



T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAVA TAŞIMACILIĞINDA FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
VE ANALİZİ: BİST'TE İŞLEM GÖREN HAVAYOLU FİRMALARI
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

OĞUZHAN TRABZON

DANIŞMAN
PROF. DR. METİN SABAN

BARTIN-2022



T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**HAVA TAŞIMACILIĞINDA FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE
ANALİZİ: BİST'TE İŞLEM GÖREN HAVAYOLU FİRMALARI ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Oğuzhan TRABZON

BARTIN-2022

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Metin SABAN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Hava Taşımacılığında Finansal Performans Ölçümü Ve Analizi: BİST’te İşlem Gören Havayolu Firmaları Üzerine Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

09/05/2022

Oğuzhan TRABZON

ÖNSÖZ

Bu çalışmamın gerçekleştirilmesinde ve gerek fikirleriyle gerekse bıkmadan, usanmadan bana yardımlarını eksik etmeyen saygıdeğer büyüğüm, hocam, danışmanım Prof. Dr. Metin SABAN'a şükranlarımı sunarım. Tezimde bana destek olan gece gündüz saat fark etmeksizin yardımlarını aldığım değerli büyüğüm Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜNLÜK'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamı, hayatım boyunca bana destek olan aileme ithaf ediyorum.

Oğuzhan TRABZON

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

HAVA TAŞIMACILIĞINDA FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE ANALİZİ: BİST’TE İŞLEM GÖREN HAVAYOLU FİRMALARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Oğuzhan TRABZON

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Metin SABAN

Bartın-2022, Sayfa:103

Çalışmanın amacı, hava taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performansların ölçümü ve analizidir. Bu kapsamda performans ölçümünde kullanılan finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin neler olduğu incelenerek havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için temel göstergeler belirlenecektir. Belirlenen performans göstergeleri yardımı ile Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul (BİST)’de işlem gören önde gelen iki havayolu şirketinin finansal performansları TOPSIS yöntemi ile ölçülerek analiz edilecektir. Çalışmada amaca yönelik birinci bölümde havayolu taşımacılığı konusuna değinilmiş olup havayolu taşımacılığında temel bileşenler olarak gösterilen havayolu işletmeleri, havalimanı ve yer hizmetlerine detaylı olarak yer verilmiştir. Dünyada ve Türkiye’de havacılığın gelişimi hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde finansal performans kavramlarına değinilmiş finansal performans ölçütleri, finansal olmayan performans ölçütleri, finansal oranlar, hava taşımacılığında kullanılan finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri ve çok kararlı karar verme ölçütlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde literatüre yer verilmiştir. Dördüncü bölümde çok kararlı karar verme teknikleri arasında yer alan TOPSIS yöntemi yardımıyla Borsa İstanbul’da işlem gören Türk Hava Yolları A.O. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.’nin 2011-2020 yıllarını

kapsayan finansal performans ölçümü yapılmıştır. Likidite oranları, karlılık oranları, finansal yapı ve faaliyet oranlarından on tanesi seçilmiş olup bu veriler şirketlerin kendi finans alanlarından alınmıştır. Sonuçta ise iki şirketin en verimli ve en verimsiz yılları karşılaştırılarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu Taşımacılığı, Performans Ölçümü, Finansal performans Ölçümü, TOPSIS Yöntemi

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENT AND ANALYSIS IN AIR TRANSPORT: AN APPLICATION ON AIRLINE COMPANIES TRADED IN BIST

Oğuzhan TRABZON

Bartın University

Graduate School

Department of Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Metin SABAN

Bartın-2022, Page: 103

The aim of the study is to measure and analyze the performances of the companies operating in the air transportation sector. In this context, the financial and non-financial performance indicators used in performance measurement will be examined and basic indicators will be determined for businesses operating in the aviation sector. With the help of determined performance indicators, the performances of two leading airline companies operating in Turkey and traded in Borsa Istanbul (BIST) will be measured and analyzed with the TOPSIS method. In the first chapter for the purpose of the study, the subject of air transport is mentioned and airline companies, airport and ground services, which are shown as the main components in air transport, are given in detail. Information about the development of aviation in the world and in Turkey is given. In the second part of the study, financial performance concepts are mentioned, financial performance measures, non-financial performance measures, financial ratios, financial and non-financial performance measures used in air transportation and very stable decision-making criteria are included. In the third part, the literature is given in the fourth part, with the help of TOPSIS method, which is one of the very stable decision-making techniques, Turkish Airlines A.O. and Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş. covering the years 2011-2020. Ten of the liquidity ratios, profitability ratios, financial structure and activity ratios were selected and these data were taken from

the companies' own financial fields. As a result, the most productive and most unproductive years of the two companies were compared and determined.

Key Words: Airways Transporting; Performance Measurement; Financial Performance Measurement; TOPSIS Method

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xi
EKLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI	1
2.1 Havayolu Taşımacılığının Tanımı	1
2.1.1 Dünyada Havacılığın Gelişimi.....	1
2.1.2 Türkiye’de Havacılığın Gelişimi	2
2.2 Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Temel Bileşenleri.....	3
2.2.1 Havayolu İşletmeleri.....	3
2.2.2 Havalimanı.....	6
2.2.3 Yer Hizmetleri	6
2.3 Havayolu Taşımacılığı Türleri	7
2.3.1 Havayolu Yolcu Taşımacılığı	7
2.3.2. Hava Kargo Taşımacılığı.....	10
2.3.2 Hava Kargo ile Taşınan Yükler	12
3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	20
3.1. Finansal Performans	20
3.1.1 Finansal Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Veriler.....	20
3.1.2. Finansal Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Finansal Oranlar	22
3.1.3. Ekonomik Katma Değer	26
3.1.4. Artık Kar (RI)	27
3.2 Finansal Olmayan Performans Ölçütleri	27
3.2.1 Verimlilik.....	28
3.2.2 Etkinlik.....	28
3.2.3 Yenilik (İnovasyon)	29
3.2.4 Kalite.....	29
3.3 Havayolu Taşımacılığında Kullanılan Temel Performans Ölçütleri	30

3.3.1	Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Kullanılan Finansal Performans Ölçütleri.....	30
3.3.2	Finansal Olmayan Performans Kriterleri.....	32
3.4	Lojistik Performans Ölçütleri.....	33
3.4.1	Lojistik Performans Endeksi (LPI).....	33
3.4.2	Gelişen Piyasalar Lojistik Endeksi.....	34
3.5	Çok Kriterli Karar Karar Verme Kavramı.....	34
3.5.1	TOPSIS.....	35
3.5.2	AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci).....	35
3.5.3	VIKOR.....	35
3.5.4	MOORA.....	36
3.5.5	ELECTRE.....	36
3.5.6	PROMETHEE.....	36
3.5.7	Basit Toplamlı Ağırlıklandırma Yöntemi (SAW).....	36
3.5.8	Ağırlıklı Çarpım Yöntemi.....	36
3.5.9	SMARTS.....	37
4.	LİTERATÜR.....	38
5.	ARAŞTIRMA METODOJİSİ ve UYGULAMA.....	40
5.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	40
5.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	41
5.3.	Araştırma Verilerinin Toplanması.....	43
5.4.	Hava Taşımacılık Şirketlerinin Karşılaştırılmalı Uygulaması: THY A.O. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	43
5.5.	Analiz ve Bulgular.....	44
5.5.1.	Standart Karar Matrisleri.....	45
5.5.2.	Normalize Karar Matrisleri.....	48
5.5.3.	Ağırlıklı Karar Matrisleri.....	52
5.5.4.	TOPSİS Sonuçlarının Yorumlanması.....	56
6.	SONUÇ.....	58
	KAYNAKÇA.....	60
	EKLER.....	67
	Ek 1: THY Finansal Raporları.....	67
	Ek 2: Pegasus Finansal Raporları.....	88

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
No	No
5.1: Çalışmada Kullanılan Formüller.....	45
5.2: 2011 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	45
5.3: 2012 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	46
5.4: 2013 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	46
5.5: 2014 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	46
5.6: 2015 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	47
5.7: 2016 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	47
5.8: 2017 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	47
5.9: 2018 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	48
5.10: 2019 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	48
5.11: 2020 Dönemi Standart Karar Matrisi.....	48
5.12: 2011 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	49
5.13: 2012 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	49
5.14: 2013 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	50
5.15: 2014 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	50
5.16: 2015 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	50
5.17: 2016 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	51
5.18: 2017 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	51
5.19: 2018 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	51
5.20: 2019 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	52
5.21: 2020 Dönemi Normalize Karar Matrisi.....	52
5.22: 2011 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	53
5.23: 2012 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	53
5.24: 2013 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	53
5.25: 2014 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	54

Tablo	Sayfa
No	No
5.26: 2015 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	54
5.27: 2016 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	54
5.28: 2017 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	55
5.29: 2018 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	55
5.30: 2019 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	55
5.31: 2020 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi.....	56
5.32: TOPSİS Sonuçlarının Yorumlanması Tablosu.....	56

EKLER DİZİNİ

Ek	Sayfa
No	No
Ek 1: THY A.O. Finansal Raporları.....	67
Ek 2: Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Finansal Raporları.....	88

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CITES: Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora

CLM: Customer Lifecycle Management

CNG: Sıkıştırılmış Doğalgaz

CSCMP: Council of Supply Chain Management Professionals

DTÖ: Dünya Ticaret Örgütü

FIATA: Uluslararası Yük Taşıyıcıları Birliği Federasyonu

IATA: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

ICAO: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

İTO: İstanbul Ticaret Odası

KVYK: Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

LODER: Lojistik Derneği

LPG: Sıvılaştırılmış Petrol Gazı

LPI: Lojistik Performans Endeksi

M.Ö.: Milattan Önce

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

NATO: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü

TDK: Türk Dil Kurumu

THY: Türk Hava Yolları

TOPSIS: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

1. GİRİŞ

Havayolu ulaşımı zamandan tasarruf etmek, varılacak noktalara daha hızlı ulaşmak, daha uzun mesafeleri kısa sürede kat etmek gibi avantajları sebebiyle her geçen gün vazgeçilmez bir hal almaktadır. Havayolu ulaşımı ile birlikte dünya üzerinde mesafelerin önemi yok denecek kadar azalmıştır. Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutan havayolu taşımacılığı işletmeleri, Borsa İstanbul aracılığıyla halka açılmış ve verileri Kamuyu Aydınlatma Platformu'nca yılın belirli dönemlerinde açıklanmaktadır. Elde edilen veriler ile birlikte şirketlerin kendi performans değerlendirmeleri yapılarak belirlenen hedeflere ne derecede yaklaştığı hakkında bilgiler edinilmektedir.

Karar verme, belirlenen herhangi bir amacı gerçekleştirmek için çeşitli seçeneklerin belirlenmesi ve aralarından en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme süreci insanların hayatlarının önemli bir parçasıdır. Hayatın her anında kendimizi günde birkaç defa bile karar verme durumunun içerisinde bulabiliriz. Şirketlerin de kendi karar verme problemlerinde, birden fazla kriter ve amaç olduğu durumda çok kriterli karar verme yöntemi kullanılmaktadır (Timor, 2011:25).

Çalışmanın amacı, hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performansların ölçümü ve analizidir. Bu kapsamda performans ölçümünde kullanılan finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin neler olduğu incelenerek havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için temel göstergeler belirlenecektir. Belirlenen performans göstergeleri yardımı ile Türkiye'de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul (BİST)'de işlem gören iki havayolu şirketinin finansal performansları TOPSIS yöntemi ile karşılaştırılacaktır. Çalışmanın amacına yönelik birinci bölümde havayolu taşımacılığı konusuna değinilmiş olup havayolu taşımacılığında temel bileşenler olarak gösterilen havayolu işletmeleri, havalimanı ve yer hizmetlerine detaylı olarak yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde finansal performans kavramlarına değinilmiş finansal performans ölçütleri, finansal oranlar ve çok kriterli karar verme ölçütlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde literatüre yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise çok kriterli karar verme teknikleri arasında yer alan TOPSIS yöntemi yardımıyla Borsa İstanbul'da işlem gören Türk Hava Yolları A.O. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin 2011-2020 yıllarını kapsayan finansal performanslarının karşılaştırılması yapılmıştır. Likidite oranları, karlılık oranları,

finansal yapı ve faaliyet oranlarından havayolu sektörüne uygun olan on tanesi seçilmiş olup bu veriler şirketlerin kendi finansal raporlarından alınmıştır. Son olarak iki şirketin finansal verileri karşılaştırılarak en verimli ve en verimsiz yılları tespit edilmiştir.

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

Havayolu taşımacılığı diğer ulaşım ve taşımacılık türlerine göre daha hızlı olduğu için en çok tercih edilen taşımacılık türüdür. Havayolu taşımacılığı ve hava kargo sektörünün önem kazanması ile yeni hava kargo firmaları kurulmuş ya da havayolu yolcu taşımacılığı yapan firmalar, kargo şirketleri kurma yoluna gitmişlerdir. Bu bölümde havayolu taşımacılığında, hava kargo üzerine kurulmuş havaalanları, hava kargo şirketleri ve hangi çeşitlilikte ürünlerin taşınabilirliği açıklanacaktır.

2.1 Havayolu Taşımacılığının Tanımı

Havayolu taşımacılığı uçak, helikopter, zeplin vb. hava araçları ile ticari amaçlar hedefleyerek yük, yolcu ve posta taşınması olarak tanımlanmaktadır (Şengür, 2004: 28). Tanım incelendiğinde, tanımın hava taşımacılığının yapıldığı araçların yanında, nereden nereye taşındığı ve hangi sistemlerin kullanıldığının ele alındığı da görülmektedir.

Ulaştırma alanında havayolu taşımacılığının giderek önem kazanması çeşitli ülkelerde havayolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren çok sayıda işletmenin kurulmasına yol açmıştır. 2021 yılı itibariyle Türkiye’de yük, yolcu ve posta taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren on adet havayolu şirketi bulunmaktadır (URL-1, 2021). Havacılık sektörü; politika ve finans açısından önemli olduğu kadar çevre faktörleri açısından da önemli bir yere sahiptir. Sektör, küresel etkileri olan Covid-19 gibi salgın hastalıklardan, yaşanan finansal ve politik krizlerden ciddi bir şekilde etkilenmektedir. Türkiye’nin coğrafi olarak önemli kabul edilen bir konumda olması ve Avrupa ile Asya kıtalarını birbirine bağlaması, havayolu ulaşım sektörünün gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Bakırcı, 2012: 343).

2.1.1 Dünyada Havacılığın Gelişimi

Havacılığın ve diğer ulaşım türlerinin ortaya çıkmasında bazı önemli dönüm noktaları vardır. Bu olaylardan en önemlisi, hayatı kolaylaştıran bir sistem olan motorun icat edilmesidir. Motorun icadı ile birlikte 1903 yılında Orville Wright ve Wilbur Wright kardeşler ile tarihte ilk defa motorlu bir uçuş gerçekleşmiştir. Bu uçuş dünya havacılık tarihinde bir dönüm

noktası olmuştur. Bu uçuş sayesinde insanların uçması mümkün kılınmış, ilk zamanlarda insanların bireysel uçuşları ile başlasa da süreç daha sonra Birinci Dünya Savaşı'nda askeri amaçlı uçuşlar gerçekleşmiştir. Birinci Dünya Savaşı'nda uçağı aktif şekilde kullanan ülkeler diğer ülkelere göre avantajlı konuma geçmiştir. 1919 yılına gelindiğinde Dünya havacılık sektörü için önem arz eden gelişmeler olmuştur. Bu yılda Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü (IATA) kurulmuştur. Hemen ardında Fransa'da bir havayolu taşımacılık firması kurularak Fransa-İngiltere arasında tarifeli olarak yolcu taşımacılığına başlanmıştır. İkinci Dünya Savaşı ile birlikte sivil hava taşımacılığı sektörü ilk duraklamasını yaşamıştır. Teknolojik gelişmelerden savaş uçakları da etkilenmiş ve bu teknolojik gelişmeler havacılık sektöründe de kendini göstermiştir. Bu gelişmelerin en önemlisi radar sistemleri olmuştur. İngiliz Hava Kuvvetleri'nin Alman Hava Kuvvetleri tarafından kullanılan bombalara karşı geliştirdiği sistem daha sonraki yıllarda sivil havacılıkta da kullanılan teknolojiye önyak olmuştur. Sivil ulaşımın talebin artışıyla havacılık sektörüne verilen önem daha da artmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında artan önemle birlikte Dünya üzerinde çok sayıda havayolu firması kurulmuştur. Hız, konfor ve rahatlık bakımından büyük avantajlar sağlayan havayolu ulaşımı, her geçen gün artan kapasite, teknolojik yenilikler ve aynı ölçüde havalimanlarında oluşan kapasite ve teknolojik gelişmeler ile gelişmesine devam etmektedir (Yalçın, 2009: 17'den aktaran Sun. 2019: 4).

2.1.2 Türkiye'de Havacılığın Gelişimi

Türkiye'de havacılık 11. yüzyıla dayanmaktadır. İmam Cevheri 1010 yılında bir cami minaresinden atlayarak ilk uçuş denemesini yapmış fakat ters rüzgar ile birlikte yere çakılarak hayatını kaybetmiştir. Türkler adına ilk başarılı uçuş ise 17. yüzyılda Hezarfen tarafından yapılmıştır. 3200 metre uçuş yapan Hezarfen Avrupa Kıtası'ndan Anadolu Kıtası'na geçiş sağlamıştır (Doğan ve Beller Dikmen, 2018: 761)

1922 yılında Fransa'dan İstanbul'a gerçekleştirilen ilk tarifeli ile Türkler sivil hava taşımacılığına ilk adımını atmıştır (As, 2006: 91). Türkiye'deki üretilen ilk uçak Vecihi Hürkuş tarafından 1925 yılında, Yunanlardan kalan motor parçalarını birleştirilmesiyle üretilmiştir. 1926 yılında Kayseri'de ilk uçak fabrikası kurulmuştur. Türkiye'de havacılığa duyulan ilgi ve Dünya'nın da gerisinde kalmamak amacıyla 1933 yılında, Havayolları Devlet İşletme İdaresi kurulmuştur. 1955 yılına kadar bu isimde devam eden havayolu taşımacılık firması 1955 yılında Türk Hava Yolları ismini alarak özelleştirilmiştir. 1956 yılında

uçuşların güvenliliği ve düzenli olmasını sağlamak amacıyla Devlet Hava Meydanları İşletmesi kurulmuştur. 1958 yılında ilk yer hizmetleri işletmesi olan Çelebi Hava Servisi A.Ş. hizmete girmiştir (Korul ve Küçükönal, 2003: 25). 1983 yılında “Türk Sivil Havacılık Kanunu” çıkartılarak yürürlüğe girmiştir. 20. yüzyılın sonlarına doğru Türkiye, Avrupa hava emniyetini sağlayan EUROCONTROL’e üye olmuştur (Taşdemir ve Aydın, 2020).

1980’li yıllara kadar Türk havacılık sektörü gelişme göstermeyerek belli bir sabit düzeyde devam etmiştir. Devlet kısıtlayıcı politikalar kullanarak özel şirketlerinin kuruluşuna engel olmuştur. Bu yıllardan sonra ise ekonomik refah artması, havacılık endüstrisinin gelişmesini arttırmak amacıyla serbestleşme dönemi başlamıştır. Böylelikle özel şirketler de havacılık dünyasına adımını atmıştır. Türkiye’de yeni açılan firmalar ile birlikte yolcu ve kargo uçaklarından toplamda 558 adet bulunmaktadır (URL-2, 2022).

2.2 Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Temel Bileşenleri

Havayolu taşımacılığı sektörü, içerisinde çok sayıda çalışana istihdam sağlayan, büyük ve bir o kadar önem verilen yüksek maliyetli bir sektördür. Havayolu taşımacılığının ana bileşenleri olarak gösterilen hava yolu işletmeleri, havaalanları ve yer hizmetleri başlıkları altında incelenmektedir.

2.2.1 Havayolu İşletmeleri

Havayolu işletmeleri, sivil havacılık endüstrisinde yük ve yolcu taşınması etkinliklerini yerine getiren, sektörün temel taşı olan işletmelerdir. Havayolu işletmeleri amaç ve hedefleri doğrultusunda uzun, orta ya da kısa menzilli uçaklardan oluşan büyük ya da küçük ölçekli filolara sahip olmaktadır. Günümüzde bazı işletmeler sadece ulusal ya da bölgesel pazarda faaliyetlerini sürdürürken bazı işletmeler ise küresel boyutta rekabet ederek dünyanın pek çok noktasına sefer düzenlemektedirler. Bununla birlikte küreselleşmeden kaynaklanan ve giderek artan rekabet, hava yolu şirketleri arasında gerek ulusal gerekse uluslararası birleşmelere yol açmaktadır.

Ülkelerde kurulan ilk havayolu işletmeleri, genel olarak o ülkelerdeki devlet tarafından kurulan ve “bayrak taşıyıcı” olarak nitelendirilen şirketlerdir. Havayolu işletmeleri uçakların

tamamından oluşan filoları, uçuş hizmetlerini yerine getirmelerini sağlayan uçucu ekipleri, yer hizmeti, personeli, bakım ve onarım faaliyetlerinde görevli teknisyenleri, terminal ve idari bürolarında yönetimin çeşitli fonksiyonlarını yerine getiren beyaz yakalı çalışanlarıyla bir bütündür. Havayolu şirketlerinin yukarıda sayılan bu unsurları, uçuş emniyeti ve güvenliğinden taviz vermeksizin, havayolu yönetimi tarafından şirket için konulan hedeflere ulaşılması amacıyla ve amaç birliği ilkesine bağlı kalarak sivil havacılık faaliyetlerini bir işbirliği içinde yürütmektedirler. 2003 yılından sonra hava yolu sektörü çok hızlı büyümeye başlamıştır. Sektörün büyüme hızı dünya genelinde % 5 iken, Türkiye’de %9 bir artış ile olarak gerçekleşmiştir. Bu yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri’nde başlayarak Avrupa’ya yayılan “düşük maliyetli taşıyıcı” (low cost carrier) eğilimi bulunmaktadır. Kısa sürede bütün dünyada yayılan bu sistem 2003 yılından itibaren Türkiye’de de hızlı bir şekilde uygulanmaya başladı. Türkiye’de ilk defa 2003 yılında Fly Air tarafından uygulanan “düşük maliyetli taşıyıcı” sistemi daha sonra Onur Air tarafından uygulanmaya başlamıştır. 2005 yılından itibaren “düşük maliyetli taşıyıcı” sistemini uygulamaya başlayan Pegasus Havayolları, bu istemi uygulayan havayolları firmaları arasına üçüncü olarak katılmıştır (Peksatıcı, 2010: 89).

2.2.1.1 Anadolujet (Anadolujet Havayolları)

Anadolujet diğer adı ile Anadolujet Havayolları 23 Nisan 2008 tarihinde geniş halk kitlesine uygun fiyatlandırma düşüncesi ile ulaşım hizmetlerinden halkın yararlanması amacı güderek THY’nin minimum maliyet (low cost carrier) iş modeli ile ticari hayatına ilk adımı atmıştır. IATA’da TK ICAO’da ise THY kodu ile geçmektedir. Anadolujet 51 uçak filosu ile 90 nokta ve 150 hatta uçuş gerçekleştirmektedir (URL-3, 2022).

2.2.1.2 Corendon Havayolları

21. yüzyılın başında turizm şirketi olarak ticari hayatına başlamıştır. İlk seferini 2005 yılında Hollanda’dan Türkiye’ye yapan şirket havacılık sektörüne ilk adımını atmıştır. Şirket Boeing model uçakları kullanırken 66 ülke ve 165 destinasyona uçuşlarını gerçekleştirmektedir. IATA’da XC, ICAO’da ise CAI çağrı kodu ile geçmektedir (URL-4, 2022).

2.2.1.3. Freebird Havayolları (Hürkuş Havayolları)

21. yüzyılın başlarında kurulan şirket son eklenenler ile birlikte 8 Airbus A320 uçağa sahiptir. Filo açısından az uçağa sahip olan şirket genel olarak yurt dışına seferler düzenlemektedir. Yolcu ve kargo alanlarında kendini gösteren havayolu firması aynı zamanda pilot eğitimiyle öne çıkmaktadır. IATA kodu FH, ICAO çağrı kodu ise FHY olarak geçmektedir (URL-5, 2022).

2.2.1.4. MNG Airlines (MNG Havayolları)

1990'lı yılların sonlarında kurulan şirket yolcu taşımacılığı harici sadece kargo taşıması yapmaktadır. Filosunda bulunan 7 uçakla hizmet vermeye devam eden şirket aynı zamanda büyük antrepolarlarıyla faaliyetini sürdürmektedir. IATA'da MB, ICAO'da ise MNB çağrı kodu ile geçmektedir (URL-6, 2022).

2.2.1.5. MyCARGO Airlines (ACT Havayolları)

2004 yılında ticari hayatına başlayan havayolu şirketi sadece kargo taşıyarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Boeing firmasına ait en büyük kargo uçaklarını kullanan tek Türk firması olarak kendilerini tanıtmaktadırlar. Filosundaki 5 uçakla hizmetini sürdüren şirketin IATA'da 9T, ICAO çağrı kodu ise RUN olarak geçmektedir (URL-7, 2022).

2.2.1.6. Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.

Sabancı Grubu tarafından yönetilen Pegasus Hava Yolları'nın 1990 yılında temelleri atılmıştır. İstanbul Sabiha Gökçen merkezli olan havayolu taşımacılık firması low cost (düşük maliyet) taşıma prensibini benimsemiştir. 94 uçakla ticari hayatına devam eden şirket 44 ülkede 125 noktaya sefer düzenlemektedir. Pegasus Hava Yolları, 4,9 yaş ortalaması ile Türkiye'de en genç filo ortalamasına sahiptir. Pegasus Hava Yolları'nın bir diğer özelliği ise Türkiye'de borsaya giren ilk özel havayolu olarak tarihe geçmektedir. Pegasus Hava Yolları IATA'da PC, ICAO'da ise PGT çağrı kodu ile çağırılmaktadır (URL-8, 2022).

2.2.1.7. SunExpress Hava Yolları

THY ile Alman şirket Lufthansa'nın ortaklığında 1989 yılında kurulmuştur. Antalya merkezli olan şirketin İzmir'de ve Almanya Frankfurt'ta da merkezleri bulunmaktadır. Hem yurtiçi hem de yurt dışı uçuşlar yapan şirketin bünyesinde 72 uçak ve sipariş verip beklenen 42 uçağı daha bulunmaktadır. 95'in üzerinde uçuş noktası bulunan şirket aynı zamanda Avrupa'nın en genç filoya sahip havayolu firması olarak kayıtlara geçmektedir. IATA'da XG, ICAO'da ise çağrı kodu SXD olarak geçmektedir (URL-9, 2022).

2.2.1.8. Türk Hava Yolları A.O.

Türk Hava Yolları Türkiye'nin en köklü ve bayrak taşıyıcı şirketi olarak geçmektedir. 1933 yılında temelleri atılan THY, dünyanın dört bir yanına sefer düzenlemektedir. Toplamda uçuş noktası 300 üzerinde havaalanıyla yolcularına hizmet vermektedir. Sadece yolcu taşımacılığıyla kalmayıp kargo, pilotaj eğitimi, yer hizmetleri şirketleri ile de yolcularına her alanda memnuniyeti aşmaktadır. THY filosunda 360'ın üzerinde uçak bulunmaktadır. IATA'da TK ICAO'da ise THY kodu ile geçmektedir (URL-10, 2022).

