



**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       |
| <b>1. GİRİŞ.....</b>                                                        | <b>1</b>  |
| <b>2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI .....</b>                                       | <b>1</b>  |
| 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        |
| <b>3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ .....</b>                                           | <b>20</b> |
| 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        |
| <b>4.</b> | <b>LİTERATÜR.....</b>                                                                                        | <b>38</b> |
| <b>5.</b> | <b>ARAŞTIRMA METODOJİSİ ve UYGULAMA .....</b>                                                                | <b>40</b> |
| 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        |
| <b>6.</b> | <b>SONUÇ.....</b>                                                                                            | <b>58</b> |
|           | <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                         | <b>60</b> |
|           | <b>EKLER .....</b>                                                                                           | <b>67</b> |
|           | Ek 1: THY Finansal Raporları .....                                                                           | 67        |
|           | Ek 2: Pegasus Finansal Raporları .....                                                                       | 88        |



## TABLÖLAR 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    |

| <b>Tablo</b>                                        | <b>Sayfa</b> |
|-----------------------------------------------------|--------------|
| <b>No</b>                                           | <b>No</b>    |
| 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'na 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 uçuşması 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 geliştirdiğı 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 gelişimler 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 özelleşmiştir. 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 Küçükönel, 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 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 sahalarlardır. 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-içecek 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 denizaşırı 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.

#### **Tarifesiz Taşıyıcılar**

Taşıyıcılar direkt bilet satışı yapmayıp tatil amaçlı şirketlerin turist taşımacılığı yapan şirketlerdir. Biletler doğrudan satılmadan tatil programını düzenleyen tur işletmeleri tarafından düzenlenen tarifesiz paket yapan türdür. Tarifesiz 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 çözülmesi 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 yükleme 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 sağlamlığını 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 gerçekleşecek ise hava yolu yüklenici firmasının uçağı işlemlere uygun olmalı ve transit süresini dikkate alarak ek önlemler almalıdır.
- 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 sağtığından 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 girmediklerinden 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 yetiştirme seviyesine performans denir. Başka bir anlamda ise şirketlerin başta belirlenen hedeflere ne ölçüde yakınlığı 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 amaç 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, yükümlölük, toplam gelir-gider bilgisine dayanmaktadır. Şirketlerin finansal durumları da bilanço ve gelir tablolarından elde edilmektedir. Bilanço; şirket, faaliyetleri boyunca aktif, pasif ve sermayesindeki değışiklikleri gösterir ve şirketle bağlantılı kişi veya kuruluşlar bu değışikliklerin bir sonucu olarak durumu görmek ve analiz etmek isteyeceklerdir. Bu doğrultuda hazırlanan ve işletmenin belirli bir zamandaki varlık, yükümlölük 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 yükümlölükler; vadesi bir yıldan fazla olan borçlara uzun vadeli yükümlölükler, 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 tablolarında 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 ola 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 kazanca 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 – KVKYK**

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 ile 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 veya hizmet boyunca herhangi bir dönem içerisinde sonucunda 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 kullanılabilen 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 içerisinde. 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 ulaşıp 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 yükümlülüklerle 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 göstergelyi operasyonel göstergeler kategorisine alırken, Wald vd. (2010) finansal performans göstergeleri kategorisine dâhil etmektedir (Akal, 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 Özbilgin, 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 kullanılamayacağı 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 bağlı 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 paradigmalarının 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:

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

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.

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

**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.

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

**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 / KVK                  |
| VDH  | Varlık Devir Hızı           | Net Satışlar / Toplam Varlıklar                 |
| NÇS  | Net Çalışma Sermayesi       | Dönen Varlıklar – KVK                           |
| 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**

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

**Tablo 5.5: 2014 Dönemi Standart Karar Matrisi**

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

**Tablo 5.6: 2015 Dönemi Standart Karar Matrisi**

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

**Tablo 5.7: 2016 Dönemi Standart Karar Matrisi**

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

**Tablo 5.8: 2017 Dönemi Standart Karar Matrisi**

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

**Tablo 5.9: 2018 Dönemi Standart Karar Matrisi**

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

|            |       |       |
|------------|-------|-------|
| <b>FKO</b> | 0,713 | 0,728 |
|------------|-------|-------|

**Tablo 5.10: 2019 Dönemi Standart Karar Matrisi**

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

**Tablo 5.11: 2020 Dönemi Standart Karar Matrisi**

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

| <b>Kısaltma</b> | <b>THY</b> | <b>PEGASUS</b> |
|-----------------|------------|----------------|
| <b>CO</b>       | 0,945      | 0,328          |
| <b>ATO</b>      | 0,938      | 0,346          |
| <b>VDH</b>      | 0,664      | 0,747          |

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

**Tablo 5.13:** 2012 Dönemi Normalize Karar Matrisi

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

**Tablo 5.14:** .2013 Dönemi Normalize Karar Matrisi

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

**Tablo 5.15: 2014 Dönemi Normalize Karar Matrisi**

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

**Tablo 5.16: 2015 Dönemi Normalize Karar Matrisi**

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

**Tablo 5.17: 2016 Dönemi Normalize Karar Matrisi**

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

**Tablo 5.18:** 2017 Dönemi Normalize Karar Matrisi

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

**Tablo 5.19:** 2018 Dönemi Normalize Karar Matrisi

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

**Tablo 5.20:** 2019 Dönemi Normalize Karar Matrisi

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

**Tablo 5. 21: 2020 Dönemi Normalize Karar Matrisi**

|            | <b>THY</b> | <b>PEGASUS</b> |
|------------|------------|----------------|
| <b>CO</b>  | 0,604      | 0,797          |
| <b>ATO</b> | 0,581      | 0,814          |
| <b>VDH</b> | 0,832      | 0,555          |
| <b>NÇS</b> | -0,998     | -0,057         |
| <b>VG</b>  | -0,424     | -0,906         |
| <b>ÖG</b>  | -0,361     | -0,932         |
| <b>BKM</b> | 0,906      | -0,423         |
| <b>FKO</b> | -0,646     | -0,763         |
| <b>FGO</b> | 0,999      | 0,045          |
| <b>FKO</b> | 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**

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

|            |       |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>FKO</b> | 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 |           |
|------------|-----------------------|----------------|----------------------------|-----------|
|            | <b>THY</b>            | <b>PEGASUS</b> | <b>V+</b>                  | <b>V-</b> |
| <b>CO</b>  | 0,081                 | 0,059          | 0,081                      | 0,059     |
| <b>ATO</b> | 0,079                 | 0,062          | 0,079                      | 0,062     |
| <b>VDH</b> | 0,067                 | 0,074          | 0,074                      | 0,067     |
| <b>NÇS</b> | -0,095                | -0,030         | -0,030                     | -0,095    |
| <b>VG</b>  | 0,072                 | 0,070          | 0,072                      | 0,070     |
| <b>ÖG</b>  | 0,015                 | 0,099          | 0,099                      | 0,015     |
| <b>BKM</b> | 0,099                 | 0,011          | 0,099                      | 0,011     |
| <b>FKO</b> | 0,083                 | 0,056          | 0,083                      | 0,056     |
| <b>FGO</b> | 0,011                 | 0,099          | 0,011                      | 0,099     |
| <b>FKO</b> | 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 |           |
|------------|-----------------------|----------------|----------------------------|-----------|
|            | <b>THY</b>            | <b>PEGASUS</b> | <b>V+</b>                  | <b>V-</b> |
| <b>CO</b>  | 0,036                 | 0,093          | 0,093                      | 0,036     |
| <b>ATO</b> | 0,033                 | 0,094          | 0,094                      | 0,033     |
| <b>VDH</b> | 0,073                 | 0,068          | 0,073                      | 0,068     |
| <b>NÇS</b> | -0,097                | 0,025          | 0,025                      | -0,097    |
| <b>VG</b>  | 0,065                 | 0,076          | 0,076                      | 0,065     |
| <b>ÖG</b>  | 0,078                 | 0,063          | 0,078                      | 0,063     |
| <b>BKM</b> | 0,099                 | 0,013          | 0,099                      | 0,013     |
| <b>FKO</b> | 0,056                 | 0,083          | 0,083                      | 0,056     |
| <b>FGO</b> | 0,015                 | 0,099          | 0,015                      | 0,099     |
| <b>FKO</b> | 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 |           |
|------------|-----------------------|----------------|----------------------------|-----------|
|            | <b>THY</b>            | <b>PEGASUS</b> | <b>V+</b>                  | <b>V-</b> |
| <b>CO</b>  | 0,040                 | 0,091          | 0,091                      | 0,040     |
| <b>ATO</b> | 0,038                 | 0,092          | 0,092                      | 0,038     |
| <b>VDH</b> | 0,066                 | 0,075          | 0,075                      | 0,066     |
| <b>NÇS</b> | -0,095                | 0,032          | 0,032                      | -0,095    |
| <b>VG</b>  | 0,088                 | 0,047          | 0,088                      | 0,047     |
| <b>ÖG</b>  | 0,085                 | 0,053          | 0,085                      | 0,053     |
| <b>BKM</b> | 0,099                 | 0,011          | 0,099                      | 0,011     |
| <b>FKO</b> | 0,087                 | 0,050          | 0,087                      | 0,050     |

