

HAVADA SERBEST REKABET VAR MI?

Ali SABANCI

Pegasus Hava Yolları Yönetim Kurulu Başkanı

•••

Hem sektörden bahsedeceğim, hem Şirketten ve Pegasus ailesinin kuralları değiştiren yaklaşımlarından bahsedeceğim. Sonunda da, sorunu sizin kucaklarınızda bırakıp kahve molasına geçeceğim. İnşallah kahve molasından sonra, Sayın Başkan, birlikte, bugün çözemezsek, takvimleri belli olan bir şekilde problemleri ümit ediyorum birlikte çözeriz.

Havada serbest rekabet var mı? Havada serbest rekabet yok. Esasında sunumumuzun ismi bu; havada olmayan serbest rekabet. Buna birazdan geleceğim. Önce biraz Pegasus'tan bahsetmek istiyorum.

Pegasus, takriben 18 sene evvel kurulmuş bir Şirket. Mayıs 1990'da kurulmuş. Tesadüfen ilk uçuşunu da benim doğum günüm olan 5 Mayıs'ta yapmış, ben o zaman Amerika'da Columbia'da okurken.

İlk 15 yılda 15 milyon yolcu taşımış. Hiç kendi misafirini taşımamış Sayın Başkan; hep tur operatörlerinin yolcularını taşımış. Siz gidip de bir acenteden, mesela İstanbul-Bodrum, İstanbul-Adana, İstanbul-Antalya bileti alamamışsınız; ama "COI!" Tur'dan veya Öger Tur'dan, İstanbul'dan Almanya'nın bir şehrine paketin parçası olarak bilet alabilmişsiniz.

İlk 15 yılda hissedarını sadece televizyondan görmüş bu Şirket ve Yönetim Kurulu Başkanını da imzasından tanımış, Yönetim Kurulu kararlarındaki imzalarından tanımış.

Aynı dönemde Türk hava taşımacılığı nasıl bir yapıdaymış? Aşırı yüksek fiyatlar var ve tek tip, tek fiyat var. Mesela İstanbul-Ankara uçan bir Hava Yolu var? Mesela aynı fiyattan uçuyor, ister uçak dolu olsun, ister boş olsun aynı fiyattan uçuyor. Hizmet seviyesi düşük; yaratıcılık yok. Hava yolunda yaratıcılığın nasıl olabileceğini birazdan anlatacağım. Donimant bir oyuncu var ve herkes onun gölgesinde uçuyor. "İstersen uç, işine geliyorsa uç" mantığı var. Ben 10 yaşıma kadar Adana'da oturdum. O zaman böyle koltuk seçimi falan yoktu, DC-9'lara anneler babalar çocukları salardı, uçağın içinde yer kapmak için herkes koşardı. Hiç unutmuyorum; bir kabin amirinin bir misafiri azarladığını hatırlıyorum. Bende çok yer etti. Azarlayabilirdi; çünkü o misafirin başka

seçeneği yoktu; yarın yine gidecekti. Yoksa Adana'dan İstanbul'a arabayla 11 saatte gidecek. "Sen hiç uçağa bindin mi" sorusunun sıkça sorulduğu bir düzendi. Türk filmlerinde İbrahim Tatlıses Hülya Avşar'a der ki, "sen hiç uçağa bindin mi?" "Sen hiç otobüse bindin mi" diye hiç der miydi? Demezdi. Niye? Çünkü uçak erişilmez bir şey. Öyle bir düzen vardı. Herkes, çoğunluk da İstanbul merkezli uçuyordu; yani Ankara'dan İzmir'e gitmek istiyorsan İstanbul üzerinden giderdin. Böyle bir dünya vardı.

