



**PEGASUS**

## İÇİNDEKİLER

1.	ŞİRKET ORGANİZASYONU, FAALİYET KONUSU VE ORTAKLIK YAPISI HAKKINDA BİLGİLER.....	2
1.1.	Şirket Organizasyonu ve Faaliyet Konusu .....	2
1.2.	Ortaklık Yapısı.....	2
1.3.	Grup Şirketleri Hakkında Bilgiler .....	4
2.	SEKTÖRE BAKIŞ VE ŞİRKET'İN SEKTÖR İÇERİSİNDEKİ YERİ.....	5
2.1.	Uluslararası Havayolu Pazarı .....	5
2.2.	2003 Yılından Beri Türk Havacılık Pazarındaki Büyüme .....	6
2.3.	Sabiha Gökçen Havalimanı .....	7
2.4.	Şirket'in Başlıca Güçlü Yanları .....	9
2.5.	Şirket'in Pazar Payı Gelişimi .....	9
2.6.	Düşük Maliyetli Network Taşıyıcı İş Modeli (LCC Model).....	11
3.	YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISINA İLİŞKİN BİLGİLER.....	12
3.1.	Organizasyon Şeması .....	12
3.2.	Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Komiteler ve Personel Hakkında Bilgiler .....	13
4.	FİNANSAL DURUM.....	16
5.	TRAFİK SONUÇLARI.....	17
6.	FİLO DURUMU, YATIRIMLAR, TEŞVİKLER VE YATIRIM POLİTİKALARI .....	18
7.	FİNANSMAN VE RİSK YÖNETİM POLİTİKALARI .....	20
7.1.	Kur Riski Yönetimi.....	20
7.2.	Akaryakıt Fiyat Riski Yönetimi .....	20
7.3.	Faiz oranı riski yönetimi .....	20
7.4.	Likidite risk yönetimi .....	20
8.	KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ .....	20

## SERİ: XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ 01 OCAK-31 MART 2013 DÖNEMİNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

### 1. ŞİRKET ORGANİZASYONU, FAALİYET KONUSU VE ORTAKLIK YAPISI HAKKINDA BİLGİLER

<b>Ticaret Unvanı</b>	: Pegasus Hava Taşımacılığı Anonim Şirketi
<b>Merkez Adresi</b>	: AEROPARK Yenişehir Mah. Osmanlı Bulvarı No:11 Kurtköy Pendik-İstanbul /Türkiye
<b>Fiili Yönetim Adresi</b>	: AEROPARK Yenişehir Mah. Osmanlı Bulvarı No:11 Kurtköy Pendik-İstanbul /Türkiye
<b>Bağlı Bulunduğu Ticaret Sicili Memurluğu</b>	: İstanbul Ticaret Sicili Memurluğu
<b>Ticaret Sicil Numarası</b>	: 261186
<b>Ticaret Siciline Tescil Tarihi</b>	: 12.01.1990

#### 1.1. Şirket Organizasyonu ve Faaliyet Konusu

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. (“Şirket” veya “Pegasus”) ve bağlı ortaklıkları (hep birlikte “Grup”) düşük maliyet modelini benimsemiş bir havayoludur. Grup, düşük maliyet modeli altında faaliyetlerini sürdürmekte, kolay ulaşılabilir, güvenilir ve yalın hizmetler sunmayı amaçlayan düşük maliyetli havayolu şirketleri uygulamalarını kullanmaktadır.

31 Mart 2013 tarihi itibarıyla Grup’un tam zamanlı çalışan sayısı 2.146 kişidir (31 Aralık 2012: 2.045).

#### 1.2. Ortaklık Yapısı

31 Mart 2013 tarihi itibarıyla Ortaklığın hissedarları ve hisse dağılımı aşağıdaki gibidir:

Ortağın ticari unvanı veya adı soyadı	31.03.2013	
	(TL)	(%)
Esas Holding A.Ş.	72.375.570	96,5
Diğer (gerçek kişiler)	2.624.430	3,5
<b>Toplam<sup>(1)</sup></b>	<b>75.000.000</b>	<b>100,0</b>

Şirket'in sermayesini temsil eden paylar herhangi bir gruba bölünmemiştir.

Grubu	Nama/ Hamiline Olduğu	İmtiyazları (Kimin sahip olduğu türü)	Bir Payın Nominal Değeri (TL)	Toplam (TL)	Sermayeye Oranı (%)
-	Nama	-	1,00	75.000.000	100,00

#### (1) **Halka arz**

Pegasus, 21 Mart 2013 tarihli ve 368 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile Şirket'in çıkarılmış sermayesinin 75.000.000 TL'den 102.272.000 TL'ye çıkarılmasına, artırılan 27.272.000 TL'ye tekabül eden 27.272.000 adet payın mevcut ortakların yeni pay alma hakları tamamen kısıtlanarak Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri doğrultusunda tamamen halka arz edilmesine; ortaklarından Esas Holding'in portföyünde bulunan paylardan 4.813.000 TL nominal değerli kısmının halka arz edilmesi talebinin uygun görülmesine ve halka arz sonrasında yeterli fazla talep gelmesi durumunda ortaklarından Esas Holding'in portföyünde bulunan 3.209.000 TL nominal değerli kısmının da ek satış kapsamında halka arz edilmesi talebinin uygun görülmesine karar vermişti.

Bu kapsamda Sermaye Piyasası Kurulu 11 Nisan 2013 tarih ve 13/442 sayılı toplantısında ele alınan ve 11 Nisan 2013 tarih ve 2013/12 nolu haftalık SPK bülteninde duyurulan İzahname onayı ile birlikte Şirket hisseleri 26 Nisan 2013 tarihi itibari ile Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlamıştır.

Halka arz sonrasında ortaklık yapısı aşağıdaki şekilde değişmiştir:

Pay Sahibi	31 Mart 2013 İtibari ile		Halka Arz Sonrası	
	Nominal Değer (TL)	Oran	Nominal Değer (TL)	Oran
Esas Holding	72.375.570	96,5%	64.353.570	62,9%
Ali Sabancı	874.810	1,2%	874.810	0,9%
Emine Kamışlı	874.810	1,2%	874.810	0,9%
Kazım Köseoğlu	437.405	0,6%	437.405	0,4%
Can Köseoğlu	437.405	0,6%	437.405	0,4%
Halka Açık Kısım	0	0,0%	35.294.000	34,5%
<b>TOPLAM</b>	<b>75.000.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>102.272.000</b>	<b>100,0%</b>

### 1.3. Grup Şirketleri Hakkında Bilgiler

#### Bağlı ortaklıklar ve İştirakler

Aşağıdaki tabloda 31 Mart 2013 tarihi itibari ile Bağlı Ortaklık, sahip olunan pay ve ortaklık oranları gösterilmiştir:

<u>Şirket ünvanı</u>	<u>Faaliyet konusu</u>	<u>İştirak Oranı</u>		<u>Kayıtlı olduğu ülke</u>
		<u>31 Mart 2013</u>	<u>31 Aralık 2012</u>	
Air Manas	Havayolu Taşımacılığı	49%	49%	Kırgızistan
İzmirli Otelcilik Yatırım Turizm ve Ticaret A.Ş.	Otel-Benzin İstasyonu İşletmeciliği	59%	59%	Türkiye

Aşağıdaki tabloda 31 Mart 2013 tarihi itibari ile müşterek yönetime tabi ortaklıklar ve ortaklık oranları gösterilmiştir:

<u>Şirket ünvanı</u>	<u>Şirketin ve Faaliyetin Yeri</u>	<u>Sahiplik Oranı</u>	<u>Sahiplik Olunan Oy Hakkı</u>	<u>Ana Faaliyet Konusu</u>
Pegasus Uçuş Eğitim Merkezi A.Ş.	Türkiye	49%	49%	Simülatörle Eğitim
KPA Limited Liability Company	Kırgızistan	49%	49%	Havayolu Taşımacılığı

## 2. SEKTÖRE BAKIŞ VE ŞİRKET'İN SEKTÖR İÇERİSİNDEKİ YERİ

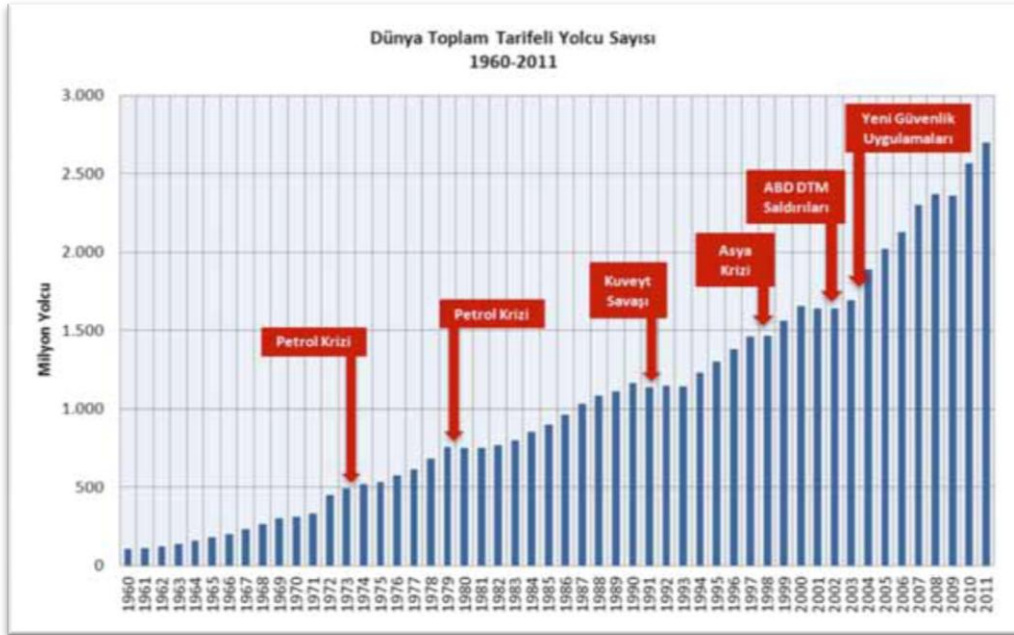
### 2.1. Uluslararası Havayolu Pazarı

Son otuz yılda dünyada giderek artan ve karmaşıklaşan küresel dinamiklerin etkisiyle havayolu taşımacılığında çarpıcı bir hareketlenme olduğu ve alternatif ulaşım sistemlerine oranla önemini gittikçe arttırdığı bilinen bir gerçektir. ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı) verilerine göre 2, dünyada 1950'lerde yıllık 100 milyon olan tarifeli yolcu hareketi, 1976 yılında 1 milyara, 2010 yılında da 5,126 milyara ulaşmıştır. Ancak bu çift yönlü trafik olup gerçek tarifeli yolcu sayısı yaklaşık 2,5 milyar olarak düşünülmelidir. 2011 yılı kesin olmayan verilerine göre taşınan yolcu sayısı 2,7 milyar civarında gerçekleşmiştir.

Dünya yolcu trafiğinin %84'ünü sağlayan 126 ülkeden 230 havayolu şirketinin üye bulunduğu

IATA (Uluslararası Hava Taşıyıcılar Birliği) 2010 yılı tarifeli yolcu sayısını 1,780 milyar olarak vermektedir. 179 ülkeden 1.650 havaalanının üye olduğu ACI (Uluslararası Havaalanları Konseyi) ise 2010 yılı toplam yolcu sayısını 2,5 milyar olarak ifade etmektedir. Yolcu sayısındaki bu farklılıklar, ICAO, IATA ve ACI'nın esas aldığı bilgi kaynaklarından oluşmaktadır.

Dünyadaki toplam iç ve dış hat tarifeli yolcu trafiği 1960-1999 yılları arasında taşınan yolcu bazında yıllık ortalama %7,29 oranında artmıştır. 2000-2011 yılları arası ortalama artış oranı ise %4,55'tir.



2010 yılında dünya hava ulaşım endüstrisi, IATA verilerine göre dolaysız olarak 5,5 milyon, toplamda ise 32 milyon iş yaratmıştır. Aynı zamanda bu endüstrinin, dünya toplam milli gelirinin %7,5'una ulaştığı, dünya şirketlerinin toplam satışlarının %25'inin havayoluna bağımlı olduğu söylenebilir. Aynı yılda 1.629 havayolu şirketi, 27.271 uçak ve 3.733 havalimanı ile bu endüstri devasa bir büyüklüğe ulaşmıştır. Kısaca bu sektör, ekonomik ve sosyal kalkınmanın en önemli sektörlerinden birisi olmuştur.

ICAO, 2005-2025 dönemi için dünyada ekonomik büyümenin (GSYH) reel anlamda yıllık ortalama %3,5 oranında olacağı ve tarifeli yolcu trafiğinin yolcu-kilometre bazında %4,6; uluslararası trafiğin %5,3 ve yurtiçi trafiğin ise %3,4 oranında artacağını öngörmektedir. En büyük gelişmenin Orta Doğu ve Asya-Pasifik Bölgesinde yaşanması beklenmekte, Avrupa ve Kuzey Amerika bölgelerinde büyümenin dünya ortalamasının altında gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. IATA tarafından yapılan 2010-2014, 2010-2019 ve 2011-2015 yılı tahminlerinde, %5,0 ile %5,8 arasında bir gelişme öngörülmektedir. IATA 2011-2015 öngörülerinde, küresel ekonomide gerilemenin aşılmasına rağmen belirsizliklerin devam etmekte olduğu dikkate alınmış, gelişmiş ülkelerdeki olumsuz gelişmelere rağmen yükselen ekonomilerin küresel büyümeyi desteklediği vurgulanarak, bu dönem için iç hat yolcu trafik artışını %5,9, uluslararası yolcu trafik artışını da %5,8 olarak belirtmiştir.

