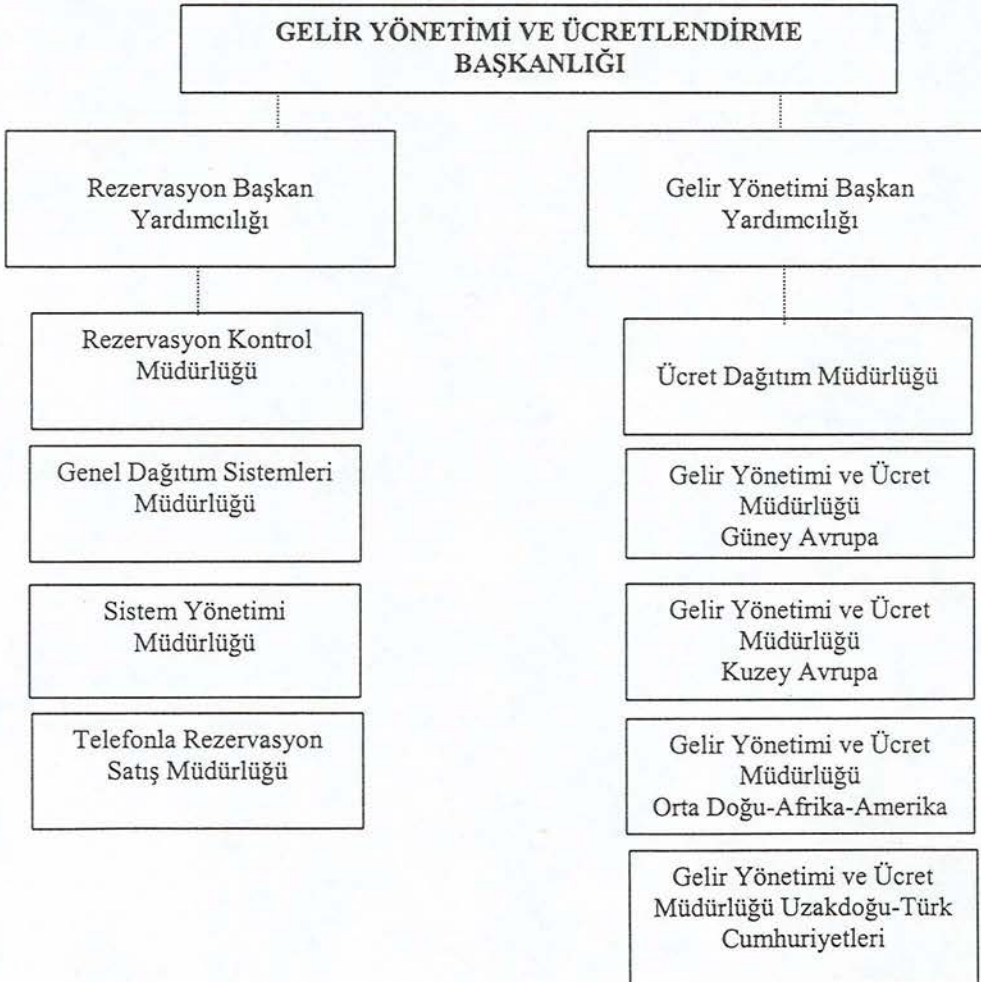
Gelir Yönetimi sistemi uygulanmadan önce iç hat bilet fiyatları Türk Hava Yolları'nın önerisi ile Ulaştırma Bakanlığı tarafından, dış hat bilet fiyatları ise, yurtdışı istasyon müdürlerinin görüşleri, maliyetler ve pazardaki rakiplerin fiyatları gözönüne alınarak pazarlama bölümü tarafından belirleniyordu.

20. THY'nin Airmax'ı seçme nedenleri nelerdir?

THY uzun araştırma ve incelemelerden sonra Airmax'ı seçmiştir. Bir gelir yönetimi sistemi alınmasına karar verilince dünyadaki sistemler incelenmiş ve üç gelir yönetimi sistemi değerlendirme aşamasına kadar gelmiştir. Bu gelir yönetimi sistemleri Airmax (Sabre), Pros ve Primos (Air Lingus)'du. Bu sistemler tek tek en ince ayrıntısına kadar değerlendirilmiş ve Airmax'te karar kılınmıştır.

21. Gelir Yönetimi ve Ücretlendirme Başkanlığı'nın altındaki organizasyon yapısı nasıldır?

Ticari Genel Müdür Yardımcısına bağlı olan Gelir Yönetimi ve Ücretlendirme Başkanlığının altında, Gelir Yönetimi Başkan Yardımcılığı ve Rezervasyon Başkan Yardımcılığı olmak üzere iki başkan yardımcılığı vardır. Gelir Yönetimi Başkan Yardımcılığı altında 5, Rezervasyon Başkan Yardımcılığının altında 4 tane müdürlük vardır. Aşağıdaki şekilde Gelir Yönetimi ve Ücretlendirme Başkanlığı'nın organizasyon yapısı verilmiştir;



22. Gelir Yönetimi sisteminin kullanılması kim tarafından, ne zaman gerekli görülmüştür? Kullanılan gelir yönetimi sistemlerinin isimleri nelerdir?

