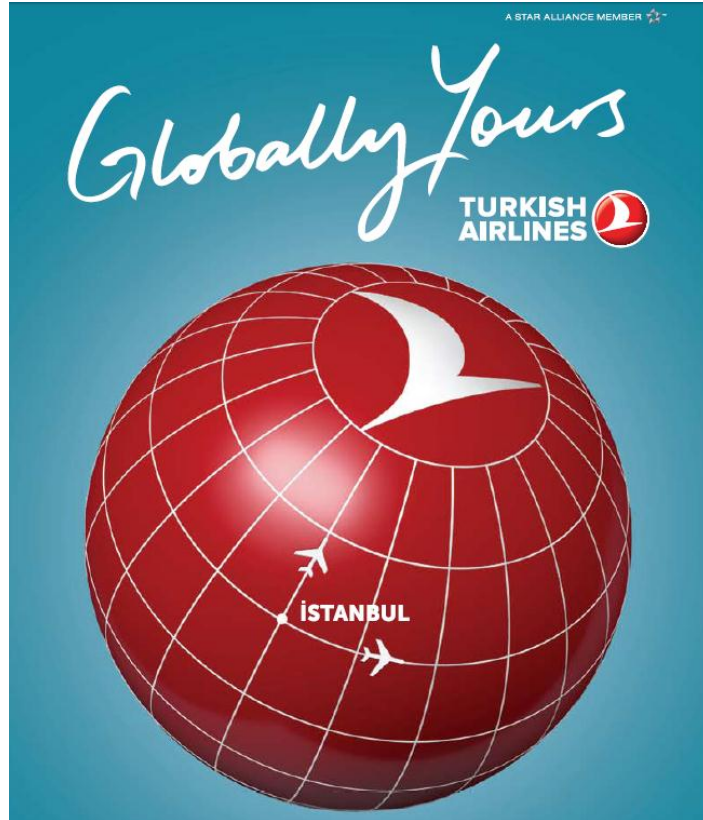


**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**



A STAR ALLIANCE MEMBER 

**01 OCAK – 30 EYLÜL 2011 DÖNEMİNE İLİŞKİN
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

İÇİNDEKİLER

1- FAALİYET KONUSU, ORTAKLIK YAPISI, BAĞLI ORTAKLIK VE İŞTİRAKLER	3
2- SEKTÖR VE ORTAKLIĞIN SEKTÖRDEKİ YERİ	6
3- ORGANİZASYON YAPISI VE MERKEZ DIŞI ÖRGÜTLENME	8
4- YÖNETİM KURULU VE DENETİM KURULU ÜYELERİ	10
5- ÜST YÖNETİCİLER	11
6- İNSAN KAYNAKLARI	12
7- TRAFİK SONUÇLARI	13
8- FİNANSAL DURUM	16
9- FİLO DURUMU	18
10- ORTAKLIK İLE İLGİLİ GELİŞMELER	19
11- FAALİYET ORTAMINDA YAŞANAN ÖNEMLİ GELİŞMELER	20
12- YATIRIMLAR, TEŞVİKLER VE YATIRIM POLİTİKALARI	22
13- FİNANSMAN VE RİSK YÖNETİM POLİTİKALARI	23
14- ORTAKLIK İLE İLGİLİ ÖNGÖRÜLER	26
15- TEMETTÜ POLİTİKASI	26
16- KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	27
17- DİĞER HUSUSLAR	27

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

1- FAALİYET KONUSU, ORTAKLIK YAPISI, BAĞLI ORTAKLIK VE İŞTİRAKLER

1933 yılında kurulan Türk Hava Yolları A.O. ’nın (“THY” veya “(Ana) Ortaklık”) ana faaliyet konusu yurtiçi ve yurt dışında yolcu ve kargo hava taşımacılığı yapmaktır.

30 Eylül 2011 tarihi itibarıyla Ortaklığın hissedarları ve hisse dağılımı aşağıdaki gibidir:

	<u>30 Eylül 2011</u>
T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	% 49.12
Diğer (Halka açık kısım)	<u>% 50.88</u>
Toplam	% 100.00

30 Eylül 2011 tarihi itibarıyla Ortaklığın üç adet bağlı ortaklığı bulunmakta olup sahip olunan pay ve ortaklık oranı aşağıdaki gibidir:

<u>Şirket Unvanı</u>	<u>Faaliyet Konusu</u>	<u>Doğrudan İştirak Oranı</u>	<u>Dolaylı İştirak Oranı</u>	<u>Kayıtlı Olduğu Ülke</u>
THY Teknik A.Ş.	Teknik bakım	% 100	-	Türkiye
Uçak Koltuk Üretimi San. ve Tic. A.Ş.	Uçak koltuğu imalatı	% 90	% 10	Türkiye
HABOM A.Ş.	Teknik bakım	% 100	-	Türkiye

Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. 23 Mayıs 2006 tarihinde, bölgesinde hava taşımacılığında önemli bir teknik bakım üssü haline gelmek, bu amaçla, sivil havacılık sektörüne bakım, onarım ve her türlü teknik ve altyapı desteği sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Uçak Koltuk Üretimi San. ve Tic. A.Ş. 27 Mayıs 2011 tarihinde, dünya ölçeğinde uçak koltuğu dizayn ve üretimi, yedek parça üretimi, modifikasyonu, pazarlanması ve satışı konularında faaliyet göstermek amacıyla kurulmuştur. Şirketin %10 hissesi Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.’ye aittir.

HABOM Havacılık Bakım Onarım ve Modifikasyon Merkezi A.Ş. 17 Haziran 2011 tarihinde Türkiye’nin yanı sıra Asya, Avrupa, Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkelerine yönelik olarak dünya standartlarında uçak, uçak donanımı ve hava taşımacılığı ile ilgili her türlü donanım ve gereçlerin üretim, bakım, onarım ve modifikasyonunu yapmak amacıyla Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı’nda kurulmuştur. 30 Eylül 2011 tarihi itibarıyla şirkette çalışan personel sayısı 428’dir.

Grubun müşterek yönetimine sahip olduğu 9 adet işletmesi vardır. Grup tarafından müşterek kontrol edilen bu işletmeler, özkaynaktan pay alma yöntemiyle değerlendirilmektedir.

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

30 Eylül 2011 tarihi itibarıyla müşterek yönetime tabi ortaklıklar ve ortaklık oranları aşağıdaki gibidir:

<u>Şirket Unvanı</u>	<u>Faaliyet Konusu</u>	<u>Doğrudan İştirak Oranı</u>	<u>Dolaylı İştirak Oranı</u>	<u>Kayıtlı Olduğu Ülke</u>
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	Hava Taşımacılığı	50%	-	Türkiye
THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş.	İkram Hizmetleri	50%	-	Türkiye
Bosna Hersek Hava Yolları	Hava Taşımacılığı	49%	-	Bosna Hersek Federasyonu
TGS Yer Hizmetleri A.Ş.	Yer Hizmetleri	50%	-	Türkiye
THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş.	Havacılık Yakıtları	50%	-	Türkiye
P&W T.T. Uçak Bakım Merkezi Ltd. Şti.	Teknik Bakım	-	49%	Türkiye
TCI Kabin İçi Sistemleri San.ve Tic.A.Ş.	Havacılık Sistemleri	30%	21%	Türkiye
Goodrich T.T. Servis Merkezi Ltd.Şti.	Teknik Bakım	-	40%	Türkiye
Turkbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş.	Teknik Bakım	-	50%	Türkiye

Mart 1990'da Antalya'da kurulan Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (Sun Express)'nin %40 hissesi Lufthansa SICAV-FIS şirketine, %10 hissesi Barbaros Hayrettin Çağa'ya aittir. 30 Eylül 2011 tarihi itibarıyla 25 adet uçak, 4.725 koltuk kapasitesi ile 35'i yurt içi ve 41'i yurt dışı olmak üzere 76 noktada tarifeli ve "charter" yolcu taşıma hizmeti veren Sun Express'te çalışan personel sayısı 1.441'dir.

Eylül 2006'da İstanbul'da kurulan ve 1 Ocak 2007'de operasyona başlayan THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş. (Turkish DO&CO)'nin %50 hissesi Avusturya kökenli DO&CO Restaurants & Catering AG'ye aittir. Turkish DO&CO, başta THY olmak üzere yurt içi ve yurt dışı merkezli hava yolu şirketlerine uçak içi ikram hizmeti vermektedir. 30 Eylül 2011 tarihi itibarıyla şirkette çalışan personel sayısı 2.538'dir.

22.12.2008 tarihinde Bosna Hersek Havayolları ile %49 oranında hisse alımı için ortaklık anlaşması imzalanmış ve 30.03.2009 tarihinde ilgili işlemler tamamlanmıştır. Bosna Hersek Hava Yolları'nın %50,93 hissesi Bosna Hersek Federasyonu'na, %0,07 hissesi ise Energoinvest A.Ş.'ne aittir. Bosna Hersek Hava Yolları 3 adet yolcu uçağı (2 adet ATR 72-212, 1 adet A319) ile operasyon yapmaktadır. 30 Eylül 2011 itibarıyla şirkette çalışan personel sayısı 127'dir.

