

Hizmet İhracatçılar Birliği (HİB) Sektör Stratejileri Yolcu Taşımacılığı Sektör Stratejisi Final Raporu

Kuruluşa Özel Gizli Belge

Bu sunum Hizmet İhracatçılar Birliği (HİB) ve Yolcu Taşımacılığı alt sektör üyelerinin dahili kullanımı için hazırlanmıştır. Raporun veya rapor içerisinde yer alan herhangi bir analiz ya da sayfanın üçüncü taraflar ve / veya kamuoyu ile kısmi veya tam olarak paylaşılması ve ifşa edilmesi için HİB ve MK Novo'nun yazılı onayı gereklidir.

İçindekiler

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Küresel Trendler ve Eğilimler

Yerel Pazar Analizi

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Sektör Stratejisi

Hedef Pazarlar

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Küresel Trendler ve Eğilimler

Yerel Pazar Analizi

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Sektör Stratejisi

Hedef Pazarlar

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Amaç, Kapsam ve Çıktılar

İhtiyacın Tanımı

- Hizmet İhracatçıları Birliği (HİB), bünyesinde bulunan alt sektör bazında yurtiçi ve global pazarlar, rekabet, ekosistem ve değer zinciri analiz edilerek, HİB kapsamında yer alan 10 alt sektör'ün stratejik plan ve yol haritalarının hazırlanması hedeflenmektedir.

Projenin Kapsamı

Proje kapsamında, 10 alt sektör'ün stratejik plan ve yol haritalarının hazırlanması için;

- Global ve yerel ölçekte hizmet alt sektörlerinin sınıflandırma ve büyüme rakamları analiz edilecektir.
- 10 hizmet alt sektörü için hedef pazarlar (bölge ve ülkeler) belirlenecek ve bu hedef pazarlardaki ticaret istatistikleri, lider ihracat ülkeleri, trendler, ekosistem ve değer zinciri yapısı, rekabet analizleri yapılacaktır.
- Türkiye'nin hizmet ihracatında öne çıkan ülkeler, ihracat rakamlarının değişimi ve ihracat ekosistem analizi yapılacaktır.
- Türkiye hizmet ihracatı sektörü ve sektörel ekosistem (hizmet sektörü ile ilgili kurum-kuruluşlar, STK'ların faaliyetleri ve iletişim bilgileri) analizi
- Hizmet alt sektörleri bazında stratejik hedefler ile sorumluluklar ve hedef tamamlanma zamanlarını içeren eylem planları ile uygulama yol haritası hazırlanacaktır.

Proje Çıktıları

ANA PROJE ÇIKTISI



Alt Sektör Bazında Stratejik Yol Haritası

PROJE ÇIKTISI BÖLÜMLERİ



Global ve Yerel Makro Sektör Analizi



Alt Sektör Bazında Mevcut Durum Analizi



Alt Sektör Bazında Hedef Pazarlar



Alt Sektör Bazında Odak Alanları



Alt Sektör Bazında Gelişim Yol Haritaları

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Çalışmanın Kurgusu

- Çalışmaların hizmet alt sektörleri bazında komiteleri ile yürütüleceği
- Çalışmalarda gerekli görülürse HİB üyesi veya üye olmayan ancak TR’de büyük oyuncu olan kurumlar, dernek ve yapılar ile görüşmelerin yapılması
- Tüm alt sektör çalışmalarında en az aşağıdaki toplantı ve görüşmeler olacaktır:
 - 1-1 veya grup görüşmeler (komitedekiler ve komite dışında olan sektörün büyük oyuncuları)
 - Mevcut durum analizi sunumu
 - Strateji ve aksiyon önerileri çalıştay
 - Toparlama ve final sunumu
- Alt sektör çalışmalarının çıktılarını ilgili sektör komiteleri ile yürütülecektir.
- HİB Komitesine proje ilerleyişi ile ilgili düzenli raporlamalar yapılacaktır.

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Proje Aşamaları

Sektör Stratejisi Çalışması Temel Aktiviteleri

Sektör, Değer Zinciri ve Rekabet Analizi

Sektör, Trend, Pazar, Değer Zinciri, Rekabet, Detay Analizleri

Stratejik Yol Haritası Çalışması

Strateji Yol Haritası - Hedef Pazarlar, Odak Alanları ve Aksiyon Planları

Proje Açılış Toplantısı ve Beklentiler



Mevcut Durum Analizi Türkiye

(Birebir görüşmeler ve veri analizleri)



Global ve Yerel
Sektör, Pazar ve
Rekabet Makro
Analizleri

Analiz Sonuçlarının ve Sektörün Gelişim Alanlarının Değerlendirilmesi

(Hedef pazarlar, Olası Odak
Alanları)



Alt Sektör Stratejik Yol Haritası Çalıştırı

(Stratejik Seçimler, Eylem Planı ve
Yol Haritasının paylaşılması ve
son katkı ve yorumların alınması)



Alt Sektör Stratejik Yol Haritası Final Raporunun Teslim Edilmesi



Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Proje Aktiviteleri

Hizmet Alt Sektörü Bazında Stratejik Plan ve Yol Haritalarının Hazırlanması

Alt Sektörel Mevcut Durum Analizi

Alt Çalışma Planlama Toplantısı

Alt sektör komiteleri ile yapılacak planlama toplantılarında zaman planı ve yapılacaklar üzerinde mutabık kalınarak iş paylaşımı yapılacaktır.

Alt Sektör Mevcut Durum Analizi

Sektörel uzmanlar ile yapılacak birebir görüşmeler ve toplu çalıştaylar ile alt sektörün mevcut durumu, gelişim alanları ve kritik başarı faktörleri ile gerekli yetkinlikler değerlendirilecek, hedef pazarlar incelenecektir.

Hizmet İhracatı Alt Sektör Detay Analizleri

Masabaşı araştırmaları ve gerekli durumlarda uzman görüşmeleri ile

- Sektör analizi (global/yerel)
- Sektör ve pazar dinamikleri ve trendleri
- Hizmet alt sektörlerinin sınıflandırma ve ölçüm yöntemlerinin analizi
- İhracat ve ithalat istatistikleri
- Hedef pazar analizi (Bölge ve ülkeler)
- SWOT analizi
- Rekabet analizi
- Tercih edilme nedenleri ve rekabetçilik analiz edilecektir.

Strateji ve Eylem Planlarının Hazırlanması

Stratejik Opsiyonlar ve Eylem Planlarının Belirlenmesi

Mevcut durum ve veri analizlerinin sonuçları ve bulgular doğrultusunda alt sektör bazında stratejik opsiyonlar ile eylem planları belirlenecektir.

Sektörel Hedefler ve Stratejiler Çalıştayı

Katılımcılar: Alt Sektör Komitesi

Sektörel stratejik plan ve eylem planlarının değerlendirilmesi ve mutabakat sağlanması için çalıştay yapılacaktır.

Mutabakat ve Raporlama

Alt Sektör Strateji ve Yol Haritalarının Sunumu

Katılımcılar: Proje Yönlendirme Komitesi

Alt sektör stratejik plan ve yol haritaları özet olarak sunulacak, yorumlar alınacaktır.

Final Raporun Hazırlanması

Hizmet ihracatı stratejisi ve 10 alt sektörün stratejik plan ve yol haritası raporları dokümanite edilecektir.

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Küresel Trendler ve Eğilimler

Yerel Pazar Analizi

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Sektör Stratejisi

Hedef Pazarlar

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Sektörel Segmentasyon

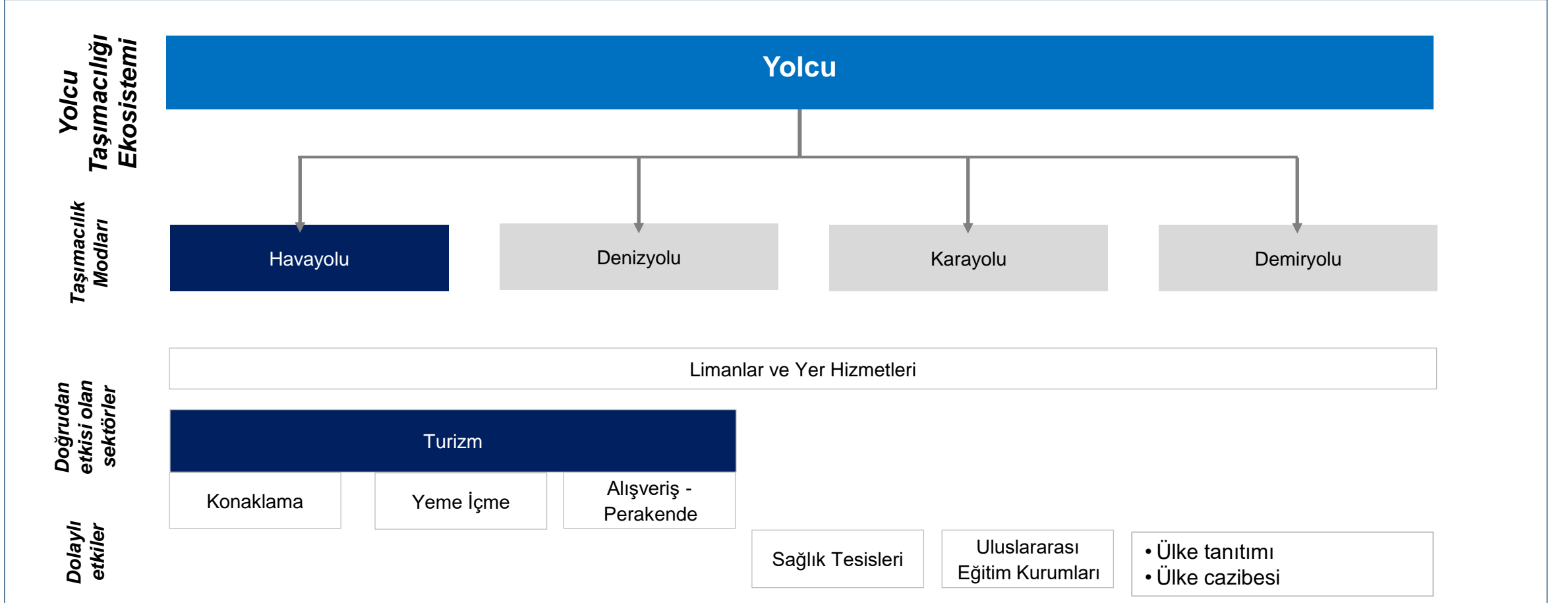
Yolcu taşımacılığı sektörü farklı şekillerde segmente edilirken bu çalışma kapsamında havayolu ile uluslararası yolcu taşımacılık kısmına odaklanılmıştır.



Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Yolcu taşımacılığı başta turizm sektörü olmak üzere sağlık turizmi, uluslararası eğitim, vb. sektörlerin gelişimine destek olmakla birlikte ülkenin tanıtımına da önemli katkı sağlamaktadır. Bu sektörlerin gelişimi ve yolcu taşımacılığı ile birlikte hareket edilmesi yolcu taşımacılığı sektörünün büyümesi açısından önem taşımaktadır.



İçindekiler

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Küresel Trendler ve Eğilimler

Yerel Pazar Analizi

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Sektör Stratejisi

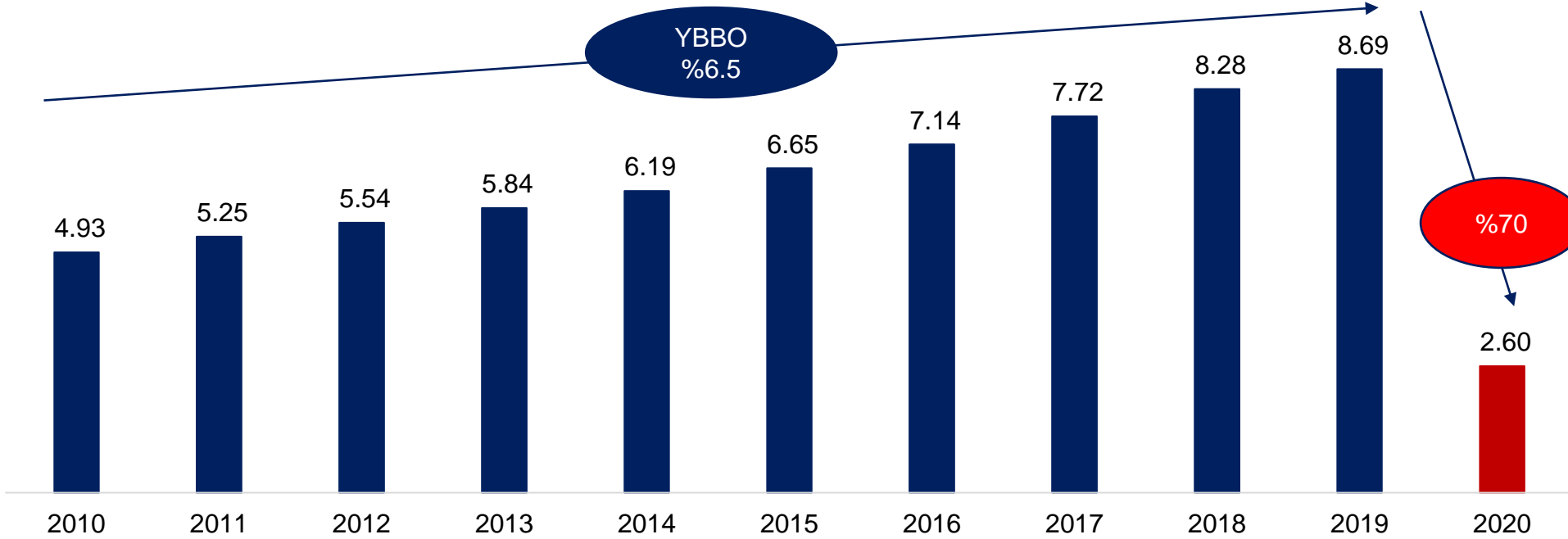
Hedef Pazarlar

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Dünya havayolu yolcu taşımacılığı sektörü 2010-2019 yılları arasında ortalama %6,5 oranında büyüyerek 2019 yılında toplam 8.7 Trilyon RPK'ya ulaşmıştır. **Covid-19 etkisiyle sektör 2020 yılında %70 daralarak 2.6 Trilyon RPK ile seneyi kapamıştır.**

Dünya RPK Gelişimi (2010-2020)
Trilyon RPK

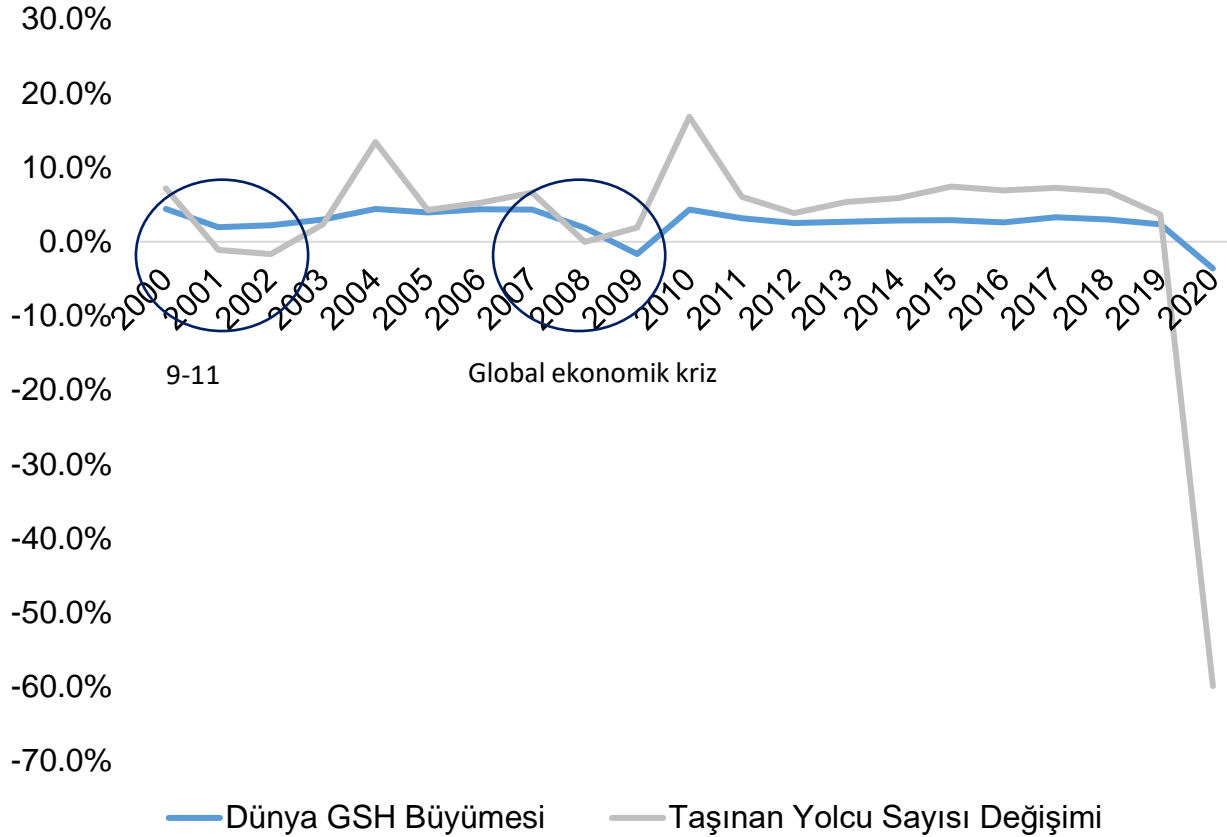


Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Dünya havayolu yolcu taşımacılığı sektörü küresel ekonomi ve krizlere paralel hareket etmektedir. **Taşınan yolcu sayısı 2020'de COVID-19 etkisiyle %60 azalmıştır.**

Küresel Ekonomik Büyüme ve Havayolu Yolcu Taşımacılığın Sektörünün Gelişimi



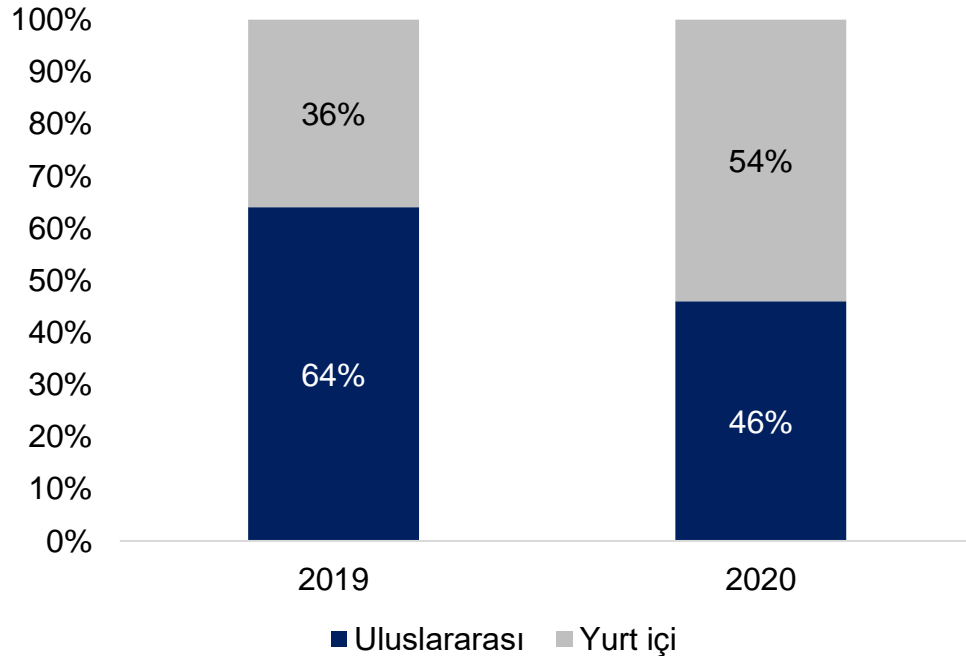
- Son 20 yılda ekonomik büyüme ve krizlere paralel hareket eden yolcu taşımacılığı sektörü, çoğu zaman ekonomik büyümenin üzerinde bir büyüme göstermiştir:
 - 2001 ve 2002 yıllarında 11 Eylül saldırılarının etkisiyle düşüş gösteren küresel havayolu yolcu taşımacılığı talebinde 2002 sonrasında hızlı bir büyüme gerçekleşmiştir.
 - ABD'de 2008 yılında ortaya çıkan Mortgage krizinin global ekonomik krize dönmesiyle yine 2008 ve 2009 yıllarında büyüme hızı yavaşlamış, ancak baz etkisiyle en yüksek büyüme de 2010 yılında gerçekleşmiştir.

Küresel Pazar Analizi

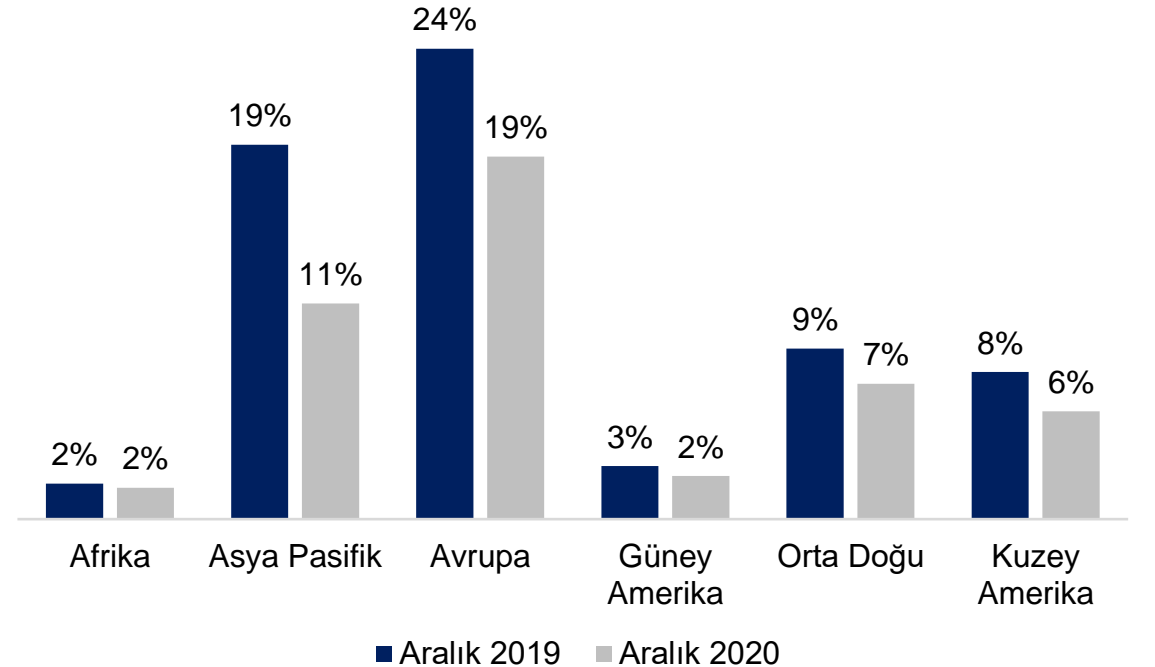
Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Uluslararası uçuşların payı her ne kadar 2020’de gerilemiş olsa da pandemi öncesinde küresel RPK ağırlıklı uluslararası uçuşlardan kaynaklanmaktadır. Uluslararası yolcu taşımacılığı özelinde ise küresel RPK açısından en büyük payı Avrupa alırken Asya-Pasifik ikinci sırada gelmektedir.

