

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE  
STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**PELİN KARAOSMAN**

**KOCAELİ 2019**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE  
STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**PELİN KARAOSMAN**

**DOÇ. DR. AHMET CEMKUT BADEM**

**KOCAELİ 2019**

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI

DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK  
MALİYET YÖNETİMİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

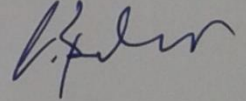
Tezi Hazırlayan: Pelin KARAOSMAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 23-01.2019/04

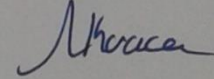
Jüri Başkanı Adı SOYADI (İmza) : Prof. Dr. Vasfi Haftacı



Jüri Üyesi Adı SOYADI (İmza): Doç. Dr. Cemkut Badem



Jüri Üyesi Adı SOYADI (İmza): Doç. Dr. Nevran Karaca



KOCAELİ 2019

## ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmam süresi boyunca bilimsel tecrübeleriyle beni yönlendiren ve yol gösteren, bana büyük emeği geçen, yoğun çalışmasına rağmen bana vakit ayırıp yardımlarını esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Sayın Hocam Doç. Dr. A. Cemkut BADEM'e en derin saygı ve şükranlarımı sunarım.

Eğitim hayatım boyunca bana maddi ve manevi destek veren babam Şaban KARAOSMAN'a, annem Bahriye KARAOSMAN'a her zaman benim yanımda olan ve desteğini esirgemeyen ağabeyim Birkan KARAOSMAN'a ve sevgili ikizim Selin KARAOSMAN'a çok teşekkür ederim.

Ders aşaması boyunca engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım çok sevgili hocalarım Prof. Dr. Vasfi HAFTACI'ya, Prof. Dr. Selman Aziz ERDEN'e, Prof. Dr. Sami KARACAN' a, Yrd. Doç. Dr. Yavuz KILINÇ'a ve Yrd. Doç. Dr. Ednan AYVAZ'a sonsuz teşekkür ederim.

Tezin inceleme aşamasında büyük emeği olan kıymetli hocam Doç.Dr. Nevran KARACA'ya sonsuz teşekkürler.

**Pelin KARAOSMAN**

**Kocaeli, 2019**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ İNCELENMESİ .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Havayolu Taşımacılığının Kapsamı ve Önemi .....	3
1.1.2. Havayolu Taşımacılığının Dünya’da ve Türkiye’deki Gelişimi .....	6
1.1.2.1. Havayolu Taşımacılığının Dünya’daki Gelişimi .....	6
1.1.2.2. Havayolu Taşımacılığının Türkiye’deki Gelişimi .....	11
1.1.3. Havayolu Taşımacılığında Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar .....	12
1.1.3.1. Havayolu Taşımacılığında Uluslararası Kuruluşlar .....	12
1.1.3.1.1. Uluslararası Sivil Havacılık Birliği (ICAO-International Civil Aviation Organization) .....	13
1.1.3.1.2. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA- International Air Transport Association) .....	13
1.1.3.1.3. Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA- European Aviation Safety Agency) .....	14
1.1.3.1.4. Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (EUROCONTROL- European Organization For The Safety of Air Navigation) .....	14
1.1.3.1.5. Avrupa Bölgesel Havayolu Birliği (ERA- European Regions Airline Association) .....	14
1.1.3.2. Havayolu Taşımacılığında Ulusal Kuruluşlar .....	15
1.1.3.2.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM- Directorate General of Civil Aviation) .....	15
1.1.3.2.2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ- General Directorate of State Airport Administration) .....	16
1.1.4. Havayolu Taşıma İşletmeleri .....	16
1.1.4.1. Havayolu İşletmeleri .....	16
1.1.4.2. Hava Taksi İşletmeleri .....	17
1.1.4.3. Balon İşletmeleri .....	17
1.1.4.4. Genel Havacılık İşletmeleri .....	17
1.1.4.5. Uçakla Zirai Mücadele İşletmeleri .....	17

1.1.5. Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	18
1.1.5.1. Tarifeli Havayolu Taşımacılığı .....	18
1.1.5.2. Tarifesiz Havayolu Taşımacılığı .....	19
1.1.5.3. Bölgesel Havayolu Taşımacılığı .....	20
1.1.5.4. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi.....	21
1.2. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİ .....	21
1.2.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı.....	21
1.2.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi.....	23
1.2.2.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Dünya'daki Gelişimi.....	23
1.2.2.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Türkiye'deki Gelişimi.....	25
1.2.3. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri İle Diğer Havayolu İşletmeleri Arasındaki Farklılıklar.....	25
1.2.3.1. Düşük Maliyetli Maliyetli Havayolu İşletmeleri ile Geleneksel Havayolu İşletmeleri Arasındaki Farklar .....	25
1.2.3.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri ile Bölgesel Havayolu İşletmeleri Arasındaki Farklar .....	26
1.2.3.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Tarifesiz/Charter Havayolu İşletmeleri .....	28
1.2.4. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Pazar Talep Segmenti .....	29
1.2.5. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri.....	33
1.2.5.1. Southwest Havayolları.....	33
1.2.5.2. Pegasus Havayolları.....	36
1.2.5.3. Anadolu Jet.....	38
1.2.5.4. EasyJet Havayolları .....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

2. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN MALİYET YAPISININ İNCELENMESİ .....	43
2.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Maliyet ve Gider Kavramına Genel Bakış.....	43
2.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Maliyetin Önemi.....	49
2.3. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Maliyet Yapısı .....	50
2.4. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Maliyet Sınıflandırması .....	55
2.4.1. Havayolu İşletmelerinde Maliyet Sınıflandırması .....	55
2.4.1.1. Faaliyet Giderleri .....	56
2.4.1.2. Faaliyet Dışı Giderler.....	57
2.4.2. Havayolu İşletmelerinde Diğer Maliyet Ayrımları .....	58
2.4.2.1. Hizmetin Tahsis Edilebilirliği Açısından Maliyetler.....	58
2.4.2.1.1. Ayrılabilir Maliyetler.....	58

2.4.2.1.2. Ortak Maliyet .....	59
2.4.2.2. Kapasite Dahilinde Maliyetler .....	59
2.4.2.2.1. Sabit Maliyet.....	60
2.4.2.2.2. Değişken Maliyet .....	60
2.4.2.3. Kontrol Edilebilirlik Açısından Maliyetler.....	61
2.4.2.3.1. Kontrol Edilebilen Maliyetler .....	61
2.4.2.3.2. Kontrol Edilemeyen Maliyetler .....	63
2.4.3. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Faaliyet Giderlerinin Sınıflandırılması.....	64
2.4.3.1. Faaliyet Giderleri.....	65
2.4.3.1.1. Doğrudan Faaliyet Giderleri.....	65
2.4.3.1.2. Dolaylı Faaliyet Giderleri.....	70
2.4.3.2. Faaliyet Dışı Giderler.....	72
2.5. X Hava Taşımacılığı A.Ş. Maliyet Analizi Örneği .....	73

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ.....</b>	<b>76</b>
3.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimine Genel Bir Bakış.....	76
3.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetim Analizi ...	77
3.2.1. Değer Zincir Analizi.....	77
3.2.2. Stratejik Konum Analizi .....	79
3.2.3. Maliyet Etkenleri Analizi .....	80
3.3. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetim Yaklaşımları... ..	82
3.3.1. Stratejik Maliyet Yönetimi Yaklaşımları.....	82
3.3.1.1. Zaman Esaslı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme .....	82
3.3.1.2. Hedef Maliyetleme .....	85
3.3.1.3. Kaizen Maliyetleme.....	88
3.4. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Düşürme Politikaları.....	89
3.4.1. Satış Ağları .....	90
3.4.2. Düşük Fiyat Uygulaması .....	91
3.4.3. Uçuş Sırasında Verilen Hizmetler .....	93
3.4.4. Uçak Kapasitesi ve Kullanılabilirliği.....	94
3.4.5. İkincil Havaalanlarının Kullanımı .....	95
3.4.6. Kısa Mesafeli Uçuşlar .....	96

3.4.7. Yerde Bekleme Süresinin Azaltımı.....	97
3.4.8. Filo Yapısı.....	97
3.5. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Düşürme Yaklaşımları .....	98
3.5.1. Maliyet Düşürmede Kalite .....	98
3.5.2. Maliyet Düşürmede Güvenilirlik ve Emniyet.....	102
3.5.3. Maliyet Düşürmede Zaman ve Hız.....	104
3.5.4. Maliyet Düşürmede Maliyet Etkinliği.....	106
3.6. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesinin Maliyeti Düşürmek Adına Yaptığı Uygulamalar .....	107
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>4. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA .....</b>	<b>118</b>
4.1. UYGULAMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	118
4.2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM.....	118
4.3. UYGULAMANIN SINIRLARI .....	119
4.4. UYGULAMA YAPILAN HAVAYOLU İŞLETMESİNİN TANITILMASI.....	119
4.5. UYGULAMA YAPILAN HAVAYOLU İŞLETMESİNİN ORGANİZASYON YAPISI.....	124
4.6. UYGULAMA YAPILAN HAVAYOLU İŞLETMESİNİN MALİYET İNCELEMESİ.....	126
4.7. UYGULAMA HAVAYOLU İŞLETMESİNDE HEDEF MALİYET MODELİNİN KURULMASI.....	128
4.7.1. Mevcut Airbus 320 Uçağın Genel Özellikleri .....	128
4.7.2. Yeniden Tasarlanacak Airbus 320 Tip Uçak İçin Müşteri Beklenti Ve Fonksiyonlarının Tespit Edilmesi.....	131
4.7.3. Yeniden Tasarlanacak Airbus 320 Tip Uçağın Tasarımı .....	134
4.8. TASARIM YAPILACAK AIRBUS 320 TİP UÇAĞA İLİŞKİN BULGULAR	137
4.9. HEDEF MALİYETLEME PROJEKSİYONU .....	140
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	146
KAYNAKÇA.....	149
ÖZGEÇMİŞ.....	162



## ÖZET

# DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ

**Pelin KARAOSMAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019**

**Danışman: Doç.Dr.A.Cemkut BADEM**

Globalleşen dünyada yaşanan hızlı teknolojik değişim ve gelişimler, diğer üretim sektörlerini etkilediği gibi hizmet işletmelerinden biri olan havayolu sektörünü de etkilemiştir. Amacında insanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak olan ve yeni bir iş olgusuyla piyasaya giren düşük maliyetli havayolu işletmeleri sektöre ivme kazandırmaktadır. Bu tür havayolu işletmeleri faaliyetlerini yerine getirirken rekabet unsurlarını göz önüne alarak bir takım stratejiler uygulamaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla çağdaş yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamıştır. Bu yenilikçi yöntemlerden birisi de hedef maliyetleme yöntemidir. Tezde, düşük maliyetli havayolu işletmeleri ana hatlarıyla tanımlanmış olup stratejik maliyet yönetimine değinilerek Türkiye’de çalışmalarını aktif bir biçimde sürdüren bir hizmet işletmesi olan Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi tabiri ile anılan resmi bir kuruluştaki stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarından biri olan hedef maliyetleme yöntemi incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi, Stratejik Maliyet, Hedef Maliyetleme

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC COST MANAGEMENT IN LOW COST AIRLINES COMPANIES**

**Pelin KARAOSMAN**

**Department of Business Administration**

**Kocaeli University, The Institute of Social Sciences, 2019**

**Thesis Advisor: Doç.Dr.A.Cemkut BADEM**

The rapid technological changes and developments experienced in the globalizing world have affected the other manufacturing sectors as well as the airline industry which is one of the service enterprises. In order to meet the needs and expectations of people and to enter the market with a new business enterprises, low-cost airline companies accelerate the sector. This type of airline companies are implementing a number of strategies taking into account the competitive factors while performing their activities. Low cost airlines have started to implement modern management approaches in order to keep up with the competitive environment and to continue their activities. One of these innovative methods is the target costing method. In this thesis, low cost airline companies has been introduced outlined a services business continued reference to strategic cost management studies in Turkey actively Low Cost Airline of the term with one of its strategic cost management approaches in an aforementioned official institutions, target costing methods were investigated.

**Key words:** Low Cost for Airline Operation, Strategic Cost, Target Costing

## SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

CRS: Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi  
DHM: Devlet Hava Meydanları  
EASA: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı  
ERA: Avrupa Bölgesel Havayolu Birliği  
EUROCONTROL: Avrupa Hava Seyrüsefer Birliği  
IATA: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği  
ICAO: Uluslararası Sivil Havacılık Birliği  
KAP: Kamu Aydınlatma Platformu  
Kg: Kilogram  
Kw: Kilovat  
MSUGT: Muhasebe Sistemi Uygulama Tebliği  
SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü  
SMMM: Serbest Muhasebeci Mali Müşavir  
T.C: Türkiye Cumhuriyeti  
THY: Türk Hava Yolları  
TMS : Türkiye Muhasebe Standartları  
Vb: Ve Benzeri  
Vd: Ve diğerleri

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1998'den İtibaren Petrol Varil Fiyatları (USD).....	9
Şekil 2. 2005-2014 Toplam Trafik Tarifeleri.....	10
Şekil 3. Pegasus A.Ş.'nin Uçuş Bölgeleri.....	36
Şekil 4. Havayolu İşletmelerinde Maliyetler .....	48
Şekil 5. Faaliyet Giderleri Dağılımı .....	52
Şekil 6.Maliyet Eğrisi .....	113
Şekil 7.İki Zaman Döneminde Farklı Segmentler İçin Farklı Talep Eğrileri.....	114
Şekil 8.Havayolu Taşımacılığında Zaman İçinde Talep Eğrilerinin Farklı .....	115
Şekil 9.Uygulama Hava Yolu İşletmesinin Uçuş Noktaları Haritası .....	121
Şekil 10.Uygulama Firmasının Organizasyonu Şeması.....	125



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Düşük Maliyetli Havayolu Taşıyıcılara Yönelik Tutum .....	31
Tablo 2. 2017 Tarihli Southwest 687 Boeing 737 Uçağın İşletimi:.....	34
Tablo 3. Southwest Airlines 2017 Finansal Durumu .....	35
Tablo 4. Pegasus Uçakları.....	37
Tablo 5. Air Manas Uçakları.....	38
Tablo 6. Izair Uçakları .....	38
Tablo 7. B737-800 Özellikleri .....	40
Tablo 8. Faaliyet Gider Ayrımlaması .....	56
Tablo 9. Faaliyet Gider Ayrımlaması .....	57
Tablo 10. X Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin 2016 Faaliyet Gider Sınıflandırması .....	73
Tablo 11. X Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin 2017 Faaliyet Gider Sınıflandırması .....	73
Tablo 12. Geleneksel Maliyetleme İle Hedef Maliyetlemenin Karşılaştırması .....	87
Tablo 13. Müşteri Beklentileri ve Hizmet Ürününün Fonksiyonları .....	132
Tablo 14. 150 Yolcu Kapasiteli Uçağın Maliyet Dağılımı .....	137
Tablo 15. Mevcut Yolcu Başına Ortalama Bir Uçuş Maliyeti.....	139

## GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin artması diğer sektörlerde olduğu gibi havayolu sektörünü de derinden etkilemiştir. Özellikle teknolojiadaki hızlı değişim ve gelişim havayolu işletmelerini mevcut uygulamaları geride bırakarak yeni yöntem ve stratejiler kullanmayı zorunlu kılmıştır. Bu nedenle havayolu işletmelerinin maliyet hesaplama şekilleri üzerinde durmalarına ve klasik yöntemlerden uzaklaşarak yerine çağdaş maliyet yönetimini uygulamaya yöneltmiştir.

Son zamanlarda adını düşük maliyetli iş olgusuyla duyuran havayolu işletmesi düşük bilet fiyatları uygulayarak müşterilerin dikkatini çekmiştir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri Amerika'da maliyetlerini düşürmek amacıyla Southwest'in başlattığı düşük fiyat uygulaması düşük maliyetli havayolu işletmelerini ortaya çıkarmıştır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri faaliyetlerini yerine getirirken rekabet unsurlarını göz önüne alarak bir takım stratejiler uygulamaktadır. Havayolu sektöründe rekabetin bu denli fazla olması düşük maliyetli havayolu işletmelerini de stratejiler geliştirme yoluna girmelerine sebep olmuştur.

Maliyet yönetim anlayışı ilk aşamada üretim işletmelerince kullanırken yaşanan değişimler karşısında hizmet sektöründe de yerini almıştır. Hizmet sektörü olan düşük maliyetli havayolu işletmeleri de rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla çağdaş yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamıştır. Çağdaş maliyetleme yöntemlerinden biri olan stratejik maliyet yönetimi, stratejik yönetim ve maliyet yönetiminin bir araya gelmesiyle oluşmuştur.

Uygulama yapılan düşük maliyetli havayolu işletmesi stratejik maliyetleme yöntemlerinden biri olan hedef maliyetleme yöntemini uygulamaktadır. Hedef maliyetleme yöntemi, hizmetin tasarım aşamasında ileride gerçekleşecek maliyetleri planlamakta ve sunulması hedeflenen hizmetin maliyetlerini tasarım aşamasında kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır.

Çalışmada amaçlanan uygulama yapılan düşük maliyetli havayolu işletmesinde çağdaş maliyetleme yaklaşımlarından biri olan hedef maliyetleme yaklaşımı hesaplamaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle havayolu taşımacılığı ayrıntılı bir biçimde tanıtılmış bu kapsamda; havayolu taşımacılığının kapsam ve önemi, Türkiye’de ve Dünya’daki gelişimi, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşları, havayolu taşıma işletmelerinin neler olduğu, havayolu işletmelerinin sınıflandırılması yapılmıştır. Daha sonra düşük maliyetli havayolu işletmeleri ayrıntılı bir biçimde tanıtılmış olup bu kapsamda; düşük maliyetli havayolu işletmelerinin tanımı, kapsamı, Dünya’da ve Türkiye’deki gelişimi, düşük maliyetli havayolu işletmelerini diğer havayolu işletmelerinden ayıran, özellikler, hangi pazara hitap ettiği, piyasada hangi havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdiğine ilişkin ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde düşük maliyetli havayolu işletmeleri için maliyetlerin neler olduğu, sınıflandırmaların nasıl yapılabileceği ve Türkiye’de faaliyet gösteren düşük maliyetli havayolu işletmelerinden birinin maliyet analizi yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde stratejik maliyet yönetimi işlenmiş olup, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin stratejik maliyet yönetimi adı altında ayrıntılı bir analiz yapılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise ilk üç bölümünde anlatılan teorik bilgilerle ilişki kurularak Türkiye’de çalışmalarını sürdüren bir hizmet işletmesi olan X Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi tabiri ile anılan resmi bir kuruluştaki stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarından biri olan hedef maliyetleme yönteminin incelenmesiyle tez araştırması sonlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ İNCELENMESİ

#### 1.1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

##### 1.1.1. Havayolu Taşımacılığının Kapsamı ve Önemi

Sivil havacılık sektörünün alt sektörü olan havayolu taşımacılığı 20. yüzyılın başından beri diğer taşıma araçlarına göre en fazla gelişme gösteren sektörlerden bir tanesidir (Batur, 2008). Havayolu taşımacılığı, bir yerden başka bir yere ulaştırılmak istenen yolcu, yük ya da postanın gelir elde etme amacı güderek hava araçlarıyla taşınması işlemidir (Köse, 2017:50).

Havayolu işletmeleri, havayolu taşımacılığının faaliyet alanını oluşturan yolcu, yükün ve postanın bir hattan diğerine emniyetli, zamanında ve en etkin bir şekilde ulaştırılması hizmetini sunan işletmeler biçiminde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, ana faaliyeti havayolu taşımacılığın yapılması olan işletmelere havayolu işletmesi denmektedir (Şekerli, 2006:11).

Geçmişten günümüze genel bir bakış açısı ile havayolu taşımacılığını incelemek gerekirse, ilkçağlardan beri insanlar uçuş çabaları içine girmiş ve birçok denemelerde bulunmuştur. İlk kez hava balonuyla uçuş denemesi Fransız Jean Pilâtre de adlı kişi tarafından denenmiş ve başarılı olmuştur. Daha sonra Jean Pilâtre de 21 Kasım 1783 yılında Marquis d'Arlandes ile birlikte 20 dakika havada kalabilmiştir. İlk pilotun ve yolcunun içinde bulunduğu sıcak hava balonu ile havalanan ilk pilotlar ise 20 Kasım 1793 yılında Montgolfier kardeşlerdir. Montgolfier kardeşler, fizikçi Jean François Pilatre de Rozier ve bir arkadaşlarını taşımayı başarmışlardır (Başol, 2012:9).

Alman Ferdinand Adolf August Heinrich Grafvon von Zeppelin Zeplin'i icat etmiştir. Henri Giffardise 1852 yılında ilk kez Zeplin ile uçan kişi olmuştur. 1856-1867 yılları arasında ilk kez planör ile uçuş yapılmıştır. Uçuş Jean-Marie Le Bris tarafından gerçekleştirilmiştir. 17.12.1903 tarihinde modern anlamda havayolu



taşımacılık faaliyetinin başlangıcı kabul edilmektedir. Bu tarihte bir motor yapısı bulunan uçağı Orville Wright ve Wilbur Wright kardeşler uçurmayı başarmışlardır. 1914 yılına gelindiğinde ilk kez tarifeli uçuş gerçekleşmiştir. 1919 yılı ise uluslararası ilk ticari uçuş yapılmıştır (Sürmen, 2015:538).

1914-1918 Birinci Dünya Savaşı yıllarından önce uçaklar askeri amaçla kullanılmalı düşüncesi hakimdir ve savaş boyunca uçaklar kullanılarak önemli gelişmeler yaşanmıştır (Chuang, 1971:16).

1939-1945 yılları arasında İkinci Dünya Savaşı sonrası uçaklar yalnız askeri amaç için değil sivil taşımacılıkta da kullanımına zemin hazırlamıştır (Sürmen, 2015:539). Havacılığa olan ilgi her geçen gün artmış ve havacılığın ticarileşmesinde önemli bir faktör olmuştur (Chuang, 1971:16).

1950-1958 yılları arasında gelişmeler ise, önce uzun mesafe kat edebilme olanağı sağlayan turbo pervaneli uçakların icat edilmesi daha sonralarda da jet motorlu uçakların kullanılmaya başlanması havayolu taşımacılığının önemini arttırmıştır (Sürmen, 2015:539). Dünya’da havayolu taşımacılığı hızlı bir gelişme potansiyeli içine girmiş özellikle 1946 yılında Atlantik uçuş, 1951 yılında kargo taşımacılık, 1957 yılında ise jet yolcu uçaklarının kullanımı gelişme seyrini hızlandırmıştır (www.businessnewstr.com, 1.12.2017). 1970’li yıllarda artık havayolu taşımacılığı ticari yapıya ulaşmış yük ve yolcu taşınmaya başlanmıştır (Çebi, 2014:20).

1978 yılında ABD’nin iç hatlarında yaptığı serbestleşme hareketi bir zincir niteliğinde olup başta Avrupa Ülkesi olmak üzere ve diğer ülkeleri de etkilemiştir. İç hatlarda uygulanan serbestleşme hareketi, havayolu taşıyıcılarının özleştirilmesine ve ülkeler arasında hızla yaygınlaşarak liberalleşme çizgisi içine girilmesine neden olmuştur (9.Kalkınma Planı, 2004:5). 1978 yılında meydana gelen gelişmeler; uçak biletlerin ücretlendirilmesinde yaptırımın kaldırılması, piyasaya girme ya da çıkmada tanınan serbestlik, havayolları taşıyıcılarının istekleri halinde işbirliği yapabilmeleri gibi durumlarda serbestlik tanınması ve yaptırımların kaldırılmasıdır (Hacıoğlu, 2011:6). Bu kapsamda havayolu taşımacılığı yoğun bir rekabet ortamı içine girmiştir. Havayolu taşımacılığı sadece yüksek kesimlere hitap eden bir taşımacılık türü

olmaktan çıkmış ve her kesme hitap eden bir taşımacılık türü olmuştur. Özellikle piyasada en önemli gelişme, Avrupa Ülkelerinde yapılan serbestleşme hareketiyle birlikte düşük maliyetli havayolu işletmelerinin pazara girmesi olmuştur. Bu tür işletmeler sadece fiyata duyarlı tatil amaçlı seyahat edecek yolculara değil aynı zamanda iş amaçlı seyahat edecek yolculara da bir teşvik niteliğindedir (Durmuş, 2011:32). Başlıca düşük maliyetli taşıyıcılar Southwest Airlines, Skybus Airlines, JetBlue gibi birçok havayolu taşıyıcıları geleneksel havayolu şirketlerine tehdit yaratmakta ve rekabeti kızıştıran bir nitelik taşımaktaydı (webcache.googleusercontent.com, 1.12.2017).

Günümüzde havayolu taşımacılığı, teknolojik gelişmelere, değişimlere kısa sürede ayak uydurabilmesi ulaşımın daha hızlı, güvenli, rahat ve nitelikli bir şekilde gerçekleşmesine olanak tanımaktadır. İnsanların gitmek istedikleri uzak noktalara kısa zamanda ulaştırma olanağı tanıyan havayolu taşımacılığı insanların yeni kültürlerle tanışma olanağı yaratmakta bunun yanı sıra ekonomik anlamda birçok fayda sağlamaktadır. Bu kapsamda havayolu taşımacılığı, insanları, ülkeleri bir araya getirerek ticaret yapma olanağı tanır ve bu sayede ekonominin büyümesine fırsat yaratarak ülkenin gelişmişlik seviyesini arttırır (Sürmen,2015:539-540).

Havayolu taşımacılığı günümüz teknolojik hızına cevap verebilen, meydana gelen değişmelere ayak uydurarak gerekli değişimleri kendi bünyesi içinde uygulayabilen taşımacılık türüdür. Teknolojik anlamda uyum gösterdiği yapısal değişimlerden bir kaçısı ise yakıttan tasarruf sağlayabilen, daha az gürültülü ve emisyonu düşük, yüksek kapasiteli uçaklar geliştirmeleridir. Ayrıca, serbestleşme faaliyetleriyle birlikte havayolu taşımacılığının ticari bir biçime girmesi, havayollarıyla işbirliklerin yapılması ve havayolu taşımacılığını müşterinin hakim olduğu bir yapıya sürüklemiştir (www.akademiktisat.net, 08.11.2017).

Havayolu taşımacılığı dış etkenlerden çabuk etkilenen bir sektördür. Örneğin, 11 Eylül 2001 tarihinde ABD’de yapılan saldırılar sadece saldırının yapıldığı ülkeye değil etkisi tüm dünyaya yansıyan bir durum söz konusu olmuştur (Gerede, 2006:32). Saldırıların yaşanması yolcuların güvenlik hususunda endişe duymalarına ve uçağa binmek istemeyip hava trafiğinde düşüşlerin yaşanmasını neden olmuştur. Bu ve buna

benzer yaşanan kriz dönemleri, terör olayları, petrol fiyatlarında meydana gelen yükselişler şeklinde çoğaltılabilir (people.hofstra.edu,01.12.2017).

Havayolu taşımacılığında en önemli faktör insandır. Çünkü verilecek hizmetin doğru bir şekilde yerine getirilmesinde insan ön planda olmaktadır. Bu nedenle seçilen personellerin niteliğine ve alanında uzmanlaşmış olmasına dikkat edilmelidir. Hiç kuşkusuz havayolu taşımacılığının gelişmesine en fazla etkisi olacak etken insandır. Teknolojinin hızla geliştiği çevrede eğitilmiş, alanında uzmanlaşmış personellere her zaman ihtiyaç duyulmaktadır (Sürmeli vd, 1991:150). Örneğin, bir uçağın yapımında ve bakımında yüksek oranda sermayeye ihtiyaç duyulur. Bunun yanı sıra hava taşımacılığını çalıştırmak, bakımını yapmak için de eğitilmiş personele ihtiyaç duyulacaktır (www.yourarticlelibrary.com, 01.12.2017).

Havayolu taşımacılığı ekonomiye katkı sağlayan en önemli ulaşım araçlarından biridir (www.prg.aero, 01.12.2017). Havayolu taşımacılığı, taşınmak istenen yolcu veya yükün hızlı, etkin, verimli bir şekilde herhangi bir deniz, dağ ya da bir başka olası kesintiye uğramaksızın taşıma yapmaya olanak tanıyan önemli bir araçtır (www.yourarticlelibrary.com, 01.12.2017). Önemi geçmişten günümüze değer verilmiş ve sürekli değişim ve yenilik içinde olan taşımacılık türü olmuştur. İş Bankası tahminlerine göre Dünya’da havayolu taşımacılığı 2016-2034 yılları arasında büyüyeceği öngörülmektedir. Büyüme gösterecek ülkelerin başında Afrika, Asya Pasifik ve Orta Doğu gibi gelişmekte olan ülkeler gelmektedir (Kaya, 2016:24).

## **1.1.2. Havayolu Taşımacılığının Dünya’da ve Türkiye’deki Gelişimi**

### **1.1.2.1. Havayolu Taşımacılığının Dünya’daki Gelişimi**

İnsanoğlu geçmişten günümüze uçuş eğilimi içinde olmuştur. Kuşlara özenen insanoğlu yaptıkları çalışmalar ile uçuş eylemini gerçekleştirmeye çalışmıştır. Yaptıkları birçok denemeler ile uçuş faaliyetini gerçekleştirmeyi başarmıştır (Altındağ, 2013:5).

Wright Kardeşlerin yapmış olduğu uçuş denemesiyle 17 Kasım 1903 tarihinde uçuş gerçekleşmiştir. Bu olay ile ilk kez modern anlamda insanların taşınmasını mümkün kılmıştır. Bu kapsamda başlangıçta, uçuş faaliyeti kişisel denemeler şeklinde olmuştur. Ancak Birinci Dünya Savaşıyla yeni bir boyuta geçilmiştir. Birinci Dünya Savaşında uçakların askeri anlamda kullanılması ile önemi artmıştır. Askeri amaçla kullanılan uçaklar üstünlük yaratan bir etken olmuştur ve İkinci Dünya Savaşında da kullanılmıştır. Uçakların işlevinin bu kadar önemli oluşu uçakların her anlamda daha da yenilikçi ve gelişime açık olunmasını gerekli kılmıştır. Gelişmelere bağlı olarak en önemli adım uçakların yalnız askeri amaç için değil sivil taşımacılığında da kullanılmasıdır (Bakırcı, 2012:342).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında insanların göç çabası içerisinde girmesi havayolu taşımacılığında Avrupa, Uzak Doğu ve Ortadoğu'ya tarifeli yolcu taşımacılığı yapılmasını sağlamıştır. 1950 yıllarında charter taşıma ve tur operatörlüğü ortaya çıkmaya başlamıştır. Ayrıca 1960 yıllarında terör olayları ve uçak kaçırma gibi istenmeyen durumların yaşanması X-Ray cihazlarını güvenlik için kullanılmaya başlanmasına neden olmuştur (Akpur, 2017:30).

1978 yılında ABD' de yapılan serbestleşme faaliyetiyle havayolu taşımacılığında rekabetin yoğunlaşmasına ve havayolu taşımacılığının hızlı bir gelişim seyrine girmesine neden olmuştur. Yapılan özelleşme faaliyetleriyle, havayolu yolcu ve uçak sayıları artmıştır (Durmuş, 2011:32).

1990-1993 senelerinde petrol fiyatlarının yükselmesi ve 1990 senesinde baş gösteren Körfez kriziyle havayollarını büyük sıkıntıya sokmuştur (Topçu, 2016:6). Havayolu şirketleri personel çıkartma, filolarını ve sefer sayılarında düşürme gibi yollara başvurmuşlardır. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen havayollarının yaşamış oldukları sıkıntıları çabuk atlattıkları, yolcu ve yük taşımacılığının yükseliş göstermesi, özel havayolu taşıyıcılarının dikkatini çekmiş ve özelleşmenin havayolu taşımacılığının her alanında yapılmasına neden olmuştur (Sürmen, 2015:546).

Havayolu işletmeleri 1994 senesinde sonra varlıklarını devam ettirebilmek için maliyetlerini düşürme ve kârlarını arttırmak amacıyla bir takım politikalar uygulamış

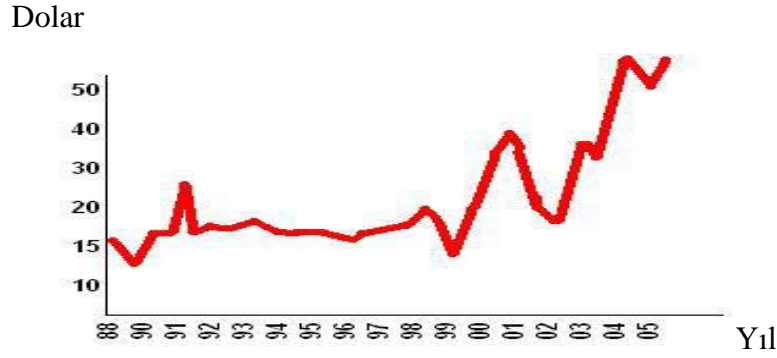
ve işlevini sürdürmüşlerdir. Ancak 1998-1999 senesinde baş gösteren Uzak Asya krizi havayolu işletmelerinin kârlılıklarını azaltmasına sebep olmuştur (Topçu, 2016:6).

2000’li yılların başında havacılık sektöründe kötüleşme seyri izlenmiştir. Bu zamanlarda taleplerdeki düşüş nedeniyle, havayolu işletmelerinin maliyetlerinde artış gelirlerinde ise azalış gözlenmiştir. Ayrıca, ABD’de ikiz kulelere yapılan saldırılar sektörü dar boğaza sokmuştur (Tosun, 2017:19).

2000’li yıllarda havayollarını etkileyen diğer bir etmen ise, düşük maliyetli taşıyıcıların sektöre girmesi olmuştur. Bu tür taşıyıcılar özellikle düşük fiyatlar ile tarifersiz (charter) tip hizmet verip Avrupa’da önemli pazar paylarına sahip olmuşlardır (Dresner ve Windle, 1999). Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı yapan firmalar maliyetlerini olabildiğince düşürmeye çalışarak düşük bilet fiyatları ile yolcuların bir noktadan diğerine taşıma işlemini yapmaktadır (Batur, 2008:71). Ancak bu tip havayolu taşıyıcılarının piyasada bazı politikalar ile piyasada faaliyet göstermesi önde gelen havayolu firmalarına tehdit yaratmış ve hatta değişime uyum sağlayamayan havayolu firmalarının iflasına sebep olmuştur (Suen, 2002).

2001-2003 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri’nde meydana gelen 11 Eylül saldırısının yaşanması yolcuların uçağa binmek istemeyip hava trafiğinde düşüşlerin yaşanmasına sebep olmuştur (<https://people.hofstra.edu>,08.12.2017). Bu üç yıllık bunalımlı süreçte, yükseliş gösteren maliyet kalemleri ve rekabet unsurları pazar dinamiklerinde bir takım değişimler yaratmıştır. Yine bu yıllar arasında en çok yükseliş gösteren maliyet unsuru petrol ücretleri ve varil başına düşen ücretler olmuştur. Üç yıllık zaman diliminde petrol ücretleri ve varil başına düşen ücretler 20 dolardan 60 dolar gibi uçuk bir yükseliş göstermiştir. Şekil 1’de bu yükseliş gösterilmiştir (Özkılıç, 2005:3).

Şekil 1. 1998'den İtibaren Petrol Varil Fiyatları (USD)



Havayolu işletmeleri yükselen maliyetleri kontrol altında tutabilmek amacıyla maliyetleri olabildiğince aşağıda tutmaya çalışmışlardır. 2003-2004 yılında havayolu taşımacılığı hareketlenme dönemine girmiş 2004 yılı için yolcu ve kargo taşımacılığı sırasıyla %18,7 ve %14,2 oranında yükselişe geçmiştir (Özkılıç, 2005:3).

2004-2008 yılları arasında havayolu trafiğinde büyüme seviyesi normal seviyede izlerken 2009 yılında meydana gelen gelişmeler nedeni ile %5'lik bir azalma söz konusu olmuştur (Şengür, 2010:7).

2004-2012 yılları aralığına bakıldığında özellikle yolcu taşımacılığında önemli bir artış yaşanmış ve uçak üreticileri uçak siparişlerine yetişemez duruma gelmişlerdir (Sürmen, 2015:546).

2013 yılı itibariyle bir yükseliş seyri gözükmemektedir. 2013 yılında %5.5 bir oranında iken 2014 yılına bakıldığında ICAO istatistiklerine göre, planlanan yolcu yüzdesinde %5.8'lik yükseliş göstermiştir. Dünya havayollarının sunmuş olduğu kapasite küresel çapta %5.6 oranında yükselmiştir. Kapasitedeki yükseliş Kuzey Amerika bölgesinde %2.7, Ortadoğu'da %10.9 olarak değişim gösterirken, ortalama olarak küresel yolcu ve yük faktörü ise, 2013 yılı içerisinde 0,2 puan yükselerek Afrika bölgesi için %68,6 Kuzey Amerika bölgesinde %83,4 oranında değişmiştir. 2014 yılı ortalama olarak yolcu ve genel yük faktörü %79,7 seviyesine ulaşmıştır. Afrika dışında tüm bölgelerde havayolu taşımacılığı yapan işletmeler kapasitelerini başarıyla yönetebilmişlerdir. ICAO istatistiklerine göre, 2014 yılında tarifeli toplam yolcu sayısı 3.3 milyar artmıştır. Bu oranla 2013 yılına göre %5.5 yükseliş göstermiştir. 2014 yılı

küresel anlamda 33 milyon seviyeye ulaşmış ve 2013 yılına kıyasla %2.1 yükseliş meydana gelmiştir. Şekil 2’den incelenebilir (www.icao.int, 09.12.2017).

Şekil 2. 2005-2014 Toplam Trafik Tarifeleri

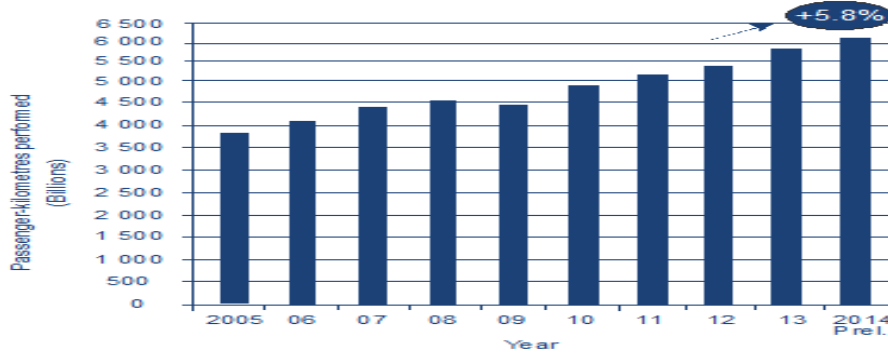


Figure 1. Total scheduled traffic (revenue passenger-kilometres performed, 2005-2014)

2015 yılına bakıldığında 1987 yılındaki 1,028 milyar yolcu sayısı 2015 yılı itibariyle 3,545 milyar seviyeye ulaşmıştır. 2015 yılı için havayolu taşımacılığı ile yapılan tahmini ticaret hacmi 5.7 trilyon dolar, havayolu taşımacılığı ile taşınan turist harcaması 620 milyar dolardan fazladır (Akpur, 2017:31).

2016 yılı için, IATA verilerine göre taşınan yolcu sayısı %5,7 yükselerek 3,77 milyar artmıştır. Kapasite oranı ise %6,2 yükseliş göstermiştir. Havayolu taşımacılığının net kârı ise 35,6 milyar USD’ye ulaşmıştır. Toplam giderlerde ise, %2,5 oranında düşmüştür. Bu kapsamda yakıt giderleri dışında birim giderler %2’lik bir artış söz konusudur. Birim yolcu (%8) ve kargo (%12,5) oranlarında gelirlerde düşüş meydana gelmiştir ( THY, 2016:11).

2017 yılı için 55,7 milyar dolarlık faaliyet kârı söz konusu olmakla birlikte 2015 ve 2016 yılı ile kıyaslandığında bir düşüş söz konusudur. Ancak, 2017 yılı sonunda 48.5 milyar dolarlık yukarı yönlü bir revizyon beklenmektedir (www.iata.org/economics, 09.12.2017).

Dünya genelinde havayolu taşımacılığına bakıldığında hızlı bir gelişme göstereceği tahmin edilmektedir. Özellikle 2016-2035 yılları arasında ortalama olarak yıllık %3,7 oranında büyümesi tahmin edilmektedir. Başta Afrika, Asya Pasifik ve

Orta Doğu gibi gelişmekte olan bölgelerde olmak üzere yolcu taşımacılığında hızlı bir gelişim seyri gösterileceği öngörülmektedir (Kaya, 2016:9).

### **1.1.2.2. Havayolu Taşımacılığının Türkiye'deki Gelişimi**

Türkiye'de sivil havacılık ilk kez 1933 yılında Türk Hava Postaları adıyla anılan 5 uçak filosu ile faaliyetine başlamıştır. Havayolları Devlet İşletmesi İdaresi, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı bulunan ve Türkiye sınırları içinde sivil havayolu kurma ve taşıma faaliyetlerini üstlenen bir kurumdur. 1935 yılına gelindiğinde Bayındırlık Bakanlığı'na bağlanmış ve bugünkü ismiyle Türk Havayolları olan Devlet Havayolları İşletmesi unvanını almıştır (Akpur, 2017:31). THY ilk yıllarda yalnız iç hatlara seferler gerçekleştirmiş, ancak 1947 yılında dış hatlara da uçuş hizmeti vermeye başlamıştır. Dış hatlara seferlerin düzenlenmesi ile sivil hava taşımacılığında hızlı gelişmeler gözlenmiştir (Korkmaz, 2017:45).

1980'li yıllar itibariyle havayolu taşıtlarının sayısı ve hava yolcu trafiği hızlı artış göstermeye başlamıştır. Bu yıllarda birçok özel havayolu işletmeleri piyasada faaliyette bulunmuşlardır. Ancak, birçok özel havayolu işletmesi içinde bulunduğu koşullara ayak uyduramayıp faaliyetlerini durdurmuştur (Şengür, 2004:5).

1983 yılında THY'nin yolcu trafiği 2.5 kat kadarıyla artış göstermiştir. 1990'lı yıllara ulaşıldığında turizm sektöründeki canlılık, ülkemiz havayolu trafiğinin en şanslı yıllarını yaşamıştır. Böylece ülkemize yabancı turist ziyaret etme yoğunluğu artış göstermiştir. Bu kapsamda birçok özel havayolu taşıyıcıları sektöre girmiştir. Bunlardan bazıları 1989 yılında Sun Express, 1990 yılında Pegasus ve 1992 yılında Onur Air kurularak piyasada faaliyet göstermeye başlamıştır. Ayrıca 1989 yılından 2012'li yıllar arasına bakıldığında birçok havayolu piyasada faaliyet göstermeye başlamıştır (Sarigöl ve Hürtürk, 2009:1-15).

2000'li yıllarda dünyadaki ekonomik durgunluğun yanı sıra Türkiye'de yaşanan ekonomik sıkıntılar ve turizm sektöründe meydana gelen dalgalanmalar havayolu işletmelerini de olumsuz etkilemiştir (Şengür, 2004:10).



2001 yılında meydana gelen kriz ülkemiz havayolu işletmelerini etkilemiştir. 2003-2004 yıllarında havayolu işletmeleri toparlanmaya başlamış ve havayolu trafiği yükseliş göstermeye başlamıştır. 2003 yılı verilerinde ülkemiz havayolu trafiği %15, yolcu taşımacılığı %21 ve kargo taşımacılığı %18 oranlarında yükseliş yakalamıştır (Özkılınç, 2005:5). 2004 yılında özellikle yolcu trafiğinde canlanma göstermiştir. Bundaki en temel etmen ise özel havayolu işletmelerinin iç hatlardaki sınırlamaların kaldırılmasıdır (Oylumlu, 2016:15).

2003-2007 yılları aralığına bakıldığında havayolu işletmelerinde hızlı bir artış söz konusudur. Ancak 2008 yılında meydana gelen finansal kriz sebebiyle ülkemiz havayolu işletmeleri olumsuz etkilenmiştir. 2008-2013 yılları arasında on havayolu işletmesi faaliyetlerini durdurmuştur (Kaya, 2016:14).

2009 yılında ise, Türkiye son beş yıl içinde yolcu taşımacılığında iki kattan daha çok yükseliş içine girmiş ve iç hatlarındaki payını arttırmıştır (Şengür, 2010:8). Türkiye’de 2014-2034 yılları arasında IATA öngörülerine göre dünyada on iç hatta en hızlı büyüme gösteren pazarlardan biri olarak gösterilmiştir (Şengür, 2010:21).

### **1.1.3. Havayolu Taşımacılığında Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar**

#### **1.1.3.1. Havayolu Taşımacılığında Uluslararası Kuruluşlar**

Havayolu taşımacılığında uluslararası bazı kuruluşlar şu şekilde sayılabilir:

- Uluslararası Sivil Havacılık Birliği (ICAO-International Civil Aviation Organization)
- Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA- International Air Transport Association)
- Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA- European Aviation Safety Agency)
- Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (EUROCONTROL-European Organization For The Safety of Air Navigation)
- Avrupa Bölgesel Havayolu Birliği (ERA- European Regions Airline Association)

Bunların dışında birçok kuruluş olsa da bu çalışmada önemli görülen beş kuruluşun görevleri kısaca anlatılacaktır.

#### **1.1.3.1.1. Uluslararası Sivil Havacılık Birliği (ICAO-International Civil Aviation Organization)**

Uluslararası Sivil Havacılık Birliği, Birleşmiş Milletlere bağlı olarak çalışan sivil havacılık konularıyla ilgilenen ve gerek görüldüğünde yasal düzenlemelerin yapılması amacıyla devlet temsilcilerini bir araya toplayan birliktir (Sürmen, 2015:583).

Uluslararası Sivil Havacılık Birliği'nin başlıca görevi, sivil havacılığın uluslararası düzeyde güvenli ve düzenli bir biçimde büyümesine olanak tanımak, uçak tasarımının ya da işletmesinin teşvikini barışçıl bir şekilde yapmak, sivil havacılık için herhangi bir havayolları, hava seyrüsefer, havaalanı gelişmesine kolaylık tanımak, havayolu taşımacılığının güvenli ve emniyetli bir biçimde taşınmasına olanak tanıyan politikalar geliştirmektir (<http://www.airnewstimes.com>, 04.12.2017).

#### **1.1.3.1.2. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA- International Air Transport Association)**

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği, üyesi bulunan havayolu taşıyıcıların ve acentelerin yolcu ve kargo hakkındaki ilişkileri düzenleyen kuruluştur. Görevi, maliyetlerin düşürülmesi ve havayolu taşıma hizmetinin geliştirilmesine olanak tanımaktır (Sürmen, 2015:585). Ayrıca, havayolu taşımacılığının yapılmasına teşvik eden ve havacılık ile ilgili oluşabilecek problemlere cevap bulmaya çalışan bir kuruluştur. Uluslararası Hava Taşımacılığı birliği, güvenli taşımının yapılmasında, kârlılığın sağlanmasında, kaliteli ve müşteri beklentilerini karşılayacak hizmetin verilmesinde görev almaktadır. Türkiye bu birliğe 1957 yılında üye olmuştur (Batur, 2008:69-70).