TGS Yer Hizmetleri A.Ş. 26.08.2008 tarihinde yer hizmetleri konusunda faaliyet göstermek üzere, %100 hissesi Türk Hava Yolları'na ait olmak üzere kurulmuştur. 12.03.2009 tarihli Yönetim Kurulu Kararı çerçevesinde imzalanan ortaklık sözleşmesi ile hisselerin %50'si Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.'ye devredilmiştir. 1 Ocak 2010 tarihinden itibaren TGS Yer Hizmetleri A.Ş. tarafından Türk Hava Yolları'na yer hizmetleri verilmeye başlanmıştır. 30 Eylül 2011 itibarıyla TGS'de 6.280 kişi istihdam edilmektedir.

**SERİ: XI NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş. her türlü hava aracı için; petrol ürünleri, kimyevi maddeler, madeni yağlar ve boyaların yurtiçi ve yurtdışında satımı, ithali, ihracı, dağıtımı ve nakliyesini yapmak ve yaptırmak üzere 5.000.000 TL sermaye ile 18.09.2009 tarihinde kurulmuştur. Şirket fiili operasyona 01 Temmuz 2010 tarihinde başlamıştır. 30 Eylül 2011 itibariyle çalışan personel sayısı 160'dır.

İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı'nda yaklaşık 25.000 m² alan üzerinde faaliyet gösteren ve başta Türkiye ve yakın bölgeler olmak üzere tüm global müşterilerine motor bakım, tamir ve revizyon hizmeti sunmak amacıyla 10.10.2008 tarihinde kurulan Pratt & Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti.'nin %51 hissesi, küresel havacılık sektörüne yüksek teknolojiye sahip uçak motoru üretim ve bakım hizmeti sunan United Technologies Corporation grubu şirketi olan Pratt & Whitney'e aittir. 30 Eylül 2011 itibariyle çalışan personel sayısı 228'dir.

Aralık 2010'da, uçak kabin içi ürünleri ve komponentlerin üretimi, lojistik desteği, modifikasyonu ve pazarlamasını gerçekleştirmek üzere sermayesinin %30'u Türk Hava Yolları A.O.'ya, %21'i THY Teknik A.Ş.'ye ve %49'u TUSAŞ - Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.'ye ait olacak şekilde "Ortak Girişim Anlaşması" imzalanmış olan TCI Kabin İçi Sistemleri San.ve Tic. A.Ş.'nin resmi kuruluşu 09.05.2011 tarihinde gerçekleşmiştir. 30 Eylül 2011 itibariyle şirkette 12 kişi istihdam edilmektedir.

Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şirketi'nin kurulmasına ilişkin Goodrich Corporation ile "Ortak Girişim Anlaşması" Temmuz 2010'da imzalanmış, şirket 14.12.2010 tarihinde %40 hissesi Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.'ye, %60 hissesi Goodrich Corporation'a ait olmak üzere kurulmuştur. Uçak motoru "Nacelle" ve "Thrust Reverser" bakım onarımı hizmeti veren Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şirketi'nde 30.09.2011 tarihi itibariyle çalışan personel sayısı 14'tür.

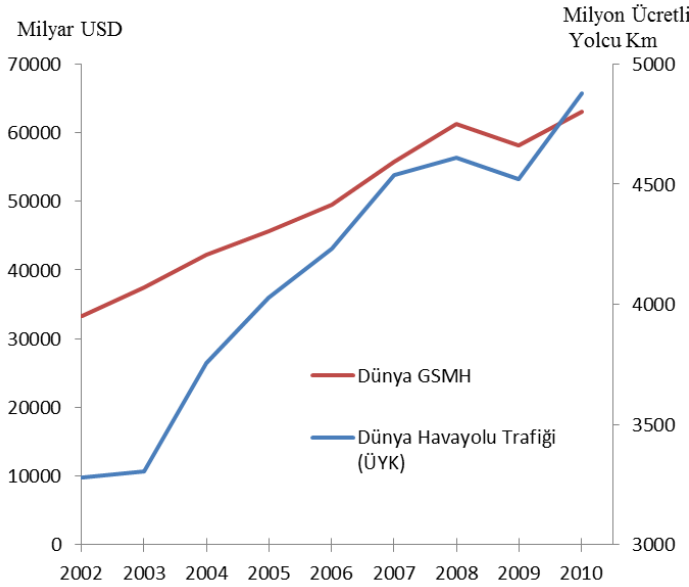
Turkbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş., 28.06.2011 tarihinde %50 hissesi Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.'ye, %50 hissesi Zorlu Enerji Tesisleri İşletme ve Bakım Hizmetleri A.Ş.'ye ait olmak üzere, gaz türbinleri ile endüstriyel gaz türbinlerine yönelik tamir, bakım ve onarım konularında faaliyet göstermek amacıyla kurulmuştur. 30 Eylül 2011 itibariyle çalışan personel sayısı 4'tür.

Ana Ortaklık, Yönetim ve Denetim Kurulları vasıtası ile bağlı ortaklık ve iştirakleri üzerinde tam ve müşterek kontrol yetkilerini icra etmektedir. Ana ortaklık bünyesinde yer alan Teftiş Kurulu Başkanlığı vasıtası ile şirket operasyonları iç denetime tabi tutulmaktadır. Aynı zamanda ana ortaklık mali üniteleri tarafından da çeşitli iç kontrol fonksiyonları yerine getirilmektedir.

**SERİ: XI NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

2- SEKTÖR VE ORTAKLIĞIN SEKTÖRDEKİ YERİ

Stratejik önemi ve katma değeri yüksek, ülkelerin kalkınmasında ve rekabet gücünde kilit konuma sahip olan havacılık sektörü, bütün dünyada ekonomik büyüme, küreselleşme ve liberalleşme paralelinde gelişmektedir. Dünya havayolu trafiği, 2002 yılından bu yana ücretli yolcu km açısından %49 oranında artış göstermiştir.



Büyüme Beklentileri (2010-2030)

Dünya ekonomisi (GDP)	3.3%
Uçak Filosu	3.6%
Yolcu Sayısı	4.2%
Havayolu trafiği (ÜYK)	5.1%
Kargo Trafiği (ÜKT)	5.6%

Kaynak: Boeing Current Market Outlook 2010-2030

Kaynak: ICAO, Dünya Bankası

Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü (IATA), 2011 ve 2012 yılları için sektörün toplam yolcu sayısı büyümesini sırasıyla %5,9 ve %4,6, kapasite artışını ise %5,7 ve %4,7 olarak öngörmektedir.

Kıtalar ve medeniyetler arasındaki stratejik konumu/jeopolitik yapısı, etrafındaki ülkelerin sosyo-ekonomik koşulları, dinamik insan kaynağı potansiyeli ve elverişli iklimiyle havacılık sektörü için büyük avantajlara sahip olan ülkemizde sektör, havayolu taşımacılığının gerçek anlamda başladığı ilk yıllardan bugüne sürekli bir değişim ve gelişim içinde kalmıştır. Bu değişim ve gelişim 2003 yılından itibaren önemli bir ivme kazanmış ve özel havayolu şirketlerinin sayısında da artış olmuştur. Türkiye, son sekiz yılda Sivil Havacılık Sektörü, Dünya’da en hızlı büyüyen dört ülkeden biri konumundadır. 2003 - 2011 dönemine ait Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) verileri karşılaştırıldığında; yurtiçi ve yurtdışı uçuş ağında %138, havayolu işletmesi uçak sayısında %202, havayolu koltuk kapasitesinde ve kargo kapasitesinde ortalama %250’lik bir artış gözlemlenmektedir.

Türk Hava Yolları, Air Transport World tarafından hazırlanan World Airline Report sıralamasında, 2010 yılında, taşınan yolcu sayısında dünyada 19, ücretli yolcu kilometre (ÜYK)’de ise 25. havayolu şirketi olarak konumlanmıştır. 2010 yılsonu mali rakamlarına bakıldığında Türk Hava Yolları, faaliyet gelirleri bakımından dünyada 24. sırada yer almıştır.

Önemli ölçekte büyüme stratejisi izleyen Türk Hava Yolları, Eylül 2011 itibari ile arz edilen koltuk kilometrede dünyada 21. hava yolu olarak konumlanmış ve arz edilen koltuk kilometre artışı göz önünde bulundurulduğunda dünyada en hızlı büyüyen hava yolu konumunu korumuştur. THY, 2011 yılı ilk sekiz ayında Türkiye’deki hava kargo taşımacılığındaki pazar payını geçen yılın aynı dönemine göre %58’den %64’e yükseltmiş ve Türkiye pazar liderliği konumunu güçlendirmiştir.

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Eylül 2011 itibariyle bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla, Türk Hava Yolları trafik gelişiminin IATA üyesi havayolları ile karşılaştırması aşağıdaki görüleceği üzere güçlü büyümeyi işaret etmektedir.

	IATA	THY
Arz Edilen Koltuk*Km Artış	6,6%	24%
Ücretli Yolcu*Km Artış	6,3%	21%
Ücretli Kargo Ton Artış	0,1%	25%

Türk Hava Yolları, Avrupa Hava Yolları Birliği'ne (AEA) üye hava yolları arasında ise 2011 yılı ilk 9 ayında yolcu sayısı bakımından %8,6'lık pazar payı ile 4., arz edilen koltuk kilometre (AKK) bakımından %7,1'lik pazar payı ile 5. sırada yer almaktadır. Avrupa Hava Yolları Birliğine (AEA) üye hava yollarının toplam yolcu sayısı geçen yıla oranla ilk 9 ayda %5,8 büyürken, Türk Hava Yolları %10 büyüme gerçekleştirmiştir.