Uçuşların dağılımı RPK - %



Havayolu Uluslararası Yolcu Taşımacılığında Bölgesel Paylar 2019 - 2020
% Revenue-passenger-km



Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Pandeminin etkisiyle pek çok havalimanında yolcu trafiği **30-40 yıl öncesindeki** hacimlerine gerilemiştir. Dubai Uluslararası Havalimanı en çok uluslararası yolcu trafiğine sahip havalimanı olarak 1.sıradaki yerini korurken **İstanbul Havalimanı 15.9 Milyon uluslararası yolcu hacmiyle dünyada 6., Avrupa'da 5.olmuştur.**

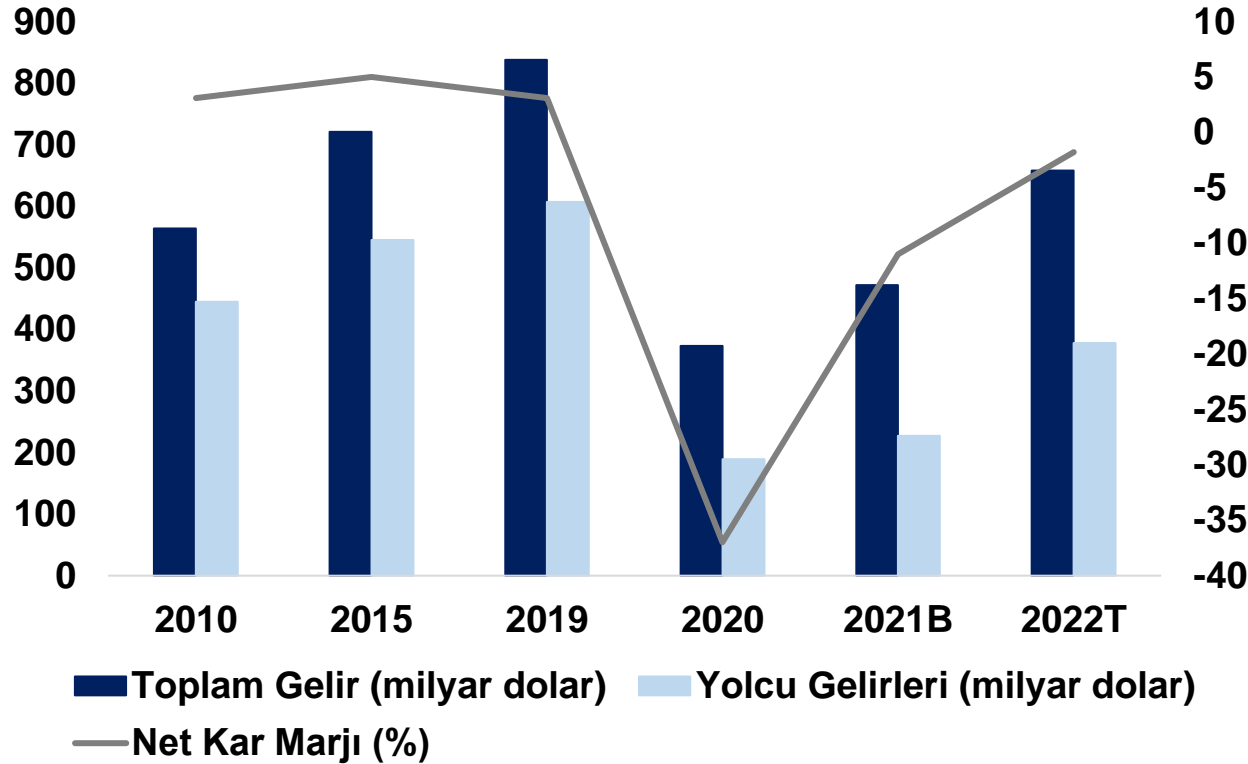
2015 Ranking	2019 Ranking	2020 Ranking	Havalimanı	Kodu	2015	2019	2020	2015-2019 YBBO	2019-2020 Değişim
1	1	1	Dubai International Airport	DXB	77,453,466	86,328,896	25,831,363	2.7%	-70.1%
5	3	2	Amsterdam Airport Schiphol	AMS	58,245,545	71,679,691	20,880,990	5.3%	-70.9%
2	2	3	London Heathrow Airport	LHR	69,816,491	76,043,973	20,650,743	2.2%	-72.8%
4	6	4	Paris-Charles de Gaulle Airport	CDG	60,369,798	69,823,084	19,057,856	3.7%	-72.7%
7	8	5	Frankfurt Airport	FRA	53,994,154	63,067,739	16,837,104	4.0%	-73.3%
10	10	6	Istanbul International Airport	IST	42,302,859	51,311,180	15,945,340	4.9%	-68.9%
16	15	7	Hamad International Airport	DOH	30,906,303	38,786,566	12,522,288	5.8%	-67.7%
8	5	8	Seoul Incheon International Airport	ICN	48,720,319	70,578,050	11,955,756	9.7%	-83.1%
6	7	9	Singapore Changi Airport	SIN	54,835,000	67,601,000	11,635,000	5.4%	-82.8%
14	12	10	Madrid-Barajas Airport	MAD	33,787,171	44,917,756	11,052,157	7.4%	-75.4%

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Covid-19 pandemisi sektör gelirlerinde yaklaşık **%70'lik azalmaya** sebep olmuştur. Ek olarak sektörün 2020 yılındaki **zararı ise yaklaşık 130 Milyar ABD Dolarıdır.**

Havacılık Sektörü Gelir-Kar Değişimi, 2021-2022 Tahminleri



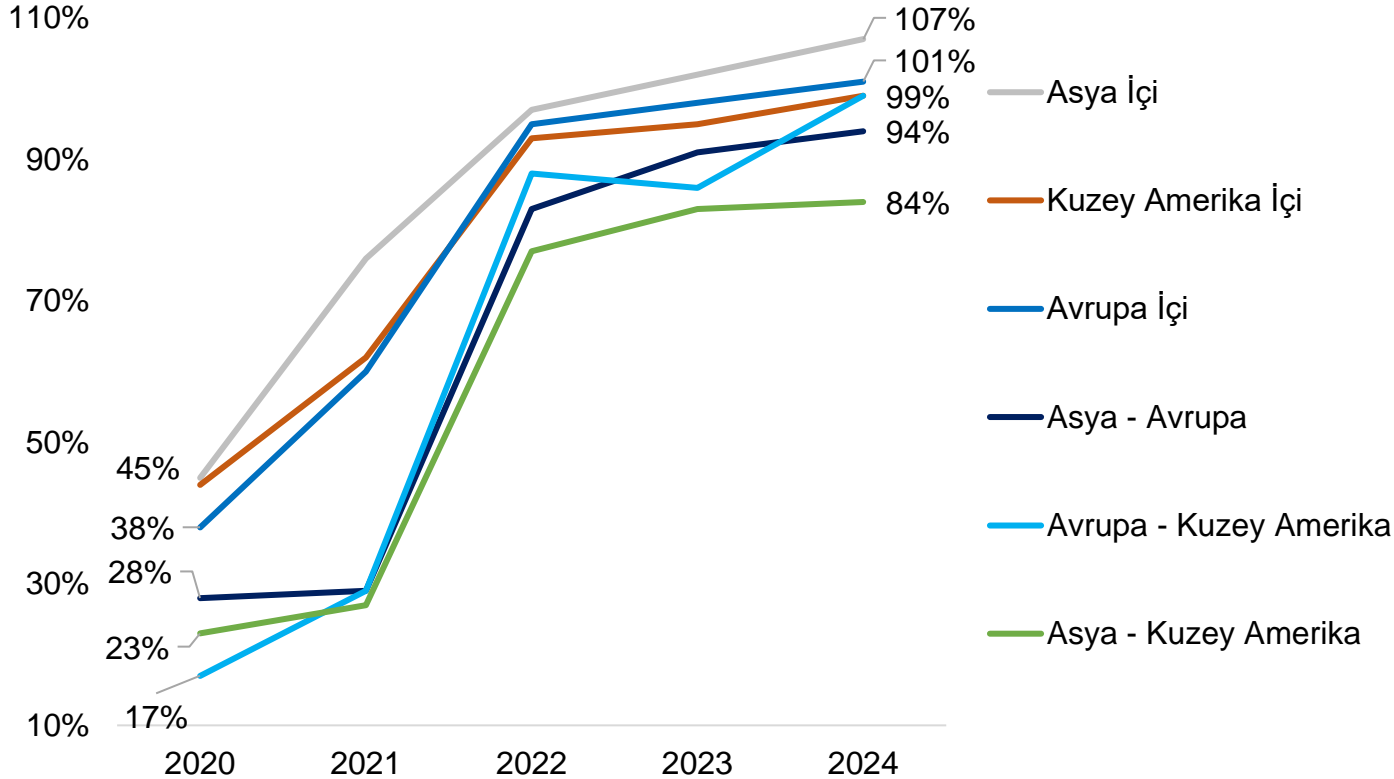
- IATA'nın 2021 yılı Ekim ayı tahminlerine göre global havacılık sektörünün yolcu gelirleri seneyi **%20'lik** bir artışla kapatarak **227 Milyar ABD Doları** olacaktır.
- Sektörün bu yıl için pozitif kar marjına geçmesi beklenmiyor. 2021 yılında yaklaşık olarak **52 Milyar ABD Doları (-%10 kar marjı)** zarar bekleniyor.
- 2022 yılı içinse yaklaşık **%67'lik** bir artışla yolcu taşımacılığındaki gelirin 380 Milyar ABD Dolarına yaklaşması ön görülmektedir. Ancak bu artışa rağmen sektörün yine zarar etmesi beklenmektedir. 2022 yılına ilişkin zarar tahminleri **12 Milyar ABD Doları (-%2 kar marjı)** seviyesindedir.

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Covid 19 pandemisiyle uluslararası yolcu hacminde ciddi kayıplar yaşayan sektörde 2019 yılı baz alındığında en büyük düşüş Avrupa - Kuzey Amerika uçuşlarında olmuştur. **2024** yılına kadar Asya - Kuzey Amerika uçuşları hariç diğer tüm uçuşların 2019 seviyelerinin %90 ve üzerinde bir oranda toparlanması beklenmektedir.

Covid Sonrası Toparlanma Tahminleri (2019=100)



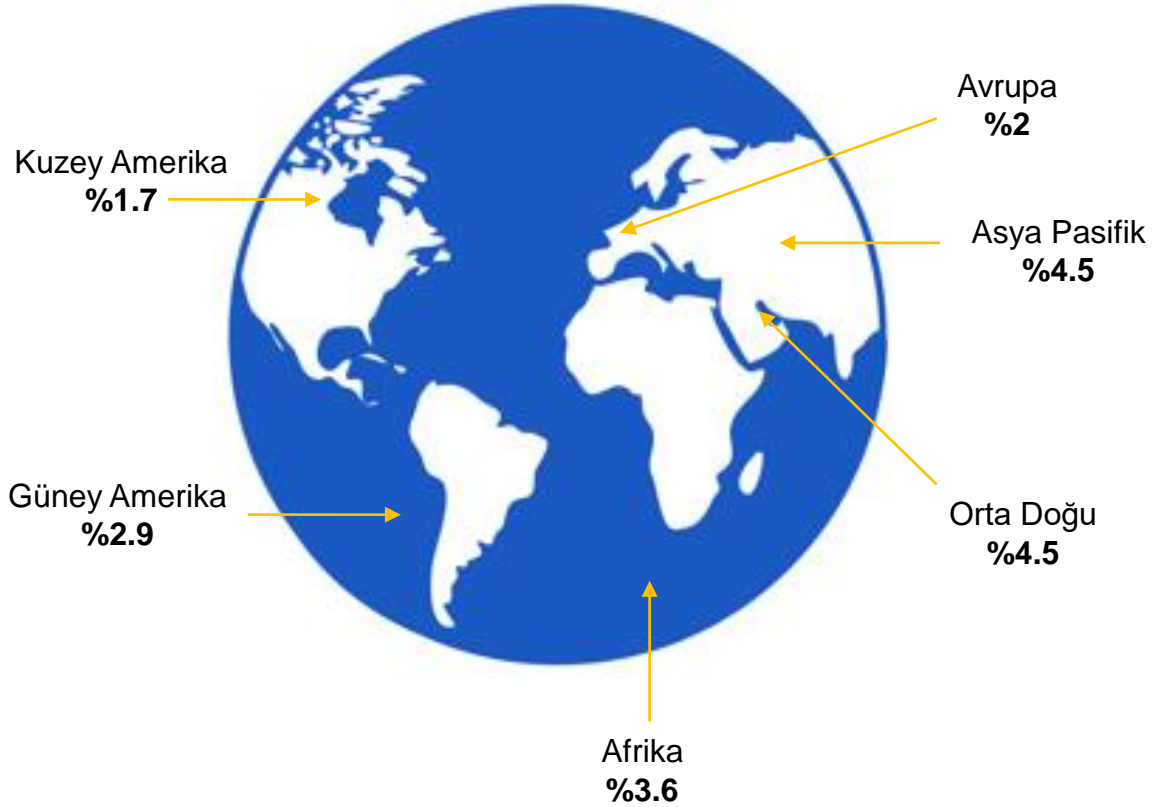
- 2019 seviyelerine en çabuk geri dönüşün Asya, Kuzey Amerika ve Avrupa'daki iç uçuşlarda olacağı tahmin edilmektedir.
- 2022'de nispeten güçlü bir geri dönüşün başlaması, 2024 yılında ise talebin 2019 seviyelerine büyük ölçüde geri dönmesi beklenmektedir.

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

IATA tahminlerine göre küresel havayolu yolcu taşımacılığının **2024-2035** yılları arasında **%3.2'lik bir büyüme** gerçekleştirmesi bekleniyor.

2024 – 2035 Dünya büyüme tahmini **%3.2**



Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Havayoluyla yolcu taşımacılığında grup şirketlere bakıldığında ABD’li şirketler yerel yolcu hacmi sebebiyle ön planda yer almaktadır. Lufthansa Grup ise Avrupa’nın en büyük havayolu grubudur. THY dünyanın en büyük 15., Avrupa’nın en büyük 5. firmasıdır.

2019 Ranking	Grup / Şirket	Menşei	RPK 2019 (milyon)	Kapasite Kullanım Oranı 2019	Toplam Yolcu Sayısı 2019 (milyon)
1	American Airlines Group	ABD	388,174	84.6%	215.2
2	United Airlines Holdings	ABD	385,130	84.0%	162.4
3	Delta Air Lines Group	ABD	382,427	86.3%	204
4	Lufthansa Group	Almanya	296,511	82.5%	145.2
5	Emirates Airline	BAE	288,148	78.5%	56.2
6	IAG	BK / İspanya	285,745	84.6%	118.3
7	China Southern Air	Çin	284,921	82.8%	151.6
8	Air France-KLM	Fransa / Hollanda	263,499	87.9%	87.6
9	Air China Group	Çin	233,178	81.0%	115
10	China Eastern Holdings	Çin	221,557	82.0%	130.2
11	Southwest Airlines	ABD	211,334	83.5%	162.7
12	Ryanair	İrlanda	185,000	95.6%	148.6
13	Qatar Airways	Katar	170,463	71.5%	32.4
14	Aeroflot Group	Rusya	156,250	81.9%	60.7
15	Turkish Airlines	Türkiye	153,186	81.6%	74.3

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Business Insider verilerine göre yolcu kapasitesi açısından global havayolu şirketleri arasında ilk 4 sırada ABD menşeli firmalar yer almaktadır. Türk Havayolları 323 uçak ve 93 Milyon'un üzerindeki yolcu kapasitesi ile 9.sırada yer almaktadır.

2019 Ranking	Havayolu Şirketi	Menşei	Yolcu Kapasitesi	Uçak Filosu
1	American Airlines	ABD	256,928,663	956
2	Delta Air Lines	ABD	233,758,798	879
3	Southwest Airlines	ABD	209,526,838	749
4	United Airlines	ABD	193,981,547	765
5	Ryanair	İrlanda	142,540,776	439
6	China Southern Airlines	Çin	131,972,745	597
7	China Eastern Airlines	Çin	122,917,175	525
8	EasyJet	Birleşik Krallık	100,082,969	317
9	Turkish Airlines	Türkiye	93,109,025	323
10	Air China	Çin	90,531,776	418
11	Lufthansa	Almanya	90,465,791	338
12	Emirates	BAE	78,255,966	271
13	IndiGo	Hindistan	74,570,054	206
14	All Nippon Airways (ANA)	Japonya	72,674,568	294
15	LATAM Airlines Group	Şili	68,393,747	309
16	Air Canada	Kanada	64,529,302	180
17	British Airways	Birleşik Krallık	63,253,213	267
18	Air France	Fransa	58,888,616	206
19	Aeroflot Russian Airlines	Rusya	56,260,035	253
20	Alaska Airlines	ABD	54,574,295	233

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Havayolları için araştırmalar yapan BK menşeli bir uçuş araştırmaları servisi olan Skytrax'ın globalde yayınladığı World Airlines Ranking'e göre 2019 yılının en iyi havayolu şirketi Katar Havayolları olmuştur.

2018 Ranking	2019 Ranking	Havayolu	Menşei
2	1	Qatar Airways	Katar
1	2	Singapore Airlines	Singapur
3	3	ANA All Nippon Airways	Japonya
6	4	Cathay Pacific Airways	Hong Kong
4	5	Emirates	BAE
5	6	EVA Air	Tayvan
8	7	Hainan Airlines	Çin
11	8	Qantas Airways	Avustralya
7	9	Lufthansa	Almanya
10	10	Thai Airways	Tayland
13	11	Japan Airlines	Japonya
9	12	Garuda Indonesia	Endonezya
12	13	Swiss Int. Airlines	İsviçre
14	14	China Southern Airlines	Çin
16	15	Austrian Airlines	Avusturya
17	16	Air New Zeland	Yeni Zelanda
21	17	Bangkok Airlines	Tayland
19	18	KLM Royal Dutch Airlines	Hollanda
31	19	British Airways	Birleşik Krallık
28	20	AirAsia	Malezya
18	27	Turkish Airlines	Türkiye

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Mevcut durumda küresel olarak aktif devam eden 3 büyük havayolu ortaklığı bulunmaktadır. THY'nin de üyesi olduğu Star Alliance 1997 yılında Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Thai Airways Int. ve United Airlines tarafından ilk küresel havacılık ittifakı olarak kurulmuştur.

Alliance	Kuruluş	Merkez	Üye Sayısı	Uçuş Noktası	Uçulan Ülke	Günlük Uçuş Hareketi	Taşınan Yolcu (Yıllık-Milyon)	Uçak Sayısı
Star Alliance	1997	Frankfurt	26	1.300 +	195 +	19.000 +	762	5,013
OneWorld	1999	New York	13	1,000	170	13.000 +	490	3,300
SkyTeam	2000	Amsterdam	19	1,036	170 +	15.445 +	676	3,937
Value Alliance	2015	Filipinler	7	160+	17	400	48	180
U-FLY Alliance	2016	Hong Kong	8	149	18	420	44	129
Vanilla Alliance	2016	Madagaskar	5	89	26		2.3	46



VALUE ALLIANCE



Küresel Trendler ve Eğilimler

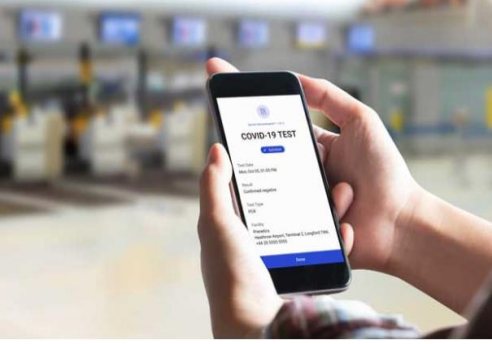
Çeşitli küresel trendler ve eğilimler sektörü etkilemektedir:



Küresel Pazar Analizi

Küresel Trendler ve Eğilimler

1. Covid-19 pandemisi



Sağlık Pasaportu

- IATA, havayollarını tüketicilere yönelik uygulamalarına bir “sağlık pasaport uygulaması” eklemeye teşvik ediyor. Aşı kanıtını göstermek için tasarlanan “sağlık pasaportu” 2021 Mart ayında 20 havayolunda kullanıma sunuldu.
- Avustralya'nın en büyük havayolu şirketi Qantas, uçağa binecek yolculardan "bağışıklık pasaportu" istemeyi gündeme getiren ilk şirketlerden oldu.
- CommonPass Projesi: Dünya Ekonomik Forumu ile kamu ve özel ortaklardan oluşan geniş bir koalisyon arasındaki ortaklığın ardından başlatılan CommonPass projesi, laboratuvar sonuçlarını ve aşılama kayıtlarını doğrulamak için standart oluşturmayı hedefliyor. CommonPass'ı kullanmak için yolcular, sertifikalı bir laboratuvarında COVID-19 testine giriyor ve sonuçları cep telefonlarına yüklüyor. Daha sonra hedef ülke tarafından gerekli görülen ek sağlık taraması anketlerini dolduruyorlar. Çözüm, Cathay Pacific'in Hong Kong-Singapur rotasında ve United'ın Londra – New York uçuşlarında kullanıldı ve yakında JetBlue, Lufthansa, SWISS ve Virgin Atlantic ile yeni denemelere başlanacağı belirtilmekte.



Esneklik & Yolcu Profillerinin Değişmesi

- Esnek değiştirme ve iptal politikaları Covid-19 pandemisinden sonra havayolu şirketlerinin karşı karşıya kaldığı bir durum oldu.
- Kitle seyahatlerinden bireyselliğe dönüş oldu.
- Birçok hava yolu şirketi, değişiklik ücretlerini ortadan kaldırdı ve yolcuların son dakika iptallerini kabul etmek zorunda kaldı.
- Yolcular pandemi öncesinde olduğu gibi altı ila sekiz ay önceden yerine altı ila sekiz haftalık bir zaman aralığında rezervasyon yapmaya başladı.



Etkileri

- Sağlık pasaport uygulamalarının havayolları arasında yaygınlaşması
- Onaylı aşı olmayan kişilerin ülkelere girişlerinin yasaklanması
- Ülkelerin ve havalimanlarının ortak uygulamada henüz buluşamamasından ötürü özellikle transfer uçuşlarda yaşanan zorluklar ve bu zorlukları yaşamak istemeyen yolcuların aktarma uçuşlara olan talebinin azalması, direkt uçuşların daha çok önem kazanması
- Yolculara cezai yük yaratmadan bilet değişim/iptal konularında esneklik sağlayan uygulamaların yaygınlaşması
- Ülkeler arasında ortak uygulamalara henüz geçilmemesinden ötürü son dakika iptallerinin artması

Küresel Pazar Analizi

Küresel Trendler ve Eğilimler

2. Dijital Dönüşüm & Endüstri 4.0



Yer Hizmetlerinde Otomasyon ve Dijitalleşme

- Havaalanı işletmecileri ve havayolu şirketleri, operasyonlarının optimizasyonu için giderek daha fazla robotlar, artırılmış gerçeklik, vb. ileri teknolojiler kullanıyor.
- Elektrikli uçak römorkörleri, yakıt doldurma otomasyon sistemleri ve rampa işleme operasyonları için artırılmış gerçeklik (AR) gibi sistemlerle havalimanı elleçleme için ileri teknolojileri bir araya getirmek için çalışmalar ve yatırımlar devam ediyor.