2.2.2 Havalimanı

Havalimanı kara ve su farketmeksizin, içerisinde tesisler, binalar ve uçuş donanımlarının bulunduğu uçakların yere konmalarını, kalkış yapmaları ve yer hareketlerini yapmasına olanak sağlayan, uçakların yerde bakım hizmeti ve eksiklerinin giderilmesi sağlayan yük ve yolcu inip binmesine ilişkin her türlü tesisi içerisinde bulundurmak amacıyla düzenlenmiş sahalardır. Başka bir ifadeyle ise havalimanı kelime anlamıyla tam olarak karada ve su üstünde uçakların kalkış ve inişi için özel olarak hazırlanmış akım ve diğer ihtiyaçlarına uygun tesislerin bulunduğu, yük ve yolcu taşımacılığı için tasarlanmış bina ve binalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Sönmez, 2017: 13).

2.2.3 Yer Hizmetleri

Havayolu taşımacılık faaliyetlerinin küresel anlamda gelişmesi ve güçlenmesi nedeni ile dünya üzerinde yeni ihtiyaçlar doğmuştur. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda yer hizmetleri alanı

büyük ölçüde zaman içerisinde kurulmaya ve gelişmeye başlamıştır. Uçuşların artmasıyla beraber yerdeki operasyonlarında önemi artmıştır. Yer hizmetleri sivil havacılıkta çok önemli bir konumda yerini almıştır. Hizmet kalitesi, yolculara sağlanan kolaylıklar, bu belirleyici faktörlerin yanında yer alan güvenlik faktörü hava yolu işletmesinin başarısında kilit rol oynamaktadır. Bu sebepten ötürü hava yolu şirketlerinin bir kolu olan yer hizmeti işletmeleri hizmet kalitesinin üstüne yoğun çaba sarf etmektedir. Uçakların uçuşa hazırlanması, check-in operasyonları, boşaltım işlemleri bu kuruluşların faaliyetleri çerçevesinde yer almaktadır. Bu faaliyetlerin sistemli, düzenli ve hızlı bir şekilde yerine getirilmesi havacılık faaliyetlerinin performansına katkı sağlamaktadır (Çalışkan, 2021).

Yer hizmetleri, yolcuların sorunsuz bir şekilde havalimanlarından geçip gidecekleri yere ulaşmaları için en yüksek düzeyde hizmeti vermekle yükümlü işletmelerdir. Bu nedenden ötürü hizmet kalitesini en üst düzeyde tutmak hava yolu firmaları açısından önemli bir konumdur. Bu olayın yanı sıra uçuş emniyeti de önemli bir noktada olduğundan dolayı, faaliyet esnasında kullanılacak olan teçhizat ve makine ekipmanlarının da sağlam ve arıza riskinin düşük olması gereklidir.

Yer hizmetleri, yolcu ve yolcular ile birlikte havalimanına gelen misafirlerin, terminal bölgesini terk etmelerine kadar tabi oldukları hizmetlerin tümünü kapsamaktadır. Havalimanına geliş, uçağa biniş-iniş, kontuar işlemleri, bagaj işlemleri dâhil tüm işlemleri yer hizmetleri bünyesinde olmaktadır. Yolcular dışında ise uçakların uçuşa hazırlanması, yakıt işlemleri, yolculara sunulan yiyecek-icecek hizmeti stoklanması, uçak dezenfekte işlemleri, yolcuların ve yüklerin güvenliklerinin sağlanması vb. unsurların hepsi yer hizmetleri bünyesi içine girmektedir.

2.3 Havayolu Taşımacılığı Türleri

Havayolu taşımacılığı temel olarak yolcu ve kargo taşımacılığı olarak ikiye ayrılabilir.

2.3.1 Havayolu Yolcu Taşımacılığı

Havayolu yolcu taşımacılığı, yolcuların herhangi bir sebep ile bir noktadan başka bir noktaya ulaşım sağlayacağı havayolu yolculuğuna denir. Havayolu yolcu taşımacılığı bu hizmeti verebilecek donanımda olan havayolu işletmeleri tarafından yapılmaktadır. İnsanları en

güvenli ve en hızlı biçimde ulaşmalarını sağlayan hava yolları turizm veya iş faaliyetlerinde çokça tercih edilmektedir. Teknolojiyle birlikte Dünya düzeninden geri kalmamak amacıyla hem uçaklarını hem de hizmetlerini geliştirmeye mecburdurlar. Bu gelişmeler daha uzun mesafe kat edebilen uçaklar, fazla koltuk sayısı, teknolojik özelliklere sahip uçakların filolara katılması havayolu şirketlerini kendi aralarında öne çıkarmaktadır (Kaya, 2018).

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte duraklama döneminde olan havayolu yolcu taşımacılığı, savaş sonrasında tercih edilen ve deniz aşırı ülkelere seyahat etmek isteyen yolcular tarafından zamandan tasarruf etmek amacıyla tercih edilen yöntemlerden biri olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nin, 1978 yılında gerçekleştirdiği serbestleşme politikası sebebiyle havayolu yolcu taşımacılığında en gelişmiş ülke olma özelliğine sahip olması, Avrupa'da serbestleşme politikalarının artmasına yol açmıştır (Batur, 2008).

2.3.1.1 Havayolu Yolcu Taşımacılığını Etkileyen Faktörler

Her geçen gün hızla bir biçimde gelişen havacılık sektörünün gelişmesini sağlayan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; mesafe uzunlukları, coğrafi zorluklar, kişilerin ekonomik durumları, ülkelerde yaşanan ekonomik, politik ve siyasi dalgalanmalara sebep olan gelişmeler, tüketiciler, hava personel yetiştiren kurumlar olarak gösterilebilmektedir. Havayolu taşımacılığında yolcu türleri ikiye ayrılmaktadır. İş için seyahat eden yolcular ve tatil amaçlı seyahat eden yolcular. Kendi seyahat türlerine göre seyahat yapan yolcular yolculuk için ayırdığı harcama kapasitesi, iş için seyahat eden yolcuların zaman kısıtlamalarını ortaya çıkartmaktadır. Ekonomik dalgalanmalara sebep olan durumlarda ekonominin ivmesi negatif yönde ilerlediği durumlarda seyahat eden yolcu sayısında düşüşler olmaktadır. Ekonominin ivmesi pozitif yönde seyretmesiyle de tam tersi olarak yolcu sayısında olumlu yönde değişimler oluşmaktadır ve tatil planları insanlar tarafından kurularak artmaktadır. Siyasi açıdan da havayolu işletmeleri olumsuz anlamda etkilenmektedir. Siyasi sebepler olarak da savaşlar, terörizm ve çıkar çatışmaları örnek olarak gösterilebilmektedir (Kaya, 2018).

Salgın hastalık dönemlerinde de havayolu yolcu taşımacılığı olumsuz olarak etkilenmektedir. Covid-19 döneminde Dünya üzerinde seyahatlerin kısıtlanması örnek olarak gösterilebilmektedir.

2.3.1.2 Havayolu İşletmelerinin Aralarında Sınıflandırılması

Havayolu şirketleri çeşitli operasyonel planlar için farklı pazarlama türleri reklamlar ve çok sayıda uçak türlerini kullanırlar. Konfor, menzil ve yakıt benzeri seçenekleri bir araya toplayarak ekonomik güçlerine göre kullanım yapmaktadırlar. Farklı ekonomik durumları, operasyon stratejileri ve pazarlama ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen dört farklı taşıma sınıflandırması mümkündür (Şengür, 2004: 28).

Geleneksel Taşıyıcı Havayolu İşletmeleri

Geleneksel taşıyıcılar, çeşitli hizmet sınıfları, uzun menzilli yolculuk yapan, uçuş öncesi ve sonrası hizmeti yüksek tutan işletmeler olarak tanımlanabilmektedir. Dünya’da birçok ülkede geleneksel taşıyıcı havayolu şirketleri bu sınıflandırmaya örnek gösterilebilir. THY, Qatar Airways, Lufthansa, Emirates, KLM geleneksel taşıyıcı havayolu işletmeleri sınıfına girmektedir. Geleneksel taşıyıcılar uçak sayısına, kalitesine, modeline faaliyette bulunduğu bölgelere uçuş sayısına, fiyatlandırma politikasına, yolcuya sunulan servis hizmetlerine göre sınıflandırmaya alınmaktadır (Şimşek, 2018: 13).

Düşük Maliyetli Taşıyıcı Havayolu Şirketleri

Düşük maliyetli taşıyıcılar fiyat düşürerek uçak içi ikramı ücretli yapıp aynı zamanda yine ücret karşılığı koltuk seçimi seçeneğini sunan, genellikle aynı uçak tipi kullanan, kıtalar arası uçuş yapmayan havayolu işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Şengür, 2004: 28). Çoğunlukla internet üzerinden satış yapmayı planlayarak maliyetleri düşürmek adına acente açmaktan kaçınan şirketlerdir. Dünya üzerinde Ryanair, Easyjet, Southwest ve ülkemizden Pegasus bu şirketlere örnek olarak gösterilebilmektedir.

Tarifersiz Taşıyıcılar

Taşıyıcılar direkt bilet satışı yapmayıp tatil amaçlı şirketlerin turist taşımacılığı yapan şirketlerdir. Biletler doğrudan satılmadan tatil programını düzenleyen tur işletmeleri tarafından düzenlenen tarifersiz paket yapan türdür. Tarifersiz uçuşlar charter uçuşlar olarak

da literatürde yerini almaktadır. Düşük maliyetli şirketlere benzerlik yönü olarak fazla koltuklu ve yoğun bir oturma düzeni seçen tarifesiz taşıma şirketleri, düşük maliyetli şirketlerin aksine uçak içi ikram ve eğlence paketlerine yer vermektedir. Özellikle yaz tatili yapılan zamanlarda tur düzenleyen şirketler Türkiye-Almanya rotasında uçuş düzenlemektedir (Şimşek, 2018: 16).

Bölgesel Taşıyıcılar

Bölgesel taşıyıcılar genellikle uçak filolarını 20 ile 100 kişilik olan türlerden seçerler. Menzili 900 km aşmayan uçaklarla ülke içi uçuş yapmaktadırlar (Kaya, 2018).

2.3.2. Hava Kargo Taşımacılığı

Hava kargo; bir ürünün uçaklar vasıtasıyla bir noktadan diğer noktaya ulaştırılması olarak literatürde yerini almaktadır (Allaz, 1998: 8). Hava kargo kelime anlamı olarak verilen bagajın uçağa sığması ve taşınması olarak belirtilmektedir. Uçak ambarında yolcuya ait olmayan bagajın hepsine hava kargo denmektedir (Connor ve William, 2000: 271). Başka bir ifade ile ise hava kargo ifadesi genel anlamda posta, yük veyahut birden fazla çeşit barındıran geniş paketler anlamında kullanılmaktadır. Kısacası, kargo uçağındaki ve yolcu uçağında kargo bölümünde giden her şey hava kargo olarak nitelendirilmektedir. Ancak, yolcuya ait olan bagajlar yolcunun bir parçası olarak işlem görür ve kargo olarak değerlendirilmez (O'Connor, 2000).

Özellikle son yıllarda işletmeler stoklama maliyetlerini kısıtlamayı amaçlamaları, ortaya çıkarılan ürünlerin ve malların pazar hareketinin kısa olmasını istemeleri, çoğu endüstride ürün yaşam sürelerinin kısıtlı olması hız kavramının önemini daha da ortaya çıkartmıştır. E-ticaretin dünya üzerinde iyi derecede yayılması, lojistik olayların çözümlenmesi küresel çerçevede iş yapmak isteyen işletmelerin birbirleriyle yarış ortamına girmesi, dolayısıyla uluslararası ürünlere olan istek artmış ve hava kargo taşımacılığı etkin bir çözüm olarak uluslararası alanda gündeme gelmiştir (Zhang ve Zhang, 2002: 281).

2.3.2.1. Hava Kargo Taşımacılığının Önemli Noktaları

Hava kargo taşımacılığı dünya üzerinde en önemli ekonomik kalkınma bileşenleri arasında yerini almıştır (Leinbach ve Capineri, 2007:1). Uluslararası ürünlerin alım satımı küresel ekonominin en önemli kalemi olarak gösterilmektedir. 1900'lü yılların ortalarından itibaren üretilen ürünlerin, madde ve malzemelerin uçaklarla taşınmasıyla dünya piyasasında önemli bir noktada konumlanmasını sağlamıştır (Dolan, 2001: 190).

2.3.2.2. Hava Kargo Taşımacılığının Avantajları

Dünya üzerinde en modern ve gelişmiş lojistik işlemleri arasında olan hava yolu taşımacılığı, son yıllarda daha fazla ön planda tutulmaktadır. Hava kargo taşımacılığının avantajları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (URL-11, 2020):

- Kargo işleminin bir noktadan başka bir noktaya naklinin kolaylıkla yapılabilmesi
- Deprem, sel, kıtlık veya salgın hastalıklar benzeri doğal felaketlerde kullanılabilmesi
- Ülke sınırları içerisinde ve dışarısında güvenlik problemlerinde stratejik açıları yönünden kullanılabilmesi
- Kargoların paketlenmesi ve uçağa doldurulması sırasında daha dikkatli davranılması
- Kargoların her türlü hava aracında kolaylıkla taşınabilir olması
- Yükte düşük lakin finansal değerinin yüksek olduğu malların kolayca taşınabilmesi
- Kara ve deniz taşımacılık türlerine göre daha az sigorta primlerinin ödenmesi
- Dünya geneli üzerinde, tüm ülkeler arası teslimat olanağı olması
- Havayolunun transfer süresi geri kalan taşıma türlerinden daha ivedi bir şekilde yapılması
- Gümrük işlemleri geri kalan taşıma türlerinden oranla daha çabuk çözümlenebilmesi
- Gönderim yapılan malın, üstlenilip söz verilen süre içerisinde teslim edilebilmesi

- Bozulması çabuk olan ürünlerin kısa sürede yerine ulaştırılması avantajları arasında yer almaktadır.

2.3.2.3. Hava Kargo Taşımacılığının Dezavantajları

Hava yolu taşımacılığının sahip olduğu dezavantajlar URL-11 (2020)'de belirtilmiştir. Bu dezavantajlar:

- Diğer taşımacılık türlerine oranla daha yüksek maliyetli olması,
- Uçakların belli ebatlar ve ağırlık dışında kargoların alamaması sebebi ile taşıma yapılamaması,
- Hava yolu taşımacılığında işletmeler ve alıcılar arasında yapılmakta olan taşımalar içerisinde karayoluyla müşterilerin adresine ulaştırılmasının zorunlu olması sebebi,
- Çıkarılan maliyetler sonucu kısa mesafeli yurt içi uçuşlarda dezavantajlı olması,
- Hava olayları sebebi ile yüksek rüzgâr, fırtına, kar vb. doğa olayları sebebi ile yeri geldiğinde uçuşların yapılamamasıdır.

2.3.2 Hava Kargo ile Taşınan Yükler

Hava kargo taşımacılığında çeşitli ürünler taşınmaktadır. Bu pazardaki kargo çeşitleri genel kargolar ve özel kargolar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.3.2.1 Genel Kargolar

Genel anlamda hususi bir servis veyahut stok işlemlerine gerek duyulmayan, özel bir hizmet veya depolama gerektirmeyen, zararlı bir cisim veya unsur içermeyen, inşaat ve tekstil malzemeleri, çürüyebilir gıda ve canlı varlık içermeyen kargo türlerine genel kargo adı verilmektedir. Hava yolu şirket çalışanları uçak bilgisi konusunda tam donanımlı olması gerekmektedir. Taşınabilecek önem arz eden kargoların hangi tip uçak içerisinde taşınması gerektiği eksiksiz şekilde bilinmelidir. Genel kargo kategorisinde girip de kullanım açısından özel öneme sahip genel kargo yükü askılı tekstil ürünleridir (MEB, 2007:3).

2.3.2.2 Özel Kargolar

Özel kargolar, genel kargolara karşılık daha fazla özel işlem gerektiren kargo sınıfına girmektedir. Özel kargolar, yüklenen uçağa, işlemlerde çalışan personele ve diğer taşınan kargolara zarar verebilecek türde kargolardır. Özel kargolar, programlanması, taşınması, düzenli şekilde dizilmesi uluslararası kuruluşlar olan International Air Transport Association (IATA) ve International Civil Aviation Organization (ICAO) tarafından belirlenen kuruluşlar çerçevesinde konulan kurallara göre taşınması yapılan kargo türleridir. Özel kargolar genel çerçevede canlı hayvan, bitkiler, cenazeler, tehlikeli maddeler, medikal ve ilaç ürünleri kategorileri girmektedir.

Özel kargolar, şirketlerin çeşitli ölçülerde değerlendirmeler yaparak yükleme, istif ve taşıma konusunda dikkat etmesi hususunda yüksek önem vermesi gereken maddeler aşağıda sıralanmaktadır (Derici vd. 2015: 73-74):

- Her ülke her türlü kargoyu kabul etmemektedir. Buna karşılık ülkelerin kuralları kapsamında sınırlamaları kontrol edilmelidir. Kargolar eksiksiz hazır olmasına karşın başka bir ülke karşısında kurallar dışarısına çıkarıldığı zaman
- Eğer ki taşınan hayvan canlı ise IATA Live Animal Regulations kitabındaki canlı hayvan taşıma prosedürlerine bakılmalıdır. Bu kitap kuralları çerçevesinde çok sayıda hava yolu kargo firması, hayvanların aşı karnesini istemekte ve buna karşılık veterinerlerin kontrolü sonucunda verilen “veteriner
- Özel kargolar belli bir plan çerçevesinde uçağa yüklemesi ve istiflemesi yapılmaktadır.

Özel kargolar, sınıflarına göre on bir başlık aşağıda açıklanmıştır.

Bozulabilir Kargo Türleri (PER)

Depolama ve nakliye sırasında belli ölçüde seyretmesi gereken sıcaklık seviyesinde tutulması, değişken ısı ve neme karşı hassas, bu şartlar halinde sağlığını yitiren maddelere bozulabilir kargo olarak adlandırılmaktadır (Derici, 2015: 28). Başka bir ifadeyle irtifa, iklim, nem, sıcaklık veya diğer çevresel etmenlerin değişiklik göstermesi ve

hesaplanan zamanın aşıldığı durumlarda kendi özelliğini yitirmesi sonucu olarak bahsedilen mallara bozulabilir kargo türleri adı verilmektedir. Bozulabilir kargoları transfer etmenin en mantıklı yolu hava taşımacılığıdır. Bozulma süreleri kısıtlı olduğundan ötürü en hızlı biçimde hava taşımacılığı ile nakli sağlanmaktadır.

Bozulabilir kargo sınıfına aşağıdaki kargo türleri girmektedir:

- Canlı Bitki ve Bitki Türleri
 - Çiçekler
 - Salamura Bağırsak
 - Taze/Dondurulmuş Et
 - Taze/Dondurulmuş Balık
 - Canlı Organ
 - Tıbbi Malzemeler (Isıya Duyarlı Olma Koşulu)
 - Kokulu ve Buhar Yayan Kargolardır.

Bozulabilir kargo türleri hassa içeriğe sahip kargolar arasında yer almaktadır. Bundan ötürü bu kargo türlerine özel kargo adımları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- Kargonun verildiği tarihten, teslim edileceği tarihe kadar sağlam şekilde ambalajlanmalı ve kargoya uygun büyüklükte olmalıdır.
- Kargonun gideceği ülkede herhangi bir kural dışı işleme karşı önlem amacıyla işlemlerin yola çıkmadan tamamlanması gerekmektedir.
- Kargoyu uçağa yüklemesi esnasında düzgün ve sorunsuz yüklenmeli, yerinden oynama yapmaması, dökülmemesi ve kırılmaması için özel hesaplamaların yapılması gereklidir.
- Eğer ki kargonun belli bir sıcaklıkta kalması gerekiyor ise önceden kargonun yükleneceği alanın ayarlanması gerekmektedir.
- Birden fazla ve çeşitli kargolar taşınacak ise özel yüklerin kendine ait olan tablosu ışığında yükleme yapılmalıdır.

Canlı Bitki ve Bitki Türleri (PER)

Yabani Hayvan ve Bitki Türlerinin Uluslararası Ticaret Konvansiyonu (CITES) sözleşmesine göre canlı bitki türlerinin canlı hayvan taşımacılığını yapmak ve doküman kontrolü tamamlanmalıdır. Gerekli taşıma prosedürleri ise aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- Canlı bitki ve bitki türleri, rakım, sıcaklık ve basınçtaki değişimler veya gecikmeler nedeniyle bozulma ihtimali olan ve çürüme potansiyeli olan mallar olarak ifade edilebilmektedir. Çok Önemli Kargo” (Very Important Cargo - VIC)
- Gönderici, gönderilecek olan kargoların nakliyesi sırasında oluşabilecek bitkilerin kurumasına ve başa gelebilecek her türlü zararı önlemek amacıyla ambalajını uygun şekilde seçmeli ve havalandırmalıdır.
- Sağlam bitkilerin taşınması, geçerlilikteki gerek ulusal gerekse uluslararası nakliye yönetmeliklerine uygun olmalıdır.
- Kargo son gideceği noktaya aktarma ile taşınıp daha geç nakli gerçekleştirilecek ise hava yolu yüklenici firmasının uçağı işlemlere uygun olmalı ve transit süresini dikkate alarak ek önlemler alınmalıdır.
- Bitkiler, birim yükleme aracı ile düzgün ve hasar görmesini engelleyecek biçimde konulmalıdır.

Canlı İnsan Organı (LHO)

Canlı insan organı tüm kargo türleri arasında öncelikli kargo sınıfına girmektedir. Organ nakli ivedi şekilde tamamlanabilmesi için hava kargo taşımacılığı tercih edilmektedir.

- Genel anlamda canlı insan organı gönderileri: Kalp, böbrek, karaciğer vb. organlardan oluşmaktadır.
- Bu tür kargolar uçağın hareketinden hemen önce uçağı kabul
- Gönderici kuruluştan alıcı kuruluşa kadar açılma ihtimaline karşı sağlam ve güçlü bir şekilde bantlanmalı kapatılmalıdır.
- Bu tür kargolar direkt uçağın kaptan pilotuna teslim edilmektedir.
- İçerisinde uçuşa zarar verecek ve tehlikeye atabilecek maddelerin olmadığını gönderici kurum tarafından taahhüt edilmek zorundadır.
- Öncelikli kargo sınıfına girmektedir.

Taze / Dondurulmuş Balık ve Et

Kırmızı et ve deniz ürünleri bozulabilir gıdalar arasında yerini almaktadır. Bozulabilir gıdalar sınıfına girdiğinden ötürü ivedi bir biçimde işlemlerin tamamlanması gerekmektedir. Yapılan işlemler aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir:

- Uçakların ambar bölümünde taşıma sırasında soğuk hava depolarında soğuk tutulmaktadır.
- Balık ürünleri sağlam şekilde ambalajlanmalı ve sızmalara karşı önlemlerin alınması gereklidir.
- Soğutma işlemi kuru buz ile sağlanmakta ise IATA Tehlikeli Maddeler Kuralları çerçevesinde bakılara önlemler alınmalıdır.
- +5 derece ile -12 derece arasında ısının tutulması gereklidir.

Kokulu Kargo Türleri (WET/DGR)

Yapısı ve içeriği göz önüne alınması itibariyle ağır koku yayan kargo türüdür.

- İşlenmemiş hayvan derileri, postlar, bitki türlerinden elde edilen yağlar, esansiyel (uçucu) yağlar (bergamot, sarımsak özü, lavanta, misk adaçayı vb.), salamura bağırsak vb. kargolar ıslak ve kokulu kargo türleri arasına girmektedir.

- Bu tür kargolar ağır koku saçtığından dolayı ambalajının sızdırmaz ve sağlam bir biçimde kapatılması gereklidir.

- Bazı kokulu kargo türleri insan sağlığına zarar verdiği için dolayı sağlam paketlenmeli ve IATA Tehlikeli Maddeler kataloğunda belirtilen kurallara göre yükleme yapılması ve taşınması gerekmektedir.

Uçak Motoru / Araba (RMD)

Uçak motoru büyüklüğüne ve ebatlarına göre çeşitli uçaklarda hızlı bir biçimde nakledileceği noktaya taşınmaktadır. Arabalar ise ivedi durumlar içerisinde hava taşımacılığı kullanılarak istenilen noktaya taşınması yapılmaktadır. Uçak motoru ve arabayı hava taşımacılığı ile nakletme işlemlerinde önemli hususlara dikkat edilerek yapılmalıdır.

- Öncelikle bu işlemler IATA Tehlikeli Maddeler sınıfına girmektedir.
- Bu maddeye karşılık bu mallar bozulabilir kargo sınıfına girmediğinden dolayı tehlikeli madde etiketi yapılandırılması gerekli görülmez.

- Uçak motoru ve araba taşımalarında uçağın şekli ve alanı uygun ise önceden rezervasyon yapılarak taşıma işlemi yapılmalıdır.

- Taşıma ile ilgili başka ekipmanlar gerekli ise ivedi bir biçimde tedarik edilmesi gereklidir.

- Uçak motoru yükleme işlemi esnasında işinde eğitimli çalışanlar bu yüklemeyi birim yükleme aracı ile birlikte sorunsuz ve güvenilir şekilde yapmalıdır.
- Arabada ise uçağın içinde birim yükleme aracı ile kalaslar yardımıyla uçağa yükleme yapılmalıdır.
- Her iki kargo türü de uçağın içinde yük kayması tehlikelerine karşın uçağa taşıma halatlarıyla sabitlenmelidir.

Kırılabilir Kargo

Elektrikli ürünler ve malzemeleri, porselene ve cam türevi eşyalar, kamera televizyon malzemeleri gibi ürünler kırılabilir kargo sınıfına girmektedir.

- Kesinlikle kırılabilir etiketi yapıştırılmalıdır.
- Kırılmasını önlemek amacıyla konulduğu kutunun içerisine köpüklerle ve havalı naylonlarla sarılıp desteklenmelidir.
- Kırılabilir kargo sınıfında ki kargoların üzerine herhangi bir başka kargo konmamasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

Basın Malzemesi (NWP)

Televizyon filmleri, gazeteler ve basın resimlerinin içerisine girdiği basın malzemesi kargo türüdür.

- Genel anlamda kalkış saatinden hemen öncesinde kabul
- Bu ürünlere ait uyumlu paketlere konulup gönderimi yapılmalıdır.
- Kargo ile gönderilecek bazı parçalar eğer ki boyutları küçük ise özel olarak üretilen torbalara yerleştirilmesi gerekmektedir.
- Bu tür basın malzemeleri içerisinde çekim kuvveti sebebi ile radyoaktif maddeler ile aynı ambara yüklenemez.

Cenaze (HUM)

Cenazeler iki farklı şekilde kabul görmektedir. Cenaze tabutta ise lehimlenmiş metal, kurşun ve çinko tabut ile sağlam ve sızdırma ihtimali önlenerek konulmalıdır. Tabutun da dışarıdan fark edilmemesi amacıyla havayolu firmasının büyük bir torbasının içine konulup sarılmaktadır. Eğer ki cenaze kül halinde ise küllerin içerisine konulduğu kabı sağlam ve

kırılmayacak şekilde sarılıp desteklenmelidir. Cenaze kül halindeyse özel bir prosedür uygulanmaz.

- Cenaze yolcular alınmadan önce uçağa yüklenir, yolcular indikten sonra uçaktan indirilmektedir. Bunun nedeni ise insanların rahatsız olmamasını sağlamaktır.
- Bagajlarla aynı yerde gidecek ise yığılma usulü yükleme yapılacağından ötürü tabut uçağın ambarında kırıdamayacak şekilde sağlam şekilde sabitlenmelidir.
- Başka bir cenaze daha yüklenecekse tabutlar üst üste yüklenmez.
- Cenazeler yiyecek maddeler vb. ile aynı alana yüklenemez.
- Ölüm belgesi ve gerekli evraklar kontrol edilip uçağa alınması gereklidir. Bu gerekli olan evraklarında cenaze ile gönderilmesi gereklidir.
- Kargo 150 kg ağırlığı geçiyor ise üzerine Ağır (HEA) etiketi basılmalıdır.
- Uçağa yüklenen cenaze için transit ve varış noktasına bilgi verilir.