Gelir yönetimi sisteminin THY için gerekli olduğuna inanan tüm yöneticilerin ortak kabulüyle 1989 yılından itibaren gelir yönetimi sistemi kullanılmaya başlandı. THY 1990 yılında IATA'nın sponsorluğunda pazarlanan Optics isimli gelir yönetimi sistemini kullanmıştır. 1997 yılından itibaren de Airmax'i kullanmaktadır.

23. Büyük CRS'lerin pazarla ilgili verilerinden yararlanıyor musunuz?

Evet Luftansa'nın sistemini kullanmaktayız. MIDT sayesinde acenta bazına kadar her türlü bilgiyi alabiliyoruz. Fiyatlama politikası havayolu için çok önemlidir. Hangi havayolu, hangi pazarın ne kadarına hakim bu ve pazarla ilgili tüm verileri alarak uçuşlarımızı geliştirmek amacıyla kullanıyoruz.

24. Sizin bu sistem hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Gelir yönetimi konusunda elimizden geleni yapıyoruz. Olaylara makro olarak bakmıyoruz, planlamayı ve tahminlerimizi daha iyileştirmemiz lazım.

5.3. Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Yapılan araştırma kapsamında Türk Hava Yolları gelir yönetimi faaliyetleri incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- Gelir yönetimi sistemi uygulanmadan önce Pazarlama Başkanlığı'nda olan fiyatlama yetkisi, daha sonra bir yetki çatışmasına yol açmamak için yeni kurulan Gelir Yönetimi ve Ücretlendirme Başkanlığı'na devredilmiştir.
- Etkili bir gelir yönetimi sistemi uygulayabilmek için Türk Hava Yolları hizmet verdiği hatları; Güney Avrupa, Kuzey Avrupa, Afrika-Ortadoğu-Amerika ve Uzakdoğu-Türk Cumhuriyetleri olmak üzere 4 parçaya bölmüştür. Bu dört parçadaki her hattı çalışanlarına paylaştırarak her çalışanın kendi hattında uzmanlaşmasını sağlamaya çalışmaktadır.

- Türk Hava Yolları'nda gelir yönetimi konusunda her türlü yatırım yapıldığı, fakat bu yatırımların ne kadar sürede kendini amorti edeceği konusunda bir çalışma olmadığı görülmüştür.
- Türk Hava Yolları'nda denied boarding (rezervasyonu olduğu halde fazla rezervasyon nedeniyle hizmet verilemeyen yolcu) oranları tutulmamaktadır. Bu da işletmenin uyguladığı fazla rezervasyon politikasının sonuçlarının değerlendirilmesini güçleştirmektedir.
- Türk Hava Yolları'nın uyguladığı gelir yönetimi sistemi sonucunda gelir elde edip etmediği ve gelir yönetimi faaliyetleri için Türk Hava Yolları'nın yılda ne kadar para harcadığı konusunda herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür.

Yapılan araştırma sonucunda Türk Hava Yolları'nın gelir yönetimi sistemini uyguladığı, ancak bu sistemin işletmenin gelir yapısını nasıl etkilediği hakkında kesin bulgulara ulaşılamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelir yönetimi, A.B.D.'deki serbestleşme sonrası pazara giren yeni düşük fiyatlı havayolu işletmelerine karşı, pazardaki büyük havayolu işletmeleri tarafından geliştirilmiştir. Gelir yönetimi ile büyük havayolu işletmeleri farklı fiyat sınıflarına ayırdıkları kapasite üzerinde, önceden yapılan tahminlere ve uçuşa olan talebe göre değişiklikler yaparak geliri en büyükmeye çalışmaktadırlar. Gelir yönetimi kavramının amacı verilen hizmetten elde edilen toplam geliri en büyükmektir. Havayolu işletmeleri gelir yönetimini hem boş kalan koltuklarını doldurmak hem de koltukları satabilecekleri en yüksek fiyata satabilmek için kullanmaktadırlar.

Havayolu sektöründe gelir yönetiminin gelirleri %3-10 arasında arttırabileceği kabul edilmektedir. Gelir yönetimi fiyatları belirleme ve koltuk kapasitesini sürekli kontrol etme süreci olarak da tanımlanabilir. Havayolu işletmeleri sabit olan kapasitelerini, sürekli değişen ve belirsiz olan talebe karşı geliri en büyükleyecek şekilde eşitlemek için çeşitli tekniklerden yararlanmaktadırlar.

Yapılan çalışmalar sonucu gelir yönetimi sisteminin havayolu işletmelerinin gelirlerini arttırmasına yardımcı olduğu görülmüştür. Gelir yönetimi sistemi sayesinde fiyatları tarifersiz havayolu işletmelerine göre yüksek olan tarifeli havayolu işletmeleri, koltuklarının bir bölümünü tarifersiz havayolu işletmelerinin fiyatlarından satarak, kendi yüksek bilet fiyatlı yolcularıyla beraber düşük bilet fiyatlı yolcuları da taşımaktadır. Böylece havayolu işletmesinin koltukları hem boş kalmamış, gelir getirmiş, hem de rakip havayolu işletmelerinin taşıyacağı yolcudan elde edeceği muhtemel gelir engellenmiş olmaktadır.