#### **1.1.3.1.3. Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA- European Aviation Safety Agency)**

Avrupa’da havacılıkla ilgili güvenliliğin sağlanması amacıyla faaliyet gösteren kurumdur. Görevi, Avrupa Birliği hava sınırları içinde, hava faaliyetleri ile ilgili hava araçları, üretim, uçuş, müdahale ve güvenlik gibi hususların takip ve kontrollünün sağlanmasıdır (bizimkokpit.com, 04.12.2017).

#### **1.1.3.1.4. Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (EUROCONTROL-European Organization For The Safety of Air Navigation)**

Avrupa’da havacılık faaliyetlerine katılım sağlayanların çalışmalarını düzenlemek ve bunun yanı sıra pan-Avrupa Hava Trafik Yönetim sistemini tasarlayan kuruluştur. Bu kapsamda kuruluş, Avrupa’da sivil havacılık ile ilgili işlemlere destek verilmesinde, gelecekte hava trafiğinin ihtiyaç duyduğu tedbirler almasında, havacılık hizmetlerini gerçekleştiren personelin eğitiminin verilmesinde, hava seyrüsefer ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde, üyesi bulunan ülkelerin çalışma sonuçlarının incelemesinde, Orta Avrupa hava trafiğine kontrol hizmeti sunulmasında ve üyesi bulunan devletler için ücretlerin toplanmasında aktif görev alan bir kuruluştur. Türkiye, 1 Mart 1989 yılında EUROCONTROL’e üye olmuştur (www.mfa.gov.tr/eurocontrol.tr.mfa, 07.12.2017).

#### **1.1.3.1.5. Avrupa Bölgesel Havayolu Birliği (ERA- European Regions Airline Association)**

Avrupa’da havacılık sektörünü temsil eden kuruluşlardan bir tanesidir. Havayollarını, havalimanlarını, tedarikçisini, üreticisini vb. havacılığın büyük bir kısmını oluşturmaktadır (www.eraa.org, 07.12.2017). ERA, bölgesel havayolu taşımacılığını, bir bölgesel noktadan diğer bir bölgesel noktaya ya da büyük bir havaalanına 19-120 kapasiteli turboprop ya da turbofan uçaklarla taşımının yapılması şeklinde ifade etmiştir (Sarılğan, 2011:71). Bu kapsamda ERA’nın en temel görevi, Avrupa’da bölgesel taşımacılığa teşvik ederek bölgelerin ekonomik ve sosyal anlamda gelişmesini sağlamak, konferanslar ya da bir takım iletişim etkinlikleri organize etmek

ve havayolu taşıyıcılarının faaliyetlerinde rehberlik yapacak görevlerde bulunmaktadır (Sürmen, 2015:587).

### **1.1.3.2. Havayolu Taşımacılığında Ulusal Kuruluşlar**

Bu kısımda havayolu taşımacılığında ulusal kuruluşlar olarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü anlatılmıştır.

#### **1.1.3.2.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM- Directorate General of Civil Aviation)**

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Türkiye’de yapılan sivil havacılık çalışmalarının hem ulusal hem uluslararası hukuki çerçevede yürütülmesinde görevli kuruluştur (Karagülle ve Birgören, 2013:118). SHGM, Ulaştırma ve Haberleşme Bakanlığı’nın bünyesinde özerk olarak çalışmalarını yürüten bir kuruluştur (Sürmen, 2015:587). SHGM, sivil havacılık ile ilgili yapılan çalışmaların kamu yararını gözeterek, ekonomik ve sosyal gelişmelere uygun bir biçimde yürütülmesi için Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’nın düzenlemelerini ve çalışmalarını göz önünde bulundurmakla yükümlüdür. SHGM’nin en temel hedefi, emniyet ve güvenliği en üst düzeyde tutmak, sivil havacılığının devamlılığını sağlamak, havaalanlarında yürütülen çalışmaların uluslararası boyuta taşımak ve faaliyetlerin çevreye duyarlı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Karagülle ve Birgören, 2013:118). Ayrıca SHGM, 2010 yılı sonunda yeni bir yapılandırmaya giderek havacılık faaliyetlerinde bulunan havayolu taşıyıcıları, hava kargo acenteleri, hava taksi, yer hizmetleri, genel havacılık faaliyetleri dahil tüm havacılık kuruluşlarının bünyesinde güvenlik birimi bulundurma zorunluluğu getirmiştir (Sayın, 2011:59). Ülkemiz sivil havacılık faaliyetlerinde bulunan havayolu işletmelerinin yasal çerçeveye uymalarını sağlamak ve bu kapsamda denetleme yapmak, özel ya da resmi kurumlar arasında iletişimi sağlamak, meydana gelen kazalar, arama ve kurtarma çalışmaları ile ilgili araştırmaları yürütmek de SHGM’nin görevleri arasındadır (Karagülle ve Birgören, 2013:119)

### **1.1.3.2.2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ- General Directorate of State Airport Administration)**

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ), Türkiye’de havaalanlarının ve hava saha trafiğinin işleyişinden ve düzeninden sorumludur (Çelebi, 2008:47). DHMİ’nin görevi, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’na bağlı faaliyetlerini yürütmekte olan bir kuruluştur (Karagülle ve Birgören, 2013:119). DHMİ, Sivil havacılık ile ilgili olan faaliyetler, havaalanlarının işletimi, havayolu taşımacılığının yapılması, hava trafik işlemleri ifası, meydan yer hizmetleri, seyrüsefer hizmetlerinin verilmesi gibi tüm bu faaliyetler ile ilgili tesislerin kurulup işletilmesi ve havacılığın modern bir yapıya ulaşmasını sağlamaktır (Sayın, 2011:60). Ayrıca DHMİ, tüzel kişiliği bulunan ve yapmış olduğu faaliyetlerinde özerk bir yapıda olan bir kuruluştur (Çelebi, 2008:48).

### **1.1.4. Havayolu Taşıma İşletmeleri**

Havayolu taşıma işletmeleri; havayolu işletmesi, genel havacılık işletmesi, hava taksi işletmesi, balon işletmesi ve uçakla zirai mücadele işletmesi başlıkları adı altında anlatılabilir (web.shgm.gov.tr, 01.12.2017).

#### **1.1.4.1. Havayolu İşletmeleri**

Yirmi ve daha çok koltuğa sahip uçaklar ile yük ve yolcu taşımacılığı yapan işletmelerdir. Tarifeli ve tarifersiz olmak üzere Türkiye’de on iki havayolu vardır. Bunlardan üçü yük taşıma ve biride bölgesel taşıma yapmaktadır (web.shgm.gov.tr, 01.12.2017). Havayolu işletmelerinin görevi yolcu, yük ve postaların taşınmasından sorumludur. Bu tür işletmelere örnek olarak, Türk Havayolları Anonim Şirketi, Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., Onur Air Taşımacılık A.Ş. gibi hizmet işletmeleridir (Sürmen,2015:555-556).

#### **1.1.4.2. Hava Taksi İşletmeleri**

Ticari bir amaçla talep karşısında kısa mesafelere uçuş hizmeti veren işletmelerdir (<https://webcache.googleusercontent.com>, 01.12.2017). Kapasitesi en çok dokuz koltukla sınırlı olan ve ticari amaç için taşımacılık yapan uçaklardır. Ülkemizde hava taksi işletmesi elli bir tane bulunmaktadır ([web.shgm.gov.tr](http://web.shgm.gov.tr), 01.12.2017). Örneğin, Sancak Havayolları Anonim Şirketi, Red Star Havacılık Hizmetleri Anonim Şirketi gibi hizmet işletmeleridir (Sürmen,2015:555-556).

#### **1.1.4.3. Balon İşletmeleri**

Balon ile taşımacılık faaliyetini hava sahası içinde gerçekleştiren işletmelerdir. Örneğin, Gökyüzü Balonculuk Hizmetleri Taşımacılık Turizm Limited Şirketi, Atmosfer Balonculuk Ticaret Turizm Limited Şirketi, Discovery Havacılık Turizm ve Ticaret Limited Şirketi gibi hizmet veren işletmelerdir ([web.shgm.gov.tr](http://web.shgm.gov.tr), 01.12.2017).

#### **1.1.4.4. Genel Havacılık İşletmeleri**

Ticari bir amaç için yapılmayan ya da yük ve yolcu taşımacılığının herhangi bir bedel karşılığında yapılıp yapılmadığına bakılmaksızın önceden tespit edilen hava sahasında bir amaca yönelik yapılan operasyon ve eğitimler şeklinde tanımlanabilir ([web.shgm.gov.tr](http://web.shgm.gov.tr), 01.12.2017). Örneğin, Bilfer Madencilik Anonim Şirketi, Türk Hava Kurumu Genel Başkanlığı, Burak Sportif Havacılık Kulübü gibi hizmet veren işletmelerdir (Sürmen, 2015:556).

#### **1.1.4.5. Uçakla Zirai Mücadele İşletmeleri**

Uçak ile havadan tohumlama, gübreleme, ilaçlama, toprağın ıslahında, tarla ve bahçe ziraat işlerinde ve orman korunmasında faaliyet gösteren işletmelerdir (Sürmen,2015:556).

### 1.1.5. Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

Havayolu işletmeleri, tarifeli, tarifesiz, bölgesel ve düşük maliyetli havayolu taşımacılığı olarak sınıflandırılabilir (Sürmen, 2015:542).

#### 1.1.5.1. Tarifeli Havayolu Taşımacılığı

Tarifeli havayolu taşımacılığı, belirli bir fiyat ve zaman tarifesinden, belirlenen bir güzergaha önceden tespit edilen hatlar arasında yapılan uçuşlardır. İlk kez tarifeli yolcu taşımacılığı Deutsche-Luftschiffahrts AG havayolu firması 34.028 yolcu taşıyarak uçuşunu gerçekleştirmiştir (Sürmen, 2015:542). Bu tür uçuşlarda belli zaman dahilinde kaç sefer yapılacağı, yapılacak uçuşlarda hangi saat ve günlerde uçuş yapılacağı, ne gibi ikili düzenlemelere tabi olunacakları ve hangi hava meydanlarını kullanılacağı bellidir. Bu tür uçuşlarda devlet izni olması ve devletin belirlediği kurallar dahilinde uçuşlar gerçekleşmektedir (<http://bizimkokpit.blogspot.com.tr>, 04.12.2017). Bu kapsamda uçağın kalkış varış zamanı ve hangi noktaya gideceği sabittir (Batum vd, 2014:92).

Tarifeli seferlerde, iç hat veya dış hat ayrımı yapılmamaktadır. Havayolu taşıyıcıları ister iç ister dış ya da hem iç hem dış hatlara sefer düzenleyebilirler (Başol, 2012:45). Tarifeli havayolu taşımacılığında en belirgin bazı özellikleri aşağıdaki gibidir (Sürmen,2015:543):

- Belli bir program dahilinde önceden gidiş ve dönüş zamanı belli olan seferlerdir.
- Havayolu işletmeleri uçakları kendileri kullanırlar.
- Maliyetler fazladır.
- Bilet fiyatları yüksektir.
- Uçakların kullanma oranı azdır.
- Uçakların amortisman payları düşüktür.
- Herhangi bir havaalanı ayrımı yoktur.
- Economy, first, business sınıf ayrımı bulunmaktadır.

### 1.1.5.2. Tarifersiz Havayolu Taşımacılığı

Tarifersiz/Charter havayolu yolcu taşımacılığı, ICAO tanımına göre, tarifeli uçuşların dışında hizmet veren havayolu taşıyıcılarını tarifersiz havayolu taşıyıcıları kapsamında değerlendirmiştir (Şengür, 2004:37). Tarifersiz havayolu yolcu taşımacılığı, belirli bir tarife uygulamasına tabi tutulmadan bir grup yolcunun bir noktadan diğerine taşınmasıdır. Tek seferlik yapılan uçuşlar ya da özel amaçla yapılan uçuşlar tarifersiz uçuşlardır (<http://bizimkokpit.blogspot.com.tr>, 04.12.2017). Charter havayolu yolcu taşıyıcıları, herhangi bir şekilde düzen ve plan dahilinde uçuşun gerçekleşmediği taşımalarıdır. Charter taşımacılıkla uçak kiralanabilir ve gidiş-dönüş yerlerini ve zamanını istek dahilinde belirlenebilmektedir (<https://www.stratosjets.com>, 04.12.2017). Bu nedenle, charter taşıma tarifersiz havayolu yolcu taşımacılığı kapsamında değerlendirilmektedir (Şengür,2004:37). Ayrıca, tarifersiz (charter) taşıma en fazla kullanıldığı sektör turizm sektörüdür. Sektöre talebin yoğun olduğu dönemlerde ve özellikle paket turların yoğun kullanıldığı dönemlerde charter taşımacılık kullanılmaktadır (Williams, 2001:278).

Tarifersiz (charter) seferler kısaca, uçuşun belli bir düzene bağlı olmadan, yolcunun gösterdiği talebe ve havalimanının trafiğine bağlı olarak belirlenen seferlerdir (Batum vd, 2014:92).

Tarifersiz havayolu taşımacılığının en belirgin özellikleri aşağıdaki gibidir (Sürmen,2015:543):

- Tarifersiz seferler, düzenli bir program dahilinde yapılmayan seferlerdir.
- Havayolu şirketi sahibi olduğu uçakları, başka bir havayolu şirketine, tur operatörlerine, turizm işletmelerine ya da seyahat acentelerine vb. kiraya verir.
- Maliyetler düşüktür.
- Bilet fiyatları düşüktür.
- Uçak kullanım oranı fazladır.
- Uçakların amortisman payları fazladır.
- Havaalanı olarak düşük maliyetli olanı tercih ederler.
- Economy, first, business sınıf ayrımı bulunmamaktadır.



### 1.1.5.3. Bölgesel Havayolu Taşımacılığı

Bölgesel havayolu taşımacılığı, ticari kazanç sağlamak amacıyla küçük kapasiteye sahip uçaklar ile toplanma merkezi havaalanı ya da büyük yerleşim yerleri ile küçük yerleşim yerleri arasında yolcuların tarifeli veya tarifersiz seferlerle taşıma işlemini gerçekleştirmektedir. Türkiye’de bölgesel havayolu yolcu taşımacılığı yapılan uçakların koltuk sayıları en az yirmi en çok doksan dokuz olan uçaklardır (Sarılğan, 2011:70-71).

Bölgesel havayolu yolcu taşımacılığı, küçük kapasiteli uçaklarla belli coğrafi bölgelerdeki uçuş yerleri arasında sefer yapmaya odaklanılmış bir taşımacılıktır. Bu da taşımada, talebin az olduğu bölgelere verimli taşımacılığın yapılmasını etkin kılmaktadır. Az koltuk kapasitesine sahip, yüksek frekansla ve kısa menzillere uçarak faaliyetini gerçekleştiren bölgesel havayolu taşımacılığı son zamanlarda ilgi gösterilen taşımacılık türü olmuştur. Ayrıca, bölgesel havayolu taşımacılığı yapan işletmeler tarife ve şebeke yapılarını global çaptaki havayolları ile ilişkilendirirse önemli ekonomik başarıya kavuşabilecektir (Wensveen, 2007:154-155).

Kısa mesafelere uçulması, koltuk sayılarının az olmasından dolayı ağırlığın fazla olmaması, süratlerin düşük olması sebebiyle neredeyse her tür havaalanına konabilmesi gibi nedenlerle işletme problemlerini azaltarak hem meydan sayılarını arttırmış hem de çapraz uçuşlar yaparak farklı yerleri birbirine bağlamıştır (Başol, 2012:46).

Bölgesel havayolu yolcu taşımacılığının en önemli özelliği hizmet verilen yerlerde sosyal ya da ekonomik anlamda canlılık sağlayarak bölgelerin kalkınmasında önemli işleve sahip olmasıdır. Özellikle, en önemli katkı, toplumlar arasındaki gelişmişlik ve refah seviyelerini arttırmaya yardımcı olarak bölgelerin ekonomik ve sosyal anlamda gelişme göstermesini sağlamaktadır (Sarılğan, 2011:69-70).

#### **1.1.5.4. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi**

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri için kesin bir tanımının verilmesinin mümkün olmamakla birlikte genel bir yapı itibari ile tam hizmet sunan havayolu işletmelerinin sunmuş oldukları hizmetlerden farklı olarak işletme maliyetlerini düşürmek için sunmuş oldukları hizmetlere kısıtlamalar koyarak seyahat etmek isteyen kişilere daha ucuz bilet fiyatları ile yolculuk yapma fırsatı yaratan havayolu işletmesidir (Sürmen, 2015:544).

### **1.2. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİ**

#### **1.2.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı**

Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı yapan firmalar maliyetlerini olabildiğince düşürmeye çalışarak düşük bilet fiyatlarıyla yolcuları bir noktadan diğer noktaya taşımaktadır (Batur, 2008:71). Maliyetlerini düşürmek amacıyla yalnız bir noktadan diğerine (A noktasından B noktasına) uçmaya odaklanan havayolu taşıyıcıları tüm lüksten vazgeçerek bilet fiyatlarını düşürebilmektedir (<https://www.capital.com.tr>,10.11.2017).

Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı, yolcuya gerekli değeri sunmanın yanında yüksek kâr elde etmeye çalışılan ve genellikle düşük fiyat ve uçuş sıklığı politikasıyla rekabet avantajı yaratan bir taşıma modelidir (Karasu, 20007:93).

Dünya’da düşük maliyetli havayollarının gelişme süreci değerlendirildiğinde bu sürece en çok etki eden faktörler, teknolojik, ekonomik ve beşeri etkenlerdir. Özellikle, havayolları taşıyıcıların birleşme politikaları, fiyatlar üzerindeki denetimin kaldırılması, nüfusun artması, internet kullanımının yaygınlaşması ile e-bilet kullanımının ön plana çıkması, ikincil sınıf düşük maliyetli havaalanlarının inşa edilmesi, teknolojik uçakların üretilmesi ve seyahat etme anlayışının değişmesi gibi etmelerdir (Önen, 2016:68).

Düşük maliyetli taşımacılık hizmeti veren havayolu işletmeleri maliyetlerinden ciddi anlamda tasarruf sağlamaktadır. Maliyet düşürmede kendi değişik yöntemlerini uygulayan bu tür havayolu işletmeleri maliyetlerinden %40-%50 oranında tasarruf elde etmektedir (Önen, 2016:68).

Düşük maliyetli taşıyıcılar özellikle geleneksel taşıyıcılara göre farklı uygulamalar yaparak ön plana çıkmaktadırlar. Bu tür taşıyıcılar maliyetlerini düşürmek amacıyla personel giderleri, istasyon ve yer hizmetleri, genel yönetim giderleri, biletleme, satış ve tanıtım giderleri, bakım onarım giderlerinden de ciddi tasarruflar elde etmektedir (Karasu,2007:108). Örneğin, düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları geleneksel havayolu taşıyıcılardan farklı olarak ikincil havaalanları kullanmakta, bu da maliyetleri düşüren bir etken olmaktadır. İkinci havaalanını kullanmak idealdir. Çünkü, pist kullanımında daha az gecikme imkanı tanımakta ve bunun yanı sıra kapasitenin etkin kullanımını sağlamakta, dönüş sürelerinin daha hızlı gerçekleşmesini ve havaalanına daha düşük ücret ödemelerinin yapılması gibi faydalar sağlayarak maliyetlerin düşürülmesine olanak tanımaktadır (Ison ve Humphreys, 2006:2-3).

Düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları tam donanıma sahip geleneksel taşıyıcılarına oranla maliyet yapılarındaki tasarruflara bakıldığında, yer hizmetlerinden %70, reklam ve pazarlamadan %60 üzeri, mürettebat maliyetinden %74 ve ikramdan %100'ün üzerinde tasarruf sağlamaktadırlar. Bu da düşük maliyetli taşıyıcıların, tam donanımlı taşıyıcılara göre maliyetlerinden %50'den fazla tasarruf yaptığını göstermektedir (Öter, 2016:171).

Bu yeni taşıma ağı dünya çapındaki pazarlarda büyük oranda gelişme göstermeye başlamıştır (Ison ve Humphreys, 2006:3).

## 1.2.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

### 1.2.2.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Dünya'daki Gelişimi

Düşük maliyetli-düşük fiyatlı havayolu işletme stratejisi Amerika'da ilk olarak 1973 yılında Southwest Havayolu tarafından uygulanmaya başlanmıştır. İşletme ücretli ikram sunan havayolu olarak ün kazanmıştır. Bu tür havayolu işletmeleri, ikramları ücret karşılığında verilmesi ve ikincil tür havalimanlarını kullanması yolunun mil taşıma maliyetini 7-8 sent arasından düşürmektedir. Bunun yanı sıra tam hizmet sunan havayolu işletmeleri ise taşıma maliyeti 11-14 sent arasında olabilmektedir (Akpur, 2017:49).

1978 yılında ABD'nin iç hatlarında yaptığı serbestleşme hareketi bir zincir niteliğinde olup başta Avrupa Ülkesi olmak üzere diğer ülkeleri de etkilemiştir. İç hatlarda uygulanan serbestleşme hareketi, havayolu taşıyıcılarının özleştirilmesine ve ülkeler arasında hızla yaygınlaşarak liberalleşme çizgisi içine girilmesine neden olmuştur (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 2006:5). 1978 yılında meydana gelen gelişmeler; uçak biletlerin ücretlendirilmesinde yaptırımın kaldırılması, piyasaya girme ya da çıkmada tanınan serbestlik, havayolları taşıyıcılarının istekleri halinde işbirliği yapabilmeleri gibi durumlarda serbestlikler tanınmış ve yaptırımlar kaldırılmıştır (Hacıoğlu, 2011:6). Bu kapsamda havayolu taşımacılığı yoğun bir rekabet ortamı içine girmiştir (Durmuş, 2011:32). 1980 yıllarının ortalarına kadar yoğun rekabet nedeniyle alternatiflerin artması ve fiyatların düşmesi ile serbestleşme faaliyeti gösteren Amerikan iç havayolu pazarını başarıya ulaştıran bir etmen olmuştur. Serbestleşme sonrası Amerika iç hatlara giren düşük maliyetli havayolu işletmeleri mevcut yoğun rekabete direnç göstermekte zorlanmıştır. Çoğu düşük maliyetli havayolu işletmesi birkaç yıl faaliyet gösterip kapanmıştır. Ancak birçoğu da halen günümüz havayolu pazarında faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu tür taşımacılık faaliyetinde bulunan işletmeler, uçuş sırasında ikram vermeyerek, geleneksel havayolu taşıyıcılarından eski jetleri kiralayarak ve koltuk mesafelerini sık tutarak maliyetlerini azaltmaya çalışmışlardır (Pender ve Baum, 2000:423).

Avrupa ve dünya genelinde düşük maliyet-düşük fiyat stratejisi uygulaması 1990 yıllarından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. 1992’de Avrupa’da Ryanair havayolu işletmesi düşük maliyet modeli stratejisini uygulayan ilk işletme olmuştur (Karabulak, 2016:63). Ryanair havayolu işletmesi, yiyecek-içecek ikramı, müşteri sadakati uygulaması, seyahat acentesi, ücret iadesi, bilet ve bağlantıya ilişkin hizmetler vermeyerek firmayı ön plana çıkarmıştır (Gillen ve Lall, 2004:47).

Easyjet 1995 yılında Ryanair havayolu işletmesine rakip firma olarak kurulmuştur (Karabulak, 2016:63). Avrupa’da faaliyet gösteren ve düşük maliyetli stratejisini temsil eden bu iki havayolu taşıyıcısı başarılı bir şekilde faaliyetlerini yürütmektedir ve kârlılıklarını etkin olarak yönetebilmektedirler. Hatta düşük maliyet kavramı ilk olarak Amerika’da çıkmasına rağmen en hızlı gelişim Avrupa ülkelerinde yaşanmıştır. Bunun sebebi şehirler arası uzaklıkların az olmasından kaynaklanmaktadır (Karasu, 2007:97).

Avustralya’daki Virgin Blue, Ozjet, Jetstar ve Asya’daki Air Asia, Jetstar Asia, Valuair gibi işletmeler düşük maliyet stratejisini uygulamaktadır. Örneğin, Malezya merkezli Air Asia en çok maliyet kısıtan havayolu işletmesidir. Ayrıca, küresel çapta ekonomik havayolları içinde en düşük üretim maliyetine sahip olmak gibi bir ünü de bulunmaktadır (Öter, 2016:173).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmeye başlamaları ile birlikte geleneksel havayolu işletmelerini tehdit eder hale gelmiştir. Örneğin, 2001-2003 yılları arasında Sars Krizi, savaş ve terörizm olaylarının yaşandığı dönemlerde geleneksel taşıyıcılar ağır sarsıntıya uğrarken, düşük maliyetli havayolu işletmeleri ise daha kârlı kalabilmiştir. Bu gibi nedenlerden dolayı geleneksel taşıyıcılar düşük maliyetli havayolu işletmelerinin tehditlerine karşın bir takım önlemler alıp stratejiler geliştirmektedir (Karasu, 2007:97).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kendisine has özellikleri ile gerek fiyat gerek doluluk oranlarını iyi yöneterek girmiş oldukları pazarlarda faaliyetlerini sürdürebilmekte ve bunun yanı sıra pazarın büyümesine de katkı sağlamaktadır. Bu tür

havayolu işletmeleri özellikle sunmuş oldukları düşük fiyatlar ile kısa hatlara uçuşlarda diğer ulaşım türleriyle rekabette havayolu sektörüne fayda sağlamakta ve böylece seyahat eden kişilerin de para ve zaman tasarrufu elde edebilmelerine olanak tanımaktadır (Aşkın, 2013:30).

### **1.2.2.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Türkiye'deki Gelişimi**

Türkiye'de 2005 yılında düşük maliyetli havayolu iş modelini Pegasus Havayolları ile faaliyete başlanmıştır. 2005 yılında uçuş sırasında ücretli olarak ikram hizmeti sunarak faaliyete geçen Pegasus Havayolları Türkiye için bir ilki yaşatmıştır. Günümüz havayolu işletmeleri olarak tarifeli seferlerle uçuş yapan ve düşük maliyet-düşük fiyat uygulaması sunan havayolu şirketleri olarak Onur Havayolları ve Sun Express faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunun yanı sıra THY'nın kendi bünyesinde kurduğu iştiraki niteliğinde faaliyetlerini sürdüren Anadolu Jet de bulunmaktadır. Böylece ülkemizde tarifeli olarak bu tür iş modelini uygulayan havayolu işletmesi 4'e çıkmıştır (Akpur, 2017:50).

### **1.2.3. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri İle Diğer Havayolu İşletmeleri Arasındaki Farklılıklar**

#### **1.2.3.1. Düşük Maliyetli Maliyetli Havayolu İşletmeleri ile Geleneksel Havayolu İşletmeleri Arasındaki Farklar**

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile geleneksel havayolu işletmeleri arasında benzer bir takım özellikler bulunmakla birlikte bir takım farklılıklar da söz konusudur. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri ekonomik bir takım özellikleri, stratejileri, hizmet fikirleriyle birlikte ortaya çıkacak risklerden daha az etkilenme çabasına girmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri geleneksel havayolu işletmelerine göre daha düşük fiyatlarla hizmet sunmakta ve uçak doluluk oranlarını arttırma çabası içerisine girmektedir (Şengür,2004:73).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri geleneksel havayolu işletmelerine göre personel maaşları daha düşüktür. Ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmeleri ikincil havaalanlarını kullanmasından ötürü yakıt giderleri (yakıt harcı/vergi) geleneksel havayolu işletmelerine göre daha düşük olmaktadır. Aynı zamanda düşük maliyetli havayolu işletmeleri geleneksel havayolu işletmeleri gibi geniş ürün yelpazesi sunmaz yani ikram servisi yoktur (Şengür,2004:73).

Geleneksel havayolu işletmeleri faaliyetlerini pazarda farklılaşma üzerine oluştururken düşük maliyetli havayolu işletmeleri ise faaliyetlerini düşük maliyetler ile sunmak üzere maliyet odaklı bir strateji uygulayarak faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir (Lawton, 2002:38).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri; düşük fiyat, internet üzerinden bilet satış işlemi yapması, uçak kullanım oranının yüksek olması, ek hizmetler vermemesi, kısa mesafelere uçuş yapmaları, tek tip filo yapısını kullanmaktadırlar. Geleneksel havayolu işletmelerinde ise; fiyat ve hizmetin yüksek olması, seyahat acenteleri ile bilet satış işlemlerinin yapılması, birincil havaalanlarını kullanmaları, bekleme salonlarının, bilet esnekliğinin olması, uzun ve kısa mesafelere uçuşların sağlanması gibi hizmetler sunmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile geleneksel havayolu işletmeleri arasında temel farklar bu şekilde anlatılabilir. Söz konusu farklılıklar düşük maliyetli havayolu işletmelerinin geleneksel havayolu işletmelerine oranla birim maliyetlerinin düşük olması da önemli bir faktördür (Lawton, 2002:38).

### **1.2.3.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri ile Bölgesel Havayolu İşletmeleri Arasındaki Farklar**

Bölgesel taşıyıcılar ve düşük maliyetli taşıyıcılar, geleneksel havayolu işletmelerinden farklı bir pazar yapısına yönelen havayolu işletmeleridir. Fakat aralarında rekabet bulunmamaktadır. Farkları ise; düşük maliyetli havayolu işletmeleri, yoğunluğu fazla olan şehir hatlarında işlemlerini sürdürürken bölgesel havayolu işletmeleri ise, daha az yoğunluktaki hatlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bölgesel taşıyıcılar aynı tip olmayan filo yapısı ve hatlarda düşük maliyetli havayolu işletmelerine göre maliyeti etkin bir şekilde kullanmamaktadırlar. Aynı zamanda

düşük maliyetli taşıyıcılar gibi bölgesel havayolu işletmeleri fiyat yapısına odaklanmamaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde tek tip uçak yapısına sahipken bölgesel havayolu işletmeleri farklı tiplerde uçak kullanmaktadır. Aynı zamanda bölgesel havayolu işletmeleri düşük maliyetli havayolu işletmelerine göre daha iyi kalitede hizmet sunmaktadır (Lawton,2002:44).

Bölgesel havayolu işletmelerinde filo yapısını daha az koltuk kapasitesi olan ve 800 kilometreye kadar bölgesel hatlara seferler düzenleyen işletmeler olarak bilinmektedir. Bölgesel havayolu işletmeleri trafiğin az olduğu yerlerde küçük havaalanlarını karşılıklı olarak birbirlerine bağlayarak, topla-dağıt sistemi içerisinde daha büyük havaalanlarına yolcu toplayıp dağıtmak olarak işlemlerini yerine getirmektedirler (Karabulak, 2016:73).

Bölgesel havayolu işletmelerinde yolcu kapasitesi 120 olan Boeing 717, Airbus 318 uçaklar ile birlikte turboprop ve yolcu sayısının 100 geçmeyen jet motorlu uçak yapısı bölgesel havayolu işletmelerinin uçaklarını bölgesel uçaklar olarak ifade etmektedir. Son günlerde bölgesel havayolu işletmeleri daha büyük hacimli uçaklar tasarlamakta ve bu sebeple de koltuk başına maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır (Forbes ve Lenderman, 2008).

Bölgesel havayolu işletmelerinin Avrupa'da büyük çoğunluğu büyük havayolu işletmelerine sahiptir. Bu durum daha çok büyük toplanma alanlarına ve aynı zamanda büyük işletmelerin uluslararası hatlarda ek olarak hizmet verme işlemini gerçekleştiren bölgesel havayolu işletmeleri için geçerlidir. Bölgesel havayolu işletmelerinde yolcuların %30 iken % 70 ise düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yolcularını oluşturmaktadır. Bölgesel havayolu işletmeleri iş amaçlı seyahat eden yolcular açısından önemlidir (Lawton,2002:44-46).



### 1.2.3.3. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Tarifersiz/Charter Havayolu İşletmeleri

Tarifersiz havayolu işletmelerinin en önemli özelliği tatil amaçlı paket satan tur operatörleriyle yakından ilişkili olmalarıdır. Bu nedenle tarifersiz havayolu için mevsimsel özellikler önemli bir faktör olmaktadır.

Tarifersiz havayolu işletmeleri, düşük maliyetli havayolu işletmeleriyle benzerlik taşımakla birlikte yerine getirdiği bir takım operasyonel faaliyetlerde birbirlerinden ayrılmaktadır. Örneğin, tarifersiz havayolu işletmeleri daha az maliyetli olması ve koltuk aralıklarının sık olması ve en yüksek koltuk kapasitesi bakımından farklılık gösterdiği söylenebilir.

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri yolcu sayısının yüksek olduğu yerlere uçuş sıklığıyla uçarken tarifersiz havayolu işletmeleri de tatil paketi içerisinde bilet satışı yaptıkları için otel içerisinde yer olup olmamaya göre uçuş sıklıklarını düzenlemektedir. Aynı zamanda tarifersiz havayolu işletmeleri düşük maliyetli havayolu işletmelerine göre uçak gövde yapıları büyük olan uçaklar ile hizmet vermektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde doluluk oranı yükseldikçe ve uçağın hareket etme zamanı geldikçe bilet ücretleri artmaktadır. Fakat tarifersiz taşıyıcılar için uçağın hareket etme zamanı yaklaştıkça fiyatlar düşmektedir. Tarifersiz havayolu işletmeleri doluluk oranlarından etkilendikleri için otel içerisindeki yerlerin dolması önem arz etmektedir. Bu amaçla dönem boyunca doluluk oranlarını %95 yapmak istemektedirler.

Tarifersiz havayolu işletmeleri ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyetleri düşürmeye çalışarak uçuş işlemlerini gerçekleştirmeye çalışır. Fakat, tarifersiz ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri farklı iş yapısında olduğu için maliyet özellikleri farklı olmaktadır. Tarifersiz havayolu işletmeleri düşük maliyetli havayolu işletmelerine göre büyük yapılı uçaklarla ve doluluk miktarını yükselterek hizmet verdiklerinden maliyet avantajı sağlamaktadır (Jones, 2004:28-33).

#### 1.2.4. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Pazar Talep Segmenti

Müşteri çeşitlerinin belirlenmesinde pazar çok fazla seçeneklere göre bölümlere ayrılabilir. Ancak genel kapsamda havayolu işletmelerin en fazla kullandıkları ayırım, iş ve tatil için bir yerden bir yere seyahat edecek kişilerdir (Kamath vd, 2008:271).

Bazı işletmelerin en yüksek maliyet kalemini iş seyahatlerinin maliyeti oluşturmaktadır. Özellikle yaşanan durgunluk zamanlarında yöneticiler maliyetlerini aşağıya çekebilmek amacı ile seyahat giderlerini minimuma indirmeye ve yapılacak seyahatin gerçekten yüz yüze yapılmasının şart olup olmadığına karar verirler. Havayolu ile seyahat etme kararının verilmesi durumunda en önemli husus seyahatin hangi havayolu işletmesiyle yapılacağı olmaktadır. İş amaçlı seyahatlerde yolcu kendi seçimine bırakılmasının ardından son on yıllık zaman diliminde işletmeler havayolu işletmeleri ile anlaşarak seyahat edecek yolcunun seçimini kısıtlayabilmektedir (Atalık, 2016:9).

2001 yılında Amerika Ulusal İş Seyahati Kurumu'nun yaptığı bir araştırmaya göre, yöneticilerin %17'sinin çalışanlarını iş amaçlı seyahatlerinde düşük maliyetli havayolu işletmelerini kullanmaları hususunda teşvik etmeye çalıştığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, şirketlerin toplam maliyetleri içinde iş amaçlı seyahat harcama oranı %7'ye yakın olması nedeni ile çokuluslu şirketler yakın hatlar için ödenen bilet ücretlerini sorgulamış ve bir takım politikalar ile seyahat ettirilecek kişilerin düşük maliyetli havayolu işletmesi ile yolculuk yapmasını ve tam hizmet sunan taşıyıcılara ise ikincil derecede önem vermeleri hususunda ayak diremektedir. Örneğin, British Telecom, Ford, Glaxo Welcome ve GEC Marconi gibi şirketlerin iş seyahatlerinde düşük maliyetli havayolu işletmelerini tercih etmektedir. Ayrıca Avrupa'da çalışanların iş amaçlı seyahat ettirilmesinde düşük maliyetli havayolu işletmelerinin artış göstermesi ile farklılık yaratılmaya başlanmıştır. Özellikle Avrupa'nın önde gelen düşük maliyetli taşıyıcılarından Ryanair, Virgin Express, Go ve EasyJet gibi firmaların %40'ını iş amaçlı yolculuk yapan kişilerin oluşturduğu öngörülmektedir. Ayrıca Company Barclaycard tarafından yapılan bir araştırmada iş amaçlı seyahat eden kişilerin düşük maliyetli havayolu işletmelerini tekrar kullanmak istediklerini ve bu

tür işletme ile hiç uçmamış kişilerin %85'inin ise denemek istediklerini belirtmiştir (Şengür, 2004:54-55). Ayrıca, sektör büyük oranda yolcu fiyatını hizmete göre seçmektedir. Yine Company Barclaycard tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Business Class'daki yakın mesafelere iş amaçlı seyahatler düştükçe, 1998/9'daki yalnız %28'le karşılaştırıldığında, iş gezileri için düşük maliyetli havayolunu kullanan yolcuların %71'e yükseldiği görülmüştür (Mason ve Alamdari, 2007:9).

Yapılan araştırmalara göre küçük şirketlerin iş amaçlı seyahatlerinde düşük maliyetli havayolu işletmelerini kullanmaya yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü seyahat harcamaları onlar için daha sınırlı olmaktadır. Bunun yanı sıra yapılan bir anket çalışmasına göre, seyahat yöneticilerinin %60'ı çalışanlara düşük maliyetli havayolu kullanımını teşvik etmekte ve kısa mesafelere seyahat oranı artış göstermektedir. Gerçekten de, seyahat yöneticileri düşük maliyetli havayollarında yapılan kısa yolculukların oranının beş yıl içinde %22'ye yükseldiği gözlemlenmiştir. Seyahat yöneticilerinin ve yolculuk yapacak kişilerin çoğunluğu düşük fiyat uygulamasından dolayı düşük maliyetli havayolu işletmelerini tercih ederler. Yöneticilerin %65'i düşük maliyetli havayolu işletmeleri için olumlu tutum sergilerken %29'u ise olumsuz tutum içindedir. Katılımcılara üç avantaj ve dezavantaj önerisi sorulmuştur. Fiyat hem seyahat edenler için hem de seyahat yöneticileri için hem de düşük maliyetli havayolu işletmeleri için ana avantaj olmaktadır. Seyahat yöneticilerinin %15'i tarafından düşük maliyetli havayolu işletmeleri bir avantaj olarak öneriliyor. Bunun yanı sıra bu taşıyıcılar için hem seyahat yöneticileri hem de seyahat eden kişiler için birçok dezavantajı bulunmaktadır. Bu da çizelgede gösterilmektedir. Başlıca dezavantaj, düşük maliyetli havayolu ile ilgili bilet kısıtlamalarıdır. Bununla birlikte çoğu yolcu genel bir eksikliğin olduğunu, seyahat yöneticileri ise de dakiklik ve güvenilirlik ile ilgili sıkıntıları bulunmaktadır. Buna ilişkin bilgi Tablo 1'de gösterilmektedir (Mason, 2002:61-62).

Tablo 1.Düşük Maliyetli Havayolu Taşıyıcılara Yönelik Tutum

	Seyahat Yöneticileri (%)	Seyahat Eden Kişiler (%)
Geleneksel taşıyıcılar paranızın karşılığını vermiyorlar	88.9	81.4
Düşük maliyetli taşıyıcılar paranızın karşılığını veriyorlar	84.2	73.7
<u>Düşüm maliyetli havayolu taşıyıcılarının iş amaçlı kullanılmalara yönelik tutum</u>	65.0	31.7
Pozitif	10.0	
Nötr	0.0	36.6
Negatif	25.0	29.3
Fikir Yok		2.4
<u>Düşük maliyetli havayolları için tutum</u>	65.0	31.7
Pozitif	10.0	36.6
Nötr	0.0	29.3
Negatif	25.0	2.4
Fikir Yok		
Gelecek beş yıldaki düşük maliyetli havayollarının kullanım oranı	24.2	29.3

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri iş seyahatine ilişkin müşteri kazanmak için stratejilerini değiştirmelidir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri seyahat yöneticilerinin düşük maliyetli havayolu taşıyıcılarına geçmelerine ikna etmek için; güvenilir, yüksek genişletilmiş rota ağında frekans servisi, tutarlı ve esnek biletleme rejimi kurmalıdır (Mason, 2002:62-64).

Tatil amaçlı seyahatlere bakıldığında pazar toptancı vaziyetindedir. Şöyle ki, havayolu işletmelerinin birçoğu tur operatörlerine bilet satmaktadır. Bu durumda da yolcular tur operatörlerinden almış oldukları paketlerde havayolu işletmesini seçme şansları olmamaktadır. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin asıl müşterisi tur operatörleri olmaktadır (Atalık, 2016:10). Ayrıca tatil amaçlı müşterilerin diğer bir kısmını da seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Çünkü tatil amaçlı seyahat edecek kişiler tatillerini nerede geçirecekleri hususunda seyahat acentelerinden tavsiye alabilmektedir. Bunun yanı sıra tatil amaçlı yolculuk yapacak kişiler yıl içinde birkaç sefer tatile gitmektedirler ya da hayatlarında tek bir sefere mahsus tatil yapmaktayken bazıları ise izin günlerinde havayolu ile istedikleri yere gitmektedirler. Bu nedenle yolcular gidecekleri yerler için rezervasyon ya da vize hakkında bilgi sahibi olmayabilir ve seyahat acentelerine ihtiyaç duyabilirler. Bundan dolayı da seyahat acenteleri havayolu işletmelerinin önemli müşterisi konumundadır (Shaw, 2011).

Tatil amaçlı seyahat eden yolcuların iş amaçlı seyahat eden yolculara göre tüm yaş grubundan oluşmakta ve bunun yanı sıra kadın ve erkek oranlarının da birbirlerine yakın olmaktadır. Tatil amaçlı seyahat eden segmentinde çocuklar da önemli bir husus olmaktadır (Atalık, 2016:19). Çünkü seyahat kararlarında aileler çocuklarından etkilenmektedir. Özellikle küçük çocuklara sahip olan ailelerin çocuklarının rahatı için onlara en uygun havayolunu tercih etmekte, daha büyük çocuğu bulunan aileler ise uçuş sırasında eğlence seti ve video oyunlarının olması onlar için önemli olmaktadır (Solomon ve Stuart, 2003).

Tatil amaçlı seyahat eden yolcular bilet fiyatlarına karşı oldukça duyarlı olmakta ve onlar için uçak bilet ücretlerinin daha ucuz olması gerekmektedir. Özellikle kalabalık aileler için bilet ücretleri kişi sayısına çarpıldığında yüklü miktarları bulabilmektedir. Bu nedenle tatil amaçlı seyahat eden kişiler uçuş saatlerinin daha ucuz olduğu zamanı tercih etmektedir. Bunun yanı sıra uçağın uçuş sırasındaki hizmetler; koltuk sıklığı ve düzeni, konfor, görünüm, ikram gibi hizmetler tatil amaçlı seyahat eden yolcular için daha az önem taşımaktadır. Çünkü aileler bilet fiyatlarının ucuz olmasını istemektedir. Böylece bilet fiyatından tasarruf eden aileler tatil amacıyla gittikleri yerlerde lüks restoranlarda yemek yiyebilecek ve daha iyi otelde tatillerini geçirebilecektir. Yolcuların düşünceleri; uçmak için yalnız birkaç saat harcadıkları bu

yüzden de çokta pahalı bilet alamaya gerek olmadığıdır. Bu nedenle bu tür yolcuları tanıyan düşük maliyetli havayolu işletmeleri bazı hizmetleri vermeyerek düşük bilet fiyatları sunmaktadır (Atalık, 2016:10).

Tatil amaçlı seyahat eden on dokuz bin İngiliz yolcu ile yapılan araştırmaya göre, yolcuların büyük bir kısmı arkadaşlarına British Midland, BA ve diğer Avrupalı havayolu taşıyıcılarından ziyade, EasyJet ve Go vb. özellikle kısa hatlara yapılan uçuşlarda düşük maliyetli havayolu işletmelerini tavsiye etmişlerdir. İngiltere iç hatlara yapılan uçuşlarda, EasyJet ile yolculuk yapan kişilerin %63'ü düşük maliyetli havayolunu tavsiye etmekteyken, BA ile yolculuk yapan kişilerin ise %41'e düştüğü ortaya çıkmaktadır. Fransa'ya yapılan uçuşlar için, EasyJet yolcularının %63'ünden kesin olarak bir tavsiye almaktayken, Air France için ise %25'in altlarına düşmektedir. Konfor, koltuklar arası mesafenin sık oluşu, ikram servisinin olmayışı, temizlik ve kabin ile ilgili bireysel nedenlerden dolayı bütün düşük maliyetli havayolu işletmeleri kötü olarak kabul edilmekteyken, bilet fiyatlarının düşük olmasından dolayı daha az ücret ödenmesi ise düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en iyi olarak değerlendirilmektedir. Eğer yolcular için bilete ödenen ücret yeterince düşükse yukarıda sayılan problemlere aldırış etmemektedir (Doganis, 2006:126).

### **1.2.5. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri**

#### **1.2.5.1.Southwest Havayolları**

Southwest Airlines, Rollin King ve Herbert Kelleher tarafından 1966 yılında düşük maliyetli havayolunun kuruluşunun temelleri atmıştır. 1967 yılında Air Southwest Company adı ile anılmıştır. 1971 yılında Southwest Airlines ismini almıştır. Şirket, 1971 yılında Texas eyaletinde tam anlamı ile yerleşik bir havayolu şirketi olmuştur (<https://webcache.googleusercontent.com>, 25.01.2018). Üç Texas şehri Dallas, San Antonio ve Houston'da faaliyetlerini gerçekleştirerek hizmet sunan üç Boeing 737 uçağı 1989 senesinde milyar dolarlık bir havayolu haline gelmiştir (<https://www.swamedia.com>, 25.01.2018). Southwest Airlines, bu dönemde diğer havayolu işletmelerinin zarar ile kapanan yılı olmasına karşın Southwest kâr elde eden havayolu işletmesi olmuştur (Lawton,2002:145). 1994 yılı içerisinde Southwest ile

uanların bilet almaksızın seyahat etme fırsatı sağlandı. 1996 yılı içerisinde ise ‘‘Ev Kapısı’’ nin adıyla web sitesi oluşturan ilk havayolu işletmesi olmuştur. 2003 yılında ise, Southwest lke içerisinde iç hava taşımacılığı yapan en büyük havayolu işletmesi olup yerli kökenli yolcu bakımından sıralamaya tabi tutulduğunda en st sıraya yerleşmiştir (<https://www.swamedia.com>, 25.01.2018). Southwest, uçuşların en yoğun yaşandığı mevsimde, 100 iniş noktası ve aynı zamanda ek 10 ülkeden oluşan aė yapısıyla birlikte hafta içerisinde 4000’den daha fazla kalkış yapmaktadır. 2018 yılından itibaren resmi işlemlerle birlikte Hawaii’ye hizmet vermeye başlayacaktır (<http://investors.southwest.com>,25.01.2018). Ancak bu tarih haziran 2019’dan önce hizmete başlanacağı düşünülmektedir ([simpleflying.com](http://simpleflying.com), 10.01.2019).

