


HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE YAN GELİR: HAVAYOLU YÖNETİCİLERİNİN VE YOLCU TERCİHLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Emine Müge Çetiner* 

Mustafa Fatih Güneş** 

Ahmet Erdal Peker*** 

Özet

Küresel ve bölgesel politik/siyasi/ekonomik krizlere yüksek seviyede duyarlı yapıya sahip olan ticari havayolu taşımacılığı sektörü; özellikle düşük kar marjları, değişken operasyonel maliyetler sebebiyle sektör içindeki firmaları çetin rekabet koşulları içinde faaliyet göstermeye zorlamaktadır. Zorlaşan rekabet koşulları içerisinde havayolları yeni gelir kalemleri arayışına girmişlerdir ve çözümünü yan gelir kalemlerinin üretilmesinde bulmuşlardır. Çalışmada, farklı türdeki havayolu iş modellerinde, yan gelirlerin araştırılması, yönetici ve yolcuların tercihlerinin karşılaştırılması hedeflenmiştir. 17 farklı uluslararası havayolundan, 160 havayolu yöneticisi ve 24 farklı ülkeden 188 havayolu yolcusu ile yapılan anket çalışmasında; havayolu yöneticilerinin ve yolcuların farklı havayolu iş modellerinde farklı yan gelir üretim yöntemlerini tercih ettikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Havayolu İş Modelleri, Yan Gelir, Ek Hizmetler*

Jel Sınıflandırması: *M1, M21, L93*

AIRLINE ANCILLARY REVENUES: COMPAIRING PREFERENCES OF AIRLINE MANAGERS AND PASSENGERS

Abstract

Being highly sensitive to the global and regional political and economic crises, Commerical Air Transportation Industry companies are forced to operate under severe competition conditions. Under those challenging competition conditions, airlines have been searching for new revenue streams in and found the solutions within ancillary revenue options. Purpose of this study was to research ancillary revenues of airlines and compare the ancillary revenue preferences of airline managers and passengers for different types of airline business models. A survey research was conducted for comparing the preferences of these two groups by participation of 160 airline managers from 17 international airlines and 188 airline passengers from 24 countries. Results of the survey showed that airline managers' and passengers' ancillary revenue production method preferences diverges from each other depending on airline business models.

Keywords: *Airline Business Models, Ancillary Revenues, Ancillary Services*

Jel Codes: *M1, M21, L93*

* Prof.Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü m.cetiner@iku.edu.tr

** Dr., Türk Havayolları Teknik AŞ. mfgunes@thy.com

*** Emniyet Takip Şefi, Türk Havayolları A.O. Yer İşletme Başkanlığı aepeker@thy.com

1. Giriş

“Milyoner olmak istiyorsanız, işe milyar USD ile başlayın ve yeni bir havayolu kurun” (Chadha, 2016). Bünyesinde Virgin Atlantic havayollarını da barındıran Virgin Group’un sahibi Richard Branson’ın söylediği gibi, ticari havayolu taşımacılığı kar elde etmek için çok zor ve riskli bir sektör olarak bilinmektedir. Küresel ve bölgesel politik/siyasi/ekonomik krizlere yüksek seviyede duyarlı yapıya sahip olan ticari havayolu taşımacılığı sektörü; özellikle düşük kar marjları, değişken operasyonel maliyetler (yakıt, personel vb.), sebebiyle sektör içindeki firmaları çetin rekabet koşulları içinde faaliyet göstermeye zorlamaktadır.

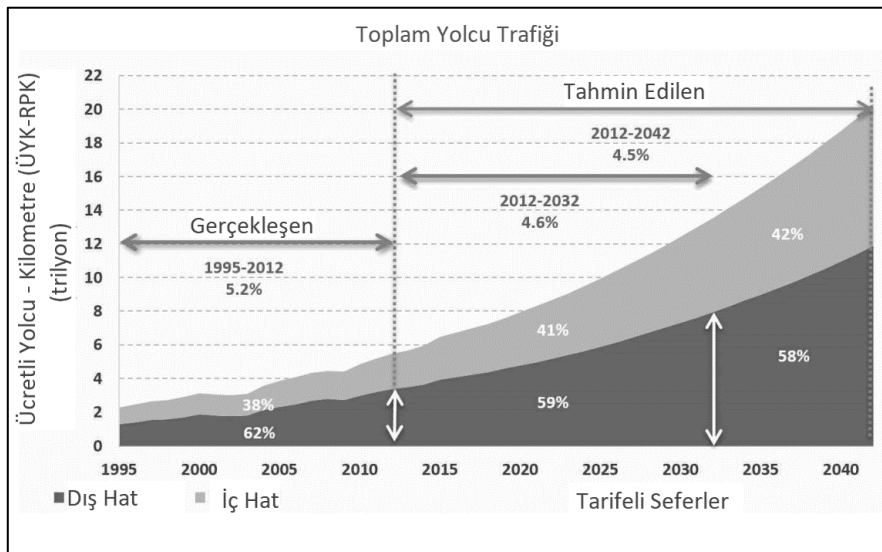
1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri iç hatlarındaki deregülasyon sonucu, sektörde serbestleşme ve devlet tekelinden kurtulma eğilimi başlamıştır. Bu serbestleşme süreci rekabeti arttırmış ve artan rekabet sonucu yeni havayolu iş modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

Ortaya çıkan bu yeni iş modelleri, yolcular adına pozitif etki bırakırken havayolları adına sektörü çok daha zor bir hale getirmektedir. Bu sebepten ötürü kar marjlarında istedikleri artışı sağlayamayan havayolları, çareyi yeni gelir kalemleri üretmekte bulmuşlardır. İngilizce literatürde *Ancillary Revenue* olarak tanımlanan bu yeni gelir kalemi ülkemizde; *Yan Gelir, Tali Gelir, Ek Gelir/Hizmetler* olarak isimlendirilmiştir.

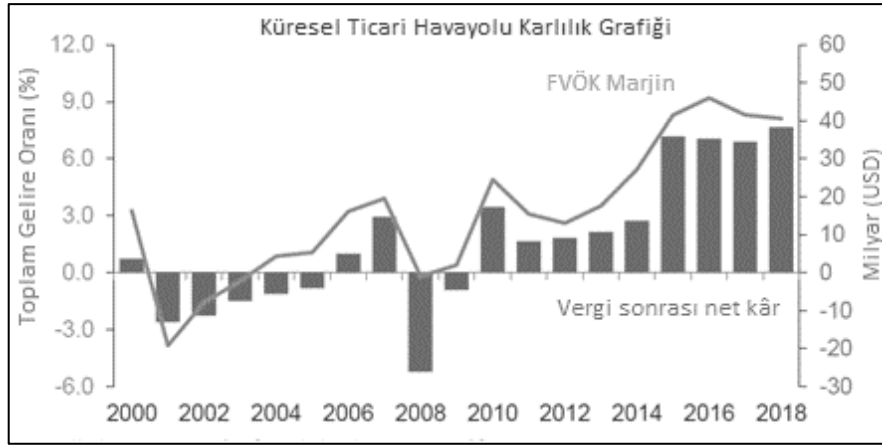
Sektör, dünya genelinde 1400 havayolu, 26000 uçak ve 3900 havalimanı ile yolculara en hızlı ve en güvenilir ulaşım hizmetini sunmaktadır. 2017 yılı sonu itibariyle sektörün global olarak toplam gelirin 750 Milyar USD seviyesine ulaştığı, giderlerin 690 Milyar USD, net karın ise %4.6 ile 34,5 Milyar USD olarak gerçekleştiği raporlanmaktadır (IATA, 2017). Şekil 1.1’de görüleceği üzere; yıllara göre gerçekleşen küresel yolcu trafiği sürekli olarak artış eğilimindedir ve bu artışın devam edeceği tahmin edilmektedir (IHLG, 2017).

Küresel kriz dönemleri haricinde, yolcu trafiği ve elde edilen toplam gelirlerde sürekli olarak artış görülmesine karşın, ticari havayolu taşımacılığının kar marjlarında sürdürülebilir artış sağlanamamaktadır. Şekil 1.2’de verilen grafikte 2000-2018 yılları arasında sektörde elde edilen net kar miktarları ve karın toplam gelire oranı verilmektedir.

Havayolu Yan Gelirlerinin öneminin yıllar içinde hızla artması ve sektörün dinamiklerini değiştirme olasılığından hareketle hazırlanan çalışmada, farklı türdeki havayolu iş modellerinde, yan gelirlerin araştırılması ve yönetici ve yolcuların tercihlerinin karşılaştırılması hedeflenmiştir.



Şekil 1.1 Toplam Yolcu Trafiği: Gerçekleşen ve Tahmin Edilen (IHLG, 2017)



Şekil 1.2 Küresel Ticari Havayolu Karlılık Grafiği (Pearce, 2017)

Havayolu Yan Gelirlerinin öneminin yıllar içinde hızla artması ve sektörün dinamiklerini değiştirme olasılığından hareketle hazırlanan çalışmada, farklı türdeki havayolu iş modellerinde, yan gelirlerin araştırılması ve yönetici ve yolcuların tercihlerinin karşılaştırılması hedeflenmiştir.

2. Havayolu İş Modelleri

1970'li yıllara kadar tamamen devletlerin kontrolünde olan havayollarında iş modelleri gibi bir kavram henüz bulunmamaktaydı. 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri iç hatlarındaki deregülasyon sonucu, sektörde serbestleşme ve devlet tekelinden kurtulma eğilimi başlamıştır. Serbestleşme eğiliminin neticesinde tekel konumları zayıflayan devlete ait havayolları özel sektördeki rakipleri ile mücadele içine girmek durumunda kalmıştır. Artan rekabet sonucu, pazar paylarını geri kazanmak isteyen havayolları ve sektörden yeni pay almayı hedefleyen havayolları, yazılı olmasa da yıllar içinde kabul edilmiş birçok tabuyu yıkma eğilimine girmişlerdir. Kullanılan havalimanlarından, uçak içi ikram noktasına varıncaya kadar revizyona ve farklılaşmaya giden havayolları, yolcuya sunulan değer ve deneyim ekseninde birbirlerinden farklılaşmaya başlamışlardır. Bu farklılaşma sonucu yeni havayolu iş modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır. (Önen, 2016)

Bir havayolu iş modeli, şirketin hedeflenen müşterilere sağladığı değeri ve bunu başarmak için kaynaklarını dâhili ve harici olarak nasıl yapılandırdığını tanımlaması olarak ifade edilebilir (Holloway, 2012).