Gelir yönetimi sisteminin bilgi sistemi ve teknolojisine göre kurulması gerekli program ve donanımın satın alınması ve işletilmesinin maliyeti oldukça fazladır. Türkiye'de gelir yönetimini uygulayan tek Türk tescilli havayolu işletmesi Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'dır.

EKLER

Sayfa

EK 1	: British Midland Örnek Olayı.....	154
EK 2	: Türk Hava Yolları A.O.'nun Organizasyon Yapısı.....	160
EK 3	: Türk Hava Yolları A.O.'nun Rezervasyona Olan Talebi Kontrol Ettiği Günler.....	161

EK-1 BRITISH MIDLAND ÖRNEK OLAYI¹

British Midland, koltuklarını satışa çıkardığı zaman ucuz koltukları yasaklamakta ve koltukları **birinci sınıf, iş amaçlı ve ekonomi sınıfı** olarak sınıflandırmaktadır. Örneğin üç fiyat sınıfı olan bir B747; birinci sınıf, iş amaçlı sınıf ve ekonomi sınıfı olarak bölümlendirilmektedir. Birinci sınıftaki tüm koltukların fiyatı aynıdır, fakat iş amaçlı sınıfta tam fiyatlı koltuklar ve diğer indirimli (şirketlere sunulan özel fiyatlar) vardır. Ekonomi sınıfında ise tam fiyat, APEX fiyatı, indirimli fiyatlar, grup fiyatları vb. gibi fiyat seçenekleri bulunmaktadır.

Havayolu sektörü için gelir yönetimi her bir uçuştan elde edilecek geliri en büyükmek demektir. Bir havayolu gelir yönetimi sistemini uygulayabilmek için önce havayolunun uçuşuna ait tüm bilgiler toplanır ve yüklenir. Sistem uçuş analizlerini kullanarak hangi kategorilerden kaç yolcu gelebileceği kararını verir. Bilgisayar, analizciye günlük olarak tüm uçuşların rezervasyon ve boş koltuk durumlarını verir. Bu her gün, o güne ve geleceğe ait uçuşları içerir. Sistemin büyüklüğüne bağlı olarak geleceğe ait veriler iki ile altı ay arası olabilir. Bu bilgilerle analizci her bir uçuş için hangi sınıfın kapatılıp hangisinin açık kalacağı kararını verir. Örnek olarak British Midland'ın 30 birinci sınıf ve 120 ekonomi sınıfı koltuk kapasitesine sahip Paris-Londra uçuşu verilebilir. Öğleden sonra geç vakitlerde 24 koltuk birinci sınıf ve 80 koltuk ekonomi sınıfı için rezervasyonlu iken, sadece 50 dakika sonra uçuş için 90 kişi birinci sınıf, 130 kişi ekonomi sınıfı uçmak için talepte bulunuyor. Bu durumda bilgisayar, uçuşu geliri en büyükmek için analiz eder ve en uygun durumu uçuş analizcisine verir. Gelir yönetimi Paris-Londra akşam uçuşundaki birinci sınıf koltuklara olan büyük talebe dikkat çeker. Buna göre havayolu ya daha büyük bir uçakla uçmalı veya uçağın içindeki koltuk sınıflandırmasını tekrar gözden geçirmelidir.

Havayolunun satış ve pazarlama bölümleri de gelir yönetimini bir satış aracı olarak kullanabilirler. Örneğin havayolu uçağında iş adamı sınıfını üç parçaya ayırabilir. A sınıfı tam bilet ücreti ödeyen yolcular içindir ve sürekli açıktır. B sınıfı %5 indirimli

¹ Yeoman ve Ingold, a.g.e., s.145-151'den yararlanılarak özetlenmiştir.

yolcular içindir ve A sınıfındaki tüm biletler satıldıktan sonra açılabilir. C sınıfı %10 veya daha fazla indirim uygulanan iş amaçlı sınıfta yolculuk eden yolcular içindir ve diğer tüm bölümler dolduktan sonra açılabilir. Tüm sınıfların açılışı ve kapanışı uçuş analizcisi tarafından izlenmelidir. Satış bölümü şirketlerle anlaşma yapabilecek bir duruma gelir ve müşterilerine indirimli fiyatlar sunabilir. İndirimli fiyat sunmanın kendisi iyi bir tekliftir, bundan başka şirketin tüm personelini B sınıfı yolcu olarak uçurmayı teklif edebilir.

Aşağıdaki ifadeler British Midland havayolunun uçuş analizcisi tarafından havayolu sektöründe gelir yönetiminin önemi hakkında söylediği sözlerdir.

“Gelir yönetimi istediğiniz sınıftan, istediğiniz fiyata, istediğiniz sayıda koltuk satışına imkan sağlar.”

