

TÜRKİYE'DE HAVAYOLU İŞLETME MODELİNDE YENİ BİR EĞİLİM: HİBRİT MODEL

A New Trend in the Airline Business Model in Turkey: Hybrid Model

ARAŞTIRMA MAKALESİ /RESEARCH ARTICLE

Geliş Tarihi/Received:
05.12.2021
Kabul Tarihi/Accepted:
05.01.2022

Mecit DURMUŞ
Pegasus Havayolları
mecitdurmus26@gmail.com

Zeyd ALTINTOP
Samsun Üniversitesi,
Sivil Havacılık Yüksekokulu,
Havacılık Yönetimi Bölümü
ze_yd_44@hotmail.com
ID 0000-0001-7976-8562

Ferhat AKYÜZ
Dr. Öğr. Üyesi
Samsun Üniversitesi,
Sivil Havacılık Yüksekokulu,
Havacılık Yönetimi Bölümü
akyuzferhat@yahoo.co.uk
ID 0000-0001-6825-294X

Özet

Düşük maliyetli işletme modeli, 1970'li yıllarda havacılık sektörünün serbestleştirilmesiyle (Deregülasyon) varlığını hissettirmiş ve o günden bugüne sürekli gelişim ve değişim göstermiştir. Operasyonel ve yönetsel maliyetlerin minimize edilmesini esas alan işletme modeli ile müşteriye düşük fiyat sunan havayolu işletmeleri “Düşük Maliyetli (Low-Cost)” taşıyıcı/havayolu olarak tanımlanmaktadır. Düşük maliyetli işletme modeli hem havacılığın hem de havacılıkla ilgili diğer sektörlerin gelişiminde rol oynamaktadır. Bu çalışmada, havayolu işletme modelleri, havayolu ağ yapısı, ortak uçuş sistemi, filo yapısı ve tipleri, sadakat programları, biletleme ve rezervasyon sistemleri ve uçuş esnasındaki sunulan hizmetler gibi değişkenler ele alınmış ve Türkiye’deki hava yolu işletme modelleri de sözü edilen değişkenler üzerinden incelenmiştir. Türkiye’de havayolu sektöründe Pegasus Havayolları ve Türk Hava Yolları olmak üzere iki ana aktör bulunmaktadır. Pegasus Havayolları düşük maliyetli işletme modeli, Türk Hava Yolları ise tam hizmet taşıyıcı modelini uygulamaktadır. Hava yolu iç hat pazarında bu iki aktör arasındaki rekabetin havayolu işletme modelini değişime uğrattığı görülmektedir. Bu çalışmada Türkiye’deki havayolu işletme modelinin hibrit bir modele evirildiği ortaya konulmaktadır. Çalışma, havayolu firmaları ve havacılık otoritelerinin sunmuş olduğu niteliksel ve niceliksel veriler aracılığıyla yürütülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Düşük Maliyetli Taşıyıcılar, Tam Hizmet Taşıyıcılar, Pegasus Havayolları, Türk Hava Yolları, AnadoluJet

Abstract

The low-cost business model made its presence felt in the sector with the liberalization (Deregulation) of the aviation sector in the 1970s and has continuously developed and changed since then. Airlines that offer low prices to customers by minimizing operational and managerial costs are defined as low-cost carriers/airlines. The low-cost business model has played a role in the development of both aviation and other aviation-related sectors. In this study, airline business models are discussed over variables such as flight network structure, code share flights, fleet structure and types, loyalty programs, ticketing and reservation systems and in-flight services and airline business models in Turkey are also examined through the mentioned variables. There are two main actors in the airline industry in Turkey, Pegasus Airlines and Turkish Airlines. Pegasus Airlines adopts the low-cost operating model, while Turkish Airlines adopts the full-service carrier model. It is observed that the competition between these two actors in the domestic airline market has changed the airline business model. In this study, it has been revealed that the airline operating model in Turkey has evolved into a hybrid model. The study will be conducted through qualitative and quantitative data obtained from the documents of airline companies and aviation authorities.

Keywords: Low-Cost Carriers, Full Service Network Carriers, Pegasus Airlines, Turkish Airlines, AnadoluJet

GİRİŞ

Tüketicilerin talep esnekliklerinin (gelir ve fiyat) farklılık göstermesi, işletmeleri farklılaştırılmış ürünler geliştirmeye yönlendirmektedir. Ürün ve hizmet farklılaşması sivil hava taşımacılığı sektöründe birkaç farklı işletme modelini ön plana çıkarmaktadır. Bunlardan en karmaşık olanı düşük maliyetli işletme modelidir ve bu model sektördeki rekabeti farklı bir seviyeye taşımaktadır. Bunun yanı sıra, bayrak taşıyıcı olarak sınıflandırılan tam hizmet taşıyıcı modelini benimseyen şirketler, sektördeki varlıklarını sürdürebilmek adına düşük maliyet politikası uygulayan şirketlerle rekabet halindedir. İşletmelerin aldıkları çeşitli kararlar, şirketlerin geleceğinde etkin rol oynamaktadır.

Türkiye'nin, havacılık sektörünün gelişmesinde büyük rolü olan düşük maliyetli işletme modeli ile tanışması dünya geneline göre daha geç olmuştur. Türkiye düşük maliyetli işletme modeli ile sivil havacılık sektörünün 1983 yılında serbestleşmesiyle tanışmıştır. Ancak Türk Hava Yolları (THY)'nin tekel konumu, 2003 yılından sonra kırılmış ve sektöre firma girişleri artmıştır. İç hat pazarına yeni firmaların girişi ile tekel konumda olan THY'nin işletme modeli sarsıntıya uğramıştır. Pegasus Havayolları düşük maliyetli havayolu işletme modeliyle sektörde rekabet avantajı elde etmiş ve THY'yi işletme modelini değiştirmeye yöneltmiştir. THY'nin 2008 yılında havayolu piyasasına AnadoluJet adı altında hizmetler sunması bu yönelimin ilk işaretini oluşturmuştur. THY, Pegasus Havayolları ile rekabet edebilmek amacıyla bu hizmetleri sunmaya başlamıştır.

Bu çalışmada öncelikle havayolu taşımacılığındaki işletme modelleri incelenecektir. İnceleme, tam hizmet taşıyıcılar ile düşük maliyetli taşıyıcılar olmak üzere iki temel işletme modeli çerçevesinde yapılacaktır. Ancak düşük maliyetli işletme modeli daha ayrıntılı ele alınacaktır. İşletme modelleri incelenirken dünya genelinde Amerika'da Southwest Airlines başta olmak üzere Avrupa'dan Ryanair ve EasyJet gibi başat havayolu şirketleri dikkate alınacaktır. Türkiye'de ise THY, Pegasus Havayolları ve THY alt markası olan AnadoluJet gibi hava yollarının uygulamaları mercek altına alınacaktır.

Bu çalışma, öncelikle Türkiye'de sivil havacılık sektöründe hangi havayolu işletme modelinin kullanıldığı sorusu üzerine kurgulanmaktadır. Bu amaçla her iki işletme modelini karşılaştırarak Türkiye'de ne tam olarak düşük maliyetli taşıyıcı işletme modelinin, ne de tam hizmet taşıyıcı işletme modelinin kullanıldığı ortaya konulacaktır. Çalışmanın temel varsayımı, Türkiye'de sözü edilen iki havayolu şirketinin kullandığı işletme modellerinin hibrit bir model olduğudur.

Çalışmada ele alınan havayolu şirketlerine ait bilgiler işletmelerin faaliyet raporları ve yıllıklarından elde edilecektir. Bununla beraber Devlet Hava Meydanları İşletmelerinin (DHMI) ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) dokümanlarından da faydalanılacaktır. Türkiye'de sivil havacılık sektöründeki işletmelere ait detaylı bilginin kamuoyuyla yeterince paylaşılmaması, çalışma açısından sınırlılıklar taşısa da uluslararası istatistik kurumlarından faydalanılarak bu durum aşılmaya çalışılmıştır.

1.Havayolu Taşımacılığındaki İşletme Modelleri

İşletme modeli (İş Modeli), bir işletmenin belli bir değeri nasıl yarattığını, piyasaya arzını ve finansal sürdürülebilirliğini hangi yolla sağladığını açıklayan süreçler ve politikalar bütünüdür (Osterwalder& Pigneur, 2010:29). 1970'li yılların başlarında ABD'de havayolu taşımacılık sektörünün serbestleşmesiyle beraber yeni fikirlere sahip havayolu firmaları sektöre giriş yapmıştır. Bunun neticesinde havacılıkta tek tip olan işletme modeli kısa süre içinde çeşitlendi ve bu çeşitlilik yeni bir rekabet ortamı oluşmasına neden olmuştur. Bu rekabet ortamı havayolu işletmelerini farklı stratejiler kullanmaya sevk etmiştir. Bu stratejiler havayolu işletme modellerinin temellerini oluşturmaktadır. Günümüzde havayolu taşımacılığında tam hizmet taşıyıcılar (Full Service Network Carriers) ve düşük maliyetli taşıyıcılar olmak üzere iki temel işletme modeli bulunmaktadır. Bu iki modelin dışında kalan, nispeten düşük maliyetli taşıyıcılara daha yakın olan Sınırlı Taşıyıcılar (Charter Carriers) ve Bölgesel Taşıyıcılar (Regional Carriers) olmak üzere iki model daha mevcuttur.¹ Her ne kadar birbirinden ayrıt edilen farklı modeller olmasına rağmen, rekabet ortamından kaynaklı olarak bu modeller arasındaki keskin sınırlar azalmaya başlamıştır. Böylece hibrit olarak nitelendirilebilecek yeni bir model daha belirginleşmeye başlamıştır.

¹ Sınırlı Taşıyıcılar ve Bölgesel Taşıyıcılar için bkz. (Williams, 2001), (European Commission , 2009)

1.1. Tam Hizmet Taşıyıcılar (Full Service Network Carriers)

Tam hizmet sunan bir havayolu şirketi, karakteristik olarak geleneksel, milli veya büyük bir havayolu taşıyıcısıdır. Geniş bir uçuş ağına sahiptir. Tam hizmet taşıyıcılar; geniş çaplı uçuş öncesi ve sonrası hizmetleri ile sınıflara ayırdığı yolculara farklı hizmetler sağlamaktadır. Bununla beraber bu taşıyıcılar bir veya daha fazla manevra (Hub) havalimanı kullanan ve operasyonlarını bu havalimanlarından gerçekleştiren havayollarıdır. Serbestleşmeden önce tam hizmet taşıyıcıların çoğu devlet desteği ile kurulmuş, birçoğu da kendi marka değerinin yanında bağlı bulunduğu ülkenin bayrak taşıyıcılığını yapmaktadır. Ancak günümüzde dünya genelinde birçok tam hizmet taşıyıcı modelini kullanan havayolu işletmesi özelleştirilmiştir. Hâlihazırda Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)'nın 290 mevcut üyesinden, tam hizmet taşıyıcı iş modelini benimseyen 65 şirket bulunmaktadır (IATA, 2021).Avrupa'da KLM (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij) Royal Dutch Airlines, British Airways, AirFrance ve ülkemizde Türk Hava Yolları bu taşıyıcılara örnek olarak gösterilebilir.