## 2.2. 2003 Yılından Beri Türk Havacılık Pazarındaki Büyüme

Türk havacılık pazarı, Türkiye’de havayolu ile seyahate yönelik talebi teşvik eden ve yeni oyuncuların pazara girmesine imkan sağlayan 2001 ve 2003 yılları arasında gerçekleşen değişikliklerin ardından önemli bir büyüme göstermiştir. Toplam yolcu sayısı %14,1 BYBO ile artmış olup, 2003’te 29,9 milyondan 2012 yılında 97,7 milyona çıkmıştır. Yurtiçi yolcu sayısı, %24,2 BYBO ile artmış olup, 2003’te 4,6 milyon olan yolcu sayısı 2012 yılında 32,3 milyona çıkmıştır. Yurtdışı yolcu sayısı ise %11,1 BYBO ile artmış olup, 2003’te 25,3 milyon olan yolcu sayısı 2012 yılında 65,4 milyona çıkmıştır.

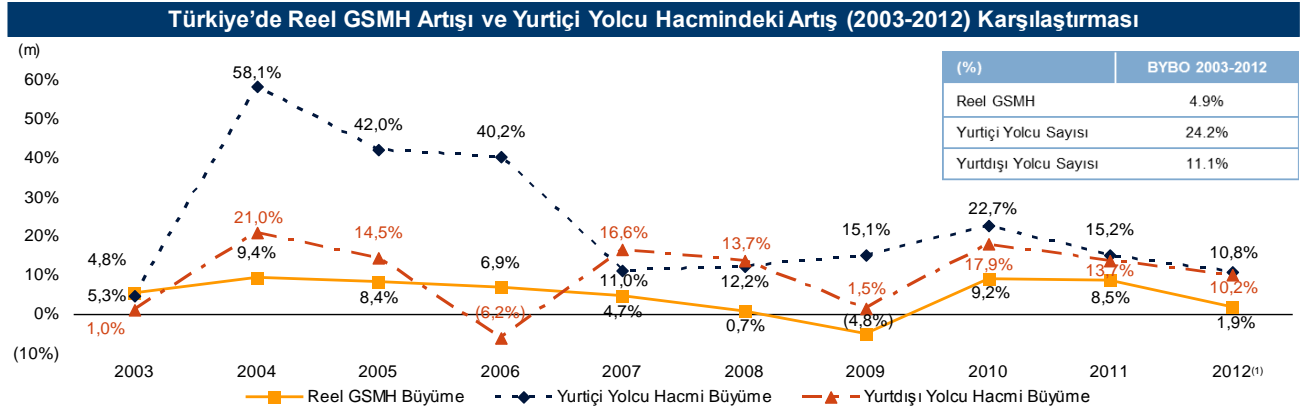
Aşağıdaki tablo Türkiye’deki 2003 ve 2012 yılları arasında yıllık yolcu sayısı büyümesinin göstermektedir.

Yıl	Yurtiçi Yolcular	Büyüme %	Yurtdışı Yolcular	Büyüme%	Toplam	Büyüme %
2003	4,6	4,8	25,3	1,0	29,9	1,5
2004	7,2	58,1	30,6	21,0	37,8	26,6
2005	10,3	42,0	35,0	14,5	45,3	19,8
2006	14,4	40,2	32,9	-6,2	47,3	4,3
2007	16,0	11,0	38,4	16,6	54,3	14,9
2008	17,9	12,2	43,6	13,7	61,5	13,3
2009	20,6	15,1	44,3	1,5	64,9	5,5
2010	25,3	22,7	52,2	17,9	77,5	19,4
2011	29,1	15,2	59,4	13,7	88,5	14,2
2012 <sup>(1)</sup>	32,3	10,8	65,4	10,2	97,7	10,4

Kaynak: DHMİ

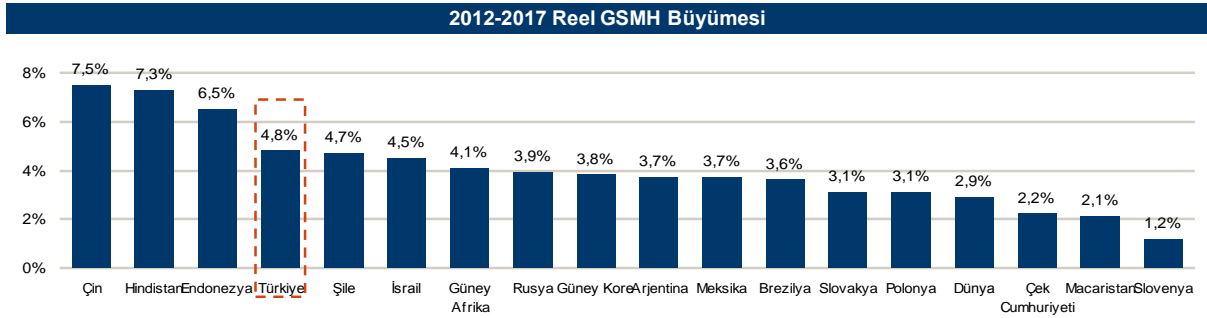


Türk havacılık endüstrisi son 10 yılda GSMH'den daha güçlü bir büyüme göstermiştir. 2003 ile 2012 yılları arasında reel GSMH %4,9 BYBO ile büyürken, iç hat yolcu sayısı artışı ise aynı dönem içinde reel GSMH büyümesinin 4,9 katı olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde yurtdışı yolcu sayısındaki artış %11,1 olup reel GSMH büyümesinin 2,3 katı olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca Türkiye'deki havacılık piyasası, makroekonomik dalgalanmalara karşı genellikle dirençli olmuştur. Örneğin, reel GSMH'nin %4,8 düştüğü 2009 yılında dahi Türkiye'deki iç hat yolcu sayısı %15,1 ve yurtdışı yolcu sayısı %1,5 artmıştır.



Kaynak: DHMI (yolcu sayısı), TÜİK (GSMH).  
Not: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü ("DHMI") datası. DHMI, yurtiçi yolcu sayılarını iki kez saymaktadır ve gösterilen rakamlar buna göre düzeltmeye tabi tutulmuştur.

İleriki dönemde, Türkiye'nin reel GSMH'sinin 2012 ile 2017 yılları arasında yaklaşık %4,8 BYBO oranında büyümesi beklenmektedir (EIU). Bu rakam, gelişmekte olan diğer piyasalara ve dünya ortalamasına (%2,9) kıyasla oldukça iyidir.



Kaynak: EIU, 2013.