Değerli Kargo (VAL)

Kilogramı brüt olarak 1000 USD (Amerikan Doları) ve daha üstü değeri olan kargolar değerli kargolar sınıfına girmektedir.

- Kutuların ve torbaların ağızları açılma ihtimaline karşın mühürlenmelidir.
- Değerli kargo; içerisini göstermeyen ve kargoya zarar vermeyecek torbalara konulup mühürlenmesi gerekmektedir.
- Paketin değerli olduğuna dair üzerine herhangi bir etiket yapılmaması gerekmektedir.
- Değerli kargonun uçağa yüklenmesini alanında uzmanlar vermelidir. Yükleme esnasında özel güvenlik kontrollü birim yükleme araçlarıyla uçağa yerleştirilmesi sağlanmaktadır.
- Yükleme öncesi ve esnasında kargonun sağlamlığı kontrol edilmelidir.
- Diğer kargolar ile aynı bölüme konulmamalıdır.

- Kargo uçağa yüklenene kadar güvenlik çalışanları ile uçağa teslim edilmeli, uçak kalkış yapana kadar beklenmelidir. Uçak iniş istasyonuna vardığında aynı işlemler tekrarlanmalıdır.

Canlı Hayvan (AVI)

IATA Canlı Hayvan Kuralları'na (LAR) göre kabulü sağlanan ve taşıma işlemleri uygun görünen canlı hayvanlar olarak adlandırılmaktadır. IATA kurallarına göre bazı hayvanlar ıslak kargo sınıfına girmektedir.

- Kargo gönderim yapılmadan önce çıkış ve varış istasyonuna rezervasyon yapılmalıdır.
- Çıkış, varış ve eğer ki varsa transfer ülke noktalarının kuralları kontrol edilmeli ve tüm şartların yerine getirilmiş olması gereklidir.
- Yürürlükte olan güncel kurallar ve uygulamalara göre hareket
- Uçağa bagaj alımı bittikten sonra canlı hayvanın son olarak yüklemesi yapılmaktadır.
- Canlı hayvanlara özel olan “canlı hayvan sertifikası” doldurulup öyle teslim edilmelidir.
- Göndericinin hayvanın taşınacağı konteyneri temin etmesi
- Konteynerin üzerine gerek görülüyorsa yiyecek ve su talimat etiketi yapıştırılmalıdır.

3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Performans kelime anlamı olarak değer belirleyen, niteleyen ve bir olayı iyi ya da kötü yerine getirilmesidir. Şirketler için yapılan işin kalitesini ve ne durumda olduğunu belirtmektedir (Bayyurt, 2007: 578).

Şirketlerin belirli bir hedefe ulaşma ve yetişme seviyesine performans denir. Başka bir anlamda ise şirketlerin başta belirlenen hedeflere ne ölçüde yakınlaştığı başarı oranını belirlemeye performans denmektedir. Performans şirket çalışanlarının toplu bir halde gösterdikleri uyum ve yeteneklerin gösterildiği gayretlerin olumlu veya olumsuz olarak sonuçlanması olarak da görülmektedir (Karaman, 2009: 412-413).

3.1. Finansal Performans

Finansal performansın şirketler açısından önemi, şirketlerde karar alan üst düzey yöneticilerin, doğru yönde karar alması ile pozitif yönde ivmelenmesi için hedeflerin olumlu gerçekleşmesi olarak görülmektedir. Şirketler, geçmişe dönük performans verilerine bakıldığında her yeni dönem daha üst performans durumunu elde etmek istemektedir. Her şirket, makul, önemli ve ulaşılabilir hedefler belirleyerek bu hedefe ulaşmaya çalışır. Bir işletmenin verimli ve etkin bir şekilde faaliyet göstererek kar etmesi önemlidir. Çünkü bir işletmenin sürdürülebilirliği buna bağlıdır (Albayrak ve Erensal, 2004).

Günümüzde faaliyet gösteren kamu kurumları bile belirli verileri toplayıp analiz etmekte ve kar amacı gütmeye amaçlı güdülsün ya da edilmesin bu doğrultuda değerlendirmeler yapmaktadır. Kar ve satışa yönelik tüm ticari faaliyetlerin müşteri memnuniyetini artırmak, ürün kalitesini artırmak, pazar payını artırmak, işletmenin ürünlerinin değerini artırmak ve işletme karlarını maksimize etmek gibi hedefleri vardır. Performans değerlendirme, başarı değerlendirmesi olarak da bilinir ve insan kaynakları yönetimine büyük katkı sağlar. Genel olarak performans değerlendirmesi, bir bireyin, grubun veya şirketin faaliyetlerini analiz eder ve başarılı olup olmadıklarını değerlendirir (Helvacı, 2002: 159).

3.1.1 Finansal Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Veriler

Şirket yöneticilerinin doğru bir karara varabilmesi için şirketin son başarı durumunu bilmesi gerekir. Şirketin başarı durumu, mali analizlerin temelini oluşturan mali tablo gibi verilere

ve bu raporlardaki varlık, yükümlülük, toplam gelir-gider bilgisine dayanmaktadır. Şirketlerin finansal durumları da bilanço ve gelir tablolarından elde edilmektedir. Bilanço; şirket, faaliyetleri boyunca aktif, pasif ve sermayesindeki değişiklikleri gösterir ve şirketle bağlantılı kişi veya kuruluşlar bu değişikliklerin bir sonucu olarak durumu görmek ve analiz etmek isteyeceklerdir. Bu doğrultuda hazırlanan ve işletmenin belirli bir zamandaki varlık, yükümlülük ve sermayesini sınıflandırarak gösteren tabloya bilanço denir. Gelir tablosu ise, bir şirketin belirli bir dönem için gelir ve giderini detaylandıran ve bir döneme ilişkin faaliyet sonucunu kar veya zarar şeklinde gösteren bir tablodur (Ceylan ve Korkmaz, 2015: 42)

3.1.1.1. Toplam Aktifler (Varlıklar)

Aktifler, bir şirketin sahip olduğu ve para olarak ifade edilebilen varlıklarının olarak tanımlanmaktadır. Aktifler duran ve dönen varlıklar olarak ikiye ayrılmaktadır.

- a) Dönen varlıklar; bir sene içerisinde nakit paraya dönüşme potansiyeli bulunan varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Dönen varlıklar likidite durumu en iyi ve yüksek olanından en kötü ve düşük olanına doğru sıralanmaktadır.
- b) Duran varlıklar; bir seneden daha uzun sürede nakde çevrilmesi beklenen ticari alacaklar olarak adlandırılmaktadır. Araçlar ve binalar örnek olarak gösterilmektedir.

3.1.1.2. Toplam Pasifler (Kaynaklar)

Kaynaklar, bir şirketin tüm borç ve sermayesi gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir yıl içinde ödenecek borçlar için kısa vadeli yükümlülükler; vadesi bir yıldan fazla olan borçlara uzun vadeli yükümlülükler, ortaklar tarafından sağlanan kaynaklara özkaynak veya özsermaye denir. Banka kredileri, borç hesapları, kambiyo mektupları bunlara örnektir. Ödeme oranına göre sıralanmaktadır (Arat ve Çetin, 2011: 22).

3.1.1.3. Özsermaye

Şirket sahipleri veya ortaklarının şirkete yaptığı yatırımlara özsermaye denmektedir.

3.1.1.4. Net Kar

Toplam gelir ve giderlerin birbirlerinden çıkarıldıktan sonra çıkan olumlu (pozitif) sonuca net kar denmektedir.

3.1.2. Finansal Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Finansal Oranlar

Finansal performansı ölçme konusunda kullanılan yöntem finansal analiz yöntemidir. Finansal analiz, Bir işletmenin karlılığı ve kredilitesi yatırımcılar ve borç verenler tarafından risk oranının sermaye maliyetinin belirlenmesi ve işletmenin gelecekteki karlarının tahmin edilmesi gibi çeşitli eylemlerle ilgilidir (Şamiloğlu ve Akgün, 2010: 217). İşletmeler finansal performans analizinde en yaygın kullandığı ve en eski finansal teknikler arasında oran analizi yöntemi yer almaktadır. Oran analizi yöntemi ile işletmelerin finansal tablolarındaki verileri analiz etmek ve performans ölçütleri kapsamında finansal oranları kullanarak hesaplanmasının sağlanmasıdır (Pruitt ve Gitman, 1991: 252).

Bir diğer tanımda ise finansal tablolarda bulunan hesap ve grupları ilişkileri, olan oranlar içerisinde hesaplanmakta ve var olan işletmenin karlılığı, kredi riskleri, ana sermayenin piyasa içerisindeki durumu ve likidite durumu hakkında bilgi vermektedir (Coşkun, 2005: 33). Finansal tablolar ile işletmenin geçmiş dönem ve bugüne ait bilgileri görülmekte bununla birlikte ise geleceğe dair tahminler, plan ve program yapılmaktadır.

İşletmeler kuruluş amacı olarak büyük bölümü kar etmek olduğundan dolayı performans ölçümü ve finansal tablo analizi ile öncelikli akla gelen işletmenin karlılığının ölçülmesidir. Küçük veya büyük ölçekli tüm işletmelerin amaçları kar elde etmektir (Erdamar ve Basık, 2003: 41). Genel anlamda sorun çözmeye yönelik araştırma yapan “kar amacı gütmeyen kuruluşlar” dahi öncelikli olarak belli bir performans hedefi olmamakla birlikte dönem karlarını ölçmektedir.

Farklı dönemleri kapsayan muhasebe kayıtları ve düzenlenen mali tabloların işletmenin yaptığı faaliyetler ile ilgili önem arz eden bilgileri de gün yüzüne çıkarmaktadır. Bu bilgiler kullanılarak gelir tablosu analiz edilmektedir. Gelir tablosunun yanında bilanço da analiz edilerek borç, varlık ve sermaye hesapları ile önemli kalemler hakkında bilgi edinilmektedir. Finansal tablo analizinde karlılığın ölçümünde kullanılan oranlar, aşağıda konu başlıkları halinde açıklanmıştır.

3.1.2.1. Karlılığın Ölçülmesi Oranları

- **Varlıkların Getirisi = VFÖK/Varlıklar**

Varlıkların getirisi oranı, işletmenin varlıklara yapılan yatırımlardan ne ölçüde kar yaptığı gösteren orandır.

- **Özkaynakların Getirisi = Net Kar/Ortalama Özkaynak**

Özkaynakların getirisi oranı, bir işletmenin hissedarlarının yatırdığı sermayenin getirisini göstermektedir.

- **Faaliyet Giderlerinin Oranı = Faaliyet Giderleri/Net Satışlar**

Faaliyet giderleri oranı, net satışların ne olduğu ve dönem karını ölçmektedir. Yönetim giderlerinin ne ölçüde kontrol edildiğini göstermektedir.

- **Hisse Başına Kazanç Oranı = (Dağıtılacak Kar-İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine Ödenecek Kar Payı)/Hisse Senedi Sayısı)**

Hisse başına kazanç oranı, şirketin net karının piyasadaki hisse senetlerine oranıdır.

- **Kar Payı Dağıtım Oranı = Hisse Başına Kar Payı/Hisse Başına Kar**

Kar payı dağıtım oranı, elde edilen kar miktarının ne kadar ölçüde kar payı verildiğini ölçmektedir.

- **Net Kar Marjı Oranı = (Vergiden Önceki Faaliyet Karı-Vergi)/Satışlar**

Net kar marjı oranı, oluşan net karın işletmenin yaptığı satışlara bölümüyle bulunmaktadır. Bazı finansçılara göre, işletmenin finansmanının borçlanmaya karşı dayanmasından dolayı karlılığın düşük çıkmasını engellemek amacıyla net kar hesaplama işleminde faiz düşürmeyip vergiyi düşürmektedir (Brealey, Myers ve Marcus, 1997:476)

- **Brüt Satış Karının Net Satışlara Oranı = Brüt Satış Karı/Net Satışlar**

Brüt satış karının net satışlara oranı, brüt satış karının net satışlara bölümüyle ortaya çıkan paydır. Bir işletmenin verimlilik derecesini gösteren bu oran yüksek olması durumunda işletmenin olumlu derecede görüldüğü yorumlanmaktadır.

- **Ekonomik Verimlilik Oranı = (Vergiden Önceki Kar + Faiz Gelirleri) / (Özkaynaklar + Yabancı Kaynaklar)**

Ekonomik karlılık oranı, işletmenin kaynaklarının ne ölçüde iyi olduğunu göstermektedir.

3.1.2.2. Likidite Oranları

- **Cari Oran = Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar**

Cari oran, şirketlerin hızla paraya çevrilecek varlıklarını gösteren dönen varlıkların, kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesi ile bulunan orandır. Kısa vadede borç ödeyebilme gücünü göstermektedir (Berk, 1998).

- **Stok Bağımlılık Oranı = [Kısa Vadeli Kaynaklar-(Hazır Değerler + Hızlı Paraya Çevrilebilir Varlıklar)] / Stoklar**

Stok bağımlılık oranı yükselmesi halinde kısa vadeli borçların ödenmesinde tamamen stoklara bağımlılığın artması anlamına gelmektedir.

- **Asit Test Oranı = (Kasa + Pazarlanabilir Menkul Kıymetler + Ticari Alacaklar) / Kısa Vadeli Borçlar**

Asit-test oranı dönen varlıklardan paraya çevrilme hızı düşük olan stokların düşülmesiyle elde edilir. Borç ödeme anında stokların likide çevrilmesi zaman alıcı olduğundan dolayı asit-test oranının 1,0 olması iyi olarak nitelendirilir (Peker & Baki, 2011).

- **Nakit Oranı = Hazır Değerler / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar**

Nakit oranı, piyasada herhangi bir ekonomik kriz ile daralma durumunda şirketin hazır değerleri ile kısa vadeli borçların ne ölçüde karşılayabileceğini göstermektedir.

- **Faiz Karşılama Oranı = VÖFK / Faiz Ödemeleri**

Faiz karşılama oranı, bir işletmenin faizleri karşılayabilmesine karşı yeteri kadar kazançta sahip olup olmadığını belirleyen orandır.

- **Otofinansman Oranı = (Kar Yedekleri – Birikmiş Zararlar) / Ödenmiş Sermaye**

Otofinansman oranı, şirketin iç kaynaklar yoluyla ne durumda olduğunu ve bu oranın ne kadar büyük olursa işletmenin durumunun o ölçüde iyi olduğunu göstermektedir (Karapınar ve Zaif, 2009:180).

- **Net Çalışma Sermayesi = Dönen Varlıklar – KVK**

Net çalışma sermayesi, dönen varlıklardan kısa vadeli borçlar arasındaki farkın bulunmasıyla ortaya çıkmaktadır.

- **Finansal Kaldıraç Oranı = Yabancı Kaynaklar / Toplam Varlıklar**

Finansal kaldıraç oranı, işletmenin borcunun toplam varlıklara oranına bölünmesiyle belirlenmektedir. Finansal kaldıraç oranı ne kadar yüksekse şirket ödemeler konusunda zorlanacağını belirtmektedir (Bolak, 2010: 34-35).

- **Nakit Ödeme Gücü = (Kasa + Pazarlanabilir Menkul Kıymetler + Ticari Alacaklar) / Kısa Vadeli Borçlar**

Nakit ödeme gücü, şirketin sadece kasa ve hazır değer varlıklarını ne derecede devam ettirebileceğini göstermektedir.

3.1.2.3. İşletme Faaliyetlerinin Analizinde Kullanılan Oranlar

- **Stok Devir Hızı = Satılan Malın Maliyeti / Ortalama Stoklar**

Stokların devir hızı, bir işletmenin stokları içerisinde yer al malların bir yıl içerisindeki yenilenme süreci olarak tanımlanabilmektedir.

- **Hazır Değerler Devir Hızı = Net Satışlar / Ortalama Hazır Değerler**

Hazır değerler devir hızı, bir işletmenin hazır değerler içerisinde bulunan banka, kasa, nakit paranın mal hizmet satışlarında kaç ayda karşılandığının ortalama değeri olarak tanımlanmaktadır.

- **Varlıkların Devir Hızı = Satışlar / Ortalama Toplam Varlıklar**

Varlıkların devir hızı, işletmenin yaptığı satışların tüm varlıklara oranı olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin varlıklarının ne ölçüde rantabilite edildiğini göstermektedir.

- **Alacakların Devir Hızı = Satışlar / Ortalama Ticari Alacaklar**

Alacakların devir hızı, işletmenin alacaklarının ne hızda toplayabildiğini ve hazır değerlerinin ne durumda olduğunu göstermektedir.

- **Alacakların Ortalama Tahsil Süresi = Ortalama Ticari Alacaklar /**

Ortalama Günlük Satışlar

Alacakların ortalama tahsil süresi, işletmenin borçlulardan alacaklarının ne ölçüde ve ne kadar sürede tahsil edebildiğini belirtmektedir.

3.1.2.4. Ana Sermayenin Piyasa Değeri Ölçülürken Kullanılan Oranlar

- **Fiyat-Kazanç Oranı = Hisse Senedi Fiyatı / Hisse Başına Kar**

Fiyat-kazanç oranı, işletmenin geleceğine dair yatırımcıların fikirlerini ve beklentilerini göstermektedir.

- **Hisse Senedi Nazari Değer Oranı = Özkaynak / Hisse Senedi Sayısı**

Hisse senedi başına nazari değer oranı, işletmenin özkaynaklarının toplamının hisse senedine bölünmesiyle bulunmaktadır.

- **Piyasa-Defter Değeri Oranı = Hisse Senedi Fiyatı / Hisse Başına Defter Değeri**

Piyasa-defter değeri oranı, bir şirketin hisse senedinin borsa değeri ile sahip olduğu özkaynaklar arasında ölçüm yapan bir değerlendirme oranıdır.

- **Kar Payı Getirisi = Hisse Başına Kar / Hisse Senedi Fiyatı**

Kar payı getirisi, hisse başına karın hisse senedine oranıdır. Bu oranın yüksek olması halinde düşük kar payı oranında büyüme beklenebilmektedir.

3.1.3. Ekonomik Katma Değer

EKD, bir işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanarak belirli bir muhasebe dönemi içinde elde edilen kar olarak tanımlanmaktadır. EKD, geleneksel finans yöntemlerinin yetersiz gelmesi sonucu G.B. Stewart ve Joel Stern Danışmanlık Grubu tarafından 1980'li yıllarda geliştirilmiştir. EKD'nin amacı hisse sahiplerine dağıtılan payların maksimum düzeyde olmasını sağlamıştır (Grant, 1997:1). Muhasebe uygulamaları, kar ile birlikte tüm gelir ve giderleri hesaplarken EKD, sadece ekonomik karı ölçmeyi hedeflemektedir (Walker, 1999: 26). EKD, kaynakların hepsinin alternatif maliyetleri bulundurarak hesaplama yapılabilir de denebilmektedir (Çelik, 2002).

EKD aşağıda gösterilen formül ile hesaplanabilmektedir (Hacırüstemoğlu, Şakrak ve Demir, 2002):

$$\text{EKD} = \text{Vergi Sonrası Net Kar} - [(\text{Toplam Kaynaklar} - \text{Borçlar}) \times \text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti}]$$

Formülden anlaşıldığı üzere EKD, işletmenin vergi sonrası net karın yatırılan toplam sermaye maliyetinin altında kalıp kalmayacağını ölçmektedir.

EKD ile artık kar arasında anlamsal olarak benzerlik gösterse de iki kavram arasında fark vardır. EKD hesaplamaları yapmak için öncelikle muhasebede finansal tablo değişiklikleri yapılması gereklidir. Bu düzenlemeler sayesinde karşılaşılabilecek finansal çarpıklıkların önüne geçilmesi sağlanmaktadır.

3.1.4. Artık Kar (RI)

İşletmenin dönem sonu elde edilen kardan yine işletmeye yatırım yapanların yine aynı yatırımlarının karşılığını bekledikleri getirileri çıkarıldıktan sonra kalan net kar, artık kar olarak tanımlanmaktadır (Gökalp, 2009: 67).

Artık kar yöntemi, işletme faaliyetlerinin hesaplanması sonucu ortaya çıkan net kar olarak geliştirilmiştir. Artık kar hesaplama yönteminde eşitlik aşağıdaki formülde gösterilmiştir:

$$\text{Artık Kar} = \text{Elde Edilen Kar} - \text{Beklenen Kar}$$

Artık karın eşitlikten sonra elde edilen net formülü ise aşağıda gösterilmiştir:

$$\text{Artık Kar} = \text{Elde Edilen Kar} - (\text{Yatırılan Sermaye} \times \text{Sermaye Maliyeti})$$

3.2 Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

İşletmeler geleneksel anlamda tüm performans ölçütlerini finansal performans ölçütleri üzerinden yaparken içerisinde sayısal işlem gerektirmeyen süreç kontrollerini yaparken finansal ölçütleri kullanırken finansal olmayan ölçütleri de kullanmaktadırlar. İşletmeler teknolojinin de gelişimi işe birlikte 20. yüzyılın sonuna doğru küresel düzeyde pazar paylarını kaybederek yeni bir arayış içerisine girmişlerdir. İşletmeler bu arayış akabinde finansal olmayan performans ölçütleri olan kalite, esneklik, verimlilik, gecikmeden zamanında teslimat gibi terimlere büyük önem vermişlerdir.

Finansal olmayan performans ölçütleri verimlilik, etkililik, yenilik ve kalite başlıkları arasında incelenecektir.

3.2.1 Verimlilik

Verimlilik elde olan kaynakların ne ölçüde ve doğrultuda ölçmek anlamına gelirken çıktıların girdilere eşit olması olarak tanımlanmaktadır. Performansın fiziksel bir ölçüsü olarak görülen verimlilik bölüm, endüstri, kurum ve ülke ekonominin bir ölçüsüdür (Kaplan ve Atkinson, 1998: 443). Öncelikle üretim esaslı olarak tanımlanmasına rağmen üretim dışında da işletmenin her türlü fonksiyonları arasında dikkate alınmaya başlamıştır. Verimlilik etkililik ve etkenlik bakımından inovatif çalışma hayatının kalitesi gibi performans boyutunu da sınırları içine almaktadır (Baş ve Artar, 1990: 36).

Verimliliği hesaplamalardaki formül aşağıda gösterilmiştir (Akal, 2002: 151):

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

Verilen formüle göre verimlilik, üretim veyahut hizmet boyunca herhangi bir dönem içerisinde üretilmiş olan ürün ve hizmet (çıktı), ve bu üretim sonucunda kaynakların (girdi) birbirlerine karşı oranlarıdır. Verimlilik artarsa işletmede kalite, gelir, kar ve üretim de aynı doğruda artış görülebilmektedir.

3.2.2 Etkinlik

Etkinlik, hizmet ve mal üretimi açısından gerekli görülen dışarıdan sağlanan hizmetlerin, hammadde ve işçilik gibi kaynakların ne ölçüde kullanıldığı olarak tanımlanmaktadır. Etkinlik ve verimlilik arasında doğru orantılı bir anlam benzerliği vardır. Etkinlik, örgütsel bakımdan genel anlamda bir performans yansıtmaktadır (Akal, 2005: 3). Genel anlamda performansı yüksek olan işletmeler daha düşük maliyetlerle daha üst düzey kaliteyi yakalayan işletmeler olarak gösterilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 346). Etkinlik, aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmaktadır:

$$\text{Etkinlik Oranı} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar}}{\text{Tüketilen (kullanılan) Kaynaklar}} \times 100$$

Etkinlik oranı malzeme, makine, işgücü, sermaye vb. her türlü girdi için kullanılabilir ve üretim kaynaklarının verim düzeyini ölçmektedir. Yapılan hesaplama sonucunda elde

edilen değerin %100 olması beklenir. %100'ün altında elde edilen her sonuç verimsizliğin göstergesi olarak kabul edilirken, %100'ün üzerinde elde edilen her sonuç ise etkinliğin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Akal, 2005: 3).

3.2.3 Yenilik (İnovasyon)

Diğer anlamı inovasyon olan yenilik kavramı içerisinde gelişim, değişim, yaratıcılık ve girişimciliği barındırır. Örgütsel açıdan yenilik kavramı, örgüt içyapısında ve çevre ilişkileriyle birlikte güncel yöntemleri içermektedir (Bolotin ve Devezas, 2017: 124).

İşletmelerin yenilik üzerine yaptığı maddi harcamalar hizmet, ürün, teknoloji küresel piyasada kabul gördüğü zaman maddi ve manevi getiri kazanacaktır. Bu süreç işletme yönetimlerinin dikkat etmesi gereken bir husustur. Bu husus ise inovasyonun işletmeye getirisi ve yararının uzun sürede gerçekleşmesidir (Garcia ve Calantone, 2002: 120).

İnovasyon yukarıda sayılan nedenler ile performans ölçütleri arasındaki yerini almıştır. İnovasyon ne aşamada ne düzeyde gelişmesi performans aşamasında çeşitli değerlerle ölçmek zor olabilmektedir. İnovasyonun içerisinde performans göstergeleri olarak üretim ve hizmet sürecindeki yenilikler, yenilik maliyet-zaman tasarrufu, yenilik sayısı vb. gibi gösterilmesi literatür sonuçlarına göre mümkündür (Kim ve Mauborgne, 1997: 12).

3.2.4 Kalite

Kalite, elde olan kaynaklar ile bu kaynakları verimli şekilde kullanımını sağlayan hizmet ve ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına uygun şekilde en üst düzey performans sağlayarak ortaya çıkartılan ürün veya hizmetlerin tümüdür. İşletmeler ve performans bakımından değerlendirilen kalite daha geniş anlamda, kaynakların verimli kullanımı ile müşteri odaklı yaklaşmayı sağlayan ve ürün hizmet konusunda kolaylığa sahip üretimde performans unsuru olarak tanımlanabilmektedir (Bititci vd., 2001: 20).

İşletmeler üretim öncesi ve sonrası belirli maliyetlere katlanarak kaliteyi artırarak karlarını arttırabilmektedir. Kalite maliyeti ise üretimin başından itibaren müşteriye ulaşım ve

sonrasına kadar görülen hatalardan sonra ortaya çıkabilecek hataların maliyetleri olarak tanımlamak mümkündür.

Kalite maliyetlerinin unsurlarını aşağıda verilen dört madde halinde açıklanmıştır (Yükçü, 1999: 90):

- 3.2.4.1 Önleme Maliyeti:** Kusur ve uygunluk riskine karşı riskleri azaltma, araştırma yapma ve tüm önleme faaliyetlere denir.
- 3.2.4.2 Ölçme ve Değerleme Maliyeti:** Kalite kontrol işlemleri sırasında istenen kaliteye ulaşmak amacıyla yapılan tüm maliyetlerdir.
- 3.2.4.3 İçsel Başarısızlık Maliyeti:** Defolu ürün, atık, yeniden test, yeni tasarımdan ve muayene etmeden doğan maliyetleri kalite halkasının herhangi bir aşamasından doğan hataların oluşturduğu maliyetlerdir.
- 3.2.4.4 Dışsal Başarısızlık Maliyeti:** Hatalı ürün veya mamulün garanti kapsamı içerisinde yeni ile değiştirilmesi ile oluşan ek maliyetlerdir.

3.3 Havayolu Taşımacılığında Kullanılan Temel Performans Ölçütleri

Havayolu taşımacılığında finansal olan ve finansal olmayan performans ölçütleri aşağıda başlıklar altında gösterilmektedir.

3.3.1 Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Kullanılan Finansal Performans Ölçütleri

Havayolu firmaları diğer tüm ticari kar amacı güden firmalar gibi kendi içlerinde bir yarış içerisindedir. Bu havayolu şirketlerinin dönemlik, aylık, günlük, saatlik hatta dakikalık finansal performans bilgileri bulunur. Karşıt firmaların anlık veyahut dönemlik durumlarındaki değişikliklere göre finansal değerlendirme yapılabilmektedir.