Southwest Airlines, Boeing uçak yapısına sahip olan bir filo yapısına sahiptir. Uçakta verdiği hizmetlerin birçoğu ücretsiz olmakta ve internet erişimi sağlanmaktadır. Ayrıca yolcuların film ve dizi izlemeleri için dokunmatik ekranlar bulunmaktadır. 1971 yılından itibaren vermiş olduğu hizmet kalitesini arttırarak faaliyetlerini sürdürmektedir. 1989 yılında Boeing-737 tipli  uçağıyla ciddi oranlarda kr elde ederek filosunu genişletmiştir. 2017 yılı itibariyle 800 civarında Boeing uçaklarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. 137/143 koltuğu olan 737-300 uçağından 69 adet, 143 koltuklu olan 737-700 uçaktan 502 adet ve 175 koltuğu olan 737-800 uçaktan 164 adet vardır. Tablo 2’den incelenebilir (<https://www.obilet.com>,25.01.2018).

Tablo 2. 2017 Tarihli Southwest 687 Boeing 737 Uçağın İşletimi

TİP	NUMARA	KOLTUKLAR
737-700	508	143
737-800	170	175
737 Max	89	175

Ücretleri uygun olduğundan Southwest Airlines Co (SWA), en fazla yolcu taşıyan iç hat haline gelmiştir. 70 milyondan fazla yolcu 60 farklı iniş noktasına Southwest Airlines ile uçuş yapmaktadır. Özel araç kullanmaya göre daha az ücretlerle hizmet veren Southwest havayolu işletmesi ikram, bagaj transferi gibi her şeyin ucuz fiyatlar ile yerine getirmektedir. Southwest Airlines ile bakım-onarım, eğitim bakımından sadece Boeing 737'ler ile uçmakta ve çalışanların verimliliği bu sayede artmaktadır. Southwest Airlines'in bagaj amaçlı uyguladığı ağırlık ve boyut limitleri vardır. Uçuş zamanı, kalkış ile hedef varış yerine göre ücretler farklılaşmaktadır. Southwest düzenlemiş olduğu seferleri arasındaki en popüler hedef varış yerleri şu şekildedir: Chicago, Baltimore, Las Vegas, Denver, Dallas, Phoenix, Houston, Los Angeles, Orlando ve Atlantadır. Southwest Airlines Atlanta, Oklahoma City, Albuquerque, Houston, Chicago, Phoenix, San Antonio olmak üzere yedi farklı bölgede müşteri hizmet hattıyla hizmet vermektedir. Southwest Airlines müşteri temsilcileri günde ortalama 55,167 rezervasyon işlemi yapmakta, haftalık 388.299, aylık ise 1.7 milyon rezervasyona ulaşmaktadır. Southwest Airlines 2017 yılı finansal durumu için toplam işletme gelirleri 5.3 milyar dolar ulaşmaktadır. Tablo 3'den ayrıntısı incelenebilir (<https://www.obilet.com>,25.01.2018).

Tablo 3. Southwest Airlines 2017 Finansal Durumu

Net Gelir	503 milyon dolar
Net Kâr (Özel Kalemler Hariç)	528 milyon dolar
Rekor Gelir Yolcu Taşınması	33.0 milyon
Rekor BGBG' leri	33.1 milyar dolar
Yük Faktörü	%84.8
Toplam İşletme Geliri	5.3 milyar dolar



### 1.2.5.2. Pegasus Havayolları

Pegasus Havayolları, Sıkar Yatırım, Aer Lingus ve Net Holding'in işbirliği ile 1990 yılında kurulmuş bir havayolu firmasıdır. Pegasus Havayolları Türkiye-İstanbul merkezli havayolu şirketidir. 1990 Mayıs ayında ilk seferini gerçekleştiren havayolu 2005 yılında Esas Holdig A.Ş. tarafından satın alınmıştır ve Pegasus Havayolları faaliyetlerini tarifeli iç hatlarda uçuşlarını gerçekleştiren düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak sürdürmeye başlamıştır (Sürmen, 2015:563).

Pegasus Havayolları, merkezi İstanbul'da olan düşük maliyetli bir havayolu şirketidir. Uygulamış olduğu düşük maliyet iş modeli ile kısa ya da orta mesafeli hatlara, uygun fiyatlarla noktadan noktaya seyahat etme fırsatı veren havayolu firmasıdır. Pegasus Havayolu firmasının yönetim kurulu başkanlığını Ali Sabancı üstlenmiştir (<https://webcache.googleusercontent.com>, 25.01.2018).

1 Kasım 2005 tarihinde Pegasus havayolları "havayolu ile yolculuğun herkesin hakkı olduğu" felsefesine dayanarak Türkiye'de havacılığa yeni bir bakış getirmiştir. 2005 senesinde, 14 uçak ile iç hatlarda 6 noktada tarifeli olarak seferler yapan yerel havayolu firması iken; (<http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com>, 25.01.2018) günümüzde Pegasus havayolları toplamada 41 ülke olmak üzere iç hatlarda 38, dış hatlarda 73 olmak üzere toplamda 111 noktada tarifeli uçuşlar gerçekleştirmektedir. Pegasus'un uçuş bölgeleri Şekil 3'ten de incelenebilir (<https://www.flypgs.com/faydali-bilgiler/>,25.01.2018).

Şekil 3. Pegasus A.Ş.'nin Uçuş Bölgeleri



Kamu Aydınlatma Platformu (KAP), Ocak-Eylül 2016 Pegasus Havayolları hava trafik verilerine göre, geçen senenin aynı zamanlarında 16.84 milyon yolcu seyahat etmiştir ve 2016 yılının aynı zamanlarında 7.4 yükselişle 18.08 milyon yolcu seyahat etmiştir. Pegasus havayolunun doluluk seviyesi 1.22 puan oranında azalarak 78.3 şeklinde gerçekleşmiştir (<https://www.airlinehaber.com>, 25.01.2018).

Pegasus Havayolları, 2005 senesinden 2017'nin ilk beş ayın sonunu kapsayan döneme kadar gerçekleşen toplam 162,57 milyon yolcuların istedikleri şehirlere ulaştırıldığı ve on bir yıllık zaman dilimi boyunca yolcuların %69'unu 100 TL'den düşük ve %26'sının ise 50TL'den düşük fiyatlarla taşıdığı açıklanmıştır. Ayrıca 2017 yılı ilk beş ayında yurtiçi taşımalarda önceki yıllara kıyasla %29,5'den %31,3'e ve yurtdışı taşımalarda ise %12,4'den %14,1'e yükselmiştir (<http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com>, 25.01.2018).

Pegasus Havayolu Taşımacılığının filo yapısı olarak; toplam bünyesinde 76 uçak bulunmaktadır. Bu uçakların yalnız 66 tanesi Pegasus, 7 tanesi Izair-İzmir Havayolları A.Ş.'ye ve 3 tanesi ise Air Manas LLC. Co. ismine sefer yapmaktadır. Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6' da filo yapısı gösterilmiştir (<https://www.flypgs.com/pegasus-hakkında/filo>, 25.01.2018).

Tablo 4. Pegasus Uçakları

Pegasus Havayolları (Uçak Adedi)	Azami Kalış Ağırlığı	Kanıt Açıklığı	Yerden Yüksekliği	Yatay Uçuş Sürati
<b><u>BOEING</u></b>				
B737-800 44	72.000-79.015 KG	35.71 M	12.55 M	829 KM/H
737-400 1	68.038 KG	28.90 M	11.125 M	797 KM/H
<b><u>AIRBUS</u></b>				
A320-200 ceo 12	73.500-79.000 KG	34.10-35.8 M	11.76 M	829 KM/H
A320-200 neo 10	75.000 KG	35.8 M	11.76 M	829 KM/H

Tablo 5. Air Manas Uçakları

AIR MANAS (Uçak Adedi)	Azami Kalış Ağırlığı	Kanat Açıklığı	Yerden Yüksekliği	Yatay Uçuş Sürati
<u>BOEING</u> B737-800	1 68.038 KG	28.90 M	11.125 M	797 KM/H
<u>BOEING</u> B737-800	2 79.000 KG	39.47 M	12.55 M	829 KM/H

Tablo 6. Izair Uçakları

IZAİR (Uçak Adedi)	Azami Kalış Ağırlığı	Kanat Açıklığı	Yerden Yüksekliği	Yatay Uçuş Sürati
<u>BOEING</u> B737-800	7 75.000-79.000 KG	35.71 M	12.55 M	829 KM/H

### 1.2.5.3. Anadolu Jet

Anadolu Jet, Türk Hava Yolları'nın 2008 yılı itibari ile ekonomik uçuş hakkı sunmak için kurulan Türk havayolları işletmesidir. Genellikle iç hat taşımacılığı yapan ve Ankara merkezli olup Anadolu şehirlerinde uygun ücretler ile havayolu taşımacılığını her kesimden insanlara sunmaktadır (<https://www.thinkwithgoogle.com,27.01.2018>). Düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak adlandırılan Anadolu Jet, uçaklarının bakım ve emniyeti, marka yapısı, taşıma

sorumluluklarından Türk Havayolları adı altında faaliyetlerini sürdürmektedir (THY 75. Yıl Kitabı, 2008:298). Anadolu Jet, THY'nin maddi anlamda bir değer yaratmak ve ulusal açıdan vatandaşlara hizmet vermede atmış olduğu önemli adımlardan bir tanesidir. Ankara merkez olmakla birlikte 2008 yılı itibariyle ilk olarak 20 iç hatta faaliyete başlanmıştır. Öncelikle beş adet Boeing-737 tür uçak ile faaliyete başlayan Anadolu Jet filo yapısını dönem içerisinde yükseltebilmeyi başarmıştır (THY Faaliyet Raporu, 2008).

Anadolu Jet, Sabiha Gökçen ve Ankara merkezli uçuşlar gerçekleştirmektedir. Yolcular topla ve dağıt sistemiyle toplanarak farklı şehirlere dağıtılmaktadır. Ankara, İstanbul'a göre merkez konumda olması ve iç hat pazarı için daha uygun olduğundan merkez havaalanı konumundadır. Teknik alt yapı bakımından aktarmaların kısa sürede ve az maliyetlerle yapılmasına olanak verdiği için Esenboğa Havaalanı'nın da yapılmasını olanaklı kılmaktadır (Özsoy,2010:154).

Anadolu Jetin kuruluş amacı, uçuş esnasında verilen hizmetlerin maliyetlerini azaltarak ve aynı zamanda yerde kalma süresini en aza indirerek farklı havayolu işletmeleri ile rekabet etmektedir. Operasyonel amacı ise, düşük maliyetli havayolu işletmelerine yakın bir iş modeli uygulayarak maliyet azaltımı ve daha yüksek verimlilikle faaliyetlerini yerine getirmektedir (Kuyucak ve Şengür,2012:5).

Stratejik amacı ise, Anadolu Jet iç hatlarda serbestleşmeyle birlikte iç hat yapısında gerçekleşen rekabet edebilme ve aynı zamanda Pegasus Havayollarına karşı maliyet avantajı sağlama amaçlı bir stratejiyle kurulmuştur (Özsoy,2010:122-123).

Anadolu Jet düşük maliyetlerle, ulaşımın kolay bir şekilde yapılmasını sağlayan ve uçmayı özendirilebilmek amacıyla tüm iç hatları birbirine bağlamaktadır. Anadolu Jet uygulamış olduğu strateji ile birlikte kendine pazarda yeni bir strateji uygulamayı amaç edinmektedir (THY Faaliyet Raporu, 2008).

Anadolu Jet, bağımsız işletme yapısına sahip olmayıp THY'nin alt markası olup farklı yönetim ve örgüt yapısı bulunmamakta ve ayrıca faaliyetlerini THY çalışanları ve araçlarıyla yapılmaktadır. Anadolu Jet 2008'den günümüze kadar doluluk miktarını ve yolcu sayılarını yükseltmektedir (THY Faaliyet Raporu, 2012).

Anadolu Jet taşımacılık işlemine beş uçak ile başlayarak 2017 yılında bu sayı 37 yükselmiştir. Anadolu Jet, 40 havalimanı, 68 hatta uçuş işlemi yapabilen ve sürekli uçuş ağını genişleten bir markadır. Ayrıca, uçuşa başladığı andan günümüze kadar 73 milyonun üzerinde yolcu taşımıştır (<https://www.anadolujet.com>, 25.01.2018).

Anadolu Jet, ikram ve bagaj hizmetini ücretsiz vererek ve ayrıca düşük fiyatlarla araç kiralama, havalimanı otoparkı, yolcu salonları ve otel için rezervasyon hizmetleri ile ekonomik seyahat hizmeti vermeyi olanaklı kılmaktadır. Düşük maliyet modeline sahip olan Anadolu Jet'in en fazla kullandığı uçaklar B737-800 tipi uçaklardır. Tablo 7'den uçağın özellikleri incelenebilir (<https://www.anadolujet.com>,25.01.2018).



Tablo 7. B737-800 Özellikleri

Uçak Adedi	37
Yolcu Kapasitesi	189
Azami Kalkış Ağırlığı	79.010 kg
Kanat Açıklığı	35.79 m
Gövde Uzunluğu	39.47 m
Yerden Yüksekliği	12.55 m
Azami Yatay Uçuş Yüksekliği	41.100 ft
Azami Kargo Kapasitesi	8.408 kg/ 45.03 m <sup>3</sup>
Yatay Uçuş Sürati	858 km/h

#### 1.2.5.4. EasyJet Havayolları

EasyJet, 1995 yılında Stelios Haji-loannou tarafından İngiltere’de kurulmuş düşük maliyetli havayoludur. EasyJet Avrupa’nın eğlence ve ticaret merkezini birleştiren bir düşük maliyetli havayolu firmasıdır. Firmanın yaptığı uçuşların ekonomik olmasının nedeni, ikramın ücretli satılması ve böylece yemek-içmek gibi ikram ücretlerinin bilet fiyatlarına dahil olmaması olmuştur. Bunun yanı sıra bilet fiyatlarının bu kadar ekonomik olmasındaki diğer bir husus ise, bilet satış işlemlerinde herhangi bir aracı kurum kullanılmaması direkt havayolunun havaalanlarındaki şubelerinden ya da internet aracılığı ile satış işlemlerinin gerçekleşmesindedir. Bu durumda seyahat edecek kişiler kuruma herhangi bir komisyon ücreti de ödememektedir. Ayrıca EasyJet, dönüş süresini yaklaşık 30 dakika olarak sınırlandırarak havaalanı vergilerinden tasarruf etmektedir. Bu sayede de bilet fiyatlarını düşürecek bir biçimde yansımış olmaktadır. Bu uygulamayı Avrupa’da ilk kez EasyJet havayolları başlatmıştır (<https://tr.wikipedia.org/wiki/EasyJet>, 27.01.2018).

EasyJet 1995 yılında 2 Boeing 737 uçağı ile Londra’nın çok kullanılmayan havaalanı Luton’da Edinburg ve Glasgow’a iki hattında hizmete başlamıştır. 2002 yılında EasyJet başka bir düşük maliyetli havayolu olan Go-fly ile işbirliği yaparak gücünü arttırmıştır (Şengür, 2004:79).

EasyJet Avrupa’nın en fazla rağbet gösterilen 100 rotasında ve 50 büyük havalimanında faaliyet gösteren havayolu firması olmasının yanı sıra Avrupa’nın 1 numaralı taşıyıcısı konumundadır. EasyJet’nin uçuşunu gerçekleştirdiği havalimanlarına tam anlamı ile 1 saatte varabilen yolcu sayısı 300 milyonu aşarak diğer havayolu firmalarını geride bırakmıştır (<https://tr.wikipedia.org/wiki/EasyJet>, 27.01.2018).

Düşük tarifelerle hizmet sunan EasyJet, sıkıntılı bir dönem olan küresel kriz zamanında gelirlerini yükseltmeyi başarmıştır. İngiliz şirketi toplam pay içindeki gelirlerini %13 oranında arttırmış ve bunun yanı sıra şirketin toplam geliri 22.667 milyar pounda ulaşmıştır. Yine aynı zaman diliminde seyahat eden kişi sayısı % 3.4

oranında yükselerek 45.2 milyon seyahat eden kişiye ulaşmıştır. EasyJet kriz dönemini hasarsız atlatan şirketlerden biri olmuştur (<http://www.haberturk.com>, 27.01.2018).

Avrupa'nın düşük maliyetli havayolu şirketi olan EasyJet, 2010 yılında aldığı kararla 21 yeni rotaya hizmet vermek üzere girişimde bulunmuştur. Bu yeni rotaların beşini Türkiye'ye çevirmiştir. Ayrıca havacılık sektöründe Türkiye Avrupa'nın en hızlı gelişme gösteren pazarlarından birisi olmuştur (<https://www.haberler.com>, 27.01.2018).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN MALİYET YAPISININ İNCELENMESİ

#### 2.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Maliyet ve Gider Kavramına Genel Bakış

Maliyet ve gider kavramları her ne kadarda birbirlerinden farklı şekillerde tanımlansalar da zaman zaman aynı manada kullanılmaktadır. Maliyet, bir amaca ulaşabilmek adına yapılan fedakarlıklar toplamıdır. Dolayısıyla maliyet, işletmelerin belirli amaçlara ulaşabilmek için bir takım fedakarlıklara katlanması veya belirli bir amaç uğruna çıkarılardan vazgeçilmesi işlemidir. Yani, satın almak veya üretmek amacıyla elden çıkarılan para ve üretimde kullanılan varlık veya hizmetlerin parasal tutarları olarak ifade edilir (Kaya, 2000:82).

Başka bir ifade ile maliyet, belirli bir sonucu elde edebilmek için yapılacak fedakarlıkların para ile ifade edilen kısmıdır. Elde edilmek istenen her sonuç için farklı maliyet söz konusudur. Her sonuç, bir etkinlikle meydana gelir. Bu sonuç için yapılacak fedakarlıklar etkinlik sırasında ortaya çıkar. Bu kapsamda, sonucun maliyeti, o sonucun meydana gelmesi için yapılan etkinliğin neden olduğu maliyettir. Sonucu da maliyeti de doğuran faktör yapılan etkinliktir. Yani, maliyet kavramında ilk etken etkinlikler ilgili olup, sonuç daha sonradan gelen etmendir (Büyükmirza, 1985:32).

Gider ise, belirli bir dönem içerisinde hasılatın elde edilmesinde kullanılan ve tükenmiş varlıkların parasal ifadesidir. Bu kapsamda gider, işletmeye ekonomik anlamda yarar sağlamak adına yapılan harcamalar ya da tüketimlerdir (Şengür, 2004:59).



Gider, hesap dönemi boyunca sermayedarlara yapılan ödemeler dışında, borçlardaki artış ya da varlıklarda meydana gelen azalış, öz sermayede ve ekonomik yarardaki bir azalmanın meydana gelmesidir (Özerhan ve Yanık, 2015:21).

Maliyet hesapları, bir mal veya hizmetin istenilen nitelik ve biçime getirilmesi amacıyla yapılan giderlerin toplandığı ve maliyet unsurlarına dönüştürülerek izlendiği hesaplardır. Bu maliyet hesaplarına mal veya hizmete ilişkin giderler kaydedilir. Dönem sonunda maliyet hesaplarında toplanan giderler yansıtma hesaplarıyla birlikte ya gelir tablosu ya duran varlık ya mamul ya da yarı mamul hesaplarına aktarılmaktadır. Maliyet hesapları, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) çerçevesinde yalnız büyük sanayi işletmelerinin değil hizmet ve ticaret işletmelerince de kullanılmaktadır (Sürmen,2015:608).

MSUGT' ne göre işletmeler maliyet hesaplarını 7/A ve 7/B seçeneğinde izlemektedir. Maliyet hesaplarının 7 nolu hesap sınıflarında izlenmesi işletmenin ihtiyaçlarına, örgüt yapılarına veya bütçesine göre giderlerin bölümlendirilmesinde, defteri kebir hesaplarında izlenmesine olanak tanır ve farklı maliyet hesaplama yöntemlerine uygulanabilme açısından esneklik tanıyarak iki seçenek halinde önerilmiştir (Gökçen vd, 2014:14). Fakat burada 7/A seçeneği ile ilgili açıklamalar yapılacaktır (Küçüksavaş,2002:52).

Muhasebe sistemine göre havayolu işletmeleri ile büyük ve orta büyüklükte hizmet ve üretim işletmeleri 7/A seçeneğinde izlenen giderlerini, fonksiyon esasına göre bölümlendirmektedir. Ayrıca gider çeşitleri ve gider yerleri ise yardımcı hesaplarında izlemektedir. Böylece maliyet hesaplarının izlenmesinde eş zamanlı kayıt yöntemine uygun çalışmaktadır (Kızıl,1992:215).

Havayolları işletmeleri kayıtlarını 7/A seçeneğini esas alarak tutması fonksiyon esasına göre tespit edilmiş maliyet ve giderler için ana bir hesap oluşturularak bu hesabın ayrıntısını yardımcı defterlerde izlenerek giderler hem ilgili gider yerlerine hem de çeşit esasına göre kaydedilebilir (Abdioğlu, 2012:41).

7/A seçeneğinde yer alan gider hesapları bir hesap dönemi süresince; işletmelerin mamul, hizmet araştırma geliştirme, pazarlama, satış ve dağıtım, genel yönetim ve finansman giderlerinin izlendiği hesap grubudur (Doğru, 2016:54). 7/A seçeneğindeki maliyetler (giderler) fonksiyon esasına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Küçüksavaş, 2002:52):

**Üretimle İlgili Maliyet Hesapları:**

710 Direkt İlk Madde Ve Malzeme Giderleri Hesabı

720 Direkt İşçilik Giderleri Hesabı

730 Genel Üretim Giderleri Hesabı

**Hizmet Üretimiyle İlgili Maliyet Hesapları:**

740 Hizmet Üretim Maliyetleri Hesabı

**Diğer Maliyet Hesapları:**750 Araştırma Geliştirme Giderleri Hesabı

760 Pazarlama Satış Ve Dağıtım Giderleri Hesabı

770 Genel Yönetim Giderleri Hesabı

780 Finansman Giderleri Hesabı

Üretimle ilgili giderler; üretim işletmeleri ürettiği ürünün maliyetini hesaplamalarında kullandığı giderlerdir. Havayolu işletmelerinde üretim ile ilgili giderler dikkate alınmayacaktır (Abdioğlu, 2012:48). Bu durumda hizmet üreten işletmeler maliyet hesapları olarak 74 no' lu hesapta yer alan defteri kebir hesaplarını kullanmaktadırlar. Bu grup hizmet işletmeleri tarafından kullanılır. Hizmet üreten işletmeler 71, 72 ve 73 no'lu hesap grubunda yer alan hesapları kullanmazlar. Hizmet işletmelerin üretim maliyetlerinin izlenmesinde kullanılan hesaplar bu grupta yer alır.

Hizmet üretimiyle ilgili giderlerde; hizmet işletmelerindeki hizmet maliyetlerini kapsamaktadır. Bu hesap türü hizmet işletmelerince kullanılmaktadır. 740 nolu hesapta hizmet maliyetiyle ilgili giderlerin toplandığı bir hesaptır. Hizmet işlemlerinin stoklanamaması nedeniyle bir hesap dönemi boyunca 740 nolu hesapta toplanan giderler kendi adlarıyla açılan yansıtma hesapları aracılığıyla doğrudan gelir tablosundaki 622' nolu Satılan Hizmet Maliyeti Hesabına kaydedilir (Sevilengül, 2014:636-637).

750 Araştırma Ve Geliştirme Giderleri, 760 Pazarlama Satış Ve Dağıtım Gideri, 770 Genel Yönetim Giderleri Hesapları gelir tablosuyla ilişkilendirildiğinde fonksiyonları gereği dönem boyunca bu hesapta toplanan giderler kendi adlarıyla açılan yansıtma hesapları aracılığıyla sırasıyla 630 Araştırma ve Geliştirme Giderleri Hesabına, 631 Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Hesabına, 632 Genel Yönetim Giderleri Hesabına yansıtılmaktadır. Dönem sonunda bu giderler gelir tablosunda faaliyet giderleri adı altında yer alacaktır (Sevilengül,2014:689) .

780 Finansman Giderleri Hesabı, kısa ve uzun vadeli borçlara ilişkin giderlerin izlendiği hesaplardır. Dönem boyunca bu hesapta toplanan giderler kendi adlarıyla açılan yansıtma hesapları aracılığıyla 660 Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri Ve 661 Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri Hesaplarına yansıtılmaktadır (Sevilengül, 2014:696).

Yansıtma hesapları ile maliyet hesapları karşılıklı kapatılır. Dönem sonunda ise, 6 nolu gider hesapları 690 Dönem Kârı Veya Zararı Hesabına aktararak kapatılır (Sevilengül, 2014:699-700).

Havayolu işletmeleri, havayolu hizmetini yerine getirirken birçok maliyete katlanır ve bu maliyet unsurları havayolu işletme yöneticilerine alacakları kararlarda yol gösterici konumdadır. Havayolu işletmelerinin gider veya maliyet unsurlarını sınıflandırmak, bu maliyet veya giderlerini işletme organizasyonu içerisinde hangi amaçla kullandıklarına bağlıdır. Bu gider bilgileri üç temel amaç için gereklidir. İlki, havayolu işletmelerinin, toplam giderlerini farklı gider sınıflandırmaları içine sokarak ayrıntılı bir şekilde görmek istemeleridir. Havayolu işletmeleri, giderlerinin dönemler içerisindeki değişimini bilmek, yolcu hizmet giderleri ya da uçuş operasyon giderleri gibi maliyetlerini ölçmek ve işletme içi veya dışı kâr ve zararı bilmek istediklerinden bu genel gider sınıflandırmasına gerek duymaktadırlar. İkincisi, maliyet-zarar saptaması ile yeni bir rota, uçak veya hizmet gibi yatırım kararı verirken maliyet bilgisinin detayını görmek istemeleridir. Üçüncüsü ise, fiyatlama politikasının belirlenmesidir. Çünkü havayolu işletmelerinde bir maliyet veya gider analizi yapılmadan belirlenen fiyatlar işletmenin zarar etmesine yol açabilir. Bu üç ana amaca hizmet eden tek bir gider sınıflandırması yoktur. Örneğin, 770-Genel Yönetim

Giderleri için oluşturulan gider sınıflandırması, fiyatlama stratejisi açısında işe yaramayabilir. Bu nedenle, havayolları işletmelerinin giderlerini farklı kapsamlarda kullanabilmek için iki ya da daha fazla sınıflandırmaya tabi tutmalıdır (Doganis, 2004:24). Tüm havayolu işletmeleri tarafından uygulanan maliyet sınıflandırmaları, havayolu işletmesinin bulunduğu ülkedeki muhasebe uygulamalarından ve ICAO'nın belirlemiş olduğu maliyet sınıflandırmasından etkilenir (Doganis,1992:100).

Havayolu işletmelerinde maliyetler dört etmeden oluşmaktadır. İşletme giderleri, yolcu giderleri, uçuş giderleri ve rota giderleridir (İçöz, 2005:83).

İşletme giderleri, işletmenin yapması zorunlu giderlerinden oluşur. Örneğin, yönetim, pazarlama, rezervasyon gibi giderlerdir. 740-Hizmet Üretim Maliyeti hesabında izlenir.

Rota giderleri, havaalanıyla ilgili giderlerdir. Uçak maliyeti, yer hizmetleri gibi giderlerden oluşmaktadır. 740- Hizmet Üretim Maliyeti hesabında izlenir.

Uçuş giderleri, bu giderler rotaya göre değişiklik gösterir, ancak uçuş gerçekleşikten sonra sabit maliyet niteliğine dönüşür. Bu giderlere, yakıt giderleri, havaalanı ve personel giderleri örnek gösterilebilir. Bu giderler 740 Hizmet Üretim Maliyeti hesabında izlenir.

Yolcu giderleri, biletleme, bagaj ve yemekler bu gider grubuna dahil edilebilir. Bu giderler 740-Hizmet Üretim Maliyeti hesabında izlenir. Şekil 4'te maliyet kalemlerinin yüzdesel dağılımları incelenebilir:

#### Şekil 4. Havayolu İşletmelerinde Maliyetler

Gider Grupları	Ortalama Pay %
İşletmeyle ilgili giderler	10
Rota ile ilgili giderler	27
Uçuşla ilgili giderler	45
Yolcu ile ilgili giderler	18
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri de Şekil 4’ te belirtilen maliyet unsurlarına katlanmaktadır. Ancak kendi yönetim yapıları içerisinde farklı şekilde bu maliyetleri yönetmektedirler. Düşük maliyetli uyguladıkları bir takım maliyet stratejileriyle diğer havayollarına göre daha avantajlı bir maliyet yapısına katlanacaklardır (İçöz, 2005:84).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri diğer havayolları işletmelerine göre %30 - %40 oranından daha düşük bir işçilik giderlerine katlanacaktır. (Najda, 2003:8). Merkez havaalanlarını kullanmak yerine ikincil havaalanlarını kullanmaları diğer havayollarına göre hem daha az havaalanı kullanım maliyetlerine katlanırken hem de kalabalığın nispeten az olması bu tür havaalanlarında gecikmelerin yaşanmamasına katkıda bulunmaktadır. Bu tür ikincil havaalanlarının kullanımlarında daha az personel ücretlerinin ödenmesi ve verilen hizmetin daha az olması uçuş operasyon giderlerinden tasarruf edilmesini sağlar (Karasu, 2007:106). İkincil havaalanlarını kullanmak bu havaalanları tesislerinin kullanımı için daha düşük ücret talep etmesine olanak sağlar (Najda, 2003:9). Diğer yüksek maliyetli havayollarına göre düşük maliyetli havayolları işletmelerinin maliyet düşürmedeki en büyük avantajlarından biride uçuş esnasında yolculara çok geniş bir ürün yelpazesi sunmayarak (ikram vb. ürünler sunmayarak) sadece uçuş eylemine odaklanması yolcu hizmet maliyetlerini düşürmede önemli rol oynayacaktır (Najda, 2003:11-12).

Uçuş operasyon giderleri ve personel giderlerinin yanı sıra istasyon ve yer hizmetleri (740-nolu hesap), genel yönetim giderleri (770-nolu hesap), biletleme, satış

ve tanıtım giderleri (760- nolu hesap), bakım onarım giderlerinden (740-nolu hesap) de önemli seviyede tasarruflar elde edecektir (Karasu, 2007:108).

Düşük maliyetli havayolları işletmeleri diğer yüksek maliyetli havayolları işletmelerine göre uyguladıkları maliyet düşürücü politikalarla elde ettikleri avantaj fiyatla rekabet edebilmeleridir. Yani bilet ücretlerinin düşürülerek piyasaya sunulması diğer yüksek maliyetli havayolları işletmeleriyle rekabet edilebilirliği yükseltmektir (Najda, 2003:12).

## **2.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Maliyetin Önemi**

Dünya’da ve Türkiye’de önemli bir yer edinen havayolu işletmeciliği düşük kâr yapısına sahip olmasına rağmen her geçen gün önemi giderek artmış ve bu sektör üzerine birçok yatırımlar yapılmıştır. Değişimin sürekli olmasıyla birlikte havayolu işletmeciliği de bu rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve kâr maksimizasyonunu sağlayabilmek için maliyet yapılarını iyi bir şekilde anlayıp kontrol altına alabilmeli ve bu maliyetleri elden geldiği derecede düşürebilmelidir (Özkılınç, 2005:11). Özellikle düşük maliyetli olarak ifade edilen havayolu işletmelerinde maliyet azaltımı her zaman yapılan bir faaliyet unsuru olmalıdır (morfikirler.com, 4.12.2017).

Maliyet düşürme işlemi özel kurumlarda olduğu kadar kamu kurumlarında da uygulanan bir faktördür. Ülkede gerçekleşen çeşitli krizler ve kamu açıkları nedeniyle toplumun bu tür kuruluşlarından beklentileri yalnız kamu hizmetini yerine getirmek olmadığı bunun yanı sıra maliyetleri de düşürmenin önemli bir faktör olduğu toplum tarafından kabul görmüştür. Bu durum Türkiye’de olduğu kadar dünyadaki kamu kuruluşları için de aynıdır. Tüm havayolları işletmeleri için geçerli olan maliyet kavramı düşük maliyetli havayolları için de önem arz etmeli ve bu maliyet unsurlarını iyi bir şekilde anlayıp analiz etmelidirler (Durmuş ve Öztürk, 2014:211).

Maliyet düşürme, düşük maliyetli havayolları için bir yönetim tarzıdır ve bu işletmeler için maliyet düşürme işlemi sürekli bir şekilde yapılması gerekir. Bu nedenle maliyet düşürme işlemini uygulayan işletmeleri “tutumlu kurum” olarak

ifade edilebilir. Örneğin bu tür işletmeler maliyetleri düşürmek için ikincil havaalanlarını kullanır, ikram vermez, az personel çalıştırması gibi birçok maliyet düşürme tekniklerini kullanırlar (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>,4.12.2017). Çünkü ekonomik krizlerin sürekli yaşandığı ülkemizde tutumluluk işletmeler açısından önem arz etmektedir (morfikirler.com,4.12.2017) ve bu işletmelerin kârlılığı için önemli bir faktördür (Özkılınç, 2005:11).

Düşük maliyetli havayolları işletmeleri vermiş oldukları hizmetlerin birim maliyetlerini doğru tespit etmesi kısa ve uzun vadede alacakları kararlarda etkin rol oynayacaktır. Ayrıca işletmelerin maliyetlerini doğru bir şekilde tespit etmek rekabet edilebilirlik ve fiyatları belirleyebilmede önemli bir etken olacaktır. Çünkü sektörde yaşanan gelişmelerle birlikte müşteriler fiyatlara daha fazla önem vermeye başlamıştır. (Özkılınç, 2005:11).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyet bilgisine, fiyatlama kararlarını doğru bir şekilde almada, yatırımlar için karar vermede ve giderlerini ayrıntılı bir şekilde izlenmesinde ihtiyaç duyacaktır (Durmuş ve Öztürk, 2014:210).

### **2.3. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Maliyet Yapısı**

İşletmeler piyasaya sunacağı mal veya hizmeti ortaya çıkarabilmek için bir takım maliyetlere katlanırlar. Bu nedenle firmalar kârlarını maksimize etme çabası içerisinde oldukları için bu ürün ve hizmet faaliyetlerini en düşük maliyetlerle ortaya çıkarma çabasındadırlar (AÖF, 4.12.2017).

Her işletme için önem arz eden maliyet kavramı işletmelerin bir takım amaç ve hedeflerine ulaşmada faydalandıkları bir süreç olup, karar almada ve bir takım politikalar geliştirmede işletmelere yardımcı olan bir etmendir (Gökbulut, 2013:2).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerin de maliyet iki önemli amaca hizmet etmektedir; ilki giderlerin doğru bir şekilde sınıflandırılması ikincisi ise, verilen hizmetin birim maliyetlerinin hesaplanmasıdır (İldır, 2008:17).

Düşük maliyetli havayolları işletmeleri giderlerini birden fazla sınıflandırmaya tabi tutmaktadır. Giderler işletmenin yönetim şekillerine göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. İşletmeler toplam giderlerini, genel bir sınıflandırmaya tabi tutularak faaliyet ve faaliyet dışı giderler şeklinde sınıflandırmaktadır (Oum ve Yu, 1998:98).

Düşük maliyetli havayolları işletmeleri hizmet ya da ürünlerinin her birimi için katlanmak zorunda olduğu birim maliyet hesaplaması yapmalıdır. Bunun yanı sıra marjinal maliyetler göz önüne alındığında üretimdeki bir birimlik artışın maliyetlere sebep olacağı unutulmamalıdır (Gökçen ve Çelenk, 2014:13). Bu kapsamda faaliyet hacmindeki değişime bağlı olarak toplam maliyetlerde ortaya çıkan değişim ek maliyet yani marjinal maliyete sebep olacaktır (Kaya, 2000:85). Örneğin havayolu işletmeleri rezervasyon yaptırıp gelmeyen yolcular nedeniyle boş koltuk kapasitelerini değerlendirmek amacıyla fazla rezervasyon sistemini uygulamaktadır. Ancak tüm yolcular geldiği zaman uçaktaki mevcut kapasite aşılmış olacaktır. Bu durumda da havayolu işletmeleri ücretsiz uçuş vb. gibi ek maliyetlerle karşı karşıya kalacaktır (Hacıoğlu,2011:74-75). Bu durumda havayolu işletmesi hem sabit hem de değişken maliyetlere katlanmasına sebep olacaktır (Gökçen ve Çelenk,2014:13).

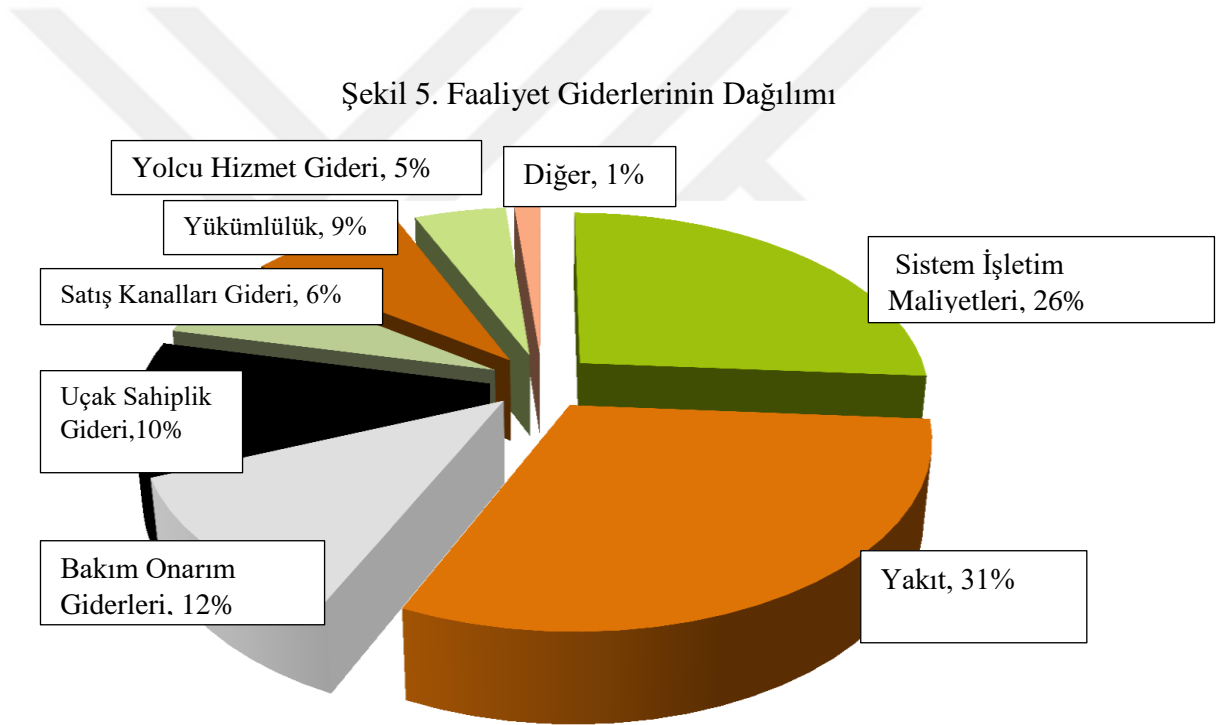
Düşük maliyetli havayolu işletmeleri de her işletmede olduğu gibi bir takım maliyet unsurlarına katlanmak zorundadır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin maliyetler ve bu maliyetlere katlanmak için uyguladıkları bir takım politikalar söz konusudur (Karasu, 2007:105).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin düşük maliyet kavramından kastı, bir uçtan diğer bir uca taşıma ağına sahip havayollarının ikincil havaalanlarının kullanılması, işçilere ortalama maaşın altında ücret ödemelerinin yapılması ve gerek duyulmayan özellikleri ortadan kaldırılarak çeşitli tasarruf yollarına gitmeleridir. İki seçkin düşük maliyetli taşıyıcı olan Southwest Airlines ve JethBlue'in işçilik maliyetleri, geleneksel taşıyıcılara göre %30-%40 daha az maliyetlere katlanırlar. Geleneksel taşıyıcılar diğer düşük maliyetli havayollarını sektöre girişte caydırmak ve rekabet edebilmek adına çeşitli politikalar uygularlar. Bu politikalar, sadakat programları, yüksek fiyatlandırma ve birincil sınıf havaalanları kullanmaktır. Bu



politikalar bir uçtan diğer bir uca taşıma ağına sahip ikincil havaalanlarını kullanan düşük maliyetli havayolları işletmelerine karşı caydırıcı bir nitelik taşımaktadır. Düşük maliyetli havayolları yüksek maliyetli havayollarının hakimiyetini ancak fiyat rekabetiyle etkisiz hale getirebilecektir (Najda,2003:8).

Düşük maliyetli havayolları işletmelerinin maliyet tasarruflarını sayısallaştırmak mümkündür. Bu sayısal ifadelerin içerisinde en büyük payı yakıt ücretleri oluşturmakla beraber Şekil 5’ te görüldüğü üzere toplam maliyetler içerisinde birçok maliyet yer almaktadır (IATA, 2014). Şekil 5’te yakıt giderlerinin %10 düşürülmesi toplam maliyetlerde %3.1 oranında tasarruf sağlayacaktır (Najda,2003:8).



Yakıt fiyatları havayolları işletmelerinin dinamiklerini etkileyen önemli bir unsur olmuştur. 2014 yılından itibaren hedging yöntemini kullanan firma akaryakıt maliyetlerini düşürebilmiştir. 2015 yılı içerisinde hedging yönteminden yararlanamayan havayolu işletmeleri 2016 yılı içerisinde hedging yöntemiyle bu düşüşten faydalanabilmişlerdir. Ancak 2016 yılının son çeyreğinde akaryakıt fiyatlarında bir yükseliş meydana gelmiştir. 2014 yılı içerisinde brent akaryakıt 100 USD/varil olarak gözlenmişken 2015 yılında 53.9 USD/varil, 2016 yılı 44.6 USD/varil

olmuştur. Yakıt ücretlerindeki düşüş havayolu işletmelerinin maliyet unsurlarından biri olan yakıt maliyetlerini düşürmüştür. Yakıt ücretlerinin operasyonel maliyetlerinin 2014 yılı içindeki payı %31,3; 2015 yılı içerisinde %27,3; 2016 yılında %19,2'ye kadar düşmüştür. 2017 yılı içerisinde yakıt ücretlerinin 55 USD'ye yükselmesi beklenmektedir. Havayolları işletmelerinin en büyük maliyet faktörü olan yakıt giderlerinde yaşanan %20'lerdeki düşüş kapasite oranlarını da %6 civarında artışı beraberinde getirmiştir (THY, 2016:11).

Bir uçtan diğer bir uca taşıma ağına sahip ikincil havaalanlarını kullanan düşük maliyetli havayolları işletmelerinin düşük maliyet yapısı, birçok faktörün sonucudur. Geleneksel havayollarına göre düşük maliyetli havayolu işletmelerinde trafik sıkışıklığı ve gecikmelerin yaşanmaması nedeniyle ikincil havaalanlarını yaygın bir şekilde kullanmaktadır (Najda,2003:9).

Geleneksel havayolu işletmelerinde merkez havaalanlarına yoğunluğun daha fazla olması sebebiyle uçuş başına çalıştırılacak kişi sayısının fazla olmasına ve düşük maliyetli havayolu işletmelerine göre daha fazla maliyete katlanacaktır (Najda,2003:9).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri ikincil havaalanlarını kullanırlar. Çünkü ikincil havaalanlarının kullanılması diğer havaalanlarına oranla daha ucuzdur. Bunun yanı sıra pist kullanımında rötara yakalanmanın daha az olması mevcut kapasitenin etkin kullanımına olanak tanımaktadır. Ayrıca bu tür havayolu işletmeleri kısa mesafelere odaklandığı için dönüş sürelerinin daha seri gerçekleşmesini sağlamakta ve daha az havaalanı ücreti ödemelerine olanak tanımaktadır. Böylece havayolu işletmesi maliyetlerini düşürebilmektedir (Ison ve Humphreys, 2006:2-3).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin maliyet tasarrufu sağlayabileceği kalemlerden biri de işçilik giderleridir. Çünkü, uçuş operasyon giderleri için esas teşkil etmeyen hizmetlerin dış kaynak kullanılarak yapılması işçilik maliyetlerini en aza indirmekte ve işçilere ortalama maaşın altında ücret ödemeleri yapılarak maliyetler düşürülebilmektedir. Ancak bu durumun işçilerin verimliliğinin düşürmemesi adına sene sonunda kâr payı dağıtımı yapılmaktadır (Najda,2003:8).

Düşük maliyetli havayolları işletmelerinde sendikalaşma önemli bir yere sahiptir. Örneğin, İki düşük maliyetli havayolu işletmesi olan Southwest'ın sendikalaşmaya gitse de JetBlue'nun hepsi sendikalaşmış değildir. Her iki havayolu işletmelerinin toplam maliyet yapıları hemen hemen aynıdır. Yani düşük maliyetli havayolu işletmeleri için sendikalaşma, yüksek iş gücü maliyetleri ile doğrudan ilişkilidir anlamı çıkarılmamalıdır. Bu tür taşıyıcılar bir uçtan bir uca taşıma işlemi yaptıklarından bu hizmet sürecinde daha az işçi çalıştırmaktadır (Najda, 2003:11).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin maliyet düşürmede en önemli avantajı yolculara ekstra hizmetler sunmayarak sadece taşıma işlemlerine odaklanmalarıdır. Bu tür havayolu işletmeleri uçuş esnasında belirli aralıkta fiyatlandırılmış geniş bir ürün yelpazesi sunmak yerine tek tip ürün hizmeti sunmaktadır. Bu da maliyetleri ciddi derecede azaltacaktır (Najda, 2003:11-12).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en büyük maliyet yapısını oluşturan bir uçtan diğer bir uca uçuş ağını oluşturan ikincil havaalanlarının kullanımı, işçilik ücretleri ve ekstra hizmetler sunmamak bu tür havayolları işletmelerinin uçuş-operasyon giderlerinin büyük bir kısmından ciddi tasarruflar sağlamaktadır. Toplam maliyetleri içerisinde uçuş-operasyon giderleri büyük bir yere sahiptir. Bunun yanı sıra düşük maliyetli havayolu işletmeleri çeşitli giderlerden de tasarruf etmektedirler. İstasyon ve yer hizmetleri, genel yönetim giderleri, biletleme, satış ve tanıtım giderleri, bakım onarım giderlerinden de ciddi tasarruflar elde edecektir. Söz konusu giderler “düşük maliyetli havayolları işletmelerinin maliyet sınıflandırması” başlığı adı altında ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Maliyet unsurları adı altında anlatılmak istenen düşük maliyetli havayolları işletmeleri için bir birimlik artışın maliyetleri ciddi derecede arttıracaktır. Bu sebeple işletmeler etkin bir maliyet sınıflandırması yaparak maliyetlerini etkin yönetebileceklerdir (Durmuş ve Öztürk, 2014:210).

## 2.4. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Maliyet Sınıflandırması

### 2.4.1. Havayolu İşletmelerinde Maliyet Sınıflandırması

Havayolu işletmelerinde maliyet analizlerinin ve karşılaştırmaların yapılması güçtür. Dünya genelinde havayolları işletmelerinin giderlerini ele alış biçimi düzensizdir. Bu nedenle giderler, havayolları işletmelerinin kuruluş yeri, finansal yapısı ve örgütlenme şekli gibi unsurlara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Kaya, 2000:92). Havayolları işletmeleri giderlerini farklı yönetim ve organizasyon anlayışlarına göre değişik bir şekilde sınıflandırabilirler. Havayolları işletmelerinin tüm yönetim anlayışına hizmet eden bir gider sınıflandırması olmadığından havayolu işletmeleri giderlerini yönetimin farklı kısımlarında kullanmak için çeşitli biçimlerde sınıflandırır. Fakat havayolu işletmeleri genel anlamda giderleri faaliyet ve faaliyet dışı giderler olarak sınıflandırabilmektedir. Buradaki amaç, faaliyete konu olmayan uçuşla ilgili hizmetlerin faaliyet giderlerinden ayrılmasıdır. Tüm havayolları işletmeleri gibi ICAO'da bu uygulamayı kabul etmiştir (Doganis, 2004:24).

