

Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli Ve AnadoluJet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma

Deniz TAŞÇI

Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi
dtasci@anadolu.edu.tr

Akansel YALÇINKAYA

Arş. Gör., Anadolu Üniversitesi
ayalcinkaya@anadolu.edu.tr

Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli ve AnadoluJet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma

Özet

Bağlı düşük maliyetli havayolu iş modeli, genellikle büyük ve geleneksel havayolu işletmelerinin çeşitli sebeplerle kendilerine bağlı bir düşük maliyetli havayolu kurmasını ifade etmektedir. Söz konusu bu mantıkla kurulan işletmeye, yabancı yazında bağlı düşük maliyetli havayolu (airline within airline); iş modeline ise bağlı düşük maliyetli havayolu iş modeli denilmektedir. Bağlı düşük maliyetli havayolu modeli uygulamaları ve bu modelin başarısı stratejik havayolu yönetimi yazınında yoğun şekilde incelenmiş ve tartışılmıştır. Yazında, modelin genellikle düşük maliyetli iş modelini izleyen havayolu işletmeleri ile rekabet edebilmek için kurulduğu ve büyük oranda başarısız olduğu bulgulanmış ve vurgulanmıştır. Bu çalışmada, ülkemizde faaliyet gösteren bağlı düşük maliyetli modeli izleyen AnadoluJet havayolu işletmesi örnek olay olarak incelenmiştir. İnceleme sonucunda, Türk Hava Yolları'nın AnadoluJet'i Pegasus Havayolları'ndan gelen rekabete cevap vermek için kurduğu ve AnadoluJet'in Türk Hava Yolları'nın Pegasus Havayolları'na karşı yeni bir rekabet silahı olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İş Modeli, Havayolu İş Modelleri, Bağlı Düşük Maliyetli İş Modeli, AnadoluJet

A New Business Model in The Airline Industry: Airline Within Airline Model And A Comparison Through the case of AnadoluJet

Abstract

Airline within airline business model refer to building a low cost subsidiary by legacy, network and/or traditional airlines because of different purposes. In the literature, those airlines are named as airline within airline and this business model also named as airline within airlines model. Airline within airline business models and performance of this model are examined and discussed intensively. Researches about airline within airline business models in the literature empirically showed that airline within airlines are built as a response to low cost airlines' threat. In this study AnadoluJet which is only example of airline within airline in Turkey is examined as a case study. Research results showed that Turkish Airlines built AnadoluJet because of the threat of Pegasus Airlines and AnadoluJet is a competitive weapon of Turkish Airlines against the competition of Pegasus Airlines.

Keywords: Business Model, Airline Business Models, Airline Within Airline Model, AnadoluJet.

1. Giriş

Günümüz tüketicilerinin çok farklı istek ve ihtiyaçları, işletmeleri farklı istek ve ihtiyaçları bulunan farklı pazar bölümlerine girebilmek için değişik stratejiler izlemeye itmektedir. Bu stratejilerden ve günümüz işletmelerince de en çok başvurulanlarından biri; hâlihazırda kendi iş modeli ile faaliyet gösteriyorken farklı bir iş modeli ile farklı pazar bölümlerine girme stratejisidir. Söz konusu bu strateji tüm işletmeler tarafından uygulandığı gibi havayolu işletmeleri tarafından da zaman ve mekân fark etmeksizin uygulanmaktadır. Havayolu işletmeciliğinde ve havayolu yönetimi yazınında söz konusu bu strateji sonucu oluşan farklı iş modeline bağlı düşük maliyetli havayolu¹ (airline within airline)² denilmektedir.

BDMH iş modeli, genellikle büyük ve geleneksel havayolu işletmelerinin çeşitli sebeplerle kendilerine bağlı bir düşük maliyetli havayolu kurmasını ifade etmektedir. Söz konusu bu mantıkla kurulan işletmeye, yabancı yazında BDMH (airline within airline); iş modeline ise BDMH iş modeli denilmektedir. BDMH modeli, 2005 yılından başlayarak günümüze değin yazında sıkça tartışılmış ve görgül bulgulara ulaşılmış bir iş modelidir (Morrell, 2005; Graf, 2005; Graham ve Vowles, 2006; Gillen ve Gados, 2008). İşte bu çalışmada, iş modeli kavramından hareketle havayolu sektörüne özgü ve yayılımı gittikçe artan bir iş modeli olan BDMH uygulamaları ve BDMH yazını göz önünde bulundurularak, ülkemizde yer alan tek BDMH olan AnadoluJet örneği dünya üzerindeki örnekler ve yazında ortaya konan başarı faktörleri bağlamında betimsel olarak ortaya konulacaktır. Bu bağlamda, ilk olarak havayolu sektöründeki havayolu iş modelleri ele alınacak, daha sonra havayolu sektöründe yeni bir iş modeli olarak değerlendirilen BDMH iş modeli kapsamında yapılan geniş çaplı yazın taraması sonucu ortaya konulan bilgiler sunulacaktır. Çalışmanın yöntemsel özelliklerinin yer aldığı veri kaynakları ve yöntem adlı bölümden sonra, AnadoluJet örneğinden hareketle, söz konusu havayolu işletmesinin performansı Pegasus Havayolları ile karşılaştırmalara yer verilerek belirli iş modeli unsurları bağlamında analiz edilecektir. Sonuç ve öneriler adlı son bölümde ise, BDMH yazını göz önünde bulundurularak ülkemizde yer alan tek BDMH modeli olan AnadoluJet örneğine ile ilgili bulgulara ilişkin çıkarımlar yapılarak, BDMH iş modeline yönelik geleceğe ilişkin yorumlara ve beklentilere yer verilecektir.

¹ Bundan sonra BDMH olarak kısaltılarak verilecektir.

² Bağlı düşük maliyetli havayolu kavramı yabancı yazında "airline within airline" olarak ifade edilen büyük/küresel/ağ/tam hizmet havayolu işletmelerine bağlı olarak düşük maliyetli havayolu işletmelerinden gelen rekabete cevap vermek amacıyla kurulan havayolu işletmelerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Örneğin, Türk Hava Yolları'na bağlı olarak kurulan ve bu çalışmanın da inceleme konusunu oluşturan AnadoluJet bir bağlı düşük maliyetli havayolu işletmesidir. Hâlihazırda, büyük/küresel/ağ/tam hizmet havayolu işletmelerine bağlı olarak kurulan farklı iş modeline sahip havayolu işletmeleri bulunmakla birlikte, bağlı düşük maliyetli havayolu kavramı (airline within airline), yalnızca düşük maliyetli iş modeline göre kurulan iştirakleri ifade etmektedir.

2. Havayolu Sektöründe İş Modelleri

İş modeli kavramı, çok çeşitli çağrışımlar yapabilecek bir kavramdır. Lawton ve Solomko (2005), Porter (1980)'in değer zinciri yaklaşımına atıfla iş modeli kavramının değer sunumunu içeren bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Buna karşılık Magretta (2002) ise, iş modelinin işletmenin nasıl kar elde ettiği gibi soruları cevaplayan şirket öyküleri olduğunu belirtmektedir.

Hızlı değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı havayolu sektöründeki işletmeler uzun yıllar boyunca sınırları belirli ve birbiriyle benzer iş modelleriyle faaliyet göstermekteydiler. Fakat, günümüzde, hem sektörel bağlamda hem de yazında havayolu sektöründeki iş modellerinin (özellikle geleneksel havayolu iş modeli olmak üzere) ekonomik açıdan sürdürülebilirliklerini kaybetmeye başladığı (Hansson vd., 2002:31) ve bu sebeple iş modellerinin durağan kavramlar olmaması gerekliliği (de Wit ve Zuidberg, 2012:17) vurgulanmaktadır.

İş modeli kavramı açısından havayolu sektörüne ve havayolu sektöründeki iş modellerine geçmeden önce genel iş modeli tanımıyla benzerlik arz etse de, havayolu iş modelinin tanımlanmasında yarar vardır. Buna göre, havayolu iş modeli, havayollarının ne şekilde faaliyet gösterdiği ve paydaşlarına nasıl değer yarattığını göstermektedir (Kuyucak ve Şengür, 2011; Kuyucak-Şengür ve Şengür, 2012:42). Havayolu iş modelinin tanımlanmasından sonra, genel olarak havayolu sektöründe geleneksel, düşük maliyetli, tarifersiz ve bölgesel olmak üzere 4 temel havayolu iş modeli olduğu söylenebilir (Bieger vd., 2002; Bieger ve Agosti, 2005; Taneja, 2004; Kuyucak-Şengür ve Şengür, 2012:41; Hvass, 2012:4; Vidovic vd., 2013:69). Söz konusu bu iş modellerinin yanında, Doganis (2001:216-217) gibi bazı yazarlar ise, havayolu iş modellerini geleneksel model, sanal model ve havacılık işletme modelleri olarak ifade etmektedir (Adiller, 2010:37-41). Her iki sınıflandırmanın ortak yönleri bulunmaktadır. Şöyle ki, sanal havayolu modeli düşük maliyetli iş modeline karşılık gelirken, geleneksel havayolu modeli hâlihazırda diğer sınıflamada da mevcuttur. Havacılık işletme modeli ise, bünyesinde birden çok ve farklı alanda faaliyet gösteren havacılık işletmelerini barındıran bir nevi havacılık holdinglerini ifade etmek için kullanılmaktadır (örn. Lufthansa, Türk Hava Yolları).