Finansal ölçütler, şirketlerin finansal açıdan tam olması veya gelişmesi gereken yönlerini bullarını sağlayan bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Finansal hedeflere ulaşılp ulaşılamayacağı ölçülürken, faaliyet karları, nakit akış yaratma, satıştaki artış oranı ve sermaye getirisi gibi ölçütler değerlendirmeye alınır.

Havayolu firmaları en çok; operasyonel maliyet, karlılık, hisse senedi fiyatı, sermayedeki pozitif yöndeki akış, karın zarara oranı, özsermayenin yükümlülükler oranı, karın hisse senedine oranı, hisse başına kazanç gibi kar odaklı performans ölçütlerine bakmaktadırlar.

3.3.1.1 Havayolu Firmalarında Gelir Tablosu Değerlendirmeleri

Hava taşımacılığında firmalar sattıkları hizmet için kendi taban ve tavan fiyatlarını belirleyebilmektedirler. Bu da yoğun rekabet piyasasında maliyetleri azaltmak için az girdi ile çok çıktıyı elde etmek istemektedirler. Az girdi ile çok çıktı havayolu firmalarında verimlilik olarak adlandırılır (Gürcan, 2015: 58).

Varlıklar, personel ve personel giderleri, yakıt maliyeti, acente komisyonları, destek işletmeler gibi kalemler havayolu firmalarında girdilere örnek olarak verilebilir. Ücretli yolcu, kargo geliri ve diğer gelirler ise çıktı olarak örneklendirilir. Verimliliğin ölçümü ise mevcut çıktının mevcut girdiye oranı olarak hesaplanır (Erdağı, 2005: 21).

3.3.1.2 Havayolu Firmalarında Koltuk Başına Getiri Oranı

Sunulan koltuk kilometre, sunulan koltuk sayısının uçulan kilometre ile çarpılması sonucu elde edilen bir gösterge olarak adlandırılabilir. Sunulan koltuk kilometre maliyeti ise birim maliyet olarak adlandırılır. Her uçuş için toplam operasyonel maliyetin sunulan koltuk kilometre miktarına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu performans göstergesi Wald vd. (2010)'da finansal performans göstergesi olarak gösterilmektedir. Fakat Francis vd. (2005) çalışmasında operasyonel performans göstergeleri sınıflandırmasına alınmaktadır (Akal, 2011: 86).

Örneğin, havayolu yolcu taşımacılığı yapan şirketlerin personel maliyetleri de ülkelerde farklılık göstermektedir. Bu maliyetlere karşı gelirleri arttırmak amacıyla kapasitede artış yapılabilir (Vural, 2001).

3.3.1.3 Havayolu İşletmelerinde Rota Karlılık Oranı

Rota karlılık oranı, ücretli yolcu sayısı ile uçulan kilometrenin çarpımı ile bulunur. Örneğin bir uçak 200 yolcu ile 300 km uçtuysa 60.000 (200x300) ücretli yolcu kilometre elde edilir. Rota karlılığı bazı görüşlere göre finansal, bazı görüşlere göre finansal olmayan performans göstergesi olarak sayılır. Francis vd. (2005) bu göstergeyi operasyonel göstergeler kategorisine alırken, Wald vd. (2010) finansal performans göstergeleri kategorisine dâhil etmektedir (Akai, 2011: 86).

3.3.2 Finansal Olmayan Performans Kriterleri

Genel olarak sayısal verilere dayalı raporlar tutulsa da finansal olmayan raporlamanın önemi performans ölçütleri açısından yadsınamayacak kadar büyüktür. Gelecekteki finansal vizyonları ve şu anki finansal durumları kontrol etmek ve geleceğe yön verebilmesi için finansal olmayan verilere de büyük ihtiyaç duyulmaktadır.

Finansal olmayan performans göstergeleri 3 ana başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar; operasyonel göstergeler, hizmet kalite göstergeleri ve çevresel performans göstergeleridir (Bakırcı, 2012):

3.3.2.1 Operasyonel Göstergeler

Zamanında kalkış oranı, ücretli yolcu kilometre, doluluk oranı, ortalama filo yaşı, sunulan koltuk kilometre, yer hizmetleri süresi, topla-dağıt organizasyonlar, personel maliyeti, koltuk kilometre maliyeti uçakların verimliliği gibi maddeler operasyonel göstergelere örnektir.

3.3.2.2 Hizmet Kalite Göstergeleri

Hizmet seviyesi, hizmet kalitesi, güler yüzlü personel, bagaj teslim süresi, kayıp bagaj oranı, check-in bekleme süreleri ve müşteri şikâyetleri finansal olmayan ölçütlerde hizmet kalite göstergelerine örnektir.

3.3.2.3 Çevresel Performans Göstergeleri

Havalimanına geliş için toplu taşıma kullanan yolcu yüzdesi, enerji tasarrufu, merkez havalimanı çevresindeki sesten etkilenen nüfusun oranı, yıllık atık dönüşüm oranı, şikayet olan çevreci sayısı, CO2 emisyon oranı, yakıt tasarrufu vb. çevre ile ilgili faktörler çevresel performans göstergelerine örnektir.

3.4 Lojistik Performans Ölçütleri

Lojistik sektöründe yüklenen maliyetlerin yüksek olması sebebiyle işletmeler maliyetleri azaltmaya yönelik çok sayıda performansın takip edilip ölçülmesini gerektirmiştir. Lojistik performans, bir lojistik firmasının belirli bir organizasyon performansının faaliyetleri içerisindeki etkinlik ve verimlilik değerlendirilmesidir (Mentzer ve Konrad, 1991). Lojistik sektörü içerisinde nakliye, depolama, elleçleme, depolama vb. süreçleri performans değerlendirme araştırmaları arasında yerini almaktadır.

Ülkeler lojistik performanslarını karşılaştırabilmesi için farklı endeksler kullanmaktadır. Bu endeksler aşağıda ayrıntılı olarak konu başlıkları olarak gösterilmiştir. Üç endeks başı çekmektedir.

3.4.1 Lojistik Performans Endeksi (LPI)

Ülkelerin rekabet düzeyini belirlemek amacıyla bazı kriterler tek çatı altında toplanabilmektedir. Bu kriterlere örnek olarak antrepo/depo işlemleri, taşıma, ödeme sistemleri, gümrük işlemleri örnek gösterilebilir (Öztürk, 2020: 51). Ülkelere ait lojistik performans durumlarını belirlemek, rekabet düzeyini arttırmak ve maliyetleri minimal düzeye getirmek amacıyla iş dünyasından uzmanlar, World Bank ve akademisyenlerden oluşan ekipler neticesinde Lojistik Performans Endeksi (LPI) hesaplanmaktadır. World Bank tarafından yayınlanan Lojistik Performans Endeksi ilk olarak 2007 yılında yayınlanmasının ardından 2010, 2012, 2014, 2016, 2018 yıllarında ikişer yıl arayla yayınlanmıştır (URL-12, 2020). LPI, son yayınlanan 2018 raporu için 160 ülkede 5000'den fazla anket değerlendirilmiştir (Arvis vd., 2010). LPI hesaplanırken 6 kriter ile hesaplanmaktadır. Bunlar;

- Gümrük
- Altyapı
- Uluslararası Sevkiyat
- Hizmet Kalitesi
- Gönderi Takibi
- Zamanında Teslim olarak maddeler halinde sıralanabilmektedir (URL-13, 2021).

Bu 6 kriter ile birlikte yapılan anketler neticesinde ülkelere 1'den 5'e kadar puanlar verilerek kötüden iyiye sıralanmaktadır.

3.4.2 Gelişen Piyasalar Lojistik Endeksi

Gelişen Piyasalar Lojistik Endeksi (Emerging Markets Logistics Index), gelişmekte olan 50 ülke piyasasının lojistik yatırımlara karşı ne durumda çekici davrandığını ölçmek amaçlı araştırma olarak tanımlanabilmektedir (Agility, 2020: 8). Hesap yapılan bu endeks ile gelişmekte olan bu 50 ülke karşılaştırmalı analizi yapılarak kıyaslanmaktadır (Bayraktutan ve zbilgin, 2015: 104).

3.5 Çok Kriterli Karar Karar Verme Kavramı

Sosyal statü ve kişisel ihtiyaçlar nedeniyle insanlar bazen birden fazla seçenek arasından seçim yapmak zorunda kalıyor. Sürekli gelişen bir teknoloji ve onunla birlikte paralel olan yapı değişkenlik göstermektedir. İnsanlar böyle bir ortamda en uygun veya doğru seçeneği seçmekte zorlanırlar. İşletmeler, tıpkı insanlar gibi zorluklarla karşı karşıyadır. Şirketler içinde bile süreç daha karmaşık ve zordur. İşletmeler varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine karşı avantaj elde etmek için birçok karar alırlar. Bu kararların etkili ve güvenilir olması için bilimsel tekniklerle desteklenmesi gerekir. Birden çok seçenek arasından size en uygun olanı seçmek, yöneticilerin karar vermekte zorlandıkları en zor adımlardan biridir. Farklı alternatiflerin kullanılması, karşıt alternatiflerin çok fazla olması durumunda gerçekçi bir çözüm sağlamaz. Bu durumda çok kriterli karar verme tekniklerini kullanmak daha mantıklıdır (Başdar, 2019: 53). Çok kriterli karar verme yöntemlerinden başlıcaları aşağıdaki gibidir. kendi içerisinde TOPSIS, AHP, VIKOR, MOORA, ELECTRE,

PROMETHEE, basit toplamli ağırlıklama yöntemi, ağırlıklı çarpım yöntemi ve SMARTS'dır (Saldanlı ve Sırma, 2014: 185-202).

3.5.1 TOPSIS

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisi olan TOPSIS yöntemi, var olan seçenekler arasında sonuca en yakın yardımcı hedefleyen bir yöntemdir. TOPSIS yöntemi, karmaşık matematiksel modeller ve karışık algoritmalar içermeyen basit bir yöntemdir. Kimya mühendisliği, lojistik, tedarikçi seçimi, tedarik zinciri yönetimi, iş ve pazarlama uygulamaları, üretim sistemleri, finansal uygulamalar, insan kaynakları yönetimi, enerji yönetimi gibi çeşitli alanlarda yorumlanması ve anlaşılması zor olmadığı için kullanılmaktadır. İşletmelerin önemli fonksiyonları arasında gösterilen gider, emek, üretim, kar gibi ölçümleri aktif bir biçimde denetiminin yapılması ve performans analizlerinde çok sık kullanılan bir yöntemdir (Kaya ve Gülhan, 2010: 65).

3.5.2 AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci)

Saaty tarafından 1980 yılında geliştirilmiş olup seçme ve sıralama problemlerinde temelinde kriterler ve seçenekler arasında karşılıklı ikili karşılaştırmaya dayanmaktadır. Karşılaştırmada birbirlerine karşı önemlilik oranları baz alınmaktadır (Çelikkilek, 2018: 155). Genel anlamda kar-zarar durum karşılaştırmalarında, gerekli alternatifin seçiminde kullanılmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005: 98).

3.5.3 VIKOR

Opricoviç tarafından 1998 yılında çıkartılmış ve 2004 yılında yine aynı kişi tarafından geliştirilmiştir. Belirli kriterler arasında en iyi seçenek belirlenirken başka seçenekleri de göz önüne alınarak seçilmesi durumunda ne ölçüde pişman olunacağını göstermektedir. Yöntemin en önemli özelliği, nihai bir karar vermeden önce en iyi çıkarlar ile en düşük pişmanlıklar arasında bir uzlaşma sunmasıdır (Çelikkilek, 2018: 155).

3.5.4 MOORA

MOORA yöntemi ilk olarak 2006 yılında tanıtılmıştır. Bu yöntemde hedefler parça parça olmayıp bütün olarak ele alınmaktadır. Yeni bir yöntem olarak şirketler bu tekniği geçiş ekonomisi, fabrika saha kontrolleri ve tedarikçi derecelendirmeleri için kullanılmaktadır. Başka kaynaklarda ise farklı biçimde yöntemleri de bulunmaktadır (Ersöz ve Atay, 2011: 1-2).

3.5.5 ELECTRE

1960'lı yılların sonuna doğru Roy tarafından tanıtılmıştır. ELECTRE yöntemi diğer ÇKKV yöntemleri gibi çeşitli seçenekler arasından belirlenen kriterleri değerlendirerek en uygun olanı seçme yöntemidir. Ayrıca üstünlüğe dayalı seçenekler sıralanır ve karar vericileri üstün olmayan seçeneği kriterlere göre azaltmasına yardımcı olmaktadır (Ağaç ve Baki 2016: 343-363).

3.5.6 PROMETHEE

Bu yöntem 1984 yılında Brans tarafından ortaya çıkartılmış ve geliştirilmiştir. Bu yöntemde daha çok yer belirlemelerde kullanılmaktadır (Zeleny, 1986: 17).

3.5.7 Basit Toplamlı Ağırlıklandırma Yöntemi (SAW)

Basit toplamlı Ağırlıklandırma yönteminde her seçeneğin katkılarıyla herhangi bir indeks oluşturulmaktadır. Farklı birimler aynı toplama işlemi içerisinde kullanılmayacağı için veriler normalize boyuta alınıp çevrilmektedir. Bunlarla olan ağırlıklar çarpılarak hesaplanır en sonunda toplanarak sonuç bulunur (Fishburn, 1996:249)

3.5.8 Ağırlıklı Çarpım Yöntemi

Bu yöntemde karar matrislerinde bulunan verilerin anlamlandırılabilmesi amacıyla normalize edilmesi gerekmektedir. Buna karşın ağırlıklı çarpım yönteminde ölçütler

birbiriyle çarpılarak bağı olduklarından normalizasyona ihtiyaç duyulmamaktadır (Hwang ve Yoon, 1981).

3.5.9 SMARTS

Edwards tarafından 1971 yılında bulunan ve 1977 yılında geliştirilen bir yöntem olarak literatürde yerini almaktadır. SMART yöntemi çok kriterli yöntemlerde yararlık teorisine yardımcı olan bir yöntem olarak geçmektedir. Bu yöntemde tüm kriterler farklı ölçü birimlerine sahip seçenekleri tek bir skala üzerinde göstererek sonuca ulaşmaya çalışan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 1977).

4. LİTERATÜR

Batur (2008) yılında havacılık sektöründeki yolcu ve kargo taşımacılığı üzerine hazırladığı tez çalışmasında mali, teknik organizasyon ve personel açısından yaşanan sorunları incelemiş ve bu sorunların çözümlerine yönelik anket çalışması yapmıştır.

Ghouchi'nin (2022) yılında yapmış olduğu çalışmada finansal oranları kullanarak havayolu işletmeleri üzerine performans değerlemesini yapmıştır. Çok kararlı karar verme yöntemlerinden EDAS, WASPAS ve entropi yöntemini kullanarak Avrupa'daki 5 büyük havayolunun analizini yapmıştır.

Çaylan (2019) yılında yapmış olduğu çalışmada havayolu işletmelerinin sefer başına yolcu maliyetlerini hesaplanması üzerine maliyet analizi yapmıştır. Çalışmasında tam maliyet yöntemini kullanmış ve her uçuş için ayrıntılı maliyet hesaplaması üzerinde çalışmıştır.

Şimşek (2021) yılında yapmış olduğu çalışmada havacılığın krize girmesi sebebi ile farklı stratejiler geliştirmesi gerektiğini, havacılık sektörünün hangi krizlerle karşı karşıya kaldığını ve bu krizlere karşı alınması gereken önlemlerden bahsetmiştir.

Yükçü ve Fidancı (2018) yılında yapmış oldukları çalışmada havayolu işletmelerinde fiyatlandırma ve maliyetleme üzerine gitmişlerdir. Havayolu firmalarının karlarını maksimum seviyeye çıkartmaları için maliyet hesaplamalarını doğru ölçülerde yapmasını önermişlerdir. Hesaplamalar yapılırken geleneksel maliyetleme yöntemlerinin doğru olacağını vurgulamışlardır.

Öncü, Çömlekçi ve Coşkun (2013) yılında yapmış oldukları çalışmada havayolu işletmelerini finansal açıdan DEAP (yöntemi Data Envelopment Analysis Program) ile analiz etmişlerdir. Yedi işletme incelemişler ve yeterli performans göstermeyen firmaların da etkili hale gelmeleri için yeni çözüm yolları önermişlerdir.

Özulucan ve Keleş (2020) yılında yapmış oldukları çalışmada BİST'de işlem gören iki havayolu firmasını finansal performans ölçütlerini kullanarak analizini yapmışlardır. Analiz

yöntemi olarak rasyo yöntemini seçmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda Pegasus Hava Yolları'nın Türk Hava Yolları'na göre daha başarılı olduğunu saptamışlardır.

Demireli (2010) yılında yaptığı çalışmada TOPSIS yöntemini kullanarak devlete ait bankaların finansal performanslarını belirlemek amacıyla 2001-2007 yıllarını kapsayan ve belirlediği 10 finansal oranı kullanmıştır. Yaptığı çalışmanın sonucunda ise performansa ait puanların sürekli dalgalı bir hal seyrettiği ve devlete ait bankaların krizden ne ölçüde etkilendiğini tespit etmiştir.

Yurdakul ve İç'in (2003) yılında otomotiv sektöründe yer alan ve şimdiki ismiyle Borsa İstanbul'da yer alan 5 şirketin 1998-2001 yıllarını kapsayan süreçte kendi seçtikleri finansal oranlarla TOPSIS yöntemini kullanarak bir analiz yapmışlardır. Analiz sonucunda Borsa İstanbul'da yer alan hisse senet fiyatları ile TOPSIS sonuçları karşılaştırıldığında uyum olduğu görülmüştür.

Ömürbek'in 2013 yılında beraber yapmış oldukları çalışmada Almanya ve Türkiye merkezli iki havayolunun 2012 yılındaki finansal performans faaliyet raporları ve finansal raporlarını incelemiştir. İnceleme yaparken TOPSIS yöntemini kullanmışlardır. İnceleme sonucunda ise Türkiye merkezli havayolunun finansal açıdan daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

5. ARAŞTIRMA METODOJİSİ ve UYGULAMA

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilgi ve iletişim alanında teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı, küreselleşme ile birlikte ekonomik ve ticari sınırların belirsizleştiği, ticaret işlemlerinin karmaşıklaştığı, rekabet şartları ve yönetim paradigmasının büyük bir hızla değiştiği post endüstriyel çağımızda, örgütlerinin rekabet güçlerini sürdürebilmelerini etkileyen unsurlardan bir tanesini de müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılaması oluşturmaktadır (Günlük vd., 2017:1; Yurdakul ve Acar, 2015:4). Bu durum, müşteri istek ve beklentilerinin doğru şekilde karşılanması adına mal, hizmet ve bilgilerin; çıkış noktalarından tüketim noktalarına doğru fiziksel akışının planlanması, yürütülmesi ve kontrolü faaliyetlerinin tümünü kapsayan bir sistem olan lojistiği (Öztürk vd., 2018:54-55), işletmelerin rekabet gücü ve ekonomik performansının hayati bir unsuru haline getirmiş ve lojistiğin işletmeler için olan önemini artırmıştır (Yurdakul ve Acar, 2015:4)

Ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin ve dünya ticaret hacminin her geçen gün arttığı ve fiyatın piyasa tarafından belirlendiği günümüzde, fiyat ve maliyet liderliği stratejilerini uygulayarak uluslararası rekabet ortamında faaliyet göstermeye çalışan işletmeler için lojistik hizmetler giderek öne çıkan maliyet bileşeni haline gelmiştir. Yapılan çalışmaların bulguları lojistik maliyetlerinin rekabet gücü, verimlilik, ticaret, entegrasyon, gıda fiyatları, eşitsizlik ve yoksulluk üzerinde önemli bir etkisi olduğunu (Yurdakul ve Acar, 2015:4), lojistik maliyetlerinde sağlanan %10 oranındaki azalmanın işletme karlarında ortalama %20 oranında artışla sonuçlandığını (Gümüş, 2012:1) göstermektedir. Bu bağlamda taşımacılık yönetimi altında maliyet hesaplama ve fiyatlandırma, üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir.

Havayolu taşımacılığı, taşımacılık türleri arasında 20.yüzyılın başlarında kendini en iyi şekilde öne çıkarmayı başaran taşımacılık türüdür. Havayolu taşımacılığının; faaliyetleri açısından uluslararası alana en açık sektörlerden bir tanesi olması, küreselleşme olgusunun bu sektörü derinden etkilemesine sebep olmaktadır.

Çalışmanın amacı, hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performansların ölçümü ve analizidir. Bu kapsamda performans ölçümünde kullanılan finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin neler olduğu incelenerek havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için temel göstergeler belirlenecektir. Belirlenen performans göstergeleri yardımı ile Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul (BİST)’de işlem gören iki havayolu şirketinin finansal performansları TOPSIS yöntemi ile karşılaştırılacaktır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan TOPSIS yönteminden yararlanılmıştır. TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi, çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden birisidir ve nitel bir çevrim yapılmaksızın, doğrudan veri üzerinde uygulanabilmektedir Bu bölümde TOPSIS yöntemi ile ilgili olarak genel bilgiler ve yöntemin uygulanmasında izlenmesi gereken adımlar açıklanmıştır. TOPSIS yöntemini bulan ve geliştiren Hwang ve Yoon tarafından akademiye kazandırılmıştır (Hwang ve Yoon, 1981). TOPSIS yöntemi ile karar alma sürecine göre tüm alternatifler arasında en iyi alternatif bulunur ve pozitif en ideal çözüm yakalanır (Benítez, 2007: 544-555). Pozitif ideal çözüm, fayda kriterlerini en üst düzeye çıkaran ve maliyet kriterlerini en aza indiren bir çözümdür (Wang ve Elhag, 2006: 309-319). Diğer bir deyişle, pozitif ideal çözüm, kriterlere ulaşılabilen en iyi değerlerden oluşmaktadır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2009: 702-715). Bu bağlamda TOPSIS yönteminin etkin bir şekilde uygulanması amacıyla aşağıda belirtilen altı temel adımın izlenmesi gerekmektedir (Mahmoodzadeh, 2007: 333-338);

Adım 1: Karar Matrisinin Oluşturulması

Öncelikle bu adımda alternatiflerin sıralanması için bir karar matrisi oluşturulur. A matrisi başlangıç matrisi olarak tanımlanmış ve matrisin yapısı aşağıdaki gibi gösterilmiştir:

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix}$$

A matrisinde m karar noktası sayısını, n ise değerlendirme faktörü sayısını göstermektedir.

Adım 2: Normalize Edilmiş Karar Matrisinin (R) Oluşturulması

A matrisinde yer alan verilerden yararlanarak normalize edilmiş karar matrisini (R) aşağıdaki formül aracılığıyla hesaplamak mümkündür.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}} \quad i = 1, \dots, m \quad j = 1, \dots, n$$

R matrisi aşağıdaki gibi elde edilmektedir.

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}$$

Adım 3: Ağırlıklı Standart Karar Matrisinin (V) Oluşturulması

Değerlendirme faktörlerine ilişkin ağırlık değerleri (w_j) ile normalize karar matrisi çarpılarak ağırlıklı normalize karar matrisi oluşturulur. Ağırlıklı normalize edilmiş değer V_{ij} olarak elde edilir. V_{ij} matrisini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \dots & w_n r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix}$$

Adım 4: İdeal (A^+) ve Negatif İdeal (A^-) Çözümün Belirlenmesi

Ağırlıklı normalize edilmiş matriste her bir sütunda yer alan maksimum ve minimum değerler tespit edilmektedir. Sırasıyla;

$$A^+ = \{V_1^+, V_2^+, \dots, V_n^+\} \text{ (maksimum değerler)}$$

$$A^- = \{V_1^-, V_2^-, \dots, V_n^-\} \text{ (minimum değerler)}$$

Adım 5: Alternatifler Arasındaki Mesafe Ölçülerinin Hesaplanması

Boyutsal öklid mesafesini kullanarak maksimum ve minimum ideal noktalara olan uzaklık değerleri hesaplanır. Maksimum ideal noktadan uzaklık ölçüsü S_i^+ , minimum ideal noktadan uzaklık ölçüsü ise S_i^- ile gösterilir.

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

Burada hesaplanacak olan S_i^+ ve S_i^- sayısı karar noktası sayısı kadar olmaktadır.

Adım 6: İdeal Çözüme Göreceli Yakınlığın Hesaplanması

Son adımda ise ideal çözüme göreceli yakınlık (C_i^+), maksimum ve minimum ideal noktalarının uzaklık ölçülerinden yararlanılarak hesaplanır.

$$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad i = 1, \dots, m$$

5.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Yapılan bu araştırma için Türkiye merkezli iki havayolu taşımacılık firması olan THY A.O. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin 2011-2020 yıllarını kapsayan finansal raporları, havacılık maliyetleri ve trafik verileri elde edilmiştir. Bu kapsamda finansal raporları incelenip iki havayolu taşımacılık şirketinin son 10 yılı karşılaştırılarak finansal performans ölçütleri TOPSIS yöntemi ile analizi yapılmıştır.

5.4. Hava Taşımacılık Şirketlerinin Karşılaştırılmalı Uygulaması: THY A.O. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.

Uygulama safhasında bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu ayrıntılı şekilde incelenip analizi yapılmıştır. Analizi yapılırken finansal performans ölçütleri olan likidite oranları, mali yapı analizi ve karlılık oranları olmak üzere 3 ana başlık altında toplanmıştır. 2016 yılından başlayarak 2020 yılına kadar süren raporları ayrıntılı biçimde tablolarda gösterilerek birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

Likidite oranları işletmelerin dışarıya olan kısa vadeli borçlarını ne ölçüde ödeyebilme gücünü göstermektedir (Ercan ve Ban, 2010: 37). Bu çalışmada kullanılan likidite oranları aşağıda sıralanmıştır.

1: Cari Oran= Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

2: Asit-Test Oranı= (Dönen Varlıklar-Stoklar) / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

Mali yapı oranları işletmelerin finansman tercihi yapma aşamasında ne ölçüde ve hangi kaynaklardan faydalandığı hakkında bilgi vermektedir (Demirci, 2017: 95) Firmalar bilgiler doğrultusunda kaynak veya özkaynaklardan yararlanarak bu yönde tercih etmektedir. Yapılacak olan bu tercihlerin doğru yönde olması finans fonksiyonunun bir görevi olarak öne çıkmaktadır. Mali yapı oranlarının formülleri aşağıda sıralanmıştır:

- 1: Toplam Yabancı Kaynaklar / Toplam Varlıklar
- 2: Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar / Toplam Varlıklar
- 3: Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar / Toplam Varlıklar
- 4: Özsermaye / Toplam Aktifler
- 5: Toplam Yabancı Kaynaklar / Özsermaye Oranı

Karlılık oranları, işletmelerin ne ölçüde karda olduğunu gösteren ve fikir veren oranlardır. Karlılık oranlarına ait formüller aşağıda sıralanmıştır:

- 1: Net Kar / Net Satışlar
- 2: FAVÖK / Net Satışlar
- 3: Faaliyet Karı / Net Satışlar
- 4: Özsermaye Karlılığı=Net Kar / Toplam Varlıklar
- 5: Varlık Karlılığı= Net Kar / Toplam Varlıklar

Yukarıdaki formüller ışığında yıllara göre analizleri yapılacaktır.