“Gelir yönetimi pazara göre davranabilme fırsatını sağlar.”

“Gelir yönetimi her bir birim sınıftan hangi ücretlerle satış yapıldığını gösterir. Böylece doluluk oranının hangi fiyatlarla oluştuğunu görebilir ve talebi kontrol edebilirsiniz.”

“Bilgisayarsız talep izlenip, kontrol edilemez.”

Satış ve pazarlama bölümlerinin uçağı tam olarak doldurabilmeleri için ihtiyaç duydukları başlıca bilgiler şunlardır:

- Kaç koltuk var?
- Bu koltukların fiyatları nedir?
- Uçuşlar ne zaman?

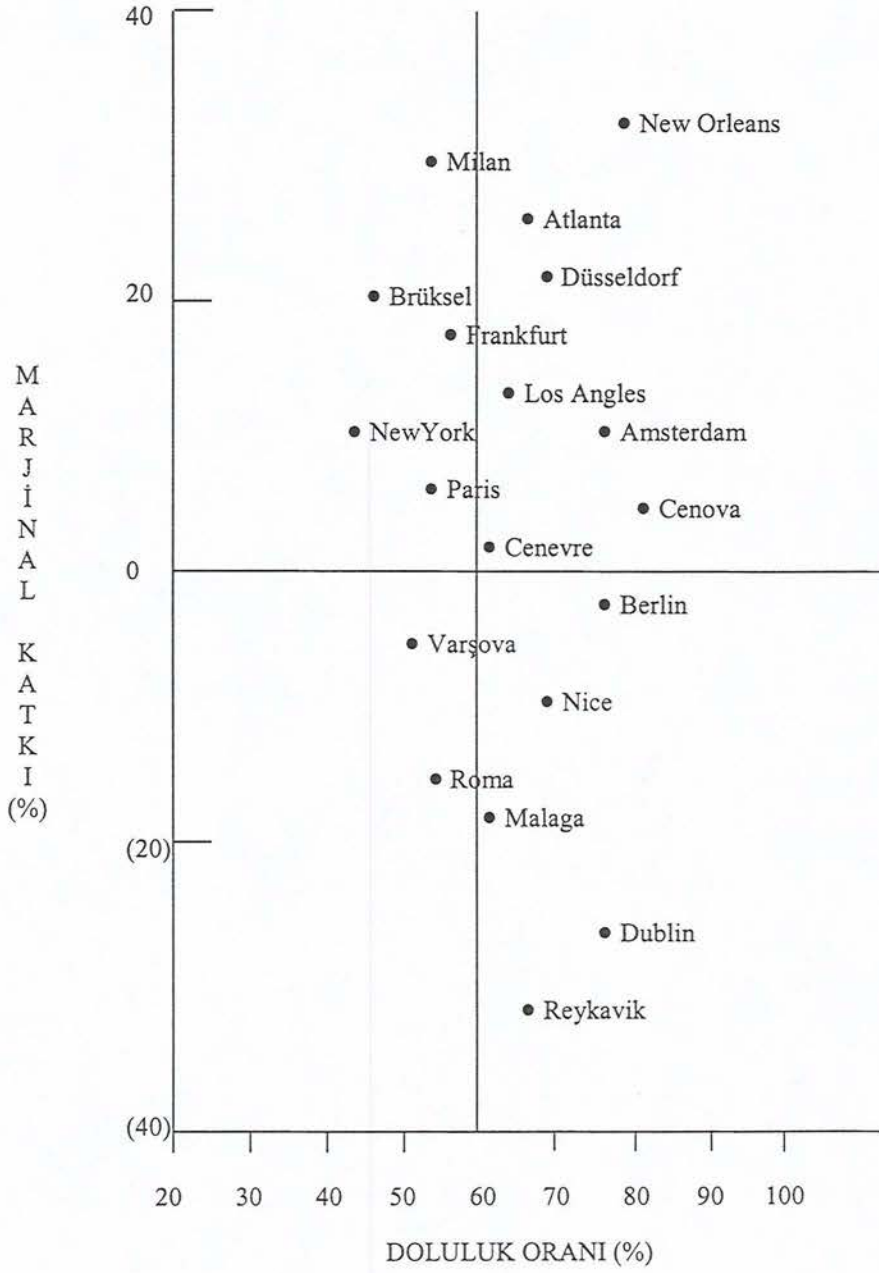
Bilgisayarlı gelir yönetimi sisteminin kullanılmasıyla satış ve pazarlama bölümleri bu bilgilere, şu anki ve tarihsel verilere aynı zamanda hızlı ve doğru olarak ulaşabilirler ve probleme karşı gerekli stratejileri geliştirebilirler.

