



e-ISSN: 2630-6417

International Journal Of Social,
Humanities And Administrative
Sciences (JOSHAS JOURNAL)

Vol: 8
Issue: 51
Year: 2022
Pp: 532-539

Arrival
28 February 2022
Published
30 April 2022

Article ID
61795
Article Serial Number
8

Doi Number
[http://dx.doi.org/10.29228/JO
SHAS.61795](http://dx.doi.org/10.29228/JO
SHAS.61795)

How to Cite This Article
Rodoplu, H. & Şarлак, O.
(2022). "Havayolu Ortaklıkları
ve İşbirliklerinin İncelenmesi;
We World Express İşletmesinin
Analizi", Journal Of Social,
Humanities and Administrative
Sciences, 8(51):532-539.



International Journal Of Social,
Humanities And Administrative
Sciences is licensed under a Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International
License.

This journal is an open access, peer-
reviewed international journal.

Havayolu Ortaklıkları ve İşbirliklerinin İncelenmesi; We World Express İşletmesinin Analizi

Review Of Airline Joint Venture And Collaborations: Analysis Of We World Express Company

Hakan RODOPLU Oğuzhan ŞARLAK

Dr., Kocaeli Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi, Kocaeli/Türkiye
Kocaeli Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi, Kocaeli/Türkiye

ÖZET

Havayolu taşımacılığı alanındaki serbestleşmeye koşut, finansal sermaye ve ürünlerin dünya genelinde görece çok daha rahat ve hızlı hareket eder hale gelmesi ile birlikte havacılıkta da birçok uluslararası işbirliği ve ortaklığın tesis edildiğine tanıklık edilmiştir.

Öte yandan küreselleşme kavramı ile tanımlanan bu süreçte, önemli bir gelişim gösteren bilgi teknolojilerinin yardımıyla bireylerin bilgiye ulaşma olanakları sınırsız biçimde artmıştır. Bu bağlamda gerek tüketici satın alma davranışlarında ortaya çıkan değişim, gerekse müşteri değer odaklı modern pazarlama uygulamaları, e-ticaret yoluyla dünyanın herhangi bir noktasından ürün satın almayı olanaklı kılarken aynı zamanda satın alınan ürünün en kısa sürede tüketiciye ulaşmasının önemi artmıştır.

Yaşanılan Covid-19 küresel salgının etkisiyle hacmi giderek artan e-ticaret iş modeli, kargo sektöründe, özelde de hava kargo taşımacılığında önemli işlem miktarı artışlarını da beraberinde getirmiştir.

Bu bağlamda THY'nin, kargo taşımacılığı alanındaki büyüme hedefleri doğrultusunda Hong Kong merkezli paket dağıtım işletmesi ZTO Express ve hava kargo işletmesi Pal Air Limited ile We World Express adı altında oluşturduğu ortaklık ve e-ticaret platformu hepsiburada ile işbirliğinin analizini amaç edinen bu çalışmanın, güncel pazarlama stratejileri ile havalimanından havalimanına taşımacılık iş modelinin daha ötesini hedefleyen bu girişimin, alanda oluşturabileceği iş potansiyeline ışık tutmak adına anlamlı olacağı düşüncesindeyiz.

Anahtar Kelimeler: Havayolu Ortaklık, Hava Kargo, E-ticaret

ABSTRACT

Parallel to the liberalization in the field of air transport, it has been witnessed that many international collaborations and joint ventures have been established in aviation, as financial capital and products have become much more comfortable and faster to move around the world.

On the other hand, in this process, which is defined by the concept of globalization, the possibilities of individuals to reach information have increased unlimitedly with the help of information technologies, which have shown an important development. In this context, both the change in consumer purchasing behavior and customer value-oriented modern marketing practices make it possible to purchase products from any part of the world through e-commerce, while at the same time, the importance of reaching the consumer as soon as possible has increased.

The e-commerce business model, whose volume has been increasing with the effect of the Covid-19 global epidemic, has brought along significant increases in the amount of transactions in the cargo sector, and in particular in air cargo transportation.

In this context, this study aims to analyze THY's joint venture with Hong Kong-based package distribution company ZTO Express and air cargo company Pal Air Limited under the name of We World Express, in line with its growth targets in cargo transportation, and its cooperation with e-commerce platform Hepsiburada. We believe that this initiative, which aims beyond the airport-to-airport transportation business model with its marketing strategies, will be meaningful in terms of shedding light on the business potential it can create in the field.

Keywords: Joint Venture, Air Cargo, E-Commerce

1. GİRİŞ

Hava taşımacılığında serbestleşme faaliyetleri, modern hizmet kalitesi anlayışı ve küresel işbirliklerinin oluşturulması ile birlikte havacılık sektörünün hacmini genişletmiş ve yapısını değiştirmiştir. Artan sektör hacmi sektördeki rekabeti artırmış, artan rekabet ise havayolu işletmelerini küresel işbirlikleri veya ortaklıklar oluşturmaya yöneltmiştir (Öztürk, 2018 s.13). Günümüz piyasa koşullarında küreselleşmeyle birlikte artan rekabetin, havayolu işletmeleri arasında değil küresel işbirliği grupları arasında yaşandığı görülmektedir (Gerede 2002).

