

International Journal of Academic Value Studies

ISSN : 2149 - 8598

www.javstudies.com

(Yayınlanma Tarihi: 30/11/2016)

International Journal of Academic Value Studies, 2016 / 2 (7): 63-94.



Geleneksel Havayolları ile Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Arasındaki Stratejik Yönetim ve Pazarlama Karması Farklılıklarının İçerik Analizi, THY-Pegasus Karşılaştırması

Yrd.Doç.Dr. Vahap ÖNEN

OKAN Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Sivil Havacılık Yönetimi, vahap.onen@okan.edu.tr

Özet

Havayolları ikinci dünya savaşından sonra modernizimin bir sembolü konumundaydı. Ulusal bir havayolunun mevcudiyeti bir ülkenin imajı için çok önemliydi. Aslında çoğu uluslararası havayolu şirketleri kamu şirketi idi ve sahipleri hükümetlerdi. Bununla birlikte havayolları ülkenin ekonomik sosyal gelişim ve ticareti için çok önemli yer tutmaktadırlar. 1970'li yıllardan itibaren kuralların düzensizleşmesiyle birlikte havayolu pazarı monopol yapıdan çıkarak pazarın serbestleşmesine yol açtı. Bu serbestleşme düzenlemeleri hava taşımacılığında rekabeti doğurdu ve buna paralel olarak havayolları daha fazla müşteri odaklı, pazar odaklı pazarlama programları geliştirmeye başladılar. Ülkemizde de yukarıda belirtilen gelişmelere benzer süreç yaşanmış özellikle 2003 yılından sonra sektörde adeta monopol durumunda olan piyasa, artan trafik hacmi ve yolcu talebi nedeniyle ortaya çıkan düşük maliyetli taşıyıcılarla beraber daha rekabetçi bir hale gelmiştir. Özellikle düşük maliyetli taşıyıcıların pazarda yer alması, hatta bu taşıyıcıların trenden daha ucuz, verimli git gide daha fazla uçuş noktaları sunmaları tüm dünyada havayollarının çehresini değiştirmiş ve geleneksel havayollarının tahtlarını sarsmışlardır. Bu taşıyıcılar sadece geleneksel havayollarının müşterilerinin bir bölümünden değil aynı zamanda ilk defa uçan müşterilerden de kazanmışlardır. Tüm bu gelişmeler havayollarında müşteri odaklı pazarlama anlayışına geçilmesine yol açmıştır. Artık eski geleneksel havayollarının uyguladığı satış ve üretim odaklı pazarlama konseptinden vazgeçilmiştir çünkü bu şekilde sunulan ürünler artık günümüz müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamamaktadır. Geçmiş dönemde pazarlama ikinci plandaydı çünkü müşteri çok önemli değildi, havayolları müşteriyi gözardı ederek verimliliği arıyorlardı. Günümüzde havayolu işletmeciliği, artan havayolu pazarlama faaliyetlerinden dolayı dünya genelinde oldukça rekabetçi bir konumdadır. Bu bakış açısına göre ister geleneksel havayolu konumunda olsun ister düşük maliyetli taşıyıcı konumunda olsun günümüzde havayolunun her bir faaliyeti müşteri ihtiyaç ve arzularını tatmin etmeli, havayolunun tüm birimleri de bunun gerçekleştirilemesine yönelik olarak çalışmalı, çalışanları da müşteri memnuniyeti ve öneminin farkında olmalıdırlar. Bu nedenlerden dolayı çalışmanın amacı olarak; öncelikle pazarlama yönetimi açısından geleneksel taşıyıcısı havayolları yönetimi ile düşük maliyetli taşıyıcıların stratejik yönetim ve pazarlama karması farklılıklarının ortaya konularak literatür açığının giderilmesine çalışılmış; ikincil olarak ise ülkemizde geleneksel havayolu konumunda olan THY ile düşük maliyetli taşımacılık yapan Pegasus havayollarının, stratejik yönetim ve pazarlama karması açısından farklılıklarının ortaya konulmasına çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hava Yolu Pazarlama Stratejileri, Geleneksel Hava Yolları, Düşük Maliyetli Taşıyıcılar, Ağ Taşıyıcıları, İçerik Analizi

JEL Kodları : M30, M19

Content Analaysis, Strategic Management and Marketing Mix Differences between Traditional Airlines and Low Cost Airlines, Comparsion of THY and Pegasus

Abstract

After the second-world war, an airline company was a symbol for modernism. The existence of a national carrier was important for a country's image. As a matter of fact that, most international airlines were public companies, owned by government. Airines were important for economic, social development and trade. By means of deregulation after the 1979, airlines market turned out from the monopoly to the liberalization of air transportation. This liberalization brought about more intensive competition in the airline industry therefore airlines have started to move market oriented and customer oriented approaches and they have developed modern marketing programmes. The Turkey passed through similar ways and especially after the 2003, market slowly changed to more competitive postion because of increasing traffic volume, passenger demand and appeared low-cost airlines. When low-cost airlines appeared on the market, they entirely changed airline landscape, shaking the traditional airlines to the core, such low-cost airlines were efficient, incredibly cheaper and offered more and more desitionations. Not only were they winning over the customers of national airlines, but they were wining a new clientele who never before took the plane. All these progress has been resulted in transition to the customer oriented marketing management because their products do not satisfy customers needs and expectations. In the previous period the marketing was a secondary issue since customers were not important. The airlines looked for efficiency with disregarded for the customer. No longer, traditional airlines were using production and selling marketing concept. The airline business is today highly competitive the reason why increasing marketing acvtivities. According to this point of view whether or not either traditional airlines or low-cost airlines, every activity of the airline should be aimed at satisfying the needs and desires of the customers, all departments of the airline are becoming involved in satisfying him and all employees should be aware of the about the customer's well-being.

Due to the fact that above mentioned progressions, the purpose of this studty is: the first of all put forward strategic management and marketing mix differences as aspects marketing mix between traditional airlines and low-cost airlines and fills in gaps in the literature, the secondly bring out strategic management and marketing mix differences between THY which is example of traditional airline in Turkey and Pegasus airlines which is illustration of low-cost airline.

Key Words:, Airline Marketing Staretegies, Traditional Airlines, , Low-Cost Carriers , Network Carriers, Content Analaysis.

JEL Classification: M30, M19

1. GİRİŞ

2000' li yıllara kadar havayolu yolcu taşımacılığı tarifeli ve tarifesiz olarak yapılırken iç hat ve dış hat tarifeli seferler olarak THY bünyesinde tarifesiz seferler ise çoğunlukla "charter" biçimiyle turistik destinasyonlara yönelik gerçekleştirilmekteydi. Ülkemizde ağırlıklı olarak 2003 yılından itibaren başlayan sivil havacılık sektöründe piyasanın serbesleştirilmesine yönelik yapılan düzenlemeler, sivil havacılığın hızlı bir şekilde büyümesine ve gelişmesine olanak sağlamıştır. Bir taraftan yapılan bu düzenlemelerin katkısıyla bir taraftan da havayolu taşımacılığına yönelik yolcu talebinin artması sektöre yeni oyuncuların girmesine yol açmıştır. Öyleki 2003 yılına kadar sektörde faaliyet gösteren ticari havayolu sayısı 2003 yılında 10 iken bu tarihten sonra iki yıl sonra sayı 17'ye kadar yükselmiştir. Türkiye'de 2003 yılından itibaren yapılan yasal düzenlemeler sonrasında sektörde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin artmasıyla birlikte hızla büyüyen havacılık sektörü, artan altyapı ve filo yatırımları, bağlantı sayısı ve uçak biletlerinin ucuzlaması sonucunda gelişmeye devam etmektedir. 2003-2014 döneminde, Dünya havacılık sektörü yıllık ortalama %5.7 büyürken, Türkiye havacılık sektöründe bu büyüme %13.7 oranında gerçekleşmiştir. Bu dönemde Türkiye pazarındaki toplam yolcu sayısının ülke nüfusuna bölünmesiyle elde edilen yolcu penetrasyon oranı

yaklaşık olarak üç katına çıkmış buna rağmen, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında pazarda önemli ölçüde büyüme potansiyeli olduğu görülmüştür. Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin tahminlerine göre 2015 yılında Türkiye havalimanlarından seyahat eden toplam yolcu sayısı %6.2 artışla 131 milyon'a 2018 yılında ise 170 milyona ulaşması beklenmektedir. (<http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/sektor-bilgisi>, 01.11.2016).

2003 yılından bu yana ülkemiz sivil havacılık sektörünün en hızlı geliştiği ülkelerden biri olmuştur ve bunda Türk sivil havacılık sektöründe 2001'den itibaren yurt içi uçuşlara yönelik bilet fiyatı onay süreci uygulamasının kaldırılması ile başlayan bir dizi değişiklik gerçekleştirilmesi önemli bir rol oynamıştır. Havayolu ile yapılan iç hat seyahatlerde 2001 yılı öncesinde rekabetin olmamasından dolayı ücretlerin yüksek seyretmesi ülkemizde bu alanın yeterince gelişme göstermesini engellemiştir. 2003'ten itibaren bilet fiyatlarına uygulanan KDV haricindeki vergilerin kaldırılması ile yurt içi uçuşlarda rekabete imkân tanınarak, özel havayolu şirketlerinin pazara girmesini engelleyen bariyerler kaldırılmıştır. Bu değişiklikler Türk vatandaşları için uçmayı daha uygun fiyatlı hale getirerek, sektör büyümesinin önünü açmıştır. (<http://pegasusyatirimciiliskileri.com/assets/file/pdf/2015-faaliyet-raporu.pdf>, 04.11.2016). Bu çerçevede pazarda hâlihazırda iç hat ve dış hat tarifeli taşımacılıkta tek el durumunda bulunan THY'ye karşı birçok havayolu tarifeli sefer yolcu taşımacılığı pazarına girmiş ancak bunlardan sadece sermayesi oldukça güçlü şirket olan Pegasus Havayolları gerçek bir başarı sağlayarak pazarda yer almış ve 2005 yılından itibaren gerek iç hat gerekse de dış hat tarifeli yolcu taşımacılığında günümüze kadar pazar payını artırarak büyümesini THY ile birlikte sürdürebilmiştir. Pegasus'un bu başarısının altında birçok faktörün olduğu bilinse de bunlardan en önemlisi olarak düşük maliyetli taşıyıcı olarak adlandırılan iş modelini iyi bir biçimde uygulayabilmesinden kaynaklanmakta olduğu görülmektedir. Bu düşük maliyetli işletme stratejisinin başarıyla uygulanmasının sonucu olarak, hem yurt içi hem de yurt dışı hatlarda yürütülen faaliyetler hızlı bir şekilde artmış, 2007 ile 2015 yılları arasında Türkiye pazarının bileşik yıllık büyüme oranı %12 olarak gerçekleşirken Pegasus'un tarifeli yolcu sayısı ise %31'lik bileşik yıllık büyüme oranı ile artmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Hızlı değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı havayolu sektöründeki işletmeler uzun yıllar boyunca sınırları belirli ve birbirleriyle 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) ve bu sebeple iş modellerinin durağan kavramlar olmaması gerekliliği (de Wit, vd., 2012) vurgulanmaktadır. Genel olarak havayolu sektöründe geleneksel, düşük maliyetli, tarifesiz ve bölgesel olmak üzere dört temel havayolu iş modeli olduğu söylenebilir (Bieger & Agosti, 2005); (Taneja, 2004); (Kuyucak & Sengur, 2011); (Hvass, vd., 2012); (Vidovic, vd., 2013). Geleneksel havayolları ile düşük maliyetli taşıyıcılar arasındaki pazarlama farklılıkları çoğu kez servis karakteristiklerinden oluşmaktadır. İlginç olan nokta ise, geleneksel havayolları git gide daha fazla servis imkânı sunarlarlarken düşük maliyetli taşıyıcılar ise servisi azaltmaktadırlar. Tabiki tüm bunlar firmanın belirlediği rekabet stratejisiyle doğrudan ilgilidir.

2.1. Geleneksel Hava Yollarına Karşı Düşük Maliyetli Taşıyıcılar

2.1.1. Geleneksel Havayolları

Havayolu işletmelerini geleneksel, düşük maliyetli, tarifesiz (charter) ve bölgesel havayolu işletmeleri olmak üzere dört bölümde sınıflandırabiliriz. Geleneksel havayolu işletmeleri, havayolu pazarındaki tüm yolcu pazar bölümlerine hizmet vermek amacıyla küresel dağıtım sistemlerini kullanarak, karmaşık ağ yapıları ve işbirliği yaptıkları havayolu işletmeleriyle, birbirinden farklı tip ve büyüklükteki uçaklarıyla faaliyette bulunurlar (Şengür, 2004). Küresel havayolu işletmeleri ya da ağ işletmeleri çok sayıda havaalanı ve şehir çifti noktasını kapsayan,

geniş bir coğrafyaya yayılmış büyük ve geniş uçuş ağlarını kullanan, genellikle küresel ittifaklar ile işbirliği grupları içinde olan, bağlantılı uçuşlar ile şehir çifti sayısını artırmaya çalışan işletmelere işaret etmektedir (ICAO,2004:5.1.2).

(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).

2003 yılından sonra artan işletme sayısı ile birlikte daha dinamik ve rekabetçi, bir çevrede faaliyet göstermeye başlayan THY ve özel havayolları işletmeleri rekabet edebilirlik olgusuyla karşı karşıya gelmişlerdir. Çünkü havayolu işletmelerinin üretim çıktılarına etkileyen pazara giriş, fiyat ve kapasite gibi bileşenler üzerindeki sıkı düzenlemelerin kaldırılması ve bu bileşenlerin havayolu işletmelerince serbestçe kullanılabilir olması, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerini uygulanabilir kılmaktadır.

THY'nin hizmetlerinden ödün vermeyerek farklılaştırma stratejisini izlemeye devam ettiği, ancak bu strateji kapsamında iş modelinde değişiklikler yaptığı söylenebilir. Bununla birlikte önemli bir stratejik adım atarak, iç hatlar pazarında müşterilerin karşısına dahadoğtu bir ürünle çıkabilmek ve daha verimli faaliyet gösterebilmek adına Anadolujet alt markasını oluşturmuştur (Gerede, 2015). Uçuş ağ yapısı, hizmet kalitesi ve fiyat bileşenleri, havayolu işletmelerinin, benimsemiş oldukları bu rekabet stratejilerini şekillendirmede kullandıkları temel rekabet araçlarıdır. Her bir havayolu işletmesinin farklı filo ve ağ yapısı bulunmakta ve her biri rekabetçi fiyat sunmaktadır (Kuyucak & Şengür, 2011).

