

HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KARLILIĞI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ³

Öğr. Gör. Sultan GEDİK GÖÇER
Doğuş Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu
gediksultan@gmail.com

Öğr. Gör. Armağan MACİT
Ege Üniversitesi, Havacılık Meslek Yüksekokulu
armagan.macit@gmail.com

ÖZET

Ulaştırma ve Lojistik sektöründe önemli bir konuma sahip olan havayolu taşımacılığının sahip olduğu önem gün geçtikçe artmaktadır. Havacılık sektörü ekonomik faaliyetlerden, siyasi durumlardan ve terör eylemleri gibi olaylardan yüksek oranda etkilenmesine rağmen, sektörün ilerleyişi azalmamakta, artarak devam etmektedir. Dünya rekabet piyasasında uluslararası ticaret ağının gelişmesine paralel olarak havacılık sektörü de ivme kazanmaktadır. Rekabet ortamında havayolu işletmelerinin öncelikli amacı yüksek kâr marjı elde ederek havayolu kârlılığını artırmaktır.

1980'li yıllarda havacılık sektöründe yaşanan deregülasyon, sektörde devlet kısıtlamalarını azaltarak sektöre girişlerde kolaylıklar sağlamıştır. Bununla beraber havacılık sektöründeki firmaların artması rekabeti arttırmıştır. Havacılık sektörünün doyumluğa ulaşması havayolu işletmelerinin karlılıklarını düşürmüştür. Bu durumu tersine çevirerek karlılıklarını arttırmak isteyen havayolu işletmeleri farklı finansal yönetim stratejileri uygulamaktadır.

Bu çalışmada havayolu işletmelerinin karlılıklarını artırmak amacı ile hangi finansal stratejileri kullandıkları araştırılarak, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığının havayolu karlılığını artırmak için hangi stratejileri kullandığı incelenerek, karlılık oranları, geçmişten bugüne karlılığın nasıl değiştiği ve havayolunun gelecek karlılık hedefleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Havayolu İşletmesi, Karlılık, Havayolu Karlılığı

JEL Codes: M1, M21, O43

AN ASSESSMENT ON THE PROFITABILITY OF AIRLINE COMPANIES: TURKISH AIRLINES EXAMPLE

ABSTRACT

It is increasingly important that airlines have an important position in the transportation and logistics sector. Although the aviation sector is highly affected by economic events, political events and terrorist acts, the progress of the industry continues to increase. In parallel with the development of the international trade network in the world competitive market, the aviation sector is also gaining momentum. It is to increase airline profitability by obtaining high priority profit margins of airline companies in a competitive environment.

The deregulation that took place in the aviation sector in the 1980s has facilitated sector entry by reducing state restrictions in the sector. However, the increase in the number of companies in the aviation sector has increased competition. The aviation industry's attainment of saturation has reduced the profitability of airlines. Airline operators that want to increase their profitability by reversing this situation implement different financial management strategies.

In this study, we investigate what financial strategies are used to increase the profitability of airline companies and which strategies Turkish Airlines has used to increase airline profitability. How

³ Bu makale 28-29 Nisan 2018 tarihinde İstanbul'da düzenlenen International Congress of Management Economy and Policy isimli kongrede bildiri olarak sunulmuştur.

profitability has changed from past to present, profitability ratios and future profitability targets of the airline have been revealed.

Keywords: Airline Management, Profitability, Airline Profitability

GİRİŞ

İşletmelerin uygulayacakları finansal stratejiler belirlenirken önem verilmesi gereken birçok ölçüt bulunmaktadır. Strateji belirlemek faaliyet gösterilen sektöre göre değişkenlik gösterir. Rekabetin hissedilir düzeylerde yaşandığı havacılık sektöründe, karlılığın sağlanabilmesi için uygulanan finansal stratejiler bir kat daha önem kazanmaktadır.

Havayolu işletmelerin finans yöneticileri işletme ihtiyaçları kaynaklarının ne şekilde elde edileceğine, maliyetlerin nasıl azaltılacağına ve karlılığın hangi yöntemlerle artırılması gerektiğine yönelik finansal stratejiler belirlerler. Finansal stratejiler havayolu işletmelerinin, karları maksimize etme, piyasa değerlerini artırma, varlıklarını devam ettirme gibi ana amaçlarını yerine getirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. (Hill, 2008: 11-12) Belirlenen karlılık hedeflerinin gerçekleşmesinde finansal stratejilerin varlığı ve stratejilere uyum önem arz etmektedir.

Havayolu pazarının deregülasyonu ve görünürdeki başarısı büyük bir ilgi çekmektedir. İşletmeler açısından rekabeti artıran bu durum karlılık düzeylerinin düşmesine sebep olmaktadır. Karlılıklarını artırabilmek için farklı stratejiler kullanmaktadırlar. Ancak bu konu havacılık sektöründe fazlasıyla önem taşımaktadır. Karlılığa etki eden faktörler derinlemesine incelenmelidir.(Öncü vd., 33:2010)

Bu çalışmada havayolu işletmelerinin karlılıklarını artırmak amacı ile hangi finansal stratejileri kullandıkları araştırılarak, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığının havayolu karlılığını artırmak için hangi stratejileri kullandığı incelenerek, karlılık oranları, geçmişten bugüne karlılığın nasıl değiştiği ve havayolunun gelecek karlılık hedefleri ortaya konmuştur.

1.HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ

Taşımacılık sektöründe ciddi bir öneme sahip olan havayolu taşımacılığının sahip olduğu önem gittikçe artmaktadır. Birçok ekonomik, politik ve sağlık- hastalık v.b. olaylardan ciddi etkilenmesine rağmen, sektörün ilerleyişi ve önemliliği azalmamaktadır. Uluslararası ticaret ağının gelişmesine paralel sektörde ivme kazanmaktadır. (Kaya, 2016: 3)

IATA- Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (The International Air Transport Association (IATA) sadece havayolu şirketlerinin üye olabildiği, uluslararası bir ticaret kuruluşudur. Kurumun merkezi Kanada'nın Montreal şehrinde yer almaktadır. 19 Nisan 1945'de kurulmuştur. Hava taşımacılığı sektörünün % 83'üne denk gelen 265 havayolunu temsil etmektedir. Sektördeki temsil ve liderlik rolünü üstlenmiş olması, verilen hizmetlerle, havayolları faaliyetlerinin global başarıya ulaşması amacıyla küresel standartlar belirlemektedir. Sektördeki ürün ve hizmetlerin gelişimiyle ilgilenmekte, sektörel güvenlik, denetimleri yapmakta, emniyet problemleri ile ilgili tavsiyeler vererek havacılık sektörünü desteklemektedir.