Havayolu iş modellerindeki değişim, Michale Porter'ın "Jenerik Rekabet Stratejileri" olarak tanımladığı, işletmelerin müşteriler, mevcut rakipler, yeni yatırımcılar, ikame mal üreticileri ve tedarikçilerden oluşan beş temel güce karşı pozisyon geliştirme eğilimi ekseninde hayat bulduğu görülmektedir. Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaşma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi olarak üç başlık altında incelenen Jenerik Rekabet Stratejilerinin yeni havayolu iş modelleri oluşturulurken kullanıldığı yadsınamaz bir gerçektir. (Porter, 1980) Porter işletmelerin başarıyı ulaşmak için bu stratejilerden sadece bir tanesini kullanması gerektiğini vurgulamasına karşın, bazı havayollarının aynı anda birden fazla Jenerik Rekabet Stratejisi kullandığı görülmektedir. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2014)

2.1. Düşük Maliyetli Havayolları (Low Cost Carriers)

Düşük Maliyetli Havayolu şirketlerinin başarısının en temel sebebi uyguladıkları farklı maliyet düşürme yöntemleri ile toplam maliyetlerini %40-50 seviyesinde düşürmelerinden kaynaklanmaktadır (Tanrısevdi & Çulha, 2010).

Başlangıçta yolculara daha ucuz fiyata bilet sağlayabilmek adına, ikincil havalimanlarının kullanımı, ikram ve bagaj gibi ek hizmetlerin bilet fiyatında dâhil edilmeden ayrıca satışının yapılması,

maksimum seviyede koltuk yerleşim planına sahip uçak konfigürasyonlarının kullanılması, uçulan noktalarda farklılaşma gibi stratejilere sahip Düşük Maliyetli Havayolları (Low Cost Carriers) sektörde ciddi miktarda pazar payı elde etmişlerdir. (Oliveira & Huse, 2009)

Düşük maliyetli havayollarının atası olan Southwest Havayolları'nın ilk kez uyguladığı "ayrıştırma-ayrı fiyatlandırma" (unbundling) stratejisi ile bir takım temel hizmetler bilet fiyatı haricinde ücretlendirilerek, ana bilet fiyatı düşürülmüştür. Böylece önceden gider kalemi oluşturan, ek bagaj ücreti ve uçak içinde yemek hizmeti gibi servisler artık gelir üreten kalemler haline gelmiştir (Bachwich & Wittman, 2017). Böylece yolcular daha ucuz fiyata uçak bileti alırken, havayolları da operasyonel maliyetlerini düşürmüş ve önceden gider olan kalemler, ek gelir olarak şirketlere geri döner hale gelmeye başlamıştır.

Düşük bilet fiyatı ve basitleştirilmiş hizmet sunumu değer önerisi ile fiyat hassasiyeti yüksek yolculara hizmet veren Düşük Maliyetli Havayollarının aşağıda anlatılan 4 temel üzerine kurulu olduğu görülmektedir.

Uçak Filosunda Standardizasyon: Düşük Maliyetli Havayolları bakım ve operasyonel giderlerin azaltılması amacıyla filolarında tek tip uçak kullanımını benimsemiştir. Örneğin; Southwest Havayolları dünyadaki en büyük Boeing filosuna sahiptir. Toplam 706 uçağa sahip olan havayolu, 512 adet Boeing 737-700, 181 Adet Boeing 737-800 ve 13 adet Boeing 737 MAX tipi uçağı operasyonunda kullanmaktadır.

Uçak İçi İkram: Düşük Maliyetli Havayolları, diğer havayolu firmaları gibi ücretsiz yiyecek ve içecek servisi gerçekleştirmemektedir. Bu gider kaleminden kurtulmakla birlikte, uçak içerisinde ikram talebi olan yolculara, yiyecek ve içecek satışı yapılarak ek gelir elde edilmektedir. Azaltılmış ikram uygulamasının en önemli sonuçlarından biri de, ilgili havayollarının düşen ikram sayıları sebebiyle uçaklarında daha az mutfak (galley) barındırmasıdır. Azalan mutfak sayısı sayesinde uçağın konfigürasyonu daha fazla koltuk içerecek şekilde dizayn edilebilmektedir.

Uçuş Ağı: Geleneksel havayolu şirketlerinden farklı olarak, Düşük Maliyetli Havayolları, şehirlerde bulunan ikincil havalimanlarından operasyon yapmayı tercih etmektedirler. Bu sayede kalabalık merkez (hub) havalimanlarında kaybedilen uçak taksi (taxi), iniş-kalkış ve bir sonraki sefere hazırlık süreleri düşürülerek, sefer ve tarife artışı yapılabilmektedir.

Ayrıca ikincil havalimanlarından direkt olarak diğer ikincil havalimanlarına uçuşlar sayesinde, ilgili havayolları uçuş ağlarını (network) genişletmekte, yolculara farklı uçuş rotaları sunabilmektedirler.

Yan Gelir: Bu çalışmanın asıl konusu olan yan gelirler, Düşük Maliyetli Havayolları'nın ana gelir kalemlerinden biridir. Özellikle ayrıştırma metoduyla bilet fiyatı dışına çıkarılan hizmetler münferit olarak ücretlendirilmekte ve ilgili havayollarına yeni gelir kalemleri oluşturmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde doğan bu iş modelinin Avrupa Kıtasında ve ülkemizde temsilcileri pazar paylarını her geçen gün arttırmaktadır. Ülkemizde ilgili havayolu iş modelini kullanan firmalara örnek vermek gerekecek olursa, Pegasus ve AnadoluJet havayolları başarılı örnekler içinde sıralanabilmektedir.

Ayrıca bir kısım Düşük Maliyetli Havayolu, iş modellerini Maliyet Liderliği Stratejisi ile tamamen düşük fiyat odaklı olarak revize ederek, Ultra Düşük Maliyetli Havayolu(Ultra Low Cost Carrier) kavramını ortaya çıkarmışlardır.

2.2. Melez Havayolları (Hybrid Carriers)

Düşük Maliyetli Havayollarının elde ettiği başarıya cevap olarak, Geleneksel Havayolları veya başka bir deyişle Tam Hizmet Sunan Taşıyıcılar-Havayolları (Full Service Carriers) bilet fiyatlarını Düşük Maliyetli Havayolları ile aynı noktaya çekmeye başlamıştır. Bilet fiyatlarındaki bu değişim sonucu,

yolcular aynı fiyata daha fazla hizmet alabilir duruma gelmiştir. Bu durum Düşük Maliyetli Havayolları'nın pazar paylarını geçici bir süre olumsuz yönde etkilemiştir.

Azalan pazar paylarındaki, eski gücünü yakalamaya çalışan bir takım Düşük Maliyetli Havayolları, iş modellerini Tam Hizmet Sunan Taşıyıcılara yaklaştırarak yeni bir iş modeli ortaya çıkarmışlardır. Yeni Hybrid (Melez) iş modeli ile yolculara uygun fiyata bilet sağlanırken aynı zamanda Tam Hizmet Sunan Havayolları'ndaki gibi müşteri memnuniyetini yukarı taşıyan hizmetler vermeye başlamıştır (Klophaus, Conrady, & Fichert, 2012).

Melez Havayolları, görece düşük bilet fiyatı ve zenginleştirilmiş hizmet sunumu değer önerisi ile fiyata ve seyahat deneyimine eşit miktarda önem veren yolculara hitap etmektedir. Bu havayolları, uçak filusunda standardizasyon, uçak içi ikram, uçuş ağı ve yan gelir konularında karma stratejiler takip etmektedirler.

Melez Havayolları'nın filo yapısı karma uçaklardan oluşmaktadır. Filosundaki uçakların bir kısmı Düşük Maliyetli Havayollarındaki gibi aynı tip ve kabin içi yerleşime sahipken, filusunun bir kısmı uzun uçuşlar (long-haul) yapabilecek geniş gövde uçaklardan oluşabilmektedir.

Özellikle konfor öğelerine önem veren ve aynı zamanda fiyat hassasiyeti bulunan yolcular için, uçak koltuk yerleşim planları (LOPA) Düşük Maliyetli Havayollarına göre daha az sayıda koltuk içererek şekilde tasarlanmaktadır. Koltuk yerleşim planlarındaki bu değişim sayesinde koltuklar arası diz mesafeleri (seat pitch) arttırılarak yolculara ek konfor sağlanabilmektedir.

Koltuk yerleşim planları ile birlikte en önemli konulardan biri de havayollarının kendi iş modeline göre uçaklarında kaç sınıf bulunduracağı kararıdır. Bu seçim tüm iş modellerinde olduğu gibi Melez Havayollarında da çok önemlidir. Düşük Maliyetli havayolları kabinlerinde tek tip sınıf bulunurken günümüzde Melez Havayollarında 2-3, Tam Hizmet Sağlayan Havayollarında ise 3-4 sınıf bulunmaktadır.

Melez Havayollarının bir diğer farklılaşma stratejisi ise uçuş ağlarındaki (network) izledikleri karma stratejilerdir. Düşük Maliyetli Havayolları'nın tercih ettiği ikincil havalimanlarından operasyon gerçekleştirme yöntemine ek olarak Melez Havayolları ana merkez (hub) havalimanlarını da kullanmaktadırlar. Böylece ana meydanları kullanmak isteyen yolculara hizmet sağlanmakla birlikte, ana meydanlarda diğer Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan firmalar ile Ortak Kod Paylaşımı (Code Share) paylaşımı yaparak uçuş ağlarını genişletmektedirler.

