

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Maliyet Tasarruflarında Yeni
Yönelimler

Armağan MACİT¹

Özet

Havacılık sektöründe yaşanan gelişmelerle ortaya çıkan bir iş modeli olan Düşük Maliyetli taşımacılık, havayolu işletmelerinin bazı stratejilerle maliyet tasarrufu elde ederek gelirlerini arttırmaya çalışması anlamına gelmektedir. Dünya’da ve Türkiye’de düşük maliyetli taşıyıcılar sektör içerisinde önemli bir yer edinerek, kârlılığı arttırıp işletmelerin devamlılığını sağlamada başarılı olmuşlardır. Düşük Maliyetli taşımacılık iş modelinde, stratejik hamleler ile maliyet tasarrufu sağlama, bu tasarrufu fiyata yansıtarak, odaklandığı pazarda en yüksek doluluk oranı ile uçarak gelir elde etme, ek gelirler ile kârlılığı artırma şeklinde bir odaklanma söz konusudur. Bu iş modelinin ortaya çıkması ile havayolu işletmeleri birçok maliyet tasarrufu sağlayan stratejiler kullanmıştır. Bunların bazıları; yolcu başına hesaplanmış maliyet, daha yoğun uçak kullanımı, daha düşük uçuş ekibi maliyetleri, ikincil havalimanı kullanımı, tek tip uçak kullanımı, dış kaynak kullanımı, ikram yapılmaması, daha düşük rezervasyon maliyetleri, daha düşük yönetim giderleridir. Ancak küresel rekabete etki eden faktörlerde yaşanan değişiklikler, havalimanlarının değişen durumları, teknolojik gelişmeler gibi sebeplerle düşük maliyetli taşıyıcılar daha önce maliyet tasarrufu sağladıkları stratejilerde artık istedikleri tasarruf oranlarına ulaşamamaktadır. Bu sebeple, maliyet tasarrufu yaratmada yeni stratejiler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu çalışmada, düşük maliyetli taşımacılık iş modeli anlatılarak, maliyet tasarrufu yaratmada kullanılan stratejilere değinilecektir. Daha önce maliyet tasarrufu yaratmasına rağmen, mevcut durumda etkisi azalan stratejiler belirtilerek, düşük maliyetli taşıyıcılar tarafından maliyet tasarrufu yaratmada kullanılan yeni stratejiler araştırılmaktadır. Yapılan araştırmada, düşük maliyetli taşıyıcıların dijitalleşme, reklam ve tanıtım giderlerini sosyal medya kullanımı ile azaltma, dış kaynak kullanımını azaltma, leasing yolu ile finansal performans ölçme gibi stratejilerle yeni maliyet tasarruflarına yöneldikleri sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda düşük maliyetli havayolu işletmelerinin gelir sağladığı ek hizmetleride çeşitlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Düşük Maliyet, Maliyet Tasarrufu, Havayolu İş Modeli

¹ Öğr. Gör. / Ege Üniversitesi/ Havacılık Meslek Yüksekokulu/ Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği, orcid
no:0000-0002-5694-8285 armagan.macit@gmail.com

New Trends in Cost Savings of Low Cost Airlines

Abstract

Low Cost transportation, which is a business model that emerged with the developments in the aviation sector, means that airlines try to increase their revenues by saving cost by using some strategies. Low-cost carrier in the World and Turkey pursuing an important place in the industry, have been successful in ensuring the continuity of businesses increase profitability. In the low cost transportation business model, there is a focus on providing cost savings with strategic moves, reflecting this saving on price, generating revenue by flying with the highest occupancy rate in the market it focuses on, and increasing profitability with additional revenues. With the emergence of this business model, airlines have used many cost-saving strategies. Some of them are; calculated cost per passenger, more intensive aircraft use, lower flight crew costs, secondary airport use, uniform aircraft use, outsourcing, no catering, lower booking costs, lower management costs. However, due to changes in the factors affecting global competition, changing conditions of airports and technological developments, low-cost carriers can no longer achieve the desired savings rates in their previously cost-saving strategies. For this reason, they are trying to develop new strategies to create cost savings. In this study, low cost transportation business model will be explained and strategies used to create cost savings will be discussed. Although it has created cost savings in the past, the strategies that are used to create cost savings by low cost carriers are being researched by specifying the strategies whose effect is diminishing in the current situation. In the study, it was concluded that low cost carriers are turning to new cost savings through strategies such as digitalization, reducing advertising and promotional expenses by using social media, and measuring financial performance through leasing.