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'ne (IATA) bağlı 260 üye bulunmaktadır. Bu üyeler hava trafiğinin büyük çoğunluğuna (% 83) sahiptir. Küçük firmalarda mevcuttur. Hava trafiğinin yoğun olması 2015 yılı verilerinde kendini göstermiştir. Dünya genelinde 3,5 milyardan fazla yolcu taşınmıştır. Talep geçtiğimiz 10 yıl boyunca artmıştır. Küresel büyümenin önüne geçmiş bulunan bir sektörel büyüme söz konusudur. Aslında ekonomiden etkilenen sektör hızlı ve ucuz ulaşım hizmeti sayesinde bu durumu gerçekleştirmiştir.

IATA 2014-2034 yılları aralığında dünya genelindeki yolcu trafiğindeki artışın 1,8-2,8 katına çıkmasını öngörmektedir. 1980'lerde sektörden yaşanan deregülasyon sektörde devlet kısıtlamalarını indirgemiş, sektöre girişlerde kolaylıklar sağlamıştır. Bununla beraber sektördeki firmaların artması rekabeti arttırmıştır. Sektörün doyumluğa ulaşması ile karlılıkları düşürmüştür.

Sektördeki en önemli maliyet unsuru akaryakıt fiyatları olması ve akaryakıt fiyatlarında 2016'da yaşanan %30- 35'lere varan düşüş, karlılığı arttırmakla beraber, kapasite ve rekabet artışını sağlamıştır. (Türk Hava Yolları Yıllık Raporu, 2017)

Türkiye'de 2003 yılında sektörün serbestleşmesiyle yolcu trafiği ve firma sayısı artmıştır. Sektör büyümesi hızlanmıştır.

2. HAVAYOLU KARLILIĞI: BÖLGESEL GÖRÜNÜM⁴

Tüm bölgelerin 2018'de karlılığı artırması beklenmektedir ve tüm bölgelerin talep büyümesi beraberinde kapasitesini artırması beklenmektedir. Kuzey Amerika'daki taşıyıcılar, sektörün toplam karlarının yaklaşık yarısını oluşturan finansal performansa öncülük etmeye devam ediyor. Ülkelere göre tahmine edilen karlılık görünümü aşağıdaki gibidir.⁵

2.1. Kuzey Amerika

Bu bölgedeki havayollarının 2018'de 16.4 milyar dolar net kariyla en yüksek finansal performansı elde etmesi bekleniyor (2017'de 15,6 milyar dolar). Piyasa koşullarının güçlü olmaya devam etmesi beklenirken, açıklanan kapasite artışı (% 3,4),% 3,5'luk trafik tahminimizden biraz daha az olma olasılığı vardır.

Kuzey Amerika havayolları sektörün son üç yılda ürettiği karların yarısından fazlasını oluşturdu, ancak artan maliyet baskıları daha fazla iyileşmeyi yavaşlattı. Yükselen yakıt fiyatlarının ilk önce bu bölgeye çarptığını ve işgücü maliyetlerindeki baskıların bir sorun olduğunu, ancak 2018'de bu baskının azalacağı beklentisi vardır.

2.2. Asya Pasifik

Asya Pasifik'teki hava yollarının 2018'de 9 milyar dolarlık kar göreceği tahmin ediliyor (2017'de 8,3 milyar dolar). Kargo pazarlarındaki güçlü döngüsel artış, küresel kargo kapasitesinin% 37'sini oluşturan bu bölge için özel bir destek olmuştur.

⁴ <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-12-05-01.aspx>

⁵ <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-12-05-01.aspx>

Yolcu piyasası koşulları bölgeye göre değişmektedir. Çin, Hindistan ve Japonya'da iç piyasalar güçlendi. ASEAN (Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği) bölgesinde düşük maliyetli pazara yeni girenler rekabeti yoğunlaştırmakta ve karlılığı düşük tutmaya katkıda bulunmaktadır. Ancak, uzun vadeli rotalardaki “süper konektörlerden” rekabetçi baskılarla, çeşitli zorluklarla karşılaştıklarından bir duraklama olmuştur.

2.3. Avrupa

Avrupa'daki havayollarının 2018 yılında 11,5 milyar dolar net kar sağlaması bekleniyor (2017 yılında 9,8 milyar dolar seviyesinde). Açıklanan kapasite artışı, % 5.5'lik bir artışla 2018'de talep edilen beklenen % 6,0'lık büyümenin ardından bölgenin performansının güçlendirilmesini desteklemektedir.

Avrupa havayolları, Rusya da dahil olmak üzere, iç pazarda güçlü bir ekonomik toparlanmanın, 2016 terörizm olaylarında bir toparlanma ve birçok bölgesel havayolu şirketinin başarısızlığının ardından bir miktar konsolidasyondan yararlanıyor. Bu gelişmelerin sonuçları, kıtada, 2017 yılında bugüne kadarki en yüksek ortalama yolcu yükü faktörüne ulaşan, % 84.3 ile açık bir şekilde görülmektedir. Güçlü bir transatlantik talep de bu performansı desteklemektedir, ancak yeni piyasa girişi zaten sıkı rekabeti yoğunlaştırmaktadır. Havayolu şirketlerinin uçuş programlarını planlamak ve pazarlamak için Brexit belirsizliklerine erken bir çözüm bulunması gerekiyor.⁶

2.4. Latin America

Latin Amerika'daki havayollarının 2018'de 900 milyon dolar net kar elde etmesi bekleniyor (2017'de 700 milyon dolar). Yolcu talebinin 2018 yılında % 8.0 oranında artacağı ve açıklanacak olan yolcu kapasitesinin % 7,5 oranında artması bekleniyor.