Gelir yönetimi sistemini kullanan havayollarında pazarlama müdürünün görevi uçakların uçtuğı çeşitli hatlardaki geliri arttırmaktır. Bunu uçuş hatlarına uygun çeşitli

pazar bölümleri yaratarak yapar. Tüm uçuşlar havayolunun karına marjinal fayda sağlamalıdır veya tüm uçuşlar en azından maliyetlerini karşılamalıdır. Uçuş maliyetleri kalkış yerine, uçuşta izlenecek rotaya ve varış yerine göre değişmektedir. Havaalanı güvenlik, konma ve konaklama ücretleri, yakıt maliyetleri, uçuşta verilen yemek maliyetleri, hava trafik kontrol maliyetleri, personel ücret ve komisyonları gibi maliyetler de eklenir. Bunlara diğer bir kategori olan yolcu hizmet ücretleri gibi maliyetleri içeren yarı değişken maliyetler de eklenir. Yolcu hizmet ücretleri her bir uçuşta yolcu başına alınan sabit bir ücrettir. Tüm bu değişken maliyetlerin yanında uçuştan elde edilecek gelir; bakım, uçak finansal kiralama (leasing) maliyetleri, kabin ve uçuş ekibi maaşları gibi sabit maliyetleri de karşılayabilmelidir. Tüm bu maliyetlere karşı pazarlama bölümü her uçuşun fiyatını satılabilir şekilde fiyatlamalıdır.

Şekil 25 Havayolunun İngiltere'nin bölgesel bir havaalanından Avrupa ve A.B.D.'deki havaalanlarına yaptığı uçuşları göstermektedir. Analiz temel gelir yönetimini kullanarak havaalanından tüm istasyonlara yapılan uçuşun karlılık durumunu göstermektedir.

Şekil 25'de yatay ekseninde çeşitli uçuşların 20'den 100'e kadar doluluk oranlarının %'si görülebilir. Dikey eksen her bir uçuşun sağladığı marjinal faydanın %'sini gösterir. Örneğin Reykavik uçuşunun doluluk oranı yaklaşık %65 olduğu halde başabaş noktasının yaklaşık %35 altındadır. Dublin uçuşu da yaklaşık %80 doluluk oranında olmasına rağmen marjinal fayda başabaş noktasının %25 altındadır.



Şekil 25. Bölgesel Bir İngiliz Havayolunun Marjinal Katkı Analizi

Yeoman ve Ingold,1997, s.149.

Bu bilgilerin ışığı altında hangi hatların karda, hangisinin zararda olduğu görülebilir. Örneğin New Orleans hattı %80 doluluk oranına sahip olduğu halde en yüksek marjinal faydayı (%30) sağlamaktadır. Bu hat açıkça yolculardan en iyi şekilde fayda sağlanan ve gelirin en büyüklendiği hattır.

Bu bilgiler için, her bir uçuşun operasyonel harcamaları hesaplanmakta ve o uçuştaki koltuk sayısına bölünmektedir. Böylece her bir koltuğun sabit bir maliyeti olmaktadır. Bu maliyeti daha anlamlı kılmak için maliyetler her bir kilometre başına bulunmaktadır. Bu şekilde her bir uçuşun koltuk sayısıyla uçuş uzunluğu çarpılarak arz edilen koltuk kilometre (available seat kilometre-ASK) bulunur.

Örneğin Londra'dan Johannesburg'a giden bir B747'nin ASK 4 milyondur. Bu uçuşun toplam maliyeti 210.000 pound olursa, ASK maliyeti 5.25 pence olur.

Uçuştan elde edilen gelirin iyi, kötü yada şöyle böyle olduğunu söylemek için başka bir işleme gerek vardır. Pazarlama bölümünün her bir uçuştan elde edilen geliri (RPK-revenue per passenger kilometre) bilmesi gereklidir. RPK, uçuşun operasyonel maliyetlerini ne kadar ödediklerine bakılmaksızın tüm ücret ödeyen müşterilerden elde edilen gelire bölünür. Aynı uçuşu ve maliyetleri kullanarak RPK aşağıdaki gibi bulunabilir.

Edinburg'dan Johannesburg'a Nairobi aktarmalı taşınan 380 yolcudan toplam 247.500 pound gelir elde edilmiştir. Toplam yolcu kilometre $380 * 10.000 = 3.800.000$ olmaktadır. Böylece $RPK=6.5$ pence yani ASK'nin %23.8 fazlasıdır.

Pazarlama bölümü gelir yönetimi bilgilerini kullanarak farklı uçuşlardan elde edilecek gelire etki edebilir. Bu bilgiler satış ve pazarlama bölümü çalışanlarına trendle ilgili bilgiler vermektedir. Bir uçuş düşük veya negatif gelirdeyse, geliri arttıracak sınıflar açılarak yolcuların ilgisi çekilmeye çalışılır. Diğer taraftan uçuşa talep çoksa, uçuştaki indirimli sınıflar kapatılır.

