

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**ULUSLARARASI PAZARLAMA VE TÜRK HAVA
YOLLARI ÖRNEK STRATEJİK İNCELEMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Mehmet ŞİŞMAN**

**Danışmanı
Prof. Dr. Mustafa AKSU**

İstanbul – 2014

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..İşletme.....Anabilim/Anasanaat Dalı ..İşletme..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisi ..Mehmet.....Şişman..... tarafından hazırlanan
“...Uluslararası.....Pazarlama.....ve.....Türk.....Hava.....Yolları.....
..Örnek.....stratejik.....incelemesi.....”
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi :16.10.2014

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mustafa AKSU

.....

Danışman: HALIÇ.....Üniv. İşletme ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Zeki AKSAR

.....

..HALIÇ.....Üniv. U. T. ve ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Güzide Öncü Eroğlu

.....

....HALIÇ.....Üniv. İşletme ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi:

.....

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:

.....

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

“Uluslararası Pazarlama Ve Türk Hava Yolları Örnek Stratejik İncelemesi” isimli araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı’nda tez olarak hazırlanmıştır.

Türkiye’nin parlayan yıldızı ve uluslararası alanda en çok bilinen marka değeri olan Türk Hava Yolları hiç şüphesiz ki ülkenin kalkınmasında büyük önem arz etmektedir.

Yeni pazarlara açılmak, ülke tanıtımı, turizm, ihracat, kalkınma vb. konularda hiç şüphesiz ki Türk Hava Yolları pozitif katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan uluslararası alanda ulaşılabilecek başarılarla güzel bir örnek teşkil etmektedir.

Milli hava yolunun başarısının stratejik olarak incelendiği bu çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen tez danışmanım Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyesi ve aynı zamanda Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü olan Sayın Prof. Dr. Mustafa AKSU’ya sonsuz şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2014

Mehmet ŞİŞMAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR LİSTESİ.....	3
ŞEKİLLER LİSTESİ	3
TABLOLAR LİSTESİ.....	3
ÖZET.....	3
ABSTRACT	3
1. GİRİŞ	1
1.1. Türk Hava Yolları'nın Büyüme Trendi	2
1.2. THY'nin Büyüme Stratejisinin İncelenmesi.....	4
2. ULUSLARARASI PAZARLAMA	5
2.1. Organik Büyüme	7
2.1.1. Organik Büyümenin Tanımı.....	9
2.1.2. Organik Büyüme Stratejileri	10
2.1.2.1. Yatay Büyüme	11
2.1.2.2. Dikey Büyüme.....	11
2.1.2.3. Çapraz Büyüme	12
2.2. İnorganik Büyüme	13
2.2.1. İnorganik Büyümenin Tanımı	13
2.2.2. İnorganik Büyüme Stratejileri.....	14
3. ORGANİK VE İNORGANİK BÜYÜME STRATEJİLERİNİN DETAYLANDIRILMASI	15
3.1. Organik ve İnorganik Büyüme Stratejileri Arasındaki Farklar.....	17
3.1.1. İç Nedenler	17
3.1.2. Dış Nedenler.....	17

3.1.3. İç Büyüme Stratejileri	18
3.2. THY'nin Büyüme Stratejisinin Değerlendirilmesi	19
4. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN ÇEŞİTLERİ	26
4.1. Yatay Birleşmeler	27
4.2. Dikey Birleşmeler	28
4.3. Küme Birleşmeler	29
5. SATIN ALMA	30
6. STRATEJİK İTTİFAKLAR	32
6.1. Ortak Girişim (Joint Venture)	33
6.2. Lisans Anlaşmaları (Licensing)	34
6.2.1. Temel Lisans Anlaşması	35
6.2.2. Franchising	35
6.2.2.1. Ticari İsim ve Ürün Verme	36
6.2.2.2. İşletme Formatı Verme	36
6.2.2.3. Franchisor	36
6.2.2.4. Franchisee	37
6.2.2.5. Franchising Sözleşmesi	37
6.2.3. Sözleşmeli Üretim	37
6.2.4. Yönetim Sözleşmesi	38
7. TÜRK HAVA YOLLARI PAZAR ANALİZİ	40
7.1. Diğer Hava Yollarına Kıyasla THY'daki Büyüme	40
7.2. Türk Hava Yolları'ndaki Doğal Büyüme	43
7.3. Sektör Analizi	45
7.4. Müşteri Analizi	47
7.5. SWOT Analizi	48

8. THY'nın BÜYÜME POLİTİKASI VE HEDEFLERİ.....	53
8.1. Hava Yolu Sektörü ve Düşen Kar Marjları.....	54
8.2. Piyasa ve Müşteri Değerleri.....	55
8.3. Fiyatlandırma Yapısı.....	56
8.4. Servis Kalitesi	56
8.5. Yeni Uçuş Noktaları	57
9. SONUÇ	59
10. KAYNAKLAR	61
11. ÖZGEÇMİŞ	66

KISALTMALAR

ACI	: Uluslararası Havalimanları Konseyi (Airports Council International)
AEA	: Avrupa Hava Yolları Birliği (Association of European Airlines)
AKK	: Arz Edilen Koltuk Kilometre
A.O.	: Anonim Ortaklığı
A.Ş.	: Anonim Şirketi
ATW	: Air Transport World
BDT	: Bağımsız Devletler Topluluğu
Dhmi	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
Doç.	: Doçent
Dr.	: Doktor
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association)
Mro	: Bakım, Onarım ve Revizyon (Maintenance, Repair and Operations)
No.	: Numara
pp.	: Page (sayfa)
sf.	: Sayfa
Shgm	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğu
Shmyo	: Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu
SWOT	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
THY	: Türk Hava Yolları
TMME	: Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi
ÜYK	: Ücretli Yolcu Kilometre
Vol.	: Volume (cilt)

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Yıllara göre yolcu sayıları	21
Şekil 2 : 2013 yılı transit yolcu sayısı ve transit yolcuların toplamdaki oranı.....	22
Şekil 3 : Yıllara göre Yolcu ve Kargo Taşımacılığı artış oranı	24

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : THY'nin 2013 yılı Kasım ayı itibari ile bölge bazında uçuş yaptığı nokta sayısı.....	23
Tablo 2 : Yıllar İtibariyle Taşınan Yolcu Sayısı.....	41
Tablo 3 : 2013 yılbaşı itibariyle Türk Hava Yolları uçak filosu.....	42
Tablo 4 : Yıllara Göre THY Finansal Durum Faaliyet Karı.....	55

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Mehmet ŞİŞMAN
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mustafa AKSU
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Eylül 2014

ULUSLARARASI PAZARLAMA VE TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEK STRATEJİK İNCELEMESİ

ÖZET

İnsanoğlu, tarihten günümüze hep bir ulaşım ihtiyacı içerisinde olmuştur. Medeniyetlerin gelişmesine ve teknolojiye paralel olarak insanlık ulaşım araçları adına hayvanlar, gemiler, trenler, otomobiller ve en son olarak da hava araçlarının kullanımıyla ulaşımda gelinebilecek en son noktaya gelmiştir. Gelinecek noktada hava taşımacılığı sayesinde mesafeler kısalmış, ticaret ve turizm gelişmiştir. Ayrıca, uluslararası iletişim ile kültürel temaslar artmış ve çağımızda küreselleşme hız kazanmıştır.

Günden güne hızla gelişen ve yapılan hesaplamalara göre önümüzdeki yıllarda daha da gelişecek olan bu sektörde, rekabet de kuşkusuz en sert şekilde yaşanmaktadır. Hava yolu şirketleri rekabet üstünlüğü sağlamak ve pazar payını arttırmak için çeşitli argümanlar kullanıp, kendine özgü dinamikleri ve avantajları ön plana çıkartarak çok yönlü stratejiler oluşturmuşlardır.

Bu çalışmada, bayrak taşıyıcı hava yolumuz olan Türk Hava Yolları'nın başarısının altındaki politikalar, dinamikler ve stratejiler ele alınmış olup, sıkı rekabetin yaşandığı bu alanda nasıl gelişme sağlanabileceği, sektörel bazda gerek ulusal gerekse uluslararası verilerin ve analizlerin de yardımıyla saptamalarda bulunulmuştur. Kısa zamanda büyük başarılarla imza atmış ve ödüller kazanmış olan Türk Hava Yolları ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Türk Hava Yolları, Hava Taşımacılığı, Ulaşım, Rekabet, Strateji, Uluslararası Pazarlama

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Mehmet ŞİŞMAN
Field : The Department of Business
Program : Business Administration
Supervisor : Prof. Dr. Mustafa AKSU
Degree Awarded and Date : Master – September 2014

TURKISH AIRLINES INTERNATIONAL MARKETING AND STRATEGIC REVIEW SAMPLE

ABSTRACT

Humankind from history to the present day has been always in need of transportation. In parallel with the development of civilization and technology on behalf of mankind transport vehicles on animals, ships, trains, automobiles and finally the using of air vehicles, achieved to the ultimate point. At this point, thanks to the air transport that distances had shortened, trade and tourism had improved. In addition, cultural contacts have increased with the international communication and in our age globalization has gained speed.

Rapidly developing day by day and in the coming years according to calculations made in this sector which will develop further, competition had undoubtedly experienced the hard way. Airline companies have been created sophisticated strategies to increase their competitive advantage and market share by using of several arguments, peculiar dynamics and emphasizing the advantages.

In this study, our flag carrier airline Turkish Airline's success under the policies, dynamics and strategies had discussed and tough competition that is experiencing in this area, how improvements can be obtained, on a sectoral basis with the help of both national and international data and analysis, determinations had been made. Turkish Airlines has been examined in details which achieved great success in a short time and has won awards.

Keywords: Turkish Airlines, Air Transport, Transportation, Competition, Strategy, International Marketing

1. GİRİŞ

Havacılık, küresel ekonomik piyasaların ilgisini en çok çeken sektörlerden biridir. Ekonomik hareketlenmenin ve piyasaların direkt etkilediği bir iş kolu olması itibariyle, birçok araştırmacı ve piyasa analistleri tarafından takip edilmektedir.

Havacılık sektörünün küresel piyasalar ile ilişkisi iki yönlüdür. Birincisi, talep ilişkisidir; ekonomik canlanma veya yavaşlama, sektör genelinde, talebin değişimine ani sebebiyet vermektedir. İkincisi, petrol fiyatı kolerasyonudur; akaryakıt tüketimi, tüm havayolu şirketlerinin en büyük gider kalemi olduğu için, küresel ekonomik gelişmeler, havacılık sektörüne önemli derecede etken olmaktadır.

Türkiye’de havacılık sektörünün gelişmesi, alınan stratejik kararlar neticesinde her geçen gün daha da büyümüştür. %100 kamu iştiraki olan, ülkemizin bayrak taşıyıcı firması Türk Hava Yolları, yeniden yapılandırılmış ve sonrasında izlediği iş modeli ile, Türk Sivil Havacılığı’nın gelişmesine de önemli katkılarda bulunmuştur. Devletin sivil havacılık politikası, Türk Hava Yolları’nın, artık bir Kamu İktisadi Teşebbüsü’nden ayrılıp özel bir şirket statüsüne kavuşmasını gerektirmiş ve bu yönde 2006 yılında karar alınmıştır.

Öte yandan havacılık sektörü liberalleştirilmiş bu çerçevede, havayolu sektöründeki tekel kaldırılmış, rekabet özendirilmiştir. Liberalleşme çerçevesinde, uçak biletleri üzerindeki ek vergiler kaldırılmış, jet akaryakıt üzerindeki vergiler indirilmiştir. Böylece uçmak, lüks bir ürün olmaktan çıkmış, toplumun alt gelir seviyesindeki kesimine de yayılmıştır.

Kamu kimliğinden ayrılan Türk Hava Yolları, agresif bir büyüme stratejisi uygulamış ve uyguladığı bu strateji ile pazardan önemli bir pay alarak, küresel ölçekte oynayan ve havacılıktaki gelişmelere yön veren bir kurum haline gelmiştir. Bu stratejiyle, Türk Sivil Havacılığı’nın gelişimine katkıda bulunan Türk Hava Yolları, Türkiye’de taşınan yolcu sayısının artmasına önemli etken olmuştur.

2004 yılında küresel sıralamalara dahi giremeyen Türk Hava Yolları’nın, bugün Avrupa’nın en iyisi olan, dünyanın en fazla ülkesine uçuş icra eden ve taşıdığı yolcu sayısı ile dünya ilk onbeşinde yer almasını sağlayan, iş modeli son derece önemlidir.

Ancak sektör, her geçen gün daha da değişime uğramaktadır ve rekabet koşulları her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Değişen bu sektör dengelerine, Türk Hava Yolları'nın makul tepkiler vermesi son derece önemlidir. Son yedi yıldır organik büyüme stratejisini uygulamasıyla birlikte, doğal büyümenin limitlerini çok iyi anlaması ve sonraki iş modelini bu çerçeve üzerine değerlendirmelidir.

Türk Hava Yolları, Türkiye'nin havacılık sektörü için önemli bir coğrafik konuma sahip olmasını, çok stratejik bir biçimde değerlendirmiş ve İstanbul'u aktarım noktası haline getirmiştir. Bu çalışmada, THY'nin büyüme stratejilerinde kullanılacak yöntemin inorganik veya anorganik olması halindeki stratejileri ve bunların işletmenin kendisine ve çevresine olan etkileri incelenecektir. Özellikle hangi stratejinin, işletmenin büyümesi açısından daha verimli sonuçlar vereceği incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde Türk Hava Yolları hakkında genel bilgiler verilmiştir. Kurulduğu yıldan itibaren nasıl bir değişim gösterdiği, nasıl bir büyüme trendinde olduğu anlatılmış ve bu değişime etki eden kriterlere yol açan şartlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde, organik ve inorganik büyüme ele alınmış ve bunların stratejileri incelenmiştir. Türk Hava Yolları'nın büyüme stratejileri organik ve inorganik büyüme kapsamında analiz edilmiştir. Türk Hava Yolları'nın içerisinde olduğu iş ortamı hakkında bilgi verilmiş ve kıyaslama yapmayı sağlayacak bilgi altyapısı oluşturma hedeflenmiştir.

Son iki bölümde ise, daha çok pazar analizi, pazarlama stratejileri, Swot analizi detaylı olarak incelenerek THY'nin büyüme stratejisinin inorganik mi, organik mi sorusuna cevap aranmış ve hangi stratejinin koşullara daha iyi cevap verebileceği araştırılmıştır.

1.1. Türk Hava Yolları'nın Büyüme Trendi

Türk Hava Yolları, yurt içindeki firmalarla değil, uluslararası alanda, yurtdışındaki firmalarla rekabet etmeyi seçerek büyümeyi hedeflemiştir. Buradaki amaçları güçlü olanı rakip olarak seçip büyümektir. Hem çalışan kadrosu, hem de genç filosu ile şirketi yeniden yapılandırdılar. Bu da büyük avantaj sağlamıştır. Operasyonel üniteleri her yıl %10 oranında büyötmektedir. 2013 yılının ilk 9 ayında, THY A.O.' nun personel sayısı 20670 olmuştur. Personel sayısı, geçen yılın aynı dönemine göre %18 artmıştır. Ortaklığın büyümesine paralel olarak, personel sayısını da artırmaktadır. Operasyon hacminin ve filosunun büyümesi pilot ihtiyacını da artırmaktadır. Personel sayısındaki artışın nedeni pilot ve kabin personeli sayısındaki artıştır.

Türkiye, havacılık trafiğinin %66'sını paylaşan Avrupa – Asya bölgesinde çok önemli bir coğrafik konuma sahiptir. Türk Hava Yolları, Türkiye'nin bu stratejik

konumunu iyi değerlendirmiş ve İstanbul'u doğal bir aktarım noktası haline sokmuştur. Yani THY, Türkiye'nin coğrafik avantajını çok iyi değerlendirmiş ve bu avantajı maksimum faydaya çevirmeyi başarabilmiştir. 2000 yılında 12 milyon olan yolcu sayısını, her yıl artırarak, 2007 – 2012 yılları arasında dış hatlarda %19, iç hatlarda %10 oranında, 2012 yılında 2011 yılına oranla dış hatlarda %27,4, iç hatlarda %25, 2013 yılının ilk altı ayında, dış hatlarda %24, iç hatlarda %25 oranında atış göstermeyi başarmıştır.

Türk Hava Yolları, son 10 yılda büyüme sürecinde önemli ilerlemeler sağlamıştır. Türk Hava Yolları, organizasyon yapılarını tekrardan düzenlemiş ve tasarruf projelerine öncelik vermiş, dünyanın 10 büyük hava yolu şirketinden biri olma hedefine yönelik stratejiler izlemiştir. THY'nin filosunda 2013 yılı Eylül ayı sonu itibariyle, 40 adet geniş gövde, 182 adet dar gövde ve 9 tane kargo uçağı olarak toplamda 231 uçak mevcuttur.

Ülkelerin kalkınmasında, ilerlemesinde ve rekabet gücünde önemli bir yere sahip olan havacılık sektörü, stratejik önemi ve katma değeri yüksek olması özelliğiyle, bütün dünyada, ekonomik büyümeye paralel olarak gelişmektedir.

İnsan kaynağı, potansiyeli ve elverişli iklimi sayesinde havacılık sektörü için büyük avantajlara sahip olan Türkiye'de havacılık sektörü, havayolu taşımacılığının gerçek anlamda başladığı ilk yıllardan bugüne kesintisiz bir değişim ve gelişim içinde kalmıştır. Bu değişim, 2003 yılından itibaren önemli bir hız kazanmış ve bunun sonucu olarak özel havayolu şirketlerinin sayısında da artışa sebebiyet vermiştir. Sivil Havacılık Sektörü Türkiye'yi, son sekiz yılda, Dünya'da en hızlı büyüyen dört ülkeden biri haline getirmiştir. Yurtiçi ve yurtdışı uçuş ağında %138, havayolu işletmesi uçak sayısında %202, havayolu koltuk kapasitesinde ve kargo kapasitesinde ortalama %250'lik bir artış gözlemlenmektedir.

Türk Hava Yolları, 2010 yılında, taşınan yolcu sayısında dünyada ondokuzuncu havayolu şirketi olarak konumlanmıştır. Yılsonu mali rakamlarına göre faaliyet gelirleri bakımından dünyada 24.sırada yer almıştır. Önemli ölçekte büyüme stratejisi izleyen Türk Hava Yolları, 2011 yılı ilk sekiz ayında Türkiye'deki hava kargo taşımacılığındaki pazar payını bir önceki yılın aynı dönemine göre %58' den %64' e yükseltmiş ve Türkiye'de pazar liderliği konumunu güçlendirmiştir. 2012 yılında 462 bin ton kargo taşınmıştır. 2013 yılının ilk 10 ayında ayında 460 bin ton kargoya ulaşılmıştır. Taşınan kargo, 2013 yılının ilk 10 ayında, geçen yılın aynı dönemine göre %19 artış göstermiştir. Hava kargoda Türkiye'de Pazar lideridir. Şu an 47 noktaya kargo seferi düzenlemektedir. Ayrıca yolcu network'ü ile de kargo taşınmaktadır. 2012 yılı için geliri 8.3 milyar dolar, net karı 644 milyar dolardır.

Türk Hava Yolları, Avrupa Hava Yolları Birliği'ne (AEA) üye hava yolları arasında, 2011 yılı ilk dokuz ayında yolcu sayısı bakımından, %8,6'lık pazar payı ile dördüncü arz edilen koltuk / kilometre (AKK) bakımından %7,1'lik pazar payı ile

beşinci sırada yer almaktaydı. 2012 yılında yolcu sayısında AEA arasında %10,3'lük paya sahipti. 2013 yılının Ocak – Eylül döneminde yolcu payı %12,6 oranına kadar artmıştır. Avrupalı taşıyıcılar arasında yolcu sayısı bakımından 3. Büyük havayolu olmuştur.

Avrupa Hava Yolları Birliği'ne (AEA) üye hava yollarının toplam yolcu sayısı bir önceki yıla oranla ilk dokuz ayda %5,8 büyürken, Türk Hava Yolları aynı şartlarda %10 büyüme gerçekleştirmiştir. Karlılık, 2004-2006 döneminde göreceli olarak azalma göstermiş olsa da, 2007 yılından itibaren düzenli bir artış sağlamıştır.

2010 yılı sonu itibariyle toplam yolcu sayısını, bir önceki yıla göre %16 artışla, 29,1 milyona ulaştırmış ve sektörde küresel yolcu / pazar payını yaklaşık %1,25'e yükseltmeyi başarmıştır. 2005 yılındaki yolcu / pazar payını, beş yıl gibi kısa bir sürede iki katından fazla artırarak, dünyanın en fazla yolcu taşıyan on sekizinci hava yolundan biri konumuna gelen Türk Hava Yolları, kurumsal organik büyüme programını emin ve hesaplı adımlar ile icra etmektedir.

Organik büyümenin temel dinamiklerinden olan filosunda 2010'da önemli gelişmeler kaydedilmiştir. 2010 yılında yirmi bir yeni uçak filosuna dahil edilmiştir. Bu sayede, 2010 yılında toplam koltuk sayısı artışı yaklaşık %18 seviyesinde gerçekleşmiştir. 2013 yılının Ocak – Eylül döneminde filo yaşı, 6.6 ortalaması ile Avrupa'nın en genç filosuna sahiptir.

Havacılık, sürekli gelişmelerin yaşandığı bir sektör olduğu için, rekabet koşulları da hızlı bir şekilde değişmekte, her geçen gün gelişmekte ve ilerlemektedir. Son yıllarda düşük maliyetli taşıyıcıların da pazarda yerini almasıyla, rekabet / fiyat bazında, müşterinin avantajına olabilecek durumlar yaratmıştır. Bu sayede müşteriler, daha uygun fiyata hizmet almış olmaktadır.

1.2. THY'nin Büyüme Stratejisinin İncelenmesi

Kuralları, yapılan denemelerle belirlenmekte olan havacılık sektöründe, uzun yılların vermiş olduğu deneyimle birlikte, yıllar içinde, THY' da diğer havayollarıyla ortak düşüncelerle yeni planlamalar yapmış, değişik stratejiler uygulayarak pazar payını artırmak için çalışmalarında bulunmuştur. Büyümenin gerektirdiği ihtiyaçların belirlenmesiyle yeni stratejiler belirlemeye devam etmektedir.