Böyle bir dünyada biz 3 sene evvel taraf olduk ve kendimize göre, kulağa bayat da gelse, birazdan renklendireceğimiz bir vizyon çizdik. Maalesef maalesef bunun ilk maddesi güvenliğe dayanıyor. Niye maalesef güvenlik? İnşallah bir gün güvenlikten bahsetmemiz gerekmez. Güvenlik, bunun "olmazsa olmaz" bir şartıydı. Güvenli bir Hava Yolu olacağız, emniyetten hiçbir zaman ödün vermeyeceğiz, misafirlerimize ucuz seyahat imkânı sunacağız. Bizim misafirlerimize karşı iki-üç tane vaadimiz var: Bir tanesi, A'dan B'ye güvenli, en ucuz fiyattan ve mümkünse zamanında uçacağız. Zamanında uçmam mümkün olmayabilir de. Misafirlerimize en düşük fiyattan uçuş imkânı vereceğiz. Zamanında kalkacağız. Güler yüzlü olacağız. Rahat ulaşılabilmemiz lazım; onun için internet çok önemli. Bize ayda 1.5 milyon ziyaretçi geliyor. Düşünsenize; o 1.5 milyon misafire biz başka neler satabiliriz? Şu anda sadece araba kiralıyoruz, otel satıyoruz, seyahat sigortası satıyoruz. Batı'daki benzer şirketler ev sigortası satıyor. Ayda 1.5 milyon, günde 50 bin kişi geliyor. Yenilikçi olacağız, verimliliği yüksek olacak ve maliyetlerimizi kontrol edeceğiz. Biz hep A.Ş. personeline diyoruz; herkes 100 Euro'dan fazla maaşım olsun istiyor, tamam verelim, ama bunu siz bize verin, biz bir şekilde bir yerden bulalım, onu verelim. Çünkü sürdürülebilir olması lazım. Böyle bir vizyonumuz var.

Şimdi biraz rekabetten bahsedelim. Bu iş nasıl farklı bir iş olabilir, bu havacılık işi nasıl heyecanlı olur?

Rekabete baktığımızda, Türkiye'deki bütün hava yolları jet uçaklar uçuruyor. Pervaneli uçakla misafir taşıyan bir hava yolu yok; herkes jet uçuruyor. Hepsinin uçaklarında iki pilot var. Hepsi kabin hostesleriyle hizmet veriyor. Bunu daha enteresan hâle getiremezsiniz. Hepsi aynı meydanlararası uçuyor. Mesela Ankara-Nişantaşı uçan bir hava yolu yok. Ankara-İstanbul Sabiha Gökçen ve Atatürk farkı var şimdi. Her geçen gün bu daha güzel anlaşıyor. Bu rekabet içerisinde 5 tanesi iç hat da uçuyor ve taşınan yolcu süratle artıyor. Hepsinin uçuşları İstanbul'da başlıyor İstanbul'da bitiyor. Böyle bir ortamda bir de tek ve yüksek fiyatla, -biraz evvel dediğim gibi- uçuyor. 350 milyon civarındaydı İstanbul-Ercan, Pegasus o hatta girmeden evvel. Şimdi 40 YTL'den başlıyor. Yahu, Ali, 40 YTL'den, bırak bu hikâyeleri. 2 ay evvel, girerseniz siteye, alma

ihtimaliniz çok yüksek. Ne kadar? En az yüzde 10 ihtimaliniz var bunu almak için; ama su parayla, Allah'ın suyu parayla. Ama bu şişeli su.

Son zamanlarda bir de bu çok konuşuluyor; Boeing güvenli mi, MD güvensiz mi, Airbus nasıl? Şimdi 737'ler var. Türk Hava Yollarında bundan 50 tane var; bizde bunlardan 17 tane var. 24 tane ısmarlamıştık; 2'si geldi, gelecek 22 tane daha kaldı. Bizde 320'nin muadili 3 tane var. Bir de 380 konuşuluyor. İki katlı uçağı duydunuz mu? Bunların ekonomi koltuklarının enlerinin hepsi aynı yahu? Dolayısıyla, burada da bir farklılık yok. Takriben hepsi 43 santim. "Aa, 380'de uçuyorum" diyen vatandaş, ekonomi uçuyorsa... 15 bin dolar verip First uçan kaç kişi var burada?.. Yok. Dolayısıyla, bizim gibi insanlar için bir şey fark etmiyor.

Dolayısıyla, hava yolları olarak bir şekilde algıda farklılaşmamız lazım. Katma değer burada. Algıda farklılaşmamız lazım. Nasıl ayrışacağız? En ucuza seyahat imkânı sunacağız. Bunları nasıl yaptığımızı tek tek anlatacağım. Güler yüzlü olacağız. Zamanında kalkacağız. Yenilikçi olacağız, ki bazen delice yenilikçi oluyoruz. Yeni pazarlar yaratacağız ve yeni bir pazardan başlayacağız. Biraz evvel Tuncay Beyin ofisinde kahve ve suyu bedava içerken bir ara ücretli olduğunu söylediniz; o 300 YTL'den mahsup ederiz. İstanbul Sabiha Gökçen Hava Meydanını görmek için Mart 2005'te ilk gittiğimde, polis memuru kapıyı açtı ve lambaları yaktı. Nerenin lambalarını? Terminalin lambalarını yaktı. O terminalde biz minyatür kale maç yapsak kimseyi rahatsız etmezdik; kimse yoktu. Bu yaz biz takriben 1.5 milyar Euro verdik ve ihale, bu meydanı 20 sene işletme hakkı, 400 milyar Euro daha fazla veren başka birinde kaldı. Demek ki, doğru bir şeyler oluyor Türkiye'de.