Daha önce de ifade edilen havayolu iş modellerinin sektörel bağlamda ortaya çıkışı ve yaygınlık kazanması ile akademik yazının konuya ilgisi artmış ve havayolu iş modelleri ile ilgili çalışmalarda nicelik açısından bir gelişme kaydedilmiştir. Gelişiminden bugüne havayolu iş modeli yazınına incelediğimizde yazının temel olarak 2 alt boyuta ayrıldığını görebiliriz. Yazını oluşturan ilk grup havayolu iş modellerinin birbirlerine yakınsadığı (Wensveen ve Leick, 2009; Jarach vd., 2009; Daft ve Albers, 2013; de Wit ve Zuidberg, 2012; DLR, 2008; Bieger ve Agosti, 2005) ve melezleştiği (Vidovic vd., 2013; Klophaus vd., 2012; Alamdari ve Fagan, 2005;

Sabre, 2011; Lohmann ve Koo, 2012; Taneja, 2004) tezini savunan çalışmalardan; ikinci grup ise, iki yada daha fazla iş modelinin bir arada başarılı uygulamasını işleyen çalışmalardan (Casadesus-Masanell ve Tarzijan, 2012; Douglas, 2012; Douglas, 2010; Heracleous ve Wirtz, 2009; Heracleous ve Wirtz, 2010) oluşmaktadır.

3. Havayolu Sektöründe Yeni Bir iş Modeli Olarak Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu Modeli

iş modeli yazını açısından bağlı düşük maliyetli havayolu işletmelerini incelerken kullanılacak yaklaşımlardan biri ünlü stratejik yönetim düşünürü Michael Porter'ın, herhangi bir endüstride, ekonomik pazaryerinde konumlar (pozisyonlar) olarak arzu edilebilecek ve mevcut ve gelecek rakiplere karşı savunulabilecek birkaç anahtar stratejiyi (örn.: farklılaştırma, düşük maliyet ve odaklaşma) temel aldığı (Porter, 1980; Porter, 1985; Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve İçigen, 2003:80) genel rekabet stratejileri yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, işletmeler, rekabet çevrelerinin analiz ederek; maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanma gibi stratejik tercihlerden birini gerçekleştirerek söz konusu bu stratejiyi izlemektedirler. Esasında, bu çalışmanın da konusunu oluşturan BDMH işletmeleri, Porter'ın belirtmiş olduğu stratejilerden farklılaştırmayı izleyen havayolu işletmelerinin kendilerine bağlı olarak kurmuş oldukları ve yine Porter'ın ifade ettiği maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmelerdir.

işletmelerin farklı iş modelleri ile farklı pazar bölümlerine mal veya hizmet sunması yeni bir durum değildir. işletmeler var olduklarından beri ölçeklerini nasıl artırabileceklerinin ve nasıl daha fazla müşteriye hizmet edebileceklerinin yollarını aramışlardır. Havayolu taşımacılığındaki düşük maliyetli havayolu kurma çabaları, bu bakış açısıyla değerlendirebilir. Fakat havayolu taşımacılığındaki duruma göz atmadan önce, diğer sektörlerde de söz konusu uygulamanın birçok başarılı örneğinin bulunduğunu belirtmekte fayda vardır. Kumar (2006) da bu duruma değinerek, bankacılık sektöründe de benzer uygulamaların bulunduğunu ve HSBC, ING, Merrill Lynch ve Royal Bank of Scotland gibi kuruluşların First Direct, ING Direct, ML Direct ve Direct Line Insurance gibi düşük maliyetli yan kuruluşları olduğunu belirtmektedir. Bu noktada, havayolu taşımacılığı ile ilgili değerlendirme yapan bir çalışma olmasına rağmen Graf (2005)'ta bu duruma dikkat çekerek; araba kiralama, demiryolu taşımacılığı, bankacılık, sigortacılık, medya, tur operatörlüğü ve hatta havaalanı işletmeciliğinde de bu tür uygulamaların yer aldığından söz etmektedir.

Tablo 1. Hâlihazırda Faaliyet Gösteren Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri

Ana Havayolu	Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Faaliyete Başlama Yılı)
Air France	Transavia France (2007)
Alitalia	Air One (2010)
Asiana	Air Busan (2008)
Emirates Grup	Flydubai (2009)
Iberia	Vueling Airlines (2004)
Jet Airways	JetKonnnect (2003), JetLite (2007)
KLM/Basiq Air	Transavia Airlines (2005)
LAN	Aires (2009)
Philippine Airlines	Airphil Express (1996)
Singapore Airlines	Tiger Airways (2004) Tiger Airways Australia (2007), Scoot (2012)
<i>Türk Hava Yolları</i>	<i>Anadolu Jet (2008)</i>
Air India	Air India Express (2005)
All Nippon Airways	Air Japan (2001), Skynet Asia Airways (2002), Peach (2012)
British Airways/Comair	kulula.com (2001)
Garuda	Citilink (2001)
JAL	JAL Express (1998)
Kingfisher	Kingfisher Red (2008)
Korean Air	Jin Air (2008)
Lufthansa	bmibaby (2002), Germanwings (2002) Jetstar Airways (2004), Jetstar Asia Airways (2004), Jetstar Pacific (2007)
Qantas	
Thai Airways	Nok Air (2004)
Philippines Airlines	AirPhil Express (2010)
Malaysia Airlines	Firefly (2007)
South African	Mango (2006)
Blue Panorama	Blu-Express (2005)
Travel Service	SmartWings (2004)
TUI	Jetairfly (2005)

Kaynak: Gross, Lück ve Schröder, (2013:9) ile Pearson ve Merkert (2014:23)'den derlenmiştir

Aslında, havayolu taşımacılığı açısından baktığımızda, düşük maliyetli taşıyıcılara geçmeden önce bu durumun havayolu işletmeleri için çok da yeni olmadığı söylenebilir (Graham ve Vowles, 2006). Zira özellikle ABD'deki birçok havayolu işletmesinin kendilerine bağlı olarak kurmuş oldukları ve besleyici nitelikte harekât

yapan birçok bölgesel havayolu işletmesi³ vardır. Dünyadaki büyük havayolu işletmelerinin hemen hepsinin kendisinin veya kendi adına faaliyet gösteren bir veya birden fazla bölgesel havayolu işletmesi vardır. Bu büyük havayolu işletmelerine örnek olarak, SAS (SAS Commuter, Videroe Airlines), Lufthansa (Air Dolomiti, Ausburg Airways, Contact Air, Lufthansa City Line), American Airlines (American Eagle Airlines, Executive Airlines) ve Delta Airlines (Comair) verilebilir (Sarılğan, 2007).

Taneja (2004), büyük ve geleneksel havayolu işletmelerinin çoğu zaman pazarlama stratejileri ile operasyonel stratejileri arasındaki uyumlu olmama durumunun yaratacağı olumsuz etkiyi anlayamadıklarını belirtmekte ve bu durumun en güzel örneklerinden birinin bu büyük ve geleneksel havayolu işletmelerinin kendilerine bağlı olarak kurmuş oldukları ve çok kötü operasyonel performans gösteren düşük maliyetli havayolu işletmeleri olduğunu belirtmektedir (Taneja, 2004:40). Bu noktada, Taneja (2004)'nın havayolu işletmesinin müşterileri nezdinde yaratmış olduğu imajın kendi operasyonel stratejileri ile uyumsuz olduğunu ve bu uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan karışıklığın havayolu işletmelerine kötü operasyonel sonuçlar şeklinde döndüğü düşüncesi, yazında yer alan çalışmalar tarafından da vurgulanmaktadır. Lawton (2002) ve Trethway (2004) de benzer şekilde, düşük maliyetli iş modeli ile büyük havayolu işletmelerinin kendilerine bağlı olarak kurmuş oldukları BDMH modeli arasında önemli farklar olduğunu belirtmişler; BDMH modelinin düşük maliyetli değil düşük fiyatlı bir model olduğunu ve geleneksel havayolu işletmelerinin operasyonel kapasitelerinin bir kısmını düşük maliyetli model altında sunmalarını sağlayan birer araç olduğunun altını çizmişlerdir. Bu bağlamda, önemli olanın Porter (1985)'a atıfla maliyetleri değer zincirine bağlı olarak ve sürdürülebilir bir şekilde düşük tutabilmek olduğu, bunun sonucunda da müşterilere düşük fiyatlı bir seçenek sunulduğu söylenebilir. Stratejik yönetim bakış açısıyla, düşük maliyetle iş yapmanın daha zor ve fakat sürdürülebilir rekabetçi üstünlük bağlamında daha önemli olduğu vurgulanması gerekli bir noktadır.

Yazında, BDMH modelini ele alan fazla sayıda çalışma bulunmamakla birlikte, yapılmış olan çalışmalar önemli bulgulara sahiptir. Konu ile ilgili, ilk olarak Morrell (2005)'in çalışmasının dikkat çekici olduğu söylenebilir. Morrell (2005), çalışmasında genel olarak, ABD'deki büyük havayolu işletmelerinin düşük maliyetli havayolu tehdidine ilişkin uygulamış oldukları bir strateji olan BDMH modeli uygulamasını irdemiştir. Morrell (2005)'e göre, büyük havayolu işletmeleri bu tehlide ya kendi düşük maliyetli havayolu işletmelerini kurarak ya da iş modellerinde radikal

³ Kısa mesafeli tarifeli yolcu ve yük taşıma hizmeti sunan, operasyonlarında genellikle turboprop ve/veya küçük jet uçaklarını kullanan ve küçük ve orta büyüklükteki yerleşim yerleriyle büyük şehirler ve toplanma merkezleri arasında operasyon yapan havayolu işletmeleridir (Sarılğan, 2007:28). Bölgesel havayolu taşımacılığı ile ilgili daha fazla bilgi için bakınız. Sarılğan, (2007); Sarılğan, (2011); Oktal ve Küçükönel, (2007).

değişiklikler yapmadan operasyonlarını tekrar gözden geçirip maliyet düşüşleri sağlayarak iki şekilde karşılık vermiştir.