Bölge, Brezilya ekonomisindeki ılımlı toparlanma, Meksika'daki makul büyüme ve ABD doları tarafından sağlanan ivme ile 2018'e yaklaşacak.

2.5. Orta Doğu

Orta Doğu taşıyıcılarının net karlarının 2018 yılında 600 milyona yükseldiğini görüyoruz (2017'de 300 milyondan). 2018'deki talebin % 7,0 oranında büyüyerek, % 4,9'luk kapasite artışını (2002'den bu yana en yavaş büyüme) geride bırakması bekleniyor. Bölgenin taşıyıcıları iş modellerine ve düşük petrol gelirlerine, bölgesel anlaşmazlığa, kalabalık hava alanına, Seyahat kısıtlamalarının ABD'ye etkisi ve yeni “süper bağlayıcı” (Türk Hava Yolları) yarışması. zorluklarına rağmen, 2018'e doğru pozitif momentum var.

2.6. Afrika

2017 yılında 2018 yılında 100 milyon \$ 'lık bir toplu net zararın ardından Afrikalı taşıyıcıların küçük kayıplar yapmaya devam etmeleri beklenmektedir. Bölgedeki güçlü tahmin ekonomik

⁶ <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-12-05-01.aspx>

büyümesinin 2018 yılında % 8.0' lik talep artışını desteklemesi ve açıklanan % 7.5'lik kapasite genişlemesini biraz geride bırakması beklenmektedir.

Tablo 1: Havayolu Karlılığı, Bölgesel Görünüm

Bölgesel Görünüm	Net Kar/\$							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017E	2018F
Küresel	8,3	9,2	10,7	13,7	35,9	35,3	34,5	38,4
Kuzey Amerika	1,7	2,3	7,4	11,1	21,7	16,5	15,6	16,4
Avrupa	0,3	0,4	1,0	1,9	7,5	8,8	9,8	11,5
Asya Pasifik	5,0	5,8	2,3	0,3	7,3	8,1	8,3	9,0
Orta Doğu	1,0	1,0	0,3	1,1	2,1	1,3	0,3	0,6
Latin Amerika	0,2	-0,2	0,2	0,0	-1,6	0,7	0,7	0,9
Afrika	0,0	-0,1	-0,5	-0,8	-1,0	-0,1	-0,1	-0,1

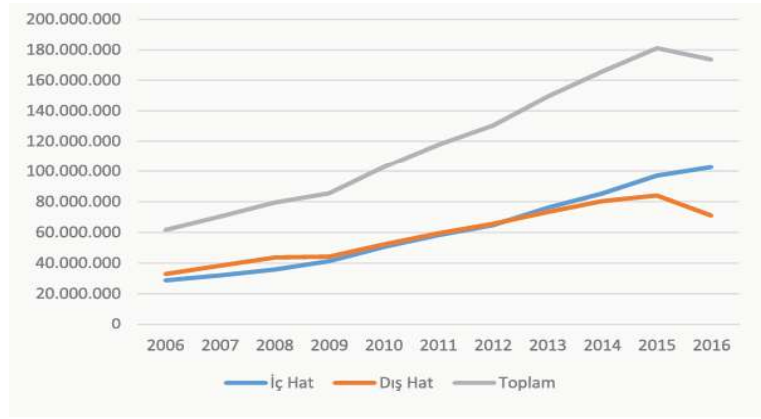
Kaynak: ICAO revised data 2010-15. IATA estimates for regions in 2011-17. IATA forecast for 2018.

Daha geniş ekonomik durum, Afrika'daki havayollarının finansal performansını engelleyen yavaş bir gelişme gösteriyor. En önemlisi Nijerya ekonomisi durgunluktan yeni çıktı ve Güney Afrika'daki büyüme son derece zayıf kalıyor. Trafik büyürken, Afrika havayolları için yolcu yükü faktörleri % 70'in biraz üzerindedir ve bu da sektör ortalamasından 10 puan daha düşüktür. Yüksek sabit maliyetlerle bu düşük kullanım, kar elde etmeyi çok zorlaştırır. Daha güçlü ekonomik büyüme 2018'de yardımcı olacak, ancak kıta hükümetlerinin Afrika içi bağlantının büyümesini teşvik etmek için daha da liberalleşmesi için ortak çaba göstermeleri gerekiyor.

3. HAVAYOLU YOLCU TRAFİĞİ VE TÜRK HAVA YOLLARI

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Türkiye'nin coğrafik olarak bağlantı noktasında bulunmasının, Orta Doğu'ya yakın olmasının havayolu taşımacılığına olan talebi arttırdığını vurgulamaktadır. Avrupa hava trafiğini kontrol ve yönetimi Eurocontrol tarafından gerçekleştirilmektedir. Eurocontrol'ün tahminleri Türkiye'nin 2015-2022 döneminde ticari uçak trafiğinde % 4,2 artış göstereceğini ve Avrupa havayolu trafiğinin en hızlı artacağı ilk beş ülke içinde olacağını göstermektedir (Kaya, 2016: 13).

Finansal sistem firma tarafından gayet iyi yönetilse bile bazı etkenler –savaş, terör olayları, salgın hastalıklar- sektörde düşük gelir elde edilmesine sebep olur. Türkiye'de 2016 yılı turizmde yaşanan sıkıntılar sektörü olumsuz etkilemiştir. Havayolu yolcu trafiğinde düşümlere neden olmuştur.



Şekil 1: Türkiye'deki Havayolu Yolcu Trafikçi

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2017 yılı Faaliyet raporu

Türkiye'de havacılık faaliyetlerinin sürekli artması havayolu taşımacılığını kullanan kişi sayısını da arttırmaktadır. Havayolu yolcu trafiğinde yaşanan bu artışlar hem iç hat hem de dış hat yolcu trafiğindeki artıştan kaynaklanmaktadır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi 2006 yılında iç hat trafiği 30 milyon, dış hat trafiği 30 milyonken, 2016 yılında iç hat 80 milyonun üzerinde dış hat ise 50 milyon yolcu olarak görünmektedir. Bu rakamlardan da anlaşılacağı gibi havayolu yolcu trafiği 2006-2016 yılları arasında sürekli artış göstermiştir.