2. ULUSLARARASI PAZARLAMA

Pazarlamayı bir kazanç sağlama amacı ile seçilmiş müşteri gruplarının ihtiyaç ve isteklerini tatmin için kaynaklarının çözümlenmesi, planlanması, örgütlenmesi, kullanılması ve denetimi olarak tanımlayabiliriz. Bir başka tanıma göre “Pazarlama, potansiyel değişimleri gerçekleştirmek ve bu suretle insan ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla girişilen insan faaliyetleridir”¹. Uluslararası pazarlama ise bu çabaların uluslararası alanda yürütülmesidir. Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler pazarlamayı sadece mal satmaya çalışmak anlayışından uzaklaştırmıştır. Müşteri ve Pazar ihtiyaçlarına zamanında cevap verilmesi ve müşterilerinin sorunlarının mümkün olan en kısa zamanda çözülmesi anlayışı yerleşmiştir².

Pazarlamanın kökeni satıştır. Ancak kavram ve içerik olarak bu iki işlem artık birbirinden iyice ayrılmıştır. İlk toplumlar üretim fazlası oluşturur oluşturamaz ticaret olanaklarını araştırmaya ve önce takas yolu ile sonra da para karşılığı ellerindeki ihtiyaç fazlası ürünleri satmaya başladılar. Satış işlemi çok basitleştirilmiş bir şekilde “mal veya hizmetlerin değişimi” şeklinde tanımlanabilir. Satışın gerçekleşmesi için muhtemel müşteriyi bir ürün veya hizmeti satın alabilmesi için ikna etmek gerekmektedir. Muhtemel müşterileri aramak, malı sergilemek, pazarlık etmek gibi satışla ilgili çalışmalar uygarlığın başlangıcından beri süregelmektedir.

Ulusal pazarların ve haberleşme olanaklarının gelişmesi sonucu on dokuzuncu yüzyılın sonlarında üreticiler sürekli reklamında yararını görüp satış çalışmalarında yardımcı olarak kullanmaya başladılar. Reklam, satılan ürün hakkında geniş tüketici gruplarını bilinçlendirme ve ikna etme olanağı sağlıyor; kullananların o ürüne bağlılığını arttırıyordu. Böylelikle firmalar reklam bölümleri kurmak veya reklam ajanslarından yararlanmak yoluna gittiler.

Yirminci yüzyılda ulusal pazarların özellikle sanayileşmiş ülkelerde büyük boyutlara erişmesi satış çalışmalarının yönlendirilmesi için pazar araştırmasını gerekli kıldı. Satış firmaları alacakları kararlarda yanlış rizikosunu azaltabilmek için değişik tüketici gruplarının ihtiyaç ve isteklerini, firmanın ürünlerine olan tepkilerini araştırmaya başladılar. Bu iş için birçok firmada pazar araştırması bölümleri kuruldu.

¹ Devrez, Güney (1971). Piyasa Araştırmasında Bilgi Toplama Metotları. Sevinç Matbaası. sf.15.

² Erol, İbrahim (1998). *Uluslararası Pazarlama*. Emek Matbacılık. Manisa. sf.4.

Bir süre satış, reklam ve pazar araştırması bölümleri ya birbirlerinden bağımsız ya da satış kısmının yönetimi altında çalıştılar. Bu durumda çoğunlukla ağırlık en eski ve büyük bölüm olan satış bölümüne veriliyor, diğer işlevler ihmal ediliyordu. Sonuçta birçok firmada pazarlama bölümleri oluşturuldu. Bu yeni bölüm satış, reklam ve pazar araştırmasına ek olarak, müşteri hizmetleri, fiyatlama, ürün araştırma ve geliştirilmesi çalışmalarını da yönetir hale geldi.

Uluslararası pazarlamanın ulusal pazarlamadan farklılıkları, pazarlama teknikleri ile ilgili olmayıp, değişik ülkelerin birbirinden farklılıkları ve artık iç pazar yerine, çoğu kez birden çok dış pazarlarla uğraşılıyor olmasından kaynaklanmaktadır³.

Pazarlama kavramının gelişmesi ile firmalar kabul ettiler ki firmanın amacı belli bir ürünü satmak değil, saptayacağı muhtemel müşteri kitlesinin ihtiyaçlarına cevap vermek olmalıdır. En yüksek ve sürekli kâr yolu budur. Çünkü belli ürün veya hizmetler kullanışsız, aranmaz, istenmez, beğenilmez hale gelebilir ama kişilerin ihtiyaçları kalıcıdır ve toplumun gelirinin yükselmesi ile de artmaktadır.

Dolayısıyla pazarlama kavramı pazarlamanın amacını mal satmak değil, seçilmiş muhtemel müşterilerin sorunlarına çözüm getirmek olarak tanımlar. Pazarlama için mal veya hizmet, müşterisinin bir sorununu çözmeye yarayan bir araçtır.

İç piyasayı hedef almış pazarlamacı ile uluslararası pazarlamacının amaç ve temel işlevleri aynıdır. Ayrı olan , içinde çalıştıkları ortamdır. Uluslararası pazarlamacının müşterileri kendi ülkesinin dışındaki bir ülkede veya ülkelerdedir. Dolayısı ile pazarladığı ürün veya hizmet en azından bir devletlerarası sınırı geçmek zorundadır. Sınırı geçmek demek değişik para birimleri, gümrük mevzuatları, yasalar, bankacılık sistemleri, dil ve kültürler, ekonomik ve politik sistemlerle karşılaşmak demektir. Uluslararası pazarlamacını karşılaştığı kontrolü dışındaki değişkenler çok ve çaprasıktırlar. Bu da uluslararası pazarlamanın hem zorluğunu hem de heyecan ve zevkini yaratır.

Satış mal pazarlama zincirinin bir halkasıysa, ihracat da uluslararası pazarlama çalışmalarının bir parçasıdır. Ülke içinde üretilen bir ürünün yurtdışına sevki ve karşılığında ülkeye döviz yani uluslararası geçerliliği olan paranın girmesi ihracatı oluşturur. Aynı biçimde uluslararası döviz karşılığı piyasaya Türk firmaları tarafından sunulan taşımacılık, bankacılık, inşaat gibi hizmetler de ihracat kapsamına girer.

Konuya sadece üretilen ürünlerin ihracatı diye yaklaşırsak başarımız sınırlı olur. İhracatımız temel ürünlerimizin geleneksel alıcılarının istemleri ile sınırlı kalır. Eğer amacımızı memleketimizin dışındaki pazarların ihtiyaçlarını saptamak ve

³ Akat, Ömer (2001). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*. 4. Baskı. Ekin Kitabevi Yayınları. Bursa. sf. 4.

karşılama olarak tanımlarsak yeni pazarlar bulabilir, yeni ihraç ürünleri geliştirir, reklam ve tanıtma çalışmaları ile onları dış pazarlara kalıcı bir şekilde yerleştirebiliriz.

Yüksek bir gümrük duvarı ile korunan iç piyasanın dışına çıkmak ve dinamik rekabet ortamı ile karşılaşmak firmayı ve ürünlerini daha çağdaş ve verimli hale getirecek, bu iç piyasadaki başarısına da katkıda bulunacaktır. Uluslararası pazarlara açılmak firmayı geleceğin getireceği koşullara hazırlayacaktır⁴.

2.1. Organik Büyüme

Günümüzde işletmelerin amacı, varlıklarını sürdürebilmek, bağımsızlıklarını koruyabilmek, riskleri en az seviyeye indirmek, büyüme oranlarını en üst düzeye çıkartmak, finansman gereksinimini karşılayabilmek için yeterli iç ve dış kaynaklar yaratabilmektir. Büyüme, belli bir zaman zarfı içerisinde, firmanın belli bir ölçekten başlayarak, yapısını meydana getiren maddi ve manevi unsurlarda meydana gelen niteliksel ve niceliksel bir takım değişim ve gelişim faaliyetidir.

İşletmeler büyürken ve gelişirken, daha fazla sorunla karşılaşmamak için, ilk olarak büyüme sürecinin yönetilmesi gerektiğini kabul etmek zorundadırlar. Şirketlerin büyümesini sağlayan birbirinden farklı güdüler vardır. Ekonomik olmak, en temel güdüdür. Ekonomik koşullar, rekabet ortamı, çevre koşulları, müşteri ihtiyaçlarının artması, gelişen teknoloji gibi koşullar, işletmeleri büyümeye iter. Şirketler büyüyerek, çeşitli avantajlar elde etmek ister. Bu avantajları, pazar paylarını arttırmak, maliyetleri düşürmek, üretim kalitelerini arttırmak, pazarlarını genişletmek, büyüme sayesinde oluşan finansal kolaylıklardan faydalanma şeklinde sıralamak mümkündür. Büyüme güdüsünün kaynağını incelediğimizde bu güdünün yalnızca ekonomik olmadığını görürüz, psikolojik etmenlerde şirketlerin büyümesinde etkili olur. Bunun haricinde dinamizm, rakiplerle kendini kıyaslama, başarılı olma ve yaratıcılık gibi psikolojik faktörler de şirketleri büyümeye yönlendirir. Şirketler varolabilmek ve devamlı olabilmek için izlemeleri gereken en önemli stratejiler büyümeye dayalıdır. Firmalar sinerji ve değer yaratma aracılığıyla büyüme anlamında birbirinden çok farklı stratejiler izleyebilirler.

Büyüme, mevcut pazarlarda pazar payını artırarak ve yeni pazarlara girerek ya da yeni pazarlar yaratarak olacak şekilde iki yolda gerçekleşmektedir. Büyüme genelde miktar artışı olarak algılsa da, şirketlerde büyüme miktar artışı değil, değişim ve hacim artışı anlamına gelmektedir. Yani büyüme, sadece maddi faktörlerin nicelik olarak artışı değil, aynı zamanda niteliksel değişmelerini de içermektedir. Bu tür büyüme, işletmenin kaynakları ve boyutunda gerçekleşen yavaş ve planlı bir gelişimi ifade etmektedir. Bir işletme, kazancını her yıl işe geri döndürerek içeriden büyüebilmektedir. Bu da, üretimin ve işletmenin cirosunun

⁴ Kozlu, Cem (1998). *Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar*. 6. Baskı. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Ankara.

büyümesine yol açar. Organik büyüme yavaş olmakla beraber, var olan örgüt yapısında oldukça az değişiklik gerektirmektedir, dolayısıyla bu tür büyüme kolayca planlanıp idare edilebilmektedir⁵.

Büyüme, satışların artması, kar edilmesi, hacim artışı, niceliksel veya niteliksel büyüklüklerle ifade edilebilir. Büyüme, mutlaka dikkatli olarak planlanmalıdır. Büyüme esnasında, organizasyon yapısında çeşitli değişiklikler yapılması çok normaldir. Sonradan ortaya çıkabilecek bazı problemlerin önüne geçmek için, mevcut insan gücü ve gelecekteki organizasyon yapısı, yönetim tarafından önceden belirlenmelidir. Ayrıca, firmanın pazardaki durumu ve konumu analiz edilmeli, güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar, tehditler, bunun dışında, şirket hedefleri belirlenmeli ve bu durum çok iyi bir şekilde analiz edilmelidir⁶.

Büyüme, firma yapısı ve çalışma yöntemleri ile ilgili çeşitli değişiklikleri de gerektirecektir. Böyle bir değişim için firma sahibinin esnek ve yeni fikirlere açık olması gerekmektedir. Yeni müşterilere ve rekabet yöntemlerine sahip olan, gelişen ve büyüyen firmalar, değişmeye eğilimlidirler.

İşletmeler genelde ekonomik faaliyetlerini sürdürmek, mal ve hizmet üretmek, pazarlamak ve kar etmek isterler. Organik bir yapıya benzetilebilecek işletmeler kurulur ve büyür, sürekli değişim ve gelişim içinde olurlarsa başarı kazanır. İşletmelerin büyümesi, işletmenin ihtiyaç duyduğu parasal desteği yaratan ve organizasyon yapısındaki değişikliklere sebep olan bir faaliyettir.

İşletmelerde, birçok büyüme çeşidi vardır. İşletme, kendi içinde büyüyeceği gibi başka şirketlerle birleşerek, satın alarak ya da ortaklıklar kurarak da büyüebilir. Alınabilecek yanlış kararlar ile şirketler tamamen yok olabilir, hisse senetlerinin büyük kısmını elden çıkarmak zorunda kalabilir. İşletmeler yatay, dikey, dairesel veya çapraz şekilde de büyüebilirler. Bu büyüme çabaları, yöneticiler tarafından da desteklenen faaliyetlerdir. Çünkü büyüyen işletmelerin yöneticileri de büyümenin sağlayacağı imkanlardan faydalanacaklardır.

Bütün işletmeler faaliyetlerine, tek bir işletme olarak başlarlar. Kârlılığı artırmak için düşük maliyet ve farklılaşma üzerinde dururlar. Yeterli finansman kaynağı sağladıklarında ise işletmeler büyüme hedefine yönelirler. Ekonomi büyüdükçe, işletmelerin büyüme sürecine girmesi kaçınılmazdır. Büyüme biçiminin karşılaştırılmasında, işletmenin mevcut durumu, faaliyet gösterdiği pazar, talepler, rakiplerin büyüme modelleri ve ekonominin gidişatı önemlidir.

Temel hedefi karlılığını maksimuma çıkarmak olan işletmeler, bunu gerçekleştirirken aynı zamanda da büyürler. Özellikle, ekonomide yapısal değişimin hızlandığı bu yıllarda, işletmelerin büyüme süreci hız kazanmıştır.

⁵ http://www.du.ac.in/coursematerial/ba/esb/Lesson_10.pdf. sf. 141

⁶ Hart, P.E. (1962). *The Size and Growth of Firms*. *Economica*. New Series. Vol.29. No.113. pp.29-39

Pazarın büyümesi ve artan talep karşısında pazarda kalmak isteyen firmalar için büyüme kaçınılmazdır.

Organik büyüme, var olan yapı üzerine yeni ve farklı bir şeyler katmaktır. Organik büyüme eski bir yapıyı onarmak, restore etmek gibidir. Hem bir restorasyon, hem de yeni bir yapı ortaya çıkarmaktır. Bu tür büyüme, mevcut faaliyetlerin genişletilmesi ile birlikte gerçekleştirilir. İşletmeler kendi var olan kaynaklarına dayanarak, iç büyümeye giderler. Yeterli kaynak bulunduğu anda işletme, üretim seviyesini arttırarak pazar faaliyetlerini çoğaltabilir ya da yeni pazar arayışına girebilir.

2.1.1. Organik Büyümenin Tanımı

Organik büyüme, dışsal olarak yani dış etkenlerle gerçekleştirilen büyümeden çok, bir firmanın içsel ve kendi kendine büyümesidir. İç büyüme olarak adlandırılan organik büyüme; herhangi bir dış etkileşim söz konusu olmadan işletmenin içerisinde gerçekleştirdiği stratejiler ile ekonomik, fiziksel, örgütsel ve sosyal alanlarda büyümeyi ifade eder⁷. Organik büyüme bir firmanın pazar payını, yeni ürünler geliştirerek ve mevcut ürünlerle yeni pazarlar bularak geliştirmesi demektir. Büyüme, organik olduğu zaman firmayı güçlü kılar. Organik büyüme, firma içinden sağlanır, şirket birleşmeleri ile sağlanabilecek büyümenin dışında kalır⁸.

Organik büyümeye, hedef müşterilerine yeni ve farklı bir ürün sunmak, ihtiyacı ortaya çıkararak yeni bir pazar geliştirmek, yeni bir iş modeli sunmak ya da mevcut yetenek ve becerileri arttırarak farklı sektörler bulmak, verimliliği arttırmak, pazar payını yükseltmek gibi büyüme şekilleri örnek verilebilir. Aslında bu büyüme şekli istikrarlı büyüme hedefi olan her firmanın izlemesi gereken yolları kapsamaktadır⁹. Büyüme hızının istenilen seviyeden düşük olduğu işletmelerde organik büyüme tatmin edici olabilirse de sermaye ihtiyacının kısa bir süreye yoğunlaştığı hızlı büyüme durumunda etkin bir yöntem sayılmaz.

İç büyüme dört şekilde olur;

- Ekonomik büyüme
- Fiziksel büyüme
- Sosyal büyüme
- Örgütsel büyüme

⁷ Önal, Güngör (1993). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları. İstanbul. sf. 82.

⁸ Baş, İ.Melih (1990). *Şirket Büyümelerine Finansal Bir Bakış: Özellikle Birleşmeler*. Verimlilik Dergisi. sf.43-56.

⁹ Evans, D.S. (1987). *The Relationship Between Firm Growth, Size and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries*. USA: The Journal of Industrial Economics . Vol. 35. No:4. pp.567-581.

Ekonomik büyümede firmalar, sermayelerini arttırarak, yeni finansal kaynaklarıyla mevcut üretim düzeylerini arttırlar ya da yeni ürün üretimine girerler.

Fiziksel büyümede, hammadde gibi elindeki adetlerin artması yönünde gerçekleştirilir.

Sosyal büyümede, işletmenin itibarının artmasını gösterir ve firmanın imajı belirir. Örgütsel büyümede ise, işletme organizasyon yapısının, işletme büyüdükçe daha değişmesi ve gelişmesi gerekir. Bunun için yeni bölümler ve sorumluluklar doğar, firmanın bunları gerçekleştirebilmesi için örgütsel büyüme yoluna gitmesi gerekir¹⁰.

2.1.2. Organik Büyüme Stratejileri

Şirketlerin temel amacını para kazanmak ve bu amaçla gelişmek, büyümek olduğu için, bu büyümenin gerçekleşebilmesi için daha kaliteli veya daha çok üretmek yerine firmaların farklılaşması gerekmektedir. Verimliliği arttırıp maliyetleri düşürürken aynı anda karlılığı arttırıp satış gelirlerini yükseltmek gerekmektedir. Bunun için insana dayalı yatırımlar da yapılmalıdır. Organik büyümenin temeli, şirket içerisinde yaratıcılık ve farklı düşünce potansiyelinin kullanılmasına dayanır. Bu da takım çalışmasını gerektirir ve şirket içerisindeki yaratıcılık kültürünün gelişmesini teşvik eder¹¹. Organik büyüme stratejileri özellikle eldeki varlıkları çoğaltma, teknolojiden faydalanma, daha başarılı müşteri ilişkileri yönetimi, yenilik yönetimi ve pazarda yer alan boşlukları dolduracak ürünlere ilişkin süreçlere odaklanan stratejilerdir ve birkaç yıla yayılan kademeli bir büyüme sürecini beraberinde getirir.

Karlı büyümek isteyen şirketlerin önünde üç farklı seçenek bulunmaktadır:

1. Mevcut işte büyümek,
2. Komşu alanlarda büyümek,
3. Yabancı olan yeni alanlarda büyümek.

Bunlardan en riskli olanı yabancı alanlarda büyümektir. Bilinmeyen sektörlerde uzmanlığa sahip olunamayacağına göre, başarı şansı daha düşük olacaktır. Bu doğrultuda şirketlerin büyüme yollarını mevcut işte ve komşu alanlarda araması akıllıca olacaktır. Hatta öncelikle mevcut işte büyümesi, ancak oradaki tüm

¹⁰ Bükler, S. ve Sevil, G. (1996). *İşletmecilik Bilgisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No.734. sf.334.

¹¹ <http://www.slideshare.net/belbags/nnovaton-presentaton-turksh>

olanaklar tükendiği takdirde komşu alana odaklanması daha da akıllı bir yaklaşımdır¹².

Etkin bir organik büyüme gerçekleştirmek için vizyona sahip olma aşamasından geçmek gerekmektedir. Ne yapmak istendiği bilinmelidir. Daha sonra yaratmak istenen sonuç tanımlanmalıdır. En yetenekli insanları, organik büyümeye ayırmak gerekmektedir¹³.

2.1.2.1. Yatay Büyüme

Yatay Büyüme, işletmelerin, aynı üretim alanında, faaliyet boyutlarını genişletmesidir. Yatay büyüme, işletmelerde değişik şekillerde olabilir. Bunlardan en bilindik olarak uygulananlar, ürün farklılaştırması ve pazar farklılaştırmasıdır¹⁴. Yatay büyüme, bir işletmenin pazar payını artıracak yönde büyümesidir.

Yatay büyüme, işletmenin rekabet gücünü artırır. Ürün Farklılaştırması, aynı ürünün değişik özelliklerle piyasaya sürülmesidir. Pazar farklılaştırması, işletmenin, ürünlerini farklı pazarlarda yaygınlaştırılmasını ifade eder. Yeni pazarlara yönelmekle, ürünlere olan talepte ve satışlarda artış sağlanabilir. Yatay büyüme sonucu yeni birleşme ve satın almalar söz konusudur. Böylece sektördeki rakipler elimine edilmiş ve elde edilen şirket ile yeni pazarlara girme imkanı doğmuş olur¹⁵.

2.1.2.2. Dikey Büyüme

Dikey büyüme girdi üretiminden perakende satışa kadar birbirini izleyen aşamaların aynı firma bünyesinde toplanmasıdır. Örneğin hammadde, ilk madde üretiminden nihai mamülün pazarlanması aşamasına dek ticaret zincirinin farklı halkalarında faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi ya da bir firmanın yatırımlarını, bu amacı sağlayacak şekilde yönlendirmesi, dikey büyüme olarak nitelendirilmektedir¹⁶.

Dikey büyüme bir işletmede yatırımlarını kendi üretim alanında, üretimden hammaddeye doğru ya da üretimden pazarlamaya doğru yönlendirmesi yolu ile sağlanabileceği gibi, üretim ve pazarlamanın çeşitli aşamalarında yer almış işletmelerin gruplaşması ile de sağlanabilir.

¹² <http://www.fedtraining.com.tr/Inofed.asp?MakaleID=1>

¹³ Ertürk, Mümin (1989). *İşletme Yönetimi*. Mersin. sf.53.

¹⁴ Ljiri, Y. and Herbert, A. Simon (1967). *A Model of Business Firm Growth*. Econometrica. Vol.35. No:2. pp.348-355.

¹⁵ Pearce, John A. and Robinson, Richard B. (1994). *Competitive Strategy*. 5th Ed. Irwin Pub. USA. pp. 233-234

¹⁶ Dikmen, Çiğdem (1991). *Küçük İşletmelerde Büyüme*. İşletme Fakültesi Dergisi. İstanbul. Cilt 20. Sayı 1-2, sf.59.

Dikey büyüme, geriye ve ileriye olmak üzere iki yönde gerçekleşir. Geriye doğru dikey büyümede firma, daha önce satın aldığı ürünleri kendisi üretmeye başlar. Bu büyüme şeklinin uygulanmasında bazı noktalara dikkat edilmelidir.

- İşletmenin ürünleri üretmek için yeterli kaynağa sahip olmaması,
- Satıcıların yüksek kârlılık ile çalışması,
- Ürünlerin zamanında ve hedeflenen kalitede sağlanamaması,
- Satıcı işletmelerin az sayıda olması

durumlarında, geriye doğru büyüme tercih edilir.