Havayolu Sektörü Gelir/Gider	2007	2008	2009	2010	2011 (*)	2012 (*)
GELİRLER (milyar \$)	510	570	476	547	594	632
Yolcu Geliri	399	444	374	425	464	493
Kargo Geliri	59	63	48	66	67	70
Trafik						
Yolcu Gelişimi %	6.4	1.5	(2.1)	7.3	5.9	4.6
Kargo Gelişimi %	4.8	(1.0)	(9.8)	18.7	1.4	4.2
OPERASYONEL GİDERLER (milyar \$)	490	571	474	525	579	620
Akaryakıt	135	189	125	139	176	201
Akaryakıtın toplam giderlerdeki payı(%)	28	33	26	26	30	32
Akaryakıt dışı giderler	355	382	349	386	403	419
OPERASYON KARI (milyar \$)	20	(1.1)	1.9	21.7	14.8	13
Operasyon Kar/(Zarar) Marjı (%)	3.9	(0.2)	0.4	4	2.5	2
NET KAR (milyar \$)	14.7	(26.1)	(4.6)	15.8	6.9	4.9
Net Kar/(Zarar) Marjı (%)	2.9	(4.6)	(1)	2.9	1.2	0.8

(*) IATA tarafından Eylül ayında yayınlanan 2011 yılı tahmini verilerdir.

(Kaynak: IATA Industry Financial Forecast, Eylül 2011)

**SERİ: XI NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

3- ORGANİZASYON YAPISI VE MERKEZ DIŞI ÖRGÜTLENME



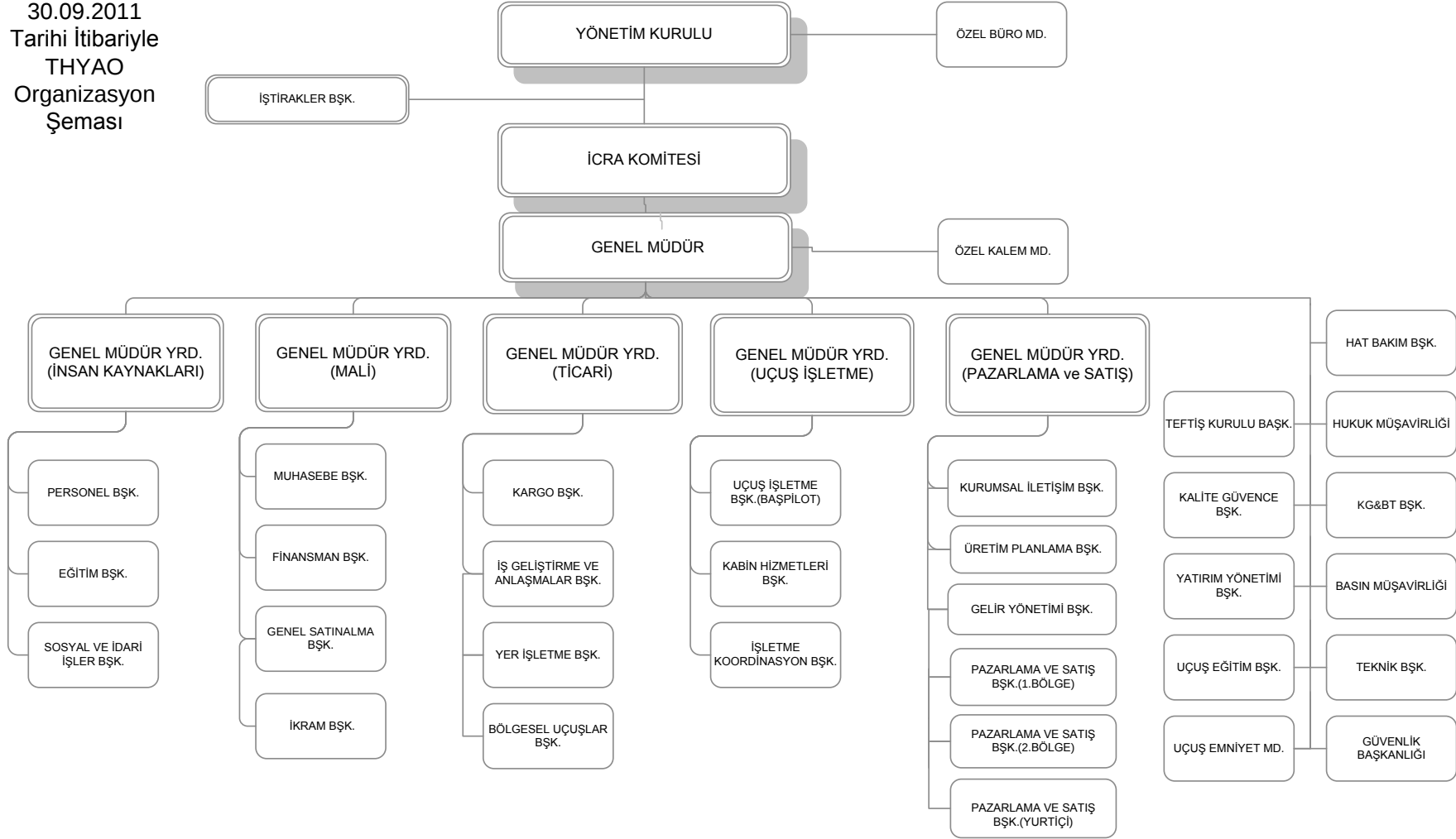
*Piri Reis'ten esinlenerek oluşturulmuş bir THY satış/uçuş ağı haritası.

	<u>ÜLKE</u>	<u>ŞEHİR</u>	<u>MEYDAN</u>
İÇ HAT	1	41	45
DIŞ HAT	82	146	148
Avrupa	37	76	78
Uzakdoğu	15	23	23
Ortadoğu	13	24	24
Kuzey Afrika	6	8	8
Doğu Afrika	4	4	4
Batı Afrika	3	3	3
Güney Afrika	1	2	2
Kuzey Amerika	2	5	5
Güney Amerika	1	1	1
TOPLAM	83	187	193

30 Eylül 2011 itibariyle uçuş noktası yurt içinde 41, yurt dışında 146 şehir olmak üzere 187'ye ulaşmış olup, yolculara bu noktalarda hizmet veren satış / istasyon üniteleri, acenta ve genel satış acentaları bulunmaktadır. Genel Müdürlük ve merkezi üniteler İstanbul Atatürk Havalimanı çevresinde toplanmışlardır. 30 Eylül 2011 itibari ile Türk Hava Yolları'nın organizasyon yapısı bir sonraki sayfada yer almaktadır.

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

30.09.2011
Tarihi İtibariyle
THYAO
Organizasyon
Şeması



**SERİ: XI NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

4- YÖNETİM KURULU VE DENETİM KURULU ÜYELERİ

Faaliyet döneminde Yönetim ve Denetim Kurullarında görev yapan üyeler aşağıda belirtilmiştir:

Hamdi TOPÇU 01.04.2003- 22.04.2005-31.12.2009 12.10.2006-31.12.2009 01.01.2010- 01.01.2010-	: Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Başkan Vekili : Türk Hava Yolları A.O. İcra Komitesi Başkan Vekili : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Başkanı : Türk Hava Yolları A.O. İcra Komitesi Başkanı
Prof.Dr. Cemal ŞANLI 01.04.2003- 01.01.2010- 01.01.2010-	: Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkan Vekili, Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Başkan Vekili : Türk Hava Yolları A.O. İcra Komitesi Başkan Vekili
Doç.Dr. Temel KOTİL 27.03.2003-27.04.2005 19.04.2005- 27.04.2005- 12.10.2006-	: Genel Müdür, Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Üyesi : Türk Hava Yolları Genel Müdür Teknik Yardımcısı : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Genel Müdür : Türk Hava Yolları A.O. İcra Komitesi Üyesi
Mehmet BÜYÜKEKŞİ 01.04.2003-19.01.2004 03.03.2004-	: Yönetim Kurulu Üyesi, Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi
Muzaffer AKPINAR 24.04.2007-	: Yönetim Kurulu Üyesi, Mali Denetim Komitesi Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi
Gülsüm AZERİ 08.04.2011-	: Yönetim Kurulu Üyesi, Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi
İsmail GERÇEK 01.04.2003-08.04.2011 08.04.2011-	: Yönetim Kurulu Üyesi, Mali Denetim Komitesi Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Denetim Kurulu Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi
Orhan BİRDAL 18.04.2008-08.04.2011 08.04.2011-	: Denetim Kurulu Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Yönetim Kurulu Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Denetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Ateş VURAN 15.05.2003-	: Denetim Kurulu Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Denetim Kurulu Üyesi
Naci AĞBAL 08.05.2006-	: Denetim Kurulu Üyesi : Türk Hava Yolları A.O. Denetim Kurulu Üyesi

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****5- ÜST YÖNETİCİLER**

Faaliyet döneminde görev yapan Genel Müdür Yardımcıları aşağıda belirtilmiştir:

Coşkun KILIÇ 08.03.2006-	: Genel Müdür Mali Yardımcısı : THY A.O. Genel Müdür Mali Yardımcısı
Orhan SİVRİKAYA 14.08.1991-12.12.1995 12.12.1995-20.03.1997 20.03.1997-22.02.2000 22.02.2000-07.11.2001 07.11.2001-26.05.2004 26.05.2004-28.09.2005 28.09.2005-26.02.2007 26.02.2007-	: Genel Müdür Ticari Yardımcısı : THY A.O. Tarife Müdürlüğü / Endüstri Mühendisi : THY A.O. Pazarlama Başkanlığı / Charter Müdürü : THY A.O. Pazarlama Başkanlığı / Tarife Müdürü : THY A.O. Pazarlama Başkanlığı / Pazarlama Bşk.Yrd. : THY A.O. Üretim Planlama Başkan Yardımcısı : THY A.O. Üretim Planlama ve Gelir Yönetimi Başkanı : THY A.O. Üretim Planlama Başkanı : THY A.O. Genel Müdür Ticari Yardımcısı
Kazım ÇALIŞKAN 12.01.2009-	: Genel Müdür İnsan Kaynakları Yardımcısı : THY A.O. Genel Müdür İnsan Kaynakları Yardımcısı
Ahmet Asaf BORA 15.06.1989-01.02.1993 01.02.1993-12.06.1996 12.06.1996-14.04.1998 14.04.1998-27.07.2004 27.07.2004-04.05.2009 04.05.2009-	: Genel Müdür Uçuş İşletme Yardımcısı : THY A.O. Uçuş İşletme Başkanlığı / FEO : THY A.O. Uçuş İşletme Başkanlığı / II. Pilot : THY A.O. Uçuş İşletme Bşk. / Sorumlu Kaptan Pilot (RJ-100) : THY A.O. Uçuş İşletme Bşk. / Sorumlu Kaptan Pilot (B-737) : THY A.O. Uçuş İşletme Bşk. / Sorumlu Kaptan Pilot (A-340) : THY A.O. Genel Müdür Uçuş İşletme Yardımcısı
Faruk ÇİZMECİOĞLU 31.12.2003-26.03.2004 26.03.2004-03.09.2004 03.09.2004-13.01.2010 13.01.2010-	: Genel Müdür Pazarlama ve Satış Yardımcısı : THY A.O. Pazarlama ve Satış Bşk./ Uzman : THY A.O. Pazarlama ve Satış Bşk./ Bölge Md. : THY A.O. Pazarlama ve Satış Bşk. : THY A.O. Genel Müdür Pazarlama ve Satış Yardımcısı

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

6- İNSAN KAYNAKLARI

31.12.2010 tarihi itibari ile 14.206 olan THY A.O. personel sayısı 30.09.2011 tarihinde %11 artarak 15.726 kişi olmuştur. THY Teknik A.Ş.'de 31.12.2010 tarihi itibari ile 2.913 olan personel sayısı, 30.09.2011 tarihinde %7 azalarak 2.145 olmuştur. THY Teknik A.Ş. bünyesinde yer alan Hat Bakım Başkanlığı yaklaşık 800 personeliyle birlikte THY A.O.'ya devredilmiştir. Dönemler ve sınıflar itibariyle THY A.O. personel sayıları aşağıdaki gibidir:

	<u>31.12.2010</u>	<u>30.09.2011</u>	<u>Değişim %</u>
Pilot	2.113	2.436	%15
Kabin Memuru	5.326	5.621	%6
Teknisyen	65	711	%994
Dış Büro Personeli	1.654	1.934	%17
Diğer Yurtiçi Personel	5.048	5.024	%0
TOPLAM	14.206	15.726	%11

**SERİ: XI NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

7 - TRAFİK SONUÇLARI

	OCAK-EYLÜL					
İÇ HATLAR	2007	2008	2009	2010	2011	11/10 Değ.
KONMA SAYISI	65.496	69.444	72.235	84.734	90.542	7%
ÜCRETLİ YOLCU (Bin)	7.529	8.317	8.713	10.342	10.786	4%
ARZEDİLEN KOLTUK*KM (milyon)	6.093	6.348	6.619	7.845	8.296	6%
ÜCRETLİ YOLCU*KM (milyon)	4.497	4.817	5.045	6.066	6.356	5%
YOLCU DOLULUK ORANI (%)	73,8	75,9	76,2	77,3	76,6	-0,7 p.
KARGO+POSTA (ton)	29.049	28.702	26.699	28.948	27.735	-4%
ARZEDİLEN TON*KM (milyon)	716	756	773	898	951	6%
ÜCRETLİ TON*KM (milyon)	435	464	481	570	598	5%
GENEL DOLULUK ORANI (%)	60,8	61,4	62,2	63,5	62,9	-0,6 p.
DIŞ HATLAR	2007	2008	2009	2010	2011	11/10 değ.
KONMA SAYISI	62.403	72.006	85.140	95.882	107.889	13%
ÜCRETLİ YOLCU (Bin)	7.231	8.603	9.889	11.581	13.542	17%
ARZEDİLEN KOLTUK*KM (milyon)	24.966	27.829	34.581	40.403	51.654	28%
ÜCRETLİ YOLCU*KM (milyon)	18.167	20.770	24.152	29.781	37.138	25%
YOLCU DOLULUK ORANI (%)	73,0	74,6	69,8	73,7	71,9	-1,8 p.
KARGO+POSTA (ton)	105.229	119.898	135.070	198.766	251.181	26%
ARZEDİLEN TON*KM (milyon)	3.396	3.769	4.895	5.756	7.824	36%
ÜCRETLİ TON*KM (milyon)	2.207	2.503	2.923	3.772	4.821	28%
GENEL DOLULUK ORANI (%)	65,0	66,4	59,7	65,5	61,6	-3,9 p.
TOPLAM TRAFİK NETİCELERİ	2007	2008	2009	2010	2011	11/10 değ.
KONMA SAYISI	127.899	141.450	157.375	180.616	198.431	10%
ÜCRETLİ YOLCU (Bin)	14.760	16.920	18.602	21.923	24.328	11%
ARZEDİLEN KOLTUK*KM (milyon)	31.059	34.177	41.200	48.248	59.950	24%
ÜCRETLİ YOLCU*KM (milyon)	22.664	25.587	29.187	35.847	43.494	21%
YOLCU DOLULUK ORANI (%)	73,0	74,9	70,8	74,3	72,6	-1,7 p.
KARGO+POSTA (ton)	134.278	148.600	161.769	227.714	278.916	22%
ARZEDİLEN TON*KM (milyon)	4.112	4.525	5.668	6.654	8.775	32%
ÜCRETLİ TON*KM (milyon)	2.642	2.967	3.404	4.342	5.419	25%
GENEL DOLULUK ORANI (%)	64,3	65,6	60,1	65,3	61,8	-3,5 p.
UÇAK UTİLİZASYONU	11:13	11:54	11:30	12:12	11:46	-4%
PERSONEL SAYISI (dönem sonu)	10.801	11.572	12.449	13.742	15.726	14%

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Ortaklık filosuna dahil uçakların optimal ütilizasyonunu sağlamak amacıyla, 2011 yılı içerisinde uçuş ağının geliştirilmesine yönelik olarak yeni noktalara seferler planlanmış, yolcu talebine bağlı olarak yolcu potansiyeli yüksek olan hatlarda frekans artışına gidilmiş ve ilave seferler planlanmıştır.

I. Tarifeli İç Hat Seferleri:

Ocak-Eylül 2011 döneminde iç hatlarda, ara verilmiş olan İstanbul - Ağrı seferleri 6 Ocak 2011 itibariyle yeniden başlamıştır.

II. Tarifeli Dış Hat Seferleri:

Ocak -Eylül 2011 döneminde aşağıda belirtilen dış hatlarda yeni seferler başlamıştır:

<u>Uçuş Noktası</u>	<u>Sefer Başlama Tarihi</u>
Guangzhou - Çin Halk Cumhuriyeti	30 Ocak 2011
Los Angeles - A.B.D.	03 Mart 2011
Şiraz - İran	14 Mart 2011
Valencia - İspanya	27 Mart 2011
Erbil - Irak	14 Nisan 2011
Toulouse - Fransa	18 Nisan 2011
Malaga - İspanya	27 Nisan 2011
Selanik - Yunanistan	27 Mayıs 2011
Cenova - İtalya	8 Haziran 2011
Basra - Irak	28 Haziran 2011
Napoli - İtalya	28 Haziran 2011
Necef - Irak	05 Temmuz 2011
Kabil - Afganistan	09 Temmuz 2011
Süleymaniye - Irak	18 Temmuz 2011
İslamabad - Pakistan	21 Temmuz 2011
Torino - İtalya	02 Ağustos 2011

III. İlave Seferler:

2011 yılı Ocak – Eylül döneminde 976'sı iç ve 213'ü dış hat parkurlarda olmak üzere 1.189 adet ilave sefer icra edilmiş ve bu seferlerde 62.938 yolcu taşınmıştır.

IV. Charter (Özel Kira) Seferleri:

Ocak – Eylül 2011 döneminde 2.855 adet charter (özel kira) seferi icra edilmiştir. Bu seferlerin 2.159 adedi dış hat, 696 adedi ise iç hat olarak gerçekleşmiştir.

V. Umre Seferleri :

Şubat ayı itibariyle icra edilmeye başlanan umre seferlerinde Şubat – Eylül 2011 döneminde 2.610 adet umre seferi gerçekleştirilmiş olup, söz konusu seferlerde 376.795 yolcu taşınmıştır.

VI. Subcharter (A.C.M.I) Seferleri:

Ortaklığımızdan A.C.M.I (Uçak Sahiplenme-Ekip-Bakım ve Sigorta) bazında, 2011 yılı ilk dokuz aylık dönemde subcharter olarak diğer hava yolu şirketleri adına 7 adet sefer icra edilmiştir.