Şekil 2: Türk Hava Yolları Yolcu Trafikçi ve Doluluk Oranları

Kaynak: Türk Hava Yolları 2017 yılı Faaliyet Raporu

Yukarıdaki veriler ışığında Türk hava yolları doluluk oranlarını her yıl arttırmaktadır. Grafikler de görüldüğü gibi bazı yıllarda doluluk oranlarında azalmalar görülmesi turizm

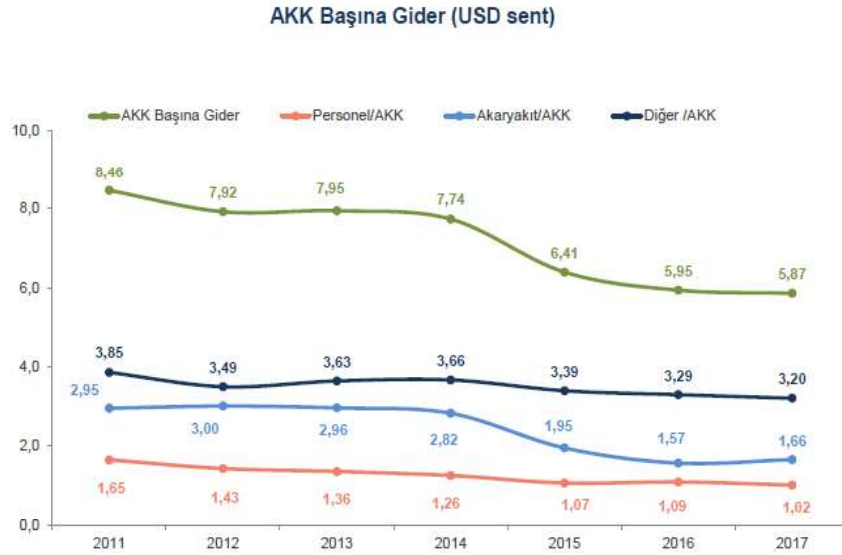
sektörünü etkileyen politik ve siyasi olaylardan kaynaklanmaktadır. Bu durumlar havayolu yolcu trafiğinde azalma meydana getirmektedir. Ancak toplam veriler ışığında havayolu yolcu trafiğinde artış gözlenmektedir.

Sektörde faaliyet gösteren firmaların sabit maliyetlerini karşılayabilmesi doluluk oranlarının % 65 civarında olmasıyla gerçekleşir (Kaya, 2016: 13). Bu maliyetlerden sonra havayolu gelirleri kar olarak gerçekleşecektir. Özetle havayolu karlılığının gerçekleşebilmesi için % 65 doluluk oranının üstüne çıkılması gerekmektedir. Türk Hava Yollarını 2012-2017 yılındaki doluluk oranları incelendiğinde; % 73-78 aralığında görülmektedir. Bu durum karlılığın gerçekleştiğini göstermektedir.

4. HAVAYOLU FAALİYET GİDERLERİ VE TÜRK HAVA YOLLARI

Havayolu işletmelerin yaptıkları operasyonlarda faaliyet başına gerçekleşen giderleri faaliyet giderleri olarak kabul görmektedir. Arz edilen koltuk kilometre başına faaliyet giderlerinin hesaplanması karlılığın bulunması için belirlenmesi gereken bir faktördür. Havayolu işletmelerinin en önemli maliyet kalemleri personel ve akaryakıt maliyetleridir. Bu sebeple havayolu işletmelerinin karlılığı üzerinde etkili olan personel ve akaryakıt maliyetlerinin belirlenmesi ve arz edilen koltuk kilometre başına giderlerin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Firmalarda sabit giderler önemli bir maliyet kalemidir. Finansal yönetim önemini bundan dolayı artırmaktadır. Sektördeki sabit maliyet kalemleri, toplamın 2/3'ünü oluşturmaktadır. Sabit maliyet kalemlerinde personel giderleri, uçak kiralama giderleri, eğitim ve sigorta giderleri önem gösterilmesi gereken kalemlerdir.



Şekil 3: Türk Hava Yolları Birim Faaliyet Giderleri
Kaynak: Türk Hava Yolları 2017 yılı Faaliyet Raporu

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, 2011 yılı itibari ile arz edilen koltuk kilometresi başına 1,65 \$ personel; 2,95 \$ akaryakıt; 3,85 \$ diğer maliyetler olarak gerçekleşmiş, bu giderlerin toplamı arz edilen koltuk kilometresi başına 8,46 \$ olarak ortaya çıkmıştır.

Havayolu işletmesinin Grafikte yıllara göre durum değerlendirildiğinde uçak ve uçuş sayısının artması ile birlikte personel giderlerinde arz edilen koltuk kilometre başına gider azaltılmıştır. Türk havayollarının yakıt maliyetlerini azaltmak amacı ile yeni nesil uçaklar kullanması ve kur riskinden daha az etkilenmek için kullandığı finansal stratejiler ile yakıt giderleri de azalma göstermiştir. Diğer giderler yaklaşık olarak sabit kalmış ve arz edilen koltuk kilometre başına giderlerde büyük bir azalma gerçekleşmiştir. 2017 yılı itibari ile arz edilen koltuk kilometre başına giderler 8,46 \$'dan 5,87 \$'a düşmüştür.