İleriye doğru dikey büyüme, işletmenin ürettiği malların tüketicilere geçmesi sırasında gerçekleşir. İşletmenin ürettiği mallar için satış organizasyonu kurması durumunda, ileriye doğru dikey büyüme söz konusudur. İleriye doğru dikey büyüme için bazı koşullar gereklidir:

- Üretilen mallar için dağıtım sistemi kuracak kaynağı varsa,
- Dağıtım kanallarında sıkışıklık ve bunun sonucunda gecikmeler söz konusuysa,
- Pazarlama kanalı çok uzun ve yüksek fiyat artışı getiriyorsa,
- İşletme çok teknik bir ürünü üretiyorsa,
- Dağıtım kanallarındaki işletmeler uzmanlaşmamışsa,
- İşletme büyüyen bir endüstri dalında çalışıyorsa,

ileriye doğru dikey büyüme uygun olur.

2.1.2.3. Çapraz Büyüme

Çapraz büyüme, bir işletmenin kendi esas faaliyeti dışındaki sektörlere de yatırım yapması veya başka iş kollarında faaliyette bulunan işletmeleri satın alması, yönetimleri ele geçirmesi ya da onlarla birleşmesidir.

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu iş kolundan farklı iş konularındaki işletmelerle birleşmesi ile çapraz büyüme gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle, Farklı mal veya hizmet üreten işletmelerin birleşmesi çapraz büyümedir. Çapraz birleşmeye örnek verecek olursak lastik üreten işletme ile suni elyaf üreten işletmenin birleşmesidir. Çapraz birleşmeyi finansal nedenler gerektirebilir. İşletmedeki sermaye fazlasını daha karlı bir işte kullanmak için ve her iki tarafa üstünlükler getirmek için başvurulur. Satın alınan işletmenin sorunlarının farklı olması birleşen iki işletmenin yönetim sorunlarının fazla olmaması sonucunu doğurabilir. Birleşen iki işletmenin pazarlama, üretim teknikleri, tedarik yöntemleri farklı olduğundan yönetim biçimleri değiştirilmeden birleşen işletmeler kendi sorunlarını çözmek durumundadır.

2.2. İnorganik Büyüme

1990'lı yıllar, küresel pazarlarda rekabet avantajı oluşturacak ve koruyacak küresel stratejilerin önem kazandığı yıllar olmuştur. Küresel stratejiler, rekabeti, uluslararası boyuta taşıyan daha çok işletme dışı faktör ve gelişmelere odaklı stratejilerdir. Günümüz işletmelerinin stratejik yönetimlerinde, işletmelerin hayatta kalabilmek, pazar paylarını arttırabilmek ve değişen çevre faktörlerine uyum sağlayabilmek amacıyla işletme dışı büyüme stratejileri geliştirmelerinin önem kazandığı görülebilir.

2.2.1. İnorganik Büyümenin Tanımı

İşletmelerin uyguladığı bir diğer büyüme stratejisi; maliyetleri düşürmek, katma değer yaratmak ve karlılığı arttırmak, rekabet avantajı sağlamak, riski azaltmak, ölçek ekonomisinden faydalanmak, teknoloji transferi yapmak, daha iyi bir yönetim ve insan kaynağına sahip olmak gibi çok çeşitli sebeplere dayanan inorganik büyümedir. İşletmeler büyüme ve gelişimlerini kendi sahip oldukları kaynaklarla gerçekleştirebildikleri gibi, diğer işletmelerin kaynaklarını kullanarak da sağlayabilirler.

İnorganik büyüme, bir işletmenin hayatta kalması için temel bir unsurdur ve globalleşme ile birlikte daha fazla önem kazanmıştır. Sürekli olarak artış gösteren ve rekabet ortamında işletmeler hayata kalma amaçlarını gerçekleştirebilmek için ya kendi imkânları kullanacak (organik büyüme) ya da dış kaynaklardan yararlanacaklardır (inorganik büyüme).

İşletmeler, büyüme ve gelişmelerini sadece kendi çaba ve kaynaklarıyla gerçekleştirebilecekleri gibi, bunu ülke içinde veya dışında faaliyet gösteren başka işletmelerin kaynaklarını kullanarak da sağlayabilirler. Dış büyüme kavramı ile bir işletmenin kendi ülkesinden veya ülkesi dışında faaliyet gösteren işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerinden yararlanmak sureti ile hem kendi ülkesinde hem de kendi ülkesinin dışındaki ülke pazarlarında büyüyüp gelişmesi ifade edilmektedir.

Günümüzde gittikçe yaygınlaşan bir stratejik alternatif konumundaki dış büyüme, iki ya da daha fazla şirketin birleşmesi temeline dayandığından, ya birinin diğerlerini kontrolü altına alması ve kontrol altına alınan işletmelerin yasal varlığını yitirmesi, ya da birleşen tüm işletmelerin eski kimliğini kaybederek yepyeni bir işletmenin ortaya çıkması şeklinde gerçekleşmektedir. Başka işletmelerle gerçekleştirilen birleşme ve satın almaya dayalı büyüme, çalışmanın esas konusu olması nedeni ile üçüncü bölümde detaylı olarak incelenmiş, bu bölümde ise inorganik büyüme çeşitlerinden sadece stratejik ittifaklara yer verilmiştir.

2.2.2. İnorganik Büyüme Stratejileri

İki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelmesi temeline dayanan inorganik büyüme stratejileri; birleşme, satın alma ve stratejik ortaklık yoluyla işletmelerin dış büyümesi olarak kabul edilir. Bu durumda bir işletmenin diğer işletmeleri kontrolü altına alması ve kontrol altına alınan işletmelerin yasal varlığını yitirmesi, ya da birleşen tüm işletmelerin eski kimliklerini kaybederek yeni bir işletmenin ortaya çıkması söz konusu olabileceği gibi¹⁷, işletmelerin belirli konular üzerinde anlaşarak birlikte hareket etmeleri ve ortaklık kurmalarıda mümkündür.

¹⁷ Eren, Erol (2006). *Stratejik Yönetim*. 3. Baskı. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:1491. Eskişehir. sf. 150.

3. ORGANİK VE İNORGANİK BÜYÜME STRATEJİLERİNİN DETAYLANDIRILMASI

Genel olarak işletmeler, ekonomik faaliyetlerini devam ettirmek, mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak, bu yolla kar elde etmek ve büyümek isterler. Yapısı organik olan işletmeler kurulduktan ve belli bir aşamaya geldikten sonra büyüme ihtiyacı duyarlar, bu nedenle insanlarda olduğu gibi işletmeler içinde bir doğal gelişimden söz etmek mümkün.

Sürekli değişen ekonomik faktörler, çevre koşulları, gelişen teknoloji, müşteri talebinin artması, rekabet ortamı gibi unsurlar işletmeleri büyümeye iter. İşletmeler ancak bu gelişme ayak uyarda bildikleri zaman içinde oldukları faaliyetlerinde aşama kaydederler ve başarı elde ederler.

Büyüme, aynı zamanda daha fazla tüketici kütesine hitap etmeyi gerektirdiği için, onların talep ve ihtiyaçlarına daha uygun gelecek ürünler üretilmesini, eski ürünler üzerinde bazı değişiklikler yapmayı, veya yeni özelliklere sahip ürünler üreterek faaliyet farklılaştırmasını gerektirecektir.

İşletmenin faaliyet alanını genişletmesi ve ürünlerini çeşitlendirmesi, onu zorunlu olarak iş yapma değişikliklerine, dolayısı ile reorganizasyon yapmaya itecektir. O halde, görevler, yetki ve sorumluluklar nitelik itibarıyla büyük gelişme kaydedilecektir.

En genel anlamı ile büyüme, bir iş hacmi artışı belirtmektedir ve bu nedenle büyüme yönetilmesi gereken bir oluşumdur. İşletmeler açısından büyümeye bakıldığında ise, öncelikle büyüme ve büyüklük kavramları arasındaki farka değinmek gerekir. Büyüme, belirli bir zaman içerisinde işletmenin belirli bir faaliyet hacmine ulaşması sürecini; büyüklük ise; işletmenin güncel veya herhangi bir zamandaki faaliyet hacmini ifade etmektedir.

Büyüme, başka bir ifadeyle, bir firmanın başarısının etkisi olup aynı zamanda da değişken dinamik bir olaydır. Ekonomik parametrelerin değişimi ile birlikte işletme büyümesi yapısal bir değişimi gerektirmektedir. İşletmenin ortalama büyüklüğünün artması verimliliğin azalması iç ve dış uyumun güçlenmesi personelin motivasyon düzeyinin düşmesi ve maliyetin yükselmesi gibi çok önemli sonuçlara yol açabilir. İşletme büyüdükçe esnekliğini kayıp eder ver kararların alınması ve değişen işletme içi ve çevre koşullara uyumun sağlanması güçleşebilir.

Personel sayısı artıkça onları yönetme ve belli bir amaca doğru götürme güçlükleri personel sayısındaki artış hızından daha hızlı artabilir.

Günümüz itibariyle daha çok kurumsal büyüklüğün, küçülme yönünde hareket ettiğini söylemek mümkün. Hareket eden ve uyum sağlayabilen her şey büyür ve vizyonu doğrultusunda her firma büyüme arzusunda olacaktır. İşletmenin özelliklerine, kültürüne ve sahip olduğu alt yapısına göre büyüme belli bir hızda gerçekleşir. Büyüme başarılması zorunlu bir olgu haline gelmiştir. Dinamik işletme kavramı, sürekli değişimi olması gereken ölçekle gerçekleştiren firmalar için kullanılmaktadır. Kavram olarak “büyüme” kavramı bir değişim sürecini belirtmekten, “büyüklük” kavramı ise zaman içerisindeki bir kesiti ifade etmektedir.

İşletmelerin büyümesi çok yönlü ve komplike bir süreçtir. Her şeyden önce işletme dinamik bir yapıya sahiptir ve varlığını sürdürebilmesi büyümesine bağlıdır. Büyüm ise bir anda olmaktan çok, belirli kararlar ve aşamalarla ortaya çıkan bir sonuçtur. İşletmenin kurulduğu andaki büyüklüğü ne olursa olsun, her işletme kendisini büyümeye götüreceği birçok etken sebebiyle söz konusu süreci seçer ve bulunduğu büyüklükten daha yüksek bir düzeye çıkabilir. İşletmelerin neden büyümek ve bu yola devam etmek istedikleri, işletmeleri bu denli karmaşık bir süreçte yönlendiren etkenlerin neler olduğu gibi sorulara yanıt çok değişik faktörlere bağlıdır.

Ölçek ekonomileri ve kullanılmamış kaynakların belirlenmesi, daha fazla uzmanlaşma, kaliteli ürünler üretebilme, rekabette avantajlı hale gelme, yöneticilerin prestij ve firma imajını oluşturma, daha güçlü olma ve sonuçta çevreye hakim olma arzusu, ayrıca bütün bahsedilen nedenleri beraberinde sağlayabilecek kar elde etme arzusu işletmeleri büyümeye yöneltmektedir.

Piyasa ekonomisi içinde rakiplerin büyüdüğü varsayılırsa, büyümesini sağlayamayan işletmelerin giderek küçüldükleridir. Bu tür işletmeler yüksek maliyetle ve düşük üretim kapasitesiyle çalışmak durumunda kalacaklarından zamanla varlıklarını sürdürme gücünü kaybederek ölüme ve kapanmaya mahkum olurlar. İdeal olan işletmenin ölçülü bir şekilde ne gereğinden fazla nede az büyümesidir. Bu bağlamda optimal büyüklük kavramı ortaya çıkmaktadır. Optimal büyüklük, işletmenin ekonomik, fiziksel ve sosyal kaynakları ve göz önüne alınarak üretim ve satışların en iyi düzeyde gerçekleştirildiği en uygun büyüklük noktasıdır ve bu nedenle işletme optimal büyüklüğün gerisinde ya da ilerisinde olduğu zaman çeşitli sıkıntılar ve darboğazlarla karşılaşır.

Bir işletmenin esas görevi, tedarik piyasalarından temin edilen üretim faktörlerini ürüne dönüştürmektir. Üretim faktörleri ise işletmenin satın aldığı veya faaliyetlerinde kullanmak üzere imal ettiği hammadde, malzeme, makine gibi maddi işgücü ve yönetim gibi unsurlardır. Sahip olduğu kaynaklardan işletmelerin verimli

şekilde yararlanma arzusu, rasyonellik gereğidir. Eğer işletme kaynaklarından optimum düzeyde olarak yararlanamıyorsa ve büyüme kaynakları daha etkin ve verimli kullanılmasına imkan verecek ise, bu taktirde durum işletmenin büyümesi için yapılacak iyi bir neden olacaktır.

3.1. Organik ve İnorganik Büyüme Stratejileri Arasındaki Farklar

İşletmeyi büyüme iten ana sebeplerden birisi de büyümenin ve büyüklüğün sağladığı ekonomilerdir. Bu kapsamda, büyüme, üretken birimlerin ölçek büyüklüğü arttırıldıkça, toplam maliyetlerin azalması olarak tarif edilebilir. İşletmenin daha büyük ölçeklerde faaliyete geçirilmesi sonucu, iç bünyesindeki şartların değişmesinin işletme maliyetlerinde yapacağı olumlu etkiler, büyüme etkileyen eden olumlu nedenlerdir. İşletmelerin varoluşlarını açıklayan esas hedeflerinden birisi, zaman zaman da en fazla önem verileni, ekonomik faaliyet sonucu, uzun dönemde kar elde etmek istemesi, kar maksimizasyonudur ve işletmeler fırsatları değerlendirerek bu amaca ulaşmak isterler. Büyüme ve karlılık arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğu kabul edildiğinde, uzun vadede karların artması büyüme hızlandırmaktadır. İşletmelerin hayatta kalabilme ve büyümeleri, önemli ölçüde tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine bağlıdır. Talep olarak nitelendirilebilecek istekler ve bunları ön görebilme yeteneğindeki uyum, işletmelerin büyümesi üzerinde olumlu etki yapacaktır.

Büyüme sebeplerini özetlemek ve sınıflamak gerekirse, işletmelerin nedenlerini iç ve dış nedenler olarak iki başlık altında toplamak mümkündür.

3.1.1. İç Nedenler

İşletmeler, çalışanlarını verimli kullanmak amacı ile karlarını arttırmaktadır. Yeni iş alanlarında çalışanların motivasyonu artabilir, çünkü önceki işlerin monotonluğundan kurtulmuş olacaktırlar. Ayrıca, büyüme, çalışan verimliliğini olumlu yönde arttırabilir, çünkü büyüme, çalışanlarına yeni ödüllendirme kapılarını açmaktadır. Büyük işletmeler, bünyelerinde, alanında uzmanlaşmış özel çalışanlara yer verebilirler. Böylece, daha iyi performans artışı olabilir. Yöneticilerin psikolojik durumları da işletmeleri büyüme sevk eden faktörlerden biri olabilir. Çünkü yöneticiler daha büyük işletmeyi yönetmenin vereceği ego tatmin seviyesi ve sosyal prestijden ötürü, işletmelerin büyümesi için verimli bir şekilde çalışacaklardır.

3.1.2. Dış Nedenler

İşletmeler, ürünlere olan talep adedindeki artışlar, üretim teknolojisindeki gelişmeler ve buluşlar, büyük ölçekli üretimi daha verimli hale getiren teknolojik gelişmeler ve küreselleşme sonucu kendilerini rekabet ortamında bulmuşlardır. İşletmelerin uyguladıkları politikalar ve stratejiler de küreselleşmenin etkisi ile değişiklikler göstermeye başlamıştır. İşletmelerin böylesi dinamik ve karmaşık bir

rekabet ortamında hayatlarını sürdürüp, etkinliklerini arttırabilmeleri için izleyebilecekleri en belirgin stratejiler, büyümeye dayalı stratejiler olmuştur.

Birçok işletmenin esas hedefi büyüme ve söz konusu büyüme, satışlarda, yaratılan katma değerde, karlarda, personelde ya da kullanılan kaynaklarda olabilmektedir. Büyüme faaliyeti, işletmeler için tehditler yarattığı gibi fırsatlar da yaratmaktadır. Bu tehditler ve fırsatlar, işletmelerin gerçek yaşam ile karşı karşı gelmelerini sağlamıştır. Rakip işletmelerin yaptıkları girişimler, işletmelerin zayıf yönlerini yıpratmıştır ve bu durum büyüme senaryosu olmayan işletmelerin daha uzun hayatta kalmalarına engel olmuştur. Büyümenin gerçekleştirilebileceği fırsatlar, daha iyi şekilde belirlenmelidir. Aksi halde karşılığı olmayan büyüme hareketleri, işletmelerin güç kaybına yol açar.

Büyüme için öz kaynaklardan yararlanabileceği gibi, yabancı kaynaklara başvurarak büyümenin gerektiği finansmanı sağlayabilirler. İşletmeler, büyümelerini sadece finansal açıdan sağlamayı istemezler. İşletmeler, rekabet için yeni mal ve hizmet üretmek, teknoloji transferi gibi yöntemlerle de büyümeye yönelebilirler. İşletmeler bunları gerçekleştirmek için lisans anlaşmaları, birleşme ve devralma ile ortak girişim opsiyonlarından faydalanırlar.

3.1.3. İç Büyüme Stratejileri

İşletmelerin iç finansman yoluyla gerçekleştirdiği büyümeye iç büyüme adı verilir. İç büyüme stratejileri, yavaş ve istikrarlı büyüme sağlar ve işletmenin kendi kaynaklarını ve büyüme parametrelerini kontrol edebilmesini sağlamaktadır. Bu stratejilerin dezavantajı ise işletmenin yeni ürün geliştirmesinin uzun zaman alabilmesi ya da pahalı bir ürün getirildiğinde, bu ürün pazarının olmadığı ortaya çıkmasıdır. Doğru zamanda, yeni ürünlerin ve fikirlerin geliştirilememesi halinde, işletmenin rekabetçi üstünlük sağlaması imkansızdır. İç büyüme yoluna gidilirken, kaynakların, daha iyi kontrolü yanında, başarısızlık olasılığının da göz önünde bulundurulması gerekir.

İç büyüme sonucunda, işletmenin finansal anlamda gelişmesi, sermayesinin artırılması, kaynaklarının çoğaltılması, örgütsel yapısının gelişmesi, çeşitlenmesi, fiziksel olarak büyümesi, çalışan sayısının, kullandığı hammadde veya enerji girdilerinin artması söz konusu olabilir. Örgütün kamu oyunda sahip olduğu imajın ve yerin olumlu yönde değişmesi ve firma değerinin artması da iç büyüme olarak adlandırılabilir.

İşletmelerin büyümesini içsel faktörler ile birlikte dışsal faktörler de etkilemektedir. İşletme dışı ekonomik şartlar, pazar, teknolojik gelişme gibi faktörler işletmelerin, stratejik kararlar alarak büyümeyi tercih etmelerinde, önemli bir rol oynarlar.

Dış büyüme stratejileri de birçok yarar sağlamaktadır, çünkü işletme dışı büyüme stratejileri başarılı bir rakibin ele geçirilmesine izin vermektedir. Bunun yanı sıra işletmeler, satın almalar gibi dış büyüme stratejileri ile uzman yönetim ekiplerini de bünyelerine katmaktadır. Satışlarda yaşanan ciro artış ve pazar payının ya da varlıkların hızlı bir biçimde büyümesi, dış büyümeden yararlanan işletmelere çekici bir pazara hızlı bir biçimde giriş ve fırsatları zamanında değerlendirme şansı vermektedir. Dış büyümenin maliyeti, dış büyümeden beklenen getiriyi aşabilir, ve bunun gibi olumsuz etkiler dış büyümenin avantajlarının yanında dezavantajları da olduğunu gösterir.

Birleşen iki işletmenin kültürleri birbirine uymayabilir ve dış büyümede kullanılan işletmeden beklenen finansal ve yönetsel talepler, bu işletmenin ilk baştaki verimliliğinin düşmesine yol açabilir. Dış büyümenin işletme ve yönetim üzerindeki etkisi, ana işletme ile ele geçirilen işletme arasındaki ilişkilere bağlıdır. Eğer, yeni bir birimin örgütüne ve yönetimine karışmayıp, eskisi gibi faaliyetlerin devam ettirilmesine izin verilirse, büyümenin ana işletme üzerindeki etkisi çok fazla olmaz. Başarısız yönetim ve örgütlenme nedeni ile düşük fiyata satın alınmış bir işletme ise ana işletmenin bir bölümü haline gelebilir ve bu durum yeni görevler ve sorumluluklar çıkaracağı için ana işletme üzerinde etkisi fazla olur.

3.2. THY'nin Büyüme Stratejisinin Değerlendirilmesi

2003 yılında, dünyadaki toplam yolcunun ancak %0.5' ini Türk Hava Yolları şirketi taşımaktaydı. 2012 yılında Dünyada taşınmış toplam tarifeli yolcunun %1,3' ünü THY taşımıştır (39 milyon yolcu). Ancak bugün, dünyadaki yolcuların % 1,2' sini, ayrıca transit yolcunun ise %3,6' sının taşımacılığı, Türk Hava Yolları tarafından yapılmaktadır. 2013 yılı itibari ile Pazar payını %1,5 seviyesine yükselmiştir.

Türk Hava Yolları, satın almalarla, organik olarak ya da başkalarının yolcularını alarak, daha da fazla büyümeyi hedeflemektedir¹⁸.

Havacılık sektörünün en önemli uluslararası yayınlarından olan ATW (Air Transport World), Türk Hava Yolları' nı, 2011 yılında, pazar liderliği ödülüne layık görmüştü. Havacılık sektöründe yakından takip edilen ve itibarı yüksek bir yayın kuruluşu olarak değerlendirilen ATW'un "Pazar Liderliği" ödülü, 8 Şubat 2011 tarihinde Washington DC' de gerçekleştirilen tören ile, Türk Hava Yolları Genel Müdürü Doç. Dr. Temel Kotil tarafından teslim alınmıştı.

Söz konusu dergisinin editörü Perry Flint, "Pazar Liderliği" ödülü için Türk Hava Yolları' nı seçmekteki en büyük nedenleri, sektör için olumsuz şartlar ile dolu bir dönemde, Türk Hava Yolları' nın sürdürülebilir hızlı büyüme ve karlılığı, aynı anda başararak rekabet üstünlüğü elde etmesi olduğunu belirtmiştir.