Code Share kısaca, havayollarının kendi yolcularına bilet satışı yapmakla birlikte, diğer havayolu firmalarının da koltuklarını satabilmek için yaptığı, tarafların havayolları olduğu işbirlikleridir. Bu sayede havayolları uçabildikleri destinasyon sayısını arttırmaktadırlar. Aktarmalı uçuşlar için örnek vermek gerekirse; rezervasyon ve biletleme sürecini tek bir havayolunun dağıtım kanalları üzerinden yapan yolcular, code share anlaşması kapsamında sonraki uçuş bacaklarında uçuşlarını anlaşmalı diğer havayolları ile yapabilmektedirler (Emirates, 2018).

Melez Havayolu iş modeli dünyada kabul görürken, doğru izlenen alt stratejiler sayesinde havayollarını başarıya ulaştırabilmekte veya yanlış belirlenen alt stratejiler ile havayolunu başarısızlığa mahkûm edebilmektedir.

Ülkemizde Melez Havayolu iş modelinin en başarılı örneği AtlasGlobal havayolu firmasıdır. 2001 yılında 2 yolcu uçağı ve Düşük Maliyetli Havayolu iş modeli ile faaliyetine başlayan AtlasJet, 2015 yılında ismini AtlasGlobal olarak değiştirmiştir. AtlasGlobal'in 2015 yılında büyük etkinliklerle çeşitli medya organlarında duyurduğu marka değişim kampanyası aslında ilgili havayolunun iş modelinin Tam Hizmet Sunan Hava Yolları'na yaklaşarak karma stratejiler izleyen bir Melez Havayoluna dönüşme serüvenin neticesidir. İlgili havayolu filo yapısından uçuş ağına, uçak içi ikramlardan marka algısına kadar birçok konuda farklılaşma yolunu izlemiştir.

2.3. Tam Hizmet Sağlayan Havayolları (Full Service Carriers)

Tam Hizmet Sağlayan Havayolları diğer adıyla Geleneksel Havayolları (Network Carriers – Legacy Carriers), ticari havayolu taşımacılığı sektörünün en eski ve en bilinen iş modelidir. Geniş uçuş ağı, sayı olarak büyük uçak filoları, kaliteli ikram ve konfor anlayışı ile ticari havayolu taşımacılığı sektörünün pazar payı en yüksek oyuncularını ilgili iş modelini benimseyen havayollarıdır.

Küresel olarak arz edilen koltuk sayısı bazında 2014 yılı verilerine göre Düşük Maliyetli Havayolları %11, Melez Havayollarının %23, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ise %66 pazar payına sahip olduğu raporlanmaktadır. Aynı raporda 2023 yılında bu verilerin; Düşük Maliyetli Havayolları için %13, Melez Havayolları için %30, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları için ise %57 olarak gerçekleşmesi öngörülmektedir (Thomas & Catlin, 2014).

Yolculara sağladığı değerin temelinde, konfor artırıcı unsurlar ve sık uçan yolcular için geliştirmiş sadakat programları olan Tam Hizmet Sağlayan Havayolları hizmetlerin tamamını, yakın bir zamana kadar bilet fiyatına dâhil etmekteydi. Sektörde artan rekabet ve yan gelirlerin artan cazibesi, Tam Hizmet Sunan Havayolları'nın da iş modellerini tekrar gözden geçirme gerekliliği doğurmuştur.

Yukarıda belirtilen değerleri yolcuya sunmaya devam edebilmek için maliyet azaltma yöntemlerine başvuran bir takım Tam Hizmet Sağlayan Havayolu, Melez Havayolu iş modelini benimsemiştir.

Tam tersine bir takım Tam Hizmet Sunan Havayolu ise “Odaklanma Stratejisini” derinlemesine benimsemiş, iş modellerini yolcu deneyimi odaklı olarak revize ederek, A+ lüks hizmet sağlanan yeni bir niş segment olan Premium Tam Hizmet Sağlayan Havayollarını (Premium Full Service Carriers) oluşturmuşlardır.

Premium Tam Hizmet Sağlayan havayollarının odaklandığı en önemli nokta mükemmel yolcu deneyimidir. Temelini müşteri deneyiminden alan, yolcu deneyimi kavramı; rezervasyon sürecinden varış noktasına kadar, yolcular ve havayolu arasında yaşanan eşsiz, unutulmaz, sürdürülebilir etkileşimler olarak özetlenebilir (Pine & Gilmore, 1999). Alt bileşenleri ise Yolcu Memnuniyeti, Sadakat, Marka ve Kalite' dir.

3. Literatür Taraması

Uluslararası ve ulusal literatür incelendiğinde havayolu yan gelirleri ile ilgili akademik yayınların kısıtlı miktarda olduğu görülmektedir. Konunun ticari önemi şirketler için ilgi çekici olduğundan uluslararası otoriteler ve danışmanlık firmaları tarafından yayınlanan raporlar, düzenlenen konferans bildirileri literatüre katkı sağlamaktadır. Havayollarında yan gelir konusuna ilişkin çalışmalar bu bölümde özetlenmiştir.

Yolculara doğrudan gerçekleştirilen bilet satışından elde edilen gelirlerinin dışında, yolcu deneyimini geliştirmek amacıyla dolaylı olarak gerçekleştirilen satışlardan elde edilen gelirler **Yan Gelir** olarak adlandırılmaktadır. Yan Gelirler temel olarak dört alt başlık altında incelenmektedirler. (O'Connell, Smith, & Warnock, 2013)

- À la carte Satış Gelirleri
- Komisyon Temelli Gelirler
- Sık Uçan Yolcu Programlarından Elde Edilen Gelirler
- Reklam Gelirleri

Yan gelir elde edilmesini sağlayan faaliyetler, ek hizmetler (ancillary services) olarak isimlendirilmektedir. Ek hizmetler yolculara havayolu firmaları tarafından isteğe bağlı olarak sunulan ve uçak yolculuğu ile ilişkili ürün veya servislerdir.

Ek hizmetler doğrudan uçuş deneyimi ile ilgili olabildiği gibi aynı zamanda yolcuların tüm seyahat planları ile de ilgili olabilir. Uçuş sırasında yemek satışı ve varış noktasında araç kiralama hizmetleri bu hizmetlere örnek olarak gösterilebilir.

Yolcuları ile uzun soluklu ilişkiler geliştirmeyi hedefleyen ve ek hizmetlerini uçak yolculuğu dışında kalan zamanlarda da sunmak isteyen havayolları, sık uçan yolcu programları (sadaikat programları) ve bankalarla ortak marka altında çıkarılan mil-kredi kartları ile bu hedeflerini gerçekleştirmektedir (Bockelie & Belobaba, 2017).

Son yıllarda havacılık sektöründe birçok işletme gelirlerinin önemli bir bölümünü ana faaliyetlerinin tamamlayıcı bir parçası olarak yan gelirlerden elde etmektedirler (Hao, 2014). Yan gelirlerin öneminin gittikçe daha çok farkına varan işletmeler, müşteri memnuniyetini de yüksek seviyede tutarak, bu gelirleri arttırabilecek iş modelleri ve stratejiler üzerinde çalışmaktadırlar.

IdeaWorks araştırma firmasının her yıl yayınladığı yan gelir raporunda, yan gelir üretimi konusunda en başarılı 10 şirket listelenmektedir. 2007 yılında yayınlanan raporda 10 şirketin toplam yan gelir üretimi 2,1 Milyar USD olarak gerçekleşirken, 2016 yılında bu rakam 28 Milyar USD'ye ulaşmıştır (Ideaworks, 2017).

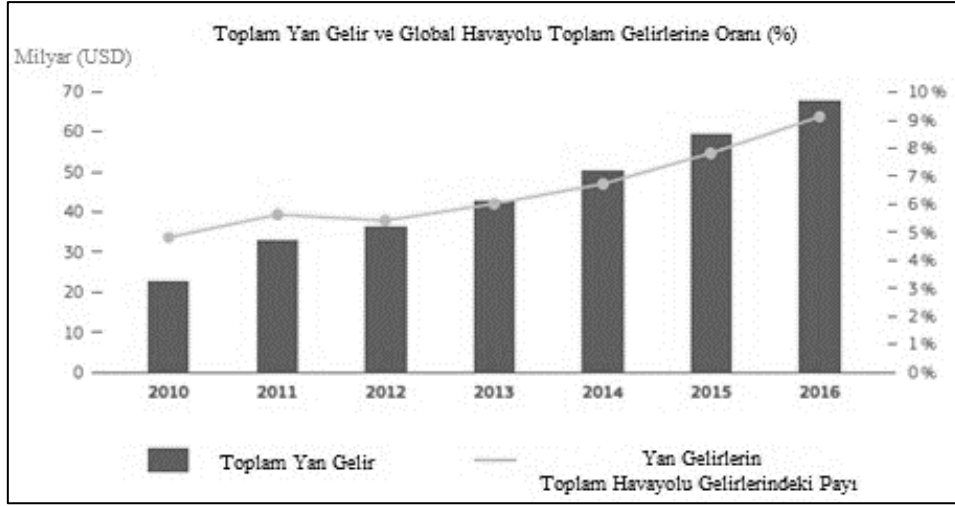
2010 yılında ticari havayolu taşımacılığı şirketlerinin global olarak toplam geliri içinde %4.8'lik paya sahip olan yan gelirler yıllar içerisinde artış göstererek, 2016 yılında 67.4 milyon USD ile toplam gelirlerin %9.1'ine ulaşmıştır. Şekil 3.1'de verilen grafikte yan gelirlerin yıllar içinde toplam gelirler içindeki artışı gösterilmektedir.