**SERİ: XI NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

VII. AnadoluJet Uçuşları:

Ocak – Eylül 2011 döneminde, son olarak Haziran ayında bir adet A320 tipi uçağın dahil olması ile 22 uçaklık büyüklüğe ulaşan filosu ile AnadoluJet, 31 iç ve 15 dış olmak üzere toplam 46 noktaya tarifeli seferler düzenlemiştir.

2010 yılı Ocak - Eylül döneminde 3.815.000 yolcu taşıyan AnadoluJet, bu yılın aynı döneminde %17 artışla 4.455.000 yolcu taşımıştır. AnadoluJet'in 2010 yılı Ocak – Eylül dönemindeki doluluk oranı %81 iken, 2011 yılının aynı döneminde doluluk oranı %77 olarak gerçekleşmiştir.

AnadoluJet tarifeli operasyonunun yanı sıra, BoraJet Havayolları ile Borajet'in "operating carrier", AnadoluJet'in "marketing carrier" konumunda olduğu codeshare anlaşması yapılmıştır. 23 Mayıs 2011 tarihi itibarıyla Ankara'dan Adıyaman, Kahramanmaraş, Bursa, Siirt, Çorlu ve Çanakkale seferleri, Sabiha Gökçen'den Uşak, Isparta, Tokat, Çanakkale seferleri codeshare operasyonu kapsamına alınmıştır. İzleyen aylarda, Ankara'dan Balıkesir, Kayseri, Tokat, Sivas Batum, Edremit ve Gazipaşa; Sabiha Gökçen'den Edremit ve Gökçeada noktalarına düzenlenen uçuşlar da BoraJet anlaşması kapsamında AnadoluJet uçuş ağına eklenmiştir.

**SERİ: XI NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

8- FİNANSAL DURUM**KONSOLİDE BİLANÇO SONUÇLARI**

	30 Eylül 2011	31 Aralık 2010
<u>VARLIKLAR</u>		
Dönen Varlıklar	4.111.844.167	3.491.777.500
Duran Varlıklar	10.734.974.162	7.157.108.485
Toplam Varlıklar	14.846.818.329	10.648.885.985

KAYNAKLAR

Kısa Vadeli Yükümlülükler	4.002.751.584	2.540.819.554
Uzun Vadeli Yükümlülükler	7.604.326.711	4.360.659.447
Özkaynaklar	3.239.740.034	3.747.406.984
Toplam Kaynaklar	14.846.818.329	10.648.885.985

KONSOLİDE GELİR TABLOSU SONUÇLARI

	1 Ocak – 30 Eylül 2011	1 Ocak – 30 Eylül 2010
Satış Gelirleri (net)	8.482.823.079	6.282.593.386
Brüt Kar	1.429.379.248	1.523.906.186
Esas Faaliyet Karı / (Zararı)	169.916.532	574.579.118
Faaliyet Karı / (Zararı)	244.278.443	527.657.584
Vergi Öncesi Kar / (Zararı)	(582.506.062)	333.679.872
Net Dönem Karı / (Zararı)	(466.870.719)	255.552.154
EBITDAR	1.058.361.467	1.253.390.940
EBITDA	686.882.416	908.205.984
EBIT	169.916.532	574.579.118
Hisse Başına Kazanç / (Kayıp) (Ykr)	(0,39)	0,21

**SERİ: XI NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

LİKİDİTE ORANLARI

	30 Eylül 2011	31 Aralık 2010
Cari Oran	1,03	1,37
Asit-Test Oranı	0,97	1,31
Nakit Oranı (Vad.Mev.Dahil)	0,75	1,02

FİNANSAL YAPI ORANLARI

	30 Eylül 2011	31 Aralık 2010
Borçlar/ Aktifler Oranı	0,78	0,65
Özsermaye/ Aktifler Oranı	0,22	0,35

KARLILIK ORANLARI

	30 Eylül 2011	30 Eylül 2010
Net Kar Marjı	-5,5%	4,1%
Faaliyet Kar Marjı	2,9%	8,4%
EBITDAR Marjı	12,5%	20,0%
EBITDA Marjı	8,1%	14,5%
EBIT Marjı	2,0%	9,1%
Faiz Ödeme Gücü	1,22	6,10

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

9- FİLO DURUMU

2010 yılı sonunda 158 olan uçak sayısı, 2011 yılı Eylül ayı sonuna kadar filoya dahil olan 27 adet uçak ve bu dönemde filodan çıkan 9 adet uçak ile 176'ya ulaşmıştır. 30 Eylül 2011 tarihi itibarıyla filo durumu aşağıdaki gibidir:

FİLO GRUBU	FİLO TİPİ	MENZİL	UÇAK SAYISI			KOLTUK KAPASİTESİ			ORT. FİLO YAŞI
			2010/09	2011/09	% Değ.	2010/09	2011/09	% Değ.	2011/09
GENİŞ GÖVDE UZUN MENZİL	A340-300	13.700	9	9	0%	2.446	2.446	0%	14,9
	A330-200	13.400	7	7	0%	1.812	1.812	0%	6,5
	A330-300	10.800	1	7	600%	289	2.023	600%	0,8
	B777-300ER	14.685	4	13	225%	1.248	4.356	249%	1,0
	TOPLAM		21	36	71%	5.795	10.637	84%	5,5
ORTA KAPASİTE ORTA MENZİL	B-737-400	4.200	2	3	50%	300	466	55%	19,6
	B-737-800	5.765	52	52	0%	8.596	8.638	0%	8,2
	B-737-700	6.370	14	14	0%	1.986	1.986	0%	5,5
	A320-200	6.150	25	27	8%	3.962	4.322	9%	4,4
	A321-200	5.950	21	28	33%	4.022	5.080	26%	3,5
	A319-100	6.850	4	10	150%	528	1.320	150%	2,5
	TOPLAM		118	134	14%	19.394	21.812	12%	6,0
YOLCU UÇAKLARI TOPLAM			139	170	22%	25.189	32.449	29%	5,9
KARGO UÇAKLARI	A310F	7.300	4	4	0%				23,3
	A330F	7.400	1	2	100%				1,1
	TOPLAM		5	6	20%				15,9
GENEL TOPLAM			144	176	22%				

* 1 adet wet-lease kargo uçağı dahil değildir.

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

10- ORTAKLIK İLE İLGİLİ GELİŞMELER

Türk Hava Yolları “Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” seçildi...



Havayolu ve havaalanı sektöründe sağladığı denetim ve hizmet kıyaslama programları ile kuruluşların ürün ve hizmet kalitesini denetleyen Skytrax’ın yaptığı değerlendirmede Türk Hava Yolları 3 dalda zirveye oturdu. 18.8 milyon yolcunun oylarıyla belirlenen, havacılık endüstrisinin 'Oscar'ları olarak adlandırılan "Skytrax World Airline Awards" 2011 yılı değerlendirmesinde “Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi”, “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” ve “En İyi Premium Ekonomi Koltuğu” ödülleri Türk Hava Yolları’na verildi.

Türk Hava Yolları, aynı başarıyı geçtiğimiz yıllarda da göstererek aldığı ödüller ile dünya havacılık sektörüne ismini yazdırmıştı. 2009 yılında “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” ödülünü alan Türk Hava Yolları, 2010 yılında da bu ünvanını koruyarak ayrıca Avrupa genelinde de “En İyi 3.Havayolu” şirketi olma başarısını göstermişti. Aynı yıl Türk Hava Yolları ile Do&Co ikram şirketi ortak kuruluşu olan Turkish Do&Co’nun ekonomi sınıfında verdiği ikram hizmeti dünyanın en iyisi seçilmişti.

Pazar Liderliği Ödülü

Türk Hava Yolları, havacılık sektörünün önemli uluslararası yayınlarından biri olan Air Transport World (ATW) tarafından düzenlenen ve havayolu endüstrisinin en prestijli ödülllerinden biri olarak kabul edilen ATW Havayolu Endüstrisi Başarı Ödülleri kapsamında 2010 yılının “En İyi Pazar Liderliği” ödülünü kazandı. Türk Hava Yolları uluslararası pazardaki hızlı büyümesi ile ödüle layık görüldü.

Sermaye Artırımı Yapıldı

Türk Hava Yolları Olağan Genel Kurul toplantısında, Ortaklığın çıkarılmış sermayesinin geçmiş yıl karları hesabından karşılanmak üzere 1 milyar TL'den 1.2 milyar TL'ye yükseltilmesine karar verilmişti.

Sermaye artışı nedeniyle bedelsiz ihraç edilecek 200 milyon TL nominal değerli paylar Sermaye Piyasası Kurulu'nca 01.07.2011 tarih ve 61/642 sayılı Kurul Kararı ile kayda alınmış ve sermaye artırımı 06.07.2011 tarihi itibarıyla İstanbul Ticaret Sicil Memurluğu'nca tescil edilerek 12.07.2011 tarih ve 7856 sayılı T.T.S.G.'de yayınlanmıştır.

Yeni İştiraklerin Kuruluşu

- **TURKBİNE TEKNİK**

Gaz türbinleri ile endüstriyel gaz türbinleri üzerinde tamir, bakım ve onarım konularında faaliyet göstermek üzere 7.021.820 TL ayni ve 9.549.674 TL nakdi sermaye olacak şekilde toplam 16.571.494 Türk Lirası

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

sermaye ile, Zorlu O/M Enerji Tesisleri İşletme ve Bakım Hizmetleri A.Ş. (%50 hisse) ve Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. (%50 hisse) ortaklığında “Turbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş.” ünvanlı şirket 28.06.2011 tarihinde kurulmuştur.