Havacılık pazarını serbestleşmeye yönelten unsurlar, pazara erişim, pazara giriş, kapasite ve fiyat unsurları olarak belirlenebilir. Bu unsurlar üzerinden serbestleşme hareketleri pazarın yapısını belirlemektedir. Serbestleşme öncesi bu unsurlar üzerinde kısıtlayıcı düzenlemelerin çokluğu havayolu işletmelerinin yeni pazarlara ulaşmasını, yeni pazarlarda aktif rol almasını güçleştiriyordu. Serbestleşme ile birlikte havayolu işletmelerinin kararlarını, eylemlerini, esnekliğini, sınırlayan bu unsurların zamanla hafifletilmesi rekabet ortamını güçlendirmiştir (Gerede 2015).

Serbestleşmenin yarattığı fırsatlar ve teknolojik gelişmeler, ulusal sınırlar üzerinde baskıyı azaltmış, küresel bütünlüğün oluşmasını sağlamıştır. Küreselleşmenin doğrudan bir sonucu olarak ülkeler arasında uygulanan gümrük, tarife, kota, sermaye kısıtlamaları gibi zorlayıcı unsurların azalmasıyla birlikte ürün, hizmet ve özellikle sermayenin uluslararası hareketliliğinin daha rahat koşullar altında sağlandığı küresel pazarlar kurulmuştur (Adıgüzel 2013 s.3).

Pazardaki mal, hizmet, bilgi ve sermaye geçişlerindeki kolaylıklar işletmelere yeni pazarlarda kurmuş oldukları işbirlikler ve ortaklıklar ile daha aktif rol alma fırsatını sunmuştur.

Dünya genelindeki söz konusu değişim ve gelişmeler neticesinde dünya tek bir pazar haline bürünmüş, işbirlikler ve ortaklıklar ile küresel işletme oluşturmanın önemi ortaya çıkmıştır. General Electrics'in geçmiş dönemlerde yönetim kurulu başkanlığını yapmış Jack Welch küresel rekabette stratejik ortaklıkların büyük önemi olduğunu ve küresel ortamda başarılı olmanın en az rağbet gören yolu bütün dünyayı tek başına sahiplenmek" olduğunu belirtmiştir. Sony'nin eski başkanlarından Akio Morita'nın gözlemleri neticesinde "İşletmelerin birbirine muhtaç olduğu bir dünyada, global pazarda yarışmak isteniyorsa her firma başka firmalar ile çalışmanın yollarını düşünmelidir" şeklinde açıklaması işletmeler arasında işbirliği ve ortaklık oluşturmanın önemini ortaya koymuştur (Bülbül, 2000 s:4). Robert O. Keohane'e göre ise küreselleşme, uluslararası boyutta karşılıklı dayanışmanın ve işbirliği akışının artarak büyüdüğü bir trend olarak tanımlanmaktadır (Keohane, 2002 s.15).

20. yüzyılın son dönemlerinde serbestleşme ve küreselleşme etkisiyle birlikte havayolu işletmelerini farklı stratejiler izlemeye yöneltmiştir. Serbestleşme hareketinin hız kazanmasının sonrası 1996 yılında 171 uluslararası havayolu işletmesi arasında 380'den fazla işbirliği oluşturulmuştur (HoounOum, Park, 1997 s.134). Uluslararası ortaklıklarda başarı ölçütlerinden biri hiç kuşkusuz ortak veya ortakların doğru seçilmesi oluşturmaktadır. Ortak veya ortaklıkların işletme açısından tamamlayıcı, destekleyici niteliklere sahip olup olmadığı değerlendirilmeli ve bu konuda doğru bilgi temin edilerek analiz yapılmalıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşbirliği ve Ortaklıklar

Küreselleşen pazar ortamında rekabet eden işletmeler yerel pazarlarda faaliyet genişletmek için yerel ortaklara, yeteneklerini tamamlamak için ise küresel ortaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Gelişmekte olan pazarlarda işletmeler küresel işbirliği ortağını seçerken finansal kaynaklar, teknolojik bilgi uzmanlığının paylaşımı gibi alanlara odaklanmışken, gelişmiş piyasalarda ise işletmeler tamamlayıcı niteliklere, pazara ulaşma imkanı, pazar bilgisi, alternatif maliyetler ve eşsiz yetenekler gibi alanlara odaklanmaktadırlar (Doz, Hamel 1998 s:45).

Havayolu işletmeciliğinde gözlemlenen başlıca işbirlikleri; birleşme (merger), şirket satın almaları (takeover), imtiyaz sistemi (franchising), küresel işbirlikler (global alliances), kod paylaşımı (code-sharing), sık uçan yolcu programı (frequent flyer program), havuz anlaşmaları (pool agreements), blok rezervasyon anlaşmaları (blokspace), ticari anlaşmalar (commercial agreements) ve ortak girişimler (joint venture) olarak sıralanabilir (Mühim, 2012 s.72-81).

