

JAR - 4 / 1

E-ISSN: 2687-3338

FEBRUARY 2022



JOURNAL OF
AVIATION
RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ



4 / 1



maltepe university
i s t a n b u l www.maltepe.edu.tr



JOURNAL OF
AVIATION
RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ

4 / 1

İSTANBUL - 2022



JOURNAL OF
**AVIATION
RESEARCH**

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERĐİSİ

Yılda iki sayı olarak yayımlanan uluslararası hakemli, açık erişimli ve bilimsel bir dergidir.

Cilt: 4
Sayı: 1
Yıl: 2022

2019 yılından itibaren yayımlanmaktadır.

© Telif Hakları Kanunu çerçevesinde makale sahipleri ve Yayın Kurulu'nun izni olmaksızın hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz. Yazıların bilim, dil ve hukuk açısından sorumluluğu yazarlarına aittir.

Elektronik ortamda da yayımlanmaktadır:
<https://dergipark.org.tr/jar>
Ulaşmak için tarayınız:

This is a scholarly, international, peer-reviewed, open-access journal published international journal published twice a year.

Volume: 4
Issue: 1
Year: 2022

Published since 2019.

© The contents of the journal are copyrighted and may not be copied or reproduced without the permission of the publisher. The authors bear responsibility for the statements or opinions of their published articles.

This journal is also published digitally.
<https://dergipark.org.tr/jar>
Scan for access:



Yazışma Adresi:
Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu,
Marmara Eğitim Köyü, 34857
Maltepe / İstanbul

Kep Adresi:
maltepeuniversitesi@hs01.kep.tr

E-Posta:
jar@maltepe.edu.tr

Telefon:
+90 216 626 10 50

Dahili:
2280 veya 2286

Correspondence Address:
Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu,
Marmara Eğitim Köyü, 34857
Maltepe / İstanbul

Kep Address:
maltepeuniversitesi@hs01.kep.tr

E-Mail:
jar@maltepe.edu.tr

Telephone:
+90 216 626 10 50

Ext:
2280 or 2286



JOURNAL OF AVIATION RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Yayın Sahibi

Maltepe Üniversitesi adına
Prof. Dr. Şahin Karasar

Baş Editör

Doç. Dr. İnan Eryılmaz

Editör Kurulu

Prof. Dr. Şahin Karasar
Doç. Dr. İnan Eryılmaz
Doç. Dr. Deniz Dirik
Doç. Dr. Yasin Şöhret
Dr. Öğr. Üyesi Leyla Adiloğlu Yalçinkaya
Dr. Öğr. Üyesi Şener Odabaşoğlu

Dil Editörleri

Doç. Dr. Deniz Dirik
Dr. Öğretim Üyesi Tuğba Erhan

Yayın ve Danışma Kurulu

Prof. Dr. Cem Harun Meydan
Prof. Dr. Dukagjin Leka
Prof. Dr. Ender Gerede
Prof. Dr. Ferişt Kolbakır
Prof. Dr. Osman Ergüven Vatandaş
Doç. Dr. Akansel Yalçinkaya
Doç. Dr. Asena Altın Gülova
Doç. Dr. Burcu Güneri Çangarlı
Doç. Dr. Engin Kanbur
Doç. Dr. Ferhan Sayın
Doç. Dr. Florina Oana Virlanuta
Doç. Dr. Güler Tozkoparan
Doç. Dr. Hakkı Aktaş
Doç. Dr. Mehmet Kaya
Doç. Dr. Önder Altuntaş
Doç. Dr. Özgür Demirtaş
Doç. Dr. Rüstem Barış Yeşilay
Doç. Dr. Semih Soran
Dr. Öğr. Üyesi Birsan Açıkcel
Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin Uzunbacak
Dr. Öğr. Üyesi Muhittin Hasan Uncular
Dr. Öğr. Üyesi Rukiye Sönmez
Dr. Öğr. Üyesi Tahsin Akçakanat
Dr. Öğr. Üyesi Uğur Turhan
Öğr. Gör. Rıza Gürler Akgün

Grafik Tasarım

Rıza Gürler Akgün

Owner

On behalf of Maltepe University
Prof. Şahin Karasar, Ph.D.

Editor in Chef

Assoc. Prof. Dr. İnan Eryılmaz, Ph.D.

Editorial Board

Prof. Şahin Karasar, Ph.D.
Assoc. Prof. İnan Eryılmaz, Ph.D.
Assoc. Prof. Deniz Dirik, Ph.D.
Assoc. Prof. Yasin Şöhret, Ph.D.
Asst. Prof. Leyla Adiloğlu Yalçinkaya, Ph.D.
Asst. Prof. Şener Odabaşoğlu, Ph.D.

Language Editors

Assoc. Prof. Deniz Dirik, Ph.D.
Asst. Prof. Tuğba Erhan, Ph.D.

Editorial and Advisory Board

Prof. Cem Harun Meydan, Ph.D.
Prof. Dukagjin Leka, Ph.D.
Prof. Ender Gerede, Ph.D.
Prof. Ferişt Kolbakır, Ph.D.
Prof. Osman Ergüven Vatandaş, Ph.D.
Assoc. Prof. Akansel Yalçinkaya, Ph.D.
Assoc. Prof. Asena Altın Gülova, Ph.D.
Assoc. Prof. Burcu Güneri Çangarlı, Ph.D.
Assoc. Prof. Engin Kanbur, Ph.D.
Assoc. Prof. Ferhan Sayın, Ph.D.
Assoc. Prof. Florina Oana Virlanuta, Ph.D.
Assoc. Prof. Güler Tozkoparan, Ph.D.
Assoc. Prof. Hakkı Aktaş, Ph.D.
Assoc. Prof. Mehmet Kaya, Ph.D.
Assoc. Prof. Önder Altuntaş, Ph.D.
Assoc. Prof. Özgür Demirtaş, Ph.D.
Assoc. Prof. Rüstem Barış Yeşilay, Ph.D.
Assoc. Prof. Semih Soran, Ph.D.
Asst. Prof. Birsan Açıkcel, Ph.D.
Asst. Prof. Hasan Hüseyin Uzunbacak, Ph.D.
Asst. Prof. Muhittin Hasan Uncular, Ph.D.
Asst. Prof. Rukiye Sönmez, Ph.D.
Asst. Prof. Tahsin Akçakanat, Ph.D.
Asst. Prof. Uğur Turhan, Ph.D.
Lect. Rıza Gürler Akgün

Graphic Design

Rıza Gürler Akgün



JOURNAL OF AVIATION RESEARCH

HAVACILIK ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Araştırma Makaleleri / Research Articles

TAMER SARAÇYAKUPOĞLU

Eklemeli Olarak Üretilen Uçar Parçalar Üzerine Kapsamlı Bir Literatür Araştırması

A Comprehensive Literature Research of the Additively Manufactured Airborne Parts 1 - 24

VAHAP ÖNEN

Havacılıkta İnsan Faktörleri Eğitimi Sorunsallarının Tespiti ve Buna Yönelik Geliştirilmiş Eğitim Modeli ve İyileştirme Önerileri
Identification of the Problematics of Human Factors Training in Aviation and For These Developed Training Model and

Improvement Proposals 25 - 56

SALİM KURNAZ

Türkiye’de Düşük Maliyetli Havayolu Taşımacılığının Gelişimine Genel Bir Bakış

General Overview of the Development of the Low-Cost Airline Carriers in Turkey 57 - 75

MEVLÜT COŞKUN TEZCAN

Uçak Teknisyenlerinde Negatif Vijilans Faktörlerinin Analitik Belirlenmesi ve Vijilans Düzeylerinin Ölçümü

Analytical Determination of Negative Vigilance Factors and Measurement of Vigilance Levels in Aircraft Technicians 76 - 104

SEFER AYDOĞAN

Bir İnovasyon Olarak İnsansız Hava Araçlarının Silahlı Organizasyondaki Kullanımının İncelenmesi: Bir Betimsel Analiz Çalışması

Examining The Use of Unmanned Aerial Vehicles in Armed Organization As an Innovation: A Descriptive Analysis Study ... 105 - 128

ERKİN BARIŞ GÜNGÖR - BİLGİN ÇELİK

İnsansız Hava Aracında, Ataletsel Navigasyon Sistemine ait Yapısal Yerleşim Tasarımlarının Frekans Cevap Analizi ve Modal Test Metodları ile Değerlendirilmesi

Evaluation of Structural Behaviour of INS Device Installation Design on Unmanned Aerial Vehicle Using Finite Element Method and Modal Testing 129 - 145

TUĞBA ERHAN

Karanlık ve Aydınlık Üçlü Kişilik Özellikleri Bağlamında Yapıcı Sapma Davranışı: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Constructive Deviation Behavior in the Context of Dark and Light Triad Personality Traits: A Research on Aviation Employees ... 146 - 163

Kitap Değerlendirmeleri / Book Reviews

ORHAN KÖKSAL

Türk Askerî Havacılık Tarihine Dair Bir Kaynak İncelemesi: Uçan Süvariler

A Source Review on the History of Turkish Military Aviation: Uçan Süvariler 164 - 176



Türkiye’de Düşük Maliyetli Havayolu Taşımacılığının Gelişimine Genel Bir Bakış

Salim KURNAZ¹ 

Araştırma Makalesi	DOI: 10.51785/jar.957069
Gönderi Tarihi: 24.06.2021	Kabul Tarihi: 22.10.2021
	Online Yayın Tarihi: 28.02.2022

