



V. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress

September 19-10, 2019, İstanbul

<http://www.ulk.ist/>



Azerbaycan Havayollarının Ulaştırma Açısından Stratejik Değerlendirilmesi

Özet

Nijat Abasbayli
Istanbul University
nicatabasbeyli@gmail.com
Abit Balin
Assist. Prof.
Istanbul University
abitbalin@istanbul.edu.tr

Modern sivil havacılığın hızla gelişmesi giderek bölgesel havacılığa daha fazla önem verilmesini ortaya çıkarıyor. Özellikle bağımsızlıklarını yeni kazanmış Güney Kafkasya ülkelerinin bu sektörde uygulanan yeni yapılanmalara uyum sağlaması ve kendi ulusal havacılık sektörünü geliştirmesi taşımacılık sektörleri için önemli hale gelmiştir. Bu çalışmada Azerbaycan Havayolları kurumunun tarihsel olarak gelişimi, Güney Kafkasya bölgesi açısından stratejik değerlendirilmiş, bu bölgedeki ülkelerin ekonomik olarak kalkınmasına verdiği katkı incelenmiştir. SWOT analizi yapılarak strateji belirleme ve planlama açısından değerlendirilme yapılmıştır. Bu coğrafyalardan yapılan genel taşımalar ve bu bölgeler üzerinden kullanılan farklı hatların önemi tartışılarak bölgelere yaptığı katkılar dikkate alınmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Azerbaycan Hava yolları, Havacılık, SWOT

1. Giriş

Sovyetler birliğinin dağılmasından sonra üç Güney Kafkasya devleti (Azerbaycan, Gürcistan ve Ermenistan) Avrupa ve Asya arasında aracı bir rol oynamaya başladılar. Bu ülkeler bağımsızlıklarını elde ettikten sonra yeni pazarlar elde etmek için ikili ve bölgesel ilişkiler kurmaya başladılar. Bu bölgesel ilişkilerin kurulmasının ve sürdürülebilir olmasının havacılık sektörünü de iyi düzeyde etkileyecek ve mal, ürün taşımacılığına yeni bir yön verecektir (Peyrouse, 2009).

Azerbaycan Hava Yolları 1992 yılında kurulmuş bir şirkettir (Azerbaycan Ulaştırma, İletişim ve Yüksek Teknolojiler Bakanlığı). Kurulduğu günden itibaren ulusal havacılık sektöründe hızla gelişmeye başlamıştır. 1993 yılında devletin havacılık sektörüne yaptığı yaptırımlarla Azerbaycan'ın havacılık sektöründe büyümesine küresel boyutta hizmet vermesinde büyük katkı sağlamıştır (Paşayeva, 2012). Sivil havacılık endüstrisi, en son teknolojinin kullanıldığı, yoğun rekabetin ortamının bulunduğu, ekonomik açıdan güçlü bir karakteristik yapıya sahip ve günümüz ulaştırma türleri arasında en çok ilgiyi gören sektörlerden biridir (Bakır, 2017). Azerbaycan Hava Yolları uluslararası sektörlerde bulunması, artan turizm potansiyelini yönetebilmesi için sivil havacılık sektöründe stratejik politikaların uygulanması önemli bir hal almıştır. Çalışmada Azerbaycan havayolu sektörü için strateji belirlemede içsel ve dışsal faktörlerin önemi SWOT analizi metodu ile

incelenmiş, sektördeki üstünlükleri, zayıflıkları ile beraber karşılaşılabileceği fırsatları ve tehditleri ele alınmıştır.

2. Literatür İncelemesi

İç ve dış faktörler işletmelerin geleceği için yüksek öneme sahiptir. Bunlara stratejik faktörler denir ve SWOT matrisinde sunulur. SWOT'un ilk aşamalardan biri olduğu stratejik planlama sürecinin nihai amacı, iç ve dış faktörler arasında iyi bir ilişki ile sonuçlanan stratejinin geliştirilmesi ve benimsenmesidir. SWOT, alternatif aniden belirlediğinde ve bununla ilgili kararların içeriğini analiz etmesi gerektiğinde de kullanılabilir. SWOT analizi aslında strateji oluşturmada yardımcı olacak bir yöntemdir. Analiz, organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarını ve organizasyon ortamındaki fırsatları ve tehditleri tanımlamayı amaçlamaktadır (Yüksel, 2007).