Biyometri

- British Airways'ın Heathrow, Orlando, Los Angeles ve John F.Kennedy uluslararası havalimanlarındaki biyometrik sunumundan Kempegowda Uluslararası Havaalanı'nın Digi Yatra Programına ve Delta Air Lines'ın ilk uygulamalarına kadar birçok başarılı uygulamayla hava seyahatindeki gelişimi açısından bir dönüm noktası oldu. ABD'de Atlanta Hartsfield-Jackson Uluslararası Havalimanı'ndaki biyometrik terminal, bunlardan sadece birkaçı. Iberia Havayolları, müşterilerin kendilerini hem genel hem de hızlı güvenlik kontrolünde ve biniş kapılarında biyometrik profilleriyle tanımlamalarını sağlamak için Madrid Havaalanında yüz tanıma uygulamasını denemektedir.



Etkileri

- Havalimanları içindeki trafiğin yönetilmesi için yapay zekanın kullanılması
- Şirketlerin dijital dönüşüm yatırımları
- Standardizasyon, gizlilik sorunları, entegrasyon, güvenlik, eski altyapı vb. Konularda sorunlar yaşanma ihtimali
- Yolcuların havalimanı girişlerinde zaman tasarrufu elde etmeleri
- Check-in sürecinin zaman açısından azalması
- Kesintisiz seyahat uygulamaları
- Yüz tanıma sistemleriyle güvenlik süreçlerinin kolaylaşması

Küresel Pazar Analizi

Küresel Trendler ve Eğilimler

2. Dijital Dönüşüm & Endüstri 4.0



Veri Bilimi

- Sektörün veri ve analitik kullanımı bir süredir artıyor olsa da, bir müşterinin ilk seyahat araştırmasından bilet satın alma, uçuş ve uçuş sonrası hizmetlere kadar tüm değer zincirini kapsayan kullanım örnekleriyle bunun hızlanması beklenmektedir.
- Maliyet yapısı, ölçek, ağ ve ürün gibi havayolları için geleneksel rekabet avantajı sağlayan kaynaklar önemini koruyacak olsa da, veri bilimi ve gelişmiş analitik kullanımındaki artışın bu avantaj kaynaklarının güçlenmesine katkı sağlaması beklenmektedir.
- Veri bilimi maliyet tasarrufuna ve daha fazla gelir elde edilmesine yönelik fayda sağlamaktadır.

Etkileri

- Benzersiz müşteri deneyimi tasarlamak için Big Data, AI ve ML'in kullanım artışı
- Analitikteki ilerlemeler artık firmaların çapraz satış, özelleştirme ve daha etkili dinamik bilet fiyatlandırması için dağıtımdan veri madenciliği yapmasına olanak sağlaması



Temassız Teknoloji

- Havaalanlarında temassız yolcu deneyimi trendi halihazırda birkaç yıldır devam ederken COVID-19 salgını, virüslerin yayılmasını en aza indirmek ve yolcular ile personel arasındaki etkileşimi azaltmak için temassız teknolojinin benimsenmesini hızlandırdı.
- Etihad, BIAL, AirAsia gibi havayolu firmaları temassız self servis teknolojilerini denemeye başlamıştır.

- Check-in ve güvenlik süreçlerinden yolcuların havalimanı terminalindeki yan hizmetler için ödeme şekline ve uçağa binme şekillerine kadar tüm yolculuk boyunca temassız teknolojinin daha da geniş bir şekilde kullanılması
- Havalimanı terminallerindeki alışveriş alışkanlıklarının değişmesi

Küresel Pazar Analizi

Küresel Trendler ve Eğilimler

3. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri



Sürdürülebilirlik & Yeşil Teknoloji

- Küresel yolcu taşımacılığı sektörü için tüm yolcu taşımacılığı paydaşları tarafından bırakılan karbon ayak izi giderek daha fazla endişe yaratmaktadır.
- Paydaşlar emisyonları dengelemenin ve çevresel olarak daha sürdürülebilir hale gelmenin yollarını araştırıyor.
- COVID ile uçak hareketinin azalması, firmaların eski ve verimi düşük uçakları kullanımdan kaldırmasıyla kirlilikte azalma meydana gelmiş olsa da bunun devam edebilmesi için yeni teknolojiye, yeni ekipmanlara yatırımların devam etmesi gerekiyor (IAG, Japan Airlines, Qantas gibi şirketler 2050 yılına kadar net sıfır karbon emisyonu taahhüt ediyor. Finnair 2045 için nötr karbon hedefliyor)

Etkileri

- Cloud ile havalimanlarının enerji tüketen donanımı kaldırmasına ve bunu merkezileştirilmesiyle havalimanlarının karbon emisyonlarını önemli ölçüde azaltma
- Eski ve verimsiz uçakların değişimi, yeni uçakların yeşil teknoloji kapsamında değerlendirilmesi, üretilmesi, satın alınması
- Sıfır karbon hedefleri

Küresel Pazar Analizi

Kritik Başarı Unsurları

Yolcu taşımacılığında başarılı olmak için en iyi uygulamalara baktığımızda aşağıdaki başlıklar önem kazanmaktadır:



Havalimanları & Ulaşım Altyapısı

Bölgedeki trafiği yönetebilecek yüksek kapasiteli havalimanlarının olması
Havalimanı-şehir bağlantılarının gelişmiş olması



Ülkenin ekonomik ve ticari ortamı

Ülkenin uluslararası ticarete yeri
Devletin sektör gelişimine verdiği önem
Stabil ekonomik ortam



Bağlantılar / Transit Hub

Doğrudan ve dolaylı olarak pek çok havalimanı ve pek çok havayolu firmasıyla karşılıklı uçuşlar
Uzun rotalarda uçuş imkanları



Hizmette Verimlilik ve Yolcu Deneyimi

Verimliliği ve etkinliği destekleyen süreç ve teknoloji altyapısı (zamanında kalkış, minimum check-in ve check-out süreleri, bagaj performans, pasaport geçiş, güvenli taksi uygulamaları, vb.)



Pazara yakınlık

Yoğun nüfusun ve uçuşların yoğun olduğu bölgelere kısa sürede uçuş imkanı



İş ve Seyahat

Ülkenin turizm sektörü gücü ve cazibesi
Sağlık turizmi, eğitim ihracatı vb. yan sektörlerin gelişimi



Merkez Üs / Uçak Filosu

Global bir havayolu firmasının merkez üs olarak havalimanlarını kullanması
Bayrak taşıyıcı yanı sıra düşük maliyetli havayollarının da faaliyet göstermesi
Genç uçak filosu



Regülasyonlar

Ülkelerarası/uluslararası havayolu anlaşmalarının varlığı, yaygınlığı ve kapsamı

İçindekiler

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Küresel Trendler ve Eğilimler

Yerel Pazar Analizi

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Sektör Stratejisi

Hedef Pazarlar

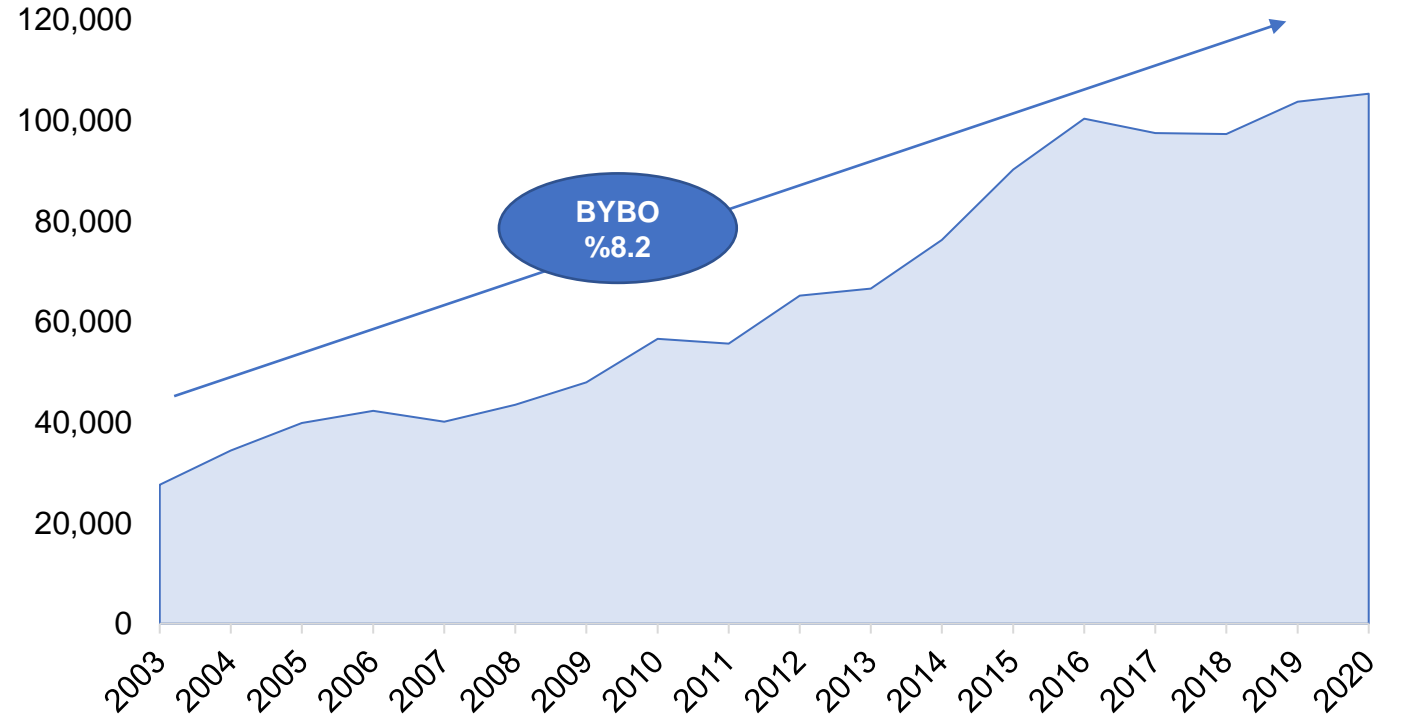
Yerel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Türkiye'nin yolcu uçağı filosu ve koltuk kapasitesi her geçen sene artış göstermiştir. Türkiye 2020 itibariyle toplam 523 yolcu uçağı ile 105.336 koltuk kapasitesine sahiptir.

Havayolu Şirketi	2017	2018	2019	2020
THY	293	294	308	323
PEGASUS	66	81	84	93
GÜNEŞ EXPRES	52	46	53	58
ONUR AIR	24	27	27	23
ATLAS GLOBAL*	24	16	16	0
TURİSTİK HT	10	10	14	13
HÜRKUŞ	7	7	9	8
TAILWIND	5	5	5	5
TOPLAM	481	486	516	523

Türkiye koltuk kapasitesi gelişimi
Koltuk Adedi



* SHGM, iflas başvurusunda bulunan Atlas Global'in uçuşlarını 14 Şubat 2020 tarihinde durdurmuştur. 2017 için Borajet ve İHY İzmir verileri eklenmemiştir.
Kaynak: SHGM

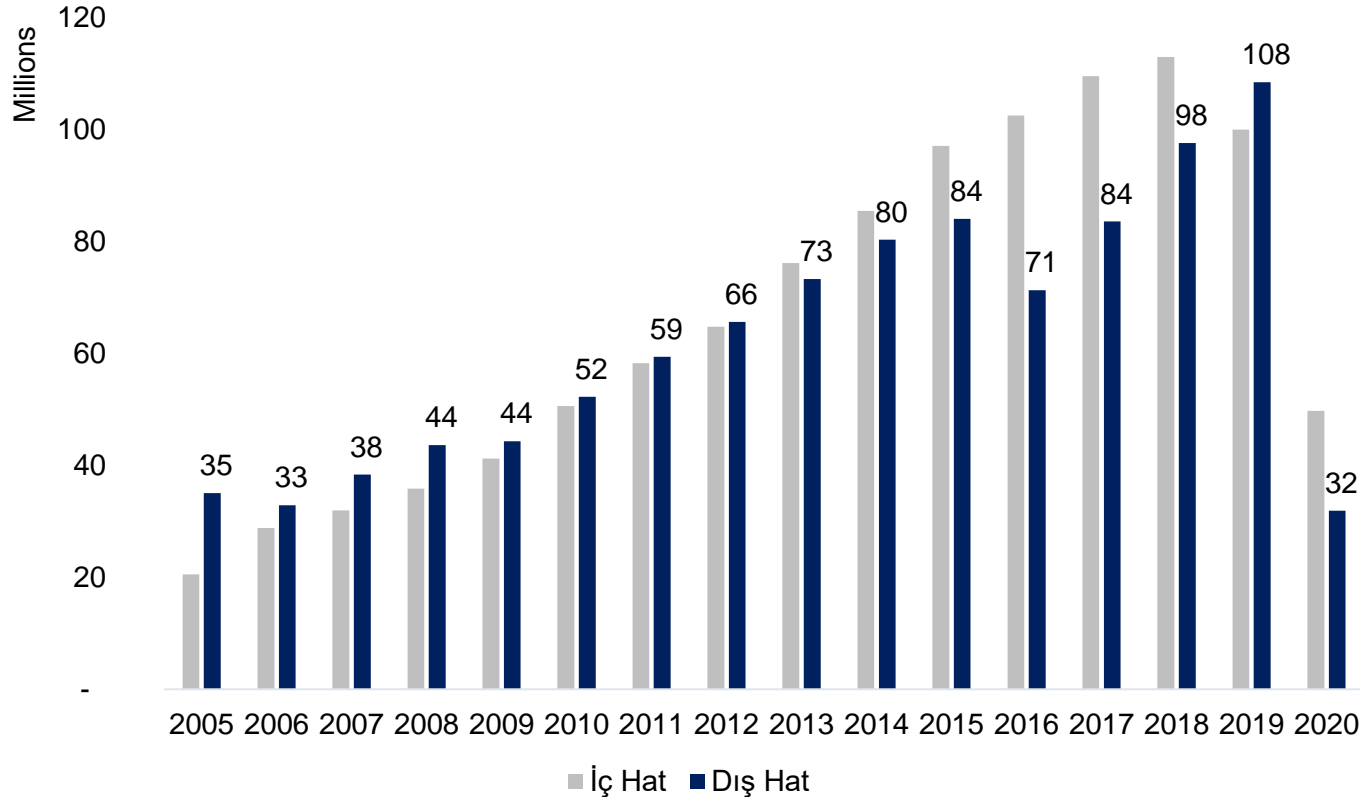
Yerel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Türkiye'nin dış hat yolcu taşımacılığı **2005-2019** yılları arasında yaklaşık **%9'luk bir YBBO** görülmektedir. **2019** yılında dış hat yolcu hacmi zirve yapmış ve **108 Milyon** olarak gerçekleşmiştir. Transfer yolcu hacmine bakıldığında ise bayrak taşıyıcı **THY son 15 senede %25 gibi büyük oranda bir YBBO** yakalamıştır.

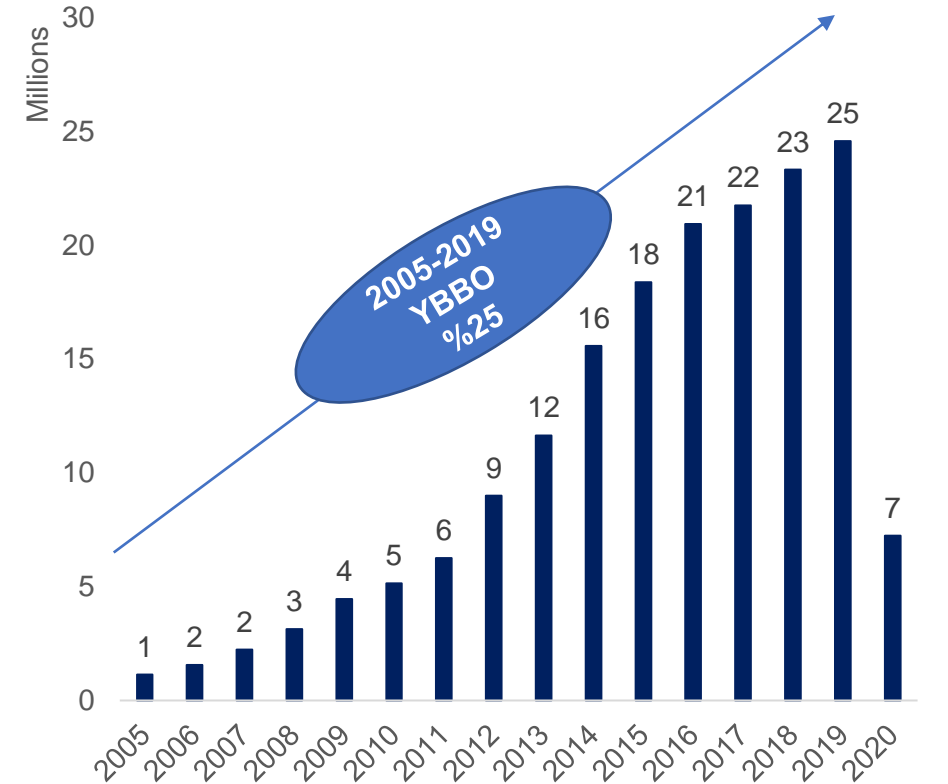
Türkiye toplam yolcu istatistikleri

Yolcu



THY transfer (dıştan dışa) yolcu istatistikleri

Yolcu

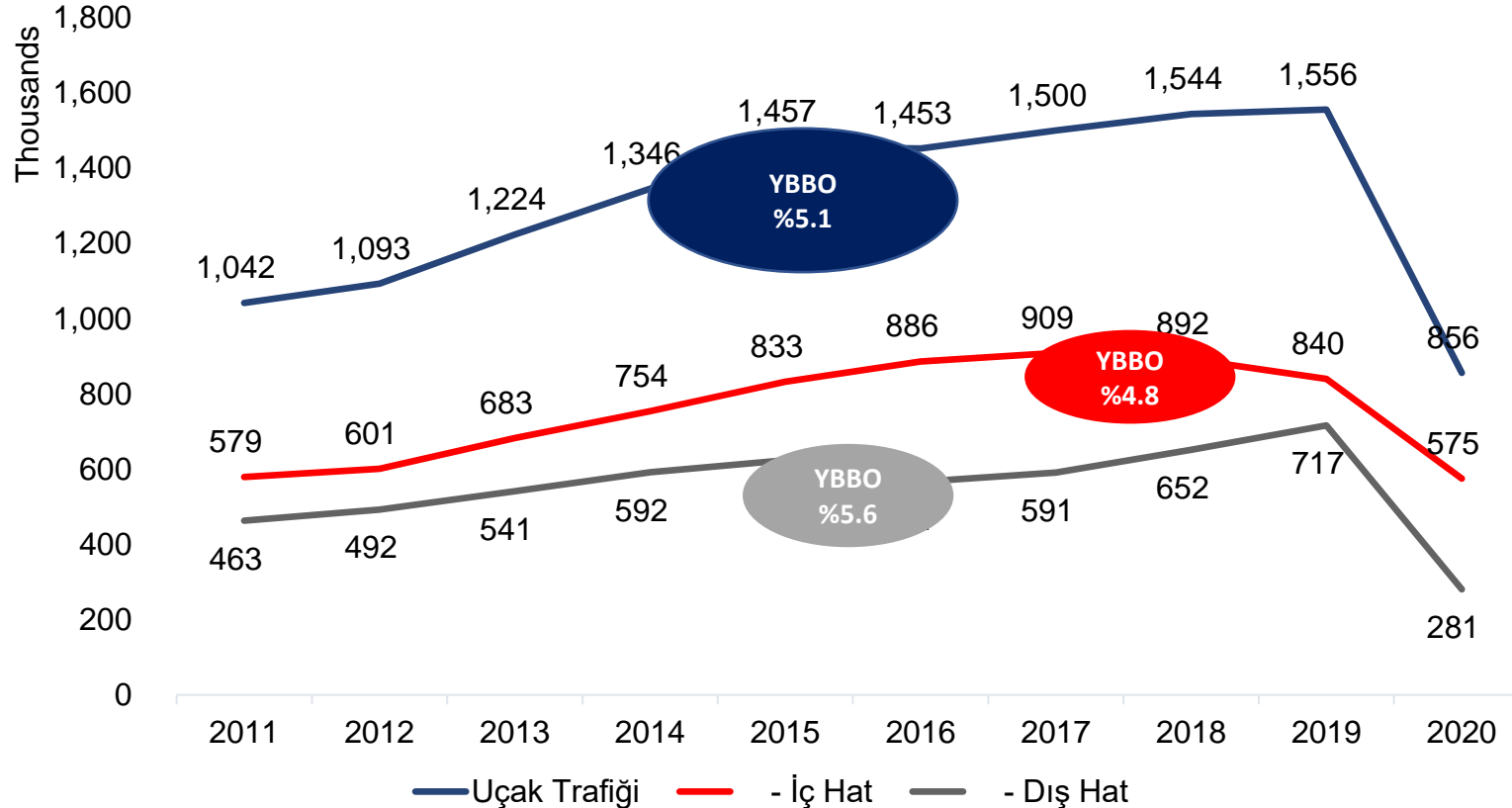


Yerel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Türkiye'nin uçak trafiğine bakıldığında son 10 yılda ortalama %5,1 ile büyüyerek 2019'da 1.5 milyona ulaşmıştır. Dış hat uçuş sayısı daha hızlı büyümüş ve iç hat uçuş sayısına 2019'da oldukça yaklaşmıştır. Ancak 2020'de pandeminin etkisiyle toplam uçak trafiği 2006 seviyelerine dönmüştür.