2.1.1.1 Geleneksel Havayolları Pazarlama Uygulamaları

Havayolu pazarı belirli iki nokta arasında havayolu ürününü sunanlar ile bu ürünü talep edenlerin karşı karşıya geldiği ve fiyatın belirlendiği yerdir. Başka bir anlatımla, belirli iki nokta arasında havayolu ürününü sunanlar ile iki nokta arasında ticari amaçlı taşınacak olan, mevcut ve potansiyel olmak üzere, yolcu, yük ya da posta trafiğinin bir araya gelip fiyat belirlediği ve havayolu pazarı olarak tanımlanabilir (ICAO, 2004:40). Havayolu talebi ise belirli bir zaman dilimi içinde, havayolu pazarında, havayolu ürününü belirli bir fiyattan satın alma isteği ve gücüyle ortaya çıkan satın alınabilecek ürün miktarı olarak tanımlamak mümkündür (Wensveen, vd., 2009). (Holloway, 2008). Havayolu talebi, birbirleri ile etkileşim halinde olan pek çok faktörlerden etkilenir. Bu faktörlerden bazıları: demografik faktörler, coğrafik faktörler, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel faktörler, havayolu ürünü bileşenleri özellikleri, havayolu ürününün ikame ürünlere kıyasla özellikleri söylenebilir (Doganisi, 2002). Havayolu işletmeleri hizmetlerini artan ve ayrışan müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde gelişmiş pazar bölümlenmesi ile unmak durumundadır. Çünkü artık “bir beden her müşteriye uyar” mantığı ile hareket etmek mümkün değildir. Her müşteri grubunun ihtiyaç, istek ve öncelikleri farklılık göstermektedir (Franke , 2007). Liberalleşme sürecine kadar bölümlendirme yapısı bu şekilde olduk basitti. Sektörde kuralların dha serbestleşmesi ve akabinde düşük maliyetli taşıyıcıların sektöre girmesi sonucu geleneksel havayolları sadece coğrafik bölümlendirme yapmıyorlar aynı zamanda demografik (yaş, cinsiyet, eğitim, dini, sosyal sınıfı), psikografik (yaşam biçimi, aktiviteler, değerler, ilgili alanlar) ve davranışsal (kullanım sıklığı, marka sadakati, tatil) kriterlerine göre de bölümlendirme yapmaktadırlar (<http://www.netmba.com/marketing/segmentation/2004>, 09.11.2016). Bunun ötesinde bölümlendirme değişik davranışsal kriterlere göre; seyahat amacı, fiyat, zaman hassasiyeti, hizmet odaklılığı gibi alanlarda yapılabilir (Lindstat & Fauser, 2004). Geleneksel havayollarının rekabetçi olabilmek adına geliştirdikleri bir başka pazarlama aracı sık uçan yolcu programlarıdır. Müşteri bağlılığı yaratarak müşterileri elde tutabilmek için havayolu

işletmelerinin her biri serbestleşmeden sonra kendi sık uçan programlarını oluşturmuşlardır. (Gerede, 2015). Liberalleşme öncesi iki büyük hedef iş amaçlı ve tatil amaçlı seyahat edenler olarak belirlenerek ödemek istedikleri fiyat yoluya ayrılıyorlardı. Böyle bir ayırmada hedef gruplar, birinci sınıf, iş adamı sınıfı ve ekonomik sınıf olarak ayrılmaktadır. Bugün ise geleneksel hava yolları müşterilerinin iş amaçlı seyahat edenler, düşük maliyetli taşıyıcıların ise tatil amaçlı seyahat edenler olduğu düşüncesi doğru değildir. İş amaçlı seyahat edenler gerek havalimanında gerekse de uçakta çok zaman geçirmektedirler. Bu yüzden “longue” içeren, sık uçanlar için yeme içme, dinlenme, konforlu, emniyetli ortam içeren elverişli havalimanları seçilmektedir. Üs sınıf seyahat edenler için uçakta internet , telefon erişimi, konforlu koltuk, müzik, sinema , oyun gibi eğlence donanımları, iyi kalitede ikram hizmeti uçakta ön plana çıkar (Kotler, vd.,1999). Geleneksel havayollarında temel ürüne ilave olarak yiyecek içecek ikramı, gazete servisi, video, internet erişimi vb. arttırılmış ürün özellikleri dahil edilmiştir (Kotler, vd.,1999). Bunun yanı sıra geleneksel havayolları rekabette geri kalmamak için sürekli olarak yeni ürün özellikleri ve hizmetler eklemektedirler. Taklit etmenin engellenemesinden dolayı ürün farklılaştırmasına dayalı rekabet avantajları kısa zamanda büyük bir olasılıkla ortadan kalkacaktır (Lindstand&Fauser, 2004). Geleneksel havayollarında çoğu uçuşlar halen bilgisayarlı rezervasyon sistemleri yardımıyla seyahat acentaları üzerinden satılmaktadır Bu kanal oldukça yoğundur çünkü havayolları bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine ve seyahat acentalarına komisyon öderler (Kernchen, 2004). Bugün hemen hemen tüm hava yolları elektronik rezervasyon yaparlar fakat örneğin Easy Jet kendi biletlerinin %95’ini internet vasıtasıyla yaparken bu oran Lufthansa da %15 seviyesinde olup Air France yeniden yapılanmayla bu oranı %10’a arttırmayı hedeflemektedir (<http://www.thebarndcouncil.org>,16.11.2016). 1970’lerden beri fiyatlar düşümekte olup bunun nedenleri olarak daha büyük kapasiteli uçakların kullanılması, topla-dağıt sistemi ile entegre uçuş ağı optimizasyon çalışmaları, 1990’lardan itibaren düşük maliyetlerin ortaya çıkması ve bunların geleneksel havayolları ile arasındaki rekabetten olduğu söylenebilir. Gelecekte de benzer eğilimin olacağı tahmin edilmektedir http://marketingreseau.airfrance.fr/fr/MRReperes/g_pageStandard/caracteristiques.html, 12.11.2016.

Geleneksel haayoları için fiyatlama stratejileri olarak, fiyat farklılaştırılması yapılması örneğin tpik biçimde gidiş-dönüş biletleri ve hafta sonu uçuşları düşük fiyatlı bilet satın alınmalı ya da farklı yolcu tiperinden farklı ücretler alınması, yüksek fiyatlamamanın bazen ve sınırsız olanaklar sunarak yapılması, tek yönlü uçuşlar için yüksek ücretlerin istenmesi, yüksek yakıt fiyatlarından dolayı fiyatın yükseltilmesi sayılabilir. Müşteri yaşam boyu değeri havayolları için önemlidir. Geleneksel havayolları önemli müşterileri belirlemek için sık uçak programları uygulamaktadırlar. Bu sadık müşterileri belirlemek ve onları elde tutmak için önemli olup bu müşterilere avantaj oluşturmak için örneğin cezbedici fiyatlar, ödüller bedava biletler daha fazla uçuş noktası ve hediyelerin sunulması sayılabilir. Havayolları son yıllarda bu programlara havacılıkla ilgili olmayan oteller, araba kiralamaları gibi unsurları da ekleyerek müşterilere daha fazla olanaklar sunmak ve oluşan sık uçan programlarından oluşan maliyetleri düşürmek için yapmaktadırlar (Malaval& Benearoya, 2001). Skyteam müttefikinin üç farklı sadakat programı vardır: genel sık uçanlar (tüm geçerli skyteam uçuşlarında mil puanı toplarlar, skyteam elite (“check-in” de, koltuk seçiminde, bording te, rezervasyoda öncelik tanınması), skyteam elite plus (“check-in” de , koltuk seçiminde, bording te, rezervasyoda öncelik tanınması, lonj'lara erişim garantili rezervasyonlar, hepsi satılmış biletletler için imkanlar verilmesi, öncelikli bagaj servisi) (www.skyteam.com,13.11.2016). Konumlandırma havayollarını müşteri bakış açısından diğer havayollarından özellikler, yararlar açısından ayırt edici değerleridir. Geleneksel hava yolları kaliteli servisi, güvenliği, emniyeti, lüks konforlu hizmeti ön planla çıkarabilirler. Air France’ ın kullandığı slogan “gökyüzünü dünyanın en iyi yeri olarak yapmak” Air France ‘ın Fransızların dünyaca bilinen lüks imajını kullanmasıdır. Yolcular uçakta mutlu anlar yaşamalı problemlerini unutmamalıdır.

2.1.2 Düşük Maliyetli Taşıyıcılar

Temel uçuş hizmetlerinin sunulması yoluyla maliyet avantajlarının sağlandığı düşük fiyatlı havayolu taşımacılığı, havayolu ulaşım hizmeti türlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir (Alves&Barbot, 2007). Özellikle 11 Eylül 2011 krizinden itibaren düşük fiyatlı havayolu taşımacılığı sektörü sürekli olarak gelişmekte ve havayolundaki pazar payı giderek büyümektedir (Smith ve Potter, 2005). Düşük maliyetli taşıma hizmeti sunan firmalar gelir bakımından Amerika pazarının yaklaşık %9'una sahiptir. Bu oran yolcu sayısı üzerinden %24'e ulaşmıştır (Franke, 2004). Avrupa' da düşük fiyatlı havayolu taşımacılığın payı %10 (24 milyon yolcu) olmasına rağmen, yıllık büyüme oranı %20-40 arasında değişmektedir. Bu oran 2010 yıl sonunda %33 (148 milyon yolcu) düzeyine ulaşacağı öngörülmektedir (Francis, vd., 2003); (Alamdari&Fagan, 2005). Diğer yandan Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Asya pazarında halen %9 pazar payına sahipken, gelecekte önemli bir büyüme göstereceği tahmin edilmektedir (Dönberg, 2007). Belirtilen öngörülerle birlikte, düşük maliyetli taşıyıcı iki ya da üç büyük ölçekli firmanın gelecek 10-15 yıl içersinde, hava yolu sektörü pazarının büyük bir bölümüne hakim olacağı ileri sürülmektedir (Mason& Alamdari, 2007).

Dünya havayolu ulaşımı pazarında düşük maliyetli taşıyıcıların gelişim sürecinde etkisi olan faktörler genel olarak değerlendirildiğinde, bu faktörlerin daha çok teknolojik, ekonomik ve beşeri kaynaklı unsurlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Ekonomik krizler, havayolu ulaşımı sektöründeki firma birleşmeleri, fiyatlar üzerindeki kontrollerin kaldırılması (Barrett, 2004), girişimciliğin ve kaynakların artışı, nüfus artışı, düşük maliyetli ikinci sınıf havaalanlarının kurulması, internet kullanımının artışına paralel olarak e-bilet uygulamalarının giderek yaygınlaşması (Francis, vd., 2006), uçak teknolojisinin hızlı gelişimi (Dönberg, 2007), ekonomik gelişmişliğin yanı sıra, seyahat etme eğilimlerinin değişimi (Graham, 2008) söz konusu gelişim sürecinde etkisi olduğu düşünülen faktörler arasında açıklanmaktadır. Diğer yandan, uluslararası uçuş güzergâhlarındaki pazara giriş kısıtlamaları, hava limanları kapasitelerinin halen düşük maliyetli taşıma hizmeti için uygun hale getirilememiş olması ve talebin beklentilerin altında büyüme göstermesi düşük maliyetli taşıyıcıların uluslararası gelişimini sınırlayan etkenler olarak açıklanmaktadır (Francis, vd., 2006). Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı hizmeti sunan firmalar, bu hizmeti sunmayan diğer kategorideki havayolu firmaları (tam hizmet sunan firmalar) ile temelde maliyete dayalı bir rekabet çevresi içindedirler (Alamdari&Fagan, 2005); (Kılınç, vd., 2009). Ancak, bu rekabet sürecinde düşük maliyetli firmalarının daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu anlamda, yapılan bir araştırmada, düşük maliyetli taşımacılık hizmeti, ağ (network) taşımacılığı hizmeti ile karşılaştırılmış ve kıtasal güzergâhlarda geleneksel ağ (network) taşımacılığı hizmeti maliyetlerine kıyasla, düşük maliyetli taşımacılık hizmetlerinde % 50 oranında tasarruf sağlanabildiği belirlenmiştir (Franke, 2004).

Düşük maliyetli taşımacılık hizmeti sunan firmalar maliyet tasarrufunu farklı yöntemler uygulayarak gerçekleştirmektedirler. (Morrell, 2005) uygulanan maliyet düşürme yöntemleri sayesinde toplam maliyetlerde % 40-50 oranında tasarruf sağlanabildiğini açıklamıştır. Ölçek ekonomisinin maliyet avantajından yararlanmak için uçak sayılarının ve kapasitelerinin arttırılması (Porter, 1985); (Francis, vd., 2005); (İçöz, 2005); (Graham& Shaw, 2008), özellikle kısa mesafeli uçuşlarda yiyecek ve içecek hizmetinin verilmemesi ya da çok kısıtlı verilmesi ve internet, gazete gibi olanakların sunulmaması (Francis&Humphreys, 2003); (Barbot, 2007) uçuş esnasında uygulanan maliyet azaltıcı tasarruf yöntemleri olarak gösterilmektedir.

Diğer maliyet tasarrufu yaratan uygulamalar arasında; dağıtım kanalında aracı firma (seyahat acentası) kullanmaksızın elektronik biletlemeye yönelme ya da seyahat acentalarından yararlanılması durumunda ödenen komisyon oranlarını azaltma, tek tip oturma sınıfı oluşturma, az sayıda çalışandan verimli şekilde yararlanma, daha düşük personel ücreti ödeme,

işletme yönetim süreçlerini yeniden düzenlenme (Francis, vd., 2003); (Alamdari&Fagan, 2005); (Graham& Shaw, 2008) ve bölgesel pazarlama faaliyetleri yürütme (Huettinger, 2006); (Oliveira, 2008) yer almaktadır.

Öte yandan düşük maliyetli taşımacılar daha çok kısa mesafeli uçuşlar için uygun bir taşımacılık türü olmasına rağmen, bu hizmeti uzun mesafeli uçuşlar için uygulayan firmalar da bulunmaktadır. Sözgelimi Amerika'da Southwest Havayolları, uçuşlarının beşte birini uzun mesafeli uçuşlarda (4 saatten fazla süren uçuşlar) gerçekleştirmektedir. Mytravel, yolcuların yalnızca koltuk ücretini ödedikleri, ancak yiyecek-içecek ve diğer hizmetleri ekstra ödeme şeklinde alabildikleri transatlantik uçuşlara başlamıştır. Ayrıca, Traveldirect.com ve Backpacker Express firmaları Manchester ve Münih'ten Avustralya'ya düşük fiyatlı uçuş hizmeti vermektedir (Francis, vd., 2006).

Düşük fiyatlı havayolu taşımacılığının belirtilen özelliklerinin yanı sıra, bu hizmeti sunan deneyimli çalışanların yarısından fazlasının diğer sektörlerden transfer edilmeleri, diğer yarısının ise, başka havaalanı çalışanları olmaları (özellikle uçuş personeli ve teknik personel) ve düşük gelir grubuna dâhil pazarların hedef pazarlar olarak belirlenmiş olması (öğrenci, mavi yakalı çalışanlar, çiftçiler ve daha önce hiç uçuş yapmamış olanlar) (Oliveira, 2008) bu hizmetin diğer ayırt edici özellikleri arasında açıklanmaktadır. Ayrıca, düşük maliyetli taşımacılık hizmetinden daha çok tatil amaçlı seyahatler için yararlanıldığı belirtilse de son yıllarda iş amaçlı seyahatler için kullanımında da giderek artış görüldüğü ifade edilmektedir (Mason, 2001); (Evangelho, vd.,2005).

Southwest Havayolu işletmesinin, düşük maliyetli hizmetleri pazarlamada kullanılan "birleşik pazarlama iletişim stratejisinin" etkisi büyüktür. Bu stratejinin kullanılması daha çok stratejinin yenilikçi ve değişen koşullara uyumlaşma özelliklerinin bir sonucudur. Kotler ve Armstrong'un belirttiklerine göre bu stratejileri sonucu işletme, bazı mesafelerde rekor düzeyde yolcu taşımıştır (Kotler&Armstrong, 1999). Hem pazarlama stratejisi hem de düşük maliyet stratejisinin uyumu, işletmeyi başarılı kılmış hatta rakipleri tarafından kışkırtılacak bir duruma getirmiştir.

Düşük maliyetli uçuşlar modeli, serbestleşme düzenlemeleri sonrası, Avrupa'da havayolu taşımacılığında kullanılmaya başlanmıştır. Britanya adaları şirketleri olan Ryanair ve EasyJet, çoğunlukla Southwest Havayolu modelini benimseyerek, günümüze değin belirgin bir gelişme göstererek sektör ortalamasından bir hayli yüksek büyüme oranlarıyla Avrupa içi pazarda söz sahibi olmaya ve pazardan belirgin bir pay almaya başlamışlardır (Komisyon Raporu, 2005).

Ryanair gibi düşük maliyetli işletmelerin, yeni stratejileri, bu alanda yeniliklere örnek oluşturmaktadır. Yine bu işletmede de temel amaç uçmayı daha ucuz hale getirmektir. Örneğin, bu işletmenin bazı uygulamalarında bedava çerez ve içecek sunulmamakta, bavul başına 3.5 dolar para alınmakta, (bilet fiyatı da 3.5 dolar azaltılmakta) daha az bavul daha az benzin ve daha az operasyon maliyeti tasarlanmakta, yolcuların %98'i elektronik ortamda bilet almakta ve uçakların boydan boya reklam almasına izin verilmektedir. (http://www.farketing.com/fikirler/2006/05/yar_fiyatna_uab.html,05.11.2016).

