

Avrupa Seyahat Pazarlarındaki Yapılanma  
Başlıca Tur Operatörlerinin Rekabet Stratejileri

# SEYAHAT PAZARINDA BİRLEŞME VE ELE GEÇİRMELER YATAY VE DİKEY ENTEGRASYONDA 25 YIL



30  
YIL  
1984-2014



**AKTOB  
ARAŞTIRMA**

**İÇİNDEKİLER**

**İmtiyaz Sahibi**

AKTOB Adına  
Yusuf Hacısüleyman

**Yayın Kurulu**

Erkan Yağcı, Kaan K.  
Kavalođlu, Erol Karabulut

**Editör / Araştırma**

Erol Karabulut  
AKTOB Ar-ge

**AKTOB**

**YÖNETİM KURULU**

Yusuf Hacısüleyman  
Erkan Yağcı  
Erdal Tontu  
Tolga Cömertođlu  
Kaan Kaşif Kavalođlu  
Ece Tonbul Kilit  
Aslı Ulukapı  
Yeliz Gül Ege  
Nihat Vural  
Adnan Soyaslan  
Mehmet Tümbül  
Zafer Alkaya  
Emir Demirci  
Selçuk Akıltopu  
Ahmet Çevik

**İLETİŐİM**

Adres:Gebizli Mah.Termessos  
Bulvarı. Güngör Ahmet  
Yitmen İş Merkezi No: 73/ A  
07300 Muratpaşa ANTALYA

Tel: 90 242 321 39 94 / 95

Fax: 90 242 321 59 26 / 27

[www.aktob.org.tr](http://www.aktob.org.tr)

[arge@aktob.org.tr](mailto:arge@aktob.org.tr)

[info@aktob.org.tr](mailto:info@aktob.org.tr)

Giriş

Önsöz

1. Avrupa Seyahat Pazarında Entegrasyonun 3 Evresi

Avrupa pazarındaki yapılanmanın 25 yılı  
Grupların entegrasyonu  
Bankaların rolü  
Avrupa pazarında yeni eşik

2. Türkiye'nin Turoperatörlüğü Deneyimi

Kırlıma yılı 1997

3. Gelecek On Yıllar Ve Türkiye'nin Durumu

Türkiye Incoming/ Paket tur pazarı analizi  
Pazar paylarının gelişimi

4. Almanya Pazarında Rekabet Ve Birleşmelerin Etkisi

Alman pazarında rekabet  
Yyatay ve dikey entegrasyonun sonuçları

5. Avrupa'da Entegrasyon Öncesi ve Sonrasında Durum

Entegrasyon uygulamalarının bazı sonuçları



## GİRİŞ

Avrupa seyahat pazarında 2000'li yıllarda görülen yatay ve dikey entegrasyonu analiz eden bu çalışma, içinde Türkiye'nin de yer aldığı destinasyonların, bu süreçten nasıl etkilendiğini ortaya koyarken, pazardaki rekabet ortamının bozulup bozulmadığı, tüketicilerin alternatif tatil satın alma kanallarının azalıp azalmadığını verilerle saptamaya çalışıyor.

İncelenen 25 yıllık süreçte gözlenen en önemli unsurlar şöyle sıralanabilir:

- Gerçekleşen satın alma, birleşme ve ortaklıklarla, Avrupa genelinde orta ve büyük ölçekli seyahat gruplarının sayısı önemli miktarda azalmıştır.
- Dikey entegrasyon sürecinde, yaşanan bazı ekonomik ve sosyal krizlerle yönetim hataları, Türkiye'nin Avrupa çapında sayısı 25'i bulan turoperatörünün; satın alınmasına, iflas etmesine ya da yabancı gruplarla birleşmesine yol açmıştır.
- Bu dönemde, Türkiye'ye gelen ziyaretçilerin ve özellikle de paket tur pazarının % 50'sinde fazlasına sahip olan Türk kökenli turoperatörlerinin payı da % 10'lara kadar gerilemiştir.
- Avrupa seyahat pazarının TUI, Thomas Cook gibi dev blokların tamamen eline geçmesinin önündeki tek engel, AB'nin rekabet yasaları olduğu görülmektedir. Ancak bazı birleşmelere ilişkin kararlarda görüldüğü gibi, büyüyen grupların pazar paylarının ne olduğu ve bunun rekabeti bozucu, tekel oluşturma gibi bir duruma yol açıp açmayacağı gibi teknik konularda ucu açık değerlendirmeler de bulunmaktadır.
- Avrupa genelinde görülen birleşme ve ele geçirmelerin Türkiye açısından iki önemli sonucu bulunmaktadır: 25 yıllık sürede özellikle Avrupa pazarlarında Türk kökenli turoperatörlerinin sayısı yok denecek boyuta gelmiştir. Bu da Türkiye turizminin satış

kanalları açısından alternatifsiz kalması anlamına gelmektedir.

Diğer yandan, Türk kökenli turoperatörlerinin sayısının arttığı ve pazarda hakim durumda oldukları tek pazar; Rusya ve BDT pazarları olmakla birlikte, son yıllarda durum burada da Avrupa pazarına paralel özellikle göstermektedir. Avrupa pazarının devleri, 2010'dan bu yana bu pazarlarda ortaklık ve satın almalarla varlığını güçlendirdi. Şu anda Avrupa gibi doymuş bir pazar görüntüsü vermeyen ve hala büyüme potansiyeli bulunan Rusya'da dengelerin orta vadede ciddi bir değişime uğraması beklenmiyor. Ancak bu pazarda da iflasların artması, Avrupa'dakine benzer satın alma veya ortaklıkların artabileceği endişesini doğuruyor. Öte yandan Türk kökenli turoperatörleri açısından Rusya pazarında varolan bir başka kritik durum da firmaların mali güçlerinde yatmaktadır. Mali güç devam ettiği sürece bu pazarda 10 yıllık bir dönemde daha büyümenin sürmesi, dengelerin büyükler lehine değişmemesi olasıdır.

Türk kökenli turoperatörlerinin, Rusya ve BDT pazarına girişleri, Avrupa'ya girişlerindeki nitelik ve tarzla birebir uyuşmuyor. Ancak, uzun yıllardır, Avrupa'daki işleyişinden uzak, disipliner olamayan bu pazarda, piyasa ekonomisi kural ve yasalarının oturmaya başlaması ve dengelerin yavaş yavaş da olsa istikrara kavuşması, gelecekte farklı bir pazar yapısının oluşacağına işaret ediyor. Avrupa'daki hata ve eksiklerle, dışsal talihsizliklerin yaşanmaması durumunda Türkiye açısından Rusya, uzun yıllar kaynak pazar olma özelliğini koruyacaktır.

-Avrupa'daki birleşme ve ele geçirmelere rağmen son yıllarda orta ve küçük ölçekli turoperatörlerinin daha hızlı büyüdüğü, pazar paylarını artırdığı görülmektedir. Bu da büyüyen yapıların; değişen ve daha esnek hale gelen talep karşısında cevap verme yeteneklerinin düştüğünü göstermektedir.