Faaliyet giderleri, doğrudan ve dolaylı faaliyet giderleri olarak ayrılmaktadır. Doğrudan faaliyet giderleri uçak operasyonlarıyla doğrudan ilişkisi bulunan giderlerdir. Bunlar; yakıt gideri, yolcu servis hizmeti, bakım-onarım, amortisman gideri gibi tüm giderleri kapsamaktadır. Dolaylı faaliyet gideri, uçak operasyonlarıyla direkt ilişkisi bulunmayan giderlerdir. Bunlar; biletleme, satış ve tanıtım giderlerini, istasyon ve yer hizmet giderleri, genel yönetim gideri gibi giderleri kapsamaktadır. Bu giderler, uçakla ilgili giderlerden ziyade yolcuya ait giderleri kapsar. Bu tür sınıflandırmaya gidilmesine rağmen giderler arasındaki fark her zaman net değildir. Örneğin, bakım onarım giderleri ile yolcu hizmet gider kalemlerini bazı havayolu işletmeleri dolaylı giderler kalemi içerisinde izlerken bazı havayolu işletmeleri de doğrudan gider kalemleri içerisinde izleyebilmektedir (Doganis,1992:102).

### 2.4.1.1. Faaliyet Giderleri

Uçak operasyonlarıyla doğrudan ilişkisi bulunan giderler doğrudan faaliyet giderleri ve yerde oluşan giderler ise dolaylı faaliyet giderleri olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Doğrudan ve dolaylı giderlerin ayrıntısı Tablo 8'de gösterilmiştir (Doganis,1992:104).

Tablo 8. Faaliyet Gider Ayrımlaması

DOĞRUDAN FAALİYET GİDERLERİ
<b>1.Uçuş Operasyon Giderleri</b>
-Uçuş mürettebat maaşları ve giderleri
-Yakıt ve yağ giderleri
-Havaalanı ve yol ücretleri
-Uçuş donanım/ ekip kirası
<b>2. Bakım ve Onarım Giderleri</b>
-Mühendislik personel giderleri
-Yedek parça kullanım gideri
-Bakım yönetim gideri
<b>3.Amortisman Giderleri</b>
-Uçuş donanım amortismanı
-Yer, tesis ve ekipman amortismanı
-Geliştirme giderleri ve personel eğitim amortismanı
<b>4.Yolcu Hizmet Giderleri</b>
- Kabin ekibi ücret ve giderleri
-Diğer yolcu hizmet giderleri
-Yolcu sigortaları

Tablo 9. Faaliyet Gider Ayrımlaması

**DOLAYLI FAALİYET GİDERLERİ**

**1.İstasyon ve Yer Giderleri**

- Yer personeli gideri
- Bina ve teçhizat bakım gideri
- Ulaşım giderleri
- Dışarıdan alınan yer hizmetleri ücretleri

**2. Biletleme, Satış ve Tanıtım Giderleri**

**3. Genel Yönetim Giderleri**

**4. Diğer Faaliyet Giderleri**

**2.4.1.2. Faaliyet Dışı Giderler**

ICAO faaliyet dışı giderleri beş kategoride toplamak mümkündür (Doganis,1992:101).

1. Tesis ve ekipmanların atıl kalmasından oluşan zararlar. Bu tür kayıplar, bir parçanın satıldığında veya kullanılmaması durumunda elde edilen değer ile parçanın net defter değeri arasında fark olduğu durumlarda oluşur.
2. Kredi faizleri, banka ya da diğer mevduatlardan veya bazı diğer mevduatlardan elde edilen kredilerden kaynaklanan borç faizleri. Bazı havayolu işletmeleri maliyetleme amaçları için borç faiz oranlarını faaliyet gideri olarak ta ele alabilmektedir.
3. Havayolu işletmelerinin iştirak şirketlerinin havayolu taşımacılığı ile ilgili olanlarından oluşan zararları. Bu, havayolu işletmelerinin genel finansal performansında etkili olan önemli bir unsur olabilir.
4. Yukarıda sayılan üç unsura girmeyen diğer öğeler ile kayıp ve kazançlardan kaynaklanan döviz işlemleri, hisse senedi satışı veya menkul kıymet satışlarından oluşan unsurlar. Son yıllarda döviz kurlarında meydana gelen ani

dalgalanmaların getirdiği olumsuzluklar büyük kayıplara veya kârlara sebep olmuştur. Bu unsurlar faaliyet dışı gider unsurları içerisinde yer almaktadır.

5. Hükümet vergileridir.

Havayolu işletmelerinin bazılarında faaliyet dışı kalemlerin mali sonuçlar üzerinde büyük etkisi olabilmektedir (Doganis,1992:102). Eğer bir havayolu işletmesinin sahibi devlet olan ancak devlet desteği yapılmayan havayolu işletmeleri finansmanın birçoğunu kredi olarak karşılayacak ancak bu durumda büyük miktarlarda borç faizine katlanacaklardır (Şengür, 2004:62). Havayolu işletmelerinin maliyet incelemesi uygulama kısmında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### **2.4.2. Havayolu İşletmelerinde Diğer Maliyet Ayrımları**

Maliyet türleri çok değişik açılardan ele alınarak sınıflandırılabilir. Bu kısımda maliyetlerin, hizmetin tahsis edilebilirliği, kapasite dahilinde ve kontrol edilebilme açısından sınıflandırmaları dikkate alınmış ve izleyen kısımda detaylandırılmıştır (Kaya, 2000:91).

##### **2.4.2.1. Hizmetin Tahsis Edilebilirliği Açısından Maliyetler**

Havayolu işletmeleri verdikleri hizmetin maliyetini açık ve net bir şekilde tahsisini yapıp yapmama açısından ayrılabilir maliyetler ve ortak maliyetler olarak ayrılabilir.

###### **2.4.2.1.1. Ayrılabilir Maliyetler**

Havayolu işletmeleri, verdikleri hizmetlerde maliyetlerinin tahsisini makul bir biçimde doğrudan yapabiliyorsa bu maliyetler ayrılabilir maliyet kapsamında değerlendirilmektedir. Örneğin, yolculara verilen ikramlar, yolcuların biletleme işlemleri, kabin personeline verilen ücretler doğrudan yolcu hizmetlerine tahsis

edilmektedir. Ayrıca havaalanlarında yapılan nakliye işlemlerinin ücretleri de doğrudan kargo hizmetlerine aktarılabilirdi için ayrılabilir maliyet kapsamında değerlendirilecektir (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 22.12.2017).

#### **2.4.2.1.2. Ortak Maliyet**

İki ya da daha fazla ürünün veya hizmetin birlikte üretilmesi veya birden çok üretim operasyonuna tabi olması ya da birden fazla bölüm ile ilgili olan ortak giderlerdir (O'Connor,2001).

Havayolu işletmeleri, verdikleri hizmetlerde maliyetlerinin tahsisini makul bir biçimde doğrudan yapamıyorsa ortak maliyet kapsamında değerlendirilmektedir. Örneğin, uçak ekibinin ücret maliyetleri hem kargo hem de yolcu kapsamında bir hizmet olarak değerlendirildiğinden ortak maliyet kapsamında tahsis edilecektir (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 21.12.2017).

#### **2.4.2.2. Kapasite Dahilinde Maliyetler**

Kapasite dahilinde maliyetler; sabit maliyet ve değişken maliyet olmak üzere iki şekilde incelenir. Sabit ve değişken maliyetler; fiyatlama politikalarının belirlenmesinde, uçuş hatlarının veya bir hizmetin ekonomik anlamda değerlendirmede ve uçuş rotalarında değişikliğe gidildiğinde maliyetlerin ne derecede etkilendiği hususunda bilgi verecektir (Durmuş ve Öztürk, 2014:209). Havayolu işletmeleri için maliyetler, ürünün fiyatlandırmasında belirgin bir belirleyicidir. Yolcu başına düşen fiyat ya da ortalama gelir, yolcu başına ortalama maliyeti karşılamak için yeterli olmalıdır (Wells, 1989:314). Havayolu işletmeleri bir takım kararlar alırken hangi maliyetlerin sabit kaldığını hangilerinin ise değişken olduğunu bilmesi gerekir (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 21.12.2017). Bu kapsamda havayolu işletme maliyetleri sabit ve değişken maliyetler olmak üzere ikiye ayrılabilir (Wells, 1989:314).



#### **2.4.2.2.1. Sabit Maliyet**

Sabit maliyetler, işletmelerin toplam maliyetlerinin faaliyet hacminde meydana gelen değişimden etkilenmeyen kısmıdır. Sabit maliyetler, faaliyet hacminde meydana gelen artış veya azalışa karşın aynı düzeyde kalır. Aynı zamanda üretim miktarı arttıkça birim başına düşen sabit maliyet azalır (Haftacı, 2015:26).

Sabit maliyetler, işletmelerin asıl faaliyetlerini yerine getirirken gerekli olan varlıkları edinmede ve işletmelerin faaliyete hazır hale gelmesini sağlayacaktır (Kaya, 2000:91). Bu nedenle kapasite maliyeti olarak ifade edilen bu maliyet hesap dönemi kısaldıkça sabit maliyet olarak nitelendirilirken, hesap dönemi uzadıkça sabit sayılan maliyetler değişkenlik gösterebilmektedir (Önder, 2008:13).

Bu kapsamda havayolu işletmeleri açısından sabit maliyetler, kısa dönem içerisinde meydana gelen uçuş sayısındaki değişimlere karşı sabit kalan dolaysız işletme maliyetleridir (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 21.12.2017).

Sabit giderler; hava yollunun uzunluğu ne kadar olursa olsun ödenmesi gereken tutardır. Amortismanlar, şoför ve garaj ücreti, vergi, resim ve harçlar, kapital giderler (faiz ve taşıt kiralaları), işletme giderleri, sigorta giderleri, alt yapı giderleri gibi unsurlar havayolu işletmelerinin sabit gider unsurlarını oluşturmaktadır (Gürdal, 2015:181-191). Bu tip maliyetlere genel yönetim giderleri (personel, finans ve mülkiyet gibi personel idareleriyle ilişkili olanlar, ekonomik planlama vb.) örnek olarak gösterilebilir. Bunun yanı sıra reklam, rezervasyon ve satış gibi sistem genelinde pazarlama faaliyetleri de bu kategoriye girmektedir (Wells, 1989:315).

#### **2.4.2.2.2. Değişken Maliyet**

Değişken maliyet, işletmelerin toplam maliyetlerinin işletme kapasitesinden faydalanma derecesine göre değişen bölümüdür. Değişkenlik farklı biçimlerde gerçekleşebilir. Bunlar; doğrusal, azalarak, azaltarak ve artarak değişken maliyetlerdir (Haftacı, 2015:27).

Değişken maliyet, faaliyet hacminde meydana gelen değişmelere karşın artış veya azalış gösteren maliyetlerdir. Bu maliyetler, birim başına sabit kalıp, toplamda üretim miktarıyla aynı yönde değişen maliyetlerdir (Kaya, 2000:92).

Değişken maliyetler, satın alma ve üretim kararlarında, fiyatlama kararları gibi konularda üstünlük sağlamaktadır (Çapuk, 2012:180). Özellikle değişken giderler; havayolu taşımacılığında fiyatın belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Değişken giderler, havayolu taşıtının kat edeceği mesafe uzadıkça artar (Gürdal, 2015:182-191).

Havayolu işletmeleri açısından değişken maliyetler, bir havayolunun ürettiği çıktı veya mevcut koltuk millerinin artmasıyla ortaya çıkan maliyetlerdir. Değişken maliyetlere örnek olarak, uçuş ekibi masrafları, yakıt ve iniş ücretleri, havaalanında verilen yiyecek içecek servisleri vb. verilebilir Uçuş esnasındaki servis aynı zamanda hizmet sınıfları arasında ayırım yapmaya yardımcı olur. Bu nedenle, fiyatlama analizi önemli bir faktördür (Wells, 1989:314-315).

#### **2.4.2.3. Kontrol Edilebilirlik Açısından Maliyetler**

İşletme içerisinde maliyetler, sorumluluk merkezi olarak kontrol edebilirlik-edilemezlik açısından iki şekilde incelenmektedir (Kaya, 2000:92). Havayolu işletmeleri kâr ve rekabet edebilirliğini yükseltebilmek için, yöneticilerin havayolu taşımacılığında kontrol edebildiği arzı ile kontrol edemediği talep arasındaki hedef kesişim noktasını bulmak istemektedir (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 21.12.2017).

##### **2.4.2.3.1. Kontrol Edilebilen Maliyetler**

Kontrol edilebilir maliyetler, maliyet merkezi yöneticisinin faaliyetlerinden önemli derecede etkilenen ya da maliyet merkezlerine doğrudan yüklenebilen maliyetlerdir (Kaya, 2000:92). Kontrol edilebilir maliyetler, belli bir süre içerisinde gerçekleşmesi maliyet merkezi yöneticisinin verdiği kararlardan doğrudan etkilenen veya denetlenebilen değer kullanımlarıdır (Haftacı, 2015:168).

Yöneticiler, kendi maliyet merkezi sınırları çerçevesinde müdahale edebileceği faaliyetlere ilişkin maliyetler, kontrol edilebilir maliyetlerdir (Kaygusuz ve Dokur, 2015:36).

Kontrol edilebilir maliyetler, doğrudan maliyetlerle ilişkilidir. Doğrudan maliyetler, tek bir maliyet merkezinde izlenebilen ve sadece o maliyet merkezine ait değer kullanımlarıdır. Kontrol edilebilir maliyetlerin tanımı dikkate alındığında bir yönetici veya maliyet merkezi ile birlikte değerlendirildiğinde kontrol edilebilir maliyetler doğrudan maliyetlerle ilişkilendirilir. Fakat her doğrudan maliyet kontrol edilebilir değildir. Örneğin, makine ve teçhizat için ayrılan amortisman doğrudan makinenin maliyet yerlerine aktarılabilir. Ancak yönetici zaman içerisinde oluşan amortisman tutarını kontrol edemeyebilir. Havayolu işletmelerinde parça ve ekipmanlara ayrılan amortismanlara da bu kapsamda değerlendirilebilir (Haftacı, 2015:169).

Havayolu işletmelerinde, uçuş esnasında yolculara verilen ikram hizmetleri kontrol edilebilir maliyetler içerisinde değerlendirilecektir. Çünkü, yönetici ikram hizmetini ücretlendirebilir ya da ikram vermeyebilir veya bilet fiyatları içerisine dahil edebilir. Bu kapsamda ikram hizmetleri, maliyet merkezi yöneticisinin faaliyetlerinden önemli derecede etkilenmektedir (Karasu,2007:75).

Havayolu işletmelerinin yapmış olduğu reklam faaliyetleri de kontrol edilebilir maliyetler içerisinde değerlendirilebilir (Doganis,1992:109). Çünkü yönetici reklam faaliyetlerini hangi iletişim araçlarıyla (televizyon, internet, radyo vb.) yapacağı yönetici kararlarından etkilenmektedir ve denetlenebilir. Bu kapsamda reklam faaliyetleri, maliyet merkez yöneticisinin kararlarından önemli derecede etkilenmektedir (Önen,2016:70).

#### 2.4.2.3.2. Kontrol Edilemeyen Maliyetler

Kontrol edilemeyen maliyetler, maliyet merkezi yöneticisinin faaliyetlerinden önemli derecede etkilenmeyen maliyetlerdir (Kaya, 2000:92). Yani yöneticinin almış olduğu hacim değişim kararlarına rağmen boyut olarak değişim göstermemekte (Haftacı, 2015:168) ve maliyet merkezine dahil edilmeyen maliyetler denetlenebilme veya kontrol edilebilme özelliğini kaybetmektedir (Kaygusuz ve Dokur, 2015:36).

Kontrol edilemeyen maliyetler, dolaylı maliyetlerle ilişkilidir. Dolaylı maliyetler, tek bir maliyet merkezinde izlenemeyen ve birden fazla maliyet merkezine ait değer kullanımlarıdır. Örneğin, yönetim binası için ayrılan amortisman, tek bir maliyet merkezini ilgilendirmeyip birden fazla maliyet merkezini ilgilendirmesi nedeniyle dolaylı maliyet kapsamındadır. Çünkü yönetim binası, işletme içerisindeki bütün birimlerin etkinliği için önemlidir. Dolaylı maliyetler, yönetici tarafından denetlenemediği için kontrol edilemeyen maliyettir (Haftacı, 2015:169).

Havayolu işletmeleri yöneticilerinin iradesi dışında gerçekleşen maliyetler kontrol edilememektedir. Örneğin, havayolu işletmelerinde yönetim binası için bina vergisine düşen pay yöneticiler tarafından kontrol edilemez (Önder,2009:24).

Havayolu işletmelerinin toplam maliyetlerinin üçte birini oluşturan personel ücretleri kontrol edilemeyen maliyet kapsamında değerlendirilmektedir. Havayolu işletmeleri açısından personel ücretlerinde oluşabilecek küçük bir değişiklik sektörün maliyetlerini ciddi derecede etkileyecektir. Personel ücretleri birçok ülkedeki havayolu işletmelerinde kontrol edilebilme özelliğine sahip değildir. Personel ücret seviyeleri işgücü pazarına ve ülkenin sahip olduğu mevcut durumuna göre değişiklik gösterir. Özellikle havayolu işletmelerinin yanı sıra diğer ulaştırma sektörlerini de etkileyen sendikalaşma faaliyetleriyle ciddi zararlar görebilmektedir. Türkiye’de birçok sektörde kontrol edilebilir maliyet türü olarak ifade edilebilen bu maliyet türü uluslararası havacılık sektörü açısından özellikle sendikal faaliyetlerin uygulandığı ülkelerde kontrol edilemeyen maliyet sınıfına girmektedir. Bu nedenle havayolu işletmelerinde sendikal faaliyetler önemli bir belirleyicidir (Karasu, 2007:107-108).

Havayolu işletmelerindeki uçağın büyüklüğüne ve ağırlığına göre değişiklik gösteren havaalanının kullanım ücreti ve yolculara verilen hizmet başına alınan bedeller kontrol edilemeyen maliyet kapsamında değerlendirilmektedir (O'Connor, 2001:74). Aynı zamanda uçuş rotalarını uzunluğu ve gidiş-dönüş sayısına göre değişkenlik göstermektedir (Karasu, 2007:106). Ayrıca, havaalanlarının uygulamış oldukları fiyatlandırma politikaları ve yönetim şekillerinden etkilenmesi de kontrol edilemeyen maliyet kapsamında değerlendirilmektedir (Kaya, 2000:92).

Havayolu işletmelerinin toplam maliyetlerinin dörtte birini oluşturan yakıt fiyatları kontrol edilemeyen maliyet kapsamında değerlendirilmektedir. Dünya'da genellikle petrol fiyatları aynıdır. Büyük firmalara yakıtla ilişkin anlaşmalar yaparken pazarlama güçlerinden faydalanmaktadırlar. Yakıtın pazarlanması ve dağıtımı esnasında yakıt maliyetleri değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumda, yakıtın bir yerden bir yere taşınması esnasında yakıt maliyetleri farklılaşmaktadır. Ayrıca, devletin uygulamış olduğu bir takım politikalar yakıt fiyatlarında değişmelere sebep olmaktadır. Aynı zamanda teknolojik gelişmelerin artmasıyla birlikte modern filo yapısına sahip olan havayolu firmalarının yakıt faturaların daha düşük olmasını sağlayacak ve yakıt fiyatları da uygun bir fiyatlandırma ile korunmuş olacaktır. Bu kapsamda yakıt fiyatları kontrol edilemeyen maliyet olarak değerlendirilecektir (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 21.12.2017).

Havayollarında meydana gelebilecek dışsal faktörlerde; küresel istikrarsızlıklar, petrol fiyat artışı ve terör saldırıları, faiz oranlarındaki dalgalanmalar, hükümetlerin yasal düzenlemeleri, küresel istikrarsızlıklar sonucu yükselen sigorta maliyetleri gibi maliyetlerde kontrol edilememektedir (Tuna, 2016:258).

#### **2.4.3. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Faaliyet Giderlerinin Sınıflandırılması**

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri bazı faaliyetlerden vazgeçerek maliyetleri düşüren ve bu yüzden daha az maliyetlerle hizmet sunan düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyetleri etkin bir şekilde kontrol etme çabasıdadır (Hacıoğlu,2011:72).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde temel amaç yolculara verilen hizmet kalitesini azaltmadan, basit stratejiler uygulayarak düşük maliyetlere ulaşarak, maliyet azaltmadan elde edilen avantajlarla birlikte düşük fiyatlarla satış yapma işlemidir (Karagülle ve Birgören, 2013:49).

Maliyet, açık bir şekilde, havayolu ürününün fiyatlandırılmasında büyük bir belirleyicidir. Yolcu mili başına düşen fiyat veya ortalama gelir, yolcu mili başına ortalama maliyeti karşılamak için yeterli olmalıdır. Havayolu işletme giderleri dolaylı ve doğrudan giderler şeklinde iki alana ayırmaktadır (Wells,1989:314).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri de giderlerini farklı yönetim anlayışlarına uygun olarak sınıflandırmaktadır. Havayolları işletmelerinde bahsedildiği gibi düşük maliyetli havayolları işletmelerinde de giderler faaliyet ve faaliyet dışı sınıflandırmaya tabi tutularak ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

#### **2.4.3.1. Faaliyet Giderleri**

##### **2.4.3.1.1. Doğrudan Faaliyet Giderleri**

Doğrudan faaliyet giderleri uçak operasyonlarıyla doğrudan ilişkisi bulunan giderlerdir. Bu giderler dört başlık altında anlatılacaktır (Doganis,1992:102).

- **Uçuş-Operasyon Giderleri**

Uçuş-operasyon giderleri hiç şüphesiz işletme giderlerinin en büyüğünü oluşturmaktadır (Doganis,1992:103). Bu giderler içerisinde uçuş ekibi maaşları, giderleri ve eğitimi, sigorta ve sigortasız kayıplar, uçak yakıt ve yağ, uçakların kiralanması gibi gider kalemlerini içermektedir (Horder, 2003). Uçuş operasyon giderleri öncelikle, uçuş ekibiyle ilgili tüm masrafları kapsamaktadır. Bu masraflar yalnızca uçuş ekibine ödenen ücretler olmayıp diğer tüm seyahat, yolluk, sigorta ve sosyal güvence ödemelerini de kapsamaktadır (Doganis,1992:103).

Yakıt giderleri ise uçuş operasyon giderleri içerisindeki ayrıca değinilmesi gereken bir maliyet unsurudur. Yakıt giderleri, güzergahtan güzergaha, uçuşun

uzunluğuna, hava aracının ağırlığına, rüzgarın koşullarına, seyir irtifasına göre belirgin bir şekilde değişir. Yakıt ve petrol masrafları, yakıtlar ya da petrol ile ilgili devlet tarafından alınan vergileri ya da bazı havaalanı yetkilileri tarafından yakıt hacmi üzerinden alınan yakıt vergileri gibi tüm vergileri içermektedir (Doganis,1992:103).

Uçuş operasyon giderleri içerisindeki başka bir maliyet unsuru da rota ve havaalanı masraflarıdır. Ancak ICAO tarafından bu giderler dolaylı faaliyetler içerisindeki istasyon ve yer giderleri adı altında izlenmektedir (Doganis,1992:103).

Bu giderler içerisindeki diğer bir maliyet unsuru ise uçak sigortaları ile uçak ve uçuş ekibi kiralama masraflarıdır. Fakat bazı havayolu şişletmeleri tarafından kiralama giderleri amortisman giderleri içerisinde izlenmektedir (Durmuş ve Öztürk, 2014:213).

Düşük maliyetli havayolu şişletmelerinde uçuş ekibine ödenen ücretler %40 daha azdır. Ayrıca seyahatler sırasında gece konaklaması yapmamaları yolluk giderlerini daha az olmasını sağlamaktadır. Kısa mesafelere uçuş yapmaları bu giderleri düşürmede büyük etkindir. Bu tür havayolu şişletmelerinde çalışanlara ödenen ücret daha az, çalışma saatlerinin yüksek olması ve sendikasız işçi çalıştırmaları geleneksel havayollarına göre daha az maliyet ödemelerine neden olmaktadır. Aynı zamanda düşük maliyetli havayolları şişletmelerinde koltuk sıklığının ve uçak kullanım oranının fazla olması sigorta giderleri azaltmaktadır (Şengür,2004:68).

Düşük maliyetli havayolları şişletmelerinde ise yakıt giderleri geleneksel havayollarıyla şişletmeleriyle neredeyse aynıdır. Fakat düşük maliyetli havayolları şişletmeleri ikincil havaalanlarını kullandıkları için buralardaki yakıt fiyatları (yakıt harcı/ vergi) daha düşük olması ve bu tür havaalanlarında bekleme süresinin az olması yakıt giderlerini azaltma avantajı sağlamaktadır (Şengür,2004:68).

- **Bakım-Onarım Giderleri**

Uçuş emniyeti açısından büyük öneme sahip olan bakım ve onarım giderleri toplam maliyetleri içerisinde önemli bir paya sahiptir. ICAO tarafından yakından takip edilen tüm bakım ve onarım giderleri tek bir maliyet kalemi içerisinde toplamaktadır. Bu giderler içerisinde sadece rutin yapılan bakım ve bakım kontrollerini değil aynı zamanda periyodik olarak yapılan bakım ve onarımların giderlerini de kapsamaktadır. Bu gider kalemine bakım hangarların ve ofislerin masrafları gibi onarılan ve değişen parçaların masrafları da dahil edilir. Mümkünse, bakım personel masrafları, istasyon masraflarından ayrı tutulmalı ve bakım ve onarım giderlerinin altında tutulmalıdır. Eğer havayolu işletmeleri kendi uçaklarında yapılan bakımlardan herhangi birini başka şirkete yaptırmaları durumunda bu iş için ödenen miktarlar bakım giderleri içerisinde izlenmektedir (Doganis,1992:106).

Havayolu işletmeleri kullandıkları tüm uçak tiplerine göre ayrı ayrı bakım giderleri hesaplamaktadır. Bu durum havayolu işletmelerinin kullandıkları farklı uçak tipleri arasında bakım onarım giderleri karşılaştırması yapmasına imkan tanıyacaktır (Durmuş ve Öztürk, 2014:213).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, geleneksel havayolu işletmelerine göre bakım onarım giderleri %25 daha düşüktür. Bunun nedeni, düşük maliyetli havayolu işletmeleri bakım onarım hizmetini dış kaynaklardan kiralama veya satın alarak yerine getirmektedir. Bakım giderini düşüren başka bir neden ise tek tür uçak tipi kullanmalarıdır (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 20.12.2017).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri uçak bakım işlemlerini dış kaynaklara yaptırmaları personel giderlerini azaltmaktadır. Bakım hizmetleri için dış kaynak kullanımı düşük maliyetli havayolu işletmelerinin giderlerini azaltan bir unsur olmaktadır. Aynı zamanda tek tür uçak tipi kullanmak düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yedek parça giderlerini azaltmaktadır (Şengür, 2004:69).



- **Amortisman Giderleri**

Amortisman giderleri doğrudan işletme giderlerinin üçüncü birleşenidir. Havayolu işletmeleri, uçakları için uçak bedellerinin %15'i kadar eşit tutarlar halinde amortisman ayırmaktadır (Dağlı, 2016:15). Havayolu işletmeleri, yıllar boyunca doğrusal amortisman kullanma eğilimi gösterirler ve bu değer 0-15 kalıntı değerindedir. Amortisman süreleri genellikle 12 veya daha azdır. Geniş gövdeli jetlerin devreye girmesiyle birlikte amortisman süreleri uzamıştır. Çünkü bu tür uçakların sermaye maliyetleri önceki nesil uçaklara göre daha fazla ve teknolojideki gelişmelerle birlikte, geniş gövdeli jetlerin ekonomik ömrünü olumsuz yönden etkilemekte ve kısaltmaktadır. Amortisman süresi geniş gövdeli jetler için 14-16 yıl, kısa ve küçük mesafeli jetler için ise 8-10 yıldır (Doganis,1992:106-107). Ayrıca TMS 16 Maddi Duran Varlıklar standardına göre havayolu işletmelerinin maddi duran varlıklar kalemlerindeki toplam maliyetler içerisinde önemli bulunan her bir parçaya ayrı ayrı amortisman ayrılabilir. Örneğin, uçağın gövdesi ve motoru toplam maliyetler içerisinde önemli bir paya sahip olduğu için ayrı ayrı amortisman tabi tutulabilmektedir. Ancak uçak lastikleri toplam maliyetler içerisinde çokta önemli bir paya sahip olamadığından uçak lastiğinin uçaktan ayrı oranda amortisman ayrılmasına gerek yoktur. Aynı zamanda maddi duran varlık kalemindeki önemli parçanın başka bir önemli parça ile aynı yararlı ömür ve amortisman oranına sahipse parçaların gruplandırılarak amortisman tabi tutulabilir (Sürmen, 2015:625-626). Türk Hava Yollarının KAP' a yapmış olduğu açıklamada, 20 yıl olarak kabul ettiği uçak gövde ve motorlarının ekonomik ömür 2017 yılı itibariyle 25 yıl olarak değiştirildiği bildirilmiştir (<http://www.borsagundem.com>, 20.12.2017).

Havayollarının bazıları uçağın satın alma değeri üzeri yerine bugünkü pazar değeri üzerinden amortisman ayırmaktadır. Bugünkü değeri dikkate alarak uçağa amortisman ayıran havayolu işletmeleri yeni uçak alımına daha fazla para ayırabilecektir. Havayollarının bazıları ise, yeni bir uçak alımı yapması veya uçuş ağına yeni rota eklemesi ile yaptığı giderler ve uçuş ekibine belirli bir uçak tipine hizmet vermesi için eğitim sertifika masrafları da amortisman tabidir. Buradaki amaç masrafları yıllara yaymaktır (Durmuş ve Öztürk, 2014:214).

Tek tip uçak kullanan havayolu işletmelerinde sabit olan yıllık amortisman giderleri aynıdır. Ancak düşük maliyetli havayolu işletmelerinde koltuk kapasitesinin ve uçuş frekanslarının yüksek olması birim başına daha az amortisman giderine katlanmasını sağlamaktadır (Şengür, 2004:69).

- **Yolcu Hizmet Giderleri**

Yolcu hizmet giderleri içerisindeki en büyük gider payını gece konaklamaları ve yolcu hizmet personeline ödenen ücretler oluşturmaktadır. Bazı havayolu işletmeleri tek tip uçak tipiyle uçuş işlemlerini gerçekleştiriyor ise kabin ekibi de belli uçak türüne hizmet edeceğinden bu tür giderler doğrudan işletme gideri olarak izlenir (Durmuş ve Öztürk, 2014:215).

Uçuş esnasında yolculara verilen ikram hizmetleri ile transit yolcuların konaklamaları da bu gider sınıfının içerisinde yer almaktadır. Sefer iptallerinden dolayı veya gecikmelerden ötürü kaynaklanan havaalanında bekleyen yolcuların buralarda yedikleri yemek giderleri bu gider sınıflandırmasının içerisinde yer almaktadır (Sarılğan, 2007:79).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin tek sınıflı bir kabin sistemi bulunmaktadır. Business Class gibi sınıfların olmaması nedeniyle pahalı terminal kirası ödememektedir. Ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmelerinde ikram hizmeti de verilmemektedir. İkram hizmetinin verilmemesi temizlik için ayrılan süreyi en aza indirerek uçağın yerde kalma süresini azaltır ve uçağın en kısa zamanda tekrar havalanmasına olanak tanır. Bu tür havayolu işletmelerinde gece konaklamaları yapılmadığı için personelin hem konaklama giderlerinden hem de yolluk giderlerinden tasarruf sağlanacaktır (Güvenç, 2003:47).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin tek tür sınıf yapısından oluşması ve ikram yapılmaması nedeniyle daha az kabin ekip çalıştırmasına olanak tanıyarak giderlerini düşürür (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 21.122017).

#### 2.4.3.1.2. Dolaylı Faaliyet Giderleri

Uçak operasyonlarıyla direkt ilişkisi bulunmayan giderler dolaylı işletme gideri olarak tanımlanmaktadır. Dolaylı faaliyet giderleri; genel giderlerin yanı sıra yer veya terminal giderlerini de kapsamaktadır. Bu giderler için ‘yer ya da dolaylı’ ifadesinin kullanılır. Çünkü, yer veya terminal giderleri uçağın asıl faaliyet konusunu oluşturmayıp yerde gerçekleşen faaliyetleri kapsamaktadır (O’Connor, 2001:74).

- **İstasyon ve Yer Giderleri**

Havayolu işletmeleri uçuş işlemlerini gerçekleştirebilmek için bir takım hizmetlere ihtiyaç duymaktadır. Bunlar; uçağın temizliği, yolcuların uçağa giriş yapmadan önceki kayıt işlemleri, kargo ve bagajın uçağa alınıp indirilmesi gibi faaliyetler yer hizmetleri kapsamında değerlendirilmektedir. Havayolu işletmelerinin bazıları yer hizmeti birimini kendi bünyesinde oluşturabilirken bazıları ise bu hizmeti mevcut işletmelerinden alabilmektedir. Havayolu işletmeleri hangi yolu seçerse seçsin bir ödeme yapmak zorundadır (Dağlı, 2016:14).

İstasyon ve yer hizmetleri masrafları, havaalanı iniş ücreti ve diğer havaalanı ücretleri haricinde bir havayolu işletmesinin hizmetlerinin sağlanması için yapılan tüm giderleridir. Bu giderler; yer hizmetleri işlemesine yapılan ödemeleri, personelin maaş ve masraflarını içermektedir. Buna ek olarak, teçhizat bakım masrafları, bekleme salonlarına ödenen ücretleri ve diğer havaalanıyla ilgili giderleri kapsamaktadır. Ayrıca, yerden taşıma, yer ekipmanları, ofis ve bina masraflar bu gider sınıflandırması içerisinde yer almaktadır. Her bir istasyonun bina ve ekipmanlarını bakımı ve sigortalanması için ödenen kiralar bu gider sınıflandırması içerisinde yer almaktadır. Havayolu işletmeleri, havaalanlarında yer hizmetlerini başka işletmelere de yaptırabilmektedir. Farklı işletmelerden alınan hizmet için ödenen ücretlerde bu gider sınıflandırması içerisinde yer almaktadır. Aynı zamanda, iniş ücretleri ve havaalanına yapılan diğer ödemeler bu gider kapsamına girmemektedir (Doganis,1992:108).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, istasyon giderlerinden büyük tasarruflar elde edebilmektedir. Geleneksel havayolu işletmelerine göre düşük maliyetli havayolu işletmeleri özel bekleme yerleri, ofis ve VIP salonlarını kullanım hizmeti almamaktadır. Bunun sebebi düşük maliyetli havayolu işletmelerinde business class uygulamasının olmamasıdır. Aynı zamanda bilet satışları ve rezervasyon işlemlerini bu tür işletmeler internet ya da telefon aracılığı ile yaptıklarından havaalanlarında ofis kirası ödememektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri yer hizmetlerini farklı firmalara yaptırarak taşıma giderlerinden ve işçilik ücretlerinden tasarruf ederler (Şengür, 2004:70).

- **Biletleme, Satış ve Tanıtım Giderleri**

Biletleme, satış ve tanıtım hizmetlerinden ortaya çıkan masrafların tümünü oluşturur. Bu kalem, biletleme, satış ve tanıtım faaliyetlerinde bulunan personelin giderlerinin yanı sıra bu faaliyetlerde kullanılan ofis masrafları da bu gider kaleminde izlenmektedir. Aynı zamanda bütün reklamcılık masrafları veya seyahat acentelerine ödenen komisyonlar bu gider kalemi içerisinde yer almaktadır (Doganis,1992:109).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri müşterilere internet aracılığı ile ulaşması diğer havayolu işletmelerine göre toplam giderlerinin %8 oluşturan acente giderlerinden kurtulmaktadır (Şengür,2004:72). Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bazıları acenteler ile çalışarak, bilet başına 3 UDS gideri olan CRS' lere üye olmaz ve bürolarını pahalı yerlere kurmayarak tasarruf sağlarlar. Aynı zamanda bu tür havayolu işletmeleri rezervasyon ve satış sürecini yalınlaştırarak tasarruf elde ederler (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 21.12.2017).

- **Genel Yönetim Giderleri**

Genel ve idari masraflar genellikle bir havayolu işletmesinin toplam işletme maliyetleri içerisindeki küçük bir unsurdur. Bunun nedeni ise, havayolu işletmeleri genel giderlerini doğrudan belli bir işlev ve faaliyetle ilişkilendirmesindedir. Örneğin,

bakım veya satış gibi genel giderlerin kendi faaliyet konusuyla ilişkilendirip genel yönetim giderinden ayırmaktadır. Bu nedenle, genel ve idari maliyetler sadece havayolu işletmeleri için genel olan veya belirli bir faaliyetle kolaylıkla tahsis edilemeyen maliyet unsurlarını içermektedir (Doganis,1992:109).

Havayolu işletmelerinde genel maliyetlerin yeri daha az önemlidir. Çünkü havayolu işletmeleri farklı muhasebe uygulamalarını takip etmektedir. Havayollarının bazıları ise kendi merkezi maliyetlerini mümkün olduğunca farklı masraf merkezlerine ayırmaya çalışırken diğer havayolu işletmeleri ise bunu bir politika meselesi olarak gördüğü için yapmamaktadır (Doganis,1992:109).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri hizmetlerini yalınlaştırdığı için çalışan personel sayısı da azdır. Bu tür havayolu işletmeleri birçok hizmeti dış alım yoluyla ucuz işletmelerden elde etmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bu durum da diğer işletmelere göre idari giderleri daha az olmaktadır. Örneğin, bakım faaliyetleri, rezervasyon işlemleri gibi bir takım işlemleri dışarıdan sağlanması ve yalnız uçuş personeli ve kabin ekibi ile hizmetlerini yerine getirmesi düşük maliyetli havayolu işletmelerinin maliyetlerini düşüren bir unsur olacaktır (Şengür, 2004:72).

- **Diğer İşletme Giderleri**

Havayolu işletmeleri, yukarıda tartışılan maliyet kategorilerinden birine belirli bir maliyeti yasal olarak dahil edemezlerse diğer işletme giderleri altında ayrı bir kalem olarak izleyebilirler (Doganis, 1992:110).

#### **2.4.3.2. Faaliyet Dışı Giderler**

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri için de tesis ve ekipmanların atıl kalmasından oluşan zararlar, banka ya da diğer mevduatlardan elde edilen kredilerden kaynaklanan borç faizleri, havayolu işletmelerinin iştirak şirketlerinin havayolu taşımacılığı ile ilgili olanlarından oluşan zararları bu üç unsura girmeyen diğer öğeler

ile kayıp ve kazançlardan kaynaklanan döviz işlemleri, hisse senedi satışı veya menkul kıymet satışlarında oluşan unsurlar ve hükümet vergileri sayılmaktadır.

## 2.5. X Hava Taşımacılığı A.Ş. Maliyet Analizi Örneği

X A.Ş.'nin 2016 ve 2017 verileri ele alınarak uçak operasyonlarıyla doğrudan ilişkisi bulunan giderleri doğrudan faaliyet giderleri ve yerde oluşan giderler ise dolaylı faaliyet giderleri şeklinde iki kısma ayrılarak gösterilecektir. Bu gider dağılımının yaklaşık olarak yüzdelik ifadeleri Tablo 10 ve Tablo 11'deki gibidir.

Tablo 10. X Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin 2016 Faaliyet Gider Sınıflandırması

Doğrudan Faaliyet Giderleri		Dolaylı Faaliyet Giderleri	
Yakıt giderleri	%25	Yer hizmetleri ve istasyon giderleri	%8
Personel giderleri	%17	Üst geçiş giderleri	%10
Faaliyet kiralaması giderleri	%11	Konma giderleri	%3
Bakım giderleri	%9	Komisyon giderleri	%1
Amortisman ve itfa payı giderleri	%5	Reklam giderleri	%1
Yolcu hizmet ve ikram giderleri	%1	Diğer	%7

Tablo 11. X Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin 2017 Faaliyet Gider Sınıflandırması

Doğrudan Faaliyet Giderleri		Dolaylı Faaliyet Giderleri	
Yakıt giderleri	%30	Yer hizmetleri ve istasyon giderleri	%7
Personel giderleri	%14	Üst geçiş giderleri	%6
Faaliyet kiralaması giderleri	%11	Konma giderleri	%3
Bakım giderleri	%8	Komisyon giderleri	%2
Amortisman ve itfa payı giderleri	%6	Reklam giderleri	-
Yolcu hizmet ve ikram giderleri	%1	Diğer	%7

X Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin toplam giderleri içerisindeki payının yaklaşık %70'ini doğrudan faaliyet giderleri oluştururken yaklaşık % 30'ı ise dolaylı faaliyet giderleri oluşturmaktadır. Yakıt fiyatları geleneksel havayolları işletmelerinde olduğu gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerinden olan X Hava Taşımacılığı A.Ş. dinamiklerini etkileyen önemli bir unsur olmuştur. Faaliyet giderleri içerisindeki en büyük payı yakıt giderleri oluşturmaktadır.

Yakıt giderlerinden sonra en fazla paya sahip gider unsuru personel giderleri olmuştur. Bunun sebebinin, sendikalaşma olduğu düşünülebilir ancak sendikalaşma, yüksek iş gücü maliyetleri ile doğrudan ilişkilidir anlamı çıkarılamaz. Bu tür taşıyıcılar bir uçtan bir uca taşıma işlemi yaptıklarından bu hizmet sürecinde daha az işçi çalıştırmaktadır. 2016 - 2017 verileri karşılaştırıldığında personel giderlerinde tasarruf sağlandığı gözükmemektedir. Faaliyet kiralaması giderleri ise yıllar itibariyle sabit kalmıştır.

Bakım onarım giderlerinde %1'lik bir düşüş yaşanmıştır. Bunun sebebi ise, tek tür uçak tipi kullanmaları ve bakım onarım faaliyetlerini dış kaynaktan veya kiralama yoluyla yerine getirmesidir.

2016- 2017 verilerine bakıldığında amortisman ve itfa payı giderlerinde ise %1'lik bir yükselişin olduğu gözükmemektedir. Bunun sebebi ise uçağın filo yaşı, filo tipi, satın alma biçimine yani filo yapısına göre değişiklik göstermesi olabilir. Düşük maliyetli bir hava aracı olan X Hava Taşımacılığı sık koltuk kapasitesine ve uçuş frekansının yüksek olmasına rağmen bu tür havayolu işletmelerinde birim başına yıllar itibariyle bakıldığında daha yüksek amortisman payı ödeyebilirler. Kısa ve küçük mesafeli jetler için amortisman süresi 8-10 yıl hesaplanmakta olduğu için daha yüksek bir amortisman payı ödemiştir. X Hava Taşımacılığı havayolları işletmeleri için ise durum aynıdır.

Yer hizmetleri ve istasyon giderlerinde de tasarruf sağlanmıştır. Bunun sebebi, havayolu işletmesi bilet satış ve rezervasyon işlemlerini internet ya da telefon aracılığı ile yaptıklarından havaalanlarında ofis kirası ödenmemektedir. Ayrıca havayolu işletmeleri yer hizmetleri faaliyetini farklı firmalara yaptırarak taşıma ve işçilik

giderlerinden tasarruf etmişlerdir. Üst geçit giderlerinden de %4'lük bir tasarruf sağlamışlardır. Konma giderleri sabit kalıp komisyon giderlerinde de %1' lik bir yükseliş yaşanmıştır. 2017 yılında Reklam gideri ise yapılmamıştır.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

#### 3.1. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimine Genel Bir Bakış

Küreselleşen dünyada rekabetin sürekli artması maliyet hesaplama şeklini de değiştirmiştir. Geleneksel yapı yalnız ürünün maliyetlerini belirlemek ve raporlamak iken ileri üretim ortamları ise bu ihtiyacı karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Aynı zaman uluslararası boyuttaki işletmeler yönetiminde; maliyet, kalite ve müşteri tatmini, üretimde esneklik, pazar yapısındaki değişmelere anında cevap verme gibi bazı stratejik faktörleri oluşturmuşlardır ama buradan elde edilen faydalar geleneksel yapı içerisinde ihtiyaca cevap verememektedir (Kaygusuz ve Dokur, 2015:76). Ancak işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için, stratejik yönetim anlayışı içerisinde maliyet muhasebesi sistemini yeniden belirlemek durumundadır. Çünkü günümüzde çoğu işletme maliyetleme işlemlerini yerine getirirken stratejik unsurları göz önüne almaktadır ve bu da bilgilerin yanlış üretilmesini engellemektedir (Cooper ve Slagmulder,1998:16-17).

Stratejik maliyet yönetimi, işletmeler maliyetlerini düşürmek ve stratejik performansını geliştirmek amacıyla maliyet yönetim tekniklerini kullanılması işlemidir (Cooper ve Slagmulder,1998:16-17). Ayrıca stratejik maliyet yönetimi, finansal ve finansal olmayan bilgiler içerip stratejik bilgiler sağlar. İşletmeler geçmişte yalnız finansal başarı ölçütlerine odaklanmaktayken günümüzde işletmeler, finansal olmayan stratejik başarı ölçütlerine odaklanmak üzere stratejik yönetimi esas almışlardır. Finansal faktörler, işletmenin finansal durumunu göstermekteyken finansal olmayan faktörler ise, işletmenin rekabet konumunu ölçerek gösterir (Erden, 2004:255-256). Bu kapsam da stratejik unsurlar ön plandadır. Maliyet verileri rekabette avantaj kazanma anlamında strateji geliştirme amaçlı kullanılır (Altuğ,1999:440).

Stratejik maliyet yönetimi, rakiplerin ve piyasada ilişkisi bulunan herhangi bir işletmenin durumunu esas alarak strateji belirlemek, maliyetleri kontrol de tutabilmek ve işletmenin dinamik yapısını yükseltebilmek amacıyla yapılır. Bu doğrultuda stratejik maliyet yönetimi işletme çevresinden ayrı tutulamaz (Alkan, 2001:183-184).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, rekabet avantajı elde etmede maliyetlerini düşürmek ve stratejik performanslarını geliştirmek adına bir takım stratejik maliyet politikaları uygulamaktadır. Maliyet etkenlerini göz önünde bulundurarak stratejilerini geliştirmektedirler. Örneğin, bu tür havayolu işletmeleri hem maliyetlerini düşürmede hem de rekabet avantajı sağlamak için ikincil havaalanlarını kullanmaları, tek tip uçak sınıf düzeni ve filo yapısı, ikram hizmeti vermemeleri, bilet satış işlemlerini internet üzerinden yapmaları, kısa ve orta hatlara yapılan uçuşlar gibi bir takım stratejiler geliştirmişlerdir (Karagülle ve Birgören, 2013:49-55). Ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmeleri bir takım maliyet unsurlarına sahiptir. İkinci bölümde de faaliyet ve faaliyet dışı giderler şeklinde sınıflandırılarak anlatılmıştı. Bu tür havayolu işletmelerinin sahip olunan maliyet unsurları için etkin bir maliyet yönetimine imkan tanıyacak maliyet sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu amaç için, birçok maliyet sistemi önerilmektedir. Bu maliyet sistemlerini ifade eden kaizen, zaman esaslı faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme gibi yeni yaklaşımlar işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada etkin rol oynamaktadır. Bu yaklaşımların her biri kendi amacına hizmet ettiği için konunun tek bir yönüne ışık tutmaktadır. Henüz, işletmelerin tüm maliyet yönetimi sorunlarına ışık tutacak maliyet yönetim sistemi geliştirilememiştir. Yani bu yaklaşımlar sorunların bir kısmına ışık tutmaktadır. Düşük havayolu işletmeleri de kendi ihtiyaçlarına göre bu yaklaşımlardan kendilerine uygun olanını seçip uygulamaktadır (Küçüksavaş, 2002:585).