SWOT Analizi, organizasyonlarda stratejik planlama ve stratejik yönetim için kullanılan bir araçtır. Kurumsal ve rekabetçi bir strateji uygulamak için etkin bir şekilde kullanılabilir. Kuruluşlar çevreleriyle etkileşime giren ve çeşitli alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Bu anlamda, bir kuruluş kendi içinde diğeri dışarıda olmak üzere iki ortamda bulunur. Bu ortamları stratejik yönetim uygulamaları için analiz etmek bir gerekliliktir. Kurum ve çevresini inceleyen bu sürece SWOT Analizi adı verilir (Gürel, 2017).

SWOT analizi işletmeler düzeyinde uygulanan bir analiz metodu olmasına karşın farklı kurumlarda, çeşitli düzeydeki ulusal ve uluslararası kuruluşlarda kullanılan bir analiz metodudur. Farklı endüstriler ile beraber havacılık sektörünün farklı alanlarında uygulandığı görülmüştür (Bakır, 2017). Ahmed ve dğ. Çin hava yollarının performansı için bir SWOT analizi gerçekleştirmiştir. Araştırmanın devamında SWOT analizinden çıkan sonuçlar ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarı ile gerçekleştirilmesi için gereken kilit faktörler belirlenmiştir (Ahmed, 2006). Safi ve Massimo yaptıkları çalışmada Emirates havayolu ve rakiplerinin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. İlk olarak Emirates hava yolları şirketinin SWOT analizi yapılarak rakiplerine karşı güçlü ve zayıf yanları ortaya çıkarılmıştır (Safi, 2011).

Hava Kargo taşımacılığının Türkiye'deki mevcut durumu üzerine yapılmış olan bir araştırmada bu sektörün zayıflıkları, karşılaştıkları tehditler incelenerek sektörün geliştirilmesi için gereken stratejiler ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın sonucunda Türkiye'de Hava kargo sektörünün karşılaştığı engellerin altyapı yetersizliği, mevzuat, nitelikli eleman azlığı, gümrük süreçleri ön plana çıkmıştır (Yakut, 2012). Sevkli ve dğ. Türkiye'deki havacılık endüstrisi üzerine yapmış olduğu çalışmada bir SWOT analizi gerçekleştirilmiş ve analizdeki faktörlerin önem dereceleri geleneksel çok kriterli karar verme metodu olan bulanık ANP metodu ile analitik olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda yapılan analiz yöntemleri ile Türk havayolu endüstrisine stratejik yönetim için zenginleştirilmiş içgörüler sağlanmaktadır (Sevkli, 2012). Yine Çin havacılık sektörü üzerine yapılmış olan bir çalışmada, Çinin ulusal ve uluslararası pazarda hizmet vermesi için üretmiş olduğu ARJ 21 seri numaralı uçakların bahsedilen pazarlara çıka bilmesi ve karşılaşıcağı tehditlerin öngörülmesi adına bir SWOT analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda pazarda çok güçlü rakiplerinin bulunduğu ARJ 21 seri numaralı uçakların daha inovatif ve etkili bir satış stratejileri uygulayarak taşıyıcıların dikkatini çekmesi gerekmektedir (Xu, 2015). Türk havacılık sektöründe yapılmış olan yine bir havacılık sektörünün durumunu ortaya koyan çeşitli faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesine yardımcı olan SWOT-AHS bütünlük metodu kullanılmıştır. Analiz sonucunda Türk havacılık sektöründe en önemli faktörün turizm potansiyeli olduğu ortaya çıkmıştır (Bakır, 2017). Gupta ve dğ. İngiliz Hava Yolları'nın Avrupa birliğinin 2020 politikalarının üzerine yaptığı katkı incelenmiştir. Brexitin etkisi sonucunda küresel değişen bir senaryo ışığında havayolunun güçlü ve zayıf yönlerini, karşılaşıcağı tehdit ve fırsatlar incelenmiştir. Avrupa birliğinin yeni uygulamaları

