

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2025

BAUN

H.ERMİŞLER

T.C.

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

EKONOMİK VE POLİTİK GÖSTERGELER
IŞIĞINDA THY’NİN ROTA SEÇİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAKKI ERMİŞLER

BALIKESİR, 2025

**T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EKONOMİK VE POLİTİK GÖSTERGELER IŞIĞINDA
THY'NİN ROTA SEÇİMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAKKI ERMIŞLER

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE GAMZE ÇİFTÇİ AYTEKİN

BALIKESİR, 2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201712507007 numaralı Hakkı Ermişler'in hazırladığı Ekonomik ve Politik Göstergeler Işığında THY'nin Rota Seçimi konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 10.04.2025 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Doç. Dr. Özlem KUVAT

İmza

Üye (Danışman) Dr. Öğr. Üyesi A. Gamze AYTEKİN

İmza

Üye Dr. Öğr. Üyesi Çağatay MİRGEN

İmza

Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza

Hakkı ERMİŞLER

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda danışmanlığımı üstlenen, akademik bilgi ve tecrübeleriyle kıymetli desteğini esirgemeyen, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Gamze ÇİFTÇİ AYTEKİN'e

Pilotluk eğitimime ve yüksek lisans eğitimime başlamış olduğum 2019 yılında doğan ve tezimi 6 yaşına geldiğinde bitirdiğim oğlum Dora ERMİŞLER'e, zorlu pilotaj eğitimi sürecimde ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana her zaman yardımcı olan eşim Tuğba ERMİŞLER'e ve bu süreçte hep yanımda olduklarını hissettiğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

BALIKESİR,2025

Hakkı ERMİŞLER

ÖZET

EKONOMİK VE POLİTİK GÖSTERGELER IŞIĞINDA THY'NİN ROTA SEÇİMİ

ERMİŞLER, Hakkı

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Gamze ÇİFTÇİ AYTEKİN

2025, 109 Sayfa

Bu tez, Türk Hava Yolları'nın rota seçme stratejilerini inceleyerek, ekonomik ve politik göstergelerin operasyonel kararları üzerindeki etkisini analiz ediyor. Giderek daha rekabetçi hale gelen küresel havacılık pazarı bağlamında, Türk Hava Yolları, coğrafi konumunu ve geniş ağını kullanarak uluslararası varlığını artıran önemli bir oyuncu olarak ortaya çıktı.

Türk Hava Yolları'nın rota seçimi stratejileri, rekabetçi küresel havacılık ortamındaki büyümesini ve konumunu anlamak için çok önemlidir. Havayolu, uluslararası varlığını ve bağlantısını artırmak için Avrupa ve Asya'yı birbirine bağlayan avantajlı coğrafi konumunu stratejik olarak kullanmıştır . Bu stratejik avantaj, Türk Hava Yolları'nın birden fazla kıtada çok çeşitli varış noktalarına hizmet vermesine olanak tanıyan, böylece çeşitli yolcu ihtiyaçlarını karşılayan ve operasyonel verimliliği en üst düzeye çıkaran köklü ve kapsamlı bir ağ ile tamamlanmaktadır.

Türk Hava Yolları'nın operasyonel kararları, sürekli gelişen bir pazar bağlamında kritik öneme sahip olan ekonomik ve politik göstergelerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Örneğin, ekonomik eğilimlerdeki dalgalanmalar hava yolculuğu için talep seviyelerini belirleyebilirken, önemli bölgelerdeki politik istikrar rota uygulanabilirliğini ve güvenlik hususlarını etkileyebilir.

Bu tez, Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçim stratejilerini ekonomik ve politik göstergeler ışığında incelemeyi amaçlamaktadır. Havacılık sektöründe başarılı bir rota planlaması, yalnızca yolcu talebi ve karlılık gibi ekonomik faktörlere dayanmakla kalmaz, aynı zamanda uluslararası ilişkiler, dış politika hedefleri ve

jeopolitik dinamikler gibi politik unsurları da dikkate alır. THY'nin küresel havacılık pazarındaki büyümesi ve uçuş ağının genişlemesi, özellikle Türkiye'nin stratejik coğrafi konumu ve dış politika vizyonu ile şekillenmiştir. Tez, THY'nin yeni destinasyonlar seçerken hangi ekonomik göstergeleri (örneğin, pazar büyüklüğü, talep yoğunluğu, rekabet düzeyi) ve politik faktörleri (örneğin, diplomatik ilişkiler, siyasi istikrar, ikili anlaşmalar) göz önünde bulundurduğunu analiz etmektedir. Ayrıca, Türk Hava Yolları'nın yerel ve küresel ekonomik krizlerden nasıl etkilendiği, siyasi değişimlerin ve dış ticaret politikalarının havacılık sektörüne yansımaları da tartışılmaktadır. Bu çalışma, THY'nin rota seçim stratejilerinin sadece ticari kazanç sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda Türkiye'nin yumuşak güç kullanımı ve uluslararası ilişkilerdeki etkinliğini artırma hedefi güttüğünü ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, havayolu şirketlerinin rota seçiminin karmaşık bir ekonomik ve politik faktörler bütününe dayandığı ve bu dinamiklerin sektördeki başarının belirleyicileri olduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışmanın bulguları havayolunun operasyonel karar alma süreçlerine ilişkin değerli içgörüler sunarak, rekabetçi bir ortamda stratejik konumlandırma ile duyarlı planlama arasındaki karmaşık dengeyi göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Ulaşım, Havayolu, THY, Rota

ABSTRACT

TURKISH AIRLINES' ROUTE SELECTION ACCORDING TO ECONOMIC AND POLITICAL INDICATORS

ERMİŞLER, Hakkı

Master Thesis, Department of Business Administration

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ayşe Gamze ÇİFTÇİ AYTEKİN

2025, 109 Pages

This thesis examines Turkish Airlines' route selection strategies and analyzes the impact of economic and political indicators on its operational decisions. In the context of an increasingly competitive global aviation market, Turkish Airlines has emerged as a major player, leveraging its geographical location and extensive network to increase its international presence.

Turkish Airlines' route selection strategies are crucial to understanding its growth and position in the competitive global aviation environment. The airline has strategically used its advantageous geographical location connecting Europe and Asia to increase its international presence and connectivity. This strategic advantage is complemented by a well-established and comprehensive network that allows Turkish Airlines to serve a wide range of destinations across multiple continents, thus meeting diverse passenger needs and maximizing operational efficiency.

Turkish Airlines' operational decisions are significantly influenced by economic and political indicators, which are of critical importance in the context of a constantly evolving market. For example, fluctuations in economic trends can determine demand levels for air travel, while political stability in key regions can affect route viability and safety considerations.

This thesis aims to examine Turkish Airlines' (THY) route selection strategies in the light of economic and political indicators. Successful route planning in the aviation industry is based not only on economic factors such as passenger demand and profitability, but also takes into account political elements such as international relations, foreign policy objectives and geopolitical dynamics. THY's

growth in the global aviation market and the expansion of its flight network have been shaped especially by Turkey's strategic geographical location and foreign policy vision. The thesis analyzes which economic indicators (e.g. market size, demand intensity, level of competition) and political factors (e.g. diplomatic relations, political stability, bilateral agreements) THY takes into consideration when choosing new destinations. Additionally, how Turkish Airlines was affected by local and global economic crises and the reflections of political changes and foreign trade policies on the aviation industry are also discussed. This study reveals that THY's route selection strategies not only provide commercial gain, but also aim to increase Turkey's use of soft power and effectiveness in international relations.

As a result, it is emphasized that airline companies' route selection is based on a complex set of economic and political factors and that these dynamics are the determinants of success in the sector. The findings of this study provide valuable insights into airline operational decision-making processes, demonstrating the complex balance between strategic positioning and responsive planning in a competitive environment.

Keywords: Logistics, Transportation, Airline, THY, Route

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Problemi (Konusu)	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	1
1.3 Araştırmanın Önemi	2
1.4 Araştırmanın Varsayımları.....	2
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	2
1.6 Tanımlar.....	2
2. İLGİLİ ALANYAZIN	4
2.1 Kuramsal Çerçeve	4
2.1.1 Havacılık Endüstrisi ve Türk Hava Yolları	4
2.1.1.1 Havacılık Sektörünün Tarihi	5
2.1.1.1.1 Dünya’da Havacılık Tarihi	8
2.1.1.1.2 Türkiye’de Havacılık Tarihi	10
2.1.1.2 THY’nin Kuruluşu ve Tarihsel Gelişimi	14
2.1.1.3 Türk Hava Yolları’nın Filosu	15
2.1.1.4 Türk Hava Yolları’nın Rakipleri Hakkındaki Bilgiler.....	17
2.1.1.4.1 THY’nin Yerel Rakipleri	18
2.1.1.4.2 THY’nin Global Rakipleri.....	24
2.1.1.5 THY’nin Ekonomik Gelişimindeki Etkiler	31
2.1.1.6 THY’nin Türk Ekonomisine Katkısı.....	32
2.1.1.6.1 THY’nin Turizme Katkısı.....	34
2.1.1.6.2 THY’nin Dış Ticarete ve Cari Açığa Katkısı	37
2.1.1.6.3 THY’nin İstihdama Katkısı	39
2.2 İlgili Araştırmalar	41
2.2.1 Türk Hava Yolları’nın Rota Seçimi	42

2.2.1.1 THY'nin Rota Seçimindeki Ekonomik Nedenler	43
2.2.1.1.1 Yolcu Talebi	47
2.2.1.1.2 Maliyetler	50
2.2.1.1.3 Rekabet	53
2.2.1.1.4 Hedef Pazar ve İş Birlikleri	58
2.2.1.1.5 Uçak Filosu ve Uçuş Planlama Yazılımları	59
2.2.1.2 THY'nin Rota Seçimindeki Politik Nedenler	62
2.2.1.2.1 Uluslararası İlişkiler	64
2.2.1.2.2 Güvenlik Durumu	66
2.2.1.2.3 Havaalanı Altyapısı ve Hava Sahası Kullanımı	68
2.2.1.2.4 Kültürel bağlar	69
2.2.1.2.5 Göçmen Toplulukları	71
2.2.1.2.6 Uluslararası Etkinlikler	73
2.2.1.3 Türk Hava Yolları'nın İş Stratejisi ile Türkiye Cumhuriyeti'nin Dış Politikaları Arasındaki Benzerlikler	77
2.2.1.3.1 Hedef Pazar Seçimi ve Dış İlişkiler	78
2.2.1.3.2 Ekonomik Büyüme	79
2.2.1.3.3 Kültürel Diplomasi	80
2.2.1.4 Türk Hava Yolları'nın Son 5 Yılda Hizmete Aldığı Yeni Destinasyonların İncelenmesi	81
2.2.1.4.1 Detroit, ABD	84
2.2.1.4.2 Melbourne, Avustralya	86
2.2.1.4.3 N'djamena, Çad	88
2.2.1.4.4 Zanzibar, Tanzania	89
2.2.1.4.5 Meksiko City & Cancun, Meksika	92
3. YÖNTEM	95
3.1 Araştırmanın Modeli	95
3.2 Evren ve Örneklem	95
3.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	95
3.4 Verilerin Toplanma Süreci	95
3.5 Verilerin Analizi	96
4.BULGU VE YORUMLAR	98
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	101
5.1 Sonuçlar	101

5.2 Öneriler.....	103
KAYNAKÇA.....	105

GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik 1.</u> Dünya’da Sivil Hava Taşımacılığı.....	10
<u>Grafik 2.</u> Türk Hava Yolları Filosu.....	16
<u>Grafik 3.</u> Türk Hava Yolları, Pegasus ve Türkiye’deki toplam İç Hat Yolcu Sayıları (2009 – 2018 Arası)	22
<u>Grafik 4.</u> Türk Hava Yolları ve Turizm Sektörü Etkileşimleri.....	34
<u>Grafik 5.</u> Türk Hava Yolları 2019 ve 2023 Yılları Arasındaki Yolcu Kapasitesi ve Doluluk Oranları	36
<u>Grafik 6.</u> Türk Hava Yolları’nın Kıtalardaki Uçuş Noktaları.....	43
<u>Grafik 7.</u> Türk Hava Yolları’nın Yıllara Göre Taşıdığı Kargo Tonajı.....	44
<u>Grafik 8.</u> Türk Hava Yolları ve GSYİH İlişkisi.....	46
<u>Grafik 9.</u> Türk Hava Yolları Yolcu Sayısı (2002 – 2020 Arası).....	48
<u>Grafik 10.</u> Türk Hava Yolları’nın Şampiyonlar Ligi Görseli Giydirmeli Uçağı	75
<u>Grafik 11.</u> Türk Hava Yolları’nın Gelirlerinin Coğrafi Dağılımı	83

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
ANA	:All Nippon Airways
CEMAC	:Orta Afrika Ekonomik ve Para Birliği
CIP	:Ticari Olarak Önemli Kişi
DEİK	:Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
EUROCONTROL	:Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı
FIFA	:Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
GDS	:Küresel Dağıtım Sistemi
GSYİH	:Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
HUB	:Uçuşların Merkezi
IATA CEIV	:Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği Bağımsız Değerlendirme ve Sertifikasyon Merkezi
ICAO	:Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
IFA	:Uluslararası Radyo ve Elektronik Fuarı
ISO	:Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu
MRO	:Bakım, Onarım ve Revizyon
OAG	:Resmi Havayolu Rehberi
KLM	:Royal Dutch Airlines
THY	:Türk Havayolları
THYAO	:Türk Havayolları Anonim Ortaklığı
SWOT	:Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler
TİKA	:Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı
TİM	:Türkiye İhracatçılar Meclisi
TÜRSAB	:Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği

UEFA :Avrupa Futbol Birlikleri Birliği
VIP :Çok Önemli İnsan

1. GİRİŞ

Giriş bölümünde, araştırmanın konusu, amacı, önemi ve varsayımları açıklanmıştır. Ayrıca, çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi için önemli tanımlamalara yer verilerek, araştırmanın sınırlılıkları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

1.1 Araştırmanın Problemi (Konusu)

Ekonomik göstergeler, THY'nin rota seçimini belirlemede önemli bir rol oynar ve hem karlılığı hem de stratejik konumlandırmayı etkiler. Hava taşımacılığı sektörü, ekonomideki dalgalanmalar hava yolculuğuna olan talebi değiştirebildiği ve operasyonel maliyetleri etkileyebildiği için ekonomik gelişmelerden önemli ölçüde etkilenir. Rota kararlarını etkileyen temel ekonomik göstergeler arasında GSYİH büyüme oranları, döviz kurları ve turizm eğilimleri yer alır. Bu faktörler, THY'nin çeşitli rotalar için potansiyel gelir akışlarını ve maliyet verimliliğini değerlendirmesine yardımcı olur. Ek olarak, ulaşım, dışsallıkları, maliyetleri ve fiyatlandırma politikaları doğrudan havayolunun rota planlama stratejilerini etkilediği için bir ülkenin ekonomik gelişimine katkıda bulunan hayati bir hizmet sektörüdür. Bu ekonomik göstergeleri yakından izleyerek, THY hem kısa vadeli karlılık hedefleri hem de uzun vadeli büyüme hedefleriyle uyumlu bilinçli kararlar alabilir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye'de havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden olan Türk Hava Yolları'nın rota seçerken dikkat ettiği ekonomik ve politik verilerin detaylı bir şekilde ele alınarak rota seçiminde dikkat ettiği hususları ele almaktır.

1.3 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, havacılık sektöründe rota seçilirken yapılan analizleri ve diğer bilgileri ele alarak, Türk Hava Yolları ve diğer yerel ve global rakip şirketlerin yaptığı uygulamalara değinmiştir. Bu sayede, rota seçimindeki ekonomik ve politik etkenler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.4 Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamında kullanılan verilerin doğru ve güncel olduğu kabul edilmektedir. şirketlerin performans kriterlerine dayalı olarak yapılan değerlendirmelerin objektif ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, yalnızca havayolu şirketlerini kapsamaktadır, diğer sektörlerin verileri değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Veri kaynaklarının erişebilirliği ve doğruluğu, araştırmanın sonuçlarını etkileyebilecek sınırlılıklar arasında yer almaktadır.

1.6 Tanımlar

Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH): Bir ülke veya ülkeler tarafından belirli bir zaman diliminde üretilen ve satılan tüm nihai malların ve hizmetlerin piyasa değerinin parasal bir ölçüsüdür.

Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (EUROCONTROL): Avrupa çapında sivil havacılık kurallarının hazırlanmasının ve düzenlenmesinin desteklenmesi, hava trafiğinin gelecekteki ihtiyaçlarının analiz edilmesi yoluyla bu ihtiyaçları karşılayacak tedbirler geliştirilmesi, Hava trafik hizmetlerindeki personelin eğitiminin sağlanması, Hava Seyrüseferleriyle ilgili çalışmalar ve deneyler yapılması, üye ülkelerin yaptıkları çalışma sonuçlarının analiz edilmesi, orta Avrupa bölgesinin hava trafik kontrol hizmetinin sağlanması ve üye devletler adına hava seyrüsefer ücretlerinin toplanmasıdır.

Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT): Hem şletmeler hem

de bireyler için oldukça önemli olan SWOT, 4 ingilizce kelimenin baş harflerinden oluşuyor. Weaknesses (Zayıf Yönler), Strengths (Güçlü Yönler), Threats (Tehditler) ve Opportunities (Fırsatlar) anlamına geliyor. Swot analizi ile güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmek, fırsatların farkına varmak ve bu fırsatlardan yararlanmak, tehditleri incelemek ve ortaya çıkabilecek risklere karşı önlem almak mümkün oluyor.

THY'nin stratejik rota planlamasında politik hususlar da eşit derecede önemlidir, çünkü jeopolitik dinamikler havayolu operasyonları üzerinde derin etkilere sahip olabilir. Hava taşımacılığı sektörünün politik gelişmelere duyarlılığı, rotalar seçilirken uluslararası ilişkilerin ve hükümet politikalarının kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini gerektirir. Siyasi istikrar, ikili anlaşmalar ve diplomatik ilişkiler, hava sahası haklarını, güvenlik protokollerini ve düzenleyici gereklilikleri etkileyebilecekleri için rota uygulanabilirliğini etkileyen temel faktörlerdir. Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi ilgili hükümet organlarıyla etkileşim kurmak, siyasi manzarayı anlamak ve uluslararası havacılık standartlarına uyumu sağlamak için önemlidir. THY, siyasi düşünceleri karar alma süreçlerine entegre ederek riskleri azaltabilir ve küresel havacılık pazarındaki fırsatlardan yararlanabilir.

Ekonomik ve politik verilerin entegrasyonu, THY'nin rota ağını optimize eden stratejik kararlar alması için hayati önem taşır. THY, hem ekonomik göstergelerden hem de politik düşüncelerden gelen bilgileri sentezleyerek rekabet avantajlarını artıran kapsamlı bir rota planlama yaklaşımı geliştirebilir. Bu bütünsel strateji, bu faktörlerin birbiriyle bağlantılı olduğunu anlamak için finansal muhasebe verilerini, yönetim analizini ve stratejik planlamayı analiz etmeyi içerir. THY uluslararası pazarlardaki varlığını genişlettikçe, ekonomik ve politik değişikliklere uyum sağlama yeteneği rekabet avantajı haline gelir. Bu entegrasyon, THY'nin kârlı yeni uluslararası hatları belirlemesine ve bunların yolcular için tercih edilen bir seçenek olmaya devam etmesini sağlamasına olanak tanır ve sonuç olarak turizm ve yolcu gelirlerini artırarak Türk ekonomisine katkıda bulunur. (Uras, 2019)

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1 Kuramsal Çerçeve

İlgili alanyazın bölümü; kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar bölümlerinden oluşmaktadır. Kuramsal çerçeve bölümü alt başlıklarında; havacılık endüstrisi ve Türk Hava Yolları, THY'nin kuruluşu ve tarihsel gelişimi, Türk Hava Yolları'nın filosu, Türk Hava Yolları'nın rakipleri hakkındaki bilgiler, THY'nin ekonomik gelişimindeki etkiler ve THY'nin Türk ekonomisine katkısı bölümlerinden oluşmaktadır.

2.1.1 Havacılık Endüstrisi ve Türk Hava Yolları

Havacılık endüstrisi, küresel ekonominin en önemli ve stratejik sektörlerinden biridir. Bu endüstri, insan ve yük taşımacılığında hız ve verimliliği sağlarken, turizm, ticaret ve uluslararası ilişkilerde de kilit bir rol oynar. Türk Hava Yolları (THY), bu büyük endüstri içerisinde kendini küresel ölçekte konumlandıran en önemli oyuncularından biri haline gelmiştir.

Havayolu şirketleri, yolcu taşımacılığının yanı sıra kargo taşımacılığı da gerçekleştirerek küresel ticaretin kritik bir parçası haline gelmiştir. Havacılık sektörü, hem ulusal hem de uluslararası oyuncuların yer aldığı son derece rekabetçi bir pazardır. Havayolu şirketleri, maliyet avantajları, rota genişliği, hizmet kalitesi ve teknolojik yenilikler gibi faktörlerle rekabet ederler. Küresel havacılık sektörü, dünya ekonomisinin entegrasyonu ile gelişmekte olup, uluslararası ticaretin ve turizmin ana taşıyıcılarından biridir.

Türk Hava Yolları, genişleme ve filo büyümesine yönelik stratejik bir yaklaşım sergileyerek küresel havacılık sektöründeki konumunu sağlamlaştırdı. Havayolunun son yirmi yıldaki gözle görülür gelişimi, bu hedefe ulaşmaya adanmış 65.000'den fazla çalışandan oluşan büyük iş gücüyle kanıtlandığı gibi, karlı büyümeye olan bağlılığını vurguluyor. Havayolunun filosu önemli ölçüde büyüdü, uçak sayısı 2022'nin sonunda 394'e ulaştı ve 2023'te 400. uçak teslimatı kilometre taşına ulaştı. Türk Hava Yolları, 2033 yılına kadar toplam filosunun %75'ini oluşturması öngörülen yeni nesil uçakları bünyesine katarak gelecekteki başarısı için kendini konumlandırıyor ve böylece operasyonel verimliliğini artırıyor.

Türk Hava Yolları, küresel varlığını artırarak ağ bağlantısı ve pazar erişiminde önemli bir oyuncu olarak kendini kanıtladı. Ağustos 2024 itibarıyla havayolunun filosu, hem Türk Hava Yolları ana markasının hem de AJet'in operasyonlarını entegre ederek 462 uçağa çıktı. Mevcut koltuk kilometresi açısından %3,5'lik uluslararası yolcu pazar payına sahip olan Türk Hava Yolları, küresel olarak ağ havayolları arasında üçüncü ve Avrupa'da birinci sırada yer almakta olup, kapsamlı pazar erişimini sergilemektedir. Bu etkileyici bağlantı, yalnızca pazar erişimini artırmakla kalmayıp aynı zamanda yolculara, özellikle Asya'da daha geniş bir seçenek yelpazesi sunmaktadır. Havayolunun çeşitli pazarlara stratejik olarak açılması ve değişen taleplere uyum sağlama yeteneği, başarısında etkili olmuştur. (Gökırmak, 2014)

Teknolojik yenilikleri bünyesinde barındıran Türk Hava Yolları, havacılık sektöründe yeni standartlar belirleyerek yolcu deneyimini geliştirmektedir. Havayolu, yapay zeka, bulut bilişim ve büyük veri gibi gelişmiş teknolojileri kullanarak karmaşık yolcu ihtiyaçlarını karşılamak için bir pazarlama aracı olarak dijital teknolojileri benimsemektedir. En umut verici gelişmelerden biri, COVID-19 salgınının getirdiği zorluklara etkili bir şekilde yanıt veren temassız bir deneyim sunmak için biyometrik teknolojinin kullanılmasıdır. Ayrıca, Türk Hava Yolları müşteri memnuniyetini artırmak için başa takılan termal tarayıcılar ve sosyal mesafe araçları gibi teknoloji destekli önlemlere yatırım yapmaktadır. Türk Hava Yolları, bu yenilikleri entegre ederek yolcularının güvenliğini ve rahatlığını sağlamanın yanı sıra sektörde teknolojik gelişmelerde de öncü konuma geliyor. (Dursun, 2021)

Türk Hava Yolları, havacılık endüstrisinde hem hizmet kalitesi hem de küresel erişimi ile öncü konumda bir havayolu şirketidir. Uluslararası büyüme stratejileri, geniş uçuş ağı ve İstanbul'un stratejik konumu sayesinde THY, dünya genelinde rekabetçi bir marka haline gelmiş ve Türkiye'nin küresel gücünü temsil etmektedir.

2.1.1.1 Havacılık Sektörünün Tarihi

Havacılık sektörü, insanlığın uçma hayalini gerçeğe dönüştürme çabasının bir sonucudur. Tarih boyunca birçok önemli gelişme, havacılığın evriminde rol oynamıştır. İnsanların uçma arzusu, Antik Yunan mitolojisinde Ikarus gibi figürlerle ifade edilmiştir. 11. yüzyılda Çin'de yapılan kağıt balonlar, ilk uçuş denemeleri arasında yer alır. Havacılığın başlangıcı, ilk başarılı motorlu uçuşu gerçekleştiren Wright kardeşler tarafından tanıtılan dönüştürücü yeniliklere dayanır. 17 Aralık

1903'te Orville Wright, Kuzey Carolina, Kitty Hawk'ta Wright Flyer'ı 12 saniyelik bir uçuşta uçurdu ve havacılık tarihinde önemli bir anı işaret etti. Bu başarı yalnızca şansın bir sonucu değildi, aynı zamanda kardeşlerin aerodinamik prensipler hakkındaki derin anlayışlarına ve uçuşun zorluklarını çözme konusundaki metodik yaklaşımlarına dayanıyordu. Özellikle kontrol edilebilirlik ve denge alanındaki uçak yenilikleri, havacılık teknolojisindeki gelecekteki gelişmeler için sahneyi hazırladı. Yanal kontrol için kanat bükme ve verimli bir motor tasarımı gibi temel özellikler, uçaklarını önceki girişimlerden ayırdı ve havacılığa yaptıkları katkının önemini vurguladı. Bu öncü çabalar, Wright kardeşlere 1906'da bir patent kazandırdı ve bu daha sonra Wright Şirketi'ne satıldı ve havacılık tarihinin yıllıklarında miraslarını daha da sağlamlaştırdı. (Wright, 1908)

Yüzyıllarca insanlar uçmayı istemelerine, uçmak için çaba harcamalarına rağmen bugünkü anlamda kontrollü ve havadan ağır hava taşıtlarıyla yapılmış olan uçuşlar 1902 yılında başlayabilmiştir. Bu noktada havadan ağır, havadan hafif hava taşıtı, uçak ve benzeri kavramların açıklanmasında fayda vardır. Uçak; havadan ağır, motor gücü ile seyreden kara, deniz veya kara ve denize inip kalkabilen hava aracıdır. Havadan hafif hava taşıtları, kapalı bir hacimde bulunan havadan daha hafif bir gaz veya ısıtılmış hava kullanarak yükselebilen ve havada kalabilen hava araçlarıdır. Havadan ağır hava taşıtları ise uçuş sırasında ihtiyaç duyduğu kaldırma kuvvetini başlıca aerodinamik güçlerden alan hava araçlarıdır.

Sivil havacılığın başlangıcı 1902 ya da 1903 yılı alınsa da ilk kullanım Eylül 1911 yılında, Amerika Birleşik Devletlerinde posta taşımacılığıyla başladı. Askeri amaçla kullanımı da yine Amerika Birleşik Devletlerinde, 1910 yılında başladı. Fakat savaşlarda ilk kullanan ülke ise İtalya Krallığı olmuştur. İlk kullanılan savaş ise Trablusgarp Savaşıdır (29 Eylül 1911-18 Ekim 1912). İtalyanlar uçakları Osmanlı İmparatorluğu'na karşı Libya'da bombalama ve keşif amacıyla kullanmışlardır. Uçaklar kullanılarak ilk bombalama 1 Kasım 1911'de gerçekleştirilmiştir. Tarihte ilk savaş uçağını düşüren ve pilotu esir alan ülke ise Osmanlı İmparatorluğudur. Uçak tüfek atışıyla düşürülmüş ve pilot esir alınmıştır (Yardımcı, 2021).

I. ve II. Dünya Savaşlarının havacılık teknolojisi üzerindeki etkisi derin oldu, çünkü bu küresel çatışmalar uçak tasarımı ve yeteneklerinde hızlı ilerlemeleri teşvik etti. Ülkeler hava gücünün stratejik önemini fark ettikçe, daha sofistike ve verimli uçaklar geliştirmek için önemli kaynaklar ayrıldı. Başlangıçta uçaklar kanvas ve

tahtadan inşa edildi, ancak savaş zamanı talepleri malzemelerde yeniliklere yol açtı ve daha dayanıklı ve daha hafif uçaklar ortaya çıktı. Metallerin kullanımı ve daha güçlü motorların geliştirilmesi, savaş zamanı görevleri için çok önemli olan artan hız, menzil ve yük kapasitesine olanak sağladı. Bu ilerlemeler yalnızca askeri havacılığın etkinliğini artırmakla kalmadı, aynı zamanda teknolojik yenilikler sivil kullanıma uyarlandıkça savaş sonrası ticari havacılık büyümesinin de temelini attı.

Dünya savaşının sonlarına doğru jet ve roket motorlarının ortaya çıkmaya başlamasıyla motor gücü ve uçak performansı istikrarlı bir şekilde artmış, uçuş kontrolleri, seyrüsefer sistemleri, radyo iletişim araçları ve radar izleme sistemleri dâhil olmak üzere aviyonik sistemlerin karmaşıklığı hem artmış hem de daha yaygın hale gelmiştir. 1958 yılında jet motorlarının kullanılmaya başlanmasıyla uçakların hem menzili hem hızı hem de boyutları, dolayısıyla da taşıma kapasiteleri daha da artmıştır.

Dünya Savaşları'nın ardından ticari havacılığın yükselişi, havacılık endüstrisinde büyük havayollarının büyümesi ve gelişmesiyle karakterize edilen yeni bir dönemi başlattı. Bu dönemde, hükümetler yolcu havayollarının kurulmasında önemli bir rol oynadı ve Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri bu gelişen endüstriyi desteklemek için farklı yaklaşımlar benimsedi. Avrupa'da devlete ait havayolları yaygındı, ABD'de ise hükümet hava postasını büyük ölçüde sübvans etti ve bu da dolaylı olarak ticari havayollarının büyümesini destekledi. 1980'lerde hava taşımacılığı sektörünün serbestleştirilmesi, sektörün genişlemesini daha da hızlandırdı ve çok sayıda yeni havayolu şirketinin kurulmasına yol açtı. Bu dönemde ayrıca yolcu trafiğinde önemli bir artış görüldü ve düzenli tarifeli hizmetlerin yanı sıra tarifersiz charter uçuşlarının da getirilmesine neden oldu. (Taşlıgil, 1997)

21. yüzyılda, havacılık sektörü büyük bir dönüşüm geçirdi. Dijitalleşme, online rezervasyon sistemleri, mobil uygulamalar ve otomatik check-in süreçleri ile müşteri deneyimini geliştirdi. İklim değişikliği ile mücadele kapsamında, çevre dostu yakıtlar ve sürdürülebilir hava taşımacılığı üzerine yatırımlar artmaktadır. Elektrikli ve hibrit uçaklar gibi yeni teknolojiler geliştirilmektedir. Sonuç olarak, havayolu sektörünün geliri önemli bir büyüme gördü ve sektörün küresel ulaşım ağının hayati bir bileşenine dönüşmesine örnek teşkil etti. Havacılık sektörü, tarih boyunca birçok evrim geçirmiştir. İlk basit denemelerden, günümüzdeki modern havacılık teknolojilerine kadar, bu sektör insanlık için önemli bir ulaşım ve keşif aracı haline gelmiştir. Gelecek,

havacılığın daha da ileriye gitmesi için büyük bir potansiyel barındırmaktadır. Gelecekteki gelişmeler, havacılığı daha da ileriye taşıyacak ve yeni keşiflerin kapılarını açacaktır. (Korul ve Küçükönal, 2003)

2.1.1.1.1 Dünya’da Havacılık Tarihi

Dünya çapında havacılık tarihi, insan yaratıcılığının ve amansız uçuş arayışının bir kanıtıdır. Yolculuk, kuşlar gibi gökyüzünde süzülme fikrine hayran olan erken medeniyetlerin ilkel uçuş denemeleriyle başladı. Ancak, Wright Kardeşler'in 17 Aralık 1903'teki çığır açan başarısına kadar, motorlu uçuş hayali gerçeğe dönüşmedi. Başarılı uçuşları havacılık tarihinde bir dönüm noktası oluşturdu ve modern havacılık endüstrisinin gelişimi için temel oluşturdu. Bu kilometre taşı yalnızca teknik bir başarı değildi; aynı zamanda havacılığa yönelik yaygın ilgi ve yatırımı da ateşledi, hızlı teknolojik ilerlemelere ve havacılık endüstrisinin bugün bildiğimiz şekliyle kurulmasına yol açtı.

Sıcak hava balonunun icadı, havacılığın erken gelişmelerinde önemli bir dönüm noktasıydı. Haziran 1783'te Montgolfier kardeşler, sıcak hava ile doldurulan ve 1.500 fit yükselerek 10 dakikada 1,5 mil mesafe kat etmeyi başaran ilk başarılı balon uçuşunu Fransa'da başlattılar. Bu olay, insanların yerçekimine meydan okuyup havada seyahat edebildiği ilk sefer olduğu için, göklerde insan keşfinin başlangıcını işaret ediyordu. Bu icadın etkisi derin oldu, çünkü bir dizi teknolojik ilerlemeyi ve havacılığa olan ilgiyi teşvik etti. Sıcak hava balonları, rahat seyahatin ötesinde pratik uygulamalar buldu. Özellikle ABD İç Savaşı ve her iki Dünya Savaşı sırasında askeri amaçlarla kullanıldılar ve keşif ve iletişimde stratejik avantajlar sağladılar.

Balonların bu erken kullanımları, hava araçlarının potansiyelini göstererek havacılıkta gelecekteki yenilikler için temel oluşturdu. Havacılık meraklıları ve mucitler uçuş hayalini kurmaya devam ettikçe, planörlerin evrimi erken uçuş girişimlerinin ilerlemesinde önemli bir rol oynadı. Özellikle, 19. yüzyılın sonu, planörlerin titizlikle tasarlandığı ve aerodinamiği daha iyi anlamak için çeşitli uçuş deneylerinin yapıldığı bir dönemdi. Bu deneysel planörler, mucitlerin farklı kanat şekillerini ve kontrol mekanizmalarını test etmelerine olanak tanıdı ve kaldırma kuvveti ve denge konusunda hayati içgörülere yol açtı.

Bu alandaki öncüler arasında, 1890'lardaki çalışmaları daha sonraki havacılık gelişmelerini önemli ölçüde etkileyen Otto Lilienthal vardı. Lilienthal'in başarılı

planör uçuşları, motorlu uçuşta temel kavramlar haline gelecek olan kanat eğriliğinin ve kontrol yüzeylerinin önemini vurguladı.

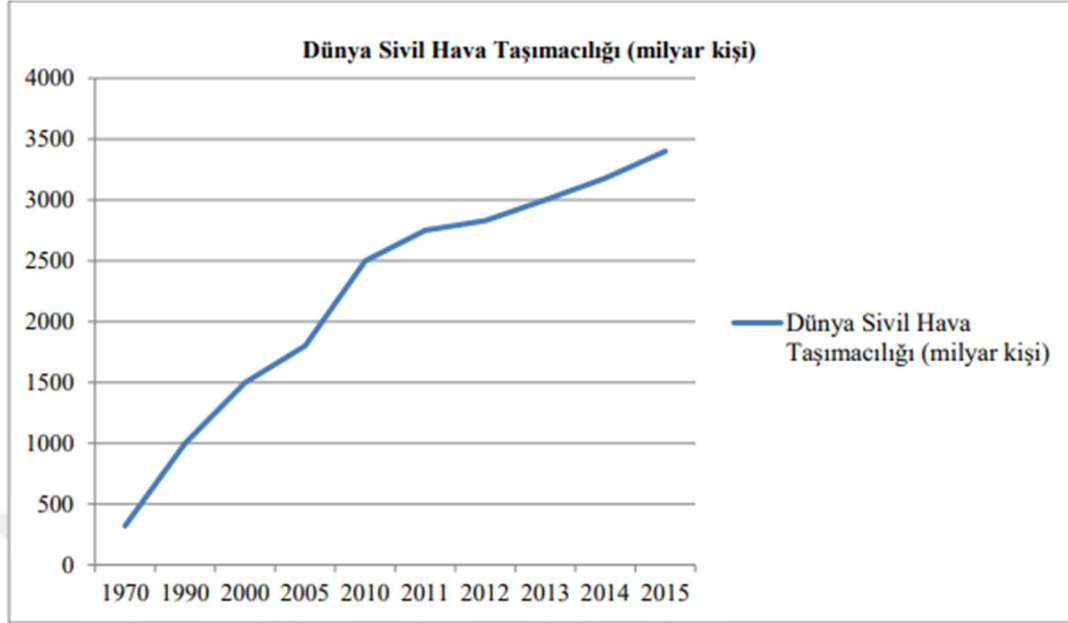
Planör teknolojisinin kademeli olarak iyileştirilmesi, havacılık vizyonerlerinin planörler hakkındaki anlayışlarını ortaya çıkan motor gücü olanaklarıyla birleştirmeye çalışmasıyla, buharla çalışan uçakların tanıtımı da dahil olmak üzere daha iddialı çabalar için sahneyi hazırladı.

Wright kardeşlerin 17 Aralık 1903'te ilk motorlu uçuşu gerçekleştirme başarısı, havacılık tarihinde çığır açan bir anı temsil ediyordu. Orville Wright, o gün Kuzey Carolina, Kitty Hawk'ta Wright Flyer'ı uçurdu ve havadan daha ağır, motorlu bir uçağın ilk başarılı uçuşunu gerçekleştirdi. Bu tarihi olay, Wright kardeşlerin yıllar süren deney, iş birliği ve inovasyonunun doruk noktasıydı. Başarıları, titiz araştırma ve pratik mühendisliğin bir kombinasyonuna atfedildi. Wright Flyer, kontrollü uçuşu sürdürme yeteneği için kritik öneme sahip olan hafif bir motor, öncü üç eksenli bir kontrol sistemi ve aerodinamik prensiplere ilişkin bir anlayış içeriyordu. Bu başarı, yalnızca motorlu uçuş kavramlarını doğrulamakla kalmadı, aynı zamanda havacılık teknolojisinde gelecekteki gelişmelerin yolunu da açtı. Wright kardeşlerin ilk uçuşu, motorlu uçakların potansiyelini göstererek havacılık alanında yeni bir keşif ve teknolojik geliştirme dönemine ilham verdi.

1978'de Amerika Birleşik Devletler (ABD) Kongresi, havayollarının kendi ücretlerini ve rotalarını belirlemesine izin veren bir yasa çıkardı. Bu yasa havacılık sektörünü değiştiren bir olaydı çünkü ABD federal hükümeti tarafından yapılmış olan düzenlemeler sayesinde havayolları emekleme dönemlerinde başarılı olmuş, faaliyetle bulunan şirket sayısının sınırlı olduğu, rekabetin olmadığı, rotaların ve taşıma ücretlerinin federal hükümet tarafından belirlendiği bir dönemde şirketler verimli çalışmadıkları halde yüksek kârlar elde etmişlerdir (Smithsonian, 2021).

Serbestleşmeden önce ABD'de eyaletler arası uçan havayolu şirketlerinin rotaları ve ücretleri federal hükümet tarafından belirlenirken eyalet dâhilinde uçan havayollarının ücretlerinde herhangi bir sınırlama yoktu ve şirketler kendileri belirliyorlardı. Başka deyişle eyaletler arası uçuş gerçekleştiren havayolları düzenlemeye tabiyken eyalet içerisinde uçan havayolları düzenlemeye tabi değildi. ABD Kongresinin atadığı müfettişler bu iki grubu karşılaştırdıklarında, düzenlemeye tabi olmayan havayollarının çok daha düşük ücretler talep ettiğini gördüler ve bu sebeple müfettişler kapsamlı bir değişikliğe ihtiyaç duyulduğunu ve ABD Kongresinin harekete geçmesi gerektiğini belirttiler (Smithsonian, 2021).

