

Türk Hava Yolları'nın Havacılık Sektöründeki Konumu

Yrd. Doç. Dr. Haşmet GÖKIRMAK

Süleyman Şah Üniversitesi

İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü

hgokirmak@ssu.edu.tr

Özet

1983 yılında yürürlüğe giren Sivil Havacılık Kanunu ile Türk sivil havacılık sektöründe serbestleşme yönünde önemli bir adım atılmıştır. Bu kanunla başlayan dönemde özel sektör havayolları şirketlerinin sayısı, filo kapasiteleri ve şirketlerin sektörden aldıkları payda önemli artışlar gözlenmiştir. Bu dönemde artan rekabet şartları karşısında, Türk Hava Yolları (THY) da filosunu geliştirmeye başlamış ve hizmet standartlarını yükseltme çabasına girmiştir. Bu çalışmada; Türk Sivil Havacılık sektörünün ve THY'nin son otuz yıldaki gelişimi incelenerek, Pazar Güçleri (Porter) Analizi ve Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler ve Fırsatlar (SWOT) Analizi kullanılarak mevcut durum, karşılaşılan sorunlar ve fırsatlar ortaya konulmuştur. THY'nin özelleştirilmesi, kurum kararlarının ticari şartlara göre alınmasını ve kurumun devlet baskısı olmadan daha etkin yönetilmesini mümkün kılacaktır. Diğer taraftan, THY yan kuruluşları ve Star Alliance ile olan sinerjisini artırarak operasyon gelirlerini artırabilir ve finansal risklerini azaltılabilir. Bu da THY'nin rakiplerinin pazara giriş temayüllerini azaltmak için avantaj sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Türk Hava Yolları, Havayolları, Kamu kurumları özelleştirmeleri

Competitive Position of Turkish Airlines in the Aviation Industry

Abstract

Civil Aviation Act, which came into force in 1983, was a major step in the direction of liberalization of the Turkish civil aviation sector. The number of private sector airlines, fleet capacity and their share in the market increased significantly. Turkish Airlines (THY), in the face of increasing competition, upgraded its fleet and service standards. In this study, the developments in Turkish Civil Aviation Sector and THY are examined and the Porter Market Forces Analysis and SWOT Analysis used to identify the problems and opportunities for THY. However, THY is constantly subjected to government intervention in the selection of domestic and international routes causes political factors rather than economic factors to be used in determining the new destinations. Privatization of THY will increase efficiency and service quality while reducing costs to the consumer.

Keywords: Airlines, Turkish Airlines, State-owned enterprises, privatization of airlines

JEL Codes: L93, D43, L98, R41, L43

GİRİŞ

Havayolu sektörü ulusal ekonomiler için stratejik bir öneme sahiptir. Verimlilikteki büyüme ve gayri safi milli hasıla etkin ve büyüyen bir hava ulaşım sistemi ile doğrudan ilintilidir. Havayolları turizm, iş faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve bazı ürünlerin ihracatı için önemlidir.

1983 yılında yürürlüğe giren Sivil Havacılık Kanunu ile başlayan dönemde özel sektör havayolları şirketlerinin sayısı, filo kapasiteleri ve şirketlerin sektörden aldıkları payda önemli artışlar gözlenmiştir. Bu dönemde artan rekabet şartları karşısında, Türk Hava Yolları (THY) da filosunu geliştirmeye başlamış ve hizmet standartlarını yükseltme çabasına girmiştir. Bu çalışmanın ana amacı, THY'nin sektör içindeki gelişimini etkileyen temel sorunları analiz ederek muhtemel çözüm önerilerini ortaya koymaktır.

İkinci bölümde Türk Sivil Havacılık sektöründeki gelişmeler özetlenmiştir. Üçüncü bölümde son yıllarda uluslararası havayolu sektöründe yaşanan önemli gelişmeler incelenmiş ve sektörün gelecek senaryoları değerlendirilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde THY'nin son yıllardaki gelişimi özetlenmiştir. Beşinci bölümde THY'nin sektördeki durumu "Pazar Güçleri (Porter) Analizi" ile incelenmiştir. Altıncı bölümde şirketin iç dengeleri, sorunları ve karşılaşılabilecek olası tehditler ve fırsatlar "Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler ve Fırsatlar (SWOT) Analizi" ile değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde çalışmanın genel değerlendirmesi ve öneriler sunulmuştur.

1. Uluslararası Havayolu Sektörünün Son Yıllardaki Gelişmeleri

Sivil havacılık sektörü ekonomik gelişmelere son derece duyarlıdır. Dünya ekonomisindeki büyüme yavaşladığında, hava yolculuğu ve hava taşımacılığı için talep artışı da yavaşlamaktadır. Ekonomik krizler hava taşımacılığında beklenenden daha düşük bir talep oluşmasına neden olmaktadır. Bu da kapasitenin düşük oranda kullanılması anlamına gelmektedir. Bunun sonucunda koltukların ve kargo hacminin düşük fiyatlarla doldurulmaya çalışılması birim gelirlerin düşük olmasına sebep olmaktadır. Ekonomik krizi tetikleyen diğer dış faktörler de mevcutsa krizin etkileri havayolu sektörü üzerinde daha derin veya daha uzun ömürlü olabilmektedir. Bu dönemlerde insanların iş ve gezi yolculukları için uçak kullanım talebinin düştüğü görülür. Boeing ve Airbus önümüzdeki yirmi yılda sektörün geleceği hakkında bir takım tahminlerde bulunmuşlardır.

Airbus'ın her yıl yayımladığı Global Market Forecast for 2012-2031 Raporuna göre havacılık sektöründe beklenen önemli gelişmeler şunlardır:

- Gelişmekte olan piyasaların hızlı, ekonomik ve demografik büyümesi hem havayollarına talebi artırmakta hem de artan talepten faydalanma fırsatı yaratmaktadır.
- Dünyada havacılık piyasaların serbestleştirilmesi havayollarına daha

fazla pazar erişimi ve yolcular için de daha çok seçenek sağlamaktadır.

- Özellikle Asya'da olmak üzere, düşük maliyetli taşıyıcıların sayısının tüm dünyada artması beklenmektedir.
- Mega şehirlerin ortaya çıkması ve havaalanlarında artan tıkanıklığın artması beklenmektedir (Airbus, 2012).

Boeing firması tarafından gelecek 20 yıla ait havacılık endüstrisi tahminlerini içeren Current Market Outlook raporları her yıl yayımlanmaktadır. Bu rapora göre 2011-2030 yıllarını kapsayan dönemde uzun vadeli eğilimler konusunda iyimser tahminler söz konusudur. Boeing yolcu trafiği parametresi için önümüzdeki 20 yıl yıllık %5,1'lik bir büyüme öngörmektedir. Bu öngörü havacılık sektörü için uzun vadeli büyüme eğilimine paraleldir. Kargo taşımacılığı sektörü için de yıllık %5,6 büyüme beklenmektedir.

3. Ulusal Havayolu Sektörünün Son Yıllardaki Gelişmeleri

İkinci Dünya Savaşı sonrası modern uçak üretimi ve yeni havalimanlarının inşasına önem verilmesiyle Türk Havacılık sektöründe önemli gelişmeler gözlenmiştir. Korul ve Küçükönel (2003), Sivil Havacılık Kanunu'nun 1983 yılında yürürlüğe girmesiyle, hava taşımacılığı sektörünün serbestleşmesi konusunda önemli bir adım atıldığını belirtmiştir. Bu kanun ile ülkede özel havayolu şirketlerinin kurulmasına ve faaliyet göstermesine izin verilmiş, böylece havayolu sektörü belirgin bir gelişme sürecine girmiştir. Yeni kanunla başlayan dönemde özel sektör havayolu şirketlerinin koltuk kapasitelerinde ve pazar paylarında önemli artışlar meydana gelmiştir. Hâlihazırda ülkemizde biri devlete ait olmak üzere 14 havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir (SHGM, 2013).

Bu dönemde artan rekabet şartları karşısında THY'nin de bir modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirmeye başladığı, hizmet standartlarını yükseltme çabasına girdiği ve yurtiçi hatlardan ziyade ekonomik açıdan avantajlı dış hatlara yönelmekte olduğu görülmektedir.

Serbestleşme sürecinin ilk aşamasında ülke genelinde havalimanlarının standartlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Hava trafik kontrol, haberleşme, seyrüsefer hizmetleri, yer hizmetleri ve benzeri hizmetlerin kalite ve güvenilirliğini arttırmaya yönelik yatırımlar da sürdürülmüştür. Daha sonraları yerel yönetimlerin de katkılarıyla küçük havalimanları da inşa edilmeye başlanmıştır. Genel Kurmay Başkanlığı ile Ulaştırma Bakanlığı arasında 1986 yılında imzalanan bir protokol ile askeri havaalanlarının sivil hava ulaşımına da açılması sağlanmıştır.

'Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir' hedefi ile 2003 yılında başlatılan "Bölgesel Havacılık Politikası" kapsamında hayata geçirilen projeler, ülkemizde sivil havacılığın hızla gelişmesine neden olmuştur. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) 5431 sayılı yasa ile yeniden yapılandırılarak düzenleme, denetleme ve kural koyma konusunda yetkin bir otorite konumuna getirilmiştir. Böylece sadece havayolu işletmelerinin değil

havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri, uçak bakımı, uçuş okulları, hava taksi işletmeciliği gibi diğer sektör aktörlerin de gelişim süreçleri ve birbirleri ile etkileşimlerinin bütünleşik bir plan ve program dahilinde yapılması yönünde önemli projeleri hayata geçirme imkânı oluşturmuştur. 2002 yılında 2 merkezden 25 noktaya sefer gerçekleştirilirken atıl havaalanlarının sivil uçak trafiğine açılması ile günümüzde 6 havayolu işletmesi tarafından 7 merkezden toplam 48 noktaya uçuş gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

SHGM Yıllık Raporlarına (2002-2013) göre; 2002 yılında, iç hatlarda 8,5 milyon olan yolcu sayısı, 2012 yılında 64,7 milyona ulaşmıştır. Aynı yıllar arasında, dış hat yolcu sayısı 25 milyondan, 65,6 milyona yükselmiştir, böylece iç ve dış hatlarda taşınan yolcu sayısı geçtiğimiz yıl itibarı ile 130,3 milyona ulaşmıştır. 2002 yılında iç ve dış hatlarda uçak trafiği toplam 532.531 iken, 2012 yılında bu rakam 1.376.486'ya ulaşarak rekor gelişme kaydetmiştir. Sadece iç hatlarda 2002 yılında 158.000 olan uçak trafiği 2012 yılında 601.000'e yükselmiştir. 2002 yılında havayolu taşımacılığı yapan işletme sayısı 13 iken, bu sayı bugün 14'e yükselmiştir.