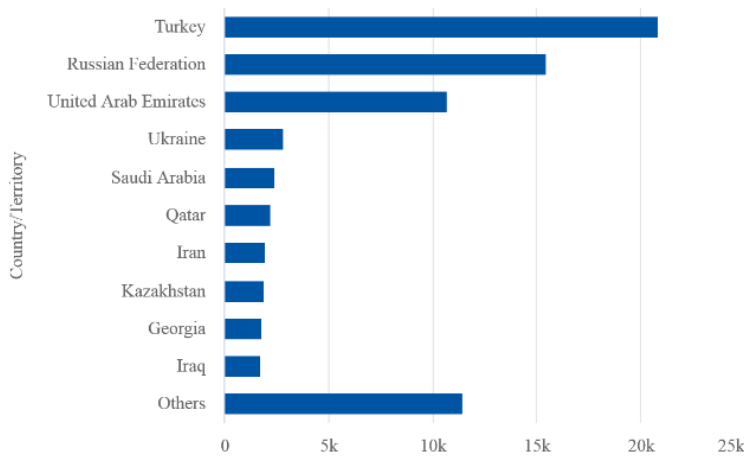
sonucunda İngiliz hava yolu şirketinin dünya pazarındaki önceki konumunun nasıl olacağı üzerine tahminler yapılmıştır (Gupta, 2019).

3. Azerbaycan Havayolları

Havacılık, Azerbaycan'ın GSYH'nin %1,8'ini desteklemekte ve iş gücünün %1,5'inde istihdam sağlamaktadır. Bu önemli bir etkidir, ancak havacılığın, sırasıyla GSYH'nin %9 ve %15'ini oluşturduğu Singapur veya Birleşik Arap Emirlikleri gibi yerlere olan katkısı ile karşılaştırıldığında, Azerbaycan'ın potansiyelinin daha iyi kullanabileceğini göstermektedir. (IATA, 2013)

Azerbaycan havayolu şirketinin toplam rota ağı 25 ülkedeki 40 destinasyondan oluşmaktadır şekil 1 de gösterilmektedir (Azerbaycan Ulaştırma, İletişim ve Yüksek Teknolojiler Bakanlığı, 2019) (Centre For Aviation, 2019)

- Azerbaycan hava yollarının kısa / orta ve uzun olmak üzere üç tarifesi vardır.
- Azerbaycan hava yollarının Türkiye'ye, Rusya'ya ve BAE'ne olan uçuşları koltukların yaklaşık üçte ikisini oluşturmaktadır.
- Orta Doğu ve Avrupa güzergahlarında son dönemlerinde büyüme trendine sahiptir.
- Azerbaycan hava yolu uçuşlarında doluluk oranı 2015 ile 2018 karşılaştırıldığında %28 oranında arttığı görülebilmektedir.
- Azerbaycan Havayolları ülkenin en büyük havayolu şirketidir. Düşük bütçeli havayolu taşımacılığı hizmeti veren ve Azerbaycan hava yolları şirketinin yan kuruluşu olan Buta Airways'in ise sektördeki payı düşük seviyededir.
- Azerbaycan Havayollarının uçtuğu noktaların çoğu uluslararasıdır. 2019 yılı ağustos ayı ilk haftası verilerine göre koltukların %99,1'i yurtdışı uçuşlar olarak nitelendirilmiştir.
- Uluslararası koltuk kapasitesi bakımından en büyük bölge %62,7 ile Avrupa'dır. Uluslararası uçuşlarında satış yaptığı koltukların %30,1 Orta Doğu'ya, %5,1'i ve %0,1'i ise Kuzey Afrika'yadır. Yukarıda belirtilen rakamların toplamı, kısa ve orta mesafeli uluslararası uçuşlarında sattığı koltukların %98,1'ini oluşturmaktadır. Azerbaycan Havayollarının Pekin, New York ve Urumqi'ye uçuşları uzun mesafelidir.
- Azerbaycan havayolları uluslararası uçuşların çoğunu başta Türkiye olmak üzere Rusya ve Birleşik Arap Emirlikleri'ne yapmaktadır. Yukarıda belirtilen ülkeler Azerbaycan hava yollarının uluslararası uçuşlarının %64,2'sini oluşturmaktadır. Bu belirtilen güzergahlarda Azerbaycan hava yolları Türkiye'de; Türk Hava Yolları ve Pegasus Havayolları ile Rusya da Aeroflot, Ural Havayolları, UTair Havacılık, IrAero, S7, Nordwind ve NordStar hava yolları ile ve Birleşik Arap Emirlikleri'de ise Flydubai, Air Arabia, ve Etihad ile rekabet halindedir.
- Azerbaycan hava yollarının uçtuğu diğer ülkeler Ukrayna, Kazakistan, Gürcistan, Türkmenistan, Belarus ve Özbekistan'a yaptığı uçuşlarla uluslararası koltuk kapasitesinin üçte birini doldurmaktadır.