Bunların hepsi güzel. Bunları nasıl yapacağız? Bir kere, manen ve maddeten insanlara hitap etmemiz lazım, onlara dokunabilmemiz lazım.

Birinci yaptığımız iş, Mart 2005'te sektörde ilk kazanç paylaşımı sistemini kurduk. Şirkete de 26 Ocak 2005'te hissedar olmuştuk. Bu şunu diyordu: Şirkette çalışan herkes, 3 seneden fazla emek verdiyse, kâr ne olursa olsun yüzde 10 kârdan pay alacak. Aramızda bunu çalışmış olanlar olabilir. Batı'da veya Türkiye'de bunlar "a kadar" laflarıyla kontrol edilir; yani "maaşının şu kadarına kadar" Burada "o kadar" filan yok. Eğer 100 milyon Euro kazansaydık 10 milyon Euro dağıtacaklık. 2005 yılında takriben 880 bin Euro dağıtabildik; çünkü 8.8 milyon Euro kazandık. Ailenin takriben yüzde 60'ı bu üründen, bu işten faydalandı. Esasında, aile fertlerinin yüzde 63'ü sabah ofise geldiğinde bura benim değildi; çünkü kâr ne kadarsa onların payı yüzde 10. Aradan bir arkadaşım çıktı bu sunumu yaparken, bundan 2.5 sene evvel, dedi ki, "yahu, siz çok vizyoner bir insansınız, sizin bundan sonra yapacağınız şey hisse

vermek.” Dedim, ben olsam hisse istemem. Niye? Çünkü hisse, eğer şirket zarar ederse hissenin değeri düşer; ama burada, eğer şirket zarar ederse ben sizden zararın yüzde 10’unu istemeyeceğim. Dolayısıyla, bizim hissenin esasında bir zemini var, tabanı var. 2006’da zarar ettiğimiz için bunu yapamadık; çünkü dönüşümümüzün ilk yılıydı. 2007’de muhtemelen 1.5 milyon Euro gibi bir pay alacak aile fertleri. Bunları yaptık. İstanbul’da SAS Otelde (Meydanın yanında), bununla ilgili bir konuşma yaptık. Arkadaşın biri, Mehmet Çiçek parmak kaldırdı, -hiç unutmam- “siz deneyimsiz bir iş adamı olduğunuz için mi sizden istemediğimiz bir şeyi bize veriyorsunuz” dedi. Sayın Başkan, bu arkadaşla ben parayla bu soruyu sordursaydım bu kadar yerinde olmazdı. Ben dedim ki, yahu, Mehmet, sen ne alıyorsun? “Yüzde 10.” Ben ne alıyorum? Yüzde 90, yani 9 katını alıyorum. Peki, yoksa var mı bir şey? Yok, sana da yok, bana da yok. Bensiz yapabilir misin? “Yapamam.” Ben sensiz yapabilir miyim? “Yapamazsın.” O zaman bu yöntem fena değil.

Zannediyorum ucu açık olan, yani üst limiti olmayan ve bu kadar basit anlatılabilen nadir kazanç paylaşım modellerinden biri bu, bir de alt limiti olan.

Tabii, maddi olarak insanlara dokunmak, onları olayın parçası etmek bir yere kadar faydalı. Bu gerek şart, ama yeterli şart değil. Bir de insanlarla bilgi paylaşımında bulunmanız lazım. Mesela baş pilotumuz Nadir Kabaş benden öğrendi; yakıta 70 milyon Euro para harcıyoruz. Adamcağız sandalyesinden düşüyordu. Adamcağız şimdiye kadar bu parametreyi dikkate almamış; çünkü kimse ona “yahu Nadir, uçağı daha verimli uçurabilir miyiz, bütün güvenlik ve teknik limitler içinde kalmak kaydıyla uçurabilir miyiz” dememiş. Kimse onunla paylaşmamış; dolayısıyla kimse ondan talepte bulunamamış, “düşün” talebinde bulunamamış yani. O insanları akıllı kılmamız lazım ki, verimliliklerimize katkıda bulunsunlar. Bunu yaparken de eğlenmeleri lazım. Şöyle bir hesap var, hele hele İstanbul trafiğini göz önüne alırsak; sabah 7 gibi çıkıyorsun, ortalama 1 saat sonra iş yerindesin, akşam 8 gibi evdesin, 3 saat ayakta geçiyor, demek ki, takriben 4 kat daha fazla vaktini ayakta ofiste geçiriyorsun. Vallahi, eğlenmelisin ofiste Sayın Başkan. Hayat zor geçiyor. Akşam evde eğlenmem yetmiyor.