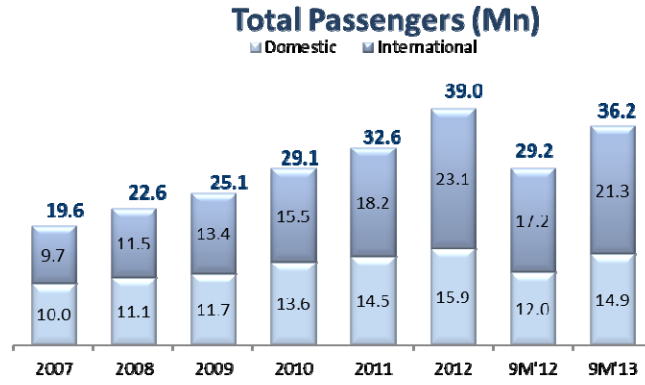
¹⁸ <http://www.airporthaber.com/thy-nin-buyume-stratejisi--22834h.html>

Türk Hava Yolları'nın, kaliteli, karlı ve sürdürülebilir büyüme stratejisi, örnek bir model olarak tüm dünyaca kabul edilmiştir. Türk Hava Yolları, sektörünün başarılı stratejileri sayesinde havacılık sektörüne yön veren bir havayolu şirketi haline gelmiştir¹⁹.

Türk Hava Yolları, dünya markası olup, dünyada etkin havayolu şirketi olmak için, üç şeyi yapmaktadır. Birincisi, giderleri yönetmek. Giderler çok düşük olmak zorundadır. Çünkü, yolcu ucuz bilet talep etmektedir. İkincisi, kaliteli olma gereksinimi vardır. Yıllardan beri, fiyatların artmaması için çok titiz davranılırken, bunu yaparken de yolcuya hizmet ve ikram kalitesinde hiçbir azaltma olmamıştır. Üçüncü olarak ise, başarılı olmak için marka oluşturma gereksinimidir. Türk Hava Yolları bunun için sponsorluklar yapmakta ve reklamlar vermektedir. Manchester United ve Barcelona futbol takımlarına yapılan sponsorluğu, dünyanın her yerinde ilgili görmüştür. Bu iki şehirden yapılan seferlerin yanı sıra, bütün hatlarda ciddi performans artışları olmuştur.

Dev havayolları, ardi ardına zarar ederken, THY, kurdaki artışa rağmen, 2011 yılının son çeyreğinde 77 milyon lira net kâr açıkladı ve o dönemde Avrupa Havayolları Birliği'ne üye havayolları % 5.8 büyürken, THY,% 10 büyüyerek, Avrupa'yı neredeyse ortalamada ikiye katlamıştır. 2011 yılının ilk 9 ayında, Türk Hava Yolları'nın satış gelirleri yüzde 35 artışla, 8.5 milyar liraya ulaşmıştır. Türk Hava Yolları'nın yine aynı dönemde faaliyet kârı, 244 milyon lira olurken, kurdaki değişiklikler nedeniyle 77 milyon lira net kâr açıklanmıştır. Şirketin sadece üçüncü çeyrek faaliyet kârı ise 510 milyon lira olmuştur. Satış gelirleri ise üçüncü çeyrekte geçen yıla göre yüzde 41 artışla 3.6 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Üçüncü çeyrekteki yüzde 25 artışla birlikte ilk dokuz ayda arz edilen koltuk/kilometre'deki toplam artış yüzde 24 olmuştur. Üçüncü çeyrekteki yüzde 12 artışla birlikte, dokuz aylık dönemde taşınan yolcu sayısı 24.3 milyon olarak gerçekleşmiştir. THY, Avrupa Hava Yolları Birliği'ne (AEA) üye havayolları arasında ise ilk 9 ayda yolcu sayısı bakımından yüzde 8.6'lık pazar payı ile dördüncü, arz edilen koltuk/kilometre bakımından ise yüzde 7.1'lik pazar payı ile beşinci sırada yer almaktadır. Avrupa Hava Yolları Birliği'ne üye havayollarının toplam yolcu sayısı geçen yıla oranla ilk 9 ayda yüzde 5.8 büyürken THY, yüzde 10 büyüme ile Avrupa ortalamasını da ikiye katlamıştır.

¹⁹ <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/basin-bultenleri/5798/turk-hava-yollari-2011-yilinin-pazar-lideri-secildi.aspx>



Şekil 1 – Yıllara göre yolcu sayıları (Kaynak: THY Merkezi Veri Bankası)

Türk Hava Yolları ileriye dönük büyüme stratejisi çerçevesinde 2010' un son çeyreğinden itibaren ortaklık filosuna katılan geniş gövde uçaklarla birlikte, ağırlıklı olarak uzun hatlarda kapasite artışına gitmiştir. 2011 yılının ilk yarısında, bu durumdan kaynaklanan düşük doluluk oranları, utilizasyon kaybı ve birim gelirlerdeki gerileme, kârlılık üzerinde olumsuz etki meydana getirmiştir. Türk Hava Yolları, 2011 yılının ilk 9 ayında filoya eklenen geniş gövdeli uçaklarla, uzun hatlarda büyürken yolcu sayısını da Avrupa Havayolları Birliği üyelerine göre yüzde 10 oranında artırmayı başarmıştır²⁰.

Türk Hava Yolları, 2010 yılın aynı dönemi ile karşılaştırıldığında, toplam yolcu sayısı %9 artarak 6,7 milyona, toplam yolcu içindeki “business class” artışı ise %19'a ulaşmıştır. Bunun yanı sıra, kapasite yüzde 20, üretim ise yüzde 14 arttırmıştır. Elde edilen sonuçlar, sektörde rekabetin arttığı dönemde de Türk Hava Yolları'nın sağlıklı büyümesini sürdürdüğünü göstermiştir.

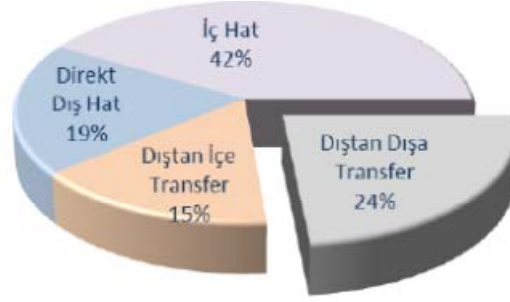
2011 yılının ilk çeyreğinde, bir önceki döneme oranla, cirodaki artış %27 gerçekleşerek 2.1 milyar TL olmuştur. Milli şirketin dönem sonu nakitleri ise yüzde 53 artış ile 902 milyon TL'ye ulaşmıştır. Bugüne kadar teslim alınan 23 adet uçağın 2,9 milyar dolarlık finansmanı, piyasaların altında rekabetçi oranlarla, 12 yıl gibi uzun vade ile tamamlamıştır. Türk Hava Yolları, teslim alınan uçaklar için kasasından nakit olarak toplam 306 milyon dolarlık ödeme yapmıştır. 2011 yılının ilk çeyreğinde, büyüme stratejilerini, trafik verilerine olumlu yansıtmayı başaran Türk Hava Yolları, finansal yansımaları da gerçekleştirmiştir. 2011 yılının ilk çeyreğinde, şirketin esas faaliyet zararı ise 280 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönem için bütçelenen zarar ise 105 milyon TL olarak bilançoya yansımıştır. Bilanço kaynaklı kur farkı, faiz etkisi ile birlikte, vergi sonrası zarar 332 milyon TL olarak gerçekleşmiştir²¹.

²⁰ <http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2011/11/13/thy-kura-ragmen-krda>

²¹ <http://www.haberapron.com/thy-gelir-artisiyla-buyumeye-devam-ediyor/>

Türk Hava Yolları'nın, İstanbul üzerinden yurt dışına götürülen transit yolcu sayısı, 2000 yılında 379.626 kişi iken, bu oran geçen yıl 2.213.000 kişi olarak gerçekleşmiştir. 2005-2006 yılları arasında, başta Körfez ülkelerinde olmak üzere yirmi dört yeni hat açılmıştır. Böylelikle Avrupa'daki yolcunun Ortadoğu'ya akışını kolaylaştırmışlardır. 2013 yılında transit yolcu sayısı ve toplamdaki oranı Şekil 2'te görülmektedir.

Transfer Yolcu Dağılımı



Şekil 2 - 2013 yılı transit yolcu sayısı ve transit yolcuların toplamdaki oranı (Kaynak: THY Merkezi Veri Bankası)

Ortadoğu pazarı güçlendikçe, transit yolcu sayısı büyüyecektir ve taşıdıkları transit yolcu sayısının her yıl yüzde 50 artmıştır. Atatürk Havalimanı'na gelen yolcuların yüzde 33'ünü transit yolcuların oluşturmaktadır. Bu hızla devam ederse, yakın bir tarihte Türk Hava Yolları, Türkiye pazarından ziyade, yurtdışı pazarına hizmet verecek hale gelecektir. Giderek rekabetin arttığı bir ortamda, yalnızca Türkiye pazarında değil, global pazardan pay arttığında herhangi bir yerde rekabet etme yeteneğine sahip olunmaktadır.

Dünya havacılığının yüzde 28'i Avrupa'dan, yüzde 29'u ise Ortadoğu ve Uzakdoğu'dan gerçekleşmektedir. Kıtalar arasındaki uçuşun yüzde 66'sı da bu iki coğrafya arasında yapılmaktadır. İstanbul, transit yolcуда ağırlıklı olmaya başlamıştır ve Avrupa'daki bütün havalimanları, geçen yıl küçülürken, Atatürk Havalimanı, yolcu sayısı bakımından 2007-2012 arasında 2 kat büyümüştür. Atatürk havalimanı Mayıs 2013 verilerine göre son 1 yılda gelen giden yolcu sayısı bakımından dünyadaki havalimanları arasında 19. Büyük, dış hat yolcu da ise 10. Büyük havalimanıdır (ACI raporu).

2009 yılında yüzde 5.2 büyümüştür. Türk Hava Yolları'nın Atatürk Havalimanı'ndan taşıdığı yolcu sayısı da yüzde 10 artış kaydetmiştir. Atatürk

Havalimanı' ndaki büyümeyi Türk Hava Yolları sağlamıştır. İstanbul, büyük Avrupa pazarına üç saatlik mesafededir. Bu mesafede kullanılan uçaklar çok verimli ve düşük maliyet ile çalışmaktadır. Avrupa içindeki yolcuyla daha kısa yerlere toplamak için İstanbul, çok avantajlı durumdadır. Avrupa'dan Körfez'e ulaşmanın maliyeti İstanbul'dan ulaşmaya göre 4 kat fazladır²².

Türk Hava Yolları, devamlı olarak, büyüme stratejisi ile daha fazla uçuş noktaları eklemekte ve filosunu büyütmeyle devam etmektedir. 2010 yılı içerisinde sekiz destinasyon açarak, uçuş noktası sayısını 119' dan 127' ye çıkardı. THY domestikte 42 şehir, 43 noktaya uçmaktadır. Anadolujet iç hatta 27 noktaya sefer düzenlemektedir. 2013 yılında 21 hat açmış olup, bunlar; Colombo, Libreville, Houston, Akabe, Kuala Lumpur, Friedrichshafen, Isparta, Malta, Salzburg, El-Kasım, Santiago De Compostela, Marsilya, Köstence, Tallinn, Vilnius, Luxembourg, Kastamonu, Bingöl, Şırnak, Kocaeli, Kathmandu olarak belirlenmiştir. Yönetim kurulunun karar verdiği 36 tane daha hattın ilerideki yıllarda açılması planlanmaktadır.

THY, 2013 yılı Kasım ayı itibari ile, Türkiye dahil, toplam 104 ülkeye tarifeli yolcu seferi düzenlemektedir. 43 iç hat noktası, 198 dış hat nokta olmak üzere toplam 241 noktaya uçmaktadır. THY'nin bölge bazında uçuş yaptığı nokta sayısı Tablo 1'de görülmektedir.

	Ülke	Nokta
İç Hat		43
Dış Hat	104	198
AVRUPA	42	94
UZAK DOĞU	21	29
ORTA DOĞU	13	33
AFRIKA	24	34
KUZEY AMERİKA	2	6
GÜNEY AMERİKA	2	2

Tablo 1 - THY'nin 2013 yılı Kasım ayı itibari ile bölge bazında uçuş yaptığı nokta sayısı (Kaynak: THY Merkezi Veri Bankası)

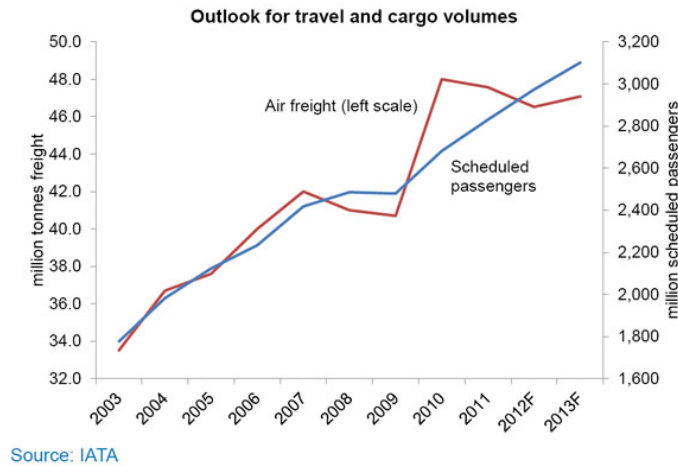
Bunun yanı sıra, yeni uçak filolarını da daha da güçlendirmeye devam etmektedir. Türk Hava Yolları bünyesinde, şu anda filoda 40 geniş gövde 182 dar gövde ve 9 tane kargo uçağı ile toplamda 231 uçak mevcuttur ve yeni uçaklar geniş gövdeli ve uzun mesafeli olarak alınmaktadır. 2013 yılında 17 uçak filoya dahil olmuştur. Yılsonuna kadar 2 tane uçak daha katılacaktır. 2013 yılının Eylül itibari ile,

²²<http://haberpan.com/thy-dunyada-13uncu-thy-genel-muduru-kotil-dunyanin-en-iyi-kar-oranini-haberi>

267 tane uçak siparişi bulunmaktadır. Siparişler, 2021 yılına kadar teslim edilecektir. Türk Hava Yolları, Avrupa'nın en genç filosuna sahiptir.

Türk Hava Yolu Kargo da, uçak filosu sayesinde küresel pazar payını da artırmayı planlamaktadır. 2010 yılının ilk altı ayında, pazar paylarını %40 oranında arttırmayı başarmışlardır. 2012 yılında 462 bin ton kargo taşınmıştır. 2013 ilk 10 ayında ayında 460 bin ton kargoya ulaşılmıştır. Taşınan kargo 2013 ilk 10 ayında geçen yılın aynı dönemine göre %19 artış göstermiştir. Hava kargoda Türkiye’de Pazar lideridir. Şu an 47 noktaya kargo seferi düzenlemektedir. Ekonomik, performans ve finansal analiz sonuçları göz önüne alınarak tercih edilen uçaklardan Airbus A330' lar çok verimli, teknolojik olarak çok gelişmiş, yolcu dostu bir uçaktır. Türk Hava Yolları' nın büyümesinde ve uluslararası alandaki durumunun pekişmesine yardımcı olacaktır. Airbus A330-200F, geleceğin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte üretilmektedir ve daha önce büyük kargo uçakları kullanılırken, günümüzde orta büyüklükte kargo uçakları tercih edilmektedir.

2013 growth in both travel and cargo



Şekil 3 – Yıllara göre Yolcu ve Kargo Taşımacılığı artış oranı (Kaynak: THY Merkezi Veri Bankası)

Türk Hava Yolları, Airbus A330-300 ve Boeing 777-300ER uçakları için, yeni kabin tasarımına da geçmektedir. Özel kabin içi eğlence sistemlerine sahip olacak uçaklarda, canlı televizyon yayını, internetin yanı sıra cep telefonlarıyla mesajlaşma imkanı da sunulacaktır. Türk Hava Yolları'nın yeni filosuna kattığı Airbus A330-300 tipi yolcu uçağı 289 koltuk kapasitelidir. Airbus A330-300' de 28 business, 261 ekonomi sınıfında koltuk bulunmaktadır. Türk Hava Yolları' nda şu anda da 7 tane Airbus A330-200 mevcuttur. A330-200' lerde koltuk kapasitesi ise 250 adettir. 10.822km menzile sahip, daha büyük Airbus A330-300 tipi uçak, kendi sınıfının en ekonomik ve koltuk başına en düşük maliyetli, çift koridorlu bir yolcu uçağıdır. Airbus A330-200F tipi uçak, standart versiyonunda 7.400 kilometre menzilde, 65 tona yakın yük taşıyabilmektedir. Opsiyonel kargo modunda operatörler 5.930 kilometre menzilde ise 70 tona yakın kargo taşıma imkanı

sunmaktadırlar. Airbus A330-200F' ye hem palet, hem konteynırla yükleme yapılabilmektedir. Uçak için, 10 havayolunun toplamda 64 adet siparişi bulunmaktadır. Airbus' ın küresel pazar tahminine göre, önümüzdeki 20 yıl içerisinde, toplam 1600 adetlik orta büyüklükte kargo uçağına ihtiyaç duyulacaktır.

Türk Hava Yolları' nın alt markası AnadoluJet, i hatlarda taşınan yolcuların %33'n taŐımaktadır ve bu oranın yüzde 50'ye kadar çıkması planlanmıŐtır²³. Ekim 2013 itibari ile, Türk Hava Yolları tarafından taşınan kargonun %91'i dış hat operasyonlarda taşınan kargodur.

²³ <http://www.gokyuzuhaberci.com/14254/thy-nin-stratejisi-devamli-olarak-buyumek/>

4. ŐIRKET BİRLEŞMELERİNİN ÇEŞİTLERİ

Birleşmeler, genellikle benzer büyüklükteki iki Şirket arasında, piyasa gücünü arttırmak amacıyla gerçekteŐirilen stratejiler olarak görölür ve iki ya da daha fazla işletmenin kaynaklarını bir araya getiren stratejidir.

Erdem ticaret ortaklıklarının birleŐmesini, “en az bir ortaklığın, ortaklarının başka bir ortaklığa alınması karşılığında malvarlığı veya işletmesini aktif ve pasifleriyle bir bütün olarak bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılmaları (yeni ortaklık kurulmasıyla birleşme) sonucunda iki veya daha çok ortaklığın tek bir ortaklık durumuna gelmesi” olarak ifade etmiştir.

İŞletmeler arası iŐbirliđinden söz etmek için hem ekonomik hem de hukuksal yönden, birliğin oluŐturulma koŐulunun yerine getirilmesi gerekmektedir. Birleşmeler, aynı ölkede gerçekteŐirilebildiđi gibi, uluslararası alanda da gerçekteŐirilebilmektedir. Aynı ölkede işletmelerinin birleşmeleri yerli birleşmeler olarak, farklı ölkede işletmelerinin birleŐmelerini ise sınır ötesi birleşmeler olarak tanımlamak mümkündür.

Yerli birleŐmelerdeki amaç, yabancı rekabetle mücadele edebilmek ve faaliyetleri dıŐa açabilmektir. Uluslararası anlamda ise birleşmelerin amaçı hızlı değişen pazar ve rekabet ortamında yeni pazarlara ulaŐabilmek ve ölçek ekonomisinden faydalanabilmektir.

İnorganik büyüme yollarından birisi olan Şirket birleŐmelerinde farklı yollar görölür ve en yaygın olan birleşme türleri aşağıdaki sınıflara ayrılmaktadırlar;

- a) Yatay Birleşmeler
- b) Dikey Birleşmeler
- c) Küme Birleşmeler.

4.1. Yatay Birleşmeler

Birleşmeyi arzulayan şirket yönetiminin aynı iş kolunda faaliyet gösteren bir firma ile birleşmesine, yatay birleşme denir. Faaliyette bulunulan iş kolundaki piyasa payını artırmaya yönelik büyümedir. Şirket tarafından yaratılan fonlar, aynı iş kolundaki yatırımları artırılarak veya benzer malları üreten firmalarla birleşmek suretiyle yatay büyüme gerçekleştirir. Yatay büyümede, firma rekabet gücü artırılarak tekeli bir güç haline gelme eğilimi vardır. Bu tür birleşmeye, şirketin çalışma alanındaki etkinliğinin ve büyüklüğünün artırılmasının yanı sıra, sağlam bir organizasyon yapısına, iş alanındaki bilgi birikimine ve iyi bir yönetici kadrosuna sahip küçük bir firmanın ele geçirilmesi gibi etkenler neden olur.

Herhangi bir mal veya hizmetin aynı evresinde faaliyet gösteren birimlerin bir araya toplanması ile sağlanan büyüme olarak tanımlanan yatay büyümenin en tipik örneği zincir mağazalardır. Sonuçta yatay birleşmelerin, sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi olmaktadır:

Faydaları:

- 1) Araç yada makineler tüm zamanı ve gücü belirli bir ürüne ayrılacağından, araç, gereç ve makinelerde uzmanlaşma sağlanır,
- 2) Mal ve hizmetler en yakın üretim birimlerinden teslim edileceğinden taşıma maliyetleri azalır, reklam ve satış gayretleri birleştirilip etkinleştirilerek pazarlamada artı ekonomiler sağlanır,
- 3) Bir işletmenin ileri üretim teknikleri ve pazarlama faaliyetindeki etkinlikler diğer işletmeye transfer edilerek, kaynak kullanımında etkinlik sağlanır,
- 4) Aynı faaliyet alanındaki rakip firmaların birleşmesiyle rekabet azalır.

Yatay birleşmelerin belirtilen bu avantajları yanı sıra bir takım sakıncaları da bulunmaktadır²⁴.

Sakıncaları:

- 1) Birleşme faaliyetlerinin giriş engellemeleri sonucu rekabeti daraltması, şirket dışındaki firmalara zarar verebilir,
- 2) Birleşme sonrası fiyatlar, birleşme öncesi fiyatlara göre daha da düşebilir,
- 3) Birleşme ile katılımcı firmaların ortak karları düşebilir.

²⁴ Baik, Kyung H. (1995). *Horizontal Mergers of Price-Setting Firms with Sunk Capacity Cost*. The Quarterly Review of Economics and Finance. sf.245.

4.2. Dikey Birleşmeler

Dikey birleşme şirketlerin önemli büyüme stratejilerinden birisidir. Bu aşamada karı ele geçirmek amacıyla firmaların geriye doğru (kaynaklar) ve ileriye doğru (dağıtım kanalları) genişlemesini öngörür. Bu genişleme mevcut teknolojilere bağlı kalabilir veya yeni teknolojiler gerektirebilir²⁵.