Ortak girişimler hisse senedine dayalı ortak girişimler ve hisse senedine dayalı olmayan ortak girişimler olarak sınıflandırılabilir. Hisse senedine dayalı ortak girişimler, en az iki işletmenin varlıklarını veya yeteneklerini yasal olarak bağımsız bir işletme bünyesinde bir araya getirilmesi veya bir işletmenin başka bir işletmenin hisse senetlerinin belirli bir kısmını satın alması sonucu oluşmaktadır. Hisse senedine dayalı olmayan ortak girişimler ise lisans, dağıtım anlaşmaları gibi çeşitli sözleşmelere dayalı düzenlemeleri içinde barındırır (Ulubaşoğlu 2002 s:53).

İşletmeler arasında işbirliğini ileri seviye birlikteliğe taşıyan ortak girişimler mülkiyet ve pay sahipliği derecesindedir. Belirli bir ticari faaliyeti gerçekleştirmek isteyen en az iki şirketin yeni bir ad ve kimlik ile oldukları ortak girişim neticesinde faaliyetlerini yürüttükleri görülür. Ortaklığa dahil olan işletmelerin kendi öz kimlikleri ve varlıkları ile ticari faaliyetlerine ayrıca devam ettirmektedirler. İşbirliği içinde bulunan işletmeler ortak girişim içerisinde hissedar olarak belli bir sermaye payına sahiptirler ve ortaklığa yaptıkları katkı doğrultusunda gelirden pay alabilmektedirler. Ayrıca ortak girişim sağlayan işletmeler, ortaklık sonucu oluşan işletmenin yönetime katılarak karar alma sorumluluğunu paylaşmış olurlar (Ülgen, Mirze, 2004 s:324).

İşletmeleri ortak girişim oluşturmaya yönelten nedenleri birkaç madde ile şu şekilde sıralanabilir; (Ergün, 2007 s:53, Oktay 1997 s:28-31, Özalp 1998 s:32-36)

- ✓ Bilinmeyen yeni pazarlara hızla girebilmek
- ✓ Belirsizlik sonucu ortaya çıkabilecek riskleri ortaklar arasında paylaşarak azaltmak
- ✓ Korumacı tedbirler gibi ulusal sınırlamalar ile başa çıkarak ticaret engellerini aşmak
- ✓ Hammadde, sermaye, teknoloji, know-how bilgi edinmek
- ✓ Yerli ve yabancı pazara yönelik ticari faaliyetlerde bulunmak, yeni pazarlarda yer edinmek, var olan pazar payını elinde tutmak veya arttırmak
- ✓ Maliyetleri ortaklar ile paylaşarak maliyeti düşürmek
- ✓ Beklenmeyen krizler ile başa çıkmak ve pazardaki daralmalara karşı yeni yatırımlara yönelmek
- ✓ Kaynakları paylaşıp birleştirip büyütürük satış gelirlerini arttırmak

İşletmeler açısından düşünüldüğünde küresel rekabetin etkilerine hazırlıklı olmak için ortak girişimler zorunluluk haline gelmiştir. Küresel rekabetin günden güne yoğunlaşması işletmeleri tek başlarına faaliyetlerini sürdürme konusunda zorlamaktadır. İşletmeler açısından rekabetin sağlanabilmesi ve ticari faaliyetlerin devam edebilmesi için kaynak ve becerilerini paylaşabilecek ortaklar aramaya yönelmiştir. Ortaklık sayılarındaki artış pazarlama karmasını oluşturan ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma unsurlarının yanına ortaklar kavramının eklenmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır (Mazur, 2001).

Ortaklıklarda başarı ölçütlerinden biri hiç kuşkusuz ortak veya ortakların doğru seçilmesi olmaktadır. Ortak veya ortaklıkların işletme açısından tamamlayıcı, destekleyici niteliklere sahip olup olmadığı değerlendirilmeli ve bu konuda doğru bilgi temin edilerek analiz yapılmalıdır. Ortak seçimi sırasında bazı hususlar üzerinde sorular sorulup, bu soruların cevaplarının incelenmesi ortaklığın başarısını saptama konusunda işletmelere yardımcı olacaktır. Bu sorular şu şekildedir (Doz, Hamel, 1998 s:31-32).

- ✓ Ortaklık yapılacak işletmede aranan özellik nedir? Teknoloji, pazar avantajı sağlama, üretim veya dağıtım yeteneklerinden hangilerine sahiptir?
- ✓ Ortaklığa girecek işletmeden bekledikleriniz sizin yeteneklerinizi tamamlıyor mu, yoksa onlarla rekabet halinde misiniz?
- ✓ Ortaklık içerisinde olan işletmelerin kültürleri birbirine uyum sağlayabilir mi? İşletme yöneticileri anlaşabilir mi? Yönetimsel konularda uzlaşma sağlanabilir mi?
- ✓ Yeterli sayıda ortakla işbirliği yapıyor mu? Ortaklık konusunda aşırıya kaçınıyor mu?

Ortak girişim ile pazarda yer alan işletmeler açısından avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Ergün, 2007 s:71-73).