Key Words: Low Cost, Cost Saving, Airline Business Model

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Maliyet Tasarruflarında Yeni Yönelimler

1. Giriş

Uzun yıllar boyunca devlet desteği ile kurulmuş ve faaliyetlerini devam ettiren havayolu işletmelerinin 1980'li yıllarda Amerika'da başlayan ve etkisi tüm Dünya'ya yayılan deregülasyon hareketleri ile sektörel hakimiyet durumları değişmiştir. Sektörde başlayan serbestleşme, yeni havayolu işletmelerinin kurulmasına sebep olmuştur. Artan havayolu işletmesi sayısı rekabeti kaçınılmaz hale getirerek, işletmeleri karlılık yönünden olumsuz etkilemiştir. Bu etkilerle birlikte havayolu taşımacılığının ana faaliyeti olan bir noktadan bir noktaya taşımacılık hizmeti sunma kavramını sadeleştirerek maliyetleri en aza indirgeyecek bir iş modeli üzerinde çalışmaya başlanmıştır.

Düşük maliyetli taşıyıcılar, ana faaliyet hizmetini yalın bir şekilde sunmanın yanı sıra maliyetleri minimum seviyede tutarak gelirleri arttırmayı hedeflemektedir. Düşük maliyetli taşıyıcıların sektörde yer alması ile , havayolu taşımacılığının yapısı ve dinamikleri tamamen değişmiştir. Önceleri üst gelir grubunun faaliyeti olarak görülen havayolu taşımacılığı, orta ve alt gelir grubu kişilerin kullanımına açılarak sektörel bir Pazar genişlemesi yaşanmıştır.

Maliyet tasarrufu sağlamaya çalışan işletmeler, birçok yeni strateji ile maliyetlerini düşürmeyi uzun yıllar boyunca sürdürmüşlerdir. Ancak gelişen teknoloji, yolcu talepleri, sektörel yapı, düşük maliyetli taşımacıların maliyetlerini arttırmış ve önceki maliyet tasarrufu yaratan stratejilerin etkisini azaltmıştır. Bu durumu düzeltmek isteyen işletmeleri gelirlerini arttırmak için gelir yönetimine yönelirken, yeni maliyet tasarrufu sağlayabilecek stratejiler geliştirmeye odaklanmışlardır.

Bu çalışmada, düşük maliyetli taşıyıcıların kullandıkları maliyet tasarrufu yaratan bazı yöntemler ele alınarak, yeni maliyet tasarrufu yaratma eğilimleri örneklerle incelenecektir.

2. Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli

Büyüyen ve gelişen havacılık sektörünün yoğun rekabete dayalı yapısı, havayolu işletmelerinin farklı iş modellerini kullanmasına sebep olmuştur. Havayolu işletmelerinin, daha fazla kar elde edebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak amacı ile hedef kitesine uygun iş modelini kullanması durumu ortaya çıkmıştır (Taşçı & Yalçınkaya, 2015:179).

Düşük maliyetli havayolu iş modeli, genellikle tek veya benzer uçak tipleri ile ikicil havalimanları arasında taşımacılık yapan, hizmet karmasını ana faaliyete odaklayarak, ana faaliyet konusu dışındaki hizmetlerden ek ücret talep eden bir modeldir.

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, maliyet tasarruflarını bilet fiyatlarında tüketiciye yansıtırlar. Geleneksel havayolu taşıyıcılarına göre nispeten daha ucuz bilet satan bu işletmeler doluluk oranlarını yüksek tutmayı da hedeflemektedir (Baker, 2013: 67).

Geleneksel havayolu taşıyıcılarından sonra ortaya çıkan bu iş modeli, havacılık sektöründe pazar yapısında önemli farklılıklar yaratmıştır. Yüksek gelir grubunun hedef pazar olduğu modelin yanısıra, düşük gelir grubunun da hedef pazar olduğu modelle, havacılığı hiç kullanmayan insanların bu deneyimi yaşaması ve pazarın genişlemesi gerçekleşmiştir (Forgas vd. 2010: 229).

Maliyet tasarrufu yaratabilecek stratejiler geliştirerek faaliyet gösteren düşük maliyetli havayolu işletmeleri, gelirlerini arttırmak için ek hizmetleri yolculara ücretle sunmaktadır. Uçak içi ikramların ücretli olması, fazla bagaj ve ekstra koltuk hizmetleri, seyahat sigortaları, havalimanı transfer-ulaşım, araba kiralama vb. faaliyetler ile gelirlerini arttırmayı hedeflemektedirler (Doganis, 2006: 186).