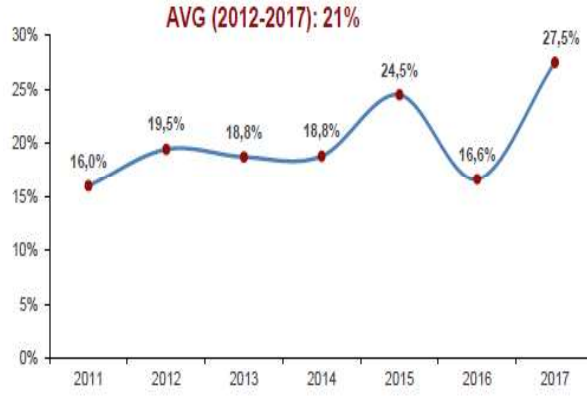
Şekil 4: Türk Hava Yolları Toplam Gelir ve Giderleri

Kaynak: Türk Hava Yolları 2017 yılı Faaliyet Raporu

Yukarıdaki değerlerden anlaşılacağı üzere; Türk hava yollarının gelirleri 2017 itibari ile 10,958 milyon \$, giderleri ise 10,164 milyon \$ olarak görülmektedir. Gelir ve giderlerin net olarak ortaya konması ile havayolu karlılığı ölçülebilmektedir.

5. HAVAYOLU KARLILIKLARI VE TÜRK HAVA YOLLARI

Türk Hava Yolları işletmesine ait gelir ve gider rakamlarının belirlenmesi ile havayolu işletmesine ait karlılık oranları belirlenebilmektedir. Havayolu işletmesinin asıl amacı olan kar marjını arttırmak hedefini gerçekleştirip, gerçekleştirmediğini ölçümleyebilmek amacı ile karlılık oranlarının hesaplanması önemlidir.



(milyon USD)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2016 Değişim
Toplam Gelir	7.070	8.234	9.826	11.070	10.522	9.792	10.958	11,9%
EBIT	277	691	755	808	1.039	-167	1.186	-
EBIT Marjı	3,9%	8,4%	7,7%	7,3%	9,9%	-1,7%	10,8%	12,5 pt
EBITDA	763	1.265	1.405	1.551	1.963	981	2.252	129,6%
EBITDA Marjı	10,8%	15,4%	14,3%	14,0%	18,66%	10,02%	20,55%	10,5 pt
EBITDAR	1.130	1.603	1.843	2.085	2.580	1.628	3.016	85,3%
EBITDAR Marjı	16,0%	19,5%	18,8%	18,8%	24,5%	16,6%	27,5%	10,9 pt
Net Kar	11	657	357	846	1.069	-77	223	-
Net Kar Marjı	0,2%	8,0%	3,6%	7,6%	10,2%	-0,8%	2,0%	2,8 pt

Şekil 5: Türk Hava Yolları EBITDAR Marjı

Kaynak: Türk Hava Yolları 2017 yılı Faaliyet Raporu

Türk havayollarının kar marjı yukarıdaki, veriler ışığında incelendiğinde; kar marjında son yıllarda yükselmeler görülmektedir. Bunun sebebi izlenen finansal stratejiler ile hem gelirlerin artırılması, hem de giderlerin kontrol altına alınmasıdır. 2016 yılında yapılan uçak satın alımları kar marjının negatif yönde olmasına sebep olmuştur.

6. KARLILIĞI ARTIRMAK İÇİN UYGULANAN YÖNTEMLER

Onur Air, Atlas Jet, SKY Airlines, Pegasus, ve Sunexpress yetkilileri, karlılığı maliyetleri azaltarak veya satışları artırarak ile sağlanabileceğini vurgulamaktadırlar (Öncü vd., 2010: 49).

Atlas Jet yetkilileri, değişken maliyetleri kontrol altında tutarak kârlılığın artabileceğini söylemektedirler. Onur Air yetkilileri, satışları çok fazla artıramadığını ancak uçak içinde satılan yiyecek - içecekler ve fazla bagajdan alınan ek ücretlerden kazanılan gelirler ile karlılık artışını sağladıklarını söylemektedirler.

Dinamik fiyatlandırma yöntemi kullanarak satışları karlı duruma getiren Pegasus yetkilileri, bunlar haricinde yiyecek-içecek, ek bagaj hizmetleri ile karlılıklarını artırmaktadırlar.

SKY Airlines yetkilileri, uçaklarını zamanında kaldırmaya odaklı olarak personele eğitim vermekte ve bu yöntemle zaman ve diğer maliyet faktörlerini düşürerek karlılıklarını artırmaktadırlar.

Sunexpress yetkilileri, bilet fiyatlarını artırarak karlılığın artmayacağını müşteri kaybedeceklerini söylemekte tek amaçlarının maliyetleri düşürmek olduğunu belirtmektedir.

Freebird yetkilileri, kiralama ve türev ürünler finansman tekniklerini kullanarak döviz riskinden ve maliyet farklılıklarından korunduklarını söylemektedirler.

Tailwind yetkilileri, kârlılığı artırabilmek için maliyet unsurunun ve doluluk oranının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Uçak alırken satın almaktan ziyade kiralarak maliyetlerini düşürdüklerini ve doluluk oranlarını artırarak karlılıklarını arttırdıklarını belirtmişlerdir.

THY yetkilileri, satış ile gelirlerini artırıp ve maliyetleri azaltarak da giderlerini düşürüp bu şekilde karlılığı artırdıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2: Karlılığı Artırmak İçin Uygulanan Yöntemler

ŞİRKETLER	KARLILIK STRATEJİLERİ	UYGULANAN YÖNTEMLER
THY	Gelir-Gider Yönetimi	Bilet satışlarını arttırarak gelirlerin arttırılması Maliyetler düşürülerek giderlerin azaltılması
PEGASUS	Maliyet Yönetimi Satışlar Ek gelirler Bilet Fiyatları	Maliyetlerin Minimize edilmesi Bilet satışlarının arttırılması Ek gelirlerin sağlanması Dinamik Fiyatlama yapılması
ONUR AIR	Maliyet Yönetimi Ek gelirler	Maliyetlerin Minimize edilmesi Ek gelirlerin sağlanması
SUN EXPRESS	Maliyet Yönetimi Bilet Fiyatları	Maliyetlerin Minimize edilmesi Bilet Fiyatlarının arttırılması
SKY AIRLİNES	Maliyet Yönetimi	Maliyetlerin Minimize edilmesi
ATLAS JET	Maliyet Yönetimi	Maliyetlerin Minimize edilmesi
FREEBİRD	Maliyet Yönetimi Risk Yönetimi	Maliyetlerin Minimize edilmesi Finasman Tekniklerini Kullanma
TAILWIND	Maliyet Yönetimi Satışlar	Maliyetlerin Minimize edilmesi Bilet satışlarının arttırılması