Öz

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru yaşanan yönetim stratejilerindeki değişim ve ekonomik krizler havacılık sektörünü de etkisi altına almıştır. Bu ortamda havacılık işletmeleri rekabet güçlerini ve kar oranlarını arttırabilmek için yeni iş modellerini hayata geçirmek zorunda kalmışlardır. Bu kapsamda ortaya çıkan düşük maliyetli havayolu taşımacılığın temelinde yatan fikir, güvenli uçuş için gereken sabit maliyetler dışında kalan uçuş, hizmet ve yolculara yönelik diğer hizmet maliyetlerinin yeniden düzenlenmesidir. Bu sayede özellikle 2000’li yıllar itibari ile yaşanan ekonomik krizler sonrası artan petrol fiyatları ve uçuş maliyetlerinin azaltılarak havacılık sektöründe azalan yolcu taleplerinin tekrar artırılması amaçlanmıştır. Türkiye’de son dönemde hızlı bir gelişme gösteren düşük maliyetli havayolu taşımacılığı küresel çapta daha uzun süredir uygulanan bir yönetim stratejisidir. Bu kapsamda nitel yönteme dayalı tarama modeline göre tasarlanan betimsel çalışmada; düşük maliyetli havayolu taşımacılığının dünyada ve Türkiye’de ortaya çıkış nedenleri, gelişim süreci ve mevcut uygulamalarına yer verilmiştir. Çalışmada ayrıca düşük maliyetli havayolu taşımacılığı dünya ve Türkiye’deki süreç ve uygulamaları karşılaştırılmıştır. Son olarak düşük maliyetli havayolu taşımacılığının geleceğine yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Düşük Maliyetli Taşımacılık, Havayolu Ulaşımı, Havacılık Sektörü
JEL Sınıflandırma: M10, M19.

General Overview of the Development of the Low-Cost Airline Carriers in Turkey

Abstract

Towards the end of the twentieth century, the change in management strategies and economic crisis affected the aviation industry as well, and aviation companies had to implement new business models to increase their competitiveness and profit rates. The underlying idea of low-cost airline transportation which emerged at the end of twentieth century is the reorganization of the flight and service costs except fixed costs required for safe flight. In this way, it is aimed to increase the passenger demand in the aviation sector again by reducing the oil prices and flight costs, which have increased after the economic crises, especially as of the 2000s. Low-cost airline transportation, which is rapidly developing in Turkey, is a globally longer segmented management strategy. In this context, in our descriptive study designed according to the screening model based on qualitative management; the development process and current practices of low-cost airline transportation in Turkey and in the world, are given. Also, the processes and practices of low-cost airline transportation in the world and in Turkey are compared. Finally, suggestions for the future of low-cost airline transportation are given.

Key Words: Low-Cost Carriers, Air Transport, Aviation Sector
JEL Classification: M10, M19.

¹ Dr.Öğr.Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, salimkumaz@sdu.edu.tr,

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren havacılık sektöründe yaşanan gelişmeler ve artan hava aracı ve işletme sayısına bağlı olarak yaşanan rekabet ortamı havacılık sektörünü ulaşım sektöründe ön plana çıkarmıştır. Özellikle düşen havayolu bilet fiyatlarının diğer taşımacılık sektör fiyatlarına yaklaşması ve havacılık sektörünün ulaşımına getirdiği hız sayesinde talep her geçen gün artmıştır. Ancak bu talep artışı fazla uzun sürmemiş, özellikle 2000’li yıllar itibari ile yaşanan ekonomik krizler ve petrol fiyatlarındaki artışlar özel sektörde faaliyet gösteren birçok özel işletmeyi etkilediği gibi havacılık sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. Yaşanan ekonomik krizler sonrası artan petrol fiyatları dolaylı olarak havacılık işletmelerinin maliyetlerini arttırmış, artan maliyetlerin bilet fiyatlarına yansıtılması ile sektöre olan talep olumsuz yönde etkilenmiştir. Yaşanan bu olumsuzluklar sonrası havacılık işletmeleri kendilerini bu olumsuz ortamdan kurtaracak yeni iş modellerine ihtiyaç duymuşlardır.

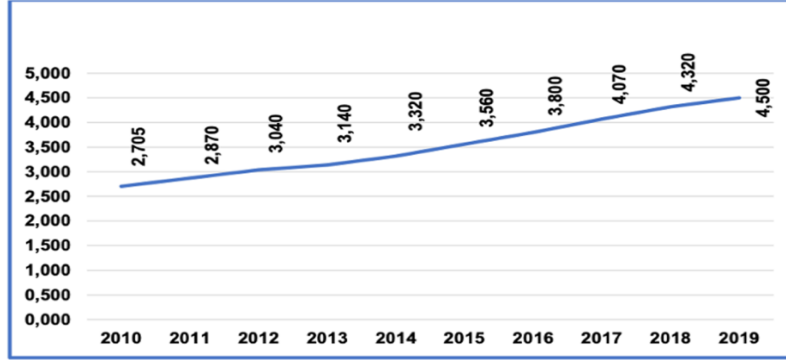
Bu kapsamda dünyada yirminci yüzyılın son çeyreğinde ülkemizde ise yirmi birinci yüzyılın başında uygulanmaya başlanan düşük maliyetli havayolu taşımacılığı iş modeli ortaya çıkmıştır. Bu iş modelinde; emniyetli uçuş için gerekli temel gereklilikler dışında kalan daha çok yolculara konfor ve kolaylık sağlamak amacıyla sunulan ancak hava taşımacılığı işletmesinin maliyetlerini artıran hizmetlerde düzenlemeler yapılarak bilet maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenmiştir. Bu iş modelini uygulayan işletmeler maliyet arttırıcı ek hizmetlerden vazgeçerek seyahat tercihlerinde fiyat öncelikli seçim yapan müşterilere odaklanmakta ve maliyet liderliği stratejisi uygulamaktadırlar (Kurt, 2017: 466). Ayrıca bu iş modeli yoğun teknoloji ve iletişim araçlarının kullanımını gerekli kılmaktadır.

Çalışmanın amacı düşük maliyetli havayolu taşımacılığın ülkemizdeki mevcut durumunun ortaya konulması ve geleceğine yönelik öneriler oluşturulmasıdır. Bu kapsamda literatür taraması ve ikincil veri kaynaklarından toplanan veri setleri incelenerek düşük maliyetli havayolu taşımacılığının dünyadaki ve Türkiye’deki mevcut durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında havacılık sektörü ve düşük maliyetli havayolu taşımacılığı iş modelini uygulayan işletmelerin geleceğine yönelik önerilere yer verilmiştir. Dolayısıyla alan yazından farklılaşan bu çalışmadan elde edilen sonuçların konuyla ilgili kuramsal bilgiye katkı sağlayacağı ve düşük maliyet iş modelini uygulayacak havacılık işletmelerine ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Artan teknoloji ve iletim araçlarının da etkisiyle her geçen gün hızla büyüyen havacılık sektörü ulaşım sektöründe liderliği ele geçirerek hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. 2000 yılı ile karşılaştırıldığında 2,5 kat büyüdüğü görülen havacılık endüstrisinin yıllık ortalama %4,3 büyüyerek önümüzdeki 15 yıl içinde ikiye katlanacağı ve yaklaşık 40.000 yeni yolcu ve kargo hava aracına ihtiyaç olacağı tahmin edilmektedir (Airbus, 2019). Bu kapsamda son on yılda havacılık sektörü yolcu trafiğinde yaşanan gelişim şekil 1’de verilmiştir.

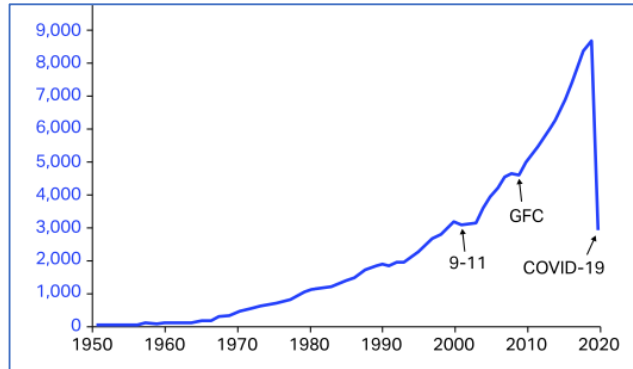
Şekil 1: Dünya Ücretli-tarifeli Yolcu Trafik Gelişimi (milyar yolcu)



Kaynak: ICAO, (2019); TOBB, (2020).

Şekil 1 incelendiğinde yolcu trafiğinin on yıllık sürede yaklaşık iki katına ulaştığı dikkati çekmektedir. Ancak bu büyüme havacılık sektörüne ikinci dünya savaşından sonra en büyük zararı veren Covid-19 salgını ile sekteye uğramıştır. Daha önce yaşanan 11 Eylül saldırıları ve 2007-2008 ekonomik krizlerinin havacılık sektörüne büyük etkileri olmasına rağmen hiçbirisi yaklaşık %66 yolcu kilometre gelir kaybı yaratan Covid-19 pandemisi kadar zarar verememiştir (IATA, 2020).

Şekil 2: Dünya Çapında Yıllık Olarak Uçulan Gelir Yolcu Kilometresi (RPK'ler)



Kaynak: IATA, (2020)

Havayolu yolcu trafiği gelişimin günümüzde yaşanan covid-19 pandemisi sonrası tekrar artarak devam edeceği değerlendirilmektedir. Bu gelişim sürecinde havacılık işletmelerinin uyguladığı iş modelleri işletmelerin sektörden aldıkları payı etkileyecek önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda çalışmada havacılık işletmelerinin uyguladığı başlıca iş modellerine aşağıda yer verilmiştir.