Yine SHGM Yıllık raporlarına (2002-2013) göre; uçak filosuna 216 hava aracının eklenmesi ile Türk tesciline kayıtlı büyük gövdeli hava aracı sayısı 150'den 366'ya ulaşmıştır. Havacılık sektöründe çalışan personel sayısı 2002 yılında 48.790 iken, bu rakam 2012 yılı sonunda 100.000'i aşmıştır. Son 10 yıl içinde 50.000'den fazla kişiye istihdam yaratılmış, ülke ekonomisine çok önemli bir katkı sağlanmıştır. Bu gelişmede havacılık sektörünün en önemli ayaklarından birini teşkil eden askeri havalimanlarının sivil hava ulaşımına açılması büyük rol oynamıştır.

Yurtdışı uçuşların artırılması ve yeni dış hat uçuş noktalarının belirlenmesi amacıyla diğer ülkelerle müzakerelerde bulunularak son yıllarda birçok ülke ile ikili anlaşmalar gerçekleştirilmiştir. Frekans artışı, yeni uçuş noktalarının belirlenmesi ve çoklu tayinin yanı sıra yapılan anlaşmalarda kargo taşımacılığı, kod paylaşımı, bakım ve eğitim alanında işbirliği yapılmasına dair maddeler de eklenerek Türkiye'nin diğer ülkeler ile arasındaki sosyoekonomik ve ticari ilişkilerin de gelişmesine önemli katkılar sağlanmıştır.

3.1 Türkiye Ulaştırma Sektörü

Türkiye'de yük ve yolcu taşımacılığında en çok tercih edilen yöntem karayolu taşımacılığıdır. Yolcu taşımacılığının yaklaşık % 90'ı ve yük taşımacılığının da yaklaşık % 80'i karayolu üzerinden yapılmaktadır. 2013 yılı itibarıyla Türkiye karayolu, demiryolu, havayolu, denizyolu ve boru hatları ile yolcu ve yük taşımacılığı dağılımları Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Taşıma Türlerine Göre Yolcu ve Yük Taşımacılığı Oranları

	Tasima Payları Yolcu-Km (Yurtiçi Yolcu)	Tasima Payları Ton-Km (Yurtiçi Yük)
Karayolu	%89,59	%80,63
Demiryolu	%2,22	%4,76
Havayolu	%7,82	%0,44
Denizyolu	%0,37	%2,66
Boru Hatları		%11,51

Kaynak: T.C. Ulaştırma Bakanlığı. 2013. Türkiye Ulaşım Stratejisi, Hedef 2023.

Türkiye’de havayolu yolcu ve yük taşımacılığı hızla artmaktadır. THY ülkedeki en büyük ve yaygın uluslararası ağa sahip tek havayolu şirketidir. Son yıllarda sektörde yaşanan liberalleşmenin sonucunda pazara birçok özel havayolu şirketi girmiştir. THY ile iç pazarda rekabet edebilen en büyük özel havayolu şirketleri Pegasus, Onur Air, Sun Express ve Atlas Jet’tir. Bu havayollarının pazar payları uçak sayıları ile orantılıdır (Tablo 2).

Tablo 2. Havayolu İşletmelerinde Bulunan Büyük Gövdeli Uçak Sayısı

Havayolu İşletmesi	Yolcu Uçağı	Kargo Uçağı	Toplam
THY	167	6	173
Pegasus Hava Taşımacılığı	33	-	33
Onur Air Taşımacılık	30	-	30
Güneş Ekspres Havacılık	26	-	26
AtlasJet Havacılık	13	-	13
Diğer	51	20	71
Toplam	320	26	346

Kaynak: T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2011 Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu.

3.2. Hava Taşımacılığı Sektörel Büyüklüğü ve Gelişimi

2013 yılı Haziran ayı itibariyle havayolu taşımacılığı sektörü verileri ve gelişim değerleri şu şekilde özetlenebilir. Türk Sivil Havacılık Sektörü bünyesinde, 3’ü kargo olmak üzere 14 Havayolu, 54 Hava Taksi, 48 Genel Havacılık, 22 Balon ve 39 Zirai İlaçlama, 47 Yer Hizmeti Kuruluşu, 71 adet Bakım ve Eğitim İşletmesi bulunmaktadır. Büyük gövdeli hava araçlarının

sayısı, 2003 yılına göre %133 oranında bir artışla 378'e, toplam kargo kapasitesi 1.451 tona, koltuk kapasitesi ise 65.860'a ulaşmıştır (SHGM, 2013).

İç hatlarda 35.372.000, dış hatlarda 30.867.000 olmak üzere toplam 66.239.000 kişi hava yolu ile ulaşımı tercih etmiştir. Sektörde 318.598 iç hatlarda, 235.355 dış hatlarda ve 134.272 transit olmak üzere toplam 688.225 uçuş gerçekleştirilmiştir. Kargo taşımacılığında 331.567 ton iç hat, 802.069 ton dış hat olmak üzere toplam 1.133.636 ton yük taşımacılığı yapılmıştır. 2013 Yılı Haziran ayı itibariyle ülkemizdeki havacılık sektörünün büyüklüğü Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Havacılık Sektörü İstatistikleri (Adet, 2013)

	2003	2012	2012 Haziran
Hava Taşıma İşletmeleri	143	195	209
Havayolu İşletmesi	13	15 (3 kargo)	14 (3 kargo)
Hava Taksi İşletmesi	52	55	54
Genel Havacılık İşletmesi	32	43	48
Balon İşletmesi	6	17	22
Bakım ve Eğitim İşletmesi	40	65	71
Yer Hizmetleri Kuruluşları	37	47	47
Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları	1	1	1
Hava Aracı Koltuk Kapasitesi	27.599	65.208	65.860
Hava Aracı Kargo Kapasitesi (Ton)	303	1.265	1.451
Havayolu İşletmelerinde Toplam Hava Aracı Sayısı	162	370	378

Kaynak: T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, *2013 Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*.

2003 yılında iç hatlarda aktif olarak kullanılan 26 havaalanına tarifeli sefer düzenlenmekteyken, 2013 yılında 52 havaalanına tarifeli seferler düzenlenmektedir. Dış hatlarda 2003 yılında yalnızca 60 noktaya tarifeli sefer düzenlenirken, 2013 yılı Temmuz ayı itibarıyla 103 ülkede toplam 236 noktaya uçuş gerçekleştirilmektedir (SHGM, 2013).

Kargo taşımacılığında İstanbul dünya sıralamasında 28. sırada, Avrupa'da ise 8. sıradadır. THY Kargo dünyada taşınan kargo miktarına göre 31. durumdadır. THY Kargo 4 adet 35 ton kapasiteli ve orta menzilli A310-300F ve 2 adet 65 ton kapasiteli ve uzun menzilli A330-200F uçaklarıyla hizmet vermektedir. THY Kargo, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve nakliye gereksinimlerini gidermek adına birçok noktaya hizmet vermektedir. Bunun yanında geniş kara bağlantıları hizmet seçeneği de sunmaktadır. Türkiye'nin lider hava kargo taşıyıcısı olan THY Kargo, uluslararası tarifeli kargo uçakları ile 33 noktanın yanında tarifeli yolcu uçakları ile toplam 222 noktaya hizmet vermektedir (SHGM, 2012).

4. THY Değişim Süreci

THY'de 1980'lerin ilk yıllarında başlayan değişim ve dönüşüm projeleri 1990'lı yıllarda da devam etmiştir. 2000'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan 9/11 olayı ve sonrasında havacılıkta büyük bir durgunluk dönemi başlamıştır. Bu yıllarda başlayan ekonomik krizin ülkemizdeki yansımaları nedeniyle THY açısından 2000 ve 2001 yılları oldukça sıkıntılı geçmiştir.

2003 yılı başında atanan yeni yönetim kurulu şirketin finansal koşullarını iyileştirmek için birçok önlemler almıştır. Şirket yönetimi yeni hatları geliştirmek ve uçak filosunu genişletmek için stratejiler belirleyerek çalışmalara başlamıştır.

2006 yılı Haziran ayında, THY Yönetim Kurulu, resmi üyeliği 2008'de gerçekleşecek olan, global havayolu şirketleri ittifakı olan Star Alliance'a katılma kararı almıştır. Uluslararası denetim kuruluşu SKYTRAX tarafından THY hizmet kalitesinin denetlenmesinin ardından 2007 sonunda, 4-yıldızlı havayolu kategorisine yükseltilmiştir.

THY, teknik bakımlarını sağlayan bölümünü (THY Teknik) şirketleştirerek bölgedeki diğer havayollarına da servis verebilir hale getirmiştir. THY ve ikram şirketi Do&Co 2006 yılında % 50-50 ortaklıkla Turkish Do&Co'yu kurmuş, bu işbirliği ile ikram kalitesi önemli ölçüde arttırılmıştır. Jetairways'den kiralanan Boeing 777'lerin operasyona başlamasıyla Turkish Do&Co 2006 yılı sonunda birinci sınıf (first class) uçuşlarda da ikram hizmetine başlamıştır.

Opet ile THY arasında yapılan bir anlaşma ile uçakların akaryakıt ihtiyaçlarını karşılamak üzere THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş. kurulmuştur. THY Teknik başarılı bakım ve onarım operasyonlarına devam ederken, motorların bakımlarını gerçekleştirmek üzere Pratt & Whitney ortaklığı ile Turkish

Engine Center İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nda inşa faaliyetlerini tamamlayarak hizmete başlamıştır.

9 Aralık 2006'da Star Alliance CEO'larının katıldığı bir törenle THY'nin Alliance katılımının kabul edildiği ilan edilmiştir. Bu karar sonrasında Alliance katılım şartlarının yerine getirilmesi için şirketin ilgili birimlerinde 16 ay sürecek yoğun bir çalışma başlamıştır. Bu çalışma havalimanlarındaki tablolardan, havayolları şirketleri arasındaki hesaplaşmaların yapılabilmesini sağlayacak bilgisayar sistemlerine kadar birçok alanı kapsamıştır.

Star Alliance katılım şartlarının ilki 19 hava yolu şirketi ile sadakat programları (Frequent Flier Programs-FFP) anlaşmalar yapmaktır. Bu sürece 2007 yılı başında Lufthansa ile ilk görüşmeler yapılarak başlanmıştır. Lufthansa-THY FFP işbirliği 1 Nisan 2007'de hayata geçmiştir. THY, Star Alliance'a 1 Nisan 2008 tarihinde yapılan törenle katılmıştır. Diğer havayolları ile olan FFP anlaşmaları da bu tarih itibariyle yürürlüğe girmiştir. Üye hava yolları ile FFP anlaşmaları yanında özel indirim anlaşmaları (Special Prorate Agreements) ve kod paylaşımı (code-share) anlaşmaları da hızlı bir şekilde yapılmaya başlanmıştır.