Gelir yönetimi ayrıca çeşitli varış noktalarındaki kur farklarını da gözönüne alır. Bazı ülkelerin para birimi o ülkenin sınırları dışında değersizdir. Gelir yönetimi havayolunun o ülkede kullanacağı miktardan fazla o ülkenin para birimiyle bilet satışını

sınırlar. Nijerya- Rusya arasında uçan bir havayolu birinci sınıfında dört farklı şekilde bilet satmaktadır. Bu sınıflar:

F= Tam fiyatlı birinci sınıf,

E= İndirimli birinci sınıf,

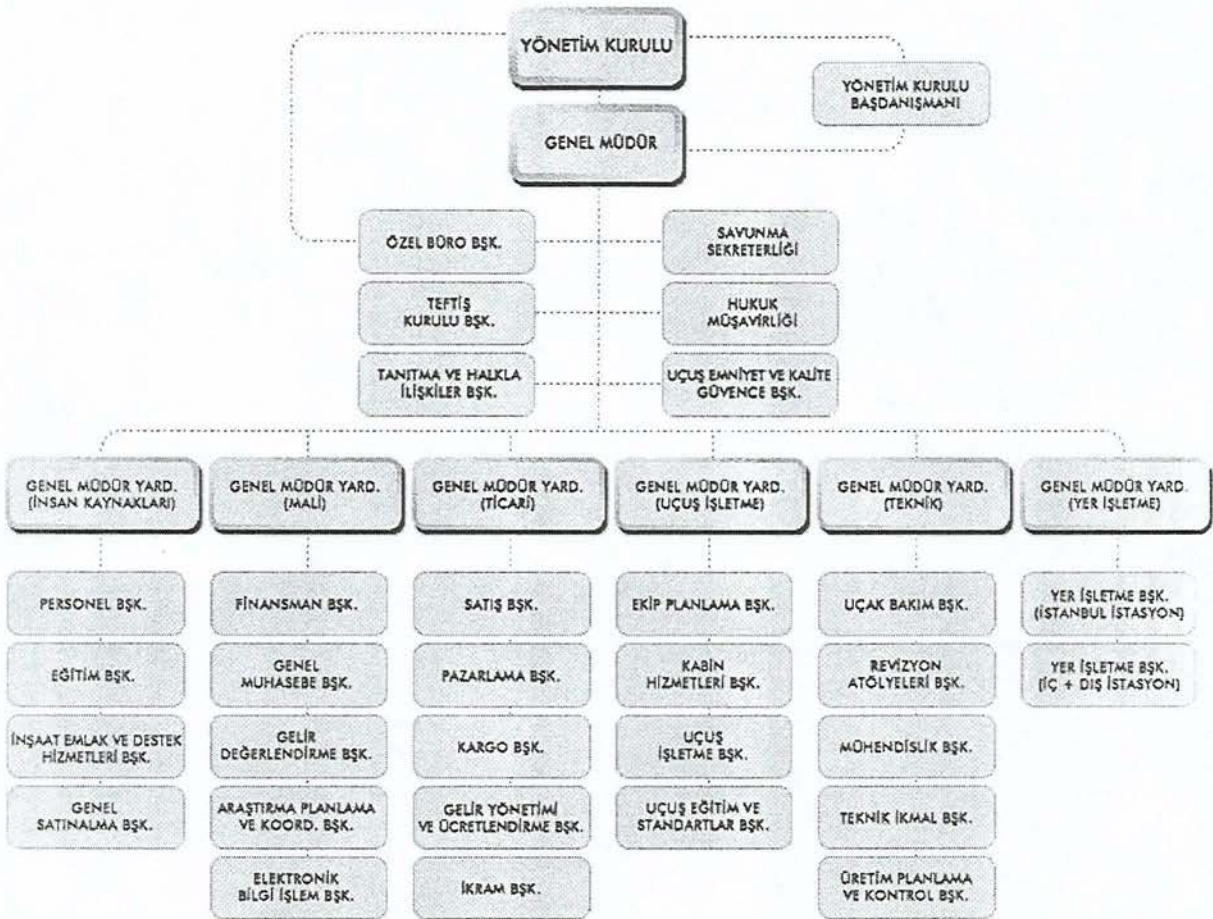
O= Tamamlayıcı (complimentary) birinci sınıf,

G= Nijerya para birimi ile satılan birinci sınıftır.

Bu örneğin tersine örneğin Almanya'dan İngiltere'ye olan bir uçuşta örneğin Düsseldorf'tan Londra'ya uçuşun maliyeti, Londra'dan Düsseldorf'a olan uçuşun maliyetinden daha fazladır. Gelir yönetimi geliri arttırmak için koltukları Düsseldorf-Londra-Düsseldorf uçuşlarına kapatıp, Londra-Düsseldorf-Londra uçuşlarına açabilir. Bununla beraber her şey bu kadar basit değildir. Çünkü sistem sadece iki ülke arasındaki fiyat farklılığını hesaba katmaz, aynı zamanda biletin gidiş-dönüş veya tek yön olup olmadığına da bakar.