# 1. Avrupa Seyahat Pazarında Entegrasyonun 3 Evresi

**B**aşlangıç noktası 2000 yılı olarak kabul edilen Avrupa seyahat pazarında görülen yatay ve dikey entegrasyon, 3 tarihi aşamada incelenebilir:

2000 öncesi: Hazırlık ve yeniden yapılanma  
2000-2010: Büyük yapıların entegrasyonu  
2010-...: Entegrasyonun stabilizasyonu ve yeniden yapılanma

Avrupa pazarındaki yapılanmanın 25 yılı

Seyahat pazarındaki büyüme ve yeni destinasyonların pazarda yarattığı ivme, ekonominin diğer sahalarında faaliyet gösteren büyük grupların, turizm sahasında da yeni şirket ve yapılanlar üretmesine kaynaklık etti.

2000 öncesi dönem aynı zamanda, soğuk savaşın ardından bazı blokların yıkılması, dağılması ile yeni bir ekonomi-politikin yaygınlaşma ile kendini gösteren, iktisadi ve politik yapılanmanın da şekil değiştirdiği bir sürece denk düşüyordu.

Seyahat pazarının merkezi olarak kabul edilen Avrupa'da, özellikle turoperatörleri arasında görülen birleşme ve el değiştirmeler, Almanya ve İngiltere merkezli olarak devam ediyordu.

Turizmi canlanan Türkiye de, 2000'li yıllarla birlikte hareketliliğin merkezlerinden biri olacaktı. Bu dönemde Avrupa'nın en büyük 100 turizm grubu içinde Türkiye'den 25 kadar şirket de yer alabilmişti.

Seyahat pazarındaki bu yeni eğilimin başını TUI Grubu çekerken, 1999-2000 döneminde yeniden yapılanarak Hapag Touristik Union'dan (HTU), TUI AG adını aldı.

Uzun yıllar arkasında yer alan West LB bankasının ayrılması ardından TUI, 2007'de İngiliz First Choice ile 2007'de birleşti. TUI Travel PLC olarak yoluna devam eden grup, son yıllarda Rusya pazarında da yapılanarak, içinde Türk kökenli firmaların da yer aldığı

bazı satın almalarla yaygınlığını artırmaya devam etti.

TUI'nin 2007'de gösterdiği bu entegrasyonun benzerini, rakibi bulunan Thomas Cook Grubu da gerçekleştirdi.

Daha önce Airtours adı ile olarak faal olan MyTravel grubu 2007'de Thomas Cook grubuna dahil oldu. Thomas Cook, ana hissedarı Arcandor'un 2009'daki iflasından sonraki zor günlerin ardından 2010'da Öger Tours'u aldı. Aynı dönemde bu grup da Rusya'dan Intourist'i bünyesine kattı.

2000 yılından 2010-2011 dönemine kadar uzanan sürece kısaca bakıldığında genelde yatay ve dikey entegrasyon faaliyetlerinin TUI ve Thomas Cook grubunda odaklandığı görülür.

İkibinli yılların ortalarına doğru REWE Touristik grubunun da dahil olduğu bu üçlü yapı, 25 yıllık süreç içinde, Avrupa seyahat pazarında onlarca orta ve küçük ölçekli şirketi satın alarak, pazarda çeşitliliğin azalmasına da yol açtı.

25 yıllık süreçte, bazı şirketlerin iflas nedeniyle ortadan kaybolduğu gözlenirken, büyük bir kısmının da müşteri potansiyeli açısından satışa konu olduğu söylenebilir.

Aşağıda sıralanan grupların bugün önemli bir kısmı, diğerlerinde satın alınmış veya iflas etmiş bulunmaktadır. Görüleceği gibi listede hatırı sayılır miktarda Türk kökenli firma bulunmaktadır.

## 1980-2000 dönemine önde gelen bazı gruplar

### AVRUPA SEYAHAT PAZARININ EN BÜYÜK GRUPLARI

TUI Group GmbH (HTU)  
My Travel Group PLC (Airtours PLC)  
Thomas Cook AG (C&N)  
First Choice Holidays PLC  
Rewe Touristik  
Kuoni Reisen Holding AG  
Club Med  
Hotelplan  
Alpitudur  
Alltours Flugreisen GmbH  
Öger Tours  
Mytravel  
FTI  
Kayı Gruop  
Corendon  
Nazar Tours  
TURSEM  
Win Holidays  
Öztürk Holidays  
Bentour  
Gulet Touristik  
Turtess  
Taurus

### Entegrasyonun analizi

Almanya ve İngiltere seyahat endüstrisinde 10 yıla yakın bir süre pazara egemen olan dikey entegrasyon 2000'li yılların sonunda ciddi biçimde eleştirildi. Bazı görüşlere göre başarısız da oldu. Pazarın aktörü büyük gruplar 3-4 yıldır yeni bir yön arıyor.

2007 yılına kadar pazarın en büyük gruplarından TUI, Thomas Cook ve Rewe'de yönetimler ve politikalar değişti.

2007'de iki farklı süreç birlikte görüldü. 2007'ye kadar olan birkaç yıllık süre içinde, Avrupa seyahat pazarının devleri daha önce ele geçirerek veya ortak olarak satın aldıkları şirketleri, tek tek elden çıkararak küçülme yoluna gitti.

Avrupa seyahat endüstrisi pazarının iki lokomotif ülkesi olan Almanya ve İngiltere'de 1990'lı yılların başında başlayan şirket satın alma ve birleşmeleri 90'lı yılların ortasından itibaren hızlanarak 2000'li yıllarda büyük pazarlıklara sahne oldu. Bu dönemde pazara hakim olmak isteyen; TUI, Thomas Cook, First Choice, MyTravel, Kuoni gibi büyük gruplar sürekli olarak birbirlerinin pazarlarına girip şirketler satın aldı.

Bu arada gruplar, 'Dikey entegrasyon' adı verilen büyüklerin daha da büyümesini sağlayan süreci yaşadı. Ancak gruplar büyük beklentiler ile giriştikleri 'Dikey entegrasyon'dan umduklarını bulamadı. 2004 yılına gelindiğinde birleşme ve satın almalar ile kartelleşmiş bir hal alan pazarda 'Dikey

entegrasyon'un rolü ve işlevi tartışılmaya başladı.

Öyle ki, 1990'lı yıllar boyunca pazarda en popüler kavram olan 'dikey entegrasyon' her ay bir şirketin büyük bir grup tarafından satın alınmasından öte, seyahat pazarının bileşenleri olan konaklama-havayolu ve tur operatörlüğü ve acentacılık alanlarındaki kümeleşmeyi anlatırken içinde bulunduğumuz son 5 yılda pazar ciddi başarısızlıkların ardından başka bir yapılanmaya gitti.

Nitekim daha önce çeşitli alanlarda faaliyet gösteren firma ve birimleri bünyelerine katan büyük gruplar, bu kez, esas işleri dışında kalan alanlardan çekilerek bu türden şirketleri satmaya başladı.

Almanya pazarının üç büyük grubu; TUI, Thomas Cook ve Rewe'nin 1990 ve 2000'li yıllarda hızlandırdığı dikey entegrasyon sürecinden 2007'ye doğru kısmen geri dönülürken, şirket satın alma ve ele geçirmelerindeki ana amacın gerçekleşmediği ortaya çıktı.