### 2.3. Sabiha Gökçen Havalimanı

İstanbul'un 2. havalimanı olarak Pendik ilçesine kurulan Sabiha Gökçen Havalimanı Ocak 2001 tarihinde operasyonlarına başlamıştır. Limak Holding-GMR-Malezya Havalimanları Holding'den oluşan konsorsiyum 20 yıllık işletme hakkını alarak 1 Mayıs 2008 tarihinde havalimanını işletmeye başlamıştır. 31 Ekim 2009'da bitirilen yeni terminal ile birlikte havalimanının mevcut kapasitesi yıllık

25 milyon yolcu seviyesine yükselmiştir. Havalimanı 2010 yılında Dünya Düşük Maliyetli Havayolları Kongresi tarafından "Dünyanın En İyi Havalimanı" ödülünü almıştır.

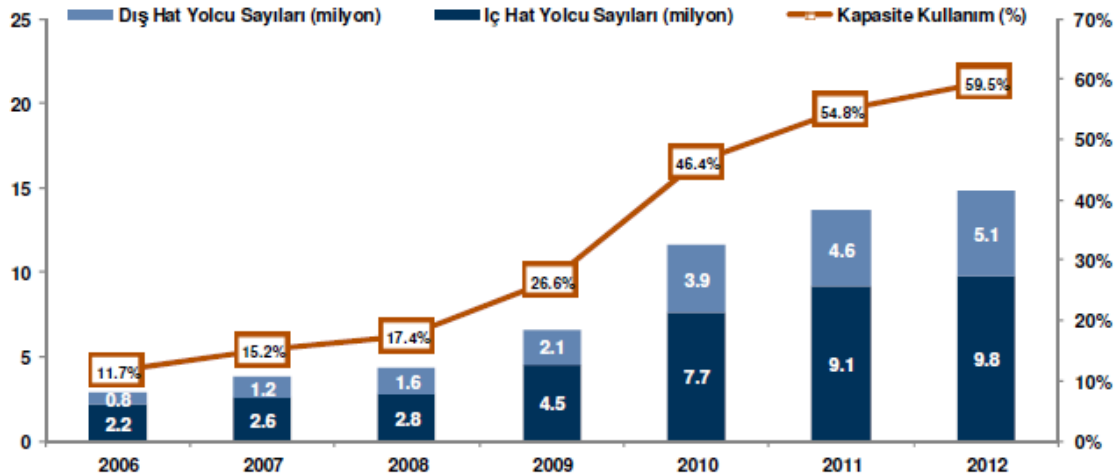


Havalimanının yeni terminal binasında ve eklerinde:

- 112 adet check-in kontuarı, 24 adet self check-in kiosku ve gelen ve giden yolcular için toplam 50 pasaport kontuarı,
- Yiyecek ve içecek şirketlerinin hizmet verdiği 5.000m2 restoran ve kafe alanı, 3 apron manzaralı lounge ve CIP salonu,
- Terminal binası ile bağlantısı olan 2 katlı VIP binası, 400m2 konferans salonu, 4.718 araç ve 72 otobüs kapasiteli dört katlı otopark,
- 8 adet büyük gövdeli veya 16 adet orta gövdeli uçağa eş zamanlı hizmet verilebilecek çoklu uçak park sistemi,
- Kara ve hava tarafından ayrı girişleri olan 128 odalı havalimanı oteli,
- 3.300 m2'si gidiş bölümü ve 1.200 m2'si geliş bölümünde olmak üzere toplam 4.500 m2'lik alana yayılan ve işletmesini SETUR'un üstlendiği Duty Free alanı bulunmaktadır.

Bursa, Yalova, Gebze, İzmit, Sakarya'daki yerleşim birimlerine de yakın olan havalimanı 20 milyonluk bir nüfusa erişebilmektedir. Bu açıdan baktığımızda Avrupa'nın en büyük nüfus erişim potansiyeline sahip havalimanları arasında yer almaktadır.

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Yolcu Sayısı ve Kapasite Kullanım Oranı(%)



Kaynak: İSG

## 2.4. Şirket'in Başlıca Güçlü Yanları

- Cazip bir pazarda büyümeye baz oluşturacak güçlü bir platform
- Düşük sabit giderler ve esnek maliyet yapısı
- Dinamik düşük bilet fiyatları yapısı ve gelişmiş gelir yönetimi sistemi
- Modern, genç ve büyüyen filo
- Penetrasyon oranı düşük bölgelere yakın, modern bir merkez üssü
- Güçlü Marka
- Yetkin, girişim odaklı yönetim takımı ve yönetim kurulu ile kendini adanmış, itibarlı bir ana hissedar
- Pegasus network'ü her yıl genişlemekte ve bunu sürdürülebilir kılmak için etkin bir şekilde yeni fırsatlar aramaya devam etmektedir.



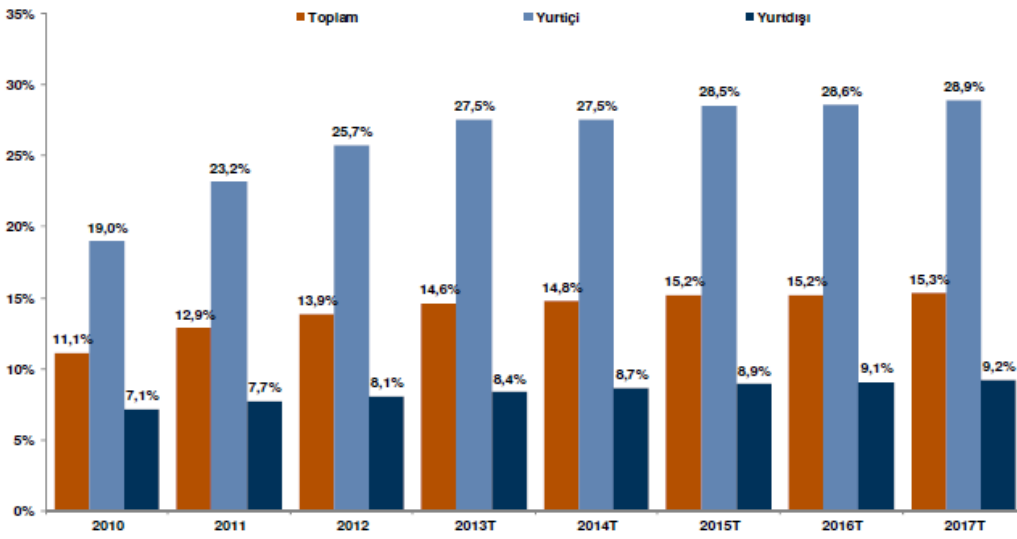
## 2.5. Şirket'in Pazar Payı Gelişimi

2005 yılında Esas Holding tarafından satın alınmasının ardından Pegasus, iş modelini düşük maliyetli ağ ("network") taşıyıcısı olarak değiştirerek; genç filosuyla makul fiyatlı ve zamanında kalkış performansı yüksek hizmet sunumuna odaklanmıştır. Bu düşük maliyetli işletme stratejisinin başarıyla uygulamasının sonucu olarak, hem yurtiçi hem de yurtdışı hatlarda yürütülen faaliyetler hızlı bir şekilde artırılmıştır. 2006 ile 2012 yılları arasında Pegasus'un yolcu sayısı %31,4, tarifeli yolcu sayısı ise %43,7'lik bir birleşik yıllık büyüme oranı ile artarken, aynı dönemde Türkiye pazarında aynı oran %12,8 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu dönem zarfında Şirket, yolcu sayısı bazında Türkiye'nin en hızlı büyüyen havayolu olmanın yanı sıra, OAG verilerine göre 2011 ve 2012 yılları karşılaştırıldığında, koltuk kapasitesi açısından Avrupa'nın en büyük 25 havayolu şirketi arasında en hızlı büyüyen havayolu olmuştur.