Tablo 1: Ortaklık Oluşturmanın Avantaj ve Dezavantajlarının Karşılaştırılması

AVANTAJ	DEZAVANTAJ
Ortaklar arasında "know-how" transferi gerçekleşebilir.	Ortak girişim içerisinde olan işletmelerin farklı ülkelerden olması, farklı etnik kültürel yapıya sahip olması, ekonomik görüş açısından sorunların oluşmasına neden olabilir
Ortak girişimin oluşumu aşamasında, gerekli sermaye ihtiyacı ortaklar tarafından birlikte oluşturulabilir..	Ortaya çıkabilecek yönetimsel sorunlarda oluşabilecek fikir ayrılıklarının giderilmesinde güçlükler yaşanabilir.
Ortak girişim yatırımları %100 sermaye ile faaliyet göstermenin ev sahibi ülke tarafından izin verilmediği durumlarda yeni pazara girmenin aracı olarak kullanılabilir.	Ortak girişim içerisinde olan işletmelerden birinin çekilmesi durumunda sorumluluğun diğer ortaklar üzerinde kalmasına neden olabilir.
İşletmeler ortak girişim sayesinde geniş bir coğrafyada faaliyet gösterebilir.	Ortak girişim nedeniyle meydana gelen coğrafi dağınıklık işletmeler için kontrolü güç bir yapıyı meydana getirebilir.
Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda ortakların sahip olduğu üstünlükler paylaşarak daha etkin bir rol üstlenebilir.	Ev sahibi ülkelerin vergi yapıları bazı durumlarda işletmeler için ekstra yükümlülükler doğmasına neden olabilir..
Ortaklar arasında ülkelerin ekonomilerinde oluşabilecek riskler paylaşarak etkisi azaltılabilir.	Yerel ortak ve siyasal yapı işletmelere uzun dönem planlama konusunda engel teşkil edebilir.

Kaynak: Caner Ergün, Doğrudan Yabancı Sermayeler Işığında Ortak Girişimler 2007

2.2. Hava Kargo Taşımacılığı ve E- Ticaret

Hava kargo taşımacılığı, ICAO ve IATA kuralları çerçevesinde ülke ve taşıyıcıların kısıtlamaları göz önünde bulundurularak, posta ve yolcu bagajı harici ürünlerin paketlenip hava aracı ile sevk edilmesi şeklinde tanımlanabilir (Turşucu, 1995 s:9). İşletmeler için pazara ve müşteriye yakın olma, üretimi doğru planlama, müşteriye ürünü her daim sunabilme gibi küresel rekabetin önemli etkenleri arasında hava kargo taşımacılığının seçimine olan talebi artıracaktır. Ayrıca küresel işletmelerin birçok ülkede ticari faaliyet gösterip pazar sayılarını çoğaltmaları hava kargo taşımacılığının da hacmini artırmaktadır. Havayolu kargo taşımacılığının diğer taşıma türleri ile kıyaslandığında, tedarik zinciri tam zamanında üretim felsefesine daha uygun, hasar, kayıp gibi durumlarda daha az riskli ve bozulabilir ürünlerin daha hızlı taşınması özelliklerini barındırması neticesinde diğer taşıma türleri içerisinde öne çıkmaktadır (Zhang, Zhang, 2002 s:275).

Hava kargo taşımacılığı pazarı ile yolcu taşımacılığı pazarı arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Yolcu taşımacılığında yolcular daha çok, iş veya seyahat merkezleri arasında ulaşım sağlarken, kargolar hammaddelerin tedarik edildiği noktalardan üretim merkezlerine oradan da pazarlara doğru bir ulaşım ağı içerisinde yer alırlar (Şekkeli, 2020 s: 103). Bu doğrultuda hava kargo ticaret akışının sağlandığı pazarlar incelendiğinde en fazla büyümenin Çin iç pazarında daha sonrasında Doğu Asya - Kuzey Amerika ve Doğu Asya- Avrupa pazarları arasında olacağı tahmin edilmektedir (Boing World Air Cargo Forecast 2018-2037). Havalimanlarını kargo taşıma kapasiteleri açısından incelememiz gerekirse dünyada en fazla kargo trafiğine sahip havalimanı içerisinde ilk üç sırada iki uzak doğu şehrinin bulunduğunu görebiliriz. 4.81 milyon ton kargo trafiği ile Hong Kong Havalimanı ilk sırayı alırken, 4.32

milyon ton ile Mempins Havalimanı ikinci, 3.63 milyon ton ile ise Shanghai havalimanı üçüncü sırada yer almaktadır (ACI, 2019).

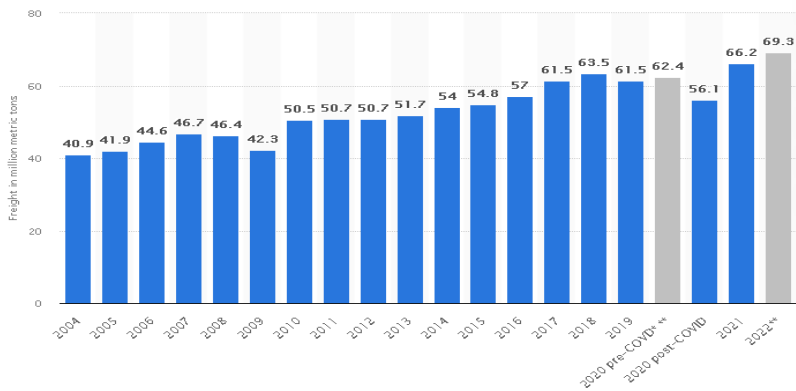
Tablo: Dünya Kargo Pazarı 2018-2037 Büyüme Tahminleri