Dikey birleşmede, mal veya hizmet üretiminin farklı aşamalarında bulunan işletmeler birleşmektedir. Dikey birleşmede girdi-çıkıti alışverişi piyasada değil, işletme içinde gerçekleşmektedir. Dikey birleşme, ileriye doğru olabileceği gibi geriye doğru da olabilir. Geriye doğru birleşmeler arz kaynağına doğru, ileriye doğru dikey birleşmeler ise, nihai müşteriye doğru yapılan birleşmeleri ifade eder. Geriye doğru birleşmeden iki anlamda avantaj elde edilebilir;

1. Girdilerin istenilen kalitede, istenilen zamanda, istenilen miktarda elde edilmesinin kontrol edilebilmesi,
2. İşletmenin birleşmeden önce pazardan daha yüksek maliyetlerle sağladığı girdileri, kendi imkânları doğrultusunda, daha az maliyetle üretimini sağlayabilmesidir.

Dikey birleşme olarak tanımlanan birleşmenin, alıcılar açısından tercih edilme nedenleri aşağıdaki gibidir:

- 1) Zaman, kalite ve sayısal açılardan ihtiyaçların üretim yapısına uydurulması,
- 2) Satış depolarının azaltılması veya ortadan kaldırılması,
- 3) Üretimde kullanılmayan yada artık ihtiyaç duyulmayan mal mevcutlarına son verilmesi,
- 4) Pazarda alıcıların hakimiyeti söz konusu ise satıcılar arasındaki rekabetin ortadan kaldırılması,
- 5) Satış ve dağıtım organizasyonlarının azaltılarak, maliyetlerden tasarruf sağlanması.

Dikey birleşmede işletme ya geriye (aşağıya) doğru kendisine girdi sunan firmalarla, yada ileriye (yukarıya) doğru çıktısını satın alan firmalarla birleşmektedir. Geriye doğru birleşme ile; bünyesinde birleşilen firmaya hammadde, malzeme veya hizmet tedarikinde maliyet avantajları sağlamakta, hammadde kaynaklarının kontrolü sonucu hammadde tedarikini ve depolama maliyetlerini aşağı çekmekte, hammadde kalite standardının sağlanması sonucu üretilen mamul maliyetinde düşme ve kalitesinde iyileşme sağlanabilmektedir. İleriye doğru birleşme sonucunda ise; firma

²⁵ Dinçer, Ömer (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta yayınları. İstanbul. sf. 207.

pazarlama faaliyetlerindeki etkinliğini artırmakta, dağıtım kanallarının kontrolüne sahip olmakta ve pazarlama faaliyetlerinde tasarruf sağlama olanaklarına kavuşmaktadır.

4.3. Küme Birleşmeler

Birleşmenin üçüncü çeşidi küme diye adlandırılmıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların birleşmesi küme birleşmesidir. Farklı pazar ile değişik mal ve hizmet üretim zincirinin değişik kademelerinde faaliyette bulunan işletmelerin birleşmesidir ve bu tür birleşmeler, rakip olmayan firmalar arasında gerçekleşir.

Küme birleşmeler iş risklerini dağıtmak amacıyla tamamıyla farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesidir. Yörük'e göre işletmelerin karma birleşmelerle nakit akışlarını düzenli hale getirebilecek ve risksiz görüneceklerdir. Ürün arttırıcı birleşme türü, ürün piyasaları birbirine yakın olan işletmelerin birleşmesidir ve bu birleşmelerde amaç, işletmenin üretim yaptığı piyasalara yakın piyasalardaki ürün ve hizmetleri kapsamı altına almaktır.

5. SATIN ALMA

Satın alma stratejisi, özellikle teknolojide geri kalmak istemeyen şirketler tarafından seçilir. Rekabetin yoğun olduğu E-Ticaret, perakende ve finans alanında bir adım öne geçmek için satın almalar gündeme gelmektedir.

Satın alma yolu, aslında birleşme stratejisinin farklı bir şeklidir. Şirketler yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarlarda etkinliğini arttırmak amacıyla tatmin edici bir şekilde çalışmayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil eder. Satın almayı birleşme stratejilerinden ayırt eden özellik bir işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte satın alan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. Satın alınan işletme hukuki varlığını devam ettirdiğinden piyasaya yeni hisse senedi çıkarılmasına gerek kalmamaktadır²⁶.

Firmaları satın alma tercihine yönelten sebepler aşağıdaki gibidir;²⁷

- İşletmenin piyasa değerini yükseltmek ve dolayısıyla hisse senedi fiyatlarında artış sağlamak.
- İşletmenin büyüme oranını daha çabuk arttırmak.
- Mamul hattını dengelemek veya tamamlamak.
- Rakip sayısını azaltmak.
- İşletmeye gerekli kaynakları daha hızlı bir şekilde ele geçirmek.
- Satın alınan işletmenin geçmişteki zararlarını vergiden düşerek mevcut ve muhtemel net kazançları arttırmak.
- Sinerjiden doğacak verimliliği ve karlılığı gözetmek.

Satın alma; bir firmanın diğer bir firmanın belli bir yüzdesini kendi maharetini kullanarak daha etkin hale getirmek amacıyla kendi bünyesine katması işlemidir²⁸. Satın alma yöntemi kapsamında sadece kontrol gücünü temsil edecek çoğunluktaki hisselerin elde edilmesi veya bir işletmenin aktif ve pasifiyle beraber devralınması birleşme olarak kabul edilecektir. Buna göre birleşmelerde mutlaka

²⁶ Luffman, George; Sanderson, Edward Lea and Kenny, Brian (1987). *Business Policy: An Analytical Introduction*. Basic Blackwell Ltd. Oxford. sf. 108-114.

²⁷ Glueck, W.F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*. Mc Graw Hill. New York. sf. 212.

²⁸ Hitt, Michael; Ireland, Duare; Hoskisson, Robert E. (1995). *Strategic Management*. West Publishing Company. Usa. sf.196.

devralan ve devralınan olmak üzere iki firma mevcut olacaktır. Yeni yöntem firmaların eşitliğini ortadan kaldırarak güçler üstünlüğünü ön plana çıkarmaktadır.

Satın almalar işlemin şekline göre farklı şekillerde gerçekleştirilmektedir;

1. İçten Satın Alma: Şirketin kontrol hissesinin şirketin yönetiminde bulunan kişilerce satın alınması, başka bir deyişle şirket yöneticilerinin, ortakların hisselerini toplayarak şirketin sahibi olmaları durumudur.
2. Dıştan Satın Alma: Şirket dışından yatırımcıların şirketin kontrol hisselerini ve şirket yönetimini elde etmesidir.
3. Desteklenmiş Satın Alma: Şirketin kontrol hissesinin küçük bir yatırımcı grubu tarafından çeşitli kaynaklardan borç alınarak satın alınmasıdır.

Yeni sektörlere girmeyi amaçlayan şirketler, çoğu zaman satın alma stratejisini uygularlar. Stratejik öneme sahip veya tamamlayıcı nitelik taşıyan işletmelerin satın alınması da mümkün olabilmektedir. Bunların yanında, satın almanın “cazip” ve ekonomik anlamda “ucuz” gelebildiği durumlarda da işletmeler, satın alma stratejisinden faydalanmaktadırlar.

6. STRATEJİK İTTİFAKLAR

Global rekabetin artması ile birlikte işletmeler, yeni arayışlara başlamışlardır. Bu arayışların sonucu olarak başka işletmeler ile işbirliği içine girme, stratejik ittifaklar oluşturma çabaları da artmıştır. Stratejik ittifakların diğer stratejilerinden farkı, kalıcı ve iz bırakıcı olmasıdır ve işletmelerin kendilerini dünya ekonomisine ittifaklar yoluyla entegre etmeleridir. Söz konusu ittifaklar yoluyla işletmeler özellikle küresel pazarlarda daha verimli faaliyetlerde bulunarak, potansiyel rakiplerinin tehditlerini engellemekte, yetenek, bilgi ve kaynaklarını birleştirerek sinerji oluşturmaktadırlar²⁹. Teknoloji ve pazar kaynaklı bu ittifaklar, çok sayıda işletmeleri içine alacak şekilde genişleyecek ve teknolojiye ilerlemeler bu genişlemeye katkıda bulunacaktır. Stratejik ittifaklara gitmenin sebepleri aşağıdaki gibidir :

- Küresel pazar yetenekleri oluşturma,
- Teknolojiye ilerlemeler ve araştırma ve geliştirme harcamaları ile başedebilme,
- Rekabetin önüne geçme,
- Yenilikçiliği ürün geliştirmeyi hızlandırma,
- Teknoloji ve pazar entegrasyonu ile başa çıkabilme,
- Uluslararası anlamda yetenekler geliştirme,
- Küresel standartlar oluşturma,
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel ticaret bloklarının engellerini ortadan kaldırma
- İş tasfiye etme maliyetlerini minimize etme,
- Global iş düzeninin, çevre anlayışındaki değişimlerin yarattığı faydalardan yararlanma.

²⁹ Doz, Yves. L. and Hamel, Gary (1999). *Şirket İttifakları*. Çev. Atilla Bostanoğlu. Sabah Kitapları. İstanbul. sf. 138.

6.1. Ortak Girişim (Joint Venture)

Günümüzde en yaygın uygulanan stratejik ittifaklardan ortak girişim (joint venture), iki veya daha çok ortağın kendi faaliyetlerini sürdürürken belli bir işi yapmak üzere sürekli veya geçici olarak yeni bir işletme kurup, bu işletmeye kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari destek sağlamak üzere anlaşmaları olarak tanımlanır³⁰.

Bir işi yalnız başına yapma yeteneği bulunmayan bir işletmenin iki veya daha fazla kuruluşla birlikte kaynaklarını bir araya getirerek oluşturdukları yeni işletme sayesinde faaliyetlerini geliştirme seçeneğidir³¹.

“Ortak girişim”, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek, belirli bir alanda mülkiyetini birlikte üstlendikleri, üretim, teknoloji transferi, yeni üretim metotları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir ortaklık anlaşmasıdır. İşletmeler, büyüme amacını tek başlarına gerçekleştirememeleri durumunda, diğer işletmeler ile ortak hareket ederek ihtiyaçları olan kaynakları temin edebilirler. Bu tarz birleşmeler genellikle gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yapılan teknoloji transferleriyle yapılan bir büyüme stratejisi olarak rastlanmaktadır³².

Ortak girişim’e giren işletmelerden bazıları üst düzey kaynaklara, bazıları mali kaynaklara, bazıları gelişmiş teknolojilere ya da kaliteli hammaddelere sahiplerdir. Birbirini tamamlayan kaynaklara sahip olan bu işletmelerin oluşturduğu girişim, onların işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten yararlanmalarını ve dolayısıyla büyümelerini sağlar.

Kurulan yeni işletmelere “joint venture” denilir. Yabancı işletmeler, ev sahibi ülkede çoğunlukla yerel bir işletme ile ortaklık kurarlar ve bu bileşimin sonucunda “uluslararası joint venture” kurulmuş olur.

Joint venture, üç farklı şekilde gerçekleştirilebilir:

1. Yabancı bir ülkede, yerel bir işletmeye sonradan ortak olarak katılma,
2. Yerel işletmenin hisse senetlerinin bir kısmını satın alma,
3. Yeni bir şirket kurma.

Pek çok ülkede, işletmelerin % 100 mülkiyete sahip olarak faaliyet göstermelerine izin verilmemektedir ve bu nedenle Joint Venture gibi uluslararası ortaklıklar belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen de tek yoludur. Bazı ülkelerin hükümetleri, sadece politik açıdan yakınlık duydukları ülkelerin şirketlerine

³⁰ Dayınlarlı, Kemal (2007). *Joint Venture Sözleşmesi*. 3.Baskı. Dayınlarlı Yayınları. Ankara. sf. 51.

³¹ Thompson, Jr., A.A.; Strickland, A.J. (1978). *Strategy and Policy, Concepts and Cases*. Business Publications Inc.Dallas Texas. sf.78

³² Eren, Erol (1981). *İşletmelerde Yenilik Stratejisi*. Formül Matbaası. İstanbul. sf.137.

yatırım yapma iznini vermektedirler. Bazı durumlarda da, şirketler, ev sahibi ülkenin yerel yatırımcılarıyla mülkiyet ve denetimin paylaşıldığı ortak bir girişim oluşturma yolunu tercih ederler.

6.2. Lisans Anlaşmaları (Licensing)

Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden, en yaygın olanlardan birisi de lisans anlaşmalarıdır. Patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir ürünün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren, bu yolla işletmenin belirli bir teknoloji, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir ödeme karşılığı ve belirli bir süre için satın alınmasını içeren bir işbirliği şeklinde tanımlanabilir³³. Lisans anlaşmalarında lisansör (lisans hakkını veren) lisansiye (lisans hakkını alan) belirli ödeme ve diğer şartlar altında patent, ticari marka, çoğaltma ve kopyalama ve know-how haklarından birini veya bazılarını devreder. Bunun sonucunda lisans alan firma, lisans anlaşması çerçevesinde ürünlerin imalatını, belirli bir bölgede pazarlamasını ve satış hasılatına bağlı olarak de bir miktar lisansöre ödemeyi taahhüt eder. Genellikle lisans anlaşmasının kapsamı; patentler, formüller, ticari isimler, marka isimleri oluşturur.

Lisansör firmalar lisans alma sayesinde hızlı bir şekilde lisansının bulunduğu pazar hakkında bilgi edinir ve sağlam bir pazar geliştirme çabaları içerisinde bulunan ana firma, lisans anlaşması yoluyla uluslararası pazarlar hakkında sağlıklı ve hızlı bilgiler edinir. Bu sayede lisansör işletmeler uluslararası pazarlarda olumlu imaj ve ürün kabulünü teşkil edebilirler.

Lisans anlaşmalarının stratejik açıdan en büyük sakıncalı yönü, lisansör firmanın gelecekteki rakibini kendi eliyle oluşturmasıdır. Lisans anlaşması boyunca lisansör firma lisansiye teknik ve üretim açısından destekleyecektir. Fakat lisans anlaşması bittiğinde, lisansör firma yabancı ülke pazarlarını ve hatta bu ülkeye komşu pazarlarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Dört çeşit lisans anlaşması mevcuttur. Bunlar :

1. Temel lisans anlaşması,
2. Franchising,
3. Sözleşmeli üretim,
4. Yönetim sözleşmesidir.

³³ Tutar, Hasan (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. Hayat Yayınları. İstanbul. sf. 80-81.

6.2.1. Temel Lisans Anlaşması

Bir işletmenin sahip bulunduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi anlamına gelir ve dış piyasalara girmenin kolay yollarından biridir. Lisans verene “lisansör”, lisans alana “lisansiye” ve yapılan anlaşmaya da “lisans anlaşması” denilmektedir. Lisans anlaşması; lisans verenin (bir üretim sürecini, üretim teknolojisini, marka ve patentleri veya ticari ismini belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmasıdır ve çoğunlukla, üretim firmaları tarafından tercih edilmektedir.

Lisans anlaşması; çok uluslu firma ile onun yabancı bağlı kuruluşlarından bir ya da birkaçı arasında söz konusu olabileceği gibi, çokuluslu firma ile bağımsız bir özel ya da kamu girişimi arasında da yapılabilir.

Yabancı pazarlara girerken lisans vermeyi kullanmanın sağlayacağı bazı faydalar vardır. Her şeyden önce, pazara az bir sermaye ile hızlı ve kolay girmenin bir yoludur ve pazar uzmanlığı gerektirmez. Ayrıca İthalata ve doğrudan dış yatırımlara kapalı olan pazarlara giriş imkânı sağlar. Uluslararası şirketler için önemli bir dış kaynak sağlarken, anlaşmayı yapan şirketler için duyarlı bölgeler oluşturur. Girilen pazarda dış pazar paylaşımında önemli bir rolü mevcuttur.

6.2.2. Franchising

Franchising; bir işletme sistemi altında kendisini imaj ve marka konusunda piyasaya kabul ettirmiş, bu imaj ve marka kapsamında faaliyet gösteren bir firmanın desteğiyle birbirlerinin benzerleri hatta kopyası olan firmaların, mal ve hizmetlerin üretim veya dağıtımını hedef alarak, bir takım ödemeler karşılığında söz konusu marka ve imajın sahibi olan franchisor işle girmiş oldukları bağımsız bir ticari anlaşma türüdür.

Modern işletmecilik anlayışında, franchising sistemi, birçok girişimci tarafından tercih edilen ulusal ve uluslararası pazarlarda kullanılan bir rekabet stratejisidir.

Franchising sistemi ile ana firma, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde, belirli bir alanda kullanım hakkı vermektedir. Bu sisteme göre ayrıcalığı veren firma franchisor, ayrıcalığı olan firma Franchisee, ayrıcalığın kendisi ise franchise olarak adlandırılmıştır. Franchising sistemi ile ürünler veya hizmetler, üreticilerden tüketicilere etkin bir şekilde ulaşır.

Franchising, kendisini marka konusunda piyasaya kabul ettirmiş ve bu kapsamda faaliyet gösteren bir firmanın desteğiyle, birbirlerinin benzeri hatta aynı olan firmaların, ürün ve hizmetlerin üretim veya dağıtımını amaçlayan, bir takım ödemeler karşılığında söz konusu markanın sahibi olan franchisor ile yapmış oldukları bağımsız bir ticari anlaşma türüdür.

Franchising büyüme stratejisinin temel özellikleri aşağıdaki gibidir³⁴:

- Ürün veya hizmetin markası ve adı her yerde aynıdır.
- Üretilen ile satış aynı imaj altında birleşir.
- Franchising, yasal ve finansal açıdan birbirinden bağımsız, en az iki taraf arasında anlaşmayla yapılır ve taraflar arasında sürekli bir ilişki kurulur³⁵.
- İlk franchise alan, başka firmalara da franchise verme hakkına sahip olabilmektedir.
- Franchising sözleşmesinde her iki tarafa bazı haklar tanınmaktadır.
- Franchising sözleşmesi tek satıcılık, lisans sözleşmesi, knowhow gibi sözleşmelerin unsurlarını bir araya getiren, kanuni çerçevesi olmayan karma bir sözleşmedir.

Temel olarak iki türlü franchising sisteminden söz etmek mümkündür.

1. Ticari İsim ve Ürün verme
2. İşletme Formatı Verme

6.2.2.1. Ticari İsim ve Ürün Verme

Bu kapsamda bir dağıtım anlaşmasından söz etmek mümkündür. Franchise veren, aynı zamanda başka bir firmaya bir ürün dizisini, ana firmanın ismini ve ticari ünvanını satma yetkisi verir. Ticari isim ve Ürün Verme sistemi daha çok otomobil ve petrol endüstrisinde egemen olmuş bir franchising yönetimidir.

6.2.2.2. İşletme Formatı Verme

Başarılı bir perakendeci işletme, aynı işin coğrafi olarak başka bir yerde işletilme hakkının satışını alır. Bu franchising yönteminde, üreticinin, daha çok franchise alana malı da birlikte sağladığı bir yöntemdir. Bu sistem, yaygın olarak, hizmet alanlarında özellikle oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri veren firmalarda kullanılır.

6.2.2.3. Franchisor

Franchisor bir toptancı ya da üretici olabileceği gibi bir hizmet işletmesi de olabilir. Daha geniş bir anlatımla franchisor, bağımsız olarak çalışan kişi veya işletmelere ticari adını, markasını, pazarlama sistemini ve üretimle ilgili teknik haklarını satan bir işletmedir. ³⁶Piyasada tanınmış ve yerleşmiş bir ismin ya da markanın işletme hakkını veren taraftır.

³⁴ Tek, Ömer Baybars (1997). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. 7.B. İzmir. sf. 598.

³⁵ Demirel, Fatma (1993). *Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması*. İşletme ve Finans. sf. 54.

³⁶ <http://www.ifis.com/ifis/how-to/howto1.html>

6.2.2.4. Franchisee

Franchisee, belirli miktarda ödemeler karşılığında, bir işletmenin bütün unsurlarını satın alan firmadır. Franchisee, Franchising sisteminde isim hakkını alan taraf olarak tanımlanmaktadır.

6.2.2.5. Franchising Sözleşmesi

Franchising Sözleşmesi, Franchisee ve Franchisor'u özel bir ticari ilişki içerisinde tutan sözleşmedir. Gelecekteki satışların belli orandaki yüzdesi ve ön ödeme gibi bir takım ödemeler karşılığında, franchisor'un ticari ünvanını, pazarlama sistemini ve üretim tekniklerini bağımsız birimlere arz etmesini kapsayan bir düzenlemedir. Bu sözleşmede ayrıca faaliyet bölgesi ve süresi belirtilir, bu süre genelde beş – on yıl, bazende yirmi yıldır. Franchising Sözleşmesinde aynı zamanda Franchisee'ye verilecek yardımlar, reklam programları ve franchise bedelleri, toplu yapılaş şekilleri yer alır. Tipik bir Franchise Sözleşmesi'nde bulunan hükümler şu şekildedir:

- Franchise alan ve verenin birbirlerine karşı olan hak ve yükümlülükleri
- Franchise alanın sahip olması gerekli olan nitelikler
- Franchise satış birimlerinin fizibilite açısından sahip olması gereken özellikler
- Franchise verenin, franchisee' lere sağlayacağı destek ve eğitim imkanı
- Sözleşmenin süresi
- Sözleşmenin yenilenmesinin yada iptalinin koşulları
- Sistemin üçüncü bir kişiye satılıp satılmayacağı ile ilgili şartlar
- Franchise verenin, franchise alanı denetim derecesi
- Franchise alanlardan ücretin nasıl ve ne kadar alınacağı
- Franchise verenin sağlayacağı eğitim ve danışmanlık kapsamının ne olacağı
- Taraflar arasında koordinasyonun nasıl sağlanacağı
- Bölgesel haklar gibi konular yer almalıdır.

6.2.3. Sözleşmeli Üretim

Firma, başka bir firmaya, malının üretim ve pazarlama yetkisini verme yerine, pazarlama ile ilgili sorumluluğunu kendisinde tutmayı tercih edebilir veya firma, üretim için başka bir yer ve firma ile yatırım yapmaya hazır olmayabilir.

Tanınmadık pazarlara giriş yöntemlerinin hepsinde de olduğu gibi, üretim sözleşmesi yönetiminin de avantaj ve dezavantajları vardır. Oldukça ürktücü dezavantajları olduğu halde sağladığı imkanlar daha fazla olduğu için şirketler tarafından tercih edilir.