Türkiye Geneli Havalimanları Uçak Trafiği (2011-2020)

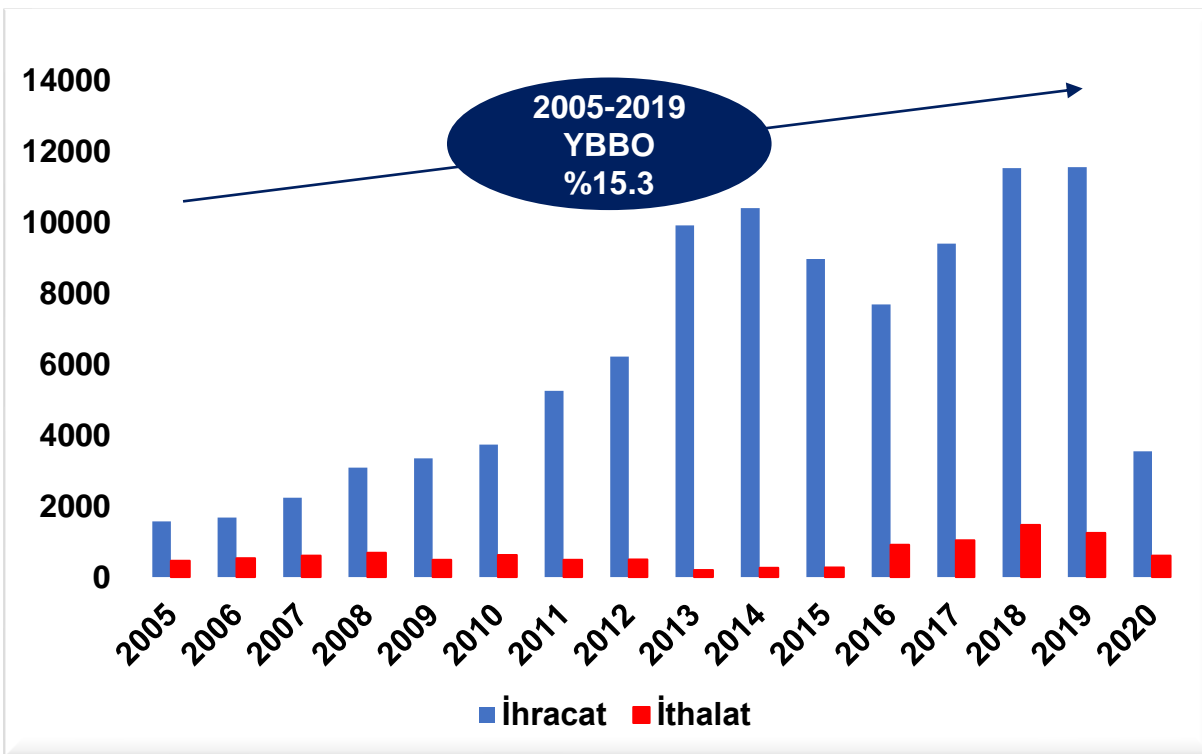


Yerel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Türkiye'nin yolcu taşımacılığı istatistiklerinde havayolu öne çıkmaktadır. Yolcu taşımacılığında **11.6 Milyar ABD Doları** ile en yüksek ihracat değerine ulaşılan 2019 yılında bu hacmin **%99.8'i** havayolu ile yolcu taşımacılığından gelmiştir.

Türkiye Havayolu Yolcu Taşımacılığı Dış Ticaret Hacmi (2005-2020)
Milyon USD



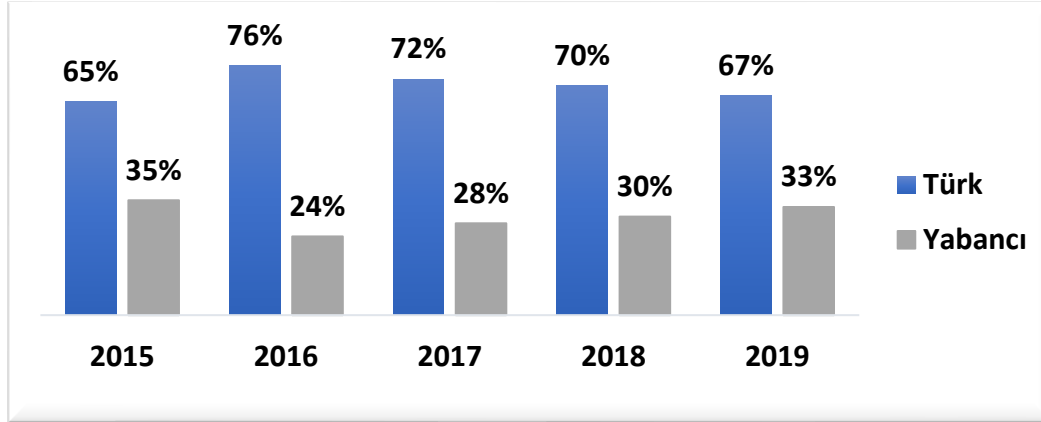
- Türkiye'nin havayolu ile yolcu taşımacılığı ihracatı son 15 senede sıçramalı bir büyüme gerçekleştirmiştir.
- 2005 yılında 1.6 Milyar ABD Doları seviyelerinde olan ihracat hacmi (ithalat 459 Milyon ABD Doları) **2014 yılına kadar %23 YBBO ile büyüyerek 10.4 Milyar ABD Dolarına ulaşmıştır.**
- **Bu dönemde (2011-2015 yılları arasında), Skytrax anketlerinde THY üst üste 5 kez Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi seçilmiştir.**
- Havayoluyla yolcu taşımacılığı ihracatı 2015 ve 2016 yıllarında küçük bir düşüş yaşasa da çabuk toparlanıp 2017 yılından itibaren tekrar yükselişe geçmiş ve **2019 yılında 11.5 Milyar ABD Doları ile zirve yapmıştır.**
- 2020 yılında pandeminin etkisiyle büyük oranda düşüş yaşayan ihracat hacmi **3.5 Milyar ABD Doları ile (ithalat hacmi 599 Milyon ABD Doları) 2009 yılındaki seviyelere dönmüştür.**

Yerel Pazar Analizi

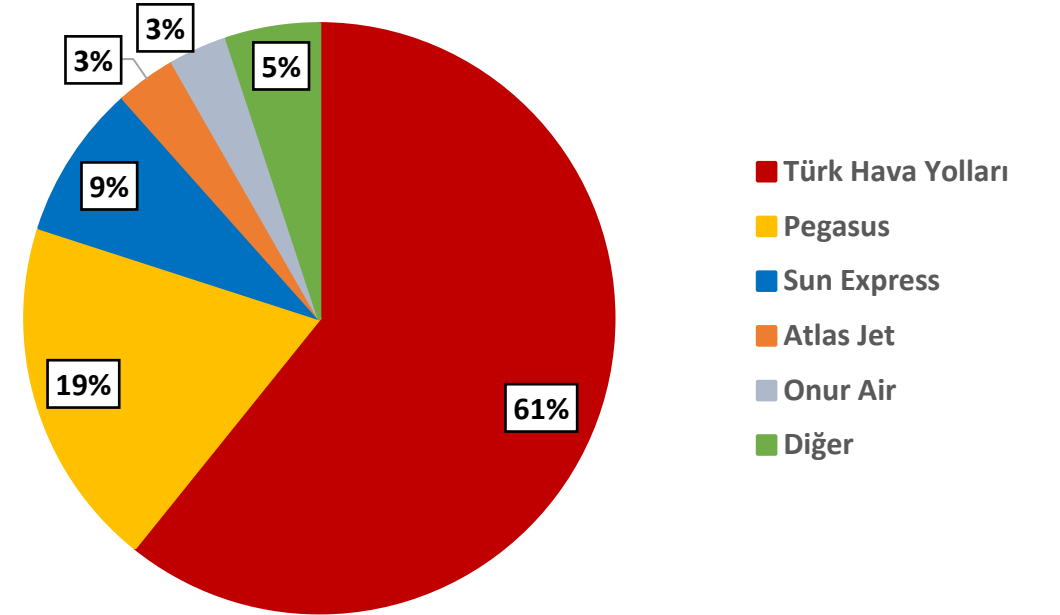
Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

108 Milyon olan dış hat yolcu taşımacılığında **yerli havayolu şirketlerinin payı %67 ile yüksektir**. Yabancı havayollarından bazıları da yurt dışı merkezli olup Türk şirkettir. Bu şirketlerin payı da düşünüldüğünde Türk ortaklı şirketlerin dış hat taşımacılığında payı daha da yükselmektedir.

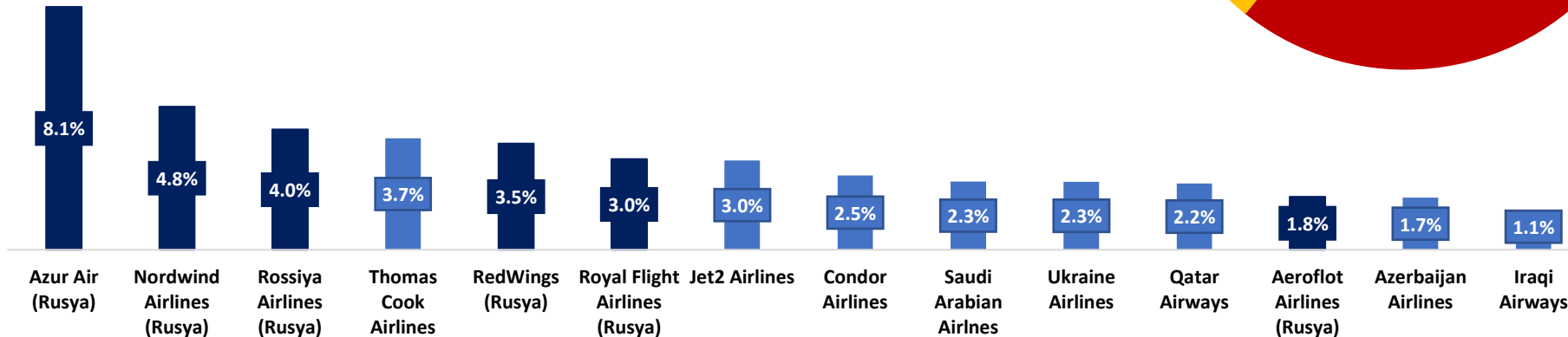
Türkiye Dış Hat Yolcu Taşımacılığında Türk ve Yabancı Şirketlerin Payları



Türkiye Dış Hat Yolcu Taşımacılığında Türk Şirketlerin Kendi İçlerindeki Payları



Türkiye Dış Hat Yolcu Taşımacılığında Yabancı Şirketlerin Kendi İçlerindeki Payları *



* 2019 yıllık uçak trafiği 3500 ve üzeri olan, toplam yolcu hacmi 16 milyon olan havayolu şirketlerinin verileridir. Geri kalan 20 milyonluk yolcu hacmi 227 farklı havayolu şirketi tarafından taşınmıştır.

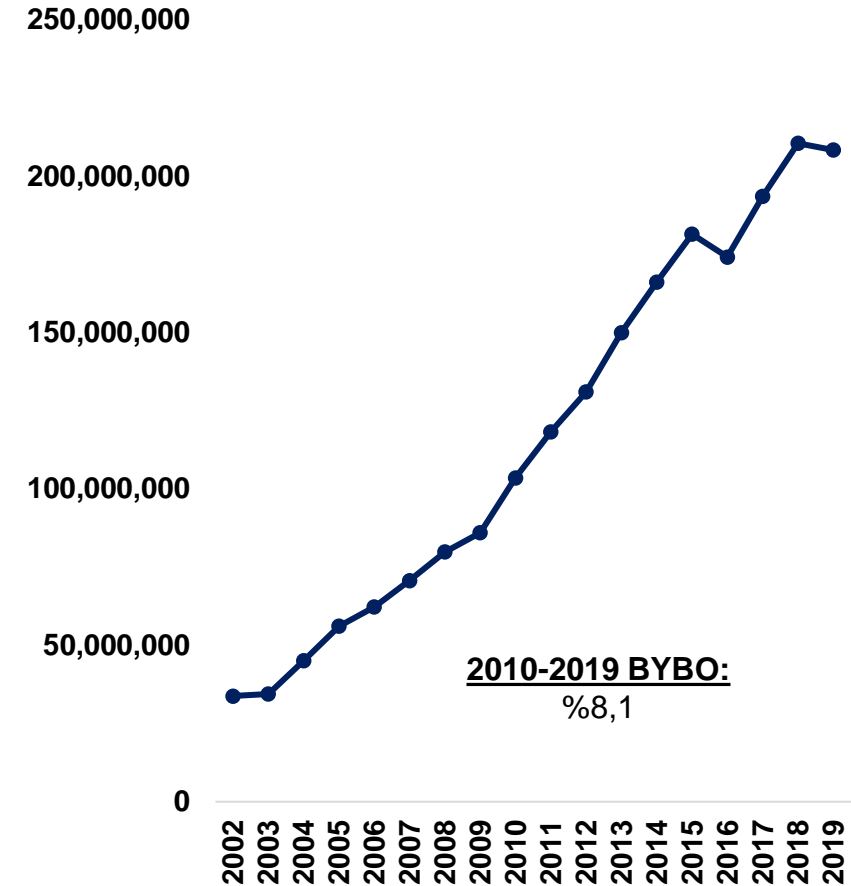
Yabancı şirketlerin bir kısmı (ör: Azur Air) yurt dışı merkezli olup Türk şirkettir.

Yerel Pazar Analizi

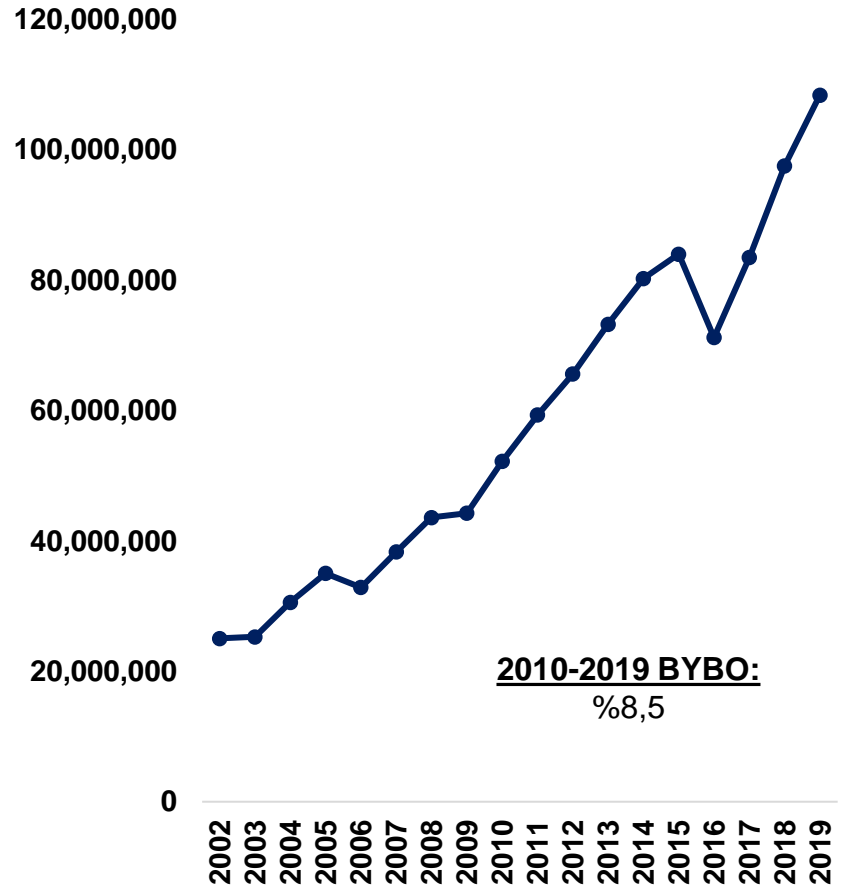
Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Türkiye'nin havayolu yolcu sayısı ise son 10 senede %8'in üzerinde bir BYBO göstermiştir **ve uluslararası yolcu sayısı yurt içi üzerinde büyümüştür. Yurt dışı toplam yolcunun %50'sini oluşturmaktadır.**

Türkiye havayolu taşımacılığı gelişimi
Yolcu



Türkiye dış hatlar yolcu gelişimi
Yolcu



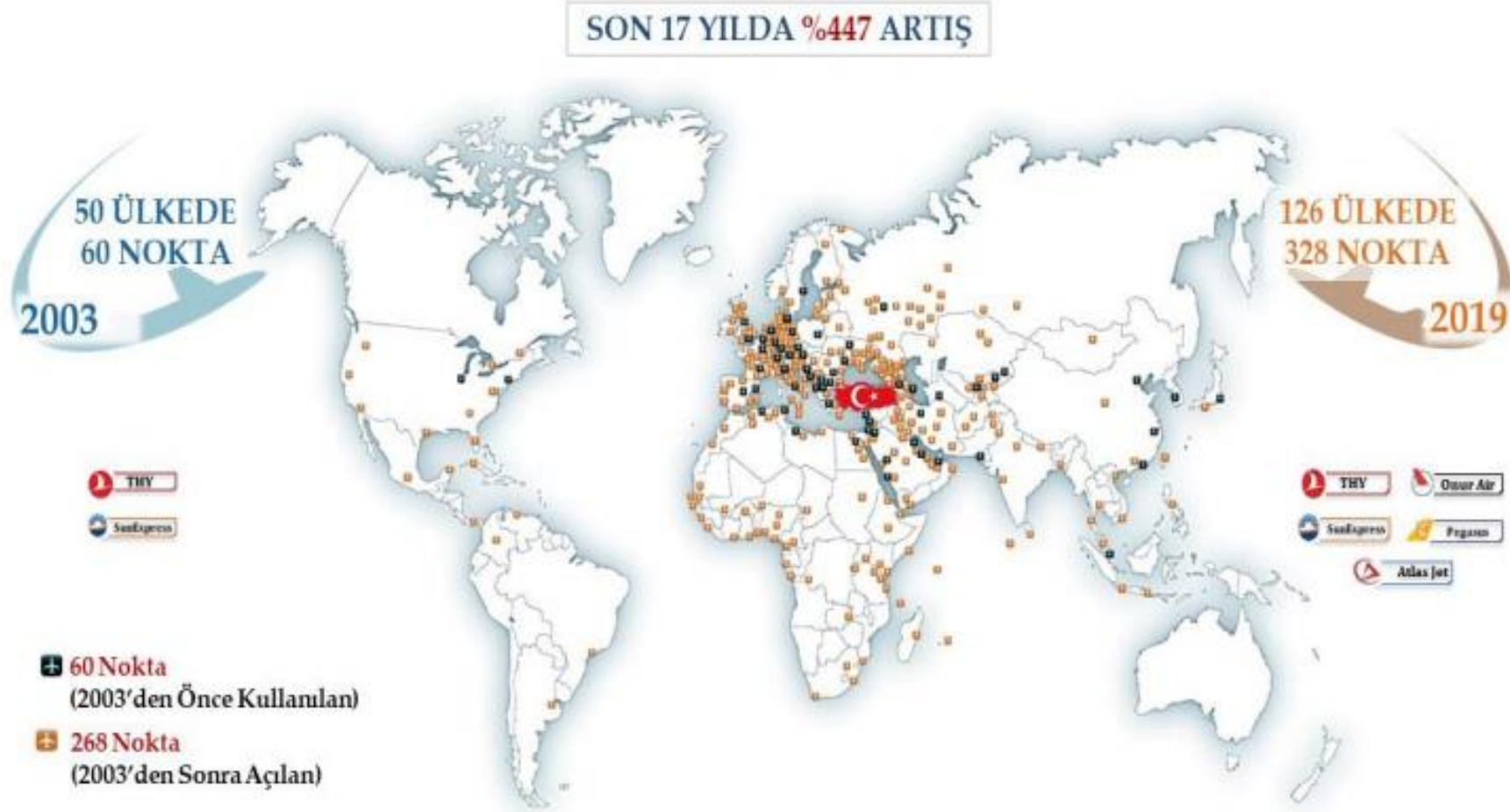
Türkiye havayolu seferlerinde ilk 5 ülke

Havayolu ile seyahat	
Sıra	Ülke
1	Almanya
2	Rusya
3	İngiltere
4	Ukrayna
5	Suudi Arabistan

Yerel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

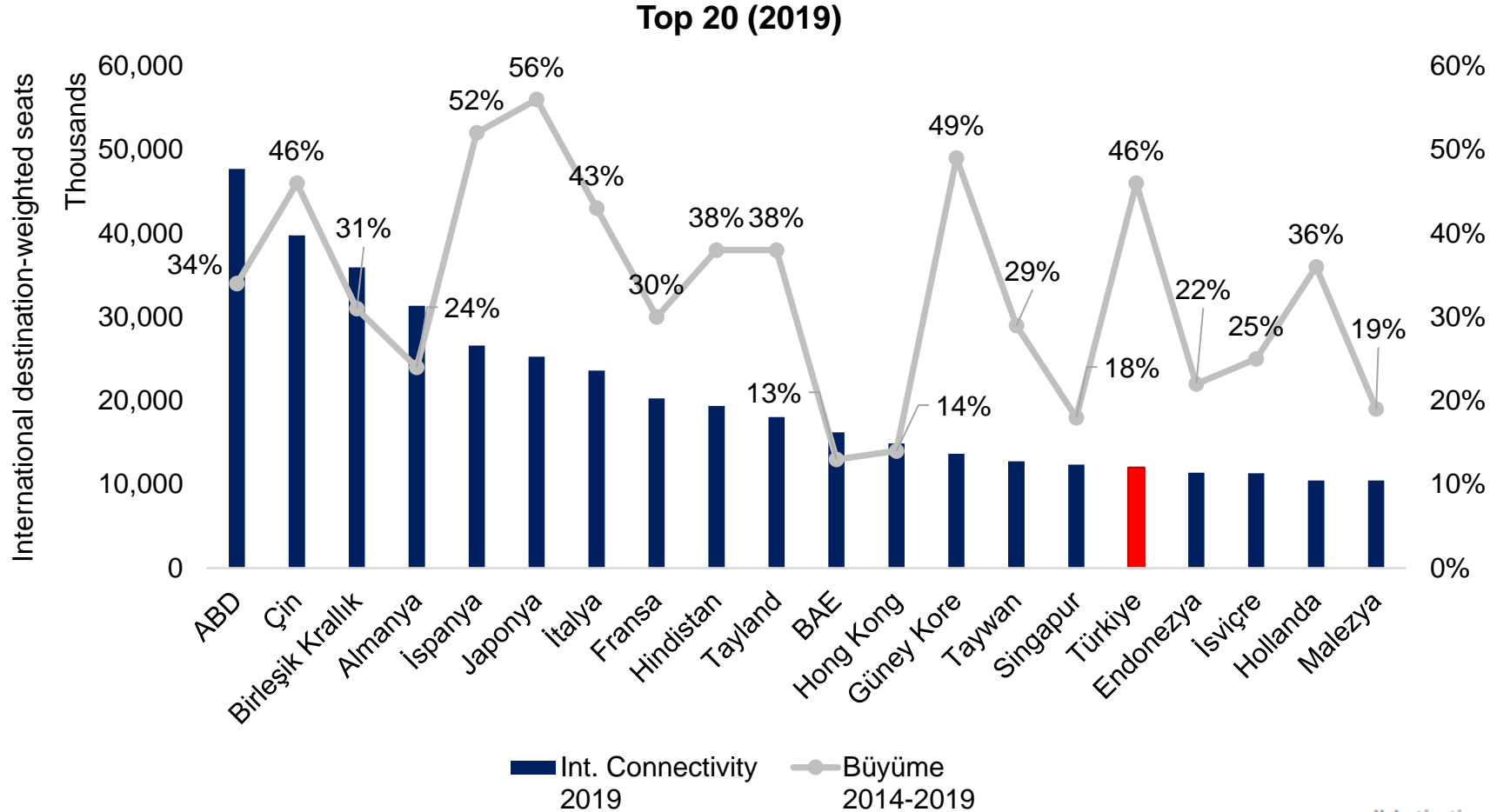
Türkiye uçuş noktası açısından son 17 yılda ciddi bir büyüme kaydetmiştir. **2003 yılında 50 ülkede toplam 60 noktaya uçuş yapılırken 2019 yılı itibariyle 126 ülkede 328 noktaya uçuş yapılmaktadır.**



Yerel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

IATA'nın Uluslararası Connectivity Index raporlamasında son 5 yılda en yüksek büyümeyi %56 ile Japonya yaparken **Türkiye de %46 oranında bir büyüme kaydetmiştir.**



Türkiye son 5 yılda uluslararası bağlantı oranını %46 oranında artırmış, Dünya'da 16., Avrupa'da ise 6.sıraya yükselmiştir.