Tam hizmet taşıyıcıları; filo yapıları, bilet rezervasyon sistemleri ve oluşturulan hava yolu ittifakları açısından ele alındığında diğer taşıyıcılardan farklılık göstermektedir. Sözü edilen bu üç alan, düşük maliyetli taşıyıcılar ile tam hizmet taşıyıcılar arasındaki rekabeti analiz etmek açısından önemlidir ve bu üç alan tam hizmet taşıyıcılarının tekel/oligopol konumlarını güçlendirmektedir.

Tam hizmet taşıyıcılar genellikle karışık bir filoyapısına sahip olmaktadır. Dar gövdeli uçaklarla orta ve kısa mesafeli uçuşlar ile merkeze (Hub havalimanlarına) yolcu taşımakta, merkezdeki yolcu daha sonra tekrardan kısa mesafeli uçuşlarla veya uzun menzilli geniş gövdeli uçaklar ile varış noktasına ulaştırılmaktadır (European Commission , 2009). Tam hizmet taşıyıcılarının coğrafi menzili sadece iç hatlarla sınırlı kalmaz, farklı coğrafi mekânlar arasında da yolcu taşımalarını sağlamaktadır. Uluslararası uçuşlarla beraber kıtalar arası bağlantılar da mevcut olabilmektedir. Bağlantı yapıları Topla ve Dağıt²(Hub&Spoke) şeklinde yolcu manevra havaalanına belli saat aralıklarında toplamakta ve belli bir dalgalanma ile toplanan yolcu buradan gideceği yere bağlantılı uçuş ile aktarmaktadır. Topla ve dağıt sistemi havayolunun ürün çeşitlendirmesini sağlamaktadır. N sayıda noktaya sahip bir havayolu; eğer her noktayı bir diğer noktaya direkt uçuşlarla bağlamak isterse, tek hat (Point to Point) sistemi gereğince $\frac{n(n-1)}{2}$ adet bağlantı kurması gerekecektir. Topla ve dağıt sistemi ise N sayıda noktalardan stratejik olarak seçilecek bir tanesinin Hub, diğerlerinin Spoke olarak ataması durumunda sadece $n - 1$ sayıda bağlantıya ihtiyaç duyacaktır. Bu sistem sayesinde çok daha az uçak ile çok daha fazla ürün çeşitliliği yaratılabilmektedir. Ayrıca havayolu şirketleri, stratejik Hub'larını direkt uçuşlarla birleştirmeleri veya kurulan geniş çaplı havacılık ittifakları ile Hub'ların birbirlerine bağlanmaları sayesinde sahip oldukları bağlantı noktalarını katlamaktadırlar.

Tam hizmet taşıyıcıları dünyada Star Airlines, One World ve SkyTeam olmak üzere üç ana ittifak oluşturmuş ve ayrı bloklara bölünmüştür. İttifak çevresinde yapılan anlaşmalar ile havayolu şirketleri aralarında ortak uçuşlar (Code-sharing) yaparak rekabet avantajından yararlanmaktadırlar. Ayrıca bu taşıyıcılar kendilerine bağlı düşük maliyetli havayolu şirketleri (AirlineWithinAirline) kurarak³rekabet avantajı elde etmektedir.

Tam hizmet taşıyıcılar kullandıkları GDS (Global Distribution System)⁴adı verilen rezervasyon sistemlerinin yanında kendi CRS (Computurized Reservation System)⁵ sistemlerine de sahiptirler. Bu sayede kendi bilet satışlarının yanı sıra acenteler aracılığı ile de bilet satışı gerçekleştirebilmektedirler. Bu, tam hizmet taşıyıcılarının hizmet arz zincirini genişletmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Yüksek, 2013).

Sözü edilen bu üç alan dışında uygulanmakta olan geniş kapsamlı sadakat programları, havayolu şirketlerinin hizmetlerine olan talebin sürekliliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Sadakat programları, havayolu şirketlerine hizmet pazarlaması hususunda geniş olanaklar tanımaktadır. Olanak tanımından öte havayolu şirketleri arasındaki rekabetin önemli bir değişkenidir.

²Taşıyıcı, operasyonlarını belirli bir merkezden başlatır (göbek) ve "ispit"ler (bisiklet jantındaki teller) boyunca seferler düzenler. Farklı ispitler arasında seyahat etmek isteyen yolcular önce göbeğe gelip oradan taşıt değiştirmek durumundadır.

³Bağlı havayolu için bkz. (Pearson & Rico, 2014)

⁴GDS Küresel Dağıtım Sistemi Web rezervasyon motorları ve tüm elektronik dağıtım kanallarını kapsar

⁵CRS Bilgisayarlı rezervasyon sistemi Havayolları tarafından tüm elektronik bilgi birikimi ve biletlemeyi sağlayan sistemler bütünü

Devlet desteğinin her geçen gün azaldığı havacılık sektöründe işletmeler, sürekli dalgalanan piyasada düşük kar marjları ile çalışmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcıların sağladığı rekabet edilemez fiyatlar tam hizmet taşıyıcıların hedeflediği Business Class yolcusunun kaybedilmesine neden olmaktadır. Bu rekabete karşılık vermek amacıyla tam hizmet taşıyıcılar gün geçtikçe bir düşük taşıyıcı gibi hareket etmeye başlamaktadırlar. KPMG(Klynveld Peat Marwick Goerdeler)'nin bir araştırmasında tam hizmet taşıyıcılarının Londra-Roma arasında bir Airbus A320 tipi uçak ile gidiş-dönüş uçuşundaki maliyeti, rakip iş modeli düşük maliyetli taşımacılığa göre 12.000 USD daha yüksek olduğu öne sürülmüştür (Nergiz, 2013). Bu maliyet farkının kapatılması için tam hizmet taşıyıcıların işletme modelini, düşük maliyetli taşıyıcıların modeline yakınlaştırması zorunlu hale gelmektedir.

Yakın bir zaman içerisinde tam hizmet taşıyıcısı olan KLM Avrupa içi uçuşlarda 20 ila 70 Euro, uluslararası uçuşlarda 30 ila 240 Euro ekstra bagaj ücreti almaya başlamıştır (KLM, 2021). Aynı şekilde tam hizmet taşıyıcısı olan Britishairways, Avrupa içi uçuşlarda ve tek yön uçuşlarda fazla kilolu çanta için yolcu başına 75 Euro almaktadır (British Airways, 2021). Bu uygulamaların yanı sıra, kısa-orta mesafe hatlarda birçok havayolu şirketinin, uçuş esnasında yolculara sunmuş olduğu ikram hizmetini de en aza indirdiği görülmektedir (Dennis, 2007). Böylece tam hizmet taşıyıcıların işletme modellerini Hibrid modele⁶ doğru değiştirme eğiliminde olduğu görülmektedir(Stoenescu, 2017). Bu eğilimi güçlendiren olgu, düşük maliyetli taşıyıcıların son dönemlerde sektörde tam hizmet taşıyıcıların elinden pazar payını kapmış olmasıdır.

1.2. Düşük Maliyetli Taşıyıcılar (Low-CostCarriers)

Düşük maliyetli işletme modeli, maliyet düşürmeye odaklanarak yarattıkları fiyatlarla girdikleri belli pazarlarda fiyat lideri olmayı amaçlayan yenilikçi ve yaratıcı bir işletme modelidir. 1978 yılı havacılık tarihinin dönüm noktalarından biri olmuştur. ABD'de havacılığın serbestleşmesiyle beraber tam hizmet taşıyıcılarının hakim olduğu ABD pazarına çok sayıda yeni havayolu şirketi dâhil olmuştur. Daha iyi hizmet ve daha ucuz fiyat hedefiyle yola çıkan yeni havayolu firmaları varlıklarını uzun sürdürememiştir. Midway Airlines ve NewYorkAir gibi birçok havayolu firmasının 1980'li yıllarda iflası söz konusu olmuştur. Yeni kurulan bu havayolu firmalarının maliyet planlamasının iyi yapılmamış olması ve sektördeki rekabet; şirketlerin iflas etmesine veya tam hizmet taşıyıcıları tarafından satın alınmasına sebep olmuştur. Bu yıllarda yalnızca düşük maliyetli havayolu olan Pacific Southwest Airlines izlediği dikkatli büyüme stratejisi ile ayakta kalmayı başarmıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise Southwest Airlines'ın izinden giden, uçuş maliyet planlamasını ve finansmanını çok daha iyi yapan yeni düşük maliyetli taşıyıcılar, Amerika'da kısa mesafe uçuş pazarına giriş yapmıştır. Başta JetBlue olmak üzere birçok düşük maliyetli şirket başarılı şekilde operasyonlarını gerçekleştirmiştir. ABD iç hat uçuş pazarında düşük maliyetli taşıyıcılar büyük bir işlem hacmine sahip olmuştur. Avrupa'da ise serbestleşme ve Avrupa Birliği'nin üye ülkelerine sağladığı avantajla, 1995 yılında Ryanair ve EasyJet gibi kısa ve orta mesafe uçuş yapan birçok havayolu işletmesi kurulmuştur. Bunlar Avrupa'da hâkim olan tam hizmet taşıyıcılarının üstün rekabetine rağmen ayakta kalabilmeyi başarmıştır.

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, Tek Hatlı (Point to Point) uçuşlarla hizmetlerini gerçekleştirmektedir. Serbestleşmeden sonra önü açılan düşük maliyetli taşıyıcılar, kullandıkları stratejiler ile girdikleri her pazarda yüksek paya sahip olabildikleri gibi kendi taleplerini de yaratabilmişlerdir. Düşük maliyetli taşıyıcılarda temel mantık, yolcunun ödediği düşük ücret ile sadece ulaşım hizmetini satın almasına dayanmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcı şirketler bunun dışındaki uçak içi ikram, bagaj, check-in gibi hizmetleri yolcuya fatura etmekte ve bunları doğrudan yolcu bilet fiyatlarına yansıtılmamaktadır.

Düşük maliyetli taşıyıcılar Tablo 1'de görüldüğü gibi sundukları ürün yapısı ve operasyon özellikleriyle tam hizmet taşıyıcılarından ayrılmaktadır. Bu taşıyıcılar hâlihazırdaki maliyetlerini yaptığı stratejik ve yenilikçi uygulamalar ile kısın ve bunun sayesinde sektörde fiyat belirleyici konuma geçen havayolu işletmeleridir. Bunlar ile tam hizmet taşıyıcılar arasında yaygın olarak bilinen farklılıklar Tablo 1'deki gibidir. Fakat bu farklılıkların gün geçtikçe ortadan kalkmaya başladığı görülmektedir.