3. Maliyet Tasarrufu Yaratın Stratejiler

Maliyet tasarrufu yaratmaya çalışan düşük maliyetli havayolu iş modelinde genel olarak uygulanan, ancak uygulaması ve çeşidi farklılık gösteren çeşitli stratejiler vardır. Bunların bazıları; yolcu başına hesaplanmış maliyet, daha yoğun uçak kullanımı, daha düşük uçuş ekibi maliyetleri, ikincil havalimanı kullanımı, tek tip uçak kullanımı, dış kaynak kullanımı, ikram yapılmaması, daha düşük rezervasyon maliyetleri, daha düşük yönetim giderleri ve daha düşük tanıtım ve pazarlama giderleridir.

3.1. Yolcu Başına Hesaplanmış Maliyet

Havayolu işletmesinin maliyet yaratan tüm kalemlerinin toplanıp uçakta seyahat eden kişi sayısına bölünmesi ile bulunmaktadır. Birim maliyet bir uçakta yolcu başına üstlenilen maliyetleri göstermektedir. Birim maliyetlerin belirlenmesi yolcuların bilet için ödedikleri fiyatta göz önünde bulundurulduğunda ne kadar gelir elde edildiği, maliyetlerin karşılanıp karşılanmadığı hakkında fikir verecektir (Yükçü & Fidancı, 2017:402).

Düşük maliyetli havayolu iş modelinde hedef maliyetleme üstünden maliyetleri istenilen seviyede tutmak ön plandadır. Bu sebeple havayolu işletmeleri yolcu başına maliyetleri belirleyerek hedef maliyete ulaşım ulaşmadığının kontrolünü sağlar, maliyet kontrolü aynı zamanda gelirlerinde kontrol edilmesini sağlamaktadır(Altınbay, 2006:142).

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Maliyet Tasarruflarında Yeni Yönelimler

3.2. Uçakların Etkin kullanımı

Düşük maliyetli havayolu iş modelinde havayolu filosunu oluştururken, uçakları kendi iş modeline uygun olarak seçmektedir. Uçak içi dizayn ve kapasite havayolu işletmesinin etkin olarak çalışmasını sağlayacak yönde olmaktadır. Bu iş modelinde havayolu işletmesi uçakların tam kapasite ile kullnmak için, mümkün olduğu kadar az yerde tutmayı hedeflemektedir. Daha az uçakla daha fazla sefer yapılması, hatta yerde kalma sürelerini kısaltarak daha çok sefer yapmak amaçlanmaktadır (Givoni ve Reitveld, 2009:163).

3.3. Uçuş Ekibi Maliyetlerinin Azaltılması

Düşük maliyetli havayolu iş modelinde uçuş ekibinde etkin kullanılması amaçlanmaktadır. Havacılık otoritesi tarafından konulan yasal kısıtlamala bağlı kalmak koşulu ile tam hizmet sunan taşıyıcılara göre nispeten daha düşük maaş ve ek imkanlarla kokpit ve kabin personeli istihdamı söz konusudur. Ancak maaş beklentisinin yüksekliği sebebi ile örgütsel bağlılığın düşük olduğu düşük maliyetli havayolu iş modelinde personel devir hızı yüksektir (Chiou ve Chen, 2006:120).

3.4. İkincil Havalimanlarının Kullanımı

Merkezi havalimanlarının konma ve konaklama ücretlerinin yüksek olması havayolu işletmelerinin maliyetlerini arttıran önemli bir unsurdur. Bu sebeple düşük maliyetli havayolu işletmeleri ikincil havalimanı olarak adlandırılan, belirli bir bölgeye hizmet vermek amacı ile kurulmuş, ağırlıklı olarak charter seferlerin yapıldığı havalimanlarını tercih etmektedir. Ülkemizde Pegasus'un Sabiha Gökçen Havalimanı'nı, Avrupa'da Rynair'in Charleroi Havalimanı'nı kullanması örnek olarak gösterilebilir (Smith, Potter, 2005: 388-392).

3.5. Tek Tip Uçak Kullanımı

Düşük maliyetli havayolu iş modeli, yolcu başına geliri maksimum giderleri minimum seviyede tutabileceği bir uçak filosu kurmayı hedefler. Bu sebeple seçtikleri uçaklarda yakıt tasarrufu, artırılabilir kapasite, düşük bakım maliyetleri ön planda tutulmaktadır. Bu iş modelinin Dünya'daki uygulamalarında genellikle tek tip uçak veya birbirine yakın özelliklere sahip birkaç model kullanıldığı görülmektedir (Zhu, 2011:264).