Sözleşmeli Üretim Yönetiminin sağladığı en önemli avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Asgari oranda nakit, zaman yatırımı ve yöneticilik yeteneği gerektirir.
- Özellikle risk oranı büyük pazarlarda arzu edilir ve yeni bir pazara girişi kolaylaştırır.
- Satış sonrasında hizmeti ve markayı korur, ayrıca Pazarlama üzerinde kontrol sağlar,
- Finansal problemlerden ve para risklerinden uzak durulmasını sağlar, aynı zamanda kontrol veya gümrük sistemindeki kısıtlamalar ile karşı karşıya gelme riskini azaltır,
- Finansal açıdan esneklik sağladığı için, rekabetçi fiyat politikası avantajlarını sağlar.

Bu yöntemin sağladığı avantajların yanında, bilinmesi gereken potansiyel dezavantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Müteahhit firmaya elde edilen kazancın transfer edilmesi,
- Bilgi paylaşımının olması ve lisanslama gibi yüksek kalitede ürün üretimi için know-how sahibi olacak potansiyel bir rakibi oluşmasını yardımcı olmak,
- Genellikle tatmin edici bir üreticinin bulunmasında yaşanan sıkıntı, teknoloji transferine ihtiyaç durumu oluşturması,
- Üretim kalitesinin kontrolü azdır ve öte yandan ürünlerin şartlarını yerine getirilmesinin kabulü reddedilebilir,

Tüm Avantaj ve dezavantajlarıyla sözleşmeli üretim, bir şirketin ürünlerini, başka bir ülkede üreterek global pazarlara giriş olanağı sağlarken, kalitesi yüksek olan ürünün de başka bir ülkenin menşei damgasını taşımasına neden olacaktır.

6.2.4. Yönetim Sözleşmesi

Bu sözleşme biçiminde, yerli firma, sermaye veren yabancı firmaya yönetim know-how'ı sağlamayı taahhüt eder ve bu şekilde, yerli firma maddi ürünler yerine, belirli bir hizmeti ihraç etmektedir. Hilton Otelleri zinciri tarafından, tüm dünyada bu yöntem uygulanmaktadır. Yurt dışı pazarlara girme riski bu yöntem ile indirgenir ve işe başlar başlamaz kazanç elde etme imkanı sunar. Belirli bir süreden sonra, firmaya, yönettiği firmanın bir bölüm payını alma alternatifi tanınırsa, anlaşma daha da çekici hale gelebilir.

Bir firmanın sahip olabileceği en kıymetli varlıklarından biri yönetim sözleşmesidir. Özellikle Avrupa Birliği gibi, yüksek sanayiye sahip bölgelerde kullanıldığında, firma, rekabet gücünü ilerletebilir ve bu sayede tecrübe ve ün kazanır. Bu yöntemin en önemli sakıncası ise, firmanın hünelerini ve kaynaklarını transfer etmek suretiyle potansiyel bir rakip yaratarak, gelecekteki sözleşme

fırsatlarını sınırlandırmasıdır. Bu yöntem ile birlikte uluslararası işletme diğer işletmeye yönetim, personel eğitimi ve kontrol sistemleri konularında hizmet verir.

Uluslararası işletme, yabancı pazara girerken son derece küçük bir risk üstlenir, fakat ilerleyen aşamalarda, ortaklık boyutunda ilerleme olursa risk oranı da artar. Genelde bu anlaşma ile ileride, işletmeler arasında bir ortaklığın kurulması söz konusu olabilir. Uluslararası pazarlama anlamında bu yaklaşım nispeten düşük bir riske sahiptir. Savaş veya isyan gibi olağanüstü durumlarda zarar görülürse sözleşme devredilebilir ve baş yönetici işletmeden ayrılır.

7. TÜRK HAVA YOLLARI PAZAR ANALİZİ

THY ortaklığı hava taşımacılığı politikası uçuş emniyeti, ekonomi, yolcu konforu gibi konular üzerinde yoğunlaştırılmıştır. THY ortaklığında, Uçuş ve Yer Emniyetini en üst düzeye çıkartmak, Türk Hava Yolları'nın tüm ünitelerinde, Toplam Kalite Güvence' sinin kurulmasını ve uygulanmasını sağlamak, risk faktörü konusunda tüm bireyleri bilinçlendirmek, belirlenen eksiklik ve aksaklıklara karşı düzeltici önlemleri ivedilikle almak, standart dışı uygulamaları herhangi bir kaza veya olaya neden olmadan tesbit etmek, meydana gelen kaza, kırım ve olaylardan gereken dersleri almak ve benzeri olayların tekerrürünü önleyebilmek için, varılan sonuçları ilgili ünitelere duyurmaktır³⁷.

7.1. Diğer Hava Yollarına Kıyasla THY'daki Büyüme

Havayolu ulaşımı hız, konfor ve güvenlik gibi özellikleri sebebi ile seyahat edenler tarafından en çok tercih edilen ulaştırma yollarından birisi konumundadır³⁸. Havayolu taşımacılığı, özellikle gelişmiş ülkelerde sağlık ve iletişim hizmetleri gibi, günlük hayatın vazgeçilmezlerindedir ve aynı zamanda sosyal gelişme, değişim ve ekonomik büyüme içinde gereklidir. Havayolu ulaştırması, sadece gelişmiş ülkelerde değil, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerde de ticaret ve turizm açısından sahip olduğu önem ile kayda değer bir fayda yaratmaktadır.

Türkiye'nin en önde giden havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THY A.O.), 1933 yılında, Ankara'da, "Havayolları Devlet İşletmesi" adı ile kurulmuştur. THY, uzun yıllar, Türkiye'de, iç hatlardaki yolcu taşımacılığını tek başına gerçekleştirmiştir. Türkiye'de, özel havayolu işletmeleri, seksenli yılların ortalarında faaliyet göstermeye başlamışlardır. 14.10.1983 tarihinde kabul edilen, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile kamu kurum ve kuruluşları, gerçek ve özel hukuk tüzel kişilerinin havacılık faaliyetlerini kapsayacak, bunları düzen altına alacak şekilde hükümler, yürürlüğe konulmuştur³⁹. Özel havayolu işletmelerinin faaliyet göstermeye başlamasından sonra, ilk dönemlerde hızlı bir büyüme görülmüş ve bu hızlı büyüme döneminin ardından, 1991 yılındaki körfez savaşını takiben,

³⁷ Kotil, Temel (2005). *Yükselen Deger THY*. Mirror Dergisi. S.20

³⁸ Aktepe, Cemalettin ve Baş, Mehmet (2006). *Türkiye'nin En Büyük Beş Perakendecisinin Marka Değeri Unsurları Açısından İncelenmesi ve Ankara İli Uygulaması*. 11. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitapçığı, 21-39.

³⁹ <http://www.havayollarim.com/2008/12/29/thy-hakkinda-genel-bilgi>.

faaliyette bulunan özel havayolu firmalarının önemli bir bölümü faaliyetlerine son vermek durumunda kalmışlardır.

Havayolu, ulaştırma sektörünün mevcut durumunu ortaya koyma noktasındaki temel verilerden, diğeri ise taşınan yolcu sayısıdır. Yıllar itibariyle taşınan yolcu sayısı Tablo 2’de gösterilmektedir.

Yıllar	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2002	8.500.839	25.054.613	33.555.452
2003	9.128.124	25.296.216	34.424.340
2004	14.438.292	30.596.297	45.034.589
2005	20.502.516	35.042.957	55.545.473
2006	28.799.873	32.884.325	61.684.203
2007	31.949.341	38.347.191	70.296.532
2008	35.832.776	43.605.513	79.438.289
2009	41.226.959	44.281.549	85.508.508
2010	50.575.426	52.224.966	102.800.392
2011	58.258.324	59.362.145	117.620.469
2012	64.721.316	65.630.304	130.351.620
2013	76.148.526	73.281.895	149.430.421

Tablo 2: Yıllar İtibariyle Taşınan Yolcu Sayısı (www.dhmi.gov.tr - 13.12.2013)

2013 Yılıbaşı İtibariyle THY’na ait uçak filosu Tablo 3’de gösterilmektedir.

Uçak Tipi	Adedi	Filo Yaşı	Toplam Kapasite (Koltuk)
Yolcu Uçakları			
A340-300	7	16,7	1.890
A330-200	7	7,7	1.812
A330-300	10	1,7	2.890
B777-300ER	12	2,0	4.044
A319-100	14	4,7	1.854
A320-200	28	5,7	4.502
A321-200	32	3,2	5.950
B737-400	3	20,9	450
B737-800	59	8,7	9.767
B737-700	14	6,8	1.986
B737-900	9	0,7	1.359
Kargo Uçakları			
A310-300F	4	24,4	-
A330-200F	3	17,7	-
Toplam	202	6,6	36.504

Tablo 3 – 2013 yılıbaşı itibariyle Türk Hava Yolları uçak filosu (Kaynak: THY Merkezi Veri Bankası-2013)

Bu bilgiler ortaya koymaktadır ki, Türkiye’de havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü hızlı bir gelişim ve değişim süreci yaşamaktadır. Çok hassas ve önemli dengeler üzerinde faaliyetlerin sürdürüldüğü havayolu ulaştırma sektöründe, işletmelerin varlıklarını uzun dönem sürdürebilmelerinin, yabancı havayolu işletmelerinin de giderek artan biçimde faaliyet gösterdiği sektörde rekabet avantajı sağlayabilmelerinin temel şartlarından birisi “marka değeri” yaratabilmeleridir⁴⁰. Yolcuların satın alma kararlarını verirken dikkate aldıkları unsurların neler olduğunu belirlemek gerekir. Marka değerlerini etkileyen önemli bir unsur yolcuların algıladıkları kalitedir. Algılanan kaliteye etki eden en önemli faktörün ise fiyatla ilgili olduğu daha önce yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir.

Seyahat edenlere, “aklınıza ilk gelen havayolu işletmesi hangisidir?” diye sorulduğunda, %83,1 gibi büyük bir oranla THY olduğunu belirtmişlerdir⁴¹. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de görülebileceği gibi, bu durum, THY’ nın pazardaki hâkimiyeti ve yıllarca süregelen tekelleşmiş olan tekel konumunun bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Havayolu işletmelerinin hatırlanabilirliğinde ikinci sırada gelen işletme %31,5 ile Pegasus’dur. Bu havayolu işletmesini sırası ile %22,2 ile Atlas Jet ve %17,9 ile Onur Havayolları izlemektedir.

⁴⁰ Vural, Oktay (2001). *Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz*. Ankara: Ulaştırma Bakanlığı.

⁴¹ Sezgin, Hasan (1991). *Havacılık Tarihi Yayınlanmamış Ders Notları*. Eskişehir: Shmyo.

7.2. Türk Hava Yolları'ndaki Doğal Büyüme

Türk Hava Yolları, 81 yıl önce 5 uçak ile başladığı bu yolculuğa 2013 yılbaşı itibarı ile 202 uçakla devam etmektedir. Avrupa'nın en genç filosuna sahip Türk Hava Yolları, önümüzdeki iki yıl içinde alacağı yeni uçaklarla, hem filo yaşını daha da gençleştirmeyi hem de hizmet kalitesi çitasını daha da yükseltmeyi hedeflemektedir. 2003'den bugüne Türk Hava Yolları, 2008 ve 2009'da tüm dünyayı etkisine alan ekonomik krize rağmen, yaptığı yatırımların sonuçlarını alarak, hem yolcu sayısında hem kârlılıkta hem de yeni uçuş ağının genişletilmesi konusunda büyüme sağlamıştır.

Türk Hava Yolları, sadece büyüme ve karlılıkta değil hizmet kalitesinde de önemli mesafeler katetmiştir. 'Skytrax' değerlendirmesinde Türk Hava Yolları, hem 2009 hem de 2010 yılında önemli başarılar elde etmiştir. Türk Hava Yolları, ayrıca Skytrax değerlendirmesine göre 2011 yılı "Avrupa'nın En İyi Havayolu", Comfort Class koltuğunda "En İyi Premium Ekonomi Koltuğu" seçilmiştir. 2009'da "Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu" seçilen Türk Hava Yolları, 2010 senesinde de aynı başarıyı göstermiştir. Güney Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları, aynı zamanda, Avrupa'nın da "En İyi 3. Havayolu" şirketi olma başarısını göstermiştir. Türk Hava Yolları ve Do&Co ikram şirketi ortak kuruluşu olan Turkish Do&Co'nun hazırladığı ve Türk Hava Yolları yolcularına ekonomi sınıfında sunulan ikram ile de dünyanın en iyisi seçilmiştir. Bu dönemde, hizmet standartlarını geliştirmesinin yanısıra, özel sektör havayollarının sayılarında, filo kapasitelerinde ve sektörden aldıkları paylarda önemli artışlar olmuş ve 1990'lı yıllardan itibaren de THY ve özel şirketlerin gayretleri ile uluslararası pazarda alınan pay %50'lerin üzerine çıkmıştır. Yeniden yapılanma çalışmaları ile maliyetlerini azaltan havayolu işletmeleri, ekonomilerini düzenlemiş, 1995-98 yıllarını, yüksek doluluk oranını sağlayarak karlı bir şekilde kapatmışlardır⁴². 1999 ve 2000 yılları, Asya'da ve Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz nedeniyle olumsuz geçmiştir⁴³. Bunun sonucunda, havayolu işletmeleri, hem iç hem de dış rekabet gücünü elde edebilmek için, 5 – 10 yılı kapsayan filo yenileme ya da yeni uçuş hatlarının açılması gibi uzun vadeli stratejiler yerine, 3 ila 12 aylık bir dönemi içeren, uçuş tarifelerinin yeniden düzenlenmesi, uçuş sıklıklarının artırılması ve yolcu hizmetlerinin geliştirilmesi gibi kısa vadeli, hatta sezonluk stratejiler geliştirerek pazar içinde ayakta kalmaya çalışmaktadırlar⁴⁴.

1986 yılından itibaren, ülkedeki özelleştirme çalışmalarının başlaması ile birlikte havayolu ulaştırma sektöründe, milli havayolu şirketi THY'nın da özelleştirme kapsamı içine alındığı, ancak özelleştirme çabalarının başarısız olduğu ve günümüze değin de devam etmekte olduğu görülmektedir⁴⁵. 2000'li yıllara kadar

⁴² Sezgin, Hasan (1991). *Havacılık Tarihi Yayınlanmamış Ders Notları*. Eskişehir. SHMYO

⁴³ Kotil, Temel (2005). *Yükselen Değer THY*. Mirror Dergisi. S.33.

⁴⁴ Kline, Stuart (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri.

⁴⁵ Saldıraner, Yıldırım (1992). *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Shmyo Yayınları.

özel havayolu taşıyıcılarına, devlet tarafından THY'na verilen devlet desteğinin sağlanmaması, haksız rekabete neden olmakta ve özellikle kriz dönemlerinde sektörde faaliyet göstermelerini güçleştirerek, İstanbul Havayolları örneğinde yaşandığı gibi iflaslarına bile neden olabilmekteydi. Bu nedenle, Türkiye, özel havayolları sisteminin yeniden yapılanması ve özellikle turizme yönelik taşımacılık yapan özel havayolu şirketlerinin geliştirilmesi için, dönemin Ulaştırma Bakanı tarafından gerekli yasal düzenlemeler üzerine çalışmalar başlatılmıştır. THY' nin tekelinde olması nedeniyle bilet fiyatlarının çok yüksek olduğu iç hat uçuşlarına talebin artması ve bu hizmetin yaygınlaştırılması için, ülkenin refah seviyesi değerlendirilerek, “düşük maliyetli işletmecilik” teşvik edilmeye başlanmıştır. Bunun sonucu, küçük uçaklarla bölgesel taşımacılık yapacak havayolu şirketlerinin kuruluşu ve gelişimini sağlayacak yasal düzenlemeler gerçekleştirilmesiyle, Ulaştırma Bakanlığı tarafından “Türkjet” projesi üzerinde çalışmalar yapılmış ancak henüz uygulamaya geçilememiştir. Ulaştırma Bakanlığı'nın özel havayolu işletmelerinin iç hatlarda uçuş yapabilme izni veren uygulamanın başlaması ile 20 Ekim 2003 tarihinde ilk yurt içi seferi yapılmıştır.

İç hatlarda uçuş izni alan üç havayolu işletmesi Onur Havayolları, Fly Havayolları ve Atlas Havayolları ilk yılında, sırasıyla 7.378 uçuş, 1072 uçuş, 647 uçuş yapmıştır. Son yıllarda iç hatlarda yaşanan hareketliliğin dünya piyasalarında görülen petrol fiyat artışlarının ardından devam edemeyebileceği endişesi taşınırken, havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarında yeni düzenlemelere gitmesine kaçınılmaz gözlemlenmektedir⁴⁶.

Uçuş sıklığı ne olursa olsun, yolcuların akıllarına gelen ilk havayolu markası %83.3 oranıyla THY'dir⁴⁷. Dolayısıyla, pazar lideri olan THY'nin marka farkındalığı açısından da lider olduğu gözlemlenmektedir. Diğer dört havayolu işletmesi benzer şekilde incelendiğinde aynı durumun söz konusu olmadığı görülmektedir. Buna rağmen, ikinci sırada farkındalık yaratan havayolu işletmesinin Pegasus olarak görülmesine rağmen, yolcu, koltuk ve uçak sayılarına bakıldığında ilgili havayolunun daha gerilerde olduğu gözlenmiştir. Onur Havayolu İşletmesi içinde benzer bir farkındalık durumu bulunmaktadır. Buna göre, marka farkındalığında dördüncü sırada olan Onur Havayolu İşletmesi, taşınan yolcu, uçak ve koltuk sayısı istatistiklerine göre ise sektörün ikinci büyük işletmesidir.

⁴⁶ Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2009) İnternet Adresi: www.shgm.gov.tr.

⁴⁷ <http://www.havayollarim.com/2008/12/29/thy-hakkinda-genel-bilgi>

7.3. Sektör Analizi

1983 yılında, hava taşımacılığı sektörünün serbestleşmesi ile birlikte hızlı ve büyük bir büyüme yaşanmış ve bu dönemde toplam 19 havayolu işletmesi kurulmuş fakat bunların 10 tanesi birkaç yıl içerisinde iflas ederek kapanmıştır. Ülkemizde toplam 15 havayolu işletmesi mevcuttur ve bunlardan biri devlete aittir.

Özellikle 1986 yılından sonra hava taşımacılığı sektörü büyük ve hızlı bir gelişme göstermiş, fakat bu büyümenin sağlıklı ve istikrarlı bir büyüme olmadığı zamanla ortaya çıkmıştır. Bu nedenle son 20 yılda sadece ticari hava taşımacılığı yapan yaklaşık 20 adet havayolu şirketi kurulmuş ve kapanmıştır. Bu durum, ulusal ekonomiye, havacılığa ve turizme olumsuz yönde yansımıştır. Ticari alandaki kayıpların yanı sıra, Türk Sivil Havacılığı büyük bir itibar kaybına uğramış, yurt dışından ülkeye yapılan yolcu taşımacılığındaki pay 1998 yılında %60'larda iken 2000 yılında 40'lara inmiştir.

Günümüzde Türk Sivil Havacılığı'nda karşılaşılan sorunlar, bu çalışmada aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir⁴⁸:

- Ticari hava taşıma işletmeciliği
- İnsan kaynakları
- Havaalanı işletmeciliği
- Sivil havacılık otoritesinin yeniden yapılandırılması

Havacılık sektöründe verilen hizmete rakip olarak, otobüs ve deniz yolu taşımacılığını gösterebiliriz. Ancak, bu sektörlerden hiçbirisi tam anlamıyla havayollarının sunduğu avantajları ve faydaları sunmamaktadır. Bununla birlikte, otobüs firmaları, son yıllara kadar tercih edilmiştir. Yalnız, son gelişmeler çerçevesinde bu ulaşım tekeli, havayolu ulaştırma fiyatları nedeniyle kırılmış oldu. Toplu taşımacılıkta yaşanan bu gelişmeler ve rekabet, havayolu firmalarına yaradı ve pazar payları artmış oldu. Türkiye'de birçok insan havayollarını tercih eder duruma geldi. THY, Sabiha Gökçen Havalimanı İşletmesi, Havaş ve Petrol Ofisi gibi tedarikçilerde, hisse sahibi konumundadır.

Tüketiciler, genelde kendilerine sunulan hizmetleri, hiç sormadan sorgulamadan alırlar, ancak sektörde sorgulanacak fazla rakip olmadığı zaman, bilinçli tüketici, sıkı bir pazar araştırmasına girer. Bu durum havacılıkta da

⁴⁸ Shgm, 9. Ulaştırma Şurası (1998). Havayolu Ulaştırma Komisyonu Raporu. Ankara, Shgm.

yaşanmaktadır. Tüketicilerin sorguladıkları en önemli iki etken fiyat ve kalitedir. Ancak havacılık sektörü için güvenilirlik ve imajın da önemli olduğunu görmekteyiz⁴⁹.

1954 senesinde, sivil havacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi, denetlenmesi ve yönlendirilmesi ile birlikte Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. 1983 yılına kadar, sadece kamu kuruluşları tekelinde olan sivil havacılık faaliyetlerinin bu tarihten sonra özel sektöre de açılması sonucunda, hızla artan sivil havacılık işletmeleri, hava araçları ve havaalanları sayısına rağmen bugünkü adı ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün mevcut yapısı ve yetkilerinde değişiklik olmamıştır. Bunun yanında, artan sorumluluklarını karşılayabilecek yeterli, deneyimli personel teminindeki güçlükler nedeniyle de personel sayısında artış değil, azalmalar meydana gelmiştir⁵⁰.

11 Eylül 2001 tarihinde, Amerika'da yaşanan terör saldırıları tüm dünyada havacılığı olumsuz yönde etkileyerek birçok havayolu firmasının iflas etmesine ve zarar etmesine sebep olmuş ve bu etkiler, 2002 yılında da devam etmiştir. Bu negatif etkiye rağmen, Türk Özel Havayolu İşletmeleri, 2002 yılında, bir önceki yıla oranla taşıdıkları yolcu sayılarını arttırarak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. 1983 yılında, 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanununun yürürlüğe girmesiyle birlikte serbestleşen pazarda, havayolu işletmelerinin sayısında önemli bir artış yaşanmıştır. Ancak, bu işletmelerin bazıları pazarda faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmiştir. Ancak, Toros Havayolları, Boğaziçi Havayolları, Green Air, Talia Havayolları, Tur Avrupa Havayolları, Sunways Havayolları, Akdeniz Havayolları, Bosphorus Havayolları, THT Havayolları, GTI Havayolları, Haliç Havayolları, Tayfun Air, Nobel Air, Birgen Air, Holiday Air, Sultan Air, VIP Air, İstanbul Havayolları A.Ş., Top Air Havacılık A.Ş. , Alfa Havayolları gibi firmalar da, çeşitli yönetim aksaklıkları ve sektörde yaşanan sorunlar ve dalgalanmalar sebebi ile faaliyetlerine son vermişlerdir⁵¹.