Serbestleşme sonucunda rekabet arttı ve taşıma ücretleri düştü. Havayolları daha az işletme maliyeti olan ve daha çok yolcu taşıyabilen uçaklara yöneldiler. Bu, havacılık sektörü açısından da bir dönüm noktası oldu çünkü verimsiz gerçekleştirilen bir faaliyet anlayışından verimliliği ön plana çıkaran bir anlayışa geçmeleri uçak teknolojisinde ilerlemeye neden oldu.



Grafik 1: Dünya’da Sivil Hava Taşımacılığı

Grafik 1’de görüldüğü gibi sürekli pozitif ivmeli olarak seyreden hava yolu taşımacılığının gelişmesindeki en büyük etken küresel rekabetin her geçen gün biraz daha hissedilmesidir. Tüketici davranışlardaki değişimlerden kaynaklı bir gereksinim olarak hava yolları dikkatleri çekmektedir. Tüketicilerdeki hizmete bir an evvel ulaşma isteği kalite ile birlikte ön plana çıkması hava yolu vasıtasıyla kargo ulaşımının gelişmesine netice verirken, coğrafi zorluklar veya hızlı hareket etme zorunluluğu da seyahat ya da iş amaçlı ulaştırma faaliyetlerinde havayolu taşımacılığını yükselen yıldız haline getirmiştir. Havayolu taşımacılığının en güvenli ve en hızlı yol olarak genel kabul görmesi insanların havayollarını tercih etmelerinde önemli bir faktör olmuştur (Batur, 2008: 48)

2.1.1.1.2 Türkiye’de Havacılık Tarihi

Türkiye’deki havacılık tarihi, inovasyonu, stratejik zorunluluğu ve kültürel evrimi iç içe geçiren büyüleyici bir anlatıdır. Bu ülkedeki havacılık yolculuğu, jeopolitik türbülans ve bilimsel merak ortamında hava keşfinin tohumlarının ekildiği geç Osmanlı İmparatorluğu’na kadar uzanabilir. On yıllar boyunca, Türkiye’nin

havacılık sektörü ilkel deneylerden dünyanın önde gelen havayollarından birini destekleyen sağlam bir altyapıya dönüştü. Osmanlı döneminde havacılıktaki ilk gelişmeleri, erken Cumhuriyet döneminde ulusal bir havacılık altyapısının kurulmasını ve Türkiye'yi küresel havacılıkta önemli bir oyuncu konumuna getiren modern ilerlemelerdir. Bu evrimin her aşaması, Türkiye'nin dinamik bir havacılık endüstrisi geliştirme taahhüdünü vurgulayan daha geniş sosyo-politik değişiklikleri ve teknolojik ilerlemeleri yansıtır.

Türkiye'de havacılığın kökleri, ilk havacılık örgütünün kurulmasının önemli bir dönüm noktası olduğu 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başına, Osmanlı İmparatorluğu'na kadar uzanmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nun havacılığa olan ilgisi, çeşitli bilimsel çabalar ve balonculuğun ortaya çıkmasıyla hızlanmıştır. 1911'de, motorlu uçuşa yönelik ilk ciddi girişim, bir Türk subayı olan Hezarfen Ahmed Çelebi'nin kendi yaptığı bir planör kullanarak Galata Kulesi'nden Üsküdar'a uçtuğu bildirildiğinde gerçekleşti. Bu erken deney, resmi olarak tanınmasa da, gelecekteki havacılık tutkuları için temel oluşturdu.

Türkiye'de havacılık endüstrisinin 20. yüzyılın başlarına dayanan zengin ve köklü bir tarihi vardır. Ülkedeki ilk havacılık çabaları, 1912'de, şu anda Atatürk Havaalanı'nın yakınında bulunan Sefaköy'de iki hangar ve küçük bir tesis kurulmasıyla başladı. Bu ilk adımlar, ulusal bir havacılık altyapısının geliştirilmesi için temel oluşturdu.

I. Dünya Savaşı'nın etkisi, Türkiye'de havacılıktaki ilerlemelerin hızlanmasında önemli bir rol oynadı. Savaş, eğitim programlarının oluşturulmasına ve Osmanlı hava kuvvetlerine uçakların dahil edilmesine yol açan askeri havacılığın geliştirilmesini gerektirdi. Havacılık öncüsü Vecihi Hürkuş gibi önemli şahsiyetler bu dönemde ortaya çıkarak yeni havacılık manzarasına katkıda bulundu. Hürkuş, 1925'te başarıyla uçan "Vecihi K-VI" adlı uçağı tasarlayan ve üreten ilk Türk oldu. Bu erken gelişmeler yalnızca bireysel yaratıcılığı sergilemekle kalmadı, aynı zamanda havacılığın ulusal savunmadaki stratejik önemini de vurguladı ve böylece Türkiye'nin modernizasyon çabalarında gelecekteki önemi için sahneyi hazırladı. (Keskin, 2012)

1923'te Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasının ardından, ülkenin modernizasyonu ve küresel topluma entegrasyonu için hayati önem taşıyan ulusal bir havacılık altyapısı oluşturmak için yoğun bir çaba gösterildi. 1925'te havacılık

bilincini ve eğitimini teşvik etmede hayati bir rol oynayan THK (Türk Hava Kurumu) kuruldu. Bu kuruluş, havacılık eğitim programları geliştirmede, bir uçuş okulları ağı kurmada ve Türk halkı arasında bir havacılık kültürü oluşturmada etkili oldu. Derneğin çabaları, pilotlar ve mühendisler için kapsamlı eğitim sağlayan Türk Hava Kuvvetleri Akademisi ve Sivil Havacılık Akademisi gibi kurumların kurulmasıyla sonuçlandı.

20. yüzyılın ortalarında, 1924'te açılan ve hem iç hem de dış hat uçuşları için kritik bir merkez görevi gören İstanbul Atatürk Havalimanı da dahil olmak üzere önemli havalimanlarının inşası görüldü. Hava yollarının geliştirilmesi, bağlantıyı daha da artırdı ve Türk Hava Yolları mütevazı bir beş uçak filosuyla "Türk Hava Postaları" adı altında ilk sivil hava taşımacılığı hizmetini başlatarak 1933'te devlet şirketi olarak kuruldu ve ülkede organize ticari havacılığın başlangıcını işaret etti. Bu temel adımlar, Türkiye'nin ekonomik büyümeyi ve uluslararası iş birliğini kolaylaştıracak modern ve verimli bir ulaşım sistemi geliştirme taahhüdünü yansıtan gelişen bir havacılık sektörünün temelini attı. Zamanla, Türkiye'nin havacılık sektörü yeni teknolojilere uyum sağlayarak ve hem yurt içinde hem de uluslararası alanda erişimini genişleterek gelişmeye devam etti.

1925 ile 1950 arasındaki dönem, önemli bir büyüme ve dönüşüme tanıklık ettiği için Türk havacılık endüstrisi için özellikle önemliydi. Bu süre zarfında ülke, ekonomik ve sosyal gelişimini desteklemek için sağlam bir havacılık çerçevesi oluşturmaya odaklandı. II. Dünya Savaşı sonrası dönem, havacılık yeteneklerini ve altyapısını genişletmeye yenilenmiş bir vurgu getirdi (Bocutoğlu ve Dinçaslan, 2014). Bu dönemde, Türkiye'nin küresel havacılık trendlerine ayak uydurmasını sağlayan temel kurumların kurulması ve gelişmiş uçak teknolojilerinin tanıtılması görüldü. Bu yıllarda havacılık sektörünün stratejik gelişimi, gelecekteki ilerlemeler için temel oluşturdu ve Türkiye'yi küresel havacılık manzarasında önemli bir oyuncu konumuna getirdi.

1 Mart 1989 tarihinde Türkiye, Avrupa hava trafik yönetimini ve emniyetini geliştirmeyi amaçlayan Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı olan EUROCONTROL'e üye olmuştur. Fakat Türkiye'de asıl dönüm noktası 2003 yılında yaşanmıştır. 2003 yılından sonra hava taşımacılığı rekabetçi pazar yapısı kazanmış, gerçekleştirilen hizmetlerin kaliteleri artmış ve fiyatlar düşmüştür. 18 Kasım 2005 tarihinde 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun ile Türkiye'deki sivil havacılık sektörü bugünkü yönetim yapısına

ulaşmıştır.

Son yıllarda Türkiye, havacılık sektöründe önemli ilerlemelere tanık oldu ve kendisini küresel sahnede önemli bir oyuncu olarak konumlandırdı. Dünyanın en büyük ve en başarılı havayollarından biri haline gelen Türk Hava Yolları'nın büyümesi, bu dönüşümü örneklemektedir. 450'den fazla uçaktan oluşan filosu ve altı kıtaya yayılan ağıyla Türk Hava Yolları, kaliteli hizmet ve bağlantı ile eşanlamlı hale geldi. Havayolunun uluslararası rotalarını genişletmeye yönelik stratejik odağı yalnızca turizmi canlandırmakla kalmadı, aynı zamanda ticareti ve kültürel alışverişi de kolaylaştırdı.

Havayolunun başarısının yanı sıra, Türkiye 21. yüzyılda havacılık teknolojisi ve altyapısına önemli yatırımlar yapmıştır. Dünyanın en büyük havalimanlarından biri olan İstanbul Havalimanı'nın inşası, Türkiye'nin havacılık yeteneklerini geliştirme konusundaki hırslarının bir kanıtıdır. 2018'de açılan havalimanı, ülkenin küresel bir havacılık merkezi olma vizyonunu yansıtan, yılda 200 milyon yolcuya kadar hizmet verecek şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca Türkiye, hava yolculuğunda güvenliği, verimliliği ve çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve ikili hava hizmeti anlaşmaları gibi uluslararası havacılık anlaşmalarına ve iş birliklerine aktif olarak katılmaktadır. Türkiye havacılık sektöründe yenilik yapmaya ve yatırım yapmaya devam ederken, küresel havacılığın geleceğini şekillendirmede giderek daha önemli bir rol oynamaya hazırdır.

Türkiye'deki havacılık tarihi, azim, yenilikçilik ve stratejik öngörünün dikkate değer bir öyküsüdür. Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki mütevazı başlangıcından küresel havacılık pazarında güçlü bir oyuncu haline gelmesine kadar, Türkiye'nin yolculuğu daha geniş sosyo-politik dönüşümleri ve teknolojik gelişmeleri yansıtmaktadır. Ulusal bir havacılık altyapısının kurulması ve Türk Hava Yolları'nın büyümesi, ülkenin ekonomik kalkınmayı ve uluslararası bağlantıyı destekleyen güçlü bir havacılık sektörünü teşvik etme taahhüdünün altını çizmektedir. Türkiye havacılık teknolojisine ve altyapısına yatırım yapmaya devam ederken, geleceğin zorluklarını ve fırsatlarını kucaklamak için iyi bir konumdadır ve bu da onu küresel havacılık manzarasının ayrılmaz bir parçası haline getirir. Zengin tarihi ve devam eden gelişmeleriyle Türkiye, yalnızca geçmişini onurlandırmakla kalmaz, aynı zamanda havacılık alanında umut vadeden bir gelecek çizer.

2.1.1.2 THY'nin Kuruluşu ve Tarihsel Gelişimi

Türk Hava Yolları'nın (THY) kuruluşu, Türkiye havacılık tarihinde önemli bir dönüm noktasını işaret ediyor. 1933 yılında kurulan THY, yolculuğuna beş uçaktan oluşan mütevazı bir filo ve 30'dan az çalışanla başladı ve dünyanın en büyük havayolu markalarından biri haline gelecek olan şirketin temellerini attı. Bu ilk aşama, havayolunun Türkiye içinde güvenilir bir hava taşımacılığı ağı kurmayı amaçlamasıyla iç hatlara odaklanmasıyla karakterize edildi.

İlk yıllar, THY'nin gelecekteki büyümesini destekleyecek operasyonel standartların ve organizasyon yapısının belirlenmesinde çok önemliydi. Merkezi İstanbul'da bulunan Türkiye'nin ulusal bayrak taşıyıcısı olarak şirketin ilk operasyonları, sonunda Avrupa, Orta Doğu ve Uzak Doğu gibi bölgeleri kapsayacak şekilde uluslararası pazarlara açılmasının yolunu açtı. Bu temel çabalar, THY'nin Türk havacılık sektöründe öncü olarak konumlandırılmasında etkili oldu.

1934 yılında bütçenin tamamı personel ve tesis giderlerine harcansa da bütçede yolcu geliri azlığından bir dengesizlik oluşmuş, “uçmak” eyleminin getirdiği korku nedeniyle yolcu sayısında istenen düzeye ulaşılamamıştır. Tüm bu olumsuzluklara karşı hem kurumun yöneticileri hem de dönemin devlet büyükleri kararlılıkla ilerlemişlerdir (Küçükerman, 2008).

1944 yılında havacılık sektöründe önemli bir gelişme meydana gelmiş, ABD'nin Şikago kentinde 52 devlet tarafından Uluslararası Şikago Sözleşmesi imzalanmıştır. Bu sözleşmeyle birlikte hem üye devletlerin hava sahalarının kullanımına ilişkin anlaşma sağlandı hem de hava taşımacılığının uluslararası alanda emniyetli ve düzenli gerçekleştirilebilmesi için ICAO (International Civil Aviation Organization/Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) kurulmuştur. Türkiye de bu sözleşmeyi imzalayarak kendi hava sahasında egemenlik hakkı dışında ticaret alanında da birtakım haklara sahip olmuştur.

Kurulduğu yıldan itibaren çeşitli isimler alarak farklı bakanlıklar altında uluslararası ticaret hayatını sürdüren devlet, özel hukuk ile yönetilen bir havayolu şirketi ihtiyacının olduğunu bildirmiş ve 21 Mayıs 1955'te THY Anonim Ortaklığı (THYAO) resmen kurulmuştur. Böylece Türk Hava Yolları, özel bir kanunla yönetilen ve faaliyetlerini devam ettiren bir işletme haline gelmiştir (Küçükerman, 2008).

Türk Hava Yolları'nın genişlemesi ve modernizasyonu, onu önde gelen bir

küresel havayoluna dönüştürmede çok önemliydi. On yıllar boyunca THY, rekabetçi hizmet kalitesi ve operasyonel verimlilik sağlayarak filosunu son teknoloji uçaklarla stratejik olarak geliştirdi. Bu geliştirme aşaması, havayolunun rota ağını genişletmesine ve yolcu deneyimini iyileştirmesine olanak tanıyan teknoloji ve altyapıya önemli yatırımlar içeriyordu.

Önemli kilometre taşları arasında, yalnızca kapasiteyi artırmakla kalmayıp aynı zamanda yakıt verimliliğini de iyileştiren ve çevresel etkiyi azaltan yeni uçak modellerinin edinilmesi yer alıyordu. Modernizasyon çabaları yalnızca filoyla sınırlı değildi; THY ayrıca yolcularının çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için salonlar ve uçak içi eğlence gibi hizmet tekliflerini ve olanaklarını da yükseltti. Modernizasyona yönelik bu kapsamlı yaklaşım, THY'nin hızla gelişen havacılık sektöründeki rekabet üstünlüğünü sürdürmesi için önemliydi. (Şekerli, 2021)

Türk Hava Yolları'nın küresel varlığı ve stratejik ittifakları, uluslararası havacılık pazarındaki başarısında ve büyümesinde etkili olmuştur. THY, Star Alliance'a katılarak küresel erişimini önemli ölçüde genişletti ve yolculara geniş bir destinasyon ağına erişim sağladı. Bu üyelik, havayolunun diğer önde gelen havayollarıyla stratejik ortaklıklar kurmasını sağlayarak müşterileri için sorunsuz seyahat deneyimleri kolaylaştırdı. Bu ittifaklar sayesinde THY, programları koordine edebildi, kaynakları paylaşabildi ve hizmet kalitesini artırabildi; bu da güvenilir ve müşteri odaklı bir havayolu olarak ününe katkıda bulundu.

Sağlam bir küresel ağ kurmak, aynı zamanda yeterince hizmet alamayan pazarlara yeni rotalar kurmayı da içeriyordu ve bu da THY'nin havacılık sektöründe kilit bir oyuncu olarak konumunu daha da sağlamlaştırdı. Küresel bağlantı ve ortaklıklara stratejik odaklanma, Türk Hava Yolları'nın 130 ülkede 335 şehre ve 349 havalimanına 440 adet uçakla ulaşmasını sağlayarak onu uluslararası olarak en bağlantılı havayollarından biri haline getirdi.

2.1.1.3 Türk Hava Yolları'nın Filosu

Türk Havayolları'nın 2024 yılı Kasım ayındaki resmi yatırımcı web sitesinde yayınlamış olduğu verilere göre 130 ülkede faaliyet göstermektedir. Havayolunun yapmış olduğu seferlerin 53 tanesi yurtiçi destinasyonlara 296 tanesi ise yurtdışı destinasyonlara olmak üzere toplam uçuş noktası sayısı 349'dur. Bu sayılara her ay

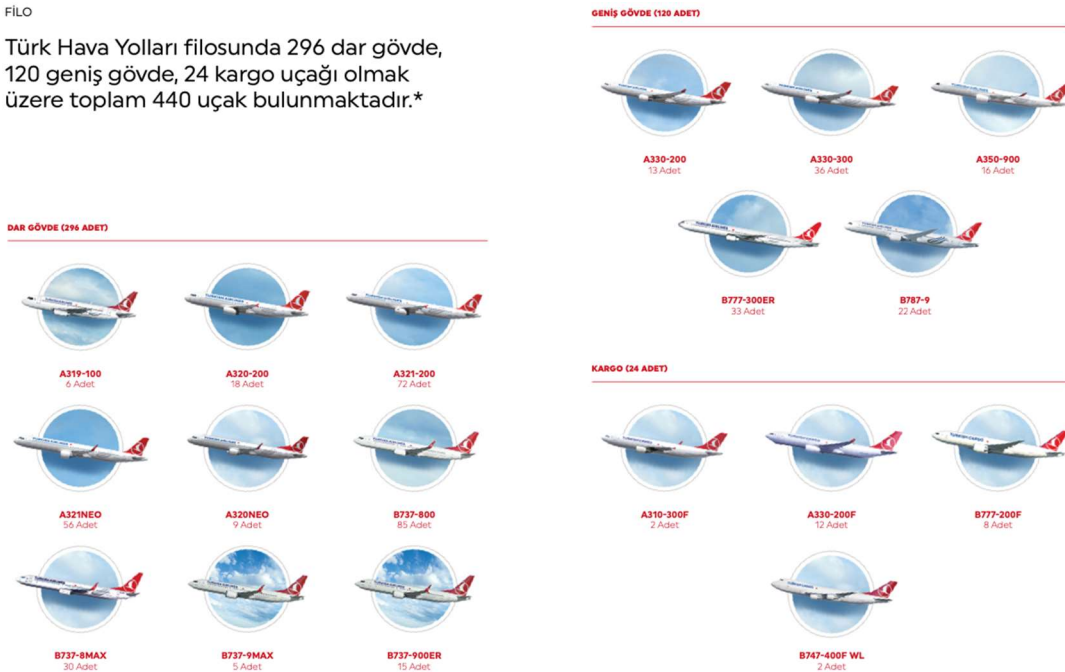
yeni noktalar eklenmekle birlikte, bazı destinasyonlar politik ve ekonomik sebeplerle dönemsel veya kalıcı iptal edilebilmektedir.

Şirket filosunda dar gövde ve geniş gövde yolcu uçaklarına ilave olarak kargo uçakları da bulunmaktadır. Dar gövde uçakların sayısı 296 iken geniş gövdeli uçakların sayısı ise 120'dir. Uçakların tercih sebepleri operasyonel veya ekonomik olabilir. Destinasyonun ana üsse olan mesafesi, talep yoğunluğu ve karşı meydana gelen teknik yeterlilik o sefere hangi tip uçağın verileceğinde rol oynar. Ayrıca şirketin önemli bir gelir kaynağı olan kargo taşımacılığı için ise sadece kargo taşıma özelliğine sahip 24 adet kargo uçağı bulunmaktadır. Toplam olarak şirkette bulunan 440 uçak ile operasyonlarına devam etmektedir.

Düzenli bakım ve sıkı güvenlik standartlarına uyum, uçağın en iyi durumda kalmasını sağlayarak Türk Hava Yolları'nın güvenli ve güvenilir hava yolculuğuna olan bağlılığını daha da sağlamlaştırıyor. Türk Hava Yolları yalnızca mevcut filosuna odaklanmıyor; havayolunun gelecek için iddialı genişleme planları var. Filoya yakın zamanda yapılan eklemeler ve yeni uçaklar için devam eden siparişler, havayolunun artan küresel seyahat talebine yanıt olarak bağlantıyı ve hizmet tekliflerini geliştirme stratejisini vurguluyor. Bu ileri görüşlü yaklaşım, Türk Hava Yolları'nı havacılık sektöründe geleceğin zorluklarıyla başa çıkmaya hazır önemli bir oyuncu olarak konumlandırıyor.

FİLO

Türk Hava Yolları filosunda 296 dar gövde, 120 geniş gövde, 24 kargo uçağı olmak üzere toplam 440 uçak bulunmaktadır.*



Grafik 2: Türk Hava Yolları Filosu

2.1.1.4 Türk Hava Yolları'nın Rakipleri Hakkındaki Bilgiler

Türk Hava Yolları'nın rekabet ortamı, hem yerel hem de küresel rakipler tarafından karmaşık bir şekilde şekillendirilir ve rekabet ettiği şirketleri global rakipler ve yerel rakipler olarak sınıflandırabiliriz. Global sektörel pazarda önemli bir oyuncu olan bayrak taşıyıcı şirketimiz Türk Havayolları'nın rakipleri bölgelere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin Orta Doğu pazarında Qatar Airways ve Emirates ile rekabet ederken Avrupa bölgesinde ise Lufthansa ve Air France gibi önemli havayolları ile rekabet etmektedir. Bu taşıyıcılar, kapsamlı ağları ve stratejik ittifakları ile kendilerini güçlü oyuncular olarak kanıtlamışlardır. Örneğin, Air France-KLM ve British Airways-IBERIA ortaklıkları, Avrupa genelinde ve ötesinde pazar paylarını genişletmede önemli rol oynamıştır. (İnan, 2017) Bu ittifaklar içinde zorluklarla karşılaşmalarına rağmen, geniş kaynakları ve yerleşik marka varlıkları nedeniyle önemli rakipler olmaya devam etmektedirler.

Emirates, Qatar Airways ve Etihad Airways gibi Orta Doğu havayollarının stratejik genişlemesi, Türk Hava Yolları için önemli bir zorluk oluşturmaktadır. Bu taşıyıcılar rotalarını ve hizmetlerini agresif bir şekilde genişleterek yalnızca Orta Doğu'da değil, aynı zamanda Uzak Doğu ve Avrupa pazarlarında da güçlü bir varlık oluşturdular. Filolarında önemli bir büyüme görüldü ve bu da dünya çapındaki yolculara daha sık ve rahat bağlantılar sunmalarına olanak sağladı. Bu genişleme stratejisi, son teknoloji uçaklara ve birinci sınıf hizmetlere yapılan önemli yatırımlarla desteklendi ve bu havayollarını küresel havacılıkta lider oyuncular olarak konumlandırdı. Sonuç olarak, rekabet üstünlüğünü korumak için tekliflerini sürekli olarak yenilemesi ve geliştirmesi gereken THY için önemli rakipler haline geldiler.

Singapore Airlines, Cathay Pacific ve ANA (All Nippon Airways) dahil olmak üzere Asya havayolları, uluslararası rotaları giderek daha fazla etkiliyor ve böylece Türk Hava Yolları ile rekabeti yoğunlaştırıyor. Bu havayolları, sadık bir müşteri tabanı çekerek olağanüstü hizmet kalitesi ve yenilikçilik konusunda bir üne kavuştu. Örneğin Singapore Airlines, lüks uçak içi deneyimiyle ünlüdür ve sürekli olarak küresel olarak en iyi havayolları arasında yer almaktadır. Benzer şekilde, Cathay Pacific ve ANA, hem yolcu konforuna hem de operasyonel verimliliğe odaklanarak uluslararası ağlarını genişletti. Asyalı havayollarının bu artan etkisi, Türk Hava Yolları'nın pazar payını ele geçirmek ve uluslararası gezginlerin değişen tercihlerine hitap etmek için stratejilerini

sürekli olarak uyarlamasını gerektiriyor. Bu Asyalı taşıyıcıların dinamik varlığı, THY'nin küresel hakimiyet arayışında içinde bulunduğu rekabetçi ortamın altını çiziyor. (Karataş, 2020)

Türk Hava Yolları'nın hem yurtiçi hem yurtdışı pazarlarda rekabet ettiği yerel rakipleri mevcuttur. Pegasus Hava Yolları, SunExpress Havyolları ve Ajet Havayolu önemli bir yerel rakipler olarak öne çıkar. Kapsamlı bir SWOT analizi, Türk Hava Yolları'nın Türk taşıyıcıları arasında en büyük ve en yaygın olan geniş uluslararası ağından yararlandığını ortaya koymaktadır. Bu geniş ağ, Türk Hava Yolları'na küresel olarak çeşitli bir yolcu tabanını ele geçirmede stratejik bir avantaj sağlayarak, pazar varlığını yerel sınırların ötesinde güçlendirmektedir. Buna karşılık, düşük maliyetli bir taşıyıcı olan Pegasus Hava Yolları, bölgedeki bütçe bilincine sahip yolcuları çekmek için rekabetçi fiyatlandırma stratejilerine odaklanmaktadır. Bu iki havayolu arasındaki rekabet dinamikleri, her havayolunun havacılık sektöründe rekabet avantajlarını sürdürmek için kullandığı çeşitli stratejik yaklaşımları vurgulayan Porter'ın Beş Kuvvet Modeli ve Değer Zinciri Analizi ile daha iyi anlaşılabilir. Türk Hava Yolları pazar konumunu korumak için kapsamlı rota ağını ve marka itibarını kullanırken, Pegasus Hava Yolları'nın maliyet yönetimi ve fiyatlandırma stratejilerindeki çevikliği, farklı pazar segmentlerinde etkili bir şekilde rekabet etmesini sağlar. Bu bağlantılar, Türk Hava Yolları'nın hem yerel hem de uluslararası alanda değişen rekabet baskılarına yanıt olarak stratejilerini sürekli olarak yenilemesi ve uyarlaması gerekliliğini vurgulamaktadır.

2.1.1.4.1 THY'nin Yerel Rakipleri

Pegasus Hava Yolları, yenilikçi pazar stratejileri ve uygun fiyatlı uçak yolculuğu seçenekleri sunma konusundaki kararlılığı sayesinde Türk havayolu sektöründe önemli bir konuma sahiptir. 1990 yılında kurulan şirket, hava yolculuğunu demokratikleştiren düşük maliyetli bir taşıyıcı modeli sunarak Türkiye havacılık sektöründe dönüştürücü bir rol oynadı. Bu yaklaşım pazar payını artırmanın yanı sıra tüketici beklentilerini de değiştirerek hava yolculuğunun daha geniş kitlelere ulaşmasını sağladı. Pegasus'un maliyet verimliliği ve operasyonel verimliliğe stratejik odaklanması, kaliteli hizmet sunarken rekabetçi fiyatlandırmayı da korumasını sağlamıştır. Sonuç olarak Pegasus Havayolları, sürekli olarak pazar taleplerine uyum sağlayarak ve hem yurt içinde hem de yurt dışında erişim alanını genişleterek bölgede

zorlu bir rakip haline geldi. (http-1)

Türk Hava Yolları ile Lufthansa'nın ortak girişimi olan SunExpress, ortak girişimlere odaklanarak ve güçlü pazar payını koruyarak Türk havayolu pazarında benzersiz bir yer edindi. Havayolu, Türkiye'nin gelişen turizm endüstrisinden yararlanarak popüler tatil destinasyonlarına uçuş sunma konusunda uzmanlaşmıştır. SunExpress, operasyonel kapasitesini artırmak ve rota ağını genişletmek için ana şirketlerinin güçlü yönlerinden yararlanıyor. Tatil seyahatlerine odaklanan ve turistlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik özel hizmetler sunan SunExpress, pazarın önemli bir kesimine etkin bir şekilde hitap etmektedir. Bu stratejik odaklanma, Türk havacılık ortamındaki önemli bir oyuncu olarak konumunu güçlendirmiş ve onu diğer yerli havayollarına karşı güçlü bir rakip haline getirmiştir.

2.1.1.4.1.1 Pegasus

Pegasus Hava Yolları, 1990 yılında Aer Lingus, Net Holding ve Silkar ortak girişimi olarak kurulmuş olup, 12 Ocak 1990'da Ticaret Sicil Gazetesi'nde resmen belgelendi ve Aer Lingus %49 hisseye sahipken, Silkar ve Net Holding kalan mülkiyeti paylaştı. Havayolu, Mayıs 1990'da faaliyetlerine başladı ve yıllar içinde Türk havacılık pazarının artan taleplerini karşılamak için gelişti. 2 uçaklık filosuyla İstanbul'da kurulmuş olan şirket aynı yıl ilk uçuşunu gerçekleştirmiştir. Başlangıçta merkezi İzmir'de bulunan Pegasus Havayolları, hızla Türkiye'nin düşük maliyetli havayolu sektöründe önemli bir oyuncu haline geldi. 2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alınarak Türkiye'de tarifeli iç hat seferleri düzenleyen 4. düşük maliyetli havayolu şirketi olmuştur. Günümüzde Türkiye'nin en büyük düşük maliyetli havayolu şirketidir.

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nı ana merkezi olarak kullanmakla birlikte Pegasus şu anda Türkiye'de 6 üs işletiyor. Diğer üsler şunlardır: İzmir, Antalya, Ankara, Adana, Kuzey Kıbrıs. Hem iç hatlar hem de uluslararası destinasyonlarda geniş bir ağa sahiptir ve bu hatlarda rakiplerine göre çeşitli hizmetleri ücretli olarak yolcularına sunarak bagajı olmayan ve ikram gibi hizmetler gibi beklentisi olmayan yolculara rakiplerine göre ekonomik biletler satmaktadır. Ekonomik sınıfta yolculara farklı ikram seçenekleri sunulur, ancak bu genellikle ücretli hizmetlerdir. 2006 yılında İstanbul'dan Stuttgart'a uluslararası uçuşlar

başlamıştır. 2006-2010 yılları arasında iç hat uçuşlarında taşınan yolcu sayısı %15, iç hat uçuşlarında taşınan yolcu sayısı ise %42 artmıştır. 2011 yılında çift yönlü veri transferi yapan Wireless Groundlink End to End Network Solutions sistemine entegre olan dünyadaki ilk havayolu şirketi olmuştur.

Türkiye'nin uçuş eğitim merkezi bulunan yeni simülatör sahasını kurarak dünyadaki 582 havayolunun %10'luk kısmına katılmıştır. Son iki teknolojik yatırımı 22,3 milyon ABD doları değerinde olan havacılıkta büyük bir başarı elde etti.

2013 yılında şirket hisselerinin %34,5'i halka arz edildi. Pegasus Havayolları, 2013 yılında koltuk kapasitesi bakımından en büyük 25 havayolu arasında Resmi Havayolu Rehberi raporuna göre Avrupa'nın en hızlı büyüyen havayolu oldu. (Köse, 2020)

Son yıllarda, sivil havacılık sektörü tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de hızlı bir büyüme trendine girdi. Pegasus Havayolları, yıllar içinde filosunda önemli bir evrim ve genişlemeye tanık oldu ve kendini bölgede modern ve rekabetçi bir havayolu olarak konumlandırdı. Pegasus, sektördeki ortalama büyümenin çok üzerinde bir artışla misafir sayısı ile Türkiye'deki pazar payının önemli bir bölümünü karşıladığını kanıtladı. Pegasus, 2012 yılında A320-321 uçaklarını sipariş etti. İlk A320, 2016 yılında teslim edildi ve kalan 78 A320neo'nun 2025 yılına kadar teslim edilmesi bekleniyor. A320neo ve A321neo uçaklarının teslimi, sadece düşük filo yaşına katkıda bulunmakla kalmıyor, aynı zamanda yakıt verimliliğini artırıyor ve maliyet düşüşüne katkıda bulunuyor.

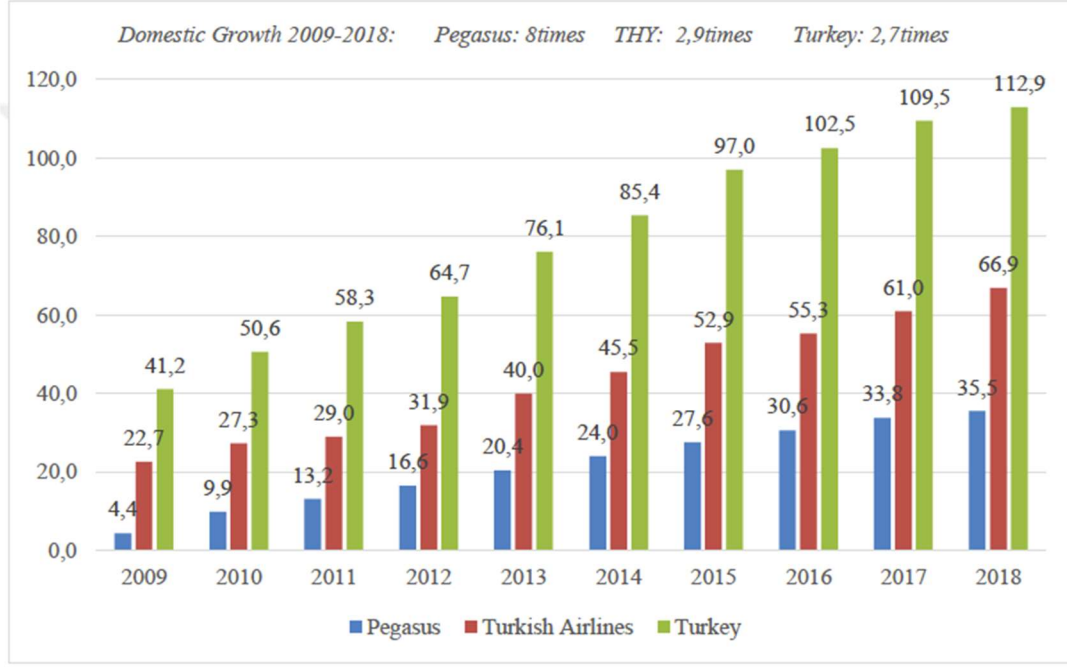
Pegasus Havayolları, operasyonel verimliliğini, güvenliğini ve yolcu konforunu artırmak için filosunu sürekli olarak güncelledi. Bu genişleme stratejisi, havayolunun önde gelen düşük maliyetli taşıyıcı statüsünü sürdürmesi için hayati önem taşıyan genç ve teknolojik olarak gelişmiş bir filoyu koruma taahhüdünü yansıtıyor. Pegasus, en son uçak modellerine yatırım yaparak hem düzenleyici standartları hem de yolcularının beklentilerini karşıladığından emin oluyor ve böylece havacılık sektöründeki itibarını güçlendiriyor. (http-2)

Pegasus Havayolları, havacılık sektöründeki önemini vurgulayan çok sayıda önemli kilometre taşı ve ödüle ulaştı. Önemli başarılarından biri, Türkiye'nin en yeni simülatörüyle donatılmış bir uçuş eğitim merkezinin kurulması ve bunun onu dünya çapında 582 havayolundan simülatör sahibi olan havayolu şirketlerinin yüzde

10'undan biri yapmasıdır. Bu tesis, havayolunun eğitim yeteneklerini geliştirmekle kalmıyor, aynı zamanda uçuş güvenliği ve operasyonel mükemmellik konusunda yüksek standartları sürdürme konusundaki kararlılığını da vurguluyor. Ayrıca, Pegasus Havayolları yönetimi, bilgi güvenliği, kalite, çevre ve iş sağlığı ve güvenliğinde sürekli iyileştirmeler sağlamaya kendini adanmıştır. Bu stratejik girişimler, Pegasus Havayolları için güçlü bir temel oluşturmada etkili olmuş ve oldukça rekabetçi bir sektörde gelişmesini sağlamıştır. ([http-1](http://))

Pegasus, 2011, 2012, 2013 yıllarında Resmi Havayolu Rehberi (OAG) tarafından koltuk kapasitesi açısından Avrupa'nın en hızlı büyüyen havayolu seçildi. Herkesin uçuş hakkı olduğuna inanan Pegasus, tarifeli uçuşlara başladıktan hemen sonra düşük maliyetli taşıyıcı modelini benimsedi ve genç bir uçak filosu ve yüksek zamanında kalkış oranlarıyla uygun fiyatlı biletler sunuyor.

Pegasus Havayolları'nın önemli bir birim maliyet avantajı olmasına rağmen, THY bununla rekabet edebileceğini gösterdi. Pegasus'un Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki koltuk payı 2012'de %70,7 iken 2018'de %62,9'du. Aynı dönemde THY, Sabiha Gökçen Havalimanı pazar payını %14,4'ten %32,3'e çıkardı. Özetle, Pegasus'un güçlü yönleri şunlardır: düşük birim maliyet, yüksek ve artan pazar payı, yüksek kullanım oranına sahip genç bir filo, büyüyen yan gelir, artan bağlantı uçuşları ve ana üssü Sabiha Gökçen Havalimanı'nda lider havayolu olmak. Zayıflıkları ve tehditleri ise artan akaryakıt fiyatları, THY'nin pazar gücü ve Türkiye'nin ekonomik ve jeopolitik tehditlerine ve dünyadaki tüm olumsuz gelişmelere aşırı bağımlı olmasıdır. Sonuç olarak, Türkiye'nin önde gelen LCC Pegasus Hava Yolları'nın daha fazla büyüme için iyi bir konumda olduğu söylenebilir. (Kılıç ve Öztürk, 2018)



Grafik 3: Türk Hava Yolları, Pegasus ve Türkiye'deki toplam İç Hat Yolcu Sayıları (2009 – 2018 Arası)

Kaynak: DHMİ 2018 yılı raporları.

2023 yılında, sürdürülebilirlik bakış açısını hızlandıran Pegasus, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki ana üssünde yer hizmetleri konusunda önemli değişikliklere imza atarak, yer operasyonlarında kullanılan elektrikli araç ve ekipman payını önemli ölçüde artırarak çevre dostu uygulamalara odaklanmıştır. Yeni nesil elektrikli yer araçlarıyla hem gökyüzüne hem de yere sürdürülebilirlik anlayışını yansıtarak, operasyonlarında çevresel ve sosyal verimliliği arttırmaktadır (Pegasus Hava Taşımacılığı Anonim Şirketi 1 Ocak-31 Aralık 2022 Dönemi Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporu, 2023). Pegasus Hava Yolları; iklim teknolojisi şirketi CHOOOSE ile gerçekleştirdiği iş birliği kapsamında, misafirlerine, doğrulanmış iklim çözümlerini destekleyerek, uçuşlarından kaynaklanan karbon emisyonlarını nötrleme imkânı sunmaktadır. Pegasus web-sitesinde yer alan seyahat detaylarınız sonucunda, tahmini toplam emisyon miktarınız yer almaktadır. Hesaplamanın sonucunda size destekleyeceğimiz iklim projeleri hakkında bilgi verilmekte ve yapılması önerilen bağış miktarı yer almaktadır (Kıral ve Demirtaş).