Destination Management olarak adlandırılan süreçlerde, havayolu operasyonu merkezde olmak üzere acenteler, oteller ve bağlı hizmet birimlerini satın alan büyük gruplar umdular ki tüm bu unsurlar merkezden yönetildiğinde karlılık daha da büyüyebilir. Ama büyüyen yapı ile birlikte umulan ölçek ekonomileri devreye giremedi. Eskiden yapılan karlara yaklaşamadı.

Çünkü bu süreçte Avrupa başta olmak üzere dünya seyahat pazarına yeni aktör ve araçların girmesi, tüketici beğenilerindeki değişikliklerle birlikte dünya ekonomilerindeki durgunluk büyük çaplı değişikliklere neden oldu.

Bu süreçte destinasyonu ve aktörlerini ele geçirdiklerini sanan büyük gruplar sayıca büyük yolcu ve müşteri sayılarına ulaşmalarına rağmen net toplamda karlılıklarını; kendilerini

daha ileri taşıyacak boyutta geliştiremediler. Öyle ki pazarın en büyükleri 10-15 milyar Avro ciro yaparken bunun ancak 100-150 milyonu kadar kar edebildiler.

Dikey entegrasyonun hızlandığı dönemlerde başta TUI olmak üzere bazı gruplar, ana faaliyet alanı olarak turizmi belirledi ve 50-60 yıllık adlarını değiştirerek turizm merkezli yapılanmalara gitti.

Grup içinde yeni birimler, yönetimler, kar merkezleri vb süreçler yaratarak sahip oldukları nüfuz alanına hakim olmaya onu genişletmeye çalıştılar.

Ancak 5 yıllık bir süre içinde bunu başarmaya gelen ve büyük iddialarla yola çıkan yönetimler başarı sağlayamadı. Tepe yönetimleri bir bir değişti, değişiyor ama pazarda durum görüldüğü gibi değil.

Geçtiğimiz yıllarda ortaya çıkan gelişmeler yalnız yeni plan ve stratejiler olarak değil tepe yönetimlerindeki değişimlerle de kendini gösterdi. Başta Thomas Cook ve TUI olmak üzere son dönemde bir çok yönetici değişti, organizasyon şemaları yeniden tanımlandı. Ama bu süreç de beklenen sonuçları vermedi.

## Bankaların rolü

Avrupa seyahat endüstrisinin iki lokomotif ülkesi olan Almanya ve İngiltere’de, bankalar 1980’li yılların ortasından itibaren sektör ile ilgilenmeye başladı. Bankaların seyahat endüstrisine ilgisi artarak sürdü ve 1990’lı yıllara gelindiğinde Almanya’da bankalar İngiltere’de ise borsa şirketleri satın aldıkları hisseler ve yaptıkları ortaklıklar sonucu pazarı ellerine geçirdi.

Bankalar seyahat endüstrisini ellerine geçirmesi gruplarda bir dizi değişikliğe neden oldu. Bunlardan biri de birleşmeler sonucu ortaya çıkan yeni yapılanmada grupların adlarını değiştirmesinde görüldü.

Almanya’da C&N; Lufthansa ve Karstad ortaklığı ile ortaya çıkan grup, Thomas Cook adını benimserken, Preussag da içinde çelik sanayi de olmasına karşın TUI’nin adını bütün gruba verdi. Böylece 40 yıllık çelik firması Preusag bile daha çok tanınıyor diye TUI markası altına girdi.

Aynı yıllarda İngiliz Airtours da Alman FTI’yi aldıktan sonra MyTravel olarak ad değiştirdi. Diğer yandan pazarın büyüyen gruplarından perakendeci Rewe Grubu da LTU’yu satın alarak turizm grubu olma yolunda 3 büyük oluşuma imza attı.

Seyahat endüstrisi için bir dönüm noktası olarak kabul edilen 1990’lı yılların başında Almanya ve İngiltere pazarının belli başlı gruplarından; TUI, C&N, Airtours, Thomson, LTU arasında deyim yerindeyse pazara hakim olma savaşı başladı.

Firmalar ve pazarlar arasında yaşanan bu savaşa giren grupların hepsinin arkasında ya bir banka olması ya da hisseleri borsada işlem gören firmalar olması dikkat çekicidir. Bir başka deyişle arkasına bir banka ya da borsa şirketini alan gruplar, buradan aldıkları finansman desteği ile pazara egemen olabilmek için kıyasıya bir savaşa girdi.

Bu dönemde İngiliz Thomas Cook, Alman West LB adlı banka tarafından satın alındı. Ardından İngiliz pazarında güçlenmek isteyen Alman pazarının büyük gruplarından TUI’nin de grupta önemli bir paya sahip olan banka olan West LB üzerinden Thomas Cook’a ortak oldu. Ancak TUI kısa süre sonra, İngiltere pazarının bir diğer grubu olan Thomson’u satın alarak West LB üzerinden yüzde 50’sine ortak olduğu Thomas Cook’dan ayrıldı. 1980’li yıllarda arkasında İngiliz Midland Bank vardı.

Almanya ve İngiltere’de büyük gruplar arasında 1990’larda başlayan yarış, kendi ülkelerindeki şirketleri satın alarak ya da ortak olarak bünyelerine katılmasından sonra diğer ülkelerdeki şirketlerin de satın alınması ile 2000’li yılların başına kadar devam etti.

Öyle ki gruplar büyümek için önlerine gelen şirketi satın alarak pazara tek egemen olmak isterken ortaya hareket edemez duruma gelen hantal bir yapı ortaya çıktı.

Büyük grupların daha da büyümek için bu politikayı yürütürken arada kalan orta çaplı bağımsız şirketler bu dönemde ardalarında 2001 yılı 11 Eylül’ünde meydana gelen ABD’deki saldırının da bulunduğu olaylar karşısında sahip oldukları esneklik sayesinde daha kolay kendilerini uyarıp bu krizleri aşarken büyük gruplar çok zarar gördü.

Bu arada dünya ekonomisinde de önemli değişiklikler oldu. Bankalar artık doğrudan kendisi kar etmese de yalnız yarattığı nakit akışı dolayısıyla girdikleri işlerden çekilmeye başladı.

Bu durumda daha önce bizzat kendi faaliyeti çok karlı olmasa da yarattığı yüksek nakit akışı nedeniyle tercih edilen seyahat endüstrisi bankalar için artık cazip bir alan olmaktan çıkmıştı. Bu nedenle de bankalar daha önce büyük bir istek ile girip büyük finansman

desteği sağladıkları seyahat endüstrisinden çekilmeye başladı. Bankaların çekilmeye başladığı 2000'li yılların başı aynı zamanda bugün bütün çıplaklığı ile ortaya çıkan seyahat endüstrisindeki bütün sorunların ortaya çıkması ve düşüşe geçişin de dönüm noktası oldu.

10 yılı aşkın bir süreyle bankaların finansman desteğini arkasında bulan seyahat endüstrisi grupları, işlerin iyi gitmemesi, piyasa değerlerinin üçte bire inmesi gibi süreçler üzerine tepe yönetimlerini tek tek değiştirdi, hissedarlar eskisine oranla daha sorgulayıcı olmaya başladı ama iyileşme yerine daha da küçülme kararları verildi

Aslında sektördeki en önemli olaylardan biri West LB'nin TUI ortaklığından çekilmesi oldu. Daha önce de bir başka Alman bankası Bayern LB'nin Aero Llyod'dan çekilmesi ile bu havayolu şirketinin batma sürecine girmesi yeni sürecin ilk işareti olmuştu.