2.1.2.1 Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Pazarlama Uygulamaları

Düşük maliyetli taşıyıcılar ürünlerini git gide daha temel yapmaktadırlar. Ryanair koltukları geriye doğru yaslanılmayan ve koltuk cebi olmayan şekilde yapmakta, pencerelerde ise gölgelikler de bulunmamakta olup uçuşlarda ikram servisi, gazete servis olmayıp biniş kartı da düzenlenmemekte sadece el bagajına müsadde edilmektedir. Temel ürün sadece yolcuların bir noktadan alınıp başka bir noktaya ulaştırılmasıdır. Düşük maliyetli taşıyıcılar için doğrudan kanal olarak internet, çok daha önemli olmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcıların elektronik pazarlamada avantajlara sahiptir. Sahip oldukları elektronik pazarlama çok daha fazla yenilikçi ve çekicidir çünkü internet düşük maliyetli taşıyıcılar için ana çıkış kapısıdır ve bu manada web

sitesi pazarlama stratejisinde önemli rol oynar. Üstelik rezervasyon süreci hızlıdır ve daha iyi teknolojiyi kullanır. Böylelikle rezervasyon süreci internet üzerinden yolcular için çok daha basit, kolay ve güvenilirdir. Düşük maliyetli taşıyıcılar daha yenidirler ve maliyete odaklı yeni müşterileri cezbetmeye çalışırlar. Bu yüzden düşük maliyetli taşıyıcılar geleneksel havayollarından daha fazla reklam harcaması yaparlar (Chabrow, 2004). Son kampanyası Virgin' in bütünleşik elektronik pazarlamanın gücünü göstermesi açısından iyi bir örnektir. Web sitelerinde müşterilere kampanyada “yaşam için ücretsiz uçmak” şansı sunuldu. Hazırlanan mikrositeyi ziyaret için bir yarış ve oyun düzenlenildi, müşterileri e posta adresleri ve ilave olarak arkadaşlarının bilgilendirilmesi sağlandı. Bu oyun radyo promsoyonu ile desteklenerek 241460 ziyaretçi ziyareti sağlandı bu siteye (Cafhffey, 2003). Düşük maliyetli taşıyıcılar için yeni fiyatlandırma stratejileri olarak; tek yön ücretler, hiç bir bölümlenme yapılmadan taşıma ücreti belirlenmesi, ne kadar geç rezervasyon yaparsan o kadar geç ödeme uygulaması, gelir yönetiminin ortalama ücretleri düşük seviyeden baz alması, değer fiyatlandırması, yüksek yakıt fiyatlarından dolayı fiyat artışı yapılamaması, internet yardımıyla geniş bir şekilde gelir yönetimini de kullanarak saldırgan bilet fiyatlandırma yöntemlerinin kullanılmasını sayılabilir. Daha düşük maliyetleri ve yüksek kar marjlarından dolayı düşük maliyetli taşıyıcılar fiyatlandırma stratejilerinde daha esnekler. Düşük maliyetli taşıyıcılar örneğin ryanair, easyjet, germanwings kendilerini hizmet servis özellikleri açısından daha az ama dakik, daha ucuz, erişilebilir bit hava yolu pozisyonunda konumlandırabilirler. Bu açıdan konumlandırma tek başına rekabetçi avantajı yaratmaz ama farklılaştırma, marka yönetimi gibi pazarlama stratejisinin itici güçlerinden birini oluştururlar. Marka yönetimi çalışmaları marka imaj ve kurumsal kültür çalışmalarını da içerir. Süpriz bir şekilde düşünülen aksine örneğin southwest havayolları gibi, düşük maliyetli taşıyıcıların marka imajı oldukça yüksektir. Sanılanın aksine düşük maliyetli taşıyıcılar daha emniyetli, dakik, tüm mecralarda daima agresif fiyatlandırma yaparak, yeni uçaklar ve kağıtsız biletlemelerle, plastik içermeyen malzemeler kullanarak çevreye daha duyarlı olup bu manada marka imajları daha yüksektir. Easyjet “easyjet ile seyahat kolay ve çok ucuzdur” sloganı ile konumlandırma ekonomikliği ve uygunluğu vurgulamaktadır (www.FY2003Results,2003,19.11.2016).

3. UYGULAMA

Uygulama geleneksel hava yolu olarak Türk Hava Yolları ile düşük maliyetli taşıyıcı olarak ise Pegasus Hava Yolları ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, öncelikle pazarlama yönetimi açısından geleneksel havayolları yönetimi ile düşük maliyetli taşıyıcıların temel stratejik yönetim ve buna bağlı olarak yürütülen pazarlama karması farklılıklarının ortaya konulması ve akabinde ülkemizde geleneksel havayolu taşımacılığı konumunda olan THY ile düşük maliyetli taşımacılık yapan Pegasus havayollarının stratejik yönetim ve buna bağlı işlevsel stratejilerinden pazarlama uygulamaları açısından pazarlama karması farklılıklarının ortaya konulmasına çalışılmıştır.

3.2. Araştırma Metodolojisi

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analiz yöntemi kullanılarak yapılmıştır. 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 düşündükleri ve niçin öyle düşündükleri esas alınır. Nitel araştırma ölçüm yapmaz, içebakış sağlayarak araştırma konusu ile ilgili bireylerce açıklanan bakış açılarının uyumlaştırılmasını ve analizini gerçekleştirir (Akgül, 2004:132-133).

3.3. Veri Toplama ve Kısıtlar

Araştırmada benzer çalışmalarda (Gimeno & Fitzroy, 2013); (Whyte, vd., 2014) kullanılan nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan örnek olay deseni kullanılmıştır. Vaka analizi, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan ve durumları çok yönlü, sistemli ve derinlemesine inceleyen görgül bir araştırma yöntemidir (Yıldırım& Şimşek, 2003). Araştırmada, vakanın analiz edilebilmesi için daha önce yapılmış benzer çalışmalarda da (Gimeno&Fitzroy, 2013); (Whyte, vd., 2014); (Pearson&Merkert, 2014) başvurulmuş ikincil veri kaynaklarından veri toplama yöntemleri ile veri elde edilmiştir. Bu kaynaklardan özellikle, hava yolları yıllık faaliyet raporları , web siteleri, devlet hava meydanları 2015 yılı istatistik kitapçığı, medya ve basında yayınlanan göreseller 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. Çalışma, ana faaliyet konusu olan havayolu yolcu taşımacılığı hizmeti kapsamında sınırlandırılmıştır. Kuruluşlara bağlı diğer stratejik iş birimleri ikram, yer hizmetleri, simulator hizmetleri, teknik hizmetler ve diğerleri kapsam dışında bırakılmıştır. Bu çalışma firmanın işlevsel stratejilerinden sadece pazarlama uygulamalarını ele almıştır. Diğer, operasyon, üretim, finansal yönetim gibi diğer işlevsel stratejilere değinilmemiştir.

3.4. Türk Hava Yolları – Pegasus Hava Yolları Analiz Bulguları

3.4.1. Pazarlama Analizi

3.4.1.1. Vizyon ifadesi

Tablo-1 THY, Pegasus vizyon ifadeleri

THY	Pegasus
Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendinin sürdürülmesi, Sıfırlanmış kaza ve kırımı, Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı, Düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri, Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri, Rezervasyon, biletleme ve uçağa binış işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri, Kurumdan elde edeceği yararı yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli, Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığı, Hissedarlarının ve tüm yarardaşlarının menfaatini birlikte gözetken modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak.	Yenilikçi, akılcı, ilkeli ve sorumlu yaklaşımımızla bölgemizde lider ekonomik havayolu olmak.

Kaynak. [http://inststor.t\(http://www.Turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon-misyon,01.10.2016\).](http://inststor.t(http://www.Turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon-misyon,01.10.2016).)

3.4.1.2. Misyon ifadesi

Tablo-2 THY, Pegasus misyon ifadeleri

THY	Pegasus
Sivil Hava Taşımacılığı sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak.	Havayoluyla yolculuğun herkesin hakkı olduğuna inanıyoruz. Pegasus Ailesi, tedarikçilerimiz ve iş ortaklarımız hep birlikte bunun için çalışıyoruz.

Pegasus misyonunda havayoluyla ulaşımı herkesin erişilebilir bir vasıta olarak kullanılması planlanırken, THY' de ise hizmet kalitesini öne çıkaran ve küresel boyutta çalışan bir havayolu olma anlayışını öne plana çıkarmıştır.

3.4.1.3. Hedefler

Tablo-3 THY, Pegasus 2016 yılı hedefleri

THY 2016	Pegasus 2016
Filo / Network Gelişimi 2016 yıl sonunda 240 dar gövde, 87 geniş gövde ve 12 kargo uçağı olmak üzere toplam uçak sayısının 339'a, yıl içerisinde açılacak 6 yeni hat ile uçulan nokta sayısının 290'a ulaşması planlanmaktadır. Trafik Gelişimi 2016 yılında iç hatlarda 30,6 milyon; dış hatlarda 40,8 milyon olmak üzere, özel kira ve hac-umre yolcusu ile birlikte toplam 72,4 milyon yolcu taşınması hedeflenmektedir. Türkiye'de %11, Amerika'da %31, Afrika'da %27, Uzak Doğu'da %23, Avrupa'da %17 ve Orta Doğu'da %17 kapasite artışı gerçekleştirerek toplamda %21 artışla 186 Milyar AKK'ya ulaşılması planlanırken yolcu doluluk oranının %78 olması beklenmektedir. 2016 yılında %13 artış ile 815 bin ton kargo taşınması hedeflenmektedir. Finansal Gelişim 2016 yılında toplam akaryakıt tüketiminde %18 ve ortalama personel sayısında %19 artış öngörülmektedir. 2016 yılı ortalama EUR/USD paritesinin 1,10 ortalama USD/TL kurunun 3,14 ve hedge dahil ortalama jet yakıtı maliyetinin ton başına 647 USD olacağı varsayımıyla, yaklaşık 12,2 Milyar USD tutarında satış geliri elde edilmesi hedeflenmektedir. 2015 yılına göre dolar cinsinden birim yolcu gelirlerinin yaklaşık %3, yakıt hariç birim giderlerin yaklaşık %1,5 düşmesi beklenmektedir. %20-22 arasında EBITDAR marjı hedeflenmektedir.	Yolcu Büyümesi %13-15 Kapasite Artışı Arz edilen koltuk km (ASK) %18-20 Uçak kullanım Oranı(utilizasyon) ~ 12.6 Doluluk Oranı İç Hatlar 2015 seviyesi Dış Hatlar 2015'e oranla daralma Birim Gelirler İç Hatlar (₺) 2015 seviyesi Dış Hatlar(€) 2015'e oranla daralma

2016' yılı hedefleri dikkate alındığında Pegasus' un pazarda, dolulukta kapasitede büyümeyi ve gelirlerde artışlara odaklanırken, THY ise filo ve ağ gelişiminde, trafik gelişiminde ve finansal performansta gelişmeyi hedeflediği gözükmemektedir. <http://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/detail/12-01-2016-ozel-durum-aciklamasi,11.11.2016>).

3.4.1.4. Kurumsal ve Rekabet Stratejileri

Pegasus Havayolları 2005 yılından bu yana gerek taşınan yolcu sayısı, gerekse pazar payı, gerekse üretilen ASK açısından ve diğer birçok performans parametresi açısından sürekli

büyümekte olup kurumsal olarak büyüme stratejisini uygulamakta olup, rekabet stratejisi açısından ise "Low Cost" (düşük maliyetli) iş modeliyle faaliyetlerini sürdüren ağ taşıyıcısı bir havayoludur. Uçakla seyahatin bir lüks değil ihtiyaç olduğu fikrini benimseyerek hayata geçirdiği "Low Cost" modeliyle Türkiye'de bir ilke imza atmıştır. "Low Cost" modeli kapsamında misafirlerine düşük maliyetli ulaşım imkânı sunan Pegasus, uçuşun kolay yolunu yaratarak havacılıkta Pegasus iş modelini oluşturmuştur.

THY açısından bakıldığında ise, farklı noktalardan gelen taleplerin doğru analiz edilmesiyle uçuş ağını yönetmektedir. 2014 yılında 108 ülkeden toplam 264 noktaya uçuş imkânı sağlayan Türk Hava Yolları, 2015 sonu itibarıyla uçulan ülke sayısını 113'e, uçuş noktası sayısını 287'ye çıkarmıştır. Dünyanın en fazla dış hat noktasına uçan Türk Hava Yolları, aynı zamanda dünyanın en fazla büyük uçuş ağına sahip dördüncü hava yolu olma özelliğine sahiptir. 2015 yılı sonu itibarıyla uçak sayısını 299'a çıkarmış, yaş ortalamasını güçlü büyümesini devam ettirerek 2023 yılına kadar 500 uçaklık bir filoya ulaşmayı hedeflemektedir. Bu manada kurumsal strateji olarak THY büyümeyi seçmiş olup, rekabetçi açıdan bakıldığında ise kurumun yayınladığı stratejiler bildirgesinde "müşterilerine sağladığı geniş uçuş ağı ve yüksek hizmet kalitesi ile bugün en çok tercih edilen hava yollarından biridir. Ortaklığın, sadece var olan müşterilerinin sadakatini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda hedef yolcu kitlesine giderek daha kolay ulaşabilmektedir. Türk Hava Yolları, dünyanın takip ettiği farklı spor alanlarındaki takımlara ve oyunculara sağladığı sponsorluklarla da bilinirliğini pekiştirmektedir. Müşteri odaklı olmanın büyük önem taşıdığı havacılık sektöründe, hava yolları gelişen teknolojiyi ve değişen düzenlemeleri, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamak amacıyla kullanmaktadır. Müşterilerin fiyat, zaman ve serviste kalite konularındaki hassasiyetlerini göz önünde bulundurarak stratejilerini belirlemektedir. Müşteri memnuniyetinin verilen hizmetin her aşamasında olması gerektiğini savunan Türk Hava Yolları, bu amaca uygun olarak güler yüzlü çalışanları ile birlikte uçuş öncesi ve uçuş boyunca farklı alternatifler sunmaktadır. Türk Hava Yolları, hem uçuş öncesinde zamandan kazanç sağlayan kullanıcı dostu internet sayfası ve havalimanlarında bulunan kullanımı kolay kiosklar ile verdiği check-in hizmetleriyle; hem uçuş sırasında sağladığı farklı konseptteki servisleriyle, uçak içi eğlence seçenekleriyle, kişiye özel sürpriz özel gün kutlamalarıyla, ev konforu sunan uyku seti gibi ekstra hizmetleriyle; hem de uçuş sonrasında bağlantılı uçuşlarını beklerken kendilerini evlerinde hissedecekleri lounge hizmetiyle yolcularına uçuş deneyimlerinin her aşamasından memnun kalacakları bir hizmet sunmayı hedeflemektedir" ifadeleri farklılaşma stratejisini uygulayan bir ağ taşıyıcısı olduğunu belirtmektedir. (http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestor_Relations/download/THY2015TR/stratejiler.html, 02.10.2016).

3.5.1. Pazarlama Çevresinin İncelenmesi

3.5.1.1. Pazarın Yapısı

Tarifeli iç hat pazarı, piyasada THY, Pegasus, Onur, Atlas, Sun-Express ve İz Air' in yer aldığı ancak Pazar payı ve uçulan noktalar açısından bakıldığında daha ziyade oligopoly bir yapı arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında Pegasus 2015 yılı sonu itibarıyla %30 iç hat pazar payı ile Türkiye'nin ikinci büyük havayolu şirketi olmuştur. Türk Havayolları ise 2015 yılı sonu itibarıyla %54 lük bir pay ile birincilik sırasını korumuştur. Tarifeli dış hat pazarında ise, uzun menzilli uçuşlar kapsamında Türk Havayolları rakipsiz ve yabancı rakipler hariç tutulduğunda monopol pozisyonundadır bu kapsamda uluslararası pazarda %42 lik bir paya sahiptir. Ancak Türk Hava Yolları küresel ölçekte tarifeli uçuşlar gerçekleştirmekte ve bu manada rakipleri uluslararası küresel firmalardır. Küresel bağlamda 2015 yılı itibarıyla ASK pazarından THY'nin küresel pazardaki payı %1.8 olarak belirtilmiştir. http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/BAML_Turkish_Equity_Conference_PresentationV01.pdf, 02.10.2016). Her iki firma açısından pazarlar, taşımanın tipine bağlı olarak aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

Tablo-4 THY, Pegasus pazar yapıları

Tarifeli	THY	Pegasus
İç hat yolcu pazarı	X	X
Dış hat yolcu pazarı	X	X
Yerel Kargo pazarı	X	X
Uluslararası Kargo pazarı	X	X
Posta (İç hat, dış hat)	X	-
Tarifersiz		
Charter	-	X
Wet-Lease	-	X

Bununla beraber, uzun mesafeli dış hatlar uçuşları kapsamında THY rakipsiz konumundadır. Aynı şekilde kargo taşımacılığında da THY kendi kargo uçaklarıyla orta ve uzun mesafeli kargo taşımacılığı yapıp bu pazarda da tekel konumunda pazarı domino etmektedir.

3.5.1.2 Pazarın Bölümlendirilmesi

THY açısından tarifeli pazarlarda coğrafik ve yocu gelir düzeyine göre bölümlendirilmiştir. Coğrafik bölümlendirme açısından, iç hat (yurt içi pazarı) ve yurt dışı pazarı (Avrupa, Amerika, Afrika, Uzakdoğu ve Ortadoğu) olarak bölümlendiği görülmektedir. Gelir düzeyine bölümlendirme de tüm uçuşlar “business class” ve “economy class” olarak düzenlendiği ayrıca transfer tipine bağlı olarak (yurt içi, direkt dış, dıştan içe, içten dışa transfer) olarak görülmektedir.(http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/IR_PRESENTATION_9M'16_TR_vF.PDF,02.10.2016).