5.5. Analiz ve Bulgular

Uygulamada 2011-2020 yıllarına ait performans ölçütleri aşağıdaki kriterler ışığında hesaplanmıştır. TOPSIS yöntemiyle elde edilen karar matrisleri, normalize edilmiş karar matrisleri, ağırlıklı karar matrisleri, en iyi ve en kötü değer belirleme, ilgili yıllara ait oklid uzaklığı hesaplama (S_i^+ S_i^-) ve performans değeri sıralaması aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.1: Çalışmada Kullanılan Formüller

Oran	Oran Adı	Formül
CO	Cari Oran	Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
ATO	Asit Test Oranı	Dönen Varlıklar- Stoklar / KVYK
VDH	Varlık Devir Hızı	Net Satışlar / Toplam Varlıklar
NÇS	Net Çalışma Sermayesi	Dönen Varlıklar – KVYK
VG	Varlıkların Getirisi	VFÖK/Varlıklar
ÖG	Özkaynakların Getirisi	Net Kar/ Özkaynaklar
BKM	Brüt Kar Marjı	Brüt Satış Karı/Net Satışlar
FKO	Faiz Karşılama Oranı	VÖFK / Faiz Ödemeleri
FGO	Faaliyet Giderlerinin Oranı	Faaliyet Giderleri/Net Satışlar
FKO	Finansal Kaldıraç Oranı	Yabancı Kaynaklar / Toplam Varlıklar

Bu çalışmada kullanılan oranlar yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

5.5.1. Standart Karar Matrisleri

Çalışmada 2 tane karar noktası (havayolu şirketleri) ve 10 adet değerlendirme faktörü (finansal oranlar) kullanılmıştır. 2011-2020 yılları arası karar matrisleri Tablo 2'den 11'e kadar verilmiştir.

Tablo 5.2: 2011 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	1,023	0,355
ATO	0,960	0,354
VDH	0,720	0,810
NÇS	91	-359
VG	0,009	-0,007
ÖG	0,001	-0,080
BKM	0,170	0,009
FKO	0,86309	-0,46153
FGO	0,034	0,030
FKO	0,726	0,896

Tablo 5.3: 2012 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,860	0,630
ATO	0,803	0,627
VDH	0,794	0,869
NÇS	-634	-199
VG	0,072	0,070
ÖG	0,060	0,385
BKM	0,202	0,021
FKO	6,40094	4,30555
FGO	0,003	0,026
FKO	0,712	0,852

Tablo 5.4: 2013 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,682	1,795
ATO	0,630	1,787
VDH	0,739	0,683
NÇS	-2117	543
VG	0,038	0,044
ÖG	0,098	0,079
BKM	0,185	0,024
FKO	3,54779	5,31034
FGO	0,002	0,010
FKO	0,726	0,673

Tablo 5.5: 2014 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,772	1,749
ATO	0,719	1,740
VDH	0,758	0,872
NÇS	-1941	646
VG	0,071	0,038
ÖG	0,199	0,123
BKM	0,180	0,019
FKO	6,70919	3,85714
FGO	0,000	0,002
FKO	0,713	0,671

Tablo 5.6: 2015 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,813	1,850
ATO	0,757	1,835
VDH	0,604	0,851
NÇS	-2100	842
VG	0,082	0,044
ÖG	0,212	0,078
BKM	0,201	0,015
FKO	11,88753	4,78947
FGO	0,001	0,001
FKO	0,704	0,645

Tablo 5.7: 2016 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,800	1,406
ATO	0,752	1,382
VDH	0,453	0,660
NÇS	-3159	421
VG	0,000	-0,025
ÖG	-0,003	-0,085
BKM	0,116	0,007
FKO	0,00557	-3,0425
FGO	0,024	0,007
FKO	0,725	0,720

Tablo 5.8: 2017 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,845	1,666
ATO	0,800	1,649
VDH	0,579	0,254
NÇS	-2510	1233
VG	0,012	0,029
ÖG	0,032	0,202
BKM	0,197	0,019
FKO	1,10162	5,43243
FGO	0,027	0,000
FKO	0,706	0,265

Tablo 5.9: 2018 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,869	1,241
ATO	0,833	1,225
VDH	0,576	0,607
NÇS	-3567	858
VG	0,048	0,040
ÖG	0,129	0,136
BKM	0,216	0,020
FKO	5,02303	2,26778
FGO	0,025	0,008

FKO	0,713	0,728
------------	-------	-------

Tablo 5.10: 2019 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,800	1,278
ATO	0,752	1,262
VDH	0,511	0,524
NÇS	-7078	1323
VG	-0,034	0,066
ÖG	0,111	0,250
BKM	0,174	0,036
FKO	-3,5782	3,22685
FGO	0,032	0,002
FKO	0,722	0,472

Tablo 5.11: 2020 Dönemi Standart Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,647	0,854
ATO	0,600	0,840
VDH	0,248	0,165
NÇS	-16720	-947
VG	-0,033	-0,070
ÖG	-0,141	-0,365
BKM	0,058	-0,027
FKO	-3,56783	-4,21666
FGO	0,060	0,003
FKO	0,789	0,815

5.5.2. Normalize Karar Matrisleri

Çalışmada 2 tane karar noktası (havayolu şirketleri) ve 10 adet değerlendirme faktörü (finansal oranlar) kullanılmıştır. 2011-2020 yılları arası karar matrisleri Tablo 12'den 21'e kadar verilmiştir.

Tablo 5.12: 2011 Dönemi Normalize Karar Matrisi

Kısaltma	THY	PEGASUS
CO	0,945	0,328
ATO	0,938	0,346
VDH	0,664	0,747

NÇS	0,246	-0,969
VG	0,803	-0,596
ÖG	0,014	-1,000
BKM	0,999	0,053
FKO	0,882	-0,472
FGO	0,749	0,662
FKO	0,629	0,777

Tablo 5.13: 2012 Dönemi Normalize Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,807	0,591
ATO	0,788	0,616
VDH	0,675	0,738
NÇS	-0,954	-0,299
VG	0,717	0,697
ÖG	0,155	0,988
BKM	0,994	0,105
FKO	0,830	0,558
FGO	0,110	0,994
FKO	0,642	0,767

Tablo 5.14: .2013 Dönemi Normalize Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,355	0,935
ATO	0,333	0,943
VDH	0,734	0,679
NÇS	-0,969	0,248
VG	0,654	0,757
ÖG	0,777	0,630
BKM	0,992	0,128
FKO	0,556	0,832
FGO	0,152	0,988
FKO	0,733	0,680

Tablo 5.15: 2014 Dönemi Normalize Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,404	0,915
ATO	0,382	0,924
VDH	0,656	0,755
NÇS	-0,949	0,316
VG	0,880	0,474
ÖG	0,850	0,527
BKM	0,994	0,106
FKO	0,867	0,498
FGO	0,268	0,964
FKO	0,728	0,686

Tablo 5.16: 2015 Dönemi Normalize Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,403	0,915
ATO	0,381	0,924
VDH	0,578	0,816
NÇS	-0,928	0,372
VG	0,880	0,476
ÖG	0,939	0,344
BKM	0,997	0,074
FKO	0,928	0,374
FGO	0,723	0,691
FKO	0,737	0,676

Tablo 5.17: 2016 Dönemi Normalize Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,495	0,869
ATO	0,478	0,878
VDH	0,566	0,825
NÇS	-0,991	0,132
VG	0,001	-1,000
ÖG	-0,031	-1,000
BKM	0,998	0,057
FKO	0,002	-1,000
FGO	0,964	0,266
FKO	0,709	0,705

Tablo 5.18: 2017 Dönemi Normalize Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,452	0,892
ATO	0,437	0,900
VDH	0,916	0,401
NÇS	-0,898	0,441
VG	0,382	0,924
ÖG	0,155	0,988
BKM	0,995	0,098
FKO	0,199	0,980
FGO	1,000	0,014
FKO	0,936	0,352

Tablo 5.19: 2018 Dönemi Normalize Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,574	0,819
ATO	0,562	0,827
VDH	0,688	0,725
NÇS	-0,972	0,234
VG	0,771	0,637
ÖG	0,688	0,726
BKM	0,996	0,093
FKO	0,911	0,411
FGO	0,954	0,299
FKO	0,700	0,714

Tablo 5.20: 2019 Dönemi Normalize Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,531	0,848
ATO	0,512	0,859
VDH	0,699	0,715
NÇS	-0,983	0,184
VG	-0,461	0,887
ÖG	0,407	0,913
BKM	0,979	0,202
FKO	-0,743	0,670
FGO	0,997	0,076
FKO	0,837	0,547

Tablo 5. 21: 2020 Dönemi Normalize Karar Matrisi

	THY	PEGASUS
CO	0,604	0,797
ATO	0,581	0,814
VDH	0,832	0,555
NÇS	-0,998	-0,057
VG	-0,424	-0,906
ÖG	-0,361	-0,932
BKM	0,906	-0,423
FKO	-0,646	-0,763
FGO	0,999	0,045
FKO	0,696	0,718

5.5.3. Ağırlıklı Karar Matrisleri

Çalışmada 2 tane karar noktası (havayolu şirketleri) ve 10 adet değerlendirme faktörü (finansal oranlar) kullanılmıştır. 2011-2020 yılları arası karar matrisleri Tablo 22'den 31'e kadar verilmiştir.

Tablo 5.22: 2011 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,094	0,033	0,094	0,033
ATO	0,094	0,035	0,094	0,035
VDH	0,066	0,075	0,075	0,066
NÇS	0,025	-0,097	0,025	-0,097
VG	0,080	-0,060	0,080	-0,060
ÖG	0,001	-0,100	0,001	-0,100
BKM	0,100	0,005	0,100	0,005
FKO	0,088	-0,047	0,088	-0,047
FGO	0,075	0,066	0,066	0,075

FKO	0,063	0,078	0,063	0,078
------------	-------	-------	-------	-------

Tablo 5.23: 2012 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,081	0,059	0,081	0,059
ATO	0,079	0,062	0,079	0,062
VDH	0,067	0,074	0,074	0,067
NÇS	-0,095	-0,030	-0,030	-0,095
VG	0,072	0,070	0,072	0,070
ÖG	0,015	0,099	0,099	0,015
BKM	0,099	0,011	0,099	0,011
FKO	0,083	0,056	0,083	0,056
FGO	0,011	0,099	0,011	0,099
FKO	0,064	0,077	0,064	0,077

Tablo 5.24: 2013 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,036	0,093	0,093	0,036
ATO	0,033	0,094	0,094	0,033
VDH	0,073	0,068	0,073	0,068
NÇS	-0,097	0,025	0,025	-0,097
VG	0,065	0,076	0,076	0,065
ÖG	0,078	0,063	0,078	0,063
BKM	0,099	0,013	0,099	0,013
FKO	0,056	0,083	0,083	0,056
FGO	0,015	0,099	0,015	0,099
FKO	0,073	0,068	0,068	0,073

Tablo 5.25: 2014 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,040	0,091	0,091	0,040
ATO	0,038	0,092	0,092	0,038
VDH	0,066	0,075	0,075	0,066
NÇS	-0,095	0,032	0,032	-0,095
VG	0,088	0,047	0,088	0,047
ÖG	0,085	0,053	0,085	0,053
BKM	0,099	0,011	0,099	0,011
FKO	0,087	0,050	0,087	0,050

FGO	0,027	0,096	0,027	0,096
FKO	0,073	0,069	0,069	0,073

Tablo 5.26: 2015 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,040	0,092	0,092	0,040
ATO	0,038	0,092	0,092	0,038
VDH	0,058	0,082	0,082	0,058
NÇS	-0,093	0,037	0,037	-0,093
VG	0,088	0,048	0,088	0,048
ÖG	0,094	0,034	0,094	0,034
BKM	0,100	0,007	0,100	0,007
FKO	0,093	0,037	0,093	0,037
FGO	0,072	0,069	0,069	0,072
FKO	0,074	0,068	0,068	0,074

Tablo 5.27: 2016 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,049	0,087	0,087	0,049
ATO	0,048	0,088	0,088	0,048
VDH	0,057	0,082	0,082	0,057
NÇS	-0,099	0,013	0,013	-0,099
VG	0,000	-0,100	0,000	-0,100
ÖG	-0,003	-0,100	-0,003	-0,100
BKM	0,100	0,006	0,100	0,006
FKO	0,000	-0,100	0,000	-0,100
FGO	0,096	0,027	0,027	0,096
FKO	0,071	0,070	0,070	0,071

Tablo 5.28: 2017 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,045	0,089	0,089	0,045
ATO	0,044	0,090	0,090	0,044
VDH	0,092	0,040	0,092	0,040
NÇS	-0,090	0,044	0,044	-0,090
VG	0,038	0,092	0,092	0,038
ÖG	0,015	0,099	0,099	0,015
BKM	0,100	0,010	0,100	0,010
FKO	0,020	0,098	0,098	0,020

FGO	0,100	0,001	0,001	0,100
FKO	0,094	0,035	0,035	0,094

Tablo 5.29: 2018 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,057	0,082	0,082	0,057
ATO	0,056	0,083	0,083	0,056
VDH	0,069	0,073	0,073	0,069
NÇS	-0,097	0,023	0,023	-0,097
VG	0,077	0,064	0,077	0,064
ÖG	0,069	0,073	0,073	0,069
BKM	0,100	0,009	0,100	0,009
FKO	0,091	0,041	0,091	0,041
FGO	0,095	0,030	0,030	0,095
FKO	0,070	0,071	0,070	0,071

Tablo 5.30: 2019 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,053	0,085	0,085	0,053
ATO	0,051	0,086	0,086	0,051
VDH	0,070	0,072	0,072	0,070
NÇS	-0,098	0,018	0,018	-0,098
VG	-0,046	0,089	0,089	-0,046
ÖG	0,041	0,091	0,091	0,041
BKM	0,098	0,020	0,098	0,020
FKO	-0,074	0,067	0,067	-0,074
FGO	0,100	0,008	0,008	0,100
FKO	0,084	0,055	0,055	0,084

Tablo 5.31: 2020 Dönemi Ağırlıklı Karar Matrisi

Kısaltma	Hava Yolu İşletmeleri		En İyi Ve En Kötü Değerler	
	THY	PEGASUS	V+	V-
CO	0,060	0,080	0,080	0,060
ATO	0,058	0,081	0,081	0,058
VDH	0,083	0,055	0,083	0,055
NÇS	-0,100	-0,006	-0,006	-0,100
VG	-0,042	-0,091	-0,042	-0,091
ÖG	-0,036	-0,093	-0,036	-0,093
BKM	0,091	-0,042	0,091	-0,042

FKO	-0,065	-0,076	-0,065	-0,076
FGO	0,100	0,004	0,004	0,100
FKO	0,070	0,072	0,070	0,072

5.5.4. TOPSİS Sonuçlarının Yorumlanması

Tablo 5.32: TOPSIS Sonuçlarının Yorumlanması

Yıllar	Si+		Si-		P skoru		Sıralama	
	THY	PEGASUS	THY	PEGASUS	THY	PEGASUS	THY	PEGASUS
2011	0,012	0,282	0,282	0,012	0,959	0,041	1	2
2012	0,106	0,132	0,132	0,106	0,554	0,446	1	2
2013	0,151	0,121	0,121	0,151	0,445	0,555	2	1
2014	0,147	0,130	0,130	0,147	0,468	0,532	2	1
2015	0,152	0,129	0,129	0,152	0,460	0,540	2	1
2016	0,145	0,196	0,196	0,145	0,574	0,426	1	2
2017	0,226	0,103	0,103	0,226	0,314	0,686	2	1
2018	0,142	0,104	0,104	0,142	0,423	0,577	2	1
2019	0,257	0,078	0,078	0,257	0,232	0,768	2	1
2020	0,137	0,155	0,155	0,137	0,531	0,469	1	2

Tablo 32’de görüldüğü üzere yıllara göre THY ve Pegasus firmalarının finansal performansları farklılık göstermektedir. 2011, 2012, 2016 ve 2020 yıllarında TOPSIS yöntemine göre THY firması en iyi skorları elde etmiştir. Diğer yıllarda ise Pegasus firmasının en iyi skorları elde ettiği görülmüştür.

Yukarıda tablolar Türk Hava Yolları A.O. ve Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.’nin 2011-2020 yıllarını kapsayan finansal performanslarını göstermektedir. Tablolarda yer alan on yıllık veriler karşılaştırıldığında THY’nin 2011, 2012, 2016 ve 2020 yıllarında Pegasus’un önünde yer aldığı görülmektedir. Pegasus ise 2013, 2014, 2015, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında THY’nin önünde yer almaktadır. Yıllara göre ayrıntılı sonuçlar incelendiğinde 2011 yılında THY’nin finansal göstergeler açısından Pegasus Hava Yolları’na göre önde olduğu görülmektedir. 2012 yılında ise iki şirkette finansal açıdan yakın duruma gelseler de THY 2012 yılını önde tamamlamıştır. 2013, 2014 ve 2015 yıllarında Pegasus Hava Yolları THY’ye karşı aralarında fark olmamasına rağmen üstün tamamlamıştır. 2016 yılında THY az farkla finansal açıdan öne geçmiştir. 2017, 2018 ve 2019 yıllarında Pegasus farklı bir şekilde finansal açıdan 1. sırada tamamlamıştır. Son olarak pandeminin ilan edildiği 2020 yılında ise THY ilk sıradaki yerini almıştır. Burada birbirlerine üstünlük gösterdiği kısıtlar

o hesaplandığı sene yaşanan kampanyalar, ekonomik durumlar, şirket politikaları etkili olmuştur.

6. SONUÇ

Havayolu taşımacılığı, diğer taşımacılık sektörleriyle karşılaştırıldığında zaman ve konfor yönünün etkisiyle en fazla tercih edilen taşımacılık türlerinden birisidir. Havayolu taşımacılık sektörü geçmişten günümüze değişimler yaşayarak teknoloji ile birlikte gelişmesini sürdürmüştür.

Türkiye’de havayolu taşımacılığı Fransızların ülkemize uçuş seferleriyle başlamış olsa da 1933’de ilk havacılık işletmesi devlete bağlı olarak kurulmuştur. Daha sonraları özelleşerek THY adını alacak bu işletme ile birlikte zamanla yolcu sayıları artmış ve teknolojiyle doğru orantıda gelişerek ulusal pazarda da yerini almıştır.

Çalışmada Türkiye merkezli iki havayolu olan Türk Hava Yolları A.O. ve Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.’ye ait 2011-2020 yıllarını kapsayan finansal tabloları incelenmiş ve analiz edilmiştir. THY ile düşük taşımacılık maliyetli olan Pegasus’un karşılaştırmasında hangi hava yolu ne ölçüde mali yapıda olduğu saptanmıştır.

Çalışmada araştırmanın yöntemi olarak TOPSIS yönteminden yararlanılmıştır. TOPSIS yöntemi farklı firmaların karşılaştırılması üzerine kullanılan bir yöntem olmasına karşın bu çalışmada iki farklı firmaya ait 10 yıllık maliyet analizi yapılmıştır. Asit test oranı, cari oran, özsermayenin varlık toplamına oranı, kısa vadeli yabancı kaynakların toplam aktiflere oranı, uzun vadeli yabancı kaynakların toplam aktiflere oranı, toplam yabancı kaynakların toplam aktiflere oranı, satışların personel giderlerine oranları, satışların faaliyet giderlerine oranları, varlık karlılığı ve net karın net satışlara oranları kriterleri belirlenmiştir. TOPSIS yöntemi ile de karar matrisi, normalize edilmiş karar matrisi, ağırlıklandırılmış karar matrisi, en iyi ve en kötü değer belirleme, en iyi geçen yıl hesaplanmıştır.

10 yıllık veriler karşılaştırıldığında THY 2011, 2012, 2016 ve 2020 yıllarında Pegasus’a karşı üstünlük göstermiştir. Pegasus ise 2013, 2014, 2015, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında THY’ye karşı üstünlük göstermiştir. Yıllara göre ayrıntılı sonuçlara bakıldığında 2011 yılını THY, Pegasus Hava Yolları’na göre finans açısından önemli derecede önde tamamlamıştır. 2012 yılında ise iki şirkette finans açısından yakın duruma gelseler de THY 2012 yılını üst sırada tamamlamıştır. 2013, 2014 ve 2015 yıllarında Pegasus Hava Yolları THY’ye karşı aralarında fark olmamasına rağmen üstün tamamlamıştır. 2016 yılında THY az farkla

finansal açıdan öne geçmiştir. 2017, 2018 ve 2019 yıllarında Pegasus farklı bir şekilde finansal açıdan 1. sırada tamamlamıştır. Son olarak pandeminin ilan edildiği 2020 yılında ise THY ilk sıradaki yerini almıştır.

Havayolu taşımacılığı sektörü yüksek ve sabit maliyetler olan bir taşımacılık sektörüdür. Bu nedenle bazı sorunlara cevap verememektedir. Depolama sorunu, uçak koltuk doluluk oranı nedeniyle, gelir ve gider kalemleri arasındaki farklar, kötü imaj ile birlikte firmalara yapılan talep düşüşleri nedeniyle havayolu şirketleri sekteye uğramakta veya iflasa sürüklenmektedir. Bu kötü gidişata genel anlamda mali krizler, salgın hastalıklar ve siyasi olaylar örnek olarak gösterilebilmektedir. Yakıt fiyatlarının artması, vergilerin arttırılması, hayat pahalılığıyla birlikte biletlere gelen zamlar havayolu taşımacılık sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bu kriz anlarında havayolu firmaları yöneticilerinin doğru hamleler yapması şirketleri korumaları için önemli adımlar olacaktır. Ortalama her sene finansal açıdan değişkenlik gösteren iki işletme 10 yıl süresinde olumlu sonuçlar bizlere göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Ağaç, G. Ve Baki, B. (2016). Sağlık Alanında Çok Kriterli Karar Verme Teknikler Kullanımı: Literatür İncelemesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19(3), 343-363.
- Akal, Z., (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Ankara.
- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınlar, Ankara.
- Akal Z., (2011) İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, 7.Baskı, Ankara.
- Albayrak, E., Ve Erensal, Yc (2004). İnsan Performansını İyileştirmek İçin Analitik Hiyerarşi Sürecini (Ahp) Kullanma: Çok Kriterli Karar Verme Probleminin Bir Uygulaması. Akıllı Üretim Dergisi, 15 (4), 491-503.
- Allaz, C. (1998). The History Of Air Cargo And Air Mail From The 18tc Century. Londra, Uk: England: Christopher Foyle Publishing.
- Arvis, Jf, Raballand, G. Ve Marteau, Jf (2010). Karayla Çevrili Olmanın Maliyeti: Lojistik Maliyetleri Ve Tedarik Zinciri Güvenilirliği, Dünya Bankası Yayınları.
- As, E. (2006). Cumhuriyet Dönemi Ulaşım Politikaları (1923-1960) (Doctoral Dissertation, Deü Atatürk İlkeleri Ve İnkılap Tarihi Enstitüsü).
- Bakırcı, M. (2012). Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi Ve Mevcut Yapısı. Marmara Coğrafya Dergisi, 340-377.
- Baş, M.İ. Ve Artar A., (1998) İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No :435, Ankara, (1990) Nced Management Accounting, Prentice Hall, New Jersey.
- Başdar, C. (2019). Finansal Performans Ve Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri (1. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Bayraktutan, Y., Ve Özbilgin, M. (2015). Lojistik Maliyetler Ve Lojistik Performans Ölçütleri, Maliye Araştırmaları Dergisi, 1(2), 95-112.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. In Journal Of Social Policy Conferences (No. 53, Pp. 577-592).
- Batur, B. S. (2008). Havayolcu Ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada Ve Türkiye’de Uygulamalar. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doctoral Dissertation, Yüksek Lisans Tezi, İzmir).
- Berk, Niyazi: Finansal Yönetim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998

- Bolak, M. (2010). İşletme Finansı, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- Bolotin, M., Ve Devezas, T. (2017). "Distribution And Clusters Of Basic Innovations." T. Devezas, J. Leitao, And A. Sarygulov (Ed.), In Industry 4.0: Entrepreneurship And Structural Change In The New Digital Landscape, 117–135. New York: Springer.
- Brealey, Richard A., Stewart C. Myers, Ve Marcus J. (1997). İşletme Finansının Temelleri, Çev. Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı, Literatür, İstanbul.
- Ceylan, A. & Korkmaz, T. (2015). Finansal Yönetim Temel Konular, 9. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Coşkun, A. (2005). İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Çaylan, G. (2019). Havayolu Taşımacılığında Yolcu Ve Sefer Maliyetlerinin Hesaplanması, Karar Almada Kullanılması Ve Bir Uygulama (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey).
- Çelik, O. (2002). "İşletmelerde Performans Ölçütü Olarak Ekonomik Katma Değer (Ekd) Ve Türk Telekom A.Ş. De Uygulanması", Mödav Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, C: Iv, No: 1, S.21-55.
- Çelikkilek, Y. (2018) Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri (1. Baskı). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demirci, F. (2017). Entropi Tabanlı Topsıs Yöntemiyle Borsa İstanbul'da İşlem Gören Futbol Kulüplerinin Sportif, Finansal Ve Finansal Fair Play Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi (Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Derici S. Derici M. Ve Karaduman İ. (2015) Özel Nitelikli Kargoların Havayolu İle Taşınması Ve Müşteri Tercihleri, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, 10(40), 73-74.
- Doğan, Z. Ve Beller Dikmen, B. (2018). Türkiye'deki Ulaştırma Sektörü Ve Ulaştırma Türlerinin Karşılaştırılması. Journal Of International Social Research, 11(56).
- Dolan, S. (2001). Reform Of Air Cargo Transport Regulation Through The Wto And Gats. Transportation Law Journal, 29(2), 189-234.
- Edwards, W, (1977). "How To Use Multi Attribute Utility Measurement For Scholl Decisionmaking", Ieee Transactions And Systems, Man And Cybernatics, Vol. Smc,7 No:5.

- Elitaş, C. Ve Ağca, V. (2006). “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”. Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 343- 370.
- Eraslan, E. Ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. Gazi Üniversitesi Mühendislik Ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 1(20), 95-106.
- Ercan, M. K. Ve Ban, Ü. (2010). Finansal Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Erdamar, C. Ve Basık, F. (2003). Finansal Muhasebe Ve Tekdüzen Muhasebe Sistemi, Dönence, İstanbul, S.41.
- Ersöz, F. Ve Atav, A. (2011). Çok Kriterli Karar Verme Problemlerinde Moora Yöntemi. Yaem2011 Yöneylem Araştırması Ve Endüstri Mühendisliği 31.Ulusal Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 31(1), 1-2.
- Fishburn, P.C. (1996). “Utility Independence On Subsets Of Product Sets”, Operations Research, 24:245-255.
- Francis, G. Humphreys, I. Ve Fry, J. (2005). The Nature And Prevalence Of The Use Of Performance Measurement Techniques By Airlines, Journal Of Air Transport Management 11, 207–217.
- Garcia, R. Ve Calantone, R. (2002). Teknolojik Yenilik Tipolojisine Ve Yenilikçilik Terminolojisine Eleştirel Bir Bakış: Bir Literatür Taraması. Ürün İnovasyon Yönetimi Dergisi: Ürün Geliştirme Ve Yönetim Derneğinin Uluslararası Bir Yayını, 19 (2), 110-132.
- Gökalp, F. (2009). Perakende Sektöründe Performans Ölçümü: Türkiye Üzerine Bir Model Denemesi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Doctoral Dissertation, Doktora Tezi).
- Gürcan A. Performans Sanatı, 1. Baskı, Tekhne Yayınları, İstanbul, 2015.
- Grant, J. L. (1997). Foundations Of Economic Value Added, Frank J. Fabrozzi Associates, Pennsylvania.
- Gümüş, Y. (2012). “Lojistik Faaliyetler Ve Maliyetler”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Günlük, M., Özer, G. Ve Özcan, M. (2017). Meslek Memnuniyeti Ve Bireysel İş Performansı İlişkisinde Mesleki Bağlılığın Ara Değişken Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Çalışma. International Review Of Economics And Management, 5 (4), 1-22. Doi: 10.18825/İremjournal.335535

- Hacıüstemoğlu, R., Şakrak, M. Ve Demir, V. (2002). “Etkin Performans Ölçüm Aracı (Eva) (Ekonomik Katma Değer- Ekonomik Kar Yaklaşımı)”, Mali Çözüm Dergisi, No: 59.
- Helvacı, M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35 (1-2), 155-169.
- Hwang, C. L. Ve Yoon, K. (1981). Multiple Attributes Decision Making Methods And Applications. Berlin: Springer.
- Karaman, R. (2009). “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8 (16), 410-427.
- Karapınar, A. Ve Zaif, F. A. (2012). Finansal Analiz Uluslararası Finansal Raporlama Standartları İle Uyumlu, (2. Baskı),Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kaya, S.E. (2018). Yolcu Taşımacılığı. *Hava Yolu Taşımacılığı*, Ed: Korukcu, H. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir.
- Kaya, A. Ve Gülhan, Ü. (2010). Küresel Finansal Krizin İşletmelerin Etkinlik Ve Performans Düzeylerine Etkileri: 2008 Finansal Kriz Örneği. İstanbul Üniversitesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi 11(1). 61-89.
- Kim, C. W., Ve Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic Of High Growth. Harvard Business Review. January-February:101-112.
- Korul, V., & Küçükönal, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. Ege Academic Review, 3(1), 24-38.
- Leinbach, T.R. Ve Capineri, C. (2007). Globalized Freight Transport. Intermodality, E-Commerce, Logistics And Sustainability, Northampton, Edward Elgar Publishing.
- Mahmoodzadeh, S., Shahrabı, J., Parıazar, M. Ve Zaerı, M. (2007). Project Selection By Using Fuzzy Ahp And Topsis Technique. World Academy Of Science, Engineering And Technology, 30, 333-338.
- Meb. Havayolu Taşımacılığı, Ulaştırma Hizmetleri Alanı, Ankara, Meb Yayınları, 2011.
- Meb. Havayolu Taşımacılığında Kargo Türleri, Ankara, Meb Yayınları,2007.
- Mentzer, J.T Ve Kondrad, B, P, (1991), An Efficiently/ Effectiveness Approach To Logistics Performance Analysis, Journal Of Business Logistics, Sayı 12, No:1 Ss.33-62.
- O’connor, ve William E. (2000). Introduction To Airline Economics. California:Praeger Publishers.