### **3.2. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetim Analizi**

#### **3.2.1. Değer Zincir Analizi**

Değer zinciri, Michael Porter'a göre; işletmeye değer yaratan işlemlerin, işletmelerin rakiplerinin karşısında maliyetlerini ne derecede iyi yönetilebilirse rekabet

avantajına sahip olması işlemidir. Porter'a göre değer zinciri başka bir ifadeyle, maliyet davranışını ve farklılaşmanın mevcut ve potansiyel kaynaklarını bilmek için işletmeyi stratejik amaçlara göre faaliyetlere bölmektir. İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken rakipleri karşındaki avantajını faaliyetlerini daha ucuz ve daha iyi yapabildiği ölçüde elde etmektedir (Eser,2009:67).

Havayolu işletmelerinde değer, rakiplerin karşısında hizmet işlemlerini daha ucuza ve diğer havayolu işletmelerine göre vermiş olduğu hizmetlerin en az birini daha iyi bir şekilde yerine getirmesidir. Havayolu işletmelerinde öncelikli unsur emniyettir. Diğer unsurlar ise, yolculuğun gerçekleşmeden ve gerçekleştikten sonraki verilen hizmetler, konfor, bağlantı kolaylığı olarak söylenebilir. Havayolu işletmelerinde verilen hizmetlerin diğer faktörlerle etkileşmesi nedeniyle birçok karmaşık süreç ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle değer zinciri analizi, bu süreçlerin ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymasıyla değer belirlenmesine ve rekabet kaynaklarını belirlemede araç olmuştur (Kuyucak ve Şengür, 2009:139).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri için değer zincir analizi, tercih etmiş olduğu maliyet ve stratejik yapıya göre rakiplerinden ayrılmaktadır. Porter'ın maliyet liderliği stratejisini uygulayan düşük maliyetli havayolu işletmeleri, farklılaşma stratejisini uygulayan geleneksel havayolu işletmelerinden değer zincir analizleri farklılaşmaktadır (Porter,1985:109).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri hizmet işletmeleri oldukları için ve kendilerine özgü özellikleri olduklarından değer zincirleri, üretim işletmelerinden farklı olmaktadır. Porter da, bu farklılığı şu örnekle ortaya koymaktadır. Havayolu işletmeleri için değer zincirinin, yolcu hizmetleri, uçuşa kayıt işlemleri, kabin içi ve bagaj için verilen hizmetler, bilet satış faaliyetleri olarak ortaya koymaktadır. Bu örnekte havayolu işletmelerinin operasyonel iş akış işlemlerinin göstermekte ancak klasik modelde yer alan ana ve alt başlıklara ayırarak bu faaliyetleri üretim işletmelerindeki gibi göstermemektedir (Porter,1985:108).

Düşük maliyetli hava yolu işletmeleri için Buhalis, ana ve alt başlıkları şu şekilde ayırarak ortaya koymaktadır. Havayollarının ana faaliyetlerini yolcu ve yükün

taşınması işlemi olarak ifade etmektedir. Destek faaliyetlerini ise, işletmenin alt yapısı, tedariki, insan kaynakları ve teknoloji oluşturmaktadır. Bu süreç, uçuş işleminin gerçekleşmesi ile başlayan ve sonra uçuşun emniyeti ile tamamlana faaliyetler zinciri şeklinde ortaya konulmuştur (Buhalis, 2004:814).

### **3.2.2. Stratejik Konum Analizi**

Stratejik maliyet yönetiminin ikinci unsurunu stratejik konum analizi oluşturmaktadır. Rekabet koşulları içerisinde işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmeleri için maliyet liderliği veya farklılaşma stratejilerinden birini uygulamaya çalışmaktadır (Eser, 2009:70).

Maliyet liderliği, işletmelerin en düşük fiyatlarla bir hizmeti veya mamulü üretebilme stratejisidir. Bu strateji, havayolu işletmelerinde sık uygulana bir strateji haline gelmiştir. Havayolları işletmelerinde adından sık olarak bahsedilen düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyet liderliği stratejinde uygulamaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri geleneksel havayolu işletmelerinin vermiş olduğu hizmetlerin bazılarında vazgeçerek maliyetlerini düşürmeyi başaran ve düşük fiyatlarla hizmet verebilen işletmeler olmuştur. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri ülkemiz açısından örnek verilmesi gerekirse Pegasus ve Anadolujet maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalardır (Şengür, 2004:39-40).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyetlerini çeşitli şekillerde azaltmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri internet yolu ile bilet satım işlemini yaparak bilet basım maliyetlerini düşürmektedir. Koltuk mesafeleri azdır ve uçakları tek sınıftan oluşmaktadır. Bu da daha fazla koltuk satarak kapasiteyi yükseltecektir. Aynı zamanda ikincil havaalanlarını kullanmaları, ikram hizmeti vermemeleri, kısa mesafelere uçuş yapmaları, bakım hizmetlerini dış kaynaktan almaları gibi yöntemlerle maliyetlerini düşürmek için maliyet liderliği stratejilerini uygulamaktadır (Najda,2003:8-12).

Farklılaşma stratejisi ise, işletmeler sektörde rekabet edebilmek adına diğer işletmelerden farklı bir takım uygulamalar yaparak müşteri kazanabilme çabası içerisine girmesidir. Farklılaşma stratejisini kullanan işletme, değer yaratan faaliyetlerinin bütününde farklılaştırmaya giderek, rakiplerinden farklı bir şekilde müşterilerin isteklerine cevap verebilecek yüksek bir fiyat sunarak getiri elde etme çabasına girmesidir (Ülgen ve Mirze,2010:262).

Maliyet liderliğine odaklanan düşük maliyetli havayolu işletmelerinde amaç maliyetleri düşürmek iken farklılaştırma stratejisinde amaç ise, müşterilerin isteklerine cevap verebilecek ürünün özelliğini belirlemek ve geliştirmeye çalışmaktır (Ireland vd,2011:103). Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta müşterinin farklılaşma için ne kadar ödeyebileceğidir. İşletmeler aynı zamanda işletmenin müşteri kitlesini, farklı müşteri bölümlerinin ne istediğini iyi algılamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:263). Farklılaşma stratejisinde genellikle ürünler yüksek fiyatlar ile sunulduğundan geleneksel havayolu işletmeleri bu stratejiyi uygulamakta düşük maliyetli havayolu işletmeleri ise uygulamamaktadır (Ireland vd, 2011:103). Ülkemizde farklılaşma stratejisini uygulayan havayollarından bir tanesi de Türk Havayollarıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:262).

Farklılaştırma stratejilerine uygulayan havayolu işletmeleri bir takım özelliklere sahiptir. Bunlar; yeniliklerin öncüsü olmak adına kabin içerisinde eğlence, konfor vb. hizmetler sunmaları, iş amaçlı uçuş yapan müşterilere personelin her zaman misafirperver davranması, uçakta farklı sınıflara hizmet vermeleri, toplu dağıtım yapısına sahip olmaları, farklı tip ve büyüklükte uçak kullanmaları, aynı anda hem eğlence amaçlı hem iş amaçlı ve kargo pazarına hizmet sunması, uçuş sıklıklarının fazla olup uçuş saat ve günleri daha fazla olması, havaalanlarında bekleme salonlarının bulunması gibi hizmetleri vermesi rekabet edebilmek adına uyguladıkları stratejilerdir (Shaw,2011).

### **3.2.3. Maliyet Etkenleri Analizi**

Stratejik maliyet kapsamında maliyet etkenleri, yönetsel ve yapısal olmak üzere iki kapsamda ele alınmaktadır. Yapısal maliyet etkenleri, işletmelerin bir mal

veya hizmeti ortaya çıkartmasında ve bu mal veya hizmetin müşterilere sunulması için gerçekleşecek faaliyetlerin maliyet yapısını etkileyen ekonomik yapılarına ilişkin unsurlar söz konusu olmaktadır. Bunlar aşağıda verilmiştir (Eser, 2009:72-73).

**Ölçek:** Mutlak üretim hacmi dönem başında yükselmesi, ürünün birim maliyetlerinin düşmesi anlamına gelmektedir (Wensveen, 2015:201). Büyük işletme yapısına sahip olan düşük maliyetli havayolu işletmeleri ölçek ekonomileri sayesinde daha az toplam maliyete katlanacaklardır. Örneğin, düşük maliyetli havayolu işletmelerinden biri olan Soutwest Airlines stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek ve rekabete ayak uydurabilmek için o yıl kaç tane yeni uçuş noktasına uçması gerektiğini belirlemek zorundadır (Koçakoğlu, 2012:59). Havayolu işletmeleri pazarda faaliyetlerini yerine getirirken daha fazla uçuş ağına sahip olmalarıyla yerine getirecekleri hizmeti daha düşük maliyetlerle yapabilecekler ve müşteri memnuniyetini elde edeceklerdir (Wensveen, 2015:201).

**Deneyim:** Firmalar mal ve hizmeti üretebilmeyi planlarken geçmiş deneyimleri önem taşımaktadır. Deneyime sahip olmak araştırma geliştirme, dağıtım ve üretim maliyetlerini azaltacaktır. Örneğin, düşük maliyetli havayolu işletmeleri tek tip uçak filo yapısına sahip olarak uçak kiralama veya satın alma işlemi yapması, çalışan personele ayrıca bir eğitim verilmeyeceğinden zaman ve maliyet tasarrufları sağlayacaktır (Koçakoğlu, 2012:59).

**Teknoloji:** Üretim ve hizmet işletmeleri işlemlerini yerine getirirken teknoloji önemli bir unsurdur. Teknoloji işletmelerin maliyetlerini azaltmada önemli faktördür. Büyük işletme yapısına sahip olan düşük maliyetli havayolu işletmeleri faaliyetlerini yerine getirirken teknolojik yeniliklere sahip olmak isterler. Örneğin, Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (CRS) kullanarak ekonomik avantajlardan faydalanmaktadır (Wensveen, 2015:201-202).

**Güçlük:** işletmelerin farklı ürün yapısına sahip olması stratejik açıdan karar vermede önemli bir faktördür. Örneğin, farklı tip uçak filosuna sahip havayolu işletmelerinde personele ayrı eğitim bilgisi verilecektir. Bu da yüksek maliyetlere katlanmayı gerektiren bir faktördür (Koçakoğlu, 2012:59).

Yönetmel etkenlerde performans ölçeklenmesi yapabilmektedir. Bu durumda, yönetmel etkenler için “daha fazla” daha iyidir. Yönetmel etkenler; işgücünde iyileştirmelerin sürekli yapılması, hizmet kalitesindeki hedef ve inançlar, kapasite kullanımı, değer zinciri çerçevesinde müşteri ve satıcı arasındaki ilişkilerin yürütülmesi gibi yönetmel etkenlerdir. Bu yönetmel etkenler düşük maliyetli havayolu işletmeleri içinde geçerlidir. Yönetmel etkenler, işletmenin maliyet yapısını iyileştirirken ayrıca maliyet analiz konularını da kapsamaktadır (Eser, 2009:72-73).

### **3.3. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetim Yaklaşımları**

#### **3.3.1. Stratejik Maliyet Yönetimi Yaklaşımları**

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri kendi ihtiyaç ve beklentilerine uygun stratejik maliyet yönetim yaklaşımları uygulamaktadır. Bu stratejik maliyet yönetim yaklaşımları; kaizen, zaman esaslı faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme gibi yeni yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar tüm maliyet yönetimi sorunlarına ışık tutmayıp yalnız sorunun bir yönüne ışık tutmaktadır. Bu nedenle düşük havayolu işletmeleri de kendi ihtiyaçlarına uygun yaklaşımı seçip uygulamaktadır (Küçüksavaş, 2002:585).

##### **3.3.1.1. Zaman Esaslı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme**

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte değişen çevresel koşullar maliyet yapılarını değiştirerek farklı yöntemler uygulamaya zorlamıştır. Bu yöntem önce geleneksel maliyetleme yönteminin kullanılmasıyla başlanmış ancak bu maliyetleme yöntemindeki yetersizlik Faaliyet Tabanlı Maliyetlemeye geçişe sebep olmuştur. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme uygulaması sırasında yaşanan yetersizliklerinde yeni bir yöntem yaklaşımı olan Zaman Esaslı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yaklaşımıyla giderileceği düşünülmüştür (Berikol ve Güner, 2016:1076-1077). Bu yöntem ile işlemlerin basit, hızlı ve daha düşük maliyetlerle yapılmasına ve maliyet etkenlerinin pratik kapasiteye dayandırılmasını sağlamaktadır (Atmaca ve Terzi, 2007:367).

Faaliyet tabanlı maliyetleme ve geleneksel maliyetleme sisteminde faaliyet bilgilerine ulaşmanın maliyetli ve zaman alıcı olması, bilgilerin toplanması ve saklanması pahalı oluşu, değişen koşullara ayak uydurmanın zor olması ve maliyet etkenleri hesaplanırken atıl kalan kapasitenin kullanılmaması gibi bir takım zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukları giderebilmek adına Zaman Esaslı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yaklaşımı ortaya konulmuştur (Atmaca ve Terzi, 2007:372).

Zaman esaslı faaliyet tabanlı maliyetleme, geleneksel faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemine göre maliyetli ve zaman alıcı araştırmaları sonlandırarak daha doğru bilgilere ulaşmaktadır (Barrett,2005:36).

Zaman esaslı faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde altı aşamalı bir süreç söz konusudur (Everaert ve Cleuren, 2012:44).

1. Faaliyetleri gerçekleştirecek olan farklı kaynak gruplarının belirlenmesi,
2. Her bir kaynak grubunun maliyetinin tahmin edilmesi,
3. Her bir kaynak grubunun pratik kapasitesinin tahmin edilmesi,
4. Kaynak grubunun toplam maliyetinin pratik kapasiteye bölünerek her bir kaynak grubunun birim maliyetinin hesaplanması,
5. Farklı zaman etkenlerine bağlı olarak faaliyetlerin her bir süreci için gerekli zamanın belirlenmesi,
6. Her bir işlem için maliyetin hesaplanması.

Zaman esaslı faaliyet tabanlı maliyetlemede birim maliyet ve faaliyet süreleri olmak üzere iki parametreye ihtiyaç duyulmaktadır (Berikol ve Güner, 2016:1081-1082).

Birim maliyet hesaplamasında, kaynakların kapasite maliyetleri ve pratik kapasitesi belirlenmelidir. Kapasite maliyetleri, faaliyette bulunan departmanlar arasında tüm maliyetlerin toplanmasıyla bulunur. Bu toplam maliyetler departman içerisindeki indirekt gider kalemlerinden oluşmaktadır. Pratik kapasite ise, üretim



veya hizmet için personellerin kullandıkları makinelerin pratik kapasitesidir (Berikol ve Güner, 2016:1081-1082).

Faaliyet sürelerinin belirlenmesi ise, kaynak gruplarının işlevsel faaliyetlerine ilişkin sürelerin belirlenmesi işlemidir. Zaman esaslı faaliyet tabanlı maliyetleme de, işletmeler faaliyetlerini yerine getirirken gerekli zamanı kullanmaktadır (Atmaca ve Terzi,2007:374).

Her havayolu işletmelerinde olduğu kadar düşük maliyetli havayolu işletmelerinde amaç düşük kâr marjı, gelirleri arttırmak, maliyetlerin kontrolü ve yönetimi büyük önem taşımaktadır (Francis vd, 2005:207).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde maliyetler ise, direk ve endirekt gider şeklinde sınıflandırılır. Direkt giderlerin içerisinde en büyük payı oluşturan yakıt giderleridir. Toplam maliyetler içerisinde bir paya sahip olan endirekt giderler ise, yakıt fiyatlarındaki dalgalanmalara göre değişiklik göstermektedir. Direkt maliyetlerin hatlara yüklemeleri daha objektif olarak yapılabilen maliyetlerdir ancak endirekt maliyetler üretimle doğrudan ilişkisi kurulamadığından burada dikkat edilmesi gereken nokta endirekt maliyetler olacaktır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri tasarruf sağlayabilmek için, departmanlara göre maliyet bilgileri doğru üreten, işleten bir maliyet sistemi kurarak ve elde edilen bilgilerden hareketle, tasarruf edilebilecek büyük maliyet kalemlerinin takip edilmesi olmalıdır. Direkt maliyetlere işletmelerin etki alanı içerisinde çok fazla müdahale edilemezken, endirekt maliyetler ise işletmenin etki alanı içerisinde müdahale edilebilir. Bu durumda, maliyet bilgisinin doğruya en yakın olmasından hareket ederek düşük maliyetli havayolu işletmeleri fiyat avantajı elde ederek pazar payını arttıracaktır (Francis vd, 2005:207). Düşük maliyetli havayolu işletmeleri Zaman Esaslı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme sistemini kullanabilirler. Çünkü bu tür işletmeler piyasada rekabet edebilmek amacıyla doğru maliyet bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar. Doğru maliyet bilgisiyle düşük maliyetli havayolu işletmeleri, piyasada rekabet gücü elde etmesini ve ayrıca hizmetin doğru fiyatlandırılmasını sağlamaktadır.

### 3.3.1.2. Hedef Maliyetleme

Sanayi devrimindeki gelişmelerle birlikte işletmeler satabileceklerini üreterek, Japon felsefesinden yola çıkarak pazara öncelik vermeleri, hedef maliyetleme yöntemi bu amaç için ortaya çıkıp bu anlamdaki değişmelere paralel olarak gelişme göstermiştir (Haftacı, 2015:197).

Pazara öncelik verilmesinin temel nedeni ise, müşteri memnuniyeti doğrultusunda müşteri mamul ya da hizmetin fiyatını yalnız müşteri tarafından belirlenebilecek olmasıdır. Fiyat pazar yapısına göre belirlendiğinden ve veri olduğu için, maliyetler uygun bir şekilde belirlenmeli, hedef kâr ile işletmenin sürekliliği sağlanmalıdır. Hedef maliyetleme, hedeflenen fiyattan hedeflenen kâr marjının düşülmesiyle ulaşılan sonuçtur (Haftacı, 2015:197-198).

Hedef maliyetleme, maliyet ve pazar olmak üzere iki konu üzerinde durmaktadır. İlki, fiyatlar pazar tarafından belirlenmektedir. İşletmeler, pazar fiyatlarını göz arda ederse önemli risklere katlanabilmektedir. Bu durumda pazar fiyatı veri olarak değerlendirilmektedir. İkincisi ise, mamul veya hizmetin maliyeti tasarım esnasında belirlenmektedir. Mamul veya hizmetin tasarlanıp üretime/hizmete başladığı esnada maliyetleri azaltmak için bir şey yapılamamaktadır. Çünkü, mamulün veya hizmetin maliyetini düşürmek için yapılan çalışmaların çoğu tasarım sırasında ele alınmaktadır. Hedef maliyet, önce ürünün hedef maliyeti belirlenip ürün veya hizmet o şekilde tasarlanması ve sonuçta hedef maliyete ulaşılmasını sağlayacaktır (Erden,2004:213).

Hedef maliyetin en önemli özelliği, kaliteyi koruyarak toplam maliyetleri düşürmeyi amaç edinmektedir. Ayrıca, bir ürün veya hizmetin araştırma-geliştirme, planlama süresinde maliyetlerin düşürülmesi yoluyla kalite, hız, güvenilirlik, emniyet gibi müşterilerin ihtiyacına cevap verirken, ürün veya hizmetin yaşam boyu maliyetlerini de düşürmeyi amaçlamaktadır (Eser, 2009:77). Yapılan tasarıma göre hedef maliyete ulaşılmaz ise, işletmeler maliyetlerini azaltabilmek için üretim veya hizmet sürecini değiştirecek veya daha az hedef kar marjına katlanacaklar ya da pazara giremeyeceklerdir (Erden, 2004:213).

Toplam üzerinden bakıldığında hedef maliyetleme, hedef satış tutarı ile hedef kâr marjı arasındaki farktır, birim açısından bakıldığında ise, hedef maliyet hedef satış fiyatı ile hedef birim kâr arasındaki farktır. Fakat hedef maliyet, mamul veya hizmet ile ilgili tüm maliyetleri, hedef kâr marjı ise, değer zincirinde yer alan müşteri ve işletme arasındaki toplam kâr marjını ifade etmektedir (Okutmuş ve Ergün, 2015:100).

Hedef maliyetleme de altı temel ilke söz konusudur. Bunlar (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002:119);

- Fiyat temelli maliyetleme,
- Müşteri üzerine yoğunlaşma,
- Tasarım üzerine yoğunlaşma,
- İşbirliği yapmak,
- Yaşam dönemine yoğunlaşma,
- Değer zinciriyle ilgilenmektir.

Hedef maliyetleme sistemini geleneksel maliyet sisteminden ayıran noktalar Tablo 12’de gösterilmiştir (Erden,2004:220);

Tablo 12. Geleneksel Maliyetleme İle Hedef Maliyetlemenin Karşılaştırması

Geleneksel Maliyetleme	Hedef Maliyetleme
1.Pazar faktörleri, maliyet planlamasında yer almamaktadır.	1.Rekabete dayalı pazar faktörleri, maliyet planlamasını yönlendirir.
2.Maliyet ücretleri belirlemektedir	2.Fiyatlar maliyetleri belirler.
3.Verimsizlik ve kayıplar maliyet düşürmek için gereklidir.	3.Tasarım, maliyet azaltımının anahtarıdır.
4.Maliyet azaltımını müşteriler yapamaz.	4.Müşteri verileri, maliyeti azaltmada rehberdir.
5.Maliyet azaltımından maliyet muhasebecileri sorumludur.	5.Fonksiyonlar arası karşılıklı ilişki ekipleri maliyetleri yönetir.
6.Müşteriler tarafından ödenen ücretlerin aza indirilmesidir.	6.Tasarım öncesinde tedarikçiler ile bağlantı kurulabilir.
7.Maliyet planlamasında değer zinciriyle ilgilenmez ya da az ilgilenir.	7.Müşterilerin toplam sahip olma maliyetleri düşürülür.
	8.Maliyet planlamasında değer zinciri ele alınır.

Hedef maliyetleme süreç olarak; hedef maliyetin saptanması, hedef maliyetin ayrımlanması, hedef maliyetin gerçekleştirilmesidir (Haftacı, 2015:198).

Hedef maliyetleme sistemi havayolu işletmelerinde uzun dönemli kâr ve satış hedeflerini belirlemek ilk adım olmaktadır. Ürün ya da hizmetin hedef satış fiyatı ve hedef kâr marjı tespit edilir. Belirlenen hedef satış fiyatından hedef kârı arasındaki fark kabul edilebilir maliyettir. Kontrol edilebilir maliyet, havayolu işletmeleri için maliyet azalımı içermediğinden elde edilmesi zor bir maliyettir. Bu gerekçeyle hedef maliyete yükseltilmelidir. Hedef maliyetin gerçekçi bir şekilde tespit edildikten sonra hedef maliyet için bir takım ayrımların yapılması gerekmektedir. Çünkü hedef maliyetleme hizmetin tümünü içermektedir. Bu ayrımlar şu şekilde sayılabilir; yapılan hizmetin

hangi fonksiyon ve parça birbirleri içerisinde uyumlu olmadığı, hangi parça için fonksiyonellik geliştirilebileceği ve hangi parça için maliyet azaltımı yapılabileceği gibi ayrımlar sayılabilir. Hedef maliyetlerin gerçekleştirilmesi aşamasında ise, seçeneklerin incelendiği ve gerekli önlemlerin alınmasıdır (Okutmuş ve Ergün,2015:101).

Gerçekçi bir hedef maliyet belirlendikten sonra bu hedef maliyetin ayrımlanması gerekir. Çünkü bu maliyet hizmetin bütünü için geçerlidir. Hizmetin hangi parça ve fonksiyonlarının birbiri ile uyumsuz olduğunu, hangi parçanın maliyetinin düşürüleceğini ve hangi parçada fonksiyonellik geliştirileceğini belirleyebilmek için hedef maliyetin fonksiyonlara ayrımlanması gerekir (Okutmuş ve Ergün,2015:101).

### **3.3.1.3. Kaizen Maliyetleme**

Kaizen maliyetleme, ileri teknolojinin kullanıldığı Japon üreticiler tarafından üretim veya hizmet sürecinde maliyetleri azaltmak amacıyla kullanılmaktadır (Türk,1999:208). Kaizen maliyetlemenin ortaya çıkış amacı kıt kaynakların etkin bir şekilde kullanımı olmuştur. Kaynakların yeterince olamaması ancak isteklerin sınırsız olması kaynakları etkin bir şekilde kullanımına olanak tanımaktadır (Haftacı,2015:204). Kaizenin maliyetleme, üretim veya hizmet aşamasında köklü değişim ve değişiklikleri içermemektedir. Kaizenin maliyetleme, sürekli iyileştirmelerin yapıldığı bir yöntemdir (İzbudak, 2005:41).

Kaizen, batıda kalite geliştirme, hizmetin veya ürünün kalitesindeki gelişmelerdir. Kaizen maliyetlemede gelişmeler herhangi bir konuda olabilir. Bu da işletmenin kalitesini ve rekabet edilebilirliği arttırmaktadır (Erden,2004:161).

Kaizen maliyetleme, hedef maliyete ulaşmak için hizmet veya üretim aşamasında tüm iyileştirmelerin yapılarak maliyetlerin azaltıldığı bir süreçtir. Bu durumda, hedef maliyetleme maliyet planlaması yaparken kaizen maliyetleme üretim veya hizmet aşamasında maliyetleri azaltma işlemidir. Bu yüzden kaizen maliyetleme,

hedef maliyetlemeyi tamamlayıcı bir niteliktedir (Haftacı,2015:205). Bu bağlamda kaizen maliyetleme, sürekli iyileştirmeye yönelik bir sistem olup mamul veya hizmet sırasında maliyet düşürmeye yardımcı olan bir sistemdir (Erden,2004:161). Kaizen, üretkenliği yükseltip, toplam kalite kontrol çerçevesini kapsayan bir süreç olup müşterinin isteğine yönelir, rekabet, yenilik gibi unsurlara yer verir (Haftacı,2015:205).

Kaizen maliyetleme ile, işletmeler gereksiz verimsizlikten kurtularak maliyetleri azaltmakta, üretim veya hizmet sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesiyle elde edilecek maliyet tasarrufları kaizen maliyetlemenin yoğunlaştığı noktadır (İzbudak, 2005:42).

Kaizen maliyetlemeyle maliyetleri düşürebilmek için (Haftacı,2015:205);

- Maliyetleri devamlı düşürmeyi hedeflemesi,
- Mamul veya hizmete değer katmayan işlemlerin saptanması,
- Tutumsuzluğun ortadan kaldırılması,
- Üretim veya hizmet sürecinde iyileştirmelerin yapılması gibi işlemler üzerinde durulmaktadır.

Kaizen maliyetlemede iyileştirmelere örnek olarak, üretim veya hizmet sürecindeki iyileştirmeler, kalite ve maliyetteki iyileştirmeler, personellerin motivasyonundaki iyileştirmeler ve kaynakların tükenmesine sebep olan ve değer yaratmayan faaliyetlerin düşürülmesi gibi işlemler sayılabilir (İzbudak, 2005:43).

#### **3.4. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Düşürme Politikaları**

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde, maliyet düşürmek amacıyla belirli bir takım özellikler vardır. Bunlar;

- Satış ağları
- Düşük fiyat uygulaması
- Uçuş sırasında verilen hizmetler

- Uçak sınıf düzeni
- İkincil havaalanlarının kullanımı
- Kısa mesafe aralıklarına odaklanma
- Yerde bekleme süresinin azaltımı ve uçağın etkin kullanımı
- Filo yapısı

### 3.4.1. Satış Ağları

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyetleri düşürebilmek adına bilet satış ve rezervasyon işlemlerini telefon veya internet aracılığıyla satmaktadır. Böylece, bu tür işletmeler kira, personel, amortisman gibi giderlerden kaçınarak ve bir satış ofisine sahip olmayarak veya seyahat acentelerine ayrıyeten bir ücret ödemeyerek maliyetlerini düşürmeye çalışırlar (Karagülle ve Birgören, 2013:51). Aynı zamanda, internet veya telefon aracılığı ile yapılan satış işlemlerinde müşterilere verilen referans numaraları bilet olarak kullanılmakta ve biletin maliyetinden tasarruflar sağlanmış olmaktadır (Pender ve Baum, 2000:100).

İnternet üzerinden satılan biletlerin geri iadesi olmamaktadır ancak iadenin teslimi durumunda yüksek ücretler ödenmekte veya ceza oranları uygulanmaktadır. Ayrıca, internetin kullanımı indirimlerin ve promosyonların müşterilere duyurulması, reklam veya kampanyalardaki değişimlerin düşük maliyetlerle halka duyurulmasında çeşitli fırsatlar sağlamaktadır (Malighetti vd, 2009:196).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri satışlarını internet hizmeti şeklinde vermesi, havayolları işletmelerinin olduğu bölgelerdeki internet kullanımlarıyla ilgilidir. Ancak telefon ile de satış hizmetini yerine getiren düşük maliyetli havayolu işletmeleri, geleneksel havayolu işletmelerinin maliyetlerini arttıran satış dağıtım giderlerini ortadan kaldırmıştır. Ancak internet ağı bulunmayan müşterilere telefon ağıyla bilet satmak daha pahalıya mal olmaktadır. İnternet kullanımıyla müşterilere bilgi vermek daha hızlı olmaktadır. Ayrıca müşterilere vergiler ile ilgili bilgi de verilmektedir (Karasu,2007:100).

Easy jet rezervasyonlarının %90'lık kısmını internet aracılığıyla yapmıştır. American ve United Airlines'da %5 ve JetBlue ise rezervasyonlarının %80'lik kısmını internet aracılığı ile yapmaktadır (Geçen, 2011:90).

### 3.4.2. Düşük Fiyat Uygulaması

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri düşük fiyatlarla hizmet sunan havayolu işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel havayolu işletmelerine göre düşük maliyetli havayolu işletmeleri düşük maliyet yapısı sunması ve doluluk oranlarını yükseltmeleriyle %50-70 oranında fiyatlarını daha düşük sunmalarına olanak tanır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde Avrupa içerisinde yapmış olduğu tek yönlü uçuşlarının fiyatı 50-85 euro iken geleneksel havayolu işletmelerinde bu fiyatlar 180-200 euro olmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, tatil amaçlı seyahat edenler ve fiyata duyarlı olan müşteriler tarafından tercih edilmektedir (Geçen, 2011:81).

Amerika'da Southwest Airlines, serbestleşmeden günümüze kadar sürekli maliyetleri düşürmeye çalışmış ve uçulan hatlarda da en düşük fiyatı sunmuştur. 1995 yılı içerisinde iç hat yolcularının %37'si Southwest Airlines ile diğer düşük maliyetli havayolu işletmelerini kullanmışlardır (Freiberg ve Freiberg,1998: 5-6). Southwest Airlines'in uyguladığı strateji uçuş sıklığını arttırıp pazar yapısını genişletmektir. Piyasaya sunduğu fiyatlar düzenli olup ve promosyonlu olmamaktadır. Southwest Airlines'in uyguladığı fiyat stratejisi ile karayolu, demiryolu gibi rakip ulaşım yollarıyla rekabet edebilmektedir (Şengür, 2004:45).

Southwest, diğer havayolu işletmelerine oranla %60 daha düşük ücretler talep etmektedir. Talep, fiyat ile doğru orantılı olduğundan düşük maliyetli havayolları düşük fiyatlar sunarak rekabet ortamına ayak uydurmaya çalışırlar (Bingelli ve Pompeo, 2002:82). Southwest, diğer havayolu işletmeleri Chicago-Cleveland hattına uçuş ücreti en düşük fiyatı 310 USD iken Southwest' in ileri sürdüğü fiyat 59 USD' dir. Havayolu işletmesi Florida'da faaliyete başlamasından sonra ücretler 29-32 USD'a inmiştir. Fiyatlardaki bu düşüşler karayolu taşımacılığını kullanan müşterilerin çoğunluğunu havayolu işletmelerini kullanmaya itmiştir (Doganis, 2006:152).



Easyjet'in ise bilet fiyatları geleneksel havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarına göre daha düşüktür. Uygulamış olduğu en düşük fiyat yapısıyla yüksek maliyetli havayolu işletmeleri karşılaştırıldığında %20 kadarlık düşük bir fiyatlandırma yapısına sahiptir. Örneğin, Easyjet'in uygulamış olduğu bilet fiyatı 98 pound iken British Airways'in ise fiyat 198 pound olmaktadır (Doganis, 2006:162).

Düşük maliyetli başka bir havayolu işletmesi olan JetBlue Airways'ın bilet fiyatları ise 99 USD ve 299 USD arasındadır. 99 USD olarak tabir edilen fiyat yapısına sahip olan JetBlue, diğer havayolu işletmelerinin en ucuz tarifesine sahip olan havayolu işletmelerine göre %62 daha düşüktür. JetBlue'da en yüksek ücreti 299 USD olup, diğer havayolu işletmelerinde bu fiyata benzer fiyatlarla karşılaştırıldığında ise %74 daha düşük bir fiyat yapısına sahip olacaktır (Young, 2000:122).

Avrupa havayolu işletmeleri gelir yönetimi uygulamaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri de gelir yönetimi uygular ve bu uygulamayla birçok fiyat uygulaması sunabilmektedir. En yüksek fiyat ile en düşük fiyat arasında çok fazla fark olabilmektedir. Burada ana amaç bilet fiyatları biletin alınış tarihine göre belirlemektir. Çünkü rezervasyonun erken yapılması bilet fiyatlarının o derecede düşmesine olanak tanıyacaktır. Ayrıca rezervasyonun geç yapılması fiyatları o denli arttıracaktır (Doganis, 2006:177).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bilet fiyatları düşük olmasının yanı sıra önemli özelliklerinden biriside biletlerin tek yönlü olması ve biletleri kısıtlamasız olarak sunmaları düşük maliyetli havayolu işletmelerinin fiyatlama açısından önem taşımaktadır. Ayrıca tarifeli havayolu işletmeleri, fiyatlarının düşük olmasının yanı sıra uçuş saatlerinin isteğe bağlı olmaksızın ve yalnız belirli aylarda seyahat edebilme imkanı sunması gibi bir takım kısıtlamaları vardır (Doganis, 2006:177).

### 3.4.3. Uçuş Sırasında Verilen Hizmetler

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri uçuş sırasında verilen hizmetler kısıtlanmış ya da kaldırılmıştır. Bu durumda işgücü ile maliyetlerden ciddi derecede tasarruflar elde edilecektir (Şengür, 2004:47).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri ikram konusunda iki kısma ayrılmış durumdadır. İkram hizmet vermeyen düşük maliyetli havayolu işletmeleri ya da geniş ürün yelpazesi sunmayarak ikram hizmeti veren düşük maliyetli havayolu işletmeleridir. Örneğin, Go, Ryanair gibi düşük maliyetli havayolu işletmeleri ikram hizmet vermemektedir. Ancak Southwest gibi düşük maliyetli havayolu işletmeleri ise geniş ürün yelpazesi olmayan örneğin, kraker, sandviç, çerez gibi yiyeceklerin yanı sıra daha düşük fiyatlı alkollü içecekler gibi ürünler sunarak hizmetlerini yerine getirirler. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri bu yolla ciddi tasarruflar sağlayacaktır (Doganis, 2006:174). Yiyecek ve içecek hizmetinin para karşılığı yerine getirilmesi, kabin memurlarının iş yükünü hafifletecek aynı zaman yapılan ürün satışlarından gelir elde edilecektir. Aynı zamanda geleneksel havayolu işletmelerinde olduğu gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerinde uçağın içerisine ikram yerleştirilmesi yapılmadığında uçağa daha fazla koltuk düzenlemesiyle daha fazla gelir elde edilebilir (Karagülle ve Birgören,2013:49-50).

Pegasus Havayolları A.Ş. suyu ücretlendirerek satmaktadır. Bununla birlikte çorba, dondurma gibi daha birçok ürün sunmaktadır. Bu tür hizmetler Pegasus A.Ş. için önemli bir gelir unsuru olmaktadır (Güvenç,2003:47).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerini kullanan müşteriler kısa mesafeler için ikram hizmetinin kendileri için pek önemli olmadığı ancak bilet fiyatlarına daha az ücret ödemeyi tercih etmektedir. Ancak ikram hizmeti almak isteyen yolcular az fiyatlarla bu hizmeti alabilmektedir (Güvenç,2003:47).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde ikramın verilmemesi temizlik süresinde de tasarruf edilmesini sağlayacaktır. Uçak iniş işlemini gerçekleştirdiğinde temizlik işlemine gerek duyulmadan tekrar havalanabilecektir (Güvenç,2003:47).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde ayrıca gazete dağıtım işlemi ücretsiz olarak yerine getirilmemektedir. Ayrıca, uçuş esnasında eğlence hizmeti veremeyen düşük maliyetli havayolları işletmelerine istisnaiden JetBlue, Oakland- New York gece uçuşlarında 24 kanaldan canlı yayın hizmeti vermektedir (<http://easamodul10.blogspot.com.tr/>,18.01.2018).

#### **3.4.4. Uçak Kapasitesi ve Kullanılabilirliği**

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde uçak koltuk kapasitesi ve günlük kullanılabilirlik oldukça yüksektir. Bu tür havayolu işletmeleri koltukların arkaya yatma açısını azaltarak uçağa daha fazla kapasitede koltuk yerleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Geleneksel havayolu işletmelerinde koltuklar arası uzaklık 32-33 iken, düşük maliyetli havayolu işletmelerinde bu mesafe 28-29 olmaktadır (Doganis, 2006:170).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, kullanılabilir uçak koltuk kapasitesini en yüksek seviyeye çıkarmak için uçaklarını yeniden düzenlemektedir. Southwest, uçaklarında bir takım değişikliklere giderek yolcu taşıma kapasitesine arttırmıştır. Koltukların arkaya yaslanma açısının dar olması ve koltuklar arasındaki mesafenin çok az olması nedeniyle Southwest uçaklardaki oturma kapasitesini 9-10 koltuk yükseltebilmiştir. Koltuk kapasitesinin artması ile birlikte havayolu işletmeleri maliyetleri ve fiyatları düşürebilmektedir (Güvenç, 2003:47).

Havayolu işletmelerinin gelir getirici en önemli unsuru çok sayıda uçuş yapmasıdır. Uçuşların çok sık olması, uçağın yükleme ve boşaltma süresinin kısa olmasıyla birlikte kullanılabilirlik oranı da yükselmektedir (Güvenç, 2003:47). Bu durum düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gün içerisindeki etkinliğini arttırmış olacaktır. EasyJet' in uçakları 14, British Midland'in 8 saat uçuş yapabilmektedir.

EasyJet, British Midland' a göre uçaklarından %27 oranında daha fazla yararlanmaktadır. Bu durumda EasyJet birim maliyetlerini azaltabilmektedir (Doganish,2006:171).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en önemli tasarruf sağlama amaçlarından biri uçağın yüksek sınıf düzenine sahip olabilmesidir. Bunu da Business Class düzenine sahip olmayarak gerçekleştirmektedir. Ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmeleri business class ve first-class uygulamasını kaldırarak ek sınıf düzeninden oluşan sadece ekonomi sınıfı uçak yapısına sahiptir (<http://easamodul10.blogspot.com.tr/>,18.01.2018).

#### **3.4.5. İkincil Havaalanlarının Kullanımı**

Özel teşebbüsler halinde kurulan ikincil havaalanları, yerine getirdikleri hizmetleri daha az fiyatlarla sunarak, havayolu işletmelerine hızlı operasyon sağlaması, yerde kalış süresinin daha az olması, otopark hizmetlerinin ücretsiz olması gibi fırsatlar sunmaktadır (Karagülle ve Birgören,2013:49-50).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri faaliyetlerini ikincil havaalanında yerine getirmektedir. Merkeze uzaklığı 15-20 km olan bu tür havaalanının kullanım ücretleri, iniş ve kalkış ücretleri, havaalanlarını kullanım fiyatları, park etme ve körük ücretleri daha büyük havaalanlarına oranla daha az ücretlendirilmektedir. Yoğunluğun olmadığı bu tür havaalanlarında 20-25 dakika içerisinde yükleme ve boşaltma işlemleri yapılırken, daha büyük havaalanlarında ise 45-60 dakikada gerçekleştirilmektedir (Tuzcuoğlu, 2003:61).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin ikincil havaalanlarını seçmelerindeki en temel amaç bu tür havaalanlarında ücretlerin daha az olması, yerde kalış sürelerinin kısa olması, trafiğin yoğun olamaması gibi nedenlerle seçmektedir. Bu sayede yüksek maliyetlerden kurtularak ve trafiğin fazla olmamasından faydalanarak yükleme ve boşaltma işlemini kısaltmasından ötürü daha fazla uçuş hizmeti vermektedir. Düşük

maliyetli taşıyıcılar bu nedenle sefer sayılarını arttırarak kârlılıklarını yükseltmiştir (Tuzcuoğlu, 2003:61).

Avrupa'da birçok havaalanları kapasitesinin üzerinde hizmet vermektedir. Yolcu başına ödenen ücretlerden ötürü yeni işletmelerin havaalanlarından yararlanması oldukça pahalı olduğu için DMH işletmeleri, şehre yakın ikincil havaalanlarını kullanmaktadır (Güvenç,2003:47). Düşük maliyetli havayolu işletmeleri şehre uzak havaalanlarını tercih etmektedir. Ancak EasyJet iş amaçlı seyahat eden yolculara birincil havaalanlarından hizmet vermektedir (Şengür, 2004:50).

#### **3.4.6. Kısa Mesafeli Uçuşlar**

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri genel kapsam itibari ile kısa mesafeli hatlara uçuş yapmaktadır (Önen, 2016:69). Bu tür havayolu işletmelerinde filo yapılarında uzun mesafelere taşıma yapacak uçakların olmaması ve uçuş esnasında yeme-içme gibi ikram faaliyetleri gerçekleştirmediğinden yapılacak uçuşların kısa ya da orta mesafeli hatlar ile kısıtlı kalmaktadır. Bunun yanı sıra kısa süreli uçuşlar yaparak aynı noktalara yüksek sıklık ile uçuşlar düzenleyerek hizmetin kalitesini arttırmaya ve çeşitlendirmeye çalışmaktadır (Pels, 2008:71).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin noktadan noktaya kısa mesafelere uçuş gerçekleştirmeleri, havayolu firmasının yolcu başına kârlılık ve gelirini yükseltmektedir. Şöyle ki, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kısa hatlarda taşıma hizmeti içinde bulunması, havayolu işletmelerinin bilet sınırlamalarının kaldırılmasına ve bilet fiyatlarını düşürmelerine neden olmaktadır. Bu durumda bilet fiyatlarının düşük olması ve ayrıca biletlerde bir sınırlamanın olmaması, düşük maliyetli havayolu taşıyıcıları ile yolculuk yapmayı daha çekici kılmaktadır. Bunun yanı sıra düşük maliyetli havayolu işletmelerinin noktadan noktaya kısa mesafelere uçuş yapmaları onlara ekstra faydalar sağlamaktadır. En önemli faydası ise, bağlantılı uçuş yapmak zorunda olmalarına gerek kalmamasıdır. Yani seyahat eden kişileri bağlantılı uçuşa yetiştirmek gibi bir yükümlülük altına girmemeleri ve böylece uçak gecikmelerinin

yaşanmaması en önemli fayda yaratan etmen olmaktadır. Çünkü bağlantılı bir uçuş gerçekleştirildiği durumlarda zaman performansını kötü biçimde etkilemekte ve bir takım ek maliyetlere neden olmaktadır (Doganis, 2006:177).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri belirlenen hatlar arasında yüksek sıklıkla seferler gerçekleştirilmesi yüksek maliyetli havayolu işletmelerinin yaptığı aktarmalı uçuşlarına oranla daha az sabit maliyetlere katlanmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri aktarma yapmaması yerde bekleme süresinin düşmesine ve uçakların daha verimli kullanımını sağlamaktadır (Pels, 2008:71).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri kısa mesafelere uçuş gerçekleştirmeleri nedeniyle yüksek maliyetli havayolu işletmelerine oranla uçaklarını gün boyunca daha verimli ve etkin kullanabilmektedir (Pels, 2008:71).

#### **3.4.7. Yerde Bekleme Süresinin Azaltımı**

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri uçaklarını yüksek kullanım oranına sahip olmasıdır. Bu da ancak yerde bekleme süresini en aza indirerek gerçekleştirmektedir. Southwest Airlines uçaklarının yerde bekleme sürelerini azaltması ve uçakların günlük kullanımlarının etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Yerde bekleme süresini yaklaşık 15 dakika gibi bir süreyle yerine getirip tekrar havalanmasını sağlamaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri uçaklarını yerde bekleme süresi daha az olduğundan uçaklarını kullanım oranını arttırmış olmaktadır ((Doganish,2006:145).

#### **3.4.8. Filo Yapısı**

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin filo yapıları tek tür uçaklardan oluşmaktadır. Bu durum havayolu işletmelerine maliyet avantajı sağlayacaktır. Geleneksel havayollarıyla düşük maliyetli havayolları karşılaştırıldığında geleneksel havayolu işletmelerinde düşük maliyetli havayolu işletmelerine göre çok farklı tipte uçak kullanılmaktadır. Uçak tipinin fazla olması bakım, operasyon, eğitim maliyetlerini yükseltmektedir. Ayrıca pilotların her uçak türüne göre ayrı bir

sertifikaya sahip olması için yapılan eğitim masrafları da ayrı bir maliyet unsurunu oluşturmaktadır (Güvenç,2003:47).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en çok tercih ettiği uçak tipi Boeing-737'dir. Boening-737 orta menzilli uçakların en çok tercih edilen modelleri arasında olup ve bakım ve operasyon maliyetlerinin düşük olmasından dolayı birçok düşük maliyetli havayolu işletmeleri tarafından rağbet görmektedir. Ancak düşük maliyetli havayolu işletmelerinden olan JetBlue ve EasyJet uçaklarını Airbus-320 serisiyle donatmaya başlayarak Airbus'ın sektöre girmesini sağlamıştır (Güvenç,2003:47).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinden olan Southwest'in filosunu Boening-737 tip uçak türü oluşturmaktadır. 1998 yılından günümüze gelene kadar filosunun 494'lük kısmını B-737 oluşturmaktadır. Southwest'in mil üzerinden oturma kapasitesi açısından B-737 tip uçakların doğrudan faaliyet giderleri, yüksek maliyetli havayolu işletmelerine göre %20-%40 daha düşük olmuştur (Doganis, 2006:153).