Bu stratejilerden ilki, çalışmamızda da ele alınan BDMH iş modelidir. Havayolu işletmeleri, özellikle serbestleşme ve liberalleşme politikaları sonucu pazara giriş yapan düşük maliyetli havayolu işletmelerinin artan pazar payı sonucu oluşan rekabete cevap olarak gösterdikleri bir reaksiyon olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, BDMH işletmeleri sayesinde, farklı pazar bölümlerine farklı stratejilerle hitap edebildiğini göstermesi açısından önemli bir stratejidir. İkinci stratejik yanıt ise, ilkinin göre uygulama bağlamında daha zor olmakla birlikte uzun vadede daha sürdürülebilir ve yazında da belirtildiği gibi BDMH kurma stratejisinin başarısız uygulamaları göz önünde bulundurulduğunda daha başarılı bir yanıt olarak görülmektedir. Morrell (2005) büyük havayolu işletmelerini ilk uygulama için hareket geçiren temelde 3 ana motivasyon unsuru bulunduğunu belirterek bunları; karlı bir iş yapma biçimi, önemli pazarlarda düşük maliyetli rekabet ve ana operasyonların yanında deneme niteliğindeki düşük maliyetli iş modeli deneyimi olarak sıralamaktadır.

Bunun yanında söz konusu motivasyon unsurlarından ilkinin sahip olmanın bugünkü rekabetçi ortamda oldukça zor olduğu ve bunun belki de yıllar alabilmekte olduğu ve hatta British Airways gibi büyük işletmelerin kurdukları kendi düşük maliyetli işletmelerinin bile bunu başaramadığından söz edilmektedir (Morrell, 2005). Buna ek olarak, Morrell yapmış olduğu çalışma sonucunda, geleneksel sahiplikteki başarısız düşük maliyetli havayolu işletmeleri için bazı başarısızlık unsurlarını ortaya koymuştur. Yazara göre bunlar; karışık filo yapısı, bağlantılı hizmet sürecinin korunması, iki sınıflı hizmete devam edilmesi ve iş gücü maliyetlerinin düşürülememesidir. Ayrıca, yazar sendika baskısı ve ana havayolu işletmesinden imaj ayırımının yapılmamasının da başarısızlıkta kritik öneme sahip diğer bazı faktörler olduğunu ifade etmiştir (Morrell, 2005). Yazındaki bir diğer çalışmada Graf (2005) ise, Avrupa'daki 5 havayolu işletmesi ve kurmuş oldukları 5 düşük maliyetli havayolu üzerinden değerlendirme yapmıştır. Söz konusu bu beş örnek, British Airways-Go, KLM-Buzz, KLM-Basiq Air, Lufthansa-Germanwings ve Swiss-Swiss in Europe'tur. Yazar, değerlendirmede bulunurken, ürün ve hizmet boyutu, iletişim boyutu, gelir boyutu, yetenek yapılandırması ve örgütsel form olmak üzere belirli 5 iş modeli boyutunu göz önünde bulundurmıştır. Buna göre, Graf (2005) bu beş örnek üzerinden değerlendirme yapmış ve beş örnek içerisinde en başarılı olanın Germanwings havayolu işletmesi olduğunu belirtmiştir. Germanwings'in başarısında ana işletmeden bağımsız olması öne çıkmaktadır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, Swiss in Europe en düşük bağımsızlık düzeyine sahipken, Go, Basiq Air ve Buzz sırasıyla yüksekte düşüğe doğru sıralanmaktadır.

Tablo 2. Faaliyetlerinin Sonlandırmış Olan Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri

Ana Havayolu	Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu	Faaliyet Başlama	Faaliyeti Sonlandırma	Piyasadaki Süresi (Yıl)
Air Canada	Tango	2001	2004	3
	Zip	2002	2004	2
Air New Zealand	Freedom Air	1995	2008	13
	CityJet	1999	1999	0.5
All Nippon Airways	Air Next	2005	2010	6
British Airways	Go	1998	2002	4
	DBA	2003	2008	5
Continental Airways	Continental Lite	1993	1995	2
Cyprus Airways	Hellas Jet	2005	2005	3
Delta Airlines	Delta Express	1996	2003	7
	Song Air	2003	2006	3
Finnair	Fly Nordic	2001	2009	8
Hapag Lloyd	HLX	2002	2007	5
KLM	Buzz	2000	2003	3
LAN Airlines	LAN Express	1998	2004	6
LOT Airlines	Centralwings	2004	2009	5
Mexicana	Mexicanalink	2009	2010	1
Philippine Airlines	Pal Express	2008	2010	2
Qantas	Impulse Airlines	2000	2004	4
Royal Air Maroc	Atlas Blue	2004	2009	5
SAS	Snowflake	2002	2004	2
United Airlines	Ted	2004	2009	5
	Shuttle by United	1994	2001	7
US Airways	MetroJet	1998	2001	3
Mexicana	MexicanaClick	2005	2010	5
MyTravel	MyTravelLite	2002	2003	1
Thomsonfly	Thompson	2005	2008	3
Finnair	FlyNordic	2004	2008	4
DutchBird	V-Bird	2003	2004	1
Iberia	Clickair	2006	2009	3
Alitalia	Volareweb	2008	2009	1
TUI	Jet4you	2006	2012	6
Orient Thai	One-two-GO	2003	2009	6

Kaynak: Gross, Lück ve Schröder, (2013:10) ile Pearson ve Merkert (2014:22)'den derlenmiştir.

Kumar (2006) ise, düşük maliyetli rekabetle karşı karşıya kalan işletmelerin kendi düşük maliyetli işletmelerini kurma yolunu seçtiğini, fakat düşük maliyetli rakiplerinin kendi iş modellerinden çok daha basit bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Kumar (2006), bu noktada örnek olarak Continental Lite, Delta Express, KLM Buzz ve SAS Snowflake gibi büyük havayolu işletmesi sahipliğinde kurulan düşük maliyetli havayolu işletmesinin başarısız olarak faaliyetlerine son verdiğini veya satıldığını ifade etmektedir. Bununla birlikte, yazar Graf (2005)' a benzer şekilde başarının kaynağının ana işletmeden bağımsızlık ve otonomi olduğunun altını çizmektedir. 2006 yılındaki bir diğer çalışmada, Graham ve Vowles (2006), BDMH modeli uygulamasını mekânsal ve tarihsel olarak analiz etmişler ve bu strateji ile ilgili olarak sınırlı sayıda başarılı örnek olduğu kanaatine varmışlardır. Yazarlar, çalışmalarında düşük maliyetli rekabetle karşı karşıya kalan büyük havayolu işletmelerinin ana havayolu işletmesinden bağımsız düşük maliyetli havayolu kurma, düşük maliyetli bir işletme satın alma yâda ortak olma ve mevcut havayolu işletmesini tamamen düşük maliyetli bir havayolu işletmesine dönüştürme gibi temelde üç seçeneği olduğunu belirtmektedirler.

Graham ve Vowles (2006), ilk stratejinin havayolu işletmelerine 4 temel avantaj sunduğunu belirtmişler ve bunları şu şekilde sıralamışlardır;

- Özellikle iş gücü maliyetleri olmak üzere, maliyetlerde düşüş sağlayarak düşük maliyetlilerle rekabet edebilme,
- İşletmenin hizmet sunmadığı pazar bölümlerine giriş sağlama,
- Mevcut rakip olan düşük maliyetliler dışında pazara girmeye hazırlanan düşük maliyetliler için caydırıcı nitelik arz etme,
- Aynı pazarda, düşük maliyetlilerle rekabete cevap verebilme.

Söz konusu bu avantajların elde edilebilmesi için, Graham ve Vowles (2006) iş gücü maliyetlerinde sağlanması gereken düşüşlerin kritik bir başarı faktörü olduğunu, zira havayolu işletmelerinin maliyetlerinin büyük bölümünün buradan kaynaklandığını ve başarısız örneklerin de bu sebepten ortaya çıktığını belirtmektedirler.

O'Connell (2007), kendi düşük maliyetli havayolu işletmesini kurma konusunda, son dönemde bir artış gerçekleştiğini; bunun da bu stratejinin mantıklı ve sektörde referans alınan havayolu işletmeleri tarafından gerçekleştirilmesi sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir. Dennis (2007) ise, Avrupalı havayolu işletmelerinin düşük maliyetli havayolu rekabetine verdiği karşılıkları ortaya koyduğu çalışmasında, kendilerine bağlı bir düşük maliyetli havayolu kurmanın da bir seçenek olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Buna göre, yazınla paralel şekilde Dennis (2007) de Germanwings'in bu türde başarılı olan tek girişim olduğunu; bunun da farklı piyasa boşluklarını görüp değerlendirebilmesine bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

Gillen ve Gados (2008), BDMH modeli stratejisinin altında yatan mantığı anlamaya ve neden bazı girişimlerin başarılı oluyorken diğerlerinin olmadığı konusuna cevap aramaya çalışmışlardır. Bu bağlamda, yazarlar bir işletmenin düşük maliyetli bir alt işletme kurmasının oldukça rasyonel bir davranış olduğunu ölçek ekonomileri temelinde açıklamışlardır. Yazarlar, neden bazı girişimlerin başarılı oldukları sorusunun birbirleriyle ilişkili 5 cevabı olduğunu belirtip bunları ana havayolunun kendi iç hat pazarını domine etmesi, stratejik olarak operasyonların ayrımı, ana havayolu ile hiçbir şekilde uyum sağlamama ve bağımsızlık, düşük maliyetli iş modelinin iyi uygulanması ve başarılı ağ yönetimi sonucu azalan maliyetler olarak sıralamışlardır.

Button (2012), ise BDMH modeli uygulamasının bazı kuramsal nedenler sebebiyle oldukça zor olduğunu belirtmiş ve bu nedenleri genelde işçiler ile yapılan anlaşmalar ve slot uygunsuzluğu olarak ifade etmiştir. Özellikle ABD kapsamında, operasyonel olarak işçi sendikalarının bu uygulamayı olanaksız kıldığından, bunun yanında büyük havayolu işletmesi sahipliğindeki düşük maliyetli havayolu işletmesinin çoğu zaman operasyonel özgürlüğe ve finansal bağımsızlığa sahip olmadığından söz etmiştir. Button (2012), bu sebeplerden ötürü, bu modelin ekonomik anlamda etkinliği kanıtlanmış başarılı bir model olmadığını ileri sürmüştür.