⁶ Havayolu işletmelerinde hibrit model için bkz. (Klophaus, Conrady, & Fichert, 2012)

Tablo 1. Tam Hizmet Taşıyıcılar ve Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Karşılaştırması

	Tam Hizmet Taşıyıcılar	Düşük Maliyetli Taşıyıcılar
Ürün Özellikleri		
Fiyat Yapısı	Farklı Fiyat Yapıları	Basitleştirilmiş Fiyat Yapısı
Bilet Satışı	Direkt Satış, Acente Bağlantıları	Tamamıyla Direkt Satış
Rota Yapısı	Topla ve Dağıt	Tek Hat
Koltuk Yapısı	Birden Fazla Sınıflandırma ve Az	Tek Sınıf Maksimum Kapasite
İkram	Var	Yok veya Ücretli
Bağlılık Programı	Var	Yok veya çok sınırlı
Operasyon Özellikleri		
Filo	Çeşitlendirilmiş Filo	Tek Tip
Uçuş Süresi	Orta ve Uzun	Kısa ve Orta
Uçuş Noktaları	Birincil Havalimanları	İkincil Havalimanları
Personel	Yüksek Maaş Az Verimlilik Kardan Pay Yok	Daha Düşük Maaş, Yüksek Verimlilik, Kardan Pay

Kaynak: Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. London: Routledge. Söz konusu kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Düşük maliyetli işletme modeli, tam hizmet sunan işletme modelinin kompleksliğini bütünüyle basitleştirmeye ve bununla kazanılmış olan yüksek verimliliğe dayanmaktadır. Koltuk yapısından kullanılan uçağa kadar her işlem maliyeti azaltmayı ve verimliliği yükseltmeyi amaçlamaktadır. Tablo 1’de belirtilen farklılıklara rağmen günümüzde tam hizmet taşıyıcılar birçok düşük maliyet uygulaması benimsemektedir. Neredeyse tüm tam hizmet taşıyıcılar iç hat pazarında uçak içi ikramda kısıtlamalara gitmektedir. THY, iç hat uçuşlarda ekonomi sınıfında verilecek ikramlarda soğuk sandviç, meze, meyve suyu ve suya yer verirken, business sınıfı servisinde ise soğuk tepside meze tabağı, tatlı ve salata tabağı vermektedir. Bununla beraber bazı düşük maliyetli taşıyıcılarda kendi ürünlerinin değerini arttırmak için tam hizmet taşıyıcıları örnek alarak, sadakat programları, Hub sistemi ve uçak içi eğlence sistemleri gibi uygulamaları benimsemeye başlamıştır (Chowdhury, 2007).

Düşük maliyetli taşıyıcılar kendi aralarında uygulama stratejilerinin farklılıklarına göre sınıflandırılabilir. Avrupa’nın iki önemli düşük maliyetli taşıyıcısı Ryanair ve EasyJet, düşük maliyetli olmalarına rağmen uygulama stratejileri anlamında farklılık göstermektedir. Düşük maliyetli taşıyıcılar; çok düşük maliyetli (Ultra Low-Cost), orta düşük maliyetli (Middle Low-Cost) ve ucuz tarifeli (Low fare Low-Cost) şeklinde 3 gruba ayrılmaktadır.

Çok düşük maliyetli taşıyıcılar, maliyetlerini minimize etmeyi uçuş hizmet kalitesinin de önüne koyarak düşürmeyi amaçlayan düşük maliyetli taşıyıcılardır. Avrupa’da Ryanair, Uzakdoğu’da Air Asia bu tip taşıyıcılara örnek gösterilebilir. Çok düşük maliyetli taşıyıcılar yolcuya sattığı çok ucuz bilet fiyatlarının dışında yolcudan; bir tam servis taşıyıcıdan hiçbir ücret ödemediği, bagaj, koltuk seçimi, uçak içi ikram, biniş kartı, check-in gibi hizmet uygulamalarının her biri için yüksek miktarda bedel talep eder. Uçaklarında hizmete sunduğu koltuk sayısını maksimize ederek koltuk/kilometre başına düşen maliyeti azaltmış olurlar. Çok düşük maliyetli taşıyıcılar ikincil meydan/havalimanı adı verilen şehir merkezlerinden uzak, nispeten küçük meydanlardan operasyonlarını gerçekleştirirler (de Wit & Zuidberg, 2012). Bu taşıyıcılar sadece direkt uçuş hizmeti sunarlar (Vassilkova, 2013). Tüm bu hizmet kısıtlamaları bu taşıyıcıların 30-40 Euro gibi rakiplerine göre çok daha düşük bilet satışı yapmalarına olanak sağlar ki bu da onları piyasadaki fiyat lideri yapmaktadır.

En yaygın uygulama stratejisi olarak sayılan orta düşük maliyetli taşıyıcılıkta, ikram ve bagaj halen ekstra ödemeye tabiidir. Çok düşük maliyetli iş modelini benimseyen şirketlerde, yolcu taşımacılığında uçaklar maksimum verimli şekilde kullanılmaktadır. Son zamanlarda ise bu taşıyıcılar transfer uçuş hizmeti vermeye başlamışlardır. Ayrıca çok düşük maliyetli taşıyıcılar gibi sadece ikincil hava meydanlarına uçmamaktadır ve uçakları hub/manevra hava meydanlarında tam hizmet taşıyıcılarını beslemektedir (Vassilkova, 2013). Orta düşük maliyetli taşıyıcılar, yolcunun ekstra ücret ödemediği koltuk rezervasyonu yapmasına imkân tanımaktadır. Tüm bu uygulamalar maliyetleri arttırsa bile orta düşük maliyetli havayolları bagajsız bir direkt uçuşta 90 ila 110 Euro arasında fiyat

sunabilmektedirler. En iyi örneklerinden biri Avrupa'nın EasyJet ve Vueling firmaları olarak gösterilmektedir.

Üçüncüsü ise ucuz tarifeli (Low Fare)düşük maliyetli taşımacılık yapan havayollarıdır. 2017'de iflas nedeniyle kapanan Alman taşıyıcı AirBerlin ve Letonya merkezli AirBaltic bu kategoriye dâhildir. Bu havayolları neredeyse bir tam hizmet taşıyıcısı gibi hareket etmektedir ancak sunduğu düşük fiyatlarla bir düşük maliyetli taşıyıcı işletme modeline sahip olmaktadır. Bu havayolları manevra/hub havalimanlarına tek hatlı kısa uçuşlar gerçekleştirdiği gibi klasik bir düşük maliyetli taşıyıcının aksine uzun menzilli uçuşlarda gerçekleştirmektedir.

Yukarıda üç farklı kategoride açıklanan düşük maliyetli taşıyıcıların, uyguladıkları stratejiler ile sektörde önemli bir pay elde ettikleri ve işletme modellerini tam hizmet taşıyıcılarla rekabet edecek şekilde dönüştürdükleri söylenebilir.

1.3. Hibrit Taşıyıcılar

Düşük maliyetli taşıyıcı ile tam hizmet taşıyıcısı dikotomisine dayalı havayolu işletme modeli, endüstrideki rekabet nedeniyle dönüşüme uğramıştır (Corbo, 2017, s: 2). Bu dönüşüm 2008-2009 küresel ekonomik kriz sonrasında daha da baskın hale gelmiştir (Vidović ve diğerleri, 2013: s:3). Hibrit model ile ilgili akademik çalışmalar da küresel kriz sonrasında yoğunlaşmıştır. Endüstrideki havayolu işletmeleri, büyüme ve karlılığın sürekliliği için var olan işletme modellerini terk etmeden hibrit modeli benimsemeye başlamışlardır. Hibrit iş modeli, esas olarak havayolu işletmelerinin daha esnek olmasını sağlayan yenilikçi stratejileri temsil etmektedir (Avram, 2017: s.5). Hibrit bir havayolu, hem düşük maliyetli taşıyıcı ile hem tam hizmet taşıyıcısının en iyi özelliklerini bir arada barındıran, maliyetleri ve sunulan hizmeti dengeleyen bir iş modelidir (Avram, 2017: s.5, Lohman,2013, s:4). Düşük maliyetli taşıyıcılar, iş modellerini tam hizmet taşıyıcılarınca uygulanan ürün ve fiyat farklılaştırma stratejilerine (piyasa segmentasyonu) uyarlayarak melez bir model oluşturmuşlardır (Vidović ve diğerleri, 2013: s:3). Bunun haricinde düşük maliyetli taşıyıcılar, tam hizmet taşıyıcıların uyguladıkları sadakat programlarını kullanarak pazar paylarını artırmaya çalışmışlardır (Tomová & Ramajová, 2014, s.3). Klophaus ve diğerleri, (2012) Avrupa'daki çoğu düşük maliyetli taşıyıcının hibrit bir pazar stratejisi benimsediğini ve temel iş modellerinin unsurlarını değiştirdiğini belirtmişlerdir. Hibrit taşıyıcı, düşük maliyetli taşıyıcıdan farklı olarak, daha fazla koltuk genişliği, uçak içi eğlence imkânı, tam hizmet taşıyıcılar ile işbirliği yaparak uçuş ağını genişleten bir yapıya sahiptir. Hibrit havayolları ya geleneksel özelliklere sahip düşük maliyetli taşıyıcıları ya da düşük maliyetli özelliklere sahip tam hizmet taşıyıcıları temsil etmekte ancak bir havayolunun "hibrit" olduğu belirleyen net bir çizgi bulunmamaktadır (Stoenescu & Gheorghe, 2017,s: 6).

1.4. Düşük Maliyetli Taşıyıcıların Tam Hizmet Taşıyıcıları Karşısındaki Maliyet Avantajları

Sivil havacılık sektöründeki karlılık marjı verilerine bakıldığında havayolu firmalarının durumu hakkında dikkate değer bir durum ile karşılaşılmaktadır. 2008 yılında ortalama 10 yıllık kar marjları verilerine bakıldığında havayolu şirketlerinin sektör içindeki payının%0.5 olduğu görülmektedir (Nergiz, 2010). Havayolu şirketlerinin çok düşük kar marjlarına sahip olduğunu gösteren somut örnekler bulunmaktadır.2013 yılında US Airways'in 100 koltuk kapasiteli bir uçağındaki tek yön bir iç hat uçuş için ortalama 146 Amerikan doları bilet ücreti, ayrıca ek olarak 18 Amerikan doları bagaj ve kargo ücreti olmak üzere toplamda 164 Amerikan doları fiyat belirlediği varsayılmıştır. US Airways'in ortalama bir iç hat uçuşundaki tüm maliyetleri koltuklara pay edildiğinde; %29 akaryakıt, %20 personel, %16 sahiplik maliyetleri, %14 vergi, %11 teknik bakım ve %9 diğer giderler (Havaalanı vergisi, ikram vb.) kar ettiği koltuk, %1'lik kısım yani 164 Amerikan doları değerindeki tek koltuk olduğu anlaşılmaktadır (McCartney, 2012). Karlılık marjının bu kadar düşük olduğu bir sektörde düşük maliyetli taşıyıcılar maliyetlerini düşürmek için bir dizi stratejiler uygulayarak tam hizmet taşıyıcıları karşısında avantaj elde etmeye çalışmaktadırlar. Bunlar:

- 1) Operasyonların yürütüldüğü hava meydanlarının seçimini
- 2) Uçak içi tasarım ve uçak içi ikram
- 3) Filo yapısıdır.

Operasyonların yürütüldüğü hava meydanları bir havayolunun maliyetlerini önemli düzeyde belirlemektedir. Yukarıda bahsedilen üç düşük maliyetli işletme modeli için Paris-Berlin varış ve çıkışlı uçuşlarında kullandığı meydanlara ilişkin veriler Tablo 2'de gösterilmektedir. Çok düşük maliyetli taşıyıcıların tam servis rekabetinden kaçınmak için meydan iniş kalkış ücretlerinin daha az olduğu ve

yer tahsisi (Slot) bulunmayan hava meydanlarını tercih ettiği görülmektedir. Orta düşük maliyetli havayolları ise ana hava meydanları dışında ikincil olarak adlandırılan meydanları kullanmaktadır. Orta düşük maliyetli taşıyıcılar hem tam hizmet taşıyıcıları beslemekte hem de uçtuğu bazı ikincil hava meydanlarından yaptığı tasarrufu bilet fiyatlarına yansıtmaktadır (Mason, 2008). Ucuz tarifeli taşıyıcılar ise tam hizmet taşıyıcısı gibi hareket etmektedir.