Pegasus açısından ise, coğrafik bölümlendirme iç hat ve yurt dışı pazarı olarak bölümlendirme geçerli olup, her iki pazarda da tüketiciler açısından yarar-fayda özellikleri dikkate alınarak ekonomik tarifeli uçuşlar olacak şekilde bölümlendirilmiştir.

3.5.1.3 Hedeflendirme

THY belirlediği pazar böümlerinde yer alan iş amaçlı seyahat edenler tatil amaçlı seyahat edenlerle beraber, konforu, ikram, uçak içi eğlence gibi yüksek ürün ve hizmet kalitesi bekleyen kesimleri ve ayrıca sık uçanlar hedef grubunda yer almaktadır.. Bununla beraber beraber bölgenin ve pazarın özelliğine göre daha dar kapsamda hat bazında hedef gruplar da belirlenmekte olup uzun mesafeli uçuş hatlarında yer alan bazı merkezelerde oluşan transit yolcu toplanma merkezleri buna örnek olarak gösterebilir. Pegasus ise tamamen ekonomik uçuş arayan uçuş ağına yer alan tüm noktadaki tüketiciler hedef kitlesini oluşturmaktadır.

3.5.1.4 Konumlandırma

THY markasının yüksek hizmet karakteristikleri kalitesi ve ürünlelerinin kalitesiyle beraber küresel boyutta faaliyet gösteren bir havayolu konumlandırması yapılmakta olup ayrıca , anadolu jet alt markası ile de Pegasus’a karşı ekonomik uçuş seçenekleri sunarak iç hatlar kapsamındaki yolcuara yönelik düşük tarifeli hizmet seçeneği sunan bir havayolu konumu da yaratılmaya çalışmaktadır. THY, “Sizin Dünyanız” anlamına gelen “Globally yours” sloganını uzun yıllardır kullanmaktaydı. Markanın bu sloganı THY’nin nihai hedefini, konumlandırmasını da aslında çok net ortaya koymaktadır. Seçilen slogan, tüketiciye “Sizin dünyanız” diye seslenirken, ulaşamayacakları bir noktanın dahi kalmayacağını mesajını da vermiş bulunmaktadır. Takiben, sloganı “Dünya daha büyük, Keşfet” anlamına gelen “Widen Your World” ile de mesajı yine çok öz ve net olmuştur. Markanın global üzerine konumlandırıldığını ise çok net bir şekilde yine görmekteyiz. “Uçak biletinizi flypgs.com’dan alın! Ucuz, kolay ve güvenli”. Pegasus reklamlarında anlatılan mesaj, Pegasus; pazar segmentasyonunu yapmış, hedef kitlesini belirlemiş, bu hedef kitleye de kendisini diğer hava yolu şirketlerinden ayıran en belirgin özellik olan “Ucuz bilet fiyatları” mesajıyla ulaşmaya çalışılmasıdır. (<http://www.pazarlamasyon.com/marka/buyuk-markalar-basit-hatalar-pegasus,12.11.2106>).

Bunlara ilave olarak “haydi uçuyoruz”, “nereye uçalım” reklam sloganları ile de aynı zamanda bir ağ taşıyıcılığı vurgusu da yapılmaktadır. Bu manada Pegasus, misyon ifadesinde de ifade edildiği üzere düşük maliyetli taşımacılık ağ taşıyıcısı modeliyle iç, dış kısa ve orta mesafeli hatlarda ekonomik biletler sunan, ürün servis karakteristikleri kalite yönünden sınırlandırılmış bir havayolu konumlandırmasını öngörmektedir.

3.5.1.5 Marka Yönetimi

Ülkemizde yerli bir marka olup, globalleşmeyi hedeflemiş ve adını tüm dünyaya duyurmayı başarmış, havayolu kategorisinde lider, güçlü marka; Türk Hava Yolları’dır. THY markası fonksiyonel bir fayda yerine, duygusal bir fayda ile değer önermesini tercih etmiş, çok güçlü bir markadır. Kategorisindeki rakiplerinden kendini farklılaştırdığı en önemli nokta ise budur. THY markası, duygusal fayda olarak herkesin hayalini gerçek kılma fikriyle yola çıkmıştır. THY’nin en büyük hedefi bütün Türkiye’yi dünyaya entegre etmektir. Türkiye’nin hayallerini gerçekleştirerek, dünyanın her bir noktasına insanları ulaştırmayı yeni ufuklar keşfedebilme-lerini amaçlamıştır. Dünyanın en önemli uluslararası marka değerlendirme kuruluşu Brand Finance’in araştırmasına göre “Türkiye’nin En Değerli Markası” THY olmuştur. (<http://www.pazarlamasyon.com/is-dunyasi/turkiyenin-en-degerli-markasi-thy,14.11.2016>). Marka bilinirliğinin, farkındalığının artırılması THY’nin küresel bir marka olması THY’ nin hedefleri arasında olup tutundurma bütçesinde buna bütçe ayırdığı yapılan reklamlarda, tanıtımlarda, kampanyalarda görülmektedir.

2010 yılında yapılan “Tüketici alışkanlıkları ve Marka Algısı” araştırmasında Pegasus’ un “uçmayı lüks olmaktan çıkaran, havacılığın erişilebilir olduğunu anlatan” marka algısına sahip olduğu ve tüketici tarafından Türkiye’ deki diğer özel havayollarından ayrılmış pozisyonda algılandığı belirlenmiştir. (<http://www.slideshare.net/locen/pegasus-marka-deeri-ve-maj,19.11.2016>). Pegasus, müşterilere ulaşmak üzere markayı ve hizmetleri hem çevrimiçi hem de çevrimdışı iletişim kanalları üzerinden pazarlamaktadır.

Pegasus ucuz bile tile düşük kaliteyi çağrıştırılmaması içinde reklam ve tanıtımlarında vurgu yaparak aynı zamanda çeşitli türde ve emniyetli, güvenli hizmet verdiğini göstermeye çalışmıştır. Sadece yurt için değil yurt dışı içinde uçmanın ucuz ve kolay olabildiğini, “Pegasus’la İstikamet Yurt Dışı” reklamında belirtildiği üzere ağ taşıyıcısı vurgusunu da güçlendirmektedir.

3.5.1.6 Pazarlama Karmaları

3.5.1.6.1 Ürün

3.5.1.6.1.1 Filo Yapısı

Tablo-5 Pegasus filo yapısı

Pegasus+İzair+Manas	Boeing 737-800	A320-200 CEO&NEO
Uçak Adeti	50+8+3	16
Yolcu Kapasitesi	189	180
Koltuk Aralığı	29-32 inch	28 - 29 inch
Azami Yatay Uçuş Yüksekliği	41.000 FT	39.800 FT
Azami Menzil	4.630 KM	3.900 KM
Azami Kargo Kapasitesi	8.408 KG / 45.05 M3	37,41M3
Azami Yakıt Kapasitesi	20.896 KG	19.000 KG

Tablo-6 Pegasus güncel filo

Haziran 2016	Sahip	Finansal Kira	Operasyonel Kira	Toplam
Boeing 737-800	3	24	32	59
Boeing 737-400	1	0	0	1
Airbus A320 CEO	0	0	12	12
Toplam	4	24	44	72

Tablo-7 Pegasus filo gelişimi

Yıl Sonu	2016	2017	2018	2019	2020
Sahip	4	4	4	4	4
Finansal Kira	33	41	51	65	78
Operasyonel Kira	45	42	40	32	24
Toplam	82	87	95	101	106

Kaynak.(http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/Pegasus_2_Ceyrek_Yatirimci_Su_numu_2016.pdf,03.11.2016).

Tablo-8 THY filo yapısı

10.06 2016	Type	Total	Owned	Financial Lease	Opr./ Wet Lease	Seat Capacity	2016
Wide Body	A330-200	20	-	5	15	5018	20
	A330-300	30	-	29	1	8672	30
	A340-300	4	4	-	-	1080	4
	B77-3ER	29	-	27	2	10199	32
	Total	83	4	61	18	24969	86
Narrow Body	B737-900ER	15	-	15	-	2355	15
	B737-9 MAX		-	-	-	-	-
	B737-800	81	25	45	11	12800	76
	B737-700	1	-	-	1	124	1
	B727-8 MAX	-	-	-	-	-	-
	A321 NEO	-	-	-	-	-	-
	A319-100	14	-	6	8	1848	14
	A320-200	20	-	12	17	4572	29
	A321-200	62	-	58	4	11292	66
	B737-800WL	25	-	-	25	4914	37
	B737-700WL	-	-	-	-	-	-
	E190	-	-	-	-	-	-
	WL/E195	3	-	-	3	354	3
	Total	230	25	136	69	38259	339
CARGO	A330-200F	7		7			8
	Wet Lease	4			4		4
	Total	11		7	4		12
	GRAND TOTAL	324	29	204	91	63228	339

Kaynak.([http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_\(23.06.2016\)v2.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_(23.06.2016)v2.pdf),05.11.2016).

Tablo-8 THY filo gelişimi

10.06. 2016	Type	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Wide Body	A330-200	20	18	18	16	13	13	8
	A330-300	30	37	37	37	37	37	37
	A340-300	4	4	4	4	4	4	4
	B77-3ER	32	35	35	34	32	32	32
	Total	86	94	94	91	86	86	81
Narrow Body	B737-900ER	15	15	15	16	13	13	8
	B737-9 MAX							
	B737-800	76	70	53	53	53	53	53
	B737-700	1	1	1	1			
	B727-8 MAX			20	30	55	65	65
	A321 NEO			14	39	61	86	92
	A319-100	14	11	9	8	6	6	6
	A320-200	29	22	19	12	12	12	12
	A321-200	66	68	68	68	66	64	64
	B737-800WL	37	40	46	43	35	33	29
	B737-700WL							
	E190	3						

	WL/E195							
	Total	241	227	245	274	313	344	346
Cargo	A330-200F	8	9	9	9	9	9	9
	Wet Lease	4						
	Total	12	9	9	9	9	9	9
	GRAND TOTAL	339	330	348	374	408	439	436

Yukarıda yer alan tablolarda açıkça görüleceği üzere THY bir taraftan orta menzilli uçaklarla kısa/orta menzilli mesafeler de daha sık uçarken küresel bir havayolu olmanın gereği olarak filosunda geniş gövdeli ve uzun menzilli uçaklar bulundurarak ve bu alana daha fazla yatırım yaparak uzun menzilli dış hat pazarında yeni noktalara uçarak büyümeyi hedeflemektedir. Pegasus havayolları ise iki tipte kısa/orta menzilli B737-800 ve A320 uçaklarından oluşmaktadır. Pegasus verdiği A320 NEO motor tipi uçak siparişini özellikle daha fazla yakıt tasarrufu ve operasyonlarda daha çok tasarruf sağlayacak olmasındandır. Pegasus, genç, modern ve verimliliği yüksek uçaklarla yalın filo yapısını korumayı hedeflemektedir.

Filo Yaş Ortalaması

Haziran 2016 itibarıyla Pegasus Hava yolarının yaş ortalaması 5.6 olarak belirtilmiştir (http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/Pegasus_2_Ceyrek_Yatirimci_Sunumu_2016.pdf,08.11.2016).

2014 yılsonu itibarıyla filosunda yaş ortalaması 7.2 olan 261 adet uçak bulunan Türk Hava Yolları, 2015 yılı sonu itibarıyla uçak sayısını 299'a çıkarmış, yaş ortalamasını 7.0'ye indirmiştir (<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2015TR/stratejiler.html>,08.11.2016).

Tablo-9 THY , Pegasus uçuş noktaları

THY			Pegasus		
İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
49	240	289	69	33	102

Kaynak.([http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_\(23.06.2016\)v2.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_(23.06.2016)v2.pdf),09.11.2016).

THY' nin küresel bir oyuncu olarak dış hat uçuş noktalarında bariz üstünlüğü görülmekte olup iç hat uçuş noktalarında Pegasus'un %29 daha fazla uçuş noktası bulunmaktadır.

Tablo-10 THY uçak kullanımı

THY Günlük Ortalama Uçuş Saati	2012	2013	2014	2015
Geniş Gövdeli	14:20	15:04	14:59	15:04
Dar Gövdeli	12:11	12:39	12:41	12:43
Ortalama	11:20	12:18	12:12	12:05

Tablo-11 Pegasus uçak kullanımı

Pegasus Günlük Ortalama Uçuş Saati	2010	2011	2012	2016* (target)
Ortalama	12	11:08	11:07	12:06

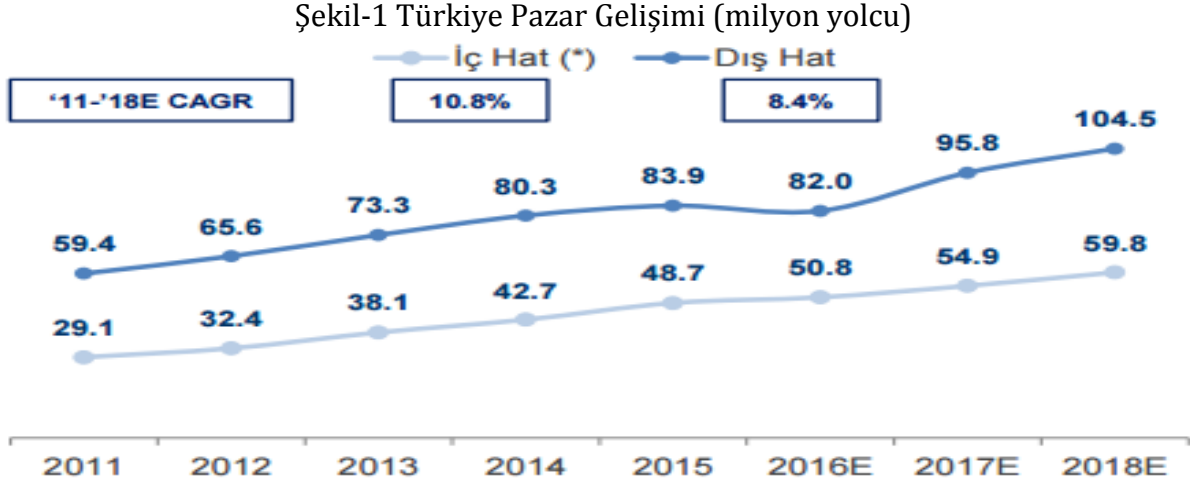
Kaynak.(http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs_ipo_sunumu_tr_20130424_08533.pdf,25.10.2016).

Her iki şirketin de uçak kullanım oranlarının iyi olduğu ve bunu daha da arttırmak için tariflerini plandıklarını söyleyebiliriz. THY'nin uzun mesafeli uçuşları nedeniyle uçak kullanım oranını artırma fırsatı daha çoktur, Pegasus ise iş modeli gereği bunu arttıracaktır.

Ürün Hayat Seyri

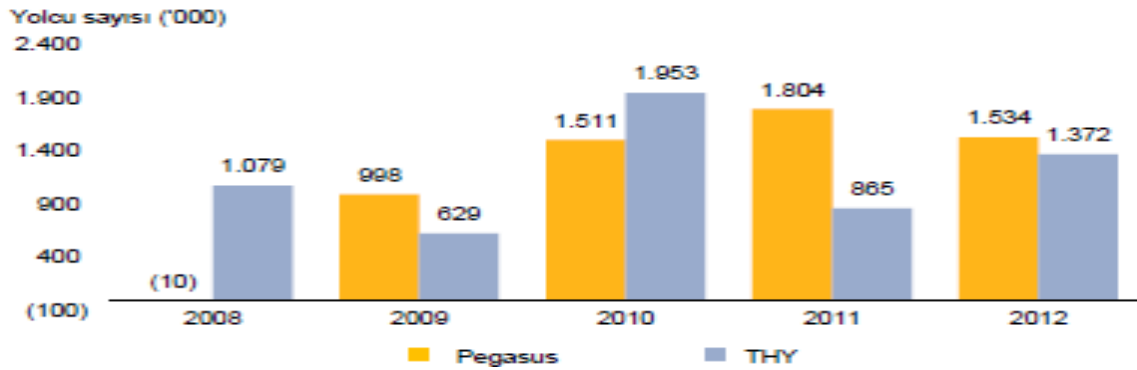
Yocu artışı ve pazarın büyüme oranı dikkate alındığında dış hat pazarında her iki şirket için pazar gelişme boyutundadır. Pegasus uzun menzilli dış hat pazarına henüz girmemiştir. İç hat

pazarında henüz uçulmamış noktalar olsa da bu noktalar yeterince karlı hale geçmediği söylenebilir. İç hatlarda talebin mevsimsellik özelliği söz konusu olup nisan-ekim dönemi talebin yüksek kasım-mart dönemi talebin düşük olduğu dönemdir. Ancak, yolcu trafik artışı dikkate alındığında iç hatlarda da talebin doymadığı, pazarın gelişmeye, özellikle bölgesel taşımacılık kapsamında devam ettiği söyleyebiliriz, aşağıda buna ait şekilsel gösterimler yer almamaktadır.