Ko ve Hwang (2011), ana havayolu ile ona bağlı düşük maliyetli havayolunun yönetim stratejilerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, büyük havayolu işletmelerinin düşük maliyetli havayolu kurma nedenlerini irdelemişlerdir. Buna göre, yazarlar bu durumu düşük maliyetli rekabetine karşı sahip oldukları pazar payını koruyabilmek ve operasyonel anlamda maliyet avantajı sağlamak olarak gerekçelendirmişlerdir. Lin (2012) ise, büyük havayolu işletmelerinin rekabet avantajı elde etmek amacıyla düşük maliyetli havayolu işletmesi kurduklarını belirterek; ABD ve Avrupa'da bu modelin pek başarılı olmadığını fakat Asya-Pasifik'te daha başarılı olduğunu ileri sürmüştür. Bu iddia, yazındaki birkaç çalışma tarafından da desteklenmektedir (Davis, 2007; Pearson ve Merkert, 2012; Pearson ve Merkert, 2013; Pearson ve Merkert, 2014). Yazar, bu başarının altında da, bu bölgedeki işletmelerin kurmuş oldukları düşük maliyetli havayolu işletmeleri yardımıyla karma yâda noktadan noktaya olarak adlandırılabilir bir ağ yapısı ile faaliyet göstermelerinin yattığını ifade etmiştir.

Lin (2012)'in yaklaşımına benzer fakat biraz farklı bir şekilde Morgan (2011), çalışmasında ABD'deki geleneksel havayolu işletmelerine bağlı düşük maliyetli havayolu modellerinin Avrupa'daki muadillerine göre başarısız olduğunu belirterek bu başarısızlığın sebeplerini irdelemiştir. Buna göre, yazar yazınla paralel şekilde başarılı bir girişimin ana işletmeden bağımsız ve otonomiye sahip olması gerektiğini belirtirken; sunulan hizmet açısından da ana işletme ile bağlı kuruluş arasındaki benzerliğin başarısızlığın ana kaynaklarından biri olduğunu belirtmektedir. Bunun

devamında, ABD’li BDMH modellerinin başarısız olmasını pazardan pay alabilmek için pazara yeni girenlerle doğrudan rekabete girmesine; Avrupalı BDMH modellerinin başarısını ise Clickair’i örnek vererek ABD’dekinin tersine bunların yeni pazar bölümleri yaratmalarına bağlamaktadır (Morgan, 2011).

Bununla birlikte, Pearson ve Merkert (2012; 2013; 2014)’in çalışmalarından bahsetmekte yarar vardır. Yazarlar, söz konusu tüm çalışmalarında da geçmişte kurulmuş ve bugün faaliyet göstermeyen, bugün faaliyet gösteren ve gelecekte kurulması planlanan ve açıklanan BDMH modelleri için güncel bir analiz yaparak belirli başarı ve başarısızlık ölçütleri belirlemişlerdir. Yazarlar, geniş bir inceleme yapmak amacıyla 26’sı operasyonlarını sona erdirmiş 67 BDMH tespit etmişler ve bu BDMH modelleri üzerinden analiz yapmışlardır. Analiz sonuçlarına göre, BDMH modeli için başarısızlık nedenleri yanlış belirlenmiş stratejiler, pazara geç giriş, aşırı yönetsel kontrol, ana işletmeden yetersiz düzeyde farklılaşma, rekabet edilen düşük maliyetli işletmelerden yüksek maliyetler ve daha düşük etkinlik, yüksek düzeyde rekabetçi sektör yapısı ve rekabetçi açıdan düşük fiyatlar şeklinde sıralanmıştır.

Buna karşılık yazarlar, başarılı bir BDMH modeli için gerekli ölçütleri ise, ana işletmeden bağımsızlık, pazarın domine edilmesi, kararlı liderlik ve düşük maliyetli iş modelinden fazla sapmayan bir iş modeli olarak belirlemişlerdir (Pearson ve Merkert, 2012; Pearson ve Merkert, 2013; Pearson ve Merkert, 2014).

Bu noktada, son olarak yazında başarılı şekilde kabul edilen nadir bağlı düşük maliyetli havayolu işletmelerinden Jetstar’a ilişkin iki çalışmadan bahsetmekte yarar vardır. Homsombat, Lei ve Fu (2014), çalışmalarında, bağlı düşük maliyetli havayolu olan Jetstar ile sahipliğinde bulunduğu Qantas havayolunu incelemişlerdir. Yazarlar, çalışmalarında iki havayolunun fiyatlandırma politikaları ile yeni hat açma davranışlarını inceleyerek Qantas havayolunun Jetstar’ı özellikle Virgin Blue gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerine karşı iç hatlarda rekabet etmek için kullanmak amacıyla kurduğunu bulmuşlardır. Bir diğer çalışmada ise, çalışmamıza benzer şekilde Jetstar havayolu işletmesi bağlı düşük maliyetli havayolu modeli bağlamında örnek olay olarak incelenmiştir. Whyte ve Lohmann (2014), ikincil kaynaklardan elde ettikleri verilerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında; özetle Jetstar’ın yazında ve uygulamada büyük oranda başarısızlıkla birlikte anılan bağlı düşük maliyetli havayolu modelinin bu eleştirilerini haksız çıkardığını belirtmektedirler. Yazarlar, Jetstar’ın dikkatli planlama, strateji ve uygulama ile kapasitesini artırdığını, yüksek doluluk oranlarına ulaştığını, gelirlerini ve daha da önemlisi karlılığını artırdığını ifade etmektedirler.

4. Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde, gerçekleştirilen araştırma deseni ile ilgili bilgilerden bahsedilecektir. BDMH modeli kapsamında AnadoluJet'in örnek olarak ele alınarak kıyaslama yapılacağı araştırma bölümü çalışmanın amaç ve öneminin anlatıldığı bir bölüm ile vaka analizinde kullanılan veri kaynakları ve yöntemle ilişkin bilgilerin bulunduğu iki bölümden oluşmaktadır.

4.1. Amaç ve Önem

Çalışmanın amacı, yazında sıklıkla ele alınan ve çoğunlukla başarısız olduğu konusunda geçici de olsa bir mutabakat bulunan BDMH modelini tartışarak; söz konusu modelin ülkemizdeki yegâne uygulaması olan AnadoluJet'in durumunu analiz etmektir. Çalışmanın bununla birlikte ulaşmak istediği bir diğer amaç ise, hem görgül hem de üst yönetimlerin açıklamalarına dayalı olarak ileri sürülen AnadoluJet'in Pegasus Havayolları rekabetine karşı kurulmuş olduğu tezinin desteklenip desteklenmediğini eldeki verilerle sınavarak yazına bu bağlamda bir katkı sunmaktır. Söz konusu bu durum, bu amaca ulaşma noktasında AnadoluJet-Pegasus Havayolları karşılaştırması yapmayı zorunlu kılmaktadır. Çalışmanın ulaşmak istediği amaçlar çerçevesinde, cevap aradığı temel sorular ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- I. AnadoluJet Pegasus Havayolları rekabetine ve artan pazar payına karşı mı kurulmuştur?
- II. AnadoluJet Pegasus Havayolları rekabetine ve artan pazar payına karşı kurulmuş ise, bu rekabetteki başarı durumu nedir?

Söz konusu bu sorulara cevap bulabilmek için kullanılacak kaynaklar ve analiz yöntemine aşağıda yer verilmiştir.

4.2. Veri Kaynakları ve Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde, ülkemizde faaliyet gösteren ve THY tarafından kurulmuş olan bir BDMH olan AnadoluJet havayolu işletmesi derlenen ikincil veriler aracılığıyla analiz edilecektir. Söz konusu bu analizde, AnadoluJet'in kurulduğu günden bu yana ortaya koymuş olduğu performansı değerlendirebilmek için yazında hedef rakibi olarak kurulduğu söylenen (Özsoy, 2010) Pegasus Havayolları ile belirli performans parametreleri üzerinden yapılacak karşılaştırmalar da dâhildir.

Bu çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek,

2003:19). Nitel araştırmalarda, kişilerin belirli bir konu hakkında ne dūřündükleri ve niçin öyle dūřündükleri esas alınır. Nitel araştırma ölçüm yapmaz, iebakiş sağlayarak araştırma konusu ile ilgili bireylerce açıklanan bakış aıllarının uyumlaştırılmasını ve analizini gerçekleştirir (Akgöl, 2004:132-133). Araştırmada benzer çalışmalarda da (Gimeno ve Fitzroy, 2013; Whyte ve Lohmann, 2014) kullanılan nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan örnek olay (case study) deseni kullanılmıştır. Vaka analizi, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan ve durumları çok yönlü, sistemli ve derinlemesine inceleyen görgöl bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve şimşek, 2003:277).

Araştırmada, vakanın analiz edilebilmesi için daha önce yapılmış benzer çalışmalarda da (Gimeno ve Fitzroy, 2013; Whyte ve Lohmann, 2014; Pearson ve Merkert, 2014) başvurulan ikincil veri kaynaklarından veri toplama yöntemleri ile veri elde edilmiştir. İkincil veriler olarak, Türk Hava Yolları, AnadoluJet ve karşılaştırma yapılması bağlamında Pegasus Havayolları web siteleri, faaliyet raporları, işletmeler hakkında basında yer alan haberler, borsa açıklamaları, sektörel raporlar, konu ile ilgili akademik çalışmalar ve işletmeyi tanıtıcı sunumlar kullanılmıştır. Özellikle, karşılaştırma yapılmasına olanak vermesi açısından Pegasus Havayolları işletmesine ilişkin olarak, borsada işlem görmeye başladığı 2013 yılı öncesine ait operasyonel verilere ulaşılmasında menkul değerleme ve aracılık şirketlerinin raporlarından da yararlanılmıştır. Bununla birlikte, havacılık sektöründeki önemli veri kaynaklarından olan ve daha önce birçok araştırmada da verileri kullanılmış olan CAPA (*Centre of Asia-Pacific Aviation*) merkezi raporları ve *Airline Business* ile *Air Transport World* gibi sektörel dergilerin yayınladıkları rapor ve istatistiklerden de yararlanılmıştır.