Toplam yan gelir üretiminde en başarılı firmaların neredeyse hepsinin Tam Hizmet Sağlayan Havayolları oluştururken, yan gelirlerin toplam gelirlerine oranında en başarılı firmalar Düşük Maliyetli Havayollarıdır. Tam Hizmet Sağlayan Havayolları'nın genel toplamda başarılı olmalarının en temel sebebi geniş uçuş ağları ve filo büyüklükleri sebebiyle toplam yolcu sayısında Düşük Maliyetli Havayolları'ndan önde olmalarıdır. Ayrıca Tam Hizmet Sağlayan Havayolları'nın Sık Uçan Yolcu Programları (Sadaikat Programları) aracılığıyla yüksek miktarda yan gelir elde ettiği unutulmamalıdır.

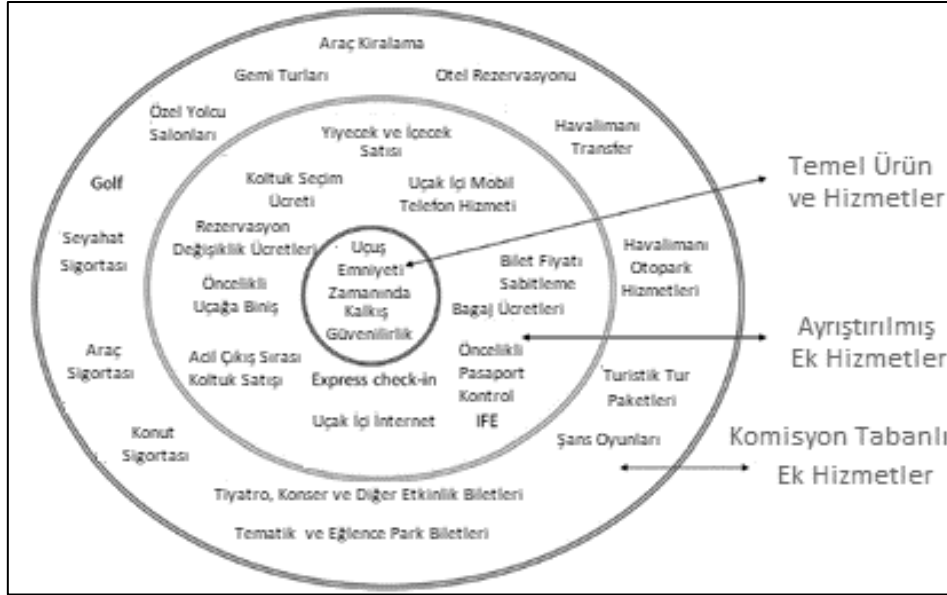
Bir havayolu firmasının en temel ürünü olan, uçuş hizmetinin vazgeçilemeyen yapı taşları uçuş emniyeti, zamanında kalkış ve güvenilirlik olarak belirtilebilmektedir. Bu yapı taşları dışında kalan hizmetler bilet fiyatından ayrı tutulabilir, çeşitli ürün paketleri haline getirilebilir veya havayolu iş modeline göre, sunulan hizmetlere dâhil edilmeyebilir.

Düşük maliyetli havayollarının atası olan Soutwest Havayolları'nın ilk kez uyguladığı "ayrıştırma-ayrı fiyatlandırma" (unbundling) stratejisi ile bir takım temel hizmetler bilet fiyatı haricinde ücretlendirilerek, ana bilet fiyatı düşürülmüştür. Böylece önceden gider kalemi oluşturan, ek bagaj ücreti ve uçak içinde yemek hizmeti gibi servisler artık gelir üreten kalemler haline gelmiştir (Bachwich & Wittman, 2017). Böylece yolcular daha ucuz fiyata uçak bileti alırken, havayolları da operasyonel maliyetlerini düşürmüş ve önceden gider olan kalemler, ek gelir olarak şirketlere geri döner hale gelmeye başlamıştır. Bu konuda yolcuların tepkileri çalışmanın ilerleyen bölümlerinde aktarılacaktır.

J.F.Connel'in yan gelir modelinin (O'Connel & Williams, 2012) merkezinde bulunan uçuş emniyeti, zamanında kalkış ve güvenilirlik üçlüsünden oluşan temel havayolu hizmetleri, gelir oluşturmayan hizmetler olarak sınıflandırılmıştır. Bu hizmetler uçuşun ayrılmaz birer parçası olarak kabul edilmektedir. Havayolunun temel hizmetlerinin dışında kalan hizmetler, ayrı fiyatlandırılmış-ayrıştırılmış (un-bundled) ek hizmetler ve komisyon tabanlı ek hizmetler olarak tanımlanmıştır. Yolcuğun her üç fazında (uçuş öncesi, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında) sunulabilecek bu hizmetlerin kar getirme potansiyelleri mevcuttur. Şekil 3.2'de verilen şemada havayollarının temel hizmetleri, ayrıştırılmış ek hizmetler ve komisyon tabanlı ek hizmetler modellenmiştir.



Şekil 3.1 Toplam Yan Gelir ve Global Havayolu Toplam Gelirlerine Oranı (Amadeus, 2017)



Şekil 3.2 Temel Havayolu Ürünleri ve Ek Hizmetler Şeması (O'Connel & Williams, 2012)

Ek hizmetler münferit olarak kendi başlarına ücretlendirilebildiği gibi aynı zamanda birçok havayolunun uyguladığı gibi farklı fiyatlarda farklı değer karmaları ile çeşitli ücret sınıfları, uçuş paketleri oluşturulabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, en düşük uçak bileti fiyatına yolcular için minimum seviyede ayrıcalık ve hizmet sağlanırken, yüksek bilet fiyat sınıfları için yolcuya esneklik ve birçok ek hizmet sunulmaktadır (Vinod & Moore, 2009). Böylece beklentileri farklı olan yolcuların kendilerine uygun uçuş paketlerini seçerek, istedikleri değer karmasına ulaşması sağlanmaktadır.

Sürekli artış eğilimindeki yan gelirler, havayolu şirketlerinin karlılığını arttırırken bunun yükünü çoğu zaman yolcular çekmektedir. Gelişen internet arama motorları sayesinde fiyat duyarlılığı yüksek olan yolcular, gerçek zamanlı olarak bilet fiyatlarını ve ek hizmet fiyatlarını ve uçuş paketlerini çok çeşitli kanallar vasıtasıyla karşılaştırabilmektedirler. Geçmiş yıllarda bilet fiyatına dâhil olan hizmetleri para ödeyerek almak çoğu yolcu için hayal kırıklığı oluşturmaktadır. Yolcuların büyük bir çoğunluğu havayolu şirketlerinin, sürekli olarak kendilerinden daha fazla kazanç sağlama eğiliminde olduğu görüşünü benimsemektedir (Belobaba, 2010).

Bir kısım yolcu bu ek ücretler sayesinde düşen bilet fiyatlarından memnun olsa da, birçok yolcu hiç bir ek katma değer sunmadan tahsil edilen bu ücretlerden rahatsız olmaktadır. Bu gelir kaleminin

haksız olduğunu düşünmekte, şaşkınlık, kızgınlık ve öfke duygu durumlarına bürünmektedirler. Ek ücretlerin çeşitli dağıtım kanalları üzerinden gizlice alındığını veya rezervasyon sırasında kasıtlı olarak gizlendiğini düşünen gruplar, Amerika Birleşik Devletleri'nde 23 Eylül tarihini "Mad as Hell About Hidden Fees Day!" günü (Gizli Ücretlere Karşı Öfke) olarak kabul etmişlerdir ve 2010 yılından itibaren bu günü protestolar ile geçirmişlerdir. Bu tepkilere karşılık olarak Amerikan Ulaştırma Bakanlığı (U.S. DOT), ilgili ücretlerin şeffaf bir şekilde yolculara yansıtıldığını ve havayollarının bu gelirler üzerinden vergiye tabi olup olmadığını, kontrol altında tutabilmek üzere 2 yıl süren bir çalışma gerçekleştirmiştir (Conrady & Buck, 2012). Çalışmanın 2 sene sürmesinin temel sebebi, Amerikalı ve yabancı havayollarının yan gelir elde ettiği ek hizmetlerin ücretlerini küresel dağıtım sistemlerine (GDS) entegre etmesinin maliyetleri, kazanımları ve sonuçları ekseninde ek bilgiye ihtiyaç duyulmasıdır.

Literatürde, ana bilet fiyatından ayrıştırılarak, münferit olarak fiyatlandırılan (unbundled) ek hizmetlerin, yolcu duygu durumları ve davranışları üzerine etkisi en çok araştırılan konulardan biridir. Bu çalışmaların başında gelen Tuzovic ve diğerlerine ait makalede, bilet fiyatından ayrıştırılan ek hizmetlerin, ücret kabul seviyeleri, yolcular üzerindeki bilişsel-duygusal etkilerin, yolcu davranışlarına etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışmada belirli ek hizmetlerin ayrıştırılmış ek ürünler içinde daha az kabul gördüğü ve havayolu firmalarına negatif yöndeki geri dönüşünün daha yüksek oranda yaşanabileceği vurgulanmıştır (Tuzovic, Simpson, Kuppelwieser, & Finsterwalder, 2014). Çalışma sonucunda tüm ek hizmet ücretlerinin aynı şekilde algılanmadığı ve aralarındaki algılanan haksızlık-adaletsizlik seviyelerinin önemli oranda farklı olduğu ortaya konulmuştur. Yolcuların ana yolculuk deneyimine ek olarak konfor sağlayan uçak içi eğlence sistemi kullanma ve uçak içi yiyecek-içecek hizmetine, ödeme yapmak konusunda kabul seviyeleri daha yüksek çıkmıştır. Bu hizmetlerin ana bilet fiyatından ayrıştırılarak, yolculuk için yapılan masrafların düşmesi bu konuda yolcuları olumlu yönde etkilemektedir. Fakat uçak yolculuğunun ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilen bagaj hizmetleri için havayolları tarafından talep edilen ek ücretler, yolcular arasında "Algılanan İhanet (Perceived Betrayal)" seviyesinin en yüksek seviyede çıktığını kategori olmuştur.