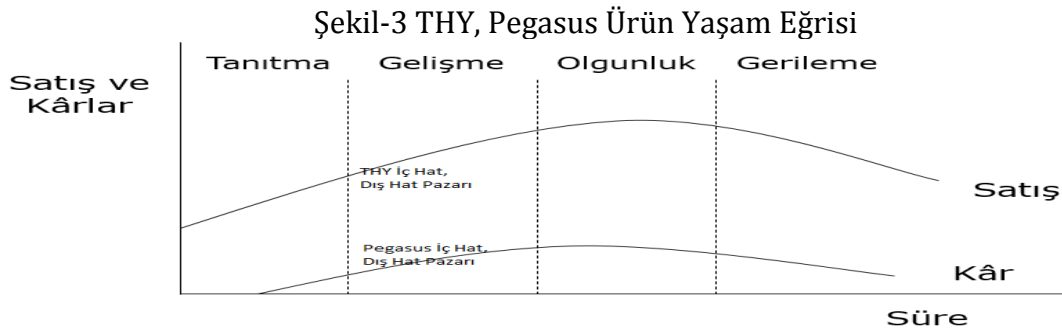


Kaynak. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ), 2016.

Şekil-2 THY, Pegasus Yolcu Sayısı Karşılaştırması



Kaynak.(http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs_ipo_sunumu_tr_20130424_08533.pdf,19.11.2016).



3.5.1.6.2. Dağıtım Kanalları

Her iki firma da bir çok alanda ortak dağıtım kanallarından yararlanmakla birlikte kullanım oranı ve sıklığı farklılık arz etmektedir. Bu oranlara ait eldeki verilerimizde kesin bir bilgi olamamakla birlikte, Pegasus havayollarının 2012 yılı olarak satışların %48 acentalar üzerinden, %42 internet üzerinden %5 CRS, %2 satış ofisleri, %2 çağrı merkezleri üzerinden gerçekleştirilmiştir

(http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs_ipo_sunumu_tr_20130424_08533.pdf,13.11.2016).

THY'nin ise ağırlıklı olarak acentalar üzerinden GDS ve CRS sistemlerine bağlanarak gerçekleştirdiği düşünülmekte olup dünyadaki uygulamalara bakıldığında her iki firmanın da daha az komisyon bedeli ödemek için internet tabanlı ya da mobil tabanlı kanallar yoluyla satışlarını daha çok arttırmaya çabaladıkları düşünülmektedir.

Tablo-12 THY, Pegasus bilet satış kanalları

Bilet Satış Kanalları	THY	Pegasus
İnternet website	X	X
Kendi satış acentaları	X	X
• Yurt İçi Bölge Satış Müdürlükleri	X	X
• Yurt Dışı Bölge Satış Müdürlükleri	X	-
Diğer anlaşmalı seyahat acentaları	X	X
Mobil cep uygulamaları	X	X
Hava limanı kiosklar	X	X
Çağrı merkezi	X	X
Müttefik Hava Yolları İşbirlikleri	X	-
Çağrı Merkezleri	X	X
GDS, CRS (bilgisayar rezervasyon sistemleri)	X	X

3.5.1.6.3. Fiyatlama

Pegasus havayolları rakiplerinden ve THY' den ekonomik ve ucuz biletler sunmaktadır. Bununla birlikte operasyon maliyetleri çok iyi bilinip hesaplanarak, tam maliyeti esas alarak, aynı uçuşta çok düşük fiyatla bilet alan yolcularla beraber yüksek bedel ödeyen yolcuların bulunmasına yönelik dinamik fiyatlama modeli uygulayarak (kalkış zamanı yaklaştıkça ve doluluk oranı arttıkça fiyatın yükeldmesi) toplamada ortalama bilet satış fiyatını belli bir ortalamanın üzerine getirmektedir. Gelirleri optimize etmek üzere, belirli bir sefer için çoklu fiyat seviyeleri uygulama imkanına sahip olan Pegasus, tarafından günlük olarak analiz edilmesi sayesinde her bir fiyat seviyesinin içereceği koltuk adedini önceden belirlemektedir. Tarifeli seferlerde her destinasyon için 19 fiyat seviyesi belirlenmektedir. Tatil sezonunda söz konusu olduğu üzere trafik yönündeki dengesizliklerden kaynaklanan yolcu hacmindeki değişikliklere bağlı olarak fiyatlarda ayarlamalar yapılmaktadır. Fiyatlar ayrıca belirli bir dereceye kadar kullanılan satış kanallarına bağlı olup, online satışlar için en düşük fiyatlar teklif edilmektedir. Kurumsal müşterilere, iş amaçlı trafik potansiyeli olduğu düşünülen hatlar için sabit oranlar veya yayımlanmış fiyatlar üzerinden iskontolar da sunulmaktadır. İş gezileri için uygulanan bu bilet fiyatları, aynı zamanda, yalnızca kurumsal müşterilere uygulanan esnek kurallara sahiptir. Şirket, yolcu satışlarından elde edilen gelirleri optimize etmeye yarayan bir gelir yönetim sistemi kullanmaktadır. Bu gelir yönetimi sistemi, mevcut satışa açılan koltuk sayısı ve her bir uçuştan önceki mevcut gün sayısına bağlı olarak işlemde bulunmakta ve bir yandan aynı hat için rakiplere nazaran ortalama olarak daha düşük bilet fiyatları sunarken, diğer yandan da yolcu koltuğu satışlarından elde edilen gelirleri optimize etmeye imkan sağlamaktadır. THY ise fiyatlama da GDS ve buna bağlı CRS üzerinden, tam operasyonel maliyetler esas alınarak; tarifeye, mil mesafesine, yolcu sınıfına, hattaki rakiplere göre de belirlenmekte olup ayrıca gelir yönetimi uygulamaları yapılarak fiyatlama yapılmaktadır. Her iki firmanın fiyatlama yapısı aşağıda özetlenmektedir.

Tablo-13 THY, Pegasus fiyatlama modelleri

Fiyatlama Modelleri	THY	PEGASUS
GDS, CRS Tarifeye Dayalı Bilgisayar Destekli Rezervasyon Sistemleri	X	X
Gelir Yönetimi Uygulamaları	X	X
Dinamik Fiyatlama uygulamaları	AnadoluJet Kapsamında (Evet)	X

Tam operasyonel maliyetler dikkate alınır	X	X
Yolcu sınıfı dikkate alınır (ekonomi, "business class")	X	-
Uçuş Hattı pozisyonu (rakip yoksa, rakipler varsa fiyatları)	X	X

3.5.1.6.4. Tutundurma

Her iki firmanın tutundurmaya yönelik doğrudan/kurumsal satış yöntemleri, "code share" uçuşlar, müttelikler, dijital sosyal medya, mobil pazarlama, online işlemler, fuarlar, kampanyalar, pomosyonlar ve reklam ve halkla ilişkiler uygulamaları kapsamında aşağıdaki bölümlerde gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo-14 THY, Pegasus satış yöntemleri

Yolcu Taşımacılığına Yönelik Satış Yöntemleri	THY	Pegasus
Ana Satış Kanalları		
İnternet website	X	X
CRS	X	X
Kendi satış acentaları üzerinden bilet satışları	X	X
Diğer seyahat acentaları aracılığı ile bilet satışları	X	X
Mobil cep uygulamaları	X	X
Hava limanı kiosklar	X	X
Çağrı merkezi	X	X
Çapraz Satış Yöntemleri		
Koltuk seçimi	X	X
Cafe-Online Yemek seçimi	-	X
Bagaj seçimi	-	X
Spor Ekipmanları satışları	-	X
Rezervasyon değişikliği		X
Bilet İptali		X
Fazla bagaj		X
Hava limanı check in		X
Diğer Hizmet Satışları		
Otel rezervasyonları	X	X
Araç kiralama	X	X
Vize işlemleri	X	-
Uçak biletlerinde değişiklik işlem hakkı hizmetleri	X	X
Havaalanı otopark rezervasyonu	-	X
Havaalanı ulaşım hizmeti	-	X
LGM Longue kullanımı	X	-
AIG seyahat sigortası	X	-
Hızlı geçiş (Fast Trak) hizmet	X	-

Kaynak.(<https://www.flypgs.com/seyahat-hizmetlerimiz>, 09.11.2016).

Pegasus tüm çapraz satışlardan ve diğer hizmetlerini paralı olarak sunmakta olup 2016 yılı Ocak Eylül dönemi içerisinde yan hizmetlerden elde edilen gelirler toplam gelirlerin % 21' i olarak gerçekleşmiş ve nominal olarak 2015 yılı aynı dönemine oranla % 25 artış göstermiştir. http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/2016_3_Ceyrek_Faaliyet_Raporu.pdf, 17. 11.2016). Pegasus, yukarıda sayılanlara ek olarak başlıca kargo hizmetlerinden ve tur operatörlerine sağlanan düşük hacimli charter ve split charter seferlerinden olmak üzere diğer faaliyetlerden de gelir elde etmekte olup 2016 Ocak-Eylül dönemi içerisinde söz konusu faaliyetlerden toplam gelirinin %5'si oranında gelir elde etmiştir. Wet-lease Uçak Kiralama, Pegasus Havayolları üç uçağı wet-lease olarak yurt dışından kiralamıştır. Bunlardan iki tanesi Cezayir de 3 tanesi ise Kırgızistanda Manas Havayollarında görev yapmaktadır.

Split Charter, Pegasus Havayolları 2106 yılı yatırımcı bilgilendirme platformunda faaliyet planında split charter faaliyetlerinin arttırılmasını gündemine almıştır.

Kargo satışları, Pegasus Merkez satış ofisi ve buna bağlı 7/24 açık şekilde hizmet verebilen kargo kontrol merkezi bulunmaktadır. Ayrıca anlaşmalı IATA yettkili yurtdışında yer firmalarla yaptıkları anlaşmalar çerçevesinde genel satış acentaları bulunmaktadır (<http://www.pegasuscargo.com/hizmetlerimiz/acenteler.aspx>, 04.11.2016).

THY 10 adet kargo uçağı ile 55 noktaya, 323 adet yolcu uçağı ile toplam 291 noktaya operasyon gerçekleştirmektedir. Toplam küresel kargo gelirindeki pazar payı, 2009 yılında %0.6 iken 2015 yılında %1.8'e yükselmiştir. 2015 yılında önceki yıla oranla %2.9 büyümüştür. Turkish Cargo ise %4.3 büyüme gerçekleştirmiştir. 2014 4. çeyrekte açılan yeni kargo terminalinin yıllık 1,2 mn ton kapasitesi ve 43.000 m2 kapalı alanı bulunmaktadır. COMIS projesi tamamlanarak, yeni nesil Cargo sistemine geçilmiş, satış, muhasebe ve operasyon modülleri güncellenmiştir. (http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/IR_PRESENTATION_9M'16_TR_vF.PDF, 05.11.2016).

Dijital , Mobil, Sosyal Medya Pazarlaması ve Müşteri Programları Uygulamaları

Tablo-15 THY, Pegasus mobil uygulamaları

Pegasus Mobil Uygulamalar	THY Mobil Uygulamalar
Pegasus'un iOS ve Android mobil uygulamaları ile bir çok hizmet satış ve promosyon işlemlerini. Bunlara aşağıdaki çalışmaları gösterebilir: Biletini 3D Secure Güvencesiyle Al! uygulması ile tüm ucuz uçak biletlerinin mobilden, 3D secure ödeme özelliğı ile güvenle alınabilmektedir. Sadece Mobile Özel Kampanyalar uygulması ile hem yurt içi hem yurt dışı için sadece mobil uygulamalara özel kampanyalardan kullanıcıların haberi olması sağlanmaktadır. Check-in uygulması ile; kullanıcılar 30 saniyeden kısa sürede check-in yapabilmekte. Bagaj yoksa Mobil Biniş Kartı akıllı cihazınıza kaydederek biniş kartı olarak kullanıp doğrudan uçağı gidilebilmektedir. Uçuşunuzu Mobilden Zenginleştirin uygulması ile yolcuların Pegasus mobil uygulamalarından ucuz uçak bileti almasının yanı sıra; koltuk seçimi, Pegasus Cafe'nin sunduğı zengin menüden istediğiniz yemek için ön sipariş verebilir, ek bagaj haklarını mobilden satın alarak %60'a varan indirim avantajı sağlanabilmektedir. Pegasus Plus Puan Kazanın uygulması ile kullanıcıların yaptığı tüm işlemlerde uçuş puanı kazanabilmekte , aynı zamanda Pegasus Plus'a üye olmayanlar için saniyeler içinde üye olma fırsatı verilekte ve puanları mobilde toplayıp harcama fırsatı sunulmaktadır.	iOS, Android ya da Windows işletim sistemli mobil cihazınızdan tüm Türk Hava Yolları işlemlerine erişilebilmektedir. Yenilikçi bir tasarıma sahip olan Turkish Airlines mobil uygulması ile hareket halindeyken de uçuş rezervasyonu, check-in ve Miles&Smiles işlemleri yapılabilmektedir. Türk Hava Yolları'nın tüm hizmet ve servislerine mobil cihazlar üzerinden kolaylıkla erişim imkânı sunan Turkish Airlines uygulmasını, internet erişimine sahip olunan her yerde rahatlıkla kullanabilmektedir. Turkish Airlines uygulmasının sunduğı deneyimle bilet satın alabilir, rezervasyon ve check-in yapabilir, Miles&Smiles hesabı yönetebilir, uçuşlarımızın kalkış-varış durumlarını takip edebilmektedir. Tüm işlemleri sade ve rahat kullanılabilir tasarımı sayesinde hızla gerçekleştirebilecek Turkish Airlines mobil uygulmasıyla; yolcu ekleyebilir, son aradığınız havalimanlarını görüntüleyebilir ve favori havalimanları belirleyerek sonraki aramalarınızda zaman kazanabilir. Uçuş noktasını gösteren interaktif harita sayesinde uçuşunuzu daha rahat bir şekilde rezerve edebilir. Türk Hava Yolları ile yeni yerler keşfedilmesi için sunulan promosyonlara mobil uygulama sayesinde her an her yerden erişebilirsiniz. Mobil cihazların üzerinden hareket halindeyken de yenilikçi tasarıma sahip mobil internet sistemi kullanabilir. İnternet sitesindeki tüm işlemleri yapabilen, kullanıcı dostu ve mobil cihazlar için optimize edilmiş mobil internet sitemize https://m.turkishairlines.com/ adresi üzerinden giriş yapabilmektedir.

Kaynak.(<https://www.flypgs.com/seyahat-hizmetlerimiz/atlayip-gitsem-diyorsan/pegasus-mobil-uygulamaları>,05.11.2016).

Her iki şirkette yolcularına uçuş ve rezervasyon bilgilerini içeren e-posta ve cep telefonlarına SMS mesajı atmaktadırlar.

Tablo-16 THY, Pegasus online işlemler

İşlem Tipleri	THY	Pegasus
Online bilet /Online rezervasyon: Yurt içi yurt dışı bilet satın alma	X	X
Rezervasyonların : Rezervasyonları online yönetme, görüntüleme, iptal değişiklik	X	-
Araç kiralama	X	X
On-line Check in	X	X
Otel Rezervasyon	X	X
Öde ve Uç sistemi : Online rezervasyonu uçak biletine dönüştürme, online uçak bileti satın alma.	X	-
Kalkış Varış bilgilendirme	X	-
Exclusive Direv İşlemleri : Seyahatin özel şöförle tamamlanması.	X	-
Koltuk Seçimi	X	X
Müşteri İlişkileri	X	-
Mail e-bilet	X	-
Rouand the world ücretler: Star Alliance ortaklarının sunduğu fırsatlar	X	-
Online E Vize	X	-
Tarife	X	X
Uçuş Ağı	X	-
Bagaj Takibi	X	-

Kaynak: <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/,06.11.2016>).