2.1.1.4.1.2 SunExpress

Ekim 1989'da iki havacılık devi olan Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın ortak

girişimi olarak kurulan ve havacılık sektöründe önemli bir oyuncunun başlangıcını işaret eden SunExpress, özellikle tatil sezonlarında yoğun olarak kullanılan bir havayoludur. Yaklaşık 30 adet uçağıyla 100'den fazla iç ve dış hat destinasyonuna sefer düzenlemektedir. Türkiye içi ve Avrupa arasında sıkça uçuş düzenlemektedir. Özellikle Antalya, İzmir gibi tatil beldelerine yönelik seferleri ile bilinir. Ana üs olarak Antalya havalimanını kullanmaktadır. SunExpress, uygun fiyatlarla uçuş imkânı sunarak, taticileri hedef alır. Uçak içi hizmetler genellikle standarttır ve ek ücret karşılığında sunulmaktadır. Uçuş sırasında yolculara yemek ve içecek servisi sunulur, ancak bu hizmet çoğu zaman ek ücrete tabidir. Yıllık yaklaşık 8 milyon yolcu taşıyan şirket 35 ülkede hizmet vermektedir.

Şirket, 2 Nisan 1990'da Antalya'dan Almanya'nın Frankfurt şehrine ilk uçuşunu, o dönemde filosunda bulunan tek uçak olan Boeing 737-300'ü kullanarak gerçekleştirdi. SunExpress, kuruluşundan bu yana, özellikle güneşli yerlere seyahat için artan talebi karşılayarak, turizm sektöründe önemli bir oyuncu olarak konumlandı. Merkezi olarak Antalya'yı stratejik olarak seçmesi, havayolunun bölgenin büyüyen turizm ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmasını yansıtıyordu. SunExpress, yıllar geçtikçe temel hedefleri üzerine inşa etmeye devam etti, operasyonlarını sürekli olarak genişletti ve hizmetlerini gezginlerin değişen ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirdi. (<http-3>)

SunExpress'in oluşumunda Türk Hava Yolları ile Lufthansa arasındaki ortaklık, Avrupa ve Türkiye'deki iki önde gelen havayolunun iş birliği çabalarının bir kanıtıdır. Bu iş birliği, yalnızca her iki şirketin güçlü yönlerini ve uzmanlıklarını bir araya getirmekle kalmadı, aynı zamanda operasyonlarında Türk misafirperverliği ve Alman mühendislik hassasiyetinin benzersiz bir karışımını da teşvik etti. Ortak girişim, SunExpress'i havacılık sektöründe önemli bir oyuncu haline getirmede etkili oldu ve havayolunun rekabetçi bir pazarda büyümesi ve gelişmesi için sağlam bir platform sağladı. Bu ortaklık, SunExpress'in her iki ana şirketin kapsamlı ağlarından ve kaynaklarından yararlanmasını sağlayarak operasyonel verimliliğini ve pazar erişimini artırdı.

SunExpress, kuruluş ilkeleriyle uyumlu bir dizi temel hizmet sunmak ve net bir operasyonel odak sürdürmekle övünmektedir. Havayolu, Türkiye'deki popüler tatil yerlerini Avrupa'daki birçok şehre bağlayarak hem tarifeli hem de charter uçuşlar sağlamaktadır. Tatil seyahatine yönelik bu stratejik odaklanma, SunExpress'i güneşli

yerlere uygun ve güvenilir uçuşlar arayan turistler için tercih edilen bir seçenek haline getirmiştir. Ek olarak, havayolu, uygun maliyetli seyahat planlaması için SunSave fırsatı ve gezginlerin deneyimlerini tamamlayan avantajlı araç kiralama seçenekleri gibi çeşitli müşteri odaklı hizmetler sunmaktadır. SunExpress, hizmetlerini sürekli olarak geliştirerek ve müşteri memnuniyetine verdiği önemle, tatil seyahat sektöründe güvenilir bir taşıyıcı olarak konumunu sağlamlaştırmıştır (http-4).

Sunexpress Hava Yolları tüm uluslararası uçuşlarda plastik ürünlerden oluşan yemek takımlarını, ahşap veya kâğıt gibi sürdürülebilir alternatif ürünlerle değiştirerek 70.000 parça ürünü kapsayan tasarruf sağlamıştır. Uçak içerisinde genç nesillere sürdürülebilirlik hakkında hassasiyet kazandırmak için, çöp ayrıştırma veya mikro plastikler gibi çevre sorunları hakkındaki bilgileri oyun ortamında veren, FSC sertifikalı kâğıttan basılmış bulmacalar sunmuştur.

Sunexpress Hava Yolları “Yeşil Kabinli” bir hava yolu olmak amacı ile 2018’den beri kabin içinde ultra hafif ekipman kullanmaya başlamıştır. Örneğin, Almanya- Türkiye gidiş dönüş yolculuğunda toplamda 14 kg tasarruf sağlayan, yeni ultra hafif servis arabaları kullanılmaya başlanmıştır (Turan ve Yıldız, 2020).

Sunexpress Hava Yollarının 2018 yılında iklim koruma organizasyonu olan “atmosferi” tarafından 6. sırada ödüllendirilmesi, şirketin çevresel sürdürülebilirlik konusundaki taahhüdünü ve çabalarını yansıtmaktadır. Atmosferi, 190 havayolu şirketinin filolarının iklim verimliliği açısından karşılaştırıldığı önemli bir organizasyondur.

2.1.1.4.2 THY’nin Global Rakipleri

Avrupa’da, Türk Hava Yolları (THY), havayolu endüstrisindeki birkaç önemli oyuncu ile sert bir rekabetle karşı karşıyadır. Almanya’nın bayrak taşıyıcı havayolu şirketi Lufthansa ve Fransa ile Hollanda’nın bayrak taşıyıcı şirketleri Air France-KLM, her biri kıta genelinde güçlü bir varlığa ve geniş ağlara sahip en önemli rakipler arasındadır. Lufthansa ana üs olarak Frankfurt’u kullanmakta iken Air France ise Fransa’nın Paris şehrindeki Charles de Gaulle havalimanını kullanmaktadır. Bu havayolları, kapsamlı uçuş programları, rekabetçi fiyatlandırma ve çeşitli müşteri hizmetleri sunarak kendilerini kanıtlamışlardır. Örneğin Lufthansa, modern filo yükseltmelerine ve gelişmiş uçak içi olanaklara yatırım yaparak müşteri deneyimine

öncelik vermiştir. Benzer şekilde, Air France-KLM, rekabet üstünlüğünü korumak için bağlantısını genişletmeye ve küresel ortaklıklarını iyileştirmeye odaklanmıştır. THY'nin Avrupa rakiplerinin bu stratejik hamleleri, bölgedeki havacılık pazarının dinamik doğasını vurgulamaktadır.

Orta Doğu'da, Türk Hava Yolları, Qatar Airways ve Emirates gibi zorlu rakiplerle rekabet etmektedir. Bu havayolları, stratejik coğrafi konumlardan yararlanarak ve üstün hizmet kalitesi sunarak önemli pazar payları elde etmişlerdir. Örneğin, Qatar Airways, lüks seyahat deneyimiyle ünlüdür ve sürekli olarak dünya çapında en iyi havayolları arasında derecelendirilmiştir. Öte yandan Emirates, Dubai'deki merkezini kapsamlı bir destinasyon ağı sunmak için kullanıyor ve bu da onu uzun mesafeli yolcular için tercih edilen bir seçenek haline getiriyor. Her iki havayolu da filolarını genişletmek ve tesislerini yükseltmek için büyük yatırımlar yaptı ve THY'nin bölgedeki büyüyen etkisine karşı rekabetçi kalmalarını sağladı.

Asya ve Kuzey Amerika havayolları da küresel ölçekte Türk Hava Yolları için rekabetçi bir zorluk oluşturuyor. Asya'da, Singapore Airlines ve Cathay Pacific gibi taşıyıcılar, olağanüstü hizmet standartları ve güçlü marka itibarlarıyla bilinen önemli rakiplerdir. Özellikle Singapore Airlines, yenilikçi kabin ürünleri sunarak ve yüksek hizmet standartlarını koruyarak premium hava yolculuğunda öncü olmuştur (Gerede,2015). Bu arada, Kuzey Amerika'da Delta Air Lines ve United Airlines gibi havayolları, kapsamlı yerel ve uluslararası ağları aracılığıyla rekabeti temsil ediyor. Bu havayolları, teknolojiye yatırım yaparak ve müşteri sadakat programlarını geliştirerek sürekli olarak pazar taleplerine uyum sağladı ve THY'nin genişleyen operasyonlarına karşı rekabetçi konumlarını korumayı hedefledi.

2.1.1.4.2.1 Deutsche Lufthansa AG

1953 yılında kurulan Lufthansa Group, dünya çapında faaliyet gösteren bir havacılık grubudur. 110.065 çalışanı ile Lufthansa Group, 2020 mali yılında 13.589 milyon € gelir elde etti. Lufthansa Group, Network Airlines, Eurowings ve Aviation Services segmentlerinden oluşur. Havacılık Hizmetleri, Lojistik, MRO, Catering ve Ek İşletmeler ve Grup Fonksiyonları segmentlerinden oluşur. Sonuncusu ayrıca Lufthansa AirPlus, Lufthansa Aviation Training ve BT şirketlerini de içerir. Tüm segmentler kendi pazarlarında liderdir.

Lufthansa, dünya genelinde birçok destinasyona uçan büyük bir uluslararası havayolu şirketidir. Frankfurt ve Münih, ana hub'larıdır. Lufthansa, Avrupa, Asya, Amerika ve Afrika'da birçok destinasyona uçan bir havayoludur.

Deutsche Lufthansa AG, Almanya'daki şirketler için tipik yönetim ve denetim yapılarına sahiptir. Yönetim Kurulu, Şirketi yönetmekten ve stratejik yönünü tanımlamaktan sorumludur. Bunu yaparken amaç, Şirketin değerini sürdürülebilir bir şekilde artırmaktır. Denetim Kurulu, Yönetim Kurulunu atar, tavsiyelerde bulunur ve denetler. Deutsche Lufthansa AG, Lufthansa Group'un ana şirketi ve en büyük tek faaliyet gösteren şirkettir. Lufthansa Passenger Airlines hariç, bireysel iş segmentleri ayrı Grup şirketleri olarak işletilmektedir. Kendi kârları ve işletme sorumlulukları vardır ve Deutsche Lufthansa AG Yönetim Kurulu üyelerinin de temsil edildiği ilgili denetim kurulları tarafından izlenmektedir (Huber ve Müller, 2020)

Lufthansa, hem ekonomi hem de iş sınıfında kaliteli hizmet sunmaya odaklanmıştır. Müşteri memnuniyeti, havayolunun önceliklerindedir. Özellikle iş sınıfında, kabin konforu ve yeme içme hizmetleri oldukça yüksektir. Uçuş sırasında yolculara sunulan olanaklar genellikle olumlu yorumlar alır. Her iki havayolu, Star Alliance üyesi olarak çeşitli ortak uçuş anlaşmaları ve kod paylaşım anlaşmaları yapmaktadır. Lufthansa'nın sadakat programı, sık seyahat eden yolcular için avantajlıdır. Kazanılan millerle ücretsiz biletler, kabin yükseltme ve diğer özel avantajlar sunulur. Farklı pazar stratejileri nedeniyle, fiyatlar sıkça değişebilir. THY, bazen daha rekabetçi fiyatlar sunarak yolcuları çekmeye çalışırken, Lufthansa da çeşitli kampanyalar düzenleyebilir.

Lufthansa, yüksek güvenlik standartları ve zamanında kalkış oranlarıyla bilinir. Yolcular için güvenilir bir seyahat deneyimi sunar. Lufthansa, çevreye duyarlılığı olan bir havayolu olarak modern, yakıt verimli uçaklar kullanır. Karbon ayak izini azaltma çabalarıyla yolculara daha çevre dostu bir seyahat deneyimi sunar.

2022 yılı verilerine göre Lufthansa yıllık 100 milyon yolcu taşımıştır. 300'den fazla uçağıyla dünya genelinde yaklaşık 200 destinasyona uçuş gerçekleştirmektedir. Star Alliance üyesi olması sayesinde 26 farklı havayolu ile ortaklık yapmakta ve 1300'u aşan destinasyona erişim sağlamaktadır. 70 ülkede hizmet veren şirketin yaklaşık olarak 100.000 çalışmanı vardır.

Lufthansa ve Türk Hava Yolları (THY), Avrupa ve dünya genelinde önemli bir

rekabet içerisinde. Her iki havayolu da geniş bir uluslararası ağ sunmakta ve çeşitli destinasyonlara seferler düzenlemektedir. Lufthansa, özellikle Almanya ve Avrupa'daki bağlantıları ile güçlüdür. Her iki havayolu da müşteri memnuniyetine önem vermekte ve farklı kabin sınıflarında çeşitli hizmetler sunmaktadır. Ekonomi, Premium Ekonomi, Business ve First Class gibi çeşitli kabin seçenekleriyle farklı bütçelere ve ihtiyaçlara hitap ederler.

Lufthansa ve Türk Hava Yolları'nın (THY) havayolu endüstrisindeki rekabetçi konumu, pazar payları ve coğrafi erişimleri tarafından önemli ölçüde etkilenebilir. Avrupa, Asya ve Amerika'daki geniş ağıyla Lufthansa, uluslararası pazarın önemli bir bölümünü kontrol ediyor. Buna karşılık, Türk Hava Yolları erişimini stratejik olarak genişleterek küresel olarak üçüncü büyük ağ havayolu ve Avrupa'nın en büyüğü haline geldi ve Mevcut Koltuk Kilometresi açısından %3,5'lik uluslararası yolcu pazar payına sahip oldu. Bu genişleme, THY'nin küresel varlığını artırma ve rekabetçi konumunu iyileştirme taahhüdünün bir kanıtıdır. Her iki havayolu da sağlam bir büyüme gösterdi, ancak THY'nin koltuk kullanılabilirliğini artırma ve rotaları genişletme konusundaki stratejik odağı, daha büyük bir pazar payı elde etme konusundaki agresif yaklaşımını vurguluyor. Bu stratejik genişleme, THY'yi yalnızca Lufthansa için zorlu bir rakip olarak konumlandırmakla kalmıyor, aynı zamanda önemli uluslararası seyahat koridorlarında hakim olma hırsını da vurguluyor.

Fiyatlandırma stratejileri ve hizmet teklifleri, Lufthansa ve Türk Hava Yolları arasındaki rekabet dinamiklerini değerlendirmede önemli faktörlerdir. Lufthansa, geleneksel olarak kendisini birinci sınıf bir havayolu olarak konumlandırmış ve iş ve birinci sınıf yolculara hitap eden geniş bir hizmet yelpazesi sunmuştur. Buna karşılık, Türk Hava Yolları rekabetçi ücretler sunarak fiyat hassasiyeti olan yolcuları çekmeyi amaçlayan bir maliyet liderliği stratejisi uygulamıştır. Ayrıca, THY düşük maliyetli hizmet sunum modellerini benimseyerek daha geniş bir müşteri tabanına hitap etmiştir. Bu yaklaşım, THY'nin fiyatlandırma stratejilerini piyasa talebi dalgalanmalarına yanıt verecek şekilde ayarlama esnekliğini korumasına olanak tanır. Her iki havayolu da farklı sınıf hizmetleri ve uçak içi olanaklar gibi çeşitli hizmet seçenekleri sunarak tekliflerini farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlar. Bu kapsamlı yaklaşım, yalnızca rekabetçi konumlarını geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda bütçe bilincine sahip yolculardan lüks deneyimler arayanlara kadar çeşitli müşterileri yakalayabilmelerini sağlar.

Marka itibarı ve müşteri sadakat programları, havayolu endüstrisinde rekabet avantajı sağlamada çok önemlidir. Güvenilirliği ve kaliteli hizmetiyle bilinen Lufthansa, yıllar içinde güçlü bir marka itibarı oluşturmuştur. Öte yandan Türk Hava Yolları ve Lufthansa, sık uçan yolcuları çeşitli avantajlarla ödüllendiren kapsamlı sadakat programı Miles&Smiles aracılığıyla önemli bir takipçi kitlesi oluşturmuştur. Bu program, yolculara uçuşlar, yükseltmeler ve diğer hizmetler için kullanılacak puanlar kazanma fırsatları sunarak müşteri sadakatini artırır ve uzun vadeli sadakati teşvik eder. Bu tür sadakat programları yalnızca müşteri memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda son derece rekabetçi bir pazarda istikrarlı bir müşteri tabanını sürdürmek için çok önemli olan tekrarlayan işleri de teşvik eder. Her iki havayolu da marka imajlarını ve müşteri sadakatlerini artırmaya çalışırken, gelişen müşteri beklentilerini ve tercihlerini karşılamak için programlarını yenilemeye ve uyarlamaya devam ederek küresel pazarda lider havayolları olarak konumlarını daha da sağlamlaştırmaktadır. (Durmuş, Altıntop ve Akyüz, 2022)

2.1.1.4.2.2 Air France - KLM Group

Air France, 1933'ten beri tüm dünyada Fransa'yı tanıtıyor. Air France, yolcu taşımacılığı, kargo taşımacılığı ve havacılık bakımı arasında bölünmüş bir faaliyete sahip önemli bir hava taşımacılığı oyuncusudur. 42.000'den fazla çalışandan oluşan iş gücü, her müşteriye benzersiz bir seyahat deneyimi sağlamak için günlük olarak kendini adanmıştır.

Air France ve KLM (Royal Dutch Airlines) ortak bir yapıdadır. 2004 yılında birleşerek Air France-KLM Grubu'nu oluşturmuşlardır. Bu birleşme, her iki havayolunun da pazardaki konumunu güçlendirmeyi ve maliyetleri düşürmeyi amaçlamıştır. Air France, KLM Royal Dutch Airlines ve Transavia, Air France-KLM Grubunu oluşturur. Avrupa'dan ayrılırken kıtalararası trafikte lider grup olan Air France-KLM, küresel hava taşımacılığı sektöründe önemli bir oyuncudur.

Air France-KLM Grubu, sağlam bir Avrupa ağına ve kapsamlı bir küresel erişime sahip olup, havayolu endüstrisinde onu güçlü bir oyuncu konumuna getirmiştir. "1 grup, 2 havayolu ve 3 işletme" stratejik modeli altında faaliyet gösteren Air France ve KLM Royal Dutch Airlines, 2004'teki birleşmelerinden bu yana Avrupa'nın en büyük havayolu grubu olmak için birleşik güçlerini etkili bir

şekilde kullanmıştır. Bu geniş ağ, 118 ülkede 318 varış noktasına hizmet veren 548 uçaklık bir filo tarafından desteklenmektedir ve bu da yıllık 77 milyondan fazla yolcuya hizmet vermelerini sağlamaktadır ([http-5](#)).

Grubun Avrupa'daki güçlü konumu, kıtanın yoğun hava seyahati pazarından yararlanmalarına olanak tanırken aynı zamanda çok sayıda uluslararası varış noktasına bağlantı sağlamalarını kolaylaştırarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Böylesine kapsamlı bir ağ, yalnızca pazar varlıklarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda artan operasyonel verimlilik ve müşteri erişimi sağlar. Stratejik ittifaklar ve ortaklıklar, Air France-KLM Group'un rekabet gücünü daha da artırarak küresel havacılık pazarındaki etkisini genişletmesini sağlar. Önemli ortaklıklardan biri, hizmet tekliflerini ve Atlantik genelindeki operasyonel erişimlerini geliştiren Delta Air Lines ve Virgin Atlantic ile yaptıkları transatlantik iş birliğidir. Bu ittifak, karlı transatlantik pazarındaki konumlarını güçlendirmede, yolculara gelişmiş bağlantı ve kesintisiz seyahat deneyimleri sağlamada etkilidir. Ayrıca, grubun Mayıs 2022'de kurulan CMA CGM ile stratejik ortaklığı, ortak hava kargo kapasiteleri geliştirmeyi, böylece iş operasyonlarını çeşitlendirmeyi ve kargo hizmetlerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu tür ittifaklar yalnızca grubun pazar ayak izini genişletmekle kalmaz, aynı zamanda inovasyonu ve iş birliğini teşvik ederek hem şirket hem de müşterileri için değer yaratır ([http-6](#)).

Air France-KLM Group'un çeşitli hizmet teklifleri ve marka farklılaştırması, havayolu endüstrisindeki rekabetçi konumunu sürdürmesinde önemli bir rol oynar. Grup, çeşitli müşteri segmentlerine hitap eden geniş bir hizmet yelpazesi sunarak, hem eğlence hem de iş seyahatindekilerin beklentileriyle uyumlu kapsamlı bir seyahat deneyimi sağlar. Marka farklılaştırma stratejileri, kaliteli hizmete ve müşteri memnuniyetine vurgu yaparak onları rakiplerinden ayırır ve müşteri sadakatini güçlendirir. Grubun değişen pazar taleplerine uyum sağlama ve hizmet sunumunda yenilik yapma becerisi, sektörün ön saflarında kalmalarını sağlar. Bu uyum yeteneği, müşteri tercihlerinin ve teknolojik gelişmelerin sürekli olarak manzarayı şekillendirdiği hızla gelişen bir pazarda hayati önem taşır. Air France-KLM, hizmet mükemmelliğine ve marka kimliğine odaklanarak küresel olarak lider bir havayolu grubu olarak konumunu güvence altına alır. ([http-7](#))

Air France-KLM grubu, geniş bir uluslararası ağ sunmak için ana üsleri olan Paris'teki Charles de Gaulle havalimanının ve Amsterdam'daki Schiphol havalimanının

gücüne güvenmektedir. Ayrıca, her iki marka, kendi kimliklerini koruyarak hizmet vermeye devam etmektedir. Air France ve KLM, birbirleriyle entegre edilmiş bir operasyon yapısına sahip olsalar da, bağımsız olarak da uçuşlar düzenlemektedirler.

Flying Blue sık uçan yolcu programının 18 milyondan fazla üyesi vardır. Air France ve KLM, toplam 19 üye havayoluna sahip SkyTeam ittifakının üyeleridir. Her iki havayolu da SkyTeam ittifakının bir parçasıdır, bu da ortak uçuşlar, kod paylaşım anlaşmaları ve sadakat programları gibi birçok avantaj sunar. Flying Blue, Air France'ın KLM ile ortak sadakat programıdır. Bu program ile mil biriktiren yolcular, uçuşlarda, kabin yükseltme ve çeşitli seyahat hizmetlerinde kullanabilecekleri ödüller kazanır.

Air France, geniş ve modern bir filoya sahiptir. Yeni nesil yakıt verimli uçaklar kullanarak, hem çevreye duyarlı bir yaklaşım izler hem de yolculara daha sessiz ve konforlu uçuşlar sunar. Air France, çevresel sürdürülebilirlik konusunda aktif rol oynamaktadır. Karbon emisyonlarını azaltma hedefleri doğrultusunda, yakıt tasarrufu sağlayan uçaklar ve çevre dostu operasyonel süreçler üzerinde çalışmaktadır. Air France, müşterilerinin ve personelinin sağlığını ve güvenliğini önceliklerinin merkezine koyar ve sağlık krizinin başlangıcından itibaren stressiz bir yolculuk sağlamak için Air France Protect etiketi altında bir araya getirilen olağanüstü önlemler uygulamaya koymuştur. Air France, Horizon 2030 programının bir parçası olarak, 2030 yılına kadar yolcu kilometresi başına CO2 emisyonlarını %50 oranında azaltmayı taahhüt etmektedir.

Air France'ın operasyonları, Operasyon Kontrol Merkezi tarafından koordine edilen dört ana sektöre dayanmaktadır: yolcu taşımacılığı, kargo taşımacılığı, bakım ve yer yönetimi.

Özellikle uzun mesafeli uçuşlarda sunduğu iş ve birinci sınıf hizmetleri, yüksek standartlardadır. Business Class yolcularına konforlu koltuklar, kaliteli yemekler ve VIP hizmetler sunulmaktadır. First Class (La Première) kabini ise dünyanın en lüks uçuş deneyimlerinden biri olarak kabul edilir. Air France, özellikle uzun mesafeli uçuşlarda sunduğu kaliteli yemeklerle tanınır. Ünlü şeflerle işbirliği yaparak gurme yemekler sunar, bu da yolcuların uçuş sırasında farklı lezzetler deneyimlemesini sağlar.

Air France, dijitalleşmeye büyük önem verir. Yolcuların check-in yapmasını, uçuş takibi yapmasını ve biletlerini yönetmesini sağlayan kullanıcı dostu bir mobil

uygulamaya sahiptir. Ayrıca uçuş sırasında sunulan Wi-Fi hizmetleri ile yolcuların bağlantıda kalmasına olanak tanır.

KLM, hem ekonomi hem de iş sınıfında yüksek hizmet kalitesi sunar. Uçuşlarda konfor, lezzetli yemekler ve iyi müşteri hizmetleri ile dikkat çeker. KLM, modern ve verimli bir uçak filosuna sahiptir. Yakıt verimliliğini artırmak amacıyla sürekli olarak yeni nesil uçaklar eklemektedir. KLM, uzun mesafeli uçuşlarda sunduğu yemekleriyle tanınır. Yerel ve uluslararası mutfaklardan ilham alarak kaliteli yemekler sunar. Amsterdam Schiphol Havalimanı'nda KLM, business class yolcuları için özel lounge hizmetleri sunar. Konforlu bir bekleme alanı ve çeşitli olanaklar sağlar.

2.1.1.5 THY'nin Ekonomik Gelişimindeki Etkiler

Hükümet politikaları ve düzenleyici ortamlar, Türk Hava Yolları'nın (THY) ekonomik gelişimini şekillendirmede önemli bir rol oynamıştır. Devlet Hava Yolları İşletme İdaresi'nin 1958'de Türk Hava Yolları'na dönüşmesi, operasyonel dinamiklerinde önemli bir değişime işaret etmiştir. O zamandan beri, düzenleyici çerçeve havayolunun büyümesini desteklemek, uluslararası havacılık standartlarıyla uyumlu hale getirmek ve rekabetçi bir ortamı teşvik etmek için sürekli olarak gelişmiştir. Hükümet desteği, THY'nin ağını ve filosunu genişletmesine, verimli bir şekilde çalışmak için gerekli altyapıyı ve düzenleyici kolaylığı sağlamasına olanak sağlamada etkili olmuştur. Bu politikalar, havayolunun küresel değişikliklere uyum sağlama ve rekabet avantajını sürdürme yeteneğini kolaylaştırmış ve ekonomik yörüngesini olumlu yönde etkilemiştir. Düzenleyici ortam, havayolunun itibarını ve müşteri güvenini korumak için kritik öneme sahip olan güvenlik ve hizmet standartlarına uyumu sağlar (Seyhan, 2023).

Teknolojik ilerlemeler ve altyapı geliştirme, Türk Hava Yolları'nın ekonomik büyümesini önemli ölçüde etkilemiştir. Havayolunun filo modernizasyonuna ve gelişmiş teknolojilerin entegrasyonuna odaklanması, operasyonel verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırmıştır. Örneğin, THY'nin uçaklarının önemli bir kısmı yolcu deneyimini zenginleştiren internet ve diğer teknolojik uygulamalarla donatılmıştır. Şirket, teknolojik eğilimleri aktif olarak takip eder ve yenilikçi projeleri destekler; bu da operasyonel mükemmellik için teknolojiden yararlanma taahhüdünü vurgular. Ayrıca, şirketin kargo operasyonlarına yaptığı yatırım, örneğin birden fazla

şubede IATA CEIV sertifikasının alınması, altyapı geliştirmeye olan bağlılığının bir örneğidir. Bu gelişmeler yalnızca havayolunun operasyonel yeteneklerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda yeni gelir akışları açarak ekonomik gelişimine katkıda bulunur.

Rekabetçi ortam ve pazar genişleme stratejileri, Türk Hava Yolları'nın ekonomik gelişiminde çok önemli rol oynamıştır. THY, yıllar içinde Avrupa rotalarını stratejik olarak artırmış ve rekabetçi kalmak için filosunu modernize etmiştir. Bu genişleme, havayolunun yeni pazarlara girmesine ve müşteri portföyünü çeşitlendirmesine olanak tanımış ve böylece pazar payını artırmıştır. THY, küresel dağıtım sistemi (GDS) maliyetlerini düşürmek gibi maliyet etkin operasyonlara odaklanarak rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamayı başarmıştır. Havayolunun kapasite ve yolcu sayısındaki sürekli büyümesi, sektör ortalamalarını geride bırakarak, başarılı pazar genişleme stratejilerini vurgulamaktadır. Bu çabalar, THY'nin küresel havacılık pazarındaki konumunu güçlendirmekle kalmamış, aynı zamanda bağlantıyı artırarak ve istihdam fırsatları yaratarak Türkiye'nin ekonomik gelişimine de önemli ölçüde katkıda bulunmuştur (Şekerli, 2021).

2.1.1.6 THY'nin Türk Ekonomisine Katkısı

Küresel düzende, ekonomik bağlar siyasi ve dış ilişkiler açısından önemli bir belirleyici faktör haline dönüşmüştür. Ülkeler, ekonomik gelişimleri ve güçleriyle ilgi odağı olmaktadır. Ekonomik açıdan güçlü ülkeler, dış aktörler için cazip birer seçenek oluşturmaktadır.

Ekonominin temel oyuncularını olan şirketler, globalleşme sayesinde bütün dünyada iş yapmaya başlamış ve kendi yurtlarının hudutlarını aşarak, resmi açıdan erişemedikleri bölgelerde bile ticari işlemler gerçekleştirmeye başlamıştır. Çok milletli şirketler, elde ettikleri ticari gelişmelerle, kendi ülkelerinin imajını olumlu şekilde etkileyerek yumuşak güç oluştururlar.

Türkiye, 1980'lerden itibaren ticaretin daha serbest bir yapıya kavuşmasıyla ekonomik gücünü pekiştirerek özellikle kendi bölgesinde dikkat çekmeye başlamıştır. Bu süreçte pek çok Türk markası önemli bir rol oynasa da, THY için özel bir vurgunun yapılması gerekmektedir (Atabay, 2022).

THY, genellikle yalnızca yolcu taşıyan bir şirket olarak tanınsa da, Turkish Cargo markasıyla küresel hava kargo taşımacılığında liderlik yarışına girmiş bir şirket

olmuştur. Turkish Cargo'nun gelirleri önemli ölçüde artarak, THY'nin toplam gelirindeki payı yıllar içinde artış göstermiştir.

2002 yılında Turkish Cargo'nun cirosu yaklaşık 158 milyon dolar iken, 2020 senesinde bu rakam 2,72 milyar dolara çıkmıştır. Globalleşme ile toplumların seyahat alışkanlıkları ve sıklıklarındaki değişiklikler, havacılık endüstrisindeki yarışın artması ve ticari ilişkilerin güçlenmesi gibi etkenler, hava kargo taşımacılığına olan talebin artmasına yol açmış ve şirketin büyümesinde etkili olmuştur.

Ayrıca, şirketin hızlı büyüme gösteren bir ivme kazanmasında uyguladığı doğru stratejiler, etkili yönetim ve Türkiye'nin stratejik coğrafi konumu da büyük bir rol oynamıştır.

Bir Türk havayolunun sergilediği bu gelişme ve kendi alanında dünyanın en büyük oyuncularından olması, uluslararası kamuoyunda takdirle karşılanmış ve tüm dünyada ilgi uyandırmıştır. THY'nin kaydettiği bu başarı, şirket-ülke etkileşimi aracılığıyla Türkiye'ye atfedilmektedir. Bu durum, Türkiye'nin ekonomik marka kimliğinin güçlenmesine ve ülke için önemli bir yumuşak güç oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

Havalimanları yalnız yolcu taşıma noktaları olarak düşünülmemelidir. Ticaretin zaman içinde gelişmesi ve zaman faktörünün artan önemi, havalimanlarını kargo taşımacılığı açısından da kritik merkezler haline getirmiştir. Havayolu taşımacılığı, güvenliği ve hızının sağladığı avantajlarla, diğer taşımacılık yöntemlerine kıyasla daha kıymetli malların taşındığı bir sektör olmuştur.

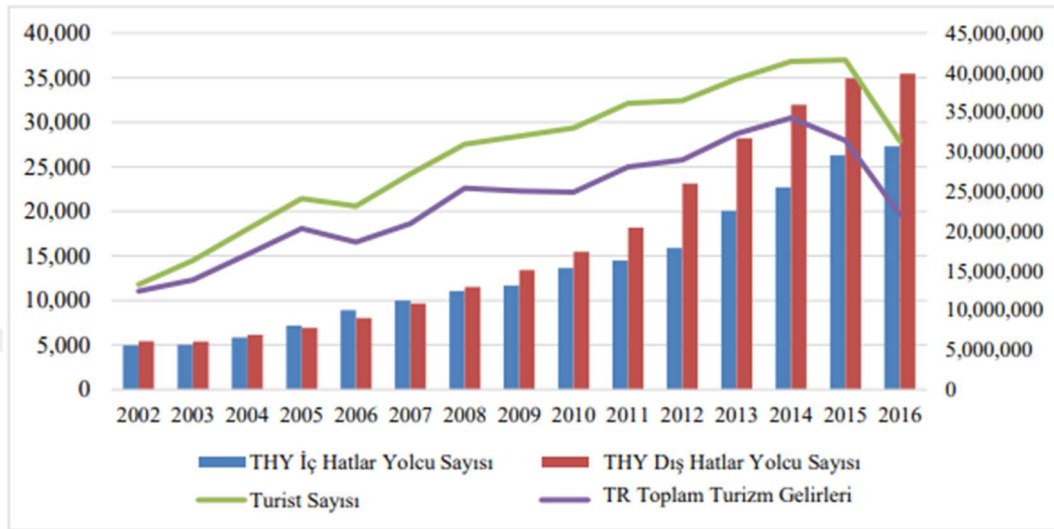
Hava kargo endüstrisinde, şirketlerin ana meydanları ve transfer havaalanları "merkez" (hub) diye adlandırılmaktadır ve havayolları küresel çaptaki uçuşlarını bu hubları kullanarak gerçekleştirirler. Türk Hava Yolları'nın ana üssü olan İstanbul meydanının rolü giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Havayolu taşımacılığı ve bu taşımacılık modelinin ekonomik etkileri üzerine pek çok araştırma yapılmış ve havacılık sektörünün büyümesiyle ekonomik büyüme arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Araştırmalar, havayolu taşımacılığının gelişmesiyle ekonomik hacmin yükseldiğini ve havayolu taşımacılığının ilerlemesinin bir ülkedeki gelir seviyesini yükseltip, istihdamı artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Yılmaz ve Öztermiyeci, 2017).

2.1.1.6.1 THY'nin Turizme Katkısı

Türk turizmi, THY'nin en fazla güçlü olduğu sektörlerden biridir. THY'nin gelişmesiyle birlikte Türkiye'ye gelen turist sayısı artmış olup, bu artış da THY'nin büyümesine katkı sağlamıştır. Türk Hava Yolları ile turizmin ilişkisi çok önemli olup, THY'nin Türk turizmi alanındaki en kritik atılımları Özal zamanında yapılmıştır.

Türk Hava Yolları'nın 1987'deki raporlarına göre, en büyük marketi, Türk halkının yoğun olarak bulunduğu, Türkiye'nin önemli ticari ilişkisi ve turist kaynağı olan Almanya'dır. O dönemde THY'nin servis performansını yolcuları beğenmemiş ve üst üste zarar açıklanmıştır. THY Yönetim Kurulu Eski Başkanlarından Cem Kozlu döneminde, Almanya'nın bayrak taşıyıcı havayolu firması Lufthansa ile yaptığı görüşmelerin ardından, Türk sivil havacılığı açısından kritik bir oyuncu olan Antalya merkezli havayolu şirketi SunExpress, THY ve Lufthansa ortaklığıyla kurulmasına karar verilmiştir. SunExpress'in kurulum sebepleri arasında, dönemin cumhurbaşkanı Özal tarafından Antalya'yı turizmin merkezi yaparak İtalya, İspanya ve Yunanistan turistlerini alma hedefi bulunmaktadır.



Grafik 4: Türk Hava Yolları ve Turizm Sektörü Etkileşimleri

Kaynak: THY 2002-2016 faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Grafik 4'te görüldüğü üzere, THY'nin iç ve dış hatlar yolcu sayısı 2015 yılına kadar sürekli yüksek bir ivme ile artmıştır. Benzer şekilde, turist sayılarında da bir artış gözlemlenmektedir. Ancak, turizm gelirlerinde farklı yıllarda dalgalanmalar

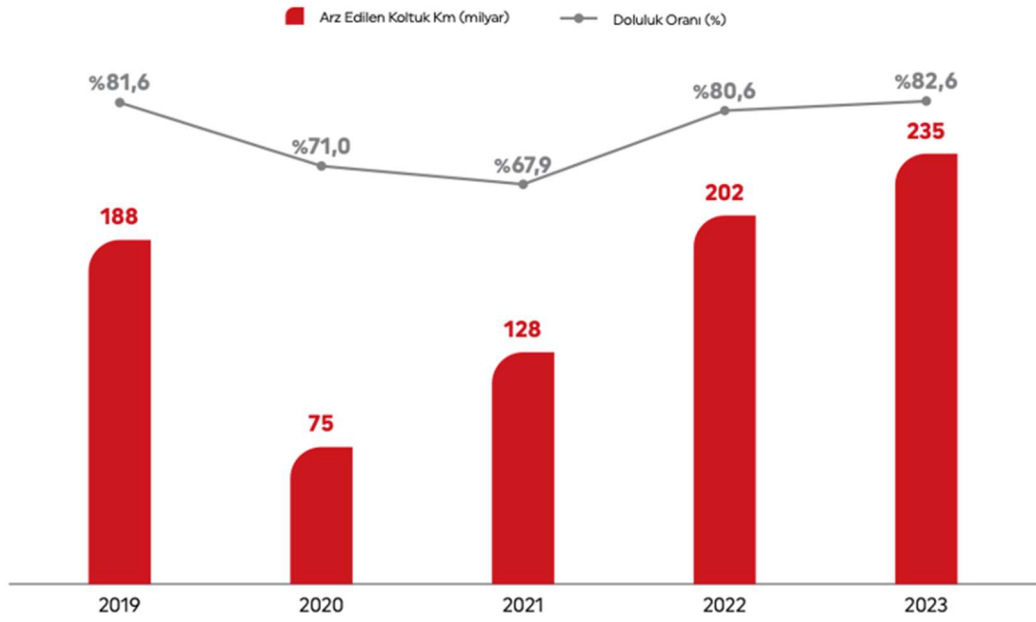
yaşanmıştır. Turizm gelirleri ve turist sayılarının grafiklerine bakıldığında, belirli dönemlerde benzer iniş ve çıkışların yaşandığı görülmektedir. 2006 yılına bakıldığında, turizm gelirleri ve turist sayılarında bir azalma olduğu dikkat çekmektedir. Ancak, turizm gelirlerinin yalnızca turist sayısına bağlı olmadığı bilinmektedir.

Antalya'nın başka değerli turizm bölgelerinden turist alabilmesi için, şehri globalde tanıtacak Antalya Havalimanı'nın gelişimi ve havayolu şirketlerinin buraya uçuş yapması önemli bir gerekliliktir. O zamanlarda, THY'nin filosu Antalya'yı bu amaca ulaştırmaya kafi gelmiyordu ve Antalya'nın turizm politikasında büyük ölçüde yabancı şirketlerin uçuşları belirleyiciydi. Bu perspektifle, 1990 yılında Almanya'dan Antalya'ya turist taşımak amacıyla 3 uçaktan oluşan filosuyla SunExpress havayolu şirketi kurulmuştur (Kozlu, 2007).

THY'nin başlattığı bu girişim, Antalya'nın günümüzde dünyadaki önemli turizm merkezlerinden olmasında önemli bir rol oynamıştır. Türk Hava Yolları'nın zaman içerisinde uçak sayısının artmasıyla Antalya'yı desteklemeye başlamış ve diğer ülkelerden Antalya'ya ziyaretçi taşıyarak önemli bir rol üstlenmiştir. 1990 senesinde SunExpress ile başlayıp THY ile süren bu atılım sayesinde, Antalya başta olmak üzere Türkiye'nin tanınabilirliği artmış ve Türkiye, turizm alanında bir marka haline gelmiştir.