1.1. Havayolu Taşımacılığı İş Modelleri

Havayolu işletmelerinin uyguladıkları iş modellerine yönelik değişik sınıflandırmalar yapılsa da literatürde en çok kullanılan sınıflandırmaya göre geleneksel havayolları, düşük maliyetli taşıyıcılar, tarifersiz taşıyıcılar ve bölgesel taşıyıcılık modelinden oluşan dört ana iş modeli bulunmaktadır (Önen, 2016: 65; Yılmaz, 2017: 50). Çalışmanın konusunu oluşturan düşük maliyetli taşıyıcılar bir sonraki bölümde daha detaylı şekilde açıklanacaktır.

Geleneksel Havayolları: Ağ taşıyıcısı olarak da adlandırılan bu iş modelinde işletmeler küresel çapta hizmet vermektedirler. İşletmelerin farklı sınıf ve kalitede sundukları kompleks hizmetler her sınıf ve seviyede müşteriye hitap etmektedir (Mutlu ve Sertoğlu, 2018:530). Ulusal, uluslararası ve küresel çapta sunulan uçuş hizmetleri için merkez ve topla-dağıt (hub) ağ yapılanması kullanılmaktadır. Karmaşık planlama ve yönetim yapısından oluşan büyük ve karmaşık filo yapılarına sahiptirler. Ayrıca sunulan bağlantılı ve uzak uçuş mesafeleri için direkt bilet satışı yaptıkları gibi seyahat ofisleri ve seyahat acenteleri yoluyla biletleme ve hizmet sunumu yapmaktadırlar (Kuyucak Şengür ve Şengür, 2012:3). Uyguladıkları daha büyük ve maliyetli uçuş ve operasyonlar sebebiyle geleneksel havayollarının tamamı veya bir kısmı devletin sahip olduğu kamu kuruluşlarıdır (Önen, 2016:63). Bu özellikleri sebebiyle bayrak taşıyıcıları olarak da adlandırılırlar.

Tarifesiz (Charter) Havayolları: Uçuşlarında mevsimsel etkilerin önemli olduğu, daha çok turizm işletmelerin tercih ettiği ve hava aracındaki boş koltuk kapasitesinin tamamının veya bir kısmının turizm acentesi tarafından satın alındığı ve bireysel bilet satış işlemi üstlendiği bu sayede havacılık işletmesinin maliyetlerini düşürdüğü basit hizmet tasarımına sahip işletme modelidir (Özkan, 2019:215). Bu sebeple tarifesiz havayolu işletmeleri, turizm işletmelerine yönelik hizmet veren ve turizm acenteleri tarafında turistik merkezlerle düzenlenen paket turlardaki uçuş hizmetini sağlayan işletmelerdir.

Bölgesel Havayolları: Bu iş modelini uygulayan havacılık işletmeleri geleneksel havayolu işletmelerin yolcu ve talep azlığı sebebiyle uçuş gerçekleştirmediği hatlarda faaliyet gösterirler. Nispeten daha küçük uçak modelleri ile gerçekleştirdikleri ve günümüzde artan bir şekilde tam hizmet havayolları sistemine entegre edilen havacılık faaliyetleridir (Mutlu ve Sertoğlu, 2018:531). Genellikle kısa ve orta mesafeli hatlarda büyük havaalanları ile küçük yerleşim yerleri arasındaki yolcu toplama ve dağıtım hizmeti sunmaktadırlar (Şengür, 2004:32).

1.2.Düşük Maliyetli Taşımacılık Modeli

Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı kavramının ortaya çıkması ve gelişmesi sektörde yaşanan serbestleşme hareketleri ile paralellik sergilemektedir. Birçok ülkede mevcut olan sıkı düzenlemelerin azaltılması ve piyasa odaklı hizmet sunumuna geçiş bu yönetim anlayışının gelişimine hız katmıştır. Bu yönetim anlayışının ilk örneği ABD’li Southwest havayolları olmasından dolayı Southwest yönetim modeli olarak da anılmaktadır. 1993 yılında ABD Ulaştırma Bakanlığı tarafından düşük bilet fiyatı ve artan yolcu trafiğini ifade etmek için “Southwest etkisi” terimi ilk kez kullanılmıştır (Dinler ve Rankin, 2018:10). Southwest havayollarının yakaladığı başarı sonrası birçok işletme tarafından düşük maliyet iş modeli uygulanmaya çalışılmıştır.

2030 yılına kadar yolcu sayılarını ikiye katlaması beklenen havacılık sektöründe 2015 yılında küresel havacılık ağında düzenlenen 34 milyon planlı kalkış ile 3,5 milyar yolcu taşınırken düşük maliyetli taşımacılar 984 milyon yolcu ile toplam trafiğin %28’ini oluşturmaktadır. 2014 yılı rakamları ile karşılaştırıldığında geleneksel hava işletmelerinin bir buçuk katı büyüme sergileyen düşük maliyetli taşıyıcıların özellikle son yüzyılda sergiledikleri büyüme hızları da dikkate alındığında 2030 beklentisinde önemli bir role sahip olacağı değerlendirilmektedir. (ICAO, 2021).

Hizmet sunumu ve uyguladıkları temel yönetim stratejileri kapsamında geleneksel ve düşük maliyetli taşıyıcıları birbirinden ayıran temel farklılıklar bulunmaktadır. Bu kapsamda geleneksel ve düşük maliyetli hava taşımacılığı yönetim anlayışlarının genel strateji, ölçek, operasyon modeli, hedef pazar ve envanter yönetimi kapsamında birlerinden farklılaştıkları noktalar Tablo 1 de verilmiştir.

Öncelikle hedef müşteri kitlesi olarak düşünüldüğünde geleneksel havayolu işletmeleri geniş filo yapıları, karmaşık uçuş ağları ve yaygın hizmet çeşitliliği ile pazardaki bütün yolculara hizmet etmeyi amaçlarken düşük maliyetli havayolu işletmeleri geleneksel havayolu işletmelerinin benimsediği bazı hizmetlerden vazgeçerek fiyat odaklı müşterilere hizmet sunmaya çalışan işletmelerdir (Hunter, 2006:316). Vazgeçtikleri hizmetler ile uçuş maliyetlerini azaltılarak en ucuz uçuş hizmetini sunmaya çalışmaktadırlar.

Tablo 1: Geleneksel ve Düşük Maliyetli Hava Taşımacılığı

	Geleneksel Hava Taşımacılığı	Düşük Maliyetli Hava Taşımacılığı
Genel Strateji	Farklılaşma	Maliyet minimize edilmesi / maliyet liderliği, karakter olarak girişimci
Ölçek	Geleneksel büyük işletmeler	Daha küçük ölçekli ama etkin işletmeler
Operasyon Modeli	Dağıt ve Topla / Çoklu dağıt ve topla, besleyici rotalar ile bağlantı Kısa/orta/uzun mesafeli rotaların karışımı Çeşitli uçak tipi ve motorlar Orta düzeyde kapasite kullanımı (yaklaşık%60)	Noktadan noktaya, kısa sektör uzunluğu (400-600 deniz mili) Kısa mesafeli uçuş rotaları Tek tip uçak kullanımı Yüksek kapasite kullanımı, (yaklaşık %70-80) sektörler arasında hızlı dönüş, düşük marjlar
Pazar	Normalde diğer Geleneksel Taşıyıcılar ile rekabet halinde olup, sınıfa (kaliteye) göre farklılaşma stratejisi, Yüksek hizmet imajı, Sık tarifeleme ve uçuş esnekliği Kapsamlı uçuş içi hizmetler Kapsamlı yer hizmetleri Büyük havalimanı kullanımı	Pazarın ucuz seyahat sektörü, rezervasyon zamanına ve uçuş seçimine göre gruplandırma, Temel hizmet kalitesi, İkram ve yemek yok veya ücretli, Yer hizmetleri genellikle dışarıdan temin edilir, İkincil havalimanlarının kullanımı,
Envanter yönetimi	Önceden düzenlenmiş biletler ve koltuklar, Besleyici rotaları nedeniyle kompleks rezervasyon sistemi, Seyahat acentelerinin kullanımı	Basitleştirilmiş envanter yönetimi, Çevrimiçi rezervasyon, Biletsiz hizmet, Seyahat acentesi kullanılmaz

Kaynak: Hunter (2006:316).

Düşük maliyet iş modelinin genel karakteristik özelliklerini yalınlaştırılmış hizmet, tarife yapısı, havalimanı kullanımı, uçak kullanımı, filo yapısı, satış ve pazarlama stratejileri ve işgücü kullanımına getirdikleri yenilikler olarak sayılabilir (Akpınar, 2019:12-21). Bu iş modelinin diğer iş modellerinden ayrıldığı temel noktalardan birincisi yolculara yönelik düzenlemelerdir. Bütün toplum veya yolculara hizmet etmeye çalışmak yerine sadece fiyat odaklı müşterilere odaklanılmaktadır. Bu kapsamda diğer taşıyıcılardan daha düşük fiyat

politikası uygulayabilmek için diğer taşıyıcıların uyguladığı ve maliyet arttıran ekstra hizmetlerden vazgeçilmektedir. Bu kapsamda öncelikle uçuş esnasında yolculara sunulan ikramlar azaltılmış ya da ücretli ikram konsepti benimsenmiştir (Özkan, 2019:214). Yine maliyetlerin azaltılması kapsamında basılı bilet uygulamasından vazgeçilerek online ya da elektronik bilet uygulaması kullanılmaktadır. Ayrıca rezervasyon sırasında koltuk seçimi ekstra ücrete tabi tutularak bilet ve rezervasyon iptallerinden kaynaklı düşük kapasite kullanımı engellemek ve maliyet etkinliği sağlanmaya çalışılmaktadır.