Bunların yanı sıra neler yaptık, bütün bu soft konuların dışında? Türkiye’nin maalesef 4’üncü IATA Üyesi olan Hava Yolu olduk. Hani bir Hava Yolu var ya, galiba “Türkiye’nin henüz 2’ncisiyiz” diyor. Tabii henüz 2’ncisi. Türkiye’nin ilk IATA hava yolu Türk Hava Yolları; ikinci olarak da sen başvurmuşsun. Senin birinci olma ihtimalin var mı? Yok. Bu konuda benim de birinci olma ihtimalim yok; çünkü ben de 4’üncü başvuranmışım. Dolayısıyla ben, Pegasus Hava Yolları olarak Türkiye’nin 4’üncü IATA Üyesiyim.

Şimdi biraz evvel bahsettiğim ayrışmadan bahsedeyim. Biz, Kasım 2005'te ilk iç hat tarifeli seferlere başladığımızda 55 YTL'lik bir fiyat açıkladık (burada, ilk satırda gördüğümüz.) O zaman gazeteye de yansıdı; "bu büyük sermaye önce 55 YTL'yle başlar, insanların ayağını alıştırır, sonra bu fiyatı değiştirir." Evet, bunu diyenler haklı çıktı. Antalya'da açıkladık bunu; Kasım'da 55'i açıkladık, sonra onu takip eden Ağustos'ta dedik ki, yahu, 55 YTL'yi değiştirmek zorundayız, ama 55 YTL'yi aşağıya indireceğiz, 25 YTL'ye. Şimdi iç hatlarda fiyatlarımız 20 YTL'den, dış hatlarda 15 Euro'dan başlıyor. 405 bin kişi ve bu günde takriben 1000-2000 arası artıyor, en düşük fiyattan uçabiliyor. Yazın bizim Ankara-Bodrum uçuşlarımız var. Galiba şimdi de haftada bir veya iki defa var.

Eskiden günde 16 sefer yapardık; şimdi 91 sefer yapıyoruz. Eğer Temmuz ayında bir cuma günü Ankara-Bodrum uçmak istiyorsanız, buna da çarşamba-perşembe günü karar verdiyseniz, eğer yer varsa muhtemelen 200 milyon civarında olacak. Eğer bu planı 2 ay evvel yapsaydınız 20 YTL'den bulabilirdiniz. Bunlar var; 400 bin kişi bulmuş. Başka türlü nasıl suyu parayla satarsınız efendim?

Peki, böyle bir ortamda Pegasus nasıl gelişti? 2005 yılında takriben 1.9-2 milyon misafir taşımış; 2007 yılında 4 milyon 100 bin misafir taşımış. Hemen hemen yüzde 100 oluyor. Şu anda Pegasus Hava Yolları, Türk Hava Yollarından sonra Türkiye'nin 2'nci büyük tarifeli uçan Hava Yolu, kendi riskiyle uçan, kendi fırsatıyla uçan Hava Yolu, kendi markasına yatırım yapan Hava Yolu. 2008'de de böyle bir öngörümüz var. Dün aile fertleriyle bunu paylaştık; onun için burada paylaşmamda bir sıkıntı yok, 4.4 milyon.

Dedik ki, en ucuz biletleri bulmuş imkânı yakalamış misafirlerimizle zamanında kalkalım. Zamanında kalkış oranımız yüzde 91. Rakiplerden takriben 10 puan daha yüksek. Uçağı 30 dakikada döndürüyoruz. Uçak iniyor Sayın Başkan, misafirler iniyor, uçak temizleniyor, 30 dakika sonra uçak kalkıyor. Niye önemli? Benim uçağım yerde 1 saat kalıyor diye siz bana 10 YTL fazla para ödemek istiyormusunuz? Niye ödeyeceksin? O benim verimliliğimle alakalı bir şey. Kabin memurları uçağın içinde temizlik yapıyor. Bunun için ayrıca para alıyor.