5. AnadoluJet Örneği

Esasında, Türk Hava Yolları bağlamında dūřünülecek olursa, BDMH kurma girişimleri yeni bir olgu değildir. 1990'lı yılların başından itibaren THY'de daha düşük maliyetli ve sınırlı bir hizmet konsepti ile faaliyet gösterecek bir havayolu kurma projesi zaman zaman gündeme gelmiş ve gerçekleştirilmiştir. Bu girişimlerden ilkinde, 1986 yılında Ankara merkezli olarak Türk Hava Taşımacılığı adıyla bir şirket kurulmuş ve fakat daha sonra söz konusu şirket faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır. AnadoluJet'in kuruluşundan önce, 1998 yılında Cem Kozlu yönetiminde yine benzer bir girişim yaşanmış; Ankara merkezli olarak Turkish Express, Anadolu Expressi veya Türkjet adlarıyla bağlı düşük maliyetli bir havayolu kurulması üzerine çalışılmış; dönemin koalisyon hükümetinden yeterli destek alamayan THY yönetimi projeyi rafa kaldırmıştır (Kozlu, 2007:206-210).

THY'nin yurtiçi markası olarak konumlanan AnadoluJet ise, 23 Nisan 2008 tarihinde Ankara merkezli olarak uçuşlarına başlamıştır. Düşük maliyetli havayolu modeli olarak konumlandırılan AnadoluJet, marka yönetimi, uçak bakımı, uçuş emniyeti ve taşıma yükümlülükleri bakımından tamamen Türk Hava Yolları'nın sorumluluğu ve güvencesi altında olarak faaliyet göstermektedir (THY 75. Yıl Kitabı, 2008:298). AnadoluJet'in, THY'nin ticari değer yaratmak, ulusal taşıyıcı olarak vatandaşlara yarar sağlamak ve havacılığı geliştirmek ile ilgili amaçlarına hizmet eden önemli bir adım olduğu belirtilmektedir. Ankara merkezli olmak üzere, ilk olarak 2008 yılında her gün 20 iç hat noktasında operasyonuna başlamıştır. 5 adet Boeing 737 tipi uçakla operasyonlarına başlayan AnadoluJet'in filo yapısı dönem içerisinde gelişmiş ve 28 uçaklık bir filoya ulaşmıştır (THY Faaliyet Raporu 2008).

AnadoluJet, uçuşlarını Ankara ve Sabiha Gökçen merkezli olarak gerçekleştirmektedir. Topla – Dağıtım ağı sistemi ile yolcular Ankara'da toplanarak buradan diğer şehirlere dağıtılmaktadır. Ankara, coğrafi olarak Türkiye'nin ortasında yer alması sebebiyle, iç hatlar pazarı için İstanbul'a göre daha uygun bir merkez havaalanı (hub) konumundadır. Esenboğa Havaalanı'nın teknik alt yapısı da aktarmaların kolaylıkla, kısa sürede ve daha az problemle ve dolayısıyla daha düşük maliyetlerle yapılmasını olanaklı hale getirmektedir (Özsoy, 2010:154). AnadoluJet İstanbul uçuşlarını ise Sabiha Gökçen Havalimanı'na gerçekleştirmektedir. AnadoluJet'in gelişim çizgisine bakıldığında, Türkiye'nin en atak ve hızlı büyüyen havayolu işletmelerinden biri olduğu belirtilmektedir (Şengür, 2010). AnadoluJet'in kuruluş felsefesinin ardında, uçuşta verilen bazı hizmetlerde maliyet düşüşü sağlayarak ve uçak yerde kalış süresini minimize ederek diğer havayolu işletmeleri ile rekabet edebilme arzusu yatmaktadır. Operasyonel felsefesi açısından bakıldığında, AnadoluJet'in maliyet düşüşü ve yüksek verimlilik ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstererek, düşük maliyetli havayolu iş modeline benzer bir iş modelini izlediği söylenebilir (Kuyucak ve Şengür, 2012:5).

5.1. AnadoluJet'in İş Modeli ve Stratejisi

AnadoluJet'in iş modelinin yazında da üzerinde sıklıkla durulan ve Asya-Pasifik, Avrupa ve ABD'de de sıkça uygulanan bir model olan BDMH (airline within airline) modeli olduğu açıktır. Bu doğrultuda, örneğin Person ve Merkert (2014) de, BDMH modelinin doğruya doğru yayılımını inceledikleri çalışmanın örneğine AnadoluJet'i dâhil etmişlerdir. Fakat yazında yer alan birçok çalışmada bu modelin oldukça başarısız olduğu ve bu modeli uygulayan çok sınırlı sayıda havayolu işletmesinin başarılı olduğu belirtilmektedir (Morrell, 2005; Graf, 2005).

Strateji açısından bakıldığında ise, AnadoluJet'in özellikle, 2003 iç hat serbestleşmesi sonucu iç hatlarda yaşanan rekabet ve Pegasus Havayolları işletmesinin başarısından dolayı ona karşı bir stratejiyle ve maliyet liderliği stratejisini izleyerek kurulduğu söylenebilir (Özsoy, 2010:122-123). Zira, hem THY yönetimi hem de Pegasus üst düzey yöneticileri yapmış oldukları açıklamalarla bu

duruma işaret ederek; karşılıklı rekabeti vurgulamaktadırlar (Öztürk, 2011; <http://kokpit.aero/>). AnadoluJet; sivil havacılığın gelişimi adına düşük maliyetlerle, ticari kaygı gütmeksizin kolay ulaşım imkânı olan hava ulaşımının yaygınlaşması ve uçmayı özendirmek adına verilmesi zor kararlar olarak tüm iç hat noktaları birbirine bağlamaktadır. AnadoluJet'in stratejisi ile mevcut pazardan pay sağlamaktan ziyade kendine yeni pazar oluşturmayı hedef edindiği (THY Faaliyet Raporu 2008:79) söylenebilir.

AnadoluJet'in kuruluşunu serbestleşme ve bu serbestleşmeye verilen stratejik bir tepki olarak kabul edenler de vardır. Özsoy (2010), Orhan ve Gerede (2013) ile Torlak, Sevklı, Sanal ve Zaim (2011:3403) AnadoluJet'in THY'nin serbestleşmeye vermiş olduğu en önemli stratejik tepki olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedirler. AnadoluJet'in kurulmasının temelinde THY'nin Ankara'dan olan ve zarar edilen uçuşlarının verimliliğinin artırılarak karlı hale dönüştürülmesi, iç hatlarda yeni bir merkez oluşturarak THY'nin Atatürk Havalimanı'ndaki transit trafiğinin daha rahat gelişmesinin sağlanması ve iç hatlar pazarındaki müşteri profilinin istek ve ihtiyaçlarına daha doğru bir ürünle cevap verilmesi hedefleri yatmaktadır (Özsoy, 2010:153).

Diğer yandan yukarıda da vurgulandığı gibi, AnadoluJet'in Pegasus Havayolları ile olan rekabette yeni bir cephe açmak için kurulduğu da söylenebilir. Bu husus, Pegasus Havayolları üst yönetimi tarafından da vurgulanmaktadır. Pegasus Havayolları CEO'su Sertaç Haybat her ne kadar AnadoluJet'in tam bir düşük maliyetli havayolu modeliyle uçamayacağından dolayı kendi pazar paylarını etkilemeyeceğini belirtse de (www.airporthaber.com); kendisi ve OnurAir ile AtlasJet üst düzey yöneticileri AnadoluJet'in kuruluşunun asıl amacının Pegasus Havayolları'nın gelişimini engelleyerek önünü kesmek olduğunu belirtmektedirler (Öztürk, 2011). Söz konusu söylemlerin ne derece gerçeğini yansıttığını görmek için AnadoluJet ile Pegasus Havayolları iç hatlardaki uçuş noktalarının ne kadar paralel olduğuna bakmakta yarar vardır. Zira AnadoluJet ile Pegasus Havayolları'nın iç hat uçuş rotaları birbirlerine ne kadar paralel ise o denli birebir rekabete girdiklerini ve rakip olduklarını söyleyebiliriz. Bu da AnadoluJet'in varlık veya kuruluş nedeninin ne olduğu sorusunun cevabını bulmamızı kolaylaştırmaktadır. Tablo 3'te AnadoluJet ile Pegasus'un Ankara ve İstanbul – Sabiha Gökçen merkezli olarak yapmış oldukları iç hat uçuş noktaları yer almaktadır. Ankara, AnadoluJet'in; İstanbul Sabiha Gökçen ise Pegasus Havayolları'nın merkez havalimanı (hub) olduğundan dolayı seçilmiştir. Tabloya göre, AnadoluJet Amasya ve Denizli olmak üzere 2 hat hariç Ankara ve İstanbul Sabiha Gökçen çıkışlı olarak Pegasus Havayolları'nın uçtuğu her noktaya sefer düzenlemektedir. AnadoluJet ve Pegasus Ankara çıkışlı 23; İstanbul Sabiha Gökçen çıkışlı 27 aynı hatta paralel sefer düzenlemektedir. Tablo 3'ten THY'nin Avustralya örneğinde Qantas'ın düşük maliyetli Virgin Blue rekabetine karşı Jetstar'ı

kurmasına benzer şekilde (Homsombat vd., 2014; Whyte ve Lohmann, 2014) Pegasus ile rekabet etmek için AnadoluJet'i kurduğunu ve Pegasus Havayolları'nın AnadoluJet'in hedef veya ana rakibi olduğunu söyleyebilirken; bu rekabette ne kadar başarılı olduğunu söyleyebilmek için karşılaştırmalı operasyonel verilere ihtiyaç olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo 3. AnadoluJet/Pegasus Ankara-İstanbul Sabiha Gökçen Çıkışlı Hat Paralelliği