- Ömürbek, V. (2013). Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Topsis Yöntemiyle Finansal Performans Değerlendirmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 343-363.
- Öncü, M., Çömlekçi, İ., & Coşkun, E. (2013). Havayolu Yolcu Taşımacılığına Dönüştürülebilecek Olanın Eğitimine Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (2).
- Öztürk, A. (2018). Türkiye'de Hava Kargo Trafığı, *Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni*. 4(15), Eskişehir.
- Öztürk, M. (2020). Ülkelerin Lojistik Performans Göstergelerinin Dış Ticaretleri Üzerine Etkisi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Peker, İ. & Baki, B. (2011). Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Türk Sigortacılık Sektöründe Performans Ölçümü. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4(7), 1-18.
- Peksatıcı, Ö. (2010). "Competitive Strategies Of Airline Companies Operating In Turkish Domestic Aviation Market," Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Pruitt, S. W., & Gitman, L. J. (1991). The Interactions Between The Investment, Financing, And Dividend Decisions Of Major U.S. Firms. *Financial Review*, XXVI (3), 409-430.
- Saldanlı, A. Ve Sırma, İ. (2014). Topsis Yönteminin Finansal Performans Göstergesi Olarak Kullanılabilirliği. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 185-202.
- Sönmez, İ. (2017). Havalimanı Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Sun, M. (2019). Sivil Havacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi Ve Ekonomik Krizlerin Havacılık Sektörüne Etkileri Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Tokat, Türkiye.
- Şamiloğlu, F., Akgün, A. İ. (2010). Genel Muhasebe. İstanbul: Lisans Yayıncılık
- Şengür, Y. (2004). Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Ve Türkiye'deki Uygulamaların Araştırılması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir, Türkiye.
- Şimşek, H. (2021). Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi. *Journal of Aviation Research*, 3(1), 21-40.

- Şimşek, S. Ş. (2018). Havayolu Yolcu Taşımacılığında Rekabet: Türkiye Örneği (Doctoral Dissertation).
- Taşdemir, M., & Aydın, E. (2020). Eurocontrol Üyesi Avrupa Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcı Kuruluşları Etkinlik Değerlerinin Veri Zarflama Analizi Yöntemi İle Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4305-4322.
- Tek, Ö.B. (1999): Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, İstanbul: Beta Yayınları.
- Timor, M. (2011). Analitik Hiyerarşi Prosesi, Türkmen Kitabevi: Ankara
- Uslu, S.Ve Cavcar, A. (2002). “Havayolu İşletmelerinde Bir Maliyet Unsuru: Avrupa Hava Sahası’nda Hava Trafik Yol Ücretleri”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 02, Sayı. 1, Ss. 81 – 94.
- Wald, A., Christoph, F., Gleich, R. (2010). Introduction To Aviation System. London: Transaction Publishers.
- Walker, F. (1999). Cost Justification Of Capital Equipment Using ‘Economic Value Added Analysis, *Journal Of Industrial Technology*, 15, 2, (1999), Pp. 26-35.
- Wang, Y.M. Ve Elhag, T. M. S. (2006). Fuzzy Topsis Method Based On Alpha Level Sets With An Application To Bridge Risk Assessment. *Expert Systems With Applications*, 31(2), 309–319.
- Wolff, R. A. Ve Yıldız, D. (2018). “Türkiye’de Lojistik Yönetimindeki Gelişmeler: Stratejik Bir Bakış Açısı”, *Social Sciences Research Journal*, 7(3),187-198, Issn: 2147-5237
- Wood, F., Barone, P.A., Murphy, R.P., Wartlow, D. (2002). *International Logistics*, New York, Amacom, 2. Baskı.
- Vural V. (2001). ”Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik Ve Yapısal Analiz”, Ulaştırma Bakanlığı, Ankara.
- Yurdakul, H. & Acar, A.Z. (2015). "Evaluating The Contribution Of Transportation And Logistics Industry To Turkey’s Competitive Power", Athens: Atiner's Conference Paper Series, No: Tra2015-1619.
- Yurdakul, M. & Yusuf, İ. Ç. (2003). Türk Otomotiv Firmalarının Performans Ölçümü ve Analizine Yönelik Topsis Yöntemini Kullanan Bir Örnek Çalışma. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-18.
- Yükçü, S. (1999). Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Zeleny, M., (1986). *Multiple Criteria Decision Making*, Mc-Graw-Hill, New York, 13-47.

Zhang, A. Ve Zhang, Y. (2002). “*Issues On Liberalization Of Air Cargo Services In International Aviation*”, Journal Of Air Transportmanagement, Hong Kong.

URL-1, 2021 <https://tr.wikipedia.org/> Erişim Tarihi 11.03.2021

URL-2, 2022 <https://web.shgm.gov.tr/> Erişim Tarihi 01.06.2022

URL-3, 2022 <https://www.anadolujet.com/tr> Erişim Tarihi 02.01.2022

URL-4, 2022 <https://www.corendonairlines.com/tr> Erişim Tarihi 02.01.2022

URL-5, 2022 <https://www.freebirdairlines.com/tr> Erişim Tarihi 02.01.2022

URL-6, 2022 <https://www.mngairlines.com/tr/> Erişim Tarihi 02.01.2022

URL-7, 2022 <http://www.actairlines.com/> Erişim Tarihi 02.01.2022

URL-8, 2022 <https://www.flypgs.com> Erişim Tarihi 02.01.2022

URL-9, 2022 <https://www.sunexpress.com/tr/> Erişim Tarihi 02.01.2022

URL-10, 2022 <https://www.turkishairlines.com/> Erişim Tarihi 02.01.2022

URL-11, 2020 <https://www.servex.com.tr/> Erişim Tarihi 30.11.2020

URL-12, 2020 <https://lpi.worldbank.org/> Erişim Tarihi 31.12.2020

URL-13, 2021 <https://www.utikad.org.tr/> Erişim Tarihi: 01.01.2022

EKLER

Ek 1: THY Finansal Raporları

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 Aralık 2020 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

VARLIKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2020	Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2019
Dönen Varlıklar			
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	13.293	12.328
Finansal Yatırımlar	6	131	2.377
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	9	129	5
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	10	4.543	3.200
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar	9	45	166
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	8.037	6.258
Türev Araçlar	35	14	312
Stoklar	13	2.236	1.723
Peşin Ödenmiş Giderler	14	1.034	884
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	32	280	257
Diğer Dönen Varlıklar	24	917	829
TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR		30.659	28.339
Duran Varlıklar			
Finansal Yatırımlar	6	548	532
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	8.809	7.577
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	3	1.881	2.191
Maddi Duran Varlıklar	15	30.431	21.640
Kullanım Hakları	15	108.465	80.894
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	16	653	489
- Şerefiye	17	91	74
Peşin Ödenmiş Giderler	14	5.862	5.135
Ertelenmiş Vergi Varlığı	32	3	-
TOPLAM DURAN VARLIKLAR		156.743	118.532
TOPLAM VARLIKLAR		187.402	146.871

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 Aralık 2020 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL.) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansla	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
KAYNAKLAR			
Kısa Vadeli Yükümlülükler			
Kısa Vadeli Borçlanmalar			
- İlişkili Tarafardan Kısa Vadeli Borçlanmalar			
- Banka Kredileri	7	101	-
- İlişkili Olmayan Tarafardan Kısa Vadeli Borçlanmalar			
- Banka Kredileri	7	11.108	7.374
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları			
- İlişkili Tarafardan Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları			
- Banka Kredileri	7	3.216	310
- İlişkili Olmayan Tarafardan Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları			
- Banka Kredileri	7	5.491	2.604
- Kiralama İşlemlerinden Borçlanmalar	7-18	12.684	8.162
Diğer Finansal Yükümlülükler	8	126	113
Ticari Borçlar			
- İlişkili Tarafalara Ticari Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Ticari Borçlar	9 10	1.036 5.286	1.019 5.689
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	11	658	948
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	12	645	580
Türev Araçlar	35	470	416
Ertelenmiş Gelirler	14	4.511	6.361
Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	20 20	118 75	233 76
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	24	1.854	1.532
TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		47.379	35.417
Uzun Vadeli Yükümlülükler			
Uzun Vadeli Borçlanmalar			
- İlişkili Tarafardan Uzun Vadeli Borçlanmalar			
- Banka Kredileri	7-18	10.288	1.548
- İlişkili Olmayan Tarafardan Uzun Vadeli Borçlanmalar			
- Banka Kredileri	7-18	9.389	8.670
- Kiralama İşlemlerinden Borçlanmalar	7-18	70.317	50.758
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	12	162	223
Ertelenmiş Gelirler	14	799	713
Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	22 32	984 359	804 265
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	32	8.214	7.678
TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		100.512	70.659
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar			
Ödenmiş Sermaye	25	1.380	1.380
Sermaye Düzeltmesi Farkları	25	1.124	1.124
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları	25	(352)	(226)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Yatırımların Çerçevesi Farkları	25	29.483	20.757
- Riskten Korunma (Kayıplar)/Kazançlar	25	(3.301)	1.017
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelir			
Yararlı Finansal Varlıklardan Kayıplar	25	12	(4)
Karları Ayrılan Karlılanmış Yedekler	25	211	184
Geçmiş Yıllar Karları	25	16.533	12.024
Net Dönem (Zararı)/Karı		(5.588)	4.536
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		39.502	40.792
Kontrol gücü olmayan paylar		9	3
TOPLAM ÖZKAYNAKLAR		39.511	40.795
TOPLAM KAYNAKLAR		187.402	146.871

Ekteki dipnotlar konsolide finansal tabloların parçasını oluştururlar.

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2020 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait
Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		1 Ocak - 31 Aralık 2020	1 Ocak - 31 Aralık 2019
<u>KAR VEYA ZARAR KISMI</u>			
Hasılat	26	46.448	75.118
Satışların Maliyeti (-)	27	(43.765)	(62.039)
BRÜT KAR		2.683	13.079
Genel Yönetim Giderleri (-)	28	(1.518)	(1.695)
Pazarlama Giderleri (-)	28	(4.542)	(8.015)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	29	2.391	2.043
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	29	(396)	(370)
ESAS FAALİYET (ZARARI)/KARI		(1.382)	5.042
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	30	1.344	963
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	30	(83)	(452)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların (Zararlarından)/ Karlarından Paylar	3	(578)	469
FİNANSMAN GELİRİ ÖNCESİ FAALİYET (ZARARI)/KARI		(699)	6.022
Finansman Gelirleri	31	504	780
Finansman Giderleri (-)	31	(5.906)	(1.746)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ (ZARARI)/KARI		(6.101)	5.056
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Geliri/(Gideri)		513	(520)
Dönem Vergi Gideri	32	(1)	(1)
Ertelenmiş Vergi Geliri/(Gideri)	32	514	(519)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM (ZARARI)/KARI		(5.588)	4.536
DÖNEM (ZARARININ) / KARININ DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		-	1
- Ana Ortaklık Payları		(5.588)	4.535
<u>DİĞER KAPSAMLI GELİRLER</u>			
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		4.424	5.119
Yabancı Para Çevrim Farkları		8.726	4.070
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan Kazançlar		20	42
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklara İlişkin Diğer Kapsamlı Gelir/(Gider), Vergi Etkisi		(4)	(9)
Nakit Akış Riskinden Korunma (Kayıpları)/Kazançları		(5.325)	1.258
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Nakit Akış Riskinden Korunma (Kayıpları)/Kazançları		(73)	35
Nakit Akış Riskinden Korunmaya İlişkin Vergi Geliri/(Gideri)		1.080	(277)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		(126)	(42)
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları		(158)	(52)
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları, Vergi Etkisi		32	10
DİĞER KAPSAMLI GELİR		4.298	5.077
TOPLAM KAPSAMLI (GİDER)/GELİR		(1.290)	9.613
Pay Başına (Zarar)/Kar (Kr)	33	(4,05)	3,29
Sulandırılmış Pay Başına (Zarar)/Kar (Kr)	33	(4,05)	3,29

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2019 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

VARLIKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Dönen Varlıklar			
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	12.328	8.606
Finansal Yatırımlar	6	2.377	2.733
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	9	5	10
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	10	3.200	2.992
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar	9	166	18
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	6.258	6.199
Türev Araçlar	35	312	299
Stoklar	13	1.723	1.000
Peşin Ödenmiş Giderler	14	884	1.011
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	32	257	318
Diğer Dönen Varlıklar	24	829	520
TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR		28.339	23.706
Duran Varlıklar			
Finansal Yatırımlar	6	532	454
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	7.577	5.280
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	3	2.191	1.884
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller		-	2
Maddi Duran Varlıklar	15	102.534	73.219
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	16	489	429
- Şerefiye	17	74	65
Peşin Ödenmiş Giderler	14	5.135	4.037
TOPLAM DURAN VARLIKLAR		118.532	85.370
TOPLAM VARLIKLAR		146.871	109.076

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2019 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
KAYNAKLAR			
Kısa Vadeli Yükümlülükler			
Kısa Vadeli Borçlanmalar	7	7.374	5.780
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	7-18	9.557	6.680
Uzun Vadeli Kiralama Borçlarının Kısa Vadeli Kısımları	7-18	1.519	-
Diğer Finansal Yükümlülükler	8	113	32
Ticari Borçlar			
- İlişkili Tarafalara Ticari Borçlar	9	1.019	1.213
- İlişkili Olmayan Tarafalara Ticari Borçlar	10	5.689	4.162
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	11	948	1.053
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	12	580	412
Türev Araçlar	35	416	1.033
Ertelenmiş Gelirler	14	6.361	5.507
Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	20	233	200
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	20	76	87
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	24	1.532	1.087
TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		35.417	27.246
Uzun Vadeli Yükümlülükler			
Uzun Vadeli Borçlanmalar	7-18	53.429	43.342
Uzun Vadeli Kiralama Borçları	7-18	7.547	-
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	12	223	188
Ertelenmiş Gelirler	14	713	342
Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	22	804	685
- Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar		265	-
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	32	7.678	5.989
TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		70.659	50.546
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar			
Ödenmiş Sermaye	25	1.380	1.380
Sermaye Düzeltmesi Farkları	25	1.124	1.124
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Tanımlanmış Emeklilik Paylarındaki Aktüeryal Kayıplar	25	(226)	(184)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Yabancı Para Çevrim Farkları	25	20.757	16.687
- Riskten Korunma Kazançları	25	1.017	1
-Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan Kayıplar	25	(4)	(37)
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	25	184	59
Geçmiş Yıllar Karları	25	12.024	8.206
Net Dönem Karı		4.536	4.045
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		40.792	31.281
Kontrol gücü olmayan paylar		3	3
TOPLAM ÖZKAYNAKLAR		40.795	31.284
TOPLAM KAYNAKLAR		146.871	109.076

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2019 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait
Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		1 Ocak -	1 Ocak -
		31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hasılat	26	75.118	62.853
Satışların Maliyeti (-)	27	(62.039)	(49.284)
BRÜT KAR		13.079	13.569
Genel Yönetim Giderleri (-)	28	(1.695)	(1.238)
Pazarlama ve Satış Giderleri (-)	28	(8.015)	(6.185)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	29	2.043	799
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	29	(370)	(753)
ESAS FAALİYET KARI		5.042	6.192
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	30	963	493
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	30	(452)	(7)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	3	469	656
FİNANSMAN GELİRİ ÖNCESİ FAALİYET KARI		6.022	7.334
Finansman Gelirleri	31	780	753
Finansman Giderleri (-)	31	(1.746)	(2.853)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		5.056	5.234
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri		(520)	(1.189)
Dönem Vergi Gideri	32	(1)	(182)
Ertelenmiş Vergi Gideri	32	(519)	(1.007)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KARI		4.536	4.045
DÖNEM KARININ DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		1	-
- Ana Ortaklık Payları		4.535	4.045
DİĞER KAPSAMLI GELİRLER			
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		5.119	7.246
Yabancı Para Çevrim Farkları		4.070	7.516
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan Kazançlar / (Kayıplar)		42	(50)
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklara İlişkin Diğer Kapsamlı Gelir, Vergi Etkisi		(9)	10
Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları/(Kayıpları)		1.258	(326)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları/(Kayıpları)		35	8
Nakit Akış Riskinden Korunmaya İlişkin Vergi (Gideri)/Geliri		(277)	88
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		(42)	(129)
Tanımlanmış Emeklilik Planlarındaki Aktüeryal (Kayıplar)/Kazançlar		(52)	(161)
Diğer Kapsamlı Gelirlere İlişkin Vergi Geliri/(Gideri)		10	32
DİĞER KAPSAMLI GELİR		5.077	7.117
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		9.613	11.162
Pay Başına Kar (Kr)	33	3,29	2,93
Sulandırılmış Pay Başına Kar (Kr)	33	3,29	2,93

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2018 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

VARLIKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2018	31 Aralık 2017
Dönen Varlıklar			
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	8.606	7.132
Finansal Yatırımlar	6	2.733	736
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	9	10	6
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	10	2.992	2.227
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar	9	18	-
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	6.199	1.204
Türev Araçlar	35	299	767
Stoklar	13	1.000	728
Peşin Ödenmiş Giderler	14	1.011	450
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	32	318	120
Diğer Dönen Varlıklar	24	520	329
TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR		23.706	13.699
Duran Varlıklar			
Finansal Yatırımlar	6	454	193
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	5.280	2.336
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	3	1.884	1.209
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller		2	2
Maddi Duran Varlıklar	15	73.219	49.040
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	16	429	249
- Şerefiye	17	65	47
Peşin Ödenmiş Giderler	14	4.037	1.872
TOPLAM DURAN VARLIKLAR		85.370	54.948
TOPLAM VARLIKLAR		109.076	68.647

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 Aralık 2018 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2018	31 Aralık 2017
KAYNAKLAR			
Kısa Vadeli Yükümlülükler			
Kısa Vadeli Borçlanmalar	7	5.780	2.807
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	7-18	6.680	3.707
Diğer Finansal Yükümlülükler	8	32	61
Ticari Borçlar			
- İlişkili Taraflara Ticari Borçlar	9	1.213	635
- İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar	10	4.162	2.594
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	11	1.053	755
Diğer Borçlar			
- İlişkili Taraflara Diğer Borçlar	9	-	25
- İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar	12	412	245
Türev Araçlar	35	1.033	481
Ertelenmiş Gelirler	14	5.534	3.831
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	32	-	47
Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	20	200	155
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	20	87	82
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	24	1.087	784
TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		27.273	16.209
Uzun Vadeli Yükümlülükler			
Uzun Vadeli Borçlanmalar	7-18	43.342	27.684
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar	12	188	314
Ertelenmiş Gelirler	14	315	159
Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	22	685	482
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	32	5.989	3.628
TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		50.519	32.267
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar			
Ödenmiş Sermaye	25	1.380	1.380
Sermaye Düzeltmesi Farkları	25	1.124	1.124
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Tanımlanmış Emeklilik Paylarındaki Aktüeryal Kayıplar	25	(184)	(55)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Yabancı Para Çevrim Farkları	25	16.687	9.171
- Riskten Korunma Kazançları	25	1	231
-Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan (Kayıplar) / Kazançlar	25	(37)	3
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	25	59	59
Geçmiş Yıllar Karları	25	8.206	7.619
Net Dönem Karı		4.045	639
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		31.281	20.171
Kontrol gücü olmayan paylar		3	-
TOPLAM ÖZKAYNAKLAR		31.284	20.171
TOPLAM KAYNAKLAR		109.076	68.647

Ekteki dipnotlar konsolide finansal tabloların parçasını oluştururlar.

Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		1 Ocak -	1 Ocak -
		31 Aralık 2018	31 Aralık 2017
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hasılat	26	62.853	39.779
Satışların Maliyeti (-)	27	(49.284)	(31.943)
BRÜT KAR		13.569	7.836
Genel Yönetim Giderleri (-)	28	(1.238)	(1.002)
Pazarlama ve Satış Giderleri (-)	28	(6.185)	(4.101)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	29	808	961
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	29	(762)	(126)
ESAS FAALİYET KARI		6.192	3.568
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	30	493	640
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	30	(7)	(5)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	3	656	357
FİNANSMAN GELİRİ ÖNCESİ FAALİYET KARI		7.334	4.560
Finansman Gelirleri	31	753	204
Finansman Giderleri (-)	31	(2.853)	(3.951)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		5.234	813
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri		(1.189)	(174)
Dönem Vergi Gideri	32	(182)	(179)
Ertelenmiş Vergi Gideri	32	(1.007)	5
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KARI		4.045	639
DÖNEM KARININ DAĞILIMI			
DİĞER KAPSAMLI GELİRLER			
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		7.246	1.651
Yabancı Para Çevrim Farkları		7.516	1.486
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan (Kayıplar)/Kazançlar		(50)	4
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklara İlişkin Diğer Kapsamlı Gelir, Vergi Etkisi		10	(1)
Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları/(Kayıpları)		(326)	250
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları/(Kayıpları)		8	(41)
Nakit Akış Riskinden Korunmaya İlişkin Vergi (Gideri)/Geliri		88	(47)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		(129)	(18)
Tanımlanmış Emeklilik Planlarındaki Aktüeryal (Kayıplar)/Kazançlar		(161)	(23)
Diğer Kapsamlı Gelirlere İlişkin Vergi Geliri/(Gideri)		32	5
DİĞER KAPSAMLI GELİR		7.117	1.633
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		11.162	2.272
Pay Başına Kar (Kr)	33	2,93	0,46
Sulandırılmış Pay Başına Kar (Kr)	33	2,93	0,46

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2017 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

VARLIKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2017	31 Aralık 2016
Dönen Varlıklar			
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	7.132	5.159
Finansal Yatırımlar	6	736	1.228
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Olmayan Taraplardan Ticari Alacaklar	10	2.233	1.334
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Taraplardan Diğer Alacaklar	9	-	9
- İlişkili Olmayan Taraplardan Diğer Alacaklar	12	1.204	2.968
Türev Araçlar	36	767	694
Stoklar	13	728	763
Peşin Ödenmiş Giderler	14	450	346
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	33	120	79
Diğer Dönen Varlıklar	24	329	93
TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR		13.699	12.673
Duran Varlıklar			
Finansal Yatırımlar	6	193	165
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Olmayan Taraplardan Diğer Alacaklar	12	2.336	1.815
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	3	1.209	869
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller		2	2
Maddi Duran Varlıklar	15	49.040	47.422
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	16	249	259
- Şerefiye	17	47	44
Peşin Ödenmiş Giderler	14	1.872	1.825
TOPLAM DURAN VARLIKLAR		54.948	52.401
TOPLAM VARLIKLAR		68.647	65.074

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 Aralık 2017 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2017	31 Aralık 2016
KAYNAKLAR			
Kısa Vadeli Yükümlülükler			
Kısa Vadeli Borçlanmalar	7	2.807	4.776
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	7-18	3.707	3.746
Diğer Finansal Yükümlülükler	8	61	13
Ticari Borçlar			
- İlişkili Tarafalara Ticari Borçlar	9	635	455
- İlişkili Olmayan Tarafalara Ticari Borçlar	10	2.594	1.714
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	11	755	504
Diğer Borçlar			
- İlişkili Tarafalara Diğer Borçlar	9	25	-
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	12	245	326
Türev Araçlar	36	481	514
Ertelenmiş Gelirler	14	3.831	2.803
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	33	47	8
Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	20	155	155
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	20	82	60
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	24	784	758
TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		16.209	15.832
Uzun Vadeli Yükümlülükler			
Uzun Vadeli Borçlanmalar	7-18	27.684	27.526
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	12	314	39
Ertelenmiş Gelirler	14	159	20
Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	22	482	397
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	33	3.628	3.361
TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		32.267	31.343
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar			
Ödenmiş Sermaye	25	1.380	1.380
Sermaye Düzeltmesi Farkları	25	1.124	1.124
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş			
Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Tanımlanmış Emeklilik Paylarındaki Aktüeryal Kayıplar	25	(55)	(37)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş			
Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Yabancı Para Çevrim Farkları	25	9.171	7.685
- Riskten Korunma Kayıpları	25	231	69
-Satılmaya Hazır Finansal Varlıkların Yeniden Değerleme ve/veya Sınıflandırma Kazançları	25	3	-
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	25	59	59
Geçmiş Yıllar Karları	25	7.619	7.666
Net Dönem Karı / (Zararı)		639	(47)
TOPLAM ÖZKAYNAKLAR		20.171	17.899
TOPLAM KAYNAKLAR		68.647	65.074

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2017 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait
Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL.) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		1 Ocak- 31 Aralık 2017	1 Ocak - 31 Aralık 2016
<u>KAR VEYA ZARAR KISMI</u>			
Hasılat	26	39.779	29.468
Satışların Maliyeti (-)	27	(31.943)	(26.051)
BRÜT KAR		7.836	3.417
Genel Yönetim Giderleri (-)	28	(1.002)	(948)
Pazarlama ve Satış Giderleri (-)	28	(4.101)	(3.493)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	29	961	439
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	29	(126)	(280)
ESAS FAALİYET KARI / (ZARARI)		3.568	(865)
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	30	640	420
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	30	(5)	(59)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	3	357	130
FİNANSMAN GELİRİ/GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI / (ZARARI)		4.560	(374)
Finansman Gelirleri	32	204	1.074
Finansman Giderleri (-)	32	(3.951)	(698)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		813	2
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri		(174)	(49)
Dönem Vergi Gideri	33	(179)	(65)
Ertelenmiş Vergi Gideri	33	5	16
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KARI / (ZARARI)		639	(47)
<u>DİĞER KAPSAMLI GELİRLER</u>			
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		1.651	3.870
Yabancı Para Çevrim Farkları		1.486	2.849
Satılmaya Hazır Finansal Varlıkların Yeniden Değerleme ve/veya Sınıflandırma Kazançları		4	-
Satılmaya Hazır Finansal Varlıkların Yeniden Değerleme ve/veya Sınıflandırmaya İlişkin Vergi Gideri		(1)	-
Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları		250	1.262
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Nakit Akış Riskinden Korunma (Kayıpları) / Kazançları		(41)	14
Nakit Akış Riskinden Korunmaya İlişkin Vergi Gideri		(47)	(255)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		(18)	(14)
Tanımlanmış Emeklilik Planlarındaki Aktüeryal Kayıplar		(23)	(18)
Diğer Kapsamlı Gelirlere İlişkin Vergi Geliri		5	4
DİĞER KAPSAMLI GELİR		1.633	3.856
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		2.272	3.809
Pay Başına Kazanç / (Zarar) (Kr)	34	0,46	(0,03)
Sulandırılmış Pay Başına Kazanç / (Zarar) (Kr)	34	0,46	(0,03)