3.6. Dış Kaynak Kullanımı

Hizmet karmaşasını sadeleştiren havayolu işletmeleri, yolculara vermek zorunda oldukları yer hizmetleri ve operasyon hizmetlerini dış kaynak kullanımı yaparak daha düşük maliyetle gerçekleştirmeyi hedefler.

3.7. İkrām Hizmetlerinin Kaldırılması

Uçak içi ikramlar, havayolu hizmet maliyetlerini oldukça yükseltmektedir. Bu sebeple düşük maliyetli havayolu iş modelinde ikramların önce kaldırılması, daha sonrada ücretli olarak satılması ile gelirleri artırıcı bir etki yaratmak hedeflenmiştir. Bazı düşük maliyetli taşıyıcılarda ikramın kalitesi düşürülürken, ücretsiz ikram servisi devam etmektedir (Barrett; 2004: 97).

3.8. Rezervasyon Maliyetlerinde Tasarruf

Geleneksel havayolu taşıyıcılarının gelişmiş bir ağ sistemi ile bilet-satış süreçlerini gerçekleştirmeleri söz konusudur. Acentalar aracılığı ile bilet-satış süreçleri yoğun olarak gerçekleştirilmektedir. Düşük maliyetli havayolu iş modelinde rezervasyonlar havayolu işletmesinin websitesinden, geliştirdiği mobil uygulamalardan veya farklı bilet-satış siteleri üzerinden yapılmaktadır. Böylelikle havayolu işletmesi bilet başına ödemek zorunda olduğu komisyon maliyetlerini azaltmış olmaktadır.

3.9. Genel Yönetim Giderlerinde Tasarruf

Bir işletmenin yönetim fonksiyonları için yaptığı harcamalar ile kadro oluşumu, hukuk işleri, personel işleri, idari ve mali işler için ortaya çıkan giderleri genel yönetim giderlerini oluşturmaktadır (Önce vd., 2013:9). Düşük maliyetli havayolu iş modelinde, işletme maliyetleri düşürmek için organizasyon yapısını en az gider yaratacak şekilde oluşturmakta ve yönetim fonksiyonlarının giderlerini minimize etmeye çalışmaktadır (Graf; 2005: 317-320).

3.10. Tanıtım ve Pazarlama Giderlerinde Tasarruf

Geleneksel havayolu taşıyıcılarının giderleri içerisinde en büyük paylardan biri tanıtım ve pazarlama giderlerindedir. Bu iş modelinde ağırlıklı olarak gelirleri arttırmak hedeflendiği için, yolcu sayısını arttırmak amacı ile birçok tanıtım faaliyeti yapılır. Sponsorluk, sosyal sorumluluk kampanyaları, acenta kampanyaları gibi birçok pazarlama ve tanıtım gideri yaratan faaliyet gerçekleştirilir.

4. Maliyet Tasarrufunda Yeni Yönelimler

Düşük Maliyetli havayolu iş modelinde, gelişen teknoloji paralelinde yapılan dijitalleşme yatırımları, ikincil olarak değerlendirilen havalimanlarının potansiyel değişimleri, uçuş rotalarının sıklığı ve sayısındaki değişiklikler, hava trafik yoğunluğu ile yaşanan gecikmeler, konma ve konaklama ücretlerindeki güncellemeler vb. etkiler ile havayolu işletmelerinin maliyetleri son yıllarda artış göstermiştir. Bu durum ile baş etmeye çalışan düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen işletmeler maliyet tasarrufu yaratacak yeni stratejiler geliştirmeye çalışmaktadır (Gerede;

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Maliyet Tasarruflarında Yeni Yönelimler

2015:149).Bu stratejiler; self-handling uygulamaları, finansal kiralama, dijital dönüşüm ve stratejik işbirlikleridir.

4.1. Self-Handling Uygulamaları

Havayolu işletmelerinin, uçuş operasyonlarının hazırlanmasını ve sonuçlandırılmasını sağlamak için gerçekleştirilen çok çeşitli hizmet faaliyetlerine “ground handling” yani yer hizmetleri denmektedir. Bu faaliyetlerin sorumluluklarının üstlenilmesinde genellikle dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır (Skybrary, 2019). Yer hizmeti faaliyetlerinin havayolu işletmesinin kendi tarafından yapılmasına “self-handling” denilmektedir.