Şekil 1. Azerbaycan hava yollarının koltuk satışlarına göre uçuş gerçekleştirdiği ülkeler (Centre For Aviation, 2019).

2019 yılının ilk yedi ayında, Azerbaycanda uluslararası havalimanlarının toplam yolcu sayısı 3.09 milyon olmuştur. Yolcuların 1,1 milyonu ana taşıyıcı olan Azerbaycan hava yolu şirketi tarafından taşınmıştır. Azerbaycan hava yollarının düşük maliyetli yan kuruluşu olan Buta Airways toplam 306000 yolcu taşıya bilmiştir. En çok uçuşların yapıldığı Bakü havalimanının uluslararası yolcu kapasitesi 2,27 milyondur. Yolcuların %33'ü Azerbaycan Hava Yolları, %13,4'ü Buta Airways şirketine aittir. Yabancı havayolu şirketlerinin dönem içindeki payı %53.6'dır. Yerli havayolu taşıyıcılarından sonra en çok yolcu taşıyan uluslararası havayolu şirketleri sırasıyla THY, FlyDubai ve AirArabia'dır (Azerbaycan Hava Yolları, 2019).

Gün geçtikçe turizm potansiyelinin gelişmesi, yolculuk sırasında veya sonrasında ortaya çıkabilecek yeni ihtiyaçların karşılanmasını zorunlu kılmış ve bu durum Azerbaycan Havayolları yeni stratejiler oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Araştırmamızın bu bölümünde SWOT analizi metodu ile Azerbaycan Havayolu şirketinin sektördeki üstünlükleri ve zayıflıkları ile fırsatları ve tehditleri incelenerek potansiyel stratejiler önerilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1. Azerbaycan Havayolları SWOT analizi

<p>GÜÇLÜ YÖNLER</p> <p>Yüksek uçuş konforu Ülkenin ilk havayolu şirketi Devlet destekli Yeni uçak filosu Deneyimli kabin ekibi Buta Airways</p>	<p>ZAYIF YÖNLER</p> <p>Yüksek fiyat politikası Genellikle uçuşların Bakü'den gerçekleşmesi Ulusal anlamda tekel Zayıf müşteri ilişkileri yönetimi Birçok ülkeye direkt uçuş olmaması Uluslararası uçuşlarda kapasite problemi.</p>
<p>FIRSATLAR</p> <p>Turizm sektörünün canlılığı Orta Asyadan yolcu aktarım olanağı Artan nüfus Coğrafi konum</p>	<p>TEHDİTLER</p> <p>Yakın ülkelerden daha ucuz uçuş imkânı Pazara yeni girecek olan düşük fiyatlı taşıyıcılar</p>

Tablo 1 dikkate alındığında, Azerbaycan havayollarının ülkede ilk havayolu firması olması, sahip olduğu modern uçaklar, devlet destekli etkili bir finansal yapıya sahip olması güçlü yanlarıdır. Pazarda fazla rekabetin olmaması ve şirketin genellikle uçuşları Baküden gerçekleştirmesi, yakın ülkelerde hizmet veren çeşitli sayıda düşük maliyetli taşıyıcıların olması kurumun Orta Asya'dan veya yakın bölgelerden gelebilecek fırsatları, potansiyel müşteri aktarımını engellemiş olmaktadır. Kurumun en zayıf yanlarından olan yüksek fiyat politikası, Rynair gibi düşük bütçeli taşıyıcıların Gürcistan ve Ermenistan pazarına yeni giriş yapıyor olması şirkete büyük tehdit oluşturmaktadır. Azerbaycan havayolları bu politikalara karşın kendi düşük bütçeli yan kuruluşu olan Buta Airways şirketini pazara getirerek bu tehditleri bir nevi azaltmış durumda. Yan kuruluşun çeşitli destinasyonlara direkt uçuşları olmadığı için ileride bu gibi tehditlerin daha da artacağını ve özellikle yeni fiyat politikasının uygulanmaması durumunda şirketin birçok müşterilerin yakın ülkelerdeki daha düşük maliyetli taşıyıcıları seçmesine neden olacaktır.