Havayollarında yan gelirlere, yolcuların verdiği tepkilere ilişkin olarak literatürde, Fiyatlandırmada Adalet (Price Fairness) konusu da önemli bir yer teşkil etmektedir. Fiyatlandırmada adalet ve doğru kıymet belirleme kavramları uzunca bir süredir farklı sektörlerde de araştırılmıştır. Fiyatlandırmada adalet (Price Fairness) kısaca; mevcut fiyat ile referans fiyat, rakiplerin fiyatları ve diğer tüketicilerin aldığı fiyatların kıyaslanması-karşılaştırılması süreci olarak tanımlanabilir (Xia, Monroe, & Cox, 2004).

Bu konuda yapılan çalışmalardan birinde, Amerika iç hat yolcuları ile yapılan anket çalışması sonucu (524 katılımcı) fiyat karşılaştırma ve bilişsel niteliğin, fiyatlandırmada adalet algısını etkilediği ve bu etkinin yolcuların duygu durumlarını etkilediği ve çeşitli davranışsal tepkilere sebebiyet verdiğini savunmaktadır. Geçmiş yıllarda bilet fiyatına dâhil olan ürünlerin, havayolları tarafından sonradan ek olarak ücretlendirilmesi, bilet fiyatlarının düşmesine sebebiyet vermesine rağmen, yolcularda fiyat adaletsizliği algısını oluşturmakta ve sinir, öfke gibi duygu durumlarına sebebiyet vermektedir. Aynı çalışmada yolcular ücret artışı ve ilave ücret durumlarına karşın, eğer bu ek hizmetlerin fiyatlarının adil bir şekilde belirlendiği düşünüyorlarsa aynı havayolunu tercih etme davranışı eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Chung & Petrick, 2012).

Yukarıda incelenen araştırmaların ortak sonucu olarak bilet fiyatlarından ayrıştırılan hizmetlerin, genel olarak yolcular üzerinde olumsuz etki oluşturduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu sebepten ötürü akademisyenler ve sektöre yön veren stratejistler, ayrıştırma modelinin geleceği ile ilgili bir takım çalışmalar yapmıştır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalardan birinde (Garrow, Hotle, & Mumbower, 2012), ayrıştırılmış ek hizmetlerin, genel ek hizmetlere oranında yıllar içinde düşüş eğilimine gireceğini vurgulamaktadır.

İlgili çalışma Amerika Birleşik Devletleri iç hatlarında faaliyet gösteren havayollarının bilet satışlarında, ayrıştırılmış ek hizmetlerin satışı sebebiyle, yolcuların bu hizmeti sunan havayollarını tercih etmediği ve belirtilen havayollarında bilet satışlarının %5 oranında azaldığı belirtilmiştir.

Literatürde müşteri tepkileri ile dolaylı ilişki içinde olan bir diğer konu da “Müşteri Değeri” (Customer Value) konusudur. İlgili alanda Yan Gelirlerin Müşteri Değeri’ne etkisini inceleyen en önemli çalışmalardan biri Wittmer ve Rowley tarafından yapılmıştır (Wittmer & Rowley, 2014). Çalışmada Tam Hizmet Sunan Havayolları’nda bilet fiyatı dışında tutularak ayrıştırılan ek hizmetlerin müşteri değeri ve müşteri kabul seviyelerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Araştırma Avrupa’da hizmet gösteren bir Tam Hizmet Sağlayan Havayolu’nun ekonomi sınıfı yolcuları ile yapılmıştır. Makalede müşteri değeri; Woodruff’ın çalışmalarındaki (Woodruff, 1997) tanımları temel alarak müşterinin algıladığı faydaların, ürünü elde etmek için harcadığı kaynaklara oranı, kıyaslaması olarak ifade edilmiştir.

Çalışma sonucunda, literatürü destekleyecek şekilde Tam Hizmet Sunan Havayolları’nın önceden bilet fiyatına dahil olan ek hizmetleri, ayrıştırması yolcuların müşteri değeri algısında düşüşe sebebiyet verdiğini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, yolcuların seyahat deneyimine konfor anlamında katkı sağlayacak ek hizmetlere ödeme yapmaya hazır oldukları ve bu kategorideki (ekstra diz mesafesi vb.) ek hizmetlerin müşteri değerinin yüksek olduğu vurgulanmıştır. Çalışmanın bir diğer sonucu ise havayollarının daha önceden hizmetleri arasında bulunmayan yeni bir ürüne ve servise ilişkin yolcuların algıladığı müşteri değerini ayrıştırılmış hizmetlere göre daha yüksek olduğudur.

Yaşanan müşteri tepkileri ve havayollarının yan gelir elde etmedeki ısrarcı tutumu sebebiyle literatürde Tam Hizmet Sunan Havayolları’nda yan gelir üretme yöntemleri üzerine çalışmalara rastlamak mümkündür. Türkiye’de yan gelir alanında yapılan toplam dört çalışmanın ikisi Türk Hava Yolları’ndan ilham alarak, Tam Hizmet Sunan Havayolları’nda yan gelir konusunu incelemiştir (Yurtsever, 2015) (Doğruer, 2015). Bir diğer ulusal çalışma yan gelirlerin Gelir Yönetimi sistemlerine etkisi araştırırken (Atay, 2015), dördüncü çalışma Türkiyede iç-hat seferleri gerçekleştiren Düşük Maliyetli Havayolları için yan gelir fırsatlarını araştırmıştır (Peksatıcı, 2016).

4. Havayolu Şirketlerinde Yan Gelir Tercihlerinin İncelenmesi

Araştırma farklı türdeki havayolu iş modellerinde, yan gelirlerin araştırılması ve uygulanan yan gelir üretim stratejilerinin yönetici ve yolcu kabul seviyelerindeki farklılıkları karşılaştırmayı hedeflemektedir. Çalışmada Nicel Araştırma metodolojisinin Ex-Post Facto yöntemi tercih edilmiştir. Bu metot ile deneysel metotta olduğu gibi bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin incelenmesi hedeflenir. Araştırmacının rasgele seçim yapma ve bağımsız değişkeni manipüle etme imkânı olmadığı durumlarda, deneysel tasarım yerine ex post facto tercih edilmektedir.

Çıkarımsal (Inferential) istatistik metodu olarak ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılarak, aşağıda verilen üç farklı hipotez test edilmiştir.

Hipotez 1: Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır.

Hipotez 2: Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır.

Hipotez 3: Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin ve yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır.

Çalışma verileri iki aşamada toplanmıştır. İlk aşamada havayolu yöneticilerinin görüşleri 7-8 Mart tarihinde Dubai’de, Avrupa ve Orta Doğu bölgesinin önde gelen havayolu şirketlerinin ve havacılık sektörünün çeşitli alanlarında görev yapan üst düzey yöneticilerinin katıldığı Connected Aircraft

Konferansı'nda toplanmıştır. İlgili etkinlikte havayolu yan gelirleri ile ilgili yaptığım bir konuşma ve sunum sonrası, sektörde görev yapan yöneticiler ile anket çalışması yapılmıştır. İlk katılımcı grubunu oluşturan havayolu yöneticileri için evren, global olarak tüm havayolu yöneticileridir. Bilinçli tercih yapılarak konferansa iştirak edilmek suretiyle örneklem grubu oluşturulmuştur.

İkinci aşamada ise yolcular ile anket çalışması yapılmıştır. Anket formları yolculara Amazon Mturk internet hizmeti aracılığıyla sunulmuştur. İkinci katılımcı grubu olan yolcular için evren tüm havayolu yolcuları, örneklem ise havayolu ile seyahat eden ve Amazon Mturk kullanan yolcular olarak tanımlanabilir. Örnek grubu teşkilinde basit örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Her iki gruba iletilen anket formlarında 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Kullanılan anket formu örneği Ekler bölümünde verilmiştir.

Veri analizinde, çalışmanın bağımsız değişkenleri olan yöneticilerin yan gelir üretim yöntemi tercihleri ve yolcuların yan gelir üretim yönetimi tercihlerinin bağımlı değişken olan havayolu iş modelleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaç için IBM SPSS 25 istatistik yazılımı kullanılmıştır.

Araştırmada havayolu yöneticileri ve havayolu yolcuları olmak üzere iki katılımcı grubu mevcuttur. Çalışmaya katılım sağlayan havayolu yönetici sayısı 160'dır. Anket çalışmasına iştirak eden yöneticilerin temel demografik bilgileri Tablo 4.1'de verilmiştir. Bu bilgilere ek olarak 4 Kıta ve 17 farklı ülkeden katılım sağlayan profesyonellerin, %10'u (16 Kişi) Çalışan, %20'si (32 Kişi) Hat Yönetici, %45'i (72 Kişi) Orta Seviye Yönetici, %25'i ise (40 Kişi) Üst Seviye Yöneticidir.

Yöneticilerin Yan Gelir konuları ile ilgi tecrübeleri kendilerine sorulduğunda; katılımcıların %5'i (8 Kişi) Yok, %15'i (24 Kişi) Az, %55'i (88 Kişi) Orta, %25'i (40 Kişi) ise Yüksek cevabını vermiştir

Tablo 4.1: Demografik Bilgi Özeti - 1

Havayolu Yöneticilerinin Gruplara Göre Demografik Bilgi Özeti

Grup	Yaş(yıl)		Tecrübe(yıl)		Cinsiyet				Eğitim Seviyesi										
					Erkek		Kadın		Lise		Önlisans		Lisans		Y.Lisans		Doktora		
	N	M	SD	M	SD	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yönetici	160	39	7,2	13,52	8,4	136	85%	24	15%	0	0%	8	5%	96	60%	48	30%	8	5%

Notlar. N=160, N:Kişi Sayısı, M:Aritmetik Ortalama, SD: Standard Sapma

Araştırmanın ikinci bölümünde, 188 havayolu yolcusu ile anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasına katılan yolcuların temel demografik bilgileri Tablo 4.2'de verilmiştir.