Tabii, % 91 zamanında kalkıyoruz; demek ki % 9 da zamanında kalkamıyoruz. Bu da çok önemli. Peki, % 9 zamanında kalkamadığı zaman ne yapıyoruz? Eğer 3 saatin üzerinde rötar yaparsa misafirlerimize bilet ücretlerini iade ediyoruz ve onları bedava uçuruyoruz. Böyle günler oluyor. 2-3 uçakta teknik arıza oldu ve 13 Ağustos 2006 oldu. 20 uçağın 2 tanesinde olsa, yüzde 10 kapasite yerde demek. Onun için yeniden düzenleme gerekiyor. Eğer 5 saatten

fazla rötar olursa da, hem bileti iade ediyoruz, hem de bedava bilet veriyoruz misafirlerimize. Aranızda hiç bedava bilet alan oldu mu? Aranızda Pegasus’la uçan oldu mu?Ne kadar güzel, yüzümüz gülüyor. Peki, hiç ucuz bilet buldunuz mu?

Bizim bir tane daha yenili imiz var. Pegasus’la u mu  olanlar bunu bilir; bizim bir “Flying Cafe” men m z var Sayın Başkan. Burada her şey parayla. Tabii, kemerler veya tuvalete gitmeniz gerekiyorsa, onlar parayla değil. Mesela Türk Hava Yollarının “Business class”ına alı mı  bir misafirseniz, “ben muhakkak Business class konforu istiyorum...” Nedir o? Geniş koltuk aralığı istiyorum. O mümkün bizde; size geniş koltu u verebiliriz. Bu da parayla. Onun için 10 YTL vermeniz lazım. Birazdan anlatacağım. Yahu, bunu kim alır Ali? Aranıza alan var mı?..

Ortalama 85-86 bin ürün satıyoruz ayda. Demek ki, hemen hemen her 3 misafirden 1’i bir şey alıyor.

Size bir şey sorayım. En son ne zaman şöyle bir karar verdiniz; yahu, ben X hava yolu yerine W hava yoluyla u aca ım, çünkü, W hava yolunun fiyatı pahalı ama salatası çok güzel. Hiç böyle bir karar verdiniz mi? Biraz evvel Sayın katılımcıya sordum, “evet, ben salatayı seviyorum” dedi.

 nsanlar, uçakla A’dan B’ye zamanında, ucuz gitmek için para ödüyorlar.

En son ne zaman sinemaya gittiniz de, o sinemada biri size gelip de bedavadan su ikram etti? Niye? Çünkü siz sinemaya filmi seyretmeye gidiyorsunuz. Bizim de buradaki  nceli imiz, misafirlere A noktasından B noktasına kadar bu hizmet sunmak.

Bir de böyle atraksiyonlarımız var. Bu ne? Biz medyaya rakibiz. Bu sene biz markamıza takriben 7.5 milyon Euro, 2008’de 7.5 milyon Euro yatırım yapacağız. Hedefimiz, 3 sene içerisinde marka yatırımlarımızı bedavaya getirmek. Nasıl? Misafirlerimize ek hizmetler, ürünler satarak. Uçağın dışında aldığımız reklamlardan senede takriben 800 bin Euro para kazanıyoruz. Hem beni burada sizin önünüzde konu turuyor, Avea’nın uçağı varmış gibi, sanki Referans gazetesine paketlenmiş bir uçak varmış gibi, sanki  ekerbank  ubesi varmış gibi, hem de para kazanıyoruz. Niye, maksat ne? Buralarda ne kadar para kazanırsak neyi ucuzlatabiliriz? Bilet fiyatlarını ucuzlatabiliriz; çünkü siz onun için u uyorsunuz.

Bir de tabii, misafirin suratında tebessüm bırakan uygulamalarımız var. Hakikaten bu yaz mesela Arial bize para verdi Sayın Başkanım, Arial bize, misafirlerimize bedava Arial ürünü sunmak için para verdi. Niye? Ayda 250 bin kişi geçiyor bu uçaklardan. Bunun bir değeri var artık.

Milli Piyango bileti (sağ tarafta), mesela bu sadece yılbaşı çekilişinde oldu, 25 bin bilet sattık. 220 milyar civarında ciro yaptık.

Baksanız şu misafirlerin suratındaki tebessüme. Burada göremiyorsunuz, ama bu insanlar gülüyorlar. Zaten bedava hiçbir şey yok; her şey parayla, koltuk dahil. Bir saat boyunca magazini ne kadar okursunuz yahu? Zaten yarısı reklam. Bir şekilde insanları mutlu etmek lazım, kafalarında bir şey bırakmak lazım.