- **HABOM Havacılık Bakım Onarım ve Modifikasyon Merkezi**

Uçak, uçak donanımı, hava taşımacılığı ile ilgili her türlü donanım ve gereçler ile her türlü motorları; satın almak, satmak, kiralamak, kiraya vermek, üretmek, onarmak, modifikasyonunu yapmak ve bunların bakımını ve korunmasını sağlamak için hangarlar, depolar, onarım ve donatım tesisleri kurmak ve işletmek, Sivil Havacılık sektörü için yetişmiş ve eğitilmiş personel ihtiyacını karşılamak üzere eğitim ve amaca yönelik diğer faaliyet hizmetlerini vermek üzere; 500.000 Türk Lirası nakit sermaye ile %100 Türk Hava Yolları A.O. ortaklığında 17.06.2011 tarihinde kurulmuştur.

- **Uçak Koltuk Üretimi Sanayi ve Ticaret A.Ş**

Türk Hava Yolları A.O.(%90 hisse) ve Türk Hava Yolları Teknik A.Ş.(%10 hisse) ortaklığında, hava araçlarının koltuk dizaynı ve üretimi, yedek parça üretimi, modifikasyonu, pazarlanması ve satışı konularında faaliyet göstermek üzere 50.000 Türk Lirası nakit sermaye ile 27.05.2011 tarihinde kurulmuştur.

- **TCI Kabin İçi Sistemleri Sanayi ve Ticaret A. Ş.**

Kabin içi ürünleri ve komponentlerin tasarım, üretim, lojistik destek, modifikasyon ve pazarlamasını gerçekleştirmek üzere Türk Hava Yolları A.O. (% 30 hisse) , Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. (% 21 hisse), TUSAŞ - Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (% 49 hisse) ortaklığında, 7.500.000.TL sermaye ile kurulmuştur.

- **Kuzey Kıbrıs Havayolları A.Ş.**

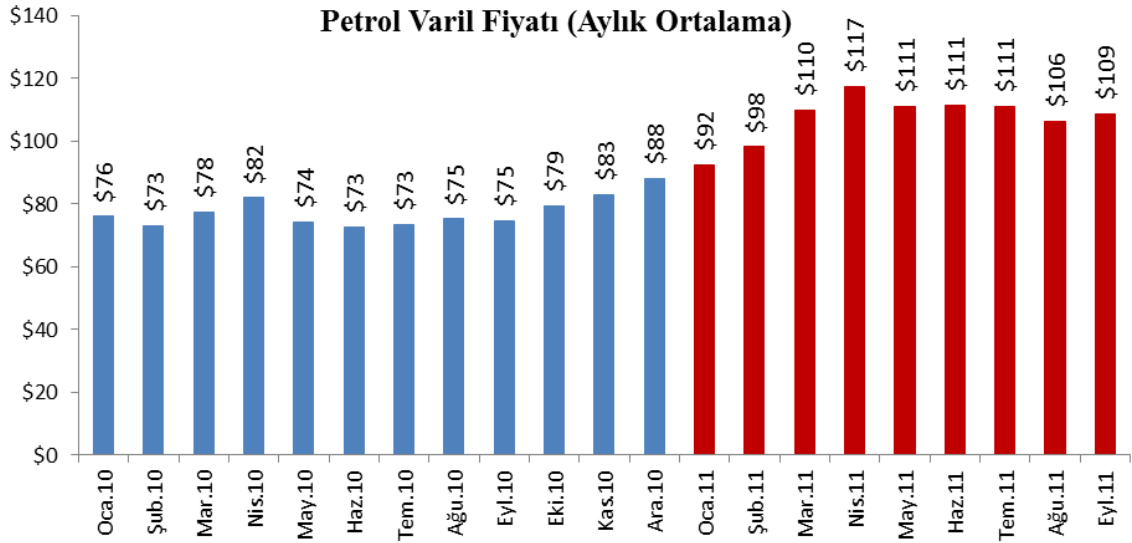
Türk Hava Yolları A.O. (%10), KKTC Hükümeti (%30) ve Özel sektör yatırımcı konsorsiyumu (%60) ortaklığında, 20 milyon TL sermayeli, ana faaliyet alanı yolcu ve kargo taşımacılığı yapmak olan bir ortak girişim şirketi kurulması hususunda taraflarca anlaşılmış olup, kuruluş çalışmaları sürdürülmektedir.

11- FAALİYET ORTAMINDA YAŞANAN ÖNEMLİ GELİŞMELER

2009 yılı sonunda 80 ABD Doları seviyelerinde olan petrol varil fiyatı 2010 yılsonu itibari ile 100 ABD doları seviyesine gelmiş, 2011 Nisan ayında 120 ABD doları seviyelerini görmüştür. İlk dokuz aylık ortalamalarla değerlendirildiğinde 2011 yılında petrol fiyatları geçen yılın aynı dönemine göre Usd bazda %40 oranında artış göstermiştir. Petrol üreticisi ülkelerin bulunduğu Orta Doğu ve Kuzey Afrika’da son dönemlerde yaşanan gelişmelerin yanısıra Euro Bölgesi ve ABD’de derinleşen kamu borçlanması kaynaklı ekonomik sıkıntılar ve dolaylı olarak aşağı yönlü revize edilen ekonomik büyüme beklentileri de genel talebi olumsuz etkilemekte, paralelinde artan petrol fiyatları ve döviz kurlarında hareketlilik ise havayollarının karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Türkiye’ye yakın coğrafyalarda meydana gelen siyasi ve toplumsal olayların yanısıra Japonya’da meydana gelen deprem ve tsunami felaketleri paralelinde Türk Hava Yolları’nın Libya, Tunus, Mısır, Suriye ve Japonya uçuşları sekteye uğramış ve gelir kayıpları yaşanmıştır.

**SERİ: XI NO: 29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**



2010 yılının ilk dokuz ayı ile 2011 yılı ilk dokuz ayı arasındaki petrol fiyat artış oranları aylık bazda aşağıdaki şekildedir :

Ay	Önceki Yıla Göre Değişim
Ocak	21%
Şubat	34%
Mart	41%
Nisan	43%
Mayıs	50%
Haziran	52%
Temmuz	52%
Ağustos	41%
Eylül	45%

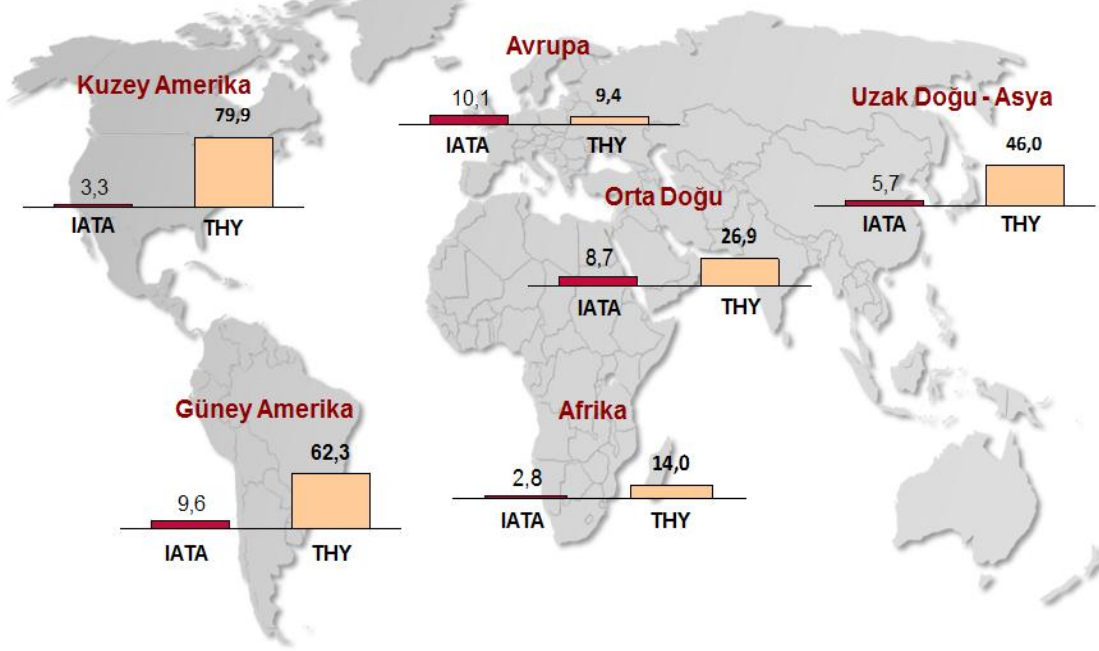
Aşağıdaki tabloda Ortaklığın birim akaryakıt maliyetlerindeki değişim ve akaryakıtın faaliyet giderlerindeki payı dönemler itibarıyla verilmiştir:

AKARYAKIT MALİYET ANALİZİ	2008	2009	2010/09	2011/09
Akaryakıt Gideri (milyon Usd)	1.448	994	1.044	1.790
Akaryakıt Tüketimi (Ton)	1.318.892	1.575.923	1.371.884	1.683.287
Ortalama Birim Fiyat (Usd/Ton)	1.098	631	761	1.063
Birim Fiyattaki Ortalama Değişim (%)*	45%	-43%	21%	40%
Faaliyet Giderleri İçindeki Akaryakıt Payı (%)	34%	24%	28%	35%

* Bir önceki yılın aynı dönemine göre Usd bazda değişim.