Tablo-17 THY, Pegasus sık uçan yolcu programları

THY Miles&Miles	Pegasus Kart ve Pegasus Plus Sadakat Programı
Miles&Smiles, Türk Hava Yolları, AnadoluJet ve Star Alliance üyesi diğer havayolları uçuşlarından, program ortağı otellerde yaptığınız konaklamalardan, araba kiralama şirketlerinden ve Miles&Smiles kredi kartı ile yaptığınız harcamalardan mil kazanma imkanı veren bir programdır. Biriktirilen millerle ödül bilet (THY ve Star Alliance üyesi diğer havayolları uçuşlarında kullanılabilir) ve refakatçi bileti (THY uçuşlarında kullanılabilir) alabilir ya da biletinizi bir üst sınıfa yükseltebilir. Miles&Smiles programı dahilinde üyelere; Classic, Classic Plus, Elite ve Elite Plus olmak üzere 4 çeşit üyelik kartı sunulmaktadır. Classic Plus üyeleri Ekonomi kabininde seyahat etseler dahi iç hat uçuşların CIP salonlarından faydalanabilirler. Elite ve Elite Plus üyeleri İç ve dış hat uçuşlarımızda CIP salonlarından faydalanabilir; üstelik yanlarında bir misafirlerini ağırlayabilirler. Misafir yolcunun Elite ve Elite Plus üyemizle aynı uçuşta seyahat etme zorunluluğu yoktur. Misafirin, THY veya Star Alliance üyesi diğer havayolları tarafından aynı gün gerçekleştirilecek herhangi bir uçuşta bulunacak olması yeterlidir. Ekonomi kabininde seyahat etseler dahi yurt dışındaki havalimanlarında da Star Alliance Gold logolu CIP salonlarından faydalanabilir, üstelik yanlarında bir misafirlerini de ağırlayabilirler. Classic Plus, Elite ve Elite Plus üyelerimiz, Star Alliance üyesi diğer havayolları tarafından gerçekleştirilen uçuşlarda da kart avantajlarından faydalanmaya devam ederler. Classic Plus üyeliğinin Star Alliance programındaki karşılığı "Star Alliance Silver"; Elite ve Elite Plus üyeliğinin karşılığı ise "Star Alliance Gold" dur.	Pegasus Kart Şirket, 2008 yılında, Pegasus Kart adı altında bir banka ile müşteri sadakat programı başlatmıştır. Pegasus Kart sahipleri Pegasus Kart ile yaptıkları bilet ve bilet dışı alımlardan "Uçuş Puanı" kazanmaktadırlar. Uçuş puanları bilet alımı yolu ile kazanıldığında, Pegasus tarafından uçuş puanı verilmekte olup, kazanılan uçuş puanları satış işleminin ayrı bir parçası olarak tanımlanıp gerçeğe uygun değeri ile gösterilmektedir. Başlangıçta "Uçuş puanlarından kaynaklanan uçuş yükümlülükleri" olarak kaydedilen puanlar, kullanıldıkça gelir olarak kaydedilmektedir. 1 Uçuş Puanı = 1 TL değerinde olduğu için puanların nominal değeri gerçeğe uygun değerlerini yansıtmaktadır. Uçuş Puanları, bilet ücretini öderken minimum 5 TL olarak kullanılabilir. Uçuş puanları bilet harici alımlardan kazanıldığında ise, ilgili puanların maliyeti banka tarafından Grup'a ödenmesi sureti ile fonlanmaktadır. Grup elde ettiği bu geliri ertelemekte ve "Uçuş puanlarından kaynaklanan uçuş yükümlülükleri" olarak kaydedip kullanıldıkça kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu ile ilişkilendirmektedir. Uçuş puanları, iki yıl için geçerli olup ikinci takvim yılının son gününde geçerliliğini yitirmektedir. Kullanılmamış uçuş puanları istatistiki kullanım oranlarına göre gelir kaydedilmektedirler. Pegasus Plus Sadakat Programı Grup, 2011 yılında Pegasus kart ile bağlantılı olarak Pegasus Plus adında yeni bir sadakat programı başlatmıştır. Uçuş için bilet alınması ya da fazla bagaj, koltuk seçimi ve uçak içi yemek siparişi gibi yan ürünlerin satın alınması ile ödenen bedelin %2'si oranında uçuş puanı kazanılmaktadır. Uçuş Puanları, bilet ücretini öderken minimum 5 TL olarak kullanılabilir. Başlangıçta "Uçuş puanlarından kaynaklanan uçuş yükümlülükleri" olarak kaydedilen puanlar, kullanıldıkça gelir olarak

	kaydedilmektedir. Uçuş puanları, iki yıl için geçerli olup ikinci takvim yılının son gününde geçerliliğini yitirmektedir. Kullanılmamış uçuş puanları istatistiki kullanım oranlarına göre gelir kaydedilmektedirler.
--	---

Kaynak.(https://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs-spk-2015.pdf,09.11.2016). (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/miles-and-smiles/sss/miles-smiles>,09.11.2016).

Her iki şirket te sık uçan yolcu programlarıyla beraber müşteri sadakatini artırmakta ve müşterilerini bu program kapsamında değerlendirmeye tabi tutarak sınıflandırabilmekte ve böylelikle bu müşterilerine yönelik özel programlar uygulayabilmektedirler.

Sosyal Medya

Her iki şirkette sosyal medya reklamcılığını farklı ortamlarda ve yoğunlukta kullanmaktadırlar. İnternet siteleri üzerinden aşağıda yer alan sosyal medya alanlarına ilk vermektedirler. Her iki kurumun dijital pazarlama yönetim birimleri bulunmaktadır. Bu misanada her iki şirkette SEO, Google Adwords, Google Analytics, Gmail reklamlar, “Remarketing”, “Display” reklamları gibi dijital pazarlama enstrümanlarını kullanmaktadırlar.

Tablo-18 THY, Pegasus sosyal medya ortamları

Sosyal Medya Ortamı	THY	Pegasus
RSS	X	-
Twitter	X	X
Google Plus	X	X
Youtube	X	-
Instagram	X	X
Facebook	X	X
Linkedin	X	X
Foursquare	-	X

Stratejik İttifaklar

THY 1 Nisan 2008 tarihinde İstanbul'da imzalanan anlaşma ile şirket bu kez, Lufthansa'nın başını çektiği (SA) Star Alliance'a üye olmuştur. Star Alliance yolculara Thy'nin uçmadığı uçuş noktalarına da Thy biletiyle uçuş imkânı sağlamakta, elde edilen kardan Thy'nin de yararlanmasına imkan sağlamakta, ayrıca uçuş saatleri birbiriyle güzel orantılanmış uçuşlarla ki o uçaklar başka şirketlerin uçaklarıdır, Thy biletiyle uçuş imkanını sağlamaktadır. Pegasus henüz bit müttefik havayolları üyesi değildir.

“Code Share” Uçuşlar

THY ve Pegasus kendi yolcularının yanında, biletlerini başka havayollarından satın alan yolcuları da taşıyan “code share” işbirliği anlaşmasını bir çok havayolu ile yapmaktadırlar. Tabii burada anlaşma yapılan havayolu sayısı THY'de daha fazladır. (<http://www.turkishairlines.com/en-int/travel-information/baggage/code-share-airlines>, 17.11.2016). Seçilen havayolları açısından bakıldığında ilgili iş modeline uygun havayolları seçilmekte olup buna örnek olarak Pegasus'un Airberlin, Iz-Air'le, THY'nin ise Lufthansa, Air Canada örneği verilebilir. Amaç, yolculara bir havayolunun tek başına sunabileceği gidilebilecek şehir seçeneğinden çok daha fazlasını sağlamaktır.

Sponsorluklar

Türk Hava Yolları'na ölçülebilir değerler kazandıracak, Türk Hava Yolları marka kimliği ve stratejisi ile uyum gösteren, müşteri ilişkileri ve müşteri sadakatine olumlu etkiler yapabilecek, marka bilinirliği ve farkındalığına katkı sağlayacak, müşteri portföyüne çeşitli fırsatlar sunabilen, rakiplerimiz ile farklılık oluşturabilecek bir yönü bulunan, proje kapsamında Türk Hava Yolları'na "Kurumsal Ağırlama" imkânları sunabilen sponsorluk kriterleri olarak belirtilmiştir. <http://turkishairlinessponsorship.com/webforms/SponsorlukWebKullaniciFormu.aspx>,11.11.2016.

Tablo-19 THY, Pegasus sponsorlukları

THY	PEGASUS
Golf	Sörf
Turkish Airlines Open	Alaçatı –Wind Surf
Turkish Airlines Ladies Open	Golf
Turkish Airlines World Golf Cup	Pegasus Golf Challenge
Turkish Airlines Challenge	Voleybol
Tenis	Eczacıbaşı Vitra Kadın Voleybol Takımı
Porsche Tennis Grand Prix	Akut
Futbol	Akut Kar Sporlar Takımı
Türkiye A Milli Futbol Takımı	Film
UEFA EURO 2016TM	IF Uluslararası Bağımsız Film Festivali
Beşiktaş JK	Basketbol
Galatasaray SK	Daruşafaka Cooper Tires
Bursaspor	Football
Trabzonspor	Türk Telekom Arena Kuzey Tribünü
FK Sarajevo	
Basketbol	
Türkiye A Milli Basketbol Takımı	
Türk Hava Yolları Japon Profesyonel Basketbol Ligi	
Rugby	
European Professional Club Rugby	
Rüzgr Sörfü	
Enes Yilmazer	
Dalış	
Şahika Ercümen	
Diğer Sponsorluklar	
Cumhurbaşkanlığı Türkiye Bisiklet Turu	
İstanbul Maratonu	
Atlı sporlar	
Chio Aachen Equestrian Festival	

Türk Hava Yolları hizmet kalitesi, başarılı reklam kampanyaları, ses getiren sponsorluklar ve doğru stratejilerle global bir marka olma yolunda hızla ilerlemektedir. Geçtiğimiz aylarda 2016 yılının merakla beklenen yapımlarından biri olan Batman v Superman: Adaletin Şafağı filmine sponsor olan THY, Gotham City ve Metropolis'i sanal uçuş ağına eklemişti. (<http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/thy-yolculara-batman-v-superman-temali-hediyeler-dagitiyor>, 15.11.2016).

Promosyonlar, Kampanyalar

THY internet sitesinde Wingo'ya katıl alt sekmesinde promosyonlu biletler için bir sayfa sunarak kıtalar, ilkelere, şehirler bazında promosyonlu biletleri oldukça açık ve detaylı bir şekilde kullanıcılara göstermektedir. (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/ucak-bileti/yurtici-yurtdisi-ucus-noktaları/?departure=istanbul&continent=all&class=economy>, 12.11.2016).

Yine aynı şekilde THY kurumsal internet sitesinden güncel kampanyaları haberler başlığı altından yer alan kampanyalar bölümünde online olarak duyurumaktadır. (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/firsatlar>, 12.11.2016).

Pegasus havayolları da benzer şekilde kampanyaları internet web sitesi üzerinden kampanyalar sekmesi üzerinden tıklanarak erişilebilmekte olup pormosyonlu biletleri de yine web sayfası üzerinden duyurmakta ve fırsatların değerlendirilmesi için hemen satışa geçiş opsiyonu sunmaktadır (<https://www.flypgs.com/?gclid=Cj0KEQiAperBBRDfuMf72sr56fIBEiQAPFXszQALksY8j4LeEawq1wUNTiYdEn9c7pJWymZwanNpwLAAAIrY8P8>, 11.11.2016). Fiyat odaklı genel kampanyaların yanında internet ve mobil özelinde hedefli SMS ve Roaming kampanyaları, doğrudan pazarlama aktiviteleri ve Pegasus Kart sahiplerine özel kampanyalar ile Pegasus misafirlerine yıl boyunca farklı fırsatlar sunuluyor. Pegasus kampanyalarında yurt içinde ve yurt dışında TV, radyo, alt bant, basın ilanları ve TV'de standart kuşak kullanımının yanı sıra reklam içeriğinin mecra yapısıyla ilişkilendirilen özel jenerik filmlerinden de yararlanılıyor.

Kuruluş, klasik radyo spotları dışında program sunucuları aracılığıyla DJ talklar yapıyor, bilgilendirici söylemler yaratıyor, dinleyicilerle interaktif sorularla hediye biletler veriyor. Yerel, ulusal ve uluslararası açık hava çalışmalarını ve raketleri çok yönlü kullanıyor. Ayrıca, tv.flypgs.com web sitesi kurularak Pegasus aktivite ve organizasyonlarının canlı olarak yayınlandığı bir siteye de kavuşulmuş olmuştur. Pegasus 2009 yılında yurt içi ve yurt dışı 110 kampanya yaptığı bilinmektedir (<http://www.slideshare.net/locen/pegasus-marka-deeri-ve-maj>, 19.11.2017).

Bunların yanı sıra, THY yurt dışı satış acentaları vasıtasıyla ilgili ülke ve bölgelerde mevcut müşterileri elde tutmak ve yeni müşterileri kazanılması açısından promosyon amaçlı bütçelere tahsis etmektedir. Her iki şirkette sitelerine giriş yalması halinde kampanyalardan sürekli bilgilendirme konusunda tüketicilere hizmet sunmaktadırlar.

Fuarlar

Her iki firma ulusla ve uluslararası havayolunu tanıtıcı fuarlara gitmektedirler örneğin Paris "Air Show", Dubai "Air Show", "Airex" gibi. Bunun yanı sıra tarifesiz ve tatil amaçlı seyahat yapan hava yollarınınve tur operatörlerinin katıldığı Almanya ITB ve İngilteredeki fuara Pegasus sürekli katılmaktadır.

Reklam ve Halka İlişkiler

Pegasus reklamlarına bakıldığında ağırlıklı olarak satış odaklı olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle, satış artırıcı kampanyaların yapıldığı kampanya medya araçları olarak, televizyon, radio internet ve mobil pazarlama araçlarının sıkça kullanıldığını söyleyebiliriz. Kampanyalar özellikle kış dönemine girerken, uçuşların azaldığı, ve yaza dönemi başında, uçuşların artmaya başladığı, dönemlerde ağırlıklarının arttığı görülmektedir. Promosyonlu bilet satışları ise sürekli biçimde internet web sitesi ve sosyal medya araçları üzerinden yapılmaktadır. Düşük maliyetli taşımacılığı özelliklerine uygun biçimde rekamlarında fiyat vurgusu yapılmasının yanı sıra özelliğe bir ağ taşıyıcısı olduğu imajını da vererek yani bu düşük fiyatlarla sadece Türkiye'ye değil dünyanın bir çok ülkesine gidebilirsiniz mesajı verilmektedir. Ayrıca hem çevrimiçi hem de çevrimdışı medya kanalları aracılığıyla yeni hatların reklamları yapılmaktadır. Yenilikçi pazarlama, reklam ve marka konumlandırma çalışmaları, 2010 yılında Superbrands Ltd. tarafından Pegasus'un Türkiye'deki 10 "Süper Marka"dan biri olarak seçilmesi ve 2012 yılında İnteraktif Pazarlama Zirvesi'nde verilen GIA Ödülleri kapsamında "Dijital Mecrada Yatırımlarıyla Öne Çıkan Marka" ödülünü kazanması da dahil olmak üzere birkaç ödülün alınması ile sonuçlanmıştır.

THY reklamlarında ise, daha çok konfor, kalite, üs hizmet, rahatlık, prestij gibi hizmet kalitesi ve ürün ön plana çıkarılmakta, aynı zamanda küresel bir oyuncu olduğunu algılatcak reklam filimleri çekilmekte olup burada dünyaca ünlü sporcu, şarkıcı, sanatçıları dahil edilerek ün, şöhret sahibi sanatçı ve kişilerin THY'yi seçtiği imajını vererek marka bilinirliği arttırılmaktadır. Bunların yanı sıra yeni uçuş noktaları eklendiğinde tüm bu noktaların ulusal ve uluslararası alanda lansmanını yapmaktadırlar. THY reklamları küresel boyutta yayımlanmakta ve çekilmektedir. Ayrıca, THY bir çok uluslararası aktivitelerde sponsor olduğu için , örneği ndünya golf şampiyonası, dünya futbol şampiyonası, avrupa klüpler arası basketbol şampiyonası gibi mecralarda reklamları yapılmakta olup bu ise tüm dünya da THY marka bilinirliği ve marka farkındalığını artırmaktadır. Türkiye'nin bir numaralı hava yolu şirketi olan Türk Hava Yolları, Avrupa'da ve Dünya'da toplamda 205'inci varış noktasına ulaşmasının ardından reklam gelirleri için 100 milyon dolar harcadığını açıklamıştır. 2012'nin son çeyreğine girdiğimiz Ekim ayı itibarıyla basın açıklaması yapan THY Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Topçu , "Reklam bütçemiz son 2 senedir 100 milyon dolar civarında. Geçen yıl bu reklam bütçesinin tamamını kullandık" dedi (<http://www.pazarlamasyon.com/is-dunyasi/ekonomi/thyden-reklama-100-milyon-dolar>, 14.11.2016).