THY'nin yurt dışında 100'ün üzerinde doğudan uçuş yaptığı nokta varken Star Alliance işbirlikleri ile yolcularını 1.000'den fazla noktaya uçurma imkanını yakalamıştır. THY uçuş ağını genişletirken Star Alliance'a üye olarak dünyada da bilinir bir marka olma yolunda çalışmalarına devam etmiştir.

Özel firmaların pazara girmesiyle fiyatlarda rekabet etmekte zorlanan THY, 23 Nisan 2008 tarihinde, Anadolujet alt markasıyla Ankara merkezli düşük tarifeli bir havayolu hizmeti başlatmıştır.

25 Şubat 2009 tarihinde Amsterdam Havalimanı'na iniş sırasında meydana gelen uçak kazası uçuşla ilgili tüm süreçlerin tekrar gözden geçirilmesine vesile olmuştur.

1 Ocak 2010 tarihinde, THY ile TAV'ın yan kuruluşu olan HAVAŞ ile yapılan anlaşma ile havalimanlarında yer işletme hizmeti vermek üzere ortaklıkla Turkish Ground Services (TGS) kurulmuştur.

5. THY'nin Sektördeki Durumu Pazar Güçleri (Porter) Analizi

THY hem iç ve hem de uluslararası noktalara hizmet veren Türkiye'nin en büyük havayolu şirketidir. Bir topla ve dağıt (hub-and-spoke) hat yapısı ile kaliteli hizmet veren bir havayolu şirketidir. Kuruluşundan beri Türkiye'de havacılık endüstrisinin lideri olarak kabul edilmektedir.

THY son dönemde diğer önemli taşıyıcılar gibi bazı mali ve yönetim sorunları ile karşı karşıyadır. Ekonomik iniş çıkışlar, kısa ve uzun vadeli dalgalanmalar şirketin gelirlerini, nakit akışını ve karlılığını doğrudan etkilemektedir. Bu çalışmada Türkiye'deki havayolu sektörünü basit bir şekilde değerlendirmek amacı ile Porter Analizi yapılmıştır.

Porter Analizine (Porter, 1998) göre; bir endüstrideki rekabet, beş temel rekabet unsuruna bağlıdır. Pazar güçleri olarak ifade edilen bu unsurlar; tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, yeni oyuncular ve pazara giriş engelleri, ikame ürünler veya servisler ile endüstri içindeki firmaların kendi aralarındaki rekabetleridir. Sıralanan bu beş analiz unsuru bir araya geldiğinde bir havayolu şirketinin sektörde mücadele etmesi gereken şartları ortaya çıkarır. Bazı unsurlar şirketin kendi güçlü ve zayıf yönlerine bağlı olarak, diğerlerinden daha zorlayıcı olabilirler.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Dışarıdan alınan ürün ve servisler havayollarının işletilebilmesi için gerekli ihtiyaçlardır. Tedarikçilerin pazara olan hakimiyetleri, tedarikçi sayısı ve güç dengesi, tedarikçi ürününün üretimdeki önemi, tedarikçi değiştirmenin maliyetleri, tedarikçilerin yeni talepleri karşılama gücü göz önüne alınması gereken faktörler arasındadır. Havayolu sektörü için tedarikçiler; bakım ve onarım yapan şirketler, ekipman ve sarf malzeme pazarlayan şirketleri de içermektedir. Uluslararası uçuşlarda kullanılan havalimanlarındaki tedarikçiler de operasyonların problemsiz yürümesi ve operasyonların maliyetleri açısından büyük önem taşımaktadırlar. Türkiye'deki havayolları işletmeleri için önemli tedarikçiler aşağıdaki gibidir:

- Uçak Üreticileri (Boeing ve Airbus)
- Uçak Kiralama Şirketleri
- Sendikalar (HAVAİŞ)
- İkrâm Şirketleri (Turkish Do&Co)
- Yakıt Şirketleri
- Havaalanları İşletmeleri (TAV, ISG)
- Bakım ve Onarım Şirketleri (Turkish Teknik, TEC)
- Yer İşletme Hizmeti Şirketleri (TGS, HAVAŞ, Çelebi, DHMI)
- Oteller

Yüksek yakıt fiyatlarından dolayı jet yakıtı tedarikçilerinin havayolu sektörü üzerindeki etkileri artmıştır. Petrol fiyatlarının hızla arttığı 2007 yılında yakıt tedarikçilerinin açık rekabet piyasasında jet yakıtı satın almak zorunda kalan havayolları üzerinde önemli etkileri olmuştur. Alternatif olarak, uzun vadeli sözleşmeler ile fiyatlarını sabitleyen Southwest gibi havayolları şirketleri tedarikçilerden daha az etkilenmektedirler.

Havayolu sektöründe ticari uçak tedarikçileri olarak yalnızca Boeing ve Airbus'ın bulunması bu şirketlerin uçak fiyatları üzerinde etkilerini artırmaktadır. THY, talebin yüksek olduğu dönemlerde, fiyat ve teslim tarihi görüşmelerinde bu üreticilere tabi olmak zorunda kalmaktadır. Uçak kiralama (Leasing) firmaları ödeme şartlarının belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadırlar.

TAV tarafından işletilen İstanbul Atatürk Havalimanı, Türkiye'nin en büyük havalimanı olmasının yanı sıra THY operasyonlarının da merkezidir. Uçuşların başlangıç, bitiş veya transfer noktası olan bu havalimanında servis

kalitesi THY'nin hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Geçmişte havalimanında check-in kontuarlarının ve satış ofislerinin konumları ve markalama (tabela, renk seçimi, vb.) konularında sorunlar yaşansa da bugün bu sorunlar THY'nin etkin konumu nedeniyle çözülmüştür. Havalimanlarında yer işletme hizmetlerinin (check-in, bagaj taşıma, uçaklara biniş ve inişin sağlanması) verilmesi amacıyla Turkish Ground Services'nin (TGS) kurulmasıyla maliyetlerin düşürülmesi ve servis kalitesinin daha sıkı kontrolü amaçlanmıştır. THY trafiğinin düşük olduğu havalimanlarında HAVAŞ ve Çelebi şirketlerinden hizmet satın almaktadır.

Yaz sezonunda ve sis, kar ve diğer doğal afetler nedeniyle uçuşların iptal olması veya ertelenmesi durumlarında İstanbul'da bulunan otellerde kapasite azlığı nedeniyle bir takım sıkıntılar yaşanmaktadır.

İşçilik maliyetleri havayolu endüstrisi için en büyük giderlerden biridir. İşgücü maliyetlerinin toplam maliyetlerin yaklaşık %40'ını oluşturur. THY güçlü bir sendika olan (HAVAİŞ) tarafından birçok kez zor durumda bırakılmıştır. Sendikanın organize ettiği grev teşebbüsleri birçok kez hükümet müdahalesi ile son dakikada önlenmiştir. Bu süreçte çalışan ücretlerine önemli oranlarda zamlar yapılmıştır.

Müşterilerin Pazarlık Güçleri

Müşterilerin pazarlık güçleri, bir havayolundan satın alınan ürünün veya hizmetin üretilen toplam hizmet veya servis miktarı içindeki payı ile orantılıdır. Ürün ve hizmet standartlarının ve özelliklerinin önemi, müşteri değiştirmenin maliyeti, müşterilerin geriye entegrasyon olasılıkları ve müşterinin bilgi düzeyi müşterilerin pazarlık güçlerini etkilemektedir.

Havayolları şirketlerinin, süregelen fiyat rekabeti yüzünden, satın alma gücü yüksek olan müşteriler ile ilişkileri stratejik açıdan önemlidir. Ancak alıcıların, havayolu endüstrisinin nasıl yapılandırıldığına bağlı olarak, iş yaptıkları havayolu şirketini seçerken stratejik davranmaları gerekmektedir. Bazı havayolları belirli seferleri, belirli bölgelere yapmaktadırlar. Diğerleri sadece uzun menzilli hatlara hizmet vermek üzere kurulduklarından kısa mesafeli hatlara yüksek fiyat talep etmektedirler. THY'nin pazardaki satın alma gücü fazla olan müşterileri;

- Seyahat acenteleri (TURSAB)
- İş için seyahat edenler (büyük firmalar)
- Hükümet ve kamu kurumları
- Turistik yolcular
- Uçak kiralayan şirketler
- Türk Silahlı Kuvvetleri
- DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI
- Kargo ve Posta şirketleri (PTT, MNG, Yurtiçi Kargo, Aras Kargo)

Tüketicilerin havayolu sektörü üzerinde önemli bir satın alma gücü vardır. 2000 yılında başlayan ekonomik durgunluk ve 11 Eylül 2001 tarihindeki terörist saldırılar tüketici talebi üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratmıştır. 2000'lerin başında ücretli yolcu-km (RPM) önemli ölçüde azalmıştır. Bu dönemde havayolu endüstrisinin mevcut koltuk-kilometre (ASM) ile ifade edilen kapasitesinde ise bir düşüş yaşanmamıştır. Sektör, düşen talebe göre kapasiteyi (ASM) azaltmaya çalıştıysa da yapılan kapasite daralması yeterli oranda olmamış ve doluluk oranları düşmüştür. Havayolu şirketlerinin talepten fazla kapasiteye sahip olmaları nedeniyle tüketiciler biletlerin fiyatları üzerinde büyük miktarda baskı uygulama fırsatı bulmuştur. Örneğin, TURSAB, diğer büyük acenteler, Diyanet İşleri Başkanlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri ve bazı büyük şirketler önemli oranda indirimler almayı başarmıştır.

Havacılık sektöründe taşınan kargonun hemen hemen yarısı yolcu uçakları tarafından taşınmaktadır. Özel kargo uçaklarının yolcu uçakları kadar çok sayıda noktaya uçmadığı dikkate alındığında kargo şirketleri ile olan ilişkilerin önemi ortaya çıkmaktadır. Gerek yolcu gerekse kargo uçakları ile yapılan taşımalarda kargo şirketleri (PTT, MNG, Yurtiçi Kargo, Aras Kargo ve uluslar arası kargo şirketleri), havayolu ile yük taşıyan firmalar ve acenteler, tarifeler konusunda pazarlık gücüne sahiptirler.