Kaynak: Öncü vd., 2010: 49

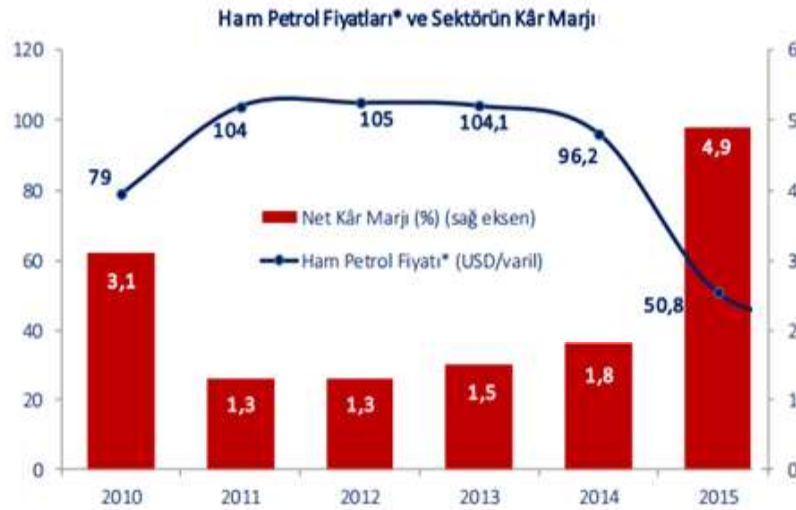
Sektördeki farklı firmaların karlılık stratejilerine ilişkin yöntemlerine bakınca karlılık satışları artırarak veya maliyetleri düşürerek sağlanmaktadır. Bunların yanı sıra maliyet yönetimi en sık kullandıkları yöntem olarak gözlenmiştir. Yoğun rekabet şartları satıştan elde edilen gelirleri artırmadaki zorluklar firmaları ek hizmetlerden ücret talep ederek gelir elde etmeye yöneltmektedir.

Havayolu karlılığı düşük yakıt maliyetleri ile desteklenmektedir. Fiyatlar artarsa ve önümüzdeki yıllarda kademeli fiyat artışları yaşanırsa, bu artışlar karları aşındırır. Bunun yanı sıra diğer maliyetlerin, özellikle işgücü maliyetlerinin yükselmesi de havayolu karlılığını etkilemektedir.

7.HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN UYGULADIĞI FİNANSAL YÖNETİM STRATEJİLERİ

7.1.Türk Hava Yolları Akaryakıt Risk Yönetimi

Havayolu karlılığı düşük yakıt maliyetleri ile desteklenmektedir. Fiyatların artması ve kademeli fiyat artışları yaşanması karları aşındırmaktadır. Yakıt fiyatlarındaki volatil durumdan korunmak için THY belirli ölçütlerde hedging işlemi yapmaktadır.



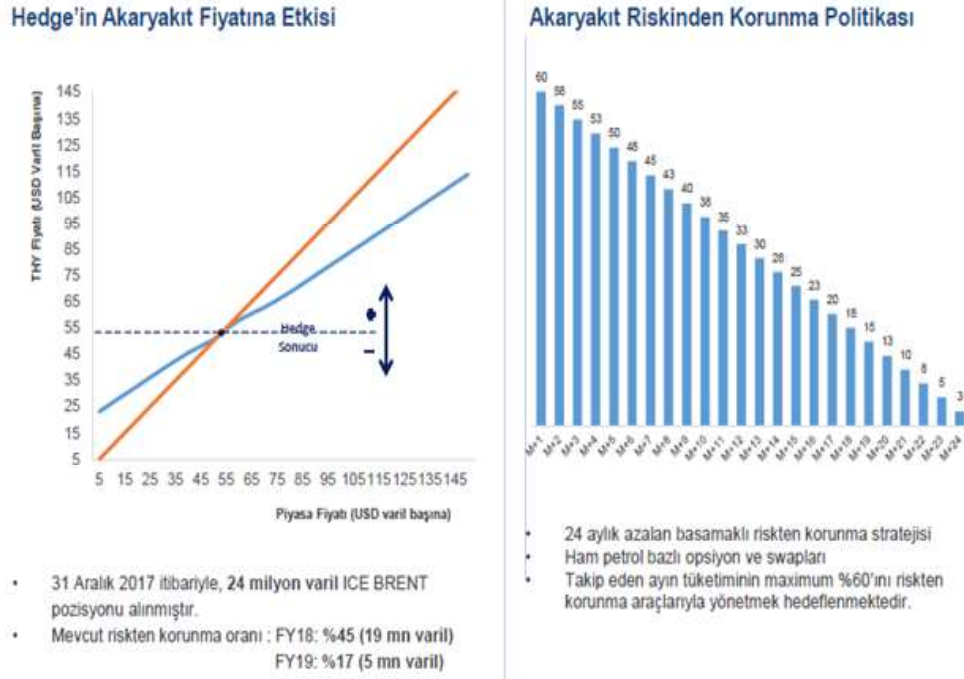
Şekil 6: Ham Petrol Fiyatları Ve Sektörün Kar Marjı

Kaynak: Kaya, 2016: 8.

Petrol fiyatlarındaki volatiliteden kaynaklı yakıt giderleri sektör kârlılığını direkt etkiler. Bu sebeple sektörde rol oynayan firmalar fiyatlardaki hareketliliği mali tablolarındaki negatif etkileri düşürmek amaçlı farklı finansal araçları kullanarak korunurlar. Gerek yakıt gerekse uçak filosundaki ithalat sektördeki firmaları döviz kuru ve petroldeki dalgalanmalardan korunmak çabasına sokmaktadır (Kaya, 2016: 24).

Sektör 2011-2014 sürecinde % 1-2 olan net kâr marjı, 2015'de petrol fiyatlarının hızlı düşüşüyle beraber giderlerin düşmesi sonucu ciddi oranda artmıştır. 2015'de % 4,9 olarak gerçekleşmiştir.