Diğer yandan 2001 yılında LTU'yu alarak pazarda sıçrama yaratan Rewe Grubu da 5 yıl aranın ardından bu şirketteki payını satarak bu yapıdan ayrılırken, kendisine de yeni bir şemsiye isim koydu: Rewe Touristik.

Öte yandan İngiliz MyTravel (Airtours) 2000'li yılların flaş satın almalarından birini Alman FTI ile yapmıştı. Bu birleşmeden umduğunu bulamayan grup FTI'yi eski sahiplerine geri vermek durumunda kaldı.

Diğer yandan geçmişte önemli atılımlar yapan gruplardan Kuoni de Avrupa pazarındaki önemli şirket ve iştiraklerinden TUI İsviçre, BTI Europe gibi bazılarını satarak bu çözüme sürecinde yer aldı.

Aynı dönemde yan iştiraklerini satarak küçülme kararı alan gruplardan biri de Thomas Cook olmuştu. 1990'lı yıllara kadar İngiliz firması olan grup, West LB ve LTU girişimlerinin ardında 2000'li yıllara doğru

Almanlar'ın eline geçmişti. Sonra buradaki ortaklığın da sonuna gelinmişti. Öte yandan aynı dönemde, MyTravel-First Choice ortaklığı çok konuşuldu.

Bir zamanlar TUI'nin kullandığı Y Modeli; farklı destinasyonları, havayolu operasyonu merkezli Destination Management sistemi ile geliştirmeyi amaçlıyordu. Otellerden Destination Management'e oradan havayollarına bağlayan sistem, çeşitli pazarların acente ve tur operatörlerini kontrol ederek talebi yönlendirmeyi planlıyordu. Ancak umulan bu dönemde, özellikle 2000-2006'da gerçekleşmedi.



## Yeni eşik: 2007

Yukarıda özetle aktarılan entegrasyon sürecinde 2007 yılı kritik bir eşiği oluşturuyor. Çünkü, daha önce birleşmelerden umduklarını bulamayan grupların, bir anda yeniden büyük ortaklıklara girdiği gözlemlendi.

Özellikle İngiltere pazarında MyTravel, First Choice üzerine yapılan birleşme tartışmaları, Alman şirketlerin devreye girmesi ile bambaşka bir sonuca yol açacaktı.

2007'de TUI A.G, First Choice'yi bünyesine katarken bu ortaklıktan TUI Travel PLC adında dev bir yapı meydana geldi.

Aynı dönemde, Thomas Cook grubu da MyTravel'i satın alarak pazarda 4 büyük grubun sayısının bir anda ikiye inmesine neden oldu.

Bu birleşmeler uzun süre Avrupa rekabet kurumlarında ve seyahat camiasında çok tartışıldı. Sonuçta onaylanan bu yeni yapılar, bir anda seyahat pazarının arz kısmında çok ciddi değişimlere neden oldu.

Bu 2 büyük grup 2010 yılına gelinirken, yeni büyüme stratejileri ile daha önce Türk kökenli firmaların hakim olduğu Rusya ve BDT pazarlarına da girdiler.

Ancak öncesinde Thomas Cook'un ana hissedarı Arcandor'un iflas etmesi pazarda ciddi bir sarsıntı yarattı.

Uzun zaman yani 2009'dan 2010 ortalarına kadar Thomas Cook'un da iflas edebileceği ileri sürüldü. Fakat beklenen olmadı.

TUI ve Thomas Cook grubu, Rusya pazarında S Group Capital, Turtess, Intourist gibi firmalarla ortaklık kurarken, Türkiye ayağında da Öger Tours da Thomas Cook'un bünyesine katılmıştı.

1990'lardan 2012'ye kadar yaşanan bu

dikey entegrasyon süreci, halen devam etmekle birlikte, Alman ve İngiliz pazarında hakimiyetin birkaç grubun elinde kaldığı söylenebilir. Bu hareketlerin Türkiye açısından bir kaç hayati sonucu bulunmaktadır ki ilerleyen bölümde detaylı olarak analiz edilecektir.

Türkiye açısından öncelikle Alman pazarında sahip olunan güç, son yıllarda elde kalan Öger'in satışı ve Kayı Group'un iflası ile birlikte daha da azaldı.

Öte yandan İngiltere, Hollanda, Ukrayna ve iskandinavya gibi pazarlarda faal olan orta ölçekli Türk kökenli firmaların da iflası ile turoperatörlüğü bazında Türkiye'yi, son yıllara, özellikle konaklama sektörü satışları açısından son derece etkiledi.

## 2. Türkiye'nin Turoperatörlüğü Deneyimi

Türkiye'de turizmin Yatırım-merkezli hızlı büyüme trendine girdiği 1980'li yıllar, aynı zamanda tur operatörlüğünde de büyümenin, canlanmanın ortaya çıktığı dönem oldu.

O zamanlarda Avrupa genelinde marka haline gelen ve müşteri sayısı hatırı sayılır seviyede olan 25 kadar Türk kökenli operatör bulunuyordu.

Bugün Thomas Cook bünyesinde bulunan Öger Tours, 1982 yılında faaliyete başlamış ve 2010 yılına kadar özellikle Alman pazarında en çok müşteriye sahip 10 grup içinde yer almıştı.

Öger ile aynı zamanlarda kurulan Pacha Torus da Türkiye turizminin gelişmesi açısından son derece hayati bir konuma sahipti.

Diğer yandan 1985'te kurulan ve Avrupa seyahat pazarında bir fenomen olan Tursem Turizm'in macerası ise başlı başına bir case study'dir.

1990'ların ortalarına kadar Avrupa ve Rusya pazarı merkezli çalışan Türk kökenli tur operatörleri arasında Gulet, Odeon Tours, Nazar Tours, Tez Tour, Anex Tour ve Corendon Touristik ilk akla gelenler arasındadır.

Aşağıda detaylı olarak incelenecek olan Türkiye'nin turoperatörlüğü dönemlerinde de görülecektir ki Türkiye, Avrupa devletlerinin harekete geçmesinden az önce, 2000'lere kadar, Türkiye turizmi için çok önemli başarılarla imza atmışlardır.

Pazarın yeniliklerine, yönetsel değişimlere ve rekabete ayak uyduramayanların önemli bir kısmının bugün hayatta olmaması, Türkiye turizminin uzun vadeli büyüme planlarını doğrudan etkilemektedir.

1980'li ve 1990'lı yıllarda, Türk kökenli tur operatörlüğünün ortaya çıkışı; Tur Avrupa, Öger Tours, GTI, Gulet, Trans Atlas, Pacha Tour, Taurus, Tursem, Turtess, gibi yapılarla

anılır ve bilinir. Sonraları bu markalara Odeon, Nazar, Tez Tour ve Anex Tour ile Corendon Touristik gibi yapılar da eklenmiştir.

Bu turoperatörleri zamanla öylesine güç kazandılar ki Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçilerin % 50'sinden fazlasını taşıyor hale geldiler. Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi özellikle 1.Körfez Krizi döneminde pazardaki boşluğu, geri çekilmeyi iyi değerlendiren operatörlerimiz o yıllarda 2,5 milyon turisti getiriyorlardı.