Gelir yönetimi uçağın doluluk oranının kontrol edilmesinde de büyük rol oynar. Geliri enbüyüklemekten başka, fiziksel olarak da uçağı doldurur. Gelir yönetimi uçuştan hemen önce rezervasyon yaptırmadan bilet alan (go-show) yolcuların izlenmesini kolaylaştırır. Bunlar tam bilet parası ödemek zorunda olduklarını bilen yolculardır. Aynı zamanda belli oranda rezervasyon yaptııp gelmeyen yolcular da vardır. Uçağın tam dolu olarak havalanabilmesini sağlamak için belli oranda fazla rezervasyon yapılır. Rezervasyon yaptırmadan uçanlar, rezervasyon yaptııp gelmeyenler ve son dakika iptallerine ilişkin bilgiler o uçuş için veya tüm uçuşlar için bilindiği zaman bilgisayar uçağı arkasında hiç uçak dolu olduğu için rezervasyonu olduğu halde uçamayan yolcu bırakmadan tam olarak doldurabilir. Havayolunun pazarlama bölümüne gelir yönetimi sisteminin faydası yönetim için çok hızlı ve kesin bilgi üretebilmesidir. Gelir yönetimi bir veya daha fazla istasyona, bir veya bir çok noktadan uçuşu, geliri ve doluluk oranını en büyüklemenin kısa ve uzun dönemli en iyi yöntemidir.

EK-2 TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN ORGANİZASYON YAPISI



EK-3 TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN REZERVASYONA OLAN TALEBİ KONTROL ETTİĞİ GÜNLER

Türk Hava Yolları'nın uçuşlara olan talebi kontrol ettiği günler uçuş gününden 336 gün öncesinden başlamakta ve 41 kez kontrol edilmektedir. Uçuşa olan talebin kontrol edildiği dönemler aşağıda belirtilmiştir.

Uçuş gününe kalan süre

0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
35
42
49
56
70
84
112
140
168
224
280
336

KAYNAKÇA

- Battal, Ünal. “**Havayolu Ekonomisi**”, Lisans, Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, 1997.
- Baye, Michael R. **Managerial Economics and Business Strategy**. Second Edition, USA: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- Bernhardt, Kenneth L. ve Thomas C. Kinnear. **Cases in Marketing Management** Seventh Edition, Boston: Irwin-McGraw-Hill, 1997.
- Button, Kenneth, Kingsley Haynes ve Roger Stough. **Flying Into the Future**. United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 1998.
- Daudel, Sylvain ve Georges Vialle. **Yield Management: Applications to Air Transport and Other Service Industries**. Paris: Institut du Transport Arien, 1994.
- Dempsey, Paul Stephen ve Laurence E. Gesell. **Airline Management: Strategies for the 21st Century**. USA: Cost Aire Publications, 1997.
- Dinler, Zeynel. **İktisada Giriş**. Beşinci Basım, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 2000.
- Dobson, Alan P. **Flying in the Face of Competition**, England: Ashgate Publishing Company, 1995.
- Doganis, Rigas. **Flying Offcourse, The Economics of International Airlines**. Second Edition. USA: Routledge, 1998.
- Dökmen, Tuba. “Havayolu İşletmelerinde Yeni Hizmet Geliştirme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Yeni Hizmet Geliştirme Uygulamaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Fitzsimmons, James A ve Mona J. Fitzsimmons. **Service Management**. İkinci basım, U.S.A.:Irwin/ McGraw-Hill, 1998.
- Fitzsimmons, James A. ve Mona J. Fitzsimmons. **Service Management for Competitive Advantage**. Singapore: Mc Graw-Hill International Editions Management and Organization Series, 1994.
- Hanlon, Pat. **Global Airlines Competition in a Transnational Industry**. Great Britain: Butterworth and Heinemann, 1996.

- Kane, Robert M. **Air Transportation**. Thirteenth Edition. USA:Kendall/Hunt Publishing Company, 1999.
- Kaps, Robert W. **Fiscal Aspects of Aviation Management**. USA: Southern Illinois University Press Series, 2000.
- Lewis, Robert C., Richard E. Chambers ve Harsha E. Chacko. **Marketing Leadership in Hospitality**. Second edition. USA: Kendall/ Hunt Publishing Company, 1995.
- Mutlu, Esin **Uluslararası İşletmecilik**. Birinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.
- O'connor, William. **An Introduction to Airline Economics**. Fourth Edition. London: Praeger,1995.
- Oyman, Korhan. "**Havayolu Taşımacılığı Yönetimi**", Lisans, Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, 1996.
- Oyman, Korhan. "**Sivil Havacılığa Giriş**", Lisans, Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, 1994.
- Öç, Mustafa. "Oligopol Pazar Yapısı ve Havayollarının Ekonomik Özellikleri," **Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni**. Sayı no:14, Nisan-Eylül 1993.
- Öztürk, Sevgi. **Hizmet Pazarlaması** Üçüncü Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998.
- Poon, Auliana. **Tourism, Technology and Competitive Strategies**. First Edition, Wallingford: CAB International, 1993.
- Saldıraner, Yıldırım. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi**, Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları No:4, Eskişehir:1992.
- Stern, Louis W, Adel I. El-Ansary ve Anne T. Coughlan. **Marketing Channels**. Fifth Edition. USA: Prentice Hall International Edition, 1996.
- Sürmeli, Fevzi. **Muhasebe Bilgi Sistemleri**, Yayınlanmamış Ders Notları, 2001.
- Sürmeli, Fevzi, Hikmet Seçim ve Halim Sözbilir. **Sivil Havacılık Yönetimi**. Eskişehir: Sivil Havacılık Yüksek Okulu Yayınları, No:1, 1991.
- Thomas, Mike L. **A Portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning**. Germany: European Academic Publishers, 1997.