Sektöre Yeni Girecek Olan Şirketlerin Potansiyel Tehlikeleri ve Engelleri

Havayolu taşımacılık sektöründe, paydaşların sistem içindeki konumları güçlü olduğundan yeni bir oyuncunun pazara girme olasılığı düşüktür. Ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırma, sermaye gerekleri, ürünler arası geçiş maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları, öğrenme ve deneyim eğrisi, devlet politikaları ve regülasyonlar, misillemeler ve pazara girişi caydırıcı fiyatlar yeni firmaların pazara girişlerini etkileyen faktörlerdir. Potansiyel yeni şirketler:

- Yabancı havayolları
- Bölgesel yeni havayolları
- Kargo taşıyıcılığından yolcu taşımacılığına geçen havayolları şirketleri

Bazı küçük bölgesel taşıyıcılar uzun hatların bulunduğu pazarlara girmeye çalışsalar da uzun vadede pek başarılı olamazlar. Uluslararası pazarda sadece Jet Blue ve Virgin Havayolları iki yeni oyuncu olarak kalmayı başarmışlardır. Türkiye'de ise THY'ye karşı yalnızca Pegasus, Atlasjet ve Onur Air bazı hatlarda rekabet oluşturmayı başarmışlardır. Sonuç olarak, yüksek giriş maliyetleri nedeniyle yüksek nakit akışı olan havayolu şirketleri pazarda tutunabilmektedirler.

İkame Hizmetlerin Tehditleri

İkame hizmetlerin tehditleri, ikame hizmet çeşitliliği ve ikame hizmetlerin

rekabet avantajları gibi konularla birlikte incelenmelidir.

Bir bütün olarak uzun mesafelerde havayolu endüstrisi için ikame faktörü neredeyse yok gibidir. Belirli bir hatta özel araç, tekne ve tren ile uçağı pratik ve ekonomik olarak karşılaştırmak gerekir. Maliyet, mesafe, hız ve verimlilik açısından 500 kilometreden uzak mesafeli yolculuklarda, havayolunun diğer ulaştırma araçlarına göre avantajları daha fazla olmaktadır. Uçak için alternatifler:

- Hızlı trenler
- Şehirlerarası otobüs servisi
- Tekneler
- Özel taşıma
- Video konferans
- İnternet üzerinden erişim.

Örneğin; İstanbul-Ankara arasında uçak yolculuğu yapanlar için yeni bir alternatif olarak Haliç'ten kalkan deniz uçakları İstanbul-Ankara, Gölbaşı arasında hizmet vermektedir. İstanbul-Ankara arasında tamamlanmak üzere olan hızlı tren projesi, yolcuları şehir merkezleri arasında taşıyacağından bu pazar için önemli bir alternatif oluşturacaktır. 2012 yılında hizmete başlayan Ankara-Eskişehir ve Ankara-Konya arasındaki hızlı tren servisleri ulaşım süresini azaltarak bu şehirlerarasındaki otobüs ve uçak ulaşımına olan talebin düşmesine neden olmuştur.

Otobüs ve terminallerdeki hizmet kalitesi artmaktadır. Son yıllarda 2+1 koltuklu otobüsler yolcuların hizmetine sunulmaktadır. Bu otobüslerin sayısı 200'e ulaşırken, ücretsiz internet imkanı sağlayan otobüs sayısı da 2.000'e yaklaşmıştır. Koltuk arkası ekran bulunduran otobüs sayısı da 2.500'ü aşmış durumdadır (TOFED, 2012). Bu ekranlarda, yolcunun kendi tercihinine bırakılan film, müzik, televizyon kanalları ve oyun seçenekleri sunulmaktadır. Bazı uluslararası şirketler de şehirlerarası otobüs işletmeciliği için hazırlık yapmaktadır.

Video konferanslar iki ya da daha çok kullanıcı arasında gerçek zamanlı, yüksek kalitede ses ve görüntü transferine imkan sağlayan bir teknolojidir. Bir toplantı için toplantının gerçekleştirileceği ülke ya da şehire yolculuk gereksinimlerini ortadan kaldırarak zaman, işgücü ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

İnternet erişimi işletme giderlerini azaltmak için fırsatlar ortaya çıkarmaktadır. E-mail, internet üzerinden sesli iletişim ve sesli posta sistemleri uçak yolculuklarını bir ölçüde azaltmaktadır.

Endüstri İçindeki Firmaların Kendi Aralarındaki Rekabetleri

Rakip sayıları ve özellikleri, sektörel gelişim, sabit ve depolama maliyetleri, farklılaştırma ve geçiş maliyetleri, üretim miktarıyla değişen kapasiteler, farklılık gösteren rakipler, stratejik çıkarlar, rekabetin değişmesi, giriş-çıkış

engelleri, devlet politikaları endüstri içi rekabetin temel noktalarını oluşturmaktadır. Düşük maliyetli havayolları ile geleneksel havayolları arasında büyük fiyat savaşları yaşanmaktadır. Örneğin, iç hatlarda Pegasus önemli bir rakip haline gelmeye başlamıştır. Dış hatlarda ise THY hizmet verdiği pazarlarda dünyanın en önemli havayollarının bazılarıyla rekabet etmektedir. Bu unsurun THY özelindeki incelemesi şu şekildedir:

Ana oyuncu: THY

Rakipler: Pegasus, Atlasjet, Onur Air, Lufthansa, Air France-KLM, Qatar Airways, Etihad, Emirates, Delta ve United Airlines

Porter'e göre, etkili bir rekabet için üç yöntem vardır. Bunlar, daha ucuza üretmek, daha farklı veya iyi bir ürün/servis sunmak veya geniş bir pazarda dominant olmaktır. İşçilik maliyetlerinin düşük olması THY için diğer uluslararası şirketlere karşı son yıllarda bir avantaj oluşturmuştur. İkrâm kalitesinden ödün vermemesi de THY'yi diğer havayollarından ayıran bir faktördür. THY, SKYTRAX tarafından 2010 yılında dünyanın ekonomi sınıfında en iyi ikramını sunan şirket olarak seçilmiştir. Son yıllarda, İran'da, Bağımsız Devletler Topluluğu (CIS) Ülkeleri'nde ve Afrika'da bazı noktalara hizmet sunan az sayıdaki havayolu şirketlerden birisi olması THY'ye büyük avantaj ve mali gelir sağlamıştır.

Pegasus, Atlasjet, ve Onur Air uçuş filolarını ve hizmet ettikleri pazarların sayılarını hızla artırmaktadır. Pegasus hızla kapasitesini büyütürken THY için önemli bir rakip haline gelmiştir (Pegasus Hava Yolları, 2013).

Körfez havayolları, Qatar Airways, Etihad ve Emirates, kıtalararası transfer yolcu pazarı için kapasite artırmaya devam etmektedir. Son zamanlarda bu havayolu şirketleri diğer büyük şirket birlikleri ve batılı büyük havayolu şirketleri ile işbirliklerine girmeye başlamışlardır.

6. Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler ve Fırsatlar (SWOT) Analizi

Ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. açılardan yoğun bir değişimin yaşandığı ve yeni performans kriterlerinin ortaya çıktığı günümüz rekabet ortamında başarılı olunabilmesi, THY'nin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, fırsatlardan maksimum faydayı sağlayacak stratejileri geliştirmelerine bağlıdır.

SWOT analizi, THY'nin hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de kendi dışındaki rakiplerin durumlarının analiz edilmesine imkan sağlamaktadır. THY için SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi ile şirketin mevcut durumu tespit edilip, bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile şirketin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu anlamda SWOT, THY'nin bir "mevcut durum" analizidir. SWOT aynı zamanda THY'nin gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye de imkan sağlamaktadır. Bu sebeple SWOT aynı zamanda bir "gelecek durum" analizidir (Tablo 4).

THY'nin, bilinçli ve sistematik analizler yaparak, sahip olduğu kaynak ve imkânları aşağıda sıralanan hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde en iyi şekilde kullanabilmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için yeni taktik ve stratejiler geliştirebilmesi ve her şeyden önce bu tür analizlerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Tablo 4. THY SWOT Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
Uygun coğrafi konumu Geniş dağıtım ağı Bayrak taşıyıcı olması Genç bir filoya sahip olması Uluslararası uçuşlar için rakipleri karşısında önemli oranda maliyet avantajı Etnik uluslararası trafiğe sahip olması Güçlü bir finansal pozisyona sahip olması Türkiye iç pazarında güçlü olması Yükselen bir pazar payının olması Riski dağıtmak ve pazara girişi zorlaştırmak için yan kuruluşlarının olması	Aşırı Devlet Müdahalesi Geçmişten Kalan Gereğinden Büyük Uçuş Ağı Net bir büyüme stratejisinin olmaması Eski Süreçlere sahip olması Düşük hizmet kalitesi ve müşteri odaklı olmayan çalışma kültürü Ar-Ge çalışmalarından yoksun olması Kar odaklı olmaması Yönetimin performans kriterlerine bağlı olmaması Yetersiz pazarlama ve dağıtım Doluluklarda yüksek mevsimsellik olması Çalışanların motivasyonunun düşük olması Geçmişte yaşanan uçak kazası sayısının yüksek olması Krizlere hazırlık planlarının olmaması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
Yurt dışında henüz uçulmayan büyük şehirler var Karşılınmayan müşteri ihtiyaçları Büyüyen bir iç Pazar Türkiye'nin popüler bir turizm destinasyonu olması Devletin ulaşım altyapısına yatırım yapmaya devam ediyor Kargo taşıma potansiyeli yüksek İştiraklerden elde edilen gelir büyüme potansiyelleri yüksek Hükümetin dış politikaları ile destekleniyor (ticari vizelerin kaldırılması)	Uluslararası rekabet (konvansiyonel ve düşük maliyetli havayolları sayısı artıyor) İç pazarda rekabet artıyor Altyapı sorunları var Büyük şehirler arasında hızlı trenin hizmeti yaygınlaşıyor Yakıt maliyetleri yüksek ve istikrarsız seyretmesi Sendika (HAVAİŞ) ile ilişkilerin zayıf olması

6.1. Güçlü Yönler

Uygun coğrafi konumu

Türkiye, bulunduğu coğrafi konum itibariyle Asya, Avrupa ve Afrika kıtaları arasında bir köprü durumundadır. Özellikle Avrupa ve Asya arasındaki çeşitli kültür ve medeniyetlerin geçiş bölgesinde yer almaktadır. Bulunduğu coğrafi konum açısından Türkiye, hem bir Avrupa, Akdeniz hem de Orta Doğu, Kafkasya ve Asya ülkesidir. Bu konum; Orta Doğu, Orta Asya ile Avrupa arasında jeopolitik, stratejik, ticarî yönlerden son derece önemlidir.

Batı ile doğu arasında coğrafi konum açısından köprü vazifesi gören İstanbul, bugün dünyanın en hızlı büyüyen havacılık merkezlerinden biri haline gelmiştir. THY'nin ana toplama ve dağıtım merkezi olan Atatürk Havalimanı İstanbul'un Avrupa yakasında bulunmaktadır. İstanbul'dan 4 saatlik bir uçuşla 17 ülkeye ve 1,5 milyar insana ulaşabilmektedir. THY'nin da ana merkezi olan İstanbul üzerinden transfer edilen uluslararası yolcu sayısı da hızla artmaktadır (Turkish Airlines, 2012).