Toparlarsam, 111-112 bin misafir koltuğunu seçmiş, satın almış. Bazı insanlar zincir biletler, koltuk alıyorlar. Takriben 22 bin misafirimiz on-line “Check-in” yapmış. 18 bin kişi seyahat sigortasından faydalanmış. Pegasus’la uçan misafirlerimize bir bilgi vermem lazım. Bundan sonra bu seyahat sigortası tercihli olmayacak. Size, “istemiyorsan tıkla” diyecek. “İstiyorsan tıkla” demeyecek, “istemiyorsan tıkla” diyecek. Uçaklara güvenmiyor musun? Hayır, güveniyorum da, Batılı düşük maliyetli hava yollarının uygulamaları bunlar. “İstiyorsan tıkla.”

Bir senede 440 tane araç kiralamışız. Hiçbir şey değil. Onun için firmayı değiştirdik. Sonundada, işte, Milli Piyango gibi konularımız var. Yeni pazarımız da İstanbul Sabiha Gökçen. Şimdi yavaş yavaş sizden talepkâr olacağım konu hakkında bilgi vermek istiyorum.

Sonra, bir sürü de ödül aldık. Biz sadece “kendin pişir kendin ye, iyiyiz” demiyoruz, başkaları da bizim için, “galiba bunlar iyi” diyor.

Kasım’daki “Network”umuz: İstanbul’dan 5 destinasyonlu 16 sefer/gün. Şimdi takriben böyle bir Türkiye var, hem İzmir’den, hem Ankara’dan, hem İstanbul’dan çokmerkezli bir uçuş yapımız var; bir de yurtdışına uçuyoruz. Ben bile bunların bazılarını takip edemiyorum. Ama heyecanlı destinasyonlar da var. İlla Leipzig’e gitmeniz gerekmiyor; Londra’ya da gidebilirsiniz Pegasus Hava Yollarıyla veya Zürich’e gidebilirsiniz; Danimarka’ya gidebilirsiniz.

Biraz Pegasus Hava Yollarının sektöre getirdiği etkilerden bahsetmek istiyorum. Türkiye genelinde bu dönemde havacılık yüzde 36 büyümüş. Pegasus, girdiği pazarları yüzde 61 büyüttmüş veyahut da Pegasus’un girdiği pazarlar yüzde 61 büyümüş. Pegasus’un kendisi yüzde 64 büyümüş. Demek ki, sektörden 2 kat daha hızlı büyümüş. Peki, Pegasus bunu nasıl yapmış? Pegasus’un girdiği pazarlar ortalamada yüzde 25 fiyat düşmüş. Yani rekabet iyi bir şey değil mi? Peki, bu ortamda da Ali babasına gidip ikide bir para istemiş mi sermaye bitti diye? İstememiş.

24 uçağın 12’sinin finansmanı, -ki şimdiki dönemde bunlar yapılıyor- Şirketin özkaynaklarından karşılanıyor (Diğer 12 adedinin finansman ödemeleri

henüz başlamadı). Şirket bu sene, biraz evvel dedim, 1.6 milyon Euro civarında kâr dağıtacak. Siz hesap edin. Dolayısıyla, verimliliğe göre bir kâr var.

Buraya kadar olan Pegasus'a özgüydü. Buraya kadar sormak istediğiniz herhangi bir soru var mı?

Bir Katılımcı- Kazanç paylaşım sistemini kabul eden çalışan oranı % 60'tı da, % 40'ı niye kazanamadı; onu merak ediyorum.

Ali SABANCI- Çünkü onlar Pegasus'ta 3 yıldan daha az çalışmışlardı. Şimdi bu sene yeni bir çalışma yapıyoruz, 2008'in performansı ile ilgili. Muhtemelen artık bunu 3 yılla sınırlamayacağız; daha performans ölçümlerine referanslı prim sistemi yapacağız. Ama bu yine kolay anlaşılabilir olacak.

Bir de şöyle yöntemimiz var: (Bu bizim çok sevdiğimiz bir konu, onun için bu kadar anlatıyorum) Bu kazanç paylaşım modelinin ne olacağına Pegasus aile fertleri komitelerle karar verecek. Bir, onlar karar verecek; bizi daha verimli yapan ne, hangi konulara dikkat etmemiz lazım? Onlar diyecek. Ben nereden bileyim? İkincisi de, onları başarırırsak nasıl ödüllendirmemiz gerektiğini de onlar söyleyecek. Dolayısıyla, kimse artık diyemeyecek ki, "yahu, burası yanlış oldu."