|            |       |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>FGO</b> | 0,027 | 0,096 | 0,027 | 0,096 |
| <b>FKO</b> | 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-     |
| <b>CO</b>  | 0,040                 | 0,092   | 0,092                      | 0,040  |
| <b>ATO</b> | 0,038                 | 0,092   | 0,092                      | 0,038  |
| <b>VDH</b> | 0,058                 | 0,082   | 0,082                      | 0,058  |
| <b>NÇS</b> | -0,093                | 0,037   | 0,037                      | -0,093 |
| <b>VG</b>  | 0,088                 | 0,048   | 0,088                      | 0,048  |
| <b>ÖG</b>  | 0,094                 | 0,034   | 0,094                      | 0,034  |
| <b>BKM</b> | 0,100                 | 0,007   | 0,100                      | 0,007  |
| <b>FKO</b> | 0,093                 | 0,037   | 0,093                      | 0,037  |
| <b>FGO</b> | 0,072                 | 0,069   | 0,069                      | 0,072  |
| <b>FKO</b> | 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-     |
| <b>CO</b>  | 0,049                 | 0,087   | 0,087                      | 0,049  |
| <b>ATO</b> | 0,048                 | 0,088   | 0,088                      | 0,048  |
| <b>VDH</b> | 0,057                 | 0,082   | 0,082                      | 0,057  |
| <b>NÇS</b> | -0,099                | 0,013   | 0,013                      | -0,099 |
| <b>VG</b>  | 0,000                 | -0,100  | 0,000                      | -0,100 |
| <b>ÖG</b>  | -0,003                | -0,100  | -0,003                     | -0,100 |
| <b>BKM</b> | 0,100                 | 0,006   | 0,100                      | 0,006  |
| <b>FKO</b> | 0,000                 | -0,100  | 0,000                      | -0,100 |
| <b>FGO</b> | 0,096                 | 0,027   | 0,027                      | 0,096  |
| <b>FKO</b> | 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-     |
| <b>CO</b>  | 0,045                 | 0,089   | 0,089                      | 0,045  |
| <b>ATO</b> | 0,044                 | 0,090   | 0,090                      | 0,044  |
| <b>VDH</b> | 0,092                 | 0,040   | 0,092                      | 0,040  |
| <b>NÇS</b> | -0,090                | 0,044   | 0,044                      | -0,090 |
| <b>VG</b>  | 0,038                 | 0,092   | 0,092                      | 0,038  |
| <b>ÖG</b>  | 0,015                 | 0,099   | 0,099                      | 0,015  |
| <b>BKM</b> | 0,100                 | 0,010   | 0,100                      | 0,010  |
| <b>FKO</b> | 0,020                 | 0,098   | 0,098                      | 0,020  |

|            |       |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>FGO</b> | 0,100 | 0,001 | 0,001 | 0,100 |
| <b>FKO</b> | 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 |           |
|------------|-----------------------|----------------|----------------------------|-----------|
|            | <b>THY</b>            | <b>PEGASUS</b> | <b>V+</b>                  | <b>V-</b> |
| <b>CO</b>  | 0,057                 | 0,082          | 0,082                      | 0,057     |
| <b>ATO</b> | 0,056                 | 0,083          | 0,083                      | 0,056     |
| <b>VDH</b> | 0,069                 | 0,073          | 0,073                      | 0,069     |
| <b>NÇS</b> | -0,097                | 0,023          | 0,023                      | -0,097    |
| <b>VG</b>  | 0,077                 | 0,064          | 0,077                      | 0,064     |
| <b>ÖG</b>  | 0,069                 | 0,073          | 0,073                      | 0,069     |
| <b>BKM</b> | 0,100                 | 0,009          | 0,100                      | 0,009     |
| <b>FKO</b> | 0,091                 | 0,041          | 0,091                      | 0,041     |
| <b>FGO</b> | 0,095                 | 0,030          | 0,030                      | 0,095     |
| <b>FKO</b> | 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 |           |
|------------|-----------------------|----------------|----------------------------|-----------|
|            | <b>THY</b>            | <b>PEGASUS</b> | <b>V+</b>                  | <b>V-</b> |
| <b>CO</b>  | 0,053                 | 0,085          | 0,085                      | 0,053     |
| <b>ATO</b> | 0,051                 | 0,086          | 0,086                      | 0,051     |
| <b>VDH</b> | 0,070                 | 0,072          | 0,072                      | 0,070     |
| <b>NÇS</b> | -0,098                | 0,018          | 0,018                      | -0,098    |
| <b>VG</b>  | -0,046                | 0,089          | 0,089                      | -0,046    |
| <b>ÖG</b>  | 0,041                 | 0,091          | 0,091                      | 0,041     |
| <b>BKM</b> | 0,098                 | 0,020          | 0,098                      | 0,020     |
| <b>FKO</b> | -0,074                | 0,067          | 0,067                      | -0,074    |
| <b>FGO</b> | 0,100                 | 0,008          | 0,008                      | 0,100     |
| <b>FKO</b> | 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 |           |
|------------|-----------------------|----------------|----------------------------|-----------|
|            | <b>THY</b>            | <b>PEGASUS</b> | <b>V+</b>                  | <b>V-</b> |
| <b>CO</b>  | 0,060                 | 0,080          | 0,080                      | 0,060     |
| <b>ATO</b> | 0,058                 | 0,081          | 0,081                      | 0,058     |
| <b>VDH</b> | 0,083                 | 0,055          | 0,083                      | 0,055     |
| <b>NÇS</b> | -0,100                | -0,006         | -0,006                     | -0,100    |
| <b>VG</b>  | -0,042                | -0,091         | -0,042                     | -0,091    |
| <b>ÖG</b>  | -0,036                | -0,093         | -0,036                     | -0,093    |
| <b>BKM</b> | 0,091                 | -0,042         | 0,091                      | -0,042    |

|            |        |        |        |        |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| <b>FKO</b> | -0,065 | -0,076 | -0,065 | -0,076 |
| <b>FGO</b> | 0,100  | 0,004  | 0,004  | 0,100  |
| <b>FKO</b> | 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  |
| <b>2011</b> | 0,012 | 0,282   | 0,282 | 0,012   | 0,959   | 0,041   | <b>1</b> | 2        |
| <b>2012</b> | 0,106 | 0,132   | 0,132 | 0,106   | 0,554   | 0,446   | <b>1</b> | 2        |
| <b>2013</b> | 0,151 | 0,121   | 0,121 | 0,151   | 0,445   | 0,555   | 2        | <b>1</b> |
| <b>2014</b> | 0,147 | 0,130   | 0,130 | 0,147   | 0,468   | 0,532   | 2        | <b>1</b> |
| <b>2015</b> | 0,152 | 0,129   | 0,129 | 0,152   | 0,460   | 0,540   | 2        | <b>1</b> |
| <b>2016</b> | 0,145 | 0,196   | 0,196 | 0,145   | 0,574   | 0,426   | <b>1</b> | 2        |
| <b>2017</b> | 0,226 | 0,103   | 0,103 | 0,226   | 0,314   | 0,686   | 2        | <b>1</b> |
| <b>2018</b> | 0,142 | 0,104   | 0,104 | 0,142   | 0,423   | 0,577   | 2        | <b>1</b> |
| <b>2019</b> | 0,257 | 0,078   | 0,078 | 0,257   | 0,232   | 0,768   | 2        | <b>1</b> |
| <b>2020</b> | 0,137 | 0,155   | 0,155 | 0,137   | 0,531   | 0,469   | <b>1</b> | 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. Leita, 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 Hiyerarşı 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 Indepence 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 Eleřtirel Bir Bakış: Bir Literatür Taraması. Ürün İnovasyon Yönetimi Dergisi: Ürün Geliřtirme Ve Yönetim Derneęinin 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).
- Gürçan 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. Doı: 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., & Küçükönel, 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., Shahrabi, J., Pariazar, M. Ve Zaeri, 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 Trafiği, *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/> Eriřim Tarihi 11.03.2021

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

URL-13, 2021 <https://www.utikad.org.tr/> Eriřim 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<br>Referansları | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|-------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                 |                        | 31 Aralık 2020                   | 31 Aralık 2019                   |
| <b>Dönen Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| 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                              |
| <b>TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>30.659</b>                    | <b>28.339</b>                    |
| <b>Duran Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| 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                            |
| Entelenmiş Vergi Varlığı                        | 32                     | 3                                | -                                |
| <b>TOPLAM DURAN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>156.743</b>                   | <b>118.532</b>                   |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                         |                        | <b>187.402</b>                   | <b>146.871</b>                   |

**TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

**31 Aralık 2020 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço**

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

|                                                                                              |                      | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                              | Dipnot<br>Referansla | 31 Aralık 2020                   | 31 Aralık 2019                   |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                                             |                      |                                  |                                  |
| <b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>                                                             |                      |                                  |                                  |
| Kısa Vadeli Borçlanmalar                                                                     |                      |                                  |                                  |
| - İlişkili Taraflardan Kısa Vadeli Borçlanmalar                                              |                      |                                  |                                  |
| - Banka Kredileri                                                                            | 7                    | 101                              | -                                |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Kısa Vadeli Borçlanmalar                                      |                      |                                  |                                  |
| - Banka Kredileri                                                                            | 7                    | 11.108                           | 7.374                            |
| Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları                                             |                      |                                  |                                  |
| - İlişkili Taraflardan Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları                      |                      |                                  |                                  |
| - Banka Kredileri                                                                            | 7                    | 3.216                            | 310                              |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan 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 Taraflara Ticari Borçlar                                                          | 9                    | 1.036                            | 1.019                            |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar                                                  | 10                   | 5.286                            | 5.689                            |
| Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar                                             | 11                   | 658                              | 948                              |
| Diğer Borçlar                                                                                |                      |                                  |                                  |
| - İlişkili Olmayan Taraflara 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                             | 20                   | 118                              | 233                              |
| - Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar                                                              | 20                   | 75                               | 76                               |
| Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler                                                              | 24                   | 1.854                            | 1.532                            |
| <b>TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                                                      |                      | <b>47.379</b>                    | <b>35.417</b>                    |
| <b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>                                                             |                      |                                  |                                  |
| Uzun Vadeli Borçlanmalar                                                                     |                      |                                  |                                  |
| - İlişkili Taraflardan Uzun Vadeli Borçlanmalar                                              |                      |                                  |                                  |
| - Banka Kredileri                                                                            | 7-18                 | 10.288                           | 1.548                            |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Uzun Vadeli Borçlanmalar                                      |                      |                                  |                                  |
| - Banka Kredileri                                                                            | 7-18                 | 9.389                            | 8.670                            |
| - Kiralama İşlemlerinden Borçlanmalar                                                        | 7-18                 | 70.317                           | 50.758                           |
| Diğer Borçlar                                                                                |                      |                                  |                                  |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar                                                   | 12                   | 162                              | 223                              |
| Ertelenmiş Gelirler                                                                          | 14                   | 799                              | 713                              |
| Uzun Vadeli Karşılıklar                                                                      |                      |                                  |                                  |
| - Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar                             | 22                   | 984                              | 804                              |
| - Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar                                                              |                      | 359                              | 265                              |
| Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü                                                                 | 32                   | 8.214                            | 7.678                            |
| <b>TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                                                      |                      | <b>100.512</b>                   | <b>70.659</b>                    |
| <b>Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar</b>                                                         |                      |                                  |                                  |
| 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    |                      |                                  |                                  |
| - Yabancı Para Çevrim Farkları                                                               | 25                   | 29.483                           | 20.757                           |
| - Riskten Korunma (Kayıplar)/Kazançlar                                                       | 25                   | ( 3.301)                         | 1.017                            |
| - Gerçekleştiren Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelir                                            |                      | 12                               | ( 4)                             |
| Yararlanan Finansal Varlıklardan Kayıplar                                                    | 25                   |                                  |                                  |
| 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                                |
| <b>TOPLAM ÖZKAYNAKLAR</b>                                                                    |                      | <b>39.511</b>                    | <b>40.795</b>                    |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                                                      |                      | <b>187.402</b>                   | <b>146.871</b>                   |

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.)**

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

|                                                 |                        | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|-------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                 | Dipnot<br>Referansları | 31 Aralık 2019                   | 31 Aralık 2018                   |
| <b>VARLIKLAR</b>                                |                        |                                  |                                  |
| <b>Dönen Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| 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                              |
| <b>TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>28.339</b>                    | <b>23.706</b>                    |
| <b>Duran Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| 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                            |
| <b>TOPLAM DURAN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>118.532</b>                   | <b>85.370</b>                    |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                         |                        | <b>146.871</b>                   | <b>109.076</b>                   |

**TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

**31 Aralık 2019 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço**

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

|                                                                  |                        | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                                  | Dipnot<br>Referansları | 31 Aralık 2019                   | 31 Aralık 2018                   |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                 |                        |                                  |                                  |
| <b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>                                 |                        |                                  |                                  |
| 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 Taraflara Ticari Borçlar                              | 9                      | 1.019                            | 1.213                            |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar                      | 10                     | 5.689                            | 4.162                            |
| Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar                 | 11                     | 948                              | 1.053                            |
| Diğer Borçlar                                                    |                        |                                  |                                  |
| - İlişkili Olmayan Taraflara 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                            |
| <b>TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                          |                        | <b>35.417</b>                    | <b>27.246</b>                    |
| <b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>                                 |                        |                                  |                                  |
| Uzun Vadeli Borçlanmalar                                         | 7-18                   | 53.429                           | 43.342                           |
| Uzun Vadeli Kiralama Borçları                                    | 7-18                   | 7.547                            | -                                |
| Diğer Borçlar                                                    |                        |                                  |                                  |
| - İlişkili Olmayan Taraflara 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                            |
| <b>TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                          |                        | <b>70.659</b>                    | <b>50.546</b>                    |
| <b>Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar</b>                             |                        |                                  |                                  |
| 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                                |
| <b>TOPLAM ÖZKAYNAKLAR</b>                                        |                        | <b>40.795</b>                    | <b>31.284</b>                    |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                          |                        | <b>146.871</b>                   | <b>109.076</b>                   |

**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.)**

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

|                                                 |                        | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|-------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VARLIKLAR                                       | Dipnot<br>Referansları | 31 Aralık 2018                   | 31 Aralık 2017                   |
| <b>Dönen Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| 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                              |
| <b>TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>23.706</b>                    | <b>13.699</b>                    |
| <b>Duran Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| 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                            |
| <b>TOPLAM DURAN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>85.370</b>                    | <b>54.948</b>                    |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                         |                        | <b>109.076</b>                   | <b>68.647</b>                    |

**TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

**31 Aralık 2018 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço**

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

|                                                                                                          |                        | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                                          | Dipnot<br>Referansları | 31 Aralık 2018                   | 31 Aralık 2017                   |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                                                         |                        |                                  |                                  |
| <b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>                                                                         |                        |                                  |                                  |
| 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                              |
| <b>TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                                                                  |                        | <b>27.273</b>                    | <b>16.209</b>                    |
| <b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>                                                                         |                        |                                  |                                  |
| 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                            |
| <b>TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                                                                  |                        | <b>50.519</b>                    | <b>32.267</b>                    |
| <b>Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar</b>                                                                     |                        |                                  |                                  |
| 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                                | -                                |
| <b>TOPLAM ÖZKAYNAKLAR</b>                                                                                |                        | <b>31.284</b>                    | <b>20.171</b>                    |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                                                                  |                        | <b>109.076</b>                   | <b>68.647</b>                    |

Ekteki dipnotlar konsolide finansal tabloların parçasını oluşturmurlar.

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

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

|                                                 |                        | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|-------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                 | Dipnot<br>Referansları | 31 Aralık 2017                   | 31 Aralık 2016                   |
| <b>VARLIKLAR</b>                                |                        |                                  |                                  |
| <b>Dönen Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| Nakit ve Nakit Benzerleri                       | 5                      | 7.132                            | 5.159                            |
| Finansal Yatırımlar                             | 6                      | 736                              | 1.228                            |
| Ticari Alacaklar                                |                        |                                  |                                  |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar | 10                     | 2.233                            | 1.334                            |
| Diğer Alacaklar                                 |                        |                                  |                                  |
| - İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar          | 9                      | -                                | 9                                |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan 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                               |
| <b>TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>13.699</b>                    | <b>12.673</b>                    |
| <b>Duran Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| Finansal Yatırımlar                             | 6                      | 193                              | 165                              |
| Diğer Alacaklar                                 |                        |                                  |                                  |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan 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                            |
| <b>TOPLAM DURAN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>54.948</b>                    | <b>52.401</b>                    |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                         |                        | <b>68.647</b>                    | <b>65.074</b>                    |

**TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

**31 Aralık 2017 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço**

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

|                                                                                          |                        | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                          | Dipnot<br>Referansları | 31 Aralık 2017                   | 31 Aralık 2016                   |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                                         |                        |                                  |                                  |
| <b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>                                                         |                        |                                  |                                  |
| 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 Taraflara Ticari Borçlar                                                      | 9                      | 635                              | 455                              |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar                                              | 10                     | 2.594                            | 1.714                            |
| Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar                                         | 11                     | 755                              | 504                              |
| Diğer Borçlar                                                                            |                        |                                  |                                  |
| - İlişkili Taraflara Diğer Borçlar                                                       | 9                      | 25                               | -                                |
| - İlişkili Olmayan Taraflara 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                              |
| <b>TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                                                  |                        | <b>16.209</b>                    | <b>15.832</b>                    |
| <b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>                                                         |                        |                                  |                                  |
| Uzun Vadeli Borçlanmalar                                                                 | 7-18                   | 27.684                           | 27.526                           |
| Diğer Borçlar                                                                            |                        |                                  |                                  |
| - İlişkili Olmayan Taraflara 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                            |
| <b>TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                                                  |                        | <b>32.267</b>                    | <b>31.343</b>                    |
| <b>Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar</b>                                                     |                        |                                  |                                  |
| 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)                            |
| <b>TOPLAM ÖZKAYNAKLAR</b>                                                                |                        | <b>20.171</b>                    | <b>17.899</b>                    |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                                                  |                        | <b>68.647</b>                    | <b>65.074</b>                    |