### **3.5. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Düşürme Yaklaşımları**

#### **3.5.1. Maliyet Düşürmede Kalite**

Kalite; “müşteri ihtiyaçlarını ve tatmin olabilme yeteneğini sağlayan mal ve hizmetlerin bütünüdür” diye ifade edilebileceği gibi, “ortaya çıkarılan ürün ya da hizmetin, içinde bulunulan mevcut durumda veya gelecekte gerçekleşecek sosyal, ekonomik ve teknolojik çevredeki gelişmelere uygun müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilme yetkinliği olarak ifade edilebilir (Zengin ve Erdal,2000:45). Rekabetin hızla artmasıyla firmalar yaşamlarını sürdürebilmek için “müşteri tatmini” önem vermiş ve bu kriter ile müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti sunmak ve daha ucuza müşteri kitlesine ulaşmaya çalışmıştır. Bu kapsamda kalite müşteri ihtiyaçları doğrultusunda hizmetin tam anlamıyla yerine getirilmesidir (Özen ve Erdem, 2002:384).

Aynı zamanda kalite, bir firma tarafından üretilen mal veya hizmetin aynı amaca hizmet eden başka bir firma tarafından üretilen ürün veya hizmetlerin ya da işletmenin aynı gaye ile ürettiği veya verdiği hizmetin farklılaşan özelliklerini ifade eder ([www.nedir.com/kalite](http://www.nedir.com/kalite),26.11.2017). Bu tanımlar kapsamında kaliteyi bir şeyin iyi ya da üstün olma özelliğidir şeklinde ifade etmek zordur. Çünkü birçok kişi için iyi olan mal ve hizmet başkalarınınca üstün veya iyi olarak gözükmeyebilir ya da üstün veya iyi olarak nitelendirilen bir ürün veya hizmet kalitesiz olarak nitelendirilip beğenilmeyebilir. Bunun sebebi, kalite koşullara karşı değişiklik göstermesidir (Ağaoğlu, 2015:5).

Kalitede beğenilme faktörünün yanı sıra maliyette önemli bir faktördür. Çünkü işletmenin birbirine benzer ürün veya hizmetinin ya da aynı amaca hizmet eden farklı firmaların satış fiyatlarında farklılıklar söz konusu olabilir. Ayrıca çok fazla maliyet ve emek sarf ederek bir mal veya hizmeti kaliteli yapılabilir fakat önemli olan kaliteyi talep edebilme gücüyle beraber düşünülmesidir. Bu yüzden herkes tarafından benimsenebilen bir kaliteden bahsedebilmek mümkün olmamaktadır ([www.nedir.com/kalite](http://www.nedir.com/kalite),26.11.2017).

Kalite kavramını tamamlayan birçok tanımlar yapılabilir; kalite rekabet edebilme gücü, israfı en aza indirme, iyileştirme süreci, yönetim şekli, objektif ( hata, kusur, maliyet, üretim vb.) ve subjektif (hisler, duygular, korkular, ümitler vb.) özellikler bütünüdür (Zeytin ve Erdal,2000:45). Aynı zamanda subjektif unsurların ne derecede objektif hale getirilebiliyorsa o derecede kontrol edebilme olanağına sahip olur ([webb.dev.edu.tr](http://webb.dev.edu.tr), 27.11.2017).

Fiyatın kalite üzerinde bir etkisi vardır ancak unutulmamalıdır ki fiyat belirlenirken tüketiciler bu süreçte merkez konumundadır. Fiyatı doğru belirleyebilmenin yolu tüketici beklentilerini doğru anlayabilmektir. Tüketicilerin kalite, statü, lüksten ne algıladığı önem taşımaktadır. Bu faktörler kişilerin beklentilerine göre farklılık gösterecektir. Örneğin, düşük fiyatla bilet satan havayolları şirketlerinin hedefi temel ihtiyaçları karşılamaktır ve bu düşük maliyetli havayolu şirketi X noktasından Y noktasına uçmak temel amacıdır ve bunu da düşük fiyatlarla yapabilmektedirler. Ancak uçuş esnasındaki lüksten fedakarlık etmektedir.



Yolcuların amacı sadece uçmak olduğunda bu hem uçağın maliyetlerini düşürecek hem de müşteri beklentilerine doğru cevap verecektir (www.capital.com, 26.11.2017).

Havayolu işletmeleri fiyatları belirlerken üretim ve pazarlama giderlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Yani, fiyatlar koltuk maliyetlerini karşılayabilecek düzeyde olmalıdır. Havayolu işletmelerinin direkt giderleri ( yakıt gideri, iniş kalkış ücreti vs.) ile dolaylı giderleri (bakım gideri, pazarlama gideri vs.) önemli gider sınıflandırmasını oluşturmaktadır. Havayolu işletmelerinin fiyatlandırma sonrasında sahip olduğu gelirlerin, giderleri karşılaması gerektiği unutulmamalıdır (Gürses, 2006:56).

Havayolu işletmeleri için hava taşıtının bakım faaliyetleri önemli bir faktördür. Bakım; hava taşıtının güvenilirliği, emniyeti ve uçuşa hazır hale gelmesi için önemlidir. Bunun yanı sıra havayolu işletmelerin de toplum algısı kaliteyi etkileyen önemli bir unsurdur. Havayolu işletmelerin de yaşanan arızalanma, gecikme, teknik aksaklıkların sık sık gerçekleşmesi kaliteyi etkileyen önemli bir unsurdur. Hava taşıtında bakımın amacı; güvenilirliği yükseltmek, aracı kalkışa hazır hale getirmek, hataları sıfıra indirmek ve bakım maliyetleri en aza indirmektir. Burada amaç, emniyeti ve güvenilirliği artırırken bakım maliyetlerini düşürmektir. Maliyet düşürmenin en etkin yolu, verimliliği ve etkinliği artırırken, bakımın sıfır hatayla yerine getirilmesidir. Çünkü, kalitesizlik maliyeti yükselten bir faktördür. Emniyet ve güvenilirliği yükseltmek, bakım maliyetlerini düşürmek kalite üzerinde olumlu bir etkiye sebep olacaktır. Bakım işletmesi maliyetlerini düşürmek için bir takım unsurları kontrol etmelidir. Bunlar; düşük verimlilik, kullanılan malzeme ve bakım işçilik maliyetleridir (Kıran ve Küçükönal, 2004:322-323).

Havayolu şirketlerinin gelirlerini artırmak amacıyla uyguladıkları politikalarda biride fazla rezervasyon (overbooking) dir. Fazla rezervasyon sistemi uygulaması, rezervasyon yaptırmaları halinde gelmeyen yolcular için havayolları, koltukların boş kalmaması adına fazla rezervasyon sistemini geliştirmişlerdir. Burada uygulanan sistem gerçek kapasite dışında koltuk satma işlemidir. Havayolları açısından bu yöntem ciddi kârlar elde etmelerini sağlar. Çünkü gelmeyen yolcuların yapmış oldukları ödemeler havayolları işletmelerine kaldığı için havayolları bu yöntemi

uygulamayı her zaman tercih etmek isteyecektir. Ancak bu süreç her zaman iyi işlemez. Çünkü müşterilerin tamamı geldiğinde mevcut koltuk kapasitesi aşılmış olacak işletmeyi bu durum zor durumda bırakacaktır. Bu durumda ayakta kalan yolcuya ücretsiz uçuş hakkı ya da konaklama ücretlerini karşılamak ya da buna benzer olanaklar sunarak sorunu çözmeye çalışacaklardır. Ancak bu durum maliyetleri arttıracaktır (Hacıoğlu, 2011: 74-75).

Fazla rezervasyon sistemi her ne kadar havayolu işletmelerine fayda sağlıyor gözüke de işletmeyi zarara sokabilir müşterilerin gözünde de kusurlu hizmet algısına sebebiyet verebilir. Kusurlu hizmet kaliteyi etkiler. Örneğin, havayolu sektöründe Amerikan şirketine ait bir uçakta çekilen bir videoda yolculardan birinin uçaktan yaka paça indirilmesi her ne kadar da videodan kural tanımaz yolcu gibi gözüke de bu durum havayollarının fazla bilet satışından kaynaklanmaktadır (www.hukukihaber.com, 27.11.2017). Bu gibi durumlara sebebiyet vermemek adına havayolları işletmeleri bilet alan yolcularını iyi bir şekilde tahmin edebilmek için geçmiş kayıtları kullanarak tahminlerde bulunabilirler. (Hacıoğlu, 2011:75). Bu gibi durumlara karşılaşıldığında müşterilerle uzlaşamadığı durumlarda hangi müşteriye öncelik sırasının verileceği örneğin, iş amaçlı seyahat eden yolcular, yüksek ücretlerle satılmış biletler, çocuk, engelli ya da sağlık engeli bulunan müşterilere öncelik hakkı tanınmaktadır (www.hukukihaber.com, 27.11.2017).

Fazla rezervasyon havayolu şirketleri tarafından tesadüfi işlemler bütünü değildir. Havayolu şirketleri IATA tarafından belirlenen bir işlemler bütünü olup fazla bilet satışının ne kadar yapılacağını istatistiksel analizler sonucuna dayandırılmaktadır (www.hukukihaber.com, 27.11.2017).

Müşterilerin kaliteden ne beklediği önemli bir faktör niteliğindedir. Müşterilerin yüksek bir kalite beklentisi içerisinde olması yüksek kaliteye cevap verebilen havayolu şirketleri için maliyet arttırıcı bir unsur olabilmekteyken amaç müşteriyi bir noktadan başka bir noktaya taşınmak ise müşterilerin beklentisi de bir yerden başka bir yere taşınmak olduğunda bu durum hava yolları açısından maliyet azaltıcı bir unsur olmakta ve müşteri beklentilerini de karşılamaktadır (www.capital.com, 26.11.2017).

### 3.5.2. Maliyet Düşürmede Güvenilirlik ve Emniyet

Havayolu işletmeciliğinde amaç yapılan faaliyetlerin tehlikesiz bir şekilde yapılmasıdır. İnsanoğlunun içinde bulunduğu havayolu faaliyetlerinde hiç kuşkusuz tehlikelerle karşılaşma veya risk olasılığı söz konusu olmaktadır. Riskin ortadan kaldırılması mümkün değildir ancak emniyet riskten korunma halidir. Havacılık işletmelerinde ortaya çıkması muhtemel olaylar (insanların, hava araçlarını, altyapının vb. zarar görmesi) sonucunda oluşan risklerin oluşumunu en aza indirmeye çalışılarak havacılıkta emniyet sağlanmaya çalışılır. Örneğin, iki aracın çarpışması yolculara ve araçlara zarar verecektir, bir geminin batması gemiye ve yolculara zarar verecek ancak iki hava aracının uçuş anında çarpışması hem araçlara hem yolculara hem de düşmüş olduğu alanın alt yapısında ciddi hasarlara sebep olacaktır. Uçağın kullanılmayacak hale gelmesi ciddi kayıplara sebep olacak ancak o hava alanına olan güvenin sarsılması müşteri kaybına neden olacak hava yolunu ciddi krize sokabilecektir. Bu tür riskler havayolu işletmelerinin farklı süreçlerinde ortaya çıkabilir. Örneğin, hava araçlarının onarım ve bakımında, havaalanı yer hizmetlerinde, uçuş esnasında ortaya çıkabilecek olaylar havacılık emniyetinde önemli risk kaynağını oluşturmaktadır (Gerede, 2006: 30-31).

Havacılık sektöründe sistemi tasarlayan, uçağı uçuran, hava araçlarının bakım ve onarımını yapan hep insandır. Bu sistem içerisinde yapılan hatalarda insan faktörü söz konusudur ve bu hataların sonucu hava yolunun emniyetini tehlikeye düşürmektedir (Gerede, 2006:31). Personelin eğitim, deneyim ve tecrübesi riski yönetebilme açısından önemli faktörlerdir (Sürmeli ve Seçim, 1991:167).

Güvenilirlik kavramı Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) tarafından ele alındığında güvenilirlik, uluslararası düzeyde havayolu işletmelerini kasıtlı eylemlerden korumak amacıyla çeşitli tedbirlerin alındığı insan ve materyal unsurlarının birleşimidir. Güvenilirlik açısından tehlikeler, havaalanlarını, hava araçlarını hedef alabileceği gibi insanlara zarar vermek isteyen kişiler tarafından da yapılabilir. Örneğin, hava aracının bakım faaliyetlerini üstlenen bir kişinin o faaliyeti kasten yerine getirmeme eylemi içinde bulunması (Gerede, 2006:31).

Havayolu işletmelerinde güvenilirlik emniyeti etkileyen bir unsur olarak adlandırılabilir. Çünkü havayollarında güvenilirlikle ilgili ortaya çıkan sorunlar risk unsurunun kabul edilebilir bir şekilde gerçekleşmesini engelleyecek ve faaliyetlerin emniyetli bir şekilde yapılmamasına sebebiyet verecektir (Gerede, 2006:32).

Güvenilirlik ve emniyet ile ilgili yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere havayolu işletmeleri birçok risk taşımaktadır ve ancak bu riskleri azaltabildikleri derecede maliyetleri düşürebileceklerdir (Sürmeli ve Seçim, 1991:165).

Havayolları işletmelerinin birçok risk ile karşı karşıyadır. Bunlar; yangın, kötü hava koşulları, hizmetin garantisi, hırsızlık, herhangi bir nedenden dolayı işlerin duraksaması, üçüncü kişilere karşı yükümlülükler gibi birçok risk taşımaktadır. Bu risklerin yanı sıra birçok özel risklerde söz konusu olabilmektedir. Bunlar; uçağın gövde hasarı, havayolu personelinin dışındaki kişiler tarafından uçakta meydana gelen hasarlar, hangar yükümlülüğü, yolculara gelen maddi veya manevi zararlar, hizmetlerin yükümlülüğü gibi bir takım risklere de katlanırlar (Sürmeli ve Seçim, 1991:164).

Riski yönetebilmek, hasara ya da zarara sigorta yaptırabilmek değildir. Sigorta, riski kontrol edebilmek için amaç değil yalnız araçtır. Sigorta işletmeleri, iyi bir şekilde yönetilen havayollarının kaza oranlarının düşük olmasını ve havayollarının risk taşıma ilişkisini kontrol eder. Sigorta primleri bu ilişkiler incelenerek belirlenir. Havayolları şirketleri tarafından belirlenen tedbirler risk yönetimini ve uğranacak olan hasarın belirlenmesine yardımcı olacaktır. Bu da prim maliyetlerini belirlemede önemli bir yere sahip olacaktır. Her risk farklı tedbirler almayı gerektirir ve bu durum da riski azaltacağı gibi maliyetleri de düşürecektir (Sürmeli ve Seçim, 1991:164).

Havayolu işletmelerinde riski azaltabilmek için bir takım tedbirler almalıdır. Çünkü yukarıda da değinildiği gibi havayolları bir takım risklere katlanmaktadır. Bakım ve onarımın işlemlerinin yetersiz olması, kalite standartlarının yetersiz olması, korunmanın iyi olmaması gibi güvenlik tedbirlerinin yetersizliği çeşitli kazalara ve yasal yükümlülüklerle sebep olmaktadır. Ancak havayolları risklere karşı tedbirleri ise,

personelin eğitimi ve seçimi, denetim, güvenlik, kalite gibi faktörlere önem verilmesi gerekmektedir (Sürmeli ve Seçim, 1991:168).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri çoğu insan tarafından çeşitli ön yargılara sebebiyet vermektedir. Bu tür havayolu işletmelerinin düşük maliyetli havayolları işletmeleri olarak adlandırılmaları emniyetten ve güvenilirlikten feragat edildiğini düşündürmektedir. Ancak havayolları şirketlerinin uyguladıkları güvenlik ve emniyet standardı dünyada ortak denetimlere tabi tutulmaktadır. Örneğin, Southwest havayollarının uyguladığı bakım onarım standardıyla geleneksel hava yolları şirketlerini uyguladığı bakım onarım standartlarıyla aynıdır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyetlerini düşürebilmek adına yukarıda da bahsedildiği gibi bir takım tedbirler alarak risklerini yöneterek maliyetlerini düşürebilirler. Güvenilirlik ve ya emniyetten ödün vermek söz konusu değildir (Batur, 2008:73).

### **3.5.3. Maliyet Düşürmede Zaman ve Hız**

Zaman kavramı atasözlerimizden de yola çıkarak söylendiğinde vakit nakit kavramıyla değerlendirilir (Özbir,2009:8). Zaman kavramı düşük maliyetli havayolları işletmeleri açısından tanımlandığında iki şekilde ele alınabilir. İlki maliyet açısından ikincisinde ise tarifeler açısından incelenmesi gerekmektedir (Yön ve Buğdaycı, 1998:173).

Havayolu araçlarıyla taşımalar diğer taşıma araçlarına göre daha hızlı olduğundan zamanlamaya ve tarifelere göre hareket etmenin haftalık, aylık, günlük saatlik hesaplamaların etkin bir şekilde yapılmasını gerekli kılmaktadır (Yön ve Buğdaycı,1998:173).

Düşük maliyetli havayolu işletmelerinde zaman açısından ele alındığında üç önemli maliyet kalemleri üzerinde durulmalıdır. Bunlar; bekleme maliyetleri, yükleme ve boşaltma maliyeti ve finansal kiralama maliyetlerinden oluşmaktadır. Bu maliyet kalemlerini zamanlama ve hız açısından düşük maliyetli havayolu işletmelerine önemli faydalar sağlayacaktır (Özbir, 2009:8).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, finansal kiralama maliyetini göz önünde bulundurarak kapasite yönetimini doğru bir şekilde uygulamaya çalışır ve kârı maksimize eder (Hacıoğlu, 2011:68). Kapasite yönetimi, uçak ve koltuk sayısına göre yapılmaktadır. Bu durumda havayolu araçlarında uçağın kapasitesi değiştirilemeyeceğinden havayolları kapasiteyi yükseltebilmek amacıyla uçak kiralama yoluna başvuracaktır. Eğer hava yolları bu kapasite ayarlamasını doğru bir şekilde yapamazsa bir takım sorunlarla karşılaşacaktır. (Hacıoğlu, 2011:68). Örneğin, bayram tatillerinde havayolları daha fazla kapasite bir uçak kullanmak zorundadır. Ancak bu zamanların dışında havayolları bu tür yüksek kapasiteli araçlara ve personele ihtiyaç duymayacağı için atıl kapasite söz konusu olacaktır. Bu durum da havayolları işletmeleri, finansal kiralama işlemleri yoluyla kapasite yönetimi yaparak zaman ve maliyetlerden tasarruf edeceklerdir (Hacıoğlu, 2011:68).

Uçak kiralama işlemleri birçok sebeplerle kullanılabilir. Konserler, bayram tatilleri, iş seyahatleri, spor gibi faaliyetler için kullanılabilir. Bu tür amaçlarla yapılan kiralama işlemleri düşük maliyetli havayolu işletmelerine zaman ve hız açısından önemli tasarruflar sağlayacaktır (Sürmen, 2015:649).

Uçak kiralama işlemleriyle gerek müşteriler gerekse kurumlar iş hızlarını arttırmaktadır. Örneğin, kurumlar iş seyahatleri için uçak satın almak yerine uçak kiralama işlemleri yapması kapasite yönetimini etkin bir şekilde yönetip zaman ve hız açısından etkin tasarruflar sağlayarak maliyetleri düşecektir.

Bekleme maliyetleri açısından zamanının önemi ise, taşımacılık işleminde kullanılacak havayolu aracının atıl kalmasından kaynaklanabilir. Zaman faktörün göz önünde bulundurulmadan yapılan yolcu ve yük taşımacılığı yapan havayolu aracı gereksiz yere beklemeye karşılaşılabılır ve yolcu ve yükün gecikmesine sebep olabilir (Özbirdir, 2009:8). Bu durum yükün kullanılamaz hale gelmesine neden olacak ya da hava yolu aracının yerde kalma süresini arttırarak havayollarına özellikle düşük maliyetli havayolları işletmelerine ciddi maliyetlere katlanmalarına sebep olacaktır (<http://easamodul10.blogspot.com.tr>, 30.11.2017).

Uçağın yerde kalma süresi maliyete etki eden bir unsurdur. Bu durumda özellikle düşük maliyetli havayolu araçları havada kalma süresini iyi bir şekilde ayarlaması gerekir. Örneğin, düşük maliyetli havayolu taşıyıcısı olan Pegasus, filosundaki uçakların zamanında kalkışına özen göstererek uçakların havada kalış süresine önem vermektedir. Seferden gelen bir uçağın başka bir sefere çıkması 30 dakikalık bir zaman diliminde gerçekleştirmektedir. Bu da bir uçağın yaklaşık 12 saatini havada kaldığını göstermektedir. Rötarlı uçuşların en aza indirilmesiyle uçağın havada kalarak yerde kalma maliyetlerini düşürecektir. Bu süreç yolcuların veya yükün en kısa zaman da boşaltılıp yükleme ve boşaltma maliyetlerini düşürecek ve uçağın yerde kalma süresini azaltacaktır (İnan,2017:1-4).

#### **3.5.4. Maliyet Düşürmede Maliyet Etkinliği**

Maliyet, bir amaca ulaşabilmek adına yapılan fedakarlıklar toplamıdır. Dolayısıyla maliyet, işletmelerin belirli amaçlara ulaşabilmek için bir takım giderlere katlanması veya üretimde kullanılan varlık veya hizmetlerin parasal tutarları olarak ifade edilir (Kaya,2000:82).

Diğer işletmelerde olduğu gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerinde de yapılacak olan faaliyetlerin yerine getirilmesinde maliyetler, işletmelerin stratejisinde veya almış oldukları kararlarda etkin rol oynayacaktır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerde maliyetler, işletmenin rekabet gücünü göstergesi olmanın yanı sıra hizmetin veya ürünün fiyatlarını etkilemede önemli rol oynamaktadır (Durmuş ve Öztürk, 2014:210).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri bir takım hizmetleri yerine getirirken katlandıkları maliyetler işletmelerin verecekleri kararları etkileyecektir. Bu durumda bu tür hava yolu işletmeleri için bir maliyet veya gider sınıflandırması yapmak gerekli olacaktır. Bu maliyet bilgileri üç ana faktör için gereklidir. Birincisi, hava yolu işletmeleri toplam maliyetlerini farklı maliyet sınıflandırması içerisine sokarak bu maliyetlerin ayrıntı bir şekilde gözükmesine yardım eder. İkincisi, maliyet hesaplaması yaparak yatırım kararlarında yardımcı olur. Üçüncüsü, maliyet

ayrımalarına yaparak fiyatlandırma kararlarının alınmasına yardımcı olur. Ancak havayolu işletmelerinde tek bir maliyet sınıflandırması yapmak mümkün değildir. Çünkü havayolu işletmeleri maliyetlerini, değişik idare yapılarında kullanmak üzere tek bir maliyet sınıflandırması yerine iki ya da daha çok maliyet sınıflandırması yaparlar (Doganis, 2004:24).

Havayolu işletmeleri, maliyetleri kullanım şekillerine göre sınıflandırılırlar. Geleneksel havayolu taşıyıcılarıyla düşük maliyetli havayolu taşıyıcılarının maliyet sınıflandırmaları birbirlerinden farklı şekillerde olabilir. Ancak genel bir sınıflandırmaya tabi tutularak faaliyet giderleri ve faaliyet dışı giderler şeklinde bir ayrıma varılmıştır. Faaliyet kalemleri kendi aralarında direkt ve dolaylı giderler biçiminde gösterilmektedir. Gider ayrımları yapıldığında her zaman dolaylı gider grubu ya da direkt hesap grubu aynı sınıflandırmaya tabi tutulamaz (Oum ve Yu, 1998:98). Örneğin, bakım giderleri bazı havayolu tarafından direkt gider şeklinde sınıflandırırken başka bir havayolları tarafından giderler dolaylı gider olarak sınıflandırılabilir (Şengür, 2004:60).

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri maliyet düşürme strateji uygularken maliyet yapılarını iyi bir şekilde algılamalı ve bilmelidir. Maliyet etkinliğinin sağlanabilmesi amacıyla havayolları işletmeleri vermiş olduğu hizmet esnasında kendi faaliyetleriyle doğrudan bağdaşmayan giderleri faaliyet dışı olaylardan ayırarak etkin bir şekilde giderlerini yönetmiş olacaktır (Şengür, 2004:60).

### **3.6. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesinin Maliyeti Düşürmek Adına Yaptığı Uygulamalar**

Havayolu işletmeleri, dünya genelinde verilen hizmetin değerini en doğru şekilde hesaplayan sektördür. Düşük maliyetli havayolu işletmesi Türkiye’de fiyat farklılaştırma politikası uygulayarak piyasada yer edinen bir işletmedir. Düşük maliyetli havayolu işletmesi, fiyat farklılaştırma politikasıyla dikkatleri üzerine çeken bir işletme olmuştur.



Düşük maliyetli havayolu işletmesi, finansal strateji kavramını maliyetlerin etkin kontrolü olarak görmekte ve bir takım stratejiler uygulayarak maliyetlerini düşürerek faaliyetlerini yürütmektedir. Firma maliyetlerini düşürebilmek amacıyla ana faaliyetlerine yoğunlaşarak, asıl faaliyeti dışındaki tüm hizmetlerini ücretlendirmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmesi maliyet ve kârlılığın birbiriyle güçlü ilişkisi olduğunu düşünmekte ve uyguladığı stratejilerle gelir ve kârını en yüksek seviyeye çıkartmayı hedeflemektedir (Öncü vd, 2010:42).

Düşük maliyetli havayolu işletmesi, finansman ihtiyacını uçak alımlarında kullanmakta ve bu ihtiyacı daha çok ticari kredilere başvurarak uzun vadeye yaymaktadır. Firma ticari kredilerini, Exim Bank garantisi ya da bu garantiyi gerektirmeyen bankalardan sağlamaktadır. Bunun yanı sıra finansman ihtiyacını uçağı satın alıp tekrar kiralama şirketine satıp yine tekrardan o şirketten kiralandığı bir uygulama olan sat-tekrar kiralama yöntemiyle karşılamaktadır. Bu durumda düşük maliyetli havayolu işletmesi kârlılığını, maliyetlerini düşürerek ya da satışlarını yükselterek yapabileceğini benimsemiştir (Öncü vd, 2010:44).

Havayolu piyasası yüksek sabit maliyetlere katlanmak zorunda olduğu ve yüksek sermaye kullanmayı gerektiren ve bunun yanı sıra değişken maliyetlerin daha az olduğu bir sektördür. Havayolu piyasasında en önemli etken maliyetlerin birbirleriyle doğru orantılı olarak artış göstermesidir. Örneğin, havayolu işletmesi filosuna yeni bir uçak eklemesi durumunda maliyetler birbirleriyle doğru orantılı olarak artış gösterecektir. Bu nedenle kapasiteyi hızlı bir biçimde yükseltmek pek mümkün olmamaktadır. Değişken maliyetler havayolu işletmesinde daha az maliyete katlanmayı gerektirmektedir. Bunun nedeni ise uçakta ek bir yolcunun işletmeye ilave maliyeti ikram, yakıt vb. giderler olmasıdır. Bu yüzden havayolu işletmesi bilet fiyatlarını düşürebilmek için değişken maliyetlerini göz önünde bulundurmaktadır (Öncü vd, 2010:50).

Düşük maliyetli havayolu işletmesi, rekabetin yoğun olduğu piyasada faaliyetlerini sürdürebilmek için bir takım maliyet hesaplamaları ile yeni stratejik yaklaşımlar uygulamaya yöneltmiştir. Düşük maliyetli havayolu işletmesi, maliyet liderliği stratejisine odaklanarak fiyatlarını belirleyen işletmenin amacı düşük bilet

fiyatlarıyla her kesimden insana uğma faaliyetini sunmaktadır. Havayolu işletmesinin iki temel unsura 3nem vermektedir. Bunlar; verimlilik ve maliyettir. Düşük maliyetli havayolu işletmesi maliyet yaklaşımlarından hedef maliyet stratejisini benimseyerek maliyetlerini düşürmekte ve sürekli iyileştirme yapmayı hedeflemektedir (Öncü vd, 2010:43).

Hedef maliyetleme, ürün ya da hizmetin tüm yaşam dönemi boyunca maliyetleri düşürmeyi hedefleyen stratejik maliyet yaklaşımlarından biridir. Hedef maliyetleme hesaplaması yapılırken pazar fiyatı temel alınmaktadır. Bu durumda hedef maliyet, istenilen pazar payını elde edebilmek amacıyla satış fiyatını temel olarak hesaplanan bir yöntemdir. Düşük maliyetli havayolu işletmesi gerekli pazar araştırma yaparak hedef satış fiyatını tespit etmektedir. Elde edilen fiyat, işletmenin stratejik planlarını, ilgili finansal tahminlerine uygun kâr marjıyla ilişkilendirmektedir. Hedef satış fiyatıyla hedef kâr payı arasındaki fark hedef maliyeti yansıtmaktadır (Türk,1999:201-202).

Hedef Maliyet = Hedef Satış fiyatı – Hedeflenen Kâr Payı (arzu edilen kâr payı).

Hedef maliyetleme, ürün ya da hizmetin tasarım aşamasında maliyetlerin etkin şekilde yönetimine olanak tanımaktadır. Hedef maliyetleme, Düşük maliyetli havayolu işletmesi tarafından kullanılmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmesinin uygulamış olduğu strateji, maliyet liderliği rekabet stratejisidir.

Düşük maliyetli havayolu işletmesi sabit maliyetleri olarak; uçak kiralaları, bakım, amortisman, sigorta vb. giderlerdir. Değişken maliyetleri ise operasyonel maliyetler (konma-konaklama, navigasyon yönlendirme bedelleri), ikram vb. giderlerden oluşmaktadır.

Düşük maliyetli havayolu işletmesi hedef maliyetlemeyi benimseyerek yalnız ulaşım bedelini dikkate alarak bilet fiyatlarını belirlemektedir. Temel hizmet olan ulaşım bedeli dışındaki tüm hizmetleri ücrete tabi tutmaktadır. Örneğin, ikram ücreti, koltuk seçim ücreti, ekstra bagaj ücreti gibi hizmetleri müşteri arzu ederse belli bir

bedel ödeme karşılığında alabilmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmesinin asıl faaliyeti yolcuların bir noktadan diğer bir noktaya taşımak olduğunu belirten yetkililer, diğer verdiği tüm hizmetlerin maliyet yaratan bir unsur olduğunu ve bu hizmetlere için ekstra bir bedel almaktadır. Ayrıca birim maliyetlerini azaltabilmek için uçağın tasarımını uçağa en fazla koltuk kapasitesi alacak şekilde dizayn etmektedir (Kaya, 2017).

Düşük maliyetli havayolu işletmesinin uyguladığı strateji maliyet liderliği stratejisidir. Firma maliyetlerini olabildiğince düşürerek yolculara ucuz bilet fiyatları sunmaktadır. Bu durumda özellikle fiyata duyarlı olan yolcuların yüksek maliyetli havayolu işletmelerini tercih etmeyerek, düşük maliyetli havayolu işletmelerine yönelmelerini sağlamaktadır (Erdoğan, 2014:176).

Düşük maliyetli havayolu işletmesi düşük maliyetli bir taşıyıcı olmakta ve uygulamış olduğu stratejik politikalarla ekstra gelir elde etmektedir. İşletmenin maliyet düşürme politikaları ve yan gelir unsurları aşağıdaki gibidir (<https://www.rotavrupa.com>,02.09.2018);

- **Daha uygun maliyetli havaalanları (İkincil Havaalanlarının Kullanılması)**

Konumları itibariyle havaalanları önemli bir yere sahiptir. Havayolları tarafından havaalanlarının tercih edilebilmesi için nüfusun yoğun, ekonominin büyük ve yolcuların benimseyeceği bir konumda olmalıdır. Düşük maliyetli havayolu işletmesi geleneksel havayolu işletmelerine göre daha az havaalanı hizmeti almaktadır. Bu sebeple düşük maliyetli havayolu işletmesi ya ikincil havaalanlarını ya da bölgesel havaalanlarını seçmektedir. Böylelikle düşük maliyetli havayolu işletmesi bu tür havaalanlarını tercih etmesi daha az havaalanı ücretlerine katlanmasına, uçuşlar arasında bekleme süresini azaltmasına, hava trafiğinin az olmasına ve bu durum gecikme süresini kısaltarak yüksek maliyetli havayolu işletmeleriyle rekabet etmesine olanak sağlamaktadır (Tuzcuoğlu, 2003:61).

Düşük maliyetli havayolu işletmesi yüksek maliyetli havayolu (THY) ile havaalanı açısından bir rekabet içinde olmamaktadır. Yüksek maliyetli havayolu (THY), İstanbul

Atatürk Havaalanı'nı; düşük maliyetli havayolu işletmesiye İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı'nı kullanmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmesi pazar konumu olarak 6 milyondan fazla nüfusu olan İstanbul'da faaliyetini sürdürme şansını yakalamıştır. Düşük maliyetli havayolu işletmesi Kocaeli Havaalanı'nı yoğun olarak kullanmayıp İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı'nı kullanmaktadır. Örnek olarak Atatürk Havaalanı'nı Frankfurt ve Zürih'e uçmak için yaklaşık 450 TL öderken aynı yere uçmak için İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı'na yaklaşık 100 TL ödenmektedir (Erdoğan, 2014:176).

- **Uçak filosu**

Düşük maliyetli havayolu işletmesi tek tip uçak bakım şartı olan ve tek tip uçaklar kullanarak yakıttan %15 oranında maliyet tasarrufu sağlayarak bilet fiyatlarını düşürebilmektedir. Ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmesi genç filo yapısına sahip olmasıyla yolculara konforlu hizmet sağlamaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmesinin genç filo yapısındaki uçakları kendi mülkiyetindedir. Kendi mülkiyetinde olması teknik bakım ve filo yönetimi açısından maliyetleri düşürebilme imkanı tanımaktadır (Zenginli, 2013).

- **Bagaj hakkı**

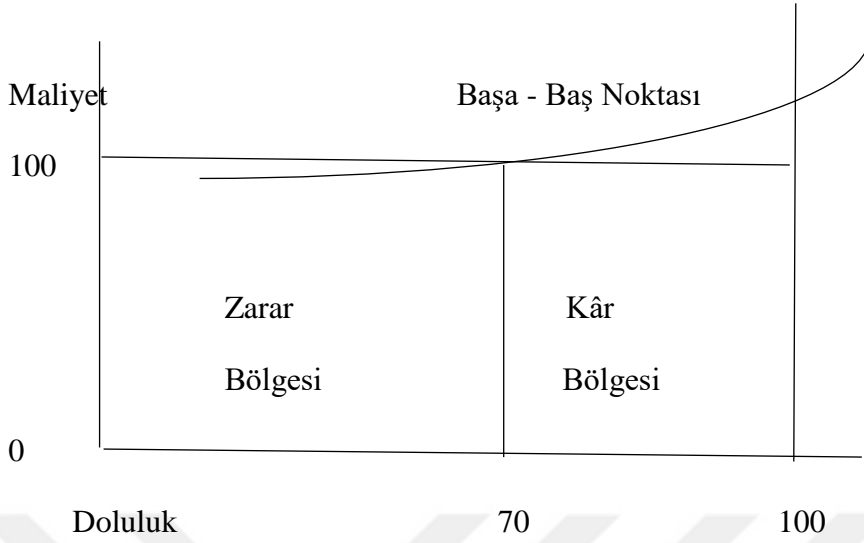
Havaalanında yolcuların bagajını teslim verme aşamasından alma aşamasına kadar yapılacak işlemlerde; bagaj etiketi basımı, uçağa yüklenmesi ve indirilmesi gibi yapılacak işlemler için havaalanı işletmesine belirli bir bedel ödenmektedir. Ayrıca bagajın ağırlıkları yakıt masraflarına etki eden en önemli unsurdur. Yolcuların yakın ya da uzak mesafelere kabin bagajı standardına uygun valizlerle seyahat etmeleri düşük maliyetli havayolu işletmelerinden daha düşük ücretlerle bilet satın alma imkanı tanımaktadır. Bu durumda yolcular bagaj için ekstra bir bedele katlanmamaktadırlar. Düşük maliyetli havayolu işletmesi için bagajın ağırlığının az olması yakıt masraflarını düşürmektedir. Fiyatların düşmesi sebebiyle uçaktaki doluluk oranları artmaktadır (<https://www.rotavrupa.com>,02.09.2018).

- **Yolcu Bileti**

Düşük maliyetli havayolu işletmesinin maliyetlerinin yüksek olması rezervasyon sistemlerini uygulamayı gerektirmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmesi rezervasyon sistemlerini uygulayarak gelen talep karşısında mevcut kapasiteyi en etkin şekilde yönetebilmektedir. Havayolu işletmeleri için sahip olunan filo yapısına bir uçak eklenmesi işletmenin büyük maliyetlere katlanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kapasite hızlı bir biçimde arttırılamaz. Kapasitesi sınırlı olan işletmeler bu sebeple rezervasyon sistemlerini kullanarak kapasitelerinin etkin yönetimini istemektedir. Havayolu işletmeleri de sınırlı kapasite ile gelirlerini yönetmekte olduğundan ve yapacakları en ufak kapasite değişikliğinde maliyetleri ciddi derecede etkileneceğinden kapasite yönetimi önem kazanmakta ve doluluk oranlarını arttırmaya çalışmaktadır (Hacıoğlu, 2011:12).

Havayolu taşımacılığında giderlere karşılık gelirler yolcu, kargo ve kabin satışlarıdır. Havayolu işletmelerinde en temel ana gelir kaynağı yolcu biletlerinden sağlanan gelirlerdir. Bu sebeple havayolu taşımacılığının kârlılık hesaplamasında en etkin işlev “Doluluk Oranı (Load Factor)” dır. Doluluk Oranı (Load factor) yıllık yapılan bütün uçuşlardaki koltuk kapasitelerinin taşınan yolcu sayısına oranlanması sureti ile yapılır. (Hacıoğlu, 2011:28). Doluluk Oranı (Load Factor) esas olarak etkinlik anlamına gelmektedir. Verimlilik, verilen periyotta kullanılan fiili kilovat saat oranını, aynı periyotta kullanılacak toplam kilovat-saat sayısına bölünmüş olan en yüksek Kw seviyesinde bölünmüş olan bir orandır. Müşterilerin faturalandırma dönemi boyunca yüksek doluluk oranı (Load Factor) iyi ve düşük faktör kötü bir şeydir (energysentry.com, 15.01.2018).

Şekil 6.Maliyet Eğrisi



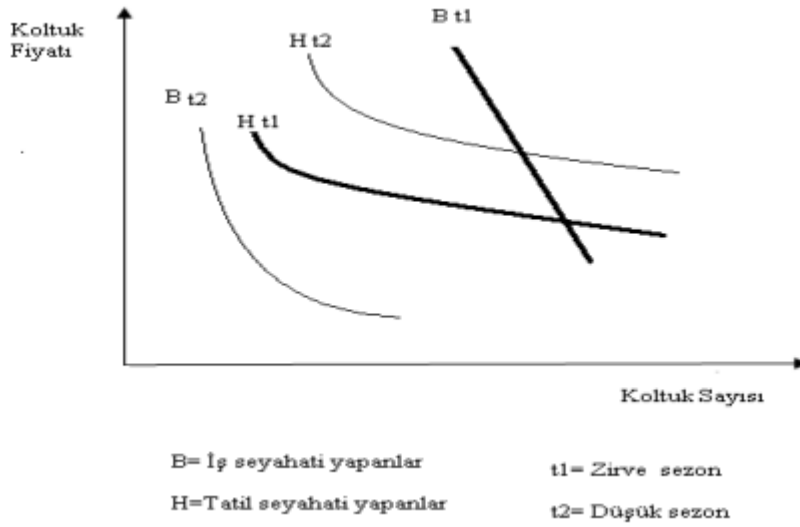
Önemli olan diğer bir husus ise “Ortalama Koltuk” ücretidir. Havayolu işletmelerinin koltuklarını en yüksek ücretten pazarlanması başa baş noktasının belirlenmesinde ana faktörüdür. Ayrıca havayolu işletmelerinde değişik sınıflar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra gidiş ve dönüş, dönüş ücreti belirlenmiş biletler gibi farklı ücretlendirmeye tabi tutulmaktadır. Havayolu taşımacılığında farklı ücretlerle oluşan tüm giderleri tüm yolcu sayısına bölünmesi sureti ile ortalama koltuk ücreti bulunur. Bu bağlamda ortalama koltuk ücreti ve doluluk oranı (Load factor) gelir tablosunun temelini oluşturmaktadır (Hacıoğlu, 2011:29).

Düşük maliyetli havayolu işletmesi yerine getirmiş olduğu işlemlerde teknik bilgiler yer almaktadır. Globalleşmeyle birlikte teknolojinin hızla gelişmesi havayolu işletmelerinin satış ve pazar tekniklerini yakından takip etmesine ve buna göre giderlerini düşük bir seviyede tutmasını zorunlu hale getirmiştir (Öner,1997: 46-47).

Düşük maliyetli havayolu işletmesinde farklı yolcu grupları yer almaktadır. Bunlar; tatil ve iş amaçlı yolcu gruplarıdır. Örneğin, tatil amaçlı seyahat edecek yolcular biletlerini birkaç ay öncesinden almaktadır. Ancak, iş amaçlı yolculuk yapan yolcular biletlerini anlık ya da birkaç gün öncesinden almaktadır. İş amaçlı yolculuk yapan yolcular seyahatinden sonra hemen eve dönmek isteyeceklerdir. Havayolu işletmeleri gelir yönetimi uyguladıklarından iş amaçlı yolculuk yapanların tatil ya da

eğlence amaçlı yolculuk yapanlara göre daha fazla ücret ödemeyi kabul edeceklerini bilirler. Bu nedenle havayolu işletmeleri de bu tür yolculara satabilecekleri en fazla ücret ile uçak biletini satıp kârını arttırmaya çalışmaktadır (Atalık 2016:109-110). Şekil 7’de farklı talep segmentleri aşağıda incelenebilir (Erol, 1992:79).

Şekil 7. İki Zaman Döneminde Farklı Segmentler İçin Farklı Talep Eğrileri



Yılın farklı zamanlarında farklı talep söz konusu olmaktadır. Örneğin, bahar aylarında festivallerin olduğu yerlere, yaz aylarında ise özellikle okul tatil zamanlarında tatil bölgelerine olan talep artmaktadır (İçöz, 2005:156). Ancak, kış aylarında ise yaşanan olumsuz hava koşulları nedeni ile talepte düşüş yaşanmaktadır. Örneğin, Alaska gezi için talep Ağustos ayında yükseliş gösterirken Aralık ayında ise düşüş göstermesi gibi değişken talep söz konusu olmaktadır. Bu durumda talep düştüğünde işletme gelir yönetimi uygulayarak doluluk seviyelerini arttırmak amacıyla çeşitli kampanyalar düzenlemektedir. Talep yükseldiğinde ise doluluk oranlarında bir problem olmayacağından ücretler arttırılarak gelir yükseltilir (Tuna, 2016:20). Şekil 8’de zaman içerisinde talep eğrilerinin değişmesi incelenebilir (Erol, 1992:78).

Şekil 8.Havayolu Taşımacılığında Zaman İçinde Talep Eğrilerinin Farklı



Farklı sezonlarda talep değişkenlik göstermektedir. Bu sebeple düşük maliyetli havayolu işletmesi doluluk seviyelerini yükseltmek amacıyla çeşitli sezonlarda gelir yönetimi uygulamasıyla farklı ücretler sunarak işletmenin kârını artırmaya çalışmaktadır (İçöz, 2005:156). Bunun için düşük maliyetli havayolu işletmesi talebin az olduğu gece geç saatlerde ve sabahın erken saatlerinde doluluk oranlarını yükseltmek için bilet fiyatlarını ucuzlatmaktadır. Böylece firma doluluk oranlarını yükselterek koltuk başına maliyetleri düşürmektedir (İslamoğlu vd., 2006:199).

Düşük maliyetli havayolu işletmesinde bir unsurun gelir olarak kaydedebilmesi için tarifeli ve tarifersiz (charter) taşımacılık hizmetinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Yolcu hizmet ücreti, havayolu işletmeleri ya da acentelerin vermiş olduğu hizmet karşılığında her bilet başına kesilen bir bedel olmaktadır (Sürmen, 2015:641). Yolcu hizmet ücreti, uçak bilet satışı gerçekleştiği anda gelir olarak kaydedilir ve iade yapılamamaktadır. İptal cezası nedeniyle elde edilen ücretler, fazla bagajlardan elde edilen bedeller işletmenin yan gelirini oluşturmaktadır ve hizmetin gerçekleştiği andan itibaren gelir olarak kaydedilmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmesi yan faaliyet gelirlerinden 2008'de 5.997.458 TL, 2009'da 10.739.110 TL ve 2010 yılında 19.482.004 TL elde etmiştir. Düşük maliyetli havayolu işletmesi yolcu sayısının ve kapasitenin artmasıyla satışlar %50-%65 oranında büyüme göstermiştir. Bu durumda büyümenin etkisiyle ve ilgili kaynakların doğru kullanımıyla faaliyet kârları artmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmaya göre gelir yönetiminin işletmenin



kârlılığını yükseltip yükseltilmediğine ilişkin anket sorusuna düşük maliyetli havayolu işletmesi kesinlikle katılıyorz yanıtını vermiştir. Bu yanıtla işletmenin kârlılık oranının yükseldiği, giderlerin ise yoğun bir biçimde denetlendiği ve bunun yanı sıra gelir yönetimi uygulamasıyla özellikle yan gelirlerden daha fazla gelir elde edildiği belirtilmiştir (Hacıoğlu, 2011:114).

- **İkram**

Yüksek maliyetli havayolu işletmelerinde ikram hizmetini yolcular alsın veya almasın ikram ücreti bilet fiyatlarına yansıtılmaktadır. Ancak düşük maliyetli havayolu işletmesinde yolcular ikram hizmeti istemedikleri takdirde bu bedele katlanmamaktadırlar. Eğer ikram hizmeti almak isteyen yolcular belirli bir bedel ödedikleri takdirde uçaktaki menülerden istediklerini sipariş edebilmektedirler. Burada amaç kişi yiyecek hizmeti alırsa sadece kendi ikram ücretini ödemektedir. Kısa mesafeler arası uçuşta müşteriler için yemek hizmeti pek önemli olmadığından ucuz bilet fiyatları bulabilmektedirler. Düşük maliyetli havayolu işletmesi vermiş olduğu ikram hizmetinden bir bedel aldığı için gelirlerini artıran bir unsurdur. İnternet sitesin de yer alan menülerden bazıları (www.flypg.com, 05.09.2018);



- **Koltuk Seçimi**

Düşük maliyetli havayolu işletmesi koltuk seçim hizmeti ve biniş kartı vermeyerek havaalanında hizmet sürecini kısaltarak maliyetleri düşürmeyi hedeflemektedir. Ancak bazı yolcular için koltuk seçimi önemli bir unsurdur. Bu durumda bu tür yolculardan bir bedel alınarak istedikleri koltukları seçebilme imkanı tanınmaktadır. Ayrıca bazı yüksek maliyetli havayolu işletmeleri (full cost) de koltuk seçimini ücrete tabi tutmaktadır. Özellikle 5 saatten fazla uçuşlarda koltuk seçimi

yolcular için önem arz edebilmektedir. Ancak kısa mesafeli uçuşlarda koltuk seçimi çoğu yolcular için önemli olmamaktadır. Böylece düşük maliyetli havayolu işletmesi maliyetlerini düşürebilme imkanı yakalayabilmektedir (Şen ve Akpur, 2017:69).