THY Dünya'nın en çok ülkeye uçuş yapan havayolu şirketi olmasına rağmen hesaplamalarda uçuş sıklığı da dikkate alındığında Türkiye Birleşik Krallık, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa'nın ardından Avrupa'da 6.sıradadır.

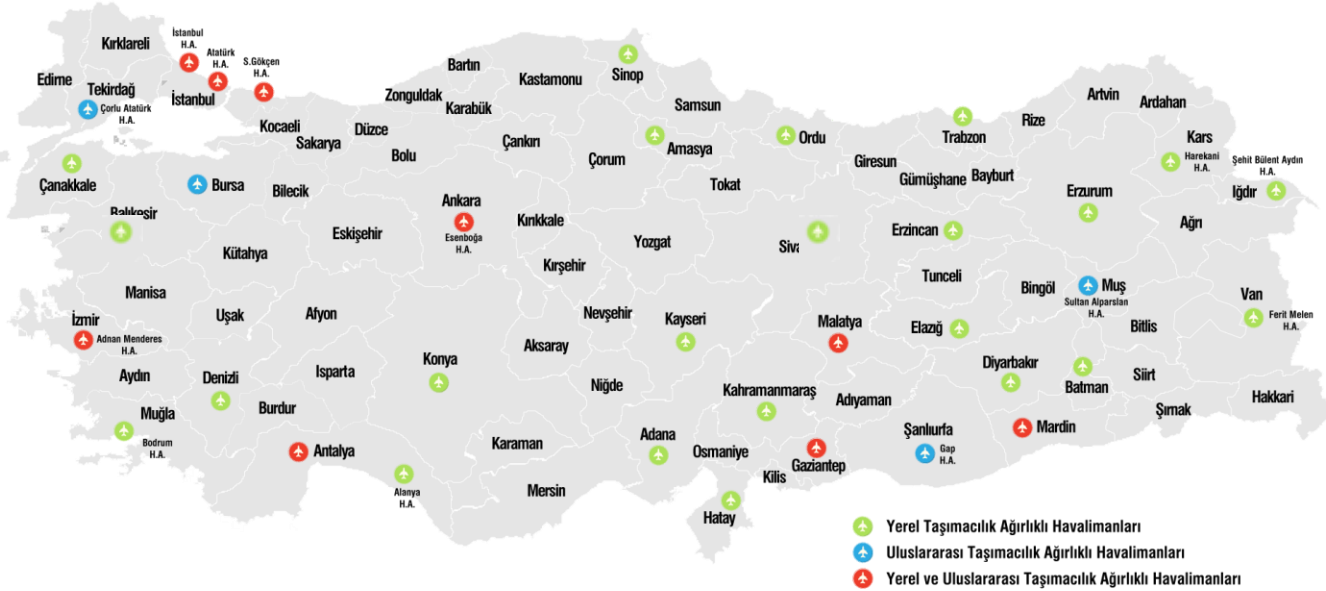
Uçuş bağlantılarının artırılması, özellikle uzun rotalarda olmak üzere Türkiye'nin bu sektördeki ihracatına da olumlu yansıtacaktır.

Yerel Pazar Analizi

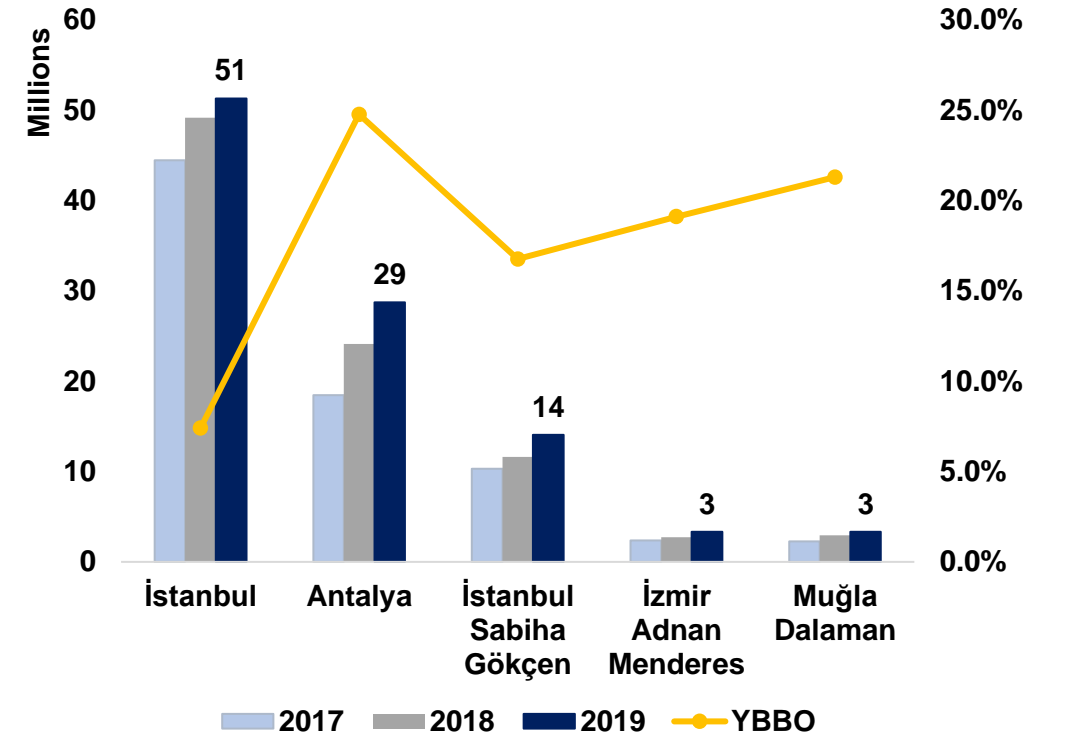
Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Türkiye’de 2019 yılında 47 havalimanında dış hat seferleri düzenlenmiştir. Bu 47 havalimanınının 9 tanesinde 500.000 üzerinde yolcu taşınmıştır. Antalya Havalimanı 2017-2019 arasında yaklaşık %25 YBBO ile en yüksek büyümeyi göstermiştir.

Türkiye’deki Aktif Havalimanları



Türkiye dış hat yolcu taşımacılığında ilk 5 havalimanı Yolcu ve 2017-19 büyüme %



Yerel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

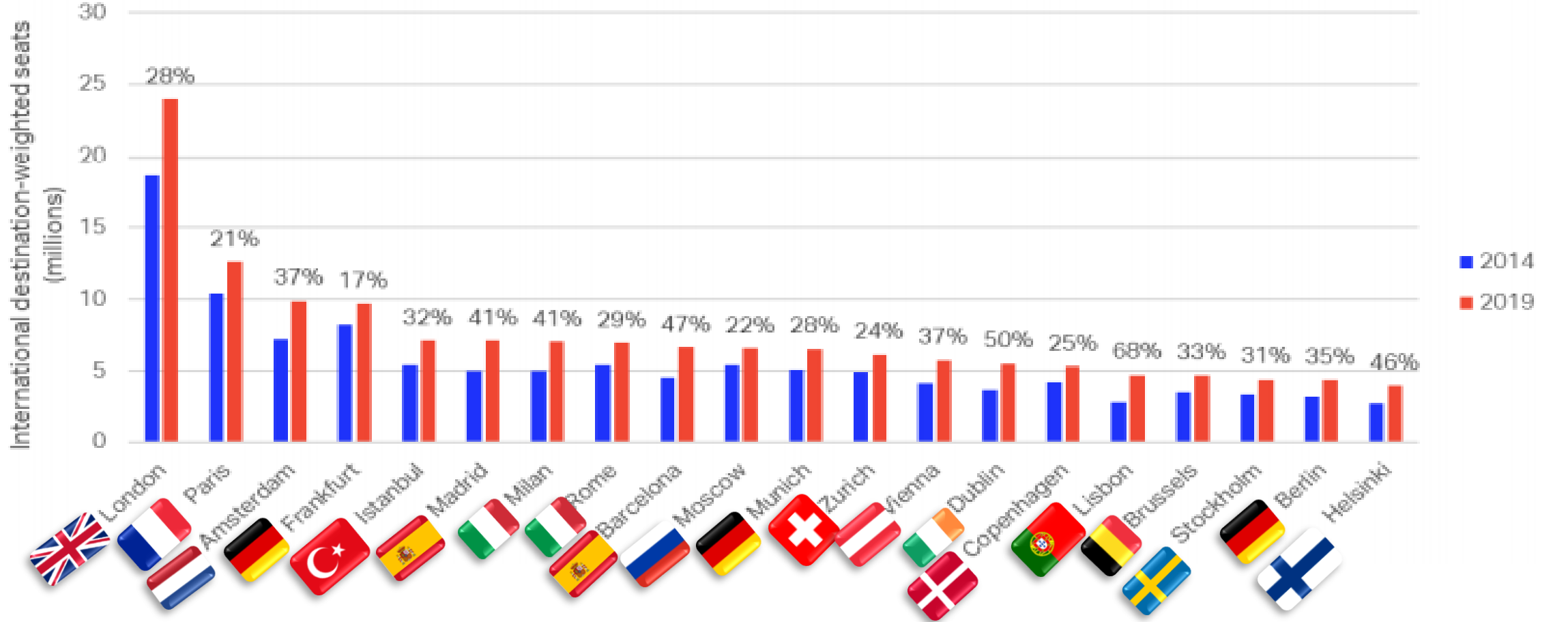
Uluslararası havayolu yolcu taşımacılığı açısından İstanbul Havalimanı'nın son 5 yıldır 10.sıradaki yerini koruduğu görülmektedir.

Dünya uluslararası hava yolları yolcu taşımacılığında öne çıkan havalimanları Yolcu

2015 Sıra	2019 Sıra	City (Airport)	2015	2019	2015 Sıra	2019 Sıra	City (Airport)	2015	2019
1	1	DUBAI, AE (DXB)	77,453,466	86,328,896	11	10	TAIPEI, TW (TPE)	38,103,889	48,360,290
2	2	LONDON, GB (LHR)	69,816,491	76,043,973	14	11	MADRID, SP (MAD)	33,787,171	44,917,756
5	3	AMSTERDAM, NL (AMS)	58,245,545	71,679,691	13	12	KUALA LUMPUR, MY (KUL)	34,434,015	44,854,685
3	4	HONG KONG, HK (HKG)	68,139,897	71,287,552	12	13	LONDON, GB (LGW)	36,667,769	43,123,851
8	5	INCHEON, KR (ICN)	48,720,319	70,578,050	16	15	DOHA, QA (DOH)	30,906,303	38,786,566
4	6	PARIS, FR (CDG)	60,369,798	69,823,084	19	16	BARCELONA, SP (BCN)	29,077,820	38,630,785
6	7	SINGAPORE, SG (SIN)	54,835,000	67,601,000	15	17	MUNICH, DE (MUH)	31,313,329	38,309,112
7	8	FRANKFURT, DE (FRA)	53,994,154	63,067,739	17	18	TOKYO, JP (NRT)	30,547,564	36,645,448
9	9	BANGKOK, TH (BKK)	43,251,807	52,933,565	18	19	NEW YORK, US (JFK)	30,017,244	34,317,281
10	10	ISTANBUL, TR (IST)	42,302,859	51,311,180	23	20	DUBLIN, IR (DUB)	24,876,506	32,572,741

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

IATA'nın şehir bazlı International Connectivity Index raporlamasında Avrupa'daki şehirlere bakıldığında **İstanbul'un Londra, Paris, Amsterdam ve Frankfurt'un ardından 5.sırada olduğu görülmektedir.**



Yerel Pazar Analizi

Sektördeki Oyuncular

Türkiye'deki havayolu şirketlerine bakıldığında 4 şirketin öne çıktığı görülmektedir.



(2020 verileri)

Yolcu Uçağı Sayısı	323	93	58	23
Yolcu Hacmi (Milyon)	74.2	29.9	10.9	3.4
Dış Hat Yolcu Hacmi (Milyon)	44	13.9	6.1	2.3
Uçuş Ülke, Şehir Sayısı	127 - 320	43 - 110	21 - 60	6 - 13
Uçuş Nokta Sayısı	325	113	60	13

Yerel Pazar Analizi

Türk Hava Yolları

THY 2021 yılı itibariyle 127 ülkede, 320 şehirde 325 havalimanına uçuş yaparak **Dünya'nın en geniş uçuş ağına sahip havayolu şirketi olarak öne çıkmaktadır.**



Avrupa
43 Ülke
116 Şehir
118 Havalimanı



Uzak Doğu
22 Ülke
39 Şehir
40 Havalimanı



Orta Doğu
14 Ülke
86 Şehir
88 Havalimanı



Afrika
39 Ülke
60 Şehir
60 Havalimanı



Amerika
9 Ülke
19 Şehir
19 Havalimanı



Toplam
127 Ülke
320 Şehir
325 Havalimanı

2019-2020 verileri	Türk Menşeli Tüm HY Şirketleri	Türk Hava Yolları
Yolcu Uçağı (2020)	523	323
Koltuk Kapasitesi (2020)	105,336	66,402
Taşınan Yolcu (Dış Hat) (2019)	72.4 Milyon	43.8 Milyon
Ücretli Yolcu Km (2019)	202,174 Milyon	153,186 Milyon

İçindekiler

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Küresel Trendler ve Eğilimler

Yerel Pazar Analizi

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Sektör Stratejisi

Hedef Pazarlar

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Yolcu Taşımacılığında Öne Çıkan Ülkeler

- ABD – Avrupa ve ABD – Orta Doğu uçuşlarında aktarma ülkesi
- Dünyanın en büyük finans merkezlerinden biri (Frankfurt)
- IATA Connectivity Index'te Avrupa'da 2., Dünya'da 4.ülke



Almanya



İngiltere

- Dünyanın en büyük finans merkezlerinden biri (Londra)
- IATA Connectivity Index'te Avrupa'da 1., Dünya'da 3.ülke
- Dünya'daki en yoğun havalimanı şehri (Londra)
- Uluslararası yolcu hacminde en yoğun 2.havalimanı Londra Heathrow Havalimanı

- Uzun rotalarda uçuş imkanı
- Uluslararası yolcu hacminde en yoğun havalimanı Dubai Havalimanı
- 5 kıtayı (yaklaşık 4 milyarlık nüfusu) birbirine bağlamak için cazip konum
- Düşük yakıt ve işçi maliyetleri, yüksek kar



BAE
(Dubai)



Katar

- Ultra modern havalimanı ile maksimum yolcu konforu
- Uzun rotalarda uçuş imkanı ve aktarma merkezi
- Etkin pazarlama faaliyetleri
- Uluslararası hava gösterilerinde sponsorluk
- Bağımsız anketlerde dünyanın en iyi havayolu Qatar Airways

- Dünyanın en yeşil, en iyi bölgesel ve domestic havalimanları
- En iyi havalimanı çalışanı, en iyi bagaj teslimi, en iyi yemek
- Dünyanın en dakik havalimanları
- Etkin halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyetleri
- Tokyo, Londra ve New York'tan sonra dünyadaki en yoğun 3.havalimanı şehri



Japonya










Singapur

- Pek çok kez Dünyanın en iyi havalimanı seçilen Changi
- Londra ile Sydney'i en kısa sürede birbirine bağlaması
- Singapur – NY ve Singapur - LA gibi dünyanın en uzun aktarmasız ticari uçuşlarından ikisi de dahil olmak üzere, Trans-Pasifik rotaları
- Sektör ortalamasının iki katı süresince kabin ekibi eğitimi
- Popüler ve yeni keşfedilen destinasyonlarla bağlantı

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Yolcu Taşımacılığında Öne Çıkan Ülkeler

Yolcu taşımacılığına ülke özelinde bakıldığında Avrupa'da Birleşik Krallık ve Almanya'nın baskınlığı, Orta Doğu'da BAE ve Katar'ın hızlı büyümesi, Uzak Doğu'da ise Skytrax anketlerinde zirvede yer alan Japonya ve Singapur öne çıkmaktadır.

	RPK (Milyon)	Ülkedeki Başlıca Havalimanları ve Uluslararası Yolcu Hacmi	Skytrax Kategorilerinde Yer Alan Havalimanları	Uçak Filosu ve Ortalama Yaş	Bayrak Taşıyıcısı ve RPK
 Birleşik Krallık	344,952	London Heathrow Airport 76 Milyon	London Heathrow Airport (7 farklı kategoride)	963 - 13.1	British Airways 155.6 Milyon
 Almanya	250,462	Frankfurt Airport 63 Milyon	4 farklı havalimanı ile 10 kategoride	966 - 14.2	Lufthansa 168.1 Milyon
 BAE	412,276	Dubai Int. Airport 86.3 Milyon	Dubai Airport (2 farklı kategoride)	552 - 8	Emirates 288.1 Milyon
 Katar	172,589	Doha Hamad Airport 30 Milyon	Doha Hamad Airport (7 farklı kategoride)	256 - 7.2	Qatar Airways 170.5 Milyon
 Japonya	204,188	Tokyo Narita Airport 36.6 Milyon	7 farklı havalimanı ile 16 kategoride	757 - 9.3	Japan Airlines 62.5 Milyon
 Singapur	155,409	Singapore Changi Airport 67 Milyon	Singapore Changi Airport (13 farklı kategoride)	245 - 7.8	Singapore Airlines 104.1 Milyon
 Türkiye	202,174	İstanbul Havalimanı 51.3 Milyon	-	554 - 9	Turkish Airlines 153.1 Milyon

Almanya

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Almanya

Almanya dünyanın önde gelen havalimanları ve havayolu şirketleriyle yolcu taşımacılığı sektörünün en önemli ülkelerinden biridir.

Genel Bilgiler

Başkent: Berlin
Nüfus: 81,9 milyon
Alan: 3349.360 km²
GSYH: 3.8 Trilyon \$
KBMG: 46.445 \$

Hava yolu yolcu taşımacılığı

En büyük havalimanları ve hacimleri:

- Frankfurt - 63 milyon uluslararası yolcu (8. sıra)
- Munich - 38 milyon uluslararası yolcu (17. sıra)

Bayrak Taşıyıcı:

- Lufthansa (168.1 Milyon RPK – 2019 Şirket)

- IATA Connectiviy Index'te Almanya Dünya'da 4., Avrupa'da 2.ülke konumunda.
- Bu konumuna hizmet edecek şekilde Frankfurt, Berlin ve Münich havalimanları Avrupa'nın bağlantısı en yüksek ilk 20 havalimanı arasında yer almaktadır.

Lufthansa Group

- Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines gibi üst segment hava yolu şirketleri
- Eurowings – Düşük Maliyetli Taşıyıcı
- Edelweiss – Charter uçuşlar
- Air Dolomoti – Almanya – İtalya arası uçuşlar
- Sun Express – THY & Lufthansa ortaklığı

Üst segment taşıyıcılar, düşük maliyetli taşıyıcılar ve bölgesel taşıyıcılar olmak üzere 3 farklı segment bir arada. Farklı segmentlerde şirketlere sahip olmanın yarattığı sinerjiden faydalanmak ve her markayı kendi dinamiklerine göre yönetmek grubun başarısının ana faktörü olarak tanımlanmaktadır.

Grubun stratejik hedefi, hizmetlerini, iş modellerini ve organizasyon yapılarını sürekli olarak karmaşık ve dinamik pazar ortamıyla uyumlu hale getirmektir. Kritik başarı faktörleri, müşteri ihtiyaçlarına tutarlı bir şekilde odaklanma, maliyetlere yakın ilgi ve sürdürülebilir iş uygulamalarıdır.

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Almanya

Almanya'nın bayrak taşıyıcısı ve dünyanın en büyük havayolu gruplarından biri olan Lufthansa, bünyesinde barındırdığı farklı havayolu markalarıyla çeşitli segmentlere hizmet vermektedir.

Lufthansa Group'un Gelişiminde Alman Devletinin Rolü

- Almanya konumu gereği dünyanın en yoğun uçak trafiğine sahip ülkelerden biridir. Bu konumun sağladığı avantajlardan da faydalanarak global markalar üretebilmişlerdir.
- Airbus'ın ortakları arasında yer alarak ve havacılık endüstrisinde teknolojik yatırımlarını da artırarak lider ülkeler arasına girmiştir.
- 1994 yılına kadar devlet firması olan Lufthansa bugün itibariyle %60'dan fazlası halka açık bir şirket olarak faaliyetlerine devam etmektedir.
- Alman hükümetinin ME3 ve Ryanair'in Almanya'da büyümesini kısıtlayan korumacı politikaları sayesinde Lufthansa büyümesini hızlandırdı ve kendi iç pazarında LCC'ler ile fiyat rekabetine girmek zorunda kalmadı.
- Almanya devleti 2020 yılında grubu pandeminin etkilerinden kurtarmak adına 9 Milyar Euro'luk bir kurtarma paketi sağladı bu paket karşılığında grubun %20 hisselerini geri aldı.



Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Almanya

Frankfurt Havalimanı, 80.000'in üstünde istihdamı ile Almanya'nın en büyük iş merkezidir. Havaalanı, birçok açıdan, Ren-Main bölgesi ve ötesi için önemli bir iş merkezi konumundadır.

- Frankfurt Havalimanı, Almanya'nın beşinci büyük şehri ve dünyanın önde gelen finans merkezlerinden biri olan Frankfurt'ta bulunan büyük bir uluslararası havalimanıdır.
- Fraport tarafından işletilmektedir ve Lufthansa CityLine ve Lufthansa Cargo'nun yanı sıra Condor ve AeroLogic dahil olmak üzere Lufthansa için ana merkez olarak hizmet vermektedir.
- Frankfurt Havalimanı, Almanya'daki yolcu trafiği açısından en yoğun havalimanıdır ve ayrıca Londra – Heathrow, Paris – Charles de Gaulle ve Amsterdam Schiphol Havalimanı'ndan sonra Avrupa'nın 4. en yoğun havalimanıdır. Havalimanı, 2019 yılında 70 milyon yolcuyla, dünyanın en yoğun 15. havalimanı olmuştur. Uluslararası yolcu hacminde Avrupa'nın 4., dünyanın 8. en yoğun havalimanıdır.
- Frankfurt Havalimanı, 98 havayolu şirketiyle 98 ülkede 5 kıtada 300'den fazla destinasyonla direkt bağlantılıdır.

Havalimanı – Şehir Bağlantısı

Frankfurt Havalimanı, kapsamlı bir ulaşım ağına sahip olduğu için araba, taksi, tren veya otobüsle kolayca erişilebilir.

Frankfurt Havaalanı, kendi tren istasyonu ile Avrupa yüksek hızlı demiryolu ağına entegre edilmiştir

Havalimanı, doğrudan Avrupa'nın trafik açısından en zengin otoyol kavşağında yer alır ve doğrudan S-Bahn ve Şehirlerarası bağlantılara sahiptir.

Aldığı Bazı Ödüller

Avrupa'nın en iyi havalimanı (1998,1999,2000,2003) – World Travel Awards

En iyi uluslararası havalimanı – Hava Kargoda Mükemmellik Ödülü (2017) – STAT Trade Times



Birleşik Krallık

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Birleşik Krallık

BK, son zamanlarda gündeme daha çok Brexit ile gelse de gerek Londra'nın uluslararası yolcu taşımacılığındaki önemi gerekse bayrak taşıyıcısı British Airways'ın güçlü konumu nedeniyle sektörün önemli ülkelerinden biridir.