Yapılan ikinci düzenleme ise uçuş operasyonlarına yönelik düzenlemelerdir. Bu kapsamda düşük maliyetli taşıyıcılar öncelikle daha kısa uçuş güzergahlarını tercih ederek uçuş maliyetlerini azaltmayı hedeflenmektedir. Aynı kapsamda yoğun havalimanlarının kullanımından vazgeçilerek daha düşük yoğunluktaki havalimanları tercih edilmektedir. Bu sayede trafik yoğunluğu sebebiyle havada bekleme süreleri, havalimanından alınan hizmet süreleri ve havalimanlarına ödenen vergi ve ücretlerin azaltılmasını sağlarken aynı zamanda bilet fiyatlarının belirlenmesinde esneklik sağlanmaktadır (Yılmaz, 2017:52). Ayrıca tek tip hava aracı kullanımı sayesinde hava aracı bakım ve idame maliyetlerinin azaltılması hedeflenmiştir.

Düşük maliyetli havayollarının çoğu gerekli ölçek ekonomisine sahip olmadığından, bakım ve onarım gibi teknik hizmetler, bu işleri daha uygun maliyetle gerçekleştirebilen uzmanlara (dış kaynak kullanımı) verilir ve böylece havayolu için ekstra sabit maliyetlerden kaçınılır. Tek tip bir filonun varlığı ve hizmet işlerinin dış kaynak kullanımı nedeniyle, düşük maliyetli havayolları maliyetlerinde %60'a varan tasarruf sağlayabilmektedir (Gross ve Schröder, 2007:37). Ayrıca yolcu ve diğer yer hizmetlerinin büyük ölçüde harici yüklenicilere verilmesi kontuar hizmetleri haricinde, istasyon, tesis ve personel maliyetlerinin neredeyse tamamen ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır.

Bu iş modelinde hava araçlarına yönelik düzenlemelerin başında koltuk aralık mesafelerin azaltılarak uçaklara emniyetli limitler dahilinde daha çok yolcu alınması vardır (Özkan, 2019:214). Yolcular fiyat odaklı olduğu için diğer taşımacılık modeli ve diğer taşımacılara göre daha kısa süreli hizmet alımlarında konforundan vazgeçerek daha ucuz hizmeti tercih etmektedir. Bu uçuş modelinde ayrıca diğer taşıyıcıların uyguladığı ayrıcalıklı hizmet kategorileri (first class, business class vb) gibi uygulamaların ortadan kaldırılması yoluyla fiyat çekiciliği öne çıkartılmış ve uçak doluluk oranlarının yükseltilmesi amaçlanmıştır (Tanrıverdi ve Çulha, 2010:66). Son olarak reklam ve promosyon mesajlarının kısa ve basit tutulması ve yoğun teknoloji kullanımı ile araçlara ödenen komisyonların azaltılması düşük maliyetli taşıyıcıların uyguladığı diğer maliyet azaltma stratejileridir (Mutlu ve Sertoğlu, 2018: 530).

Son dönemde geleneksel düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uyguladıkları taktikler müşteri beklentileri, bölgesel farklılıklar ve havayolları arasındaki yoğun rekabet nedeniyle yeniden düzenlenmiştir (Boeing, 2021). Ayrıca yapılan son çalışmalar düşük maliyetli havayolu işletmelerinin giderek artan bir şekilde birincil havalimanlarını kullandığını veya daha uygun fiyatlı seyahatleri uzun mesafeli pazarlara genişletmekle ilgilendiklerini ortaya koymaktadır (Dobruszkes, Givoni ve Vowles, 2017; Jimenez, vd., 2017). Düşük maliyetli taşıyıcılarının sektörden aldıkları payı arttırmak amacı ile yürüttükleri bu politikalara

geleneksek taşıyıcılık yapan firmaların tepkisiz kalması ise imkansızdır. Bu kapsamda geleneksel hava taşımacılığı yapan işletmeler kendine bağlı düşük maliyetli taşıyıcıları hayata geçirdikleri görülmektedir. Bu sebeple düşük maliyetli taşımacılık kapsamında rekabetin önümüzdeki dönemde daha da artacağı tahmin edilmektedir. Bu reaktetten en karlı çıkacak kesimin ise seyahatlerinde fiyatı ön planda tutan yolcular olması kaçınılmazdır.

1.3.Dünya’da Düşük Maliyetli Taşımacılık Uygulamaları

Yirmi birinci yüzyılda hızla gelişen düşük maliyetli hava taşımacılığı iş modeli giderek yaygınlaşsa da bu iş modeli ile başarıya ulaşabilen işletme sayısı çok azdır. Günümüzde, Southwest modelini takip eden hava taşıyıcıları, Avrupa’da (Ryanair, EasyJet), Kanada’da (WestJet), Güney Amerika’da (Brezilya’nın GOL’si), Avustralya ve Yeni Zelanda’da (Jetstar) ve Asya’da faaliyet gösteren (Malezya’nın Air Asia) olarak sayılabilir (Sarılıgan, 2019:27). Bu iş modeline yönelik uygulamalara örnek olması açısından Southwest ve Ryanair Havayolları seçilerek gelişim ve uygulamaları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1. Southwest

Düşük maliyetli hava taşımacılığı iş modelinin Amerika kıtasındaki en önemli temsilcisi ve havacılık sektörünün büyümesine hız katan bu yönetim anlayışının ortaya çıkışına öncülük eden Southwest havayolu’dur. Bu sebeple düşük maliyetli taşımacılık iş modeli aynı zamanda Southwest etkisi olarak da adlandırılmaktadır (Dinler ve Rankin, 2018:10). Southwest havayolları 1967 yılında Rolling King ve Herb Kelleher tarafından üç uçak ile kurulmuş ve ilk uçuşunu 1971 yılında Teksas, Dallas, Houston ve San Antonia şehirleri arasında yapmıştır (Southwest, 2020). Şirket 1977 yılına gelindiğinde 6 uçak ile 5 milyon yolcu kapasitesine ulaşmıştır (Muduli ve Kaura, 2011:115). Temel hedefi aynı şehir arasında taşımacılık yapan karayolu firmaları ile rekabet etmek olan Southwest havayollarının bu dönemde uyguladıkları uçuş fiyatları otobüs bilet fiyatlarından daha düşüktür. Şirket 1980’li yıllarda büyüme adımlarına devam ederek 1993 yılında Morris Air havayolları firmasını satın almış ve bu sayede uçuş operasyonlarına yedi şehir daha eklemiştir (Southwest, 1993). 1995’te kendi web sitesine sahip olan tek havayolu şirketi olan Southwest, ertesi yıl biletsiz seyahat sistemini dört şehirde uygulamaya koymuştur (Muduli ve Kaura, 2011:115). Artan teknoloji ve iletişim sistemlerinin kullanımı ile Southwest havayolları 2000’li yıllarda büyümesini sürdürmüştür. Bu kapsamda yolcuların havalimanında harcadıkları sürenin kısaltılması ve maliyetlerini azaltılması için biletsiz uçağa biniş, online check-in ve online koltuk seçimi gibi kolaylıklar hayata geçirilmiştir. 2020 yıllık raporuna göre Southwest havayolları toplam 718 adet Boeing 737 uçağı ile 40 eyalette 107 noktaya uçuş düzenlemiştir (Southwest, 2020). Covid-19 pandemisi sebebiyle Southwest havayollarının 1972 yılından itibaren 47 yıl boyunca yakaladığı art arda kar etme eğilimi 2020 yılında 3,1 milyar dolarlık net zararla kırılmıştır (Southwest, 2020).

Southwest’in en önemli yönetim stratejilerinden biri, hizmet verilen pazarları sınırlamak ve belirli bir varış noktasına her gün yüksek sıklıkta kalkışlar düzenlemektir. Uçuş operasyonunun yoğunluğu sayesinde, kaçırılan bir uçuşun sonuçlarını azaltılırken geç yolcuların elde tutulması sağlanmıştır. Southwest havayollarının personeline yönelik getirdiği en büyük yenilik personelin etkin kullanımı, takım ruhu ve aidiyet duygusunun artırılması olarak sayılabilir (Ren, 2020:1). Çalışanların bir bütün halinde hareket ederek

birbirlerini tamamlamaları amaçlanmıştır. “Bu benim işim değil” düşüncesinden uzaklaşarak dayanışma ve yardımlaşma ruhu ön plana çıkartılmıştır. Bu kapsamda uçuş için hava aracına bindiğiniz anda kabin memurlarına yardım eden pilotları veya hava aracının uçuşa hazırlanması için birbirine yardım eden değişik departmanlardan personeli görmeniz mümkündür. Ayrıca yolcular ile etkileşim içinde olan personelin sert kurallardan arınarak yolculara daha samimi davranabilecekleri bir ortam yaratılmıştır. Bu kapsamda örneğin uçuş anonslarını her an bir ünlü taklidi ile veya bir çizgi film kahramanının sesinden sunulabilmektedir (Muduli ve Kaura, 2011:116).