Şirket; İstanbul'da yer alan ve modern bir yapı olan Sabiha Gökçen Havaalanı'ndaki merkez üssü ağırlıklı olmak üzere, yurtiçi ve yurtdışı uçuş ağı kapsamında kısa ve orta mesafeli, noktadan

noktaya ve transit yüksek sıklıkta uçuşlar sunmaya odaklanmıştır. Ayrıca Adana, Antalya ve İzmir'deki diğer yurtiçi üslerden de tarifeli seferler sunulmaktadır. 31 Mart 2013 tarihi itibarıyla Pegasus; Türkiye'de (açıklanan ve bilet satışına açılan 5 destinasyon da dahil) 29; Avrupa (Kuzey Kıbrıs dahil), Bağımsız Devletler Topluluğu ve Ortadoğu'da ise 41 destinasyona (açıklanan ve bilet satışına açılan 2 destinasyon da dahil) tarifeli yolcu seferleri sunulmaktadır. Ayrıca ana faaliyet konusu olan havayolu yolcu taşıma hizmetlerine ilave olarak Pegasus tarafından çeşitli yan hizmetler sunulmakta; gıda ve içecek ürünlerinin ön siparişlerinin alınması ve bunların uçuş sırasında satışı, fazla bagaj ücretleri, rezervasyon değiştirme ve iptal ücretleri, havaalanı check-in ücretleri, koltuk seçme ücretlerinden elde edilen gelirler ve uluslararası uçuşlarda gümrüksüz ürünlerin satışı gibi bu yan hizmetlerden gelir elde edilmektedir. Bunun yanında Şirket; diğer faaliyetlerine göre, tur operatörlerine yönelik düşük hacimli charter ve split charter seferleri de düzenlemektedir. Köklü, yüksek marjlı ve düşük kredi riski içeren tur operatörlerine odaklanmak suretiyle charter operasyonlarının devam etmesi planlanmakla birlikte, charter uçuşlar için kullanılan uçakların, yeni trafik hakları elde edildikçe uluslararası ve yurtiçi tarifeli hatlara kaydırılması hedeflenmektedir. Bunların yanı sıra; uçaklara yönelik wet lease ve alt charter hizmetleri, kargo hizmetleri ile pilot, mürettebat ve teknik personel eğitim hizmetleri de dahil olmak üzere bazı diğer hizmetler de sunulmaktadır.

Pegasus Pazar Payı Gelişimi (%)



Kaynak: Pegasus, DHMİ, İş Yatırım

## 2.6. Düşük Maliyetli Network Taşıyıcı İş Modeli (LCC Model)

Pegasus, İstanbul'un konumu ve yerel pazarın gerekliliklerinden dolayı kuruluşundan itibaren "hub and spoke" ve "point to point" modellerinin bir kombinasyonunu uygulamaktadır. Pegasus'un uçuş ağına baktığımız zaman hem ana üs bağlantılı uçuşlar sunmakta hem de Antalya, İzmir ve Adana üslerinden noktadan-noktaya uçuşlar gerçekleştirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iki modeli de birleştiren Pegasus "Düşük Maliyetli Ağ Taşıyıcısı" olarak adlandırılabilir. Ağ taşıyıcı olarak İstanbul Sabiha Gökçen ana üsünden sunduğu aktarmalı seferlerle transit yolcu sayısını ve doluluk oranlarını arttırabilmektedir. 2012 yıl sonu itibarıyla Şirket'in yurtdışı yolcu rakamları içinde transit yolcunun %22 oranında payı bulunmaktadır. Diğer bir yandan İzmir, Antalya ve Adana üslerinden sunduğu noktadan-noktaya uçuşlar ile de yeni pazarlar yaratmakta, yolcuları sunulan hizmeti çeşitlendirmekte ve kendini pazarda farklı bir yerde konumlandırmaktadır.

Geleneksel hizmet veren havayolları "hub and spoke" olarak adlandırılan bir veya birkaç ana üs bağlantılı uçuşlar gerçekleştirirken, düşük maliyetli havayolları daha çok "point-to-point" olarak adlandırılan noktadan-noktaya uçuşlar yapmayı tercih etmektedirler. Bu tercihin arkasında uçakların kesintisiz olarak kullanılarak günlük kullanım sürelerinin arttırılması, uçuş ekibinin daha etkin çalıştırılması ve normalde aktarmalı olarak uçacak yolcuya direk uçuş hizmetinin verilerek yeni bir pazar yaratılması yatmaktadır.

Pegasus "Continuous Improvement Team" adını verdiği CIT takımı ile uçuş prosedürlerinden teknik konulara kadar birçok alanda maliyetlerin nasıl azaltılabileceği konusunda çalışmaktadır. Ayrıca Şirket çalışanların da bu sürece katılması konusunda da çaba sarf etmektedir. Bu amaçla yeni fikirler ve uygulama önerileriyle gelen çalışanlar ödüllendirilmektedir.