Uçulan Hat	Ankara		İstanbul - Sabiha Gökçen		
	AnadoluJet	Pegasus	Uçulan Hat	AnadoluJet	Pegasus
Adana	✓	✓	Adana	✓	✓
Adıyaman	✓	x	Adıyaman	✓	x
Ağrı	✓	x	Ağrı	✓	x
Alanya	✓	✓	Alanya	✓	✓
Amasya	x	✓	Amasya	x	✓
Antalya	✓	✓	Ankara	✓	✓
Balıkesir	✓	✓	Antalya	✓	✓
Batman	✓	✓	Balıkesir	✓	✓
Bingöl	✓	x	Batman	✓	✓
Bodrum	✓	✓	Bingöl	✓	x
Bursa	✓	x	Bodrum	✓	✓
Çanakkale	✓	x	Bursa	✓	x
Çorlu	✓	x	Çanakkale	✓	x
Dalaman	✓	✓	Dalaman	✓	✓
Denizli	x	✓	Denizli	x	✓
Diyarbakır	✓	✓	Diyarbakır	✓	✓
Elazığ	✓	✓	Elazığ	✓	✓
Erzincan	✓	✓	Erzincan	✓	✓
Erzurum	✓	x	Erzurum	✓	✓
Gaziantep	✓	✓	Gaziantep	✓	✓
Hatay	✓	✓	Hatay	✓	✓
İğdır	✓	x	İğdır	✓	x

İstanbul - Sabiha Gökçen	✓	✓	İzmir	✓	✓
İzmir	✓	✓	Kahramanmaraş	✓	✓
Kahramanmaraş	✓	✓	Kars	✓	x
Kars	✓	x	Kayseri	✓	✓
Kayseri	✓	x	Kocaeli	✓	x
Kocaeli	✓	x	Konya	✓	✓
Malatya	✓	✓	Malatya	✓	✓
Mardin	✓	✓	Mardin	✓	✓
Muş	✓	✓	Muş	✓	✓
Nevşehir	✓	x	Nevşehir	✓	✓
Samsun	✓	✓	Samsun	✓	✓
Sinop	✓	x	Sinop	✓	x
Sivas	✓	✓	Sivas	✓	✓
Siirt	✓	x	Siirt	✓	x
Şanlıurfa	✓	✓	Şanlıurfa	✓	✓
Şırnak	✓	x	Şırnak	✓	x
Tokat	✓	x	Tokat	✓	x
Trabzon	✓	✓	Trabzon	✓	✓
Van	✓	✓	Van	✓	✓

5.2. Yönetim ve Örgüt Yapısı, Filo Gelişimi ve Operasyonel Sonuçlar

AnadoluJet daha önce de ifade edildiği gibi, bağımsız bir işletme olmayıp yalnızca THY'nin bir alt markası olduğundan dolayı, ayrı bir yönetim ve örgüt yapısı bulunmamakta; faaliyetlerinin tamamını THY personeli ve araç-gereçleriyle gerçekleştirmektedir. Bu noktada, belirtilmesi gereken bir diğer husus AnadoluJet'in kurulduğundan beri yönetsel bir tercihle THY Bölgesel Uçuşlar Başkanı veya vekili tarafından yönetilmesidir. Coğrafi örgütlenme açısından AnadoluJet incelendiğinde, THY'nin iç hat pazarını AnadoluJet'e devrettiği ve AnadoluJet'in Ankara merkezli olarak THY'nin iç hat operasyonlarını gerçekleştirmeye başladığını söyleyebiliriz. Bu noktada, AnadoluJet'in yönetim ve örgütlenme yapısı ve bununla doğrudan ilgili olan insan kaynakları politikaları ile

ilgili değerlendirme yapmak mümkündür. İlk olarak AnadoluJet'in bağımsız bir işletme değil de bir alt marka olarak oluşturulması, yazında BDMH işletmeleri için başarı faktörlerinden biri olarak sıklıkla ifade edilen ana işletmeden bağımsızlık veya otonomi (Graf, 2005; Kumar, 2006; Morgan, 2011) açısından soru işareti oluşturan bir durumdur. Özellikle Graf (2005), Germanwings örneği üzerinden yaptığı değerlendirmede, söz konusu işletmenin başarısının büyük oranda ana havayolu işletmesi olan Lufthansa'dan bağımsız olmasına bağlamaktadır. Bu bağlamda, AnadoluJet'in ana işletme olan Türk Hava Yolları'ndan bağımsız olmayışı hem bugün hem de gelecekteki performans açısından bir olumsuzluk yaratmaktadır.

Yönetim ve örgütlenme konusu ile yakından ilgili bir diğer konu olan İKY uygulamaları bağlamında da, ana işletmeden bağımsızlık ve ana işletme çalışanlarının AnadoluJet'te istihdam edilmesi problem yaratabilmektedir. Şöyle ki, bugüne değin farklılaştırma stratejisinin izleyen bir örgüt kültürü ile yoğunlaşmış olan çalışanlar, farklı gereksinim ve harekete tarzlarının gerektiren BDMH işletmesinde söz konusu bu kültürün izlerini taşıyarak hareket edebilmekte, bu durum da bu iş modelinin başarılı şekilde uygulanmasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, ana havayolu işletmesinde daha yüksek ücretlerle istihdam edilen çalışanların maliyet liderliği stratejisinin izleyen BDMH modelindeki bir havayolu işletmesinin operasyonlarında yer alması yazında BDMH modelinin başarısızlığındaki en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilmektedir (Graham ve Vowles, 2006; Morrell, 2005; Button, 2012). Söz konusu bu özelliklerin AnadoluJet için de söz mevcut olduğu ve BDMH modelinin başarılı şekilde uygulanmasında problemler yaratma potansiyeli taşıyabileceği söylenebilir.

AnadoluJet'in operasyonel sonuçları kuruluş tarihi olan 23 Nisan 2008 tarihinden itibaren günümüze değin değerlendirildiğinde, artan yolcu sayıları ve doluluk oranlarıyla karşılaşmaktayız. 2008-2013 yılları arasında bu konuda bir değerlendirme yapabilmek için THY'nin yayınlamış olduğu faaliyet raporlarına ve operasyonel sonuçlara bakmak gerekmektedir. 23 Nisan 2008 tarihinde, 5 uçaklık filosu ile operasyonlarına başlayan AnadoluJet, 2008 yılı sonuna kadar 2,2 milyon yolcu taşımış (THY Faaliyet Raporu 2012:83), kiraladığı 2 adet ATR72-500 tipi uçakla kısa pistli meydanlara da uçmaya başlayan AnadoluJet, 2010 yılında iç hat uçuş noktalarına Bursa, Balıkesir, Siirt ve Tokat'ı da eklemiştir. 2009 yılında sadece Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ne dış hat sefer düzenleyen AnadoluJet, 2010 yılında Ankara ve İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı üzerinden yurt dışını Anadolu'ya 13 yeni uçuş noktası ile bağlamıştır. AnadoluJet'in yeni dış hat uçuş noktaları Amsterdam, Stockholm, Brüksel, Kopenhag, Şam, Domodedovo, Dusseldorf, Frankfurt, Tahran, Nahçıvan, Stansted, Moskova ve Viyana olmuştur. 20 nokta ile yola çıkan AnadoluJet, 2010 yılını 35 yurt içi ve 14 yurt dışı olmak üzere toplam 49 uçuş noktası ile tamamlamıştır. 2009 yılına göre kapasitesini %120,2 artıran AnadoluJet, 2010 yılında 5,3 milyon yolcu taşıyarak geçen yıla göre yolcu sayısında %85,6 artış sağlamıştır. Konma sayısı %90,5 artan AnadoluJet'in iç hat seferleri

doluluk oranı %82,8, dış hat seferleri doluluk oranı %71,2, genel doluluk oranı %79,5 olarak gerçekleşmiştir. (THY Faaliyet Raporu 2010:25).

2011 yılına gelindiğinde, AnadoluJet, 22 uçaklık filosu ile havacılık hizmetlerini 56 destinasyona uçuş gerçekleştirerek sürdürmüştür. 2011 yılında AnadoluJet'in 892'si tarifeli, 19'u ilave seferler olmak üzere haftalık toplam uçuş adedi 911'e yükselmiştir. 2011 yılında kapasitesini %13 oranında artıran AnadoluJet'in son 3 yılda yaptığı toplam kapasite artışı %149 olarak kaydedilmiştir. 2011 yılının başlarında ticari verimliliği düşük uçuş noktalarının performansını artırmaya yönelik tedbirler almaya başlayan AnadoluJet'in Borajet Havayolları ile yaptığı kod paylaşımı ile bölgesel uçuş ağı geliştirilmiş ve ortak uçuşlar başlatılmıştır. Yapılan işbirliği neticesinde AnadoluJet'in merkezi olarak konumlanan Ankara'dan daha zengin bir iç hat ağı oluşturulmuştur. Mayıs 2011'de Balıkesir, Çanakkale, Bursa, Çorlu, Siirt, Tokat, Kahramanmaraş, Adıyaman, Gazipaşa, Uşak, Zonguldak, Isparta seferleri ile başlayan işbirliği kapsamına Haziran 2011'de Sivas, Kayseri, Balıkesir Körfez ve Batum hatları da dâhil edilmiştir. Ağustos 2011'de başlatılan Gökçeada seferleri, yaz döneminde yeniden başlatılmak üzere Ekim 2011'de durdurulmuştur (THY Faaliyet Raporu 2011:68-69). 2008-2013 yılları arasındaki iç hat ve dış hat trafik sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4. 2008-2013 Yılları Arası AnadoluJet Trafik Sonuçları

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ücretli Yolcu (000)	1732	2876	5337	5914	5317	7701
Arz Edilen Koltuk Km (Mlyn)	1255	2094	4611	5212	3895	5960
Ücretli Yolcu Km (Mlyn)	1023	1695	3664	3991	3191	4837
Yolcu Doluluk Oranı (%)	75,9	80,9	79,5	76,6	81,9	81,2
Konma Sayısı	12862	21603	41149	47377	39454	56549

Kaynak: THY Faaliyet Raporu 2013 (2013:41).