Geniş Dağıtım Ağı

THY'nin uçuş ağı Avrupa, Orta Doğu, Uzak Doğu, Kuzey Afrika, Güney Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'ya kadar uzanmaktadır. THY, Ocak 2014 itibarı ile, 105 ülkede 202 dış hat ve 41 iç hat olmak üzere 243 noktaya sefer düzenlemektedir. Bu uçuş ağı ile en çok uçuş ağı bulunan hava yolları listesinde Avrupa'da 2. dünyada 5. sırada yer almaktadır (Turkish Airlines, 2012).

Bayrak Taşıyıcı Olması

THY, Türkiye'nin ulusal havayolu şirketi yani bayrak taşıyıcısıdır ve uluslararası operasyonlar için hükümet tarafından tanınan bazı imtiyaz veya ayrıcalıklarına sahiptir. Özellikle yerel veya uluslararası pazarlarda havacılık haklarının paylaşılmasında THY'ye öncelik tanınmaktadır.

Genç Bir Filoya Sahip Olması

THY, ortalama 6,6 olan filo yaşıyla, dünyanın en genç ve dinamik filolarından birine sahiptir. Filoya katılan yeni nesil uzun ve orta menzilli uçaklar, yakıt tasarrufu elde ederek operasyonel verimliliği artırmaya katkıda bulunmaktadırlar (Turkish Airlines, 2012).

Uluslararası Uçuşlar İçin Rakipleri Karşısında Önemli Oranda Maliyet Avantajının Olması

Dünyanın en büyük pazarları olan Avrupa-Orta Doğu, Avrupa-Uzakdoğu ve Asya, Avrupa-Afrika, Amerika-Orta Doğu hattında İstanbul'un transfer noktası olarak kullanılması, uçuş süresini kısaltmakta ve farklı kapasitedeki farklı filoları kullanabilme esnekliği getirmektedir. Coğrafi olarak Doha ve Dubai gibi diğer transfer noktalarına göre; daha kısa mesafede bağlantı verebilmektedir. Birçok şehre ulaşmak için dar gövde filo kullanımına olanak sağlaması ciddi maliyet avantajı getirerek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Etnik Uluslararası Trafığe Sahip Olması

Dünyanın çeşitli yerlerinde yaşayan etnik nüfus, düzenli bir yolcu akışı sağlamaktadır. Yurtdışında yaşayan 5 milyonu aşkın Türk toplumunun yaklaşık 4 milyonu Batı Avrupa ülkelerinde, 300.000'i Kuzey Amerika'da, 200.000'i Orta Doğu'da, 150.000'i de Avustralya'da yerleşmiştir. Bu sayı, Türkiye'ye kesin dönüş yapmış olan 3 milyon göçmenle birlikte düşünüldüğünde 8 milyonluk bir kitle oluşturmaktadır (T.C. Dışişleri Bakanlığı).

Güçlü Bir Finansal Pozisyona Sahip Olması

THY, rakiplerine oranla finansal olarak daha güçlü bir durumdadır. 2013 yılında nakit rezervlerinin 2 milyar \$ kadar olduğu bildirilmiştir (Flight Global, 2013).

Türkiye İç Pazarında Güçlü Olması

THY iç pazarda, rekabet stratejisini fiyat üzerinden değil, hizmet kalitesi ve güven duygusu olarak belirlemiştir. Pegasus, Atlas Jet, Onur Air ve Sun Express gibi önemli düşük fiyat (low-cost) rakipleri olmasına rağmen, bu firma uçuşlarının sadece karı yüksek büyük şehirler arasında gerçekleşmesi ve daha az sayıda uçuş sağlamaları dolayısıyla THY pazarda etkin taşıyıcı konumundadır. Bu havayolları şirketleri fiyat üzerinden rekabet etmeye çalışmaktadır.

Yükselen Bir Pazar Payının Olması

Uluslararası pazarda rakipleri güç kaybederken THY yolcu sayılarını hızla artırmaktadır (Tablo 5).

Tablo 5: Toplam Trafik Sonuçları

	2012	2011	2010	2009	2008
Ücretli Yolcu (x 1000)	39.045	32.648	29.119	25.102	22.597
Arz Edilen Koltuk-Km (Milyon)	96.124	81.193	65.100	56.574	46.343
Ücretli Yolcu-Km (Milyon)	74.410	58.933	47.950	40.130	34.265
Yolcu Doluluk Oranı (%)	77,40	72,6	73,7	70,9	73,9
Uçulan Nokta	219	196	174	158	145
Konma Sayısı	308.384	270.618	245.226	213.953	189.328
Uçulan Km (x 1000)	542.339	419.113	358.370	311.869	262.124
Kargo (Ton)	454.293	375.042	302.983	230.709	191.934
Posta (Ton)	16.570	12.796	10.973	7.351	6.956
Fazla Bagaj (Ton)	3.683	4.170	3.629	3.734	3.752
Arz Edilen Ton-Km (Milyon)	14.288	11.926	9.036	7.795	6.147
Ücretli Ton-Km (Milyon)	9.425	7.467	5.894	4.784	3.993
Genel Doluluk Oranı (%)	66	62,6	65,2	61,4	65

Kaynak: Turkish Airlines, 2012

Riski Dağıtmak ve Pazara Girişi Zorlaştırmak İçin Yan Kuruluşlarının Olması

THY operasyon gelirlerini artırma, riskleri azaltmak ve rakiplerinin pazara giriş temayüllerini azaltmak için birçok yan kuruluşu sahiptir.

THY Teknik A.Ş. THY ve 100'den fazla yerli ve yabancı havayolu şirketine bakım, onarım ve teknik destek sağlamaktadır. 2006 yılında %100 Türk Hava Yolları sermayesiyle kurulmuştur.

Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. 1989 yılında THY ve Lufthansa'nın %50'ser ortaklığı ile kurulan Güneş Ekspres Havacılık A.Ş., Almanya- Türkiye arasındaki charter uçuşlarda pazar lideri konumundadır.

THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. 2009 yılında %50'lik hisse paylarıyla THY ve OPET Petrolcülük A.Ş. işbirliği ile kurulmuştur. İstanbul Atatürk Havalimanı başta olmak üzere; yurt içindeki hava meydanlarında jet akaryakıt depolama ve ikmal hizmeti vermektedir.

TGS Yer Hizmetleri A.Ş. İstanbul Atatürk Havalimanı'na ilave olarak Türkiye'de 6 havalimanında yer hizmeti vermektedir. 2009 yılında Türk Hava Yolları ve Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. arasında yapılan %50'ser ortaklık ile kurulmuş olan TGS, 2010 yılı başından bu yana faaliyetlerine devam etmektedir.

THY DO&CO İkrım Hizmetleri A.Ş. THY ve 60'tan fazla yerli ve yabancı havayolu şirketine ikram hizmeti sunmaktadır.

Pratt&Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti. Türkiye ve yakın bölgeler başta olmak üzere müşterilerine motor bakım, tamir ve revizyon hizmeti sunmaktadır.

Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti. Şirket'in Gebze'deki tesislerinde, yüksek kalitede geri itki ve motor kaporta (nacelle, thrust reverser) bakım ve onarım hizmeti verilmektedir.

TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. Üretimini yapacağı kabin içi sistemleriyle dünya pazarından pay almayı hedeflemektedir.

Uçak Koltuk Üretim San. ve Tic. A.Ş. Assan Hanil Grubu işbirliğiyle kurulan şirket; THY ve diğer havayolu firmalarına koltuk tasarımı ve üretimi, yedek parça üretimi, modifikasyonu ve satışı yapmayı hedeflemektedir.

HABOM Havacılık Bakım Onarım ve Modifikasyon Merkezi A.Ş. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nda kurulmakta olan tesis; bölgedeki en büyük havacılık bakım, onarım, revizyon ve modifikasyon merkezi olmayı hedeflemektedir.

Turkbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş. 2011 yılında THY Teknik A.Ş. ve Zorlu O&M Enerji Tesisleri İşletme ve Bakım Hizmetleri A.Ş.'nin %50'serlik hissesi ile kurulmuştur.

HY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş. 2012 yılında %100 Türk Hava Yolları sermayesi ile kurulmuştur. Henüz faaliyetlerine başlamamış olan şirket; Aydın Çıldır Havalimanı'nın işletmeciliğini yapmak, havacılık eğitimi vermek, sportif- eğitim amaçlı uçuşlar gerçekleştirmek ve pist uzunluğuna uygun uçak tipleri ile yolcu taşımacılığına yönelik faaliyetlerde bulunmak amacıyla kurulmuştur (Turkish Airlines, 2013).

6.2. Zayıf Yönler

Dünyada pazar şartlarından bağımsız olarak idare edilen devlet mülkiyetindeki işletmelerin karşılaştığı problemlerin birçoğu bugün THY’de de yaşanmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Aşırı Devlet Müdahalesi

Hükümetler politik, sosyal, emniyet, güvenlik, çevre koruma ve ekonomik kalkınma kaygıları nedeniyle havacılık sektörüne müdahil olurlar. Ekonomik kalkınma ve coğrafi bağların geliştirilmesi de hükümetler için önemlidir. Bazı durumlarda belirli bir ulusal veya uluslararası noktaya ulaşmak ekonomik açıdan karlı olmaktan daha fazla ağırlık taşıyabilir.

Devlet müdahalesinin düzeyi her ülke için farklıdır ve zaman içinde de değişime uğramaktadır. Bu müdahale, siyaseten yönetici atama, bazı uçaklarının türlerinin belirli üreticilerden alınmasına etki yapma ve belirli destinasyonlara uçuşlar konulmasına zorlama, fiyatların düşük tutulduklarından emin olma ve yurtiçi ve uluslararası pazarlarda rekabetin varlığının kontrolünü sağlama türlerinden olabilir.

THY Yönetim Kurulu’nun tamamı hükümet tarafından önerilen yöneticilerden oluşmaktadır. Şirketin hisselerinin yarısından azı (yaklaşık %49) devlet mülkiyetinde olmasına rağmen, tüzük gereği %2’den fazla hisseye sahip olan ve yönetim kurulu üyesi önerme hakkı bulunan yatırımcılar çok fazla olmamış, dönemsel olarak %2’den fazla hisseye sahip yatırımcılar da yönetime müdahale konusunda çekimser kalmışlardır. Hükümet 'altın hisse' ile de nihai kontrolü elinde tutmaya devam etmektedir.