4. Sonuç

Bu çalışmada güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler (SWOT) analizi sonrası Azerbaycan havayolları kurumunun kendi güçlü ve zayıf olduğu yönleri belirleyerek sürdürülebilir fayda sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Azerbaycan hava yollarının tablo 1'deki veriler incelendiğinde aşağıda belirtilen stratejilerin uygulanması gelecekte havayolu şirketinin rekabet etme gücünü artıracak ve gelişerek büyümesine büyük katkı yapacaktır.

- Strateji 1, Azerbaycan hava Yolları devlet destekli bir kuruluş olması nedeniyle, devlet desteği ile Avrupa Birliği ile Avrupa Ortak Havacılık Alanına katılma konusunda çaba harcamalıdır.
- Strateji 2, sahip olduğu yeni uçak filosu ve deneyimli kabin ekibi ile özellikle uzun mesafeli uçuşlarında müşteri memnuniyetini artırıcı çalışmalar yapmak.
- Strateji 3, Azerbaycan Hava Yolları pazar payını korumak ve zamanla arttırabilmesi için pazara girecek düşük fiyat politikasına sahip hava yollarını yan kuruluş olan Buta Airways'ı daha aktif kullanarak dinamik fiyat indirimleri gerçekleştirebilir.
- Strateji 4, uçuş gerçekleştirdiği ülkelerle uçuş noktalarını çoğaltarak alternatif oluşturabilir. Uçuşu olmayan ülkelerle de yeni anlaşmalar yaparak yeni uçuş noktaları oluşturmak.
- Strateji 5, Uluslararası uçuşlarda Azerbaycan'da Bakü harici bir hava limanlarında daha çok hizmet yaparak müşterilerine alternatif uçuş noktası sunabilir. Gerektiğinde herhangi bir aksaklık veya tehdit durumunda uçuşları yönlendirecek ikinci bir hava alanı oluşturmak. Böylelikle yoğunluk da dağıtılmış olur. Yoğun sezonlarda kapasite kısıtı bertaraf edilmiş olur.
- Strateji 6, sahip olduğu güçlü yönlerini ve fırsatlarının tamamını kullanarak müşteri ilişkilerini güçlendirebilir.

Kaynakça

- Abedelazez SAFİ, R. M. (2011). Analysis of Luxury Airlines Emirates airlines and competitors.
- Ahmed, Z. A. (2006). SWOT analysis for Air China performance and its experience with quality. An international journal.
- Ananya GUPTA, N. G. (2019). British Airways—A SWOT and PESTLE Analysis: The Impact of Europe 2020 Policy. Journal of Corporate & Business Laws.
- Azerbaycan Hava Yolları. (2019).
- Azerbaycan Ulaştırma, İletişim ve Yüksek Teknolojiler Bakanlığı. (2019).
- CENTRE FOR AVIATION. (2019).
- Emre GÜREL, M. T. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- İhsan YÜKSEL, M. D. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis- A case study for textile firm. Information Sciences.
- Mahmut BAKIR, H. T. (2017). Türk Sivil Havacılık Sektörünün Değerlendirilmesinde Bütünleşik SWOT-AHS Yaklaşımı. Journal of Aviation.
- Mehmet SEVKLİ, A. Ö. (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. Expert systems with applications.
- PAŞAYEVA, N. (2012). AZƏRBAYCANDA AVİASİYANIN TARİXİ.
- Peyrouse, S. (2009). Is there any unity to the Trans-Caspian Region? The economic relations between Central Asia and the Caucasus. Asia Europe Journal.
- XU, H. (2015). SWOT Analysis on Chinese New Regional Jet ARJ21. Chinese Overseas Transportation Association.
- YAKUT, F. (2012). HAVA KARGO TAŞIMACILIĞININ TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUMU VE GELİŞTİRİLMESİ İÇİN YAPILMASI GEREKENLER. Yüksek lisans Tezi.