Avrupa ve BDT pazarında yüksek derecede etkisi bulunan markalarımızdan bazıları:

Öger, 1982  
Pacha, 1983  
Tursem, 1985  
Gulet, 1987  
Turtess, 1989  
Odeon Tours 1992  
Nazar Tours, 1994  
Tez Tour, 1994  
Pegas Touristik, 1994  
Anex Tour, 1997

Tablo 1: Bazı Türk tur operatörlerinin müşteri sayıları, Bin kişi

Firma	1995	1996
Öger	682	750
Tursem	680	760
Nazar	243	325
Gulet	150	240
Trek	150	170
Pacha	119	154
Taurus	72	90
Turtess	35	25
Unitrip	17	30
Gemini	8	12
Carat	6	7
Medetours	3	4
Toplam	2165	2567

Tablo 1’den de görüleceği gibi genelde Avrupa pazarlarının hakim olduğu yıllarda Türk kökenli operatörler, büyük miktarda turisti ülkemize getirmekteydiler. İzleyen dönemde Odeon Tours, Nazar Tours,

Tez Tour, Pegas Touristik ve Anex Tours ile başlayan hareketlilik, özellikle hızla büyüyen Rusya ve BDT pazarının da etkisiyle daha da canlandı.

## Kırılma yılı 1997

Türkiye’nin tur operatörlüğü deneyimi tarihi olarak adlandırılacak 1980-2010 döneminde 2 önemli kırılma yaşandı.

İlki, 1997 yılında Tursem’in iflası ile başlayan dönemdir ki, bu süreçten yalnızca Türkiye değil, tüm Avrupa seyahat pazarı etkilenmiştir.

Yılda yarım milyon turisti ülkemize getiren Tursem’in iflasını bir yıl sonra, 1998’de Nazar Holidays’in İngiliz First Choice’ye satılması gerçekleşti. Almanya merkezli, İtalya, Avusturya, İngiltere, Belçika ve Fransa’da da markaları olan Nazar, bu grup bünyesinde faal olarak bir süre varolsa da First Choice’nin 2007’de TUI’ye satılması ile tarihe karıştı.

Türkiye’nin bu alandaki deneyimi, 1999 yılında, terör örgütü PKK lideri Öcalan’ın yakalanması ile bir darbe daha yedi. İçerden ve dışarıdan çeşitli olayların etkisi ile turist sayısı % 40’lar seviyesinde azalan Türkiye’de İstanbul Havayolları gibi örnek bir yapılanma da iflas etmişti.

Öte yandan 2004 yılında, Türkiye’den çıkan bir başka marka olan Gulet de Alman turizm grubu TUI bünyesine geçiyordu.

İzleyen dönemlerde, Türkiye turoperatörlüğü tarihinde ikinci kırılmayı yaşadı. Avrupa seyahat pazarında görülen yapısal dönüşüme, küresel ekonomik dalgalanmalara ve çeşitli krizlere hazırlıksız yakalanan Türkiye yıl 2008’i gösterdiğinde bir markanın daha dağılması ile karşılaştı. Bu yıl merkezi Almanya olan ama İsviçre ve Avusturya ve Rusya’da da kendi adıyla faaliyet gösteren

Bentour’un iflas etti. Bazı ülke kolları zaman içinde farklı kişi ve gruplarca işletilmeye çalışılsa da bugün tarihe geçen bir diğer markamızdır.

Aynı yıl, Avrupa merkezli faal gruplarımızdan Vasco Travel de iflas etmişti.

ikibinli yılların sonlarında yaşanan kırılmasının bir diğer boyutu da Rusya ve BDT pazarları oldu. Yıllarca bu pazarı uzaktan seyreden Alman ve İngiliz gruplar, önce aralarında Türk kökenli Turtess ve Rus S-Group Capital gibi gruplarla ortak oldu, sonra tamamını satın aldılar. 2009 ve sonrasında görülen bu satın almalarla; Turtess TUI grubuna geçerken, Ukrayna pazarındaki markamız Karya Tour da 2010’da iflas etti.

Yine aynı yıl Avrupa pazarında en uzun deneyime sahip olan markalarımızdan Öger Tours, Thomas Cook tarafından alınırken, izleyen birkaç yıl içinde diğer bir markamız olan Kayı Grup da iflasını açıkladı. Son olarak 2013’te İskandinav pazarı uzmanı Scanways de iflas etti. Öte yandan Hollanda pazarını olumsuz etkileyecek bir diğer gelişme de Oad’ın iflası oldu.

Tecrübe ve model arayışı

Otellerin pazarlanmasında en önemli araçlardan biri olan tur operatörlerinin iflası veya satılması olayları devam ediyor. Türkiye’nin turizmde bugünkü noktaya gelmesinde bu kesimin önemli rolü bulunuyor. Öyle ki, konaklama kesiminin Türk tur operatörlerine desteğinin nedeni, pazarda denge kurma gereği ve arzusuydu.

Bu eşikler ve kırılma yıllarında kamu kesiminin de Türk tur operatörlerine doğrudan ya da dolaylı yollarla destekleri oldu ancak yetersiz kaldığı hep tartışma konusu oldu.

Türk kökenli markalar; önceleri Almanya'da Türk spesiyalitesi olarak yola çıktılar. Daha sonra Türkiye'nin yanında başka ülkelere de turist göndermeye başladılar. Daha sonra bu hareket; Fransa, Hollanda, Belçika, İngiltere, İskandinavya ve BDT ülkelerine kadar yayıldı. Bir ara dünyanın önde gelen 100 tur operatöründen sekizi Türk kökenli tur operatörüydü. 1995 yılında Alman dergisi FVW tarafından yapılan açılışmada; Almanya'daki en büyükler arasında Öger, Nazar, Win Holidays, Öztürk Reisen ilk 50 içinde yer alabiliyordu.

Diğer yandan, Türk kökenli tur operatörleri Türkiye'de turizmin lokomotif işlevi görürken Tunus, Mısır gibi ülkeler ile BDT'de de pazar yapıcısı konumuna gelmişlerdi.

Türkiye'nin markaları, aynı zamanda ulusal bayraklı charter filosunun da kaynakları oldu. İstanbul Havayolları, Onur Air, Atlas Jet, Corendon vb. Şimdi bu firmaların da çok az bir kısmı ulusal sermaye olarak faaldir.

Bu büyük markaların yanında özellikle Almanya'da Öger, Nazar gibilerin yanında, küçük ölçekli onlarca turoperatörü ve seyahat acentası da yaratılmıştı.

SSCB'nin dağılmasından sonra ortaya çıkan BDT pazarında da Türkiye önemli markalar yarattı. Denebilir ki, bugün Türkiye 2. pazarı haline gelen BDT ülkelerinde turizmi, Türk kökenli tur operatörleri başlattı.

Türk tur operatörleri Rusya'ları tatil amaçlı yurtdışına çıkışlarda ilk sırada olan Türkiye'ye en çok turist gönderen firmalar olduğu gibi bu ülkelerden Türkiye dışında gidilecek yerler, Örneğin Mısır'a da en çok turisti gönderen

firmalar oldu. Bugün eski hakimiyetin olduğu söylenemese de Avrupa devleri TUI ve Thomas Cook'un karşısında Rusya pazarında kıyasıya rekabet edebilmektedirler.