Geçmişten Kalan Gereğinden Büyük Uçuş Ağı

Hükümet ekonomik kalkınma ve coğrafi bağları geliştirmek için dünyanın önemli yerleşim merkezlerine havayolu ile ulaşabilmeyi amaçlamaktadır. Hükümet yakın coğrafyadaki ülkelerle siyasi sıkıntı yaşamadan, ticaret hacmini karşılıklı olarak artırmayı hedeflemektedir.

Açılacak yeni dış hatlar Dış İşleri Bakanlığı talimatları ile belirlenmektedir. Hükümetin siyasi politikalarına paralel olarak yapılan ikili anlaşmalar hangi ülke ve şehirlere uçuşların başlatılacağını belirlemektedir. İç hatlarda da yeni uçuş noktaları siyasilerin müdahalesi ile karlı olup olmadığına bakılmadan belirlenmektedir.

Net Bir Büyüme Stratejisinin Olmaması

Şirket yönetiminin, hizmet verilen iç ve dış hatların sayısını artırma, filo genişleme ve diğer önemli konularda izlediği tanımlı ve açık bir stratejisi bulunmamaktadır. Tutarlı ve uzun vadeli bir strateji olmadan yöneticiler bocalayarak bir stratejik hatadan diğerine geçmektedirler. Bunlara bir örnek olarak kontrolsüz organik büyümenin yanında yönetimin yurt dışında havayolu şirketi satın alma kararı almasıdır. 2008 yılında Air Bosnia & Hercegovina hisselerinin % 50’sini satın alan THY, dört yıl süren ve 40,75 milyon TL zarara neden olan bu iş birliğinden 2012 Haziran ayı itibarı ile görevlendirdiği yöneticileri geri çekerek ayrılmıştır. Air Bosnia &

Hercegovina 'da yaşanan büyük başarısızlık nedeniyle havayolu şirketi satın alınarak büyüme stratejisi askıya alınmıştır.

Eski Süreçler

1933 yılında kurulan şirkette büyüme ani olarak ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak üzere gerçekleşmiştir. Şirket tamamını kapsayan bir işleyiş henüz mevcut değildir. Yolcu uçuş tecrübesini oluşturan sorumlu çeşitli üniteler birbirlerinden habersiz olarak çalışmaktadırlar.

Düşük Hizmet Kalitesi ve Müşteri Odaklı Olmayan Çalışma Kültürü

Geçmişte hizmet kalitesinin artırılması konusunda bir takım çalışmalar yapılsa da şirket genelinde operasyon odaklı bir kültür varlığını devam ettirmektedir. Yolculara uygun saatlerde uçuş yapılması yerine uçakların daha fazla kullanımını sağlayacak planlamaların yapılması buna bir örnektir. Şirket operasyonlarında meydana gelen kazalar ve uçuşlardaki gecikmeler giderek artmaktadır.

Ar-Ge Çalışmalarından Yoksun Olması

THY, Ar-Ge faaliyetleri için bazı üniversitelerle işbirliği yapmaktadır. 2006 yılında İTÜ-THY Teknik Tasarım Ofisi, İTÜ Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi bünyesinde açılmıştır. Kocaeli Üniversitesi ve Yalova Üniversitesi arasında 2011 yılında çeşitli teknoloji konularında işbirliği yapmak için anlaşmalar yapılmıştır (Turkish Airlines, 2011). Alt kuruluşları için araştırma ve geliştirme faaliyetleri önemli bir yer tutsa da THY'de bu çalışmalar minimum seviyede ilgi bulmaktadır.

Çok Sayıda Farklı Uçak Tipleri

Aralık 2013 itibarı ile filoda ikisi kargo olmak üzere toplam 12 tür uçak bulunmaktadır (Tablo 6). Çeşit sayısının azaltılması bakım, onarım ve uçuş personeli eğitim ve planlama maliyetlerini azaltacaktır. Amerikan uçak üreticisi Boeing ile Avrupalı Airbus arasında siyasi dengeleri korumak açısından eşit sayıda uçak alınmasına gayret edilmektedir.

Tablo 6: THY Filosu (Adet, 2013)

Uçak Türü	Adet	Uçak Türü	Adet
A340-300	7	B777-300ER	15
A330-300	12	B737-800	70
A330-200	8	B737-700	14
A321-200	41	B737-900	10
A320-200	33		
A319-132/100	14		
A310-CARGO	2		
A330-200F CARGO	7		

Kaynak: Turkish Airlines. <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/yatirimci-iliskilileri>

THY filusunda bulunan en küçük uçağın menzili 3.740 mildir. Yurt içinde 300-400 mil mesafelere bu uzak menzilli uçakların yerine bölgesel uçakların kullanılması daha ekonomik olacaktır. Bölgesel (kısa mesafeli, daha düşük kapasiteli) uçak üreticileri yıllardır süren gayretlerine rağmen THY'ye henüz tek bir uçak satamamışlardır.

Kar odaklı olmaması

Kar yapmayan yurt dışı hatların kapatılması hükümet ve yurt içi hatların kapatılması ise yerel siyasiler tarafından engellenmektedir. Örnek olarak, İstanbul-Eskişehir hattında maliyetin çok düşük bir kısmını karşılamasına rağmen uçuşlara çok yakın bir zamana kadar devam edilmiştir. Yine iç hatlarda ücretler uçulan hattın hizmet ettiği illeri temsil eden siyasetçilerin etkinliğine göre belirlenmektedir.

Bazı durumlarda belirli bir yurt içi veya uluslararası noktaya yapılan uçuşlar uzun süre ekonomik açıdan karlı olamamaktadır. Bazı hatlarda siyasiler, yerel yönetici ve sivil toplum kuruluşlarının lobi faaliyetleri ve uçaklarda koltuk satın alınma garantisiyle yeni hatlar açılmasını sağlamışlardır. Bu hatlarda çok düşük doluluk oranları gerçekleşmiştir. Garanti edilen koltuklar boş kalmış ve bedelleri THY'ye ödenmemiştir.

Yönetimin Performans Kriterlerine Bağlı Olmaması

Yaşanan birçok krize ve olumsuzluklara rağmen THY yönetiminde göreve geldikleri 2003 yılından günümüze kadar önemli bir değişiklik gerçekleşmemiştir. Yöneticiler herhangi bir performans değerlendirmesi veya kontrol mekanizmasına tabi olmaksızın şirketi yönetmektedirler.

Yetersiz Pazarlama ve Dağıtım

Seyahat Acenteleri ile olan karşılıklı çıkar ilişkilerinden dolayı şirketin doğrudan satış kanallarında azaltmaya gidilmiştir. İnternet üzerinden satışların artırılması gayretleri yeterince teşvik edilmemektedir. THY doğrudan yapılan satışlarda bilet başına ortalama %7 daha fazla gelir elde etmektedir.

Doluluklarda Yüksek Mevsimsellik Olması

Havayolu yolcu ve kargo trafiklerde önemli bir mevsimsellik faktörü bulunmaktadır. İlkbahar ve sonbahar düşük mevsim olma eğilimindedir. Düşük mevsimlerde kullanılmayan kapasite tüm filonun operasyon maliyeti ve kar marjlarını düşürmektedir. THY'de, mevsimsellik etkileri yüzünden bazı hatlarda uçaklarının kapasite kullanımlarının düşmesi nedeniyle, karlılıklar etkilenmektedir.

Çalışanların Motivasyonunun Düşük Olması

Siyasi etkiye dayalı insan yönetimi politikaları nedeniyle çalışanların motivasyonları düşüktür.

Geçmişte Yaşanan Uçak Kazası Sayısının Yüksek Olması

Kurulduğu tarihten bugüne kadar THY 14'ü ölümcül olmak üzere toplam 15 kaza yaşamıştır. En dikkat çekici kaza 1974 yılında Fransa'da meydana gelmiştir. 346 kişinin hayatını kaybettiği kazada THY uçağı Orly Havaalanı'nından kalktıktan kısa bir süre sonra düşmüştür. Bu kaza bugüne kadar dünyada yaşanan ikinci en fazla ölümün gerçekleştiği uçak kazasıdır. 25 Şubat 2009 tarihinde 131 yolcu ve 7 mürettebatıyla saat 08.22'de İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan Amsterdam'a hareket eden, THY'nin TK1951 sayılı Boeing 737-800 Tipi, "Tekirdağ" adlı uçağı inişe geçtiği sırada tarlaya düşmüş, kazada 3'ü mürettebat, 9 kişi yaşamını yitirdi (NTVMSNBC, 2009).

Krizlere Hazırlık Planlarının Olmaması

Olağanüstü durumlarda (kaza, kar, sis, vb.) kriz yönetimi yetersiz kalmaktadır. 25 Şubat 2009 tarihinde Amsterdam Havalimanı'na iniş sırasında meydana gelen uçak kazası sonrasında yaşananlar bu tür olağanüstü durumlarda kriz yönetiminin yetersiz olduğunu ortaya koymuştur.

6.3. Tehditler

Uluslararası Rekabet

Lufthansa uçuş ağını genişleterek ve alt şirketlerini kullanarak Avrupa, Orta Doğu ve dünyanın diğer bölgelerinde etkinliğini artırmaktadır. Körfez ülkelerindeki, Emirates, Etihad ve Katar havayolları gibi, havayolu şirketleri milyar dolarlık yatırımlarıyla büyümeye devam etmektedirler. Avrupa'dan ve Ortadoğu'dan Türkiye'ye sefer yapan düşük maliyetli havayollarının sayıları ve uçuş sayıları da hızla artmaktadır.

İç Pazarda Rekabet

THY'nin iç pazarda rakipleri Pegasus, Onur, Atlas, ve Sun Express finans güçlerini, tecrübelerini ve yönetim kadrolarını artırarak ve uçak filolarını genişleterek pazar paylarını artırmaktadırlar.

Altyapı Sorunları

THY'nin ana uçuş merkezi olan Atatürk Havalimanı tam kapasite ile çalışmaktadır. Bu havalimanında transfer trafiğinin artması ile kapasite problemleri (gecikmeler) yaşanmaktadır. Günde 1.000'den fazla konma ve kalkmanın gerçekleştiği Atatürk Havalimanı'nda yaşanan kalkış ve inişte meydana gelen gecikmelere uçaklar için yeterince park yeri olmaması da katkıda bulunmaktadır.