Genel Bilgiler

Başkent: Londra
Nüfus: 67.8 milyon
Alan: 130.279 km²
GSYH: 2.8 Trilyon \$
KBMG: 42.330 \$

Hava yolu yolcu taşımacılığı

En büyük havalimanları ve uluslararası yolcu hacimleri:

- London Heathrow Havalimanı: 76 Milyon (2.sıra)

Bayrak Taşıyıcı:
 British Airways (155.6 Milyon RPK – 2019 Şirket)

- IATA Connectiviy Index'te BK Dünya'da 3., Avrupa'da 1.ülke konumunda.
- Bu konumuna hizmet edecek şekilde Londra Avrupa'nın bağlantısı en yüksek şehridir ve Heathrow Havalimanı uluslararası yolcu hacmi açısından dünyanın en yoğun ikinci havalimanıdır.

British Airways - IAG

- International Airlines Group (IAG) Ocak 2011'de British Airways ve Iberia'nın birleşmesinden sonra oluşmuştur.
- IAG, kuruluşundan bu yana BMI (2011), Vueling (2012) ve Aer Lingus (2015) gibi diğer havayollarını satın alarak operasyon ve marka portföyünü genişletti. Grup ayrıca Level markasının ve IAG ödül programı Avios'un da sahibidir.
- Grup bünyesinde üst segment ve düşük maliyetli taşıyıcılar olmak üzere iki farklı segmentte havayolu şirketi bulunmaktadır.
- Her biri kendi segmentinde liderliğe oynayan 5 havayolu şirketi, bir kargo şirketi, bir IT platformu ve perakende, seyahat ve finansal hizmetlerin yönetiminden sorumlu bir şirket olmak üzere toplam 8 şirket bulunmaktadır.

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Birleşik Krallık

Özelleştirme sonrasında müşteri deneyimi ve marka vaadine odaklanan British Airways, bugün standart olan pek çok hizmeti müşterilerine sunan ilk havayolu şirketi olmuştur.

British Airways'ın Gelişimi

- British Airways markası, trans-Atlantik uçuş markası deneyimini yeniden icat ederek hizmet segmentasyonu yapmış ve marka vaadi üzerinde çalışmıştır.
- Havaalanı içi deneyime odaklanan BA, BA salonlarını hizmet sınıflarına uyacak şekilde yeniden tasarladı. Fikir, yolculuğunuza, daha uçağa adım atmadan BA'nın misafirperverliğini deneyimleyerek başlamak ve farklı ikram seviyeleri sunan dinlenme salonları ile hizmet sınıflarını daha da farklılaştırmaktı. Dinlenme salonları, marka vaatlerinin fiziksel ifadesiydi.
- Atlantik Okyanusu'nu sık sık seyahat etmek zorunda kalan, yüksek kârlı iş amaçlı seyahat edenlere odaklanma kararı alındı. Yeni business class, first class ve Concorde class hizmetleriyle iş seyahatinde olanlar için Marka Vaatlerini tanımladı.
- “İş seyahatinde olanlar için yeni bir dünya yarattık” sloganıyla “Artan hizmet. Daha fazla konfor. Daha fazla özgürlük. Yeni Club World, First Class ve Concorde'da deneyimlemek için sizindir. İş yapmak için doğru zihin çerçevesine gelin.” şeklinde reklamlar yaparak hedef kitleye ulaşıldı.



Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Birleşik Krallık

Londra, sahip olduğu 6 farklı havalimanı ile dünyanın en yoğun havalimanı şehridir. Birleşik Krallık'ın uluslararası bağlantısının artmasına katkı sağlayan Londra Heathrow Havalimanı uluslararası yolcu hacmine göre dünyanın en yoğun 2.havalimanıdır.

- Heathrow Havalimanı, British Airways'in ana merkezidir.
- Heathrow Airports Holding (hissedarlar; Ferrovial, Katar Yatırım Otoritesi, Quebec Yatırım Fonu, Singapur Yatırım Kuruluşu, Çin Yatırım Kuruluşu, Alinda Capital, Üniversiteler emeklilik planı) tarafından işletilmektedir.
- 83 havayolu şirketinin kullandığı havalimanının, 90 ülke ve 244 farklı havalimanıyla direkt bağlantısı bulunmaktadır.
- Heathrow Havaalanı, 2019 yılında 80.9 Milyon toplam yolcu ile bu alanda Avrupa'nın 1. dünyanın ise 7. en yoğun havalimanı olmuştur. Uluslararası yolcu trafiğinde 76 Milyon uluslararası yolcu ile Avrupa'nın 1., dünyanın 2., havaalanı konumundadır.
- Heathrow 2.0 Sürdürülebilirlik Stratejisi ile İngiltere ekonomisine katma değer yaratırken çevreye verilen zararların azaltılması, sıfır karbon emisyonu vb. Hedefler belirlemiştir.

Havalimanı – Şehir Bağlantısı

Heathrow Ekspres, TfL Rail ve Londra Metrosu olmak üzere şehir-havalimanı arasında 3 farklı raylı sistem mevcuttur.

Karayoluyla ulaşım için çeşitli otobüs seferleri düzenlenmektedir. Ayrıca havalimanına ulaşım için bisiklet yolları da mevcuttur.

Aldığı Bazı Ödüller

Dünya'nın En İyi Havalimanı Terminali (Terminal 5) (2016-2019) – Skytrax
 Most Valuable Airport Brand – Brand Finance (2019)
 Dünya'nın En İyi Havalimanı Terminali (Terminal 2) (2018) – Skytrax
 Alışveriş İçin Dünya'nın En İyi Havalimanı (2016-2017-2018-2020) – Skytrax
 Batı Avrupa'nın En İyi Havalimanı (2016-2017-2018) – Skytrax



Birleşik Arap Emirlikleri

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Birleşik Arap Emirlikleri

Bayrak taşıyıcısı Emirates Airlines'ın gelişimi ve sahip olduğu coğrafi konum avantajıyla Dubai, uluslararası yolcu hacminde yıllardır zirvedeki yerini koruyor.



Genel Bilgiler

Başkent: Abu Dhabi
Nüfus: 9,2 milyon
Alan: 71.020 km²
GSYH: 421 Milyar \$
KBMG: 43.103 \$



Hava yolu yolcu taşımacılığı

En büyük havalimanları ve hacimleri:

- Dubai Int. Airport (DXB) 86.3 milyon (uluslararası yolcu, 1.sıra)

Bayrak Taşıyıcısı:

- Emirates (288.1 Milyon RPK)

Dubai Hükümetinin Rolü

- BAE hükümeti, Emirates'in girmek istediği yabancı ülkelerle ikili havacılık anlaşmaları yaparak Emirates'in yeni pazarlara girişini destekledi.
- Emirates Havayolları aynı zamanda emirlikteki Sivil Havacılık otoritesi bünyesinde üst düzeyde temsil edildi. Bu da sivil havacılık sektöründe merkezi/tek elden yönetimin sağlanması ile karar alma süreçlerini kolaylaştırarak yolcu taşımacılığı sektörünün hızla büyümesinde önemli rol oynadı.
- Hükümet, Dubai'nin cazibesini arttırmak için ciddi yatırımlar yaptı. (Burj-el-Arab, Burj Khalifa, World and Palms vb.) Bu sayede Dubai'nin gerek turizm gerek iş dünyası için önemi arttı ve artmaya devam etmektedir. Bu da bölgeye gelen turistlerin sayısını arttırdığı gibi havalimanları ve havayolu şirketlerinin trafiğine de katkı sağlamaktadır. Bugün Dubai şehri dünyanın en popüler destinasyonları arasında gelmektedir.
- Dubai hükümeti vize gereksinimlerinin çoğunu kaldırarak ve pazarlama kampanyaları başlatarak gelen turist akışlarını daha da kolaylaştırdı.
- Emirates ayrıca hava yolunun başarısına da yardımcı olan ana merkezinde Hükümet ile yaptığı anlaşmalar sayesinde düşük yakıt ücreti ve düşük gelir vergisi imkanlarından faydalandı. Bu sayede elde edilen kar şirket gelişimi için kullanıldı.

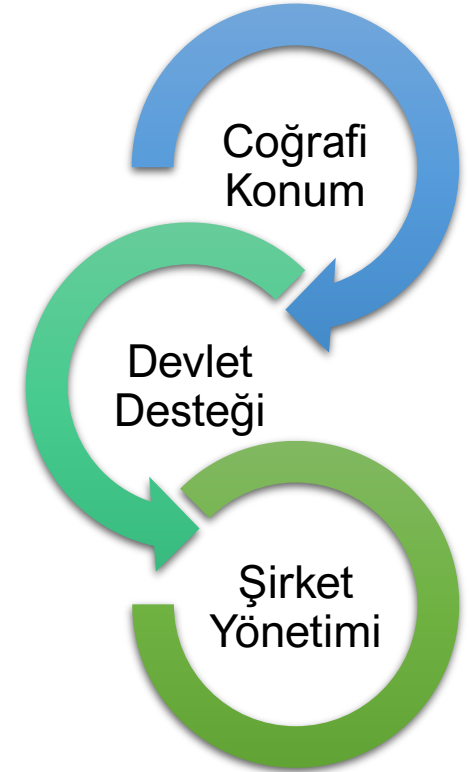
Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Birleşik Arap Emirlikleri

1985 yılında 2 uçakla faaliyete başlayan Emirates Airlines bugün hizmet kalitesi, yüksek teknolojisi ve sağladığı uzun rotalarda uçuş imkanlarıyla dünyanın en iyi havayolu şirketlerinden biridir.

Emirates Airines'ın Büyümesi

- **Coğrafi Konum Avantajı:**
 - Dubai toplam 3 milyarlık nüfusun yaşadığı bölgelere 4, 6 milyarlık nüfusun yaşadığı bölgelere 8 saatlik bir uçuş mesafesinde yer almaktadır. Bu bağlantı seçeneği, Emirates'i mümkün olduğunca çok noktaya ulaşmaya zorladı. Müşteriler için, diğer büyük taşıyıcıların zikzak bir yol sunduğu varış noktalarına bağlanmanın en hızlı yolu oldu.
- **Üreticilerle stratejik ortaklık:**
 - 20. yüzyılın sonunda Emirates'in mevcut uçak modelleri, Sao Paulo ve Los Angeles gibi önemli potansiyel pazarlara bağlanamadıkları için yalnızca 14 saate kadar olan mesafelerde uçabiliyorlardı. Uçakların menzilin artırmak için Emirates, Boeing ve Airbus'a başvurdu ve iki üreticiyi Dubai'nin daha uzun rotalarına daha uygun ultra uzun menzilli, geniş gövdeli uçaklar geliştirmeye zorladı. Ayrıca şirketlere satın alma garantisi verdi. Bugün filosunda en çok A380 bulunan havayolu şirketi Emirates'dir.
- **Daha Genç ve Sınırlı Sayıda Filo:**
 - Filosunu yalnızca üç türle sınırlamak, Emirates'in pilot dağıtımını daha etkin bir şekilde optimize etmesine ve uzun mesafeli uçuş noktalarına hizmet etmesine olanak sağladı. Ayrıca müşteri deneyimini standart hale getirdi.
- **Yerel Turizm Şirketleriyle Ortaklıklar:**
 - Turistleri cezbetmek ve Dubai şehrini tanıtmak için yerel turizm organizasyonlarıyla ortaklık kurdu. Turizm paketleri çöl safarileri gibi etkinlikler sunuyordu ve havayolu, rezervasyonlarını çok az veya ücretsiz olarak kısa duraklamalara izin verecek şekilde yapılandırdı.



Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Birleşik Arap Emirlikleri

Dubai Uluslararası Havalimanı kurulduğundan beri her yıl çift haneli büyüme kaydetmiş ve günümüzde uluslararası yolcu hacmi bakımından dünyanın en yoğun havalimanı olmuştur.

- Dubai Uluslararası Havaalanı'nın 3 terminali vardır. Terminal 3, taban alanı bakımından dünyanın ikinci büyük binası ve dünyanın en büyük havaalanı terminalidir.
- Dubai Uluslararası Havaalanı Emirates ve flydubai'nin Merkez üssüdür (flydubai, Dubai'deki yolcu trafiğinin %13'ünü ve uçak hareketlerinin %25'ini yöneten düşük maliyetli havayolu şirkettir).
- Dubai Uluslararası Havaalanı, yaklaşık 90.000 kişiyi istihdam etmekte, ekonomiye 26,7 milyar ABD dolarından fazla katkıda bulunmaktadır. Bu istatistikler de Dubai'nin GSYİH'sinin yaklaşık %27'sini ve Dubai'deki istihdamın %21'ini temsil ediyor.
- Uluslararası yolcu trafiğine göre dünyanın en yoğun havalimanıdır. Toplam yolcu trafiği açısından dünyanın en yoğun dördüncü, Airbus A380 ve Boeing 777 hareketlerinin en yoğun olduğu havalimanı ve uçuş başına en yüksek ortalama yolcu sayısına sahip havalimanıdır.
- Dubai Uluslararası Havaalanı, 79 havayolu şirketiyle 102 ülkede 220'den fazla destinasyonla direkt bağlantılıdır.

Havalimanı – Şehir Bağlantısı

Dubai Uluslararası Havalimanı, kapsamlı bir ulaşım ağına sahip olduğu için araba, taksi, tren veya otobüsle kolayca erişilebilir.

Aldığı Bazı Ödüller

Orta Doğu'nun En İyi Havalimanı (22 kez) – World Travel Awards Best Airport (Cargo – Middle East) (2013) – Air Cargo World Magazine



Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Birleşik Arap Emirlikleri

Dubai'nin gerçekleştirmiş olduğu yatırımlar neticesinde “Geleceğin Havalimanı” faaliyete geçmiştir. 2027 yılında tamamlanması hedeflenen havalimanının dünyanın en büyük havalimanlarından birisi olması beklenmektedir.

Al Maktoum International Airport (DWC)

- Dubai World Central olarak da bilinen Al Maktoum International Airport, Jebel Ali'de, 27 Haziran 2010'da açılan uluslararası bir havalimanı ve lojistik kompleksidir.
- Şehrin güneyinde, hızla büyüyen “yeni Dubai” bölgelerinin yakınında inşa edilen DWC, bütün bir havalimanı şehrinin kalbinde yer almaktadır.
- Havalimanı 27 Haziran 2010 tarihinde kargo işlemleri için açılmış ve ardından 2013 Ekim ayında yolcu uçuşları yapılmıştır.
- Tamamlandığında (hedef tarih 2027), yılda 160 milyondan fazla yolcu kapasiteli dünyanın en büyük küresel ağ geçidi olması beklenmektedir. Ayrıca, 12 milyon ton yük için çok modlu bir lojistik merkez olarak hizmet verecek.
- Havalimanı, Dubai Lojistik Şehri (DLC), Ticari Şehir, Konut Şehri, Havacılık Şehri ve Golf Şehri'ni içeren altı kümelenmiş bölgenin kalbini oluşturuyor.

Havaalanı şunları içerecektir:

- İki lüks tesis dahil olmak üzere üç yolcu terminali; biri Emirates'e, ikincisi diğer taşıyıcılara, üçüncüsü ise düşük maliyetli taşıyıcılara ayrılmış
- Çoklu salonlar
- Yönetici ve kraliyet jet merkezleri
- Oteller ve alışveriş merkezleri
- Destek ve bakım tesisleri
- Al Maktoum Uluslararası Havaalanı, önerilen yüksek hızlı ekspres raylı sistemle mevcut Dubai Uluslararası Havalimanı'na bağlanacak ve Dubai Metrosu ve özel bir Dubai World Central hafif demiryolu ile hizmet verecek.



Katar

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Katar

Stratejik konumu, uzun rotalarda uçuş imkanı sağlaması ve güçlü bağlantıları ile havayolu taşımacılığı açısından Orta Doğu'nun önemli ülkeleri arasında gelmektedir.



Genel Bilgiler

Başkent: Doha
Nüfus: 2.660.788
Alan: 11.586 km²
GSYH: 189.706 Milyar \$
KBMG: 66.202 \$



Hava yolu yolcu taşımacılığı

En büyük havalimanları ve hacimleri:

- Hamad Airport – 38.8 milyon yolcu (uluslararası yolcu)

Bayrak Taşıyıcı:

Qatar Airways (170.5 Milyon RPK – 2019)

Katar Hükümetinin Rolü

- Ulusal bir havayolu şirketi geliştirmek için yetkin bir ekip kuruldu.
- Katar Havayolları aynı zamanda ülkenin Sivil Havacılık otoritesi bünyesinde üst düzeyde temsil edildi. Bu da sivil havacılık sektöründe merkezi/tek elden yönetimin sağlanması ile karar alma süreçlerini kolaylaştırarak yolcu taşımacılığı sektörünün hızla büyümesinde önemli rol oynadı.
- Havayolu şirketinin gelişimine katkı sağlamak için ultra lüks bir havalimanı inşaa edildi.
- Katar'ın gelen turist bakımından yüksek hacimlere sahip olmamasından ötürü transit yolculara odaklandı ve bu yolculara ise kısa süreli vizesiz giriş imkanları sağlandı.
- Tek bir havayolu şirketinin gelişimine odaklandı.
- Zor zamanlarda finansman desteği sağlandı.

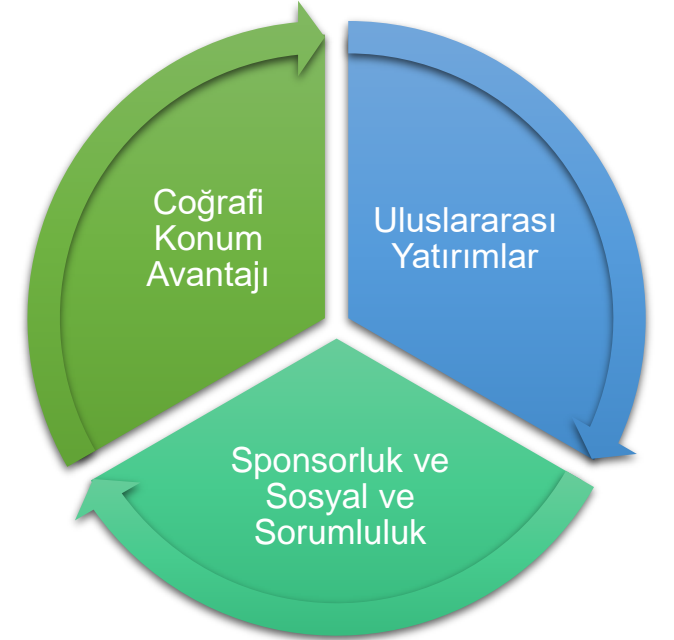
Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Katar

1994 yılında faaliyete başlayan Qatar Airways, Katar Devleti'nin bayrak taşıyıcısı olarak her yıl gelişim gösterdi ve bugün dünyanın en iyi havayolu şirketleri arasındaki yerini aldı.

Qatar Airways'ın Gelişimi

- **Coğrafi Konum Avantajı:**
 - Katar coğrafi konumu nedeniyle Doğu-Batı arasındaki en iyi bağlantı noktalarından biri olma avantajına sahip. Bu alanda Etihad ve Emirates Havayollarıyla rekabet ediyor. Hamad havalimanına gelen yolcuların %90'ından fazlası transit yolcu statüsünde.
- **Müşteri Deneyimi:**
 - Müşterilere olağanüstü bir uçuş deneyimi sunmayı amaçlayan tüketici merkezli bir model geliştirdi ve sürdürdü. Üstün konfor, uçak içi hizmet ve eğlence havayolunun uçuş deneyimini karakterize eder.
- **Uluslararası Yatırımlar:**
 - IAG (Iberia ve British Airways'ın çatı kuruluşu), LATAM Airlines, Cathay Pacific, Airlitalia, China Southern Airlines gibi havayolu kuruluşlarından hisse satın alarak Afrika hariç tüm kıtalarda genişleme yatırımlarıyla o bölgelerdeki nüfusunu arttırdı. Ek olarak uzak doğuda IndiGo ve Malaysian Airlines ile ortaklıklar kurdu.
- **Sponsorluklar ve Sosyal Sorumluluk:**
 - 2012 yılında Qatar Airways, Educate a Child (EAC) ile dünya çapında bir ortaklık yaptı. EAC, Katar'dan dünyanın farklı yerlerinde 61 milyon okula gitmeyen çocuğa destek olmak için başlatılan küresel bir eğitim programıdır. Bu program ve diğerleri, Havayolunun uluslararası itibarını artırdı.
 - Sponsorluk anlamında göğüs reklamı kabul etmeyen Barcelona futbol kulübünün ilk ticari göğüs sponsoru oldu. Ek olarak Asya'da iki lige sponsor oldu. Bu şekilde markanın küresel tüketici tanınırlığına katkı sağladı.



Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Katar

Hamad Uluslararası Havalimanı, Katar eyaletindeki tek uluslararası havalimanıdır. Başkent Doha'nın güneyinde bulunur ve Katar'ın ana havalimanı olarak eski Doha Uluslararası Havalimanı'nın yerini almıştır.

- 2014 yılından beri faaliyettedir ve Katar Sivil Havacılık Otoritesi tarafından işletilmektedir. Qatar Airways'ın merkezi konumundadır. Bu iki kuruluş, bölgenin havacılık sektöründeki diğer önemli oyuncularını da içeren Qatar Airways Group'un bir parçasıdır.
- 1 terminal bulunmaktadır. 600.000 metrekarelik bu yolcu terminali, Katar'ın en büyük binasıdır.
- Küçük çocuklarla seyahat eden yolcuların rahatlığı için, terminal genelinde 500'den fazla ücretsiz bebek arabası mevcuttur.
- Havalimanına gelen yolcu sayısı 2019'da 38,8 milyon olmuştur.
- Hamad Havalimanı, 35 havayolu şirketiyle 75 ülkede 160'dan fazla destinasyonla direkt bağlantılıdır.
- Havaalanının yanında, serbest ticaret bölgesi, ofis ve iş parkı, oteller ve bir alışveriş merkezi gibi gelecekteki ticari geliştirme fırsatları ile bir "Airport City" için 100 hektarlık bir alan ayrılmıştır.
- İki aşamalı yatırım planları tamamlandığında (2023 sonlarına doğru) havalimanının yıllık yolcu kapasitesinin 53 milyonun üstüne çıkması bekleniyor.

Havalimanı – Şehir Bağlantısı

Hamad Uluslararası Havalimanı Katar Metrosuyla direkt bağlantılıdır. Haftanın 7 günü sık sık metro seferleri mevcuttur. Metronun dışında karayoluyla ulaşım için otobüs ve taksi imkanları da vardır.

Aldığı Bazı Ödüller

Dünya'nın en iyi havalimanları listesinde 3. (2020) – Skytrax
 Dünya'nın en iyi transit havalimanları listesinde 3. (2020) – Skytrax
 Dünya'nın en temiz havalimanları listesinde 5. (2020) – Skytrax
 Dünya'nın en iyi alışveriş & yeme-içme hizmetleri listelerinde ilk 10'da (2020) - Skytrax



Singapur

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Singapur

İş yapma kolaylığı, stratejik konumu ve güçlü bağlantıları ile Asya bölgesinin önemli bir deniz yolu ve havayolu lojistik üssüdür.