Petrol fiyatlarında yaşanan dalgalanmalar ve 2015-2016 yıllarında petrol fiyatlarının düşmesi yukarıdaki grafikte dalgalanma olarak gözükmektedir.

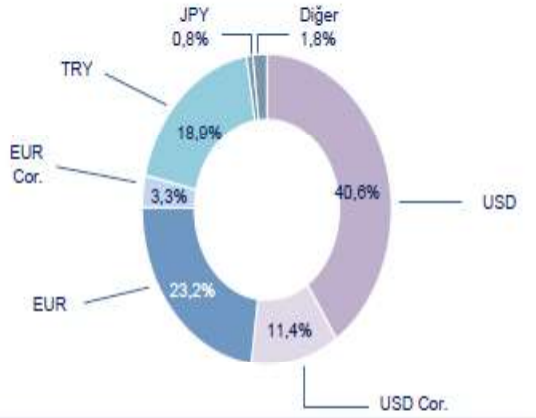


Şekil 7: Türk Hava Yolları Akaryakıt Risk Yönetimi
Kaynak: Türk Hava Yolları 2017 yılı Faaliyet Raporu

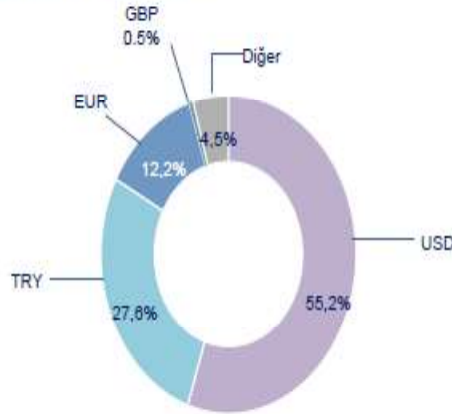
Petrol fiyatlarındaki volatiliteden kaynaklı yakıt giderleri sektör kârlılığını direkt etkiler. Bu sebeple sektörde rol oynayan firmalar fiyatlardaki hareketliliği ile mali tablolarındaki negatif etkileri düşürmek amaçlı farklı finansal araçları kullanarak korunurlar.

7.2. Türk Hava Yolları Döviz Kuru Riski Yönetimi

Döviz kurularındaki sürekli değişim havayolu işletmelerinin maliyetlerini derinden etkileyerek genellikle maliyetleri artırıcı yönde etki ederek ortaya çıkmaktadır. Bu durumdan korunmak isteyen havayolu işletmeleri döviz kuru riskini ortadan kaldırmayı amaçlayarak olası döviz kurlarındaki yükselmelere karşı kendilerini korumayı amaçlamaktadırlar.

Döviz Kuruna Göre Gelir⁽¹⁾

Döviz Kuruna Göre Gider



⁽¹⁾ USD ve EUR ile %85 korelasyonu olan döviz kurları USD Kor. ve EUR Kor. olarak gösterilmiştir

Şekil 8: Türk Hava Yolları'nın Döviz Kuruna Göre Gelir ve Giderleri

Kaynak: Türk Hava Yolları 2017 yılı Faaliyet Raporu

Türk hava yolları işletmesi gelir ve giderlerini döviz kuru cinsinden dengelemek istemektedir. Havayolu işletmesinin bir çok gideri dolar kuru üzerinden gerçekleştiği için gelirlerin döviz kuru ile olması kayıplarını azaltma yönünde etkili olacaktır.

7.3. Türk Hava Yolları Finansal Kiralama Yönetimi

Uçak satın alma işleminin büyük bir özkaynak gerektirmesi sebebi ile ihtiyaç dahilinde bulunan uçak sayısını arttırmanın tek yolu finansal kiralama'dır. Finansal kiralama havayolu işletmelerinin önemli giderlerindedir. Havayolu işletmeleri finansal kiralama giderlerini kontrol altında tutabilmeyi amaçlamaktadır.

Kur Etkisinden Korunma

Hedge (Korunma) Politikası

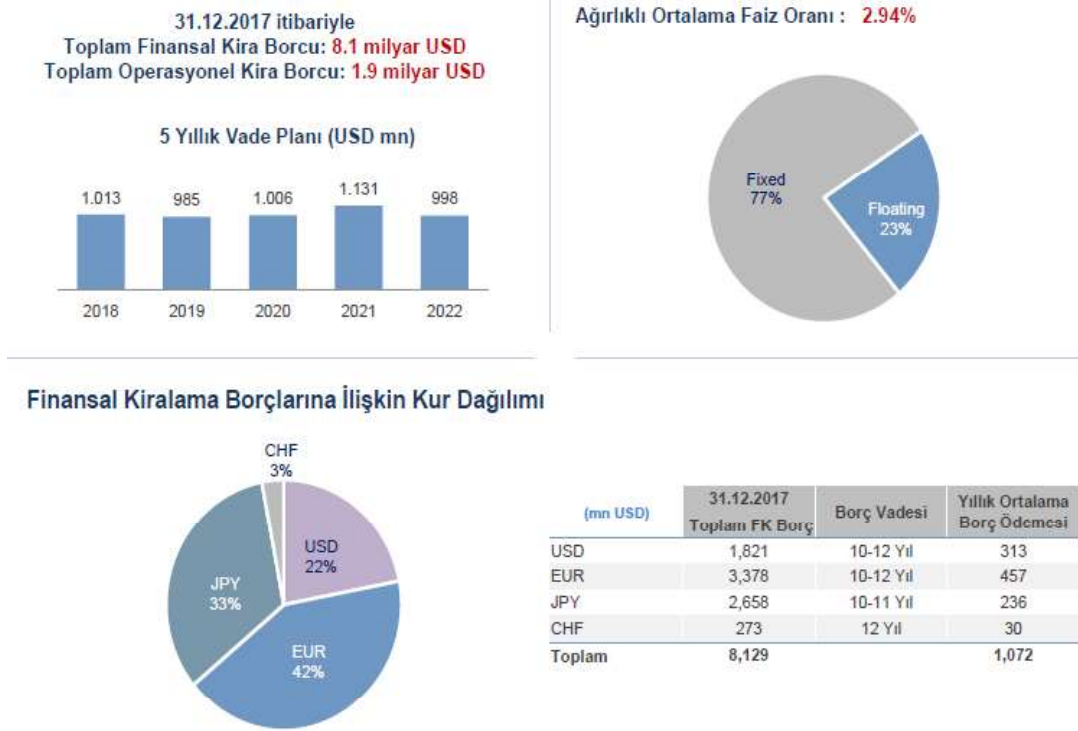
- Aylık olarak azalan katmanlı riskten korunma stratejisi
- Her bir kontrat 24 ay vadelidir.
- Hedef korunma oranı: TL için %30, USD için 25-35%
- Açık pozisyon durumuna göre esnek strateji