Büyük Şehirlerarasında Hızlı Trenin Hizmeti Yaygınlaşması

Ankara-İstanbul hızlı tren hattı projesi mevcut hattan bağımsız 533 km uzunluğunda 250 km/saat hıza uygun, tamamı elektrikli ve sinyalli yeni çift hatlı hızlı demiryolu yapımını içermektedir. Projenin tamamlanmasıyla Ankara-İstanbul arası ulaşım üç saatte sağlanabilecektir. Bu güzergâhtaki yolcu taşımacılığında % 10 olan demiryolu payının % 78'e çıkması hedeflenmektedir (TCDD, 2013). Ankara-İstanbul Hızlı Tren Hattı Marmaray ile bütünleşerek Avrupa'dan Asya'ya kesintisiz ulaşım sağlayacaktır. Hali hazırda hizmet veren Ankara-Konya Hızlı Tren Hattında İstanbul-Eskişehir bağlantısının tamamlanmasından sonra İstanbul-Konya seferleri de üç saatlik bir sürede gerçekleştirilebilecektir.

Yakıt Maliyetlerinin Yüksek ve İstikrarsız Seyretmesi

Jet yakıtı fiyatları ham petrol fiyatlarına paralel olarak değişmektedir. Son yıllarda benzin ve dizel yakıt için talebin hızla artması nedeniyle üretici ülkelerin arzları bu talepleri karşılamakta güçlük çekmektedirler. Bu talep artışı hem ham petrol ve hem de benzin fiyatlarının 2008 yılı ortalarında rekor seviyelere ulaşmasına neden olmuştur. 2008 yılı sonbaharında, zayıflayan ekonomi ve petrole olan küresel talebin daralmasıyla ham petrol fiyatları düşmeye başlamıştır.

2010 yılında ABD ve dünya ekonomilerinde kademeli iyileşme ve 2011 yılında, petrol üretiminin yaklaşık üçte birinin kaynağı olan, Ortadoğu ve Kuzey Afrika'daki siyasi olaylar, 2010 ve 2011 yıllarında ham petrol ve benzin fiyatlarındaki artışlara katkıda bulunmuştur. Dünya petrol arzı, ekonomik koşullar ve petrol talebi ile ilgili endişeler jet yakıtı fiyatlarının dalgalanmasına neden olmaktadır.

Sendika (HAVAİŞ) ile İlişkilerin Zayıf Olması

THY çalışanlarının tamamına yakını (%99) HAVAİŞ sendikası üyesidir. Şirket kendisi için büyük tehdit oluşturmasına rağmen sendikaya üyeliği teşvik etmeye devam etmektedir. Sendika üyesi olmayan çalışanlara toplu sözleşme dönemleri başlangıç tarihleri ile anlaşmaya varılan tarihler arasındaki maaş zammı farkları ödenmemektedir.

16 Haziran 2006 tarihinde, HAVAİŞ sendikasının teşvikiyle önemli sayıda uçuş personeli işe gelmeyince çok sayıda uçuş iptal edilmiş ve birçok uçuşta uzun beklemeler yaşanmıştır. HAVAİŞ sendikası, 2007 yılı yazında greve gitme kararı almıştır. Çalışanlar arasında yapılan oylamada greve evet kararı çıkmıştır. Grev son dakikada hükümet müdahalesi ile önlenmiştir. HAVAİŞ sendikasının tüm talepleri karşılanarak çalışan ücretlerine önemli oranlarda

zam yapılmıştır. Hükümet bu sayede birçok devlet kurumunda başlaması muhtemel olan bir dizi grevin önünü kesmiştir. Diğer taraftan, bu müdahale çalışanların ve kamuoyunun gözünde şirket itibarının önemli ölçüde zedelenmesine neden olmuştur.

6.4. Fırsatlar

Yurt Dışında Henüz Uçulmayan Büyük Şehirlerin Olması

Dünyanın en kalabalık yüz şehrinden 46'sına sefer düzenlemektedir. Geri kalan 54 şehir ekonomik analizler yapılarak potansiyel ulaşım noktaları olarak değerlendirilebilir.

Karşılanamayan Müşteri Talepleri

Havacılık sektörü hızla değişmektedir. Uluslararası piyasada büyük şirketler rekabetin önüne geçmek için hizmetlerinin kalitesini ve sundukları hizmetlerin çeşitliliğini artırmaktadırlar. Türkiye'de 76 milyon olan nüfusun yaklaşık olarak beş milyonu aktif olarak uçmaktadır. Geri kalan nüfus ve benzer şekilde Türkiye dışında da henüz Türkiye'ye gelmemiş veya Türkiye üzerinden transfer olmamış milyonlarca potansiyel yolcu bulunmaktadır.

Büyüyen Bir İç Pazar

İç pazarda Türkiye'nin genç nüfusa sahip olması nedeniyle büyüme için uygun demografik koşullar mevcuttur. 2012 sonu itibariyle 75 milyon 627 bin 384 olan Türkiye nüfusunun % 16,6'sını (12 milyon 591 bin 641 kişi) gençler (15-24 yaş grubu) oluşturmaktadır (Anadolu Ajansı, 2013).

Türkiye'nin Popüler Bir Turizm Destinasyonu Olması

Türkiye, uygun fiyatlı hizmet ve tesis kalitesine sahip, özgün tarihi ve kültürel değerleri olan ve medeni bir turizm destinasyonu olarak algılanmaktadır. Türkiye turizmi, yabancı ziyaretçi sayısı bakımından 2013 yılını % 9,8 artışla 34 milyon 910 bin 98 kişi ile tamamlamıştır. Yurt dışında yaşayan ve Türkiye'yi ziyarete gelen vatandaşlar eklendiğinde toplam ziyaretçi sayısı % 9,5 artışla 39 milyon sınırını aşmıştır (AKTOB, 2014).

Devletin Ulaşım Altyapısına Desteği

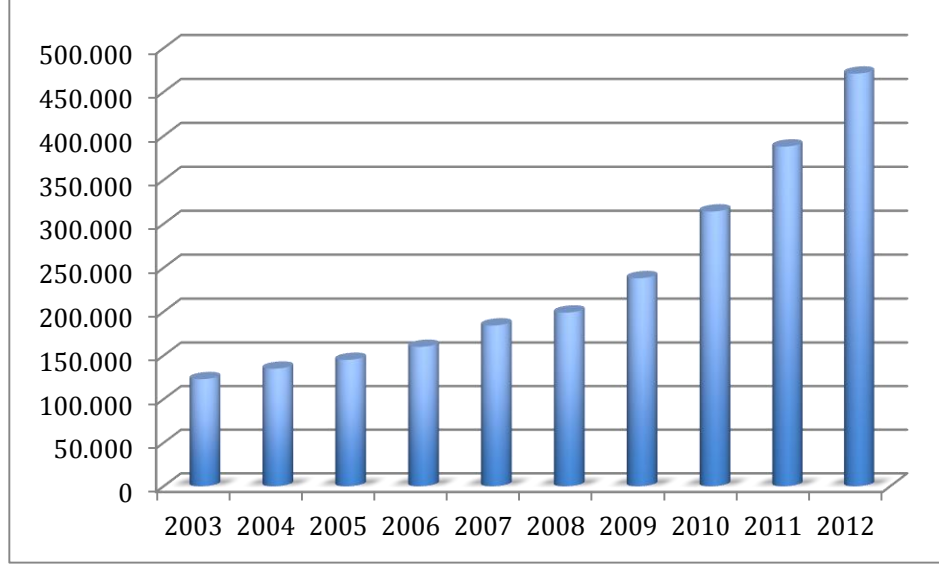
Türkiye altyapı yatırımlarına milyarlarca dolar harcamaktadır. Türk Hükümeti 2023 vizyonu çerçevesinde ulaştırma altyapısı konusunda oldukça iddialı hedefler açıklamış ve bu hedeflere ulaşma doğrultusunda ülkenin ulaştırma altyapısını yeniden şekillendirmeye başlamıştır.

Devlet Demiryolları ve Karayolları Genel Müdürlüğü 2023 yılına kadar otoyol ve demiryollarına 100 milyar dolardan fazla yatırım yapmayı planlamaktadır. Ülkenin yükselen kredi notundan cesaret alan birçok uluslararası yatırımcı bu projelere finansman sağlamakla aktif olarak ilgilenmektedir. Çok uluslu konsorsiyumlar 'Avrasya Tüneli' ve 'Üçüncü Boğaz Köprüsü' projeleri için çalışmalara başlamıştır. Uluslararası inşaat şirketleri halihazırda 'Kanal İstanbul' ve 'Körfez Köprüsü' projeleri konusundaki çalışmalarına devam etmektedir (Ray Haber, 2013).

Yüksek Kargo Taşıma Potansiyeli

THY, taşınan kargo miktarını son 10 yılda yıllık olarak ortalama %16 artırmıştır (Şekil 1).

Şekil 1: Kargo ve Posta Taşımacılığı (Ton)



Kaynak: Turkish Airlines, 2013.

Turkish Cargo, 2012 yılında filo ve uçuş ağı yapısını geliştirmeye devam etmiştir. 2011 yılına 6 adet kargo uçağı ile başlayan Turkish Cargo, 2012 yılı sonu itibarıyla kargo uçağı sayısını 7'ye (4 adet A310-300F, 3 adet A330-200F) yükseltmiştir. Turkish Cargo, aynı dönemde tarifeli kargo seferi yaptığı nokta sayısını da 33'ten 38'e çıkarmıştır. Turkish Cargo, 2012 yılında en fazla tonaj satışını; Türkiye, Uzak Doğu ve Avrupa'ya gerçekleştirmiştir.

İştirak Gelirlerinin Büyüme Potansiyelleri

THY, iştirak şirketleri ile maliyetlerini düşürürken operasyonlarında esneklik sağlayarak kalitesini ve verimliliğini yükseltmeyi amaçlamaktadır. İştirakler, THY yanında diğer şirketlere de hizmet vererek kârlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar.

Hükümetin Dış Politikaları İle Destekleniyor

Türkiye başta sınır komşuları olmak üzere diğer ülkelerle vize uygulamasını kaldırmayı dış politika vizyonu olarak belirlemiş ve bu yolda da ciddi mesafeler almıştır. Türkiye, vizeleri kaldırarak işbirliği imkânlarını artırmayı, ülkeler arasındaki etkileşimi çoğaltmayı, toplumlar arasındaki kültürel değişimi artırmayı hedeflemektedir. Vizelerin kaldırılması ticari ilişkileri artırmakta, iş adamlarımıza kolaylık sağlamakta, yabancı ülkelerdeki yatırımlarımızı artırarak, ülkemize daha fazla döviz girmesinin yolunu açmaktadır. THY yeni pazarlar için bir köprü vazifesi görürken yolcu ve kargo trafiğini artırmaktadır. Hükümet ayrıca Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün diğer ülkelerle yürüttüğü uçuş haklarının karşılıklı olarak artırılması konusundaki ikili görüşmelere de destek vermektedir.