Genel Bilgiler

Başkent: Singapur
Nüfus: 5,6 milyon
Alan: 709 km²
GSYH: 372 Milyar \$
KBMG: 65.233 \$



Hava yolu yolcu taşımacılığı

En büyük havalimanları ve hacimleri:

- Changi Airport – 67.6 milyon yolcu (uluslararası yolcu, 7.sıra)

Bayrak Taşıyıcı:

Singapore Airlines (104.1 Milyon RPK – 2019)

- Singapore Airlines Group, havayoluyla ilgili birçok yan kuruluş da dahil olmak üzere 20'den fazla yan kuruluşu sahiptir. SIA Engineering Company, Boeing ve Rolls-Royce dahil olmak üzere 27 ortak girişim portföyüyle dokuz ülkede bakım, onarım ve revizyon işlerini yürütmektedir.

Singapore Airlines'ın Gelişimi

- Singapur Havayolları hizmet verecek iç hatlar olmadığı için, uluslararası havayolları ile güzergah, havalimanlarına erişim, uçuş slot ve iniş haklarını güvence altına almaya odaklandı.
- Ek olarak, yurt içi seyahat pazarlarının ihtiyaçlarına hizmet ederek yola çıkan diğer birçok taşıyıcının aksine, uluslararası seyahat edenlerden ve uluslararası seyahat etmesi gereken yerlilerden oluşan bir müşteri tabanını çekmek zorundaydı.
- Çoğu devlet kuruluşunun aksine Singapur Havayolları başlangıçtan itibaren yoğun bir rekabete maruz kaldı ve bu zorlu başlangıç, rekabet için itici bir ruh yarattı.
- Bu faktörler o zamandan beri SIA organizasyonu içinde hüküm sürdü ve bu durum marka gelişimi için havayoluna çok iyi hizmet etti.
- Singapur Havayolları'nın merkez üssü olan ve pek çok uluslararası ödüle sahip Changi Havalimanı'nın Singapur Havayolları'nın gelişiminde katkısı yüksektir.

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Singapur

Kurulduğu günden beri markalaşmaya ve yüksek hizmet standartlarına önem veren Singapore Airlines (SIA), üstün teknolojisi, müşterilere sunduğu yenilikçi hizmetler ve işlettiği uzun rotalarda sektör ortalamasının altında bağlantı sunmasıyla öncü ve lider havayolu şirketlerinden biridir.

- SIA uçakları her zaman daha yeni modellerle değiştirmiştir. 2010 yılında, SIA uçaklarının ortalama yaşı, 160 aylık sektör ortalamasına kıyasla 74 aydı. SIA uçakları, rakip uçaklara göre yerde daha az zaman harcar. En yeni uçakları kullanmak aynı zamanda eski uçaklara göre daha iyi yakıt verimliliği sağlar.
- Havayoluna talebin azaldığı dönemde pek çok havayolu şirketi fiyatları düşürürken SIA fiyat indirimine gitmeyip uçuş sayılarını azalttı. Bu da kar marjında bir kaybın olmasını önledi.
- Markalaşma ve tanıtım çabaları, uçakları ve hizmetleri vurgulayan diğer birçok havayolunun aksine, esas olarak uçuş ekibi etrafında dönmüştür. Özellikle, “Singapore Girl” olarak bilinen kadın uçuş görevlilerinin tanıtımı oldukça başarılı olmuştur ve havayolunun reklam ve yayınlarının çoğunda ortak bir özellik haline gelmiştir. Bu kabin ekibi, havayolunun özen, nezaket, sıcaklık ve benzersiz bir hizmet sunmadaki verimliliğini temsil etmek için kullanılıyor.
- Tüm kabin ve uçuş ekibinin eğitim programları sektör ortalamalarından çok daha uzun süreli verildi.
- Çeşitli videolar ile “Singapore Girl” reklamlarda kullanıldı. Bu kısa videolar aracılığıyla Singapur Havayolları, müşterilerinin kendilerini evlerinde hissetmelerini sağlamak için gittikleri mesafeleri resmetmeyi başardı.
- Singapore Airlines “Big Mac” lakaplı Airbus A380 uçağını ilk kullanan havayolu şirkettir. Dünyanın en uzun aktarmasız rotaları olan Singapur – New York ve Singapur – Los Angeles rotalarını işletmektedir.



Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Singapur

Singapur Changi Havalimanı, bağımsız anketlerde pek çok ödül almış ve Skytrax anketlerinde 8 yıl üst üste Dünyanın En İyi Havalimanı seçilmiştir.

- Changi Havaalanı, Asya'daki en büyük ulaşım merkezlerinden biri olan büyük bir sivil havaalanıdır. Uluslararası yolcu ve kargo trafiğinde dünyanın en yoğun havalimanlarından biridir.
- Skytrax tarafından sekiz yıl üst üste Dünya'nın En İyi Havalimanı seçilmiştir ve bunu başaran ilk havalimanıdır. Aynı zamanda dünyanın en temiz, en yeşil havalimanlarından biri ve yüksek puan alan uluslararası transit havalimanlarından biri olarak değerlendirilmiştir.
- Havalimanı, Changi Airport Group tarafından işletilmektedir ve Singapore Airlines, Singapore Airlines Cargo, Scoot, Jetstar Asia Airways ve BOC Aviation'ın ana üssüdür.
- Changi Havalimanı, yolcu trafiği açısından Asya'daki en yoğun havalimanlarından biridir. Havalimanı, 2019 yılında 68.2 milyon yolcuyla, dünyanın en yoğun 18. havalimanı olmuştur. Uluslararası yolcu hacminde ise 67.6 milyon yolcu ile Asya'nın 3., dünyanın 7. en yoğun havalimanıdır.
- Changi Havalimanı, 58 havayolu şirketiyle 43 ülkede 110'dan fazla destinasyonla direkt bağlantılıdır.

Havalimanı – Şehir Bağlantısı

Şehir merkezine doğrudan bağlantı sağlayan East Coast Parkway'in havalimanına paralel olarak inşa edilmiştir.

Yolcular için terminaller arasında daha hızlı ve daha rahat transferleri kolaylaştırmak için Changi Havaalanı Skytrain insan taşıma sistemi kuruldu.

Havalimanı ve şehir merkezi arasında tren seferleri düzenli olarak yapılmaktadır. Buna ek olarak otobüs ile ulaşım da mümkündür.

Aldığı Bazı Ödüller

Toplamda 636 ödül

Dünya'nın en iyi havalimanı (2000, 2006, 2010, 2013 – 2020, 11 kez) – Skytrax

Aralarında Business Travel, Airport Council Int.'in bulunduğu kurumlar tarafından pek çok kez verilen dünyanın en iyi havalimanı ödülü.



Japonya

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Japonya

Dünya'nın en büyük ekonomilerinden biri olan Japonya'nın başketi Tokyo, Londra ve New York'tan sonra dünyanın en yoğun 3. Havalimanı Şehridir.



Genel Bilgiler

Başkent: Tokyo
Nüfus: 126,3 milyon
Alan: 377.975 km²
GSYH: 5.1 Trilyon \$
KBMG: 40.246 \$



Hava yolu yolcu taşımacılığı

En büyük havalimanları ve hacimleri:

- Tokyo Narita Airport – 36.6 milyon yolcu (uluslararası yolcu, 18.sıra)

Bayrak Taşıyıcı:

Japan Airlines (62.5 Milyon RPK – 2019)

- Japonya'nın tüm uluslararası havaalanlarının birkaç ortak noktası vardır. Her biri büyük bir şehrin yakınında yer almakta olup, özellikle Japan Rail Pass ve yerel tren sistemini kullandığınızda, yerel turistik mekanlara ve ilgi çekici yerlere kolayca erişmenizi sağlar. Ek olarak, tüm havalimanları dünyanın birçok şehrine uçuş sunmaktadır.

ANA - All Nippon Airways'in Gelişimi

- ANA 27 Aralık 1952'de kuruldu ve merkezi Tokyo, Japonya'da bulunuyor.
- ANA, aktif olarak çalışan 307 uçaktan oluşan bir filo işletmektedir. Filonun ortalama yaşı yaklaşık 8.3'dür.
- Geniş filosuna rağmen ANA sadece 101 havalimanına uçuş gerçekleştirmektedir. Bunun sebeplerinden biri bir süredir daha kazançlı olan iç pazara odaklanmasıdır. Uluslararası uçuşlarının çoğunu, neredeyse yalnızca iş yerlerine gerçekleştiriyor.
- Ağı, Çin, Kore, Güneydoğu Asya, Batı Avrupa, özellikle İngiltere, Fransa, İspanya ve Kuzey Amerika'yı kapsamaktadır. Bu sınırlı hizmetin daha yeni uçakların tanıtımı ile değişmesi beklenmektedir.
- Yurtiçi Yolcu Hizmetinde ise grup LCC'ler ile birlikte yeni talepleri karşılamaya hazırlanıyor. ANA, iki LCC, Vanilla Air ve Peach Aviation arasındaki bağı daha da güçlendirerek LCC işini orta mesafeli pazarlara genişletmeyi planlıyor.
- Şirket ayrıca, Japonya'nın yerel bölgelerinin canlanmasına katkıda bulunmak için Japonya'nın en büyük yerel ağını kullanarak Haneda havalimanının uluslararası ve yerel bağlantılarından yararlandı.

Rekabet ve İyi Uygulama Analizi

Japonya

Tokyo Haneda, Tokyo Narita, Centrair Nagoya ve Kansai Havalimanları Dünya'nın En İyi İlk 10 Havalimanı listesine sırasıyla 2,7,8 ve 10.sıradan girmişlerdir.

- Haneda Uluslararası Havalimanı Japan Airlines ve All Nippon Airways'ın ana üssüdür. Haneda Havalimanı'nın 3 yolcu terminali vardır.
- 1978'e kadar Tokyo'nun birincil havalimanıydı. 1978-2010 yılları arasında uluslararası uçuşlar Tokyo Narita Havalimanı ile yapılırken, Haneda bu süre boyunca iç hatlara ve aynı iç hatlar gibi işlem gören Seul, Singapur uçuşlarına hakim oldu.
- 2019 yılında 85 milyon yolcu elleçleyen Haneda havalimanı, Asya'nın en yoğun 3., dünyanın 5.havalimanı olmuştur (uluslararası yolcu trafiğinde Japonya'nın ana havalimanı olarak Narita Havalimanı öne çıkıyor. 2019 yılındaki uluslararası yolcu hacmi 36.6 Milyon'dur).
- Haneda ve Narita ile Tokyo, Londra ve New York'tan sonra dünyadaki en yoğun 3. "Airport City" olmuştur.
- Haneda Havalimanı 35 havayolu şirketiyle 26 ülkede 100'den fazla destinasyonla direkt bağlantılıdır.
- Narita Havalimanı 41 ülkede 110'dan fazla destinasyonla direkt bağlantılıdır.
- Haneda Havalimanı 2019 yılında uçuşların %85.6'sını vaktinde teslim ederek dünyanın en dakik havalimanı unvanını üst üste 4.kez kazanmıştır.

Havalimanı – Şehir Bağlantısı

Haneda Havalimanı'na demir ve kara yolu bağlantısı mevcuttur.

Aldığı Bazı Ödüller

- Haneda Havalimanı
- Dünya'nın En Temiz Havalimanı (2020) - Skytrax
- Dünya'nın En İyi Domestik Havalimanı (2020) – Skytrax
- Dünya'nın En İyi Halkla İlişkiler Yönetimi (2020) – Skytrax

Haneda Robotics Lab

Japan Airport Terminal Şirketi müşteri memnuniyeti için robot teknolojisinin kullanılmasının gerekli olacağına inanıyor. Bunu göz önünde bulundurarak, Japon hükümetinin "Reform 2020" projelerinin bir parçası olarak, "Haneda Robotik Laboratuvarı" kuruldu. Robot geliştiricilerine kullanıcı testleri yapmaları için fırsatlar sunmayı ve havalimanı kullanıcılarını robotlara aşına hissetmeye teşvik etmeyi amaçlanıyor.

Haneda Robotics Lab, robotik teknolojiyi Japon toplumuna ve dünyaya teşvik etmek amacıyla 2016 yılından bu yana projelerini geliştiriyor.

Bugüne kadar güvenlik/devriye, eşya teslimi ve çeviri gibi konularda çalışan robotlar geliştirilmiştir.

İçindekiler

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Küresel Trendler ve Eğilimler

Yerel Pazar Analizi

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Sektör Stratejisi

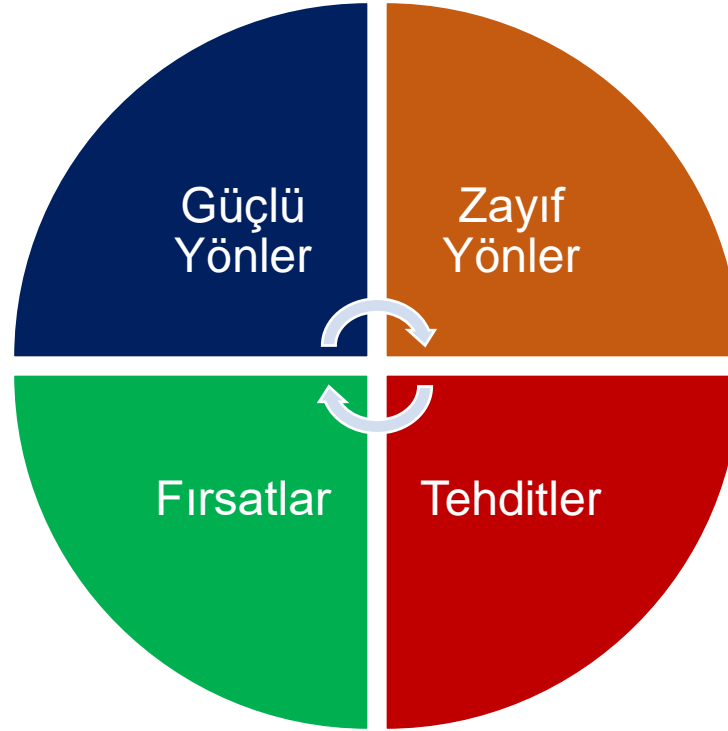
Hedef Pazarlar

Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Yolcu Taşımacılığı sektörü ile ilgili yapılan analizlerle aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- Havayolu yolcu trafiğinin yoğun olduğu bölgeler arası coğrafi konum
- Türkiye'nin turizm ülkesi olması ve dünya ticaretindeki yeri
- Bayrak taşıyıcı firmanın (THY) global bir oyuncu olması
- En çok ülkeye uçuş yapan havayolu şirketine sahip olunması (THY)
- Turquality vb markalaşma programları
- Bayrak taşıyıcı firmanın küresel havayolu işbirliği üyeliği (THY – Star Alliance)
- Güçlü yerel oyuncular olması ve ihracata katkısının yüksek olması

- İstanbul Yeni Havalimanı inşaatı ile kapasitenin artması
- Türkiye'nin turizm potansiyeli
- Yurt dışı eğitim hizmetleri, sağlık turizmi, eğlence ve kültür hizmetleri gibi sektörlerle işbirliği potansiyeli
- Bölgede hava taşımacılığına artan ilgi
- Uzak Doğudaki artan hareketliliğin Avrupa'yı Uzak Doğu'ya bağlamak için ek transit hacim yaratması
- Yeni açılım sağlanabilecek ülkelerin varlığı



- Havalimanı altyapılarındaki eksiklikler
- Havalimanı – şehir ulaşım bağlantılarındaki (metro, tren) eksiklikler
- Havalimanı sonrası müşteri deneyiminin gelişim ihtiyacı (güvenli yabancı dil bilen taksi, vb.)
- Türkiye turizminin deniz turizmine dayalı olması sebebiyle yaşanan mevsimsellik
- Bölgedeki rakiplerle kıyaslandığında uzun rotalarda uçuş imkanının kısıtlı olması
- Son yıllarda ekonomik ve sosyal göstergelerdeki dalgalanma
- Türki Cumhuriyetler, Orta Doğu ülkeleri ve bazı AB ülkeleri ile sınırlı hava ulaştırma anlaşmaları
- Sektöre ilişkin mevzuat, yönetmelik güncellenmesi vb. konularda karar alma süreçlerinde gelişim ihtiyacı

- Covid-19'un yolcu taşımacılığına olumsuz etkisi ve ülkeler arası uçuş kısıtlamaları
- Bölgedeki yeni havalimanı yatırımları (Selanik-Yunanistan, Dubai-BAE, Doha-Katar)
- Bölgedeki siyasi istikrarsızlık ve iç karışıklıklar
- Döviz kurlarındaki dalgalanma ile TL'nin değer kaybı sonucunda maliyet artışı
- Asya-Pasifik bölgesinin dünya hava trafiği payındaki artışı
- Kullanılmayan frekans haklarının yabancı havayollarına fırsat yaratması

İçindekiler

Proje Amacı, Kapsamı ve Yaklaşımı

Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Küresel Pazar Analizi

Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Küresel Trendler ve Eğilimler

Yerel Pazar Analizi

Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Sektör Stratejisi

Hedef Pazarlar

Sektör Stratejisi

Yaklaşımımız

Konumlandırma

Türkiye: Tüm seyahat türlerinde (tatil, iş, eğitim, sağlık, transit uçuşlar) konforlu, zamanında, güvenli ulaşım deneyimi

- Dünya nüfusunun %20'sine 4 saatte bağlanabilme
- Avrupa – Uzak Doğu ve Avrupa – Afrika arasında transit bağlantı noktası olmaya uygun konum
- Uluslararası yolcu taşımacılığı sektörünü besleyen sektörlerin büyüklüğü: turizm, imalat sanayi, finans
- Potansiyeli yüksek yeni yolcu kaynaklarının varlığı: Sağlık turizmi, eğitim sektörü
- Dünya'nın en büyük havalimanlarından birine sahip olması ve mevcut kapasitenin yeterliliği
- Bayrak taşıyıcısının Dünya'nın en çok ülkeye uçuş yapan ve Star Alliance üyesi havayolu şirketi olması
- Genç, geniş uçak filosu
- Düşük maliyetli, Türk havayolu firmalarının varlığı
- Türk misafirperverliğine dayalı hizmet anlayışı

Odak Alanları

1 Hangi Ülkeler

- **Transit uçuşlarda:** Avrupa – Afrika ve Avrupa - Uzakdoğu'daki tatil ve iş merkezleri
- **Türkiye'ye uçuşlarda:** Turizm, sağlık, eğitim sektörlerinin hedef ülkeleri ile Türkiye'nin ihracat ortakları

2 İşbirliği Yapılacak Sektörler

- Turizm, Sağlık Turizmi, Eğitim, İş Dünyası, Finans, Limanlar ve Yer Hizmetleri, Kültür ve Eğlence

3 Hangi Kurumlar

Hedef ülkelerdeki büyük küresel firmalar, havalimanı işletmecileri, havayolu şirketleri, yerel & global turizm acenteleri, devlet kurumları

Sektör Stratejisi

Hedef Belirleme Senaryosu

Senaryo (Milyon Yolcu)	2015	2019	2020	2023	2024	2025
Toplam Turist Sayısı	41.10	51.20	15.90	52	56.00	62.00
Toplam Dış Hat Yolcu Sayısı*	84.03	108.43	31.88	109	118	130
Transfer Yolcu Sayısı (Yaklaşık)	19.5	26	8	26	28	32

Varsayımlar

Uluslararası turist sayısının 2023 yılında 2019 rakamlarına geri döneceği varsayılmıştır. 2024 ve 2025'te ise gerçek turist sayısının 2010-19 arası ortama büyüme oranının üzerinde büyüyeceği (%10) öngörülmüş ve bu turistlerin havayolunu kullanma oranı olarak %80 baz alınmıştır.

Sameday hacmini dahil etmek için uluslararası turist hacmi %10 arttırılmıştır.

Transfer yolcu sayısının 2019 yılındaki dış hat yolcu hacmine oranının 2023-2024-2025 yıllarında da korunacağı varsayılmıştır.

Sektör Stratejisi

Stratejik Hedefler

Hedefler



HEDEF 1

2025'te dış hat yolcu sayısını 130 Milyona, transfer yolcu sayısını 32 Milyona çıkarmak

HEDEF 2

İhracat hacmini 2025 yılında 15 Milyar ABD Dolarına çıkarmak

HEDEF 3

IATA Uluslararası Bağlantı Endeksi'nde şehirler bazında İstanbul'un yerini koruyup geliştirirken, ilk 20'de İstanbul dışında bir şehrin daha yer almasını sağlamak

Sektör Stratejisi

Stratejik Aksiyonlar

Nasıl Gerçekleştireceğim

Sektör Stratejik Aksiyon Önerileri



Ülke Cazibesinin Artırılması ve Turizmin Çeşitlendirilmesi

Altyapı Yatırımlarının Tamamlanması

Uçuş Rotalarının Geliştirilmesi

Transit Hub Konumunun Güçlendirilmesi

Pazarlama Etkinliği ve Sektör İşbirlikleri

Rekabetçiliği Geliştirecek Uygulamalar ve Destek Mekanizmaları

Dijitalleşme ve Otomasyon: Operasyonel Verimlilik ve Yolcu Deneyimi

Yeşil Teknolojiler ve Sürdürülebilirlik

Sektör Stratejisi

Konumlandırma, Hedefler ve Aksiyonlar

Türkiye Konumlandırma: Tüm seyahat türlerinde (tatil, iş, eğitim, sağlık, transit uçuşlar) konforlu, zamanında, güvenli ulaşım deneyimi

HEDEF 1	HEDEF 2	HEDEF 3
<i>2025'te dış hat yolcu sayısını 130 Milyona, transfer yolcu sayısını 32 Milyona çıkarmak</i>	<i>İhracat hacmini 2025 yılında 15 Milyar ABD Dolarına çıkarmak</i>	<i>IATA Uluslararası Bağlantı Endeksi'nde şehirler bazında İstanbul'un yerini koruyup geliştirirken, ilk 20'ye İstanbul dışında bir şehir daha sokmak</i>
Ülke Cazibesinin Artırılması ve Turizmin Çeşitlendirilmesi		
Altyapı Yatırımlarının Tamamlanması		
Uçuş Rotalarının Geliştirilmesi		
Transit Hub Konumunun Güçlendirilmesi		
Pazarlama Etkinliği ve Sektör İşbirlikleri		
Rekabetçiliği Geliştirecek Uygulamalar ve Destek Mekanizmaları		
Dijitalleşme ve Otomasyon: Operasyonel Verimlilik ve Yolcu Deneyimi		
Yeşil Teknolojiler ve Sürdürülebilirlik		

Sektör Stratejisi

Türkiye Yolcu Taşımacılığı sektörü ihracat hacmini artırırken bulunduğu konum itibariyle transit yolcuları da çekmeyi hedeflemektedir.