- **Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesinin Plus Üyeliği**

Düşük maliyetli havayolu işletmesi müşterileri için plus üyeliği kampanyası düzenlemektedir. Plus üyeliği yaptıran yolculara düşük maliyetli havayolu işletmesi her uçuşu için puan vermektedir. Puanı biriken yolcular rakip havayolu işletmelerini tercih etmemektedirler. Puan biriktirmek için düşük maliyetli havayolu işletmesini tercih etmektedirler. Müşterilerin plus üyeliği sayesinde ellerine geçen bedava uçak biletleri müşterilerin sadakatini ve memnuniyetini arttırarak müşteri sürekliliği sağlanmaya çalışılmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmesi için plus üyelik uçakların doluluk oranlarını arttıran bir unsur olmaktadır (www.ucuzabilet.com, 05.09.2018).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

#### **4.1. UYGULAMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Çalışmanın ilk üç bölümünde anlatılan teorik bilgilerle ilişki kurularak Türkiye’de çalışmalarını sürdüren bir hizmet işletmesi olan X Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi tabiri ile anılan resmi bir kuruluştaki stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarından biri olan hedef maliyetleme yönteminin uygulanması çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Literatür tarandığında düşük maliyetli havayolu işletmeleri kapsamında hedef maliyet yönteminin araştırılması hususunda boşluk olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma konusunun rekabetin yoğun olduğu globalleşen çevrede işletmelere yarar sağlaması ve aynı zamanda literatüre katkıda bulunması açısından çalışma önem arz etmektedir.

#### **4.2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM**

Araştırma nitel bir çalışmadır. Literatür tarandığında düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kullandığı hedef maliyet yönetimine ilişkin çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da literatüre katkı sağlaması açısından çalışmanın önemini arttıran bir etmen olmaktadır. Çalışmada literatür taramasında yerli yabancı birden fazla tez, makale, proje ve kitap incelenmiştir. Ayrıca başlıca nitel araştırma yöntemlerinden olan “Gözlem, Görüşme ve Doküman incelemesi” dikkate alınarak yapılmıştır.

Gözlem yöntemi, bilgi ve verilerin ilk kaynaktan toplamada kullanılan kalitatif bir yöntemdir. Araştırmacı tarafından sonuçların yorumlanmasında olaylardan hiçbir etki altında kalmadan objektif bir biçimde yansıtmasıdır. Araştırmacı tarafından

yapılan gözlem sonuçları gözlem sırasından ya da sonrasında kaydedilerek değerlendirilir (Kurtuluş, 2010:38).

Görüşme yöntemi, yüz yüze, telefon ve internet aracılığı (mail) ile elde edilmiştir.

Doküman inceleme yöntemi, görüşme sonucunda elde edilen bilgi ve veriler tezin uygulama kısmı oluşturulmuştur. Bu kapsamda gerek görüşme gerek gözlem yöntemi doküman incelemesinin temelini oluşturmaktadır.

Tezin uygulama kısmı için öncelikle havayolu işletmesinin temsilciliği ile iletişime geçilmiştir. İletişim ilk başta telefonla randevu alma biçiminde olup daha sonra mail üzerinden birçok görüşme yapılmıştır. Daha sonra yüz yüze iletişime geçilmiştir. Görüşme sırasında izin çerçevesinde not alınmıştır.

#### **4.3. UYGULAMANIN SINIRLARI**

Stratejik maliyet yönetiminin her yaklaşımı sorunun tek bir yönüne ışık tutması sebebi ile uygulama hedef maliyet yaklaşımıyla sınırlandırılmıştır. Ayrıca zaman ve maliyet hususu dikkate alındığında tek bir uçağa hedef maliyet hesaplanması yapılmıştır.

#### **4.4. UYGULAMA YAPILAN HAVAYOLU İŞLETMESİNİN TANITILMASI**

Uygulama yapılan firma bilgi güvenliliği, çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliliği politikaları ile ön plana çıkmaktadır. Bu politikalar havayolu işletmesinin operasyonu için önemli unsurları teşkil etmektedir. Havayolu işletmesi yönetimi bilgi güvenliliği, çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliliği gibi unsurların başarıldığını denetlemektedir. Bu politikalar yerine getirilmesi yönetimin görevidir ve bu sorumluluğu çalışanları ile paylaşmaktadır.

Uygulama firması çalışmalarını müşteri odaklı gerçekleştirmekte ve müşteri istekleri, önerileri ve şikayetlerini dikkate almaktadır. Ayrıca firma hem ulusal hem uluslararası yasal mevzuat ve şartlara uygun hem de sivil havacılığa ilişkin kuralları ön planda tutarak müşteri istek ve arzularını karşılamaktadır. İşletme yasa ve mevzuatların etkin uyumunun yanı sıra etik, insani değerlere önem veren ve kültürel, sosyal anlamda personelleri, müşterileri, ortakları, iştirakleri, paydaşlarının istek ve şikayetlerini dikkate alarak etkin yönetimi sağlamaktadır.

X havayolu işletmesi Türkiye’de faaliyet gösterip havacılık sektörüne farklı bakış açısı yaratan ve uçuş faaliyetinden herkesin yararlanabileceğini misyon edinen bir işletmedir. X havayolu işletmesi İstanbul’da 1990 yılında Net Holding, Silkar Yatırım ve Aer Lingus’in ortaklığıyla kurulmuştur. X havayolu işletmesi ilk uçuşunu 1990 yılında gerçekleştirmiştir. ESAS Holding tarafından işletme 2005 yılında satın alınmıştır. 2005 yılının Kasım ayında ise düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak anılan havayolu işletmesi iç hatlarda tarifeli seferler başlatan ve Türkiye’de tarifeli seferler yapan 4. havayolu işletmesi olmuştur ( <https://www.flypgs.com/>,27.01.2018).

Türkiye’de faaliyet gösteren uygulama havayolu işletmesi düşük maliyet (low cost) modeliyle her kesime hitap eden ve kendilerini tercih eden yolculara düşük fiyatlarla hizmet veren ve ayrıca genç filosu ile daha fazla kalkış oranına sahip olması rakiplerine karşı havayolu işletmesini ayrıcalıklı niteliğe kavuşturmuştur.

X havayolu işletmesi kendisiyle aynı faaliyeti sürdüren rakip havayolu işletmelerine karşı, yıllar itibariyle incelendiğinde yolcu taşımacılığının 3 katı yükseklikte olduğu anlaşılmıştır. X havayolu işletmesi rakibi olan Türk Havayolları’nın uygulamış olduğu farklılaştırma stratejisine tersine maliyet liderliği stratejisini benimsemiştir. X havayolu işletmesinin uyguladığı düşük maliyet (low cost) modeliyle pazar payını yükseltmiştir.

- **Uygulama Hava Yolu İşletmesinin Uçak Filosu**

Uygulama yapılan firmanın toplamda 74 adet uçağı bulunmaktadır. Uçaklarından 64'ü bu havayolu işletmesine ait olup 7'si ise Izair –İzmir Havayolları A.Ş.'ye 3'ü ise Air Manas LLC. Co'ya aittir (<https://www.flypgs.com>, 27.01.2018).

- **Uygulama Hava Yolu İşletmesinin Uçuş Noktaları**

Uygulama yapılan firma düşük maliyetli havayolu işletmesi 40'a aşkın ülkede aktif faaliyet gösteren yurt içine yaklaşık 30, yurt dışında 70 noktaya yani toplamda 100'e aşkın noktada tarifeli uçuşlar düzenlemektedir. Şekil 9'da gösterilmektedir (<https://www.flypgs.com>, 27.01.2018).

Şekil 9.Uygulama Hava Yolu İşletmesinin Uçuş Noktaları Haritası



## Uygulama Hava Yolu İşletmesinin Destinasyonları

### Avrupa ;

<b>Almanya</b> Berlin Düsseldorf Frankfurt Hamburg Köln Münih Nürnberg Saarbrücken Stuttgart	<b>İspanya</b> Barselona Madrid	Nijniy Novgorod Samara Volgograd	Kayseri Konya <u>Malatya</u> Mardin Amasya Muş Ordu Samsun Sinop Sivas Trabzon Uşak Van Çorlu Şanlıurfa
<b>Arnavutluk</b> Tiran	<b>İsveç</b> Stockholm	<b>Sırbistan</b> Belgrad	
<b>Avusturya</b> Viyana	<b>İsviçre</b> Basel Cenevre Zürih	<b>Türkiye</b> Adana Adıyaman Alanya Ankara Antakya (Hatay) Antalya Ağrı Batman Bingöl Bodrum, Muğla Şırnak Dalaman Denizli Diyarbakır Edremit, Balıkesir Elazığ Erzincan Erzurum Gaziantep Kahramanmaraş İstanbul İzmir Kars Kastamonu	<b>Ukrayna</b> Kharkiv Kiev Lviv Zaporijya
<b>Belçika</b> Charleroi	<b>İtalya</b> Bologna Milano Roma		<b>Yunanistan</b> Atina
<b>Birleşik Krallık</b> Londra	<b>Kosova</b> Priştine		<b>Çek Cumhuriyeti</b> Prag
<b>Bosna-Hersek</b> Saraybosna	<b>Kıbrıs</b> Lefkoşa		
<b>Danimarka</b> Kopenhag	<b>Macaristan</b> Budapeşte		
<b>Fransa</b> Lyon Marsilya Paris	<b>Makedonya</b> Üsküp		
<b>Gürcistan</b> Tiflis	<b>Norveç</b> Oslo		
<b>Hollanda</b> Amsterdam	<b>Romanya</b> Bükreş		
	<b>Rusya</b> Grozni Krasnodar Mineralnye Vody Moskova		

### Ortadoğu ;

<b>Bahreyn Krallığı</b> Bahreyn	Süleymaniye, Irak	<b>Kuveyt</b> Kuveyt	<b>Ürdün</b> Amman
<b>Birleşik Arap Emirlikleri</b> Abu Dhabi Dubai	<b>İran</b> Tahran	<b>Lübnan</b> Beyrut	
<b>Irak</b> Bağdat Erbil	<b>İsrail</b> Tel Aviv	<b>Suudi Arabistan</b> Cidde Dammam	
	<b>Katar</b> Doha	<b>Umman</b> Maskat	

## Asya –Pasifik

**Hindistan**  
Delhi

**Kazakistan**  
Almatı

**Kırgızistan**  
Bişkek

Oş  
**Çin**  
Urumçi

## Afrika

**Mısır**  
Hurgada  
Şarm El Şeyh

### • Müşteri Hizmet paketleri

X havayolu işletmesi hizmet sunduğu yolculara ekstra bir bedel ödemeleri karşılığında ilave olarak ayrıcalıklı paket hizmeti vermektedir.

#### **Ekstra Paket**

- 8 kg kadar el bagajı hakkı verilmektedir.
- 25 kg kadar standart bagaj hakkı sunulmaktadır.
- Bir bedel ödemeksizin XL koltuk seçimi yapılabilmektedir (XL koltuklar, koltuk arası bacak mesafelerinin en geniş olduğu koltuklardır).
- Yiyecek, içecek imkanını %50 avantajlı bir şekilde sunmaktadır.
- Uçak bilet iptal veya değişiklikleri kalkışa son 2 saat kala ücretsiz yapılabilmektedir.

- Her uçuş için plus uçuş puanı biriktirme hakkı tanınmaktadır.

#### **Avantaj Paket**

- 8 kg kadar el bagajı hakkı verilmektedir.
- 20 kg kadar standart bagaj hakkı sunulmaktadır.
- Bir bedel ödemeksizin normal koltuk seçimi yapılabilmektedir.
- Yiyecek, içecek imkanını %50 avantajlı bir şekilde sunmaktadır.
- Her uçuş için plus uçuş puanı biriktirme hakkı tanınmaktadır.



### **Eko Paket**

- 8 kg kadar el bagajı hakkı verilmektedir.
- İç hatlarda 15 kg, dış hatlarda 20 kg standart bagaj hakkı sunulmaktadır.
- Her uçuş için plus uçuş puanı biriktirme hakkı tanınmaktadır.

### **Süper Eko Paket**

- 8 kg kadar el bagajı hakkı verilmektedir.
- Her uçuş için plus uçuş puanı biriktirme hakkı tanınmaktadır.

## **4.5. UYGULAMA YAPILAN HAVAYOLU İŞLETMESİNİN ORGANİZASYON YAPISI**

İşletme içerisinde çalışanların iş yükünün tek bir çalışanla yapılamadığı durumlarda organizasyon önem kazanmaya başlamaktadır. Bu kısımda görev dağılımı yapılarak farklı kişilere farklı görevler verilip görevleri koordine edilir. İşletmelerin büyümesi için farklı departmanlar ve bölümler oluşturulur. Bu durumda havayolu işletmeleri için uçakların oluşturulması nasıl karmaşık ve zor bir yapıya sahipse aynı şekilde işletmenin organizasyon yapısı da karmaşık bir süreç olarak değerlendirilebilir. Yani, uçağın uçuşunu sağlayan parçaların uçağın uçuşu için zorunlu olan ve parçaların bir bütün olarak bir araya gelmişse ve yapılan herhangi bir değişiklik diğerlerinde de bir takım değişikliklere neden olduysa organizasyon yapısı da onların yerine getirdiği fonksiyonlarıyla benzer olmaktadır. Sivil havayolu sektöründeki yöneticilerde böyle düşünebilir. Organizasyon yapısı, bir takım amaçları gerçekleştirmek amacıyla çeşitli departmanlardan oluşmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla teknik ve sosyal araçlardan yararlanılmaktadır. Havayolu işletmesindeki çabaların gereken sonuçları verebilmesi amacıyla organizasyon yapısını iyi bir şekilde bilmelidir. İşletme organizasyonu hem çalışanlar hem de işletme açısından ihtiyaçları karşılayacak bir düzeyde olmalıdır (Sürmeli,1991:81). İşletmenin organizasyon şeması Şekil 10'da gösterilmiştir.

Şekil 10.Uygulama Firmasının Organizasyonu Şeması



## **4.6. UYGULAMA YAPILAN HAVAYOLU İŞLETMESİNİN MALİYET İNCELEMESİ**

Tüm dünya genelinde olduğu gibi X uygulama havayolu işletmesi içinde geçerli maliyet kalemleri aşağıdaki şekilde maddelenmiştir;

### **1. Yakıt Maliyetleri**

Petrol ücretlerin son zamanlarda yükselmesi nedeniyle yakıt maliyetlerini önemli derecede arttıran bir unsur olmuştur.

### **2. İşçilik Maliyetleri**

Havayolu işletmesi için yakıt maliyetlerinden sonra ikinci en büyük gider kalemi işçilik maliyetleridir. Havayolu işletmeleri işçilik maliyetlerini düşürebilmek için yenilikçi stratejiler geliştirmektedir.

### **3. Filo yenileme / Genişleme Faaliyetleri**

Havayolu işletmesi için filo genişletme / yenileme maliyeti büyük bir gider kalemidir. Bu maliyet kalemi işletmenin sürekli bir maliyet kalemi olmamakla birlikte uçak ücretlerinin çok yüksek olması sebebiyle işletme bilançolarında her yıl katlanmak zorunda oldukları bir maliyettir. Bu sebeple uçak alımları genellikle kiralama (leasing) yoluyla yapılmaktadır.

### **4. Yer Hizmetleri Maliyetleri**

Havayolu işletmesi için bu tür maliyetler yolculara verilen bilet kayıt işlemlerini, bagajların indirilip bindirilmesini, yük ve kargo kontrol işlemleri gibi maliyet kalemlerini kapsamaktadır. Uçuş operasyonlarına talebin artması sebebiyle yerdeki operasyonların önemide artmaktadır. Havaalanı yer hizmetleri; uçağın emniyetli bir

uçuş gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyduğu destek hizmetlerinin sağlandığı yerdir. Uçuş faaliyetlerinin etkin, güvenilir, emniyetli ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla pilotun, güvenlik görevlisinin, yer hizmeti personelinin, hava trafik kontrolüne kadar pek çok kişi görev almaktadır. Gerekli işlemlerin hızlı ve kaliteli bir biçimde yerine getirilmesi uçuş faaliyetinin performansını yükseltmektedir.

## **5. Bakım Maliyetleri**

Havayolu işletmesi için bu tür maliyetler pahalı malzeme maliyetine sahip olması ve yüksek seviyede uzmanlık gerektirmesi sebebiyle önemli maliyet kalemleri içerisinde yer almaktadır.

## **6. Amortisman Maliyetleri**

Amortisman giderleri doğrudan işletme giderlerinin üçüncü birleşimidir. Havayolu işletmeleri, uçakları için uçak bedellerinin %15'i kadar eşit tutarlar halinde amortisman ayırmaktadır.

## **7. Sigorta Maliyetleri**

Havayolu işletmesi için bu tür maliyetler işletmenin uçakları ister kendisinin olsun ister kiralık olsun sigortalatmakla mükelleftir. Bu tür maliyetler, işletmenin bulunduğu bölgelere, destinasyonlara ya da ülkelere göre farklılık göstermektedir.

## **8. Diğer Maliyetler**

### **a) Vergi Harç vb. Maliyetler**

Havayolu şirketlerinin devlete ödediği vergileri kapsamaktadır.

### **b) İkram Hizmetleri Maliyetleri**

Bu tür maliyet kalemleri genellikle geleneksel havayolu taşıyıcıları için geçerli olup, düşük maliyet (low cost) modelini benimseyen havayolu işletmelerinde yer almamaktadır.

**c) Bilgisayara Sistemleri Maliyetleri**

Havayolu işletmesi için bu tür maliyet kalemleri bilgisayar sistemi için gerekli olan özel yazılım ve program maliyetleridir.

**d) Reklam Maliyetleri**

Havayolu işletmesi için bu tür maliyet kalemleri önemli bir yere sahiptir. Çünkü müşterileri satın almaya teşvik edecek en önemli araç yazılı ve görsel kaynaklar olmaktadır. Ancak reklam maliyetleri yüksek maliyetlere neden olabilmektedir. Bu nedenle düşük maliyetli havayolu işletmeleri reklam yapmayarak bu maliyet kalemlerinden tasarruf elde edebilmektedir.

**e) Demirbaş Eşya Maliyetleri**

Havayolu işletmesi müşterilerine kaliteli hizmet sunmak amacıyla özel salonlar açarlar. Bu maliyete genellikle Business sınıf yolculara verilmek amacıyla katlanılır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri özel bekleme salonları açmayarak bu maliyet kalemlerinden tasarruf elde edebilmektedir.

**f) Sarf Malzeme Maliyetleri**

Havayolu işletmesi ikramda kullandığı plastik araç gereçler (bardak, çatal vb.) ve çalışanların uniformaları bu maliyet kalemlerini kapsamaktadır.

## **4.7. UYGULAMA HAVAYOLU İŞLETMESİNDE HEDEF MALİYET MODELİNİN KURULMASI**

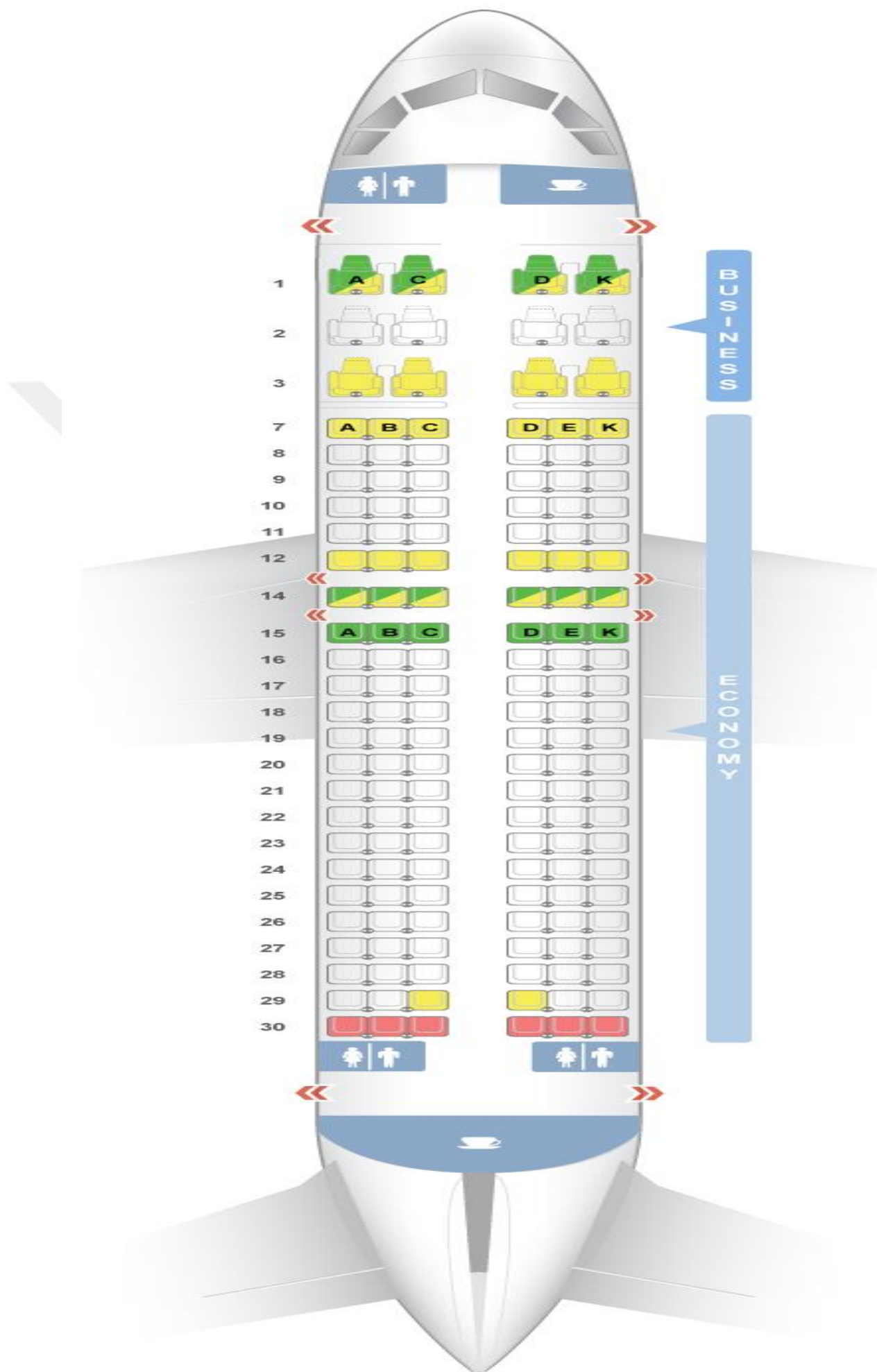
### **4.7.1. Mevcut Airbus 320 Uçağın Genel Özellikleri**

Uygulama yapılan X Havayolu İşletmesinin adı ile maliyet bilgilerinin ayrıntısına ilişkin belge ve veriler işletmenin üçüncü kişilerle paylaşmaya izin vermemesi sebebi ile gizlenmiştir. Uygulama çalışmasındaki nicel bilgiler, ilgili havayolu işletmesine yakın değerler varsayılarak düzenlenmiştir. Uygulama firmasından edinilen yaklaşık rakamlar da kurulan modelde belirtilecektir.

Uygulama havayolu işletmesi İstanbul – Erzurum teşvikli hattına uçak kiralamak istemektedir. Mevcut Airbus 320 tipi uçak Business ve Economy olmak üzere sınıflara ayrılmış durumdadır. Uçak koltuk konfigürasyonundaki C harfi Business veya benzeri class, Y veya W harfi ise ekonomi classı simgelemektedir. Business sınıfta 12 koltuk yani havayolu işletmelerince C12 olarak tabir edilen koltuk konfigürasyonuna sahiptir.

Economy sınıfında ise Y138 koltuk konfigürasyonuna sahiptir. Toplamda mevcut Airbus 320 tipi uçak 150 koltuk kapasitesine sahiptir. Aşağıda belirtilecek uçak planında yeşil ile işaretli kısımlar acil çıkış kapısına yakın olan koltuklardır. Bu koltuklar en geniş oturma alanına sahip koltuklardır. Yani uçaktaki en konforlu koltuklardır. Yarısı sarı yarısı da yeşil olan koltuklar ise yeşil koltuklar gibi geniş koltukları simgelemektedir. Aşağıdaki uçak planında görüleceği üzere görsel olarak koltukların, lavaboların, mutfağın nereye denk geldiğini görülmektedir. Ayrıca uçağın pencerelerinde perdeler bulunmakta, koltukların arkalarında televizyon bulunmakta, ikram verilmekte, dergi, gazete vb. verilmektedir.





#### **4.7.2. Yeniden Tasarlanacak Airbus 320 Tip Uçak İçin Müşteri Beklenti Ve Fonksiyonlarının Tespit Edilmesi**

X Düşük Maliyetli Havayolu Taşımacılığı İşletmesi, günümüz rekabet çerçevesinde yenilikçi iş olgusu ile faaliyetlerini sürdürmekte ve diğer havayolu işletmelerine örnek teşkil etmektedir.

X Düşük Maliyetli Havayolu Taşımacılığı faaliyetlerini yürütmede birçok unsurlara dikkat etmektedir. Bunlar; hizmet ürünün ortaya çıkartılmasında müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almak, rekabeti göz önünde bulundurmak, yenilikçi bir hizmet ortaya çıkartmaya odaklanmak, hizmet ürünün tasarımında hizmet anlayışına uymak ve havayolu işletmesinin kaliteye düşkünlüğüdür. Ayrıca, değişen, gelişen ve global bir çağa ulaşan çevrede müşterinin kaliteli bir hizmete önem vermesi, benzersiz güvenilirlik, verimlilik sunmak ve bunun yanı sıra ürün en uygun fiyattan sunulmasında önem teşkil etmektedir.

Uygulama havayolu işletmesi İstanbul – Erzurum teşvikli hattına uçak kiralamak istemektedir. Bunun için Airbus 320 tipi uçağı kiralamak için tasarım ekibine mevcut Airbus 320 tipi uçağı gelirlerini arttırıp maliyetlerini düşürtecek bir biçimde yeniden tasarlatmaktadır. X Düşük Maliyetli Havayolu Taşımacılığının tasarım aşamasına başlamadan önce yaptığı çalışmalar aşağıdaki gibidir.

- X Havayolu İşletmesi Airbus 320 tipi uçağı yeniden tasarlatmak için Türkiye'nin belirlenen bölgelerinde yurtiçi ve yurtdışı muhtemel müşterilerin ihtiyaç ve beklenti, uçuş sıklığı, yaş ortalamaları, fiyata yaklaşımları, gelir durumunu içeren piyasa analizleri araştırılmıştır.
- X Havayolu İşletmesi müşterilerin en çok tercih ettiği kampanyaları dikkate alınmıştır.
- X Havayolu İşletmesi yoğun rekabet ortamında piyasadan geri kalmamak ve uyum sağlayabilmek amacı ile kendisi ile aynı iş olgusunu benimseyen havayolu işletmelerinin verdiği hizmeti detaylıca incelemiştir.
- X Havayolu İşletmesi dünyadaki güncel verileri inceleyerek bilgi edinmiştir.



- X Havayolu İşletmesi başarısını arttırması amacı ile uygulamış oldukları düşük maliyet iş olgusundaki stratejilere uygun maliyet etkenlerini göz önüne almıştır.
- Uygulama, X Düşük Maliyetli Havayolu Taşımacılığının hizmet ürününe ilişkin maliyet analizini incelemeyi teşkil etmektedir.

Uygulama firması pazar araştırması yaparak müşterinin yeni tasarlanacak hizmet ürününden beklentilerinin neler olduğunu gözler önüne sermeye yardımcı olacaktır.

Tablo 13.Müşteri Beklentileri ve Hizmet Ürününün Fonksiyonları

Müşteri Beklentileri	Hizmet Ürününün Fonksiyonları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koltuk tasarımının etkinliği</li> <li>• Fiziksel unsurların çekiciliği</li> <li>• Kabin içi çalışanların temiz ve düzgün görünümü</li> </ul>	Görünüm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malzemenin kalitesi</li> <li>• Malzemenin rahatlık açısından önemi</li> </ul>	Konfor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmetin zamanında yerine getirilmesi</li> <li>• Çalışanların müşteri isteklerini hızlı karşılması</li> <li>• Sunulan hizmetin belirlenen zamanda yerine getirilmesi</li> </ul>	Zamanlılık
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara duyulan güven</li> <li>• Müşterilere sunulan hizmetlerde müşterinin kendisini güvende hissetmesi</li> <li>• Uçak bakım ve onarımının eksiksiz ve tam olması</li> <li>• Uçuş faaliyetinin herhangi bir şekilde tehlike ve risk teşkil etmemesi</li> </ul>	Güvenilir Hizmet ve Emniyet
Hizmetin düşük ücret ile sunulması	Fiyat

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere müşteri beklentileri dikkate alınarak 5 adet hizmete ilişkin fonksiyon belirlenmiştir. X Havayolu işletmesi müşteri beklentileri ve fonksiyonlarını göz önünde bulundurarak müşteriye rekabet koşulları altında en iyi hizmeti vermeye çalışmaktadır. Görünüm faktörünü müşterinin göz zevkine hitap edecek biçimde uçağın tasarımına önem vermektedir. Özellikle iş olgusu anlayışına hitaben maliyetlerini düşük seviyede tutmak ve kapasitesini en etkin bir biçimde kullanmak amacı ile birbirine yakın koltuk tasarımında da müşteriye rahatsız etmeyecek bir biçimde tasarlanması hem görünüm hem de konfor açısından müşteri beklentilerini üst seviyeye taşıyan bir etken olmaktadır. Her müşterinin zamanın çok değerli olması sebebi ile müşteri beklentileri içinde önem teşkil eden unsur zamanlılık olmaktadır. İşletme uçağı aktarmasız kullanmak için tasarlanması müşteri beklentilerini üst seviyeye çıkararak etmen olmaktadır. Uygulama firmasının personel eğitimine önem vermesi ve sunulan hizmette herhangi bir ihmali ya da savaqlama olmamasına özen göstermesi güvenli hizmetin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmelerinin iş olgusu gereğı maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır. Ancak bu bazı müşterilerin gözünde güvenilir olmayan ve emniyete önem vermeyen havayolu firması profili çizmektedir. Tüm havayolu işletmelerinde olduğu gibi uygulama firmasının gerekli kanun ve yasalara uygun çalıştığı göz önüne alındığında emniyetin müşteri korkusunu azaltan bir etmen olmakla birlikte müşteri beklentilerini karşıladığı en açık biçimde söylenebilmektedir. Ayrıca aşınma ve hasara karşı düzenli olarak uçaklar incelenmek zorundadır. Çünkü tehlikeli olmayan bir kusur bile verimliliğı düşürüp çok pahalıya mal olabilmektedir. Fiyat; işletmelerin satacakları mal ya da hizmet için tespit ettikleri değerlerdir. Diğer bir tabir ile fiyat; tüketicilerin satın alacakları mal ya da hizmet için katlanmak zorunda olduğu parasal miktarlardır. Fiyat, işletmeleri ayakta tutan ve gelir getirici tek etken olması nedeni ile mal ya da hizmetin doğru bir biçimde fiyatlandırılması önemli bir husus olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2003:192). Fiyat unsuru ise müşteriler için en önemli unsurdur. Çünkü müşteriler genellikle ucuz bilete talebi yoğun olmaktadır. Havayolu işletmeleri için de fiyatlandırma kararları yöneticilerin belirlemek zorunda olduğu en karmaşık ve en önemli kararlardan bir tanesidir. Yöneticiler verecekleri kararla yönetimin hedeflemiş olduğu pazar payı, yapılan yatırımlarda beklediğı getiri oranı ve en yüksek kârın elde edilmesinde işletmenin tümünü ilgilendiren stratejik bir uyum içinde olmalıdır. Çünkü fiyatlandırma kararı, işletmelerin faaliyet hacmini ve uzun vadede

istikrarlı kârlılığını etkilemektedir (Kartal, 2012:212). İşletmeler belirleyecekleri fiyatlama kararlarında fiyat değişimlerini yapmada strateji ve yöntemleri dikkate alarak genel olarak ürün ya da hizmetlerin fiyatlandırmasında bir takım politikalar uygulamaktadır (Yükselen, 2006:229-234).

Hedef maliyetleme; üretim, satış ve pazarlama, tasarım ve üretim mühendisliği, gerekli malzemenin tedariki, destek ve servis hizmet gibi temsilcilerden meydana gelen süreç ve mamul takımları oluşturmaktadır. Ayrıca bu takım işletme içini temsil ettiği gibi işletme dışındaki hizmet sağlayıcılar, müşterileri, bayiler, tedarikçiler vb. katılımcıları da kapsamaktadır. Bu takımdaki her çalışan hedef maliyete ulaşma çabası içinde üzerine düşen sorumluluğu zamanında ve en etkin bir biçimde yerine getirmekle yükümlüdür. Takımlar hizmet ürününün geliştirmeye başlamasından ürünün ortaya çıkarılmasına kadar her aşamadan sorumludur (Erden, 2004:218).

Tasarım ekibi çalışanları uçuşa yönelik müşteri beklenti ve fonksiyonlarını dikkate alarak tasarıma başlamaktadır. Ayrıca rakiplerinden firmaya fark yaratacak hizmet ürünü geliştirmeyi planlamaktadır.

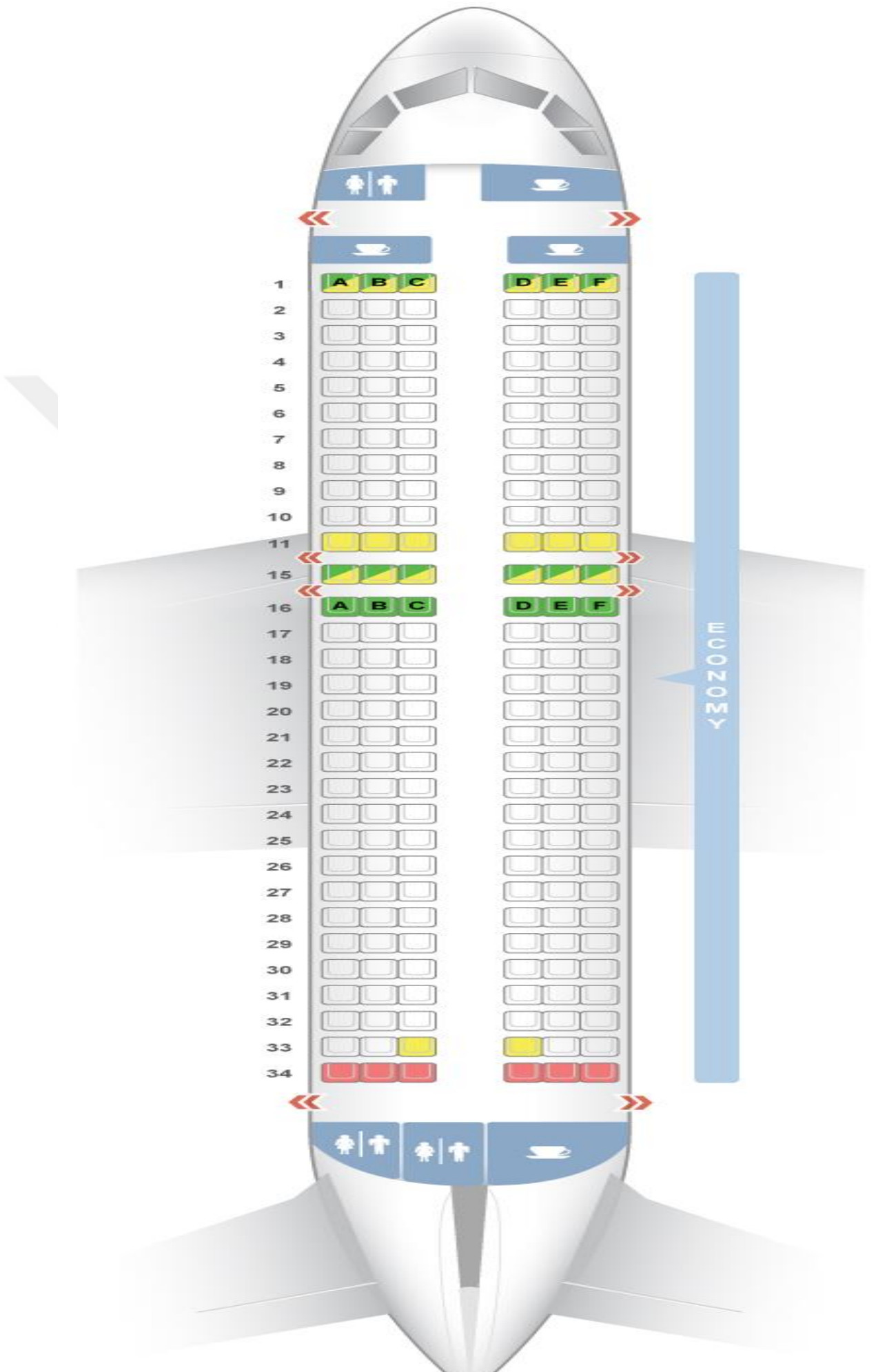
#### **4.7.3. Yeniden Tasarlanacak Airbus 320 Tip Uçağın Tasarımı**

Tasarım ekibinin yeniden tasarlayacağı Airbus 320 tipi uçağı aşağıdaki gibi tasarlayacaktır.

- ✓ Mevcut Airbus 320 tipi uçak Business ve Economy sınıfını kaldırarak uçak koltuk konfigürasyonunu tek sınıf olan Economy sınıfı yapılacaktır. Toplamda mevcut Airbus 320 tipi uçak 150 koltuk sayısından 186'ya çıkarılacaktır. Uçak koltuk konfigürasyonu Y186 ekonomi sınıfı olacaktır. Bu kapasite artırımını tasarım ekibi, Business sınıftaki 12 koltuğu kaldırarak tek tip ekonomi sınıfına dahil edip kapasiteyi arttırabilmektedir. Ayrıca aşağıdaki uçak planından görüleceği üzere tuvalet ve mutfak düzenlerini daraltarak ayrıca geniş bir boş alan elde etmektedir. Bu boş alanı koltuk kapasitesini arttırmada değerlendirmektedir.

- ✓ Mevcut Airbus 320 tipi uçakta yer alan koltuk arkası televizyonlar, perdeler, dergiler vb. kaldırılarak ayrıca maliyetlerden kaçınılacaktır. Bu işlem aynı zamanda uçaktaki ağırlığı azaltması nedeniyle de önemli bir unsur olmaktadır.
- ✓ Mevcut Airbus 320 tipi uçakta yer alan uçakta ikram, dergi, gazete vb. verilme yeni tasarlanacak Airbus 320 tipi uçakta yer almayacaktır. Bunun yerine ikram, dergi, gazete vb. uçakta parayla satılıp ek gelir elde edilecektir. Bu işlem gelirleri arttırdığı gibi maliyetleri düşürücü bir etmen olacaktır.
- ✓ Mevcut Airbus 320 tipi uçaktan mevcut 150 kapasiteye oranla yeni tasarlanacak Airbus 320 tipi 186 kapasiteye çıkmasıyla birlikte müşterilere satılacak uçak bilet fiyatı düşürmeyi hedeflemektedir. Bunun için ilgili havayolu işletmesi kapasitesini arttırarak daha fazla gelire ulaşılacağını düşünmektedir. Ayrıca uçak bilet fiyatlarını düşürmede Business sınıfın olmaması tek tip ekonomi sınıfına indirgemenin ve ikram vermemenin etkisinin büyük olacağını tasarım ekibince düşünülmektedir.
- ✓ Mevcut Airbus 320 tipi uçağa göre yeni tasarlanacak Airbus 320 tipi uçaktaki kabin görevlilerinin uçağın temizliğiyle ilgilenmeleri ve ayrıca temizlik ekibine ücret ödenmemesi nedeniyle zamanı ve maliyet azaltıcı bir unsur olacağı tasarım ekibince düşünülmektedir.
- ✓ Mevcut Airbus 320 tipi uçağa göre yeni tasarlanacak Airbus 320 tipi uçak İstanbul – Erzurum yurt içi hattı için aktarmasız bir şekilde uçuşun gerçekleşmesi tasarım ekibince planlanmıştır.

Tasarım ekibinin yeniden tasarlayacağı Airbus 320 tipi uçağın görseli aşağıdaki gibi gösterilmesi mümkündür.



Firmanın tasarım ekibince yeniden tasarlanan Airbus 320 uçağı için pazar araştırmasına dayanarak müşterilerin hizmetten ne belediklerine yönelik müşteri beklenti ve isteklerini dikkate alarak tasarlamaya çalışmıştır.

#### 4.8. TASARIM YAPILACAK AIRBUS 320 TİP UÇAĞA İLİŞKİN BULGULAR

Uygulaması yapılan havayollarında gayri resmi olarak elde edilen rakamlara göre;

Uçuş süresi ortalama 111 dk dır.

1 saat uçuş maliyeti Airbus A320: 14,000 TL (rakam ortalama olup uçaktaki yük ya da kişi ağırlığına göre maliyet artıp azalmaktadır)

1 saat Uçuş Maliyeti: 14.000 TL

111 dk uçuş maliyeti: 25.900 TL

Yolcu sayısı : 150 kişi max

Tablo 14. 150 Yolcu Kapasiteli Uçağın Maliyet Dağılımı

MALİYET DAĞILIMI 150 YOLCU	
Akaryakıt Maliyeti	7.970 TL
Personel Maliyeti	4.603 TL
Amortisman Maliyeti	3.567 TL
Yer Hizmetleri Maliyeti	2.292 TL
Bakım Onarım Maliyeti	1.913 TL
Hizmet ve İkram Maliyeti	1.813 TL
Üst Geçiş Maliyeti	1.554 TL
Konma ve Konaklama Maliyeti	1.295 TL
Sigorta Maliyeti	257 TL
Kira Maliyeti	206 TL
Nakliye Maliyeti	200 TL
Diğer Maliyetler	230 TL
<b>TOPLAM MALİYET</b>	<b>25.900 TL</b>
<b>BİRİM MALİYET</b>	<b>173 TL / KİŞİ</b>

Varsayımsal olarak mevcut Airbus 320 tipi uçağın örneğe göre; 75 yolcunun 45 kg ağırlığında ve 15 kg bagaj hakkıyla 60 kg, kalan 75 yolcunun ise; 130 kg ağırlığında 15 kg bagaj hakkıyla toplam 145 kg olarak seyahat ettiği varsayılmaktadır. Buna göre toplam paralı yük (taşınan ağırlık);

$$(60 \text{ kg} \times 75) + (145 \text{ kg} \times 75) = 15.375 \text{ kg} \text{ olarak hesaplanır.}$$

Akaryakıt, amortisman ve bakım onarım kalemleri yolcuların toplam ağırlık etkisine göre, diğer kalemler ise yolcu sayısına göre aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

**Birim Akaryakıt Gideri (az kilolu yolcu)= (Toplam Akaryakıt Gideri / Toplam Paralı Yük) x Yolcu Ağırlığı**

$$\text{Birim Akaryakıt Gideri(az kilolu yolcu)} = (7.970 \text{ TL} / 15.375 \text{ KG}) \times 60 \text{ KG} = 31.1 \text{ TL}$$

**Birim Akaryakıt Gideri(çok kilolu yolcu)= (Toplam Akaryakıt Gideri / Toplam Paralı Yük) x Yolcu Ağırlığı**

$$\text{Birim Akaryakıt Gideri (çok kilolu yolcu)} = (7.970 \text{ TL} / 15.375 \text{ KG}) \times 145 \text{ KG} = 75.2 \text{ TL}$$

**Birim Amortisman Gideri (az/çok kilolu yolcu)= (Toplam Amortisman Gideri / Toplam Paralı Yük) x Yolcu Ağırlığı**

$$\text{Birim Amortisman Gideri (az kilolu yolcu)} = (3.567 \text{ TL} / 15.375 \text{ KG}) \times 60 \text{ KG} = 13.92 \text{ TL}$$

$$\text{Birim Amortisman Gideri (çok kilolu yolcu)} = (3.567 \text{ TL} / 15.375 \text{ KG}) \times 145 \text{ KG} = 33.64 \text{ TL}$$

**Birim Bakım Onarım Gideri (az/çok kilolu yolcu)= (Toplam Amortisman Gideri / Toplam Paralı Yük) x Yolcu Ağırlığı**

$$\text{Birim Bakım Onarım Gideri (az kilolu yolcu)} = (1.913 \text{ TL} / 15.375 \text{ KG}) \times 60 \text{ KG} = 7.46 \text{ TL}$$

$$\text{Birim Bakım Onarım Gideri (çok kilolu yolcu)} = (1.913 \text{ TL} / 15.375 \text{ KG}) \times 145 \text{ KG} = 18.04 \text{ TL}$$

**Birim Personel Gideri= Toplam Personel Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

$$\text{Birim Personel Gideri} = 4.603 \text{ TL} / 150 = 30.7 \text{ TL}$$

**Birim Yer Hizmetleri Gideri = Toplam Yer Hizmetleri Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

$$\text{Birim Yer Hizmetleri Gideri} = 2.292 \text{ TL} / 150 = 15.28 \text{ TL}$$

**Birim Hizmet ve İkram Gideri= Toplam Hizmet ve İkram Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Hizmet ve İkram Gideri= 1.813 TL / 150= 12.09 TL

**Birim Üst Geçiş Gideri= Toplam Üst Geçiş Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Üst Geçiş Gideri= 1.554 TL / 150 = 10.36 TL

**Birim Konma ve Konaklama Gideri= Toplam Üst Geçiş Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Konma ve Konaklama Gideri= 1.295 TL / 150= 8.63 TL

**Birim Sigorta Gideri= Toplam Sigorta Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Sigorta Gideri= 257 TL / 150= 1.71 TL

**Birim Kira Gideri= Toplam Kira Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Kira Gideri= 206 TL /150 = 1.37 TL

**Birim Nakliye Gideri= Toplam Nakliye Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Nakliye Gideri= 200 TL / 150 = 1,33 TL

**Birim Diğer Gideri= Toplam Diğer Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Diğer Gideri= 230 TL / 150 = 1.53 TL

Tablo 15.Mevcut Yolcu Başına Ortalama Bir Uçuş Maliyeti

Gider Türleri	Az Kilolu Yolcu (45 kg+15 kg bagaj)	Çok Kilolu yolcu (130kg+15kg bagaj)	Dağıtım Anahtarı
Akaryakıt *	31.1 TL	75.2 TL	Yolcu Ağırlığı
Personel	30.7 TL	30.7 TL	Yolcu Sayısı
Amortisman *	13.92 TL	33.64 TL	Yolcu Ağırlığı
Yer Hizmetleri	15.28 TL	15.28 TL	Yolcu Sayısı
Bakım Onarım *	7.46 TL	18.04 TL	Yolcu Ağırlığı
Hizmet ve İkram	12.09 TL	12.09 TL	Yolcu Sayısı
Üst Geçiş	10.36 TL	10.36 TL	Yolcu Sayısı
Konma ve Konaklama	8.63 TL	8.63 TL	Yolcu Sayısı
Sigorta	1.71 TL	1.71 TL	Yolcu Sayısı
Kira	1.37 TL	1.37 TL	Yolcu Sayısı
Nakliye	1,33 TL	1,33 TL	Yolcu Sayısı
Diğer	1.53 TL	1.53 TL	Yolcu Sayısı
<b>Birim Uçuş Maliyeti</b>	<b>135.48 TL</b>	<b>209.88 TL</b>	



Yolcu ağırlıklarının dağıtım anahtarı olarak uygulanması durumunda az kilolu yolcuların 135.48 TL maliyet yüklenirken, çok kilolu yolcu 209.88 TL maliyet yüklenmektedir. Dolayısıyla uçağın maliyetini etkileyen en önemli unsur ağırlık olmaktadır.