SONUÇ

Türk sivil havacılık sektöründe 1983 yılında yürürlüğe giren Sivil Havacılık Kanunu ile serbestleşme yönünde önemli bir adım atılmıştır. Yeni kanunla başlayan dönemde özel sektör havayolu şirketleri sayısında, koltuk kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda önemli artışlar gerçekleşmiştir. Bu süreçte yer hizmetleri, uçak bakım, hava taksi hizmeti veren şirketlerin sayılarında da artışlar kaydedilmiştir. Serbestleşme ile hava trafik kontrol, haberleşme, seyrüsefer hizmetleri, yer hizmetleri ve benzeri hizmetlerin kalitelerinde artışlar gözlemlenmiştir.

Havacılık sektöründeki önemli gelişmelere rağmen Türkiye’de yük ve yolcu taşımacılığında en çok tercih edilen yöntem karayolu taşımacılığıdır. Yolcu taşımacılığının yaklaşık % 90’ı ve yük taşımacılığının da yaklaşık % 80’i karayolu üzerinden yapılmaktadır. 2013 yılı itibarı ile toplam yolcu trafiğinin %8’i ve toplam yük taşımacılığının %0.5’i havayolu ile yapılmaktadır.

İç hatlarda aktif olarak tarifeli sefer için kullanılan havaalanı sayısı 2013 yılında 52’ye yükselmiştir. Dış hatlarda ise 2003 yılında yalnızca 60 noktaya tarifeli sefer düzenlenirken, 2013 yılı Temmuz ayı itibarıyla 103 ülkede toplam 236 noktaya uçuş gerçekleştirilmektedir.

Sektördeki gelişmelere paralel olarak THY’de 1980’lerin ilk yıllarında başlayan değişim ve dönüşüm projeleri 1990’lı yıllarda da devam etmiştir. Bu dönemde artan rekabet şartları karşısında, THY de filosunu geliştirmeye başlamış ve hizmet standartlarını yükseltme çabasına girmiştir. THY’nin yurtdışı operasyonları için en önemli dönüm noktası Star Alliance’a katılmasıdır. 2008 yılı öncesi yurt dışında 100 civarında doğrudan uçuş yapılan nokta varken aynı yıl THY’nin Star Alliance’a katılımı sürecinde yapılan işbirlikleri ile yolcularını 1.000’den fazla noktaya uçurma imkânını sağlamıştır.

Bir topla ve dağıt (hub-and-spoke) hat yapısı ile kaliteli hizmet veren THY, Türkiye’nin, en büyük ve en yaygın uluslararası ağa sahip havayolu şirkettir. Dünyada da bilinen bir marka olma yolunda çalışmalarına devam etmektedir.

Bu çalışmada yapılan Porter Analizine (Porter, 1998) göre THY operasyonları ve büyüme stratejileri tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, yeni oyuncuların pazara giriş tehditleri, ikame ürünler veya servisler ve yurtiçi düşük tarifeli havayolu şirketleri ile uluslararası havayolu şirketlerinin yarattığı rekabetten etkilenmektedir. THY için tedarikçiler; bakım ve onarım yapan şirketler (Turkish Teknik, TEC), ekipman ve sarf malzeme pazarlayan şirketleri (Boeing ve Airbus), ikram şirketi (Do&Co), havaalanları İşletmeleri (TAV, ISG), ve yer işletme hizmeti şirketleridir (TGS, HAVAŞ, Çelebi, DHMI). Havayolları şirketlerinin süregelen fiyat rekabeti yüzünden, satın alma gücü yüksek olan müşteriler ile ilişkileri stratejik açıdan önemlidir. THY açısından bu müşterilerin en önemlileri seyahat acenteleri, büyük firmalar, kamu kurumları, Türk Silahlı Kuvvetleri ve Diyanet İşleri Başkanlığı’dır.

Havayolu taşımacılık sektörüne yeni girerek THY için tehdit oluşturabilecek rakipler yabancı havayolları, bölgesel yeni havayolları veya kargo taşıyıcılığından yolcu taşımacılığına geçen havayolları şirketleridir. İkame hizmetlere örnek olarak ise hızlı trenler, şehirlerarası otobüs servisi, tekneler,

özel taşıma, video konferans ve İnternet üzerinden erişim verilebilir. İstanbul-Ankara arasında tamamlanmak üzere olan hızlı tren projesi, yolcuları şehir merkezleri arasında taşıyacağından bu pazar için önemli bir alternatif oluşturacaktır. THY'nin yurtiçi pazarında en önemli rakipleri Pegasus, Atlasjet, Onur Air, ve uluslararası pazarda Lufthansa, Air France-KLM, Qatar Airways, Etihad, ve Emirates'dir. Körfez havayolları, Qatar Airways, Etihad ve Emirates, kıtalararası transfer yolcu pazarı için kapasite artırmaya devam etmektedir. Son dönemlerde bu havayolu şirketleri diğer büyük şirket birlikleri ve batılı büyük havayolu şirketleri ile işbirliklerine girmeye başlamışlardır.

Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler ve Fırsatlar (SWOT) Analizi THY'nin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, fırsatlardan maksimum faydayı sağlayacak stratejileri geliştirmesi açısından önem taşımaktadır. Türkiye ve İstanbul'un uygun coğrafi konumu, THY'nin sahip olduğu geniş dağıtım ağı, bayrak taşıyıcı olması ve genç bir filoya sahip olması THY'nin güçlü yönlerinden bazılarıdır. THY ayrıca uluslararası uçuşlar için rakipleri karşısında önemli oranda maliyet avantajına sahiptir. Şirketin özellikle Orta Avrupa'da etnik uluslararası trafiğe sahip olması, güçlü bir finansal pozisyona sahip olması, Türkiye iç pazarında güçlü olması, yükselen bir pazar payının olması ve riski dağıtmak ve pazara girişi zorlaştırmak için yan kuruluşlarının olması da güçlü yönlerindedir.

Devletin yönetim kararlarına katılımı ve müdahalesi THY'nin daha kârlı olarak işletilmesini engellemekte ve birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. İç ve dış hatlarda uçulacak noktaların belirlenmesinde devletin doğrudan müdahalesi nedeniyle ekonomik faktörlerden çok politik faktörlerin etkin olması THY'nin zayıf yönlerinden en önemlisidir. Ayrıca verimsiz ve siyasi etkiye dayalı insan yönetimi nedeni ile çalışan sayısında ihtiyacın üzerine çıkılarak maliyetler artmakta ve verimlilik düşmektedir.

Düşük tarifeli şirketlerin hızlı büyümeleri ve THY'nin en çok kar ettiği hatlarda çalışmaya başlamaları önemli tehditlerin başında gelmektedir. Güçlü bir lider kadrosu eksikliği ve stratejik bir planın olmayışı THY'nin zayıf yönlerindedir. Havalimanı kapasite sorunlarının bulunması büyüme potansiyeline sınırlama getirmektedir. Çalışanlarının motivasyonun düşük olması da önemli bir dezavantaj oluşturmaktadır. THY HAVAIŞ Sendikası'nın politikalarından da olumsuz olarak etkilenmektedir.

İstanbul Atatürk Havalimanı'nın coğrafi konumu, iç pazarda nüfusun genç olması ve hükümetin dış politikası ile destekleniyor olması, THY için önemli fırsatlardır. THY Lufthansa, United, Singapur Airlines gibi dünya devi şirketlerin yer aldığı Star Alliance'da yer almaktadır. THY Star Alliance'dan doğan sinerjiyi daha da üst seviyelere çıkararak, hem yolcu sayısını hem de cirosunu büyütme devam edebilir. THY yan kuruluşlarının da yardımıyla operasyon gelirlerini artırabilir ve finansal riskler azaltılabilir. Bu da THY'nin rakiplerinin pazara giriş temayüllerini azaltmak için avantaj sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Anadolu Ajansı. (2013). Erişim Tarihi: 26.07.2013. <http://www.aa.com.tr/tr/rss/180840--turkiye-nufusunun-16-6sini-gencler-olusturuyor>.
- Airbus. (2012). Global Market Forecast for 2012-2031. Erişim Tarihi: 22.08.2013. <http://www.airbus.com/company/market/forecast/>
- AKTOB. (2014). Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği Turizm Sektör Raporu. Erişim Tarihi: 12.01.2014. <http://www.aktob.org.tr/>
- Boeing. Current Market Outlook, 2011-2030. (2012). Erişim Tarihi: 22.08.2013. http://www.boeing.com/commercial/cmo/pdf/Boeing_Current_Market_Outlook_2011_to_2030.pdf
- Doganis, R. (2006). "The Airline Business", Second Edition. New York, NY, USA. Routledge.
- Flight Global. (2013). Erişim Tarihi: 16.09.2013. <http://www.flightglobal.com/interviews/year/13/temel-kotil/interview/>
- Korul, V. ve Hatice Küçükönel. (2003). "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi". Ege Akademik Bakış. 3 (12):24-38.
- NTVMSNBC. (2009). Erişim Tarihi: 12.02.2014. <http://www.ntvmsnbc.com/id/24940244/>
- Ray Haber. (2013). Erişim Tarihi: 18.02.2014. <http://www.rayhaber.com/wp-content/uploads/Turkiye-Kara-Ulastirma-Altyapisi-Konferansi-Taslak-Ajanda.pdf>
- Pegasus Hava Yolları. Erişim Tarihi: 13.01.2014. <http://www.pegasusyatirimciliskileri.com/tarihce.php?l=tr>
- Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors with an Introduction. New York: Free Press
- SHGM, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2011). Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu'.
- SHGM, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2012). Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu'.
- TCDD. (2013). "Yüksek Hızlı Tren". Erişim Tarihi: 16.02.2014. <https://hizlitren.tcdd.gov.tr>.
- TOFED. Türkiye Otobüsçüler Federasyonu. Erişim Tarihi: 12.02.2014. <http://www.tofed.org.tr>

- Turkish Airlines. (2014). Erişim Tarihi: 06.02.2014.
<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/yatirimci-iliskilileri>
- Turkish Airlines. (2011). Erişim Tarihi: 06.01.2014.
www.turkishairlines.com/tr-TR/duyurular/987/itu--thy-teknik-tasarim-ofisi-acildi.aspx
- Turkish Airlines. (2013). Erişim Tarihi: 09.10.2013.
<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/kurumsal/faaliyet-raporu/2012/tr/index.html>
- Turkish Cargo.hamit (2011). Erişim Tarihi: 05.12.2013.
http://www.turkishcargo.com.tr/kargo/pdf/turkish_cargo_sunum_2011_TR.pdf
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. (2014). “Yurtdışında Yaşayan Türk Vatandaşları Raporu”. Erişim Tarihi: 06.02.2014.
http://www.mfa.gov.tr/yurtdisinda-yasayan-turkler_.tr.mfa
- T.C. Ulaştırma Bakanlığı. (2013). Türkiye Ulaşım Stratejisi, Hedef 2023.