Bölge	2007-2017 Oranları	2018-2037 Büyüme Tahmin Oranları
Dünya	2.6	4.2
Doğu Asya - Kuzey Amerika	1.2	4.7
Avrupa -Doğu Asya	4.2	4.7
Uluslararası - Doğu Asya	3.8	5.8
Avrupa - Kuzey Amerika	0.0	2.5
Uluslararası - Kuzey Amerika	2.3	2.3
Çin İç Pazarı	5.0	6.3
Latin Amerika - Avrupa	3.0	4.0
Latin Amerika - Kuzey Amerika	-0.3	4.1
Afrika- Avrupa	-1.0	3.7
Güney Asya - Avrupa	2.4	4.2
Orta Doğu - Avrupa	3.3	3.2
Uluslararası - Avrupa	3.1	2.3

Kaynak: Boeing World Air Cargo Forecast 2018-2037

Hava kargo taşımacılığı IATA 2020 verilerine göre dünya ticaretinin 6,8 trilyon dolar değerindeki yüklerinin transferini sağlamaktadır ve bu sayı yaklaşık dünya ticaret hacminin %35'ni oluşturmaktadır (IATA, 2020). Çin'de ortaya çıkan ve daha sonrasında hızlı bir şekilde dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını tedarik zincirinde de aksamalar yaşanmasına neden olmuştur. Üretimin yeterli düzeyde tedarik zincirini besleyememesi hava kargonun ticaret hacminde düşüş etkisi yaratmıştır. Daha sonrasında salgın dolayısıyla, uluslararası hava trafiğinin acil durumlu sağlık, acil durumlu teknik ve kargo uçuşları haricinde kısıtlama getirilmesi havayolu işletmelerini kargo uçuşlarına yönlendirmiştir. Salgın ile mücadele kapsamında milletlerarası tıbbi malzeme gönderme ihtiyacı hava kargo faaliyet alanını genişletmiştir.

Grafik: Hava Kargo Taşımacılığı Trafik Sayıları



Kaynak: Statista Air Cargo Traffic Worldwide Volume 2004-2022

Covid-19 sürecinde salgın korkusu ve sosyal mesafe gibi unsurlar tüketici satın alma alışkanlıklarını değiştirmiştir. Karantina sürecinde mağaza ve marketlerin kapanması ve tüketicilerin evde kalmaya teşvik edilmesi sonucu tüketiciler e-ticaret platformlarına yönelmişlerdir. Bir çok tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için ilk kez e-ticaret platformlarını kullanmaya başlamıştır. Bazı tüketiciler e-ticaret alışverişinden memnun kalması sonucu karantina sonrası süreçte de e-ticaret platformlarını kullanımlarını devam ettirmişlerdir. Karantina ve karantina sonrası dönemlerde e-ticaret hacmi tahmin edilenden fazla bir şekilde artış göstermiştir (Deliçay, 2021 s:17).

Teknoloji ve internetin gelişimi hemen hemen tüm endüstriyel pazarlarda büyük değişimlerin meydana gelmesini sağlamıştır. Hava kargo taşımacılığı da bu değişim içerisinde olan pazarlardan bir tanesidir (Kim, Ye, 2003 s: 4) Çalışmamıza konu olan ortak girişim ve pandemi öncesi 2018 yılı küresel e-ticaret pazar verileri Amerikan Doları bazında incelendiğinde Çin (634 milyar), Amerika (504 milyar), Japonya (123 milyar), Birleşik Krallık (103 milyar) ve Almanya (70 milyar) ile küresel e-ticaret pazarının çoğunluğunu oluşturmaktadır ve ayrıca 2019 yılı içerisinde toplam pazar payının yaklaşık 3.5 trilyon Amerikan Dolarına erişeceği tahmin edilmektedir (TUSIAD, 2019, S:34).

Küresel e-ticaretin büyümesiyle genişleyen hava kargo taşımacılığı pazarı kendi içerisinde birbirinden farklı özellikler barındıran taşıyıcılar barındırmaktadır. Hava kargo taşımacılığı pazarında ticari faaliyet gösteren taşıyıcılar şu şekilde sıralanabilir (Doganis, 2002, s:23).

✓ Kombine taşımacılık yapan hava kargo işletmeleri

- ✓ Sadece kargo taşıyan hava kargo işletmeleri
- ✓ Kapıdan kapıya taşımacılık yapan hava kargo işletmeleri
- ✓ Aracı hava kargo işletmeleri

Sadece hava kargo taşıyan hava kargo işletmeleri, kombine taşımacılık yapan havayolu işletmelerine kıyasla son yıllarda daha fazla gelişim göstermişlerdir. Bu durumun gerçekleşmesinin arkasında özel türden taşınması gereken kargolarda yolcu uçakları kapasitesinin yeterli olmaması, bazı sevkiyat rotalarında geliş ve gidiş akışının dengesiz olması, yolcu ve kargo uçuş taleplerinin eşleşmemesi ve belirli tip kargoların katı emniyet düzenlemeleri olmasından kaynaklı yolcu uçakları ile taşınamıyor olması durumları vardır (Merkert, Van de Voorde, De Vit, 2017).