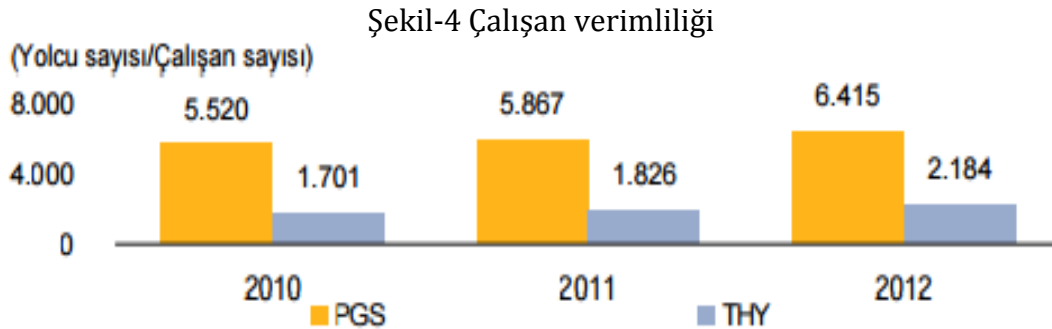
Pegasus da olduğu gibi THY' de tüm kampanya ve promosyonlu biletler için internet web sayfasını ve diğer sosyla medya araçlarını kullanmaktadırlar.

Örnek olarak, Türk Hava Yolları'nın Messi ve Kobe'li son reklamı tüm dünyada geniş bir yankı uyandırdı. Reklamın başarısının ardında şüphesiz bu iki dünya starının rekabetinin mükemmel bir mizahi tasviri söz konusu. THY'nin son reklamı şimdiye kadar 57.7 milyon kişi tarafından Youtube'da seyredildi. Bu sayı THY'yi son 1 ay içerisinde dünyada en çok kişiye ulaşan 2. marka yapmıştır (<http://www.pazarlamasyon.com/sosyal-medya-pazarlama/bir-reklamla-tum-istatistikleri-altust-etmek-thy>, 13.11.2016).

Her iki şirket de, dijital pazarlama uygulamalarından yararlanarak, başka sitelerden link alma ya da display reklamı ya da “re-marketing” gibi bu alandaki reklamları da sürekli biçimde yapmaktadırlar. Pegasus, uçak dışında ve içinde çeşitli reklam alanları yaratarak havacılık sektöründe öncü olmuştur. Bunlara ilave olarak, THY ulusal ve uluslararası büyük havalimanlarında ve buralardaki billboardlarda tanıtım amaçlı reklamları görülmektedir. Her iki şirket kurumsal imaj ve tanıtım açısından aylık magazinde yayınlamaktadırlar.

3.5.1.6.5. Personel

Her iki firma da içsel pazarlama çalışmalarına önem vermektedir. Havayolu taşımacılığı gereği pilot, hostes, teknisyen gibi operasyonel personelin eğitimleri düzenli olarak yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra Pegasus kar'dan çalışanlarına pirim dağıtmakta olup uçucu hosteslerine ayrıca özel satış eğitimi de aldırarak perosnele ücretsiz bilet uygulaması sunmaktadır. THY sektörde çalışanlar açısından en dolgun ücretleri vermekle beraber dört maaş ikramiye, “pass” bilet, önemli sosyal haklar sunmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcılarda personel verimliliği oldukça önemli olup, Pegasus'ta performans yönetim sistemi uygulanmakta ve uçak başına düşen personel sayısı bir parametre olarak takip edilmektedir. Aşağıda bununla ilgili bir kıyaslama gösterilmektedir.



Kaynak. (http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs_ipo_sunumu_tr_20130424_08533.pdf, 16.11.2016).

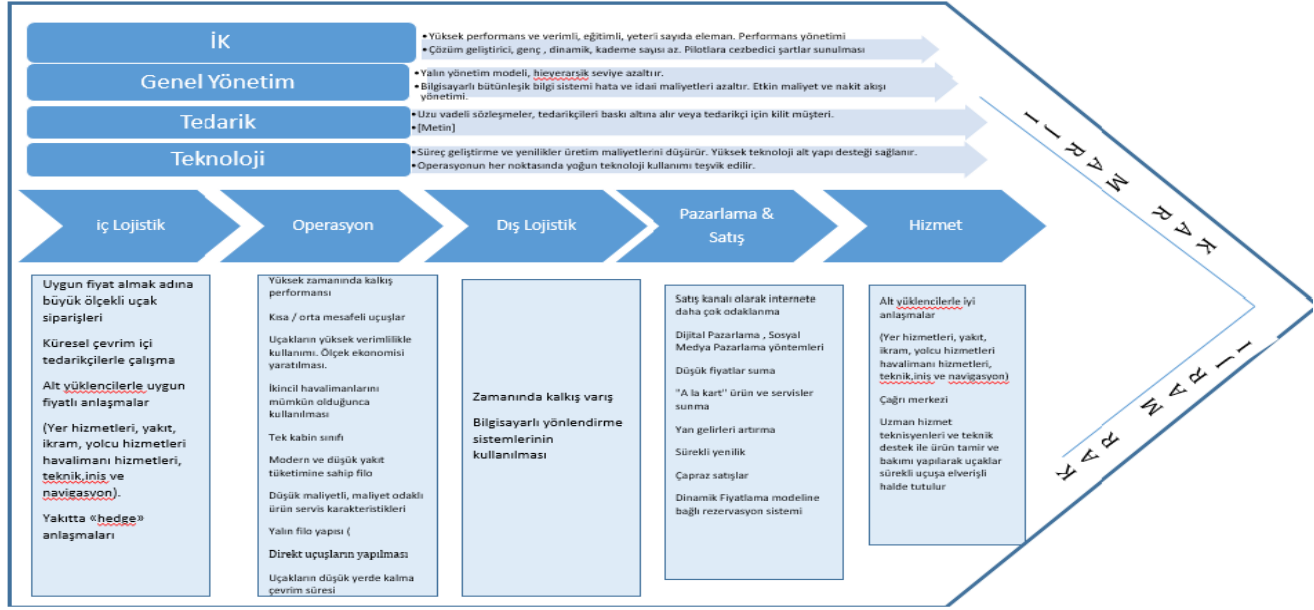
Türk Hava Yolları, kendi internet sitesinde “ insan ilişkileri güçlü, yaratıcı, çok kültürlülüğe ve yeniliklere açık, sürekli gelişime ve verimliliğe odaklanan, rekabetçi, ekip çalışmasının değerine inanan adayları, bünyesindeki farklı pozisyonlarda istihdam eder” ifadesini belirtmektedir (<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kariyer/genel-bakis>, 18.11.2016).

Pegasus ise kendi internet sitesinde İnsan Kaynakları olarak hedefimiz: Pegasus ‘un başarısını sürdürülebilir kılmak ve daha da ileri noktaya taşımak amacıyla adil, şeffaf, duyarlı, yenilikçi insan kaynakları stratejileri geliştirmek ve bunları hayata geçirmektir” ifadelerini belirtmiştir. (<https://www.flypgs.com/kariyer/insan-kaynaklari-politikamiz>, 16.11.2016).

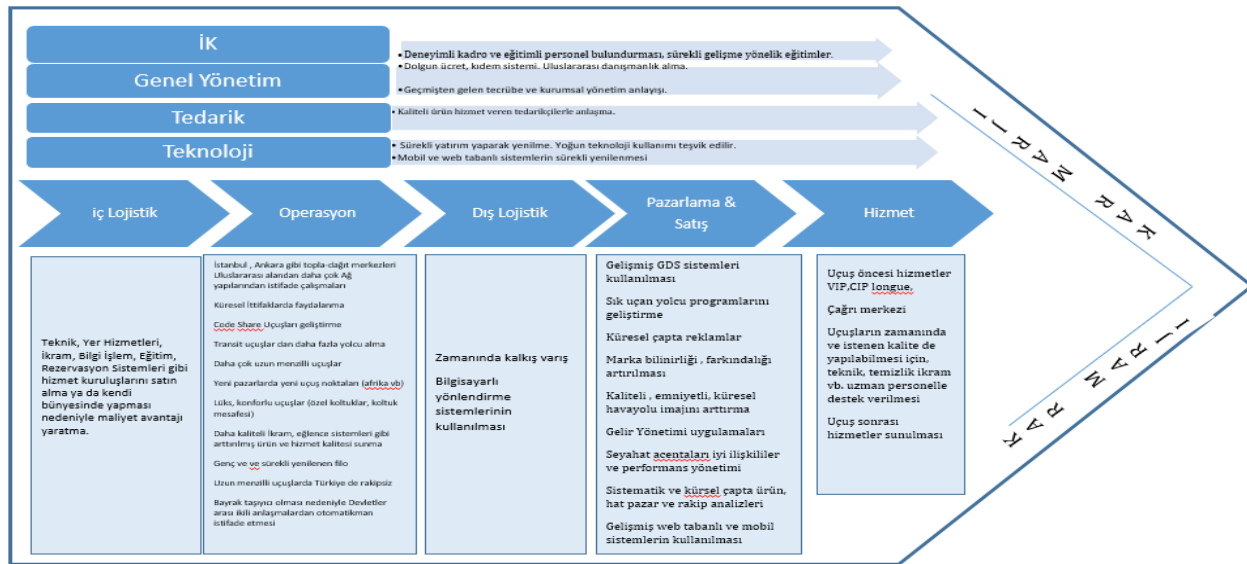
3.5.1.6.6. Süreçler

Temel olarak bakıldığında, THY farklılaşmaya dayanan küresel taşıyıcısı modeli uygularken Pegasus ise düşük maliyetli ağ taşıyıcısı rekabetçi stratejilerini uygulamaktadır. Bu nedenle süreçleri tek tek incelemek yerine değer zinciri analizinde ana işlevsel süreçler gösterilerek fark nerelerde yaratıyor değer zinciri analizinde gösterilmektedir.

Şekil-3 Pegasus Hava Yolları değer zinciri analizi gösterimi



Şekil-4 Türk Hava Yolları değer zinciri analizi gösterimi



3.5.1.6.7. Fiziksel Çevre

THY küresel ölçekli ve tarifeli tarifesiz iç hat dış hat yolcu, posta ve kargo taşımacılığı yaptığı için, yolcu koltuklarını business class ve economy class olarak donatılmıştır. Ayrıca THY "business class" ve VIP yolcular için, uçuş öncesi belli meydalarda ayrıcalıklı VIP longue hizmeti sunmaktadır.

Tablo-20 THY, Koltuk ve İkrım uygulamaları

Business Class Koltuk özellikleri	Economy Class Koltuk özellikleri
Tam yatar pozisyona getirilebilmekte ve uça bulunan puf kısmıyla birlikte 75 inç (188 cm)uzunluğunda bir yatak olabilmektedir. Koltukla ilgili bütün ontroller dirsekliğin ön ucunda bulunan ana kontrol ünitesinden yapılabilmektedir. Koltuklarda kişiye özel okuma ışığı ve dirseklik altında bir aydınlatma bulunmaktadır. Elektrikli	Koltuk aralıkları 31-32 inç (78 cm)uzunluğundadır. Koltuk sırtlığı geriye doğru en fazla 6 inç(15 cm) yatabilmekte;koltuk oturma yüzeyi de öne doğru 1, 5 inç(3, 5 cm)hareket edebilmektedir(toplam 7, 5 inç/18, 5 cm). Laptop ve benzeri cihazlar için kesintisiz güç sağlanabilmektedir. Monitor yakınında kişisel USB ve ethernet girişi bulunmaktadır. 5 inç (12,7 cm) hareket

masaj mekanizması bulunmaktadır. Laptop ve benzer cihazlar için kesintisiz güç sağlanabilmektedir. Ayarlanabilir ve döner özellikte yemek masası mevcuttur. Merkez konsol üzerinde bulunan dirseklik, yükselerek perde işlevi görebilmektedir. Bu pozisyondayken kullanılabilecek bir okuma ışığı da vardır.	edebilen ayarlanabilir bir baş desteği bulunmaktadır. Ayarlanabilir koltuk arkası ayak desteği bulunmaktadır.
İkram	Eğlence
Uçan Aşçılar”ımız yolcularımıza kendilerini özel hissettirme hedefi ile; lüks bir restoran kalitesinin ötesinde geleneksel Türk misafirperverliği ile yolcularımızın bulutların üzerinde lezzeti keşfetmelerini sağlamaktadır. Business Class servisi porselen takımlar ile yapılmakta olup, servis şekli ve kapsamı uçuşun özelliğine göre değişmektedir. Uçuşun uzun olması nedeni ile 2 ana yemek servisinin yanısıra bazı uçuşlarımızda ayrıca “snack” (atıştırma) servis edilmektedir	• Klasik, vizyon, uluslararası, çocuk vb. filmlerden oluşan pek çok film. • Dizi, belgesel, spor, seyahat, yemek, moda, teknoloji ve çizgi filmler. Birçok farklı tarzdan oluşan bir albüm kanalı, radyo kanalları. • Oyun kanalı, çocuk kanalı. • Sesli kitap kanalı. • Ekonomi, magazin, finans, hava durumu vb. içeriği barındıran haber kanalı. • Kısa mesaj veya e-posta gönderebilme ve karşı taraftan cevap alabilme imkanı. • Uçağın iniş kalkışını izleme imkanı.

Kaynak.(<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/seyahat-deneyimi#!BusinessClass>, 08.11.2016).

Pegasus Hava Yolları ise düşük maliyetli taşımacılığı seçtiği için, koltuk konfigürasyonu açısından Business, Economy Class ayrımı yoktur. Bu nedenle kabin konfigürasyonları B737’ ler ve A320 serileri için azami yolcu alabilecek şekilde tek tipt kabin sınıfı ayarlanmıştır. Burada amaç, olabildiğince daha fazla yolcu taşımak söz konusu olduğu için koltuk aralıkları THY’ye göre daha düşüktür. Bu manada Pegasus Havayolları örneğin B737-800 uçaklarında 189 “economy class” yolcu konfigürasyonu uygulamakta olup koltuk sınıfları açısından bir fark bulunmamaktadır.

4. SONUÇ

Geleneksel havayolları ile düşük maliyetli havayolları arasındaki pazarlama yöntemleri farklılıkları gerek teorik olarak gerekse de uygulama açısından THY ve Pegasus vakaları incelendiğinde pazarlama karması stratejileri açısından swot analizi yaptığımızda şu noktalar ortaya çıkmaktadır:

Tablo 21 Pazarlama Karması THY Swot Analizi

Güçlü Yanlar • THY topla-dağıt sistemine ve ağ yapısına sahip olması (İST,ESB), ya da ağlara erişim fırsatı. • THY çoğu GDS ve buna bağlı CRS sistemlerine sahiplik ve erişimi yoluyla internet, mobil araçlardan daha ziyade daha çok acentalar üzerinden satışlarını gerçekleştirmesi. Gelir yönetimi uygulamaları. • THY yüksel marka bilinirliği ve şöhretinin de git gide artması. • THY gibi ölçekte olan geleneksel ağ taşıyıcı havayolları için, küresel bir marka olma yönünden reklam ve kampanyalar yürütmesi. Reklamların küresel ölçekte yayımlanması. Bu manada yüksek pazarlama, tutundurma bütçeleri ayrılması. • THY yer hizmetleri , yolcu hizmetleri, teknik hizmetler, bakım hizmetleri, eğitim hizmetleri, IT	Zayıf Yanlar • THY’nin esnek olmayan, hiyerarşik, kompleks örgütsel yapısı. • THY’nin personel sayısı fazlalığı. • THY’nin yüksek üretim ve dağıtım maliyetleri. • Tamamen bağımsız bir kuruluş olmaması (Devlet politikaları vb.)
---	---

hizmetleri gibi ana operasyon alt yapı destek hizmetlerini kendisi sağladığından maliyeti belli ölçüde kontrol edebilme imkanı doğurmakta bu da önemli bir maliyet avantajı yaratması. • THY uzun mesafeli dış hat uzun menzilli uçuşlarında rakipsiz olduğu için Türkiye çıkışlı bu pazarlarda hakim ve monopol durumunda olması. • THY daha konforlu, lüks koltuklar, ikram, eğelence donanımlı uçak konfigürasyonu gibi çeşitlendirilmiş ve farklılaştırılmış ürünler sunması. • Genç ve çeşitlendirilmiş yüksek kapasiteli geniş bir filo. • Hizmet servis karakteristiklerinde devamlı farklılaştırma yapması • Geçmişten gelen deneyimleri, kurumsal birikimi. • Yüksek uçak kullanım oranı. • Yoğun ve en son teknoloji kullanımı.	
Fırsatlar • Türkiye'nin coğrafik konumunun avantajı nedeniyle, THY oldukça fazla transfer yolcu alması, İstanbul dünyanın en büyük beşinci bağlantı noktası olması. • Afrika, Amerika, Asya, Uzak Doğu gibi bir çok yeni pazarlar, destinasyonlar olması. • Rakip havayollarının iflas ya da grevleri. • THY bayrak taşıyıcı olması nedeniyle ikili anlaşmalarda ilk uçuş hakkı önceliğinin THY'ye verilmesi. • THY açısından uluslararası ve ulusal hava trafiği ve havayolu yolcu talebinin artması. • Anadolu Jet markasını düşük maliyetli taşıyıcılara karşı kullanabilmesi • Küresel havayolları ile iş birlikleri.	Tehtidler • THY açısından dünya ekonomisinde yaşanacak durgunluk. • THY açısından bölgede yaşanan savaş, terör olayları. • THY açısından iç hatlarda düşük maliyetli taşıyıcılarla yoğun rekabet. • THY açısından petrol fiyatlarının ve buna bağlı olarak yakıt fiyatlarının artması. • THY açısından ulusal veya uluslararası havalimanlarında yaşanan kapasite problemleri (örn. Atatürk Havalimanı, Sabiha Gökçen, Heathrow London vb.). • THY açısından müttefiklerle yaşanacak problemler. • Küresel çapta rakiplerin büyüme çabaları ve rekabeti (Lufthansa, Air France, Qatar vb.) • Döviz kurundaki dalgalanmalar • Avrupa ile yatay anlaşmanın imzalanması durumunda rakiplerin pazar(lar)ına grime riski.