Bu iki havayolunun tüm uçuş noktaları ele alındığında Paris ve Berlin örneklerine paralel hareket ettikleri görülmektedir. Çok düşük maliyetli taşıyıcı Ryanair'ın uçuş ağının genişliğine rağmen kullandığı havalimanlarına bakıldığında yıllık yolcu hacmi çok düşük olanları tercih ettiği görülmektedir. Ryanair'ın bu havalimanlarını kullanmasındaki en büyük sebepler, bunların yer hizmetleri ücretlerinin düşük ve meydan yoğunluğunun nispeten daha az olmasıdır. Meydan kullanım tercihi Ryanair'ın çok düşük maliyetli taşıyıcı modelini uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Havalimanı tercihinde diğer iki modele bakıldığında kendi işletme modeline uygun olarak hareket ettiklerini ve uçtukları noktaların daha yoğun havalimanları olduğunu görmekteyiz. EasyJet'in orta yoğunluklu bir havalimanını tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 2. Düşük Maliyetli İşletme Modellerinin Operasyonlarını Yürüttükleri Hava Meydanlarının Seçimi (2020)

	İşletme Modeli	Varış-Paris	Havaalanı Yolcu Sayısı	Havaalanı-Merkez Uzaklığı
Ryanair	Çok Düşük Maliyetli	Beauvais-Tillé Airport	1.2 milyon	85
		Varty Airport	36.9 bin	160
Easyjet	Orta Düşük Maliyetli	Charles De Gaulle Airport	22.2 milyon	25
		Orly Airport	10.7 milyon	17
		Varış-Berlin	Havaalanı Yolcu Sayısı	Havaalanı-Merkez Uzaklığı
Ryanair	Çok Düşük Maliyetli	Berlin Schönefeld Airport	3.2 milyon	22.8
		Berlin Brandenburg Airport	444.8 bin	23.
EasyJet	Orta Düşük Maliyetli	Berlin Schönefeld Airport	3.2 milyon	22.8
		Berlin Brandenburg Airport	444,8 bin	23

Kaynak: Havayollarının ve havalimanlarının internet sitelerindeki bilgilerden hazırlanmıştır.

Düşük maliyetli taşıyıcıların havalimanı seçiminin yanında uyguladıkları önemli bir stratejide uçak içi tasarımıdır. Tablo3'te görüldüğü gibi orta düşük maliyetli taşıyıcı Easyjet, tam hizmet taşıyıcı AirCanada ile uçak içi tasarımı ve uçak içi eğlence sistemleri tamamen farklılık göstermektedir. EasyJet tek bir sınıf koltuk ile koltuklar arası genişliği en aza indirip uçağın kapasitesini maksimize etmiş ve böylece maliyet avantajı sağlamayı amaçlamıştır. Ayrıca uçak içinde, herhangi bir uçak içi eğlence sistemi kullanmamış ve maliyetleri minimize etme imkânı elde etmiştir. Tam hizmet taşıyıcı olan AirCanada ise koltuk çeşitliliğini arttırmış ve uçak içinde sunduğu hizmetlerle yolcular için farklı deneyimler yaşatmayı amaçlamıştır. Her koltukta bulunan TV, priz ve USB girişi ve ses sağlayıcılar ile uçuş deneyimini üst seviye çıkartmaktadır.

Tablo 3'te aynı uçak ile operasyonlarını sürdüren çok düşük maliyetli taşıyıcı Ryanair ve tam hizmet taşıyıcısı Türk Hava Yolları, koltuk dizaynı ve uçak içi hizmet konusunda farklılık göstermektedir. Her iki havayolu firması da koltuklarını iki sınıfa bölmüş olsa da koltuk özellikleri sözü edilen havayolları arasındaki farkı kolayca ortaya koymaktadır. Ryanair, Boeing 737-800 tipi uçaklarında aynı koltuk boyutlarını kullansa da uçaktaki mutfağı çıkartıp yerine üç koltuk ilave etmesiyle koltuk başına düşen maliyeti düşürmeyi başarmıştır. Tablo 3'te EasyJet ve Ryanair'in koltuk sayısı ve biçimi açısından önemli avantajlar elde ettiği görülmektedir.

Yakıt maliyetlerini azaltacak stratejiler ile düşük maliyetli taşıyıcılar önemli düzeyde maliyet avantajı elde edebilmektedir. Bunun için filo yapısı önem arz etmektedir. Filonun yaş ortalamasının düşmesi daha az yakıt ve operasyon masrafı anlamına gelmektedir. Yoğunlukla genç bir filoya sahip olan düşük maliyetli taşıyıcılar genç filonun getirdiği teknolojik avantajları kullanmaktadır. Bununla beraber genç bir filo bakım ve onarım masraflarının da daha az olması anlamına gelmektedir.

Uçakların C-check⁷ gibi her 2 yılda, D-check⁸ gibi her 6 ila 12 yılda gerçekleşen yüksek maliyetli zorunlu bakımları hem yüklü bir maliyet hem de uçağın aylar süren bakımı esnasında kullanılmaması anlamına gelmektedir.

Tablo 3. Havayolu İşletme Modellerinin Uçak İçi Dizayn Biçimleri (2018)

Havayolu	İş Modeli	Uçak tipi	Koltuk sayısı	Sınıf sayısı	Sınıflar	Direy Genişlik (Legroom)	Yatay Genişlik	IFE Uçak içi Eğlence			
								Ses	Görüntü	Priz	Wi-Fi
EasyJet	Orta Düşük Maliyetli	Airbus A320	186	1	Ekonomi 186	73,66	45,72	Yok	Yok	Yok	Yok
AirBerlin	Ucuz Tarifeli	Airbus A320	180	2	XL koltuk 12	86,36	45	Var	Başüstü Tv	Yok	Yok
					Ekonomi 168	76,02	45	Var	Başüstü Tv	Yok	Yok
AirCanada	Tam Hizmet	Airbus A320	146	3	Business 14	96,52	53,6	Var	TV	Var	Yok
					Öncelikli Koltuk 36	88,9	45,21	Var	TV	Var	Yok
					Ekonomi 96	83,82	45,21	Var	TV	Var	Yok
Ryanair	Çok Düşük Maliyetli	Boeing B737-800	189	2	Premium - 51	86,36	43,18	Yok	Yok	Yok	Yok
					Ekonomi - 138	76,02	43,18	Yok	Yok	Yok	Yok
AirBerlin	Ucuz Tarifeli	Boeing B737-800	186	2	XL koltuk - 12	86,36	43,18	Var	Başüstü Tv	Yok	Yok
					Ekonomi - 174	76,02	43,18	Var	Başüstü Tv	Yok	Yok
Turkish Airlines	Tam Hizmet	Boeing B737-800	151	2	Business - 16	109,22	50,8	Var	TV	Yok	Yok
					Ekonomi - 135	78,74	43,18	Var	TV	Yok	Yok

Kaynak: <https://www.seatguru.com/> internet sayfasındaki verilerden faydalanılmıştır

Ayrıca düşük maliyetli havayolu firmaları tek tip uçak kullanarak büyük bir maliyet tasarrufu da sağlamaktadır. Ryanair sadece Boeing 737 uçaklarını kullanırken EasyJet ise Airbus ailesinden A320 uçağını tercih etmektedir. Tek tip uçak kullanmak, kabin ve uçuş ekibi ile teknisyen ve yer hizmetleri çalışanlarının sadece tek tip bir uçak için daha az eğitim almasını ve bu personelin daha verimli kullanılmasına imkân tanımaktadır. Bu da maliyet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca düşük maliyetli havayolları sahip oldukları tek tip uçaklar nedeniyle uçak değişimlerini sorunsuz yaptığı gibi yedek parça ve bakım işlemlerinde de maliyet avantajı elde etmektedir (Holloway, 2008:294). Tablo 4'e bakıldığında tek tip uçak kullanımının ve bakım hizmetlerinin dışarıdan temin edilmesinin düşük maliyetli taşıyıcıların maliyetlerini %2 azalttığı görülmektedir.

Kar marjları bu kadar düşük iken düşük maliyetli işletme modelini benimsemiş havayolları yaptıkları uygulamalar ile çok daha ucuz bilet fiyatları sunabilmektedirler. Tam hizmet taşıyıcısının maliyetleri düşük maliyetli bir havayolunun maliyetleriyle karşılaştırıldığında maliyet avantajının nasıl sağlandığı daha rahat görülebilmektedir. Düşük maliyetli taşıyıcılar ise yaptıkları akaryakıt anlaşmaları (Fuel Hedge)⁹ ile dengesiz olan akaryakıt fiyatlarını dengeleyerek maliyet yönetimine bir katkı sağlamaktadır. Dengelenen akaryakıt fiyatları maliyet analizini kolaylaştırdığı gibi fiyatlandırmada da önemli rol oynamaktadır. Akaryakıt riskinin azaltılması aynı şekilde risk yönetimini de kolaylaştırmaktadır. Ayrıca yapılacak olan anlaşmalar, havayolu şirketine uzun vadede büyük karlılık sağlayabilmektedir. 2003 yılında Kore Havayolları yaptığı yakıt anlaşmaları ile 282 milyon Amerikan doları kar elde ettiğini açıklamıştır. Aynı yıl Avustralya'nın bayrak taşıyıcısı konumundaki Quantas Havayolları izlediği yakıt hedging stratejisi ile artan yakıt fiyatlarının %73'ünü karşıladığını açıklamıştır (Morrell & Swan, 2006). IATA 2019 yılının ilk yarısı için belli başlı havayollarının yakıt

⁷ Üretici firmanın belirlediği yaklaşık her 2-3 yılda bir yapılması zorunlu olan yaklaşık 2 hafta süren üs bakım hizmetidir.

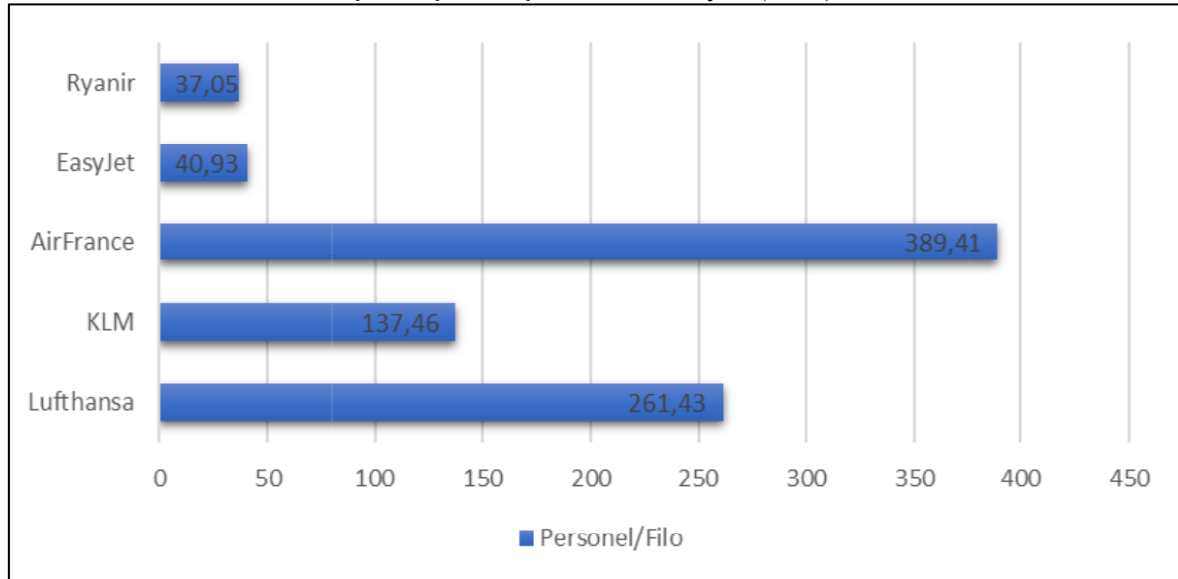
⁸ Üretici firmanın belirlediği yaklaşık her 6-12 yılda bir yapılması zorunlu olan yaklaşık 2 ay süren üs bakım hizmetidir.