Hava kargo tedarik zincirinde her bir paydaş birbiri ile uyumlu şekilde hareket ederek, verimli bir faaliyet alanı oluşturabilmek adına işbirliği veya ortaklıklarını genişletmektedir. Hava kargo taşımacılığında işbirliği ve ortaklıklar havayolu yolcu taşımacılığına oranla daha az olsa da pazarda oluşturulan bir kaç örnek gösterilebilir (Baxter, 2019 s:8-13).

Lufthansa Cargo ile All Nippon Airways Cargo Eylül 2014 yılında gerçekleştirdikleri ortak girişimi dünyaya duyurdu. Bu ortak girişim dünya çapında türünün ilk örneği olma özelliğini taşımaktadır. Ortak girişim sonrası satışlar dahil olmak üzere ortak girişimin kapsadığı faaliyetleri birlikte yönetme kararı alındı. Ortak rota ağı planlaması ile Japonya ve Avrupa pazarı arasında bağ kurulması hedeflendi. Ayrıca 2017 yılının Nisan ayında Lufthansa Cargo ile United Airlines arasındaki kapsamlı işbirliği anlaşması Amerika Birleşik Devletleri ile Avrupa pazarı arasındaki etkinliği artırdı (www.ana.co.jp).

Eylül 2015 'de China Southern Airlines Cargo ile Air France KLM Martinair Cargo rota ağlarını birbirine bağlayacak müşterilerine genişletilmiş kargo hizmeti sunmak amacıyla bir araya geldiler. Havayolu işletmeleri Avrupa, Afrika ve Transatlantik'deki güçlü pazar yapılarını Asya Pasifik pazarı ile birleştirmek istediler. Paris Charles de Gaulle ve Amsterdam Schiphol havalimanları ile Şanghay Guangzhou havalimanı arasında entegre hızlı kargo hatları oluşturmayı hedef edindiler. Ortaklık hava kargo taşıyıcılarına birbirlerinin kargo hizmetlerine kolay erişim imkanı, hizmet tesislerini genişletme fırsatı sunmuş oldu (www.news.klm.com).

Çin merkezli Alibaba Group'un lojistik kolu olarak bulunan Cainiao dünya genelinde kurmayı planladığı altı merkezden biri olan Dubai merkezi için Emirates'in kargo bölümü Emirates SkyCargo ile Haziran 2018 tarihinde ortaklık anlaşması imzaladı. Anlaşma neticesinde Emirates Cainiao'nun e-ticaret hava kargo ihtiyacı destekleyecek (www.aircargoworld.com).

3. BULGULAR ve TARTIŞMA

3.1. We World Express İşletmesi

Çalışmamıza konu olan We World Express şirketi; THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.'nin %45, Hong Kong merkezli ZTO Express Limited'in %45 ve Hong Kong merkezli PAL Air Limited'in %10 oranında hisseye sahip olduğu Hong Kong merkezli kargo/kurye ortak girişim şirketi olarak 2018 yılında kurulmuştur (www.kap.org.tr).

Küresel e-ticaret pazarında kapıdan kapıya lojistik hizmet sağlamayı hedefleyen ortak girişimin içerisinde bulunan THY; 354 uçak (25 kargo uçağı) filosuyla 127 ülkede 331 havalimanına hizmet taşıyarak dünyanın en geniş uçuş ağına sahip havayolu işletmesi konumundadır (www.turkishairlines.com). İşletmenin bir diğer ortağı ZTO Express e-ticaret pazarında PDD, JD.com ve Alibaba gibi e-ticaret platformları ile geliştirdiği işbirlikleri sayesinde milyonlarca müşteriye ekspres teslimat hizmeti sağlayarak 2016 yılı itibari ile hızla büyüyen Çin e-ticaret pazarının %96'sından fazlasına hizmet sunmaktadır (www.crunchbase.com). Uluslararası alanda endüstrinin diğer paydaşları ile kurduğu işbirliği ve ortaklıklar sayesinde 2020 yılında ekspres kargo taşımacılığı alanında %20,4 pazar payıyla dünyanın en büyük ekspres teslimat şirketlerinden birisi konumunda bulunmaktadır (www.zto.investorroom.com). Ortaklığın son üyesi PAL Air Limited; Çin, Tayland, Vietnam, Hindistan ve Amerika Birleşik Devletleri'nde havayolları genel satış ve hizmet acentesi yönetimi, e-ticaret lojistik çözümleri sağlayıcısı ve lojistik proje danışmanı olarak ticari faaliyetler yürütmektedir (www.pacificairholdings.com).

THY e-ticaret pazarına odaklanarak, kapıdan kapıya lojistik hizmeti veren küresel bir kargo/kurye şirketi oluşturabilmek adına sektörün diğer paydaşları ile bu ortak girişim içerisinde bulunmaktadır. Ayrıca Turkish Cargo'nun sektörde ortaya çıkan yeni pazar dinamikleri yakalayabilmesi ve pazar payını artırabilmesi adına THY'nin iş geliştirme faaliyetlerinden ortak girişim içerisinde bulunmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Dünyanın en büyük ekspres kargo dağıtım işletmelerinden biri olan ZTO ise Çin iç pazardaki büyümesini, ortaklık sayesinde THY'nin zengin uçuş ağını katarak uluslararası düzeye çıkarmayı planlamaktadır.