Anketi cevaplayan havayolu yolcularının yaş ortalaması 33,91'dir (SD=10,7), yıllık uçuş ortalaması ise 4,84'dür (SD=5,57). 4 Kıta ve 24 farklı ülkeden katılım sağlayan yolcuların yıllık ortalama geliri ise 64.244 USD (SD=83.199) seviyesindedir.

Tablo 4.2: Demografik Bilgi Özeti - 2

Yolcuların Gruplara Göre Demografik Bilgi Özeti

Grup	Yaş(yıl)		Yıllık Uçuş Sayısı		Cinsiyet				Eğitim Seviyesi										
					Erkek		Kadın		Lise		Önlisans		Lisans		Y.Lisans		Doktora		
	N	M	SD	M	SD	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yönetici	188	34	10,7	4,84	5,5	122	65%	66	35%	23	12%	22	11%	88	47%	52	28%	3	2%

Notlar. N=188, N:Kişi Sayısı, M:Aritmetik Ortalama, SD: Standard Sapma

Çalışma kapsamında Yolcuların Düşük Maliyetli Havayolları ile ilgili tercihleri, Yolcuların Melez Havayolları ile ilgili tercihleri, Yolcuların Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ile ilgili tercihleri,

Yöneticilerin Düşük Maliyetli Havayolları ile ilgili tercihleri, Yöneticilerin Melez Havayolları ile ilgili tercihleri, Yöneticilerin Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ile ilgili tercihleri gruplandırılmış ve grupları arasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. İstatistiki analiz neticesinde gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ($F(5,126)=125,556, p<0.05$). Sonuçlar Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3: Tek Yönlü Varyans Analizi

ANOVA					
Bağımlı Değişkenler	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	962374,87	5	192474,97	125,556	,000
Grup İçi	193156,18	126	1532,98		
Toplam	1155531,06	131			

Veri analizi sonuçlarına dayanarak;

Hipotez 1 doğrulanmış ve **H₁**: Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez 2 doğrulanmış ve **H₂**: Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yolcuların yan gelir üretim yöntemi tercihleri bakımından anlamlı fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez 3 doğrulanmış ve **H₃**: Üç farklı temel havayolu iş modeli arasında, yöneticilerin ve yolcuların yan gelir üretim tercihleri bakımından anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Havayolu yöneticilerinin farklı havayolu iş modellerinde “Yan Gelir Üretim Yöntemlerine” ilişkin verdiği cevaplar incelendiğinde varyans analiz sonucu destekler nitelikte, skorlar arasında farklar görülmektedir. Ayrıca skorlar detaylı olarak incelendiğinde havayolu yöneticilerinin yan gelir üretim yöntemleri arasında bulunan “Sık Uçan Yolcu Programlarının” tüm havayolu iş modellerinde yüksek puanlandığı görülmektedir. Tablo 4.2’de havayolu yöneticilerin yan gelir üretim yöntemleri ile ilgili tercihlerinin detay skorları verilmektedir.

Yolcuların farklı havayolu iş modellerinde Yan Gelir Üretim Yöntemlerine ilişkin verdiği cevaplar incelendiğinde, yolcuların Düşük Maliyetli ve Melez Havayollarında en çok “A la carte ek hizmetleri” tercih ederken, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları’nda “Sık Uçan Yolcu Programlarını” tercih ettiği görülmektedir.

Ayrıca yolcuların tüm havayolu iş modelleri arasından, Tam Hizmet Sağlayan Havayolları’nda ek hizmet sunularak yan gelir elde edilmesine diğer havayolu iş modellerine göre daha fazla destek verdikleri görülmektedir. Tablo 4.4’de havayolu yolcularının yan gelir üretim yöntemleri ile ilgili tercihlerinin detay skorları verilmektedir.

Anket çalışmasında havayolu yöneticilerine ve yolculara sorulan sorular arasında; Hangi dağıtım kanalının, hangi havayolu iş modelinde ek hizmetlerin sunulması için daha uygun olduğu da vardır. Havayolu yöneticilerinin cevapları incelendiğinde; üç havayolu iş modelinde de (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan Havayolları), “Havayolu Web Sitesi” en çok puanı alarak 1. sıraya oturmuştur. Aynı şekilde “Mobil Uygulama” dağıtım kanalı da tüm havayolu iş modellerinde yüksek puan alarak 2. sıraya oturmuştur. Dağıtım kanallarında 3. sırada ise “Uçak İçi Eğlence Sistemi” seçeneği yer almaktadır. Tablo 4.5’de havayolu yöneticilerinin ek hizmet dağıtım kanalı seçim puanları listelenmiştir.

Tablo 4.4: Yönetici Havayolu Yan Gelir Üretim Yöntemleri Tercihleri

Yönetici Havayolu Yan Gelir Üretim Yöntemleri Tercihleri

Yan Gelir Üretim Yöntemleri	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
A la carte Hizmetler	1405	1222	1588
Komisyon Tabanlı Hizmetler	1405	1240	1594
Sık Uçan Yolcu Programları	1474	1342	1857
Reklam Gelirleri	1428	1182	1797

Tüm İş Modellerinde En Yüksek Puan

Tablo 4.5: Yolcu Havayolu Yan Gelir Üretim Yöntemleri Tercihleri

Yolcu Havayolu Yan Gelir Üretim Yöntemleri Tercihleri

Yan Gelir Üretim Yöntemleri	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
A la carte Hizmetler	1935	2006	2116
Komisyon Tabanlı Hizmetler	1813	1924	2126
Sık Uçan Yolcu Programları	1911	1994	2215
Reklam Gelirleri	1829	1920	2211

Tüm İş Modellerinde En Yüksek Puan

Anket çalışmasında havayolu yöneticilerine ve yolculara sorulan sorular arasında; Hangi dağıtım kanalının, hangi havayolu iş modelinde ek hizmetlerin sunulması için daha uygun olduğu da vardır. Havayolu yöneticilerinin cevapları incelendiğinde; üç havayolu iş modelinde de (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan Havayolları), “Havayolu Web Sitesi” en çok puanı alarak 1. sıraya oturmuştur. Aynı şekilde “Mobil Uygulama” dağıtım kanalı da tüm havayolu iş modellerinde yüksek puan alarak 2. sıraya oturmuştur. Dağıtım kanallarında 3. sırada ise “Uçak İçi Eğlence Sistemi” seçeneği yer almaktadır. Tablo 4.6’da havayolu yöneticilerinin ek hizmet dağıtım kanalı seçim puanları listelenmiştir.

Tablo 4.6: Yönetici Ek Hizmet Dağıtım Kanalı Tercihleri

Yönetici Ek Hizmet Sunumu Seyahat Fazı Tercihleri

Dağıtım Kanalı	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
Havayolu Web Sitesi	646	543	691
Seyahat Acentesi	503	446	606
Kontuar	514	451	589
Mobil Uygulama	606	531	680
Körük-Kapı (Gate)	434	423	531
Uçak İçi Eğlence Sistemi	577	503	663

1. Tercih

2. Tercih

3. Tercih

Anket çalışmasında havayolu yöneticilerine ve yolcularına yöneltilen son soru ise; yolculuğun hangi fazında ek hizmetlerin sunulmasının daha uygun olacağıdır.

Havayolu yöneticilerinin cevapları incelendiğinde; üç havayolu iş modelinde de (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan Havayolları), “Rezervasyon ve Biletleme Sırasında” ek hizmet sunumu tercihler arasında ilk sıraya oturmuştur. Aynı şekilde “Uçuştan Önce” seçeneği, üç havayolu iş modelinde de yüksek puan alarak ikinci sırada yer almıştır. “Uçuş Sırasında” ek hizmet sunumu seçeneği ise tüm iş modellerinde yöneticilerden yüksek not alarak üçüncü sıraya yerleşmiştir. Tablo 4.7’de havayolu yöneticilerinin ek hizmet sunumu seyahat fazı tercihleri listelenmiştir.

Tablo 4.7: Yönetici Ek Hizmet Sunumu Seyahat Fazı Tercihleri

Seyahat Fazı	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
Rezervasyon ve Biletleme Sırasında	577	463	629
Uçuştan Önce	526	457	566
Uçuş Sırasında	491	406	520
Uçuş Sonrasında	446	377	440

1. Tercih	
2. Tercih	
3. Tercih	

Havayolu yolcularının cevapları incelendiğinde; üç havayolu iş modelinde de (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan Havayolları), “Havayolu Web Sitesi” seçeneği en yüksek çok puanı alarak ilk sıraya oturmuştur. Aynı şekilde “Seyahat Acentesi” dağıtım kanalı da tüm havayolu iş modellerinde yüksek puan alarak ikinci sırada yerini almıştır. Dağıtım kanallarında üçüncü sırada ise “Mobil Uygulama” seçeneği yer almaktadır. Tablo 4.8’de havayolu yolcularının ek hizmet dağıtım kanalı seçim puanları listelenmiştir.

Tablo 4.8: Yolcu Ek Hizmet Dağıtım Kanalı Tercihleri

Dağıtım Kanalı	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
Havayolu Web Sitesi	734	750	794
Seyahat Acentesi	651	672	737
Kontuar	693	700	750
Mobil Uygulama	688	707	748
Körük-Kapı (Gate)	675	669	731
Uçak İçi Eğlence Sistemi	661	681	736

1. Tercih	
2. Tercih	
3. Tercih	

Havayolu yolcularının ek hizmet sunumu için uygun seyahat fazlarına ilişkin anket cevapları incelendiğinde; üç havayolu iş modelinde de (Düşük Maliyetli Havayolları, Melez Havayolları ve Tam Hizmet Sağlayan Havayolları), “Rezervasyon ve Biletleme” Sırasında ek hizmet sunumu tercihler arasında ilk sıraya oturmuştur. Aynı şekilde “Uçuştan Önce” seçeneği, üç havayolu iş modelinde de yüksek puan alarak ikinci sırada yer almıştır. Uçuş Sırasında ek hizmet sunumu seçeneği ise tüm iş modellerinde yolculardan yüksek not alarak üçüncü sıraya yerleşmiştir. Tablo 4.9’da havayolu yöneticilerinin ek hizmet sunumu seyahat fazı tercihleri listelenmiştir.