⁹ İleri tarihte oluşabilecek finansal risklere karşı korunma amacıyla belirli bir süre yakıt fiyatlarının belli bir fiyata sabitlenmesi veya fiyat aralığında sınırlandırılmasıdır.

fiyat sabitleştirme oranları belirtmiştir. Rynair alacağı yakıtın %90'ını, Lufthansa %77'sini THY ise %46'sını sabitleyerek artabilecek yakıtlar için önlem almış bulunmaktadır(Hürriyet, 2018).

Havayolu firmalarının en büyük giderlerinden bir diğeri ise personel giderleridir. Düşük maliyetli taşıyıcılar personel giderlerini olabildiğince azaltmaya çalışmaktadır. Ryanair'da çalışan kabin ekibine kabin hizmetlerinin yanında diğere operasyonel işlerde yaptırılmaktadır. Uçuş sırasında görevini yerine getiren kabin ekibi gerektiğinde uçak yerde iken uçak kapısında boarding işlemini gerçekleştirmektedir ve ayrıca uçağı temizlemektedir. Bu çalıştırma biçimi, yerdeki uçağın hem hazırlanma sürecini hızlandırmakta hem de yer hizmetleri masrafını azalmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcılar ile tam hizmet taşıyıcılarının personel giderleri hususunda karşılaştırılması Grafik1'de görülmektedir. Lufthansa ve AirFrance gibi tam hizmet taşıyıcılarının filodaki her uçak başına düşen 250'den fazla personeli olduğu görülmektedir. Rynair ve Easyjet gibi düşük maliyetli taşıyıcılarda ise uçak başına personel sayısı 37'ye kadar düşmektedir. Bu da düşük maliyetli taşıyıcılara önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır. Yer hizmetleri kısmında ise yine düşük maliyetli taşıyıcılar benzer bir yol izlemektedir. Ryanair, check-in işleminde çalışan personelini aynı zamanda boarding, operasyon ve kayıp eşya gibi farklı alanlarda kullanmaktadır ve böylece normalde bu pozisyonlar için katlanacağı işgücü maliyetinden kurtulmaktadır. Tablo 4'te düşük maliyetli taşıyıcının insan kaynakları yönetimine ilişkin uyguladığı stratejiden kaynaklı maliyetlerini %6 azalttığı görülmektedir. Bunun yanında yer hizmetlerini dışarıdan temin etmekle %7'lik avantaj sağlamaktadır.

Grafik 1. Filodaki Her Bir Uçak Başına Düşen Personel Sayısı (2020)



Kaynak: Havayolu şirketlerinin yılsonu raporları esas alınarak hazırlanmıştır.

Düşük maliyetli taşıyıcılar, havaalanı check-in ücreti olarak maliyet avantajı elde etmektedir. Ryanair, online check-in yapılmamış veya kiosk¹⁰kullanılmamışsa 70Poundgibi bir ücretle yolcuların check-in işlemini gerçekleştirmektedir (Esky, 2021). EasyJet ve birçok taşıyıcı ise kullandıkları makine sistemleri kiokslar ile yolcuların check-in işlemlerinin tamamlanmasına olanak sağlamak ve bununla maliyet avantajı elde etmektedir.

Yukarıda sayılan maliyet avantajları dışında uçak kullanım yoğunluğu da maliyeti etkileyen faktörler arasında gelmektedir. Uçak havada kaldığı sürece şirket karlılığını artırmaktadır. Filodaki bir uçağın park pozisyonunda bekletilen her dakikası havayolu için bir maliyet anlamına gelmektedir. Düşük maliyetli havayolları bunun farkındadır ve uçak çevirme (Turn Around) sürelerini 30-40 dakikaya kadar düşürmeyi başarmışlardır. Ryanair havayollarına ait bir uçak bir gün içinde durmaksızın uçuş gerçekleştirmektedir. Uçak çevirme zamanını azaltma konusunda Southwest havayolları en başarılı şirket konumundadır. Bu havayolu şirketi ortalama uçak çevirme zamanını 20 dakikaya kadar azaltmıştır ve bununla ötesinde uçaklarının %60'ında uçak çevirme zamanını 15 dakikaya kadar

¹⁰ Dokunmatik ekranlı bilgi ve servis amaçlı elektronik terminaller.

düşürmüştür. Southwest havayolları bunu ilk gelen ilk alır uygulaması ile yolcuları çok kısa sürede uçak içine alarak yapmayı başarmıştır. Sonuç olarak Southwest havayolları az sayıda filosuyla önemli bir finansal avantaj elde etmiştir(Miles & Mangold, 2005). Tablo 4'te uçak kullanımının düşük maliyetli bir taşıyıcının maliyetlerini %2 azalttığı görülmektedir.

Tablo 4. Tam Hizmet Taşıyıcısı ve Düşük Maliyetli Taşıyıcısı Arasındaki Maliyet Farklılıkları

	Maliyet Farkı %	Koltuk Başı Maliyet
Tam Hizmet Taşıyıcısı		100
Düşük Maliyetli Taşıyıcısı		
<i>Operasyon Avantajları</i>		
-Daha Yoğun Koltuklama	-16	84
-Daha Fazla Uçak Faydalanması	-2	82
-Daha Az Uçuş ve Kabin Ekibi Maliyeti	-3	79
-İkincil Hava Meydanlarının Tercih Edilmesi	-4	75
-Outsource Edilen Bakım Hizmetleri/Tek Tip Uçak	-2	73
<i>Ürün ve Hizmet Özellikleri</i>		
-Outsource Edilen Yer Hizmetleri	-7	66
-Ücretli İkram ve Kısıtlı İFE	-5	61
<i>Dağıtımdaki Farklılıklar</i>		
-Acente ve GDS ile Çalışmama	-6	55
-Satış ve Rezervasyon Maliyetleri	-3	52
<i>Diğer Avantajlar İnsan Kaynakları Yönetimi</i>		
-Daha Küçük Yönetim Ekibi/Ofisler/Personel	-3	49
Tam Hizmet Taşıyıcısı ile Düşük Maliyetli Taşıyıcı		49

Kaynak: Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. London: Routledge., s. 171

2. Düşük Maliyetli Havayolu Taşımacılığın Türkiye'deki Uygulamaları

Havayolu taşımacılığında 1978 yılında Amerika'da kabul edilen "Airline Deregulation Act 1978" kanunu, iç hat yolcu taşımacılığı üzerindeki federal ekonomik düzenlemelerin kaldırılması ve daha liberal bir havayolu endüstrisine geçişteki ilk adım olmuştur. 1990'lı yıllara gelindiğinde serbestleşme akımı dünyadaki birçok ülke tarafından hem iç hem dış hat trafiği açısından benimsenmiştir (Şengür, 2015).

Türkiye'nin bu serbestleşme akımından çok da geç kalmadan 1980'lerin başında, iç hat pazarını rekabete açtığı görülmektedir. 1983 yılında çıkarılan 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ülkemizdeki yolcu taşımacılığında liberal bir havayolu pazarı oluşturmaya dair temel olmuştur. Bu yasa her ne kadar onay olmadan tarife değiştirme ve ücret belirleme gibi konularda havayollarını özgür bırakmasa da özel havayolları için pazara giriş imkânı tanımıştır(Şengür, 2015). İlerleyen yıllarda pazara giriş koşullarının ağır olmamasından dolayı bu dönemde birçok özel firma kurulmuş ve başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bununla beraber 1996 yılında alınan karar sonucu iç hatlarda sadece Türk Hava Yolları tarafından uçulmayan günlerde ya da talebin THY tarafından karşılanamayacağı durumlarda özel havayolu firmalarına pazara giriş imkânı tanınmıştır. Bu durum 2003 yılına kadar devam etmiş ve alınan karar ile 1996'da alınan karar yürürlükten kaldırılarak, iç hat pazarı havayolu firmalarına tamamen serbestleştirilmiştir (Şengür, 2015). Serbestleşme ile katlanarak büyüyen iç ve dış hat pazarı aynı zamanda özel havayollarının rekabette söz sahibi olmasını ve düşük maliyetli taşıyıcılara bu pazarda önemli bir pazar payına sahip olmasını sağlamıştır.

2019 yılı itibari ile Türk Havacılık Sektöründe uçak trafiği%0.6 artarak 2.030.291'e, taşınan yük miktarı ise %10.9 azalarak 3.436.423 milyon tona ulaşmıştır(SHGM, 2019:48). Ülkemizde 2019 yılı ile uçulan nokta sayısı dış hatlarda 328ve iç hatlarda 56 noktaya ulaşmıştır. Faaliyetine devam etmekte olan şirketlerin bünyesinde toplam 546 adet uçak ve103.763adet koltuk bulunmaktadır. Bu sivil havacılık şirketlerinin toplam cirosu ise 27.06milyar doları aşmaktadır (SHGM, 2019:42). Bununla beraber 11 adet ruhsat sahibi havacılık firması bulunmaktadır. 2019 yılında yerli tarifeli hava taşıma işletmeleri tarafından toplamda 121.833.445 yolcu taşınmıştır. Bu yolcuların%61'ini THY, %25'ini

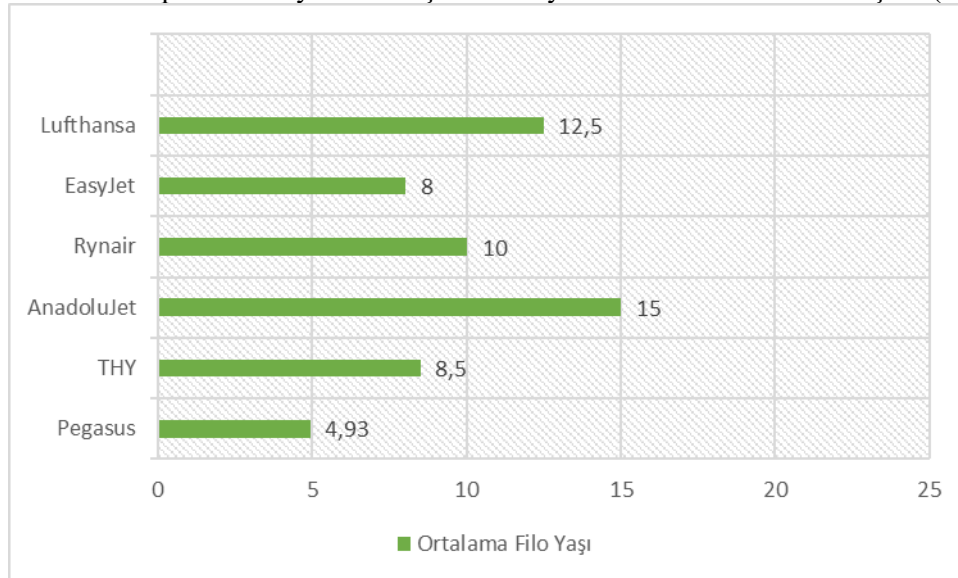
Pegasus, %7'sini Sunexpress, %2'siniAtlasglobal, %2'sini OnurAir, %2'sini Corendon ve %1'ini Freebird taşımıştır (SHGM, 2019:110).