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Kapasite Değişim Oranları (%)



Türk Hava Yolları, 2011 yılında faaliyet gösterdiği tüm bölgelerde önemli ölçekte kapasite (Arz Koltuk Km) artışı gerçekleştirmiş olup geniş gövde uçak filosundaki büyümenin sonucu olarak özellikle Amerika ve Uzak Doğu’da IATA üye havayolları ortalamasının çok üzerinde kapasite artışı gerçekleştirmiştir.

12- YATIRIMLAR, TEŞVİKLER VE YATIRIM POLİTİKALARI

“2009-2023 Filo Projeksiyonu” çerçevesinde 10’u opsiyonlu 35 adet çift koridorlu uçak ve 20’si opsiyonlu 70 adet tek koridorlu uçak olmak üzere toplam 105 adet uçak alımı planlanmıştır. Bu kapsamda; 24.03.2009, 19.06.2009, 30.10.2009, 04.01.2010, 03.02.2010, 22.02.2011 ve 02.03.2011 tarihli Yönetim Kurulu kararları ile alımına karar verilen ve 30.09.2011 tarihi itibarıyla kesin siparişte olan uçaklar ve teslim tarihleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

2010-2015 Uçak Alımları (Y.K. Kararı Bulunan)									
		Teslim Alınan		Teslim Alınacak					
Filo Grubu	Filo Tipi	2010	2011	2011	2012	2013	2014	2015	TOPLAM
Geniş Gövde	A330-300	4	3		3				10
	B777-3ER	5	7						12
	Toplam	9	10	0	3	0	0	0	22
Dar Gövde	B737-900		0	2	7	1		5	15
	B737-800		0	2	2	6	10		20
	A321		8		6	10			24
	A319		6		-				6
	Toplam	0	14	4	15	17	10	5	65
TOPLAM		9	24	4	18	17	10	5	87

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Ortaklığımız filosuna 2012 yılında katılacak uçaklarla birlikte, filodaki çift koridorlu uçak sayısı 2012 sonunda 39'a çıkacak olup çift koridorlu uçaklar, filonun (uçak sayısı bazında) yaklaşık %21'ini oluşturacaktır.

Ayrıca, 30.10.2009 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla satın alınmasına karar verilen ve ilki Eylül 2010'da, ikincisi Haziran 2011'de teslim alınan 2 adet Airbus A330-200F uzun menzil-geniş gövde kargo uçağına ilave olarak 2012, 2013 ve 2014 yıllarında teslim alınmak üzere 3 adet A330-200F kargo uçağı daha sipariş verilmiştir.

Pilot eğitim maliyetini düşürmek ve bu arada üçüncü kişilere de simülör eğitimi vermek amacıyla, 29.01.2010 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile CAE firmasından bir adet B777-300ER simülörü ve 14.10.2010 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile de Thales firmasından bir adet B737NG simülörü sipariş edilmiştir. Söz konusu B777-300ER simülörü Ağustos 2010'da, B737NG simülörü de Temmuz 2011'de teslim alınmıştır.

HABOM projesi kapsamında, 374.000 m² kapalı alana sahip, 11 uçaklık dar gövde, 3 uçaklık geniş gövde hangarından oluşan toplam 47.000 m² hangar alanlı uçak bakım onarım tesislerinin yapımına devam edilmekte olup, kurulacak uçak ve komponent bakım hangarları için planlanan toplam yatırım maliyeti yaklaşık 420 milyon USD'dir. İlk hangarın 2012 yılının ilk yarısında açılması planlanan HABOM projesinde hangar ve tamamlayıcı ünitelerin inşaatları için YDA Group İnşaat Ticaret ve Sanayii A.Ş. ile anlaşmaya varılmıştır. HABOM yatırımı ile bölgede önemli bir havacılık bakım onarım ve modifikasyon üssü oluşturulması hedeflenmektedir.

KVK 32/A ve Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar'ın etkileri:

2010 – 2015 yılları arasında alımı planlanan uçakların alımında kullanılmak üzere Hazine Müsteşarlığı'ndan 28.12.2010 / 99256 no'lu teşvik belgesi temin edilmiştir.

5838 sayılı Kanunun 9. Maddesi ile 28 Şubat 2009 tarihinde yürürlüğe girmek üzere Kurumlar Vergisi Kanunu'na eklenen 32/A maddesi ile yatırımları kazanç vergileri yoluyla özendirmek amacıyla, yatırımlardan elde edilen kazançlara indirimli vergi uygulanması esası getirilmiştir. Getirilen sistem teşvikli yatırımlardan elde edilen kazancın yatırıma katkı tutarına ulaşıncaya kadar indirimli oran ile vergilendirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu sisteme ilişkin esaslar 14 Temmuz 2009 tarih ve 2009/15199 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar ile Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar'ın Uygulanmasına İlişkin 2009/1 sayılı Tebliğ ile açıklanmıştır. Yeni düzenleme ile daha önceleri yürürlükte olan ve yatırım harcamalarının belli bir yüzdesinin kurumlar vergisi matrahından indirilmesini sağlayan Yatırım İndirimi uygulamasından farklı olarak, teşvikli yatırım tutarı üzerinden Bakanlar Kurulu Kararı'nda belirtilen "yatırıma katkı oranı" uygulanarak hesaplanacak "yatırıma katkı tutarı"na ulaşıncaya kadar teşvikli yatırımdan elde edilen kazancın indirimli kurumlar vergisi oranı ile vergilendirilerek yatırımın desteklenmesi söz konusudur.

13- FİNANSMAN VE RİSK YÖNETİM POLİTİKALARI

Ortaklık satışlarını ağırlıklı olarak acente, internet, çağrı merkezi ve satış büroları üzerinden yapmakta olup, tahsilatlar kısa vadelerde yapılmaktadır. Bu nedenle şirketin önemli bir tahsilat riski bulunmamaktadır. Ortaklığın değişken giderleri ile nakit çıkışı gerektiren sabit giderleri de genel olarak kısa vadeliidir. Bunun yanında, uçak yatırımlarına ilişkin finansal ve faaliyet kiralama borçlarının vadesi gelen taksitleri de şirketin aylık ödemeleri arasında yer almaktadır. Finansal kiralama kira ödemelerinin anapara ile ilgili kısımları borçlardan düşülmekte, faiz kısımları ise finansman giderine kaydedilmektedir. Faaliyet kiralaması kira ödemeleri ise direkt olarak kiralama gideri olarak kaydedilmektedir.

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Şirketin gelirleri ağırlıklı olarak EUR, TL ve USD bazlı olup gider kalemleri ise ağırlıklı olarak USD, TL ve EUR'dur.

Türk Hava Yolları A.O.'nun risk yönetimi politikası, kontrol dışında kalan alanlarda fazla risk üstlenmekten kaçınmak ve maruz kalınan riskleri bir hava yolu taşıyıcısı olarak özetlenebilecek iş aktiviteleriyle ilişkilendirilen risklerle sınırlandırmaktır. Dolayısıyla, finansal risk yönetimi için yaklaşımı da, Ortaklığın finansal performans hedeflerini desteklemek ve hisse değerini yükseltmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, maruz kalınan risklere ilişkin kontrol aktivitelerinin uygulanması suretiyle, finansal piyasalarda yaşanabilecek dalgalanmaların finansal performans üzerindeki negatif etkilerini minimum seviyeye indirmek hedeflenmektedir.

Finansal Risk Yönetimi kapsamında Ortaklığın karşılaştığı piyasa değişkenlerine bağlı finansal riskler, emtia fiyat riski, döviz kuru riski, faiz oranı riski ve nakit akım riski olarak belirlenmiştir. Piyasa değişkenlerinde meydana gelen değişikliklerden kaynaklanan risklere ilaveten, finansal kuruluşların kredi riski ve ülke riskleri de Ortaklığın maruz kaldığı finansal riskler arasında tanımlanmaktadır.

Ortaklığın finansal oranlar, büyüme ve finansal güçlülükle ilgili finansal hedeflerini desteklemek amacıyla belirlenmiş finansal risk yönetimi programının genel hedefleri aşağıda sıralanmıştır:

- Ortaklığın finansman ve pazarlama aktivitelerinde karşılaşılabileceği piyasa risklerinin yönetimi için politikaları ve gerekli organizasyonel yapıyı tesis etmek.
- Ortaklığın akaryakıt tedariği ile nakit ve likidite yönetimi ve finansman aktivitelerindeki maruz kalınan risklerinin doğasını ve seviyesini belirlemek.
- Ortaklığın emtia, döviz portföyündeki ve faiz oranlarından kaynaklanan risk profilini optimize etmek amacıyla riskten korunma stratejilerine karar vermek.
- Ortaklığın bankalarla ilişkilerine yönelik strateji oluşturmak.

Riskten Korunma İşlemleri

Ortaklık, maruz kaldığı finansal risklerden korunma amacıyla "Riskten Korunma" (Hedge) işlemleri gerçekleştirmektedir.