Dünya’da ve Türkiye’de bazı düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen işletmeler yer hizmeti konusunda yatırımlar gerçekleştirerek “self-handling” faaliyetlerine başlamışlardır. Yatırım maliyetlerinin yüksek olmasına rağmen uzun vadede self-handling havayolu işletmesine maliyet tasarrufu yaratmada önemli avantajlar getirmektedir. Gecikme sürelerinin kısalması, hizmet kalitesinin artırılması, frekans sıklığına kolay uyum sağlama gibi açılardan self-handling havayolu işletmesini olumlu etkilemektedir.

Ülkemizde düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen Pegasus Havayolları, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı’nda yolcu hizmetleri, kargo, uçuş operasyon ve ramp alanlarının tamamında, Adnan Menderes Havalimanı’nda da yolcu hizmetleri ve uçuş operasyon alanlarında self-handling uygulamaktadır.

4.2. Finansal Kiralama

Düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen işletmeler uçak satın alma maliyetlerinin yüksekliği sebebi ile filo planlamasında finansal kiralama yoluna gitmektedirler. Böylelikle kiralama maliyetleri faaliyet dönemi maliyetlerine etki ederek, uçak alımı gibi işletmeye uzun vadeli bir yük olarak yansımamaktadır. Böylelikle havayolu işletmesi daha fazla noktaya uçuş ve yolcu sayısını arttırabilirken maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir. Aynı zamanda uzun süreli finansal kiralamaların, bir performans ölçümü aracı olarak kullanılarak, sonrasında stratejik birleşmelere sebep olabileceği İzzair’ın hisselerinin Pegasus tarafından satın alınmasında da görülmektedir (Gedik & Macit; 2019:262).

4.3. Dijital Dönüşüm

Gelişen teknoloji ve havalimanı alt yapı sistemleri ile birçok havayolu işletmesi dijital dönüşüm faaliyetlerine ağırlık vermiştir. Check-in sistemleri, insansız bagaj teslimi, mobil ve internet işlemleri,

yazılı uygulamaları, elektronik sistemler dijital dönüşümde kullanılanlardan bazılarıdır. Bu sistemlerin kurulması ve kullanılması için havayolları belli yatırım harcamaları yapmasına rağmen, uzun vadede hizmet maliyetlerini düşüren bir faktör olarak işletmeye olumlu bir dönüş sağlamaktadır (Ovacı, 2017:127). Bu sebeple son yıllarda düşük maliyetli havayolu iş modelinde dijital dönüşüm faaliyetlerine ağırlık verilmektedir. Bu stratejiler self-handling uygulamaları, finansal kiralama, dijital dönüşüm ve stratejik işbirlikleridir.

4.4. İşbirliği Stratejileri

Düşük maliyetli havayolu iş modelinde işletme farklı işletmelerle stratejik işbirliğine giderek kendisi için ekstra maliyet yaratan unsurları bu işletmeler üzerinden karşılamak veya minimum düzeye indirmeyi amaçlamaktadır. Farklı havayolu işletmelerinden farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelere kadar geniş bir yelpazede işbirliklerine örnek görülebilmektedir. Havayolu işbirliklerinde uçak kullanımı, kod paylaşımli uçuşlar gibi avantajlar elde edilirken, araba kiralama, otel rezervasyonu gibi değişik sektörler ile alakalı işbirlikleri ile hizmet maliyetlerini bu işletmelere yükleyerek maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir (Travelcodex; 2019).

5. Düşük Maliyetli Havayolu İş Modelinde Ek Hizmet Yönetimi

Düşük maliyetli havayolu iş modelinde maliyet tasarrufu yanında gelirleri arttırmak ta karlılık üzerinde olumlu etkiyaratacağında ek hizmetlerden gelir yönetimi önem kazanmaktadır. Düşük Maliyetli havayolu işletmeleri uçuş öncesi, esnası ve sonrasında birçok ek hizmetten gelir elde ederek, bu faaliyetleri geliştirmektedir. Bu ek hizmetler; koltuk seçim hakkı, opsiyon hakkı, bilet değişiklik hakkı, bilet iade hakkı, fazla bagaj taşıma hakkı, spor ekipmanı taşıma hakkı, ikram satışı, öncelikli boarding hakkı, uçak içi eğlence sistemi, uçak içi kablosuz internet, mil satışı, kredi kartı taksitlendirme hakkı, çağrı merkezi iletişimi, araç kiralama, havalimanı transferi, otopark, otel, özel yolcu salonları, seyahat sigortası, tatil turu, turistik etkinlik, hızlı geçiş, sık uçan yolcu programı, reklam hizmetleri olarak sınıflandırılabilir (Akpinar; 2019:11-12).