Şimdi biraz da havacılıktan bahsetmek istiyorum. Size bir harita arz edeceğim Sayın Başkan. Bütün bunların rakamını da size takdim edebiliriz. Daha detaylı sunumlar da anlatabiliriz. Buralarda intibalar yok, buralarda veriler var.

Bu, Türkiye'nin civarındaki harita, özellikle bu ülkelerle birlikte; çünkü bu harita, Türkiye'de Türk Hava Yollarının filosunun dışındaki ortalama uçakların Antalya ve İstanbul referanslı menzillerini gösteriyor. Atlas'ın da, Pegasus'un da, diğer 18 hava yolundaki uçakların da ortalama menzili bu ülkeleri kapsıyor.

Peki, bu Türkiye'deki 18 hava yolu, 17 hava yolu hangi ülkelere serbestçe uçabiliyor? Yeşil olanlara uçabiliyor. Kırmızı olanlara uçamıyor, serbestçe uçamıyor; çünkü Türkiye'nin taraf olduğu ikili hava ulaştırma anlaşmaları var. Bu haritayı Türk Hava Yolları yapıyor olsa neler yeşil olurdu? Kırmızılar. "Yahu, Ali, bu edebiyatı bırak, Türk Hava Yolları 75 yaşında." saygım sonsuz. Ama bu ikili anlaşmalar yapılırken ve Türk Hava Yolları taraf olurken zaten sadece Türk Hava Yolları vardı. Başka adres yok. Ama artık sadece Türk Hava Yolları yok. Eğer maksat, serbest rekabetten sonra misafirlere fayda sağlamak ise, -ki herhâlde maksat bu değil mi - ve bunun da sürdürülebilir hâle gelmesiye, bu harita yanlış bir harita gibi geliyor. Evet, yeşil olan yerlere uçabiliyoruz, yani Yemen'e uçmak istiyorsan uçabilirsiniz. Orada pazar var mı? Soru işareti. Ama Avrupa'nın önemli ülkelerine uçamıyorsun. İtalya'ya bile serbest uçamıyorsun. Hele Türkiye cumhuriyetleri, Rusya filan koyu kırmızı. Konuşamıyorsun bile.

Bu ne demek oluyor? Kırmızılarda, -burada yazdık- Türkiye'yle başka ülkeler arasındaki ikili anlaşmalardan kaynaklanıyor bu. Yeşil olanlar daha liberal anlaşmalar değil mi? Almanya'ya uçabiliyorum. O yurtdışına da uçuyorum dediğim haritada ağırlıklı olarak Almanya'nın olmasının sebeplerinden biri de, o yeşil.

Türkiye'de bir hava yolu var, Onur Hava Yolları; Türkiye'nin en büyük hac operasyonunu yapıyor, Suudi Arabistan'la Türkiye arasında, Türk hacılarını taşıyor. Suudi Arabistan Hava Yolları bayrağı altında taşıyor. Ben rakibim için konuşuyorum Sayın Başkanım. Kremasını Suudi Arabistan Hava Yolları alıyor. Bizimki taşeron; çünkü taşeron olma mecburiyetinde kalıyor. Niye? Çünkü ikili hava anlaşması sadece Türk Hava Yollarına izin veriyor. O da, arka kapıdan dolaşp 14 uçakla Suudi Arabistan Hava Yollarının altında uçuyor. Bu takriben 400 Onur çalışanını ilgilendiren bir konu. Böyle çarpıklıklar var.

Slaytımızdaki bütün bu kırmızılar, yeşiller ne ifade ediyor; biraz onlara girmek istiyorum. Şimdi biz ne yaptık? Bu kırmızı ve yeşilleri biz tek tek, ülke ülke analiz ettik. Bu ülkelerdeki ortalama bilet fiyatlarını bulduk ve her ülkeye ortalama kaç saat uçulduğunu tespit ettik. “Yahu, buna niye bu kadar kafa yoruyorsun?” Yahu, biz geleceği arzulayan bir Hava Yolu olduğumuz için bunlar bizim için önemli sıkıntılar.

Uçuş menzillerini dört kaleme ayırdık:

- * 0'la 2 saat arasındaki uçuşlarda rekabet varken kaç para, rekabet yokken kaç para?
- * 2'yle 3 saat arasındaki uçuşlarda rekabet varken kaç para, rekabet yokken kaç para?
- * 3'le 4 saat arasındaki uçuşlarda rekabet varken kaç para, rekabet yokken kaç para?
- * 4-Plus saat arasındaki uçuşlarda rekabet varken kaç para, rekabet yokken kaç para?