1.3.2. Ryanair

Avrupa Birliği bünyesinde 1990’lı yıllarda yaşanan serbestleşme hareketi sonrası pazara yeni giren düşük maliyetli taşıyıcılar ile havacılık sektörü büyük bir değişime uğramıştır. Sundukları düşük maliyetli hizmetler ile birçok AB vatandaşının hava taşımacılığına ulaşımı sağlanmış ve bu sayede Avrupa halkı ve bölgeleri birbirine yakınlaştırmıştır (Akgüç, Beblavy ve Simonelli, 2018:1). Düşük maliyetli hava taşımacılığının Avrupa kıtasındaki önemli temsilcilerinden biri olan Ryanair 1985 yılında sadece 25 çalışanı ve tek bir uçakla Dublin’de faaliyetine başlamıştır (Diaconu, 2012:345). Kuruluşundan itibaren Aer Lingus ve British Airways ile rekabete giren Rynair; ilk yılın sonunda 82.000 yolcuya hizmet etmiştir (Ryanair, 2021). 1986 yılında diğer firmaların Dublin ve Londra arası uçuş fiyatı 209 pound iken 99 pound fiyat ile sektördeki rekabeti arttırmıştır (Tran vd., 2015:1). Diğer firmalar ile artan rekabet dolayısıyla 1990 yılını büyük bir zarar ile kapatınca sadece düşük fiyat politikasının yetersiz olduğunu fark edip Southwest havayollarının uyguladığı iş modelini benimseme kararı almıştır. Bu kapsamda yeni bir yönetim kadrosu oluşturulmuş, uçak içi ücretsiz içecek ve yiyecek ikramlarından vazgeçilerek 99 pound olan Dublin-Londra uçuş biletini 59 pound seviyesine çekmeyi başarmıştır (Ryanair, 2021). Yapılan düzenlemeler sonrası Ryanair 1995 yılında rakiplerini yenerek faaliyet gösterdiği hatlarda liderliği ele geçirmiş ve giderek büyümüştür (Tran vd., 2015:1). 2000 yılında Avrupa’nın en büyük rezervasyon sitesi olan www.ryanair.com’u kurmuştur (Ryanair, 2021).

Ryanair yalnızca düşük fiyatlar açısından değil, aynı zamanda mükemmel zamanında uçuş kaydı ile de rakiplerinden ayrılmaktadır. Müşteriyi A noktasından B noktasına götürecek en temel hizmetler olan "gösterişsiz" hizmetleri sunmaktadır. Ryanair günümüzde 470 adet uçak ve 19.000'den fazla çalışanı ile 154 milyon yolcuya hizmet sunmaktadır (Ryanair, 2021).

2. YÖNTEM

Çalışma teorik çerçeve altında incelenmiştir. Nitel yöntemle dayalı tarama modeline göre tasarlanan betimsel çalışma ikincil kaynaklara dayanmaktadır. Nitel araştırma, insanın kendi potansiyelini anlaması, sırlarını çözmesi ve çabasıyla inşa ettiği sosyal yapı ve sistemlerin derinliklerini keşfetmek için geliştirdiği bilgi üretme biçimlerindedir (Baltacı, 2019:370). Belgesel tarama olarak da bilinen doküman analizinde, var olan kayıt ve belgeler incelenerek veri elde edilmektedir (Sak vd. 2021:230). Tarama modelinin avantajları ise verimli zaman kullanımı, örneklem büyüklüğü, kullanılabilirlik, düşük maliyet, tekrar kullanım, bireysellik ve özgünlük, kesinlik, geniş kapsam ve zaman, tepkiselliğin olmaması, kolay ulaşılamayacak verilere ulaşma olarak sayılabilir (Kıral, 2020:178).

Öncelikle uluslararası ve ulusal çapta havacılık faaliyetlerini düzenleyen ilgili otoritelerin yayınladığı rapor, veri ve gelecek tahminlerine ek olarak araştırmacı ve akademisyenler tarafından yapılan saha çalışmaları, makaleler, yayınlar ve sektör raporları ikincil veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda küresel çaptaki düşük maliyetli taşımacılık yapan havacılık işletmelerine yönelik ikincil veriler Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) Faaliyet Raporu, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) Yıllık Değerlendirme Raporları, Airbus Küresel Pazar Tahminlerinden elde edilmiştir. Ülkemizdeki uygulamalara yönelik ikincil veriler mevcut bu kaynaklara ek olarak Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) Yıllık Raporları, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SGHM) Faaliyet Raporları, TOBB Sektör Raporu kullanılarak elde edilmiştir. Ayrıca ilgili havacılık işletmelerinin web sayfalarındaki bilgiler derlenmiştir. Elde edilen veri, grafik ve tablolar sunularak sektörel durum açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu veriler ve sektörel trendler incelenerek geleceğe yönelik tahmin ve beklentiler değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda çalışma sorusu “Türkiye’de faaliyet gösteren düşük maliyetli havacılık işletmelerinin gelişim süreçleri ve mevcut durumu nedir?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ana kütlesini havacılık sektöründe faaliyet gösteren düşük maliyetli taşıyıcılar oluşturmaktadır. Bu kapsamda Türkiye’de faaliyet gösteren düşük maliyetli taşıyıcıların gelişim süreçleri ve mevcut durumları incelenmiş ve düşük maliyetli taşıyıcıların Türkiye’deki geleceğine yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir.

3. BULGULAR

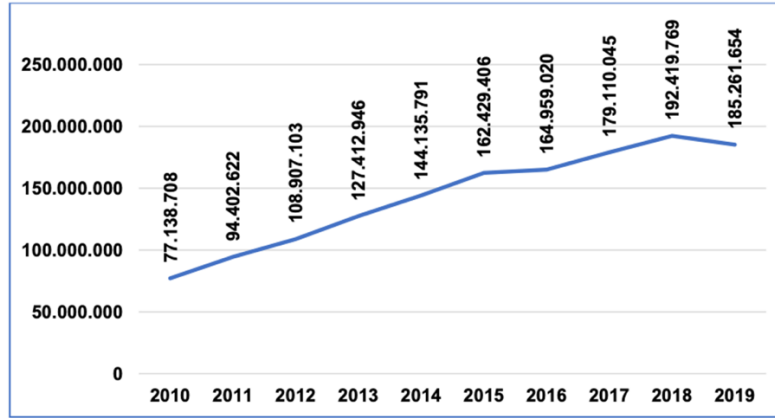
Çalışma; Türkiye’de düşük maliyetli taşımacılık uygulamaları ve Türkiye’de uygulanan düşük maliyetli taşımacılık stratejileri olarak iki başlık altında ele alınmıştır.

3.1. Türkiye’de Düşük Maliyetli Taşımacılık Uygulamaları

Havacılık sektöründe artan trafik hacmi ve yolcu talebi düşük maliyetli hava taşımacılığı anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak özellikle 2003 yılından sonra ortaya çıkan bu iş modeli havacılık sektöründeki rekabet ortamını arttırmıştır (Önen, 2016:63). Özellikle düşük maliyetli taşıyıcıların diğer taşımacılık sektörlerine yaklaşan fiyatları ve hatta bazı hatlarda diğer sektörlerle göre daha ucuz hizmet sunmaları sektörün hızlı gelişimine katkısı sağlamıştır. Bu kapsamda öncelikle Türk havacılık sektör yapısının açıklanması faydalı olacaktır.

Türk havacılık sektöründe 2019 yılında 1.5 milyon uçuş ile 185 milyon yolcu ve 4 milyon ton kargo taşınmıştır (DHMİ, 2020). Bu rakamlar yaşanan covid-19 pandemisi sebebiyle 2020 yılında düşmüş olsa da sektörün hızlı bir toparlama ile kısa sürede bu rakamlara tekrar ulaşacağı ve daha ileriye geçeceği değerlendirilmektedir.

Şekil 3: 2010-2019 Türkiye Tarifeli Yolcu Trafığı



Kaynak: DHMİ, (2020).

Düşük maliyetli uçuş hizmetlerinin sunulmaya başlaması ile birlikte yolcularda hizmet kalitesinde düşüş yaşanıp yaşanmayacağı kaygısı oluşmuştur. Bu kapsamda havacılık işletmeleri reklam kampanyalarında ucuz ve kaliteli hizmet anlayışına vurgu yapmışlardır. Sunulan düşük maliyetli hizmetlerde kaliteden ödün verilmediğinin göstergesi toplanan yolcu şikayetleridir. Havacılık işletmelerine bildirilen yolcu şikayetleri Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan SHY-YOLCU Yönetmeliği kapsamında ele alınmaktadır. Bu kapsamda ele alınan şikayet sayıları Tablo 2’de verilmiştir. Tabloda verilen bütün işlemler değerlendirildiğinde 2019 yılında toplam yolcuların yaklaşık %1’i şikâyette bulunduğu görülmektedir (TOBB, 2019:41).

Tablo 2: Havayolu Şirketlerine Göre Şikayet İşlem Sayıları

Havacılık İşletmesi	İşlem Sayısı
Pegasus	638.559
THY/Anadolujet	362.573
SunExpress	82.142
OnurAir	71.673
Corendon	35.653
AtlasGlobal	29.602
Hürkuş	1.648
Toplam	1.221.850

Kaynak: TOBB, (2019:41).