Türkiye'nin marka dış politikasına sağlanan bu fayda, turizm gelirlerinin artmasına ve Türkiye'nin dış ticaret açığının azalmasına önemli bir etki yapmıştır. Antalya'nın, dünyada en fazla turist gelen ilk 10 destinasyondan biri olmasında, THY ve SunExpress'in başı çektiği havacılık sektörünün büyük faydası olmuştur (Atabay, 2022).

YOLCU KAPASİTESİ VE DOLULUK ORANI



Grafik 5: Türk Hava Yolları 2019 ve 2023 Yılları Arasındaki Yolcu Kapasitesi ve Doluluk Oranları

Türkiye'ye gelen turist sayıları 1990-2002 dönemine bakıldığında, 12 senelik zaman diliminde 4,5 milyon olan THY'nin toplam yolcu sayısı 10,4 milyona yükselerek %130 oranında artarken, Türkiye'ye gelen turist sayısı 5,4 milyondan %145'lik bir artışla 13,2 milyona çıkmıştır.

THY'deki reformun etkilerinin görüldüğü ilk yıllarda, 90'lı yıllarda THY'nin yolcu sayısı ile doğru orantılı olarak Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı da çoğalmıştır. 2002 ile 2019 yılları arasında, THY'nin yolcu sayısı %614 oranında artarken, turist sayısı %221 artarak 45 milyonun üzerine çıkmıştır. THY'nin bu süreçte kaydettiği yüksek büyüme oranları, turist sayısındaki artışa katkı sağlamıştır. Bununla birlikte, turizm gelirleri de (2019 yılında yaklaşık 35 milyar dolar) önemli bir seviyeye çıkarak Türkiye için cari açığı azaltan önemli çözüm olmuştur.

Türk Hava Yolları'nın büyümesiyle birlikte turist sayısındaki yükselişin aynı seviyede olmayışının nedeni, THY'nin iç hatlarda taşıdığı yolcu sayısının artması ve yüksek transit yolcu taşıma oranıdır. Bu veriler incelenirken dikkate alınması gereken bir diğer önemli unsur, THY'nin 2008 yılında dış hatlarda ilk kez iç hatlardan daha fazla yolcu taşımaya başlamasıdır ve bu durumdan sonra dış hatlarda taşınan yolcu

sayısı sürekli olarak daha fazla olmuştur. Türkiye'nin Afrika'ya yönelik başlattığı girişimler gibi bölgesel projeler ve THY'nin bu projelere direkt fayda sağlayan bir havayolu firması olarak rolü ve global bir şirket olarak transit havayolu taşımacılığındaki gelişimi, değişimin en önemli nedenlerindedir. THY'nin transit havayolu taşımacılığındaki artışı, daha çok yolcuya ulaşmasını sağlayarak Türkiye'nin ve Türk markasının yanı sıra ülkenin kültür ve dış politikasının da dünya çapında etkin bir şekilde tanıtılmasına imkan tanımıştır (Atabay, 2022).

THY, yolcu eğlence sistemlerinde, milyonlarca ziyaretçiye sahip internet sitesinin yanı sıra sosyal medya platformlarında ülkenin önde gelen turistik bölgelerinin reklamlarını paylaşmaktadır. Şirket, bu şehirlerin tanıtım videolarını yayımlayarak ve şehirlerle ilgili bilgiler sunarak önemli bir tanıtım çalışması yapmaktadır. Ayrıca, şirketin dünya genelinde gerçekleştirdiği reklam ve sponsorluk faaliyetleri de Türkiye'nin turizm sektörüne önemli katkılarda bulunmaktadır.

Destinasyon markalaması adı verilen turizm markalaşması ile, THY'nin taşıdığı milyonlarca yolcuya Türkiye'nin ve Türk turizminin tanıtılması büyük bir öneme sahiptir. THY yalnızca taşıdığı yolcuları Türkiye'ye ulaştırarak Türk turizmine destek olmakla kalmaz, aynı zamanda izlediği farklı stratejilerle Türkiye'yi tanıtarak ülke turizmine önemli katkılarda bulunmaktadır. Türkiye'nin turizmde elde ettiği bu başarı, ülkenin bir marka olmasını sağlamış ve bu durum, Türkiye'nin marka gücünün artmasına katkıda bulunmuştur.

2.1.1.6.2 THY'nin Dış Ticarete ve Cari Açığa Katkısı

İhracat, Türk ekonomisinin büyümesinde büyük önem taşıdığı için ihracata yönelik teşvikler verilmiştir. Türkiye'nin ihracat bedelleri 2018 senesinde 170 milyar dolara ulaşırken, THY'nin uçuşa başladığı yeni hatlar da Türkiye'nin ihracatının yükselmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Türkiye'nin ihracatı 2008 senesinde 130 milyar dolara ulaşmış olsa da, bu durum Türkiye'yi fazla etkilememiştir. Ancak, Türkiye'nin en büyük ticaret ortağı olan AB'yi etkileyen 2008 krizinin ardından, Türkiye'nin ihracatı 2008-2009 yıllarında 30 milyar dolar düşmüştür. Ardından gelen on yıl içinde Arap Baharı ve bölgesel krizler, Türkiye'nin ticaretini olumsuz yönde etkilemiştir. Türkiye, bu tür zorlu koşullarda ihracatını artırmak için çaba sarf ederken, hava taşımacılığı ülke

ihracatının %10'unu oluşturmuştur. Hava ulaşımı, Türkiye'nin başka devletlerle olan ticari hacminin katkıda bulunmuştur (Lebel, 2020).

THY'nin faaliyet gösterdiği bölgeler ile olan ticari faaliyetler ciddi anlamda güçlenmiştir. Örnek olarak, THY'nin 2016 senesinde uçmaya başladığı Vietnam ve Panama ile Türkiye'nin ekonomik ilişkiler büyüklüğü 2018 yılında sırasıyla %30 ve %60 oranında yükselmiştir. Ayrıca, THY'nin 2005-2014 döneminde uçuş ağına eklediği bölgelerle Türkiye'nin ticaret miktarı 25 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (Aycı, 2019).

THY'nin uçmaya başladığı ülkelerle Türkiye'nin ticaret ilişkisinin çok kısa zamanda 10 ila 20 kat arttığı, dönemin THY Basın Müşaviri Ali Genç ifade etmiştir. Kenya'ya yapılan uçuşların başlamasıyla Kenyalı iş adamları, Avrupa'dan Türkiye'ye ihracat yapmak zorunda kalmadıkları için çifte vergilendirmeden kurtularak doğrudan Türkiye'ye ihracat yapma fırsatı elde etmişlerdir. Aynı şekilde, uçuşların başlamasıyla Türkiye'nin Kenya'ya olan ihracatı 76 milyon dolara çıkmıştır (Tokay, 2015).

Türkiye ile Afrika'da güçlü ilişkiler geliştiren Kenya hakkında, Türkiye'nin Kenya Büyükelçisi Ahmet Cemil Miroğlu, THY'ye özel olarak değinerek iki devletin ilişkilerini yorumlamıştır. Miroğlu, Türkiye-Kenya ilişkilerinde THY'nin önemli bir etken olduğunu, 2009 senesinde başlayan İstanbul-Nairobi hattında yapılan direkt uçuşlarla iki ülke arasındaki ekonomik ve sosyal ilişkilerin geliştiğini ifade etmiştir. Miroğlu, koronavirüs salgını nedeniyle yolcu seferlerinin durdurulduğu dönemde kargo uçuşlarının, iki ülke arasındaki ticaretin devam etmesine yardımcı olduğunu vurgulamıştır.

THY'nin uçuş başlattığı ülkelerle Türkiye'nin ticari ilişkilerini incelemek amacıyla Tanzanya, Letonya, Gana, Çad, Madagaskar, Kolombiya, Mali, Sri Lanka ve Kamerun gibi dokuz ülke seçilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, bu ülkelerdeki diplomatik misyonların açılış tarihi ile THY'nin sefer başlatma zamanları ve Türkiye'nin bu ülkelere yönelik ihracat verileri arasında olumlu bir ilişki gözlemlenmiştir.

Bir diğer önemli bulgu ise THY'nin uçuş yaptığı bölgelere yönelik artan sıklığın, Türkiye'nin dış ticaretini ve iki ülke arasındaki diplomatik bağları doğrudan etkilediğidir. Bu stratejiler, TİKA ve DEİK gibi diğer dışa dönük güç unsurlarıyla

desteklenmektedir. Bayrak taşıyıcı bir havayoluna sahip olmak, devletlere, THY örneğinde olduğu gibi, dış politikada büyük bir fayda sağlamaktadır (Özen, 2020).

THY, Türkiye'nin ihracatını yalnızca yeni destinasyonlara uçarak güçlendirmemekte, aynı zamanda TİM ile özel anlaşmalar da yapmaktadır. Bunlardan biri, 4 Aralık 2020'de imzalanan iş birliği anlaşmasıdır. Bu protokol ile 2021 yılının Mart ayı sonuna kadar, ihracatçılara 28 farklı uçuş noktası için %30'a kadar ulaşan indirim fırsatlarıyla 75 bin tonluk hacim sunulmuştur.

Dönemin THY Yönetim Kurulu Başkanı İlker Aycı, ihracatçılara sunulan hacmin tamamı kullanılırsa, kazancı yüksek ürünlerle yaklaşık 5 milyar dolarlık ilave ticaret hacmi sağlanabileceğini ifade etmiştir. Aycı, geniş bir coğrafyada bulunan bir dizi noktayı kapsayan bu anlaşma ile Turkish Cargo'nun, Türk ihracatçısının rakipleriyle daha rekabetçi bir pozisyona gelmesini amaçladıklarını belirtmiştir. TİM ile yapılan benzer anlaşmalarla son yıllarda ürün bazındaki ihracat artışı %40'tan %105'e yükselmiştir (Erdem ve Kaya, 2021).

2.1.1.6.3 THY'nin İstihdama Katkısı

Türk Hava Yolları, kapsamlı havayolu operasyonları aracılığıyla doğrudan iş yaratmada önemli bir rol oynar. Önde gelen bir havayolu olarak, binlerce pilot, kabin ekibi, yer personeli ve idari personel istihdam ederek organizasyonu içinde çok sayıda istihdam fırsatı sunar. Bu doğrudan istihdam yalnızca ekonomiye değil, aynı zamanda çalışanlarının refahına katkıda bulunur. Havayolunun kapsayıcılığa olan bağlılığı, kadın istihdamını artırma ve çeşitli demografik gruplarda iş fırsatlarını daha da genişletme girişimlerinde açıkça görülmektedir. Türk Hava Yolları depremden etkilenen bölgelerden kişileri işe alarak toplulukları desteklemek için özverili bir çaba göstermiş ve güçlü bir kurumsal sosyal sorumluluk duygusu sergilemiştir. Bu girişimler, havayolunun doğrudan istihdam fırsatları yaratmadaki etkisini vurgular ve bu da ekonomik büyümeyi ve istikrarı destekler (Ağraz, 2006).

Türk Hava Yolları, doğrudan istihdam etkisinin ötesinde, turizm ve misafirperverlik sektörlerinde dolaylı iş yaratmayı önemli ölçüde etkiler. Havayolunun operasyonları, bu sektörlerin büyümesi için hayati önem taşıyan artan turizmi kolaylaştırır. Türk Hava Yolları, insanları çeşitli destinasyonlara bağlayarak Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya yaklaşık %4,1 oranında katkıda bulunan ve yaklaşık 2,2

milyon kişiye istihdam sağlayan turizm faaliyetlerini teşvik ediyor. Bu dalgalanma etkisi, daha yüksek turist akını nedeniyle artan talep gören oteller, restoranlar ve tur operatörleri gibi yerel işletmelere fayda sağlıyor. Ek olarak, havayolunun yerel işletmelerle ortaklıkları, misafirperverlik sektörünün iş yaratma kapasitesini daha da artırıyor. Bu dolaylı istihdam etkisi, Türk Hava Yolları'nın hizmet verdiği bölgelerde ekonomik canlılığı teşvik etme ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemedeki rolünü vurguluyor (G. Selçuk, 2022).

Türk Hava Yolları ayrıca havacılık tedarik zinciri ve ilgili endüstrilerdeki istihdama önemli ölçüde katkıda bulunuyor. Havacılık sektöründe önemli bir oyuncu olarak havayolunun operasyonları, uçak üretimi, bakımı ve lojistik hizmetlerini içeren sağlam bir tedarik zincirini gerektiriyor. Bu talep, bu endüstrilerde çok sayıda iş fırsatı yaratıyor ve çok çeşitli vasıflı ve vasıfsız işgücünü destekliyor. Havayolunun yerel tedarikçiler ve üreticilerle iş birliği, ekonomik faydaların doğrudan havacılık sektörünün ötesine uzanmasını ve operasyonlarının ayrılmaz bir parçası olan çeşitli endüstrileri etkilemesini sağlıyor. Havacılık sektörünün Türkiye'deki istihdama genel katkısı 2020 yılında yaklaşık 246.000 kişi olarak gerçekleşmiş olup, bu da Türk Hava Yolları gibi havayollarının ülke içinde iş büyümesini sürdürmedeki önemini vurgulamaktadır. Havacılık tedarik zinciri ve ilgili endüstriler üzerindeki bu kapsamlı etki, Türk Hava Yolları'nın istihdam yaratma yoluyla ulusal ekonomiyi desteklemedeki önemli rolünün altını çizmektedir.

Türk Hava Yolları (THY), stratejik genişlemesi ve sektörel politikalarıyla istihdam yaratmada önemli bir rol oynamakta ve gelir, turizm ve istihdam gibi çeşitli ekonomik alanlara önemli katkılarda bulunmaktadır. THY'nin istihdamı etkilediği temel mekanizmalardan biri, yalnızca işçi ilişkilerini istikrara kavuşturmakla kalmayıp aynı zamanda iş güvenliğini ve çalışan memnuniyetini de artıran ve dolayısıyla dolaylı olarak istihdam sayılarını artıran toplu iş sözleşmelerinin sağlanmasıdır. Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesi, finansal ve istihdam yapılarında önemli değişikliklere yol açarak, daha dinamik ve rekabetçi bir ortam yaratarak iş yaratmayı daha da teşvik etmiştir. THY, hem yurt içi hem de uluslararası uçuşlardan oluşan güçlü bir ağ işletmeye devam ederken, havacılık sektörünü genişleterek ekonomik kalkınmayı hızlandırmakta ve bu da ilgili endüstrilerde çok sayıda istihdam fırsatı yaratmaktadır. Bu nedenle, Türk Hava Yolları'nın devam eden büyümesi ve stratejik manevraları, yalnızca küresel havacılık pazarındaki konumunu güçlendirmekle kalmayıp aynı

zamanda daha geniş ekonomik manzaraya da önemli katkıda bulunmakta ve bu istihdam faydalarını en üst düzeye çıkarmak için sürekli destek ve stratejik planlama gerektirmektedir.

Türk Hava Yolları, Türkiye'nin en büyük havayolu şirketi olarak sadece havacılık sektörü için değil, aynı zamanda ülke ekonomisi ve istihdamı için de önemli bir rol oynamaktadır. THY, binlerce kişiye doğrudan iş imkanı sunar. 2023 itibarıyla, THY'nin çalışan sayısı 60.000'i aşmıştır. Uçuş ekipleri, yer hizmetleri, bakım-onarım uzmanları, pilotlar ve idari pozisyonlar gibi birçok alanda istihdam sağlamaktadır. THY, uçak bakımı, malzeme temini, catering hizmetleri gibi birçok alanda dış kaynak kullanır. Bu durum, dolaylı olarak başka işletmelerde de istihdam yaratır. Uçuş noktalarında yerel işletmelerin büyümesine katkıda bulunarak, turizm ve ticaretin gelişmesini sağlar. THY, yurtdışından gelen turist sayısını artırarak, turizm sektöründe istihdam yaratan otelcilik, restoran ve eğlence sektörlerine dolaylı olarak katkıda bulunur. Türk vatandaşlarının yurt içi ve yurt dışı seyahatlerinde THY'nin sağladığı uçuşlar, yerli turizmin canlanmasına yardımcı olur.

THY, kendi pilot ve kabin ekibi eğitim programlarıyla, havacılık alanında kalifiye elemanlar yetiştirir. Bu, sektördeki genel eğitim seviyesini de artırır. Genç profesyonellere ve öğrencilere staj olanakları sunarak, kariyer gelişimlerine katkı sağlar. THY'nin yeni hat açma politikaları, daha önce az gelişmiş bölgelerde istihdam fırsatlarını artırır. Ulaşımın kolaylaşması, bu bölgelerdeki ticaret ve turizmi teşvik eder. Yurt dışındaki Türk vatandaşlarından ve turistlerden elde edilen gelirler, ülke ekonomisine katkıda bulunarak istihdam yaratır. Yeni havaalanı projeleri ve ilgili altyapı yatırımları, inşaat sektöründe de istihdam sağlar. Türk Hava Yolları, Türkiye'nin ekonomik yapısında önemli bir aktör olarak, doğrudan ve dolaylı istihdam yaratma kapasitesine sahiptir. Havacılık sektöründeki büyüme ve gelişmeler, ülkenin genel ekonomik durumu üzerinde de olumlu etkilere yol açmaktadır. THY'nin istihdama katkıları, sadece kendi çalışanlarıyla sınırlı kalmayıp, geniş bir ekosistemde yer alan birçok sektörü de etkilemektedir.

2.2 İlgili Araştırmalar

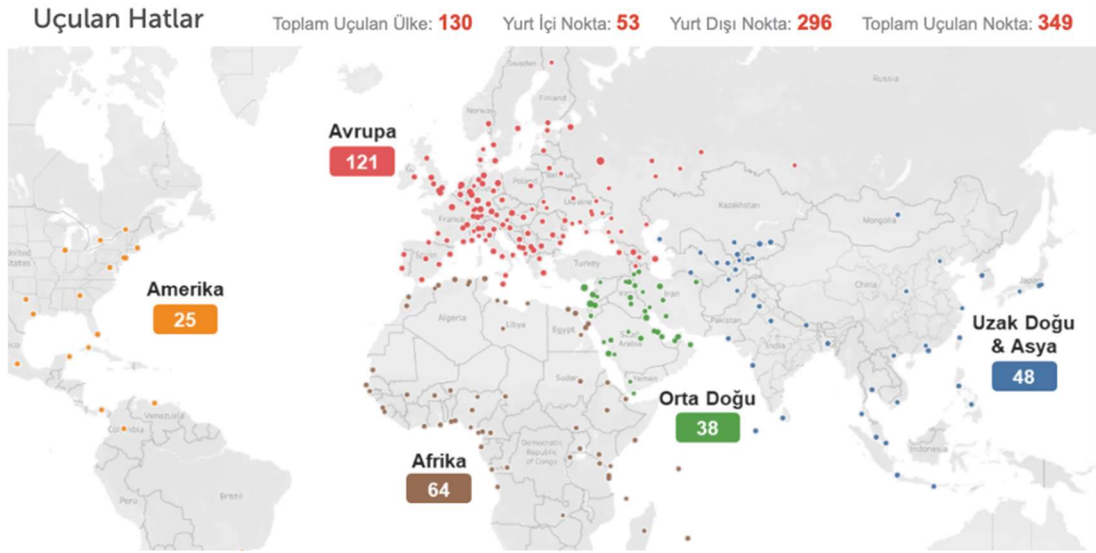
Bu bölümde, Türk Hava Yolları'nın rota seçimindeki ekonomik nedenler, THY'nin rota seçimindeki politik nedenler, THY'nin iş stratejisi ile Türkiye

Cumhuriyeti'nin dış politikaları arasındaki benzerlikler ve Türk Hava Yolları'nın son 5 yılda hizmete aldığı yeni destinasyonların incelenmesi alt başlıklarından oluşmaktadır.

2.2.1 Türk Hava Yolları'nın Rota Seçimi

Türk Hava Yolları rotalarını genişletmeyi düşündüğünde, kritik bir faktör potansiyel hedef bölgelerdeki ekonomik büyüme eğilimleridir. Ekonomik büyüme doğrudan hava yolculuğu talebini etkiler, çünkü daha yüksek ekonomik aktivite genellikle hem iş hem de eğlence amaçlı seyahatleri artırır. Örneğin, güçlü bir ekonomik genişleme yaşayan bölgeler, daha fazla harcanabilir gelire sahip yükselen bir orta sınıfa sahip olma eğilimindedir, bu da hava yolculuğuna olan talebin artması anlamına gelir. Bu bölgeler genellikle daha fazla uluslararası iş çeker, bu da gelişmiş bağlantı ve daha fazla uçuş seçeneği gerektirir. Politika yapıcılar hava taşımacılığı ile ekonomik büyüme arasındaki simbiyotik ilişkiyi fark ettikçe, artan hava trafiğini kolaylaştıran altyapı geliştirmelerini desteklemeleri muhtemeldir. Sonuç olarak, Türk Hava Yolları, yüksek yolcu hacmi ve karlılık vaat eden rotaları stratejik olarak seçmek için bu ekonomik göstergeleri analiz etmelidir. (Altuntaş ve Kılıç, 2021)

Türk Hava Yolları'nın rota seçimi için bir diğer önemli husus, söz konusu bölgelerin siyasi istikrarıdır. Siyasi istikrar, yatırımcı güvenini, turizmi ve operasyonların genel güvenliğini etkilediği için havacılık sektörünü önemli ölçüde etkileyebilir. İstikrarlı hükümetlere ve düşük çatışma seviyelerine sahip bölgeler daha fazla turist ve iş seyahatçisi çekme eğilimindedir, böylece yeni hava rotalarının uygulanabilirliğini artırır. Buna karşılık, siyasi huzursuzluk veya istikrarsızlık olan bölgeler, ani düzenleyici değişiklikler, güvenlik tehditleri veya kesintiye uğramış operasyonlar gibi riskler oluşturabilir. Bu nedenle, Türk Hava Yolları, rota genişletmelerinin istikrarlı ve güvenli koşullarla uyumlu olduğundan emin olmak için potansiyel pazarların siyasi iklimini dikkatlice değerlendirmelidir. Bu değerlendirme, havayolunun operasyonlarını ve itibarını olumsuz etkileyebilecek jeopolitik gerginliklerle ilişkili riskleri azaltmaya yardımcı olur.



Grafik 6: Türk Hava Yolları'nın Kıtalardaki Uçuş Noktaları

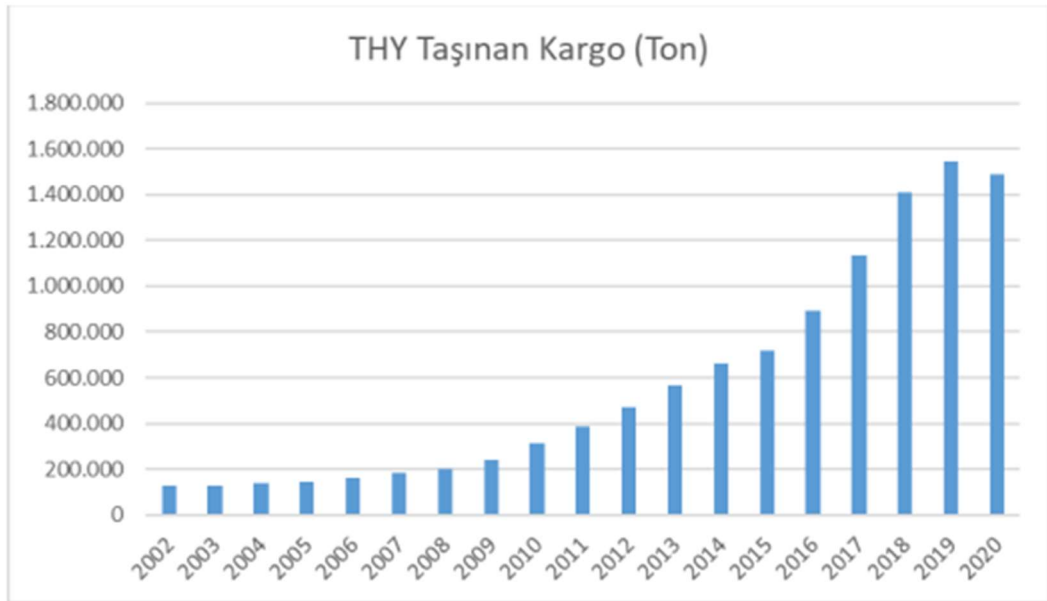
Ekonomik ve politik faktörlere ek olarak, ikili anlaşmaların değerlendirilmesi, Türk Hava Yolları'nın rota genişletme stratejisinde önemli bir rol oynar. Ülkeler arasındaki ikili hava hizmeti anlaşmaları, bölgeler üzerinde uçuş, havalimanlarına iniş yapma ve belirli rotaları işletme hakları dahil olmak üzere uluslararası havacılık hizmetleri için yasal çerçeveyi belirler. Bu anlaşmalar, hava hizmetlerinin genişlemesini kolaylaştırabilir veya kısıtlayabilir. Türk Hava Yolları için, uygun ikili anlaşmalar sağlamak yeni pazarlar açabilir ve mevcut varış noktalarına uçuş sıklığını artırabilir. Bu tür anlaşmalar, bağlantıyı artırabilir ve küresel havacılık pazarında rekabet avantajları sağlayabilir. Bu nedenle, Türk Hava Yolları, ikili anlaşmaların rota genişletme ve pazar penetrasyonu için stratejik hedeflerini desteklediğinden emin olmak için diplomatik çabalara ve müzakerelere girmelidir (Karataş, 2020).

2.2.1.1 THY'nin Rota Seçimindeki Ekonomik Nedenler

Türk Hava Yolları'nın rotalarının genişlemesi, hizmet verdiği ülkelerin GSYİH büyümesiyle yakından bağlantılıdır, çünkü GSYİH hava yolculuğu talebini etkileyen önemli bir ekonomik göstergedir. Ekonomiler büyüdükçe, iş faaliyetleri genişler ve bu da hem yolcu hem de yük taşımacılığına olan talebin artmasına neden olur. Bu korelasyon, Türk Hava Yolları'nın güçlü ekonomik büyümeye sahip bölgelere yönelik stratejik rota genişlemelerinde belirgindir. Örneğin, havayolu şirketi genellikle yüksek GSYİH büyüme oranlarına sahip gelişmekte olan pazarları hedefleyerek bu

alanlardaki artan iş ve eğlence seyahati ihtiyaçlarından yararlanmayı amaçlar. Türk Hava Yolları, rota seçimini GSYİH büyüme eğilimleriyle uyumlu hale getirerek operasyonlarını optimize edebilir ve karlılığı sağlayabilir. Hava taşımacılığının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi iki yönlüdür, çünkü artan bağlantı bu bölgelerdeki ekonomik faaliyetleri daha da canlandırabilir. Sonuç olarak, Türk Hava Yolları yalnızca mevcut ekonomik büyümeden faydalanmakla kalmaz, aynı zamanda küresel bağlantıyı artırarak buna katkıda bulunur. (Altuntaş ve Kılıç, 2021)

Ticaret ilişkileri, hava kargo ve yolcu hizmetlerine yönelik potansiyel talebi belirledikleri için Türk Hava Yolları için yeni rotaların uygulanabilirliğini önemli ölçüde etkiler. Türkiye ile güçlü ticari bağları olan ülkeler, yeni rotalar düşünülürken genellikle önceliklendirilir, çünkü bu ilişkiler önemli iş seyahati ve kargo taşımacılığı ihtiyaçlarının varlığını gösterir. Örneğin, Türk Hava Yolları, son yıllarda Türkiye ile ticari ilişkilerinin güçlendiği Afrika ve Asya ülkelerine rotalarını stratejik olarak genişletti. Bu stratejik odak, yalnızca mevcut talebi karşılamakla kalmaz, aynı zamanda havayolunu bu ticaret koridorlarında gelecekteki büyümeyi yakalamaya da konumlandırır. Türk Hava Yolları, ticaret ilişkilerini değerlendirerek, hangi rotaların yüksek yatırım getirisi sağlama olasılığı olduğuna dair bilinçli kararlar alabilir ve ağ genişlemesinin sürdürülebilirliğini sağlayabilir. Böyle bir strateji, yalnızca havayolunun büyümesini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda Türkiye'nin önemli küresel ortaklarla ekonomik bağlarını da güçlendirir.

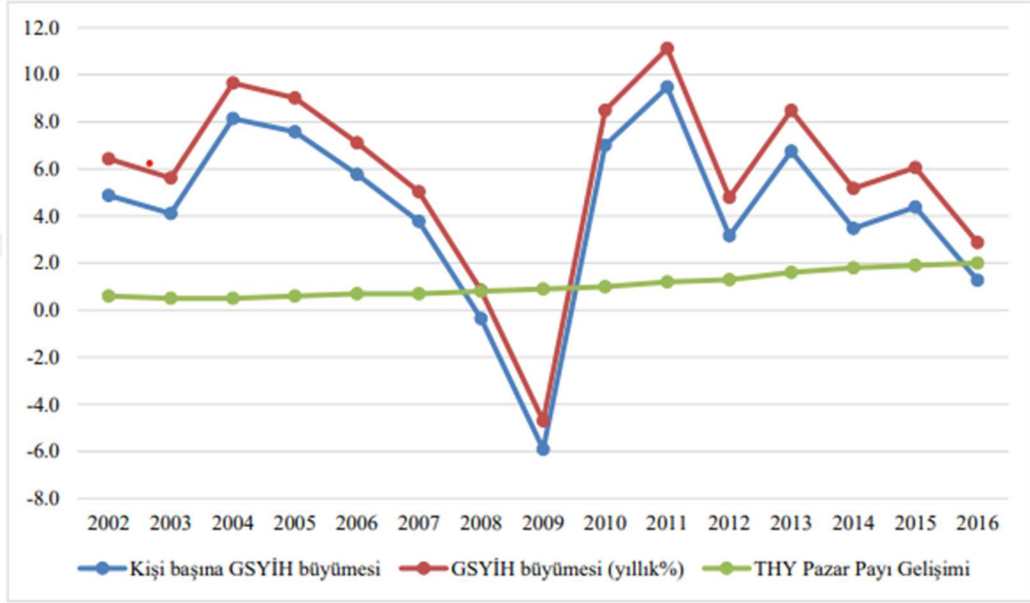


Grafik 7: Türk Hava Yolları'nın Yıllara Göre Taşdığı Kargo Tonajı

Grafik 7’de görüldüğü gibi Turkish Cargo tarafından taşınan yıllık kargo miktarları tonaj olarak belirtilmiştir. Turkish Cargo’nun uçtuğu destinasyonlar sayesinde Türkiye’nin ekonomik ilişkileri artmaktadır. Türk ihracatçısı, THY’nin sefere başladığı noktalar sayesinde pazardaki konumlarını güçlendirmektedir.

Turizm talebi, doğrudan yolcu gelirlerini etkilediği için Türk Hava Yolları için yeni rotaların geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Havayolu, bu rotalar yüksek yolcu hacmi ve karlılık vaat ettiği için önemli sayıda yolcu çeken turizm trendlerini ve destinasyonlarını yakından takip eder. Örneğin, Türk Hava Yolları, Avrupa’yı Asya ve Orta Doğu’ya bağlamak için stratejik konumunu kullanarak, bu bölgelerdeki popüler turistik destinasyonlardan yararlanmıştır. Bu yaklaşım, turizm gelirleri ile yolcu gelirleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösteren bulgularla uyumludur. Türk Hava Yolları, turizm talebini değerlendirerek, rota tekliflerini eğlence amaçlı seyahat edenlerin tercihlerine göre etkili bir şekilde uyarlayabilir ve küresel havacılık pazarındaki rekabet üstünlüğünü artırabilir. Turizme bu şekilde odaklanmak, yalnızca havayolunun gelirlerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda hizmet verdiği destinasyonların turizm sektörlerini de destekleyerek karşılıklı olarak faydalı bir dinamik yaratır.

GSYİH büyümesinin ve rota genişlemesiyle ilişkisinin incelenmesi, Türk Hava Yolları’nın stratejik kararlarını anlamak için çok önemlidir. GSYİH büyümesi, ekonomik canlılığın güçlü bir göstergesidir ve artışı genellikle hem yolcu hem de yük taşımacılığı hizmetlerine olan artan taleple ilişkilidir. GSYİH arttıkça, işletmeler genişler ve tüketici harcamaları artar, bu da iyileştirilmiş bağlantı ve verimli ulaşım ağlarını gerektirir. Diğer birçok taşıyıcı gibi Türk Hava Yolları da GSYİH büyüme verilerini, yeni rotalar için kazançlı olabilecek yükselen ekonomik faaliyete sahip bölgeleri belirlemek için kullanır. Bu yaklaşım yalnızca iş seyahatlerine hitap etmekle kalmaz, aynı zamanda gelişmekte olan pazarlara daha iyi erişim sağlayarak turizmi de canlandırır. Türk Hava Yolları, rota seçimini GSYİH büyüme eğilimleriyle uyumlu hale getirerek, ekonomik fırsatlardan yararlanmak ve küresel varlığını artırmak için stratejik olarak konumlanabilir.



Grafik 8: Türk Hava Yolları ve GSYİH İlişkisi

Kaynak: THY finansal raporları ve faaliyet raporlarından derlenmiştir

Grafik 8’de görüleceği üzere 2002’den bugüne THY pazar payı gelişimi istikrarlı bir büyüme trendi göstermektedir. Bu istikrar tüm dünyada etkisini gösteren ABD kaynaklı Mortgage Krizi’nin yaşandığı yıllarda dahi devam etmiştir. Türkiye’nin ekonomisi için ise bu durum aynı şekilde gerçekleşmemiştir.

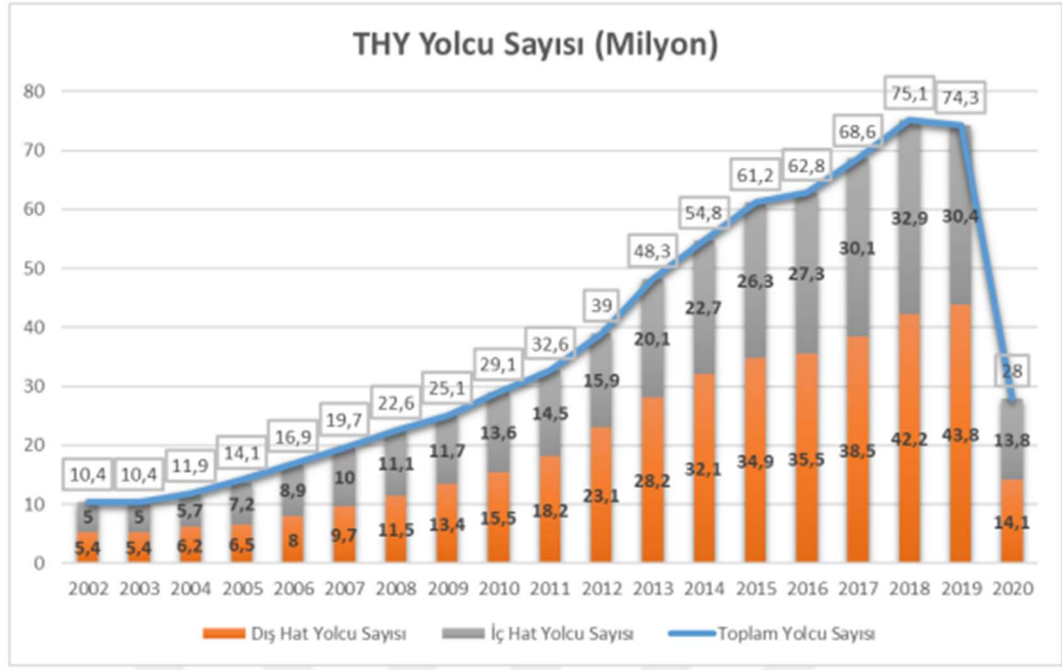
Ticaret ilişkilerini ve rota uygulanabilirliği üzerindeki etkilerini değerlendirmek, Türk Hava Yolları’nın rota seçimi stratejisinin bir diğer önemli bileşenidir. Ülkeler arasındaki ticaret ilişkileri genellikle iş anlaşmalarını, ihracat-ithalat faaliyetlerini ve kargo taşımacılığını kolaylaştırmak için doğrudan uçuşlara olan ihtiyacı artırır. Örneğin, iki ülke ticaret bağlarını güçlendirdiğinde, verimli hava bağlantısına olan talep artar ve bu da Türk Hava Yolları gibi havayollarını bu pazarlara hizmet etmek için rotalar kurmaya veya rotaları genişletmeye teşvik eder. Ticaret akışlarıyla bu stratejik uyum, yalnızca rota uygulanabilirliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda hem yolcu seyahatlerinden hem de hava kargo hizmetlerinden elde edilen geliri de artırır. Türk Hava Yolları, uluslararası ticaret ilişkilerindeki değişiklikleri sürekli olarak izleyerek ve bunlara uyum sağlayarak rotalarının uygulanabilir ve karlı kalmasını sağlayabilir ve böylece havacılık sektöründe rekabet avantajını koruyabilir.

Turizm talebini ve yeni rotalar geliştirme üzerindeki etkisini değerlendirmek, Türk Hava Yolları’nın planlama sürecinin hayati bir yönüdür. Turizm talebi, havayollarının yeni destinasyonlar seçerken dikkate alması gereken potansiyel yolcu

trafiğinin güçlü bir göstergesi olarak hizmet eder. Türk Hava Yolları, turizm gelirleri ile yolcu gelirleri arasındaki ilişkiyi anlamak için ekonometrik analizler de dahil olmak üzere çeşitli araçlar kullanır. Havayolu, artan turizm cazibesine sahip bölgeleri belirleyerek stratejik olarak yeni rotalar sunabilir ve böylece büyüyen seyahat pazarından bir pay alabilir. Üstelik bu yeni rotalar sadece havayolunun gelir büyümesine katkıda bulunmakla kalmıyor, aynı zamanda uluslararası turistler için daha kolay erişim sağlayarak Türkiye'nin turizm ekonomisini geliştirmede önemli bir rol oynuyor. Sonuç olarak, Türk Hava Yolları'nın rota ağını turizm talebine yanıt olarak uyarlama yeteneği, rota planlamaya yönelik dinamik ve ileri görüşlü yaklaşımının bir kanıtıdır.

2.2.1.1.1 Yolcu Talebi

Yolcu trafiği ve talep eğilimlerinin analizi, Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçimi stratejisinde önemli bir faktördür. THY, rota seçimlerini yaparken öncelikle yolcu talebini ve pazar büyüklüğünü analiz eder. Belli destinasyonlara olan yüksek talep, uçuş ağının genişletilmesinde önemli bir kriterdir. Yolcu talebi, bir destinasyona olan potansiyel ilginin ve seyahat ihtiyaçlarının analiz edilmesini sağlayarak havayolu şirketinin kârlı ve sürdürülebilir rotalar oluşturmaya katkıda bulunur. Bu eğilimleri anlamak, THY'nin yüksek yolcu hacmi yaratması ve geliri maksimize etmesi muhtemel rotaları belirlemesine yardımcı olur. İş seyahatleri, tatil destinasyonları, diaspora nüfusu ve turistik cazibe merkezleri gibi faktörler talebi belirler. Örneğin, havayolu, Temmuz 2023'te 2,7 milyondan 2024'ün aynı döneminde 2,9 milyona çıkarak uluslararası-uluslararası transfer yolcu sayısında önemli bir artış gördü ve %6,8'lik bir artışa işaret ediyor. Bu veri odaklı yaklaşım, THY'nin rotalarını yolcu talebiyle uyumlu hale getirmesini, kaynakların verimli bir şekilde tahsis edilmesini ve rotaların karlılık için optimize edilmesini sağlıyor.



Grafik 9: Türk Hava Yolları Yolcu Sayısı (2002 – 2020 Arası)

Grafik 9’da THY’nin 2002 - 2020 döneminde iç ve dış hatta uçan yolcu sayılarının toplamı verilmiştir. Bu grafik, THY’nin yıllık finansal raporlarından derlenerek oluşturulmuştur. 2002 yılında 10,4 milyon yolcu taşırken, 2019 yılında yaklaşık 75 milyon yolcu taşıyan THY, 2020 yılında pandemi nedeniyle yalnızca 28 milyon yolcu taşıyabilmiştir. Grafikte verilmeyen 1990 yılında ise THY ile uçan toplam yolcu sayısı 4,5 milyondur (Kozlu, 2007).