Kur Riskinden Korunma Matrisi:

2018	Hedge Oranı*	Ortalama Fiyat
EUR/USD	%18	1,1984
EUR/TRY	%23	4,3215

2019	Hedge Oranı*	Ortalama Fiyat
EUR/USD	%5	1,2213
EUR/TRY	%8	4,8342

*31 Aralık 2017 itibarıyla açık pozisyon oranı.



Şekil 9: Türk Hava Yolları'nın Uçak Finansmanı ve Borç yönetimi

Kaynak: Türk Hava Yolları 2017 yılı Faaliyet Raporu

Türk havayolları işletmesine ait finansal kiralama giderleri incelendiğinde; 2017 yılı itibari ile toplam finansal kira borcu 8,1 milyar \$ olarak görülmektedir. Bu rakam havayolu işletmesi için oldukça yüksek bir gider kalemini oluşturmaktadır. Finansal kiralamanın hangi döviz kurundan gerçekleştiği de önem arz etmektedir. Kiralama işleminin yapıldığı ülkenin para birimine göre gerçekleşen borçlanma ödeme aşamasında döviz kurundan kaynaklanan faiz gideride doğurabilmektedir. Bu sebeple havayolu işletmelerinin kiralamaları yaparken gelir-gider dengesine, borçlanmanın döviz kuruna ve vade planlamasına dikkat etmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmaların yoğun rekabet şartlarında kar elde etmeleri oldukça zordur. Karlılık sağlayabilmek için farklı stratejiler izleyip aynı zamanda konunun önemine uzmanlarla beraber değinmeleri gerekmektedir. 1980'lerden itibaren deregülasyon süreci ile sektörde rekabet artmıştır, artan firma sayısı ile sektör doygunluğa ulaşmış ve karlılık düşmüştür. Durum bu iken işletmeler farklı finansal korunma stratejileri uygulamak zorunda kaldılar.

Sektördeki farklı firmaların karlılık stratejilerine ilişkin yöntemlerine bakınca karlılık satışları artırarak veya maliyetleri düşürerek sağlanmaktadır. Bunların yanı sıra maliyet yönetimi en sık kullandıkları yöntem olarak gözlenmiştir. Yoğun rekabet şartları satıştan elde edilen gelirleri artırmadaki zorluklar firmaları ek hizmetlerden ücret talep ederek gelir elde etmeye yöneltmektedir.

Petrol fiyatlarındaki volatiliteden kaynaklı yakıt giderleri sektör kârlılığını direkt etkiler. Bu sebeple sektörde rol oynayan firmalar fiyatlardaki hareketliliği mali tablolarındaki negatif etkileri düşürmek amaçlı farklı finansal araçları kullanarak korunurlar.

1980'lerde sektörden yaşanan deregülasyon sektörde devlet kısıtlamalarını indirgemiş, sektöre girişlerde kolaylıklar sağlamıştır. Bununla beraber sektördeki firmaların artması rekabeti arttırmıştır. Sektöün doyunluğa ulaşması ile karlılıkları düşürmüştür.

Firmalarda sabit giderler önemli bir maliyet kalemidir. Finansal yönetim önemini bundan dolayı artırmaktadır. Sektördeki sabit maliyet kalemleri, toplamın 2/3'ünü oluşturmaktadır. Sabit maliyet kalemleri personel giderleri, uçak motor kiralama giderleri, eğitim sigorta giderleri önem gösterilmesi gereken kalemlerdir.

Sektörde faaliyet gösteren firmaların sabit maliyetlerini karşılayabilmesi doluluk oranlarının %65 civarında olmasıyla gerçekleşir. Yakıt giderlerinin yönetilmesi özellikle Türk firmaları için önem arz etmektedir.

Finansal sistem firma tarafından gayet iyi yönetilse bile bazı etkenler; savaş, terör olayları, salgın hastalıklar sektörde düşük gelir elde edilmesine sebep olur. Türkiye'de 2016 yılı turizmde yaşanan sıkıntılar sektörü olumsuz etkilemiştir.

Petrol fiyatlarındaki volatiliteden kaynaklı yakıt giderleri sektör kârlılığını direkt etkiler. Bu sebeple sektörde rol oynayan firmalar fiyatlardaki hareketliliği mali tablolarındaki negatif etkileri düşürmek amaçlı farklı finansal araçları kullanarak korunurlar.

KAYNAKÇA

Öncü, Mehmet Akif & Coşkun, Erhan & Çömlekçi, İstemi (2010), Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler Üzerine Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 27-58.

Türkiye İş Bankası (2016), Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörü Raporu, Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü, İstanbul.

Hill, R. Alan. (2008), Strategic Financial Management, 1st Edition, R. A. Hill & bookboon.com, 2008.

Türk Hava Yolları (2017), Türk Hava Yolları 2017 Yılı Faaliyet Raporu, İstanbul

<http://www.bloomberght.com> (Erişim Tarihi: 05.01.2018)

http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/IR_PRESENTATION_2017_TR.....pdf (Erişim Tarihi: 05.01.2018)

<http://www.utikad.org.tr/haberler/?id=9772> (Erişim Tarihi: 05.01.2018)

<http://www.iata.org> (Erişim Tarihi: 05.01.2018)

www.wikipedia.org (Erişim Tarihi: 05.01.2018)