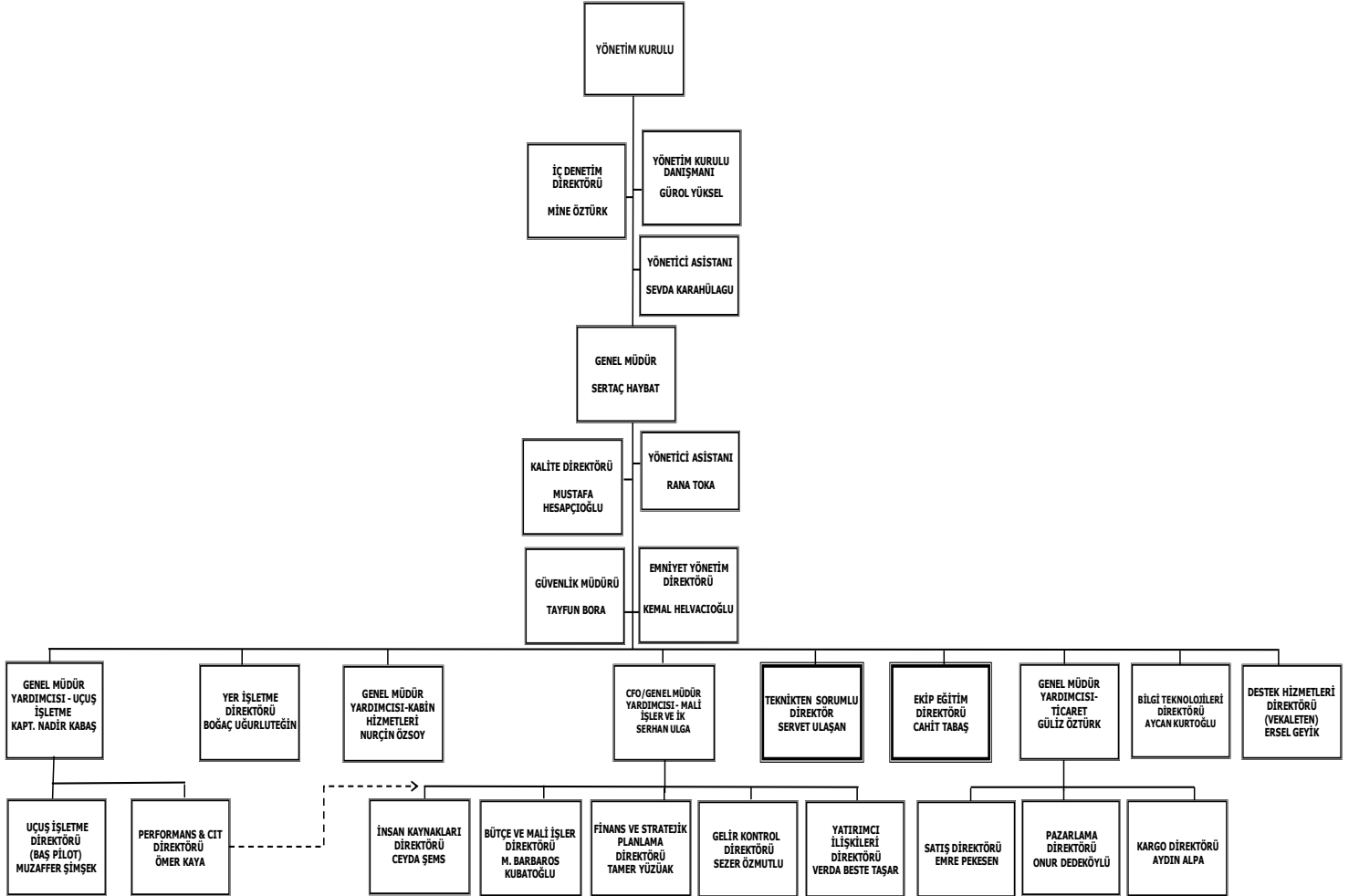
Uygulanan politikalar içinde uçuş prosedürleriyle ilgili uygulamalar dikkat çekerken, ağırlık azaltılması uygulamaları Şirket'i ekstra maliyetlerden kurtarmaktadır.

### ***Düşük Maliyetli Taşıyıcı Modelinde Temel Prensipler***

- Maliyetlere odaklanma
- Düşük fiyatlar
- Yüksek zamanında kalkış performansı
- Modern ve düşük yakıt tüketimine sahip filo
- "À la carte" ürün ve servisler sunma, yan gelirleri artırma
- Kısa / orta mesafeli uçuşlar
- Tek kabin sınıfı
- Uçakların yüksek verimlilikle kullanımı
- Uygun fiyat almak adına büyük ölçekli uçak siparişleri
- Satış kanalı olarak internete odaklanma

### 3. YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISINA İLİŞKİN BİLGİLER

#### 3.1. Organizasyon Şeması



### 3.2. Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Komiteler ve Personel Hakkında Bilgiler

#### ➤ Yönetim Kurulu Üyeleri:

Adı Soyadı	Görevi	İş Adresi	Temsil Ettiği Tüzel Kişilik	Son 5 Yılda Ortaklıkta Üstlendiği Görevler	Görev Süresi / Kalan Görev Süresi	Sermaye Payı	
						(TL)	(%)
<b>Ali İsmail Sabancı</b>	Yönetim Kurulu Başkanı	Esas Plaza Rüzgarlıbahçe Mah. Kavak Sok.No:3	Ortak	Yönetim Kurulu Başkanı	1 yıl	874,810	1,17
<b>Hüseyin Çağatay Özdoğru</b>	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	Beykoz-İstanbul	-	Yönetim Kurulu Üyesi	1 yıl	-	-
<b>Sertaç Haybat</b>	Yönetim Kurulu Üyesi	Aeropark, Yenişehir Mah.Osmanlı Bulvarı No:11 Kurtköy/Pendik-İstanbul	-	Genel Müdür	1 yıl	-	-
<b>Şükrü Emre Berkin</b>	Yönetim Kurulu Üyesi		-	Yönetim Kurulu Üyesi	1 yıl	-	-
<b>Raymond Douglas Webster</b>	Yönetim Kurulu Üyesi		-	-	1 yıl	-	-
<b>Conor John McCarthy</b>	Yönetim Kurulu Üyesi		-	Yönetim Kurulu Üyesi	1 yıl	-	-
<b>Mehmet Cem Kozlu<sup>(1)</sup></b>	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız üye)		-	-	1 yıl	-	-
<b>Mehmet Sağiroğlu<sup>(1)</sup></b>	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız üye)		-	-	1 yıl	-	-

(1) Yönetim kurulu kararıyla seçilmiştir, yerine geldiği üyenin kalan görev süresi boyunca görev alacaktır ve ataması bir sonraki genel kurulda ortakların onayına tabidir.

➤ **Yönetimde Söz Sahibi Olan Personel:**

Adı Soyadı	Görevi	İş Adresi	Son 5 Yılda Ortaklıkta Üstlendiği Görevler	Sermaye Payı	
				(TL)	(%)
<b>Sertaç Haybat</b>	Genel Müdür	Aeropark, Yenişehir Mah.Osmanlı Bulvarı No:11 Kurtköy/Pendik- İstanbul	Genel Müdür	-	-
<b>Serhan Ulga</b>	Mali İşler ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı		-	-	-
<b>Tayfun Bora</b>	Güvenlik Müdürü		-	-	-
<b>K. Mustafa Helvacıoğlu</b>	Emniyet Yönetim Direktörü		-	-	-
<b>Nadir Kabaş</b>	Uçuş Operasyonlarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı		Uçuş İşletme Direktörü Kaptan (Baş) Pilot	-	-
<b>Aycan Kurtoğlu</b>	Bilgi Teknolojileri Direktörü		-	-	-
<b>Boğaç Uğurluteğin</b>	Yer İşletme Direktörü		-	-	-
<b>Nurçin Özsoy</b>	Uçuş Hizmetlerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı		-	-	-
<b>Güliz Öztürk</b>	Ticaretten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı		Tarifeli Uçuşlar Müdürü (2005-2008) Tarifeli Uçuşlar Satış Direktörü (2008-2010)	-	-
<b>Mustafa Hesapçıoğlu</b>	Kalite Direktörü		-	-	-
<b>Verda Beste Taşar</b>	Yatırımcı İlişkileri Direktörü	-	-	-	



<b>Cahit Taşbaş</b>	Eğitim Direktörü		-	-	-
<b>Servet Ulaşan</b>	Teknikten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı		-	-	-
<b>Mine Öztürk</b>	İç Denetim Direktörü		-	-	-
<b>Gürol Yüksel</b>	Yönetim Kurulu Danışmanı ve İzAir Genel Müdürü	-	-	-	-
<b>Utkan Önder</b>	PUEM Genel Müdürü	-	-	-	-
<b>İlgar Alptekin</b>	Air Manas Genel Müdürü	-	-	-	-

➤ **Denetim Kurulu**

27 Mart 2013 tarihli Şirket olağan genel kurul toplantısında, DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. bağımsız denetçi olarak seçilmiştir.