Hedeflerim

- 2025'te dış hat yolcu sayısını 130 Milyona, transfer yolcu sayısını 32 Milyona çıkarmak
- İhracat hacmini 2025 yılında yeniden 15 Milyar ABD Dolarına çıkarmak
- IATA Uluslararası Bağlantı Endeksi'nde şehirler bazında İstanbul'un yerini koruyup geliştirirken, ilk 20'ye İstanbul dışında bir şehir daha sokmak

Odak Alanları

Konumlandırma

- Dünya nüfusunun %20'sine 4 saatte bağlanabilme
- Avrupa – Uzak Doğu ve Avrupa – Afrika arasında transit bağlantı noktası olmaya uygun konum
- Uluslararası yolcu taşımacılığı sektörünü besleyen sektörlerin büyüklüğü: turizm, imalat sanayi
- Potansiyeli yüksek yeni yolcu kaynaklarının varlığı: Sağlık turizmi, eğitim sektörü
- Dünya'nın en büyük havalimanlarından birine sahip olması ve mevcut kapasitenin yeterliliği
- Bayrak taşıyıcısının Dünya'nın en çok ülkeye uçuş yapan ve Star Alliance üyesi havayolu şirketi olması
- Genç, geniş uçak filosu
- Düşük maliyetli, Türk havayolu firmalarının varlığı
- Türk misafirperverliğine dayalı hizmet anlayışı

İşbirliği Yapılacak Sektörler

- Turizm, Sağlık Turizmi, Eğitim, İş Dünyası, Finans, Limanlar ve Yer Hizmetleri, Kültür ve Eğlence

Hedef Ülkeler

- **Transit uçuşlarda:** Avrupa – Afrika ve Avrupa - Uzakdoğu'daki tatil ve iş merkezleri
- **Türkiye'ye uçuşlarda:** Turizm, sağlık, eğitim sektörlerinin hedef ülkeleri ile Türkiye'nin ihracat ortakları

Hangi Kurumlar

- Hedef ülkelerdeki büyük küresel firmalar, havalimanı işletmecileri, havayolu şirketleri, yerel & global turizm acenteleri, devlet kurumları

Nasıl Gerçekleştireceğim

- Ülke Cazibesinin Arttırılması ve Turizmin Çeşitlendirilmesi
- Altyapı Yatırımlarının Tamamlanması
- Uçuş Rotalarının Geliştirilmesi
- Transit Hub Konumunun Güçlendirilmesi
- Pazarlama Etkinliği ve Sektör İşbirlikleri
- Rekabetçiliği Geliştirecek Uygulamalar ve Destek Mekanizmaları
- Dijitalleşme ve Otomasyon: Operasyonel Verimlilik ve Yolcu Deneyimi
- Yeşil Teknolojiler ve Sürdürülebilirlik

Sektör Stratejisi

Ülke Cazibesinin Artırılması ve Turizmin Çeşitlendirilmesi

No	Aksiyonlar		İlgili Kurum
1	Turizm açısından ülke içindeki cazibe merkezlerinin artırılması ve mevsimsellik etkisinin azaltılması için turizmin çeşitlendirilmesi		
1a	Antalya, Muğla, İstanbul, Aydın ve Nevşehir dışında kalan potansiyeli yüksek ancak henüz keşfedilmemiş bölge markalarının oluşturulması (Mezopotamya, Doğu Karadeniz, K.Doğu Anadolu, Gelibolu/Çanakkale gibi) ve halihazırda ziyaret edilen destinasyonlarla (ör: Antalya, İstanbul, Muğla) yeni öne çıkarılacak bölgeleri birleştiren seyahat programlarının oluşturulması		Kültür ve Turizm Bakanlığı, Seyahat Acenteleri, Havayolu Şirketleri vb. Özel Sektör Temsilcileri
1b	MICE gibi turist başına harcamanın yüksek olduğu ve gelen yolcu hacmini artıracak turizm türlerinin öne çıkarılması		Kültür ve Turizm Bakanlığı
1c	Alternatif vize çeşitlendirmesi yapılarak farklı kitlelerin ülkeye çekilmesi (ör: uzaktan çalışan kitleyi ülkeye çekebilmek için uzun süreli kalış vizesi, emeklilik sonrası uzun kalış vizesi) için Dış İşleri Bakanlığı ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi		Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü

Sektör Stratejisi

Uçuş Rotalarının Geliştirilmesi

No	Aksiyonlar		İlgili Kurum
1	Uluslararası hava ulaştırma anlaşmalarının gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi		İlgili Kurum
	1a	Turizm, sağlık turizmi, eğitim, imalat gibi başlıca ihracat sektörleri vb. sektörlerle düzenli görüşmeler ve işbirlikleri yapılarak, ilgili sektörlerin hedef ülkelerinde uçuş bağlantıları nokta sayısı ve sıklığının artırılması	Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü
	1b	Ortadoğu, Türki Cumhuriyetler ve zorluk yaşanan AB ülkeleri ile iki ülke arasındaki hava ulaştırma anlaşmalarının geliştirilmesi	DHMI, UAB, Dışişleri Bakanlığı, Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü
	1c	Frekans haklarının dağıtımının iki ülke arası taşınan yolcu sayısında Türkiye'nin payını en yukarı çekecek şekilde optimizasyonu	DHMI, UAB
2	Turizm potansiyeli yüksek bölgelerdeki havalimanlarının uçuş bağlantılarının geliştirilmesi		İlgili Kurum
	2a	Turizmdeki kaynak ülkelerle turist çekme potansiyeli yüksek bölge markalarımızın arasındaki uçuş bağlantısı ve sıklığının her sene gözden geçirilerek artırılması	Özel Sektör Temsilcileri
3	Farklı segment müşterilerin (ör: yabancı öğrenciler, sağlık turistleri, vb.) ihtiyaçlarına cevap verebilmek için düşük maliyetli taşıyıcıların nokta sayısı ve sıklığının geliştirilmesi		İlgili Kurum
	3a	LCC'lerin orta menzil uçuşlarda yaygınlaştırılması, nokta sayısının ve uçuş sıklıklarının artırılması	Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü, Özel Sektör Temsilcileri
4	Havayolu şirket ortaklıkları ve yatırımlar		İlgili Kurum
	4a	Hedef pazarlar ile bağlantıların geliştirilmesine yönelik yurt dışındaki havayolu şirketleriyle stratejik ortaklıkların kurulması, satın alma veya yerleşme	Havayolu Şirketleri

Sektör Stratejisi

Altyapı Yatırımlarının Tamamlanması

No	Aksiyonlar		İlgili Kurum
1	Havalimanı yatırımlarının tamamlanması		İlgili Kurum
	1a	İstanbul havalimanı yatırımlarının tamamlanması	İGA
	1b	Sabiha Gökçen Havalimanı'nın pist yatırımlarının tamamlanması	UAB, Özel Sektör Temsilcileri
	1b	Bölgesel turizm destinasyonlarına direkt uluslararası uçuşların sağlanabilmesi için ilgili bölge/şehir havalimanlarında gerekli altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi	Kültür ve Turizm Bakanlığı, UAB
2	Havalimanlarına ulaşım imkanlarının geliştirilmesi		İlgili Kurum
	2a	Başta İstanbul Havalimanı ve turizm bölgelerindeki havalimanları olmak üzere, aktif tüm havalimanları ve buldukları şehrin merkezi, kültürel, turistik ve tarihi yerleri arasındaki ulaşımın kolaylaştırılması (metro, otobüs, hızlı tren vb.)	UAB
	2b	Havalimanlarından şehir merkezlerine güvenli taksi düzenlemeleri (dil bilen, sertifikalı, dijital taksi uygulaması)	Belediyeler

Sektör Stratejisi

Transit Hub konumunun güçlendirilmesi

No	Aksiyonlar	İlgili Kurum
1	İstanbul Havalimanı transit hub potansiyelinin güçlendirilmesi	
1a	İstanbul havalimanının transit hub potansiyelinden ötürü transit yolculara yönelik eğlenceli ve konforlu vakit geçirmelerini sağlayacak hizmetlerin sunulması / sürdürülmesi (alışveriş, dinlenme, çalışma- toplantı odaları, eğlenme- müzeler, akvaryum, sinema, parklar, yoga salonu, spor tesisi, havuz, vb.)	İGA
1b	Avrupa – Asya ve Avrupa - Afrika arası uzun uçuşlarda Türkiye'nin hub olarak tercih edilmesine yönelik uçuş nokta sayısının, bağlantılarının ve sıklığının artırılması	Havayolu Şirketleri, DHMİ
1c	Küresel ölçekte faaliyet gösteren büyük firmalarla anlaşmalar yapılarak Türk menşeli havayollarını tercih etmelerinin sağlanması	Havayolu Şirketleri
1d	Türkiye havalimanlarını transit olarak kullanacak yolculara şehri deneyimlemelerini sağlayacak kısa süreli vize kolaylıklarının sağlanması (ör: 48 saatlik transit vize, vb.)	Dışişleri Bakanlığı

Sektör Stratejisi

Pazarlama Etkinliği ve Sektör İşbirlikleri

No	Aksiyonlar		İlgili Kurum
1	Sektörel İşbirlikleri		İlgili Kurum
	1a	Yolcu potansiyeli yaratmak için sağlık turizmi, turizm, iş dünyası, eğitim kurumları vb. sektörlerle işbirlikleri yürütülmesi ve bu sektörlerin müşteri ihtiyaçlarına uygun seyahat paketleri geliştirilmesi	Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü, Özel Sektör Temsilcileri, Havayolu Şirketleri
	1b	Yolcu Taşımacılığı sektör tanıtımına yönelik eğlence, kültür, sağlık hizmetleri, turizm, eğitim vb. sektörlerle ortak pazarlama ve tanıtım işbirlikleri (filmlerde ürün yerleştirme, aplikasyon üzerinden rezervasyon, vb.)	Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü
2	Kurumsal Pazarlama		İlgili Kurum
	2a	Küresel olarak faaliyet gösteren büyük firmalarla anlaşmalar yapılarak uluslararası uçuşlarda Türk menşeli firmaları tercih etmelerinin sağlanması	Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü, Havayolu Şirketleri
	2b	Tüm hedef ülkelerde yerel turizm şirketleri, seyahat acentaları vb. kuruluşlarla ikili anlaşmalar yapıp onların Türk menşeli şirketlerle uçarak Türkiye'ye turlar düzenlenmesinin sağlanması	Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü, Havayolu Şirketleri

Sektör Stratejisi

Rekabetçiliği Geliştirecek Uygulamalar ve Destek Mekanizmaları

No	Aksiyonlar	
1	Sektöre ilişkin mevzuat, yönetmelik güncellenmesi vb. konularda karar alma süreçlerinin geliştirilmesi ve Sivil Havacılık Sektörü dinamiklerine uyumlu hale getirilmesi amacıyla tüm Bakanlıklar bünyesinde Sivil Havacılık Sektör Temsilciliklerinin kurulması ve ortak çalışma platformunun oluşturulması	İlgili Kurum: Tüm Bakanlıklar
2	Dijitalleşme, SKH ve uluslararası pazarlarda yerelleşme kapsamında havalimanları ve havayolu şirketlerinin yapacağı yatırım faaliyetlerinin desteklenmesi	İlgili Kurum: Ticaret Bakanlığı

Sektör Stratejisi

Dijitalleşme ve Otomasyon: Operasyonel Verimlilik ve Yolcu Deneyimi

No	Aksiyonlar		
1	Dijitalleşme ve otomasyon ile operasyonel verimliliği ve yolcu deneyimini geliştirici uygulamaların devreye alınması		İlgili Kurum
	1a	Check-in, pasaport geçiş, uçağa binış ve kimlik kontrol sürelerinin kısaltılmasına yönelik dijital uygulamaların geliştirilmesi ve devreye alınması	Özel Sektör Temsilcileri, DHMI
	1b	Havalimanlarında uçuş öncesi bagaj teslim sürelerinin ve uçuş sonrası bagaj teslimat performansının iyileştirilmesine ve bagaj kayıplarının minimize edilmesine yönelik dijital uygulamaların geliştirilmesi ve devreye alınması	Özel Sektör Temsilcileri, DHMI
	1c	Uçak içi yolcu deneyimini geliştirici dijital uygulamaların geliştirilmesi ve devreye alınması	Havayolu Şirketleri

Sektör Stratejisi

Yeşil Teknolojiler ve Sürdürülebilirlik

No	Aksiyonlar		İlgili Kurum
1	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda kaynak tüketimini ve çevre etkilerini minimize etmek		
	1a	Verimsiz ve çevre zararı nispeten yüksek olan ekipmanların alternatiflerinin yaratılarak envanterden çıkarılması	Havayolu Şirketleri, DHMİ, Özel Sektör Temsilcileri
	1b	Havalimanı ve havayolu şirketleri tarafından geri dönüşüm faaliyetleri ve geri dönüştürülmüş ve çevreye duyarlı malzemelerin kullanımı	Havayolu Şirketleri, DHMİ, Özel Sektör Temsilcileri
	1c	Sektörel tanıtım faaliyetlerinde sürdürülebilirliğe yönelik uygulamaların hedef kitlelerle paylaşılması	Havayolu Şirketleri, DHMİ, Özel Sektör Temsilcileri

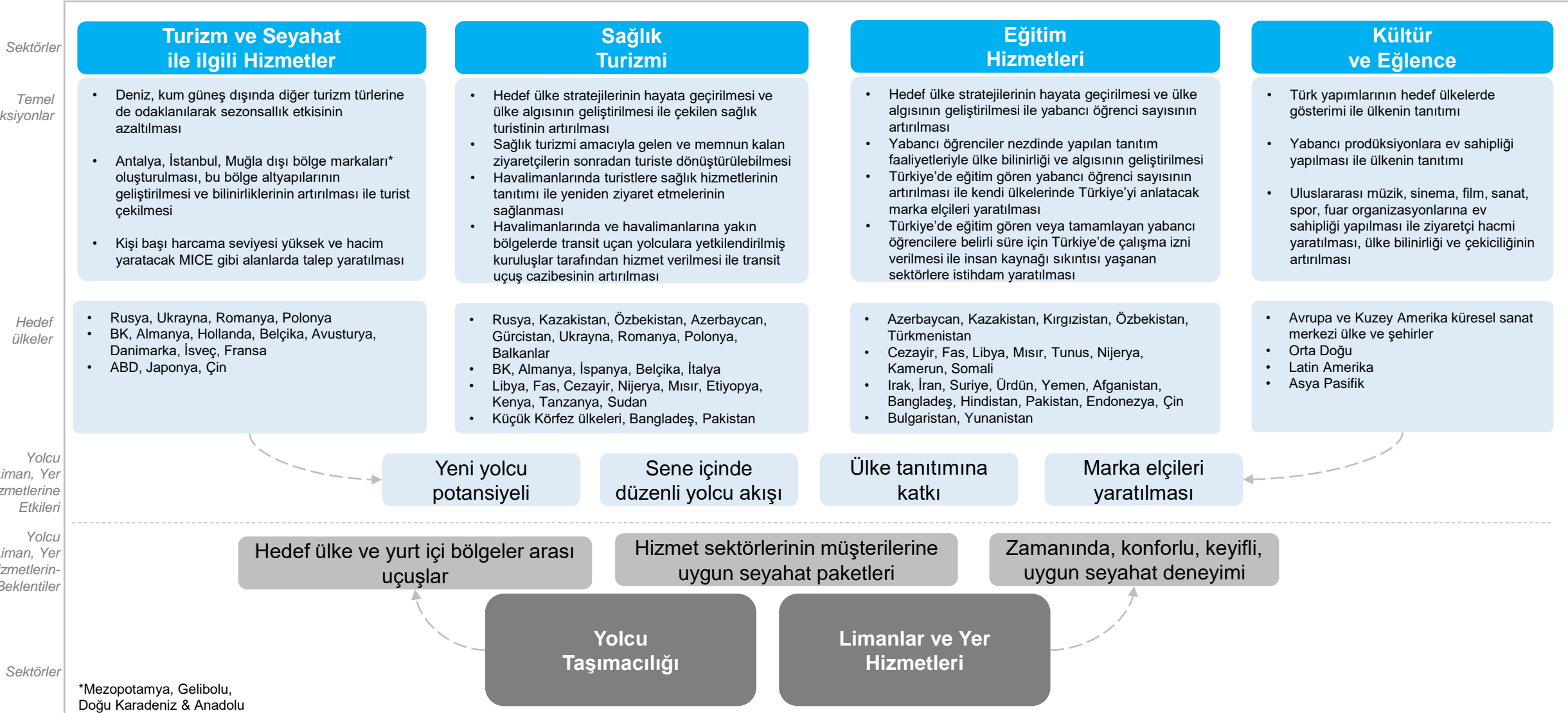
Hedef Pazar Seçimi

Hedef Pazarlar Seçim Kriterleri

Kriterler	Veri Kaynakları
<p>Ülkenin Çekiciliği</p> <ul style="list-style-type: none"> Uluslararası Yolcu Sayısı Transit Yolcu Sayısı Inbound-Outbond Turist Sayısı 	<ul style="list-style-type: none"> Worldbank UNWTO ACI IATA
<p>Ülkede Başarılı Olma Potansiyeli</p> <ul style="list-style-type: none"> Rekabetçilik İş Yapma Kolaylığı Erişilebilirlik 	<ul style="list-style-type: none"> IMF Flight global Google search ACI IATA Worldbank Kalitatif değerlendirme THY web site

Hedef Pazar Seçimi

Ekosistemdeki tüm sektörlerin sinerji içinde hareket etmesi hizmet ihracatının toptan büyümesine yardımcı olacaktır.



Hedef Pazar Seçimi

Hedef Pazarlar – Uzun Uçuşlar

Hedef Pazar Seçim Kriterleri	Kuzey Amerika			Uzak Doğu		
	ABD	Çin	Japonya	Hindistan	Pakistan	Bangladeş
GSYİH (Milyar Dolar - 2019)	21,433	14,280	5,065	2,871	278	303
GSYİH Büyümesi (2010-2019)	3.6%	8.9%	-1.2%	5.5%	4.6%	10.1%
Kişi Başı Milli Gelir (2019)	65,280	10,217	40,113	2,101	1,285	1,856
Uluslararası Yolcu Hacmi (Milyon RPK - 2019)	487,362	317,787	105,074	81,304	16,380	9,909
Havayoluyla Yolcu Taşımacılığı İthalatı (Milyon Dolar - 2019)	52,795		7,731	5,243	1,346	469
Havayoluyla Yolcu Taşımacılığı İhracatı (Milyon Dolar - 2019)	40,082		3,148	815	498	3
Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı (2019)	578,074	426,344	103,320	230,131	130,736	20,605
Uçak Filosu	8,795	3,989	757	728	62	48
Uçak Filosu Ortalama Yaşı	15.0	7.7	9.3	7.2	15.8	12.9
İş Yapma Kolaylığı Endeksi Sıralama	6	31	29	63	108	168
THY Direkt Uçuş	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Hedef Pazarı kapsamında olan sektörler	Turizm	Turizm	Turizm	Eğitim Hizmetleri	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi

Hedef Pazar Seçimi

Hedef Pazarlar – Ekosistemdeki Hedef Ülkeler

Hedef Pazar Seçim Kriterleri	Doğu Avrupa ve Rusya			
	Rusya	Polonya	Romanya	Ukrayna
GSYİH (Milyar Dolar - 2019)	1,687	596	250	154
GSYİH Büyümesi (2010-2019)	1.0%	2.2%	4.1%	1.2%
Kişi Başı Milli Gelir (2019)	11,498	15,695	12,890	3,663
Uluslararası Yolcu Hacmi (Milyon RPK - 2019)	128,179	18,526	6,768	15,544
Havayoluyla Yolcu Taşımacılığı İthalatı (Milyon Dolar - 2019)	4,237	903	1,159	340
Havayoluyla Yolcu Taşımacılığı İhracatı (Milyon Dolar - 2019)	6,694	1,925	603	907
Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı (2019)	7,017,657	880,829	763,320	1,547,996
Uçak Filosu	1,010	197	68	88
Uçak Filosu Ortalama Yaşı	11.8	10.7	17.6	18.6
İş Yapma Kolaylığı Endeksi Sıralama	28	40	55	64
THY Direkt Uçuş	Var	Var	Var	Var
Hedef Pazarı kapsamında olan sektörler	Turizm Sağlık Turizmi	Turizm Sağlık Turizmi	Turizm Sağlık Turizmi	Turizm Sağlık Turizmi

Hedef Pazar Seçimi

Hedef Pazarlar – Ekosistemdeki Hedef Ülkeler

Hedef Pazar Seçim Kriterleri	Kuzey Afrika + Nijerya				
	Mısır	Fas	Cezayir	Libya	Nijerya
GSYİH (Milyar Dolar - 2019)	303	120	171	52	448
GSYİH Büyümesi (2010-2019)	3.3%	2.5%	0.6%	-3.6%	2.2%
Kişi Başı Milli Gelir (2019)	3,019	3,230	3,976	7,686	2,230
Uluslararası Yolcu Hacmi (Milyon RPK - 2019)	25,448	19,677	6,797	1,390	576
Havayoluyla Yolcu Taşımacılığı İthalatı (Milyon Dolar - 2019)	200	893	30		2,895
Havayoluyla Yolcu Taşımacılığı İhracatı (Milyon Dolar - 2019)	1,226	1,749			20
Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı (2019)	177,655	234,264	295,512	259,243	39,885
Uçak Filosu	125	72	82	51	121
Uçak Filosu Ortalama Yaşı	10.9	11.3	12.5	14.8	20.7
İş Yapma Kolaylığı Endeksi Sıralama	114	53	157	186	131
THY Direkt Uçuş	Var	Var	Var	Var	Var
Hedef Pazarı kapsamında olan sektörler	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi

Hedef Pazar Seçimi

Hedef Pazarlar – Ekosistemdeki Hedef Ülkeler

Hedef Pazar Seçim Kriterleri	Türki Cumhuriyetler			
	Azerbaycan	Kazakistan	Özbekistan	Türkmenistan
GSYİH (Milyar Dolar - 2019)	48	182	58	45
GSYİH Büyümesi (2010-2019)	-0.9%	2.1%	2.1%	7.2%
Kişi Başı Milli Gelir (2019)	4,806	9,813	1,719	7,612
Uluslararası Yolcu Hacmi (Milyon RPK - 2019)	4,087	7,744	10,185	2,124
Havayoluyla Yolcu Taşımacılığı İthalatı (Milyon Dolar - 2019)	136	168	356	
Havayoluyla Yolcu Taşımacılığı İhracatı (Milyon Dolar - 2019)	209	423	195	
Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı (2019)	901,723	455,724	252,138	297,706
Uçak Filosu	46	97	34	19
Uçak Filosu Ortalama Yaşı	11.9	14.2	10.7	11.0
İş Yapma Kolaylığı Endeksi Sıralama	34	25	69	
THY Direkt Uçuş	Var	Var	Var	Var
Hedef Pazarı kapsamında olan sektörler	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi	Eğitim Hizmetleri Sağlık Turizmi



Bu sunum Hizmet İhracatçıları Birliği (HİB) ve Yolcu Taşımacılığı alt sektör üyelerinin dahili kullanımı için hazırlanmıştır. Raporun veya rapor içerisinde yer alan herhangi bir analiz ya da sayfanın üçüncü taraflar ve / veya kamuoyu ile kısmi veya tam olarak paylaşılması ve ifşa edilmesi için HİB ve MK Novo'nun yazılı onayı gereklidir.

 **Eclipse Maslak**

**Sanatkarlar Sokak No:5 Kat:5 Sarıyer
34485 Maslak / İstanbul**

 **+90 212 965 05 65**

 **+90 212 286 22 91**

 **www.mknovo.com.tr**