2.1. Türkiye’de Düşük Maliyetli Taşıyıcı ile Tam Hizmet Taşıyıcısı Arasında Rekabet: THY-AnadoluJet ve Pegasus Havayolları

Türkiye’deki düşük maliyetli taşıyıcı işletme modeli tercih eden ve bu modeli tam anlamıyla olmasa da yerine getiren Pegasus Havayolları ve OnurAir’in yanı sıra, Türk Hava Yollarının bünyesinde bir ürün olarak ortaya çıkan AnadoluJet, ağırlıklı olarak etnik tatil taşımacılığı yapan ve charter gibi çalışmasına rağmen low-cost olarak gösterebileceğimiz SunExpress, yine hedef kitlesi tatil taşımacılığı olan ve Türkiye’nin ilk düşük maliyetli havayolu firması Corendon ve bir düşük maliyetli havayolu gibi çalışmasa da düşük fiyatlar sunabilen tam servis taşıyıcısı AtlasGlobal¹¹ düşük maliyetli olarak sayılabilmektedir. Çalışmada sadece Pegasus Havayolları ile THY-AnadoluJet arasındaki rekabet merkeze alınmaktadır. Çünkü bu iki havayolu dışındaki havayolları hakkında bilgi ktlığı analizi zorlaştırmaktadır.

Pegasus Havayolları, 1990 yılında serbestleşme akımıyla kurulmuştur. Önceleri bir charter havayolu modelinde devam eden şirket 2003 yılındaki tam serbestlik ile beraber yönetim ve model değişikliğine gitmiştir. 2005 yılından itibaren tamamen düşük maliyetli taşıyıcı modelini benimseyen Pegasus Havayolları, takip eden yıllar içerisinde artan faaliyetleri sonucu filosuna katmak için yeni uçak siparişleri vermiştir. Pegasus Havayollarının 2008 yılında filosu sadece Boeing 737 tipi uçaklardan oluşmakta iken mevcut durumda farklı tiplerde 94 uçağa sahiptir.2013 yılında yaptığı 100 Airbus A320 ve A321 Neo siparişleri ile bir Airbus müşterisi olmuştur. Pegasus Havayolları yapılan yeni Airbus siparişlerinin hala tamamını teslim almamasına rağmen Grafik 2’de de görüldüğü gibi Türkiye’nin en genç filosuna sahip havayolu şirketidir. Genç filo daha modern ve yenilikçi olacağı için yakıt tasarrufu ve bakım hizmetleri gibi birçok maliyet avantajını da bünyesinde barındırmaktadır.

Grafik 2. Avrupa ve Türkiye’deki Başlıca Havayollarının Ortalama Filo Yaşları (2020)



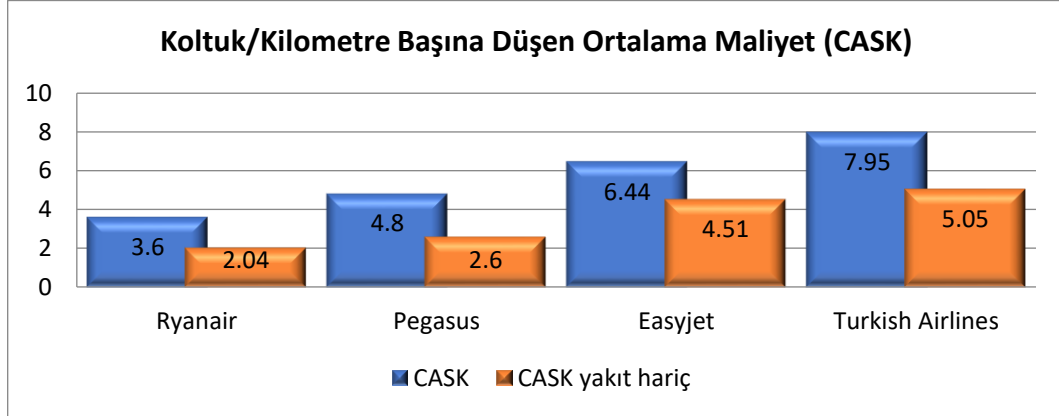
Kaynak: Havayolu şirketlerinin yılsonu raporları incelenerek hazırlanmıştır.

Birçok düşük Maliyetli taşıyıcının aksine Pegasus Havayolları sahip olduğu Pegasus Uçuş Eğitim Merkezi A.Ş. (PUEM) şirketi ile uçuş ekibi eğitim ve bakım organizasyonu ile hem yer hem de kabin personelini kendi eğitmektedir. Bunun yanında hisselerinin yarısına sahip olduğu bilişim şirketi HİTİT ile hem rezervasyon sistemleri ve bağlılık programını hem de bilişim teknolojisi hizmetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirebilmektedir. Pegasus Havayolları tipik bir düşük maliyetli taşıyıcıya göre farklılıklar barındırmaktadır. Bu farklılıklar Türkiye sivil havacılık pazarının kendisinden kaynaklanan ve şirketin kendi stratejik avantajı açısından önem arz etmektedir. Pegasus Havayolları kendi sahip

¹¹Atlas Global, 12 Şubat 2020’de iflas başvurusunda bulundu ve bu tarihten sonra faaliyetlerini kalıcı olarak durdurdu.

olduğu rezervasyon programının dışında tam servis taşıyıcılar gibi acenteler aracılığı ile de bilet satışında bulunmaktadır.

Grafik 3. Koltuk/Kilometre Başına Düşen Ortalama Maliyet



Kaynak: Havayolu şirketlerinin yılsonu raporları incelenerek hazırlanmıştır.

Koltuk başına düşen maliyetler (CASK¹²) ele alındığında çok düşük maliyetli taşıyıcı Ryanair'in diğer düşük maliyetli taşıyıcı Pegasus Havayolları ve EasyJet karşısında nasıl bir maliyet avantajına sahip olduğunu görebiliyoruz. Agresif maliyet yönetimi stratejileri sayesinde yaratılan maliyet avantajı Ryanair'in bilet fiyatlarına yansımaktadır. Türk Hava Yolları'nın tam hizmet taşıyıcı olmasından kaynaklanan ek giderlerinin koltuk başı maliyetleri artırması, bu maliyetlerle doğru orantılı olan bilet fiyatlarının da düşük maliyetli havayolları karşısında daha fazla olmasına sebep olmaktadır.

2017 yılı Ekim ayına kadar olan rakamlara bakıldığında; Pegasus Havayolu şirketinin, 10 ayda 23,25 milyon yolcu taşıdığı görülmektedir. Bu da önceki yılın aynı dönemindeki 20,28 milyon yolcuya göre yüzde 14,7 artışa işaret etmektedir. Pegasus'un doluluk oranı ise yüzde 78,3'ten yüzde 84,5'e çıkmıştır. İç hatlarda bu oran yüzde 82,5'ten yüzde 87,1'e çıkarken, dış hatlardaki gelişim daha fazla gerçekleşerek doluluk oranı yüzde 71,6'dan yüzde 80,3'e çıkmıştır. Pegasus'un toplam konma sayısı 140 bin 647'den yüzde 5,7 artışla 148 bin 653'e çıkarken, konma başına misafir sayısı da 144'ten 156'ya yükselmiştir. Koltuk sayısı ise 25,9 milyondan 27,5 milyona ulaşmıştır (Pegasus, 2017: 7).

Pegasus Havayolları'nın Türkiye iç hat pazarındaki en büyük rakibi Türk Hava Yolları Pegasus'un büyüme hızını yavaşlatmak ve Türkiye iç pazarındaki talebe karşılık gelmek üzere kendi uçuş değerlerinden ödün vermeyip 2008 yılında AnadoluJet isimli özerk bir sanal havayolu işletmesi uygulamasını devreye sokmuştur. AnadoluJet başkent Ankara Esenboğa Havalimanını ana üssü olarak kullanarak Pegasus'un sunduğu düşük fiyatlı biletlere yine bir düşük maliyet stratejisi ile yanıt vermeyi amaçlamıştır (Taşçı & Yalçınkaya, 2015).

AnadoluJet çok geçmeden başarısını göstermiştir. Ankara'nın iç hat pazarının merkezinde yer alması, Esenboğa Havalimanının alt yapısı sebebiyle aktarmaların kolaylıkla, kısa sürede ve daha az problemle ve dolayısıyla daha düşük maliyetlerle yapılmasını olanaklı hale getirmektedir (Özsoy, 2010:124). 2016 yılında Türk Hava Yolları iç hatta yaklaşık 27 milyon yolcu taşırken bu yolcuların 11 milyondan fazlası AnadoluJet bünyesinde yapılan uçuşlarla taşınmıştır. 2016 yılsonu itibarıyla filosunda 34 adet B737-800 uçak bulunan AnadoluJet bu uçakların 22 adedini SunExpress'ten wetlease¹³ olarak kiralamış olup, diğer 12 uçağı da Türk Hava Yolları filosundan temin etmiştir. AnadoluJet 2016 yılsonu itibarıyla Esenboğa'dan 17, Sabiha Gökçen'den 12 uçakla operasyonlarını sürdürmüştür. 2015 yılsonunda toplam 45 noktaya uçan AnadoluJet, 2016 yılsonunda Esenboğa merkezli hat sayısını 34'e, Sabiha Gökçen merkezli hat sayısını 24'e ve çapraz hat sayısını 5'e çıkarmıştır (THY, 2016:17).

AnadoluJet'in bu başarısı THY'nin Atatürk Havalimanı'ndaki transit trafiğinin daha rahat gelişmesini sağlarken, iç hatlar pazarındaki müşteri profiline de istek ve ihtiyaçlarına daha doğru bir ürünle cevap verilmesine imkan sağlamıştır (Özsoy, 2010:153). 2017 yılı aralık ayında THY Genel Müdürü Bilal Ekşi, "AnadoluJet, ayrı bir şirket olarak konumlandırılırsa Ankara'yı da hub olarak kullanabilir. Şu anda AnadoluJet uluslararası seferlerini Ankara'dan kolaylıkla yapabiliyor. Bu yıl, THY de Avrupa'ya Ankara'dan dört adet yeni rota ekleyerek talebin nasıl gerçekleştiğini izliyor."

¹² CASK- Costper Available Seat Kilometre Arz edilen her bir koltuğun bir kilometrede yarattığı gideri ifade eder.