Türkiye’de 03 Mayıs 2019 tarihi itibari ile 10 hava yolu şirketi aktif olarak faaliyet göstermektedir (SHGM, 2019). Daha önceki yıllarda Türkiye’de faaliyet gösteren hava yolu işletmesi sayısı daha yüksek olmasına rağmen son olarak 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 pandemisi döneminde Atlasjet (AtlasGlobal) işletmesinin iflasını açıklaması sonrası 10’a düşmüştür. 2019 ve 2020 yıllarında Türkiye’de faaliyet gösteren havacılık işletmelerine ait toplam 554 adet hava aracının işletmelere göre dağılımı aşağıdaki Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Havayolu Şirketlerine Göre Uçak Sayıları

HAVAYOLU ŞİRKETLERİ UÇAK SAYILARI	2019	2020
THY A. O.	324	341
Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.	84	93
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	53	58
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	27	23
Atlasjet Havacılık A.Ş.	16	0
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	14	13
Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.	9	8
Tailwind Havayolları A.Ş.	5	5
MNG Hava Yolları ve Taşımacılık A.Ş.	6	5
ACT Hava Yolları A.Ş.	5	5
ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.	3	3
Toplam	546	554

Kaynak: SHGM, (2020a), SHGM, (2020b).

Türkiye’de faaliyet gösteren havacılık işletmelerinden iş modeli olarak düşük maliyetli taşımacılık modelini benimseyen havayolu işletmeleri aşağıda sıralanmıştır (ICAO, 2017):

- Pegasus Hava Yolları
- SunExpress
- AnadoluJet
- Onur Air
- Atlas Global

3.1.1. Pegasus Hava Yolları

Uçakla seyahatin bir lüks değil ihtiyaç olduğu fikri ile faaliyetini sürdüren Pegasus Havayolları düşük maliyetli taşımacılık modelini Türkiye’de ilk olarak uygulayan havacılık işletmesidir (Önen, 2016:73). Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding tarafından 1990 yılında kurulan Pegasus Havayolları 2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alınmıştır (Mutlu ve Sertoğlu, 2018:530). 2005 yılından itibaren düşük maliyetli hava taşımacılığı modelini benimseyen Pegasus Hava Yolları Türkiye’de kurulan 4. tarifeli havayolu işletmesi (SHGM, 2019) olmasına rağmen özellikle düşük maliyetli taşımacılık alanında sektörün lideri konumuna yerleşmiştir (Sarılğan, 2019:31). Pegasus Hava Yolları günümüzde yurt içinde 35, yurt dışında 78 olmak üzere toplamda 43 ülkede toplam 113 noktaya tarifeli seferler düzenlemektedir (Flypegasus, 2021).

Pegasus havayolları düşük maliyet stratejisine ek olarak geleneksel havayolu işletmelerini düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile rekabet için geliştirdikleri sık uçan yolcu programları uygulamaktadır. Bu kapsamda yolcularının cep telefonu numaraları ile kaydolabildikleri, Pegasus ve iş ortaklarından yaptıkları harcamalardan, online check-in işlemlerinden, araba kiralama, otel rezervasyonu vb. işlemlerden “uçuş puan” kazandıkları ve bu puanları uçuşlarda bilet, ikram, alan vergisi veya bagaj hakkı almak için kullanabildikleri bir “Sık Uçan Yolcu Programı’na” sahiptir (Sarılğan, 2019:31).

3.1.2. SunExpress

1989 yılında Lufthansa ve Türk Hava Yolları tarafından kurulan SunExpress adından da anlaşılacağı gibi Avrupa'dan Türkiye'deki çekici tatil bölgelerine ve Türkiye'den Avrupa'ya uçuşlar sunmak amacıyla kurulmuştur (Bircan Toprak, 2019:23). Şirketin merkezi Antalya, İzmir ve Frankfurt'tadır. 58 adet uçak, 3.500 çalışan, 10 milyondan fazla yolcu ile Türkiye'deki 17 noktadan Avrupa'da 39 noktaya uçuş düzenleyen bir büyüklüğe ulaşmıştır (SunExpress, 2021). SunExpress hizmet sunumunda benimsediği misyonunu "Biz, misafirlerimizi, aileleri, arkadaşları ve sevdikleri yerlere ulaştıran Türk-Alman tatil hava yoluyuz" şeklinde açıklarken, şirket vizyonunu ise "Alman ve Türk değerlerini harmanlayarak, Avrupa'nın en yenilikçi ve öncü tatil havayolu şirketi olmak" olarak açıklamaktadır (SunExpress, 2021).

Sunexpress'de diğer taşımacılar gibi uyguladıkları düşük maliyet stratejisinin yanında "Sunexpress your benefits" adı ile sık uçan yolcu programı uygulamaktadır. Program ile yolcu sadakatinin ödüllendirilmesi amaçlanmaktadır. Programa üye olan yolculara 10 uçuş sonrası bir uçuş ücretsiz, toplanan puanları ekstra hizmetlerde kullanabilme ve aile hesabı ile birlikte puan toplama imkanları sunulmaktadır (SunExpress, 2021).

3.1.3. AnadoluJet

Türk Hava Yollarının alt markası olan ve düşük maliyetli hava taşımacılığı iş modelini uygulayan AnadoluJet bağlı düşük maliyetli taşıyıcı olarak nitelendirilebilir (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015:189). Bağlı düşük maliyetli taşıyıcı kavramı geleneksel taşıyıcıların düşük maliyetli taşıyıcılar ile rekabet edebilmek için kendi bünyeleri içerisinde oluşturdukları alt markaları tanımlamak için kullanılır. Bu iş modelini uygulayan ve Southwest havayollarının uyguladığı düşük maliyet stratejisi ile mücadele etmek için Amerika'da faaliyet gösteren geleneksel taşıyıcılar tarafından oluşturulan Song (Delta Airlines), Metrojet (US Airways) ve Shuttle (United Airlines) gibi bağlı düşük maliyetli hava taşımacılığı markaları başarısız olmuştur. Ancak bu iş modeli Avrupa'daki geleneksel taşıyıcılar tarafından halen uygulanmaktadır. Avrupa'daki uygulamalara Lufthansa Havayollarının alt markası olan Eurowings Havayolları ve AirFrance Havayollarının alt markası olan Transavia Havayolları örnek olarak verilebilir.

"Uçmayan Kalmasın" sloganı ile 2008 yılında kurulan AnadoluJet şu anda Ankara ve İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı merkezli düzenlediği uçuşlar ile 68 nokta ve 107 hatta uçuş hizmeti vermektedir. AnadoluJet 2020 yılı itibarıyla 36 adet B737-800'den oluşan uçak filosuna sahiptir (AnadoluJet, 2021). AnadoluJet düşük maliyetli havayolu olarak kendini konumlandırırken, ücretsiz ikram ve bagaj hakkı servisleri sunarak rakiplerinden bir miktar farklılaşmaktadır. Özel bekleme alanları, araç kiralamak gibi ek hizmetlerini ise rakipleri ile benzer şekilde ücretli olarak sunmakta, yolcularının ekonomik bir seyahat deneyimi yaşamalarını sağlamaya çalışmaktadır.

AnadoluJet bağlı bulunduğu Türk Havayollarının uyguladığı "miles&smiles" yolcu programına dahildir. Kazanılan puanlar ile her iki kurumda bilet ve hizmet alımlarında kullanılabilir (AnadoluJet, 2021).

3.1.4. Onur Air

1992 yılında üç uçak ile kurulan Onur Air 1994 yılında TenTour ile yaptığı antlaşma sonucu turizm sektörüne odaklanmıştır (Bircan Toprak, 2019:24-25). 1998 yılında yaşanan ekonomik kriz neticesinde küçülmek zorunda kalan şirket yönetim anlayışında gidilen değişiklikler ile tekrar kar etmeye başlayarak büyümesini günümüze kadar sürdürmeyi başarmıştır. Bu değişiklikler kapsamında ekip kiralama ve uçuş personelinin yabancı ülke şirketlerinde çalıştırılması yöntemleri uygulanmıştır. Onur Air misyonunda hizmet kalitesi ve uçuş güvenliğine vurgu yaparken, şirket vizyonunu “hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran, güvenilir, zamanında ve makul fiyatlı uçuşlar sunmak” olarak belirlemiştir (OnurAir, 2021).

Onur Air, Airbus A330, A321 ve A320’den oluşan toplam 33 hava aracına sahiptir. Turizm sektörüne odaklanan Onur Air düzenlediği tarifersiz uçuşlar ile Bodrum, Dalaman, Antalya, İzmir ve İstanbul’dan büyük bir çoğunluğu Avrupa’da olan 35 ülkeye ve 80 destinasyona sefer düzenlenmektedir (OnurAir, 2021).

Ayrıca sık uçan yolcular için uyguladığı OnurExtra programı sunmaktadır. Bu program ile yolcular seyahatlerinden puan ve ayrıcalıklar kazanarak seyahatlerini daha ekonomik ve konforlu şekilde yapabilmektedirler (OnurAir, 2021).

3.1.5. Atlas Global Havayolları

ICAO tarafından 2017 yılında yayımlanan “2030 Yılına Kadar Küresel Hava Taşımacılığının Görünümü (Global Air Transport Outlook to 2030)” adlı raporda ICAO tanımına göre düşük maliyetli taşımacılık iş modeli uygulayan havacılık işletmelerine yer verilmiştir. Bu rapora göre Atlas Global Havayolları Türkiye’de düşük maliyetli taşımacılık iş modelini uygulayan beş havacılık işletmesinden biridir (ICAO, 2017).