Tarihe düşen önemli not

Türk kökenli turoperatörlerinin, özellikle Avrupa deneyiminde kaybettikleri gücün, gelen iflas veya satışların arkasındaki nedenlerden biri de birbirlerine karşı yürüttükleri amansız rekabettir. Ülkemizde uzun süre gündemde kalan konularda biri olan bu rekabette; özellikle Nazar-Öger, Pacha-Marmara, Bentur-GTI ve Detur-Tursem çekişmesi örnek gösterildi. Bugün bakıldığında bunların neredeyse tamamının hayatta olmaması dikkat çekicidir.

Markaların sahipleri süreci nasıl değerlendirdi

Türkiye 1980'li yıllarda teşvikleri sunmuş, yatırımları artırmış, havayolu şirketlerinin kurmaya başlamış ve dünya pazarında yerini almıştı. Sıra tur operatörlüğünde idi. Öger ile başlayan bu süreç 1990'larda Rusya spasiyalisteleri ile devam etti.

1982'de Öger Tours'u kuran Vural Öger o yılları şöyle değerlendiriyordu: "Un, şeker ve yağ vardı biz de helvayı yaptık."

Pacha Tours sahibi Mümtaz Teker de, "Körfez savaşı ve bunu takiben ekonomik kriz, Türk tur operatörlerini öncelikle ürünlerini çoğaltmaya ve direkt pazarlamaya zorladı. Böylece toptancılık yanında parakende satış teknikleri de gelişti." diyordu.

Taurus Tur'dan Ahmet Bozkurt da o yılları, "Şimdi tur operatörü olduk. Türkiye turizmde çok kısa zamanda küçümsenemeyecek bir yere geldi. Biz eskiden turizmi öğreniyorduk şimdi ise öğretiyoruz. Biz artık TUI, Neckermann gibi büyükler hangi pazarda çalışıyorsa o pazarda çalışıyoruz. Bizim yapmamız gereken önce hangi ligde olduğumuzu belirlemek.

Bizim ligimiz Akdeniz çanağı. Bu çanakta İspanya, Yunanistan, İtalya, Portekiz, Tunus ve Mısır var. Biz Türk tur operatörlerinin geleceğine bir göz attığımızda ise gelecekte evlenmelere gebe bir ortam görürüz.” şeklinde değerlendirmişti.

Gulet Touristik Genel Müdürü Oğuz Serim ise “Bugün Türk orijinli tur operatörlerinin geldiği nokta gerçekten çok güzel. Bu tabii çalıştığımız pazarlarda faaliyet gösteren tur operatörlerini rahatsız ediyor. Çünkü onların pastadaki payını azaltıyoruz. Türkiye'nin dışında diğer destinasyonları da satan Türk tur operatörlerinin en güçlü sacayağı Türkiye. Bu nedende Türk tur operatörleri Türkiye'yi satmaya maddi ve manevi olarak mecbur.” diyordu.

“Pazarı iyi okuduk, hatalardan yararlandık” yorumunda bulunan Uniropa Reisen Y.K.Başkanı Levent Erturhan da yaşanan tecrübeyi “ Rusya'da Türk tur operatörü olarak bugün ciddi boyutta faaliyet gösteren şirketler, bu yatırımı mecbur kaldıkları için yapmıştır. Oradaki incoming acentaları zamanla buradaki şirketlerin outgoing anlayışı, rezervasyon sistemi, hatta turizm terimlerini bile bilmediklerini görerek tur operatörlüğü kimliğine bürünmek durumunda kalmışlardır. Bugün birçok Rus tur operatörü ise bu Türk tur operatörlerinden bu işi öğrenmişlerdir. Pazarın yapısı bizi operatörlüğü zorladı” şeklinde okuyordu.

Benzer şekilde, Türkiye'nin turoparatörlüğünde büyümesini başkalarının hatasından yararlanmak şeklinde açıklayan Nazar Holiday sahibi Müfit Turhan “Alman tur operatörleri İspanya'da yaptıklarını 30 yıl sonra Türkiye'de yapmak istedi. Pazar aktörlerinin kendilerini çok büyük bizleri de küçük birer Türkiye uzmanı olarak görmeleri bizim kendimizi geliştirerek pazara girmemize olanak tanıdı. Onların Körfez krizi nedeniyle hazırladığı bir senaryo vardı. Ama tam tersi oldu.

Körfez krizi bizim için fırsat oldu. Sevinerek söylemek gerekir ki bunu büyük oranda bu ülkedeki Türk kökenli tur operatörleri sayesinde gerçekleştiremediler. Türkiye'ye karşı oynanmak istenen oyunu Almanya'da iki firma, Nazar ve Öger bozmuştur.” dedi.

Turoparatörlüğünde İskandinavya pazarının önemi büyüktür. Bu pazarda bir dönem hakimiyeti tek başına elinde tutan Tursem Grubu sahibi Haluk Semiz, yaptığı değerlendirmede şunları söylüyordu:

“Bizim çiraklık dönemimiz Finlandiya'da, kalfalık dönemimiz İskandinavya'da, ustalık dönemimiz ise İngiltere ve Almanya'da yaşanıyor. Bugün kendi acentamız, kendi havayolu şirketimiz ve kendi otellerimiz ile tam bir entegrasyon içinde çalışıyoruz. Bugün İngiltere pazarında üçüncülüğe yükseldik. Gerçekten gelişmeler çok sevindirici. Bugün İskandinavya'da bizden başka kimse yok. Buradan dışarıya giden pekçok destinasyonda birinci durumdayız. Öyle ki Türk orijinli tur operatörleri olmazsa Türk turizmi iflas ederdi. Bugün Türk orijinli olan bu tur operatörleri Türkiye yanında çok değişik ülkeleri de satıyorlar. Bu çeşitlilik Türk tur operatörlerine ve Türkiye turizmine bu avantajı sağlıyor.”

Türk kökenli tur operatörlerinin  
Paket tur pazardaki payları,%

	1997	2009	2012	2013
Almanya	62,2	33,4	21,8	5,0
Hollanda	49,9	44,3	42,4	40,0
Avusturya	65,9	20,9	5,0	2,5
İngiltere	13,8	4,2	2,7	2,0
Fransa	24,5	6,3	6,0	3,0
Belçika	24,4	17,0	25,0	25,0
BDT	66,8	65,5	60,5	58,0
İskandinavya	95,0	27,1	32,5	26,5
Ortalama	60,0	40,1	35,0	25,5

### 3. Gelecek On Yıllar Ve Türkiye'nin Durumu

Bugün itibariyle, Türk kökenli tur operatörleri arasında, yüksel volüme ile çalışanlar arasında; Odeon-Coral, Pegas, Detur, Anex ve Corendon gibi bir elin parmakları kadar sayılı grup ve marka kaldı.

Öger'in satılması ve Kayı Grup'un iflas ile birlikte, Alman pazarındaki payımız ciddi oranda azalacak ve % 10'un altına gerileyecek. Bu da paket tur açısından bakıldığında özellikle oteller açısından alternatif kanalların tükenmesi demektir.

Öte yandan daha önce batan Kayra Tour ile Türkiye'nin Ukrayna pazarındaki payı da önemli oranda azaldı.