THY, bu yerel pazarda 5 – 6 firma ile rekabet halindedir. Dış hatlarda, THY, müşteriler tarafından tercih nedenidir. THY, bu pozisyonu ile, sektörde fazla sıkıntı yaşamamakta ve fiyat rekabetinden dolayı küçük zararlar atlatmaktadır⁵². Kalite açısından bakılırsa, THY, özel havayolu firmalarından ve Avrupa'daki rakiplerinden çok üstündür. Herşeyden önemlisi, Türkiye'nin lokomotif şirketi konumundadır. Tüm bu değerlere bir arada bakacak olursak, THY, havacılık sektöründe güçlü bir rekabetçi konuma sahiptir. Geçici fiyat rekabetlerini uçuş ağında ve uçuş sıklığında

⁴⁹ Aktepe, Cemalettin ve Baş, Mehmet (2006). *Türkiye'nin En Büyük Beş Perakendecisinin Marka Değeri Unsurları Açısından İncelenmesi ve Ankara İli Uygulaması*. 11. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitapçığı, 21-39.

⁵⁰ Shgm, 9. Ulaştırma Şurası (1998). *Havayolu Ulaştırma Komisyonu Raporu*. Ankara: Shgm 55.

⁵¹ Kline, Stuart (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri. 382-388.

⁵² <http://www.havayollarim.com/2008/12/29/thy-hakkinda-genel-bilgi>.

yaptığı değişikliklerle aşmaktadır. Avrupa ve ABD’ de ise durum daha farklıdır. Hepsinin arkasında büyük sermaye grupları vardır⁵³.

Türk Hava Yolları, yurt içinde, sadece, yerel havayolları (Pegasus, Onur Air, AtlasJet) ile yarışan, Türkiye'nin önde gelen yerli havayolu şirketidir. Türk Hava Yolları, piyasadaki en düşük fiyatı sağlamak için çalışmaz, ancak kendi ağ ve uçuş programları ile büyük kapsama alanı sağlamaktadır. THY’ nin AnadoluJet markası daha rekabetçi fiyatlar sunmaktadır. Star Alliance üyesi olarak, Türk Havayolu sadakat programı, Miles&Smiles müşterilerine ek değeri sağlar. Bu uçuş hizmeti ile iyi, güvenli ve güvenilir bir taşıyıcı olarak algılanmaktadır.

Havacılık sektörü tüm sermaye gruplarının ilgisini çeker ve müşteriler daha bilinçli hareket ederler. Tedarikçiler daha organize ve rekabet yasağı gereği, hiçbir havayolu firması bu şirketlerde hisse sahibi olamaz. Gelişmekte olan otobüs ve deniz taşımacılığının yanında hızlı trenlerde toplu taşımacılıkta sık kullanılır ve havacılığa ciddi alternatif yaratır.

Küresel finansal kriz, dünya havayolu endüstrisini ciddi bir şekilde etkiledi. Havayolları endüstrisi 2008 yılında \$16 milyar dolar ve 2009 yılında \$9,9 milyar dolar kadar zarar kaydetti.

Japon Havayolları (JAL) ve Mexicana gibi birçok havayolları iflas deneyimi yaşadı. Ancak IATA, sektörün 2010 yılında \$15,1 milyar kazanacağını tahmin etmiştir. GSYİH’ daki büyüme, petrol fiyatları ve yolcu sayıları, pozitif bir korelasyon göstermektedir. GSYİH ve petrol fiyatındaki herhangi bir dalgalanmanın, yolcu sayısı ve havayollarının kârlılığının üzerinde doğrudan etkisi vardır. Bu ortamda, Türk Hava Yolları’ nın karlılığı daha da dikkat çekicidir. Türk Hava Yolları, 2002 yılından bu yana, olumlu kar bildirmiştir. Ayrıca, Türk Hava Yolları, 2009 ve 2010 yıllarında Türkiye ve Avrupa Havayolları Birliği üyeleri arasında yıllarında en hızlı büyüyen havayolu şirketi olmuştur.

7.4. Müşteri Analizi

21.yy’ın başlarında, tüm dünyada yaşanan ve dünyayı küreselleşme hareketi sonucunda işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlar da gittikçe küçülmeye başlamıştır. Bu bağlamda, müşteri yönlü pazarlama yaklaşımına doğru gidilmiştir ve müşteri bağlılığı, işletmeler için önemli bir pazarlama sorunu oluştururken, aynı zamanda stratejik bir amaç haline de gelmiştir. Zira, müşterilerin elde tutulması ve müşteri bağlılığının yaratılması, işletmelerin varlığını sürdürmesi ve kar elde etmesini sağlayan en önemli yol olarak değerlendirilmektedir⁵⁴.

⁵³ Sezgin, Hasan (1991). *Havacılık Tarihi Yayınlanmamış Ders Notları*. Eskişehir: Shmyo

⁵⁴ Donavan, Peter ve Samler, Timoty (1994). *Delighting Customer How to Build A Customer-Driven Organization*. London: Chapman-Hall:24.

Segment olarak, yüksek gelirli kesime hitab eden THY, daha cazip fiyatla bir alt segment için AnadoluJet hizmet vermektedir.

THY, müşteri memnuniyeti için elektronik ortamda çeşitli uygulamalar geliştirmektedir. Özellikle, Web 2.0 çıkmasıyla sosyal medyada Twitter ve facebook sayfalarında yazılan şikayetleri dikkate alarak en kısa zamanda geri dönülmektedir. Müşteriler, online olarak bilet alabilmektedir. Miles&Smiles ile bilet aldığıında, puan kazanan kartlarla, müşteri ilişkileri yönetiminin gelişmesini hedeflenmektedir. THY, müşterilerin istek ve dileklerine önem verip sürekli kendini yenilemekte ve bu isteklere önemli ölçüde cevap verebilmektedir⁵⁵.

Mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, ülkemizin rekabet gücünün ve refah yaşama düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunma misyonu ile çalışmalarını sürdüren, KalDer ve uluslararası araştırma şirketi Ka – Araştırma'nın ortak girişimi ile gerçekleştirilen, Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME), 2010 yılı 2. çeyrek sonuçlarını açıkladı. Buna göre Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi 2010 yılı 2. çeyreğinde havayolları arasında ilk sırayı THY alırken, Atlasjet ikinci oldu. Bu ikiliyi, SunExpress, Pegasus ve Onur Air izlemiştir⁵⁶.

THY' den yapılan yazılı açıklamaya göre, Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME) sonuçlarına göre, THY, 78 puan ile birinci oldu. Açıklamada şu ifadeler yer verildi; "Müşteri memnuniyetinin zaman içindeki eğilimlerinin izlenmesi, müşteri sadakati, buna bağlı olarak karlılık ve rekabet edebilirlik hakkında önemli bilgiler veren TMME, havayolu sektöründe ilk kez bu yıl ölçümlendi. THY, aldığı 78 puanla, Türkiye ortalaması olan 74,1'in üzerinde yer aldı."⁵⁷

7.5. SWOT Analizi

SWOT Analizi, bir planın geliştirilmesi veya bir sorunun çözümü amacıyla, bir kurumun veya sorunun çözümü amacıyla, bir kurumun veya durumun güçlü yanlarını belirleyerek bunları durumun güçlü yanlarını belirleyerek bunları en uygun fırsatlarla eşleştiren, zayıf ve tehdit en uygun fırsatlarla eşleştiren, zayıf ve tehdit edici yönleri azaltmayı hedefleyen sistematik edici yönleri azaltmayı hedefleyen sistematik bir planlama (stratejik planlama) aracıdır.

Kurumsal yapının bir takım kriterlere tabi tutularak incelenmesi teknikleri, modern iş yönetiminin elinden düşmeyen araçlarıdır. Bu sayede o kurumun şu anki durumu, doğru işleyip işlemediği kolaylıkla belirlenmiş olur. Bu tekniklerden biri

⁵⁵ <http://www.havayollarim.com/2008/12/29/thy-hakkinda-genel-bilgi>.

⁵⁶ <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/duyurular/743/thy-musteri-memnuniyeti-anketi.aspx>.

⁵⁷ <http://www.haberler.com/thy-musteri-memnuniyeti-siralamasinda-birinci-oldu-haberi>.

olan "SWOT Analizi", firmaların kurumsal işlerliği, rekabet gücü, sektördeki konumu, piyasadaki dış tehditlerin varlığı vs. gibi iç ve dış değerlendirmelerin yapılabilirdiği en etkili değerlendirme yöntemlerinden biridir.

Kurumsal strateji ve konumlanma açısından başvuru olan bir yöntem olan SWOT analizi, ilk başta ifade edildiği gibi, firma, kurum, örgüt vs. gibi bir organizasyonun iç-dış durumunun etraflıca incelenip değerlendirildiği bir analiz uygulamasıdır. SWOT kelimesinin açılımı ise İngilizce olarak,

S- Strength (Kurumun olumlu ve güçlü olan özelliklerinin belirlenmesi)

W- Weakness (Kurumun olumsuz veya zayıf olan özelliklerinin belirlenmesi)

O- Opportunity (Kurumun içte ve dışta sahip olduğu fırsatları belirtmektedir)

T - Threat (Kurumun etrafındaki olası tehlike, risk ve piyasa tehditlerini belirtmektedir)

4 kapsamlı bir analiz alanını ifade etmektedir. Kısaca SWOT analizi, iç ve dış durum değerlendirmesini içeren ve yönetim açısından şu an ki konumu ve önünü görebilme açılarından büyük kolaylık sağlayan stratejik bir yönetim uygulamasıdır.

Kurumlar için SWOT analizinin iki önemli faydası vardır: Birinci fayda, kurumun şu anki mevcut konumunun ne olduğunu net şekilde ortaya dökmesidir. S ve W harfleri olarak ifade edilen analizin ilk kısmı, bu durumun yani kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının belirlenmesi, o kuruma "kendisini bilmesi" gibi önemli bir edinim ve bilgi sağlar. O ve T harfleri ile belirtilen analizin ikinci bölümü ise daha çok dışsal etkileri, piyasadaki oluşumu, kurumun burada olası fırsat ve tehditlere karşı "ne yapabileceğinin" bir analizidir. Yani ikinci kısım, şu anı değil, gelecekteki olası gelişmelere yönelik bir durum değerlendirmesini içerir, bu açıdan biraz daha tahmine ve öznel verilere dayanır. Bu anlamda SWOT Analizi, 4 kapsamı içeren 2 yönlü (hem iç hem dış) bir analiz tekniğidir.

SWOT Analizinin her iki yönde de kurumsal işlerliği ortaya koyması açısından o kuruma büyük olanak sağladığını ifade etmiştik. Fakat bu olanağın iyi biçimde değerlendirilmesi, firmanın iç yapısı ve iş akışının, çalışanların durumunun, çevresel ortam ve çalışma düzeninin, teknoloji düzeyinin, müşteri profilinin, kurum kültürünün, performans değerlerinin, bilgi akışının ve diğer tüm unsurların dikkate alınması gerekir. Aksi takdirde, eksik bilgi ve yetersiz analiz verileriyle firma için gerçek sonuçlara ulaşmak ve başarılı olmak imkansızlaşabilmektedir.

Güçlü Yönler;

- Türkiye’de Havayolu ulaştırıcılığı sektöründeki ilk firma olması
- Türkiye’deki yarıdan fazla pazar payına sahip olması
- Güçlü finansal kaynaklarının olması
- Avrupalı firmaların küçüldüğü dönemde büyük bir kâr ve büyüme sağlaması
- Maliyet avantajına sahip olması
- Türkiye Kargo Taşımacılığında lider olması
- Star Alliance üyesi olması
- Deneyimli ve eğitilmiş personellere sahip olması
- Hükümetin desteği ile güçlü finansal yapısı
- Rakiplerine oranla daha verimli personel kullanımının avantajını yaşamaması
- Avrupa’da kapasite ve trafik artışında 1. sıraya yerleşmiş olması
- Önemli futbol ve basketbol takımlarına sponsor olması
- Hollywood yıldızlarını reklamlarda oynatması
- Skytrax World Airline Awards 2010 sıralamasında, ‘Güney Avrupa’nın En iyi Havayolu’ ve ‘Ekonomi sınıfı uçak ikramında Dünya’ nın En iyi Havayolu” ünvanını almış olması
- Tüm Dünya’ da çok zor geçen bir yıl olan 2009’u kazançlı olarak geçirmesi, % 12,3 oranında bir büyüme ile Avrupa Hava Yolları Birliği (AEA) arasında 4. büyük havayolu haline gelmesi,
- Dünyanın en prestijli futbol kulüpleri ile sponsorluk anlaşmaları imzalaması

2011 yılının ilk dokuz ayında AKK başına personel birim gideri sadece € 1,19 dur.⁵⁸

2011 yılsonu itibariyle, geniş gövde uçak kullanımı aynı kalırken, dar gövde uçak kullanımı %5 oranında azalmıştır, Toplam utilizasyon %3 oranında düşmüştür.⁵⁹

Türk Hava Yolları, eşsiz bir büyüme fırsatına sahiptir. 75 milyon nüfusu, dinamik ekonomisi, geniş coğrafi alanı ve bu nüfusun artan geliri ile Türkiye’nin hava taşımacılığına olan talebi giderek artmaktayken, Avrupa’nın çoğu keskin bir düşüş yaşamaktadır.

Türkiye, coğrafi pozisyonu açısından, 50 farklı ülkeye, 3 saat uçuş uzaklığındadır ve eşsiz bir konumdadır. Türk Hava Yolları, şuanda 43 farklı iç hat noktalarına uçuş yapmaktadır. Türk Hava Yolları, operasyonel riskini paylaşması için birçok yardımcı kuruluşu sahiptir. Bu yan kuruluşların birçoğu, çok karlıdır.

⁵⁸ http://wwwdownload.thy.com/download/investor_relations/presentations/aralik_2011.pdf.

⁵⁹ http://wwwdownload.thy.com/download/investor_relations/presentations/aralik_2011.pdf.

Birçok havayolu, tutunmak için, bir birliğin üyesi olmak zorundadır. Çünkü eğer bir birliğin üyesi olmazlarsa, rekabet etme şansları çok düşük olmaktadır. Türk Hava Yolları, Star Alliance'ın üyesidir.

Zayıf Yönler;

- Uçak bileti fiyatlarının rakiplerine oranla yüksek olması
- Atatürk Hava Alanında kapasite sıkıntısı yaşaması
- Marka sadakatının fiyata bağlı olması sebebiyle az olması
- Sosyal sorumluluk projelerine yeteri derecede önem verilmemesi
- Promosyon aktivitelerinin zayıf olması

Fırsatlar;

- Ülkemizin jeopolitik konumu zenginlikleri THY için önemli derecede bir fırsattır.
- Değişken ekonomisi ve geniş coğrafi alanı ile Türkiye, hava yolunun büyümesi konusunda önemli bir destek sunmaktadır.
- Dünyada yaşanan krize rağmen havacılık sektörü bu krizden etkilenmemiştir.
- Ucuz havayolu firmalarının yeterli uçak kapasitelerinin olmaması, Türk Hava Yolları için bir fırsat olmuştur.
- Türkiye, tercih edilebilir bir turizm ülkesidir.
- Türkiye'den sadece 3 saatlik bir uçuş ile 50 ülkeye sefer düzenlenebilme imkanıyla, Türk Hava Yolları bir çok rakibine karşın avantajlı bir konumdadır.
- THY, Avrupa'nın en büyük havayolu şirketi olma iddiasını daha da kuvvetlendirmektedir. Bu da, gelecek için iyi bir fırsattır.
- Ülkemizde yapılan dış açılımlar, komşu yakın ülkelerle vize bariyerinin kaldırılması, yolcu potansiyelinin artmasını sağlamıştır.
- Sabiha Gökçen Havaalanı ve 3. Havalimanı inşaatı THY için iyi bir fırsattır.
- THY, küresel olumsuz çevre koşullarını fırsata dönüştürerek, daha kuvvetli bir şekilde yoluna devam etmektedir.
- THY'nin, İstanbul'da küresel ölçekte motor bakım merkezi kuracak olması, bakım ve onarımda dünya devi olması için önemli bir fırsattır.⁶⁰

⁶⁰ Argüden, Yılmaz (2007). *Büyüme Stratejileri*. www.arge.com.

Türk Sivil havacılığının yaptığı çalışmalarla ülkemiz ile başka ülkeler arasında ikili hava ulaştırma anlaşmalarının ardı ardına imzalanması ve almış olduğu ödüller, THY için fırsat olarak tanımlanabilir. Bu ödüller aşağıdaki gibidir:

1. Avrupa' nın En İyi Havayolu 2013 (Skytrax)
 2. En İyi Premium Ekonomi Koltuğu 2013 (Skytrax)
 3. Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu 2013 (Skytrax)
 4. East Capital 'En İyi Büyüyen Şirket 2011' Ödülü
 5. Skyscanner'ın yaptırmış olduğu anketin sonuçlarına göre "En İyi Yemek Sunan Havayolu" 2013
 6. ATW (Air Transport World) tarafından 2011 yılının 'Pazar Liderliği' Ödülü
- THY, tüm Kategorilerde 4 Yıldız Sahip Avrupa'daki Tek Havayolu Şirketi'dir.
 - Kargo potansiyeli gittikçe artan bir ülkede bulunmaktadır.
 - Hükümet havacılık sektörüne destek vermektedir, yatırım yapmaktadır.

Tehditler;

- Düşük maliyetli taşıyıcılar, THY için birer tehdittir. Son 5 yıldaki düşük maliyetli Türk taşıyıcılarının, yurtiçi pazarındaki taşıma paylarını %21'e ve uluslararası pazarlarda taşıma paylarını %1 den %7,5'e çıkarmış olmaları, önemsenmesi gereken bir durumdur.
- Maliyetlerin artması
- Sektöre yeni giren uçak firmaları
- Terör saldırıları.
- Yeni uçakların üretilmesi
- Ekonomik krizler sebebi ile insanların başka taşıyıcı yollara başvurması
- Kurlardaki dalgalanmalar

SWOT analizinde de görüldüğü gibi, THY, hayal edilemeyecek noktaların da ötesine geçmiştir, son yıllardaki global olumsuzluklara rağmen, büyümeyi esas alan Türk Hava Yolları, olumsuz çevre koşullarını fırsata dönüştürerek, daha kuvvetli bir şekilde yoluna devam etmektedir. Toplu taşımacılıkta yaşanan bu gelişmeler, havayolu firmalarına bir anlamda yaramıştır ve pazar payları da, pazarın genel anlamda büyümesi ile artmıştır. Tüm bu güçleri birarada değerlendirecek olursak, THY, güçlü bir rekabetçi konuma sahiptir. Hükümetin desteklediği, birçok başka işbirliği olan ve temelleri sağlam bir firmadır.

8. THY'nın BÜYÜME POLİTİKASI VE HEDEFLERİ

THY, hava taşımacılığı politikası bazı önemli konular üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Bu konular ana başlıkları ile;

- Uçuş Emniyeti,
- Ekonomi,
- Yolcu Konforu,
- Tarifede Etkinlik

gibi konulardır. Bu nedenle, uçuş emniyetini doğrudan etkileyen birimlerle yakın bir işbirliği içinde bulunmaktadır.

Türk Hava Yolları Uçuş Emniyet ve Kalite Güvence Başkanlığı faaliyetlerinde ana hedefler;

- Emniyeti en üst düzeye çıkartmak,
- Risk faktörü konusunda herkesi bilgilendirmek,
- Türk Hava Yolları'nın tüm birimlerinde Toplam Kalite Güvence'sinin kurulmasını ve uygulanmasını sağlamak,
- Eksiklik ve aksaklıklara karşı düzeltici önlemleri hızlı bir şekilde almak,
- Standartın dışındaki uygulamaları, herhangi bir kaza veya soruna sebep olmadan belirlemek,
- Meydana gelen kaza ve olaylardan gereken dersleri almak ve benzeri olayların tekrarlanmasını önleyebilmek için gerekli bilgilendirmeyi bütün birimlere duyurmaktır.⁶¹

THY' nin 2001-2009 dönemi için ortalama ÜYK büyümesi %12.47 iken, Dünya ortalaması %3.81' dir. IMF' ye göre, küresel toparlanma ve gelişmekte olan ülkelerde, özellikle Asya'da tahmin edilenden daha iyi olmuştur. THY'nin yeni hatlar açtığı Afrika'da, ekonomik toparlanmanın önceki küresel krizlere kıyasla daha güçlü olacağı beklenmektedir.⁶²

⁶¹ Argüden, Yılmaz, (2007). *Büyüme Stratejileri*. www.arge.com.

Müşterilerin daha kolay bilet alabilmesi için, online ortamda, E-ticket ile alımı yapabilmesi sağlanmıştır. Miles&Smiles üyeliği ile bilet alındığında, puan kazanan kartlar ile, müşteri ilişkileri yönetiminin gelişmesi sağlamaktadır ve müşterilerin daha kolay bilet sahibi olmasını hedeflemektedir.

8.1. Hava Yolu Sektörü ve Düşen Kar Marjları

Küresel finansal kriz, dünya havayolu endüstrisini ciddi oranda etkilemiştir. Endüstride, 2008 yılında \$16 milyar dolar gibi, rekor kayıp meydana gelmiştir. Bu kayıp, 2009 yılında 9,9 milyar dolara düşmüştür. 2009 yılında Avrupa' da, havayolu sektöründe 4.3 milyar dolar kayıp meydana gelmiştir, Türk Hava Yolları hariç Avrupa'da hiçbir büyük ağ taşıyıcısı bir kar elde edemmiştir. Bu ortamda, Türk Hava Yolları'nın karlılığı daha da dikkat çekmektedir.

Türk Hava Yolları 2002 yılından bu yana kar elde etmiştir ve 2009 yılında kar miktarı 450 milyon doları aşmıştır. Ayrıca, Türk Hava Yolları, 2009 ve 2010 yıllarında (Türkiye ve Avrupa Havayolları Birliği üyeleri arasında) en hızlı büyüyen havayolu şirkettir.

2013 yılının ilk 9 ayında dünya tarifeli yolcu trafiği, ÜYK'da %5, AKK'da %4,3 büyüme gösterirken, THY ÜYK'da %24, AKK'da %21 büyüme gerçekleştirmiştir. 2013 yılının ilk 9 ayında dış hat yolcu sayısı bakımından, Dünyanın 10. büyük havayoludur. Toplam yolcu sayısında, 15. büyük havayoludur. Arz edilen koltuk km ve ücretli yolcu km'de Dünyanın 18. büyük havayoludur. Her geçen gün listenin başına doğru ilerlemektedir. 2012 yıl sonunda IATA Wats raporunda rapor eden havayolları arasında faaliyet karı bakımından 12. büyük, faaliyet geliri bakımından 5. büyük havayolu olarak konumlandırılmıştır. THY'nin yıllara göre finansal durum faaliyet karı Tablo 4'te gösterilmektedir.