Hedefler arasındaki ekonomik ve kültürel bağlar, THY'nin rota planlamasında bir diğer önemli husustur. Güçlü kültürel bağlantıları ve ekonomik bağlantıları olan şehirler genellikle daha fazla yolcu çeker ve bu da onları yeni rotalar için ideal adaylar haline getirir. Örneğin İstanbul, başkent olmamasına rağmen Türkiye'nin ekonomik ve kültürel merkezi olarak hizmet vermektedir. Bu statü, onu uluslararası uçuşlar için önemli bir merkez haline getiriyor ve bir destinasyon olarak çekiciliğini artırıyor. Bir şehrin kültürel ve tarihi önemi, bir seyahat noktası olarak markalaşmasına katkıda bulunabilir ve bu da yolcu talebini etkiler. THY, bu bağları değerlendirerek, hem iş hem de eğlence amaçlı seyahat edenlere hitap eden rotaları stratejik olarak seçebilir ve böylece ağını optimize edebilir. (Türker, 2010)

Operasyonel ve lojistik fizibilite, THY için rota seçiminin kritik bir yönüdür. Havayolu, verimli operasyonları sağlamak için havaalanı altyapısı, düzenleyici

uyumluluk ve yer hizmetlerinin kullanılabilirliği gibi faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, kalkış zamanlaması ve bagaj taşıma gibi yer hizmetlerindeki iyileştirmeler, yüksek yolcu memnuniyeti seviyelerini korumak için önemlidir. Ayrıca, öngörülemeyen koşullar nedeniyle meydana gelen değişiklikler gibi operasyonel ayarlamalar, bazen hizmet güvenilirliğini korumak için gereklidir. THY, bu faktörleri dikkatlice değerlendirerek, rotalarının yalnızca ekonomik olarak uygulanabilir değil, aynı zamanda operasyonel olarak sürdürülebilir olmasını sağlayabilir ve böylece genel hizmet kalitesini ve rekabet üstünlüğünü artırabilir.

THY, yeni bir rotayı değerlendirirken o destinasyona olan mevcut ve gelecekteki yolcu talebini analiz eder. Özellikle, turistik, ticari ve diaspora kaynaklı talep yoğunluğu dikkate alınır. Yüksek yolcu potansiyeli olan şehirler, rota açma kararında önceliklidir. Yolcu talebinin sadece sayısal büyüklüğü değil, o bölgedeki yolcuların demografik yapısı ve ekonomik durumu da göz önünde bulundurulur. Örneğin, iş seyahati yapan yolcular veya diasporaya yönelik yoğun talep olan şehirler önceliklidir. Avrupa ve Kuzey Amerika'daki büyük Türk nüfusu, THY'nin bu bölgelere uçuşlarını artırmasında önemli bir faktördür. Örneğin Almanya, Fransa, Hollanda gibi ülkelerdeki Türk topluluklarına yönelik seferler, diaspora talebini karşılamaya yöneliktir. Berlin, Köln, Düsseldorf ve Stuttgart gibi şehirler diaspora nüfusunun yoğun olduğu noktalar ve THY bu bölgelere sıklıkla sefer düzenler.

Türkiye, turistik bir destinasyon olarak oldukça çekicidir. THY, bu durumu göz önünde bulundurarak, Antalya, Bodrum, Dalaman gibi turistik bölgelere yaz sezonunda ekstra seferler koyar. Ayrıca Türkiye dışındaki turistik destinasyonlar (Barselona, Paris, Dubai gibi) da bu rotalarda talebin artmasına neden olur. Bu tatil destinasyonlarına tatilcilerin seyahatlerinde çeşitli sebeplerle havayolu seçme imkanı vardır. Bunların başında direkt uçuş gelir. Yolcuların bu gibi talepleri tatilde zaman kaybetmemek adına çok önemlidir ve yeni rota seçiminde bu yolcular kıymetli faktördür. Popüler turistik destinasyonlara yönelik yolcu talebi, özellikle sezonluk uçuşların ve yeni rotaların açılmasında önemli rol oynar. Aynı zamanda, iş dünyası için önemli finans ve ticaret merkezlerine olan talep de dikkate alınır. (Altıntaş ve Yıldız, 2019)

THY, İstanbul'u bir hub (aktarma merkezi) olarak konumlandırmıştır. Bu nedenle, transit yolcu talebi THY'nin rota seçiminde kritik bir rol oynar. Avrupa ve Asya, Orta Doğu ve Amerika arasındaki bağlantı noktalarında transit yolcu trafiğini

yakalayacak rotalar seçilir. Bu durum, THY'nin global bir ağ kurmasına yardımcı olur. İstanbul havalimanı ülkemizin konumu itibariyle doğudan batıya veya batıdan doğuya seyahat eden yolcular için tam hava yollarının üzerinde olduğu için ekstra zaman kayını yaşatmamaktadır. Sadece iniş - kalkış yapılan zamanı kayıp olarak nitelendirebiliriz. Örnek olarak Paris'ten Taşkent veya Aşkabat'a gidecek bir yolcu transit uçuş yapmak istiyorsa İstanbul'u tercih edecektir. Kahire'de aktarma yapmak zaman kaybına yol açacağından, İstanbul havalimanı aktarma merkezi olarak çok cazip bir konumdadır.

Özellikle büyük iş merkezleri ve finansal merkezlere uçuş talebi, iş insanları ve profesyonel yolcular tarafından belirlenir. Londra, New York, Frankfurt, Dubai gibi şehirler, bu bağlamda önemli destinasyonlardır. THY'nin yolcularına sunmuş olduğu uluslararası ödüllere sahip Business Class uçuş imkanı ve bu sınıfta uçan yolcularını dünyada bir çok havalimanında Lounge hizmetleri veriyor olması yolcunun talebini olumlu yönde etkiler. Ana üs olan İstanbul'da yer alan geniş ve modern business lounge alanları, iş seyahati yapanlar için tercih sebebidir.

THY, bazı rotaları ekonomik nedenlerle açmaktadır. Örneğin, Türkiye'nin dış ticaret hacmi veya gelişen ekonomik ilişkiler yeni hatların açılmasına sebep olabilir. Afrika'daki pek çok yeni rota, Türkiye'nin Afrika ülkeleri ile gelişen ekonomik ve ticari ilişkileri sonucu eklenmiştir. THY'nin rota seçimindeki yolcu talebi odaklı yaklaşımı, havayolunun global bir aktarma merkezi olmasını sağlarken, hem yerel hem de uluslararası pazardaki müşteri talebine uygun bir uçuş ağı oluşturmasına yardımcı olur. Bu sayede, THY geniş bir uçuş ağı ile hem turistik hem de iş amaçlı seyahat eden yolculara hitap eder.

2.2.1.1.2 Maliyetler

Pazar talebi ve gelir potansiyeli, Türk Hava Yolları'nın (THY) takip ettiği rotaları belirlemede kritik faktörlerdir. Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçiminde mali nedenler, şirketin karlılığını ve sürdürülebilir büyümesini sağlamak açısından kritik rol oynar. Bu mali faktörler, her rotanın maliyet ve gelir dengesi ile şirketin genel stratejisine uyum sağlaması için dikkatle değerlendirilir. Yolcu ve kargo talebini değerlendirmek, havayolunun en iyi gelir beklentilerini sunan rotaları stratejik olarak seçmesine olanak tanıdığı için karlılığı maksimize etmek için esastır. THY, son yıllarda kargo gelirinde önemli bir büyüme yaşadı ve rakamlar 2020'nin aynı

çeyreğinde 2019'un 4. çeyrek gelirinin üç katına ulaştı ve 2019'a kıyasla tüm yıl için iki katından fazla arttı. (http-8) Bu dikkat çekici genişleme, THY'nin rota seçiminde kargo talebinin önemini vurgulamaktadır. Havayolu, pazar eğilimlerini ve yolcu ücret gruplarını analiz ederek daha yüksek getiri vaat eden rotaları verimli bir şekilde belirleyebilir ve öncelik sırasına koyabilir. Pazar potansiyelini anlamak, THY'nin hizmetlerini farklı yolcu segmentlerinin özel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamasını ve böylece müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmasını sağlar. Havayolu yeni pazarları keşfetmeye devam ederken, pazar talebine ve gelir potansiyeline odaklanmaya devam etmek, rota seçim sürecinde önemli bir strateji olmaya devam ediyor.

Maliyet verimliliği ve operasyonel giderler, THY'nin rotaları seçerken karar alma sürecinde önemli bir rol oynar. Yakıt maliyetleri, havaalanı ücretleri ve diğer operasyonel giderler gibi faktörleri değerlendirmek, operasyonları genelinde maliyet etkinliğini sağlamak için çok önemlidir. THY'nin operasyonel maliyetleri azaltma taahhüdü, yakıt tüketimini optimize etme ve enerji giderlerini en aza indirme çabalarında açıkça görülmektedir. Bu yaklaşım yalnızca rekabetçi bilet fiyatlandırmasını korumaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda havayolunun genel karlılığına da katkıda bulunur. THY, kapsamlı verimlilik analizleri yaparak hangi rotaların operasyonel maliyetler ve gelir üretimi arasında en uygun dengeyi sunduğunu belirleyebilir. Ayrıca havayolu, en iyi maliyet avantajlarını sağlayan merkezleri seçmek için havaalanı ücretlerini stratejik olarak değerlendirir ve bu da finansal performansını daha da artırır. Bu titiz değerlendirmeler sayesinde THY, rota seçiminin daha geniş finansal hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar ve nihayetinde rekabetçi havacılık sektöründe büyümesini ve sürdürülebilirliğini destekler.

Havacılık sektöründeki en büyük giderlerden biri yakıt maliyetidir. THY, yeni rotalar belirlerken uçuşun uzunluğu, uçak tipine bağlı yakıt tüketimi ve yakıt maliyetlerinin olası değişimleri gibi faktörleri dikkate alır. Uçuşların ekonomik sürdürülebilirliği açısından, özellikle uzun mesafeli rotalarda yakıt tüketimi, rota seçiminde önemli bir mali faktördür. THY'nin filosundaki uçak tipine bağlı olarak her rotada farklı operasyonel maliyetler ortaya çıkar. Örneğin, geniş gövdeli uçaklar daha uzun mesafelerde kullanılırken, bu uçakların bakım, personel ve yakıt maliyetleri dar gövdeli uçaklara göre daha yüksektir. Yeni bir rota açılmadan önce, bu uçak tipine uygun yolcu talebi ve yük kapasitesi analizi yapılır, böylece operasyonel maliyetlerin

karşılanması sağlanır.

Bazı büyük ve yoğun havalimanlarında uçuş slotlarına (kalkış ve iniş zaman haklarına) erişim maliyetli olabilir. THY, bu slot maliyetlerini ve havalimanı ücretlerini göz önünde bulundurarak rota seçimlerini yapar. Daha düşük maliyetli veya daha az yoğun havalimanlarını kullanmak, operasyonel maliyetleri azaltarak kârlılığı artırabilir. Rekabetin yoğun olduğu hatlarda fiyatlandırma stratejisi, rota seçiminde önemli bir mali faktördür. Özellikle düşük maliyetli havayollarının yoğun faaliyet gösterdiği pazarlarda fiyat baskısı nedeniyle kâr marjları daralabilir. THY, bu gibi rotalarda maliyetleri kontrol altında tutarak kârlı kalmayı hedefler. Aksi halde, aşırı rekabetin olduğu bölgelerde operasyonel maliyetler kârlılığı tehdit edebilir.

Yolcu gelirleri dışında, kargo taşımacılığı da THY için önemli bir gelir kaynağıdır. Birçok uzun mesafeli rota, kargo taşımacılığından elde edilen gelirlerle daha kârlı hale getirilebilir. THY, özellikle yük trafiğinin yüksek olduğu bölgelerde bu gelir fırsatlarını değerlendirir ve bu da rota seçiminde etkili olur. Kargo kapasitesinin yüksek olduğu rotalar, yolcu doluluk oranı düşük olsa bile kârlı olabilir.

Bazı ülkeler veya bölgeler, havayolu şirketlerine vergi indirimleri, teşvikler veya sübvansiyonlar sunar. THY, bu tür mali avantajlar sunan destinasyonları değerlendirebilir. Böylece uçuş maliyetleri düşürülerek kârlılık artırılabilir. Örneğin, bazı ülkeler, belirli bölgelerle olan hava bağlantılarını artırmak amacıyla havalimanı ücretlerinde indirim yapabilir. THY'nin faaliyet gösterdiği farklı ülkelerdeki döviz kurları da maliyetleri etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle uluslararası rotalarda, yerel para birimi ile yapılan işlemler, yakıt alımları veya havalimanı ücretleri gibi giderler döviz kurundaki değişimlerden etkilenir. THY, kur dalgalanmalarına karşı korunmak ve maliyet yönetimini sağlamak amacıyla rota seçiminde ekonomik koşulları dikkatle değerlendirir.

THY, mevcut rotalar üzerindeki uçuş frekanslarını da maliyet-etkin bir şekilde optimize eder. Talep ve karlılığa bağlı olarak, bazı rotalarda uçuş sıklığı artırılabilir veya azaltılabilir. Frekans optimizasyonu, uçuşların doluluk oranını ve kârlılığını artırmak amacıyla kullanılan bir stratejidir.

Rekabetçi ortam ve stratejik ittifaklar, THY'nin rota seçimine yönelik yaklaşımının hayati bileşenleridir. Rekabeti analiz etmek, havayolunun farklılaşma fırsatlarını belirlemesine ve pazar konumunu güçlendirmesine olanak tanır. Yoğun

rekabetin yaşandığı bir sektörde, THY için rota karlılığını optimize etmek adına stratejik ittifaklar kurmak giderek daha önemli hale gelmiştir. Bu tür ortaklıklar, havayolunun tamamlayıcı güçlerden yararlanmasını, operasyonel esneklik sağlamasını ve müşterilere gelişmiş hizmet teklifleri sunmasını sağlar. THY, diğer taşıyıcılar ve paydaşlarla iş birliği yaparak ağını genişletebilir ve özellikle sert rekabetin yaşandığı bölgelerde pazar erişimini iyileştirebilir. Bu ittifaklar maliyet paylaşımını ve risk azaltmayı kolaylaştırarak THY'nin daha fazla güvenle yeni rotalar izlemesine olanak tanır. Rekabet ortamının kapsamlı bir şekilde anlaşılması ve ittifakların stratejik olarak oluşturulması yoluyla THY, küresel havacılık pazarında gelişmek için yeteneklerini etkili bir şekilde geliştirir (Karakılıç ve Öcal, 2008).

2.2.1.1.3 Rekabet

THY, rakip havayolu şirketlerinin açtığı yeni rotaları ve bu rotalardaki yolcu talebini takip eder. Eğer bir rota, yüksek talep görüyor ancak THY tarafından uçulmuyorsa, bu talebe yanıt verecek yeni uçuşlar planlanır. Türk Hava Yolları için rotaları seçerken pazar talebini ve yolcu tercihlerini anlamak çok önemlidir. Havayolu, rota kararlarını kişiselleştirmek için tarihi kilometre taşlarını ve büyüyen yolcu tabanını kullanır. Şirket, Cumhuriyetin 100. yılı ve kendi 90. yılı gibi önemli yıldönümlerini kutlarken, yolcu ihtiyaçlarıyla birlikte gelişmeye olan bağlılığını vurgulamıştır.. Türk Hava Yolları, rota seçimlerini müşteri talebiyle uyumlu hale getirmenin etkinliğini yansıtan yolcu gelirlerinde önemli bir artış gördü. Havayolu, pazar eğilimlerini sürekli izleyerek ve yolcu deneyimine yatırım yaparak rotalarının hem mevcut hem de gelecekteki yolcu tercihleriyle uyumlu olmasını sağlayarak rekabet üstünlüğünü korur.

Türk Hava Yolları, dinamik havacılık sektöründe rekabetçi kalmak için rakiplerinin rota stratejilerini stratejik olarak değerlendirir. Havayolu, sektördeki diğer büyük oyuncuların farklılaşarak bir farklılaşma stratejisi kullanır. Bu yaklaşım, rakiplerinin rota stratejilerini etkili bir şekilde değerlendirmesine ve bunlara yanıt vermesine olanak tanır ve tekliflerinin yolcular için cazip kalmasını sağlar. Türk Hava Yolları'nın 152 uluslararası varış noktasına uçan bir havayolu olarak benzersiz konumu, bağlantı ve küresel erişim açısından stratejik avantajını vurgular. Rakiplerinin hareketlerine uyum sağlayarak, havayolu benzersiz satış tekliflerini korurken pazar payını ele geçirmek için kendi rotalarını uyarlayabilir (Türk ve Şener,

2018).

Türk Hava Yolları (THY), genişleme stratejisinin bir parçası olarak yeni rotalar için stratejik olarak gelişmekte olan pazarları belirliyor. Havayolu, hava yolculuğuna olan talebin arttığı bölgeleri ortaya çıkarmak için ayrıntılı pazar analizinden yararlanıyor ve böylece bu bölgelerin henüz keşfedilmemiş potansiyelden yararlanmasını sağlıyor. THY, bu gelişmekte olan pazarlara odaklanarak küresel erişimini artırabiliyor ve daha geniş bir müşteri tabanına hitap edebiliyor. Bu yaklaşım, havayolunun pazar payını artırma ve farklı kıtalarda ayak izini genişletme gibi daha geniş hedefleriyle örtüşüyor. THY, sürekli olarak yeni bölgeler keşfederek yalnızca havayolu endüstrisindeki konumunu güçlendirmekle kalmıyor, aynı zamanda gelişmiş bağlantı ve artan turizm yoluyla hizmet verdiği bölgelerin ekonomik büyümesine de katkıda bulunuyor. Gelişmekte olan pazarlara yönelik bu stratejik odaklanma, THY'nin rekabetçi havayolu ortamındaki sürekli büyümesinde ve başarısında etkili olmuştur.

Türk Hava Yolları, rekabet üstünlüğünü korumak için rakip havayollarının uçtuğu ve açmayı planladığı rotaların kapsamlı bir analizini yürütüyor. Bu analiz, THY'nin pazar dinamiklerini anlamasına ve rakiplerine kıyasla benzersiz veya geliştirilmiş hizmetler sunabileceği fırsatları belirlemesine yardımcı oluyor. THY, diğer havayollarının sunduğu rotaları değerlendirerek, rekabetin daha az yoğun olabileceği veya üstün hizmet sağlayabileceği alanlarda pazar payını ele geçirmek için stratejik olarak konumlanabilir. Bu rekabet analizi, pazardaki boşlukları belirlemek ve THY'nin tekliflerinin hem alakalı hem de potansiyel müşteriler için çekici olmasını sağlamak için çok önemlidir. Rakiplerinin stratejilerini anlayarak THY, pazar eğilimlerini öngörebilir ve kendi planlarını buna göre ayarlayabilir ve küresel havayolu endüstrisinde güçlü bir oyuncu olmaya devam etmesini sağlayabilir (Gökırmak, 2014).

Potansiyel karlılık ve maliyet verimliliğinin değerlendirilmesi, Türk Hava Yolları'nın rota seçim sürecinde önemli bir faktördür. Havayolu, karlılığı etkileyebilecek tek seferlik masraflar gibi zorlukların ortasında bile finansal verimlilik için çabalamaktadır. Yakıt verimliliğine ve operasyonel iyileştirmelere odaklanarak, Türk Hava Yolları 2022'de yakıt ve CO2 emisyonlarında önemli tasarruflarla örneklendirilen önemli operasyonel maliyetleri başarıyla azaltmıştır. Bu tür önlemler yalnızca maliyet verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda havayolunun genel

karlılığına da katkıda bulunarak güçlü bir finansal pozisyonu sürdürmesini sağlar. Karlılığa ve maliyet yönetimine bu odaklanma, rota seçimlerinin ekonomik olarak uygulanabilir olmasını sağlayarak havayolunun uzun vadeli büyüme hedeflerini destekler.

Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçiminde rekabetin etkisi, havacılık sektörünün genelinde olduğu gibi önemli bir rol oynamaktadır. THY, stratejik rota planlamalarında rekabetçi avantajını koruyarak pazar payını artırmayı hedeflemektedir. THY, düşük maliyetli havayolları ve büyük uluslararası taşıyıcılarla rekabet ederken fiyat politikalarını buna göre şekillendirir. Rekabetin yoğun olduğu hatlarda uygun fiyatlar sunarak daha fazla yolcu çekmeye çalışır. Örneğin, Avrupa, Orta Doğu ve Asya'daki bazı yoğun hatlarda diğer büyük havayolu şirketleriyle fiyat rekabetine girer.

Rekabetin sadece fiyat düzeyinde değil, hizmet kalitesi düzeyinde de yaşandığı hatlarda THY, özellikle uzun mesafeli uçuşlarda sunduğu konfor ve hizmetlerle farklılaşmaya çalışır. Uçak içi eğlence sistemleri, kabin içi hizmetler ve yolcu deneyimini iyileştirici faktörler (örneğin, geniş oturma alanları, ödüllü ikramlar) rekabetin olduğu bölgelerde öne çıkar. THY'nin en önemli rekabet avantajlarından biri İstanbul'u bir hub (bağlantı merkezi) olarak kullanmasıdır. Bu strateji sayesinde geniş bir uçuş ağı sunabilir ve transit yolcular için cazip bir seçenek haline gelir. Avrupa, Asya ve Afrika'ya bağlantı sağlayarak, diğer havayolu şirketlerinin bu bölgedeki pazar payını zorlar.

Rekabetin henüz düşük olduğu ya da potansiyel büyüme gösteren pazarlarda yeni rotalar açmak, THY'nin stratejik hamlelerinden biridir. Bu sayede hem yeni gelir kaynakları yaratır hem de rakiplerinin girmekte tereddüt ettiği veya az faaliyet gösterdiği pazarlarda kendini konumlandırır. Özellikle Afrika ve Güney Amerika gibi büyüyen pazarlara yapılan yatırımlar bu stratejinin bir parçasıdır. THY'nin Star Alliance gibi havacılık ittifaklarına üyeliği, küresel pazarda rekabet avantajı sağlar. Bu sayede diğer havayolu şirketleriyle kod paylaşımı anlaşmaları yaparak farklı destinasyonlara erişim sağlar. İttifaklar ve işbirlikleri sayesinde THY, rekabeti daha geniş bir ağ üzerinden yönetir ve yolculara daha fazla seçenek sunar.

Türk Hava Yolları (THY), iç hatlardaki artan rekabete yanıt olarak genişleme girişiminin bir parçası olarak yeterince hizmet alamayan uluslararası pazarları stratejik olarak belirledi. THY, sınırlı veya hiç doğrudan uçuş bağlantısı olmayan bölgelere

odaklanarak, henüz yararlanılmayan talebi değerlendirebilir ve yeni müşteri tabanları çekebilir. Bu yaklaşım, yalnızca pazardaki bir boşluğu doldurmakla kalmaz, aynı zamanda THY'yi çeşitli küresel destinasyonları birbirine bağlayan öncü bir taşıyıcı olarak konumlandırır. Havayolunun bu yeterince hizmet alamayan pazarları keşfetme konusundaki kararlılığı, yolcu eğilimlerini ve tercihlerini analiz etme konusundaki sürekli çabalarında açıkça görülmektedir. Bu veri odaklı strateji, THY'nin nerede genişleyeceği konusunda bilinçli kararlar almasını sağlayarak her yeni rotanın hem uygulanabilir hem de karlı olmasını sağlar (Ekici,2012).

THY, yeni pazarları belirlemenin yanı sıra uluslararası varlığını güçlendirmek için yabancı taşıyıcılarla stratejik ortaklıklar ve ittifaklar kurmuştur. Bu iş birlikleri, THY'nin yolculara daha kapsamlı ve sorunsuz seyahat seçenekleri sunmasını, bağlantıyı ve rahatlığı artırmasını sağlar. THY, tamamlayıcı bölgelerdeki havayollarıyla ortaklık kurarak, ek kaynaklara acil ihtiyaç duymadan erişimini genişletebilir. Bu tür ittifaklar ayrıca en iyi uygulamaların ve operasyonel uzmanlığın paylaşılmasını kolaylaştırarak hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin iyileştirilmesine katkıda bulunur. Örneğin, Star Alliance ile ortaklık, THY'nin rekabet gücünü önemli ölçüde artırarak geniş bir rota ve kaynak ağından yararlanmasını sağlamıştır.

Pazarlama ve promosyonlara yapılan yatırım, THY'nin müşterilerine yeni destinasyonlar tanıtmada stratejisinde önemli bir rol oynar. Havayolu, hedefli kampanyalar başlatarak genişleyen ağı ve sunduğu benzersiz seyahat deneyimleri hakkında farkındalığı etkili bir şekilde artırır. Bu pazarlama çabaları, THY ile uçmanın rahatlığını ve avantajlarını vurgulayarak hem eğlence hem de iş seyahatindekileri cezbetmek için tasarlanmıştır. Dijital medya, geleneksel reklamcılık ve stratejik iş birlikleri dahil olmak üzere çeşitli promosyon kanalları aracılığıyla THY, yeni rotalarının potansiyel yolcuların dikkatini çekmesini sağlar. Bu proaktif yaklaşım yalnızca ilk talebi yönlendirmekle kalmaz, aynı zamanda havayolunun sunduğu yeni seçenekleri keşfetmeye istekli sadık bir müşteri tabanı oluşturmaya da yardımcı olur.

Türkiye’de iç hatlarda Pegasus Havayolları gibi düşük maliyetli taşıyıcılarla rekabet eder. Bu rekabet, özellikle iç hat fiyatlarının düşük tutulmasını sağlarken, aynı zamanda hizmet kalitesi ve frekans artırma yarışını da beraberinde getirir. Sonuç olarak, THY'nin rota seçiminde rekabet, hem ulusal hem de uluslararası arenada etkili olup, fiyatlama, hizmet kalitesi, hub stratejileri ve ittifaklar gibi unsurlar üzerinden

şekillenir.

Türk Hava Yolları (THY) ve Pegasus Hava Yolları, her biri pazar paylarını güçlendirmek için farklı demografik grupları hedefleyerek havacılık pazarında önemli oyuncular olarak kendilerini kanıtlamışlardır. THY, kapsamlı hizmet ve küresel bağlantıya değer veren iş seyahatçileri ve premium yolculara hitap eden çok çeşitli uluslararası rotalara odaklanmaktadır. Bu arada Pegasus Hava Yolları, öncelikle yurtiçi ve kısa mesafeli uluslararası rotalarda uygun fiyatlı ücretler sunarak bütçe bilincine sahip yolcuları hedefleyerek bir niş oluşturmuştur. Bu stratejik hedefleme, Pegasus'un fiyat konusunda hassas müşteriler arasında pazar payını en üst düzeye çıkarmasını ve düşük maliyetli taşıyıcı segmentinde lider konuma gelmesini sağlar. Bu havayolları arasındaki rekabet, THY'nin küresel bir ağ ve premium hizmete vurgu yapmasıyla karakterize edilirken, Pegasus'un ortalama yolcu için maliyet verimliliği ve erişilebilirliğe odaklanması ile karşılaştırılır (Önen, 2016).

THY ve Pegasus Hava Yolları'nın fiyatlandırma stratejileri ve ücret yapıları karşılaştırıldığında, daha geniş stratejik hedeflerini yansıtan belirgin farklılıklar ortaya çıkar. THY, genellikle Pegasus'a kıyasla daha yüksek fiyatlı biletler sunar ve bu primi gelişmiş hizmetler, kapsamlı rota ağları ve ek olanaklarla haklı çıkarır. Bu fiyatlandırma modeli, konfor ve rahatlığa öncelik veren iş ve lüks yolcularından oluşan THY'nin hedef kitlesiyle uyumludur. Buna karşılık, Pegasus daha düşük ücretler ve gösterişsiz bir hizmet modeli sunarak rekabetçi kalmak için tasarlanmış bir şemsiye fiyatlandırma politikası kullanmaktadır. Bu yaklaşım, Pegasus'un daha düşük bilet fiyatları uğruna ek hizmetlerden vazgeçmeye istekli olan maliyet bilincine sahip yolcuların önemli bir bölümünü çekmesini sağlar. Bu tür farklı fiyatlandırma stratejileri, havayollarının farklı pazar konumlarını ve ilgili müşteri tabanlarını ele geçirme konusundaki özel yaklaşımlarını vurgular.

THY ve Pegasus Havayolları arasındaki hizmet tekliflerinin ve müşteri memnuniyeti seviyelerinin değerlendirilmesi, her havayolunun sunduğu farklı deneyimleri vurgular. THY, uçak içi eğlence, ücretsiz yemekler ve cömert bagaj hakları gibi olanakları içeren üstün hizmet kalitesiyle ünlüdür ve bunların tümü yüksek müşteri memnuniyetine ve sadakatine katkıda bulunur. Kapsamlı hizmet tekliflerine bu odaklanma, THY'nin marka imajını güçlendirerek birinci sınıf bir seyahat deneyimine değer veren yolculara hitap eder. Öte yandan, Pegasus'un hizmet modeli, düşük maliyetli taşıyıcı stratejisiyle uyumlu şekilde, temel unsurlara odaklanacak

şekilde düzenlenmiştir. Bu, daha az uçak içi olanakla sonuçlanabilse de, Pegasus daha düşük bir maliyetle güvenilir ve verimli hizmet sunarak rekabetçi müşteri memnuniyeti seviyelerini korur. Sonuç olarak, her havayolunun hizmet teklifleri, operasyonel modellerine ve müşteri beklentilerine sıkı sıkıya bağlıdır ve pazardaki stratejik önceliklerini yansıtır.

2.2.1.1.4 Hedef Pazar ve İş Birlikleri

2006 yılının haziran ayında “ISO 9001:2000 Kalite Belgesi” olarak kalitesini uluslararası alanda tescil ettiren kurum, ağustos ayında Star Alliance tarafından üyelik teklifi almış ve bu teklif kurum tarihindeki en önemli gelişmelerden biri olmuştur. Hızla artan küresel taşımacılık sonucunda uçuş ağlarını genişletme gereksinimi duyan havayolları, 1997 yılında Lufthansa liderliğinde Star Alliance ittifakını kurmuşlardır.

Amaç havayollarının uçuş ağı sistemlerini, check-in ve bilet satış hizmetlerini birleştirerek yolcuların uçuş kalitelerini ve verimliliği yükseltmek olmuştur. Bu amaç doğrultusunda da ittifak, yolcuların uçabileceği uçuş noktalarını arttıran merkez üsleri (Hub and Spoke) sistemini hayata geçirmiş ve üye olan havayollarının yolcularına uluslararası bir güzergah hizmeti sunmuştur. Türk Hava Yolları bu ittifaka üyelik süreçlerini başarıyla yöneterek 1 Nisan 2008’de Star Alliance üyesi olmuştur.

Kurumun bu ortaklığa girmesi sonucunda uçuş noktası 135’ten 700’lere çıkmış, Business yolcu trafiği artmış, tüm havalimanlarında bulunan Commercially Important Person (CIP) salonlarından yararlanma ayrıcalığına, yolcularını tek bir biletle dünyanın her yerine taşıma ve böylece dünya pazarında da payını geliştirme imkânına sahip olmuştur (Küçükerman, 2008)

Havayolu ortaklıkları ve birlik protokolleri, havacılık sektöründe ciddi bir değere sahiptir. Havayolları, sefer bağlantılarını genişletmek, yolcu sayısını artırmak, marka prestijlerini güçlendirmek ve karlılıklarını yükseltmek için bu tür iş birliklerine başvururlar. Günümüzde, havayolu ittifaklarına katılmak, yalnızca ticari hedeflerin ötesinde, prestij kazanmak açısından da önemli bir değer taşımaktadır (Erdoğan, 2019).

THY, yalnızca kendi uçuş bağlantıları ile değil, aynı zamanda başka havayolu şirketleriyle yaptığı kod paylaşımı (code share) sözleşmeleriyle da uçuş gerçekleştirmediği destinasyonlara erişmeyi amaçlamaktadır. 1990’lı yıllarda, Körfez

krizi havacılık sektörüne büyük bir darbe vurduğunda birçok havayolu, krizden kurtulabilmek için ortaklıklar kurmaya yönelmiştir.

Bu tür anlaşmalar sayesinde havayolları, uçuş bağlantılarını artırarak, doğrudan uçuş yapmadıkları noktalar için ittifak üyesi diğer havayolları ile ortak kodlar kullanarak, sanki kendileri uçuyormuş gibi bilet satışları yapabilmektedir. THY, Amerika'ya daha fazla yolcu taşımak için United Airlines ve Delta Airlines gibi büyük şirketlerle görüşmeler yapmış, ancak bu şirketler THY ile kod paylaşımı yapmayı reddetmiştir. THY yöneticileri, bu büyük Amerikan şirketlerinin yöneticilerini Türkiye'ye getirerek, Türkiye'nin zenginliklerini ve THY'nin gücünü anlatmışlardır. Sonuç olarak, THY ile American Airlines arasında bir kod paylaşımı anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmaya göre, Dallas'tan İstanbul'a seyahat eden bir yolcu, önce Dallas-New York hattında American Airlines ile uçuyor, ardından New York-İstanbul hattında AA sefer kodu ile THY uçağıyla İstanbul'a geliyordu. Böylece, American Airlines, THY'ye ve altyapısına güvenerek, yolcularına kendi uçuşlarıymış gibi THY'nin uçuşlarını da satmaya başlamıştır. Benzer bir iş birliği Japon JAL ile de gerçekleştirilmiştir. Bu tür iş birlikleri, THY'ye itimat etmenin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Kozlu, 2007).

2.2.1.1.5 Uçak Filosu ve Uçuş Planlama Yazılımları

Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçiminde uçak filosu ve uçuş planlama yazılımları, operasyonel verimliliği artırma ve maliyet optimizasyonu sağlama açısından kritik rol oynar. Bu iki faktör, THY'nin küresel ağını genişletirken kârlı ve rekabetçi kalmasına yardımcı olur. Yakıt verimliliği ve maliyet etkinliği için rotaların optimizasyonu, modern uçuş operasyonlarının önemli bir yönüdür. Gelişmiş uçuş planlama yazılımı, havayollarının yakıt tüketimini en aza indiren ve operasyonel maliyetleri düşüren rotaları stratejik olarak seçmesini sağlar. 4 boyutlu bir uçuş planlama sistemi kullanarak, havayolları optimize edilmiş rotalar ve irtifalar aracılığıyla önemli emisyon azaltımları elde edebilir. Bu süreç yalnızca çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda havayolunun ekonomik performansını da artırır. Etkili uçuş planlama sistemleri, sıfır yakıt ağırlığı ve yedek havaalanı seçimi gibi çeşitli faktörleri dikkate alarak kapsamlı rota optimizasyonu sağlar. Sonuç olarak, havayolları yıllık olarak önemli miktarda karbon emisyonunu önleyebilir ve yakıt tasarrufu girişimlerini operasyonel stratejilerine entegre etmenin

önemini gösterir. Uçuş planlama sistemlerinin optimize edilmesi, uçak hızında ve ağırlığında ayarlamalara olanak tanır ve maliyet etkinliğine ve yakıt verimliliğine daha fazla katkıda bulunur.

Dinamik rota ayarlamaları için gerçek zamanlı verilerin entegrasyonu, modern havacılıkta çok önemlidir. Uçak filosu ve uçuş planlama yazılımı, rota planlamasını geliştirmek ve çeşitli uçuş hizmetlerinde sorunsuz operasyonlar sağlamak için otomatik sensörler ve bilgi iletişim teknolojilerini kullanır. Havayolları, gerçek zamanlı verilerden yararlanarak değişen hava koşullarına, hava trafiğine ve diğer öngörülemeyen durumlara yanıt olarak rotaları dinamik olarak ayarlayabilir. Bu yetenek yalnızca uçuş güvenliğini iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda yakıt kullanımını optimize eder ve gecikmeleri azaltır. Gerçek zamanlı veri entegrasyonu ayrıca ekstra yakıt gereksinimlerinin daha doğru bir şekilde izlenmesini sağlayarak havayollarının aşırı rezervler olmadan optimum yakıt seviyelerini korumasını sağlar. Havacılık endüstrisi gelişmeye devam ettikçe, gerçek zamanlı bilgilere uyum sağlama yeteneği giderek daha değerli hale gelir ve dinamik rota ayarlamalarını başarılı uçuş planlamasının kritik bir bileşeni haline getirir.

Uçak filosunun ve uçuş planlama yazılımının operasyonel karar alma ve kaynak tahsisi üzerindeki etkisi derindir. Maliyet etkinliği ve uçuş verimliliği gibi temel performans faktörlerini dahil ederek havayolları, operasyonlarını optimize eden bilinçli kararlar alabilir (Anadolu Üniversitesi, 2019). Yazılım, filo ataması, uçuş planlaması, mürettebat planlaması ve uçak rota ataması dahil olmak üzere çeşitli karar süreçlerini destekler. Bu kapsamlı yaklaşım, havayollarının kaynaklarını verimli bir şekilde tahsis etmelerini ve filolarının kullanımını en üst düzeye çıkarmalarını sağlar. Ayrıca, dijital dönüşüm girişimlerinin entegrasyonu, karar alma sürecini daha da iyileştirerek, sürekli iyileştirme ve değişen pazar taleplerine uyum için bir çerçeve sağlar. Sonuç olarak, havayolları yüksek düzeyde hizmet kalitesi ve operasyonel mükemmellik sağlarken karlı büyümeyi sürdürebilir (Erkayman, 2013).

Filosunu ve kaynaklarını yeni destinasyonları destekleyecek şekilde uyarlamak, Türk Hava Yolları'nın genişleme stratejisinin temel bir bileşenidir. Havayolu, yalnızca operasyonel verimliliğini artırmakla kalmayıp aynı zamanda yolcular için daha iyi bir seyahat deneyimi sağlayan filosunu modernize etmeye kararlıdır. THY, daha yeni, daha yakıt tasarruflu uçaklara yatırım yaparak, maliyet etkinliğini korurken yeni destinasyonlarına daha güvenilir hizmet sunabilir. Havayolu,

filo modernizasyonuna ek olarak, genişleyen ağını desteklemek için mürettebat eğitimi ve bakım yetenekleri gibi kaynaklarını da optimize etmeye odaklanmaktadır. Bu kapsamlı yaklaşım, THY'nin yeni destinasyonlara hizmet verme lojistiğini etkin bir şekilde yönetebilmesini sağlayarak, önde gelen bir küresel havayolu olarak itibarını sağlamlaştırıyor.

THY'nin filosu, farklı tipteki uçaklardan oluşur ve her uçak tipi farklı mesafeler, yolcu kapasiteleri ve operasyonel maliyetlerle ilişkilidir. Uçak filosu, rota seçiminde doğrudan etkili olan birkaç önemli faktörü belirler. THY, filusunda hem geniş gövdeli (örneğin, Boeing 777, Airbus A350) hem de dar gövdeli (örneğin, Boeing 737, Airbus A320) uçaklar bulundurulur. Geniş gövdeli uçaklar genellikle uzun mesafeli uluslararası uçuşlar için tercih edilirken, dar gövdeli uçaklar daha kısa mesafeli rotalar için kullanılır. Uçak tipinin seçimi, yolcu talebine ve rota üzerindeki ekonomik koşullara göre belirlenir. Her uçak tipi, belirli bir menzil kapasitesine sahiptir. THY, yeni bir rota planlarken uçak filosundaki uçakların menzil kapasitelerini göz önünde bulundurulur. Örneğin, uzun mesafeli rotalar için geniş gövdeli uçaklar daha uygunken, kısa mesafeli rotalar için daha küçük ve daha az yakıt tüketen uçaklar tercih edilir. Uçakların yakıt tüketimi, havayolu şirketleri için önemli bir maliyet unsurudur. Daha yeni nesil uçaklar (örneğin, Boeing 787 Dreamliner, Airbus A350) daha yakıt verimli olup, uzun mesafeli rotalarda maliyet avantajı sağlar. THY, filo yenileme stratejisi doğrultusunda daha verimli uçaklar kullanarak yeni rotalar açabilir veya mevcut rotalardaki maliyetleri düşürebilir.