Tablo 4 incelediğinde ise, AnadoluJet'in taşıdığı yolcu sayısı açısından yıldan yıla gözle görülür bir artış gösterdiği söylenebilir. Yalnız 2012 yılı hariç olmak üzere, söz konusu bu artış istikrarlı bir şekilde devam etmiştir. Taşınan yolcu sayısı yanında, AnadoluJet'in arz edilen yolcu kilometre değerini yani kapasitesini de 2012 yılı hariç olmak üzere yıldan yıla artırdığı görülmektedir. Son olarak, Tablo 4'te yer alan doluluk oranı da havayolu sektöründe havayolu işletmelerinin performanslarının en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Doluluk oranı açısından incelendiğinde, AnadoluJet'in 2011 yılı hariç olmak üzere özellikle 2009 yılından itibaren doluluk oranlarında bir istikrar yakaladığı görülmektedir. AnadoluJet, filo gelişimi açısından değerlendirildiğinde, 2008 yılında 5 uçaklık bir filo ile faaliyete

başlayan işletmenin şu anki filosunda 189 yolcu kapasiteli 19 adet B737-800 ve 149 yolcu kapasiteli 9 adet B737-700 uçağı olmak üzere toplam 28 uçak bulunmaktadır.

Tablo 5. 2008-2013 Yılları Arası Pegasus Havayolu Trafik Sonuçları

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ücretli Yolcu (000)	4400	5800	8600	11300	13600	16820
Arz Edilen Koltuk Km (Mlyn)	---	---	10633	13465	15455	20162
Ücretli Yolcu Km (Mlyn)	---	---	9242	10085	12070	20960
Yolcu Doluluk Oranı (%)	74,3	76,9	76,3	75,5	78,2	80,2
Konma Sayısı	---	---	62756	80208	90239	112785

Kaynak: Yazarlar tarafından farklı kaynaklardan yararlanılarak derlenmiştir

Tablo 5 incelendiğinde, Pegasus Havayolları'nın 2008-2013 yılları arasındaki operasyonel performansı görülebilmektedir. Tablo ele alındığında, Pegasus Havayolları'nın 2008 yılından itibaren hem taşınan yolcu sayısı hem de doluluk oranı bakımından gelişim gösterdiği söylenebilir. Bu durumda, THY'nin Pegasus Havayolları'nı özellikle iç hatlarda tehdit edici bir rakip görmesi ve Pegasus Havayolları'nın artan pazar payı tehdidi sonucunda AnadoluJet'i kurduğu söylenebilir. AnadoluJet'in kuruluşunun Pegasus Havayolları'nın gelişimi ve pazar payı üzerinde etkisi olup olmadığını görmek amacıyla AnadoluJet'in operasyonel performansının hem tek başına hem de Pegasus Havayolları ile karşılaştırmalı olarak ele alınması gerekmektedir. AnadoluJet'in operasyonel performansı açısından bakıldığında; işletmenin Pegasus Havayolları'na benzer şekilde ve o denli istikrarlı olmasa da taşınan yolcu sayısı ve doluluk oranı gibi parametrelerde belirli bir gelişim gösterdiği söylenebilir. Bu bağlamda, iki işletmenin operasyonel sonuçları AnadoluJet'in kuruluşunu, Pegasus Havayolları'nın iç hat gelişimini engelleme konusunda önemli bir adım olduğu söylenebilir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, havayolu sektöründe görece yeni bir iş modeli olan BDMH iş modeli ele alınıp, AnadoluJet örneği üzerinden analiz edilerek; AnadoluJet'in Pegasus Havayolları rekabetine karşı kurulup kurulmadığı ve bu rekabet karşı kuruldu ise ne kadar başarılı olduğu analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bulguları kapsamında, yazında yer alan diğer çalışmalar paralel şekilde, AnadoluJet'in Türk Hava Yolları tarafından artan pazar payı sonucu özellikle iç hatlarda önemli bir rakip olarak ortaya çıkan Pegasus Havayolları rekabetine karşı kurulmuş olduğu söylenebilir. Bunun ötesinde, söz konusu bu rekabette AnadoluJet'in ne denli başarılı olduğunu ortaya koyabilmek için başvuru ikincil nitelikteki bazı performans göstergeleri, AnadoluJet'in kurulduğu günden bu yana yolcu sayısı ve doluluk oranı gibi iki gösterge açısından belirli bir istikrar yakaladığını göstermektedir. Buna karşın, daha önce çokça vurgu yapılan ve yazında BDMH modelleri için başarı(sızlık) göstergeleri

olarak ifade edilen boyutlar açısından AnadoluJet'in ana işletme olan THY'den bağımsız ve/veya otonom olmayışı, finansal performansı ölçebilecek düzeyde bağımsız bir finansal raporlama düzeni tutulmayışı, ana işletme olan THY'nin personelinden yararlanılması ve belki de ana havayolu işletmesinden imaj ayırımının yapılmasının güçlüğü gibi noktalarda soru işaretleri oluşturduğunu söyleyebiliriz. Söz konusu bu boyutların tamamı ile ilgili daha net bilgiler için görgül araştırma ihtiyacı olduğu da açıktır.

AnadoluJet uygulaması yanında, BDMH modelinin geleceği açısından çıkarım yapmak mümkündür. Zira havayolu iş modelleri Lohmann ve Koo (2012)'nin da belirttiği gibi, artık kolaylıkla düşük maliyetli veya geleneksel olarak adlandırılmayacak kadar karmaşıklaşmıştır. Bu karmaşıklığı, havayolu sektörünün oyuncuları olan havayolu işletmelerine baktığımızda da görmek olasıdır. Bu sebeple, havayolu iş modellerinin saf ve katıksız modeller olduğunu öne sürmeden ziyade, havayolu işletmelerinin bir uçta sadeleştirilmiş basit bir hizmet sunumunun gerçekleştiği düşük maliyetli model, diğer uçta ise daha karmaşık ve ilintili bir hizmet sürecinin olduğu geleneksel modelden oluşan bir havayolu iş modeli ölçeğinde değerlendirmek daha sağlıklı sonuçlar verebilecektir.

Tablo 6. Planlanan ve İlan Edilen Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeleri

Ülke	Tasarlanan/İlan Edilen	Havayolu	Sahip Havayolu
Kanada	Tasarlanan	Henüz belli değil	Air Canada
Finlandiya	Tasarlanan	Henüz belli değil	Finnair
Rusya	Tasarlanan	Henüz belli değil	Aeroflot
Fransa	Tasarlanan	Henüz belli değil	AirFrance/KLM
Kenya	Tasarlanan	JamboJet	100%'ü Kenya Airways
Kazakistan	Tasarlanan	Henüz belli değil	Air Astana
Tayland	İlan Edilen	Thai Smile	100%'ü Thai Airways
Tayland	Tasarlanan	Henüz belli değil	Thai Airways, Nok
Tayvan	Tasarlanan	Henüz belli değil	EVA Air, UNI Air
Hong Kong	İlan Edilen	Jetstar Hong Kong	50%'si Qantas, 50%'si China Eastern
Japonya	İlan Edilen	Jetstar Japan	42%'si Qantas, 42%'si JAL

Kaynak: Pearson ve Merkert, (2014:25).

BDMH modeli açısından geleceğe ilişkin değerlendirmeler yaptığımızda, yazında da vurgulandığı gibi modelin ABD'de başarısız, Avrupa'da görece başarılı ve Asya-Pasifik'te ise daha başarılı olduğunu görmekteyiz. Bu sebepten dolayı, ileride yapılması planlanan çalışmalarda söz konusu bu başarı ve başarısızlıkların altında yatan muhtemel yönetsel, örgütsel ve kültürel faktörler ile endüstri ilişkileri boyutlarının etkisinin ortaya koyulması önem arz etmektedir. Özellikle, daha önce yapılmış çalışmalarda vurgulanan farklı ulusal iş sistemlerinin farklı kurumsallaşma

süreçleri yarattığı düşünüldüğünde (Whitley, 1999; Lehrer, 2001; Bamber, Gittell, Kochan ve Nordenflycht, 2009), modelin başarı ve/veya başarısızlığını açıklamada uluslararası karşılaştırmalı çalışmaların katkı sağlayabileceği söylenebilir. Bununla birlikte, Pearson ve Merkert (2012;2013;2014)'in çalışmalarında ortaya konulan ve Tablo 6'da yer alan gelecekte kurulması planlanan ve ilan edilen bağlı düşük maliyetli havayolu modellerinin 11'inden 6'sının Asya-Pasifik'te olması önemli bir göstergedir ve bu bağlamda analiz edilmeye değerdir.

Son olarak, çalışmamızın her çalışmanın olduğu gibi belirli kısıtları olduğunu göz önünde bulundurarak, örnek olayımız açısından değerlendirme yapmak ve önerilerde bulunmak gerekirse; AnadoluJet'in Pegasus Havayolları'nın iç hat gelişimini ve artan payı elde edişini engellemede ne denli başarılı olduğunu ölçebilmek önemli bir katkı sağlayabilir. Bunun için öncelikle, veri elde edilebilmesi durumunda Pegasus Havayolları'nın düşük maliyetli iş modelini izlemeye başladığı 2005 yılı başlangıç ve AnadoluJet'in kuruluş yılı olan 2008 yılı da orta nokta olmak üzere Pegasus Havayolları'nın iç hatlardaki genel veya hat bazında pazar payının ne durumda olduğu; dahası AnadoluJet'in kuruluşunun Pegasus Havayolları'nın pazar payını etkileyip etkilemediği incelenebilir.