Son olarak İskandinav pazarındaki temsilcimiz Scanway'in iflası ise Tursem ile zirveye ulaşan gelişmenin bir anlamda sonu demektir.

Bundan sonrası için iki iddia veya beklenti var: İlki; Türk tur operatörlüğünde bir dönem kapandı ve yeniden canlanma ihtimali çok zayıf olduğu. Özellikle Avrupa pazarları açısından.

İkincisi; Türk tur operatörlüğü, hakimiyetin halen var olduğu Rusya ve BDT pazarlarında yeni gelişme alanlarının bulunabileceği yönünde. Ama bu pazarda da TUI, Thomas Cook ve diğer devlerin atakları var. Türk firmaların pazar stratejileri çok açık değil.

#### Türkiye İncominginde Durum

Geçen bölümlerde detaylı olarak ele aldığımız Avrupa seyahat pazarındaki dikey entegrasyon veya tekelleşme eğilimleri, Türkiye turizmini de önemli boyutlarda etkiledi, etkiliyor.

Dünya pazarında, son 25-30 yılın büyüme lideri Türkiye, turoperatörlüğü bakımından, bu dönemin ilk kısmını başarılı olarak geçse de ikinci ayağında adeta çöktü.

2000'li yılların sonuna kadar, Türkiye'ye gelen

her 100 turistin neredeyse 50'sini Türk kökenli operatörler taşıyordu. Sözü edilen pazar değişimleri bu oranı 15 yıl içinde % 20'lerin altına gerilettiler. Aşağıda bir tablo ile özetlemeye çalıştığımız bu durum kısaca şöyle aktarılabilir:

1- 2000 yılı öncesinde Türkiye'ye paket turlarla gelenlerin % 50'den fazlasını Türk kökenli turoperatörleri getiriyordu.

2- 2000-2005 döneminde bu oran % 35-40 aralığına geriledi. Bunda şirket iflasları ve satın almalar etkili oldu.

3- 2006-2012 döneminde de Türk kökenli operatörlerin payı % 20-25 aralığına geriledi. Düşüşün iflas eden yeni şirketlerle birlikte 2013 ve sonrasında % 10'lara inmesi kaçınılmaz görünmektedir.

4- Bu süreçte, turoperatörlüğü açısından, Türkiye'nin önünde bir Rusya ve BDT pazarı kalmıştır. Öyle ki, 2000'den önce paket turlarla gelenlerin ancak % 5'lik kısmını sağlayan Rusya pazarı spasiyalistlerimizin payı 2012'de % 75'lere çıkmıştır.

Sürekli iflasların ve satın almaların yaşandığı Avrupa pazarlarındaki firmalarımız payı da % 10'lara kadar gerilemiştir.

2012'de İskandinavya ve Avrupa pazarlarında önemli paya sahip olan iki operatörümüz; Scanways ile Kayı Grup iflas edince, Türk kökenli operatörlerin payının gelecek dönem % 10'un oldukça altına gerilemesi beklenebilir.

## Türk kökenli operatörlerin, Türkiye paket tur pazarındaki payları

	1990-2000	2000-2005	2006-2012	2013 ve ötesi
Türk Kökenli Operatörlerin Pazar Payı, %*	45-50	30-35	20-25	10-15
Pazar payının, operatörlerin çalıştıkları pazarlara göre dağılımı, % **				
Avrupa'daki Türk kökenlilerin payı	70-75	55-60	20-25	10-15
BDT'deki Türk kökenlilerin payı	5-10	30-35	70-75	80-85
Diğer ülkelerdekilerin payı	10-15	7-8	4-5	4-5

\* Türkiye'ye paket turlarla gelişlerde, Türk kökenli firmaların aldığı pay

\*\* Operatörlerin paket tur paylarının, pazarlara göre dağılımı.

(Örnek: 1990-2000 döneminde, gelen turistlerin % 50'sini Türk kökenli firmalar getirdiştir. Bu miktarın % 70'i Avrupa'da çalışan operatörlerimizden, % 10'u da BDT pazarında çalışan operatörlerimizden elde edilmiştir.

## 4. Almanya Pazarında Rekabet Ve Birleşmelerin Etkisi

Avrupa seyahat pazarının; gerek müşteri sayısı ve harcamaları gerekse turoperatörlüğünün yapısal gelişimleri açısından örnek ülkelerinden olan Almanya, birleşme ve satın almaların da merkezi konumundadır.

Dünyanın en büyük turizm gruplarının önemli bir kısmının merkezi konumundaki Almanya'da rekabet ve toplulaşma 25 yıldır kesintisiz devam ediyor.

Türk turoperatörlerinin de doğup, büyüdüğü kaynak Pazar olan bu ülkede; yaşanan birleşme ve ele geçirmeler, pazardaki dengeleri de önemli oranda değiştirdi.

2000'li yılların başında, 20 milyar ciro üreten turoperatörleri içinde ilk sırayı % 21-22 ortalama ile TUI grubu alırken onu % 15-16 pay ile Thomas Cook grubu izledi. Yüzde 13-14 dolayındaki pay da Rewe grubuna aitti. Türk kökenli Öger Tours da % 3'e yakın paya sahipti.

Aradan geçen 13 yılda pazar; bir çok iflas, ortaklık, birleşme ve satın almalarla karşılaştı. TUI, Thomas Cook, Rewe gibi büyüklerin şirket satın alma ve ortaklıklar yoluyla çok hareketli oldukları bu dönem boyunca, Türk kökenli onlarca operatör ya iflas etti ya da bu büyük grupların bünyesine geçti.

2012 yılı tamamlandığında; TUI'nin pazardan aldığı pay % 18 ortalamaya düşerken, benzer şekilde, Thomas Cook da % 13 dolayına indi. Rewe grubu ise pek bir değişme olmadan % 13'lerde kaldı.

Bu sonuçlar pazarda görülen birleşmelerin tersine bir sonuçmuş gibi algılanabilir.

Ancak özellikle son 5 yılda, büyük turizm gruplarının; rekabetten kaynaklı fiyat düşüşleri ile büyümeye bağlı olarak artan maliyetleri karşısında mali açıdan zora düştüklerine, online seyahat acentaları ve ucuzcu havayolu şirketlerinden gelen baskıyı karşılamakta zorlandıklarına, müşteri

eğilimlerindeki değişimlere ayak uydurmakta biraz geç kaldıklarına yani yeteri kadar esnek olmadıklarına şahit olundu. Büyük grupları bu süreçte, en fazla FTI, Alltours, Öger ve Kayı Grup gibi yapıların zorladığı da bir başka gerçektir.

Öte yandan Alman pazarında doğan küçük boşlukları yukarıda belirtilen grupların yanında; Aida, Schauinsland ve online acentaların önemli oranda doldurduğu da söylenebilir. Alman pazarındaki Pazar paylarının seyrini gösteren tablo da bu gerçeği kısmen yansıtmaktadır.

Alman pazarında faal olan ve büyük grupları zaman zaman zorlayan operatörler içinde Türk kökenliler de bulunuyordu.

1980'li yılların başında kurulan Öger Tours, özellikle son 10 yılda Almanya pazarında % 3,5 dolayında pay alıyordu. İçine düştüğü mali zorluk ve yönetsel faktörlerden dolayı 2010-2011 döneminde satılarak, Thomas Cook bünyesine geçti.