**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.)

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

**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<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|-------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                 | Dipnot<br>Referansları | 31 Aralık 2016                   | 31 Aralık 2015                   |
| <b>VARLIKLAR</b>                                |                        |                                  |                                  |
| <b>Dönen Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| 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                              |
| <b>TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>12.673</b>                    | <b>9.148</b>                     |
| <b>Duran Varlıklar</b>                          |                        |                                  |                                  |
| 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                            |
| <b>TOPLAM DURAN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>52.401</b>                    | <b>38.490</b>                    |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                         |                        | <b>65.074</b>                    | <b>47.638</b>                    |

**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<br>Denetimden<br>Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş |
|------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                                                  | Dipnot<br>Referansları | 31 Aralık 2016                   | 31 Aralık 2015                   |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                 |                        |                                  |                                  |
| <b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>                                 |                        |                                  |                                  |
| 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 Taraflara Ticari Borçlar                              | 9                      | 455                              | 383                              |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar                      | 10                     | 1.714                            | 1.566                            |
| Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar                 | 11                     | 504                              | 351                              |
| Diğer Borçlar                                                    |                        |                                  |                                  |
| - İlişkili Olmayan Taraflara 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                              |
| <b>TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                          |                        | <b>15.832</b>                    | <b>11.248</b>                    |
| <b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>                                 |                        |                                  |                                  |
| Uzun Vadeli Borçlanmalar                                         | 7-20                   | 27.526                           | 19.294                           |
| Diğer Borçlar                                                    |                        |                                  |                                  |
| - İlişkili Olmayan Taraflara 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                            |
| <b>TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                          |                        | <b>31.343</b>                    | <b>22.300</b>                    |
| <b>Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar</b>                             |                        |                                  |                                  |
| 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                            |
| <b>TOPLAM ÖZKAYNAKLAR</b>                                        |                        | <b>17.899</b>                    | <b>14.090</b>                    |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                          |                        | <b>65.074</b>                    | <b>47.638</b>                    |

**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.)

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

**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<br>Referansları | Bağımsız<br>Denetimden Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden Geçmiş |
|-------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                                 |                        | 31 Aralık 2014                | 31 Aralık 2013                |
| <b>Dönen Varlıklar</b>                          |                        |                               |                               |
| 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                   |
| <b>TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>6.564.848.184</b>          | <b>4.535.535.069</b>          |
| <b>Duran Varlıklar</b>                          |                        |                               |                               |
| 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                   |
| <b>TOPLAM DURAN VARLIKLAR</b>                   |                        | <b>25.310.758.878</b>         | <b>20.866.542.749</b>         |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                         |                        | <b>31.875.607.062</b>         | <b>25.402.077.818</b>         |

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

|                                                                  |                        | Bağımsız<br>Denetimden Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden Geçmiş |
|------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                                                  | Dipnot<br>Referansları | 31 Aralık 2014                | 31 Aralık 2013                |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                 |                        |                               |                               |
| <b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>                                 |                        |                               |                               |
| 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 Taraflara Ticari Borçlar                              | 10                     | 343.039.672                   | 374.606.410                   |
| - İlişkili Olmayan Taraflara 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 Taraflara 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                   |
| <b>TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                          |                        | <b>8.505.344.748</b>          | <b>6.652.755.831</b>          |
| <b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>                                 |                        |                               |                               |
| Uzun Vadeli Borçlanmalar                                         | 8-21                   | 12.333.917.978                | 10.364.269.509                |
| Ticari Borçlar                                                   |                        |                               |                               |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar                      |                        | 3.472.514                     | 3.549.001                     |
| Diğer Borçlar                                                    |                        |                               |                               |
| - İlişkili Olmayan Taraflara 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                 |
| <b>TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>                          |                        | <b>14.215.859.184</b>         | <b>11.786.831.631</b>         |
| <b>Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar</b>                             |                        |                               |                               |
| 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                   |
| <b>TOPLAM ÖZKAYNAKLAR</b>                                        |                        | <b>9.154.403.130</b>          | <b>6.962.490.356</b>          |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                          |                        | <b>31.875.607.062</b>         | <b>25.402.077.818</b>         |

**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.)

|                                                                                                                 |                        | Bağımsız<br>Denetimden Geçmiş | Bağımsız<br>Denetimden Geçmiş |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                 | Dipnot<br>Referansları | 1 Ocak-<br>31 Aralık 2014     | 1 Ocak-<br>31 Aralık 2013     |
| <b>KAR VEYA ZARAR KISMI</b>                                                                                     |                        |                               |                               |
| Hasılat                                                                                                         | 33                     | 24.157.801.405                | 18.776.784.325                |
| Satışların Maliyeti (-)                                                                                         | 34                     | ( 19.812.624.371)             | ( 15.304.655.417)             |
| <b>BRÜT KAR</b>                                                                                                 |                        | <b>4.345.177.034</b>          | <b>3.472.128.908</b>          |
| 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)                 |
| <b>ESAS FAALİYET KARI</b>                                                                                       |                        | <b>1.358.557.900</b>          | <b>1.226.125.748</b>          |
| Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler                                                                               | 37                     | 210.887.363                   | 145.511.240                   |
| Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)                                                                           | 37                     | ( 52.200.322)                 | ( 2.105.578)                  |
| Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların<br>Karlarından/Zararlarından Paylar                                 | 4                      | 160.773.731                   | 108.973.512                   |
| <b>FİNANSMAN GELİRLERİ/GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI</b>                                                          |                        | <b>1.678.018.672</b>          | <b>1.478.504.922</b>          |
| Finansman Gelirleri                                                                                             | 39                     | 980.209.225                   | 50.145.542                    |
| Finansman Giderleri (-)                                                                                         | 39                     | ( 397.081.094)                | ( 563.406.209)                |
| <b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI</b>                                                                 |                        | <b>2.261.146.803</b>          | <b>965.244.255</b>            |
| 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)                |
| <b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KARI</b>                                                                        |                        | <b>1.819.259.536</b>          | <b>682.707.427</b>            |
| <b><u>Diğer Kapsamlı Gelirler</u></b>                                                                           |                        |                               |                               |
| 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<br>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                    |
| <b>Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar</b>                                                         |                        | <b>( 7.978.884)</b>           | <b>14.560.628</b>             |
| Tanımlanmış Emeklilik Planlarındaki Aktüeryal Kazanç/Kayıplar                                                   |                        | ( 10.492.174)                 | 18.814.466                    |
| Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların<br>Tanımlanmış Emeklilik Planlarındaki Aktüeryal<br>Kazanç/Kayıplar |                        | 518.569                       | ( 613.681)                    |
| Diğer Kapsamlı Gelirlere İlişkin Vergi Gideri/Geliri                                                            |                        | 1.994.721                     | ( 3.640.157)                  |
| <b>Diğer Kapsamlı Gelir</b>                                                                                     |                        | <b>372.653.238</b>            | <b>1.048.020.303</b>          |
| <b>TOPLAM KAPSAMLI GELİR</b>                                                                                    |                        | <b>2.191.912.774</b>          | <b>1.730.727.730</b>          |
| 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.)

| <b>VARLIKLAR</b>                            | <b>Dipnot<br/>Referansları</b> | <b>Cari Dönem<br/>31 Aralık 2012</b> | <b>Geçmiş Dönem<br/>31 Aralık 2011</b> |
|---------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Dönen Varlıklar</b>                      |                                | <b>3.899.761.429</b>                 | <b>4.042.735.398</b>                   |
| 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                            |
| <b>Duran Varlıklar</b>                      |                                | <b>14.881.141.034</b>                | <b>12.362.211.730</b>                  |
| 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                            |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                     |                                | <b>18.780.902.463</b>                | <b>16.404.947.128</b>                  |

**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<br>Referansları | Cari Dönem<br>31 Aralık 2012 | Geçmiş Dönem<br>31 Aralık 2011 |
|--------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>     |                        | <b>4.533.667.538</b>         | <b>3.951.410.407</b>           |
| 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                    |
| <b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>     |                        | <b>8.842.191.336</b>         | <b>7.954.609.080</b>           |
| 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                     |
| <b>ÖZKAYNAKLAR</b>                   |                        |                              |                                |
| <b>Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar</b> |                        | <b>5.405.043.589</b>         | <b>4.498.927.641</b>           |
| 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                     |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>              |                        | <b>18.780.902.463</b>        | <b>16.404.947.128</b>          |