¹³ Uçağı mürettebatı ve tedarikleriyle birlikte kiralanma biçimi

açıklamasında bulunmuştur (kokpit, 2017). AnadoluJet'in THY ile bağımlı koparması agresif bir maliyet stratejisi ile kendi kaynaklarını finanse etmesi ve tam hizmet taşıyıcının yüklediği maliyetlerden kurtulması anlamına gelecektir. Maliyet yüklerinden kurtulacak AnadoluJet, iç hat pazarında ve yeni açılacak dış hatlarda Pegasus ile daha güçlü bir rekabetin içine girebilecektir. Nitekim AnadoluJet'in başarılı grafiği 2017 yılında da devam etmiştir. Ekim ayında Türk Hava Yolları tarafından yayınlanan faaliyet raporuna göre; yolcu sayısı %12 artış göstermiş ve doluluk oranı %82,5'e ulaşmıştır(THY, 2017:17).

2008 yılında iç hat uçuşlarının yanında sadece Almanya'ya dış hat uçuşları yaparken sahibi olduğu İZAir dışında hiçbir ikili anlaşması ve kod paylaşımı bulunmayan Pegasus Havayolları ilerleyen yıllarda resim 1'de de görüldüğü gibi Avrupa, Kuzey Afrika, Orta Doğu ve Orta Asya ülkelerinde dış hat uçuşlarını artırmıştır. Pegasus Havayolları, söz konusu ülkelerdeki hava yolları ile ya kod paylaşımı yaparak ya da ortak bir havayolu şirketi kurarak dış hat uçuşlarını artırmıştır.2017 yılına gelindiğinde Türk Hava Yolları'nın Pegasus ile rekabet etmesi için ortaya çıkardığı AnadoluJet ürününün uygulamalar anlamında paralellik gösterdiği görülmektedir. Kendi bünyesindeki uygulama tekniklerini daha tam hizmet taşıyıcı modeline yoğunlaşarak gerçekleştirirken, yarattığı ürün Pegasus'un düşük maliyetli taşıyıcı modelinin izlerini takip etmektedir.

Resim 1. Pegasus Havayolları'nın Uçuş Ağı



Kaynak: <https://www.flypgs.com/faydali-bilgiler/ucusun-icin-bilgiler/ucus-noktalari>

2.2. Türkiye'de Havayolu Taşımacılığında Yeni Bir İşletme Model: Hibrit Model

2005 yılında tarifeli uçuşlarla iç hat pazarına giren Pegasus Havayolları iş modelini düşük maliyetli havayolu olarak tarif etmiş ve halen bu tarifi korumaktadır. Fakat bazı çalışmalar Pegasus Havayollarının düşük maliyetli işletme modeline uymadığını daha çok hibrit bir taşıyıcı olduğunu vurgulanmaktadır(Ştimac, Vince, & Vidović), Pegasus Havayollarının, kod paylaşımı yaparak geniş bir coğrafi alanda uçuş ağı geliştirmesi, bir sadakat programına sahip olması, internet satış kanalı dışında GDS ağını kullanması gibi durumlar nedeni ile hibrit havayolu olduğu belirtilmektedir (Ştimac, Vince,

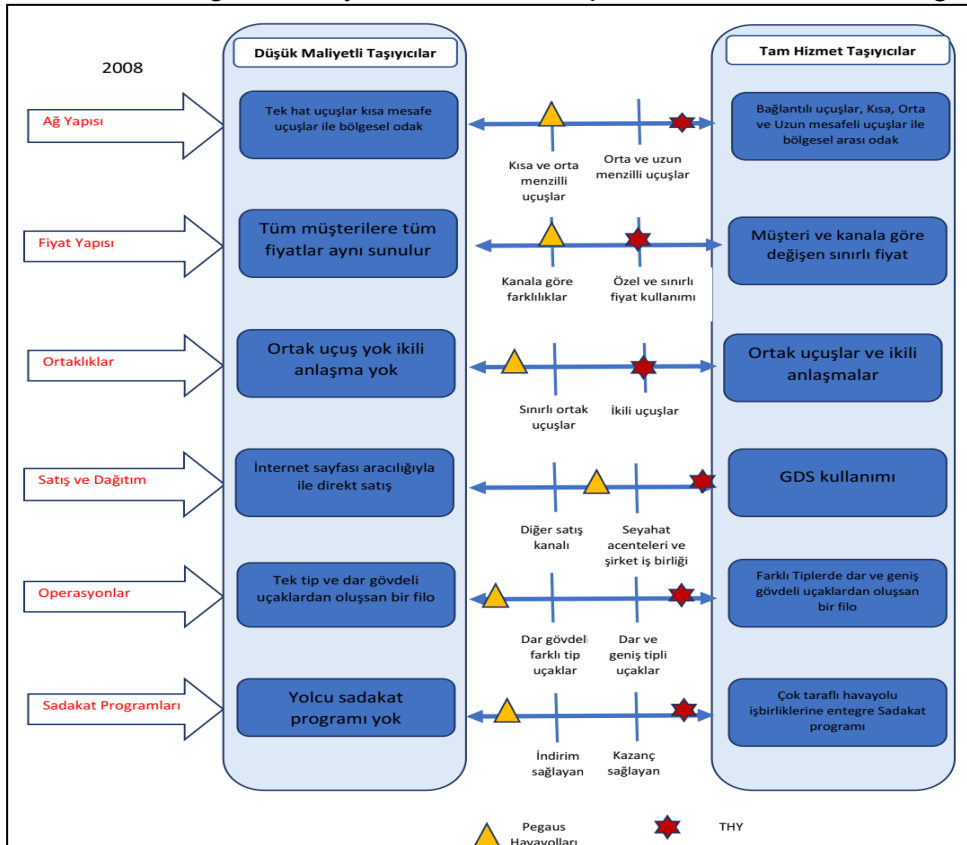
& Vidović, 2012). Bunun yanında tek tip yolcu için değil geniş bir yolcu yelpazesine hitap eden ürünler sunması nedeniyle de hibrit bir havayolu karakterine sahip olduğu dile getirilmektedir (Rozenberg & Diğerleri, 2019).

Tablo 5’ görüldüğü gibi 2008yılı Pegasus Havayolları ve THY esas alınarak sektördeki havayolu işletme modelleri karakteristiği incelendiğinde Pegasus Havayolları tam bir düşük maliyetli havayolu, THY’de bir tam hizmet taşıyıcısı karakteristiğini göstermektedir. THY hem tarihi geçmiş hem geniş ölçek ekonomisi nedeniyle havayolu pazarında hâkim konumda iken, Pegasus Havayollarının düşük maliyet stratejisi karşında özellikle iç hat pazarında THY’nin pazar payı erimeye başlamıştır. Pegasus’un 2005 yılında %1 olan payı 2014 yılında %28’e yükselmiştir. THY bu eriyen pazar payına önlem olarak AnadoluJet’i kurmuştur (Taşçı & Yalçınkaya, 2015). Taşçı ve Yalçınkaya, THY’nin bu stratejisini ‘bağlı havayolu modeli’ olarak değerlendirmektedir. Fakat söz konusu çalışma ele alınan her bir bağlı hava yoluna bakıldığında kendilerine ait IATA ve ICAO kodlarının olduğu, aksine AnadoluJet’in kendine ait bir kodu olmadığı görülmektedir. Bununla beraber AnadoluJet’e ait finansal bilgiler THY’na ait faaliyet raporlarında ve bilançolarında yer almaktadır. AnadoluJet başlı başına bir işletme modeli olarak değil daha çok bir ürün farklılaştırması olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle THY’nin, 2008 yılında AnadoluJet’i kurmasıyla işletme modelinde örtük olarak değişikliğe gittiği ve hibrit bir model benimsediği söylenebilir.

2019 yılında Pegasus Havayolları iç hatlardaki pazar payı %29.8 THY’nin ise %60.6’dır (DHMI, 2019:130). Bu oranlar THY ile Pegasus Havayolları arasında bir rekabetin olduğunu göstermektedir. Bu rekabet, karşılıklı olarak her havayolunun işletme modellerinin dönüşmesine neden olmaktadır. 2008 yılında ağ yapısı, ortaklıklar, satış ve dağıtım, operasyonlar ve sadakat programları gibi alanlar ele alındığında işletme modeli açısından keskin şekilde ayrıldığı görülmektedir. Fakat Tablo 6’da da görüldüğü gibi aralarındaki rekabet, işletme modellerinin birbirine yakınsamasını sağlamaktadır.

2008 yılında Pegasus Havayolları tek tip uçakla operasyonlarını gerçekleştiren 2020 yılında farklı tipte dar ve orta gövdeli uçaklarla operasyonlarını gerçekleştirmektedir. 2008 yılında THY farklı tiplerde uçak filosu ile operasyonlarını gerçekleştirirken AnadoluJet aracılığıyla ülke içi kısa mesafeli uçuşlarda tek tip dar gövdeli uçaklar kullanmaktadır. Kullanılan uçak tiplerine bakıldığında THY ve Pegasus havayollarının işletme modellerinin birbirine yakınsadığı söylenebilir.

Tablo 5. 2008 Pegasus Havayolları’nın ve THY İşletme Modelleri Karakteristiği

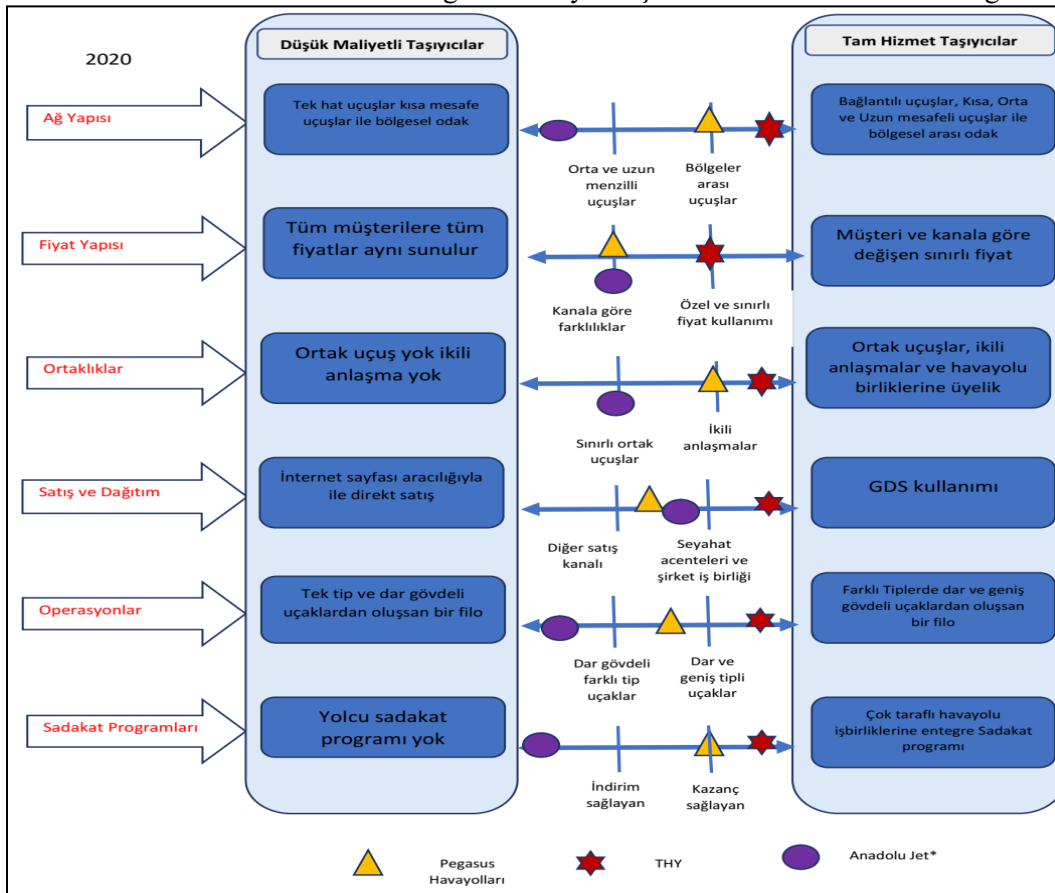


Kaynak: Sabre. (2017). *The Evolution Of The Airline Business Model*. 28 11, 2021 tarihinde sabreairlinesolutions'deki kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır

Pegasus Havayolları'nın bir sadakat programı mevcut değilken THY'nin müşterilerine kazanç sağladığı Miles/Smiles sadakat programı mevcuttu. Pegasus Havayolları da 2013'te bir sadakat programı oluşturarak sınırlı da olsa müşterilerine uçuşlarda kazanç elde etme imkânı sunmaya başlamıştır. Bunun yanında 2008 yılında Pegasus Havayolları'nın ikili anlaşmaları ve Kod paylaşımı söz konusu değilken THY hem ikili anlaşmaları hem de 2008 yılında Star Alliance'ye üye olarak uçuş ağını genişletmiştir. Daha sonra Resim1'de de görüldüğü gibi ikili anlaşmalar ve kod paylaşımları yaparak Pegasus Havayolları da uçuş ağına coğrafi açıdan genişletmiştir.

Uçuş esnasındaki ikram hizmetleri hususunda hem Pegasus hem de AnadoluJet sunulan her bir hizmet için fiyatlandırma yapmaktadır. THY yurt içi ve yurt dışı uçuşlarda mesafesi geniş koltuklar için ek fiyatlandırma yapmaktadır. THY dış hat uçuşlarında ek olarak 19 ile 79 dolar, iç hat seferi yapan AnadoluJet uçaklarındaki koltuklar için ise 15 ila 29 TL ek fiyat konulmaktadır.

Tablo 6: 2020 THY-AnadoluJetvePegasusHavayolu İşletme Modelleri Karakteristiği



Kaynak: Sabre. (2017). *The Evolution Of The Airline Business Model*. 28 11, 2021 tarihinde sabreairlinesolutions'deki kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır.

SONUÇ

ABD'de başlayan havacılık sektörünün deregülasyonu yani sektöre firma giriş çıkışlarının serbestliği 1970'li yılların ortalarında başlamıştır. Türkiye'de ise her ne kadar 1983 yılında bir yasal düzenleme yapılmış olsa da tarifeli iç hat uçuşlar için sektöre firma girişleri, 2003 yılında başladı. Pegasus Havayolları, iç hat pazarına düşük maliyetli havayolu olarak dahil olmuştur. Daha sonra başka firmaların girişi ile sektörde rekabet ortamı kızışmıştır. Bu rekabet ortamı, tam hizmet taşıyıcısı THY ile düşük maliyetli işletme modelini benimseyen Pegasus Havayolları'nın işletme modellerinin birbirine yakınsamasını sağlamıştır.

Bu çalışmada Türkiye'deki havayolu taşımacılığındaki işletme modelleri incelenmiştir. Hava yolu ağ yapısı, ortak uçuşlar, filo yapısı ve tipleri, sadakat programları, biletleme ve rezervasyon

sistemleri ve uçuş esnasındaki sunulan hizmetler gibi alanlarda havayolu firmalarının uygulamaları ele alınmıştır. 2008 yılında söz edilen bu alanlar dikkate alındığında işletme modelleri kesin olarak ayrılmıştır. THY tam hizmet taşıyıcısı, Pegasus Havayolları ise düşük maliyetli havayolu modelini benimsemiştir. 2008'ten itibaren yıllarda özellikle AnadoluJet'in faaliyete geçmesiyle ve Pegasus Havayolları, THY ile dış hatlarda rekabete girişmesi ile benimsenen işletme modelinde muğlaklık ortaya çıkmıştır. Pegasus Havayolları iç hat pazar payını 2020'lerde %30'lara çıkarması ile THY, düşük maliyetli işletme modelinin uygulamalarına başvurarak hibrit bir modele benimsemeye başladığı görülmektedir. Fakat THY'nin ölçek büyüklüğü ve tarihsel konumu nedeniyle Pegasus Havayolları düşük maliyetli işletme modelinin sınırlarına dayanmaktadır. Bu nedenle Pegasus Havayolları sektördeki konumunu güçlendirmek ve büyümeyi sürdürmek için tam hizmet taşıyıcısı modelinin uygulamalarına başvurarak hibrit bir modele doğru yönelmektedir.

KAYNAKÇA

- Avram, B. (2017). The Hybrid Airline Model. Generating Quality For Passengers. *Expert Journal of Business and Management*, 5(2), 149-154
- British Airways. (2021). *British Airways*. 11 12, 2021 tarihinde Baggage Allowances: <https://www.britishairways.com/en-us/information/baggage-essentials/checked-baggage-allowances> adresinden alındı
- Chowdhury, E. (2007). *Low Cost Carriers:How Are They Changing Market Dynamics of the U.S. Airline Industry*. Ottawa: Department of Economics.
- Corbo, L. (2017). In Search Of Business Model Configurations That Work: Lessons From The Hybridization of Air Berlin and JetBlue. *Journal of Air Transport Management*, 64, 139-150.
- de Wit, J., & Zuidberg, J. (2012). The Growth Limits of The Low Cost Carrier Model. *Journal of Air Transport Management*, 21, 17-23.
- Dennis, N. (2007). End of The Free Lunch? The Responses of Traditional European Airlines to The Low-Cost Carrier Threat. *Journal of Air Transport Management*, 5 (13), 311-321.
- DHMİ. (2019). *2019 Yılı Faaliyet Raporu*. Ankara: DHMİ.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. London: Routledge.
- Esky. (2021). *Online check-in*. 09 10, 2021 tarihinde Esky: <https://www.esky.com.tr/ryanair/online-check-in> adresinden alındı
- European Commission . (2009). *Annual Analyses of The European Air Transport Market Annual Report 2008*. Brussels: German Aerospace Center.
- Holloway, S. (2008). *Straight and Level: Practical Airline Economics*. London: Routledge.
- Hürriyet. (2018, Aralık 19). *Hürriyet*. Kasım 15, 2021 tarihinde Havayolları yakıtı 'hedge' ediyor: <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ugur-cebeci/havayollari-yakiti-hedge-ediyor-41056435> adresinden alındı
- IATA. (2021, Kasım 12). *IATA*. 11 10, 2021 tarihinde Low Cost Carriers and IATA: <https://www.iata.org/en/youandiata/low-cost-carriers/#tab-3> adresinden alındı
- KLM. (2021, Kasım 13). *KLM*. 11 01, 2021 tarihinde Ekstra veya büyük boy bagaj: <https://www.klm.com.tr/tr/information/baggage/extra-oversized-overweight-baggage> adresinden alındı
- Klophaus, R., Conrady, R., & Fichert, F. (2012). Low Cost Carriers Going Hybrid: Evidence From Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23 (August), 54-58.
- Kokpit. (2017). *Anadolujet AyriBirŞirket Oluyor*. 12 15, 2017 tarihinde kokpit.aero: <http://www.kokpit.aero/anadolujet-ayri-bir-sirket-oluyor> adresinden alındı
- Lohmann, G., & Koo, T. T. (2013). The Airline Business Model Spectrum. *Journal of Air Transport Management*, 31, 7-9.
- Mason, D. K. (2008). The Challenge of the Low-cost Airlines. *Air Transport Management Seminar*, (s. 26). Lisbon.
- McCartney, S. (2012, 7 6). How Airlines Spend Your Airfare. *The Wall Street Journal* .
- Miles, S. J., & Mangold., W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding. *Business horizons*, 48 (6), 535-545.
- Morrell, P., & Swan, W. (2006). Airline Jet Fuel Hedging: Theory And Practice. *Transport Reviews*, 26(6), 713-730.
- Nergiz, A. (2010). *Havayolu Sektörü Ortalama kar Marjı*. 06 05, 2018 tarihinde havayolu101: <https://www.havayolu101.com> adresinden alındı
- Nergiz, A. (2013). Network Taşıyıcılar ile Düşük Maliyetliler Arasındaki Fark Kapanıyor mu? *Havayolu101.com* .
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Özsoy, G. (2010). *Türk Havayolu İşletmelerinin 2003 İç Hat Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Pearson, J., & Rico, M. (2014). Airlines-within-airlines: A Business Model Moving East. *Journal of Air Transport Management*, 38, 21-26.

- Pegasus. (2017). *01.01.2017 – 30.09.2017 Dönemi Yönetim Kurulu Ara Dönem Faaliyet Raporu*. Pegasus Havayolları.
- Rozenberg, R., & Diğerleri. (2019). Impact of State's Political Stability On Company's Economy— Case Study of Pegasus Airlines. *American Journal of Fundamental*, 13 (2), 5-13.
- Sabre. (2017). *The Evolution Of The Airline Business Model*. 28 11, 2021 tarihinde sabreairlinesolutions: sabreairlinesolutions adresinden alındı
- SHGM. (2019). *SHGM 2019 Faaliyet Raporu*. Ankara: SHGM.
- Štimac, I., Vince, D., & Vidović, . A. (2012). Effect Of Economic Crisis On The Changes Of Low-Cost Carriers Business Models. *In 15th International Conference on Transport Science ICTS 2012* (s. 6). Maritime: Transport and Logistics, Conference Proceedings.
- Stoenescu, C. (2017). “Hybrid” Airlines – Generating Value Between Low-Cost And Traditional. *Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence*, .
- Şengür, F. K. (2015). Havayolu Yolcu Taşımacılığında Deregülasyon ve Büyüme. *Uted Dergi* , s. 20-21.
- Taşçı, D., & Yalçınkaya, A. (2015). Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli Ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* , 177-204.
- THY. (2016). *1 Ocak – 31 Aralık 2016 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*. THY.
- THY. (2017). *1 Ocak – 30 Eylül 2017 Dönemine İlişkin Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*. THY.
- Tomová, A., & Ramajová, L. (2014). Frequent Flyer Programs and Low-Cost Airlines: Ongoing Hybridization?, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 787-795.
- Vassilkova, A. (2013). The 3 Types of Low-cost Airlines. *AdventureFlair* .
- Vidović, A., Štimac, I., & Vince, D. (2013). Development Of Business Models Of Low-Cost Airlines, *International Journal for Traffic & Transport Engineering*, 3(1), 68-81
- Williams, G. (2001). Will Europe's charter carriers be replaced by “no-frills” scheduled airlines? *Journal of Air Transport Management*, 7 (5), 277-286.
- Yüksek, G. (2013). Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi, Seyahat İşletmeleri ve Küresel Dağıtım Sistemi Örneği. *Journal of Internet Applications & Management/İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 4 (1), 53-68.