➤ **Komiteler**

Yönetim Kuruluna Esas Sözleşme'nin 13. maddesinde belirtilen doğrultuda destek olmak amacıyla Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Adaylık ve Atamalar Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi kurulmasına ilişkin çalışmalar devam etmektedir.

#### 4. FİNANSAL DURUM

<b>KONSOLİDE BİLANÇO SONUÇLARI (TL)</b>			
	<b>31.Mar.13</b>		<b>31.Ara.12</b>
<b><u>VARLIKLAR</u></b>			
Dönen Varlıklar	430.617.195		339.329.147
Duran Varlıklar	1.832.342.477		1.869.681.888
<b>Toplam Varlıklar</b>	<b>2.262.959.672</b>		<b>2.209.011.035</b>
<b><u>KAYNAKLAR</u></b>	<b>31.Mar.13</b>		<b>31.Ara.12</b>
Kısa Vadeli Yükümlülükler	635.353.122		538.075.762
Uzun Vadeli Yükümlülükler	1.311.083.516		1.343.583.125
Özkaynaklar	316.523.034		327.352.148
<b>Toplam Kaynaklar</b>	<b>2.262.959.672</b>		<b>2.209.011.035</b>
<b>KONSOLİDE GELİR TABLOSU SONUÇLARI (TL)</b>			
	<b>31.Mar.13</b>		<b>31.Mar.12</b>
Satış Gelirleri	386.043.713		278.905.791
Brüt Kar	37.370.497		- 56.413.981
Faaliyet Karı/(Zararı)	45.442		- 83.702.935
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	471.591		- 100.258.246
<b>Net Dönem Karı/(Zararı)</b>	<b>-</b>	<b>6.322.187</b>	<b>- 105.712.175</b>
<b>FİNANSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ (TL)</b>			
	<b>31.Mar.13</b>		<b>31.Mar.12</b>
<b>Operasyonel EBITDAR</b>	52.111.530		- 21.033.867
<i>Marj</i>	13,8%		-8,1%
<b>EBT</b>	471.591		- 100.258.246
<i>Marj</i>	0,1%		-35,9%
<b>Misafir Başına Yan Gelir</b>	19,5		16,6
<b>Hisse Başına Kazanç</b>	-	0,1	- 1,4
	<b>31.Mar.13</b>		<b>31.Ara.12</b>
<b>Düzeltilmiş Operasyonel Net Borç (1)</b>	1.757.821.600		1.765.424.406

1.Düzeltilmiş net borç, finansal borçtan nakit ve benzeri değerlerin ve PDP'lerin 50%'inin çıkarılması ve operasyonel kiralamaaların 7 katı üzerinden aktifleştirilerek (ayrıca ara dönemlerde yıla tamamlanarak)eklenmesi ile bulunmuştur.

## 5. TRAFİK SONUÇLARI

### Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Ocak-Mart Dönemi Trafik Sonuçları

<b>İç Hat</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Değişim %</b>	
Misafir Sayısı (milyon)	2,1	1,68	25,50%	
Koltuk Sayısı (milyon)	2,61	2,19	19,20%	
Doluluk oranı (%)	80,50%	76,50%	4,00%	pp
Konma	13.858	11.864	16,80%	
Konma başına misafir	152	141	7,40%	
ASK (milyon)	1.502	1.273	18,00%	

<b>Dış Hat (1)</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Değişim %</b>	
Misafir Sayısı (milyon)	1,15	0,86	33,10%	
Koltuk Sayısı (milyon)	1,54	1,22	25,80%	
Doluluk oranı (%)	74,50%	70,40%	4,10%	
Konma	8.381	6.647	26,10%	pp
Konma başına misafir	137	130	5,60%	
ASK (milyon)	2.241	1.695	32,20%	

<b>Toplam</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Değişim %</b>	
Misafir Sayısı (milyon)	3,25	2,54	28,10%	
Koltuk Sayısı (milyon)	4,15	3,42	21,60%	
Doluluk oranı (%)	78,30%	74,30%	4,00%	
Konma	22.239	18.511	20,10%	
Konma başına misafir	147	137	7,00%	
ASK (milyon)	3.743	2.967	26,10%	
Blok Saat	36.613	32.264	13,50%	
Ortalama günlük uçak kullanımı (Blok Saat)	10,9	9,5	14,50%	
Tarifeli yolcu seferleri sunulan destinasyon sayısı (2)	70	53	-	

(1) Charter operasyonel sonuçları dahildir.

(2) Dönem sonu itibarıyla açıklanan ve bilet satışına açılan destinasyonlar dahildir.

## 6. FİLO DURUMU, YATIRIMLAR, TEŞVİKLER VE YATIRIM POLİTİKALARI

UÇAK TİPİ	MENZİL (km)	UÇAK SAYISI			KOLTUK KAPASİTESİ			ORTALAMA FİLO YAŞI
		31 Mar 2011	31 Mar 2012	Artış (%)	31 Mar 2011	31 Mar 2012	Artış (%)	
Boeing 737-400	3.148	2	1	-50,00%	336	168	50,00%	15,00
Boeing 737-800	4.630	35	38	8,57%	6.615	7.182	8,57%	3,07
<b>TOPLAM</b>		<b>37</b>	<b>39</b>	<b>5,41%</b>	<b>6.951</b>	<b>7.350</b>	<b>5,74%</b>	<b>3,37</b>

Pegasus; 2005 yılından beri, 40 adet yeni 737-800NG tipi uçak için Boeing firmasına kesin satın alma siparişi vermiş ve bu uçakların 35'i teslim alınmıştır. 31 Mart 2013 tarihi itibarıyla, yeni 737-800NG tipi uçaklar için Boeing firmasına verilmiş olan sipariştan kalan 5 uçağın ilkinin 2013 yılında, kalan uçakların ise her yıl için iki uçak olmak üzere 2014 ve 2015 yıllarında teslim alınması beklenmektedir.