**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<br>Referansları | Cari Dönem<br>1 Ocak<br>31 Aralık 2012 | Geçmiş Dönem<br>1 Ocak<br>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)                         |
| <b>BRÜT KAR</b>                                                      |                        | <b>3.015.407.108</b>                   | <b>2.009.280.396</b>                     |
| 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)                           |
| <b>FAALİYET KARI</b>                                                 |                        | <b>1.604.833.888</b>                   | <b>122.647.371</b>                       |
| 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)                           |
| <b>VERGİ ÖNCESİ KAR</b>                                              |                        | <b>1.357.378.156</b>                   | <b>145.888.992</b>                       |
| 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)                           |
| <b>DÖNEM KARI</b>                                                    |                        | <b>1.133.367.233</b>                   | <b>18.516.632</b>                        |
| <b>DİĞER KAPSAMLI GELİR / (GİDER)</b>                                |                        |                                        |                                          |
| 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                               |
| <b>DİĞER KAPSAMLI (GİDER) / GELİR (VERGİ SONRASI)</b>                |                        | <b>( 227.251.285)</b>                  | <b>733.004.025</b>                       |
| <b>TOPLAM KAPSAMLI GELİR</b>                                         |                        | <b>906.115.948</b>                     | <b>751.520.657</b>                       |
| 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<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2020 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2019 | (*)<br>Avro<br>31 Aralık<br>2020 | (*)<br>Avro<br>31 Aralık<br>2019 |
|------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Dipnot<br>Referansları                               |    |                                                                       |                                                                         |                                  |                                  |
| <b>VARLIKLAR</b>                                     |    |                                                                       |                                                                         |                                  |                                  |
| <b>Dönen varlıklar</b>                               |    | <b>5.358.554.832</b>                                                  | <b>6.088.952.277</b>                                                    | <b>594.872.815</b>               | <b>915.555.092</b>               |
| 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                          |
| <b>Duran varlıklar</b>                               |    | <b>23.712.117.959</b>                                                 | <b>14.970.368.921</b>                                                   | <b>2.631.335.983</b>             | <b>2.256.808.387</b>             |
| 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                      |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                              |    | <b>29.070.672.791</b>                                                 | <b>21.059.321.198</b>                                                   | <b>3.226.208.798</b>             | <b>3.172.363.479</b>             |

(\*) 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.)

|                                                                                              |    | Cari Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2020 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2019 | (*)<br>Avro<br>31 Aralık<br>2020 | (*)<br>Avro<br>31 Aralık<br>2019 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Dipnot<br>Referansları                                                                       |    |                                                                       |                                                                         |                                  |                                  |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                                             |    |                                                                       |                                                                         |                                  |                                  |
| <b>Kısa vadeli yükümlülükler</b>                                                             |    | <b>6.505.674.770</b>                                                  | <b>4.765.226.708</b>                                                    | <b>722.218.769</b>               | <b>716.510.797</b>               |
| Kısa vadeli borçlanmalar                                                                     | 31 | 1.741.716.857                                                         | 758.293.604                                                             | 193.354.373                      | 114.018.826                      |
| Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları                                             | 31 | 2.154.972.636                                                         | 1.536.570.246                                                           | 239.231.412                      | 231.042.349                      |
| Ticari borçlar                                                                               | 6  | 910.641.319                                                           | 722.788.625                                                             | 101.093.631                      | 108.680.213                      |
| İlişkili taraflara ticari borçlar                                                            | 5  | 22.159.362                                                            | 1.543.950                                                               | 2.459.992                        | 232.152                          |
| İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar                                                    |    | 888.481.957                                                           | 721.244.675                                                             | 98.633.639                       | 108.448.061                      |
| Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar                                             | 17 | 30.178.231                                                            | 38.411.053                                                              | 3.350.196                        | 5.775.577                        |
| Diğer borçlar                                                                                | 7  | 30.346.928                                                            | 33.397.989                                                              | 3.368.888                        | 5.021.801                        |
| İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar                                                     |    | 30.346.928                                                            | 33.397.989                                                              | 3.368.888                        | 5.021.801                        |
| Müşteri sözleşmelerinden doğan yükümlülükler                                                 | 9  | 534.406.386                                                           | 963.908.296                                                             | 59.326.412                       | 144.935.539                      |
| Türev araçlar                                                                                | 30 | 90.228.333                                                            | 53.134.363                                                              | 10.016.578                       | 7.989.409                        |
| Ertelenmiş gelirler                                                                          | 9  | 191.730.990                                                           | 196.521.937                                                             | 21.284.760                       | 29.549.505                       |
| Kısa vadeli karşılıklar                                                                      |    | 821.336.124                                                           | 460.143.908                                                             | 91.179.534                       | 69.188.329                       |
| Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar                               | 17 | 55.106.089                                                            | 182.949.999                                                             | 6.117.529                        | 27.508.796                       |
| Diğer kısa vadeli karşılıklar                                                                | 15 | 766.230.035                                                           | 277.193.909                                                             | 85.062.005                       | 41.679.533                       |
| Diğer kısa vadeli yükümlülükler                                                              | 19 | 116.966                                                               | 2.056.687                                                               | 12.985                           | 309.249                          |
| <b>Uzun vadeli yükümlülükler</b>                                                             |    | <b>17.178.580.383</b>                                                 | <b>10.951.925.283</b>                                                   | <b>1.907.057.181</b>             | <b>1.646.757.480</b>             |
| Uzun vadeli borçlanmalar                                                                     | 31 | 15.115.403.578                                                        | 8.460.811.498                                                           | 1.678.016.361                    | 1.272.187.697                    |
| Türev araçlar                                                                                | 30 | 3.838.005                                                             | 1.505.350                                                               | 426.071                          | 226.348                          |
| Ertelenmiş gelirler                                                                          | 9  | 316.272.170                                                           | 318.913.475                                                             | 35.110.533                       | 47.952.587                       |
| Uzun vadeli karşılıklar                                                                      |    | 1.138.088.518                                                         | 1.675.179.511                                                           | 126.343.378                      | 251.883.969                      |
| Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar                               | 17 | 99.124.346                                                            | 69.675.789                                                              | 11.004.157                       | 10.476.617                       |
| Diğer uzun vadeli karşılıklar                                                                | 15 | 1.038.964.172                                                         | 1.605.503.722                                                           | 115.339.221                      | 241.407.352                      |
| Ertelenmiş vergi yükümlülüğü                                                                 | 27 | 604.978.112                                                           | 495.515.449                                                             | 67.160.838                       | 74.506.879                       |
| <b>ÖZKAYNAKLAR</b>                                                                           |    | <b>5.386.417.638</b>                                                  | <b>5.342.169.207</b>                                                    | <b>596.932.848</b>               | <b>809.095.202</b>               |
| <b>Ana ortaklığa ait özkaynaklar</b>                                                         |    | <b>5.386.417.638</b>                                                  | <b>5.342.169.207</b>                                                    | <b>596.932.848</b>               | <b>809.095.202</b>               |
| Ödenmiş sermaye                                                                              | 20 | 102.299.707                                                           | 102.299.707                                                             | 60.544.134                       | 60.544.134                       |
| Paylara ilişkin primler                                                                      |    | 455.687.025                                                           | 455.687.025                                                             | 194.089.305                      | 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)                        | (587.016)                        |
| Yabancı para çevrim farkları                                                                 | 26 | 4.609.042.699                                                         | 2.574.427.009                                                           | -                                | -                                |
| Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler veya giderler    |    |                                                                       |                                                                         |                                  |                                  |
| Risikten korunma kayıpları                                                                   | 26 | (68.365.331)                                                          | (42.163.181)                                                            | (7.589.486)                      | (6.339.756)                      |
| Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler                                                          |    | 20.459.941                                                            | 18.542.287                                                              | 4.047.406                        | 4.399.540                        |
| Geçmiş yıllar karları                                                                        |    | 2.235.362.715                                                         | 903.911.251                                                             | 556.776.109                      | 345.593.677                      |
| Net dönem (zararı) / karı                                                                    |    | (1.965.097.057)                                                       | 1.333.369.118                                                           | (210.604.681)                    | 211.395.318                      |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                                                      |    | <b>29.070.672.791</b>                                                 | <b>21.059.321.198</b>                                                   | <b>3.226.208.798</b>             | <b>3.172.363.479</b>             |

(\*) 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.)