Öte yandan yine pazarda önemli bir yere sahip olan Kayı Grup da (GTI olarak) son 3 yılda Alman pazarında % 1'in üzerinde pay alıyor, ilk 10 grup içinde yerini alıyordu. Kayı Grup da Öger'in yaşadığı talihsiz süreçlerin benzerini yaşayarak ticari faaliyetine 2013'te son verdi.

Bu yalnız Almaya açısından değil diğer kaynak pazarlar açısından da önemli idi. Öyle ki Kayı Grup, Almanya'nın yanında, Polonya ve Rusya gibi aktif, canlı pazarlarda da önemli volüme ulaşmış operatörlerimiz arasında yerini alıyordu. Böylece Türkiye, Öger ve Kayı Grup'un devreden çıkması ile Almanya pazarında % 5 dolayında bir boşluk üretti.



## Alman pazarında, toplam ciro üzerinde pazar payları,%

	2001	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TUI	22,2	22,1	22,7	22,8	22,1	20,4	18	18,1	18,3	17,7
Thomas Cook	17,8	15,4	15,5	14	13,3	12,5	13,4	12,9	13,1	13,5
Der Touristik (Rewe)	13,4	14,6	14,4	13,1	13,2	13,8	14	13,3	13,1	12,5
Alltours	4,2	5,7	5,8	5,9	6,1	5,9	5,5	5,7	5,7	5,7
FTI	4,2	2,7	3,2	3,6	4,1	4,5	5	6,3	6,7	7,3
Öger	2,8	3,4	3,1	3,6	3,6	3,3	*	*	*	*
Aida Cruises	*	*	*	*	*	3,5	4,1	4,3	4,5	5,0
Schauinsland	*	*	*	*	*	*	2,3	2,4	2,9	3,1
GTI	*	*	*	*	1,4	1,3	1,3	1,3	1,1	*
Diğer	35,4	36,1	35,3	37	37,7	36,1	36,4	35,7	34,6	35,2

Kaynak: AKTOB Ar-Ge, DRV Yıllık raporlarından derlenmiştir

## 5. Avrupa'da Entegrasyon öncesi ve sonrasında durum

Avrupa seyahat pazarında, büyük ve orta ölçekli grupların birleşme eğilimleri ve Türkiye'ye olan etkileri, geçen bölümlerde ele alınmıştır.

Birleşme ve satın almaların Avrupa seyahat pazarındaki dengeleri nasıl değiştirdiğine yönelik analizde, grupların 2005 öncesi ve sonrası pazar payları incelendi.

Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi; TUI, Thomas Cook, MyTravel ve First Choice'den oluşan 4 büyük grubun yaptıkları birleşmeler sonrasında pazarda güçler çok ciddi bir değişime uğramadı.

Gerek rekabet yasalarının; Pazar hakimiyetini önleyici etkisi, gerekse büyük grupların birkaç kez mali olarak zor duruma düşmesi, yönetim ve işletim hataları gibi unsurlar, tekelleşmenin kısmen güçsüz kalmasına neden oldu.

Ancak, bu 4 büyük grubun sayısının 2'ye düşmesi; Türkiye, İspanya, Mısır gibi paket tur pazarında rekabet eden ülkeleri fazlaca etkilemektedir.

Denebilir ki, bu birleşmelerden sonra pek çok ülkenin, büyük turoperatörleri karşısında pazarlık gücü azalmış, eskisine oranla özellikle konaklama tesislerinin satış kanalı alternatifleri (online satış noktaları dışında) yok denecek boyuta inmiştir.

Birleşmeler gerçekleşmezden önce pazarda potansiyel olarak % 30'lar dolayında payları olan TUI ve Thomas Cook grupları, birleşmelerin ardından da benzer oranlara sahiptirler. 20 yıllık süreci özetleyen tabloya göre, esas büyüme, online hizmetleri de yoğun ve esnek olarak kullanabilen küçük ve orta boy işletmelerde gerçekleşmektedir.

Avrupa seyahat pazarında lider gruplar\*  
(Ciro üzerinden pazar payı,%)

	2000-2005	2006-2012
TUI	24	31,5
First Choice	7	*
Thomas cook	18	26,2
MyTravel	14	*
Der T. (Rewe)	9	10,1
Kuoni	5	10,2
Diğer	33	21,9

Kaynak: AKTOB Ar-Ge, Fvw Int., DRV

\*Tablodaki gruplardan; First choice ve TUI ile Thomas Cook ve MyTravel 2007'de birleşerek pazardaki dengeleri ciddi oranda değiştirmiştir.

## Avrupa pazarında en büyük gruplar (Ciro bazında)

GRUP/FİRMA	ÜLKE
TUI GRUBU	ALMANYA
THOMAS COOK GRUBU	İNGİLTERE
DER Touristik (REWE)	ALMANYA
KUONI	İSVİÇRE
CLUB MEDITERRANEE	FRANSA
ALLTOURS	ALMANYA
HOTELPLAN	İSVİÇRE
ALPITOUR	İTALYA
FTI GRUBU	ALMANYA
OAD GRUBU (iflas etti)	HOLLANDA
VERKEHRSBÜRO	AVUSTURYA
GRUPPO VENTAGLIO	İTALYA
ÖGER GRUBU (Thomas Cook'a satıldı)	ALMANYA
HOLIDAYBREAK	İNGİLTERE
GO VOYAGES	FRANSA
VOYAGES FRAM	FRANSA
AIDA CRUISES	ALMANYA
GROUP VACANCES TRANSAT	FRANSA
SUNWEB	HOLLANDA
HURTIGRUTEN	NORVEÇ
TEOREMA TOUR**	İTALYA
PHOENIX	ALMANYA
SCHAUINSLAND-REISEN	ALMANYA
GTI TRAVEL (İflas etti)	TÜRKİYE
EDEN VIAGGI	İTALYA
STUDIOSUS	ALMANYA
VOYAGEURS DU MONDE	FRANSA
VALTUR	İTALYA
VERATOUR	İTALYA
LUXAIR TOURS	LÜKSEMBURG
BELAMBRA VVF	FRANSA
EUROTRAVEL	İTALYA
DONATELLO	FRANSA
SETTEMARI	İTALYA
DE REISSPECIALISTEN	HOLLANDA
ODALYS VACANCES	FRANSA
INTER CHALET	ALMANYA
AMEROPA	ALMANYA
TRANSOCEAN TOURS	ALMANYA
MSC KREUZFAHRTEN	ALMANYA
SUDTOURS	HOLLANDA
CORENDON	HOLLANDA
I GRANDI VIAGGI	İTALYA
DEILMANN REEDEREI	ALMANYA
CROISIEUROPE	FRANSA
SVAN TOUR	İTALYA
DE JONG INTRA VAKANTIES	HOLLANDA
AEROVIAGGI	İTALYA
OLIMAR	ALMANYA
NICKO TOURS	ALMANYA

Avrupa Seyahat Pazarlarındaki Yapılanma  
Başlıca Tur Operatörlerinin Rekabet Stratejileri

# SEYAHAT PAZARINDA BİRLEŞME VE ELE GEÇİRMELER YATAY VE DİKEY ENTEGRASYONDA 25 YIL