2001 yılında ilk olarak Atlasjet adı ile iç ve dış hatlarda yolcu ve kargo taşımacılığı amacı ve “hayallerin üstünde bir dünya” sloganı ile kurulan Atlasglobal ilk tarifeli yolcu uçuşunu 2004 yılında gerçekleştirmiştir (Bircan Toprak, 2019:26). Kurduğu uçuş okulu ile uçuş ekibi eğitimi ve profesyonel kadrosu ile uluslararası havayolu işletmelerine bakım hizmeti sunmuştur. Atlasjet 2017 yılında ortalama yaşları 11,19 olan toplam 25 adet (bir adet A-319-100, sekiz adet A320-200 ve onaltı adet A321) uçaktan oluşan uçuş filosu ile hizmet sunmuştur. Atlasjet adı 2015 yılında Atlasglobal olarak değiştirilmiştir. 2020 yılına kadar Orta Doğu, Asya ve Avrupa’da 21 ülkede 40 farklı noktaya uçuş düzenlemiştir. Ancak 2020 yılında yaşanan pandemi sürecinin de etkisiyle Atlasglobal 12 Şubat 2020 tarihinde tüm uçuşlarını durdurup 14 Şubat 2020 tarihinde iflas başvurusunda bulunduğu SHGM tarafından twitter hesabı üzerinden duyurulmuştur (Sivil Havacılık GM, 2020).

3.2. Türkiye’de Uygulanan Düşük Maliyetli Taşımacılık Stratejileri

Düşük maliyetli havayolu işletmelerin uyguladıkları temel stratejiler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar maliyet arttırıcı faaliyetlerden vazgeçilmesi, ikincil havalimanlarının etkin kullanımı ve hava aracı filosu ile personelin etkin kullanımıdır. Türkiye’deki düşük maliyetli taşıyıcıların faaliyetleri bu üç başlık altında incelenmiştir.

Öncelikle bütün işletmeler tarafından uçuş sırasında yolculara sunulan ve uçuş maliyetlerini arttıran hizmetler olan yemek hizmetinden ya vazgeçildiği ya da ücretli hale getirildiği göze çarpmaktadır. Ancak daha küçük çaptaki içecek, sandviç, kek veya kurabiye gibi ikramların devam ettiği görülmektedir. Bunu sebebinin geleneksel Türk toplumunda bulunan misafirlere ikramda bulunma anlayışından vazgeçilememesi veya vazgeçilmesi durumunda toplum tarafından uygun karşılanmayacağı korkusu olduğu değerlendirilmektedir.

Düşük maliyetli taşımacılığın bir diğer stratejisi olan ikincil havalimanlarının kullanımı stratejisinin Türkiye'nin coğrafi konum ve göreceli olarak küçük bir coğrafi yapıya sahip olmasından dolayı etkin olarak uygulanamadığı görülmektedir. Öncelikle Türkiye'nin göreceli olarak küçük yapısından dolayı en uzun uçuş mesafesi iki saat ile kısıtlıdır. Ayrıca İstanbul'da bulunan Sabiha Gökçen Havalimanı dışında birçok büyük şehirde işletmelerin kullanabilecekleri ikincil havalimanı bulunmamaktadır. Bu sebeple düşük maliyetli taşıyıcılar birçok rotada geleneksel taşıyıcılar ile aynı hatları kullanmakta ve rekabet içerisindedirler.

Düşük maliyetli havayolu işletmelerin uyguladıkları iş modellerinden biri de daha az tipe sahip hava aracı filosu oluşturarak bakım personelini maksimum kullanmak ve bakım maliyetlerini azaltmaktır. Bu kapsamda Türkiye'deki havayolu işletmelerinin filo yapıları incelendiğinde 31.12.2020 tarihi itibari ile geleneksel havayolu iş modelini izleyen Türk Hava Yollarının 13 farklı tipte hava aracı ile faaliyet gösterirken düşük maliyetli hava taşımacılığı iş modelini izleyen Pegasus havayollarının 3, Sunexpress'in 1, Anadolujet'in 1, Onur Air'in 3 ve Atlas Global'in 2 tip uçak ile hizmet verdiği görülmektedir (SHGM, 2020a).

Türkiye'de faaliyet gösteren düşük maliyetli taşıyıcıların küresel uygulamalara paralel olarak hava araçlarının daha etkin ve verimli kullanımı kapsamında koltuk diz mesafelerini azaltarak hava araçlarının yolcu kapasitelerini arttırdığı görülmektedir. Kısa süreli uçuşlarda fiyat öncelikli seçim yapan yolcuların konforlarından vazgeçmelerine sebep olan bu uygulama Türkiye'de yaygın olarak kullanılmaktadır. Hava aracı filolarının aktif şekilde kullanımı kapsamında uygulanan diğer bir strateji ise Türkiye'de uçuş taleplerinin ve sıklığının azaldığı kış dönemlerinde hava aracı ve uçuş ekibinin daha sıcak bölgelerde faaliyet göstermek üzere kiralanmasıdır. Bu kapsamda hava araçları ve uçuş personeli Orta Doğu ülkelerine kiralandığı görülmektedir.

Son olarak Türkiye'de faaliyet gösteren ve düşük maliyetli taşımacılık iş modelini benimsemiş havacılık işletmelerinin, iş modeli içinde olmasa da "sık uçan yolcu" programı uyguladıkları tespit edilmiştir. Geleneksel iş modeli uygulayan havacılık işletmeleri tarafından oluşturulan ve daha sıklıkla kullanılan "sık uçan yolcu" programlarının temel çıkış noktası düşük maliyetli taşıyıcılar ile rekabet etmektir. Bu programların düşük maliyet iş modeli uygulayan işletmelerce uygulanmasının sebebi Türkiye'de faaliyet gösteren her iki taşımacılık şeklinin ana uçuş hatlarında birbiriyle rekabet eder konumda olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

4. SONUÇ

Dünya çapında yaşanan serbestleşme birçok sektör gibi havacılık sektöründe de büyük değişiklikler yaşanmasına sebep olmuştur. Bu sayede ortaya çıkan düşük maliyetli taşımacılık modeli ise serbestleşmenin havacılık sektörüne en büyük etkilerinden biri olarak sayılabilir. Düşük maliyetli taşımacılık modelinin ortaya çıkması ile havacılık sektöründe ve yolcu sayılarında muazzam bir büyüme görülmüş, ikincil havalimanlarının kullanımı hızla artmıştır. Bölgesel ve işletmeler bazında değişikliklere uğrasa da uygulanan temel teknikler sabit kalmıştır. Bu kapsamda düşük maliyetli taşıyıcıların uyguladıkları başlıca stratejiler ikincil havalimanlarının kullanımı, maliyet arttırıcı ek hizmetlerden vazgeçilmesi, aktif filo ve personel kullanımı olarak sayılabilir. Bununla birlikte hiçbir yönetim anlayışının sonsuza kadar başarıyı garantilemeyeceği açıktır. Bu kapsamda düşük maliyetli taşıyıcı stratejisi izleyen işletmelerin sürekli değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için stratejilerini ve iş modellerini güncellemeleri gerekmektedir.

Küresel çapta havacılık sektörünün yaşadığı hızlı gelişme dönem dönem ekonomik krizler ve son dönemde yaşanan küresel Covid-19 salgını sebebiyle sekteye uğramıştır. Özellikle 2019 yılında ortaya çıkan ve küresel dolaşımın kısıtlanmasına sebep olan Covid-19 salgını havacılık sektöründe telafisi uzun yıllar sürecek yaralar açmıştır. Türkiye’deki işletmelerde dahil bazı havacılık şirketleri faaliyetlerini durdurarak iflaslarını açıklamak zorunda kalmışlardır. Havacılık sektörünün toparlanması ve mevcut durumuna tekrar dönebilmesinin uzun zaman alacağı tahmin edilmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren ve düşük maliyet politikası uygulayan havacılık işletmelerinin gerek uyguladıkları iş modelinin temel ilkeleri gerekse de küresel çaptaki uygulamalar ile karşılaştırıldığında maliyet arttırıcı faaliyetlerden vazgeçilmesi, filo ve personelin aktif kullanımı, hava aracı tip sayısının azaltılarak bakım maliyetlerinin düşürülmesi gibi temel uygulama stratejilerin başarılı şekilde uygulandığı görülmektedir. Ancak bazı uygulamalarda bölgesel ve kültürel yapı sebebiyle farklılıklar göze çarpmaktadır. Öncelikle nispeten küçük bir coğrafi yapıya sahip olan Türkiye’de merkezi havalimanları dışında kalan uçuş sayılarının çok sınırlı olduğu dikkati çekmektedir. Bu sebeple düşük maliyetli taşıyıcıların düzenledikleri uçuşların büyük bir kısmını merkezi havalimanlarından bölgesel havalimanlarına olduğu görülmektedir. İstanbul’da ikincil havalimanı olarak Sabiha Gökçen Havalimanı bulunmasına rağmen ülkemizin diğer büyük şehirlerinde faaliyet gösterebilecekleri niteliklere sahip ikincil havalimanlarının olmaması işletmelerin faaliyet alanlarını kısıtlamaktadır. Ayrıca maliyet arttırıcı hizmetlerden olan kabin içi yemek ikramından vazgeçilmiş olsa da daha küçük ikramlar olan içecek, sandviç, kek veya kurabiye gibi ikramlardan kültürel farklılıklardan dolayı birçok işletmede vazgeçilemediği görülmektedir. Ayrıca çalışmada geleneksel havayolu işletmelerini düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile rekabet için geliştirdikleri sık uçan yolcu programlarının Türkiye’de mevcut düşük maliyetli taşıyıcılar tarafından uygulandığı görülmüştür. Bunun sebebinin yetersiz ikincil havalimanları sebebiyle ana hatlarda faaliyet gösteren geleneksel ve düşük maliyetli taşıyıcıların rekabet içinde olmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Türkiye jeopolitik konumu ve İstanbul 3. Havalimanının faaliyete geçmesi ile birlikte havacılık sektöründe büyük atılımlara fırsat sunacak ve havacılık sektöründe büyük

değişimlere yol açacak kapasiteye sahiptir. Bu kapsamda Türkiye’de faaliyet gösteren düşük maliyetli havacılık işletmelerinin bölgesel çapta hizmet sunmaya odaklanarak bu potansiyeli değerlendirmeleri önemlidir. Yaşanan ekonomik krizlere rağmen ülkemizde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri tüm dünyada ön plana çıkabilecek fırsat ve potansiyele sahiptir. Bu kapsamda atılacak adımlar ülkemizdeki havacılık sektörünün geleceğini belirleyecektir.