Bu kapsamda, Ortaklığın en önemli emtia fiyatı riski olan jet yakıtı fiyat riski olarak ön plana çıkmıştır. Jet yakıtı maliyetinin kontrol altına alınmasına yönelik olarak Ortaklık Yönetim Kurulu'nca alınan karar çerçevesinde, jet yakıtı maliyetinin, yakıt fiyatlarında yaşanan dalgalanmaların etkilenmesini azaltmak, jet yakıtı maliyetinin belirli bir aralıkta veya tek bir fiyatta sabitlenebilmesi ve yakıt borsasında oluşabilecek olumsuz durumlardan minimum derecede etkilenmesini sağlamak amacıyla, Ortaklığın öngörülen yıllık jet yakıtı tüketim miktarının yaklaşık %20'sine kadar olan kısmı için "Riskten Korunma" (Hedge) işlemleri yapılmaya başlanmış idi. 21.01.2011 tarihli Yönetim Kurulu kararına istinaden sözkonusu oranın kademeli olarak %50'ye çıkarılması hedeflenmiş; halihazırda "Riskten Korunma" işlemleri güncellenen strateji doğrultusunda uygulanmaktadır. Akaryakıt piyasasında yaşanan fiyat hareketleri yakından takip edilmekte olup bu bağlamda, ihtiyaç hasıl olması durumuna karşı önümüzdeki dönemde Riskten Korunma oranı, enstrümanı ve vadesinde muhtemel güncellemeler konusunda çalışmalar yürütülmektedir.

**SERİ:Xİ NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Uluslararası para piyasalarında yaşanan likidite krizi sonrası düşen faiz oranlarının maliyetleri karşılayacak seviyede olmaları dikkate alınarak, Ortaklık tarafından bugüne kadar gerçekleştirilen uçak finansmanlarından değişken faiz geri ödemeli USD ve EUR borçların faiz oranlarının bir bölümünün sabitlenerek faiz riskinden korunma işleminin yapılmasına yönelik alınan kararlar çerçevesinde türev piyasalarında “Riskten Korunma” işlemlerine de girilmiştir.

Emtia Fiyatı Risk Yönetimi

Emtia fiyatı riski, jet yakıtı fiyat değişimlerinin Ortaklık finansal yapısını olumsuz etkileme riskidir. Bu kapsamda, risk yönetimi stratejisinin birincil amacı, jet yakıtı fiyat hareketlerinin etkilerini riskten korunma stratejisi ile minimize ederek, kar marjlarının, gelirlerin ve nakit akışlarının daha öngörülebilir hale getirilmesi olarak belirlenmiştir. Ortaklığın jet yakıtı tüketimine istinaden, riskten korunma stratejisi, bütçe hedefinin tutturulması ve maliyet açısından elverişli marjların korunması, jet yakıtı piyasasındaki fiyat değişkenliğinden kaynaklanan gelir dalgalanmalarının azaltılması konularında katkılar sağlayacaktır.

Döviz Kuru Risk Yönetimi

Ortaklık, faaliyetleri gereği birden fazla döviz kurunun değişimlerine maruz kalmaktadır. Bu değişimlerin, Ortaklığın gelirlerine, giderlerine ve nakit akışlarına olumsuz etkisi olabilmektedir. Söz konusu olumsuz etkileri en aza indirmek için Ortaklık döviz kuru risk yönetimi aşağıda belirtilmiştir.

- Ortaklığın taşıdığı döviz kuru riskinin niteliğinin ve derecesinin tanımlanması
- Döviz piyasasındaki değişimlerden kaynaklanan dalgalanmanın Ortaklık finansal yapısı üzerindeki negatif etkisinin en aza indirgenmesi
- Açık pozisyonadaki para cinslerinden doğan kur riskini, elde tutulan nakdin para cinslerine göre gider kompozisyonuna paralel oranlarda tutularak azaltılması

Faiz Oranı Riski Yönetimi

Ortaklığın uzun dönem borçluluğu dikkate alınarak faiz maliyetlerinin karşılanabilir seviyede tutulması amacıyla türev enstrümanlar yardımıyla riskten korunma işlemlerinin uygulaması başlatılmıştır. Ortaklık faiz oranı risk yönetimi hedefleri aşağıda belirtilmiştir.

- Düzenli olarak faiz oranı piyasasının izlenmesi, analiz edilmesi ve ortaklığın faiz oranı değişimlerine karşı riskinin tanımlanması
- Ortaklığın finansal yapısına uygun risk yönetimi hesaplama tekniklerinin geliştirilmesi ve uygulanması
- Uzun dönem finansman maliyetlerinin en aza indirilmesi

Nakit Akım Risk Yönetimi

Nakit pozisyonu yönetimi günlük nakit akışlarının ve banka bakiyelerinin takip edilmesini, Ortaklığın banka ilişkilerinin yürütülmesini, Ortaklığın net nakit pozisyonunun kısa vadeli yatırıma dönüştürülmesini ve finansman aktiviteleriyle ilgili arka ofis işlemlerinin yürütülme kurallarını kapsamaktadır.

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Nakit akım riski, Ortaklığın iş hedeflerini gerçekleştirmekten alıkoyabilecek kısa, orta ve uzun vadeli nakit giriş ve çıkışları göz önüne alındığında, Ortaklığın nakit pozisyonundaki ve yatırım portföyündeki değişikliklerden kaynaklanan risk olarak tanımlanmaktadır.

Ortaklık, Nakit Akım Risk Yönetimi amacıyla Banka İlişkileri Yönetimi çerçevesinde, kısa, orta ve uzun vadede nakit planlamasının doğru bir şekilde yapılarak likidite riskinin yönetilmesi Nakit Akım Risk Yönetim sürecini oluşturmaktadır.

Ortaklığın finansal risklerini yönetirken kullandığı yaklaşım, risk etkilerinin belirlenmesi ve tanımlanması, risklerin ölçülmesi, finansal risk yönetimi stratejilerinin belirlenmesi gibi süreçleri içermekle birlikte işlemlerin gerçekleştirilmesini, muhasebeleştirilmesini, vergilendirilmesini ve raporlanmasını da içermektedir.

14- ORTAKLIK İLE İLGİLİ ÖNGÖRÜLER

Yönetim Kurulu'nca; İstanbul - Musul (Irak), İstanbul – Dammam (Suudi Arabistan), İstanbul - Manila (Filipinler), hatlarının 2011 yılında açılarak seferlere başlanmasına, İstanbul-Sao Paulo-İstanbul hattının Arjantin'in Buenos Aires şehrine uzatılmasına karar verilmiştir. 7. Bölümde belirtilen hat açılışlarına ek olarak uzun menzilde kapasite artışının devam etmesi öngörülmektedir.

İleriye dönük büyüme stratejisi çerçevesinde 2010 yılının son çeyreğinden itibaren Ortaklık filosuna katılan geniş gövde uçaklarla birlikte, ağırlıklı olarak uzun hatlarda kapasite artışına gidilmiş, 2011 yılının ilk yarısında bu durumdan kaynaklanan düşük doluluk oranları, utilizasyon kaybı ve birim gelirlerdeki gerileme karlılık üzerinde olumsuz etki meydana getirmiştir. Yıl içerisinde Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkelerinde yaşanan olaylar, Japonya depremi ve yüksek akaryakıt fiyatları da bu tabloyu olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak üçüncü çeyrekte uzun hatlar başta olmak üzere tüm hatlarda sağlanan doluluk oranları ve utilizasyon artışları ile birlikte yılın ilk yarısındaki negatif sonuçlar tersine çevrilmiş ve ilk dokuz aylık dönemde 244 milyon TL faaliyet karına ulaşılmıştır.

Özellikle geniş gövde – uzun menzil operasyonda yapılan kapasite artışı ile Amerika, Asya-Uzak Doğu ve Afrika bölgelerinde yılın ilk 3 çeyreğinde %51 oranında koltuk kapasitesi artışı gerçekleştirilmiştir. Bu bölgelerin Ortaklığın ana büyüme platformu olan transfer yolcu artışı ile kısa-orta menzil hatlardan daha fazla beslenmesi neticesinde çarpan etkisi yaparak küresel ölçekte gelir artışını paralelinde getirmesi hedeflenmektedir. Ayrıca servis kalitesinin geliştirilmesi ile Business Class ve Comfort Class yolcu gelirlerinin artırılması ve kargo operasyonunun büyütülmesi ile ortaklık birim gelirlerinin yukarıya çekilmesi hedeflenmektedir.

15- TEMETTÜ POLİTİKASI

Ortaklığın temettü politikası 24.04.2007 tarihinde yapılan 2006 yılına ilişkin Olağan Genel Kurul toplantısında hissedarların bilgisine sunulmuş olup aynı politika geçerlidir. Buna göre THY'nın temettü politikası aşağıdaki gibidir:

Ortaklığın stratejik hedefleri, büyüme trendi, finansman ihtiyacı ile pay sahiplerinin beklentileri dikkate alınarak Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu, ilgili yasal mevzuat ve ana sözleşmesindeki hükümler çerçevesinde; Ortaklık esas olarak Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenmiş olan asgari kar dağıtım oranında nakden ve/veya bedelsiz hisse senedi şeklinde kar dağıtımını yapacak olup, Ortaklığın kar dağıtım potansiyeli dikkate alınarak Yönetim Kurulu'nca asgari kar dağıtım oranının üzerinde kar dağıtım kararı alınması ve Genel Kurul'un tasvibine sunulması her zaman mümkün olup, kar payı ödemeleri yasal süreleri içerisinde yapılacaktır.

**SERİ:XI NO:29 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

16-KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

THY Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu Ortaklığın;

http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/investor_relations/corporate_governance/articles_of_association.aspx

internet adresinde yayınlanmaktadır.

17 -DİĞER HUSUSLAR

Finansal tablolarda yer almayan ancak kullanıcılar için faydalı olacak diğer hususlar bulunmamaktadır.

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri bulunmamaktadır.