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Bilanço
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

VARLIKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2016	31 Aralık 2015
Dönen Varlıklar			
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	5.159	2.617
Finansal Yatırımlar	6	1.228	180
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	9	-	1
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	10	1.334	1.051
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar	9	9	7
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	2.968	4.019
Türev Araçlar	41	694	290
Stoklar	13	763	628
Peşin Ödenmiş Giderler	15	346	215
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	38	79	35
Diğer Dönen Varlıklar	29	93	105
TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR		12.673	9.148
Duran Varlıklar			
Finansal Yatırımlar	6	165	3
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	12	1.815	3.078
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	3	869	715
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	16	2	2
Maddi Duran Varlıklar	17	47.422	33.191
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	18	259	258
- Şerefiye	19	44	36
Peşin Ödenmiş Giderler	15	1.825	1.207
TOPLAM DURAN VARLIKLAR		52.401	38.490
TOPLAM VARLIKLAR		65.074	47.638

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 Aralık 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Bilanço

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş
	Dipnot Referansları	31 Aralık 2016	31 Aralık 2015
KAYNAKLAR			
Kısa Vadeli Yükümlülükler			
Kısa Vadeli Borçlanmalar	7	4.776	727
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	7-20	3.746	2.218
Diğer Finansal Yükümlülükler	8	13	44
Ticari Borçlar			
- İlişkili Tarafalara Ticari Borçlar	9	455	383
- İlişkili Olmayan Tarafalara Ticari Borçlar	10	1.714	1.566
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	11	504	351
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	12	326	245
Türev Araçlar	41	514	1.650
Ertelenmiş Gelirler	15	2.803	3.209
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	38	8	29
Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	25	155	150
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	25	60	44
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	29	758	632
TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		15.832	11.248
Uzun Vadeli Yükümlülükler			
Uzun Vadeli Borçlanmalar	7-20	27.526	19.294
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	12	39	34
Ertelenmiş Gelirler	15	20	46
Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	27	397	348
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	38	3.361	2.578
TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		31.343	22.300
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar			
Ödenmiş Sermaye	30	1.380	1.380
Sermaye Düzeltmesi Farkları	30	1.124	1.124
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş □			
Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Tanımlanmış Emeklilik Paylarındaki Aktüeryal Kayıplar	30	(37)	(23)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş			
Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Yabancı Para Çevrim Farkları	30	7.685	4.836
- Riskten Korunma Kayıpları	30	69	(952)
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	30	59	59
Geçmiş Yıllar Karları	30	7.666	4.673
Net Dönem (Zararı) / Karı		(47)	2.993
TOPLAM ÖZKAYNAKLAR		17.899	14.090
TOPLAM KAYNAKLAR		65.074	47.638

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 Aralık 2016 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait

Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Milyon Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		1 Ocak - 31 Aralık 2016	1 Ocak - 31 Aralık 2015
<u>KAR VEYA ZARAR KISMI</u>			
Hasılat	31	29.468	28.752
Satışların Maliyeti (-)	32	(26.051)	(22.959)
BRÜT KAR		3.417	5.793
Genel Yönetim Giderleri (-)	33	(948)	(740)
Pazarlama ve Satış Giderleri (-)	33	(3.493)	(3.129)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	34	439	646
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	34	(280)	(84)
ESAS FAALİYET (ZARARI) / KARI		(865)	2.486
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	35	420	286
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	35	(59)	(3)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından/Zararlarından Paylar	3	130	226
FİNANSMAN GELİRİ/GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET (ZARARI) / KARI		(374)	2.995
Finansman Gelirleri	37	1.074	1.450
Finansman Giderleri (-)	37	(698)	(534)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		2	3.911
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri		(49)	(918)
Dönem Vergi Gideri	38	(65)	(34)
Ertelenmiş Vergi Gideri	38	16	(884)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM (ZARARI) / KARI		(47)	2.993
<u>DİĞER KAPSAMLI GELİRLER</u>			
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		3.870	1.946
Yabancı Para Çevrim Farkları		2.849	2.469
Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları / Kayıpları		1.262	(657)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları/Kayıpları		14	3
Diğer Kapsamlı Gelirlere İlişkin Vergi Gideri/Geliri		(255)	131
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		(14)	(3)
Tanımlanmış Emeklilik Planlarındaki Aktüeryal Kazanç/Kayıplar		(18)	(4)
Diğer Kapsamlı Gelirlere İlişkin Vergi Gideri/Geliri		4	1
DİĞER KAPSAMLI GELİR		3.856	1.943
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		3.809	4.936
Pay Başına (Zarar) / Kazanç (Kr)	39	(0,03)	2,17

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2014 Tarihi İtibariyle Konsolide Bilanço
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

VARLIKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2014	31 Aralık 2013
Dönen Varlıklar			
Nakit ve Nakit Benzerleri	6	1.473.508.453	1.338.983.835
Finansal Yatırımlar	7	200.932.718	42.774.034
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	10	628.622	382.750
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	11	1.056.706.451	1.147.707.413
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar	10	7.505.738	4.087.847
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	13	2.772.633.154	1.376.697.906
Türev Araçlar	44	353.543.745	64.279.662
Stoklar	14	452.228.491	342.324.371
Peşin Ödenmiş Giderler	16	138.866.880	89.366.115
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	41	18.570.204	16.507.184
Diğer Dönen Varlıklar	31	89.723.728	112.423.952
TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR		6.564.848.184	4.535.535.069
Duran Varlıklar			
Finansal Yatırımlar	7	2.664.861	2.452.721
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	13	2.454.780.090	2.680.608.826
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	4	525.582.579	389.674.199
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	17	82.560.000	76.320.000
Maddi Duran Varlıklar	18	21.335.501.851	17.165.656.116
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	19	165.458.929	113.081.412
- Şerefiye	20	28.799.966	26.507.294
Peşin Ödenmiş Giderler	16	715.410.602	412.242.181
TOPLAM DURAN VARLIKLAR		25.310.758.878	20.866.542.749
TOPLAM VARLIKLAR		31.875.607.062	25.402.077.818

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2014 Tarihi İtibariyle Konsolide Bilanço
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

KAYNAKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		31 Aralık 2014	31 Aralık 2013
Kısa Vadeli Yükümlülükler			
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	8-21	1.421.172.095	1.188.220.823
Diğer Finansal Yükümlülükler	9	44.261.101	33.808.413
Ticari Borçlar			
- İlişkili Tarafalara Ticari Borçlar	10	343.039.672	374.606.410
- İlişkili Olmayan Tarafalara Ticari Borçlar	11	1.195.561.375	1.076.575.170
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	12	296.516.690	307.983.476
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	13	165.560.060	114.181.687
Türev Araçlar	44	990.806.416	233.949.090
Ertelenmiş Gelirler	16	22.095.569	46.629.988
Yolcu Uçuş Yükümlülükleri	30	3.242.625.728	2.562.506.267
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	41	1.860.231	-
Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	26	133.462.891	64.731.115
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	26	36.593.232	29.819.212
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	31	611.789.688	619.744.180
TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		8.505.344.748	6.652.755.831
Uzun Vadeli Yükümlülükler			
Uzun Vadeli Borçlanmalar	8-21	12.333.917.978	10.364.269.509
Ticari Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Ticari Borçlar		3.472.514	3.549.001
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	13	33.177.620	30.917.704
Ertelenmiş Gelirler	16	32.930.871	31.157.986
Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	28	294.422.303	249.604.088
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	41	1.517.937.898	1.107.333.343
TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER		14.215.859.184	11.786.831.631
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar			
Ödenmiş Sermaye	32	1.380.000.000	1.380.000.000
Sermaye Düzeltmesi Farkları	32	1.123.808.032	1.123.808.032
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş □			
Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Tanımlanmış Emeklilik Paylarındaki Aktüeryal Kayıplar	32	(20.415.807)	(12.436.923)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş			
Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Yabancı Para Çevrim Farkları	32	2.367.369.791	1.659.392.608
- Riskten Korunma Kayıpları	32	(428.551.847)	(101.206.786)
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	32	59.372.762	59.372.762
Geçmiş Yıllar Karları	32	2.853.560.663	2.170.853.236
Net Dönem Karı	32	1.819.259.536	682.707.427
TOPLAM ÖZKAYNAKLAR		9.154.403.130	6.962.490.356
TOPLAM KAYNAKLAR		31.875.607.062	25.402.077.818

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
31 Aralık 2014 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait
Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş	Denetimden Geçmiş
		1 Ocak- 31 Aralık 2014	1 Ocak- 31 Aralık 2013
<u>KAR VEYA ZARAR KISMI</u>			
Hasılat	33	24.157.801.405	18.776.784.325
Satışların Maliyeti (-)	34	(19.812.624.371)	(15.304.655.417)
BRÜT KAR		4.345.177.034	3.472.128.908
Genel Yönetim Giderleri (-)	35	(598.748.595)	(434.976.154)
Pazarlama ve Satış Giderleri (-)	35	(2.462.255.861)	(1.947.304.294)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	36	178.577.444	218.962.448
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	36	(104.192.122)	(82.685.160)
ESAS FAALİYET KARI		1.358.557.900	1.226.125.748
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	37	210.887.363	145.511.240
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	37	(52.200.322)	(2.105.578)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından/Zararlarından Paylar	4	160.773.731	108.973.512
FİNANSMAN GELİRİ/GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI		1.678.018.672	1.478.504.922
Finansman Gelirleri	39	980.209.225	50.145.542
Finansman Giderleri (-)	39	(397.081.094)	(563.406.209)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		2.261.146.803	965.244.255
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri		(441.887.267)	(282.536.828)
Dönem Vergi Gideri	41	(9.875.007)	-
Ertelenmiş Vergi Gideri	41	(432.012.260)	(282.536.828)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KARI		1.819.259.536	682.707.427
<u>DiĞER KAPSAMLI GELİRLER</u>			
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		380.632.122	1.033.459.675
Yabancı Para Çevrim Farkları		707.977.183	1.089.281.590
Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları / Kayıpları		(417.647.105)	(65.561.681)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları/Kayıpları		8.465.779	(4.215.713)
Diğer Kapsamlı Gelirlere İlişkin Vergi Gideri/Geliri		81.836.265	13.955.479
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		(7.978.884)	14.560.628
Tanımlanmış Emeklilik Planlarındaki Aktüeryal Kazanç/Kayıplar		(10.492.174)	18.814.466
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Tanımlanmış Emeklilik Planlarındaki Aktüeryal Kazanç/Kayıplar		518.569	(613.681)
Diğer Kapsamlı Gelirlere İlişkin Vergi Gideri/Geliri		1.994.721	(3.640.157)
DiĞER KAPSAMLI GELİR		372.653.238	1.048.020.303
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		2.191.912.774	1.730.727.730
Pay Başına Kazanç (Kr)	42	1,32	0,49

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
BAĞIMSIZ DENETİMDEN GEÇMİŞ
31 ARALIK 2012 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇO
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

VARLIKLAR	Dipnot Referansları	Cari Dönem 31 Aralık 2012	Geçmiş Dönem 31 Aralık 2011
Dönen Varlıklar		3.899.761.429	4.042.735.398
Nakit ve Nakit Benzerleri	6	1.355.542.536	1.549.524.710
Finansal Yatırımlar	7	551.820.443	213.899.678
Ticari Alacaklar	10	777.402.622	764.775.891
Diğer Alacaklar	11	754.126.100	792.699.876
Stoklar	13	259.199.763	251.785.807
Diğer Dönen Varlıklar	26	201.669.965	190.577.236
Satış Amacıyla Elde Tutulan Duran Varlıklar	34	-	279.472.200
Duran Varlıklar		14.881.141.034	12.362.211.730
Diğer Alacaklar	11	1.553.830.754	614.598.106
Finansal Yatırımlar	7	2.049.244	1.767.872
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	16	269.069.545	294.960.592
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	17	57.985.000	54.720.000
Maddi Duran Varlıklar	18	12.693.339.589	11.092.594.872
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	19	51.183.767	46.962.939
Diğer Duran Varlıklar	26	253.683.135	256.607.349
TOPLAM VARLIKLAR		18.780.902.463	16.404.947.128

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
BAĞIMSIZ DENETİMDEN GEÇMİŞ
31 ARALIK 2012 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇO
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

KAYNAKLAR	Dipnot Referansları	Cari Dönem 31 Aralık 2012	Geçmiş Dönem 31 Aralık 2011
Kısa Vadeli Yükümlülükler		4.533.667.538	3.951.410.407
Finansal Borçlar	8	866.011.394	790.159.337
Diğer Finansal Yükümlülükler	9	192.700.698	158.358.545
Ticari Borçlar	10	912.324.274	870.440.470
Diğer Borçlar	11	153.494.125	151.332.850
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	35	-	5.368.643
Borç Karşılıkları	22	35.516.181	26.224.798
Çalışanlara Sağlanan Faydalar	24	188.123.923	249.623.497
Yolcu Uçuş Yükümlülükleri	26	1.668.475.819	1.279.313.640
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	26	517.021.124	420.588.627
Uzun Vadeli Yükümlülükler		8.842.191.336	7.954.609.080
Finansal Borçlar	8	7.800.982.204	7.122.723.496
Diğer Borçlar	11	15.659.634	11.439.394
Çalışanlara Sağlanan Faydalar	24	234.019.405	191.632.448
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	35	744.083.660	574.679.843
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	26	47.446.433	54.133.899
ÖZKAYNAKLAR			
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar		5.405.043.589	4.498.927.641
Sermaye	27	1.200.000.000	1.200.000.000
Sermaye Düzeltmesi Farkları	27	1.123.808.032	1.123.808.032
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	27	39.326.341	39.326.341
Yabancı Para Çevrim Farkları	27	570.111.018	798.590.878
Finansal Riskten Korunma Fonu	27	(45.384.871)	(46.613.446)
Geçmiş Yıllar Karları	27	1.383.815.836	1.365.299.204
Net Dönem Karı	27	1.133.367.233	18.516.632
TOPLAM KAYNAKLAR		18.780.902.463	16.404.947.128

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI
BAĞIMSIZ DENETİMDEN GEÇMİŞ 31 ARALIK 2012 TARİHİNDE SONA EREN
YILA AİT KONSOLİDE KAPSAMLI GELİR TABLOSU
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe, Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Cari Dönem 1 Ocak 31 Aralık 2012	Geçmiş Dönem 1 Ocak 31 Aralık 2011
Satış Gelirleri	28	14.909.003.818	11.812.549.908
Satışların Maliyeti (-)	28	(11.893.596.710)	(9.803.269.512)
BRÜT KAR		3.015.407.108	2.009.280.396
Pazarlama ve Satış Giderleri (-)	29	(1.593.367.677)	(1.284.859.256)
Genel Yönetim Giderleri (-)	29	(374.221.814)	(365.283.678)
Diğer Faaliyet Gelirleri	31	600.682.892	160.190.646
Diğer Faaliyet Giderleri (-)	31	(43.666.621)	(396.680.737)
FAALİYET KARI		1.604.833.888	122.647.371
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen			
Yatırımların Karlarındaki Paylar	16	5.149.234	10.074.016
Finansal Gelirler	32	162.136.645	264.238.277
Finansal Giderler (-)	33	(414.741.611)	(251.070.672)
VERGİ ÖNCESİ KAR		1.357.378.156	145.888.992
Vergi Gideri (-)		(224.010.923)	(127.372.360)
Dönem Vergi Gideri (-)	35	(32.616.486)	(16.770.183)
Ertelenmiş Vergi Gideri	35	(191.394.437)	(110.602.177)
DÖNEM KARI		1.133.367.233	18.516.632
DİĞER KAPSAMLI GELİR / (GİDER)			
Yabancı Para Çevrim Farklarındaki Değişim		(228.479.860)	795.001.243
Finansal Riskten Korunma Fonundaki Değişim		1.535.719	(77.496.523)
Diğer Kapsamlı Gelir Kalemlerine İlişkin Vergi Gideri(-) / Geliri(+)		(307.144)	15.499.305
DİĞER KAPSAMLI (GİDER) / GELİR (VERGİ SONRASI)		(227.251.285)	733.004.025
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		906.115.948	751.520.657
Hisse Başına Kar (Kr)	36	0,94	0,02

Ek 2: Pegasus Finansal Raporları

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2020 TARİHLİ KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL.") olarak belirtilmiştir.)

		Cari Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2020	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2019	(*) Avro 31 Aralık 2020	(*) Avro 31 Aralık 2019
VARLIKLAR					
Dönen varlıklar		5.358.554.832	6.088.952.277	594.872.815	915.555.092
Nakit ve nakit benzerleri	35	3.605.570.830	4.187.316.581	400.267.635	629.614.859
Ticari alacaklar	6	197.485.020	446.978.360	21.923.536	67.208.727
<i>İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar</i>	6	<i>197.485.020</i>	<i>446.978.360</i>	<i>21.923.536</i>	<i>67.208.727</i>
Diğer alacaklar	7	91.118.025	88.182.569	10.115.346	13.265.117
<i>İlişkili taraflardan diğer alacaklar</i>	5	<i>227.927</i>	<i>102.852</i>	<i>25.303</i>	<i>21.242</i>
<i>İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar</i>		<i>90.890.098</i>	<i>88.079.717</i>	<i>10.090.043</i>	<i>13.243.875</i>
Türev araçlar	30	7.599.668	61.239	843.667	9.208
Stoklar	8	91.488.340	75.453.026	10.156.456	11.345.296
Peşin ödenmiş giderler	9	1.269.928.689	1.276.409.834	140.979.439	191.924.012
Cari dönem vergisiyle ilgili varlıklar	27	6.629.247	13.721.092	735.937	2.063.136
Diğer dönen varlıklar	19	88.735.013	829.576	9.850.799	124.737
Duran varlıklar		23.712.117.959	14.970.368.921	2.631.335.983	2.256.808.387
Finansal yatırımlar	31	234.035.538	150.906.344	25.981.143	22.690.636
Diğer alacaklar	7	205.188.513	144.500.892	22.778.729	21.727.512
<i>İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar</i>	7	<i>205.188.513</i>	<i>144.500.892</i>	<i>22.778.729</i>	<i>21.727.512</i>
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	3	77.210.982	57.154.173	8.571.474	8.593.837
Maddi duran varlıklar	10	1.432.548.082	1.675.901.667	159.030.906	257.820.724
Maddi olmayan duran varlıklar	11	111.125.949	79.791.006	12.336.499	11.997.565
Kullanım hakkı varlıkları	12	19.788.996.107	11.906.754.965	2.195.817.353	1.790.327.935
Peşin ödenmiş giderler	9	1.863.012.788	955.359.874	206.819.879	143.650.178
TOPLAM VARLIKLAR		29.070.672.791	21.059.321.198	3.226.208.798	3.172.363.479

(*) Şirket'in fonksiyonel para birimi Avro'dur. Ancak sunum para birimi Türk Lirası olarak belirlenmiştir. Avro ve Türk Lirası tutarların dönüşümü Not 2.1'de açıklanmıştır.

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2020 TARİHLİ KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir.)

Dipnot Referansları	Cari Dönem		Önceki Dönem	
	(Bağımsız Denetimden Geçmiş)	(Bağımsız Denetimden Geçmiş)	(*)	(*)
	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
KAYNAKLAR				
Kısa vadeli yükümlülükler	6.505.674.770	4.765.226.708	722.218.769	716.510.797
Kısa vadeli borçlanmalar	31	1.741.716.857	758.293.604	193.354.373
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	31	2.154.972.636	1.536.570.246	239.231.412
Ticari borçlar	6	910.641.319	722.788.625	101.093.631
İlişkili taraflara ticari borçlar	5	22.159.362	1.543.950	2.459.992
İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar		888.481.957	721.244.675	98.633.639
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	17	30.178.231	38.411.053	3.350.196
Diğer borçlar	7	30.346.928	33.397.989	3.368.888
İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar		30.346.928	33.397.989	3.368.888
Müşteri sözleşmelerinden doğan yükümlülükler	9	534.406.386	963.908.296	59.326.412
Türev araçlar	30	90.228.333	53.134.363	10.016.578
Ertelenmiş gelirler	9	191.730.990	196.521.937	21.284.760
Kısa vadeli karşılıklar		821.336.124	460.143.908	91.179.534
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar	17	55.106.089	182.949.999	6.117.529
Diğer kısa vadeli karşılıklar	15	766.230.035	277.193.909	85.062.005
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	19	116.966	2.056.687	12.985
Uzun vadeli yükümlülükler	17.178.580.383	10.951.925.283	1.907.057.181	1.646.757.480
Uzun vadeli borçlanmalar	31	15.115.403.578	8.460.811.498	1.678.016.361
Türev araçlar	30	3.838.005	1.505.350	426.071
Ertelenmiş gelirler	9	316.272.170	318.913.475	35.110.533
Uzun vadeli karşılıklar		1.138.088.518	1.675.179.511	126.343.378
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	17	99.124.346	69.675.789	11.004.157
Diğer uzun vadeli karşılıklar	15	1.038.964.172	1.605.503.722	115.339.221
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	27	604.978.112	495.515.449	67.160.838
ÖZKAYNAKLAR	5.386.417.638	5.342.169.207	596.932.848	809.095.202
Ana ortaklığa ait özkaynaklar	5.386.417.638	5.342.169.207	596.932.848	809.095.202
Ödenmiş sermaye	20	102.299.707	102.299.707	60.544.134
Paylara ilişkin primler		455.687.025	455.687.025	194.089.305
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler				
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kayıpları	26	(2.972.061)	(3.904.009)	(329.939)
Yabancı para çevrim farkları	26	4.609.042.699	2.574.427.009	-
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler				
Risikto konuma kayıpları	26	(68.365.331)	(42.163.181)	(7.589.486)
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler		20.459.941	18.542.287	4.047.406
Geçmiş yıllar karları		2.235.362.715	903.911.251	556.776.109
Net dönem (zararı) / karı		(1.965.097.057)	1.333.369.118	(210.604.681)
TOPLAM KAYNAKLAR	29.070.672.791	21.059.321.198	3.226.208.798	3.172.363.479

(*) Şirket'in fonksiyonel para birimi Avro'dur. Ancak sunum para birimi Türk Lirası olarak belirlenmiştir. Avro ve Türk Lirası tutarların dönüşümü Not 2.1'de açıklanmıştır.

**1 OCAK – 31 ARALIK 2020 DÖNEMİNE AİT
KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Cari Dönem	Önceki Dönem	(*)	(*)
		(Bağımsız Denetimden Geçmiş) 1 Ocak- 31 Aralık 2020	(Bağımsız Denetimden Geçmiş) 1 Ocak- 31 Aralık 2019		
Kar veya zarar kısmı					
Heslat	21	4.803.559.909	11.025.224.523	629.879.667	1.739.457.710
Satışların maliyeti (-)	21	(6.062.262.535)	(8.326.180.393)	(753.235.104)	(1.306.460.827)
Brüt (zarar) / kar		(1.258.702.626)	2.699.044.130	(123.355.437)	432.996.883
Genel yönetim giderleri (-)	22	(274.563.009)	(302.553.091)	(34.589.732)	(47.784.170)
Pazarlama giderleri (-)	22	(168.837.261)	(311.965.775)	(21.384.976)	(49.012.888)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	23	354.947.419	5.080.503	44.435.296	806.367
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	23	(13.768.312)	(27.622.759)	(1.321.110)	(4.584.887)
Esas faaliyet (zararı) / karı		(1.360.923.789)	2.061.983.008	(136.215.959)	332.421.305
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	24	2.555.377	925.185	304.647	145.900
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	24	(208.950.014)	(29.314.778)	(23.196.307)	(4.633.346)
Özkaynak yönetimiyle değerlendirilen yatırımların karlarından paylar	3	15.417.638	16.241.182	1.920.379	2.558.661
Finansman giderleri öncesi faaliyet (zararı) / karı		(1.551.900.788)	2.049.834.597	(157.187.240)	330.492.520
Finansman gelirleri	25	398.878.172	99.535.989	49.674.405	15.594.079
Finansman giderleri (-)	25	(871.821.987)	(755.105.856)	(110.392.920)	(125.098.598)
Vergi öncesi (zarar) / kar		(2.024.844.603)	1.394.264.730	(217.905.755)	220.988.001
Vergi gideri		59.747.546	(59.696.815)	7.301.074	(9.404.825)
Dönem vergi gideri	27	-	(60.501.004)	-	(9.531.424)
Ertelenmiş vergi geliri / (gideri)	27	59.747.546	804.189	7.301.074	126.599
Dönem (zararı) / karı		(1.965.097.057)	1.334.567.915	(210.604.681)	211.583.176
Dönem (zararının) / karının dağılımı					
Kontrol gücü olmayan paylar		-	1.198.797	-	187.858
Ana ortaklık payları		(1.965.097.057)	1.333.369.118	(210.604.681)	211.395.318
		(1.965.097.057)	1.334.567.915	(210.604.681)	211.583.176
Diğer kapsamlı gelir kısmı					
Pay kaybına (kayıp) / kazanç (TL) / (EUR)	28	(19,21)	13,03	(2,06)	2,07
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacaklar					
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm (kayıp) / kazançları	26	1.164.935	(2.214.490)	-	(291.580)
Ertelenmiş vergi geliri / (gideri)	26	(232.987)	442.898	-	58.316
Yabancı para çevrim farkları		2.034.615.690	457.503.847	-	(1.265.032)
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar					
Yabancı para çevrim farkları		-	(29.024.747)	-	(1.300.691)
Nakit akış riskinden korunma (kayıpları) / kazançları	26	(31.401.307)	231.942.068	(3.911.261)	36.540.519
Ertelenmiş vergi geliri / (gideri)	26	5.199.157	(52.945.293)	647.593	(8.038.914)
Diğer kapsamlı gelir		2.009.345.488	605.704.283	(3.263.668)	25.702.618
Toplam kapsamlı gelir		44.248.431	1.940.272.198	(213.868.349)	237.285.794
Toplam kapsamlı gelirin dağılımı					
Kontrol gücü olmayan paylar		-	(1.609.113)	-	187.858
Ana ortaklık payları		44.248.431	1.941.881.311	(213.868.349)	237.097.936
		44.248.431	1.940.272.198	(213.868.349)	237.285.794

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2018 TARİHLİ KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir.)