Tablo 22 Pazarlama Karması Pegasus Swot Analizi

Güçlü Yanlar • Pegasus'un satış kanalı olarak bilet satışlarını daha ağırlık olarak internet üzerinden yapmaya odaklanması. • Pegasus'ta yan gelirler ve çapraz satışların toplam satış içersindeki payı geleneksel havayollarına göre oranı oldukça fazladır ve git gide bunun payının artırılmasına yönelik uygulamaları geliştirilmesi. • Pegasus havayolları, ölçek ekonomisi yaralanmaya çalışması ve bunun için uçak kullanımını ve kapasite kullanımını arttırmaya odaklanması. • Pegasus havayolları, THY' den her zaman aynı hatlarda daha ekonomik bilet fiyatları sunması.	Zayıf Yanlar • Ürün /Servis kalite karakteristiklerinin düşük olması. • Kontrolsüz büyüme. • Yüksek personel devir oranı. • Halen önemli ölçüde satışların acentalar üzerinden yapılması. • Tüketicilerin belli bölümünün halen online bilet alımı yapmaktan çekinmeleri. • Tedarikçilerin düşük performansı müşteri memnuniyetini etkilemesi.
---	--

• Pegasus filosu oldukça yalındır, en geç filoya sahiptir bu nedenle bakım ve operasyon maliyetlerini minimum seviyelerinde tutması. • Pegasus dijital pazarlama ve sosyal medya, mobil pazarlama uygulamaları açısından oldukça aktif konumda olması ve bu alanı git gide geliştirmesi. • Pegasus bir çok hizmeti dışarıdan sağladığından, sözleşme yönetimi ve tedarikçi yönetimi maliyet kontrolü açısından daha ön plana çıkması. • Pegasus bir çok hizmeti dışarıdan sağladığından, sözleşme yönetimi ve tedarikçi yönetimi maliyet kontrolü açısından daha ön plana çıkması. • Pegasus tek tip kabin konfigürasyonu uygulaması. • Sabiha Gökçenin önemli bir topla-dağıt, noktası olması. • Kendi alanındaki pazara ilk giren olabilme kabiliyeti. • Pegasus'un daha esnek hareket edebilmesi (karsız hatları kolaylıkla iptal edebilmesi). • Pegasus'un daha az hiyerarşik, ekip temelli örgütsel yapısı. • Pegasus' un kısa iniş-kalkış zamanları, daha fazla verimli olması • Pegasus'un sürekli yenilik yapılması. • Pegasus'un artan popülerliği. • Düşük Maliyetli taşıyıcı olarak marka algısının yerleşmesi. • Süreçlerini geliştirme ve verimlilik çalışmaları. • Sürekli promosyon ve kampanyalar yapılması.	
Fırsatlar • Pegasus sloganlarında sadece ekonomik uçuşlar vaat etmiyor aynı zamanda ağır taşıyıcısı olduğunu da vurgulamaya çalışılması. • Pegasus açısından git gide artan internet kullanımı. • Kısa ve orta mesafeli pazarlarda halen fırsatların ve yeni destinasyonların olması (Kuzey Afrika, Orta Doğu, Rusya, BDT, Avrupa). • Yurt dışı satınalma ve birleşmelerle büyümeye açık olması (Air Berlin , MANAS vb). • Türkiye pazarının halen düşük penetrasyona sahip olması. • Kurumsal müşterilere de odaklanması.	Tehtidler • Pegasus'un alt destek hizmetlerinin çoğunun anlaşmalı kuruluşlarca yapılması. • Yakıt fiyatındaki değişiklikler. • Döviz kurlarındaki dalgalanmalar. • Pegasus'un alt destek hizmetlerinin çoğunun anlaşmalı kuruluşlarca yapılması performansı, verimliliği ve kaliteyi etkilemesi. • Rakiplerin Pegasus'un dağıtım kanalı sistemlerini kolaylıkla kopya edilebilecek olması. • THY' nin Anadolu Jet markası. • Diğer düşük maliyetli taşıyıcıların rekabeti. • Fiyatlar üzerindeki sürekli baskılar.

Bugün için rekabet sadece geleneksel havayolları ile düşük maliyetli taşıyıcılar arasında yalnızca değil kendi aralarında da mevcuttur. Havayollarının ne kadar birbirleriyle daha az rekabet ederlers o kadar fiyatı artırma ve kar marjını artırma imkanı doğacaktır. Netice itibarıyla Pegasus'un düşük maliyetli tarifeli iç-dış hat pazarına girdiği 2005 yılı sonrası dikkate alındığımızda her iki şirketim de büyümelerini sürdürdüğü, pazar paylarını artırdığı, uçuş ağını genişlettikleri, uçulan nokta sayısını ilerlettiği, taşınan yolcu sayısını çoğalttıkları, doluluk oranlarını yükselttikleri, filolarını büyüttükleri, müşteri bağlılıklarını artırdıkları ve bunların sonucunda klometre başına yolcu gelirlerini artırarak , karlılıklarını sürdürdükleri, borsada hisse değerleri iyileştirdikleri neticesinde her iki şirkette geline nokta itibarı ile başarılı

gözükmektedir. Her iki şirketin de modern pazarlama yöntemlerini uyguladıklarını ancak stratejik rekabetçi iş modelleri farklı olduğu için, pazarlama plan ve programlarını bu modele uygun olarak geliştirdikleri görülmektedir. Temel pazarlama yaklaşımları benzerlik gösterse de stratejik ve taktiksel olarak içerik, programlar, uygulamalar, yaklaşımlar açısından oldukça farklılık göstermektedir, çünkü hedef kitlelerinde yer alan müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri birçok açıdan ayrılmaktadır. Tüketici satınalma davranış ve tercihleri değiştikçe mevcut pazarlama yaklaşımları gelecekte daha da değişecektir. Bununla beraber bu çalışmada işletmelerin sadece işlevsel stratejilerinden pazarlama karması fonksiyonunu ele almış, üretim, finans, mali işler, insan kaynakları vb. işletme fonksiyonlarının uygulamalarına değinilmemiştir. İşletme stratejik yönetimi bir bütünsellik arz ettiğinden diğer alanlardaki uygulamaların da ayrıca analize dahil edilmesi gerekmektedir. Böylelikle işlemenin stratejik yönetim olarak yaptığı çalışmalar ve bunların sonuçları daha sağlıklı olarak değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

5. KAYNAKÇA

- 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.
- Alves, C.F. ve Barbot, C. (2007). Short Communication: Do Low Cost Carriers Have Different Corporate Governance Models? *Journal of Air Transport Management* 13(2): 116-120.
- Barrett, S.D. (2004). How Do The Demands for Airport Services Differ Between Full-Service Carriers and Low-Cost Carriers? *Journal of Air Transport Management* 10(1): 33-39.
- Bieger, T., ve Agosti, S. (2005). Business models in the airline sector – evolution and perspectives.
- Chabrow E. (2004). "Caution is not cool-but it is strategy that has paid off for a number of online business", *Informatonweek*, 2001. W. Delfmann, H. Baum, S. Auerbach ve S. Albers (Eds.), *Strategic management in the aviation industry*. Aldershot: Ashgate Publishing Group.
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2005.
- 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.
- Doganisi R. (2002). *Flying off course. The economics of international airlines*. London: Routledge.
- Doganis, R. (2001). *The airline business*. Routledge, London.
- Evangelho, F., Huse, C. ve Linhares, A. (2005). Market Entry of A Low Cost Airline And Impacts on The Brazilian Business Travelers. *Journal of Air Transport Management* 11(2): 99-105.
- Francis, G., Fidato, A. ve Humphreys, I. (2003). Airport-Airline Interaction: The Impact of Low-Cost Carriers on Two European Airports. *Journal of Air Transport Management* 9(4): 267-273.
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. ve Aicken, M. (2006). Where Next For Low Cost Airlines? A Spatial and Temporal Comparative Study. *Journal of Transport Geography* 14(2): 83-94.
- Franke, M. (2007). Innovation: The winning formula to regain profitability in aviation. *Journal of Air Transport Management*, 13 (1), 23-30.
- Franke, M. (2004). Competition Between Network Carriers and low-Cost Carriers-Retreat Battle or Breakthrough to A New Level Of Efficiency? *Journal of Air Transport Management* 10 (1): 15-21.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*, 196-197.

- Gimeno, J. ve Fitzroy, S. (2013). Qantas' Jetstar: Launching and Growing a Low-Cost Airline Subsidiary. INSEAD Case Study.
- Graham, B. ve Shaw, J. (2008). Low-Cost Airlines in Europe: Reconciling Liberalization and Sustainability. *Geoforum* 39(3): 1439-1451.
- ICAO,(2004). Manual on the Regulation of the International Air Transport, (Doc. 9626).
- İçöz, O. (2005). Turizm Ekonomisi. 3. Bası, Turhan Kitabevi: Ankara.
- Hansson, T., Ringbeck, J., ve Franke, M. (2002). Flight for Survival–A New Operating Model for Airlines. Strategy + Business, Booz Allen Hamilton Inc.
- Holloway, S. (2008). Straight and Level: Practical Airline Economics. Aldershot:Ashgate.
- Huettinger, M. (2006). Air Baltic and SAS: A Case Study in the European Airline Industry. *Baltic Journal of Management*, 1(2): 227-244.
- 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).
- Journal of Air Transport Management, 21, 17-23.
- Gimeno, J. ve Fitzroy, S. (2013). Qantas' Jetstar: Launching and Growing a Low-Cost Airline Subsidiary. INSEAD Case Study.
- Hansson, T., Ringbeck, J., ve Franke, M. (2002). Flight for Survival–A New Operating Model for Airlines. Strategy + Business, Booz Allen Hamilton Inc.
- Kotler, P., Armstrong, G., (1999), Principles of Marketing, Eighth Edition, Prentice Hall, NJ.
- Kılınç, İ., Öncü, M.A ve Taşgit, Y.E. (2009). Türkiye'deki Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinin Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 419-424, Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Kotler, P., ve Armstrong, G. (1999). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Bowe J., Makens J. (1999). Marketing for hospitality and tourism 2nd. Edition, 256.
- Kotler, P., Bowe J., Makens J. (1999). Marketing for hospitality and tourism 2nd. Edition, 276.
- 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.
- Lindstad, H. ve Fauser B. (2004). "Seperation or integration? Can network carriers create distinct business streams on one integrated production platform?". *Air Transport Management*, 2004, Malaval p., Benearoya C.(2001). *Marketing aeronautique et spatial* (Paris: Pearson Education).
- Mason, K.J. ve Alamdari, F. (2007). EU Network Carriers, Low Cost Carriers and Consumer Behaviour: A Delphi Study of Future Trends. *Journal of Air Transport Management* 13(5): 299-310.
- Mason, K.J. (2001). Marketing Low-Cost Airline Services to Business Travellers. *Journal of Air Transport Management* 7(2) 103-109.
- Oliveira, A.V.M. (2008). An Empirical Model of Low-Cost Carrier Entry. *Transportation Research Part A* 42(4): 673-695.
- Pearson, J., ve Merkert, R. (2014). Airlines-within-airlines: A business model moving East. *Journal of Air Transport Management*, 38, 21-26.
- Şengür, Y. (2004). *Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamaların Araştırılması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Taneja, N. K. (2004). Simpli-Flying: optimizing the airline business model. Ashgate Pub Limited.
- 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.
- 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).

- 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.
- Wensween, J.G. (2007). Air Transportation: A management perspective. Aldershot: Ashgate.
- Whyte, R., Lohmann, G. (2014). The carrier-within-a-carrier strategy: An analysis of Jetstar, Journal of Air Transport Management
http://www.elsevier.com/wps/find/journalsdescription.cws_home/30438/description
<https://www.flypgs.com/seyahat-hizmetlerimiz>
<https://www.flypgs.com/seyahat-hizmetlerimiz/atlayip-gitsem-diyorsan/pegasus-mobil-uygulamalar>
<https://www.flypgs.com/kariyer/insan-kaynaklari-politikamiz>
<https://www.flypgs.com/?gclid=Cj0KEQIAperBBRDfuMf72sr56fIBEiQAPFXszQALksY8j4LeEawq1wUNTiYdEn9c7pJWymZwanNpwLAaAlRy8P8>
<https://www.FY2003Results,2003,19.11.2016>
<http://www.investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/sektor-bilgisi>
<http://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/detail/12-01-2016-ozel-durum-aciklamasi>
http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/BAML_Turkish_Equity_Conference_PresentationV01.pdf
<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2015TR/stratejiler.html,08.11.2016>
[http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_\(23.06.2016\)v2.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/Roadshow_Presentation_Jun16_(23.06.2016)v2.pdf)
http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/IR_PRESENTATION_9M'16_TR_vF.PDF
http://www.farketing.com/fikirler/2006/05/yar_fiyatna_uab.html
<http://www.netmba.com/marketing/segmentation/>
http://www.marketingreseau.airfrance.fr/fr/MRReperes/g_pageStandard/caracteristiquesl.htm
<http://www.pazarlamasyon.com/marka/buyuk-markalar-basit-hatalar-pegasus>
<http://www.pazarlamasyon.com/is-dunyasi/turkiyenin-en-degerli-markasi-thy>
<http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/thy-yolculara-batman-v-superman-temali-hediyeler-dagitiyor>
<http://www.pazarlamasyon.com/is-dunyasi/ekonomi/thyden-reklama-100-milyon-dolar>
<http://www.pazarlamasyon.com/sosyal-medya-pazarlama/bir-reklamla-tum-istatistikleri-altust-etmek-thy>
<http://www.pegasuscargo.com/hizmetlerimiz/acenteler.aspx>
http://www.pegasusyaticimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/Pegasus_2_Ceyrek_Yatiri_mci_Sunumu_2016.pdf
http://www.pegasusyaticimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/Pegasus_2_Ceyrek_Yatiri_mci_Sunumu_2016.pdf
http://www.pegasusyaticimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/2015-faaliyet-raporu.pdf
http://www.pegasusyaticimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs_ipo_sunumu_tr_20130424_08533.pdf
https://www.pegasusyaticimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs-spk-2015.pdf
http://www.pegasusyaticimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs_ipo_sunumu_tr_20130424_08533.pdf
http://www.pegasusyaticimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/2016_3_Ceyrek_Faaliyet_Raporu.pdf

http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs_ipo_sunumu_tr_20130424_08533.pdf
http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/_assets/file/pdf/pgs_ipo_sunumu_tr_20130424_08533.pdf
<http://www.skyteam.com>
<http://www.slideshare.net/locen/pegasus-marka-deeri-ve-maj>
<http://www.thebarndcouncil.org>
<http://www.Turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon—misyon>
<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/>
<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/seyahat-bilgileri/turk-hava-yollari-mobil-uygulamalari-yenilikci-tasarimiyla-hizmetinizde>
(<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/miles-and-smiles/sss/miles-smiles>)
<http://www.turkishairlines.com/en-int/travel-information/baggage/code-share-airlines>
<http://turkishairlinessponsorship.com/webforms/SponsorlukWebKullaniciFormu.aspx>
<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/ucak-bileti/yurtici-yurtdisi-ucus-noktalari/?departure=istanbul&continent=all&class=economy>
<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/firsatlar>
<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kariyer/genel-bakis>
<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/seyahat-deneyimi#!BusinessClass>