Modern uçuş planlama yazılımları, havayolu şirketlerinin rota seçiminde kritik bir rol oynar. THY, rota planlamasında bu tür yazılımları kullanarak operasyonlarını optimize eder. Bu yazılımlar, rota seçiminde birçok faktörü dikkate alarak en kârlı ve verimli uçuş ağını oluşturur. Uçuş planlama yazılımları, geçmiş veriler, pazar araştırmaları ve yolcu davranışları gibi bilgileri kullanarak talep tahminleri yapar. THY, bu tahminler doğrultusunda hangi rotaların daha kârlı olacağını ve yolcu doluluğunun yüksek olacağını belirler.

Havalimanlarında belirli kalkış ve iniş slotları (uçuş zamanları) sınırlıdır. Uçuş planlama yazılımları, THY'nin uçuş zamanlarını ve slotlarını optimize ederek uçuşların en verimli şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Böylece, yolculara uygun saatlerde uçuşlar sunulurken, havalimanı yoğunluğu da dikkate alınır. Uçuş planlama yazılımları, hava durumu verilerini ve hava trafik kontrol bilgilerini gerçek zamanlı

olarak kullanarak en güvenli ve en kısa rotaları belirler. Bu sayede yakıt tasarrufu sağlanırken uçuş güvenliği de artırılır. Yakıt tüketimi, uçuş maliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturur. Uçuş planlama yazılımları, en az yakıt tüketimi ile en verimli rotaların belirlenmesine yardımcı olur. Rota seçiminde, uçuş süresi, rüzgar durumu ve hava koridorları gibi faktörler göz önüne alınarak maliyet optimizasyonu yapılır.

Uçuş planlama yazılımları, rakip havayolu şirketlerinin rota ağlarını ve fiyatlandırma stratejilerini de analiz ederek THY'nin rekabetçi pozisyonunu korumasını sağlar. Özellikle düşük maliyetli havayolu şirketleriyle rekabet edilen hatlarda bu yazılımlar, fiyatlandırma ve kapasite planlamasında önemli rol oynar. THY, uçak filosunu etkin bir şekilde yönetmek ve yeni rotalar belirlemek için filo yönetimi ve uçuş planlama yazılımlarını entegre kullanır. Bu yazılımlar, uçuş operasyonlarının tüm yönlerini kapsayacak şekilde veri analizi yapar ve stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlar.

Filodaki uçakların bakım döngüleri, uçuş mesafeleri ve operasyonel kapasitesi, yazılımlar aracılığıyla sürekli izlenir ve planlanır. Bu, uçakların en verimli şekilde kullanılmasını ve mümkün olan en az arıza ile hizmet vermesini sağlar. THY'nin rota seçiminde uçak filosu ve uçuş planlama yazılımları, operasyonel verimliliği artırmak, maliyetleri optimize etmek ve yolcu memnuniyetini sağlamak açısından büyük bir öneme sahiptir. Uçak filosunun genişliği ve çeşitliliği, rota seçimini doğrudan etkilerken, uçuş planlama yazılımları, bu kararları veriye dayalı olarak en doğru şekilde almayı mümkün kılar.

2.2.1.2 THY'nin Rota Seçimindeki Politik Nedenler

Diplomasi ve ikili anlaşmalar, Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçimi stratejisini şekillendirmede önemli bir rol oynar. Bu anlaşmalar genellikle yeni rotalar kurmanın veya mevcut rotaları sürdürmenin erişilebilirliğini ve uygulanabilirliğini belirler. Örneğin, Türkiye ile başka bir ülke arasındaki diplomatik ilişkilerin güçlendirilmesi, THY'nin yeni pazarlara girmesini kolaylaştıran karşılıklı anlaşmalara yol açabilir. Bu tür anlaşmalar daha fazla uçuş hakkı sağlayabilir, frekansları artırabilir veya hatta özel erişim sağlayabilir. Örneğin, 2009'da Türkiye ile Kenya arasındaki ikili ilişkiler THY'nin operasyonlarını önemli ölçüde etkileyerek diplomasinin havayolu için nasıl yeni yollar açabileceğini göstermiştir. Bu nedenle, diplomatik angajmanlar

stratejik bir kaldıraç görevi görerek THY'nin küresel ayak izini genişletmesine ve aynı anda Türkiye'nin dış politika hedeflerini desteklemesine olanak tanır.

Türkiye ile varış ülkesi arasındaki diplomatik ilişkileri ve anlaşmaları analiz etmek, karar alma sürecinde önemli adımdır. Güçlü diplomatik bağlar genellikle havayolları için daha sorunsuz operasyonları kolaylaştırabilecek olumlu ikili anlaşmaların göstergesidir. Bu anlaşmalar, uçuş frekanslarının artırılmasına izin veren anlaşmaları veya hava trafiği hakları için özel düzenlemeleri içerebilir. Türk Hava Yolları, Türkiye'nin stratejik jeopolitik konumundan önemli ölçüde yararlanmaktadır ve bu da genellikle çeşitli ülkelerle avantajlı diplomatik ilişkilerle sonuçlanmaktadır. Havayolu, bu ilişkilerden yararlanarak operasyonları için daha iyi şartlar ve koşullar müzakere edebilir ve uluslararası havacılık pazarında rekabet avantajı sağlayabilir.

Ulusal güvenlik endişeleri, THY'nin rota kararlarını etkileyen bir diğer önemli faktördür. Ulusal güvenlik kavramı dinamiktir ve tehditlerin, politik gelişmelerin ve teknolojik ilerlemelerin değişen manzarasıyla birlikte gelişir. THY için bu, belirli rotalarla ilişkili potansiyel güvenlik risklerini sürekli olarak değerlendirmek anlamına gelir. Havayolu, belirli bölgelerdeki artan güvenlik tehditleri veya jeopolitik gerginlikler nedeniyle rotaları askıya almayı veya değiştirmeyi seçebilir. Güvenlik hususları, yolcuların, mürettebatın ve uçak operasyonlarının güvenliğini sağladıkları için son derece önemlidir. THY, rota seçimini ulusal güvenlik öncelikleriyle uyumlu hale getirerek yalnızca riskleri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda devlet direktiflerine ve uluslararası güvenlik standartlarına da uyar. Bu tür bir uyum, havayolunun karmaşık küresel güvenlik ortamına uyum sağlarken güvenlik konusundaki itibarını korumasını sağlar (Özdemir, 2023).

Hükümet teşvikleri ve politikaları, THY'nin ağını ve genişleme stratejilerini önemli ölçüde şekillendirir. Bu teşvikler genellikle havacılık büyümesini teşvik etmeyi amaçlayan sübvansiyonlar, vergi indirimleri veya altyapı yatırımlarını içerir. Türk hükümeti, havayolunun küresel pazardaki rekabet gücünü artıran politikalar uygulayarak THY'nin genişlemesini aktif olarak desteklemektedir. Bu tür politikalardan biri, hükümet kararlarının operasyonel stratejileri nasıl etkileyebileceğini vurgulayan Ankara'daki iç hat uçuşlarını merkezileştirme kararını içeriyordu. Bu politikalar, ekonomik kalkınmayı desteklemek, turizmi artırmak ve bağlantıyı geliştirmek için tasarlanmıştır. THY, hükümet desteğinden yararlanarak ağını stratejik olarak genişletebilir, rota verimliliğini ve karlılığını optimize edebilir.

Havayolu ile kamu kuruluşları arasındaki işbirliği, THY'nin büyümesinin ulusal ekonomik hedeflerle uyumlu olmasını sağlayarak, her iki tarafa da fayda sağlayan simbiyotik bir ilişkinin gelişmesini sağlıyor (http-9).

Mevcut siyasi iklimi ve bir varış ülkesinin istikrarını değerlendirmek, rotalarını genişletmeyi düşünen herhangi bir havayolu için çok önemlidir. Siyasi istikrar, uluslararası uçuşların sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesi için hayati önem taşıyan güvenli ve öngörülebilir bir ortam sağlar. Siyasi istikrarsızlık, havayolu operasyonlarını engelleyebilecek ani düzenleyici değişikliklere, çatışmalara veya yaptırımlara yol açabilir. Bu faktörleri dikkatlice analiz ederek Türk Hava Yolları, hem güvenliği hem de karlılığı sağlayarak yeni pazarlara girme konusunda bilinçli kararlar alabilir.

Düzenleyici değişiklikler, hükümet politikaları ve yaptırımlar gibi potansiyel politik riskleri ve zorlukları anlamak, Türk Hava Yolları için yeni destinasyonları değerlendirirken zorunludur. Politik riskler, hava yollarına kısıtlamalar getirerek, vize gereksinimlerini değiştirerek veya yeni havacılık düzenlemeleri getirerek havayolu operasyonlarını doğrudan etkileyebilir. Örneğin, ani düzenleyici değişiklikler operasyonel maliyetlerin artmasına veya uçuşların yeniden yönlendirilmesini gerektirerek havayolunun verimliliğini ve karlılığını etkileyebilir. Belirli ülkelere uygulanan yaptırımlar uçuşların tamamen durdurulmasına, hizmetin aksamasına ve gelir akışlarının etkilenmesine neden olabilir. Türk Hava Yolları, bu riskleri proaktif bir şekilde izleyerek ve değerlendirerek, politik belirsizlikler karşısında dayanıklılık ve uyum sağlamayı garanti eden stratejik acil durum planları geliştirebilir.

2.2.1.2.1 Uluslararası İlişkiler

Diğer ulusal havayolları gibi, Türk Hava Yolları da her zaman Türkiye'yi ilgilendiren siyasi gelişmelerden etkilenmiştir. Türk dış politikasındaki gelişmeleri hesaba katmadan Türk Hava Yolları'nın tarihini tam olarak anlamak mümkün değildir. Türk Hava Yolları'nın tarihini uluslararası ilişkiler ve dış politika perspektifinden yorumlamak, Türk Hava Yolları'nın Türk dış politikasına göre mevcut durumunu anlamamıza katkıda bulunur.

Sivil havacılık sektöründe istisnasız olarak siyasi gelişmeler, düşünceler ve tercihler havayolu şirketlerinin yönetim kurullarının benimsediği politikaları her

zaman etkiler. Özellikle bazı özel zaman dilimlerinde genel olarak siyasetin ve özel olarak dış politika düşüncelerinin stratejilerinin oluşumunda önemli roller oynadığı daha fazla ayrıntılandırılması gereken bir durumdur.

Siyaset ve ulusal havayolları arasında özel bir ilişki vardır. Ulusal havayolları, devletlerinin çeşitli düzeylerde belirli siyasi hedeflere ulaşmasına sıklıkla yardımcı olur. Dış politika alanında, ulusal havayolları, devletlerinin belirli hedefler doğrultusunda başarılarına katkıda bulunan yumuşak güç araçları olarak düşünülebilir. Bu arka plan içinde, bu bölüm Türk Hava Yolları'nı, Orta Doğu'da Türk dış politikasının iki ana ayağının gerçekleştirilmesini kolaylaştıran bir yumuşak güç aracı olarak ele almaktadır: serbest ticaret anlaşmaları yoluyla iş bağları geliştirmek ve liberal vize rejimi yoluyla turizm potansiyelini artırmak. Bu anlamda, Türkiye bölgedeki genel dış politika gündeminin bir parçası olarak makro düzeyde ekonomik bağımlılığı ve kişisel düzeyde kültürel etkileşimi teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle Türkiye, kendisini bölgesel bir oyuncu olarak tanıtmak için Orta Doğu halkının kalbini ve zihnini kazanmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, Türk Hava Yolları'nın Orta Doğu'da yeni uçuş rotaları açmasının ve mevcut rotaların frekanslarını artırmasının arkasındaki temel dinamikleri daha iyi anlamak için, bölgedeki Türk dış politika aktivizminin gidişatını anlamamız gerekir.

Türk dış politikasının çok boyutlu düşüncesinin Türkiye'nin çeşitli coğrafyalarla ilişkileri için geniş etkileri vardır. Bu bölümde daha ayrıntılı olarak ele alınan coğrafya, Türk dış politikası ve Türk Hava Yolları ile ilişkili olarak Afrika'dır. Türk Hava Yolları, Türkiye'nin Afrika'ya açılmasının temel araçlarından biridir. Kıtadaki Türk dış politikasının vizyonuna paralel bir genişleme stratejisi benimsemiştir. Bugün Türkiye, Afrika'da her zamankinden daha fazla görünür durumdadır. Tarifeli uçuşları, kargo operasyonları ve insani yardımları aracılığıyla Türkiye'nin Afrika'daki stratejisini kolaylaştırmaktadır. Türkiye'nin ulusal havayolu, Afrika kıtasındaki ülkelerle siyasi, ekonomik ve toplumsal bağlar geliştirmeyi amaçlayan Türk diplomatları ve iş adamlarının çabalarını tamamlamaktadır. Afrika'da Türkiye için mekansal mesafeleri kısaltmak ve her iki taraftaki insanların ve malların hareketini kolaylaştırmak bir kazançtır. Türk Hava Yolları, Air France ve British Airways gibi eski sömürgeci güçlerin ulusal havayollarına kıyasla Afrika sivil havacılık pazarında nispeten yeni bir oyuncu olmasına rağmen, Türkiye'nin Afrika'daki ülkelerle ticari bağlarının geliştirilmesine katkısı hafife alınmamalıdır. Bu

nedenle, Türk Hava Yolları, Türkiye'nin Afrika'daki dış politika hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için yumuşak güç aracı gibi davranan Türkiye'nin seçtiği araçtır (Köse, 2020)

2.2.1.2.2 Güvenlik Durumu

Mevcut bölgesel güvenlik manzarasını anlamak, bilinçli rota seçimi kararları almak için çok önemlidir. Bu, çatışmalar, siyasi istikrar ve suç oranları gibi çeşitli jeopolitik faktörlerin analiz edilmesini içerir ve bunlar seyahat güvenliğini önemli ölçüde etkileyebilir. Türk Hava Yolları gibi bir havayolu güvenlik yönetimi, hem ulusal hem de uluslararası standartlarla uyumlu bir güvenlik performans seviyesi sağlamayı amaçlamaktadır. Bölgesel güvenlik dinamikleri hakkında bilgi sahibi olarak, havayolları potansiyel riskleri öngörebilir ve yolcu güvenliğini artırmak için rotaları buna göre ayarlayabilir. Bölgesel güvenlik manzarasını anlamak, havayollarının güvenlik mevzuatına uymasına yardımcı olur ve farklı bölgelerde güvenli bir şekilde çalışmak için gerekli gereklilikleri karşıladıklarından emin olur. Bu proaktif yaklaşım, havayollarının yüksek güvenlik standartlarını sürdürmesini ve yolcuları ve mürettebatı potansiyel tehditlerden korumasını sağlar.

Bir rota boyunca potansiyel tehditleri ve güvenlik açıklarını değerlendirmek, seyahat yollarını güvence altına almada önemli bir adımdır. Bu değerlendirme, terörizm, doğal afetler ve uçuşları ve yolcuları tehlikeye atabilecek diğer tehditler gibi olası güvenlik risklerini belirlemeyi içerir. Bu tehditleri analiz ederek, havayolları riskleri azaltmak ve güvenliğini artırmak için gerekli önlemleri uygulayabilir. Örneğin, Bilinen Yolcu Numarası, uçuş öncesi kontrolleri ve güvenlik taramalarını tamamlamak için Amerika Birleşik Devletleri'ne yapılan uçuşlarda kullanılır ve ek bir güvenlik katmanı sağlar. Bu tür önlemler, uçuşu etkilemeden önce olası tehditlerin belirlenmesine yardımcı olur ve böylece daha güvenli bir seyahat deneyimi sağlar. Rota boyunca güvenlik açıklarını anlamak, havayollarının acil durum planları geliştirmesine ve güvenlik ortamındaki değişikliklere hızla uyum sağlamasına, seyahat deneyiminin güvenliğini ve bütünlüğünü korumasına da olanak tanır.

Seçilen rotalarda daha güvenli seyahat sağlamak için risk azaltma stratejilerinin uygulanması çok önemlidir. Bu stratejiler, belirlenen güvenlik tehditlerini etkili bir şekilde ele almak için teknolojik çözümler, prosedürel

iyileştirmeler ve personel eğitiminin bir kombinasyonunu içerir. Örneğin, seyahat sigortası gibi ek hizmetler sunmak, yolculara kesintiler durumunda gönül rahatlığı ve finansal koruma sağlayabilir. Havayolları ayrıca, acil durumlara hızla yanıt vermelerini sağlayan zamanında bilgi ve desteğe erişmek için ulusal ve uluslararası güvenlik kuruluşlarıyla iş birliği yapabilir. Havayolları bu risk azaltma stratejilerini proaktif bir şekilde benimseyerek, güvenlik tehditlerinin seyahat üzerindeki potansiyel etkisini önemli ölçüde azaltabilir ve yolcular için sorunsuz ve güvenli bir yolculuk sağlayabilir. Yolcularla potansiyel riskler ve güvenlik önlemleri hakkında net bir iletişim sürdürmek, havayolunun güvenliklerine olan bağlılığına olan güveni ve inancı artırır.

Türk Hava Yolları (THY), rota seçiminde güvenlik durumunu dikkate alarak önemli kararlar alır. THY, belirli bir bölgeye uçmadan önce, o bölgedeki güvenlik durumu ile ilgili detaylı risk analizleri yapar. Uçuş yapılacak bölgedeki siyasi durum ve istikrar, güvenlik değerlendirmelerinin temel unsurlarından biridir. Savaş, isyan veya politik belirsizlik gibi durumlar dikkate alınır. Terör örgütleri ve faaliyetleri ile ilgili güncel bilgiler, istihbarat raporları ve uluslararası güvenlik kurumlarının verileri göz önünde bulundurulur. Terör tehdidi yüksek olan bölgelerde uçuş yapılmaktan kaçınılabılır.

Siyasi istikrarsızlık, terör tehditleri ve doğal afetler gibi unsurlar değerlendirilir. Deprem, sel veya diğer doğal afetlere yatkın bölgeler analiz edilir. Bu tür olaylar, uçuş güvenliğini tehdit edebilir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) gibi kuruluşların belirlediği güvenlik standartlarına uyum sağlanır. Bu standartlar, uçuş güvenliğini artırmaya yönelik önlemleri içerir. THY, uçuş yaptığı havaalanlarının güvenlik durumunu göz önünde bulundurur. Yüksek güvenlik standartlarına sahip havaalanlarına yönelmek, uçuşların güvenliğini artırır.

Türkiye'nin dış işleri bakanlığı ve diğer ilgili kurumların yaptığı güvenlik uyarıları, THY'nin rota kararlarında önemli bir rol oynar. Belirli ülkelerde yaşanan sorunlar, uçuşların iptal edilmesine veya alternatif rotalara yönlendirilmesine neden olabilir. Yolcuların güvenliği, THY için en öncelikli konulardandır. Güvenliğin sağlanamadığı bölgelerde uçuş yapılmaması, müşteri memnuniyetini de artırır. Olası güvenlik tehditlerine karşı acil durum planları geliştirilir. THY, gerektiğinde uçuş rotalarını değiştirebilir veya uçuşları durdurabilir. Türk Hava Yolları, rota seçiminde

güvenlik durumunu dikkate alarak, hem yolcu güvenliğini sağlamayı hem de operasyonel verimliliği artırmayı hedefler. Güvenlik değerlendirmeleri, uluslararası standartlar ve resmi uyarılar, THY'nin stratejik kararlarını şekillendiren kritik faktörlerdir. Bu sayede, havayolu sektörü içinde güvenli bir ulaşım sağlamaya çalışır.

2.2.1.2.3 Havaalanı Altyapısı ve Hava Sahası Kullanımı

Havaalanı kapasitesi ve tesislerinin değerlendirilmesi, Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçim sürecinde önemli bir rol oynar. Daha büyük kapasitelere ve gelişmiş teknolojik tesislere sahip havalimanları, THY'ye daha fazla yolcu ve uçağı verimli bir şekilde idare etme avantajı sunar. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) 2024 yılına kadar küresel yolcu sayısında %10'luk bir artış öngörmesiyle bu unsurlar önemli hale gelir ve bu da hava yolculuğuna olan artan talebi vurgular. Son teknoloji ve üstün hizmet yetenekleriyle donatılmış havalimanları, THY'ye operasyonları optimize etme esnekliği sağlayarak zamanında kalkış ve varışlar sağlar. Modern olanakların ve hizmetlerin mevcudiyeti, THY için rota seçerken önemli bir husus olan yolcu deneyimini artırır. Havaalanının sorunsuz operasyonları kolaylaştırma ve olağanüstü hizmet sağlama yeteneğı, THY'nin ağıını genişletme konusundaki stratejik kararlarının arkasındaki itici güç görevi görür.

Hava sahası tıkanıklığı ve düzenleyici kısıtlamalar, THY'nin rotalar için stratejik planlamasını önemli ölçüde etkiler. Hava sahasının yönetimi, tıkanıklık seviyeleri ve yürürlükteki düzenleyici çerçeve dahil olmak üzere, THY'nin operasyonlarının verimliliğini ve güvenliğini doğrudan etkiler. Örneğin, çeşitli sınıflar altında tanımlandığı gibi kontrollü hava sahası, uçuş güvenliğini sağlamak için düzenlemelere sıkı bir şekilde uyulmasını gerektirir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü,2020). Bu uyum, THY'nin operasyonel planlarını ve yolcu memnuniyetini etkileyen yeniden yönlendirmelere veya gecikmelere yol açabilir. Ayrıca, hava trafiğı yönetimindeki koordinasyon sorunları uçuş güvenliğı için risk oluşturabilir ve bu nedenle THY'nin tıkanık hava sahasına maruziyeti en aza indiren rotaları stratejik olarak planlamasını gerektirir. Bu faktörleri göz önünde bulundurarak THY, rota seçimi stratejisinde en önemli olan operasyonel verimliliğı ve güvenlik standartlarını koruyabilir. Bu zorlukların üstesinden etkili bir şekilde gelme yeteneğı, THY'nin düzenleyici gerekliliklere uyarken rota ağıını optimize etmesini sağlar.

Maliyet değerlendirmeleri ve operasyonel verimlilik, THY'nin havaalanı altyapısı ve hava sahası kullanımıyla ilgili rota seçimini etkileyen temel faktörlerdir. Havaalanı ücretleri, yakıt giderleri ve genel operasyonel verimlilikle ilişkili maliyetler, finansal uygulanabilirliği sağlamak için THY tarafından titizlikle değerlendirilir. Rekabetçi ücret yapıları ve verimli operasyonları olan havalimanları maliyet avantajı sunarak THY'nin kaynakları daha etkili bir şekilde tahsis etmesini sağlar. Operasyonel optimizasyon projelerinin uygulanması ve yakıt tasarruflu uçakların edinilmesi, THY'nin sürdürülebilir bir geleceğe olan bağlılığıyla uyumlu olarak operasyonel maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunur. Bu önlemler yalnızca THY'nin finansal verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda daha geniş sürdürülebilirlik stratejisini de destekler. Maliyet verimliliği ve operasyonel esneklik sunan rotalara öncelik vererek THY, uluslararası havayolu endüstrisinde rekabet avantajını koruyabilir ve bu da nihayetinde hem yolculara hem de havayolunun kendisine fayda sağlar (Özbek, 2015).

2.2.1.2.4 Kültürel bağlar

Türkiye ile hedef ülkeler arasındaki tarihi bağların değerlendirilmesi, Türk Hava Yolları'nın (THY) rota geliştirme stratejisinde önemli bir rol oynar. Tarihi bağlantılar, uzun süreli ilişkileri ve potansiyel olarak yolcu trafiğini artıracak ortak geçmişleri yansıttıkları için genellikle rota seçimini etkiler. Bu bağlar yalnızca diplomatik değil, aynı zamanda kültürel ve bu bağlantıları daha fazla keşfetmek isteyen gezginleri çeken ortak gelenekleri ve geçmişleri kapsar. Örneğin, Türkiye ile köklü tarihi bağları olan destinasyonlar, kültürel alışverişlere ve turizme olan ilgi nedeniyle daha yüksek bir talep görebilir. Bu yaklaşım, Türkiye'nin kültürel mirasını tanıtmaya ve artan kültürel alışveriş yoluyla uluslararası dostlukları teşvik etmeye gibi daha geniş hedeflerle uyumludur. THY, bu tarihi bağlardan yararlanarak rota ağını stratejik olarak geliştirebilir ve böylece hem Türkiye'nin hem de ortak ülkelerin kültürel ve ekonomik çıkarlarını karşıladığından emin olabilir (Tan, 2015).

THY'nin rota seçiminde bir diğer kritik faktör, çeşitli bölgelerde yaşayan etnik topluluklara dayalı yolcu talebinin analizidir. Etnik topluluklar genellikle köken ülkelerine karşı güçlü kültürel ve ailevi bağlara sahiptir ve bu da bu destinasyonlar arasında tutarlı bir seyahat talebi anlamına gelir. THY, önemli Türk veya ilgili etnik nüfusa sahip bölgeleri belirleyerek rotalarını bu topluluklara göre düzenleyebilir ve

istikrarlı bir yolcu akışı sağlayabilir. Bu strateji, uçuş talebinin etnik festivaller, aile ziyaretleri ve kültürel etkinlikler tarafından yönlendirilebildiği büyük yabancı nüfusa sahip şehirlerde özellikle etkilidir. Havayollarının, rota tekliflerini optimize etmek ve yolcu memnuniyetini artırmak için demografik yapıyı ve bu toplulukların kültürel bağlantılarını anlamaları çok önemlidir. Böyle bir yaklaşım, havayoluna yalnızca ekonomik olarak fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sınırlar arasında kültürel bağları ve topluluk bağlantılarını da güçlendirir.

Kültürel etkinlikler ve festivaller de THY'nin rota planlama kararlarında önemli bir rol oynar. Festivaller, dünyanın dört bir yanından ziyaretçileri çeken, havayollarına uçuş frekanslarını artırma veya talepteki artışı karşılamak için yeni rotalar sunma fırsatları sağlayan önemli kültürel dönüm noktalarıdır. Bu etkinlikler, ulusal veya uluslararası olsun, turizm ve kültürel değişim için önemli çekimler olarak hizmet eder ve havayolları programlarını buna göre ayarlayarak bundan yararlanabilir. Örneğin, festival turizmi kültürel turizmin ayrılmaz bir parçasıdır ve dünya çapındaki şehirler kültürel kimliklerini tanıtmak için giderek daha fazla festivale ev sahipliği yaptıkça öne çıkmaktadır. THY, uçuşları bu tür etkinlikler etrafında stratejik olarak planlayarak yalnızca yolcu sayısını artırmakla kalmaz, aynı zamanda Türk kültürünün ve mirasının küresel sahnede tanıtılmasına da katkıda bulunabilir. Kültürel etkinlikler ile rota planlaması arasındaki bu simbiyotik ilişki, havayolunun operasyonel stratejisinde kültürel hususların önemini vurgular.

Türkiye'nin tarihsel ve kültürel bağlara sahip olduğu bölgeler, THY'nin rota seçiminde stratejik olarak değerlendirilir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde Osmanlı coğrafyasına dahil olan Balkanlar, Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgeleri ile Türkiye'nin kültürel bağları güçlüdür. Bu bölgelerdeki insanlarla Türkiye arasındaki tarihsel bağlar, seyahat talebini ve ticari ilişkileri teşvik eder. Örneğin; THY, Balkan ülkeleri (Bosna-Hersek, Kosova, Arnavutluk gibi) ve Orta Doğu (Lübnan, Ürdün, Suudi Arabistan) ile güçlü tarihi ve kültürel bağları göz önünde bulundurarak bu bölgelere yoğun uçuşlar gerçekleştirir.

Türkiye, İslam dünyası ile güçlü dini ve kültürel bağlara sahip bir ülkedir. Bu bağlamda THY, Müslüman ülkeler arasında seyahati kolaylaştıran uçuşlar düzenler. Özellikle Hac ve Umre dönemlerinde Suudi Arabistan'a yapılan uçuşlar bu bağlamda dikkat çeker. Ayrıca Müslüman nüfusun yoğun olduğu Asya ve Afrika ülkeleriyle bağlantılar da bu kültürel bağlara dayanmaktadır.

Türkiye'nin Türk Cumhuriyetleri (Azerbaycan, Türkmenistan, Kazakistan gibi) ve Türk diasporasının yaşadığı bölgelerle güçlü kültürel ve dilsel bağları vardır. THY, bu kardeş ve akraba topluluklarla olan ilişkileri göz önünde bulundurarak bu bölgelere düzenli ve yoğun uçuşlar düzenler. Bu rotalar, hem iş hem de turizm amaçlı seyahatlerde talep görmektedir.

Belirli destinasyonlarda düzenlenen kültürel, sanatsal ve dini etkinlikler de THY'nin rota planlamasında dikkate alınır. Bu tür büyük etkinlikler sırasında uçuş talebinde artış yaşanabilir. THY, bu tür kültürel festivalleri dikkate alarak zaman zaman ek seferler düzenler. Örnek olarak Ramazan ve Kurban Bayramı gibi dini bayramlarda ya da İstanbul Film Festivali gibi kültürel etkinliklerde uluslararası seyahatlerin yoğunlaşmasıyla THY bu dönemlerde bazı destinasyonlara uçuş frekanslarını artırabilir.

2.2.1.2.5 Göçmen Toplulukları

Demografik verilerin analizi, yoğun göçmen nüfusuna sahip bölgelerin belirlenmesinde önemli bir faktördür ve bu da THY'nin rota seçimini önemli ölçüde etkiler. Örneğin, Belçika'daki Türk nüfusu, belirli bölgelerde belirgin olan aile birleşmeleri ve oluşumları da dahil olmak üzere sürekli göç akışları nedeniyle artış göstermektedir. Bu büyüyen demografik yapı, Türkiye ile bu bölgeler arasında doğrudan ve sık uçuşlara olan talebi artırarak THY için bu tür rotaları değerlendirmeyi stratejik bir karar haline getirmektedir. THY, önemli Türk topluluklarının bulunduğu bölgeleri hedefleyerek bu nüfusun seyahat ihtiyaçlarını karşılayabilir, uçuş programlarının ve varış noktalarının bu toplulukların tercihleri ve gereksinimleriyle uyumlu olmasını sağlayabilir. Ayrıca, demografik eğilimleri anlamak, THY'nin gelecekteki seyahat taleplerini tahmin etmesine ve hizmetlerini buna göre ayarlamasına yardımcı olur. (Yaman, 2014).

Türkiye ile yurtdışındaki göçmen toplulukları arasındaki kültürel ve ekonomik bağların değerlendirilmesi, THY'nin rota seçimini bilgilendiren bir diğer kritik husustur. Türkiye ile bu topluluklar arasındaki tarihi ve devam eden ilişkiler, genellikle kişisel ziyaretler, iş fırsatları ve kültürel alışverişlerle yönlendirilen tutarlı bir seyahat talebine dönüşür. Örneğin, uzun süredir yerleşik Türk topluluklarına sahip olan Avrupa'daki belirli şehirler, Türkiye ile diaspora arasında sürekli etkileşimi teşvik

eden kültürel ve ekonomik merkezler olarak hizmet vermektedir. Bu bağlantı, THY'nin yolcu tabanını geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda bu bölgelerdeki pazar konumunu da güçlendirmektedir. THY, bu bağlardan yararlanarak rotalarını, Türkiye ile küresel toplulukları arasındaki kültürel ve ekonomik etkileşimleri destekleyecek ve geliştirecek şekilde etkili bir şekilde uyarlayabilir ve karşılıklı olarak faydalı bir ilişki sağlayabilir.

Türkiye, uzun yıllar boyunca Avrupa, Kuzey Amerika ve Orta Doğu'ya göç vermiş bir ülkedir. Bu nedenle, bu bölgelerdeki Türk göçmen nüfusu oldukça yoğundur. THY, bu toplulukların yoğun olduğu bölgelere doğrudan uçuşlar düzenleyerek hem bu kişilerin Türkiye ile bağlantılarını sürdürmelerini sağlar hem de bu talebi ticari bir fırsata çevirir. Örneğin Almanya, Fransa, Hollanda, Belçika gibi ülkelerde büyük Türk toplulukları vardır. Bu ülkelerdeki büyük şehirler (Berlin, Düsseldorf, Paris, Amsterdam gibi) THY'nin sık uçuş düzenlediği destinasyonlardır. Özellikle yaz tatillerinde ve bayram dönemlerinde bu hatlardaki yolcu talebi artar.

Göçmen topluluklar, özellikle tatillerde ve dini bayramlarda memleketlerine dönme eğilimindedir. THY, bu dönemlerde artan talebi karşılamak için ek seferler düzenler ya da mevcut uçuşlarının frekansını artırır. Göçmenlerin aile ziyaretleri ve Türkiye'ye olan kültürel bağları bu dönemlerde yolcu trafiğini önemli ölçüde artırır.

THY için rotaları seçerken göçmen nüfuslar arasındaki seyahat talebi eğilimlerini ve modellerini göz önünde bulundurmak önemlidir. Bu eğilimler genellikle insanların Türkiye ile ikamet ettikleri ülkeler arasındaki hareketini yönlendiren mevsimsel seyahat, kültürel etkinlikler ve ekonomik faaliyetler gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Örneğin, turizm ve seyahat sektörü, seyahat tercihlerini tahmin etmek için demografik ve davranışsal verileri kullanarak giderek daha fazla kişiselleştirmeye odaklanmıştır. Bu yaklaşım, THY'nin hizmetlerini ince ayarlamasına ve göçmen topluluklarının belirli seyahat modellerine uyan rotalar sunmasına olanak tanır ve böylece daha yüksek yolcu memnuniyeti ve sadakati sağlar. THY, bu trendlere uyum sağlayarak, ortaya çıkan seyahat taleplerini karşılamak için rota tekliflerini proaktif bir şekilde ayarlayabilir ve havacılık pazarındaki rekabet gücünü koruyabilir (Sina, 2024).

Kuzey Amerika'da da önemli bir Türk göçmen nüfusu bulunmaktadır, özellikle ABD ve Kanada'daki büyük şehirlerde daha yoğundur. Bu durum, THY'nin New York, Chicago, Toronto gibi şehirlerden Türkiye'ye doğrudan uçuşlar düzenlemesini

ve bu hatlardaki hizmetlerini genişletmesini sağlamıştır. Ayrıca, sadece Türkiye'ye değil, Türkiye üzerinden Orta Doğu, Orta Asya ve Afrika'ya seyahat eden Türk ve diğer göçmen nüfusu için de THY önemli bir köprü rolü oynamaktadır. Örnek olarak New York ve Toronto'daki büyük Türk toplulukları, THY'nin bu destinasyonlara düzenli uçuşlar düzenlemesinde etkili olmuştur. Ayrıca, bu uçuşlar hem Türk göçmenler hem de uluslararası yolcular için Türkiye'yi bir transit noktası olarak kullanma fırsatı sunar.

THY, göçmen topluluklara yönelik sadece Türkiye'ye değil, aynı zamanda Türkiye üzerinden diğer ülkelere de uçuşlar düzenler. Özellikle Orta Asya, Orta Doğu ve Afrika'ya göçmenlerin gidiş-dönüş seyahatlerinde İstanbul havalimanı, THY'nin önemli bir transit merkezi olarak kullanılır. Göçmen topluluklar, hem kendi ülkelerine hem de Türkiye'ye sık seyahat eder ve bu da THY'nin transit stratejisini güçlendirir. Örneğin Almanya'dan Kazakistan'a giden bir Türk kökenli göçmen, THY ile İstanbul üzerinden rahat bir şekilde seyahat edebilir. Aynı şekilde, Orta Doğu'dan Avrupa'ya göçmen olan bireyler de THY'yi tercih ederek İstanbul üzerinden uçabilirler.

Göçmen topluluklar, geldikleri ülkeyle sıkı bağlarını sürdürürler ve bu bağlar kültürel etkinlikler, ekonomik ilişkiler, iş seyahatleri gibi faktörler nedeniyle sık sık seyahate dönüşür. Bu durum THY'nin bu rotalara sürekli uçuşlar düzenlemesini teşvik eder. Göçmen topluluklar hem turistik hem de iş amaçlı seyahatlerde THY'yi tercih ederek talebi artırır.

THY'nin rota seçiminde göçmen topluluklar, talebi artıran ve sürdürülebilir uçuşlar için stratejik avantaj sağlayan önemli bir faktördür. Türkiye'nin yurt dışındaki diasporası, hem kültürel hem de ekonomik bağlar açısından Türkiye ile sıkı bir ilişki içindedir ve bu durum THY'nin rota planlamasında belirleyici bir unsur olarak öne çıkar. Göçmen toplulukların yoğun olduğu destinasyonlar, THY'nin hem kârlı uçuş hatları hem de marka sadakati oluşturması açısından önem taşır.

2.2.1.2.6 Uluslararası Etkinlikler

Ekonomik ortaklıklar ve ticaret anlaşmaları, THY'nin rota seçimi stratejisini şekillendirmede önemli bir rol oynar. Ülkeler yeni ekonomik ittifaklar kurdukça, bu anlaşmalar genellikle ortak ülkeler arasında hava yolculuğuna olan talebin artmasına yol açar. Örneğin, ikili bir ticaret anlaşmasının imzalanması, iş seyahatlerini ve kargo

taşımacılığını kolaylaştırmak için yeni rotaların tanıtılmasıyla sonuçlanabilir. Bu, gelişmekte olan pazarlardan yararlanmayı ve küresel ayak izini genişletmeyi amaçlayan THY için özellikle önemlidir. Havayolu, yolcu talebi, potansiyel gelir ve rekabet dinamikleri gibi faktörleri göz önünde bulundurarak bu fırsatları dikkatlice değerlendirmelidir. THY, rota stratejisini ekonomik eğilimlerle uyumlu hale getirerek, bu ortaklıkları pazar konumunu geliştirmek ve büyümeyi teşvik etmek için etkili bir şekilde kullanabilir.

Tarihsel vaka çalışmaları, uluslararası olayların THY'nin rota kararlarını nasıl etkilediğini göstermektedir. Örneğin, 2008 küresel mali krizi, değişen ekonomik gerçeklere dayalı olarak rotaların yeniden değerlendirilmesine yol açtı. Bu tür dönemlerde THY, ciddi ekonomik gerilemeler yaşayan bölgelere uçuşları askıya almayı veya azaltmayı tercih edebilir ve kaynaklarını daha istikrarlı pazarlara yeniden tahsis edebilirdi. Tersine, uluslararası spor turnuvaları veya fuarlar gibi etkinlikler, artan yolcu trafiğini karşılamak için geçici rota genişletmelerine yol açabilir. Bu stratejik ayarlamalar, THY'nin küresel olayları etkili bir şekilde tahmin etmesine ve bunlara yanıt vermesine yardımcı olan kapsamlı pazar analizleri ve tahminleri tarafından bilgilendirilir. Havayolu şirketi, geçmişteki yanıtları inceleyerek gelecekteki zorluklara yönelik yaklaşımını iyileştirebilir ve öngörülemeyen uluslararası gelişmeler karşısında dayanıklılığını garantileyebilir ([http-8](http://8)).

Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçiminde uluslararası etkinlikler önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası etkinlikler, belirli bir bölgede kısa süreli fakat yüksek yoğunlukta yolcu trafiği yaratan spor karşılaşmaları, fuarlar, kongreler, kültürel ve sanatsal organizasyonlar gibi büyük ölçekli buluşmaları kapsar. Bu tür etkinlikler, havayolu şirketleri için potansiyel yolcu artışı anlamına geldiği için, THY bu talebi karşılamak üzere stratejik rota planlamaları yapar. Dünya çapında düzenlenen büyük spor organizasyonları (FIFA Dünya Kupası, Olimpiyat Oyunları, UEFA Şampiyonlar Ligi gibi) küresel bir seyirci kitlesi çekmektedir. Bu tür etkinlikler, belirli bir destinasyonda kısa süreli yoğun bir seyahat talebi yaratır. THY, bu organizasyonların düzenlendiği şehir veya ülkelere olan uçuşlarını artırabilir veya yeni rotalar açarak bu talebi karşılayabilir. 2022 FIFA Dünya Kupası'nın Katar'da düzenlenmesi, THY'nin bu dönemde Katar'a olan uçuşlarını artırmasına ve ek seferler düzenlemesine yol açmıştır. Aynı şekilde İstanbul'da düzenlenen 2023 UEFA Şampiyonlar Ligi finali için de uluslararası seyirciler Türkiye'ye yoğun talep gösterdi ve THY bu talebe uygun

olarak ek uçuşlar düzenledi.



Grafik 10: Türk Hava Yolları'nın Şampiyonlar Ligi Görseli Giydirmeli Uçağı

Ticari fuarlar ve kongreler, uluslararası iş dünyasının bir araya geldiği büyük etkinliklerdir ve bu tür organizasyonlar genellikle iş seyahatleriyle birlikte önemli bir yolcu trafiği yaratır. THY, bu tür etkinliklerin düzenlendiği destinasyonlara olan uçuşları artırarak iş dünyasının ihtiyaçlarına yanıt verir. Özellikle İstanbul, önemli bir fuar ve kongre merkezi olduğundan, bu tür etkinliklerin İstanbul'a çekeceği uluslararası katılımcılar için THY önemli bir ulaşım ağı sağlar. Almanya'da her yıl düzenlenen Hannover Messe (dünyanın en büyük sanayi fuarı) ve Berlin'deki IFA (tüketici elektroniği fuarı) gibi büyük etkinliklere katılan iş insanları ve ticaret dünyası için THY, Almanya'nın çeşitli şehirlerine sık uçuşlar düzenler. Ayrıca İstanbul'da düzenlenen uluslararası kongreler ve ticari fuarlar, THY'nin buraya olan uluslararası uçuş trafiğini artırmasına yol açar.

Film festivalleri, müzik festivalleri, bienaller gibi kültürel etkinlikler de THY'nin rota planlamasında etkili olabilir. Bu tür organizasyonlar genellikle belirli bir sanatsever kitlesini veya uluslararası izleyiciyi çekmektedir. THY, bu tür etkinliklerin yoğun olduğu şehirlerde uçuşlarını artırarak ya da yeni rotalar açarak bu talebi karşılar. Cannes Film Festivali sırasında THY, Fransa'ya olan uçuşlarını artırabilir veya bu dönemde festivale yönelik özel uçuş kampanyaları düzenleyebilir.

Aynı şekilde İstanbul'daki İstanbul Film Festivali ve İstanbul Bienali, şehre uluslararası sanatseverlerin gelmesine neden olduğu için THY'nin bu etkinlik döneminde uluslararası uçuşlarını yoğunlaştırmasına yol açar.

G20 Zirvesi, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu gibi büyük ölçekli uluslararası diplomatik etkinlikler de THY'nin uçuş rotalarını etkileyebilir. Bu tür etkinlikler, dünya liderleri, diplomatlar, medya mensupları ve iş insanları tarafından yoğun ilgi görür ve bu da belirli bir destinasyonda geçici fakat büyük bir yolcu trafiği yaratır. THY, bu tür etkinliklerin düzenlendiği şehirlerdeki uçuşlarını artırarak bu talebi karşılamaya çalışır. Türkiye'nin ev sahipliği yaptığı G20 Zirvesi sırasında THY, Antalya'ya ek uçuşlar düzenlemiş ve diplomatik heyetleri taşımada etkin bir rol oynamıştır.

Hac ve Umre, dini temelli uluslararası etkinliklerdir ve Suudi Arabistan'a yönelik yoğun bir yolcu talebi oluşturur. THY, her yıl bu dönemde Suudi Arabistan'a yönelik uçuş sayısını artırır ve hacı adaylarının bu etkinliklere rahatça ulaşmasını sağlamak için özel seferler düzenler. Hac dönemlerinde İstanbul'dan Cidde ve Medine'ye yönelik ek seferler düzenlenir. Aynı zamanda Umre sezonunda da Suudi Arabistan'a olan uçuşlar artırılır.

Uluslararası etkinliklerin yaratacağı geçici fakat yoğun talebi karşılamak için THY, etkinliklerin düzenlendiği dönemde ek seferler veya charter uçuşlar düzenleyebilir. Bu uçuşlar, geçici yolcu artışını karşılamaya yönelik kısa vadeli çözümler sunar ve THY'nin etkinlik bazlı talebi karşılama stratejisinin bir parçasıdır. Bir spor organizasyonu veya büyük bir kültürel etkinlik sırasında THY, talebe bağlı olarak normal seferlerine ek charter uçuşlar düzenleyebilir.

THY'nin rota seçiminde uluslararası etkinlikler, geçici fakat yüksek yolcu talebi yaratması bakımından kritik bir faktördür. Spor karşılaşmaları, ticari fuarlar, kültürel etkinlikler ve dini organizasyonlar, belirli destinasyonlara olan uçuşların sayısını ve sıklığını artırır. THY, bu tür etkinlikler sırasında talebi karşılayacak şekilde uçuşlarını planlar, ek seferler düzenler ve gerekli olduğunda yeni rotalar açarak uluslararası etkinliklerden doğan fırsatları değerlendirir.

2.2.1.3 Türk Hava Yolları'nın İş Stratejisi ile Türkiye Cumhuriyeti'nin Dış Politikaları Arasındaki Benzerlikler

Bugün, havacılık endüstrisi devletler açısından mühim bir yumuşak güç aracı olarak öne çıkar. İyi yönetilen milli şirketler, ülkelerin dış dünyada nasıl algılandığını olumlu yönde etkileyebilir, ayrıca ülkeler arası mesafe fark etmeksizin insanları, kültürleri ve ekonomileri birbirine bağlayabilir (McClory, 2014).

Yumuşak gücün öneminin artmasıyla birlikte, bu gücün rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi kritik bir mesele haline gelmektedir. Monocle Dergisi, 2010 yılında yayımladığı "Yumuşak Güç Endeksi" çalışmasında ülkeleri yumuşak güçlerine göre sıralamıştır. Endekste, ülkelerin hükümet yapıları, kültürel değerleri, ticari ilişkileri, yenilikçilik kapasiteleri ve diplomatik yetenekleri gibi pek çok farklı kriter göz önünde bulundurulmuştur. Havacılık sektörü de bu endekste önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, IATA tarafından sağlanan verilerle oluşturulan "uçuş bağlantı endeksi"ne göre ülkeler sıralanmıştır.

Almanya, İngiltere, ABD ve Fransa, her iki endekste de ilk beşte yer almaktadır. Bu durum, ülkelerin resmi olmayan temsilcileri görevinde olan havayolları ve destinasyon bağlantılarının, yumuşak güç bakımından ne denli önemli olduğunu göstermektedir (McClory, 2014).

Bir ülkenin yumuşak gücünün belirlenmesinde, kültür ve diplomasinin yanı sıra, eğitimden sağlığa kadar birçok farklı faktör göz önünde bulundurulmaktadır. Yumuşak güç analizlerinde, ülkeler arasındaki doğrudan uçuşların yoğunluğu ve uçuş gerçekleştirilen destinasyon sayısı önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, ülkelerin uçuş bağlantı endeksinin yükselmesinin, yumuşak güçleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir (Atabay, 2022).

THY ile Dışişleri Bakanlığı arasındaki iş birliği birbirini tamamlayarak güçlenmektedir. Bu durum, Türkiye'nin diplomatik etkisini artırmakta ve özellikle yumuşak güç alanındaki etkinliğini pekiştirmektedir. Dışişleri Bakanları ile yakın bir şekilde çalıştıklarını ve bakanların sık sık THY'nin yurtdışındaki temsilcilikleri ile Bakanlığının sayılarını kıyasladıklarını ve THY'nin Dışişleri Bakanlığı için yurtdışında bir gurur vesilesi olduğunu ifade etmiştir. Dışişleri Bakanlığı, yurtdışına gidecek büyükelçilere THY'yi ziyaret etmeleri yönünde talimat vermiştir. Bu iş birliğinin nihai hedefi, Türkiye'nin uluslararası alanda nasıl daha güçlü kılınabileceği,

birlikte hangi projelerin gerçekleştirilebileceği ve Türkiye'nin marka algısının nasıl güçlendirilebileceği gibi önemli konulardır (Topçu, 2019).

2.2.1.3.1 Hedef Pazar Seçimi ve Dış İlişkiler

Şirketin kurulduğu andan itibaren destinasyon sayısını arttırması, Türkiye'nin başkaca ülkelere ulaşabilmesini sağlamıştır. Kurulduğu yıllara bakıldığında, örneğin; o zamanlar Hava Yolları Devlet İşletmesi adıyla bilinen THY'nin 1947 yılında gerçekleştirdiği ilk yurtdışı seferi Yunanistan'a yapılmış ve bu durum, Türkiye ile Yunanistan arasındaki ilişkilerin gelişimine katkı sağlamıştır. O dönemde iki ülke arasında Kıbrıs sorunu bulunmamasına rağmen, azınlıklar nedeniyle çeşitli sorunlar yaşanıyordu; havacılık bu sorunların çözülmesinde önemli bir rol oynamıştır (M. Selçuk, 2012).

THY'nin Türk dış politikasına sağladığı bir diğer fayda, Türkiye Cumhuriyeti'nin Başbakan ve Cumhurbaşkanlarını yurtdışı ziyaretlerine taşıması ve ülkenin dışa açılmasını sağlamasıdır. Örnek olarak, Adnan Menderes'in 15 gün süren Asya gezisinde Türk heyetini götüren uçaklar THY'ye aitti (M. Selçuk, 2012).

THY, Türkiye'nin yabancı ülkelerle olan ikili ilişkilerini güçlendirmede önemli bir rol oynamış ve o dönemde az sayıda milli havayoluna sahip olan Türkiye için büyük bir prestij kaynağı olmuştur.

1970'lerde Türkiye, Ortadoğu ile güçlü bağlar tesis etme politikalarını benimsemiş ve bu süreçte THY, Bağdat, Tahran, Kuveyt gibi şehirlere doğrudan uçuşlar düzenlemeye başlamıştır. Türkiye'nin Ortadoğu politikasını THY desteklemiş ve bölge ile Avrupa arasında bir bağlantı rolü üstlenmiştir (M. Selçuk, 2012).

Ortadoğu açılımının temellerinde, ticareti geliştirecek serbest ticaret anlaşmaları ve vizesiz seyahatle turizm potansiyelini artırma hedefi bulunmaktaydı. Türkiye, bölgesel bir güç olarak kendini tanıtabilmek adına Ortadoğu halklarının güvenini kazanmayı amaçlamıştır (M. Selçuk, 2012).

2005-2011 döneminde THY, Ortadoğu'daki 16 farklı noktaya uçmaya başlatmıştır. Türkiye'nin 2001'de Ortadoğu ile ticaret hacmi 5,7 milyar dolar iken, bu rakam 2010'da 35 milyar doları aşmıştır. Ayrıca, 2001'de 850 bin olan Ortadoğu'dan gelen turist sayısı 2010'da 3,5 milyona ulaşmıştır (M. Selçuk, 2012).

Aynı şekilde, 1991’de Turgut Özal’ın Türk Cumhuriyetleri’ni ziyaretinin ardından, THY, Bakü’ye uçuş başlatmış ve sonraki yıllarda bu ülkelerdeki pek çok destinasyona da uçuşlar düzenlemiştir. Özal’ın Orta Asya’yı küresel bir pazara entegre etme vizyonu, THY aracılığıyla gerçekleştirilmiştir (M. Selçuk, 2012).

THY, dünyanın en fazla ülkesine uçan havayolu olma özelliği ile sadece marka algısını ve imajını güçlendirmekle kalmamış, aynı zamanda gerektiğinde Türkiye'nin diğer ülkelere hızla ulaşmasına olanak tanıyarak diplomatik ilişkileri geliştirme fırsatı yaratmıştır.

2.2.1.3.2 Ekonomik Büyüme

Ulaşım insanlık tarihi ile birlikte başlayan ve değişik vasıtalarla devamedegelen bir süreçtir. İnsanların en büyük gereksinimlerinden birisi olan sosyalleşmenin küresel bazda ele alınması da ulaşım imkânlarındaki gelişme ile meydana gelmiştir. Bir noktadan başka bir noktaya hareketin her zaman bir yolunu bulmuş olan insanoğlu günümüzde bu gereksinimini çeşitli yollarla gidermektedir. Tren yolu, kara, deniz yolu ve hava yolu bu gereksinimin fiziki olarak gerçekleştirilmesine yardımcı olan vasıtalarla dolup taşmaktadır.

Ulaşım için gerekli olan unsur ise sadece bir noktadan diğer bir noktaya varmak değildir. Esasında A noktasından B noktasına varmayı amaçlayan ulaşımda birçok yan unsur insanların tercihlerinde önem arz etmektedir. Bu unsurların başında güvenlik gelmektedir. Bunun yanında, zaman, fiyatlandırma ve konfor diğer önemli etkenlerdir. Bu etkenler göz önüne alındığında güvenlik, zaman ve konfor etkenlerinin her birisinde ön plana çıkan havayolları, son zamanlarda çeşitli sebeplerle (artan havayolu firmaları nedeniyle oluşan rekabet ortamı, teknolojinin daha fazla kullanılabilir olması ve düşen petrol fiyatları ile maliyet azalması) ekonomik fiyatlandırma noktasında da bir hayli mesafe kat etmiştir. Farklı sebeplerle maliyetlerin azalması ve hava yolları ulaşımın daha ekonomik hale gelmesi diğer tercih kalemlerinde önde olan havayolu ulaşımının tabana yayılmasını arttırmıştır.

Bir havayolu kuruluşu için gelir elde edilecek birçok kalem bulunmaktadır. Bununla birlikte asli faaliyet unsuru taşınan yolcu ve kargo neticesinde elde edilen gelirler havayollarının var oluş sebebi olarak gösterilebilir. Esas olan taşımacılık unsurundan yolcu taşımacılığı ise çalışmanın asıl konusunu teşkil etmektedir

(Karapınar, 2018).

2.2.1.3.3 Kültürel Diplomasi

Türk Hava Yolları, marka temsilinin ulusal kimlikle nasıl uyumlu hale getirilebileceğinin kültürel girişimler yoluyla nasıl sağlanabileceğini örneklemektedir. Bu strateji, ulusal kimliğin, değerlerin ve kültürün havayolunun markalaşma ve pazarlama çabaları aracılığıyla yabancı kitlelere aktarıldığı marka diplomasisi kavramına dayanmaktadır. Türk Hava Yolları, Türkiye'nin zengin kültürel mirasının unsurlarını marka imajına dahil ederek, yalnızca uluslararası gezginlere olan çekiciliğini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda Türkiye'nin ulusal kimliğiyle ilişkisini de güçlendirmektedir. Bu yaklaşım, uluslararası algıları ve ilişkileri şekillendirmek için benzer şekilde kültürel unsurlardan yararlanan Türkiye Cumhuriyeti'nin dış politika çabalarını yansıtmaktadır. Kültürel diplomasinin hem iş dünyasına hem de devlet yönetimine entegre edilmesi, farklı platformlarda tutarlı ve bütünlük bir ulusal imajın sürdürülmesinin önemini vurgulamaktadır (Kayaaslan, 2020).

Kültürel diplomasiyi uluslararası iş genişlemesi ve dış politika etkisi için bir araç olarak kullanmak, Türk Hava Yolları'nın etkili bir şekilde kullandığı stratejik bir hamledir. Havayolunun genişleme stratejileri, Türkiye'nin kültürel ve ulusal kimliğini yurtdışına yansıtma becerisiyle yakından bağlantılıdır ve böylece yeni pazarlarda daha fazla kabul ve entegrasyonu kolaylaştırır. Bu diplomasi biçimi yalnızca ticari çıkarları desteklemekle ilgili değildir; aynı zamanda Türkiye'nin dış politika hedeflerinin bir uzantısı olarak da hizmet eder. Stratejik ortaklıklar ve kültürel bağlantılara vurgu yaparak havayolu, Türkiye'nin yumuşak gücünü artırarak küresel sahnede daha güçlü diplomatik bağlar ve etki kurmasını sağlar. Bu ikili yaklaşım, kültürel diplomasinin yalnızca pazar payı kazanmada değil, aynı zamanda daha geniş jeopolitik hedefleri ilerletmedeki rolünün altını çizer (Gülal ve Durakçay, 2023).

Türk Hava Yolları'nın (THY) iş stratejisi ile Türkiye Cumhuriyeti'nin dış politikaları arasındaki benzerlikler, özellikle kültürel diplomasi alanında belirgin bir şekilde görülmektedir. Kültürel diplomasi, ülkelerin kültürel ve yumuşak güç araçlarını kullanarak uluslararası ilişkilerde etkili olma çabasıdır. Bu bağlamda, THY'nin iş stratejileri, Türkiye'nin dış politikalarının bir uzantısı olarak hareket

edebilir.

Kültürel kurumlar ve etkinliklerle iş birliği yapmak, Türk Hava Yolları'nın ikili ilişkileri teşvik ederken uluslararası varlığını artırmasının bir başka yoludur. Havayolu, uluslararası kültürel etkinliklere sponsor olarak ve katılarak, etkili kültürel diplomasının kritik bileşenleri olan kültürel değişim ve diyalog fırsatları yaratır. Bu iş birlikleri, Türkiye'nin kültürel açıdan zengin ve çeşitli bir ülke imajını güçlendirmeye hizmet ederken aynı zamanda diplomatik etkileşim için kapılar açar. Türkiye Cumhuriyeti de uluslararası kültürel ortaklıklara ve etkinliklere aktif olarak katılarak dış politikasında kültürel diplomasiyi kullanır. Türk Hava Yolları'nın iş stratejisi ile ülkenin dış politika girişimleri arasındaki bu sinerji, kültürel diplomasının hem ticari hem de diplomatik ufukları genişletmedeki gücünü ortaya koyuyor (Atabay, 2022).

Türkiye'nin dış politikasında ülke imajını güçlendirmek ve olumlu bir algı yaratmak öncelikli hedefler arasındadır. THY, dünyadaki en çok ülkeye sefer düzenleyen havayolu olarak Türkiye'nin modern ve küresel bir aktör olduğu imajını güçlendiren bir marka haline gelmiştir. Kültürel ve ticari işbirlikleri ile Türkiye'yi uluslararası alanda temsil ederken, aynı zamanda ülkenin turizm ve iş potansiyelini tanıtır. Türkiye'nin dış politikadaki kültürel tanıtım faaliyetleri ile THY'nin marka stratejisi örtüşmektedir. THY, sponsorluklar, reklam kampanyaları ve global işbirlikleri aracılığıyla Türkiye'nin kültürel ve ekonomik gücünü dünyaya tanıtarak dış politika hedeflerine hizmet eder.

THY'nin iş stratejisi ile Türkiye Cumhuriyeti'nin dış politikası arasında güçlü kültürel diplomasi benzerlikleri bulunmaktadır. THY, sadece ticari bir havayolu şirketi olmanın ötesinde, Türkiye'nin yumuşak güç stratejilerini destekleyen, kültürel ve ekonomik bağları güçlendiren bir rol oynamaktadır. Bu sayede, Türkiye'nin uluslararası alanda etkisini artırmasına ve dış politika hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.

2.2.1.4 Türk Hava Yolları'nın Son 5 Yılda Hizmete Aldığı Yeni Destinasyonların İncelenmesi

Türk Hava Yolları'nın (THY) son 5 yılda hizmete aldığı yeni destinasyonlar, şirketin küresel ağını genişletme stratejisinin bir parçası olarak dikkat çekiyor. THY, özellikle pandemi sonrası dönemde hava yolu taşımacılığının toparlanmasıyla birlikte küresel destinasyon ağını daha da büyütme adımları atmıştır. Yeni destinasyon

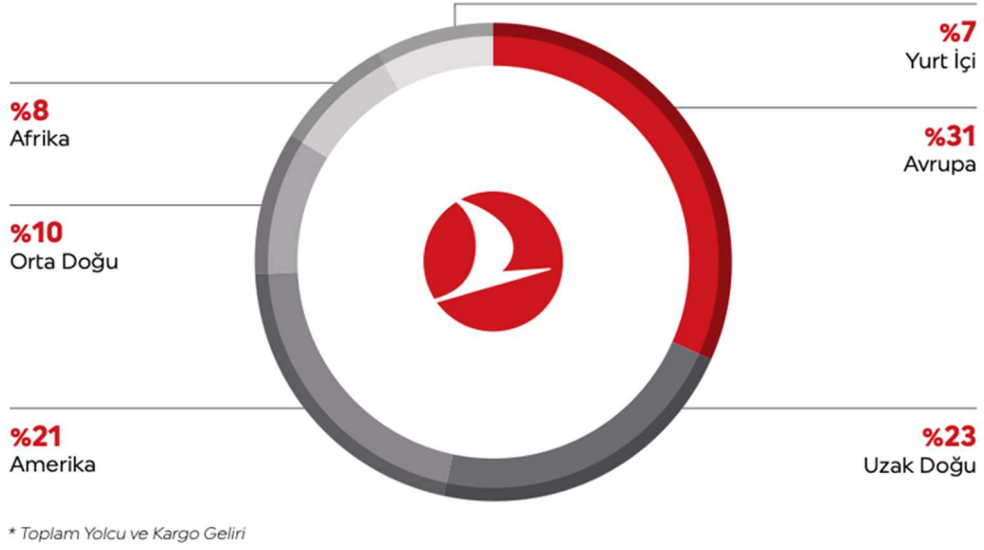
seçimleri, ekonomik, kültürel, ticari ve stratejik önceliklere dayanırken, THY'nin küresel havacılıkta lider bir marka olma vizyonunu pekiştirir.

Türk Hava Yolları, dünya çapındaki büyük şehirlere yeni rotalar sunarak küresel erişimini genişletmede önemli adımlar attı. Bu genişleme, havayolunun Amerika kıtasındaki 10. lkesine girişini işaret eden şili'deki Santiago gibi destinasyonları içeriyor. Santiago'nun eklenmesi, yolcuları yalnızca şili'nin canlı kültürü ve manzaralarıyla buluşturmakla kalmıyor, aynı zamanda havayolunun Güney Amerika'daki varlığını da güçlendiriyor. Afrika'da Türk Hava Yolları, haftada dört kez uçuş sunan Güney Afrika, Durban'ı ekledi ve böylece kıtaya daha fazla bağlantı sağladı. Bu yeni rotalar, havayolunun ağını çeşitlendirme ve yeni destinasyonları keşfetmek isteyen yolculara sunduğu hizmetleri geliştirme taahhüdünün bir örneğidir.

Türk Hava Yolları, büyük küresel şehirlere bağlantı sağlamanın yanı sıra Avrupa, Asya ve Afrika'da bölgesel bağlantılar geliştirmeye odaklandı. Havayolunun Afrika'daki genişlemesi, kıtadaki 56. destinasyonu olarak Nijerya, Port Harcourt'un eklenmesiyle dikkat çekicidir. Bu hamle yalnızca Afrika'da yeni seyahat fırsatları yaratmakla kalmıyor, aynı zamanda havayolunun bölgede lider bir taşıyıcı olma stratejisiyle de örtüşüyor. Benzer şekilde, Rusya'daki Makhachkala ve İspanya'daki La Coruna gibi destinasyonlar, Türk Hava Yolları'nın Avrupa ağını güçlendirme çabalarını vurguluyor. Havayolu, bu bölgesel bağlantıları kurarak yolcular için farklı kıtalarda sorunsuz seyahat imkânı sağlıyor ve iş ve eğlence amaçlı seyahat seçeneklerini genişletiyor (Gürdal ve Var, 2021).

Son yıllarda THY, uçuş ağına yeni şehirler ekleyerek dünyanın en fazla destinasyona uçan hava yolu şirketi olma unvanını pekiştirdi. Bu süreçte, özellikle iş dünyası, turizm potansiyeli ve diaspora topluluklarının yoğun olduğu merkezlere yeni uçuşlar düzenleyerek geniş bir küresel erişim sağlamıştır.

GELİRLERİN COĞRAFI DAĞILIMI*



Grafik 11: Türk Hava Yolları'nın Gelirlerinin Coğrafi Dağılımı

Stratejik ortaklıklar ve kod paylaşımı anlaşmaları, Türk Hava Yolları'nın erişimini genişletmesinde ve ağını geliştirmesinde etkili oldu. Bu iş birlikleri, havayolunun her yere doğrudan uçuş işletmeden yolcularına daha fazla destinasyon sunmasını sağlıyor. Türk Hava Yolları, diğer havayollarıyla ortaklık kurarak daha kapsamlı bir hizmet sunabilir ve müşterilerinin erişebileceği destinasyon sayısını artırabilir. Bu stratejik yaklaşım, havayoluna yalnızca operasyonel verimlilik açısından fayda sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda daha geniş bir seyahat seçeneği yelpazesi sunarak yolcu deneyimini de geliştiriyor. Bu ortaklıklar sayesinde Türk Hava Yolları, sürekli gelişen havacılık sektöründe rekabetçi kalmasını sağlayarak küresel ayak izini etkili bir şekilde genişletiyor.

THY, Afrika ve Orta Asya gibi henüz yeterince uçuş bağlantısı olmayan bölgelere ağırlık vererek buralardaki pazar payını artırmaya çalışmıştır. Bu bölgeler, Türkiye'nin ekonomik ve diplomatik ilişkilerini derinleştirmek istediği alanlar arasında yer alır ve THY'nin bu coğrafyalara olan uçuşları, bu dış politika hedefleriyle paralel ilerler. THY, ABD ve Uzak Doğu Asya'daki destinasyonlarını artırarak iki kıtadaki varlığını genişletmeye çalışmıştır. Özellikle iş seyahatleri ve ticaret açısından önemli olan şehirler bu genişlemenin odak noktası olmuştur.

Pandemi dönemi havacılık sektöründe ciddi daralmalar yaratmasına rağmen, THY toparlanma döneminde hızlıca yeni hatlar açarak agresif bir büyüme stratejisi izlemiştir. Bu, şirketin rekabet gücünü artırarak küresel pazarda daha fazla pay almasına olanak sağlamıştır. Türk Hava Yolları'nın son 5 yılda hizmete aldığı yeni destinasyonlar, global havacılık ağını genişletme ve Türkiye'nin ticari, kültürel ve diplomatik çıkarlarını güçlendirme stratejisinin bir parçasıdır.

2.2.1.4.1 Detroit, ABD

Detroit, THY'nin son yıllarda hizmete açtığı önemli ABD destinasyonlarından biridir. Detroit uçuşları, hem stratejik hem de ekonomik birçok faktörle THY'nin genel genişleme stratejisini desteklemektedir. Detroit, ABD'nin otomotiv endüstrisinin merkezi olarak bilinir ve bu bölge, dünya çapındaki otomotiv üretimi ve ticaretinde kilit rol oynar. Ford, General Motors ve Chrysler gibi dünya çapındaki otomotiv devlerinin merkezleri burada bulunur. THY'nin Detroit'e uçuş başlatması, özellikle Türkiye'nin otomotiv yan sanayi ihracatçıları için büyük bir fırsat sunmaktadır. Bu hat, Türkiye'den ABD'ye yapılan ticari faaliyetlerin artmasına katkıda bulunabilecek bir ticari diploması aracıdır. Türkiye, otomotiv ve yan sanayi üretiminde güçlü bir ülkedir ve ABD ile olan ticaret hacmi her geçen yıl artmaktadır. Detroit'e açılan direkt uçuş, Türk iş insanları ve ihracatçılarının bu pazara daha hızlı ve kolay erişimini sağlar.

STRATEJİLER VE STRATEJİK ODAKLAR

Türk Hava Yolları, üç yıl içinde en iyi dijital deneyimi sunan ilk üç hava yolundan biri olmayı hedeflemektedir.

VERİMLİ VE ENİYETLİ OPERASYONLAR
Türk Hava Yolları, stratejik büyüme hamileriyle birlikte genişleyen operasyonlarını aynı zamanda daha verimli ve emniyetli bir şekilde icta etmeye devam edecektir.

5. İŞ MÜKEMMELİĞİ VE VERİMLİLİK
Türk Hava Yolları, stratejik büyüme hamileriyle birlikte genişleyen operasyonlarını aynı zamanda daha verimli ve emniyetli bir şekilde icta etmeye devam edecektir. Üst düzey kaliteyi sürdürmek için en üst düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak için tüm birimlerinde iş süreçlerini iyileştirerek, altyapı yatırım ve güncellemelerle birlikte dijitalleşme ve mükemmeliyet ve verimliliğini artırmaya devam edecektir. Nispetiye Hava Yolları, yeni nesil uçaklarla birlikte genişleyen filo ve faaliyet gösterilen tüm alanlarda kullanıcıya yeni teknolojilerle birlikte maliyetleri azaltıcı uygulamalar devam edenleri için hizmet kalitesi sunmaya devam edecektir.

4. DİJİTALLEŞME VE İNOVASYON
Hava yolu müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir araç haline gelen dijitalleşme, operasyonel iyileştirmeler, gelir artışı ve maliyet azaltıcı faaliyetlerin yanı sıra insan faktöründen kaynaklanan olumsuz etkiler de aşgırı düzeyde indirilmiştir.

7. ÇALIŞANLARA DEĞER KATMAK
Türk Hava Yolları, stratejik hedefleri doğrultusunda zirveye doğru başarılarla dolu yolculuğunun her aşamasında gücünün kaynağı olarak çalışanlarını görmektedir. 2023 yılında şirketin ile birlikte toplam yaklaşık 148 bin çalışan sayısına ulaşmayı hedefleyen Türk Hava Yolları, çalışanlarını hayati katesini yükseltmek, verimliliği, motivasyonu ve yeteneklerini artırmak istemektedir. Örtaklık oluşturmeye dönüştürmüş iş veren markası değeri artırma hedefleriyle çalışan deneyimini sürekli geliştirme, temel amaçlardır. Bu kapsamda işe alım, eğitim, kariyer ve performans değerlendirme süreçlerinde bir insan kaynakları stratejisi benimsenmektedir. Örtaklık ilisi ve sürdürülebilirliği odaklı doğrultusunda, havacılık sektöründe en çok çalışılmak istenen beş şirket arasında olmak hedefleriyle faaliyetlerine devam edilmeye planlanmaktadır.

8. PAYDAŞLARA DEĞER KATMAK
Türk Hava Yolları, paydaşları ile güçlü birliktir. İşininde ve onlarla etkileşim bir şekilde iletişim kurarak tüm faaliyetlerinde jeo politik, adilet, sorumluluk ve hesap verebilirlik prensiplerinden ödün vermeden, hedef ve değerlerini paydaşları tarafından da benimsenmesini sağlamayı ve paydaş beklentilerini karşılamayı ilke edinmiştir.

İş stratejisi olarak paydaşları için finansal pozisyonunu güçlü tutan Türk Hava Yolları, paydaşları ile çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan sürdürülebilir olmayı tercih etmektedir. Paydaşlarının iş sağlığı ve güvenliği, veri güvenliği, teknolojik yeterlilik konularındaki farkındalığını artırmak ve iş süreçlerinin geliştirilmesi amacıyla eğitim, denetim ve araştırma faaliyetlerini gerçekleştirilmektedir. Paydaşlarıyla olan iş birliklerini sürekli geliştiren Türk Hava Yolları, onlardan aldığı geri bildirimler sayesinde paydaşlarına değer katma vizyonunu kovaladığını bildirmektedir.

DÜNYANIN EN FAZLA ÜLKESİNE UÇAN HAVAYOLU İLE DETROIT

TURKISH AIRLINES

ABD

Grafik 12: Türk Hava Yolları'nın Detroit Uçuşlarına Dair Görsel

Detroit ve çevresinde önemli bir Türk diasporası bulunmaktadır. THY, bu tür uçuşlarda sadece iş insanlarına değil, aynı zamanda yurtdışında yaşayan Türk vatandaşlarına da hizmet ederek, diaspora ile Türkiye arasındaki bağları güçlendirir. Türk diasporasının yoğun olduğu bölgeler, genellikle THY'nin yeni destinasyon seçimlerinde önemli rol oynar. Türk diasporası, Türkiye ile güçlü bağlarını korumak ve sık seyahat etmek ister. Detroit hattı, bu bölgedeki Türk nüfusunun İstanbul üzerinden Türkiye'ye ve dünyanın geri kalanına kolayca ulaşmasını sağlar.

Detroit, ABD'nin Kuzeydoğu ve Orta Batı bölgelerine stratejik bir erişim sunar. Bu bölgeler, iş dünyası açısından olduğu kadar turizm açısından da önemlidir. THY, ABD pazarında büyümek ve daha fazla yolcu çekmek için bu tür stratejik noktalara açılım yapmaktadır. Detroit, Amerika'nın Orta Batı'sındaki önemli ticari merkezlere ve Büyük Göller bölgesine erişim sağlar. Bu, THY'nin ABD genelindeki varlığını pekiştiren ve yolcu talebini artıran bir hamledir. Türkiye, her yıl milyonlarca turisti ağırlayan popüler bir destinasyondur. THY, Detroit üzerinden Türkiye'ye gelen turist sayısını artırmayı ve ABD'deki turistler için İstanbul'u bir aktarma merkezi yapmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, Türkiye'den ABD'ye olan turizm akışını da kolaylaştırarak iki ülke arasındaki turizm sektörünü canlandırabilir.

THY, Detroit gibi stratejik noktalara açılmakla, küresel havayolu sektöründe güçlü rekabet avantajı sağlamaktadır. Detroit hattı, İstanbul üzerinden Avrupa, Asya ve Afrika'ya bağlantı sunarak, ABD'den gelen yolculara alternatif bir güzergah oluşturur. Bu, THY'nin özellikle ABD-Avrupa-Asya güzergahlarında önemli bir oyuncu olma stratejisini destekler. Detroit'ten İstanbul'a gelen yolcular, THY'nin geniş uçuş ağı sayesinde Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Asya'daki birçok noktaya kısa süreli aktarmalarla ulaşabilir. Bu da THY'yi küresel bir taşıyıcı olarak cazip hale getirir.

Detroit uçuşları, Türkiye'nin ABD ile olan ticari ilişkilerini güçlendirir. Özellikle otomotiv ve teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren Türk şirketlerinin ABD'ye ulaşımı kolaylaşır ve iki ülke arasındaki ticaret hacmi artar. ABD'li turistler için Türkiye'ye olan erişim Detroit üzerinden daha da kolaylaşmıştır. Bu uçuşlar, Türkiye'nin ABD'den gelen turist sayısının artmasına katkıda bulunabilir. THY, Türkiye'nin tanıtımını ve kültürel diplomasisini destekleyen bir araçtır. Detroit gibi stratejik noktalarda uçuş başlatarak, hem Türkiye'yi hem de İstanbul'u bir aktarma merkezi olarak tanıtır.

Türk Hava Yolları'nın Detroit'i uçuş ağına eklemesi, birçok stratejik faktöre dayanmaktadır. Şehrin otomotiv endüstrisindeki önemi, Türk ve Müslüman diasporası, İstanbul'un küresel bir aktarma merkezi olarak konumlanması, ABD pazarındaki büyüme stratejisi ve Türkiye ile ABD arasındaki ticaret ve turizm potansiyeli bu seçimde önemli rol oynamıştır. Detroit, THY'nin küresel erişimini genişletme stratejisinde kritik bir yer tutarken, aynı zamanda Türkiye'nin ekonomik ve kültürel diplomasi hedeflerine de katkı sağlayacak bir noktadır.

2.2.1.4.2 Melbourne, Avustralya

Türk Hava Yolları'nın (THY) Melbourne, Avustralya'yı uçuş ağına eklemesi, şirketin küresel erişimini genişletme stratejisinin önemli bir parçasıdır. THY, Avustralya'daki varlığını güçlendirmek için Melbourne gibi büyük ve stratejik bir destinasyonu seçerek, hem ticari hem de kültürel bağları geliştirmeyi hedeflemiştir. Türk Hava Yolları'nın Melbourne'e yeni rotasının kurulması, hem Türkiye hem de Avustralya için turizm ve ekonomik faydalar üzerinde önemli bir etkiye sahip oldu. Türk Hava Yolları, Melbourne'e haftada üç uçuş sağlayarak turistler ve iş seyahatindekiler için yeni fırsatlar yaratıyor ve böylece yerel ekonomiyi canlandırıyor. Bu artan erişilebilirliğin, ziyaretçi sayısında artışa yol açması ve bunun da misafirperverlik sektörünü, perakende işletmelerini ve çeşitli hizmet sektörlerini canlandırması bekleniyor. Turist akını iş yaratılmasına katkıda bulunuyor ve genel ekonomik manzarayı iyileştirerek rotayı ekonomik büyüme için değerli bir varlık haline getiriyor. Türk Hava Yolları, Melbourne'e yeni bağlantıyla yalnızca küresel ağını güçlendirmekle kalmıyor, aynı zamanda yerel ve ulusal ekonomiye daha fazla ivme kazandırıyor ve ekonomik refahı sağlamada hava bağlantısının önemini vurguluyor. (http-10)

Avustralya'da, özellikle Melbourne'de büyük bir Türk topluluğu bulunmaktadır. Türk diasporası ile Türkiye arasındaki bağların güçlendirilmesi, THY'nin yeni destinasyon seçimlerinde önemli bir etkidir. Melbourne'de yaşayan Türkler, Türkiye'ye doğrudan seyahat edebilmek için THY'nin sunduğu uçuşlardan yararlanabilir. Bu tür uçuşlar, diasporanın Türkiye ile kültürel, ekonomik ve sosyal ilişkilerini sürdürmesini kolaylaştırır. Melbourne, Avustralya'da yaşayan Türklerin en yoğun olduğu şehirlerden biridir. THY'nin İstanbul'dan Melbourne'e başlattığı doğrudan uçuşlar, bu topluluğun Türkiye'ye daha rahat ve hızlı ulaşımını

sağlamaktadır. Ayrıca, Türk diasporası için Melbourne'den İstanbul üzerinden Avrupa ve Orta Doğu'ya kolay erişim olanağı sunar.

Türk Hava Yolları'nın Melbourne'e uçuşlarının başlatılması, Türkiye ve Avustralya arasındaki kültürel ve ticari bağların güçlendirilmesinde de önemli bir rol oynadı. Bu yeni kurulan rota, kültürel değişimlere, eğitim fırsatlarına ve iş birliği girişimlerine daha kolay erişimi kolaylaştırıyor ve böylece karşılıklı anlayışı ve iş birliğini teşvik ediyor. Coğrafi boşluğu kapatarak havayolu, gelişmiş iş etkileşimleri, pazar erişimini genişletme ve ikili ticareti teşvik etme için bir platform yaratıyor. İş profesyonelleri ve girişimciler iki ülke arasında daha özgürce seyahat ettikçe, ortak girişimler ve ortaklıklar için potansiyel büyüyor ve her iki bölgedeki iş ortamını zenginleştiriyor. Bu gelişme yalnızca diplomatik ilişkileri geliştirmekle kalmıyor, aynı zamanda kültürel ve ticari bağların sorunsuz bir şekilde iç içe geçtiği daha bağlantılı bir küresel topluluğa da katkıda bulunuyor.

Melbourne, Avustralya'nın en büyük ikinci şehri ve ülkenin ekonomik merkezlerinden biridir. THY'nin bu şehre başlattığı uçuşlar, iki ülke arasındaki ticari ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur. Avustralya ile Türkiye arasındaki ticaret hacmi artış göstermekte olup, özellikle turizm, inşaat ve teknoloji sektörlerinde iş birlikleri potansiyel taşımaktadır. Bu doğrudan uçuşlar, Türk ve Avustralyalı iş insanlarının ticari faaliyetlerini kolaylaştırarak iş seyahatlerini hızlandırır. Avustralya, Türkiye için önemli bir ticaret ortağıdır ve iki ülke arasındaki ticaret hacmi özellikle inşaat, tarım ürünleri ve turizm sektörlerinde büyüme göstermektedir. THY'nin Melbourne uçuşları, bu ilişkilerin daha da gelişmesine katkı sağlar.