		Cari Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2018	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2017
VARLIKLAR			
Dönen varlıklar		4.412.080.391	3.084.495.304
Nakit ve nakit benzerleri	35	2.741.044.971	1.988.110.247
Ticari alacaklar	6	235.514.142	187.401.375
<i>İlişkili taraflardan ticari alacaklar</i>		-	-
<i>İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar</i>		235.514.142	187.401.375
Diğer alacaklar	7	479.758.270	109.210.842
<i>İlişkili taraflardan diğer alacaklar</i>	5	1.580.011	1.733.767
<i>İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar</i>		478.178.259	107.477.075
Türev araçlar	30	3.134.337	31.979.841
Stoklar	8	58.182.322	30.803.253
Peşin ödenmiş giderler	9	847.933.762	713.095.000
Cari dönem vergisiyle ilgili varlıklar	27	5.954.024	9.418.493
Diğer dönen varlıklar	19	40.558.563	14.476.253
Duran varlıklar		9.252.807.145	4.991.239.471
Diğer alacaklar	7	72.613.409	19.154.041
<i>İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar</i>	7	72.613.409	19.154.041
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	3	39.797.114	29.144.259
Maddi duran varlıklar	10	8.248.203.635	4.662.521.058
Maddi olmayan duran varlıklar	11	46.859.897	24.488.486
Peşin ödenmiş giderler	9	845.333.090	255.931.627
TOPLAM VARLIKLAR		13.664.887.536	8.075.734.775

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2018 TARİHLİ
KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Cari Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2018	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2017
KAYNAKLAR			
Kısa vadeli yükümlülükler		3.554.371.119	1.851.414.237
Kısa vadeli borçlanmalar	31	797.815.861	541.267.652
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	31	659.409.925	355.987.254
Ticari borçlar	6	583.526.242	381.373.413
<i>İlişkili taraflara ticari borçlar</i>	5	1.158.564	764.389
<i>İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar</i>		582.367.678	380.609.024
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	17	25.641.632	47.977.139
Diğer borçlar	7	24.170.136	44.161.520
<i>İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar</i>	7	24.170.136	44.161.520
Türev araçlar	30	189.722.017	-
Ertelemiş gelirler	9	740.526.677	415.447.882
Kısa vadeli karşılıklar		508.251.575	63.993.481
<i>Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar</i>	17	79.419.630	48.679.796
<i>Diğer kısa vadeli karşılıklar</i>	15	428.831.945	15.313.685
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	19	25.307.054	1.205.896
Uzun vadeli yükümlülükler		6.395.068.769	3.739.682.332
Uzun vadeli borçlanmalar	31	5.064.858.596	2.711.225.518
Türev araçlar	30	104.993.760	-
Ertelemiş gelirler	9	121.994.007	7.379.754
Uzun vadeli karşılıklar		624.090.226	626.518.465
<i>Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar</i>	17	25.019.690	13.638.842
<i>Diğer uzun vadeli karşılıklar</i>	15	599.070.536	612.879.623
Ertelemiş vergi yükümlülüğü	27	479.132.180	394.558.595
ÖZKAYNAKLAR		3.715.447.648	2.484.638.206
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		3.753.058.255	2.505.869.714
Ödenmiş sermaye	20	102.299.707	102.272.000
Paylara ilişkin primler		455.687.025	455.687.025
Ortak kontrole tabi teşebbüs veya işletmeleri içeren birleşmelerin etkisi		31.729.006	29.504.957
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler			
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kayıpları	26	(2.132.417)	(3.305.232)
Yabancı para çevrim farkları	26	2.131.817.567	1.079.050.983
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler			
Yabancı para çevrim farkları		(89.760.549)	(43.927.223)
Riskten korunma (kayıpları) / kazançları	26	(221.159.956)	23.761.279
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler		5.016.306	5.016.306
Geçmiş yıllar karları		832.182.941	355.561.802
Net dönem karı		507.378.625	502.247.817
Kontrol gücü olmayan paylar		(37.610.607)	(21.231.508)
TOPLAM KAYNAKLAR		13.664.887.536	8.075.734.775

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**1 OCAK – 31 ARALIK 2018 DÖNEMİNE AİT
KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Cari Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 1 Ocak- 31 Aralık 2018	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 1 Ocak- 31 Aralık 2017
Kar veya zarar kısmı			
Hasılat	21	8.296.736.033	5.348.573.409
Satışların maliyeti (-)	21	(7.033.557.877)	(4.573.774.309)
Brüt kar		1.263.178.156	774.799.100
Genel yönetim giderleri (-)	22	(220.112.714)	(182.705.706)
Pazarlama giderleri (-)	22	(225.652.168)	(186.893.200)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	23	39.751.010	58.750.773
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	23	(65.442.710)	(2.208.765)
Esas faaliyet karı		791.721.574	461.742.202
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	24	23.047.488	236.718.747
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	24	-	(68.718.782)
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların karlarından paylar	3	8.445.804	4.111.990
Finansman gideri öncesi faaliyet karı		823.214.866	633.854.157
Finansman gelirleri	25	123.684.898	87.427.780
Finansman giderleri (-)	25	(404.633.918)	(118.014.156)
Vergi öncesi karı		542.265.846	603.267.781
Vergi gideri		(40.148.831)	(102.204.683)
Dönem vergi gideri	27	(24.579.806)	-
Ertelenmiş vergi gideri	27	(15.569.025)	(102.204.683)
Dönem karı		502.117.015	501.063.098
Dönem karının dağılımı			
Kontrol gücü olmayan paylar		(5.261.610)	(1.184.719)
Ana ortaklık payları		507.378.625	502.247.817
		502.117.015	501.063.098
Pay başına kazanç (TL)	28	4,96	4,91
Diğer kapsamlı gelir kısmı			
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacaklar			
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kazançları	26	1.466.019	-
Ertelenmiş vergi gideri	26	(293.204)	-
Yabancı para çevrim farkları		1.052.766.584	406.215.860
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar			
Yabancı para çevrim farkları		(54.726.766)	(10.705.806)
Nakit akış riskinden korunma (kayıplar) / kazançları	26	(315.699.027)	29.336.786
Ertelenmiş vergi geliri / (gideri)	26	70.777.792	(5.867.357)
Diğer kapsamlı gelir		754.291.398	418.979.483
Toplam kapsamlı gelir		1.256.408.413	920.042.581
Toplam kapsamlı gelirin dağılımı			
Kontrol gücü olmayan paylar		(14.155.050)	(2.422.431)
Ana ortaklık payları		1.270.563.463	922.465.012
		1.256.408.413	920.042.581

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2016 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇO

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL.") olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Carı Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2016	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2015
VARLIKLAR			
Dönen varlıklar		1.499.825.834	1.833.732.173
Nakit ve nakit benzerleri	35	692.270.625	954.974.093
Ticari alacaklar	6	212.269.499	294.629.623
<i>İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar</i>	6	212.269.499	294.629.623
Diğer alacaklar	7	118.760.830	189.515.187
<i>İlişkili taraflardan diğer alacaklar</i>	5	1.097.807	278.844
<i>İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar</i>		117.663.023	189.236.343
Türev araçlar	30	1.127.368	2.341.144
Stoklar	8	24.361.722	13.364.708
Peşin ödenmiş giderler	9	399.994.707	347.664.779
Carı dönem vergisiyle ilgili varlıklar	27	3.586.742	29.034.468
Diğer dönen varlıklar	19	7.454.341	2.208.171
Duran varlıklar		4.158.192.161	2.264.365.079
Diğer alacaklar	7	21.031.698	29.274.800
<i>İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar</i>	7	21.031.698	29.274.800
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	3	23.969.467	20.745.960
Maddi duran varlıklar	10	3.848.615.403	2.113.308.165
Maddi olmayan duran varlıklar	11	20.357.729	14.568.673
Peşin ödenmiş giderler	9	237.363.891	77.827.374
Ertelenmiş vergi varlığı	27	6.853.973	8.640.107
TOPLAM VARLIKLAR		5.618.017.995	4.098.097.252

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2016 TARİHLİ
KONSOLİDE BİLANÇO**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Cari Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2016	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2015
KAYNAKLAR			
Kısa vadeli yükümlülükler		1.038.827.055	991.845.572
Kısa vadeli borçlanmalar	31	-	6.826.527
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	31	338.293.216	201.887.265
Ticari borçlar	6	317.877.743	245.899.093
<i>İlişkili taraflara ticari borçlar</i>	5	1.455.390	1.013.200
<i>İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar</i>		316.422.353	244.885.893
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	17	24.600.271	12.636.938
Diğer borçlar	7	32.220.476	12.043.950
<i>İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar</i>	7	32.220.476	12.043.950
Türev araçlar	30	-	178.165.534
Ertelenmiş gelirler	9	302.378.913	300.686.908
Kısa vadeli karşılıklar		23.243.506	29.034.306
<i>Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar</i>	17	12.166.104	26.058.356
<i>Diğer kısa vadeli karşılıklar</i>	15	11.077.402	2.975.950
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	19	212.930	4.665.051
Uzun vadeli yükümlülükler		3.009.869.595	1.653.520.051
Uzun vadeli borçlanmalar	31	2.338.272.374	1.206.722.990
Ertelenmiş gelirler	9	6.660.918	9.831.545
Uzun vadeli karşılıklar		431.155.469	232.991.886
<i>Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar</i>	17	8.875.253	10.664.601
<i>Diğer uzun vadeli karşılıklar</i>	15	422.280.216	222.327.285
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	27	233.780.834	203.973.630
ÖZKAYNAKLAR		1.569.321.348	1.452.731.629
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		1.575.439.911	1.455.437.269
Ödenmiş sermaye	20	102.272.000	102.272.000
Paylara ilişkin primler		455.687.025	455.687.025
Ortak kontrole tabi teşebbüs veya işletmeleri içeren birleşmelerin etkisi		29.504.957	29.504.957
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler			
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kayıpları	26	(3.305.232)	(3.172.494)
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler			
Yabancı para çevrim farkları	26	638.375.994	406.940.383
Riskten korunma kazançları/(kayıpları)	26	291.850	(22.138.754)
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler		5.016.306	490.332
Geçmiş yıllar karları		481.327.846	372.728.116
Net dönem karı/(zararı)		(133.730.835)	113.125.704
Kontrol gücü olmayan paylar		(6.118.566)	(2.705.640)
TOPLAM KAYNAKLAR		5.618.017.995	4.098.097.252

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2016 TARİHLİ
KONSOLİDE BİLANÇO**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Cari Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2016	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2015
KAYNAKLAR			
Kısa vadeli yükümlülükler		1.038.827.055	991.845.572
Kısa vadeli borçlanmalar	31	-	6.826.527
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	31	338.293.216	201.887.265
Ticari borçlar	6	317.877.743	245.899.093
<i>İlişkili taraflara ticari borçlar</i>	5	1.455.390	1.013.200
<i>İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar</i>		316.422.353	244.885.893
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	17	24.600.271	12.636.938
Diğer borçlar	7	32.220.476	12.043.950
<i>İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar</i>	7	32.220.476	12.043.950
Türev araçlar	30	-	178.165.534
Ertelenmiş gelirler	9	302.378.913	300.686.908
Kısa vadeli karşılıklar		23.243.506	29.034.306
<i>Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar</i>	17	12.166.104	26.058.356
<i>Diğer kısa vadeli karşılıklar</i>	15	11.077.402	2.975.950
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	19	212.930	4.665.051
Uzun vadeli yükümlülükler		3.009.869.595	1.653.520.051
Uzun vadeli borçlanmalar	31	2.338.272.374	1.206.722.990
Ertelenmiş gelirler	9	6.660.918	9.831.545
Uzun vadeli karşılıklar		431.155.469	232.991.886
<i>Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar</i>	17	8.875.253	10.664.601
<i>Diğer uzun vadeli karşılıklar</i>	15	422.280.216	222.327.285
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	27	233.780.834	203.973.630
ÖZKAYNAKLAR		1.569.321.345	1.452.731.629
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		1.575.439.911	1.455.437.269
Ödenmiş sermaye	20	102.272.000	102.272.000
Paylara ilişkin primler		455.687.025	455.687.025
Ortak kontrole tabi teşebbüs veya işletmeleri içeren birleşmelerin etkisi		29.504.957	29.504.957
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler			
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kayıpları	26	(3.305.232)	(3.172.494)
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler			
Yabancı para çevrim farkları	26	638.375.994	406.940.383
Riskten korunma kazançları/(kayıpları)	26	291.850	(22.138.754)
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler		5.016.306	490.332
Geçmiş yıllar karları		481.327.846	372.728.116
Net dönem karı/(zararı)		(133.730.835)	113.125.704
Kontrol gücü olmayan paylar		(6.118.566)	(2.705.640)
TOPLAM KAYNAKLAR		5.618.017.995	4.098.097.252

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2014 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇO

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL.") olarak belirtilmiştir.)

		Cari Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2014	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2013
VARLIKLAR			
Dönen varlıklar		1.508.849.889	1.226.547.159
Nakit ve nakit benzerleri	53	856.890.769	877.401.671
Ticari alacaklar	7	233.180.223	191.073.066
<i>İlişkili taraflardan ticari alacaklar</i>		-	-
<i>İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar</i>	7	233.180.223	191.073.066
Diğer alacaklar	9	289.309.942	40.844.285
<i>İlişkili taraflardan diğer alacaklar</i>	6	301.172	318.600
<i>İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar</i>		289.008.770	40.523.685
Türev araçlar	46	6.576.885	31.733.900
Stoklar	10	7.663.964	4.035.669
Peşin ödenmiş giderler	12	106.102.556	63.593.533
Cari dönem vergisiyle ilgili varlıklar	40	6.934.519	6.242.744
Diğer dönen varlıklar	29	2.191.031	11.622.291
Duran varlıklar		2.025.868.636	2.277.989.446
Diğer alacaklar	9	41.943.524	67.083.279
<i>İlişkili taraflardan diğer alacaklar</i>		-	-
<i>İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar</i>	9	41.943.524	67.083.279
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	4	2.458.775	1.376.792
Maddi duran varlıklar	14	1.931.512.646	2.120.627.943
Maddi olmayan duran varlıklar	17	11.471.044	11.447.742
Peşin ödenmiş giderler	12	25.081.645	69.449.002
Ertelenmiş vergi varlığı	40	13.401.002	8.002.688
TOPLAM VARLIKLAR		3.534.718.525	3.504.536.605

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2014 TARİHLİ
KONSOLİDE BİLANÇO**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL.") olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Cari Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2014	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 31 Aralık 2013
KAYNAKLAR			
Kısa vadeli yükümlülükler		862.779.698	683.929.355
Kısa vadeli borçlanmalar	47	4.504.480	3.980.899
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	47	162.765.963	181.171.887
Ticari borçlar	7	196.386.561	167.294.824
<i>İlişkili taraflara ticari borçlar</i>	6	85.569	115.571
<i>İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar</i>		196.300.992	167.179.253
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	27	8.641.269	6.805.756
Diğer borçlar	9	13.236.652	17.079.784
<i>İlişkili taraflara diğer borçlar</i>		-	-
<i>İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar</i>	9	13.236.652	17.079.784
Türev araçlar	46	182.607.585	17.271.071
Ertelenmiş gelirler	12	264.344.800	248.254.755
Kısa vadeli karşılıklar		30.061.681	41.697.458
<i>Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar</i>	27	27.240.263	30.864.026
<i>Diğer kısa vadeli karşılıklar</i>	25	2.821.418	10.833.432
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	29	230.707	372.921
Uzun vadeli yükümlülükler		1.510.778.611	1.674.380.165
Uzun vadeli borçlanmalar	47	1.186.991.297	1.441.206.556
Türev araçlar	46	62.316.092	-
Ertelenmiş gelirler	12	7.725.108	6.423.264
Uzun vadeli karşılıklar		125.104.840	65.577.108
<i>Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar</i>	27	6.192.649	6.018.849
<i>Diğer uzun vadeli karşılıklar</i>	25	118.912.191	59.558.259
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	40	128.641.274	161.173.237
ÖZKAYNAKLAR		1.161.160.216	1.146.227.085
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		1.161.283.251	1.145.684.240
Ödenmiş sermaye	30	102.272.000	102.272.000
İşletme birleşmeleri etkisi		29.504.957	29.504.957
Pay ihraç primleri		455.687.025	455.687.025
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler			
Yabancı para çevrim farkları	38	258.696.079	308.022.092
Riskten korunma (kayıpları)/kazançları	38	(58.095.258)	20.321.546
Geçmiş yıllar karları		229.876.620	138.192.795
Net dönem karı		143.341.828	91.683.825
Kontrol gücü olmayan paylar		(123.035)	542.845
TOPLAM KAYNAKLAR		3.534.718.525	3.504.536.605

PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2014 DÖNEMİNE AİT
KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL.") olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Cari Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 1 Ocak- 31 Aralık 2014	Önceki Dönem (Bağımsız Denetimden Geçmiş) 1 Ocak- 31 Aralık 2013
Kar veya zarar kısmı			
Hasılat	31	3.081.727.739	2.393.583.737
Satışların maliyeti (-)	31	(2.618.267.190)	(1.944.855.540)
Brüt kar		463.460.549	448.728.197
Genel yönetim giderleri (-)	33	(82.933.933)	(67.989.017)
Pazarlama giderleri (-)	33	(133.117.559)	(105.089.686)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	34	82.330.954	6.488.899
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	34	(5.038.160)	(24.047.246)
Esas faaliyet karı		324.701.851	258.091.147
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	35	7.426.984	108.327
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	35	-	(4.216.608)
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların karlarından / (zararlarından) paylar	4	1.169.612	(515.547)
Finansman gideri öncesi faaliyet karı		333.298.447	253.467.319
Finansman gelirleri	37	51.162.355	50.762.349
Finansman giderleri (-)	37	(248.786.906)	(149.556.533)
Vergi öncesi kar		135.673.896	154.673.135
Vergi gideri		7.632.694	(66.361.129)
Dönem vergi gideri	40	(3.958.644)	-
Ertelenmiş vergi geliri/(gideri)	40	11.591.338	(66.361.129)
Dönem karı		143.306.590	88.312.006
Dönem karının dağılımı			
Ana ortaklık payları		143.341.828	91.683.825
Kontrol gücü olmayan paylar		(35.238)	(3.371.819)
		143.306.590	88.312.006
Pay başına kazanç (TL)	41	1,40	0,98
Diğer kapsamlı (gider) / gelir:			
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar			
Yabancı para çevrim farkları		(49.187.920)	233.296.976
Nakit akış riskinden korunma (kayıpları)/kazançları		(78.416.804)	8.402.960
Türev işlemler (zararı) / karı	38	(98.021.005)	10.503.700
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak diğer kapsamlı gelire ilişkin vergiler			
Ertelenmiş vergi geliri/(gideri)	38	19.604.201	(2.100.740)
Diğer kapsamlı (gider) / gelir		(127.604.724)	241.699.936
Toplam kapsamlı gelir		15.701.866	330.011.942
Toplam kapsamlı gelirin dağılımı			
Ana ortaklık payları		15.599.011	335.373.067
Kontrol gücü olmayan paylar		102.855	(5.361.125)
		15.701.866	330.011.942

1. FİNANSAL DURUM VE FAALİYET SONUÇLARI

1.1. Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. son üç yıl ve ilgili ara dönem itibarıyla finansal durumu.

Finansal Tablolar

Bilanço

VARLIKLAR	2012	2011	2010
Dönen varlıklar	339.329.147	198.137.315	109.016.329
Nakit ve nakit benzerleri	210.150.238	19.549.364	49.284.469
Finansal yatırımlar	14.898.232	11.782.110	2.035.162
Ticari alacaklar	41.871.360	78.693.508	18.511.639
Diğer alacaklar	30.865.636	46.342.853	16.879.379
Stoklar	1.882.592	580.183	208.889
Diğer dönen varlıklar	39.661.089	41.189.297	22.096.791
Duran varlıklar	1.869.681.888	1.634.051.533	1.127.029.245
Diğer alacaklar	132.838.505	202.706.762	263.790.567
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	1.512.211	662.186	286.360
Maddi duran varlıklar	1.730.317.522	1.412.703.602	854.170.057
Maddi olmayan duran varlıklar	5.013.650	5.632.441	3.231.665
Ertelenmiş vergi varlığı	-	12.346.542	5.550.596
Toplam varlıklar	2.209.011.035	1.832.188.848	1.236.045.574

KAYNAKLAR	2012	2011	2010
Kısa vadeli yükümlülükler	538.075.762	557.525.418	390.733.503
Finansal borçlar	185.954.714	292.036.185	210.182.820
Diğer finansal yükümlülükler	3.006.145	-	49.610
Ticari borçlar	88.538.575	100.683.084	54.390.220
<i>Diğer ticari borçlar</i>	<i>85.059.227</i>	<i>99.395.907</i>	<i>54.388.041</i>
<i>İlişkili taraflara ticari borçlar</i>	<i>3.479.348</i>	<i>1.287.177</i>	<i>2.179</i>
Diğer borçlar	9.555.176	12.044.787	6.126.829
Çalışanlara sağlanan faydalar	26.210.428	6.627.087	11.493.640
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	224.810.724	146.134.275	108.490.384
Uzun vadeli yükümlülükler	1.343.583.125	1.085.966.355	676.331.651
Finansal borçlar	1.240.919.331	1.030.040.742	632.546.486
Çalışanlara sağlanan faydalar	4.149.445	625.339	546.745
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	72.180.973	36.998.098	28.982.991
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	26.333.376	18.302.176	14.255.429
ÖZKAYNAKLAR	327.352.148	188.697.075	168.980.420
Ana ortaklığa ait özkaynaklar	327.352.148	188.766.259	174.395.237
Sermaye	75.000.000	75.000.000	75.000.000

İşletme birleşmeleri etkisi	29.504.957	29.504.957	29.504.957
Yabancı para çevrim farkları	72.735.810	69.180.672	37.563.243
Finansal riskten korunma fonu	11.918.586	3.191.351	(126.249)
Geçmiş yıllar karları/(zararları)	11.889.279	27.212.283	6.916.412
Net dönem karı/(zararı)	126.303.516	(15.323.004)	25.536.874
<i>Kontrol gücü olmayan paylar</i>	-	<i>(69.184)</i>	<i>(5.414.817)</i>
Toplam kaynaklar	2.209.011.035	1.832.188.848	1.236.045.574

Gelir Tablosu

Gelir Tablosu	31 Aralık 2012	31 Aralık 2011	31 Aralık 2010
Satış gelirleri (net)	1.919.892.223	1.484.079.753	977.863.116
Satışların maliyeti (-)	(1.600.787.909)	(1.376.748.406)	(867.782.511)
Brüt kar	319.104.314	107.331.347	110.080.605
Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri (-)	(80.353.989)	(67.845.635)	(38.823.562)
Genel yönetim giderleri (-)	(50.250.429)	(44.887.428)	(35.077.321)
Diğer faaliyet gelir ve giderleri (net)	4.189.016	9.850.948	7.199.355
Faaliyet Karı	192.688.912	4.449.232	43.379.077
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların karlarından / (zararlarından) paylar	(1.513.990)	409.670	(109.663)
Finansman gelirleri	13.278.513	13.984.584	4.856.873
Finansman giderleri (-)	(49.133.836)	(31.522.079)	(17.175.753)
Vergi Öncesi Karı/ (Zararı)	155.319.599	(12.678.593)	30.950.534
Vergi gelir/(gideri)			
Dönem vergi gideri	-	-	-
Ertelenmiş vergi gideri	(29.016.083)	(1.407.307)	(10.713.224)
Dönem karı/(zararı)	126.303.516	(14.085.900)	20.237.310
Diğer kapsamlı gelir/(gider):			
Yabancı para çevrim farkları	3.555.138	30.247.312	1.777.467
Finansal riskten korunma fonu	8.727.235	3.317.600	(126.249)
<i>Türev işlemler (kar) / zararı</i>	14.898.232	3.989.188	(49.610)
<i>Dönem kar/zararından transfer edilen tutar</i>	(3.191.351)	126.249	(86.561)
<i>Vergi etkisi</i>	(2.979.646)	(797.837)	9.922
Toplam kapsamlı gelir/(gider)	138.585.889	19.479.012	21.288.528
Dönem karı/(zararının) dağılımı			
Ana ortaklık payları	126.303.516	(15.323.004)	25.536.874
Kontrol gücü olmayan paylar	-	1.237.104	(5.299.564)
	126.303.516	(14.085.900)	20.237.310
Hisse başına kazanç/(kayıp) (TL)	1,68	(0,20)	1,07
Toplam kapsamlı gelirin dağılımı			
Ana ortaklık payları	138.585.889	19.612.025	26.703.345

Nakit Akım Tablosu

Nakit Akım Tablosu	2012	2011	2010
Dönem karı/(zararı)	126.303.516	(14.085.900)	20.237.310
İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakitin faaliyet karı ile mutabakatına yönelik düzeltmeler			
Amortisman ve itfa payları	104.401.778	75.870.148	39.548.159
Kıdem tazminatı karşılığı	1.394.961	406.727	180.301
Kullanılmamış izin ve kazanç paylaşım planı karşılığı	23.496.108	1.030.849	7.167.339
Şüpheli ticari alacaklar karşılığı	131.937	47.826	1.148.521
Dönem vergi gideri	29.016.083	1.407.307	10.713.224
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlardan (karlar) / zararlar	1.513.990	(409.670)	109.663
Sabit kıymet satış zararı	(126.988)	(255.652)	1.592.949
Teslim bakım karşılığındaki değişim	12.739.780	24.708.159	5.545.800
Faiz ve komisyon gideri	35.096.398	28.462.893	16.835.102
Finansman geliri	(3.574.571)	(1.351.413)	(256.762)
Maddi duran varlık değer düşüklüğü iptali	-	-	(6.661.798)
Türev kontratlar makul değer düzeltmesi	(2.457.436)	(7.666.673)	(2.035.162)
İştirak değer düşüklüğü karşılığı	-	-	69.141
Dava karşılıkları	527.771	207.758	440.997
Yabancı para çevrim farkları	10.937.544	(4.353.508)	3.932.985
İşletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklik öncesi işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı	339.400.871	104.018.851	98.567.769
Ticari alacaklardaki değişim	28.952.710	(56.950.451)	8.125.563
Stoklardaki değişim	(1.303.613)	(371.294)	(95.361)
Diğer alacak ve dönen varlıklardaki değişim	(4.436.483)	(60.961.681)	(8.388.197)
Ticari borçlardaki değişim	42.232.097	46.958.917	3.639.302
Diğer kısa vadeli yükümlülüklerdeki değişim	58.871.748	21.682.335	28.387.617
İşletme sermayesindeki değişim	124.316.459	(49.642.174)	31.668.924
İşletme faaliyetlerinden sağlanan nakit	463.717.330	54.376.677	130.236.693
Ödenen kıdem tazminatı ve kazanç paylaşım tutarı	(1.269.663)	(6.909.628)	(3.614.600)
İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit	462.447.667	47.467.049	126.622.093
Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımı:			

Maddi ve maddi olmayan duran varlık alımı (*)	(20.058.058)	(14.918.929)	(7.699.987)
Uçaklar için ödenen depozitolar	13.918.856	47.576.258	(94.259.452)
Maddi ve maddi olmayan duran varlık satışından			
sağlanan nakit	2.557.434	952.892	160.623
İştirak hisse satışından elde edilen nakit	10.784.892	-	-
İştirak alımı için yapılan ödemeler	(232.661)	-	-
Alınan faiz	3.574.571	-	-
Yatırım faaliyetlerinde kullanılan net nakit	10.545.034	33.610.221	(101.798.816)
Finansman faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı:			
Pegasus nakit sermaye artışı	-	-	2.539.380
İşletme birleşmesi için ödenen nakit			
İzair'e yapılan sermaye artırım	-	237.643	15.500.000
Esas Holding'e İzair alımı için ödenen nakit	-	-	(18.668.069)
Finansal kiralama geri ödemeleri	(117.378.591)	(78.665.344)	(44.595.041)
Ödenen faiz	(36.526.904)	(26.402.099)	(16.664.901)
Dönem içerisinde alınan krediler	318.010.468	195.318.313	163.490.265
Kredi geri ödemeleri	(446.496.800)	(201.300.888)	(83.458.628)
Finansman faaliyetlerinde sağlanan/(kullanılan) net nakit	(282.391.827)	(110.812.375)	18.143.006
Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış/(azalış)	190.600.874	(29.735.105)	42.966.283
Dönem başındaki nakit ve nakit benzerleri	19.549.364	49.284.469	6.318.186
Dönem sonundaki nakit ve nakit benzerleri	210.150.238	19.549.364	49.284.469