|                                                                         |                        | Cari Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>1 Ocak-<br>31 Aralık 2020 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>1 Ocak-<br>31 Aralık 2019 | (*)<br>Avro<br>1 Ocak-<br>31 Aralık 2020 | (*)<br>Avro<br>1 Ocak-<br>31 Aralık 2019 |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Kar veya zarar kısmı                                                    | Dipnot<br>Referansları |                                                                               |                                                                                 |                                          |                                          |
| Hasılat                                                                 | 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)                          |
| <b>Brüt (zarar) / kar</b>                                               |                        | <b>(1.258.702.626)</b>                                                        | <b>2.699.044.130</b>                                                            | <b>(123.355.437)</b>                     | <b>432.996.883</b>                       |
| 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)                              |
| <b>Esas faaliyet (zararı) / karı</b>                                    |                        | <b>(1.360.923.789)</b>                                                        | <b>2.061.983.008</b>                                                            | <b>(136.215.959)</b>                     | <b>332.421.305</b>                       |
| 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<br>karlarından paylar | 3                      | 15.417.638                                                                    | 16.241.182                                                                      | 1.920.379                                | 2.558.661                                |
| <b>Finansman gideri öncesi faaliyet (zararı) / karı</b>                 |                        | <b>(1.551.900.788)</b>                                                        | <b>2.049.834.597</b>                                                            | <b>(157.187.240)</b>                     | <b>330.492.520</b>                       |
| 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)                            |
| <b>Vergi öncesi (zarar) / kar</b>                                       |                        | <b>(2.024.844.603)</b>                                                        | <b>1.394.264.730</b>                                                            | <b>(217.905.755)</b>                     | <b>220.988.001</b>                       |
| <b>Vergi gideri</b>                                                     |                        | <b>59.747.546</b>                                                             | <b>(59.696.815)</b>                                                             | <b>7.301.074</b>                         | <b>(9.404.825)</b>                       |
| 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                                  |
| <b>Dönem (zararı) / karı</b>                                            |                        | <b>(1.965.097.057)</b>                                                        | <b>1.334.567.915</b>                                                            | <b>(210.604.681)</b>                     | <b>211.583.176</b>                       |
| <b>Dönem (zararının) / karının dağılımı</b>                             |                        |                                                                               |                                                                                 |                                          |                                          |
| 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                              |
|                                                                         |                        | <b>(1.965.097.057)</b>                                                        | <b>1.334.567.915</b>                                                            | <b>(210.604.681)</b>                     | <b>211.583.176</b>                       |
| Pay hüsnü (kayıp) / kazanç (TL) / (EUR)                                 | 28                     | (19,21)                                                                       | 13,03                                                                           | (2,06)                                   | 2,07                                     |
| <b>Diğer kapsamlı gelir kısmı</b>                                       |                        |                                                                               |                                                                                 |                                          |                                          |
| <b>Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacaklar</b>                 |                        |                                                                               |                                                                                 |                                          |                                          |
| 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)                              |
| <b>Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar</b>                    |                        |                                                                               |                                                                                 |                                          |                                          |
| 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)                              |
| <b>Diğer kapsamlı gelir</b>                                             |                        | <b>2.009.345.488</b>                                                          | <b>605.704.283</b>                                                              | <b>(3.263.668)</b>                       | <b>25.702.618</b>                        |
| <b>Toplam kapsamlı gelir</b>                                            |                        | <b>44.248.431</b>                                                             | <b>1.940.272.198</b>                                                            | <b>(213.868.349)</b>                     | <b>237.285.794</b>                       |
| <b>Toplam kapsamlı gelirin dağılımı</b>                                 |                        |                                                                               |                                                                                 |                                          |                                          |
| 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                              |
|                                                                         |                        | <b>44.248.431</b>                                                             | <b>1.940.272.198</b>                                                            | <b>(213.868.349)</b>                     | <b>237.285.794</b>                       |

**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<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2018 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2017 |
|------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>VARLIKLAR</b>                                     |    |                                                                       |                                                                         |
| <b>Dönen varlıklar</b>                               |    | <b>4.412.080.391</b>                                                  | <b>3.084.495.304</b>                                                    |
| 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                                                              |
| <b>Duran varlıklar</b>                               |    | <b>9.252.807.145</b>                                                  | <b>4.991.239.471</b>                                                    |
| 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                                                             |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                              |    | <b>13.664.887.536</b>                                                 | <b>8.075.734.775</b>                                                    |

**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<br>Referansları | Cari Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2018 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2017 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                                             |                        |                                                                       |                                                                         |
| <b>Kısa vadeli yükümlülükler</b>                                                             |                        | <b>3.554.371.119</b>                                                  | <b>1.851.414.237</b>                                                    |
| 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                                                             |
| İlişkili taraflara ticari borçlar                                                            | 5                      | 1.158.564                                                             | 764.389                                                                 |
| İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar                                                    |                        | 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                                                              |
| İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar                                                     | 7                      | 24.170.136                                                            | 44.161.520                                                              |
| Türev araçlar                                                                                | 30                     | 189.722.017                                                           | -                                                                       |
| Ertelenmiş gelirler                                                                          | 9                      | 740.526.677                                                           | 415.447.882                                                             |
| Kısa vadeli karşılıklar                                                                      |                        | 508.251.575                                                           | 63.993.481                                                              |
| Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar                               | 17                     | 79.419.630                                                            | 48.679.796                                                              |
| Diğer kısa vadeli karşılıklar                                                                | 15                     | 428.831.945                                                           | 15.313.685                                                              |
| Diğer kısa vadeli yükümlülükler                                                              | 19                     | 25.307.054                                                            | 1.205.896                                                               |
| <b>Uzun vadeli yükümlülükler</b>                                                             |                        | <b>6.395.068.769</b>                                                  | <b>3.739.682.332</b>                                                    |
| Uzun vadeli borçlanmalar                                                                     | 31                     | 5.064.858.596                                                         | 2.711.225.518                                                           |
| Türev araçlar                                                                                | 30                     | 104.993.760                                                           | -                                                                       |
| Ertelenmiş gelirler                                                                          | 9                      | 121.994.007                                                           | 7.379.754                                                               |
| Uzun vadeli karşılıklar                                                                      |                        | 624.090.226                                                           | 626.518.465                                                             |
| Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar                               | 17                     | 25.019.690                                                            | 13.638.842                                                              |
| Diğer uzun vadeli karşılıklar                                                                | 15                     | 599.070.536                                                           | 612.879.623                                                             |
| Ertelenmiş vergi yükümlülüğü                                                                 | 27                     | 479.132.180                                                           | 394.558.595                                                             |
| <b>ÖZKAYNAKLAR</b>                                                                           |                        | <b>3.715.447.648</b>                                                  | <b>2.484.638.206</b>                                                    |
| <b>Ana ortaklığa ait özkaynaklar</b>                                                         |                        | <b>3.753.058.255</b>                                                  | <b>2.505.869.714</b>                                                    |
| 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                                                             |
| <b>Kontrol gücü olmayan paylar</b>                                                           |                        | <b>(37.610.607)</b>                                                   | <b>(21.231.508)</b>                                                     |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                                                      |                        | <b>13.664.887.536</b>                                                 | <b>8.075.734.775</b>                                                    |

**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.)

|                                                                        |                        | Cari Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>1 Ocak-<br>31 Aralık 2018 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>1 Ocak-<br>31 Aralık 2017 |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Kar veya zarar kısmı                                                   | Dipnot<br>Referansları |                                                                               |                                                                                 |
| Hasılat                                                                | 21                     | 8.296.736.033                                                                 | 5.348.573.409                                                                   |
| Satışların maliyeti (-)                                                | 21                     | (7.033.557.877)                                                               | (4.573.774.309)                                                                 |
| <b>Brüt kar</b>                                                        |                        | <b>1.263.178.156</b>                                                          | <b>774.799.100</b>                                                              |
| 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)                                                                     |
| <b>Esas faaliyet karı</b>                                              |                        | <b>791.721.574</b>                                                            | <b>461.742.202</b>                                                              |
| Yatırım faaliyetlerinden gelirler                                      | 24                     | 23.047.488                                                                    | 236.718.747                                                                     |
| Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)                                  | 24                     | -                                                                             | (68.718.782)                                                                    |
| Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların<br>karlarından paylar | 3                      | 8.445.804                                                                     | 4.111.990                                                                       |
| <b>Finansman gideri öncesi faaliyet karı</b>                           |                        | <b>823.214.866</b>                                                            | <b>633.854.157</b>                                                              |
| Finansman gelirleri                                                    | 25                     | 123.684.898                                                                   | 87.427.780                                                                      |
| Finansman giderleri (-)                                                | 25                     | (404.633.918)                                                                 | (118.014.156)                                                                   |
| <b>Vergi öncesi karı</b>                                               |                        | <b>542.265.846</b>                                                            | <b>603.267.781</b>                                                              |
| <b>Vergi gideri</b>                                                    |                        | <b>(40.148.831)</b>                                                           | <b>(102.204.683)</b>                                                            |
| Dönem vergi gideri                                                     | 27                     | (24.579.806)                                                                  | -                                                                               |
| Ertelenmiş vergi gideri                                                | 27                     | (15.569.025)                                                                  | (102.204.683)                                                                   |
| <b>Dönem karı</b>                                                      |                        | <b>502.117.015</b>                                                            | <b>501.063.098</b>                                                              |
| <b>Dönem karının dağılımı</b>                                          |                        |                                                                               |                                                                                 |
| Kontrol gücü olmayan paylar                                            |                        | (5.261.610)                                                                   | (1.184.719)                                                                     |
| Ana ortaklık payları                                                   |                        | 507.378.625                                                                   | 502.247.817                                                                     |
|                                                                        |                        | <b>502.117.015</b>                                                            | <b>501.063.098</b>                                                              |
| Pay başına kazanç (TL)                                                 | 28                     | 4,96                                                                          | 4,91                                                                            |
| <b>Diğer kapsamlı gelir kısmı</b>                                      |                        |                                                                               |                                                                                 |
| <b>Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacaklar</b>                |                        |                                                                               |                                                                                 |
| 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                                                                     |
| <b>Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar</b>                   |                        |                                                                               |                                                                                 |
| 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)                                                                     |
| <b>Diğer kapsamlı gelir</b>                                            |                        | <b>754.291.398</b>                                                            | <b>418.979.483</b>                                                              |
| <b>Toplam kapsamlı gelir</b>                                           |                        | <b>1.256.408.413</b>                                                          | <b>920.042.581</b>                                                              |
| <b>Toplam kapsamlı gelirin dağılımı</b>                                |                        |                                                                               |                                                                                 |
| Kontrol gücü olmayan paylar                                            |                        | (14.155.050)                                                                  | (2.422.431)                                                                     |
| Ana ortaklık payları                                                   |                        | 1.270.563.463                                                                 | 922.465.012                                                                     |
|                                                                        |                        | <b>1.256.408.413</b>                                                          | <b>920.042.581</b>                                                              |

## PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

### 31 ARALIK 2016 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇO

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

|                                                      |                        | Carî Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2016 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2015 |
|------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | Dipnot<br>Referansları |                                                                       |                                                                         |
| <b>VARLIKLAR</b>                                     |                        |                                                                       |                                                                         |
| <b>Dönen varlıklar</b>                               |                        | <b>1.499.825.834</b>                                                  | <b>1.833.732.173</b>                                                    |
| 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                                                             |
| Carî dönem vergisiyle ilgili varlıklar               | 27                     | 3.586.742                                                             | 29.034.468                                                              |
| Diğer dönen varlıklar                                | 19                     | 7.454.341                                                             | 2.208.171                                                               |
| <b>Duran varlıklar</b>                               |                        | <b>4.158.192.161</b>                                                  | <b>2.264.365.079</b>                                                    |
| 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                                                               |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                              |                        | <b>5.618.017.995</b>                                                  | <b>4.098.097.252</b>                                                    |

**PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

**31 ARALIK 2016 TARİHLİ  
KONSOLİDE BİLANÇO**

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

|                                                                                              |                                | <b>Cari Dönem<br/>(Bağımsız<br/>Denetimden<br/>Geçmiş)<br/>31 Aralık<br/>2016</b> | <b>Önceki Dönem<br/>(Bağımsız<br/>Denetimden<br/>Geçmiş)<br/>31 Aralık<br/>2015</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | <b>Dipnot<br/>Referansları</b> |                                                                                   |                                                                                     |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                                             |                                |                                                                                   |                                                                                     |
| <b>Kısa vadeli yükümlülükler</b>                                                             |                                | <b>1.038.827.055</b>                                                              | <b>991.845.572</b>                                                                  |
| 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                                                                           |
| <b>Uzun vadeli yükümlülükler</b>                                                             |                                | <b>3.009.869.595</b>                                                              | <b>1.653.520.051</b>                                                                |
| 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                                                                         |
| <b>ÖZKAYNAKLAR</b>                                                                           |                                | <b>1.569.321.345</b>                                                              | <b>1.452.731.629</b>                                                                |
| <b>Ana ortaklığa ait özkaynaklar</b>                                                         |                                | <b>1.575.439.911</b>                                                              | <b>1.455.437.269</b>                                                                |
| 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                                                                         |
| <b>Kontrol gücü olmayan paylar</b>                                                           |                                | <b>(6.118.566)</b>                                                                | <b>(2.705.640)</b>                                                                  |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                                                      |                                | <b>5.618.017.995</b>                                                              | <b>4.098.097.252</b>                                                                |

**PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

**31 ARALIK 2016 TARİHLİ  
KONSOLİDE BİLANÇO**

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

|                                                                                              |                        | Cari Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2016 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2015 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | Dipnot<br>Referansları |                                                                       |                                                                         |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                                             |                        |                                                                       |                                                                         |
| <b>Kısa vadeli yükümlülükler</b>                                                             |                        | <b>1.038.827.055</b>                                                  | <b>991.845.572</b>                                                      |
| 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                                                             |
| İlişkili taraflara ticari borçlar                                                            | 5                      | 1.455.390                                                             | 1.013.200                                                               |
| İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar                                                    |                        | 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                                                              |
| İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar                                                     | 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                                                              |
| Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar                               | 17                     | 12.166.104                                                            | 26.058.356                                                              |
| Diğer kısa vadeli karşılıklar                                                                | 15                     | 11.077.402                                                            | 2.975.950                                                               |
| Diğer kısa vadeli yükümlülükler                                                              | 19                     | 212.930                                                               | 4.665.051                                                               |
| <b>Uzun vadeli yükümlülükler</b>                                                             |                        | <b>3.009.869.595</b>                                                  | <b>1.653.520.051</b>                                                    |
| 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                                                             |
| Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar                               | 17                     | 8.875.253                                                             | 10.664.601                                                              |
| Diğer uzun vadeli karşılıklar                                                                | 15                     | 422.280.216                                                           | 222.327.285                                                             |
| Ertelenmiş vergi yükümlülüğü                                                                 | 27                     | 233.780.834                                                           | 203.973.630                                                             |
| <b>ÖZKAYNAKLAR</b>                                                                           |                        | <b>1.569.321.345</b>                                                  | <b>1.452.731.629</b>                                                    |
| <b>Ana ortaklığa ait özkaynaklar</b>                                                         |                        | <b>1.575.439.911</b>                                                  | <b>1.455.437.269</b>                                                    |
| 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                                                             |
| <b>Kontrol gücü olmayan paylar</b>                                                           |                        | <b>(6.118.566)</b>                                                    | <b>(2.705.640)</b>                                                      |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                                                      |                        | <b>5.618.017.995</b>                                                  | <b>4.098.097.252</b>                                                    |

**PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

**31 ARALIK 2014 TARİHLİ  
KONSOLİDE BİLANÇO**

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

|                                                      |                        | Cari Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2014 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2013 |
|------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | Dipnot<br>Referansları |                                                                       |                                                                         |
| <b>VARLIKLAR</b>                                     |                        |                                                                       |                                                                         |
| <b>Dönen varlıklar</b>                               |                        | <b>1.508.849.889</b>                                                  | <b>1.226.547.159</b>                                                    |
| 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                                                           | 40.525.685                                                              |
| 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                                                              |
| <b>Duran varlıklar</b>                               |                        | <b>2.025.868.636</b>                                                  | <b>2.277.989.446</b>                                                    |
| Diğer alacaklar                                      | 9                      | 41.943.524                                                            | 67.085.279                                                              |
| <i>İlişkili taraflardan diğer alacaklar</i>          |                        | -                                                                     | -                                                                       |
| <i>İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar</i>  | 9                      | 41.943.524                                                            | 67.085.279                                                              |
| 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                                                               |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                              |                        | <b>3.534.718.525</b>                                                  | <b>3.504.536.605</b>                                                    |

**PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

**31 ARALIK 2014 TARİHLİ  
KONSOLİDE BİLANÇO**

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

|                                                                                              |                        | Cari Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2014 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>31 Aralık<br>2013 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | Dipnot<br>Referansları |                                                                       |                                                                         |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                                                             |                        |                                                                       |                                                                         |
| <b>Kısa vadeli yükümlülükler</b>                                                             |                        | <b>862.779.698</b>                                                    | <b>683.929.355</b>                                                      |
| 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                                                                 |
| <b>Uzun vadeli yükümlülükler</b>                                                             |                        | <b>1.510.778.611</b>                                                  | <b>1.674.380.165</b>                                                    |
| 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                                                             |
| <b>ÖZKAYNAKLAR</b>                                                                           |                        | <b>1.161.160.216</b>                                                  | <b>1.146.227.085</b>                                                    |
| <b>Ana ortaklığa ait özkaynaklar</b>                                                         |                        | <b>1.161.283.251</b>                                                  | <b>1.145.684.240</b>                                                    |
| 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<br>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                                                              |
| <b>Kontrol gücü olmayan paylar</b>                                                           |                        | <b>(123.035)</b>                                                      | <b>542.845</b>                                                          |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>                                                                      |                        | <b>3.534.718.525</b>                                                  | <b>3.504.536.605</b>                                                    |