⁶² Uztuğ, Ferruh (2003). *Markan Kadar Konuş: Marka İletişimi Stratejileri*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Income Statement

Income Statement (Mn\$)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	9M'12	9M'13	13/12%
Operating Revenue	2,834	3,737	4,719	4,552	5,448	7,070	8,319	6,142	7,455	21%
Operating Expenses	2,773	3,348	4,148	4,058	5,149	6,855	7,722	5,528	6,789	23%
of which Fuel	775	904	1,427	990	1,406	2,395	2,881	2,120	2,536	20%
of which Personnel	570	782	909	912	1,141	1,339	1,366	1,035	1,154	11%
of which Depreciation	236	281	221	302	297	486	575	368	485	32%
of which Rent	154	164	162	249	305	297	297	212	366	72%
Operating Profit	60	389	571	494	299	215	597	614	666	8%
Income From Other Operations	193	174	44	59	92	96	335	89	102	15%
Loss From Other Operations	42	8	162	84	79	237	24	55	68	23%
Profit from Operating Activities	211	556	453	468	312	73	907	647	700	8%
Income From Investment Activities								21	26	20%
Share of Investments' Profit (Loss)		12	3	8	-24	6	3	3	53	1717%
Financial Income		238	1,100	112	47	158	90	79	18	-77%
Financial Expense	79	520	550	112	99	150	231	103	189	83%
Profit Before Tax	132	285	1,006	477	237	87	769	647	607	-6%
Tax	7	81	132	115	51	76	125	-159	-164	-3%
Net Profit	125	204	874	362	185	11	644	488	444	-9%

Tablo 4: Yıllara Göre THY Finansal Durum Faaliyet Karı (Milyon Dolar) (Kaynak: THY Merkezi Veri Bankası)

8.2. Piyasa ve Müşteri Değerleri

Türk Hava Yolları, Türkiye'nin önde gelen yerli havayolu şirketidir ve yurt içinde sadece yerel havayolları şirketleri (Pegasus, Onur, AtlasJet) ile yarışmaktadır. Yerli ve yabancı müşteriler için, yurtiçinde 43 şehre uçuş imkanı sağlamaktadır, bunun yanı sıra AnadoluJet tarafından 35 şehre uçuş imkanı sunulmaktadır.

Türk Hava Yolları, İstanbul' da, iç hat noktalarına aktarılma imkanı ile uluslararası bölgelerden bağlantı sağlamaktadır. Ayrıca, Türk Hava Yolları, Lufthansa ile %50 – 50 mülkiyeti sahipliği ile 1989 yılında Sun Express şirketini kurmuştur ve bu şirket, Almanya ve Türkiye arasındaki en önemli oyuncularından biri haline gelmiştir. 2006 yılından beri izlediği büyüme stratejisi ile Türk Hava Yolları, ulusal sınırların ötesinde iç hat noktalarına sağladığı uluslararası transfer imkanı sayesinde, ağını dahada genişletmeyi başarmıştır. Transfer yolcu sayısı, şu anda toplam yolcu portföyünün üçte birini oluşturmaktadır. THY, Uluslararası transfer yolcular için, BDT ülkelerinden (Eski Sovyetler Birliği Cumhuriyetleri), Orta Doğu ve Afrika' ya en iyi baz bağlantı hizmetini sunmaktadır. Türk Hava Yolları, Avrupa hatlarında, sadece fiyat rekabetine odaklanmamaktadır, fakat özellikle ekonomi sınıfında, bu güzergah üzerinde rakiplerinden çok daha üstün hizmet sunmaktadır. Türk Hava Yolları, küresel marka oluşturma ve marka bilinirliğini artırmak için yoğun yatırımlar yapmaktadır.

Yolcu işlemlerini tamamlayan Türk Hava Yolları' nda kargo bölümü de vardır. Filosuna yeni kargo ve büyük gövdeli uçakların eklenmesiyle, kargo kapasitesi 2010 yılında %50'den fazla büyümüştür. Hedefi, yurtiçi ve yurtdışı kargo işlemlerinden elde edilen gelirlerin artırılmasıdır. Ekim 2013 itibari ile, Türk Hava Yolları tarafından taşınan kargonun %91'i dış hat operasyonlarda taşınan kargodur.

Türk Hava Yolları Türk kargo pazarında %60 pazar payı ile Türkiye'nin önde gelen kargo taşıyıcısıdır.

8.3. Fiyatlandırma Yapısı

Dünya üzerindeki tüm havayolları şirketleri, karlılık kaybı ile karşı karşıya kalmışken, Türk Hava Yolları karlılık kaybı yaşamamıştır. Kar sağlayabilmenin önemli nedenlerinden biri, maliyetlerin düzgün bir şekilde yönetilmesidir. Personel sayısı ve filo büyüklüğüne göre, maliyet açısından rekabetçi bir konum elde etmeyi başarmıştır.

Türk Hava Yollarının, arz edilen koltuk / kilometre başına maliyeti, koltuk km ve ücretli yolcu olarak Dünyanın 18. büyük havayoludur. Bu da 2013 yılında Ocak – Eylül döneminde 7.9 \$' dır. Her geçen gün listenin başına doğru ilerlemektedir. Tam servis sunma sebebiyle, Avrupa' daki diğer havayolları şirketlerine göre, maliyetleri biraz yüksek kalmıştır. Örneğin, Lufthansa Cask 12€ cent olmuştur. Öte yandan, Asya'da, havayollarının maliyetleri genel olarak düşük kalmıştır. 2007 yılında, Ryan Air maliyeti € 4.8 idi ve Singapur Havayolları'nın maliyeti €4,58 olarak, Türk Hava Yolları'na göre daha düşük olmuştur.

Türk Hava Yolları için, bir rekabet avantajı sağlayan işçilik maliyetleri Türkiye' de düşüktür. Ancak, yine de pilotlar ve kabin ekibi açısından, Türkiye' de işgücü havuzu büyümüştür. Bu yeni gelişme, personel maliyeti avantajını korumada yeni bir sorun teşkil edecektir. Türk Hava Yolları yönetimi, personel verimliliğine odaklanmıştır.

Yakıt giderlerini yönetme, havayolları şirketleri için kritik bir başarı faktörüdür. Müzakere ve riskten korunma önemli bir etkidir, Türk Hava Yolları yönetimi, son yıllarda bu iki alanda büyük bir başarı elde etmişlerdir. Konumunu daha fazla artırmak amacıyla, Türk Hava Yolları' nın 2009 yılı Eylül ayında yerel bir petrol perakendecisi olan OPET ile birlikte, jet yakıtı tedarik şirketi kurmuştur.

8.4. Servis Kalitesi

THY Genel Müdürü Doç. Dr. Temel Kotil göre, “Türk Hava Yolları verimliliği Batıdan öğrendi ve onu doğudan öğrendiği servis kalitesi ile birleştirdi.”

Müşteri anketlerine dayanan 2010 Dünya Havayolu Ödüllerine göre, Türk Hava Yolları Güney Avrupa'nın en İyi Havayolu şirketi, Avrupa'nın en iyi üçüncü havayolu şirketi ve dünyanın en iyi catering hizmeti sağlayıcısı olarak seçildi. 2010 yılının ikinci çeyreğinde (yine müşteri anketleri göre) Türk Müşteri Memnuniyeti Endeksi (tmme.org) sonuçlarına göre, Türk Hava Yolları iç hatlar arasında dünyada bir numaralı şirketler içerisinde. Şirket, müşteri hizmetleri

kalitesini Skytrax metrik (www.airlinequality.com) ölçülerinden yararlanarak ölçmektedir.

2007 yılından bu yana, Türk Hava Yolları, 4 yıldızlı hizmet kalitesine sahip olarak değerlendirilmiştir. Birçok 4 yıldızlı havayolu şirketleri listesinde bulunmasına rağmen, hiçbir havayolu şirketi, 5 yıldızlı kazanmayı hak etmemiştir. Türk Hava Yolları, tüm kategorilerde 4 yıldız alan tek şirkettir. Mevcut yönetimin stratejik hedeflerinden biri, 5 yıldızlı hizmet seviyesine ulaşmaktır.

İşçi sorunları, havayolları şirketleri için önemlidir. 2010 yılında, toplam çalışan işçi sayısı %11,4 artarak, 14.206 rakamına ulaşmıştır. 2013 ilk 9 ayında THY A.O.'nun personel sayısı 20670'dir. Geçen yılın aynı dönemine göre %18 artmıştır. Ortaklığımız büyümesine paralel olarak personel sayısını da artırmaktadır. Çalışanların ortalama görev süresi, 2010 yılında 7.03 yıldır.

Emniyet, kaliteli bir havayolu şirketi için çok önemli bir etkidir. Bakım, onarım ve revizyon hizmetleri ve güvenlik önemli birer belirleyicilerdir. Türk Hava Yolları, bakım, onarım ve revizyon (MRO) hizmetleri sağlamak için tam iştirakli, Türk Hava Yolları Teknik şirketini kurmuştur.

Şirket, şu anda büyük Avrupa havayolları şirketleri de dahil olmak üzere, 100'den fazla müşteriye bakım hizmetleri vermektedir. 2008 yılında, Türk Hava Yolları Teknik ve Pratt & Whitney firması ile, yeni bir şirket kurmuştur, Türk Motor Merkezi oluşturmak üzere bir ortak girişim anlaşması imzalanmıştır. %49 Türk Hava Yolları sahipliği ile bu merkez motor bakım, onarım ve revizyon hizmetleri sunmaktadır.

8.5. Yeni Uçuş Noktaları

Türk Hava Yolları hızla büyümüş ve büyümeye devam etmeyi planlamaktadır. 2013 eylül itibari ile 267 tane uçak siparişi bulunmaktadır. Bunlar 2021 yılına kadar teslim edilecektir, karlılık analizi yaparak, Türk Hava Yolları'nın net ağına yeni rotalar eklemeyi düşünölmektedir.

Örneğin, Kazablanka–İstanbul hattında, Kazablanka–İsrail ve Kazablanka–TelAviv arası direkt uçuş olmadığı için, Türk Hava Yolları, mevcut bağlantıları gözönüne alındığında 2005 yılında bu rotayı eklemiştir.

2010 yılında, Kasablanka–İstanbul hattında yaklaşık %70 doluluk günlük çalışmaktadır. 2010 yılı için, tüm güzergahlar üzerinde, Türk Hava Yolları için ortalama yük faktörü %74 olmuştur. Verimlilik, sosyo – ekonomik ve siyasi gelişmeler esas alınarak, Türk Hava Yolları Los Angeles, Valencia, Malaga ve Toulouse gibi yeni destinasyonları da uçuş programına dahil etmiştir.

2012 yılında yaklaşık 9 milyon yolcu bir dış hattan İstanbul aktarmalı olarak başka bir dış hat noktasına taşınmıştır. Toplam yolcunun %23'ü dış transfer yolcudur.

9. SONUÇ

Dünyadaki ekonomik, sosyal ve politik gelişmelerle birlikte teknoloji, iletişim ve ulaştırma alanlarındaki ilerlemeler sonucunda pazarlama faaliyetlerinin niteliğinde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Değişik bölgelerdeki tüketicilerin eğilimlerinde hala farklılıklar olmasına rağmen, büyük ölçüde homojenleşmeye doğru gidilmesi, rekabet ortamının yoğunlaşması gibi faktörler, işletmelerin sadece ulusal pazarlarda faaliyetlerini sürdürerek başarılı olmalarını güçleştirmektedir.

Uluslararası pazarlarda başarılı olmak için, herşeyden önce müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarının farklı olabileceğini düşünmek, varsa bu farkları belirlemek ve onlara cevap veren bir hizmet bileşimine sahip olmak gerekir. Her işletme hizmetlerini, müşterilerin belirli arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere planlayıp, üretmektedir. Uluslararası pazarlarda, işletmeler tutunmaları için müşterilerin talebelerini karşılayan mamul veya hizmet üretmek zorundadırlar.

Uluslararası pazarlardaki müşterilerin farklı kültürel ve sosyo-ekonomik özelliklere sahip olduklarından arzu ve ihtiyaçlarının niteliği ve şiddeti de birbirinden farklı olduğundan, bunlara uygun fiyat ve ödeme koşullarını belirlemek için, işletme her bir uluslararası pazarda talebi belirleyen, o pazara özgü çok sayıda faktörü araştırması gerekmektedir. Uluslararası pazarlarda işletme doğru bir fiyatlandırma politikası izlemekle, hedeflenen kara, hedeflenen pazar payına daha kolay ulaşabilecektir.

20.YY'ın bir iletişim çağı olması nedeniyle, tutundurma faaliyetleri uluslararası alanda oldukça önem kazanmıştır. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, hedef aldıkları uluslararası pazarlara girebilmek ve buralarda sürekli olarak faaliyet göstermeleri için herşeyden önce olumlu bir firma imajı yaratmak zorundadırlar. Uluslararası pazarlarda tüketiciler ile arasında en iyi iletişimi sağlayan işletmeler, kendileri ve hizmetleri hakkında en iyi bilgileri aktararak, tüketicilerin zihninde farklı bir konuma gelmeyi başarabilmektedirler.

Yapılan çalışmanın sonucunda, Türkiye'nin milli havayolu şirketi Türk Hava Yolları, swot analizi dahil çeşitli analizler yapılarak, bayrağı elinde tutmak, pazar payını artırmak ve yeni stratejiler belirleyerek büyümek için sürekli bir yenilenme ve gelişme içerisinde. Rekabetin yoğun olduğu bu sektörde yerini korumak ve geliştirmek için kendine özgü dinamikleri ve stratejileriyle gücünü artırmaya da devam edecektir.

Ülkemizin turizm potansiyelini, coğrafi ve jeopolitik konumunu çok iyi analiz eden, bunları rakiplerine göre önemli bir avantaj olarak gören ve kullanan, her geçen gün uçuş ağına yeni destinasyonlar ekleyerek adeta dünyanın 4 kıtasını köprü gibi birbirine bağlayan, dünyada en çok ülkeye uçan havayolu olarak yeni yapılacak üçüncü havalimanı ile dünya hava taşımacılığında da en üst sıraları hedefleyen, şu anda Avrupa'nın en iyi, dünyanın 9. en iyi havayolu olan, Barcelona, Manchester United ve Borussia Dortmund gibi dünya takımları ile, Messi ve Kobe Bryant gibi dünya yıldızlarıyla sponsorluk anlaşmaları yaparak reklam ve pazarlamaya ayırdığı dev bütçelerle popülaritesini ve etkinliğini ivmelendirmektedir.

1 Nisan 2008 yılında üye olduğu Star Alliance ittifakı ile kalite, standart ve yolcu portföyünü arttıran, sahip olduğu alt kuruluşlar (TGS Yer Hizmetleri A.Ş. , Turkish Cargo, Thy Teknik A.Ş., Turkish Do&Co, HABOM A.Ş., THY Opet, Anadolu Jet) ile birlikte binlerce kişiye iş imkanı sağlayan ve yatırımlar yapan Türk Hava Yolları gelecek yıllarda da Türkiye'nin kalkınmasına ve uluslararası imajına pozitif yönde etki edecektir.

10. KAYNAKLAR

Akat, Ömer (2001). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*. Ekin Kitabevi Yayınları. Bursa. 4. Baskı.

Aktepe, Cemalettin ve Baş, Mehmet (2006). *Türkiye'nin En Büyük Beş Perakendecisinin Marka Değeri Unsurları Açısından İncelenmesi ve Ankara İli Uygulaması*. 11. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitapçığı, 21-39.

Argüden, Yılmaz (2007). *Büyüme Stratejileri*. www.arge.com.

Baik, Kyung H. (1995). *Horizontal Mergers of Price-Setting Firms with Sunk Capacity Cost*. The Quarterly Review of Economics and Finance. sf.245.

Baş, İ.Melih (1990). *Şirket Büyümelerine Finansal Bir Bakış: Özellikle Birleşmeler*. Verimlilik Dergisi. sf.43-56.

Büker, S. ve Sevil, G. (1996). *İşletmecilik Bilgisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Yayın No.734, sf.334.

Dayınlarlı, Kemal (2007). *Joint Venture Sözleşmesi*. 3.Baskı. Dayınlarlı Yayınları. Ankara. sf. 51.

Demirel, Fatma (1993). *Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması*. İşletme ve Finans. sf. 54.

Devrez, Güney (1971). *Piyasa Araştırmasında Bilgi Toplama Metotları*. Sevinç Matbaası. sf.15.

Dinçer, Ömer (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta yayınları. İstanbul. sf. 207.

Dikmen, Çiğdem (1991). *Küçük İşletmelerde Büyüme*. İstanbul: İşletme Fakültesi Dergisi. cilt 20, sayı 1-2, s.59.

Donavan, Peter ve Samler, Timoty (1994). *Delighting Customer How to Build A Customer-Driven Organization*. London: Chapman-Hall:24.

Doz, Yves. L. and Hamel, Gary (1999). *Şirket İttifakları*. Çev. Atilla Bostanoğlu. Sabah Kitapları. İstanbul. sf. 138.

Eren, Erol (1981). *İşletmelerde Yenilik Stratejisi*. Formül Matbaası. İstanbul. sf.137.

Eren, Erol (2006). *Stratejik Yönetim*. 3. Baskı. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:1491. Eskişehir. sf. 150.

Ertürk, Mümin (1989). *İşletme Yönetimi*. Mersin. sf.53.

Erol, İbrahim (1998). *Uluslararası Pazarlama*. Emek Matbacılık. Manisa.

Evans, D.S. (1987). *The Relationship Between Firm Growth, Size and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries*. USA: The Journal of Industrial Economics Vol. 35, No:4, pp.567-581.

Glueck, W.F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*. Mc Graw Hill. New York. sf. 212.

Hart, P.E. (1962). *The Size and Growth of Firms*. Economica. New Series. Vol.29. No.113. pp.29-39

Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert E. (1995). *Strategic Management*. West Publishing Company. Usa. sf.196.

Kline, Stuart (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri. sf. 382-388.

Kotil, Temel (2005). *Yükselen Değer THY*. Mirror Dergisi. S.20.

Kotil, Temel (2005). *Yükselen Değer THY*. Mirror Dergisi. S.33.

Kozlu, Cem (1998). *Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar*. 6. Baskı. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Ankara.

Ljiri, Y. and Herbert, A. Simon (1967). *A Model of Business Firm Growth*. Econometrica. Vol.35. No:2. pp.348-355.

Luffman, George; Sanderson, Edward Lea and Kenny, Brian (1987). *Business Policy: An Analytical Introduction*. Basic Blackwell Ltd. Oxford. sf. 108-114.

Önal, Güngör (1993). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları. İstanbul. sf. 82.

Pearce, John A. and Robinson, Richard B. (1994). *Competitive Strategy*. 5th Ed. Irwin Pub. USA. pp. 233-234

Saldıraner, Yıldırım (1992). *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Shmyo Yayınları.

Sezgin, Hasan (1991). *Havacılık Tarihi Yayınlanmamış Ders Notları*. Eskişehir: Shmyo.

Shgm, 9. Ulaştırma Şurası (1998). *Havayolu Ulaştırma Komisyonu Raporu*. Ankara: Shgm 55.

Tek, Ömer Baybars (1997). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. 7.B., İzmir. s. 598.

Thompson, Jr., A.A.; Strickland, A.J. (1978). *Strategy and Policy, Concepts and Cases*. Business Publications Inc.Dallas Texas. sf.78

Tutar, Hasan (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. Hayat Yayınları. İstanbul. sf. 80-81.

Uztuğ, Ferruh (2003). *Markan Kadar Konuş: Marka İletişimi Stratejileri*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Vural, Oktay (2001). *Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz*. Ankara: Ulaştırma Bakanlığı.

İnternet

<http://www.airporthaber.com/thy-nin-buyume-stratejisi--22834h.html>

http://www.download.thy.com/download/basin_odasi/basari_tr.pdf.

http://www.download.thy.com/download/investor_relations/annual_reports/2010_Faaliyet_Raporu.pdf.

http://www.download.thy.com/download/investor_relations/annual_reports/2011_eylul_Faaliyet_Raporu.pdf.

http://www.download.thy.com/download/investor_relations/presentations/aralik_2011.pdf.

http://www.du.ac.in/coursematerial/ba/esb/Lesson_10.pdf. sf. 141

<http://www.fedtraining.com.tr/Inofed.asp?MakaleID=1>.

<http://www.gokyuzuhaberci.com/14254/thy-nin-stratejisi-devamli-olarak-buyumek/>

<http://www.haberapron.com/thy-gelir-artisiyla-buyumeye-devam-ediyor/>

<http://www.haberler.com/thy-musteri-memnuniyeti-siralamasinda-birinci-oldu-haberi>.

<http://haberpan.com/thy-dunyada-13uncu-thy-genel-muduru-kotil-dunyanin-en-iyi-kar-oranini-haberi>

<http://www.havayollarim.com/2008/12/29/thy-hakkinda-genel-bilgi>.

<http://www.ifis.com/ifis/how-to/howto1.html>

<http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2011/11/13/thy-kura-ragmen-krda>

<http://www.shgm.gov.tr>.

<http://www.slideshare.net/anergiz/trk-hava-yollar-tarihi>.

<http://www.slideshare.net/belbags/nnovaton-presentaton-turksh>.

http://www.thy.com/download/ARALIK_2006_14052007.pdf.

http://www.thy.com/images/Image/icerik/THY_Maps.png.

http://www.thy.com/tr-TR/corporate/contact_us/index.aspx.

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/basin-bultenleri/5798/turk-hava-yollari-2011-yilinin-pazar-lideri-secildi.aspx> +

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/duyurular/743/thy-musteri-memnuniyeti-anketi.aspx>.

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/vizyon-degerler>.

11. ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Şişman 12 Ağustos 1980 tarihinde Rize’de doğdu.

Çayeli Lisesi’nden mezun oldu.

2001 yılında Akdeniz Üniversitesi İşletme Bölümü, 2005 yılında da Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Radyo Tv ve Sinema Bölümü’nden mezun oldu.

Eğitim süresinde ve sonrasında farklı sektörde çeşitli alanlarda çalıştı.

2009 yılında Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü’nde Yüksek Lisans eğitimi almaya hak kazandı.