We World Express ortak girişim işletmesi 2019 yılı Nisan tarihinde ticari faaliyetlerine başlamıştır. Türkiye ile Çin arasında e-ticaret pazarında kargo paketlerinin teslimatı konusunda aktif rol alan işletme pazar ağını genişletebilmek adına 2020 yılında İstanbul, Shanghai ve Shenzhen’de yeni ofisler açmışlardır. İşletmenin ticari faaliyete başladığı 2019 yılı ile 2020 yılları arasında kar artışının yaklaşık 8 kata ulaşması dikkat çekicidir (www.turkishairlines.com).

Tablo: We World Express’in Finansal Bilgileri / Milyon TL

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Varlıklar	61	23
Yükümlülükler	35	6
Özkaynaklar	26	17
Grup’un özkaynaklardaki payı	12	7
	1 Ocak-31 Aralık 2020	1 Ocak-31 Aralık 2019
Hasılat	162	19
Dönem Karı / (zararı)	4	(1)
-Dönem karında Grup’un payı	2	-

Kaynak: THY 2020 Faaliyet Raporu

THY kargo pazarında, ilgili faaliyetler neticesinde oluşturduğu işbirlik ve ortaklıklar sayesinde kilit müşteriler 2020 gelir bazında %28’lik büyüme gerçekleştirirken, THY’nin iştirak şirketi konumunda bulunan Turkish Cargo bu oranı yaklaşık iki katına çıkararak %53,8 oranında büyüme sağlamıştır. Ayrıca hava kargo taşımacılığı pazarı içerisinde kilit müşteriler arasında 2019 yılında %2.9 olan pazar payını 2020 yılında %3,5’e çıkarmıştır (THY, 2020 s:59). THY 2021 yılında kargo alanında büyümeye devam etmiş ve 2020 kargo gelirini 2021 yılında % 48 oranında arttırmıştır (THY, 2021 s:4).

WATS’ın (World Air Transport Statistics) hazırlayıp sunduğu veriler neticesinde, THY 2018 yılında en çok taşıma kapasitesine sahip havayolu işletmeleri arasında 10’ncu sırada bulunan konumunu 2021 yılı itibari ile 7’nci sıraya taşımıştır. THY 2021 yılı taşıdığı kargo oranı ile entegratörler hariç en büyük 5’nci hava kargo taşıyıcı firması konumunda yer almaktadır.

Tablo: En Çok Taşıma Kapasitesine Sahip Havayolu İşletmeleri

Sıra	Havayolu Şirketi	Bin Ton	Sıra	Havayolu Şirketi	Bin Ton
1	Federal Express	7,565	1	Federal Express	8,009
2	United Parcel Service	4,755	2	United Parcel Service	5,064
3	Emirates	2,609	3	Qatar Airways	2,329
4	Qatar Airways	2,262	4	Emirates	1,814
5	Cathay Pacific Airways	1,828	5	China Airlines	1,550
6	Korean Airlines	1,574	6	Korean Air	1,530
7	China Airlines	1,512	7	Turkish Airlines	1,460
8	Air China	1,448	8	Atlas Air	1,366
9	China Southern Airlines	1,383	9	Kalita Air	1,290
10	Turkish Airlines	1,369	10	Cathay Pacific Airways	1,220

Kaynak:World Air Transport Statistics 2018 ve World Air Transport Statistics 2021

4. SONUÇ

Serbestleşmenin etkisiyle birlikte günümüz piyasa koşullarında havayolu işletmeleri işbirliği ve ortaklık faaliyetlerine yönelmeden rakip işletmelerle rekabet edebilmelerinin imkanı olduğu düşünülmektedir. İşletmeler kendi içerisindeki eksiklikleri giderebilme veya yeni pazarlarda büyüme hedefleri doğrultusunda işbirliği ve ortaklık oluşturma arayışları içinde olduğu görülmektedir.

THY küresel bir kargo/kurye işletmesi oluşturabilmek adına, ortaklık içerisinde bulunabileceği işletme arayışı içerisine girmiştir.Yapılan kargo ve e-ticaret pazar araştırmalarında son yıllarda büyümenin Çin ve Asya pazarı doğrultusunda olduğu net bir şekilde gözlenmektedir. Ayrıca hava kargo taşımacılığı için oluşturulan uçuş ağında, kargo taşımacılığının çoğunlukla Doğu Asya- Avrupa ve Doğu Asya - Kuzey Amerika arasında gerçekleştiği ve önümüzdeki yıllarda en fazla büyümenin de o doğrultuda olacağı öngörülmektedir. THY bu noktada gelişen Çin pazarında aktif rol alabilmek, pazar hacmini büyütebilmek adına işbirliği ve ortaklık seçiminde Doğu Asya kökenli ortaklar seçmenin kendisi için faydalı olacağı düşünülmüştür.