Tablo 4.9: Yolcu Ek Hizmet Sunumu Seyahat Fazı Tercihleri

Seyahat Fazı	Havayolu Türü (İş Modeli)		
	Düşük Maliyetli Havayolları	Melez Havayolları	Tam Hizmet Sağlayan Havayolları
Rezervasyon ve Biletleme Sırasında	732	733	766
Uçuştan Önce	699	710	754
Uçuş Sırasında	672	699	724
Uçuş Sonrasında	593	604	667

1. Tercih	
2. Tercih	
3. Tercih	

5. Sonuç

Küresel ve bölgesel politik/siyasi/ekonomik krizlere yüksek seviyede duyarlı yapıya sahip olan ticari havayolu taşımacılığı sektörü; özellikle düşük kar marjları, değişken operasyonel maliyetler sebebiyle sektör içindeki firmaları çetin rekabet koşulları içinde faaliyet göstermeye zorlamaktadır.

Geçmiş yıllardaki veriler incelendiğine sektörün 8 yıllık dönemlerde finansal ve operasyonel anlamda değişim yaşadığı görülmektedir. 11 Eylül 2001’de Amerika Birleşik Devletleri’nde Dünya Ticaret Merkezine yapılan terör saldırısı ile başlayan, 2008 yılı küresel ekonomik kriz ile zirve noktaya ulaşan güvenlik problemleri ve petrol fiyatlarındaki değişimler, havayolu taşımacılığı sektörünü 2001-2009 yılları arasındaki dönemde kötü anlamda etkilemiştir.

Yakıt tüketimi düşük yeni teknolojiye sahip uçaklarını filolarına dâhil ederek, değişken giderlerini kontrol altında tutmak isteyen havayolları, yan gelirlerin de artışı ile 2009-2017 yılları arasında geçmiş yıllara nazaran ekonomik olarak daha iyi bir tablo çizmiştir. Fakat geçmiş veriler incelendiğinde, sektörün önde gelen stratejistleri, havayolu taşımacılığı sektörünün yeni bir çağın başında olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği üzere Havayolu İş Modelleri üzerinde ciddi tartışmalar hem havayolu yöneticileri hem de yolcular arasında yaşanmaktadır.

Risklerle dolu bu sektör içinde ayakta kalmaya çalışan havayollarının rekabet stratejilerini ciddi anlamda değiştirmesi gerekmektedir. Daha önce vurgulandığı üzere Porter’ın “Jenerik Rekabet Stratejileri” öğretisini iyi anlayan ve güncel gelişmeler ile birleştirebilen havayolları başarıyı yakalayacaktır. Birkaç örnek vermek gerekirse; Maliyet Liderliği ve Farklılaşma Stratejisi’ni aynı anda uygulamaya çalışan, Melez Havayolu Air Berlin, yanlış iş modeli sebebiyle son uçuşunu 27 Ekim 2017 tarihinde, kalp şeklinde bir rota çizerek gerçekleştirmiş, sektöre duygusal bir şekilde veda etmiştir.

Bilet fiyat duyarlılığı yüksek yolcuları anlayan havayolları ise, Ultra Düşük Maliyetli Havayolları (Ultra Low-Cost Carrier) kavramını Porter'ın Maliyet Liderliği stratejisinden ilham alarak hayata geçirmişlerdir.

Yolcular ve sektör otoritelerinden olumlu not alan Amerikan Ultra Düşük Maliyetli Havayolu olan Spirit Airlines, bu çalışmanın hedeflediği araştırma konusunun canlı örneklerinden biridir. İlgili havayolu Maliyet Liderliği stratejisi ile bilet satışlarında iyi bir noktaya gelerek pazar payında ciddi bir artış gerçekleştirirken, yan gelirlerin tüm gelirlere oranında %46,4 seviyesini yakalayarak, 2016 yılında bu konuda dünya çapında en başarılı şirket olmuştur.

Bu çalışmada, sektörü derinden etkileyen, gelecek yıllarda yapısını değiştirecek olan yan gelirlerin, havayolu iş modelleri ve rekabet stratejileri ile ilişkisi incelenmiştir. Yukarıda verilen sadece iki çarpıcı örnek ve bu çalışmaya ilham veren sektörel gelişmeler, konunun iki tarafı olan yolcular ve havayolu yöneticilerinin tercihlerinin karşılaştırılması gerekliliğini doğurmuştur.

Çalışma neticesinde 3 hipotez de doğrulanarak, havayolu yolcularının ve yöneticilerinin; farklı havayolu iş modellerinde, farklı yan gelir üretim yöntemleri kullanılması gerektiği görüşü desteklenmiştir. İkinci hipotezin test edilmesi için uygulanan varyans analizinde, havayolu yolcularının Düşük Maliyetli Havayollarında ve Melez Havayollarında yaptığı tercihler arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulgu bölüm içerisinde verilen Air Berlin örneğini destekler niteliktedir.

Yukarıdaki bulgulara ek olarak, hipotezin test edilmesi için uygulanan varyans analizinde, yöneticilerin Tam Hizmet Sağlayan Havayollarında yaptığı tercihler ile yolcuların Düşük Maliyetli Havayollarında ve Melez Havayollarında benimsediği yaklaşımlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklar bulunamamıştır. Bu noktadan hareketle sektörel göstergelere tekrar bakıldığında, bir grup stratejistin tüm havayolları iş modellerinin birbirine yaklaşmakta olduğunu ve havayolu yönetimlerinin Tam Hizmet Sağlayan Havayolların da dahi aynı diğer iş modellerinde olduğu gibi yüksek oranda yan gelir elde etme arzusu taşıdığını vurguladığı görülmektedir.

Araştırmanın çarpıcı bir diğer bulgusu ise üçüncü hipotezin doğrulanması ile havayolu yöneticilerinin ve yolcularının, yan gelir üretim yöntemlerinin tercihi konusunda tamamen farklı düşüncede olmalarıdır. En temel pazarlama tanımlarında bile başarıya giden yolu müşteriye tanımaktan ve anlamaktan geçtiğini belirten Peter Drucker'dan ilham alarak, sektöre yön veren yöneticiler, stratejistler ve akademisyenlerin yan gelir üretimi konusunda yolcuların beklentilerini çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde yan gelirlere ilişkin yolcu tepkilerinden uzun bir şekilde bahsedilmiş ve çoğunlukla negatif tepkiler ile karşılaşıldığı vurgulanmıştır.

Anket çalışmalarının neticeleri detaylı incelendiğinde havayolu yöneticileri ve yolcuların, yan gelirlerin üretildiği ek hizmetlerin dağıtım kanalları ve ek hizmet sunumlarının hangi seyahat fazında uygun olacağı konularında benzer görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Her iki grupta sırasıyla “Rezervasyon ve Biletleme Sırasında”, “Uçuştan Önce”, “Uçuş Sırasında” ve “Uçuş Sonrasında”, ek hizmet sunumunu tercih ettiğini belirtmiştir. Havayollarının, yolcuların bu konudaki ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde yorumladığı anlaşılmaktadır.

Ek hizmet dağıtım kanalları konusunda da yöneticiler ve yolcular “Havayolu Web Sitesi” ve “Mobil Uygulama” tercihleri ile aynı noktada buluşmuştur. Bu konuya istisna oluşturan durum; yöneticiler uçak içi eğlence sistemlerine yüksek not verirken, yolcuların geleneksel bir yaklaşımla kontuarda ek hizmet dağıtımını yapılmasını tercih ettikleri görülmektedir. Havayollarının bu konuda, yolcu beklentilerini karşılamaktan uzak olduğu, önceki bölümlerde bahsedildiği üzere kontuar ve kapı (gate) işlemlerinde, online kanallara göre daha fazla ücret alındığı örneğiyle ispatlanmıştır.

Havayollarının, yolcuların beklentilerini göz önünde bulundurarak kendi internet siteleri başta olmak üzere, mobil teknolojiler ve uçak içi internet bağlantı sistemlerine ciddi miktarda yatırım yaptıkları bilinmektedir. Bu teknolojiler sayesinde yolcuların, en köklü havayollarından bile beklediği

dinamizm ve kolay erişilebilirlik fonksiyonlarını kazanan firmalar, kendileri için altın değerinde olan yolcu-tüketici bilgilerini dijital sistemlerine entegre edebilmektedirler. Bu bilgiler sayesinde CRM uygulamalarında gelişme sağlanmakta ve yeni hizmetlerin-ürünlerin yolcuya sunumu kolaylaşmaktadır.

Gelişen teknolojilerin bir diğer boyutu ise, havayollarına yeni iş imkânları doğurmasıdır. Önümüzdeki yıllarda birçok havayolu firmasının, Amazon ve eBay gibi dev e-ticaret firmaları ile rekabet edebilir hale geleceği tahmin edilmektedir.

Ankete katılım sağlayan yöneticilerin, yan gelir üretim yöntemleri arasında bulunan “Sık Uçan Yolcu Programları” kategorisinde elde edilen yan gelirleri tüm havayolu iş modellerinde yüksek bir şekilde puanlandığı görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise sanılanın aksine, yolcuların Tam Servis Sağlayan Havayolları’nda ek hizmet taleplerinin daha yüksek bir şekilde ölçülmüş olmasıdır. Literatürde bu çıktıya destek veren çalışmalar bulunmakla birlikte, konunun farklı bir müşteri beklentisinden doğan yeni bir havayolu stratejisinin varlığının ve gerekliliğini destekler niteliktedir.

Özellikle “Odaklanma Rekabet Stratejisini” benimseyen Tam Hizmet Sağlayan Havayolları ve Premium Tam Hizmet Sağlayan Havayolları, her yolcuya kendine has (tailor-made) seyahat deneyimi ekseninde stratejilerini ve yan gelir üretim metotlarını şekillendirmektedirler. Yukarıdaki sonuçta da gördüğümüz üzere yolcular, seyahat deneyimlerine değer katacak ek hizmetleri satın alma eğilimindedirler.