Uzak Doğu, Amerika uçuşlarını buraya koymadık; çünkü zaten orada şu anda rekabet edecek, filo zenginliği olan bir Türk hava yolu yok. Ben sabaha kadar derim ki, Sayın Başkan, ne olur bir şekilde İstanbul-New York uçuşlarını serbestleştirelim, çünkü haksızlık var. O zaman dersin ki, 2 tane 340 al, -tanesi 121 milyon- sen de uç o zaman. Bu kolay bir iş değil. Sonuç ne? Bu sonuçta bazı çelişkiler var gibi. Onları da arz edeceğim size.

0'la 2 saat arasında, komiktir, ama sebebi var, rekabetin kapalı olduğu yerler, rekabetin açık olduğu yerlerden daha ucuz. Yani, 0'la 2 saat arasında

uçuğun bazı yerlere sadece Türk Hava Yolları uçabiliyor. Onlar, rekabet olduğu yerden daha ucuz. Niye? Sebebi var. Çünkü Türk Hava Yollarının uçuğu o ülkelerde zaten kişi başına düşen gelir o kadar düşük ki, Türk Hava Yolları oraya uçarken başka fiyatla uçamıyor zaten. Buralar takriben nereler

Bir Katılımcı- Makedonya, Moldovya, Beyaz Rusya gibi ülkelerde.

Ali SABANCI- Öyle bir gerçek var. Yalnız, 2'yle 3 saat arasında fiyat farkı rekabet olmazsa 323 Euro, rekabet olursa 198 Euro, 3'le 4 saat arası 325-255, 4 saatin üzeri, -Uzak Doğu'lar, New York'lar yok, yanlış ifade etmeyeyim-takriben 140 Euro fark ediyor. Bununla ne kadar daha yaşayabiliriz? “Yok yahu Ali, hadi sende, öyle değil” diyen var mı aranızda? Peki, “vallahi, ben çok da umursamıyorum” diyen var mı? Peki, “umurumda” diyen var mı? Hepimiz değil mi? Bu ne ifade ediyor? Bu, rekabetin misafire yansıyan çirkin yüzü veya rekabetsizliğin misafire yansıyan çirkin yüzü. Bunun bir çirkin yüzü daha var. Yalnız, bu ikinci çirkin yüz biraz bizim tahminlerimize dayalı, bu kadar değil 2008'in sonunda Türk Hava Yollarının dış hatlarda uçuracağı 11.6 milyon yolcunun yarısı bu fiyatlarla uçuyor olsa, biraz evvel dediğim farklarla, 0-2'nin faydası dahil, 24 Euro daha ucuz uçuşu dahil, tamamı değil, yarısı, -çok emin olmadığımız için hepsi diyemedik, yarısı dedik- 450 milyon Euro ilave gelir elde ediyor. Peki, Türk Hava Yollarının 2008 yılında tahmini kârı ne? 180 milyon Euro. Nerede gerisi, 220 milyon Euro? Suiistimal mi var? Hayır. Yahu, burası halka açık bir Şirket, denetlenen bir Şirket. Dışarıda mı? İçerde. İç hatlar sübvansede edilir. Esasında Türk Hava Yolları Türkiye'de iç hatlarda bizimle dans edecek verimlilikte değil; ama dış hatlardaki haklarından dolayı, o ilave kazançlarından dolayı zengin. Bu, insanı zıp zıp zıplatır arkadaşlar değil mi?

2007'de de bu rakam takriben 380 milyon Euro'ymuş. İsterse, yarısını almamıza rağmen, rakam yarı doğru olsun, 190 milyon Euro bir sübvansede. Dolayısıyla, ben, özel Hava Yolları emirlerinize amade. Eğer bunun doğru olduğunu düşünüyorsanız bir şey diyemem. Bir de, sürdürülebilir olduğunu düşünüyorsunuz, o zaman zaten bir şey diyemem. Ama zannediyorum bu, bizim gibi yenilikçi veyahut da eskilikçi hava yollarına haksız rekabet.

Bunları arz etmek istedim. Kusura bakmayın. Mutlu bir notla bitirmek isterdim, ama bu hepimizin sıkıntısı. Biraz evvel size de söylemiştim; önceden sizi hazırlamaya çalıştım.