Aşağıdaki tablo, Airbus Siparişi'nden gelecek ilk uçağın 2015'te teslim alınacağı ve ayrıca filodan uçak çıkışı olmayacağı varsayımıyla, 2013 ile kesin siparişin tamamlanacağı tarih olması tahmin edilen 2022 arasında Pegasus filosunda yaşanacak büyümeyi göstermektedir.

Uçak Tipi	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Boeing 737-800NG</b>	2 <sup>(1)</sup>	2	2	-	-	-	-	-	-	-
<b>Airbus A320neo</b>	-	-	2	5	5	10	14	13	8	-
<b>Airbus A321neo</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	5	13

- (1) 31 Mart 2013 tarihi itibarıyla, 2013 yılında teslim alınması planlanan 2 yeni Boeing 737-800NG tipi uçaktan biri teslim alınmıştır.
- (2) Pegasus'un Airbus Siparişi'nde sahip olduğu 25 uçak opsiyonunun bir bölümünü veya tamamını kullanmak istemesi durumunda, Pegasus ile Airbus arasında teslimatların daha erken yapılmasına yönelik bir anlaşma olmaması durumunda, teslimatlar 2022'den sonra başlayacaktır.

Şirket, sürekli olarak filo ihtiyacını ve piyasa şartlarını analiz etmektedir. Henüz uçakların sahip olmak ya da operasyonel kiralama yoluyla edinmek konusunda kesin kararını vermemiş olmakla birlikte, Airbus A320neo ve A321neo tipi uçaklardan oluşacak filoyu ise aktif bir şekilde yönetmeyi ve sahip olunan uçakların ve operasyonel kiralama konusu uçakların dengeli bir portföyünü idame ettirmeyi planlamaktadır. Mevcut filo planlamasına göre ve Airbus Siparişi'nden teslimlerin 2015'te başlayacağı varsayımıyla; filonun 31 Aralık 2013, 2014 ve

2015'te sırasıyla 44, 47 ve 52 uçaktan oluşması beklenmektedir. Bu rakamlar, İzAir filosunda bulunması planlanan 5 adet Boeing 737-800NG'yi de içermektedir. Aynı tarihlerde ortalama filo büyüklüğünün ise sırasıyla 43, 46 ve 52 olması beklenmektedir.

Boeing ve Airbus firmalarına verilen siparişler, liste satın alma fiyatları üzerinden verilmiş olan gizli fiyat ve ödeme koşulları imtiyazlarına ve ayrıca (Airbus için belli bir sınıra kadar) eskalasyon ayarlaması maddelerine bağlı olarak yapılacak ayarlamalara tabi bulunmaktadır ve bu nedenle sipariş edilen uçaklar için Şirket tarafından ödenen fiili satın alma fiyatı, ilgili uçakların liste fiyatlarından, tipik olarak daha düşük olmak üzere, farklı olacaktır. Bu esaslar uyarınca, teslimat tarihinde ödenecek olan teslimat tarihindeki tahmini fiyatları (fiyat ve ödeme koşulları hariç tutulmakla birlikte tahmini fiyat artışı ve uçak konfigürasyonundan kaynaklanan ayarlamalar göz önüne alındığında) baz alındığında, 2013 ila 2022 yılları arasında teslim edilecek olan Boeing uçaklarını kapsayan kesin siparişler ile Airbus Siparişi için yapılması beklenen toplam yatırım harcamaları 31 Aralık 2012 itibarıyla 12,5 milyar ABD doları olup; bunun 0,5 milyar ABD dolarlık kısmı 5 adet yeni Boeing 737-800NG tipi uçağı kapsayan yatırım harcamalarından, yaklaşık 12,0 milyar ABD dolarlık kısmı ise Airbus A320neo ve A321neo uçaklarını kapsayan (opsiyon hakkının tamamının kullanıldığı varsayımıyla) 75'i kesin 25'i opsiyonel toplam 100 uçaklık Airbus Siparişi'nden kaynaklanan yatırım harcamalarından oluşmaktadır. Planlanan yatırım harcamalarının fonlanması için kullanılması öngörülen kaynaklar, halka arz işleminden elde edilecek hasılanın bir kısmı, temin edilecek borçlar ve operasyonlardan elde edilecek nakit şeklindedir. Şirket, yakın vadede sadece filo dışı kısıtlı yatırım harcamaları olacağını tahmin etmektedir.

## **7. FİNANSMAN VE RİSK YÖNETİM POLİTİKALARI**

### **7.1. Kur Riski Yönetimi**

Şirket, özellikle Türk lirası gelir, ABD doları bazlı borçlanma ve yakıt alımları gibi Avro dışındaki para birimlerinde işlemler gerçekleştirmektedir. Avro dışındaki para birimleri ile gerçekleştirilen bu işlemler Şirket'i kur riskine maruz bırakmaktadır. Kur riski, onaylanmış politikalara dayalı olarak yapılan vadeli döviz alım/satım sözleşmeleri ile yönetilmektedir.

### **7.2. Akaryakıt Fiyat Riski Yönetimi**

Şirket, yakıt planlamalarının kesinliğini artırmak ve yakıt fiyatlarına ilişkin riskten korunmak amacıyla finansal piyasalarda, 12 aya kadar olan dönemlerde gerçekleşmesi öngörülen yakıt tüketiminin tahmini maliyetinin %60'a kadar olan kısmı için finansal kuruluşlar ile taraf olduğu çeşitli opsiyonlar ve swap düzenlemeleri yoluyla finansal riskten korunma işlemleri yapmaktadır. Yakıt fiyatlarına ilişkin riskten korunma programının ilk tam yıl uygulandığı sene olan 2012 yılında toplam yakıt tüketiminin %45'i finansal riskten korunma işlemlerine konu edilmiştir. 31 Mart 2013 tarihi itibarıyla, 2013 yılı tahmini yakıt tüketiminin %47,3'ü için finansal riskten korunma işlemleri yapılmıştır.

### **7.3. Faiz oranı riski yönetimi**

Grup'un sabit ve değişken faiz oranları üzerinden borçlanması, Grup'u faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. Grup, uygun bir değişken ve sabit faizli borç oranı kullanmak yolu ile faiz riskini yönetmeyi amaçlamaktadır.

### **7.4. Likidite riski yönetimi**

Grup, tahmini ve fiili nakit akımlarını düzenli olarak takip ederek ve finansal varlıkların ve yükümlülüklerin vadelerinin eşleştirilmesi yoluyla yeterli fonların ve borçlanma rezervinin devamını sağlayarak, likidite riskini yönetir.

## **8. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

Şirket, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum amacıyla esas sözleşmesinde, Kurumsal Yönetim Komitesi, Adaylık ve Atamalar Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi kurulacağını belirtmiştir. Söz konusu komitelerin oluşturulmasına yönelik çalışmalar devam etmekte olup sene içinde yapılacak olan ilk Yönetim Kurulu toplantısında onaya sunulacaktır.