Son olarak bu araştırma 160 havayolu yöneticisi ve 188 havayolu yolcusu ile sınırlandırılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda özellikle yönetici kategorisinde daha fazla sayıda katılım sağlanan çalışmalar yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Amadeus. (2017). *Merchandising '17 : Trends in Airline Ancillaries*. Dublin: Accenture.
- Atay, D. (2015, 06). Why Should Airlines Introduce New Ancillary Charges as a Revenue Maximization Tool? *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Bachwich, A. R., & Wittman, M. D. (2017). The emergence and effects of the ultra-low cost carrier (ULCC) business model in the U.S. airline industry. *Journal of Air Transport Management*(62), 155-164.
- Bockelie, A., & Belobaba, P. (2017). Incorporating ancillary services in airline passenger choice models. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16, 6, 553–568.
- CarTrawler. (2017). *Airline ancillary revenue projected to be \$82.2 billion worldwide in 2017*. Dublin: Ideaworks.
- Chadha, A. (2016). *Game Theory For Managers: Doing Business in a Strategic World*. Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Chung, J. Y., & Petrick, J. F. (2012). Price Fairness of Airline Ancillary Fees: An Attributional Approach. *Journal of Travel Research*, 168-181.
- Conrady, R., & Buck, M. (2012). *Trends and Issues in Global Tourism*. Berlin: Springer.
- Doğruer, M. C. (2015, 05). Increasing Ancillary Revenues And A Proposal for Turkish Airlines. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Emirates. (2018, 01 02). *Emirates*. Ortak Kod Paylaşım Uçuşlar. Code Share Nedir?: <https://www.emirates.com/tr/turkish/help/faq/193940/what-is-codeshare> adresinden alındı

- Garrow, L. A., Hotle, S., & Mumbower, S. (2012). Assessment of product debundling trends in the US airline industry: Customer service and public policy implications. *Transportation Research Part A*(46), 255–268.
- Hao, E. (2014). *Ancillary Revenues in the Airline Industry: Impacts on Revenue Management and Distribution Systems*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Holloway, S. (2012). *Straight and Level: Practical Airline Economics* (3rd Edition b.). Ashgate Publishing.
- IATA. (2017). *Economic Performance of Airline Industry*. Montreal: IATA.
- Ideaworks. (2017). *Global Statistics of a la Carte Revenue*. Shorewood: Ideaworks.
- IHLG. (2017). *Aviation Benefits 2017 - Industry High Level Group Report*. Montreal: ICAO.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, A., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy Text & Cases* (10th Edition b.). Pearson Publishing.
- Klophaus, R., Conrady, R., & Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 54-58.
- Maja, O. B., & Ruzica, S. B. (2018). European Air Transport Market Under Influence of Cooperative Arrangements. *International Conference of Traffic and Transport Engineering* (s. 38-43). Belgrade: City Net Scientifics Research Center.
- O'Connell, J. F., & Williams, G. (2012). *Air Transport in the 21st Century: Key Strategic Developments*. New York: Ashgate Publishing.
- O'Connell, J. F., Smith, & Warnock, D. (2013). An investigation into traveler preferences and acceptance levels of airline ancillary revenues. *Journal of Air Transport Management*(33), 12-21.
- Oliveira, A. V., & Huse, C. (2009). Localized competitive advantage and price reactions to entry: Full-service vs. low-cost airlines in recently liberalized emerging markets. *Transportation Research Part E*, 307-320.
- Önen, V. (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*, 63-94.
- Pearce, B. (2017). *Economic Performance of the Airline Industry Report* . London: IATA.
- Peksatıcı, Ö. (2016). Ancillary Revenue Opportunities in Turkish Domestic Aviation Market. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(1), 175-206.
- Pine, B. J., & Gilmore, H. J. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Tanrısevdi, A., & Çulha, O. (2010). Düşük Fiyatlı Havayolu Taşımacılığı (Dfht) Sektörünün. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 65-100.
- Thomas, J., & Catlin, B. (2014). *Executive Insights - Aviation Insights Review (AIR): The Future of Airline Business Models - Which Will Win?* Boston: L.E.K. Consulting LLC.
- Tuzovic, S., Simpson, M. C., Kuppelwieser, V. G., & Finsterwalder, J. (2014). From 'free' to fee: Acceptability of airline ancillary fees and the effects on customer behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*(21), 98-107.

- Vinod, B., & Moore, K. (2009). Promoting branded fare families and ancillary services: Merchandising and its impacts on the travel value chain. *Journal of Revenue and Pricing Management*(8), 174–186.
- Wittmer, A., & Rowley, E. (2014). Customer value of purchasable supplementary services: The case of a European full network carrier's economy class. *Journal of Air Transport Management*(34), 17-23.
- Woodruff, R. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(25), 139-153.
- Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, 4(68), 1-15.
- Yurtsever, A. S. (2015, 06 12). Air Transport Management. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

Ekler

HAVAYOLLARINDA YAN GELİR ÜRETİM MODELLERİ ANKETİ

Bu anketin amacı farklı yan gelir üretim modellerinin uygunluk seviyesini üç farklı temel havayolu stratejisi altında ölçmektir.

Anketten elde edilecek tüm veriler Doktora Tezi için kullanılacak, ticari bir amaç için kullanılmayacaktır. Toplanan veri katılımcıların yan gelir üretim modelleri ile alakalı şahsi fikir ve görüşlerini temsil etmektedir.

1) Yaş	
2) Cinsiyet	Bay <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>
3) Eğitim Seviyesi	Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
4) Uyrak	
5) Havacılık Tecrübesi (Yıl)	
6) Yönetim Seviyesi	Üst Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Yönetici <input type="checkbox"/> Hat Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan <input type="checkbox"/>
7) Yan gelir üretim modelleri ile ilgili tecrübe seviyenizi belirtebilir misiniz?	Yok <input type="checkbox"/> Az <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Yüksek <input type="checkbox"/>

		LOW-COST CARRIERS					HYBRID LOW-COST CARRIERS					FULL SERVICE AIRLINES				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8) Her modeli uzun mesafe uçuşlar için değerlendiriniz.	A la carte hizmetler*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Komisyon tabanlı ürünler**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sık uçan yolcu programları ***	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reklam****	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Her modeli kısa mesafe uçuşlar için değerlendiriniz.	A la carte hizmetler*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Komisyon tabanlı ürünler**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sık uçan yolcu programları ***	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reklam****	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Her modeli yolcu deneyimi açısından değerlendiriniz.	A la carte hizmetler*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Komisyon tabanlı ürünler**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sık uçan yolcu programları ***	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reklam****	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Her dağıtım kanalını, yan servislerin sunum uygunluğu açısından değerlendiriniz.	Havayolu Web Sitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Seyahat Acentesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kontuar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mobil Uygulama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kapı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Her yolculuk fazını, yan servislerin sunum uygunluğu açısından değerlendiriniz.	Rezervasyon ve Biletme Sırasında	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Uçuştan Önce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Uçuş Sırasında	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Uçuş Sonrasında	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*A la carte features : Uçak için yemek satışı, fazla bagaj ücreti, vb. **Komisyon Tabanlı Ürünler : Araba kiralama, otel rezervasyonu, vb.

Sık Uçan Yolcu Programları: Mil ve puan satışı, mil biriktiren kredi kartı, vb. *Reklam : Uçak içinde dağıtılan dergi ve eğlence sisteminde gösterilen reklamlar, vb.

AIRLINE ANCILLARY REVENUE GENERATION MODELS SURVEY

The aim of this survey is to find out the appropriateness level of different ancillary revenue generation models for airlines in three major airline business strategies.

All information obtained from this survey will be used in a Ph.D. study and will not be used for a commercial purpose. Collected data only represents the participant's own ideas and insights about ancillary revenue generation models.

1) Name (Optional)	2) Company (Optional)	3) Age
4) Gender	Male <input type="checkbox"/>			Female <input type="checkbox"/>	5) Annual Income
6) Education Level	High School <input type="checkbox"/>	Pre-Graduate <input type="checkbox"/>	Bachelor's degree <input type="checkbox"/>	Master's degree <input type="checkbox"/>	Doctorate degree <input type="checkbox"/>
4) Nationality	5) Experience in Aviation (Years)		
6) Management Level	Employee <input type="checkbox"/>	First-Line Management <input type="checkbox"/>	Middle Management <input type="checkbox"/>	Executive <input type="checkbox"/>	
7) Level of involvement with ancillary revenue generation models	None <input type="checkbox"/>	Interested <input type="checkbox"/>	Engaged <input type="checkbox"/>	Highly Engaged <input type="checkbox"/>	

	MODEL	LOW-COST CARRIERS					HYBRID LOW-COST CARRIERS					FULL SERVICE AIRLINES				
		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
8) Rate each model for long haul flights	A) A la carte features	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B) Commission-based products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C) Frequent flier activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D) Advertising sold by the airline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Rate each model for short haul flights	A) A la carte features	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B) Commission-based products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C) Frequent flier activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D) Advertising sold by the airline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Rate each model for passenger experience	A) A la carte features	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B) Commission-based products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C) Frequent flier activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	D) Advertising sold by the airline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Rate the appropriateness of each passenger touch point for offering the ancillary services	Airline Web Site	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Travel Agency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Check-In Counter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mobile Application	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Airport Gate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Rate the appropriateness of each travel phase for offering the ancillary services	In Flight Entertainment & Connectivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	During Reservation/Ticketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Before Flight	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	During Flight	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	After Flight	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Model A) A la carte features : On board food sale, wifi, excess baggage, etc.

Model B) Commission-based products :Car rental, hotel accommodation, etc.

Model C) Frequent flier activities: Sales of miles and points, etc.

Model D) Advertising sold by the airline :Adverts on inflight magazine, IFE, etc.