Kaynaklar

- Adiller, L. (2010). Havayolu İşletme Modelleri, Kokpitten Bakış, Yıl: 3, Sayı:15., 37-41.
- Akgül, O. (2004). Niteliksel Araştırma ve Turizmde Uygulamaları, Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2, 132-133.
- Alamdari, F., ve Fagan, S. (2005). Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews*, 25(3), 377-392.
- Bamber, G. J., Gittell, J. H., Kochan, T. A., ve Von Nordenflycht, A. (2009). Contrasting management and employment-relations strategies in European airlines. *Journal of industrial relations*, 51(5), 635-652.
- Bieger, T., ve Agosti, S. (2005). Business models in the airline sector – evolution and perspectives. In W. Delfmann, H. Baum, S. Auerbach ve S. Albers (Eds.), *Strategic management in the aviation industry*. Aldershot: Ashgate Publishing Group.
- Bieger, T., Döring, T., ve Laesser, C. (2002). Transformation of business models in the airline industry - impact on tourism. *Air Transport and Tourism*, 52nd Congress, Brasil.
- Button, K. (2012). Low-Cost Airlines. *Transportation Journal*, 51(2), 197-219.
- Casadesus-Masanell, R., ve Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., ve Tarzijan, J. (2012). When one business model isn't enough. *Harvard Business Review*, 90(1), 132-136.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Chesbrough, H., ve Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Daft, J., ve Albers, S. (2013). A conceptual framework for measuring airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*.
- DaSilva, C. M., ve Trkman, P. (2013). Business Model: What it is and What it is Not. *Long Range Planning*.
- Davis, T. (2007). Tiger Airways: A Business Model for Success In a Highly Competitive Market, China Civil Aviation Development Forum 2007,

<http://www.caac.gov.cn/D1/MHLT/07MHLT/07YJZY/200805/P020080521540411971616.pdf>

de Wit, J. G., ve 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*,13(5), 311-321.

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR). 2008. Topical Report: Airline Business Models. http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf (24.05.2013).

Doganis, R. (2001). *The airline business*. Routledge, London.

Douglas, I. (2010). Long-haul market entry by value-based airlines: dual business models support product innovation. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 3(3), 202-214.

Douglas, I. (2012). Dual Business Models as a defensive strategy, GARS Workshop, <http://www.garsonline.de/Downloads/121113/DouglasGARS2012.pdf> (24.05.2013).

Gillen, D., ve Gados, A. (2008). Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 25-35.

Jimeno, J. ve Fitzroy, S. (2013). Qantas' Jetstar: Launching and Growing a Low-Cost Airline Subsidiary. INSEAD Case Study.

Graf, L. (2005). Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping. *Journal of Air Transport Management*,11(5), 313-327.

Graham, B., ve Vowles, T. M. (2006). Carriers within Carriers: A Strategic Response to Low cost Airline Competition. *Transport Reviews*, 26(1), 105-126.

Gross, S., Lück, M. ve Schröder, A. (2013). The Low Cost Carrier – A Worldwide Phenomenon?!. Lück, M., ve Gross, S. (Eds.). *The Low Cost Carrier Worldwide*. Ashgate Publishing, Ltd..

Hansson, T., Ringbeck, J., ve Franke, M. (2002). *Flight for Survival—A New Operating Model for Airlines*. Strategy + Business, Booz Allen Hamilton Inc.

Hedman, J., ve Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49.

- Heracleous, L., ve Wirtz, J. (2009). Strategy and organization at Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy. *Journal of Air Transport Management*, 15(6), 274-279.
- Heracleous, L., ve Wirtz, J. (2010). Singapore airlines' balancing act. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 145-149.
- Homsombat, W., Lei, Z., ve Fu, X. (2014). Competitive effects of the airlines-within-airlines strategy—Pricing and route entry patterns. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 63, 1-16.
- <http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/anadolu-jet-gun-sayiyor-246h.html> (01.06.2013).
- Hvass, K. (2012). A Boolean Approach to Airline Business Model Innovation. http://openarchive.cbs.dk/xmlui/bitstream/handle/10398/8403/Kristian_Hvass_WP_2012.pdf?sequence=1 (27.05.2013).
- Jarach, D., Zerbini, F., ve Miniero, G. (2009). When legacy carriers converge with low-cost carriers: Exploring the fusion of European airline business models through a case-based analysis. *Journal of Air Transport Management*, 15(6), 287-293.
- Klophaus, R., Conrady, R., ve Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54-58.
- Ko, Y., ve Hwang, H. (2011). Management strategy of full-service carrier and its subsidiary low-cost carrier. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 52(1-4), 391-405.
- Kozlu, C. (2007). *Bulutların Üstüne Tırmanırken: THY, Bir Dönüşüm Öyküsü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kumar, N. (2006). Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review*, 84(12), 104.
- Kuyucak, F. ve Sengur, Y. (2011). A Comparative Study of Airlines Operating in Turkish Domestic Market: Low-Cost Business Model Perspective, *Journal of Business Review*, Cambridge. Vol.19, No.1.
- Kuyucak, F. ve Sengur, Y. (2012). A Comparative Study of Airlines Operating in Turkish Domestic Market: Low-Cost Business Model Perspective, *Journal of Business Review*, Cambridge. Vol.19, December, No.1.
- Kuyucak Şengür, F. ve Şengür, Y. (2012). Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir, 24-26 Mayıs 2012.

Lawton, T. C. (2002). Cleared for take-off: structure and strategy in the low fare airline business. Ashgate Publishing Ltd..

Lawton, T. C., ve Solomko, S. (2005). When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia. *Journal of Air Transport Management*, 11(6), 355-362.

Lehrer, M. (2001). Macro-varieties of capitalism and micro-varieties of strategic management in European airlines. *Varieties of Capitalism-The Institutional Foundation of Comparative Advantage*. New York: Oxford.

Lin, M. H. (2012). Airlines-within-airlines strategies and existence of low-cost carriers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48(3), 637-651.

Lohmann, G., ve Koo, T. T. (2012). The airline business model spectrum. *Journal of Air Transport Management*.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80(5): 86-92.

Mansfield, G. M., ve Fourie, L. C. H. (2004). Strategy and business models-strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 1.

Morgan, M. (2011). Low Cost Subsidiary : Why in Europe and not in the U.S.?, G.A.R.S. Junior Researchers' Workshop 2011, http://www.garsonline.de/Downloads/110617/GARS_Junior_2011_Papers/Morgan_Low_Cost_Subsiadiary.pdf (26.05.2013).

Morrell, P. (2005). Airlines within airlines: An analysis of US network airline responses to Low Cost Carriers. *Journal of Air Transport Management*, 11(5), 303-312.

O'Connell, J. F. (2007). The strategic response of full service airlines to the low cost carrier threat and the perception of passengers to each type of carrier. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cranfield University.

Oktal, H., ve Küçükönal, H. (2007). Dünya'da Bölgesel Hava Taşımacılığı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).

Orhan, G., ve Gerede, E. (2013). A Study of the Strategic Responses of Turkish Airline Companies to the Deregulation in Turkey. *Journal of Management Research*, 5(4), 34-63.

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology A Proposition In A Design Science Approach. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Lozan Üniversitesi.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., ve Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and the future of the concept. Communication of AIS.

Özsoy, G. (2010). Türk Havayolu İşletmelerinin 2003 İç Hat Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Öztürk, K. (2011). "Anadolu Jet, Pegasus'un önünü kesmek için kuruldu". http://www.finansgundem.com/yazar/anadolu-jet_pegasus-un-onunu-kesmek-icin-kuruldu/262849. (03.06.2013).

Pearson, J. ve Merkert, R. (2012). Airlines-within-airlines – revisiting the business model based on recent developments, Air Transport Research Society ATRS World Conference 2012, Tainan , Taiwan, 30th June 2012.

Pearson, J., ve Merkert, R. (2013). Low-Cost Airlines-Within-Airlines: A Business Model Moving East. In Transportation Research Board 92nd Annual Meeting (No. 13-3580).

Pearson, J., ve Merkert, R. (2014). Airlines-within-airlines: A business model moving East. Journal of Air Transport Management, 38, 21-26.

Porter, M. E. (1980). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free press.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Nova.

Rappa, M. (2001). Managing the digital enterprise - Business models on the Web. North Carolina State University. <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (28.05.2013).

Sabre Airline Solutions. (2011). The Evolution of the Airline Business Model. http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf (27.05.2013).

Sarılgan, A.E. (2007). Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sarılgan, A. E. (2011). Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 69-88.

Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. Akdeniz İİBF Dergisi, 3(6), 73-122.

Şengür, Y. (2010). Turkish Domestic Airline Market Overview and Dynamics", The 3rd World Congress of Aviation in the XXI-st Century Proceedings, Kiev, 2010, 09/2010.

Taneja, N. K. (2004). Simpli-Flying: optimizing the airline business model. Ashgate Pub Limited.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2), 172-194.

THY 75. Yıl Kitabı, 2008.

THY Faaliyet Raporu 2008

THY Faaliyet Raporu 2010

THY Faaliyet Raporu 2011

THY Faaliyet Raporu 2012

THY Faaliyet Raporu 2013

Torlak, G., Sevкли, M., Sanal, M., ve Zaim, S. (2011). Analyzing business competition by using fuzzy TOPSIS method: An example of Turkish domestic airline industry. Expert Systems with Applications, 38(4), 3396-3406.

Tretheway, M. W. (2004). Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken. Journal of Air Transport Management, 10(1), 3-14.

Vidovic, A., Stimac, I., ve Vince, D. (2013). Development of Business Models of Low-Cost Airlines. International Journal for Traffic and Transport Engineering,3(1).

Wensveen, J. G., ve Leick, R. (2009). The long-haul low-cost carrier: A unique business model. Journal of Air Transport Management, 15(3), 127-133.

Whitley, R. (1999). Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems: The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford University Press.

Whyte, R., Lohmann, G. (2014). The carrier-within-a-carrier strategy: An analysis of Jetstar, Journal of Air Transport Management, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.09.008>

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

"Hamdi Topçu: Pegasus'un koltuk aralıkları dar, AnadoluJet'in daha geniş". http://kokpit.aero/index.php?route=article/article&article_id=4270. (02.06.2013).