6. Sonuç ve Değerlendirme

Düşük maliyetli havayolu iş modelinde maliyetleri azaltarak kar elde etmeye çalışan işletmeler son yıllarda temel maliyet tasarruf stratejilerinden istedikleri sonuçları alamamaktadır. Bunun temelinde ikincil havalimanlarının potansiyellerinin değişmesi, konma ve konaklama ücretlerinde yaşanan yükselmeler, yaşanan gecikmelerin artması ile verim düşüklüğü vb. sebepler yatmaktadır. Bunun ile birlikte havayolu işletmeleri maliyet tasarrufu yaratabilecek yeni stratejiler geliştirmeye çalışmışlardır. Geliştirdikleri stratejiler yatırım gerektirse de uzun vadeli olarak maliyet tasarrufu

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Maliyet Tasarruflarında Yeni Yönelimler

yaratmaya yönelik stratejilerdir. Yapılan literatür araştırması neticesinde havayolu işletmelerinin maliyet tasarrufunda yeni yönelimlerinin self-handling, finansal kiralama, dijital dönüşüm ve işbirliği stratejileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmada düşük maliyetli havayolu iş modelinde havayolu işletmelerinin maliyet tasarrufu yanında, ek hizmetlerden gelir elde etme yönündeki faaliyetlerini çeşitlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada havayolu işletmeleri ile ilgili yazın taramasından elde edilen bilgiler neticesinde bir derleme yapılmıştır. Düşük maliyetli havayolu iş modelini kullanan işletmelerle yapılacak bir görüşme ile farklı yeni stratejilerin olup olmadığı da belirlenerek çalışma genişletilebilir.

Kaynakça

Akpınar B. (2019). Düşük Maliyetli Havayollarında Ek Hizmet Yönetimi, Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi

Altınbay, A. (2006). Etkin Bir Maliyet Yönetim Sistemi Olarak Hedef Maliyetleme Sistemi ve Tmmt Uygulaması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

Baker, D. M. (2013). Service Quality and Customer Satisfaction in the Airline Industry: In Comparison between Legacy Airlines and Low-Cost Airlines. American Journal of Tourism Research, 2(1), 67-77.

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, 33–39

Chiou, Y.C., Chen, Y.H. (2006). "Route-Based Performance Evaluation of Taiwanese Domestic Airlines Using Data Envelopment Analysis." Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review 42(2): 116-127.

Doganis, R. (2006). The Airline Business. New York: Mpg Books

Forgas, S., Moliner, M. A., Sanchez, J., Palau, R. (2010). Antecedents of Airline Passenger Loyalty: Low-Cost Versus Traditional Airlines. Journal of Air Transport Management, 16(4), 229-233.

Gedik S., Macit D. (2019). Finansal Kiralamanın Devralma Stratejisindeki Rolü: Pegasus Hava Taşımacılığı Ve İzair İşbirliğine Yönelik Bir İnceleme, International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences Vol: 2 Issue: 4

Gerede, E. (2015). Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, SHGM Yayınları

Givoni, M., Reitveld, P. (2009). Choice of aircraft size e explanations and implications. J. Air Transp. Manag. 16, 159-167

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

Önce S. (2013). Mali Analiz, Anadolu Üniversitesi Yayınları

Ovacı, C. (2017). Endüstri 4.0 Çağında Açık İnovasyon. *Maliye Finans Yazıları*.113-132

Skybrary (2019).E.T.:01/10/2019.https://www.skybrary.aero/index.php/Ground_Handling

Smith, D.W. ve Potter, A. (2005), ‘‘An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines’’, Journal of Air Transport Management, 11 (6), ss. 388-392.

Taşçı, D., Yalçınkaya, A. (2015). Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma. Eskişehir Osmangazi İİBF Fakültesi Dergisi, 10(2), 177-201.

Travelcodex. (2019). E.T.:01/10/2019. <https://www.travelcodex.com/u-fly-alliance-worlds-first-low-cost-carrier-alliance/>

Yükçü, S., & Fidancı, N. (2018). Havayolu İşletmeciliğinde Maliyet Ve Fiyatlandırma Önerileri. Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi (Muvu)/Journal Of Accounting & Taxation Studies (Jats).

Zhu, J. (2011). Airlines performance via two-stage network DEA approach J. Centrum Cathedra: Bus. Econ. Res. J., 4, pp. 260-269.