X Havayolu işletmesi mevcut Airbus 320 tipi 150 kapasiteli yolcu uçağı İstanbul – Erzurum hattı için az kilolu yolcuların maliyetinin 135.48 TL ve çok kilolu yolcuların ise 209.88 TL’lik bir maliyete katlanılmaya neden olduğu hesaplandıktan sonra hizmet ürünü için belirlenen kâr marjının % 10 ile %15 arasında değiştiğini varsayarak Airbus 320 tipi uçak için esas alınan oran %12,5 olarak belirlemiştir. Bu bilgiler esas alınarak uçak bilet satış fiyatı geleneksel yöntem için şu şekilde hesaplanmıştır.

Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı
Az kilolu yolcu için satış fiyatı = 135.48 TL + 16,935 = 152.415 TL
Çok kilolu yolcu için satış fiyatı = 209.88 TL + 26,235 = 236.115 TL

Mevcut Airbus 320 tipi 150 kapasiteli yolcu uçağı İstanbul – Erzurum hattı için satış fiyatı 152.415 ve 236.115 TL arasında değişkenlik göstermektedir.

#### **4.9. HEDEF MALİYETLEME PROJEKSİYONU**

Satış fiyatının tespit edilmesinden sonra uçuş hizmetinin tasarım çalışmasında maliyetin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Verilecek hizmetin tasarımı boyunca, maliyetlerin düşürülmesi amacıyla maliyet iyileştirilmeleri yapılacaktır. Ancak öncelikle geleneksel yönteme göre maliyet bedelinin üzerine kâr marjı koyarak satış fiyatını tespit etmek işletme için yeterli bir etmen olmayacaktır. Günümüzde artık işletmelerin kendi belirledikleri fiyatı değil piyasa koşullarının belirlediği fiyatı dikkate almaları gerekmektedir. Bu nedenle hedef maliyetin tespit edilmesi önemli bir nokta olmaktadır. Hedef maliyet uygulama işletmesinden elde edilen bilgilere uygun aşağıdaki gibi ulaşılabilir.

Pazarda hali hazırda bulunan uçak biletlerinin özellikleri ve fiyatları incelendiğinde, pazarlama bölümü yeni tasarlanacak Airbus 320 tipi 186 kapasiteli yolcu uçağının İstanbul- Erzurum hattı için az kilolu yolculara 101 TL, çok kilolu yolcular içinse 183,5 TL satış fiyatı belirlenmiştir. Yani satış fiyatlarının 101 TL ve 183,5 TL arasında değişkenlik göstermektedir.

Yeni tasarlanacak hizmet ürünü için belirlenen kâr marjı % 10 ile %15 arasında değişim göstermektedir. Airbus 320 tipi 186 kapasiteli uçak için esas alınan oran %14 olarak belirlenmiştir.

Hedef Maliyet = Hedef Satış Fiyatı – Hedef Kâr
Az kilolu yolcu için hedef maliyet = 101 TL – 14,14 = 86,86 TL
Çok kilolu yolcu için hedef maliyet = 183,5 TL – 25,69 = 157,81 TL

Buna göre; aynı uçuşun maliyetleri yolcu ağırlıklarına göre değişmektedir. Yeni tasarım uçakta da ağırlıklar dikkate alınarak; televizyon ve perdeler konmayarak, tuvaletlere doldurulan sular yarım doldurularak, dergiler ve gazeteler verilmeyerek uçaktaki ağırlıktan kurtulup maliyetler düşürülmeye çalışılmaktadır.

Televizyon yapılmayarak bakım-onarım ve personel maliyetlerinden, perdeler yapılmayarak temizlik ve personel maliyetlerinden tasarruf edilecektir. Bilabedel verilen hizmet ve ikram maliyetleri kaldırılmıştır. Bu maliyet tasarrufu personel maliyetlerinde %20, hizmet ikram maliyetlerinden %100 oranında tasarruf sağlamıştır. İlave 36 koltuk toplam koltuk ağırlığını arttıracığı için uçakta 150 koltukta bulunan televizyon ekranları çıkartılmış (her biri 2,5 kg) ve ağırlıkta artışın önüne geçilmiştir. Ancak akaryakıt maliyetleri kapasite artırımı sonucunda %30 oranında bir maliyet artışı söz konusu olmaktadır. Ayrıca X uygulama havayolu işletmesi yolcular için alınan VIP özel bekleme salonlarına ilişkin hizmetin alınmaması ve ikinci havaalanlarını kullanması işletmeye %70 oranında yer hizmetleri maliyetlerinden tasarruf sağlamıştır. Uygulama havayolu işletmesi düşük maliyetli havayolu olduğu için geleneksel havayollarının aksine kısa mesafelere uçuş işlemi yaparak gece konma ve konaklama maliyetine katlanmadığından %100 oranında tasarruf sağlamaktadır.

Ayrıca uygulama havayolu işletmesi yeni tasarlanan uçak için reklam masraflarından ve ikinci havaalanı kullanması sebebiyle buraya ödenen vergiye ilişkin ücretler kaçınarak diğer maliyetlerden % 5 tasarruf etmektedir.

Uygulama havayolu işletmesinde maliyeti daha da aşağıya çekme adına yukarıda detaylıca anlatmış olduğumuz paralı ikram hizmeti, paralı koltuk seçimi, paralı bagaj tercihleri ile de maliyetleri geriye çekerek bunları bilet fiyatlarına da yansıtılmaktadır.

Tasarım ekibince yeni tasarlanan Airbus 320 tipi uçağın mevcut Airbus 320 tipi uçağa göre kapasitenin 186 koltuğa çıkartıldığında maliyetlerin taşınan yüke göre daha az olduğu gözlemlenmiştir. Uçakta yapılan değişiklikler ile yolcu kapasitesi 186 'ya çıkarıldığında maliyet Tablo 16'da gösterildiği gibidir.

Tablo 16.186 Kapasiteli Yolcu Uçağının Maliyet Dağılımı

<b>MALİYET DAĞILIMI 186 YOLCU</b>	
Akaryakıt Maliyeti	10.361 TL
Personel Maliyeti	3.682 TL
Amortisman Maliyeti	3.567 TL
Yer Hizmetleri Maliyeti	687,6 TL
Bakım Onarım Maliyeti	1.913 TL
Hizmet ve İkram Maliyeti	-----
Üst Geçiş Maliyeti	1.554 TL
Konma ve Konaklama Maliyeti	-----
Sigorta Maliyeti	257 TL
Kira Maliyeti	206 TL
Nakliye Maliyeti	200 TL
Diğer Maliyetler	248,5 TL
<b>TOPLAM MALİYET</b>	<b>23.443,1 TL</b>
<b>BİRİM MALİYET</b>	<b>126,04 TL / KİŞİ</b>

Bu tabloya göre 126,04 TL ödeyen kişi de 173 TL bilet satın alan kişi de aynı tutarda maliyet yüklenmektedir. Ancak; iki yolcunun ağırlıklarının farklı olması uçağın akaryakıt maliyetleri, bakım onarım giderleri ve uçağın yıpranma payı üzerindeki etkisinin farklı olacağı savunulmaktadır. Yani burada değişken maliyetli olan (yolcu ağırlığına göre değişen ) Akaryakıt, Amortisman, Bakım Onarım gideridir. Varsayımsal olarak tasarlanan örneğe göre; 93 yolcunun 45 kg ağırlığında ve 15 kg bagaj hakkıyla 60 kg, kalan 93 yolcunun ise; 130 kg ağırlığında 15 kg bagaj hakkıyla toplam 145 kg olarak seyahat ettiği varsayılmaktadır.

Buna göre toplam paralı yük (taşınan ağırlık);

$$(60 \text{ kg} \times 93) + (145 \text{ kg} \times 93) = 19.065 \text{ kg} \text{ olarak hesaplanır.}$$

Akaryakıt, amortisman ve bakım onarım kalemleri yolcuların toplam ağırlık etkisine göre, diğer kalemler ise yolcu sayısına göre aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

**Birim Akaryakıt Gideri(az kilolu yolcu)= (Toplam Akaryakıt Gideri / Toplam Paralı Yük) x Yolcu Ağırlığı**

$$\text{Birim Akaryakıt Gideri(az kilolu yolcu)} = (10.361 \text{ TL} / 19.065 \text{ KG}) \times 60 \text{ KG} = 32,61 \text{ TL}$$

**Birim Akaryakıt Gideri(çok kilolu yolcu)= (Toplam Akaryakıt Gideri / Toplam Paralı Yük) x Yolcu Ağırlığı**

$$\text{Birim Akaryakıt Gideri (çok kilolu yolcu)} = (10.361 \text{ TL} / 19.065 \text{ KG}) \times 145 \text{ KG} = 78,80 \text{ TL}$$

**Birim Amortisman Gideri (az/çok kilolu yolcu)= (Toplam Amortisman Gideri / Toplam Paralı Yük) x Yolcu Ağırlığı**

$$\text{Birim Amortisman Gideri (az kilolu yolcu)} = (3.567 \text{ TL} / 19.065 \text{ KG}) \times 60 \text{ KG} = 11,23 \text{ TL}$$

$$\text{Birim Amortisman Gideri (çok kilolu yolcu)} = (3.567 \text{ TL} / 19.065 \text{ KG}) \times 145 \text{ KG} = 27,13 \text{ TL}$$

**Birim Bakım Onarım Gideri (az/çok kilolu yolcu)= (Toplam Amortisman Gideri / Toplam Paralı Yük) x Yolcu Ağırlığı**

$$\text{Birim Bakım Onarım Gideri (az kilolu yolcu)} = (1.913 \text{ TL} / 19.065 \text{ KG}) \times 60 \text{ KG} = 6,02 \text{ TL}$$

$$\text{Birim Bakım Onarım Gideri (çok kilolu yolcu)} = (1.913 \text{ TL} / 19.065 \text{ KG}) \times 145 \text{ KG} = 14,54 \text{ TL}$$

**Birim Personel Gideri= Toplam Personel Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Personel Gideri = 3.682 TL / 186 = 19,79 TL

**Birim Yer Hizmetleri Gideri = Toplam Yer Hizmetleri Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Yer Hizmetleri Gideri = 687,6 TL / 186= 3,70 TL

**Birim Üst Geçiş Gideri= Toplam Üst Geçiş Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Üst Geçiş Gideri= 1.554 TL / 186= 8,35 TL

**Birim Sigorta Gideri= Toplam Sigorta Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Sigorta Gideri= 257 TL / 186= 1,38 TL

**Birim Kira Gideri= Toplam Kira Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Kira Gideri= 206 TL /186 = 1,11 TL

**Birim Nakliye Gideri= Toplam Nakliye Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Nakliye Gideri= 200 TL / 186 = 1,08 TL

**Birim Diğer Gideri= Toplam Diğer Gideri / Toplam Yolcu sayısı**

Birim Diğer Gideri= 218,5 TL / 186 = 1,17 TL

Tablo 17.Yolcu Başına Ortalama Bir Uçuş Maliyeti

Gider Türleri	Az Yolcu (45 kg+15 bagaj)	Kilolu (130kg+15kg bagaj)	Çok Yolcu (130kg+15kg bagaj)	Dağıtım Anahtarı
Akaryakıt *	32,61 TL	78,80 TL	78,80 TL	Yolcu Ağırlığı
Personel	19,79 TL	19,79 TL	19,79 TL	Yolcu Sayısı
Amortisman *	11,23 TL	27,13 TL	27,13 TL	Yolcu Ağırlığı
Yer Hizmetleri	3,70 TL	3,70 TL	3,70 TL	Yolcu Sayısı
Bakım Onarım *	6,02 TL	14,54 TL	14,54 TL	Yolcu Ağırlığı
Hizmet ve İkram	----	----	----	Yolcu Sayısı
Üst Geçiş	8,35 TL	8,35 TL	8,35 TL	Yolcu Sayısı
Konma ve Konaklama	----	----	----	Yolcu Sayısı
Sigorta	1,38 TL	1,38 TL	1,38 TL	Yolcu Sayısı
Kira	1,11 TL	1,11 TL	1,11 TL	Yolcu Sayısı
Nakliye	1,08 TL	1,08 TL	1,08 TL	Yolcu Sayısı
Diğer	1,17 TL	1,17 TL	1,17 TL	Yolcu Sayısı
<b>Birim Uçuş Maliyeti</b>	<b>86,44 TL</b>	<b>157,05 TL</b>	<b>157,05 TL</b>	

Yolcu ağırlıklarının dağıtım anahtarı olarak uygulanması durumunda az kilolu yolcu 86,44 TL maliyet yüklenirken, çok kilolu yolcu 157,05 TL maliyet yüklenmektedir. Tasarım ekibi yeni tasarlanacak Airbus 320 tipi 186 kapasiteli yolcu uçağının İstanbul- Erzurum hattı için az kilolu yolcuların maliyetinin 86,44 TL ve çok kilolu yolcuların ise 157,05 TL bir maliyete katlanılmaya neden olduğu tespit edilmiştir.

Tasarım ekibi yeni tasarlanan Airbus 320 tipi uçak için hedef maliyet stratejisini uygulayarak maliyetleri önceden öngörmüş ve gerekli maliyet düşürme işlemlerini uygulamıştır. Yeni tasarlanan Airbus 320 tipi uçak yönetimin onayıyla kiralanmış ve İstanbul –Erzurum teşvikli hattında hizmete başlamıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen ortamda teknolojinin hızla gelişmesi, işletmelerin büyümesine olanak tanımış, işletmelerin büyümesi yapılan işlemlerin ve yönetimin daha karmaşık ve zor hale gelmesine neden olmuştur. Bunun yanı sıra tüketici beklentilerinin değişmesi ve rekabetin yoğun bir biçimde yaşanması işletmeleri birçok konuda kendilerine yenilikçi stratejiler geliştirmeye zorlamıştır. Özellikle tüketici taleplerinin sürekli değişmesi, müşterilerin kaliteye daha fazla önem vermesi ve düşük fiyat beklentisi içinde olması işletmelerin yoğun rekabet ortamına girmesine neden olmuştur.

Havayolu taşımacılığında, düşük maliyetli hava yolları son yıllarda yeni bir havayolu işletmeciliği çeşidi olarak ortaya çıkmış yüksek bir büyüme oranıyla sürekli olarak gelişmektedir. Tüm dünya tarafından dikkatle izlenen sektörün düşük fiyat sunması yanında diğer havayolu işletmelerine göre daha istikrarlı kârlarla büyümeleridir. Bunu hem başarıyla planladıkları maliyet politikalarına hem de uçuşlarda elde ettikleri yüksek doluluk oranına borçludurlar. Kendilerine has farklı özellikleri sayesinde fiyat-doluluk oranı dengesini iyi kurabilen bu firmalar ayakta kalabilmekte, bu eşsiz dengeyi yakalayamayanlar ise kısa bir süre sonra ya başka havayolu ile birleşmekte ya da faaliyetlerine son vermektedirler.

Günümüzde gelişen, değişen ortama uyum sağlama çabasında yenilikçi stratejiler geliştirmek zorunda olan işletmelerin başında düşük maliyetli havayolu işletmeleri gelmektedir. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri; benimsemiş olduğu iş olgusuyla maliyetlerinden bir takım tasarruflar sağlayarak uçak bilet ücretlerini düşürmekte ve müşterilere sadece temel uçuş hizmeti sunan bir hizmet işletmesi olmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri yaşanan gelişmelere ayak uydurmak adına teknolojiyi yakından takip etmekte ve faaliyetlerini hızlı, konforlu, emniyetli ve güvenilir bir biçimde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır.

Çok değişkenli bir sektör olan havayolu pazarında uygulama havayolu işletmesi tutunmayı başarmıştır. Bunun için şirket ve pazarlama stratejilerini doğru bir şekilde belirleyip başta emniyet olmak üzere tüm etkili faktörleri göz önünde tutup kâr

çıktısı elde edebilmek için çaba göstermişlerdir. Bir yandan pahalı varlıklar olan uçaklara sahip olmak, yetenekli ve eğitimli insan kaynağına duyulan ihtiyaç, hizmet işletmesi olmanın getirdiği zorluklar ve diğer yandan genel ekonomik duruma fazlasıyla duyarlı bir pazarda faaliyet göstermek havayolu işletmelerinin, diğer sektörlere göre değişik sistem bileşenlerine yani karmaşık bir yapıya sahip olmalarına yol açmaktadır. Tüm bu karmaşık yapının içerisinde uygulama havayolu firması sahip oldukları basit iş tasarımı sayesinde sadece temel hizmet olan taşıma işine odaklanarak ve gerek hizmeti gerekse şirket içerisinde birçok işlemi sadeleştirerek Türkiye’de yeni bir taşıma anlayışı getirmişlerdir.

Uygulama havayolu firması fiyat farklılaştırması ile hem gelirlerini arttırmak hem de doluluk oranlarını yükseltmek için yola çıkmıştır. Farklı müşteri gruplarına hizmetler farklı fiyatlar ile sunulmuştur. Böylece gelirlerini de arttırabilmenin bir yolunu bulmuşlardır.

Düşük maliyetli taşıyıcı olmaları sebebi ile kuşkusuz en fazla hayranlık uyandıran tarafı sunmuş oldukları inanılmaz düşük fiyatlar ve bunun arkasında yatan en önemli sebep de başarıyla yönettikleri maliyet ve giderleri olmasıdır. Aslında bu düşük maliyet yapıları da nihayetinde uygulama havayolu işletmesinin seçmiş oldukları şirket ve pazarlama stratejilerinin izdüşümüdür. Yani bu durum bir anlamda pazarın neresinde konuşlandıklarının doğal bir sonucudur. Buradan da, sadece düşük fiyat sunmanın ya da giderlerini etkin bir şekilde kontrol etmenin düşük maliyetli taşıyıcı olmak için yeterli olmadığı görülmektedir. Uygulama havayolu firması kuruluşundan günümüze sürekli gelişim, değişim ve yenilikler ile her zaman pazarda farklılaşmaya giderek de kendini kanıtlamıştır.

Diğer hizmet ve üretim sektörlerinde olduğu gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerinde de maliyet verilerini bilmenin ve tanınmanın yeterli olmaması işletmeleri yeni yaklaşımlar bulmaya teşvik etmiştir. Bu nedenle düşük maliyetli havayolu işletmeleri de maliyetlerinin etkin yönetimini sağlayabilmek amacıyla stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarını kullanmaktadır. Stratejik maliyet yönetimi, stratejik yönetim ve maliyet yönetiminin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Çalışmada stratejik maliyet



yönetimi yaklaşımlarından biri olan hedef maliyet yöntemi ele alınarak sorunların bir yönüne ışık tutulmuştur.

Hedef maliyetleme, ürün veya hizmetin meydana gelmeden maliyetlerini tasarlamayı içeren bir kontrol sistemidir. Yani, yeni oluşturulacak ya da mevcut hizmet ürününün veya hizmetin maliyetlerini doğmadan göz önüne almayı ve maliyetlerin nasıl kontrol edileceğine ilişkin bir önlem olup tasarım aşamasından üretim ya da hizmet aşamasına kadar maliyetlerin etkin yönetimini sağlayan bir sistem olmaktadır.

Çalışmanın uygulama kısmında düşük maliyetli havayolu işletmelerinde hedef maliyetleme yöntemi uygulanmıştır. Hedef maliyetleme yöntemi pazar fiyatlarının veri olduğu piyasa koşullarında kârlılıklarını koruyabilmek için düşük maliyetli havayolu işletmesinin stratejik maliyet yönetimi araçlarından birisi haline gelerek elverişli bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Çalışmamızda geleneksel yöntemle göre satış fiyatı belirlendiğinde satış fiyatlarının az kilolu yolcular için 152.415 TL ve çok kilolu yolcular için 236.115 TL olduğu ve maliyetleri az kilolu yolcular için 135.48 TL ile çok kilolu yolcular için 209.88 TL sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu fiyatların, maliyetlerin yüksek, doluluk, verimlilik ve kârın düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle hedef maliyetle projeksiyonu uygulanmıştır. Böylece satış fiyatlarının 101 TL ile 183,5 TL'ye kadar düştüğü ve hedef maliyetlerin ise az kilolu yolcular için 86.86 ve çok kilolu yolcular için 157.81 TL düştüğü gözlenmiştir. Hedeflenen maliyete ulaşılabilen için bir takım maliyetlerde iyileştirmeler yapılarak hedeflenen maliyete ulaşılmıştır. Bu durumda doluluk, verimlilik ve kârın yükseldiği maliyet ve bilet fiyatlarının düşürüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Öneri getirmek gerekirse, işletmeler stratejik maliyetleme sistemi için kaizen, zaman esaslı faaliyet tabanlı maliyetleme gibi çağdaş maliyet yöntemlerine başvurulabilir. Özellikle başka bir bilimsel çalışmada diğer çağdaş maliyet yaklaşımlarına başvurularak stratejik maliyet sistemi oluşturulabilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Abdioğlu, Hasan (2012). Maliyet Muhasebesi. Balıkesir: Dora Yayınları.

Altuğ, Osman (1999). Muhasebe ve Hukuk İlişkileri. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Atalık, Özlem (2016). Havayolu Pazarlaması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Başol, Servet (2012). Havayolu Lojistik Yönetimi. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Başol, Servet (2012). Havayolu Yönetimi. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Batum, Ufuk, Pınar Büyükbacı, Esin Ertemsir (2014). Kırmızı ile Mavi Havacılık Vakaları: THY ve Anadolujet, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Büyükmira, Kamil (1985). Yönetim Muhasebesi. Ankara: Gazi Kitapevi.

Chuang, Richard Y. (1971). The International Air Transport Association: A Case Study Of A QUASI-Governmental Organization. Netherlands: A.W. Sijthoff International Publishing Company.

Cokins, Gary (1996). Activity-Based Cost Management. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (2006). 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan (2003). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Doganis, Rigas (1992). Flying Off Course: The Economics Of International Airlines. Londra: Routledge.

Doganis, Rigas (2004). The Airline Business in the Twenty-first Century. Londra: Routledge.

Doganis, Rigas (2006). The Airline Business. London. Routledge.

Erden, Selman (2004). Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri İlişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Erol, Mikdat (1992). Turizm Pazarlaması. İstanbul: Filiz Kitabevi.

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

Gökçen, Gürbüz, Hakan Çelenk, Emre Horasan (2014). Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gürdal, Mehmet (2015). Turizm Ulaştırması: Paket Tur Organizasyonu. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Hacırüstemoğlu, Rüstem, Münir Şakrak (2002). Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Haftacı, Vasfi (2015). Yönetim Muhasebesi. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Ildır, Ali (2008). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme İle Sağlık İşletmelerinde Maliyet Analizi ve Performans Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Ireland, R. Duane, Robert E. Hoskisson, Michael Hitt (2011). The Management of Strategy: Concepts and Cases. ABD: Cengage Learning.

İçöz, Orhan (2005). Turizm Ekonomisi. Ankara: Turhan Kitapevi.

İslamoğlu, A. Hamdi, Burcu Candan, Şenol Hacıfendioğlu, Kenan Aydın (2006). Hizmet Pazarlaması. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Karagülle, A. Özgür, Tarık Birgören (2013). Havayolu Taşımacılığında Uçucu Ekip Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Karcıoğlu, Reşat (2000). Stratejik Maliyet Yönetimi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar. Erzurum: Aktif Yayın Evi.

Kartal, Ali (2012). Yönetim Muhasebesi. Eskişehir: Özdemir Ofset.

Kaya, Ergün (2000). Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kaya, D. Sarsın (2016). Hava Yolcu Taşımacılığı, İş Bankası, (1-25).

Kaygusuz, Sait Y. , Şükrü Dokur (2015). Yönetim Muhasebesi. Bursa: Dora Yayıncılık

Kızıl, Ahmet (1992). Genel Muhasebe. İstanbul: Der Yayınları.

Kurtuluş, Kemal (2010). Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Küçüksavaş, Nihat (2002). Maliyet Muhasebesi. İstanbul: Beta Yayınları.

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

O'Connor, William (2001). An Introduction to Airline Economics, USA: Praeger,

Muhasebe Türk. 22.12.2017. <https://www.muhasebeturk.org/nedir/ortak-maliyet-nedir-ne-demek>.

Oum, Tee Hoo, Chunyan Yu (1998). *Winning Airlines Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines*. Londra: Kluwer Academic Publishers.

Önder, Emel (2008). *Maliyetlerin Türleri ve Sınıflandırması*: <http://web.itu.edu.tr/~onderem/MALMUH21.pdf>. (22.12.2017).

Önder, Emel (2009). *Maliyetlerin Türleri ve Sınıflandırması*: [https://web.itu.edu.tr/~onderem/MALIYETMUHASEBESI2\\_09\\_10.pdf](https://web.itu.edu.tr/~onderem/MALIYETMUHASEBESI2_09_10.pdf)(22.12.2017)

Öner, Çiğdem (1997). *Seyahat Ticareti*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Öter, Zafer (2016). *Turizm İşletmeciliği*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Özerhan, Yıldız, Serap Yanık (2015). *Açıklamalı ve Örnek Uygulamalı Türkiye Muhasebe Standartları Türkiye Finansal Raporlama Standartları*. Ankara: TÜRMOB Yayınları.

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

Sarıgöl, Gökhan, Kıvanç Hürtürk (2009). *Türkiye'de Ticari Havacılık Tarihi*. İstanbul: Fly Servis Ltd.

Sevilengül, Orhan (2014). *Genel Muhasebe*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Solomon Michael R., Elnora W. Stuart (2003). *Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Shaw, Stephen (2011). *Airline Marketing and Management*. Ashgate: Surrey.

Sürmen, Yusuf (2015). *Taşıma İşletmeleri Muhasebesi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Sürmeli, Fevzi, Hikmet Seçim, Halim Sözbilir (1991). *Sivil Havacılık Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Şakrak, Münir (1997). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Yasa Yayınları.

Topçu, Murat (2016). *Uçuş Teorisi ve Temel Uçak Bilgisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımı.

Tuna, Muharrem (2016). *Turizm Konaklama ve Seyahat İşletmeciliği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Ülgen, Hayri, S. Kadir Mirze (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Wells, Alexander T. (1989). Air Transportation: A Management Perspective, ABD: International Thomson Publishing.

Wensveen, John G. (2007). Air Transportation: A Management Perspective. İngiltere: Ashgate Publishing.

Wensveen, John G. (2015). Air Transportation: A Management Perspective. Farnham: Ashgate Publishing.

Yükselen, Cemal (2006). Pazarlama İlkeler - Yönetim - Örnek Olaylar. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zengin, Eyüp, Ayhan Erdal vd. (2000). "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi". Journal of Qafqaz University, 3(1): 43-56.

## **MAKALE, SEMİNER, RAPOR VE DİĞER BASILI YAYINLAR**

Alkan, Hasan (2001). "İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar: Ormancılık Açısından Bir Değerlendirme." Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, (2),177-192.

Atmaca, Metin, Serkan Terzi (2007). "Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme." Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi, (2):367-384.

Bakırcı, Muzaffer (2012). "Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye'de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı." Marmara Coğrafya Dergisi, (25): 340-377.

Barrett, R. (2005). "Time-Driven Costing: The Bottom Line On The New ABC.", Business Performance Management Magazine, (11): 35-40.

Basık, F. Orhon, İpek Türker (25-27.11.2005). "Stratejik Maliyet Analizi ve Yönetimi." V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Berikol, B. Zafer, M. Fatih Güner (2016). "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Süreye Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemleri." Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi, (16):1076-1087.

Bingelli, Urs, Lucio Pompeo (2002). "Hyped Hopes for Europe's Low Cost Airlines.", The McKinsey Quarterly, (4), <https://www.euractiv.com/section/transport/opinion/hyped-hopes-for-europe-s-low-cost-airlines/>

Buhalis, Dimitrios (2004). "eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry." Information & Management, 41(7): 805-825.

Cooper, Robin.,Regine Slagmulder (1998). “Strategic Cost Management?” Management Accounting Journal, 79(7): 14-16.

Dresner, Martin and Robert Windle (1999). “Competitive Responses to Low Cost Carrier Entry.” Transportation Research (35), 59-75.

Everaert, Patricia, Geert Cleuren and Sophie Hoozee (2012). “Using Time-Driven ABC to Identify Operational Improvements: A Case Study in a University Restaurant.” Cost Management, 26(2), 41-48.

Canöz, Nilüfer (2017). “Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Hizmet Anlayışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.” Seçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20(2): 192-205.

Durmuş, Savaş, Seçil Öztürk (2014). “Havayolu Taşımacılığında Lojistik Maliyetler.” Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (8):205-220.

Forbes, S. J. ve Lederman, M. (2008). Advances in Airline Economics 2. Ed: D. Lee, The Role of Regional Airlines in the US Airline Industry,UK:Emerald.

Gerede, Ender (2006). “Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.” “İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi”,17(54):26-37.

Gillen, David, Ashish Lall (2004). “Competitive Advantage of Low-Cost Carriers: Some Implications for Airports.” Journal of Air Transport Management, 10(1), 41-50.

Güvenç, Serdar (2003). “Ucuz Havayolu Şirketleri Avrupa’da Büyüyor.” Kanatlar Dergisi, (4):1-50.

Haftacı, Vasfi (22-25.6.2006). “Modern Değerleme Yöntemleri.” Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sempozyum-I, Kartepe/ Kocaeli.

Horder, Peter (22 January 2003). “Airline Operating Costs.” Managing Aircraft Maintenance Costs Conference, Brüksel.

İnan, Ercan (30.11.2017). “Sinekten Yağ Çıkaran Çözümlerle ‘Düşük Maliyetli Havayolu’ Modelinde Easyjet ve Ryanair’i Bile Solladı.” Vatan Gazetesi, 1-4.

Ison, Stephen, Ian Humphreys, Graham Francis vd. (2006). “A review of the airport-low cost airline relationship.” The Review of Network Economics, 5(4), 1-8.

Jones, Max Kingsley (2004). “Turning The Tide.” Flight International, 28-33.

Kamath, Vani, Shweta Bhosala, Pradip Manjrekar (15-17 May 2008). “Revenue Management Techniques in Hospitality Industry – a Comparison With Reference to Star and Economy Hotels”, Conference on Tourism in India, India.

Kaya, Kemal (2017). "Ucuza Uçmak: Bagaj Hakkı, Yemek ve Koltuk Seçimi." Gezi Rehberi, (8), <https://yoldaolmak.com/ucuza-ucmak-bagaj-hakki-yemek-ve-koltuk-secimi.html>.

Kıran, Ahmet, Hatice Küçükönel (13-14.5.2004). "Hava aracı Bakım Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi." Havacılık Sempozyumu, Kayseri.

Kuyucak, Ferhan, Yusuf Şengür (2009). "Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve." KMU İİBF Dergisi, 11(16): 132-147.

Kuyucak, Ferhan, Yusuf Şengür (2011). "A Comparative Study of Airlines Operating in Turkish Domestic Market: Low-Cost Business Model Perspective." Journal of Business Review, 19(1):62-69.

Malighetti, Paolo, Stefano Palearı, Renato Redondı (2009). "Pricing Strategies of Low-Cost Airlines: The Ryanair Case Study.", Journal of Air Transport Management, (15):195-203.

Mason, Keith J. (2002). "Future Trends in Business Travel Decision Making.", Journal of Air Transportation, 7(1):47-68.

Mason, Keith J., Fariba Alamdari (2007). "EU Network Carriers, Low Cost Carriers and Consumer Behaviour: A Delphi Study of Future Trends." Journal of Air Transport Management, 13(5): 299-310.

Mutlu, Savaş, Ayşegül Ermeç Sertoğlu (2018). "Düşük Maliyetli ve Tam Hizmet Sunan Havayolları Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin Karşılaştırılması." İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(1): 528-550.

Najda, Charles (2003). "Low-Cost Carriers and Low Fares: Competition and Concentration in the U.S. Airline Industry." Department of Economics Stanford University.

Okutmuş, Ercüment, Ayşe Ergül (2015). "Konaklama İşletme Hedef Maliyetleme, Değer Analizi ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Birlikte Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma." Muhasebe ve Finansman Dergisi, (65):97-116.

Öncü, M. Akif, İstemi Çömlekçi, Erhan Coşkun (2010). "Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler Üzerine Bir Araştırma." Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(2): 27-58.

Öncü, M. Akif, İstemi Çömlekçi, Erhan Coşkun (2013). "Havayolu Yolcu Taşıma İşletmelerinin Finansal Etkinliklerinin Ölçümüne İlişkin Bir Araştırma." Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5 (2): 77-86.

Önen, Vahap (2016). "Geleneksel Havayolları ile Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Arasındaki Stratejik Yönetim ve Pazarlama Karması Farklılıklarının İçerik Analizi,

THY-Pegasus Karşılaştırması.” International Journal of Academic Value Studies, 2 (6), 63-94.

Özen, Mustafa, Serkan Erdem (13-15.5.2002). Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Bakım Merkezi’nde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması.” Uluslararası Katılımlı Katılımlı Kayseri IV. Havacılık Sempozyumu, Kayseri.

Pels, Eric (2008). “Airline Network Competition: Full-Service Airlines, Low-Cost Airlines and Long-Haul Markets.” Research in Transportation Economics, 24(1):68-74.

Pender, Lesley, Tom Baum (2000). “Have The Frills Really Left The European Airline Industry?” International Journal of Tourism Research, 2(6): 423-436.

Sarılgan, A.Emre (2011). “Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler.” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1):69-88.

Suen, Wilma W. (2002). “Alliance Strategy and the Fall of Swissair.” Journal of Air Transport Management, (8), 355-363.

Şakrak, Münir, Volkan Demir (22-25.6.2006). “Değer Katmayan Faaliyetler ve Maliyet Yönetimindeki Önemi.” Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sempozyum-I, Kartepe/ Kocaeli.

Şen, L. Mustafa, Akın Akpur (2017). “Düşük Maliyetli Bir Havayolu İşletmesinde Uçak İçi Hizmetler Kalite Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma.” İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(4): 63-83.

Şengür, F.Kuyucak, Yusuf Şengür (2012). “Havayolu İş Modeli: Kavramsal Analiz”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir.

THY 75. Yıl Raporu (2008).

THY Faaliyet Raporu (2008).

THY Faaliyet Raporu (2012).

THY Faaliyet Raporu (2016).

Tuzcuoğlu, Selçuk (2003). “Bulutlar Üzerinde Rekabet.”, Marketing Türkiye Dergisi, (25).

Türk, Zeynep (1999). “Geleceğin Maliyetlerinin Kontrolünde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef Ve Kaizen Maliyetleme.” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 199-214.

Williams, George (2001). “Will Europe’s Charter Carriers Be Replaced By “no-frills.” Scheduled Airlines?”, Journal Of Air Transport Management, 7(5), 277-286.



Yön, Mehmet, Hidayet Buğdaycı (03.06. 1998). “Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Problemleri ve Türkiye Açısından Önemi.” 4. Ulaştırma Kongresi. TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası.

Young, Susan J. (2000). “Low- Fare Carriers Take on Majors Over The Long Haul.”, Travel Agent, 300(10):122.

Zenginli, Kaan (15.11.2013 ). “Pegasus Yeni Motoruyla Daha Da Ucuza Uçuracak.” Star Gazetesi.

## **TEZLER**

Ağaoğlu, H. Taliya (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Zeynep Salih Alp Teknik ve Anadolu Meslek Lisesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

Akpur, Akın (2017). Düşük Maliyetli Havayolu Şirketlerinde Kabin Hizmetleri Kalite Algısı ve Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.

Altındağ, Dilek (2013). Türkiye’de Sivil Havacılık Sektöründe Çalışan Uçuş Personelinin Çalışma Koşullarına Yönelik Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Denizli.

Aşkın, A.İ.Murat (2013). Türkiye’nin D-8 Ülkeleri İle Ticari İlişkilerinde Havayolu Taşımacılığının Yeri (2002-2012). Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü Ortadoğu İktisadi Anabilim Dalı, İstanbul.

Batur, B. Serkan (2008). Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı, Dünya ve Türkiye’de Uygulamalar. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Çapuk, Selçuk (2012). Bir Havayolu Şirketinde Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çebi, Çağatay (2014). Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi ve Sorunları: THY’de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çelebi, Alpaslan (2008). Türkiye’nin Tam Üyelik Sürecinde AB Sivil Havacılık Müktesebatına Uyum Düzeyi ve Türkiye-AB Sivil Havacılık Sorunları. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Ankara.

Dağlı, Demet (2016). Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Lisans Bitirme Projesi, Kocaeli Üniversitesi Havacılık ve Uzak Bilimleri Fakültesi Sivil Hava İşletmeciliği Bölümü, Kocaeli.

Durmuş, Gökhan (2011). Uluslararası Havayolu Yük Taşıma Hizmeti Veren İşletmelerde (Lojistik) Muhasebe Organizasyonu: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

Doğru, S. Tayfun (2016). Maliyet Muhasebesinde 7/A-7/B Uygulamaları ve İç Denetim İlişkisi İçin Bir Model Örneği. Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Erdoğan, Uğur (2014). Havayolu Taşımacılığında Regülasyon ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri : Türkiye Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Eser, Kazım (2009). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi ve Kârlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşleme Anabilim Dalı, Karaman.

Francis, Graham, Ian Humphreys, Jackie Fry (2005). "The Nature and Prevalence of The Use of Performance Measurement Techniques by Airline.", Journal of Air Transport Management, (11): 207-217.

Geçen, Emre (2011). Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Marka Tercih ve Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, İstanbul.

Gürses, Fikret (2006). Havayolu İşletmeciliğinde Müşteri Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Yerli Yolculara Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir

Hacıoğlu, İlker (2011). Gelir Yönetimi ve Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

İzbudak, Zeynep Hande, (2005), Pazara Yönelik Stratejik Maliyetleme Yöntemleri ve Hedef Maliyetleme Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Kocakoğlu, Özlem (2012). Stratejik Maliyet Yönetimi yaklaşımlarından Mamul Yaşam Dönemi Maliyetleme Yönetiminin Analizi ve Bir Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şanlıurfa.

Karabulak, Selçuk (2016). Türkiye'de Havacılık Sektöründeki Rekabet Stratejilerinin Geleneksel Havayolu ve Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri Bağlamında Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lojistik Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Karasu, Ebru (2007). Havayolu Ulaşımında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Uzun Mesafeli Hatlarda Rekabet Olanakları. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Korkmaz, M.Fırat (2017). Küreselleşmenin Türkiye'de Hava Taşımacılığı ve Sivil Havacılığı Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Köse, Serpil (2017). Havayolu İşletmelerinde E-Lojistik Uygulamaları:Antalya Havalimanı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı, Alanya.

Oylumlu, A.Kevser (2016). Havacılık İşletmelerinde Yer Hizmetleri Alanında Muhasebe ve Vergi Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Özbirdir, Yağız (2009). Karayolu Yük Taşımacılığında Fiyatlandırma ve Fiyatlandırmaya Etki Eden Faktörler. 4.Yarıyıl Taşıma Sistemleri Ders Ödevi, İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Yüksekokulu Ulaştırma ve Lojistik Anabilim Dalı, İstanbul.

Özkılınç, N.Nil (2005). Havayolu İşletmelerinde Birim Maliyetleme Uygulaması: THY A.O. Bakım Onarım Merkezi'nde Bir Uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

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

Sarılgan, A. Emre (2007). Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.

Sayın, A.Kenan (2011). Sivil Havacılık Güvenliğinde Özel Güvenlik Hizmetlerinin Etkinliğinin İncelenmesi (Esenboğa Havalimanı Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Ulaşım Güvenliği ve Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Şekerli, E. Bayram (2006). Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.

Şengür, Yusuf (2004).Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamalarının Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.

Şengür, Yusuf (2010). Havayolu İşletmelerinde Bilgi Sistemleri Stratejik Planlaması Amaçlarının, Başarı Faktörlerinin ve Yaklaşımlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Delfi Çalışması. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.

Tosun, Mehmet (2017). Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri. Yüksek Lisans Tezi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Politikası Anabilim Dalı, Ağrı.

## İNTERNET SİTELERİ

Airkule. (1.12.2017). <http://www.airkule.com/yazar/HAVAYOLU-MALİYET-ANALIZI/1217/>.

Airline.(1.12.2017).<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rxouIJvZdaoJ:https://en.wikipedia.org/wiki/Airline+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>.

Airline.(25.01.2018). <http://www.airlinehaber.com>.

Akademİktisat.(08.11.2017).[http://www.akademiktisat.net/calisma/hizmet/gov\\_hizmet\\_tr.htm](http://www.akademiktisat.net/calisma/hizmet/gov_hizmet_tr.htm).

Air News Times. (04.12.2017). <http://www.airnewstimes.com/icao-nedir-ve-baslica-gorevleri-nelerdir-17015-haberi.html>.

AirTransport.(01.12.2017).<http://www.yourarticlelibrary.com/geography/transportation/air-transport-characteristics-advantages-and-disadvantages/42130>.

Anadolu Jet (27.01.2018). <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/reklam-kanallari/arama/anadolujet-38-daha-dusuk-bir-edinme-basina-maliyetle-bilet-satislarinda-13-artis-elde-etti/>.

Anadolu Jet (25.01.2018). <https://www.anadolujet.com>.

Anadolu Jet (27.01.2018). <https://www.anadolujet.com/tr/kurumsal/hakkimizda>.

AÖF. (4.12.2017). <https://ru-ru.facebook.com/notes/ziraat-bankasi-cikmis-sorular-mulakat-sorulari/iktisat-aof-konu-ozetleri-6-10-ünite>.

Aviation Legislation, (30.11.2017). <http://easamodul10.blogspot.com.tr/2015/11/low-cost-airlines-maliyet-dusurme.html>.

ERA. (07.12.2017). <https://www.eraa.org/>.

Borsa Gündem. (20.12.2017). <http://www.borsagundem.com/haber/thy-amortisman-hesaplama-degisikligi-yapti/1157061>.

BusinessNews.(1.12.2017).<http://www.businessnewstr.com/2013/12/15/sivil-havayolu-tasimaciligi/>.

Capital.(26.11.2017). <https://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/kâr-artiran-yeni-fiyat-modeli>.

Dokuz Eylül Üniversitesi İnavasyon Kurulu Toplam Kalite Yönetimi. (27.11.2017). <http://webb.dev.edu.tr/inoviz/index.php/kalite>.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (1.12.2017). <https://docplayer.biz.tr/1492508-Devlet-planlama-teskilati-mustesarligi-9-kalkinma-plani-havayolu-ulasimi-ozel-ihstias-komisyonu-raporu.html>.

Girişimcilik. (4.12.2017). <https://morfikirler.com/en-onemli-isiniz-maliyet-azaltma-olmalidir/>.

Gökbulut, İlker (2013). Maliyet Yönetim ve Düşürme Teknikleri. <http://www.giv.org.tr/userfiles/files/MAL%C4%B0YET%20sunu.pdf>.

Hukuki Haber. (27.11.2017). <http://www.hukukihaber.net/overbooking-uygulamasi-ve-yuksek-yargi-kararlarina-bakis-makale,5241.html>.

Haber Türk. (27.01.2018). <http://www.haberturk.com>.

IATA. (09.12.2017). [www.iata.org/economics](http://www.iata.org/economics).

IATA (2014). [www.iata.org](http://www.iata.org).

ICAO. (09.12.2017). <https://www.icao.int/annual-report-2014/Pages/the-world-of-air-transport-in-2014.aspx>.

KOKPIT.(04.12.2017).<http://bizimkokpit.com/index.php/2015/06/11/avrupa-havacilik-emniyeti-ajansi-easa/>.

Kültür Havuzu. (26.11.2017).<https://www.nedir.com/kalite>.

LoadFactor.(15.01.2018).<http://energysentry.com/prod%20docs/educational%20literature/Load%20Factor.pdf>.

Pegasus. (25.01.2018). <http://www.flypgs.com/faydali-bilgiler/>.

Pegasus. (25.01.2018). <http://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/filo>.

Pegasus. (25.01.2018). <http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com>.

Pegasus. (05.09.2018). <https://www.ucuzabilet.com/pegasus>.

PragueAirport.(01.12.2017).<http://www.prg.aero/en/prague-airport/parallel-runway/benefits/significance-of-air-transport/>.

Piyasa Rehberi. (18.12.2017). <http://piyasarehberi.org/sozluk/suebvansiyon>.

RotAvrupa. (02.09.2018). <https://www.rotavrupa.com/low-cost-dusuk-maliyetli-havayolu-nedir/>.

SHGM.(01.12.2017).<http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2063-hava-tasima-isletmeleri>.

Simple Flying. (10.01.2019). <https://simpleflying.com/southwest-hawaii-flights-june-2019/>

Southwest Airlines. (25.01.2018). <https://www.obilet.com/ucak-firmalari/southwest-airlines>.

Southwest Investor Relations. (25.01.2018). <http://investors.southwest.com/our-company/company-overview>.

Southwest Media. (25.01.2018). <https://www.swamedia.com/pages/corporate-fact-sheet>.

STRATOS JET CHARTERS.(04.12.2017).<https://www.stratosjets.com/faq/what-is-a-charter-flight/>.

TheGeographyOfTransportSystems.(01.12.2017).<https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/ch3c5en.html>.

THY Faaliyet Raporu (09.12.2017).  
<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/icerikler/thy-faaliyet-2016-1r.pdf>.

Wikipedia.(25.01.2018).[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1nfpMiz5BLQJ:https://tr.wikipedia.org/wiki/Southwest\\_Airlines+%26amp;cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1nfpMiz5BLQJ:https://tr.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines+%26amp;cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr).

## **ÖZGEÇMİŞ**

AD: PELİN

SOYAD: KARAOSMAN

E-POSTA: pelinkaraosman@gmail.com

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

EĞİTİM DURUMU : Yüksek Lisans

DOĞUM TARİHİ: 25.09.1994

UYRUK: T.C.

DOĞUM YERİ: Üsküdar/İstanbul

### **EĞİTİM BİLGİLERİ**

Yüksek Lisans: Kocaeli Üniversitesi

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Muhasebe Ve Finansman Yönetimi

LİSANS: İstanbul Aydın Üniversitesi

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Muhasebe Ve Finansman Yönetimi

ÖN LİSANS: Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu , Muhasebe ve Vergi Uygulamaları

LİSE : Üsküdar Ticaret Meslek Lisesi

### **İŞ TECRÜBELERİ**

2011-2012 T.C. Ziraat Bankası- Muhasebe

2012-2013 Üsküdar Belediyesi – Muhasebe ve Vergi

2015-2016 Demir Muhasebe Mali Müşavirlik Hizmetleri

2015-2016 Üsküdar Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi- Muhasebe Öğretmenliği

### **SEMİNER VE BELGELER**

Temel İş Sağlığı Güvenliliği Belgesi

Girişimcilik Belgesi

İstanbul Üniversitesi Pedagojik Formasyon Belgesi

İstanbul Aydın Üniversitesi - Finansal Planlama Semineri

İstanbul Aydın Üniversitesi – Bütçe Nasıl Hazırlanır Semineri

İstanbul Aydın Üniversitesi – Birlikçilik ve Kayyum Yöneticiliği Semineri

İstanbul Aydın Üniversitesi – Tam Zamanında Üretim Sistemi Nedir Semineri

İstanbul Aydın Üniversitesi – Yerel Yönetimlerde Mali İşler ve Denetimi Semineri

Kocaeli Üniversitesi – Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi (7. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi)

BİLGİSAYAR BİLGİLERİ

Microsoft Ofis Programları