Türk Hava Yolları A.O. Ground Operation Manual (GOM). Ocak 2000.

Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, 1996.

Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, 1998.

Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, 1999.

Türk Hava Yolları Faaliyet Raporu, 2000.

Wells, Alexander T. **Air Transportation A Management Perspective**. Fourth Edition. California: Wadsworth Publishing Company, 1999.

Yeoman, Ian ve Anthony Ingold. **Yield Management Strategies for the Service Industries**. London: York House Typographic Ltd., 1997.

Yu, Gang. **Operations Research In The Airline Industry**. U.S.A: Kluwer Academic, 1998.

Zeithaml, Valarie A. ve Mary Jo Bitner. **Service Marketing**. New York: McGraw-Hill Co., 1996.

İnternet Adresleri

<http://128.230.55.200/facstaff/ffeaston/Syllabi/EMB646/Docs/Aayldmgt.doc>, iletişim adresli internet sayfası, Mart 2001.

<http://www.4windstravel.com/ttips/hotdeals.html>, iletişim adresli internet sayfası, Haziran 2001.

<http://www.aa.com/away/Vantage/Vantage-may98.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Temmuz 2000.

<http://atag.org/ECO/default.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Mayıs 2001.

<http://atag.org/ECO/default.htm> SUMMARY, iletişim adresli internet sayfası, Mayıs 2001.

<http://atag.org/eco/eco1/html>, iletişim adresli internet sayfası, Nisan 2000.

<http://atag.org/eco/index.html>, iletişim adresli internet sayfası, Nisan 2000.

<http://atag.org/ETF/eatf3.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Haziran 2001.

<http://www.boeing.com/commercial/cmo/5apfl.html>, iletişim adresli internet sayfası, Nisan 2000.

<http://comm.db.erau.edu/leader/spring99/perspec.html>, iletişim adresli internet sayfası, Haziran 2000.

<http://www.europarl.eu.int/dg4/wkdocs/tran/105/en/chap2.html>, iletişim adresli internet sayfası, Haziran 2001.

http://www.geocities.com/hoolywood/7890/yeild_manage.htm, iletişim adresli internet sayfası, Nisan 2001.

<http://gwvirginia.gwu.edu/academics/aviation-institute/article2.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Mayıs 2001.

<http://www.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/01/03/18/yazarlar/62yaz.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Mart 2001.

<http://www.iataiorg/pr/proljune.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Haziran 2001.

http://Isye.gotech.edu/people/faculty/Victoria_Chen/paper20.pdf, iletişim adresli internet sayfası, Temmuz 2000.

<http://www.kellogg.nwu.edu/faculty/dana/html/cases/USAirline1995.pdt>, iletişim adresli internet sayfası, Mayıs 2001.

<http://lionhrtpub.com/orms/orms-10-98/body.html>, iletişim adresli internet sayfası, Mayıs 2001.

<http://www.optims.com/UK/hight-profits.html>, iletişim adresli internet sayfası, Ocak 2001.

<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JIAHR/issue1.html>, iletişim adresli internet sayfası, Haziran 2001.

<http://sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?file=/chronicle/archive/1999/05/25/BU88902.DTL>, iletişim adresli internet sayfası, Haziran 2001.

<http://www.thy.com/tr/thy/filo.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Ağustos 2001.

<http://www.turkhavayollari.com.tr/thy/index.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Ağustos 2001.

<http://usatoday.com/life/cyber/ech/ctd922.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Temmuz 2000.

<http://www.users.pgen.net/apalmer/ymtarg.htm>, iletişim adresli internet sayfası, Nisan 2001.

http://www.wardell.org/understanding_yield_management.html, iletişim adresli internet sayfası, Haziran 2001.

Diğer

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, **Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu**. Ankara, Yayın no: 2364, Nisan 1995.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, **Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, Yayın no: 2584, 2001.

Adyanthaya, Surain. "Bottom-Line Implications of O&D Revenue Management," **Business Development For Airline Economics Magazine**. Eylül-Kasım, 1998.

Beaver, Alan. "Hotel CRS", **Tourism Management**. March 1992.

Belobaba, Peter P. ve John L. Wilson. "Impacts of Yield Management in Competitive Airline Markets," **Journal of Air Transport Management**. Volume:3, Number:1, 1998

Jacobs, Timothy L., Richard M. Ratliff ve Barry C. Smith. "Soaring with Synchronized Systems," **ORMS Today**. Ağustos 2000.

"Who Leads the Revenue Manager ?". **Airline Business**, November, 2000.

Ekonomist Dergisi, 18 Haziran 2000.

Gökyüzü Dergisi, Sayı 5, Ağustos 1999

Sabah Gazetesi, 30 Mayıs 2000.