Nitel araştırma deseni ile oluşturulan bu çalışmada, kullanılan ikincil veri kaynakları ile Türkiye’deki düşük maliyetli havayolu iş modelini uygulayan havacılık işletmelerin mevcut durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gelecek araştırmalarda, nitel araştırmaların yanında nicel araştırma tasarımlarından yararlanılarak, müşteri ve paydaşların düşük maliyetli havacılık işletmelerinden beklentileri, sunulan hizmet kalitesine yönelik algıları ve uygulanan pazarlama stratejilerinin etkisinin ölçümü konuları üzerinde çalışılmasının literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgüç, M., Beblavy, M. ve Simonelli, F. (2018). Low-Cost airlines bringing the EU closer together, ceps research report. Centre European Policy Studies, Brussels.
- Akpınar, B. (2019). *Düşük maliyetli havayollarında ek hizmet yönetimi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aksoy, C. ve Dursun, Ö.O. (2018) A general overview of the development of the civil aviation sector in Turkey. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67), 1060-1076.
- Airbus (2019). Global market forecast cities, airports & aircraft 2019-2038, <https://www.airbus.com/aircraft/market/global-market-forecast.html>, Erişim Tarihi: 14.05.2021.
- AnadoluJet, (2021). Hakkımızda, <https://www.anadolujet.com/tr/kurumsal/hakkimizda>, Erişim Tarihi: 14.05.2021.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır?, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bircan Toprak, S. (2019). *Düşük maliyetli havayolu şirketlerinde web sitesi hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi: bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Boeing, (2021). Current market outlook 2017-2036. <http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/market/current-market-outlook-2017/assets/downloads/2017-cmo-6-19.pdf>, Erişim Tarihi: 21.05.2021.
- DHMI, (2020). 2020 Yılı Faaliyet Raporu. https://www.dhmi.gov.tr/Lists/FaaliyetRaporlari/Attachments/21/DHMI_2020_Faaliyet_Raporu.pdf, Erişim Tarihi: 12.05.2021.
- Diaconu, L. (2012). The evolution of the European low-cost airlines business models, Ryanair case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 342-346.
- Dinler, N., ve Rankin, W. B. (2018). Assessment of the evolving low-cost business model for the future importance of U.S. secondary airports. *International Journal of Aviation, Aeronautics and Aerospace*, 5(4), 1-35.
- Dobruszkes, F., Givoni, M., ve Vowles, T. (2017). Hello major airports, goodbye regional airports? Recent changes in European and US low-cost airline airport choice. *Journal of Air Transport Management*, 59, 50-62.
- FlyPegasus (2021). Genel bakış, <https://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/genel-bakis>, Erişim Tarihi: 12.05.2021.
- Gross, S. ve Schröder, A. (2007): *Handbook of Low-Cost Airlines – Strategies, Business Processes and Market Environment*, Berlin.
- Hunter, L. (2006). Low-Cost airlines: business model and employment relations. *European Management Journal*, 24(5), 315-321.
- Jimenez, E., Claro, J., de Sousa, J. P., ve de Neufville, R. (2017). Dynamic evolution of European airport systems in the context of low-cost carriers’ growth. *Journal of Air Transport Management*, 64, 68-76.
- IATA (2020). Annual Review 2020, <https://www.iata.org/en/publications/annual-review/>, Erişim Tarihi: 12.05.2021.

- ICAO, (2017). <https://www.icao.int/sustainability/Documents/LCC-List.pdf>, Erişim Tarihi: 19.04.2021.
- ICAO (2019). IHLG-Aviation Benefits Report 2019; <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>, Erişim Tarihi: 19.04.2021.
- ICAO, (2021). <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Low-Cost-Carriers.aspx>, Erişim Tarihi: 19.04.2021.
- Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 170-189.
- Kurt, Y. (2017). Düşük maliyetli havayolu kullanıcılarının sosyal medya etkileşimi: Pegasus Havayolları twitter analizi, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 60, 465-491.
- Kuyucak Şengür, F. ve Şengür, Y. (2012, 24-26 Mayıs). Havayolu iş modelleri: kavramsal bir analiz. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İzmir.
- Muduli, A. ve Kaura, V. (2011). Southwest airlines success: a case study analysis, *BVIMR Management Edge*, 4(2), 115-118.
- Mutlu, S. ve Sertoğlu, A. E. (2018). Düşük maliyetli ve tam hizmet sunan havayolları müşterilerinin hizmet kalitesi beklentilerinin karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 528-550.
- OnurAir (2021). Misyon ve vizyon, <https://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Vizyon-ve-Misyon/10/21/0>, Erişim Tarihi: 14.04.2021.
- Özkan, T. (2019). Farklılaştırılmış ve düşük maliyetli strateji uygulayan havayolu işletmelerinin müşteri değeri yaratma anlayışlarının incelenmesi. *MAKÜ Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 209-223.
- Önen, V. (2016). Geleneksel havayolları ile düşük maliyetli taşıyıcılar arasındaki stratejik yönetim ve pazarlama karması farklılıklarının içerik analizi, THY-Pegasus karşılaştırması, *International Journal of Academic Value Studies*, 2(7), 63-94.
- Ren, J. (2020). Fare impact of southwest airlines: a comparison of non-stop and connecting flights, *Journal of Air transport Management*, 84, 1-6.
- Ryanair, (2021). About us, <https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/about-ryanair/about-us>, Erişim Tarihi: 25.05.2021.
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç. ve Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250.
- Sarılgan, A.E. (2019). Frequent flier programs of low-cost airlines the world and Turkey, *International Journal of Aviation Science and Technology*, 1(1), 24-35.
- SHGM, (2019). http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik_isletmeleri/Havayolu_isletmeleri030621.pdf, Erişim Tarihi: 25.05.2021.
- SHGM, (2020a). SHGM İstatistikler, <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4547-istatistikler>, Erişim Tarihi: 25.05.2021.
- SHGM, (2020b) 2020 Yılı faaliyet raporu, <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2020.pdf>, Erişim Tarihi: 24.05.2021.
- Sivil Havacılık GM (2020), <https://twitter.com/SHGM/status/Atlasglobal-resmen-iflas-basvurusunda-bulundu>, Erişim Tarihi: 22.05.2021.

- SunExpress (2021). Şirket profili, <https://www.sunexpress.com/tr/sirket/sunexpress-duenyasi/sirket-profil/>, Erişim Tarihi: 25.05.2021.
- Southwest (1993). Southwest Airlines CO. 1993 Annual Report to Shareholders, <http://investors.southwest.com/~media/Files/S/Southwest-IR/documents/company-reports-ar/ar-1993.pdf>, Erişim Tarihi: 24.05.2021.
- Southwest (2020). Southwest Airlines CO. 2020 Annual Report to Shareholders, http://investors.southwest.com/~media/Files/S/Southwest-IR/LUV_2020_Annual%20Report_.pdf, Erişim Tarihi: 24.05.2021.
- Şengür, Y. (2004). *Havayolu taşımacılığında düşük maliyetli taşıyıcılar ve Türkiye’deki uygulamaların araştırılması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tanrısevdi, A ve Çulha, O. (2010). Düşük fiyatlı havayolu taşımacılığı (DFHT) sektörünün genel özellikleri ve uygulanan pazarlama karmalarının yapısı: Türk DFHT firmaları üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 65-97.
- Taşçı, D. ve Yalçınkaya, A. (2015). Havayolu sektöründe yeni bir iş modeli: bağlı düşük maliyetli havayolu (airline within airline) modeli ve Anadolujet örneği bağlamında bir karşılaştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 177- 201
- Tran, N.B.; Perkinson, J.; Sinnenberg, C.; Tarica, L. ve Harrison, J. S. (2015). *Ryanair Holdings*, Robins School of Business, University of Richmond.
- TOBB Türkiye Sivil Havacılık Meclisi (2020). Türkiye sivil havacılık meclisi 2019 yılı sektör raporu, <http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2020/Türkiye%20Sivil%20Havacılık%20Meclisi%20Sektör%20Raporu%202019.pdf>, Erişim Tarihi: 24.05.2021.
- Yılmaz, M.K. (2017). A study on the future of low-cost carrier business model in international air transportation, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 48-57.