**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.)

|                                                                                          |                        | Cari Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>1 Ocak-<br>31 Aralık 2014 | Önceki Dönem<br>(Bağımsız<br>Denetimden<br>Geçmiş)<br>1 Ocak-<br>31 Aralık 2013 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Kar veya zarar kısmı                                                                     | Dipnot<br>Referansları |                                                                               |                                                                                 |
| Hasılat                                                                                  | 31                     | 3.081.727.739                                                                 | 2.393.583.737                                                                   |
| Satışların maliyeti (-)                                                                  | 31                     | (2.618.267.190)                                                               | (1.944.855.540)                                                                 |
| <b>Brüt kar</b>                                                                          |                        | <b>463.460.549</b>                                                            | <b>448.728.197</b>                                                              |
| 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)                                                                    |
| <b>Esas faaliyet karı</b>                                                                |                        | <b>324.701.851</b>                                                            | <b>258.091.147</b>                                                              |
| Yatırım faaliyetlerinden gelirler                                                        | 35                     | 7.426.984                                                                     | 108.327                                                                         |
| Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)                                                    | 35                     | -                                                                             | (4.216.608)                                                                     |
| Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların<br>karlarından / (zararlarından) paylar | 4                      | 1.169.612                                                                     | (515.547)                                                                       |
| <b>Finansman gideri öncesi faaliyet karı</b>                                             |                        | <b>333.298.447</b>                                                            | <b>253.467.319</b>                                                              |
| Finansman gelirleri                                                                      | 37                     | 51.162.355                                                                    | 50.762.349                                                                      |
| Finansman giderleri (-)                                                                  | 37                     | (248.786.906)                                                                 | (149.556.533)                                                                   |
| <b>Vergi öncesi kar</b>                                                                  |                        | <b>135.673.896</b>                                                            | <b>154.673.135</b>                                                              |
| <b>Vergi gideri</b>                                                                      |                        | <b>7.632.694</b>                                                              | <b>(66.361.129)</b>                                                             |
| Dönem vergi gideri                                                                       | 40                     | (3.958.644)                                                                   | -                                                                               |
| Ertelenmiş vergi geliri/(gideri)                                                         | 40                     | 11.591.338                                                                    | (66.361.129)                                                                    |
| <b>Dönem karı</b>                                                                        |                        | <b>143.306.590</b>                                                            | <b>88.312.006</b>                                                               |
| <b>Dönem karının dağılımı</b>                                                            |                        |                                                                               |                                                                                 |
| Ana ortaklık payları                                                                     |                        | 143.341.828                                                                   | 91.683.825                                                                      |
| Kontrol gücü olmayan paylar                                                              |                        | (35.238)                                                                      | (3.371.819)                                                                     |
|                                                                                          |                        | <b>143.306.590</b>                                                            | <b>88.312.006</b>                                                               |
| Pay başına kazanç (TL)                                                                   | 41                     | 1,40                                                                          | 0,98                                                                            |
| <b>Diğer kapsamlı (gider) / gelir:</b>                                                   |                        |                                                                               |                                                                                 |
| <b>Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar</b>                                     |                        |                                                                               |                                                                                 |
| 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<br>kapsamlı gelire ilişkin vergiler     |                        |                                                                               |                                                                                 |
| Ertelenmiş vergi geliri/(gideri)                                                         | 38                     | 19.604.201                                                                    | (2.100.740)                                                                     |
| <b>Diğer kapsamlı (gider) / gelir</b>                                                    |                        | <b>(127.604.724)</b>                                                          | <b>241.699.936</b>                                                              |
| <b>Toplam kapsamlı gelir</b>                                                             |                        | <b>15.701.866</b>                                                             | <b>330.011.942</b>                                                              |
| <b>Toplam kapsamlı gelirin dağılımı</b>                                                  |                        |                                                                               |                                                                                 |
| Ana ortaklık payları                                                                     |                        | 15.599.011                                                                    | 335.373.067                                                                     |
| Kontrol gücü olmayan paylar                                                              |                        | 102.855                                                                       | (5.361.125)                                                                     |
|                                                                                          |                        | <b>15.701.866</b>                                                             | <b>330.011.942</b>                                                              |

## 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

| <b>VARLIKLAR</b>                               | <b>2012</b>          | <b>2011</b>          | <b>2010</b>          |
|------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Dönen varlıklar</b>                         | <b>339.329.147</b>   | <b>198.137.315</b>   | <b>109.016.329</b>   |
| 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           |
| <b>Duran varlıklar</b>                         | <b>1.869.681.888</b> | <b>1.634.051.533</b> | <b>1.127.029.245</b> |
| 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            |
| <b>Toplam varlıklar</b>                        | <b>2.209.011.035</b> | <b>1.832.188.848</b> | <b>1.236.045.574</b> |

| <b>KAYNAKLAR</b>                         | <b>2012</b>          | <b>2011</b>          | <b>2010</b>        |
|------------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Kısa vadeli yükümlülükler</b>         | <b>538.075.762</b>   | <b>557.525.418</b>   | <b>390.733.503</b> |
| 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        |
| <b>Uzun vadeli yükümlülükler</b>         | <b>1.343.583.125</b> | <b>1.085.966.355</b> | <b>676.331.651</b> |
| 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         |
| <b>ÖZKAYNAKLAR</b>                       | <b>327.352.148</b>   | <b>188.697.075</b>   | <b>168.980.420</b> |
| <b>Ana ortaklığa ait özkaynaklar</b>     | <b>327.352.148</b>   | <b>188.766.259</b>   | <b>174.395.237</b> |
| 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           |
| <b>Kontrol gücü olmayan paylar</b> | <b>-</b>             | <b>(69.184)</b>      | <b>(5.414.817)</b>   |
| <b>Toplam kaynaklar</b>            | <b>2.209.011.035</b> | <b>1.832.188.848</b> | <b>1.236.045.574</b> |

#### **Gelir Tablosu**

| <b>Gelir Tablosu</b>                                                                  | <b>31 Aralık 2012</b> | <b>31 Aralık 2011</b> | <b>31 Aralık 2010</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 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)         |
| <b>Brüt kar</b>                                                                       | <b>319.104.314</b>    | <b>107.331.347</b>    | <b>110.080.605</b>    |
| 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             |
| <b>Faaliyet Karı</b>                                                                  | <b>192.688.912</b>    | <b>4.449.232</b>      | <b>43.379.077</b>     |
| 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)          |
| <b>Vergi Öncesi Karı/ (Zararı)</b>                                                    | <b>155.319.599</b>    | <b>(12.678.593)</b>   | <b>30.950.534</b>     |
| <b>Vergi gelir/(gideri)</b>                                                           |                       |                       |                       |
| Dönem vergi gideri                                                                    | -                     | -                     | -                     |
| Ertelenmiş vergi gideri                                                               | (29.016.083)          | (1.407.307)           | (10.713.224)          |
| <b>Dönem karı/(zararı)</b>                                                            | <b>126.303.516</b>    | <b>(14.085.900)</b>   | <b>20.237.310</b>     |
| <b>Diğer kapsamlı gelir/(gider):</b>                                                  |                       |                       |                       |
| 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                 |
| <b>Toplam kapsamlı gelir/(gider)</b>                                                  | <b>138.585.889</b>    | <b>19.479.012</b>     | <b>21.288.528</b>     |
| <b>Dönem karı/(zararının) dağılımı</b>                                                |                       |                       |                       |
| Ana ortaklık payları                                                                  | 126.303.516           | (15.323.004)          | 25.536.874            |
| Kontrol gücü olmayan paylar                                                           | -                     | 1.237.104             | (5.299.564)           |
|                                                                                       | <b>126.303.516</b>    | <b>(14.085.900)</b>   | <b>20.237.310</b>     |
| Hisse başına kazanç/(kayıp) (TL)                                                      | 1,68                  | (0,20)                | 1,07                  |
| <b>Toplam kapsamlı gelirin dağılımı</b>                                               |                       |                       |                       |
| Ana ortaklık payları                                                                  | 138.585.889           | 19.612.025            | 26.703.345            |

**Nakit Akım Tablosu**

| <b>Nakit Akım Tablosu</b>                                                                                    | <b>2012</b>        | <b>2011</b>         | <b>2010</b>        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Dönem karı/(zararı)</b>                                                                                   | <b>126.303.516</b> | <b>(14.085.900)</b> | <b>20.237.310</b>  |
| <b>İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakitin faaliyet karı ile mutabakatına yönelik düzeltmeler</b>      |                    |                     |                    |
| 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          |
| <b>İşletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklik öncesi işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı</b> | <b>339.400.871</b> | <b>104.018.851</b>  | <b>98.567.769</b>  |
| 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         |
| <b>İşletme sermayesindeki değişim</b>                                                                        | <b>124.316.459</b> | <b>(49.642.174)</b> | <b>31.668.924</b>  |
| <b>İşletme faaliyetlerinden sağlanan nakit</b>                                                               | <b>463.717.330</b> | <b>54.376.677</b>   | <b>130.236.693</b> |
| Ödenen kıdem tazminatı ve kazanç paylaşım tutarı                                                             | (1.269.663)        | (6.909.628)         | (3.614.600)        |
| <b>İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit</b>                                                           | <b>462.447.667</b> | <b>47.467.049</b>   | <b>126.622.093</b> |
| <b>Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımı:</b>                                                     |                    |                     |                    |

|                                                                  |                      |                      |                      |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 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            | -                    | -                    |
| <b>Yatırım faaliyetlerinde kullanılan net nakit</b>              | <b>10.545.034</b>    | <b>33.610.221</b>    | <b>(101.798.816)</b> |
| <b>Finansman faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı:</b>          |                      |                      |                      |
| Pegasus nakit sermaye artışı                                     | -                    | -                    | 2.539.380            |
| İşletme birleşmesi için ödenen nakit                             |                      |                      |                      |
| İzair'e yapılan sermaye artırımları                              | -                    | 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)         |
| <b>Finansman faaliyetlerinde sağlanan/(kullanılan) net nakit</b> | <b>(282.391.827)</b> | <b>(110.812.375)</b> | <b>18.143.006</b>    |
| 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            |
| <b>Dönem sonundaki nakit ve nakit benzerleri</b>                 | <b>210.150.238</b>   | <b>19.549.364</b>    | <b>49.284.469</b>    |