THY rakipleri konumunda bulunan havayollarının, hava kargo taşımacılığı pazarında oluşturduğu işbirliği ve ortaklıkların Doğu Asya - Avrupa hattında kurulması, THY’nin rakipleri ile bu hat üzerinde rekabet edebilmesi, pazar payını koruyabilmesi veya pazar payını artırabilmek adına böyle bir ortak arayışını kaçınılmaz kılmıştır. Dünyanın en fazla noktasına uçan havayolu THY ile dünyanın en büyük ekspres kargo dağıtım işletmelerinden biri konumunda bulunan ZTO Ekspres Limited’in ortaklık içinde bulunması, THY’e Çin e-ticaret pazarında büyüme, ZTO Ekspres Limited’e ise geniş uçuş ağına sahip olma fırsatları sunacaktır.

Ortak girişim yoluyla kurulan We World Ekspres işletmesi her geçen yıl gelirlerini artırması, THY kargo alanında pazar hacmini genişletmiş, rakip havayolları arasında yükselişini devam ettirmesine imkan tanımıştır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel M. (2013). ‘‘Ekonomik Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri’’, Akademik Bakış Dergisi,35:2-6
ACW, Air Cargo World, <https://aircargoworld.com>
- ANA, All Nippon Airways, <https://www.ana.co.jp/eng/aboutana/press/2014/140903.html>
- Baxter G. (2019). ‘‘Capturing and Delivering Competitive Advantage in the Japan to Europe and Europe to Japan Air Cargo Markets: The Case of the ANA Cargo and Lufthansa Cargo A.G. Strategic Joint Venture’’, Czech Technical University in Prague Faculty of Transportation Sciences Department of Air Transport, Magazine of Aviation Development 7(2):6-21
- Deliçay M. (2021). Perakende E-ticaretin Yükselişi Fırsatlar, Sorunlar ve Öneriler, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, s:17
- Doganıs R. (2002). Flying Off Course Airline Economics and Marketing, Routledge, London
- Doz L.Y. & Hamel G.(1 998) Alliance Advantage, Harvard Business School Press, Boston
- Ergün C. (2007) ‘‘Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Işığında Ortak Girişimler’’, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:53
- Gerede E. (2002). ‘‘Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri THY AO’da Bir Uygulama’’, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gerede E. (2015). Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara
- Hoonoum T. & Park J. (1997). ‘‘Airline Alliances: Current Status, Policy Issues, and Future Directions’’, Journal of Transport Management, 3:134
- IATA, International Air Transport Association, <https://www.iata.org>
- KAP, Kamuyu Aydınlatma Platformu, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/787762>
- Keohane R.(2002). Power and Governance in A Partially Globalized World, New York Routledge, London
- Kim J. & Ye C. (2003). ‘‘Increasing the Efficiency of the Air Cargo Industry in Korea’’, Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 4:179-193
- KLM,RoyalDeutchAirlines,<https://news.klm.com/china-southern-airlines-cargo-and-air-france-klm-martinair-cargo--intensify-strategic-cooperation/>
- Merkert, R.; Van De Voorde, E. & Wit J. (2017). ‘‘Making Or Breaking - Key Success Factors In The Air Cargo Market’’, Journal of Air Transport Management , 61
- Mühim A.S. (2012). ‘‘Şirket Birleşmeleri(Mergers) ve Havayolu Şirketlerinde Merger Uygulamalarına Örnekler’’, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s:72-81
- Oktay, M. (1997). Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu Ortak Girişimler-Joint Ventures, İSO Yayınları, İstanbul
- Özalp, İ. (1998). Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir
- Öztürk G. (2018). ‘‘Küresel Havayolu İşbirliklerinin Yolcu Satın Alma Kararı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Marka İmajının Rolü: Havayolu Yolcuları Üzerinde Araştırma’’, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Pacific Air Holdings Limited, <https://www.pacificairholdings.com.hk/about.html>
- Rangan S. Yoshino M.(2000). Stratejik İttifaklar (Çev: Yaşar Bülbül), Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul
- Şekkeli, Z. H. (2020). ‘‘Dünyada ve Türkiye’de Hava Kargo Taşımacılığına Genel Bir Bakış, (Ed: İbrahim Sarper Karakadılar, Tanyeri Uslu), Hava Yolu Endüstrisi Dinamikleri, ss.101-103, Nobel Yayıncılık, Ankara

THY, Türk Hava Yolları, <https://investor.turkishairlines.com>

Turşucu, E. (1995). ‘‘Türkiye’de Hava Yolu Kargo Taşımacılığı Pazarlaması: Sorunları ve Çözüm Önerileri’’, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

TUSIAD Deloitte Digital, (2019). ‘‘Dünyada E-Ticaret, (Ed: Ebru Dicle, Yasemin E. Avcı, Leyla Gülyurt), E-Ticaretin Gelişimi, Sınırların Aşılması ve Yeni Normlar, ss.34

Ulubaşoğlu G. (2002). ‘‘Stratejik Ortaklıklar: Türk Alman Ortak Girişiminin İncelenmesi’’, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul

Ülgen, H. & Mirze, H. (2004) İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Zhang, A. & Zhang, Y. (2002). ‘‘Issues On Liberalization Of Air Cargo Services In International Aviation’’, Journal of Air Transport Management, 8(5): 275-287

ZTO Express, <https://www.crunchbase.com/organization/zto-express>