Bağlantı ve seyahat deneyimindeki gelişmeler, yolcular için seyahat seçeneklerini önemli ölçüde iyileştiren Türk Hava Yolları'nın Melbourne'e yaptığı yeni rotanın da dikkate değer sonuçlarıdır. Bu eklemeye, Melbourne'ün İstanbul üzerinden Avrupa, Orta Doğu, Balkan ve Afrika pazarlarına erişimi büyük ölçüde iyileştirilmiş ve böylece şehrin küresel bağlantısı genişletilmiştir. Bu stratejik konumlandırma, yolculara daha rahat ve kapsamlı bir seyahat güzergahı sunarken, Türk Hava Yolları'nın kaliteli hizmet konusundaki itibarı genel seyahat deneyimini geliştiriyor. Bu rotanın tanıtımı, havayolunun yolcularının çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan sorunsuz ve verimli bir seyahat ağı sağlama taahhüdünü yansıtıyor. Türk Hava Yolları, Melbourne'ü geniş uçuş ağına dahil ederek hem küresel havayolu taşıyıcıları arasında lider konumunu daha da ileriye taşıyor hem de müşterilerine daha

zengin bir seyahat deneyimi sunuyor.

Melbourne, Avustralya'nın en popüler turistik şehirlerinden biridir ve her yıl milyonlarca turist tarafından ziyaret edilmektedir. THY'nin Melbourne uçuşları, hem Avustralyalı turistlerin Türkiye'ye seyahat etmesini teşvik eder hem de Türk turistlerin Avustralya'ya ulaşımını kolaylaştırır. İstanbul, THY'nin küresel ağı sayesinde birçok ülkeye aktarmalı olarak seyahat eden turistler için önemli bir hub (aktarma merkezi) olma özelliğini taşır.

THY, son yıllarda özellikle uzak mesafe uçuşlarını artırma stratejisini benimsemiştir. Melbourne gibi uzak destinasyonlar, THY'nin küresel rekabetteki yerini güçlendirmek açısından önemlidir. Uzak mesafedeki destinasyonlar, THY'nin uçuş ağına kattığı prestijli şehirler arasında yer alırken, aynı zamanda rakip havayolu şirketleriyle olan rekabet gücünü artırır. Qantas ve Emirates gibi büyük havayolları, uzun yıllardır Avustralya pazarında güçlü varlığa sahiptir. THY, Melbourne uçuşlarını başlatarak bu pazarda daha fazla yer edinmeyi ve rekabeti kızıştırmayı hedeflemiştir. Melbourne'de düzenlenen Avustralya Açık Tenis Turnuvası ve diğer uluslararası spor etkinlikleri, dünya çapında milyonlarca izleyici ve turisti kendine çeker. THY'nin Melbourne uçuşları, bu tür büyük etkinliklere katılacak yolcular için doğrudan bir ulaşım seçeneği sunar.

Türk Hava Yolları'nın Melbourne destinasyonu, hem ticari hem kültürel hem de stratejik nedenlerle seçilmiş önemli bir uçuş noktasıdır. Melbourne'de yaşayan büyük Türk diasporası, ticari ilişkilerin gelişmesi ve turizm potansiyeli gibi etmenler, THY'nin bu destinasyonu seçmesinde etkili olmuştur. Ayrıca İstanbul'un küresel bir aktarma merkezi olarak konumlanması, THY'nin bu tür uzun mesafe destinasyonlarda rekabet avantajı sağlamasına olanak tanımaktadır.

2.2.1.4.3 N'djamena, Çad

Türkiye ile Çad arasındaki ilişkilerin tarihi bir geçmişi bulunmaktadır. Türkiye, Çad'ın bağımsızlığını 11 Ağustos 1960'ta tanımış; diplomatik ilişkiler 29 Kasım 1969'da kurulmuştur. 1 Mart 2013'te N'Djamena'da Türkiye Büyükelçiliği açılmış ve Çad da 10 Aralık 2013'te Ankara'da büyükelçiliğini açmıştır. Bu gelişmeler iki ülke arasındaki ilişkileri daha da ileri götürmüştür. Dönemin Cumhurbaşkanı Kalzeube Payimi Deubet, 15-18 Aralık 2014 tarihlerinde diplomatik bir ziyaret

gerçekleştirmiştir. Bu ziyaret sırasında çeşitli ikili anlaşmalar imzalanmıştır.

2016 yılında ise dikkat çekici bir gelişme yaşanmıştır. Örneğin, İstanbul'da Türkiye-Afrika Ekonomi ve İş Forumu düzenlenmiştir. Bu organizasyon sırasında Recep Tayyip Erdoğan ile Çad Cumhurbaşkanı bir araya gelmiştir. Ertesi yıl, 26 Aralık 2017'de Cumhurbaşkanı Erdoğan N'Djamena'yı ziyaret etmiş, ziyaretleri sırasında yedi ikili anlaşma imzalanmıştır. Bunun yanı sıra, başkana eşlik eden 100 işadımı Türkiye-Çad İş Forumu'nu düzenledi. Bu gelişmelere ek olarak, 12 Aralık 2013'te Türk Hava Yolları N'Djamena seferlerine başladı ve 1 Ocak 2015'te TİKA Çad'da ofisini açtı.

Çad ekonomisi esas olarak petrol üretimine bağlıdır. Ancak, petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar ve bölgedeki istikrarsızlık nedeniyle Çad, dünyanın en fakir ülkelerinden biridir. Bu risklerin üstesinden gelmek için hükümet altyapı, eğitim ve sağlık alanındaki yatırım miktarını artırmalıdır. Öte yandan, petrol ihracatı GSYİH'nın gelişmesine katkıda bulunmuş olabilir. Bunun yanı sıra, Dünya Bankası yoksulluğu azaltmaya ve ekonomik büyümeyi artırmaya yardımcı olmak için tarımsal projeleri ve kamu projelerini finanse etmektedir.

Çad ayrıca CEMAC üyesidir; para politikası CEMAC direktifine göre düzenlenmelidir. Yurt içi pazarda ödemeler nakit olarak yapılmalı; kredi kartı veya çek kabul edilmemektedir. Ülkedeki kamu maliyesi ve hukuk sistemi güvenilir değildir. Bu nedenle Çad, iş yapma kolaylığı listesinde 190 ülke arasında 182. sırada yer almıştır. Türkiye ile ekonomik ve ticari ilişkiler düşük seviyededir; ancak 2011 yılından bu yana ihracat seviyesi, Tablo 4.9 Türkiye-Çad ticaretinin yıllık gelişimi ve Şekil 4.10'da gösterildiği gibi önemli ölçüde artmıştır. Küresel kriz nedeniyle 2015-2016 yıllarında Türkiye'nin ihracat seviyeleri, Tablo 4.9 Türkiye-Çad ticaretinin yıllık gelişiminde belirtildiği gibi azalmıştır, aynı tepki Şekil 4.10'da ihracat ve hava trafiği değerlerinde de görülebilmektedir.

Türkiye'den Çad'a ihraç edilen başlıca mallar buğday unu, demir ve gıda ürünleridir. Operasyonel nedenlerden dolayı hava trafiği değerlerinde zaman içinde dalgalanma olmasına rağmen, Şekil 4.10'da gösterildiği gibi hava trafiği değerleri ile ihracat değerleri arasında 0,04 olan pozitif bir korelasyon vardır (Özen, 2020).

2.2.1.4.4 Zanzibar, Tanzanya

Türk Hava Yolları'nın (THY) son 5 yılda hizmete aldığı Zanzibar, Tanzanya

destinasyonu, şirketin Afrika kıtasındaki büyüme stratejisinin önemli bir parçasıdır. Zanzibar gibi egzotik bir destinasyon, THY'nin küresel ağını genişletme ve hem ticari hem de turizm potansiyelini artırma hedefleriyle uyumludur. Bu destinasyon, aynı zamanda Türkiye'nin Afrika ile olan kültürel ve ekonomik ilişkilerini güçlendirmek için stratejik bir adım niteliğindedir.

THY, son yıllarda Afrika kıtasındaki varlığını ciddi şekilde artırmıştır. Afrika, henüz diğer büyük havayolu şirketleri tarafından tam anlamıyla keşfedilmemiş bir pazar olarak büyük bir fırsat sunar. Zanzibar gibi popüler turistik bölgeler, THY'nin bu kıtadaki uçuş ağını genişletmesi açısından büyük önem taşır. THY'nin Afrika'daki uçuş sayısını artırma hedefi, hem ekonomik hem de diplomatik ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. THY, Afrika kıtasında 60'tan fazla destinasyona uçuş düzenleyerek, bu bölgede en geniş uçuş ağına sahip havayolu şirketlerinden biri olmuştur. Zanzibar gibi turistik bir bölgeye yapılan uçuşlar, THY'nin bu kıtadaki lider konumunu pekiştirir.

Türk Hava Yolları'nın Zanzibar ve Tanzanya'ya uçuşlarının başlaması bölgedeki ekonomik büyümeyi ve turizmi önemli ölçüde destekledi. Tanzanya'nın yarı özerk bir bölgesi olan Zanzibar, Türk Hava Yolları'nın sağladığı gelişmiş bağlantı sayesinde turist varışlarında istikrarlı bir artış gördü. Bu turist akını sadece cari açığı kapatmaya yardımcı olan döviz getirmekle kalmıyor, aynı zamanda turizm sektöründe çok sayıda istihdam fırsatı da yaratıyor. Tarihsel olarak Zanzibar ekonomisinin omurgasını oluşturan karanfil üretimi gibi geleneksel ekonomik faaliyetlerdeki düşüş göz önüne alındığında turizmdeki artış çok önemliydi (<http-11>).

Zanzibar, Tanzanya'nın en popüler turistik destinasyonlarından biridir ve her yıl binlerce turistini ilgisini çeker. Tropikal plajları, tarihi yapıları ve kültürel mirası ile Zanzibar, tatilciler ve macera arayan turistler için cazip bir destinasyondur. THY'nin Zanzibar'a başlattığı doğrudan uçuşlar, özellikle Türkiye'den ve Avrupa'dan bu bölgeye olan turizm akışını artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, THY'nin geniş uçuş ağı sayesinde, Asya ve Orta Doğu'dan gelen turistlerin de Zanzibar'a daha kolay ulaşmasını sağlar. Zanzibar, bembeyaz kum plajları, mercan resifleri ve tarihi Stone Town bölgesi ile ünlüdür. THY'nin bu egzotik destinasyona doğrudan uçuşları, turistlerin Tanzanya'nın turistik cazibelerine kolay erişimini sağlar (Kızılkaya, Sofuoğlu ve Karaçor, 2016).

THY'nin Zanzibar uçuşları, sadece turizm açısından değil, aynı zamanda ticari

ilişkiler açısından da stratejik öneme sahiptir. Tanzanya, doğal kaynaklar ve tarım ürünleri bakımından zengin bir ülke olup, özellikle madencilik, tarım ve inşaat sektörlerinde iş birliği fırsatları sunar. Zanzibar'a yapılan uçuşlar, bu tür ticari faaliyetlerin hızlanmasına ve iş dünyasının Afrika kıtasındaki iş imkanlarına daha rahat erişmesine olanak tanır (Ziddy, 2013).

Türk Hava Yolları'nın uçuş sıklığını haftada yedi güne stratejik olarak artırması, bu pazardaki talebi ve büyüme potansiyelini vurguluyor. Zanzibar ve Tanzanya'nın yerel ekonomileri, bu artan bağlantıdan kaynaklanan gelişmiş ticaret ve yatırım fırsatlarıyla olumlu bir dalgalanma etkisine tanık oluyor. Türk Hava Yolları'nın Türkiye ile Tanzanya arasında kurduğu yeni rotalar, kültürel alışverişi teşvik etmede ve uluslararası ilişkileri güçlendirmede de önemli bir rol oynamıştır. TÜRSAB temsilcilerinin katıldığı Tanzanya/Zanzibar hattının açılış töreni, bu uçuşların diplomatik önemini vurgulamaktadır.

Zanzibar, tarihi açıdan Türkiye ile bağlantılı bir geçmişe sahiptir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Doğu Afrika sahilleriyle ilişkiler kurulmuş ve bu bölgeyle ticaret yapılmıştır. THY'nin Zanzibar uçuşları, Türkiye ile bu bölge arasındaki kültürel bağları yeniden canlandırma fırsatı sunar. Aynı zamanda, THY'nin bu uçuşları, Türkiye'nin Afrika ile olan kültürel ve diplomatik ilişkilerini de derinleştirir. Osmanlı döneminde Doğu Afrika sahilleri ile kurulan ilişkiler, Türklerin bu bölgedeki tarihsel varlığına işaret eder. THY'nin Zanzibar uçuşları, bu tarihsel ve kültürel bağların yeniden keşfedilmesine katkıda bulunur.

Afrika, THY için rekabet avantajı sağlayan bir kıtadır. Avrupa ve Orta Doğu'dan Zanzibar'a direkt uçuş sağlayan havayolları sınırlıdır. Bu da THY'ye, Zanzibar ve Tanzanya genelinde önemli bir rekabet avantajı sağlar. Afrika'da geniş uçuş ağına sahip olan THY, bu avantajı kullanarak, bölgedeki diğer havayolu şirketleriyle rekabet etmekte güçlü bir konuma sahiptir. Emirates ve Qatar Airways gibi havayolu şirketleri de Zanzibar'a uçuşlar düzenlemektedir, ancak THY'nin İstanbul merkezli geniş ağı, özellikle Avrupa ve Asya'daki yolcular için cazip bir alternatif sunar.

Bu rotalar, Türk ve Tanzanya vatandaşları arasında daha sık etkileşimler sağlayarak birbirlerinin kültürlerine dair daha derin bir anlayış ve takdir geliştirmiştir. Bu tür değişimler, güçlü ikili bağlar kurmada ve diplomatik ilişkileri geliştirmede hayati öneme sahiptir ve bu da çeşitli sektörlerde işbirlikçi girişimlere yol açabilir.

Dahası, seyahat kolaylığı, eğitim ve kültürel girişimleri teşvik ederek iki ülke arasındaki kültürel köprüyü daha da sağlamlaştırmıştır. Bu kültürel alışveriş yalnızca sosyal düzeyde faydalı olmakla kalmayıp aynı zamanda işbirlikçi ekonomik ve ticari fırsatlar için de yollar yaratmaktadır.

Türk Hava Yolları'nın Zanzibar ve Tanzanya'ya rotalarının kurulması çok sayıda fayda sağlamış olsa da, hem Türk Hava Yolları hem de yerel ekonomiler için zorluklar ve fırsatlar da sunmuştur. Birincil zorluklardan biri, küresel belirsizliklerden ve ekonomik kırılganlıktan kaynaklanan öngörülebilirlik sorunudur. Bu zorluklara rağmen, fırsatlar bol miktardadır. Türk Hava Yolları için, ağını bu destinasyonları içerecek şekilde genişletmek, küresel ayak izini ve havayolu endüstrisindeki rekabet üstünlüğünü artırır. Yerel ekonomiler için, artan bağlantı, daha fazla uluslararası işletme ve yatırımcıyı çekmek için kullanılabilir ve böylece ekonomik faaliyetlerini turizmin ötesine taşıyabilir. Türk Hava Yolları'nın varlığı ayrıca Zanzibar ve Tanzanya'yı uluslararası konferanslar ve etkinlikler için daha erişilebilir ve çekici destinasyonlar olarak konumlandırarak ekonomik beklentilerini daha da artırır. (http-12)

2.2.1.4.5 Meksiko City & Cancun, Meksika

Türk Hava Yolları'nın (THY) 2019 yılında başlattığı Meksiko City ve Cancun uçuşları, Latin Amerika'daki varlığını genişletme stratejisinin önemli bir adımıdır. Meksika gibi büyük bir ülkenin hem ticaret hem de turizm potansiyeli, THY'nin bu destinasyonları tercih etmesinde etkili olmuştur. Türk Hava Yolları'nın yeni pazarlara açılması, küresel havacılıktaki konumunu sağlamlaştırma konusundaki stratejik vizyonunun ve hırslının bir kanıtıdır. Havayolunun sağlam bir ağ kurma yönündeki tutarlı çabaları, rekabet gücünü artıran birkaç önemli destinasyonun eklenmesine yol açmıştır. Türk Hava Yolları, iştirakleriyle birlikte, 60.000 kişiyi aşan bir iş gücüne sahip, bu tür genişlemeleri başarıyla üstlenme kapasitesini vurgulayan güçlü bir kuruluş haline gelmiştir. Bu stratejik genişleme, havayolunun büyümeye olan bağlılığını ve ayrıca havacılık sektörünün dinamik taleplerine uyum sağlama yeteneğini de yansıtmaktadır. (http-9)

Latin Amerika, THY'nin küresel ağını genişletmek istediği bölgelerden biridir. Özellikle Meksika gibi büyük bir ekonomiye ve geniş bir nüfusa sahip ülkeler,

havayolu şirketleri için stratejik pazarlar sunmaktadır. Latin Amerika'nın gelişen ekonomisi ve iş dünyasındaki fırsatlar, THY'nin bölgedeki varlığını güçlendirmesine katkı sağlamıştır. THY, Latin Amerika'da Brezilya (Sao Paulo) ve Kolombiya (Bogota) gibi büyük şehirlere düzenlediği uçuşları Meksika ile tamamlayarak, bu pazardaki erişimini genişletmiştir. Meksika, 130 milyonluk nüfusu ve Latin Amerika'nın en büyük ikinci ekonomisi olarak, hem ticaret hem de turizm açısından THY için büyük bir potansiyel sunmaktadır.

Mexico City ve Cancun gibi yeni rotalar sunma kararı, Türk Hava Yolları'nın gelişmekte olan pazarlara girme ve daha geniş bir demografiye hitap etme niyetinin açık bir göstergesidir. Mexico City ve Cancun'a yeni rotaların başlatılması, Türk Hava Yolları için önemli bir stratejik değere sahiptir. Orta Amerika'nın en büyük ülkesi olan Meksika'yı uçuş ağına ekleyerek havayolu, küresel bağlantısını ve pazar varlığını artırmaya hazırdır. Tarih ve ticaretin merkezi olan Mexico City, yılda 4 milyondan fazla ziyaretçi çeken ünlü bir turistik merkez olan Cancun ile birlikte havayolu için kazançlı fırsatlar sunuyor. Bu destinasyonlar yalnızca artan yolcu trafiğini değil aynı zamanda kargo operasyonları için de yollar açıyor ve böylece havayolunun genel gelir akışına katkıda bulunuyor. Bu destinasyonları güzergahına dahil etme hamlesi, Türk Hava Yolları'nın büyüme yörüngesi ve uluslararası havacılığın ön saflarında kalma arayışıyla örtüşüyor.

Cancun, Karayipler'deki en popüler turistik destinasyonlardan biridir ve dünya genelinde milyonlarca turist tarafından ziyaret edilmektedir. Cancun, özellikle ABD, Kanada ve Avrupa'dan gelen turistler için cazip bir tatil beldesi olup, THY'nin geniş küresel ağı üzerinden turist çekme kapasitesi bulunmaktadır. Türkiye'den Meksika'ya turistik ilgiyi artıran bu uçuşlar, aynı zamanda Türkiye'nin turistik yerlerinin Latin Amerikalı turistlere tanıtılmasına da olanak sağlamaktadır. İstanbul, Meksikalı turistler için önemli bir durak olma potansiyeline sahiptir. Türkiye ve Meksika arasındaki ticaret hacmi, özellikle inşaat ve üretim sektörlerinde iş birliği fırsatlarıyla sürekli büyümektedir. THY'nin Meksiko City uçuşları, iş insanlarının ve yatırımcıların her iki ülkedeki fırsatlara daha hızlı erişimini sağlamaktadır.

Mexico City ve Cancun'un Türk Hava Yolları'nın küresel ağına entegre edilmesi, bağlantı ve pazar erişimi açısından derin etkilere sahip. Bu yeni destinasyonlar, havayolunun kıtadaki varlığının önemli ölçüde genişlemesini işaret ederek Amerika'daki 18. ve 19. uçuş noktaları haline geldi. Bu genişleme,

havayolunun yolcularına daha kapsamlı bir hizmet sunma, onları dünyanın çeşitli yerlerine daha kolay ve verimli bir şekilde bağlama yeteneğini artırıyor. Ayrıca, bu rotalar için planlanan uçuş sıklığının artması, Türk Hava Yolları'nın Meksika pazarında güçlü bir yer edinme taahhüdünü gösteriyor. Havayolu, ağını güçlendirerek rekabet avantajını artırmanın yanı sıra uluslararası seyahat ve ticareti kolaylaştırma gibi daha geniş kapsamlı bir hedefe de katkıda bulunuyor.

Latin Amerika'ya uçuş gerçekleştiren büyük havayolu şirketleri, American Airlines, Aeromexico ve Emirates gibi firmalardır. THY, Meksiko City ve Cancun uçuşlarıyla bu pazarda rekabet avantajı sağlamayı hedeflemiştir. Özellikle Avrupa, Orta Doğu ve Asya'dan gelen yolcular için THY'nin sunduğu hizmetler, diğer havayolu şirketleriyle kıyaslandığında geniş bir bağlantı ağı sunarak rekabet gücünü artırır. THY, Latin Amerika'ya hizmet veren havayolları arasında geniş uçuş ağı ve sunduğu hizmet kalitesiyle rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir. Özellikle aktarma seçenekleri ve sunduğu geniş destinasyon yelpazesi, THY'yi diğer havayolları karşısında öne çıkarır.

Türk Hava Yolları'nın Meksiko City ve Cancun uçuşları, Latin Amerika'ya açılma stratejisinin önemli bir parçasıdır. Bu destinasyonlar, hem ticari hem de turistik potansiyelleriyle dikkat çekerken, THY'nin bölgedeki varlığını güçlendirmiştir. İstanbul'u Latin Amerika'ya bağlayan THY, bu iki şehirde sunduğu uçuşlarla hem Türk hem de uluslararası yolculara yeni seçenekler sunmaktadır. Meksika'nın ekonomik ve turistik fırsatları, THY'nin bölgedeki stratejik önemini artırırken, iki ülke arasındaki ticaret ve turizm akışını da hızlandırmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada model olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Türk Hava Yolları'nın yeni destinasyonlar açarken kullanmış olduğu verileri ve rakipleriyle olan analizini yapmayı amaçlamaktadır.

3.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Türkiye'deki havayolu sektöründe faaliyet gösteren şirketlerdir.

Örneklem olarak, Türkiye'de havacılık sektöründe faaliyet gösteren bayrak taşıyıcı şirket Türk Hava Yolları ele alınmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Bu araştırmanın esas hedefine ulaşmayı ve ilgili problem ve soruları cevaplamayı sağlayacak bilgilere ulaşmak için çeşitli bilgi toplama kaynakları ve yöntemleri kullanılmıştır.

Sektörde faaliyet gösteren tüm şirketlerin yayınlanmış analiz ve faaliyet raporlarının yanı sıra, sektöre dair akademik araştırmalar ve ilgili web sitelerinden bilgiler kullanılmıştır.

3.4 Verilerin Toplanma Süreci

Veri toplama süreci, 2024 yılı süresince düzenli olarak yapılmıştır. Bu zaman diliminde ilgili firmaların web siteleri ve havacılık siteleri takip edilerek güncel bilgiler toplanmıştır.

Veriler, doğrudan firmanın veri tabanından elektronik olarak çekilmiş ve analiz için uygun formatlara dönüştürülmüştür. Bu süreçte, herhangi bir veri kaybı veya manipülasyon olmamasına özen gösterilmiştir. Verilerin güvenilirliğini sağlamak için çifte kontrol yöntemi kullanılmış ve farklı kaynaklardan elde edilen veriler karşılaştırılarak tutarlılık kontrolü yapılmıştır.

Bu veri toplama araç ve teknikleri, araştırmanın temel amacına ulaşmayı ve alt problemleri yanıtlamayı sağlayacak yeterli ve güvenilir bilgileri toplamayı mümkün kılmıştır. Verilerin analizi için nitel araştırma yöntemi kullanılarak havacılık sektörü değerlendirilmiştir.

3.5 Verilerin Analizi

Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçim stratejilerini belirlerken dikkate aldığı ekonomik ve politik göstergeler bu bölümde analiz edilmektedir. Çalışmada, havayolu taşımacılığını etkileyen makroekonomik değişkenler, politik istikrar, ikili anlaşmalar ve rekabet koşulları temel alınarak THY'nin uçuş ağı genişletme kararlarına nasıl yön verdiği incelenmiştir.

Havayolu taşımacılığı, ekonomik büyüme ile doğrudan ilişkilidir. Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası verilerine göre, ülkelerin Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) büyüme oranları ile yolcu talebi arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. THY'nin yeni hat açtığı bölgelerdeki GSYH büyüme trendleri incelendiğinde, şirketin özellikle hızla büyüyen pazarları hedef aldığı görülmektedir. Örneğin, 2010'lu yıllarda Asya ve Afrika'daki gelişmekte olan ekonomilere yönelik yeni rotaların açılması, bu stratejiyi desteklemektedir.

THY'nin rota seçimlerinde bir diğer önemli ekonomik gösterge, hedeflenen destinasyonlardaki turizm ve ticaret hacmidir. Türkiye'nin dış ticaret ortakları ve turist girişleri analiz edilerek, özellikle yüksek turist çeken bölgelere uçuş sıklığının artırıldığı gözlemlenmiştir. Örneğin, Avrupa ve Orta Doğu'dan Türkiye'ye gelen turist sayısındaki artış, bu bölgelere olan uçuş ağının genişlemesine neden olmuştur.

Havacılık sektörü, politik istikrardan doğrudan etkilenen bir sektördür. THY'nin rota seçiminde ülkelerin politik riskleri dikkate aldığı görülmektedir. Örneğin, Ortadoğu'daki çatışmalar nedeniyle bazı hatların kapatılması ya da Afrika'daki yeni destinasyonlara yönelme, politik istikrarın etkisini göstermektedir. Ayrıca, bazı ülkelerle yapılan havacılık anlaşmaları çerçevesinde hava sahası kullanımı ve uçuş izinleri, THY'nin rota planlamasında belirleyici olmuştur.

THY'nin büyüme stratejisi incelendiğinde, bölgesel rakiplerine karşı stratejik hamleler yaptığı görülmektedir. Örneğin, Katar Havayolları, Emirates ve Etihad gibi Körfez merkezli havayollarıyla rekabet edebilmek adına, THY'nin İstanbul

Havalimanı'nı bir küresel aktarma merkezi olarak konumlandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, Afrika ve Uzak Doğu pazarlarına yönelik aktarmalı uçuş sayısının artırılması, THY'nin rekabet avantajını güçlendirmeye yönelik bir hamle olarak değerlendirilebilir.

Yapılan ekonometrik analizler sonucunda, THY'nin rota seçiminde GSYH büyümesi, turizm hacmi, politik istikrar ve hava sahası düzenlemelerinin en etkili faktörler olduğu belirlenmiştir. Özellikle gelişmekte olan pazarlar ve stratejik ticaret ortakları, THY'nin yeni uçuş noktaları belirlerken dikkate aldığı en önemli kriterlerdir.

Bu analiz sonucunda, THY'nin rota seçiminde ekonomik büyüme, turizm ve ticaret akışı, politik istikrar ve rekabet dinamiklerinin önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle küresel ekonomik dalgalanmalar ve politik belirsizlikler, havayolu şirketlerinin stratejik kararlarını doğrudan etkilemektedir. THY, dinamik bir strateji izleyerek hem büyüme fırsatlarını değerlendirmekte hem de riskleri minimize etmeye çalışmaktadır.

4.BULGU VE YORUMLAR

Türk Hava Yolları'nın rota seçim süreçleri ve kararları, kişi başı gelirin büyüme oranları, ülkeler arası ticari ilişkiler ve piyasanın talebi gibi etkenler ile birlikte politik etkenlerden de önemli bir şekilde etkilendiği görülmektedir.

Ekonomik ve politik göstergeler arasındaki etkileşimden yola çıkarak, Türk Hava Yolları'nın global havacılık sektöründe sürdürülebilir büyüme ve rekabet gücünü sağlamak için her iki boyutu da dengeleyen bütünsel bir rota seçimi yaklaşımı benimsemesi gerektiği açıkça ortaya çıkmaktadır.

Türk Hava Yolları (THY), rota seçimi konusunda büyük ölçüde ekonomik göstergelere dayanarak karar vermektedir. Ekonomik büyüme, kişi başına düşen gelir ve ticaret hacmi gibi makroekonomik göstergeler, THY'nin hedef pazarlarını ve uçuş rotalarını şekillendiren önemli faktörlerdir. Özellikle büyüyen pazarlara yönelik artan talep, THY'nin yeni rotalar açma kararlarında etkili olmuştur. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerdeki ortalama gelir düzeyindeki artış, bu ülkelerden gelen uçuş talebini artırmakta ve dolayısıyla THY'nin bu rotalarda daha fazla kapasite sunmasına olanak tanımaktadır.

THY, ekonomik göstergeleri dikkate alarak yeni rotalar açmakta ve mevcut hatlarında kapasite artışına gitmektedir. Özellikle yüksek ekonomik büyüme gösteren bölgelerde, hava taşımacılığının artan talebi karşılamak amacıyla THY'nin rota portföyünü genişletmesi mantıklı bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, ekonomik kriz dönemlerinde daha düşük maliyetli destinasyonlara yönelme gibi bir esneklik sergileyerek risklerini minimize etmektedir.

THY'nin rota seçiminde politik faktörler de önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye'nin dış politikası, özellikle Orta Doğu, Afrika ve Asya'daki stratejik ilişkileri, THY'nin bu bölgelere yönelik uçuşlarının artmasına neden olmuştur. Özellikle Türkiye'nin bölgedeki diplomatik ilişkileri ve ekonomik işbirlikleri, yeni uçuş noktalarının açılmasını tetiklemiştir. Örneğin, Afrika'daki birçok ülkeyle geliştirilen ikili anlaşmalar ve Türkiye'nin bu bölgedeki diplomatik misyonlarının güçlendirilmesi, THY'nin bu coğrafyaya yönelik uçuşlarını artırmasını sağlamıştır.

Politik ilişkiler, özellikle Türk dış politikasının etkisiyle belirli rotalar için artan talep yaratmıştır. THY, politik düzeydeki işbirliklerini fırsata çevirerek rotalarını genişletmekte, bu da hem ulusal hem de uluslararası politik hedeflerle uyumlu bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Ancak, bölgesel siyasi istikrarsızlıklar, uçuş rotalarının sıklığını ve maliyetlerini etkileyebilir. Bu sebeple THY'nin rotalarını seçerken uzun vadeli politik riskleri ve fırsatları dikkatle değerlendirmesi gerekmektedir.

THY'nin küresel hava yolu pazarındaki rekabet durumu da rota seçiminde önemli bir faktördür. THY, özellikle Avrupa, Ortadoğu, Asya ve Afrika'daki diğer büyük hava yolları ile rekabet içindedir. Bu rekabet, belirli rotalarda fiyatları, hizmet kalitesini ve kapasiteyi etkilemektedir. THY, rekabetçi fiyatlandırma ve hizmet üstünlüğü sunarak pazarda kendine yer edinmeye çalışmaktadır. Ayrıca, THY'nin merkez havaalanı olan İstanbul Havalimanı'nın, özellikle aktarma (transfer) yolcuları için önemli bir hub olarak kullanılması, şirketin uçuş rotalarını şekillendiren bir diğer önemli etkidir.

THY, küresel rekabet ortamında, yeni rotalar açarak veya mevcut hatlarındaki kapasiteyi artırarak pazar payını korumaya çalışmaktadır. Ancak, yoğun rekabetin olduğu bölgelerde, THY'nin sadece ekonomik göstergeleri değil, aynı zamanda rakiplerinin stratejilerini de göz önünde bulundurması gerekmektedir. İstanbul Havalimanı'nın merkez havalimanı olarak kullanımı, aktarmalı uçuşlarda THY'ye büyük avantaj sağlamaktadır.

THY'nin rota seçiminde bir diğer önemli etken ise lojistik ve altyapı faktörleridir. Yeni bir rota açarken, destinasyonun havaalanı altyapısının yeterliliği, uçuş sıklığı ve hizmetin kalitesi gibi unsurlar dikkate alınmaktadır. Özellikle büyük şehirler ve güçlü havaalanı altyapısına sahip destinasyonlar, THY için öncelikli hedeflerdir. Bununla birlikte, bazı destinasyonlarda altyapı eksiklikleri veya havaalanı kapasitesizliği, THY'nin rota açma kararını ertelemesine yol açabilir.

Altyapı eksiklikleri, özellikle gelişmekte olan pazarlarda, THY'nin kısa vadeli rotalama stratejilerini etkileyebilir. Havaalanı kapasitesinin artması ve gerekli lojistik düzenlemelerin yapılması, uzun vadede daha fazla uçuş sayısına ve yeni rotaların açılmasına imkan tanıyacaktır.

Türk Hava Yolları'nın rota seçimi, ekonomik ve politik faktörlerin yanı sıra uluslararası rekabet, altyapı durumları ve lojistik analizlere dayalı bir strateji ile

şekillenmektedir. THY, hedef pazarlardaki ekonomik büyüme, siyasi ilişkiler ve küresel hava yolu rekabeti gibi unsurları dikkate alarak, uzun vadeli kârlılık ve operasyonel verimlilik sağlamak için uçuş ağını genişletmektedir. Ancak, bu stratejiler hem fırsatlar hem de riskler barındırmakta olup, şirketin piyasa dinamiklerini sürekli olarak izleyerek esnek bir strateji izlemeyi gerektirmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

Türk Hava Yolları'nın (THY) güzergah seçimi sürecinde ekonomik ve politik göstergeler arasındaki karmaşık etkileşimi inceledik. Analizimiz, THY'nin stratejik kararlarının, GSYİH büyüme oranları, ticaret ilişkileri ve piyasa talebi gibi geçerli ekonomik koşulların yanı sıra politik faktörlerden önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçimi sürecinde ekonomik ve politik göstergeler arasındaki çok yönlü ilişkiyi kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir. THY'nin stratejik kararlarının, özellikle yeni rotaların uygulanabilirliğini ve karlılığını belirlemek için kritik öneme sahip olan GSYİH büyüme oranları, ticaret ilişkileri ve pazar talebi olmak üzere mevcut ekonomik koşullar tarafından önemli ölçüde şekillendirildiği görülmektedir. Politik faktörlerin de eşit derecede önemli olduğunu ve havayolunun operasyonel manzarasını ve rota planlama stratejilerini etkilediğini vurgulanmaktadır. Bu politik değerlendirmeler, hükümet düzenlemelerinden ve ikili anlaşmalardan, THY'nin genişleme çabalarını kolaylaştırabilen veya engelleyebilen jeopolitik istikrara kadar uzanabilir. Bu ekonomik ve politik göstergeler arasındaki etkileşimi fark ederek, Türk Hava Yolları'nın küresel havacılık pazarında sürdürülebilir büyüme ve rekabet gücünü sağlamak için her iki boyutu da dengeleyen bütünsel bir rota seçimi yaklaşımı benimsemesi gerektiği açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamlı anlayış, THY'yi stratejik planlamasında hem ekonomik fırsatları hem de olumlu politik iklimleri değerlendirerek havayolu endüstrisinin karmaşıklıklarında daha etkili bir şekilde gezinme konumuna getirmektedir.

Ekonomik ve politik göstergeler arasındaki karmaşık ilişkiyi ve bunların Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçimi stratejisi üzerindeki etkisi detaylı bir şekilde incelenmiştir. THY'nin karar alma sürecinin piyasa talepleri, jeopolitik değerlendirmeler ve ekonomik uygulanabilirliğin bir kombinasyonundan önemli ölçüde etkilendiği açıktır. Veri ve eğilimlerin analizi, havayolunun dalgalanan ekonomik koşullara nasıl olağanüstü bir uyum sağladığını ve bunun da hızla değişen bir ortamda rekabetçi kalmasını sağladığını aydınlatmıştır. THY'nin politik gelişmelere duyarlılığı, rotalarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır, çünkü

politik istikrar veya istikrarsızlık doğrudan seyahat talebini ve operasyonel fizibiliteyi etkileyebilir. Bu ekonomik ve politik faktörler arasındaki etkileşimin sadece tesadüf olmadığını; aksine, THY'nin stratejik planlamasının ve operasyonel başarısının temel bir ayağı olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu dinamiklerin anlaşılması, THY'nin rota seçimi ve genel iş stratejisinde gelecekteki gelişmeleri öngörmek açısından büyük önem taşıyor. Zira bunların havayolunun küresel pazardaki operasyonlarını etkilemeye devam etmesi muhtemel.

Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçimi stratejileri ekonomik ve politik göstergeler ışığında incelenmiştir. THY'nin global havacılık pazarındaki başarısı, yalnızca ticari faktörlerle değil, aynı zamanda Türkiye'nin dış politika hedefleri, diplomatik ilişkileri ve coğrafi konumunun sunduğu avantajlarla şekillenmektedir. Yapılan analizler, THY'nin rota seçiminde izlediği stratejilerin ekonomik ve politik unsurların bir bileşkesi olduğunu göstermektedir.

Ekonomik göstergeler, rota seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. THY, yüksek talep gösteren, stratejik ekonomik büyüklüğe sahip ve düşük rekabetin olduğu destinasyonlara öncelik vermektedir. Bu noktada, pazar büyüklüğü, yolcu talebi, uçuş frekansları ve gelir getiren bölgeler gibi ticari göstergeler, rota planlamasında temel belirleyiciler olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, politik faktörler de rota seçiminde belirleyici olmuştur. THY'nin küresel uçuş ağını genişletirken, dış politikada Türkiye'nin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak ülkelerle diplomatik ilişkilerini güçlendirme amacı taşıdığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, THY'nin yeni rotalar açarken, özellikle Türk dış politikasına uygun olan bölgelerdeki siyasi istikrar, karşılıklı ticaret anlaşmaları ve ikili ilişkiler gibi faktörlere büyük önem verdiği sonucuna varılmıştır.

Özellikle, THY'nin Afrika, Asya, Orta Doğu ve Kuzey Amerika gibi coğrafyalara yaptığı stratejik yatırımlar, Türkiye'nin dış politikası ile paralel bir şekilde şekillenmiş ve havayolu, yumuşak güç aracı olarak kullanılmıştır. THY'nin bu süreçteki başarısı, aynı zamanda Türkiye'nin küresel imajını güçlendirmekte, uluslararası ilişkilerde Türkiye'ye olan güveni artırmakta ve ekonomik bağları derinleştirmektedir.

Sonuç olarak, Türk Hava Yolları'nın rota seçimindeki stratejilerinin, sadece ticari kazanç sağlama amacını gütmeye değil, aynı zamanda Türkiye'nin uluslararası politik hedeflerine hizmet ettiği açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, havayollarının

ekonomik ve politik faktörleri bir arada değerlendirerek nasıl daha etkin ve başarılı bir uluslararası strateji izleyebileceğini göstermektedir. Ayrıca, havacılık sektöründe benzer stratejileri benimseyen diğer ulusal havayolları için de yol gösterici bir model sunmaktadır.

5.2 Öneriler

Türk Hava Yolları'nın (THY) rota seçimi stratejileri ekonomik ve politik göstergeler ışığında incelenmiş olup, elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- **Politik İstikrar ve Ekonomik Faktörlerin Dengelemesi:** THY'nin rota seçiminde ekonomik göstergelerin yanı sıra, politik istikrar ve dış ilişkiler de önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, özellikle politik olarak istikrarsız bölgelerden kaçınılması ve aynı zamanda Türkiye'nin dış politik hedefleri doğrultusunda yeni rotalar açılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Gelecekteki stratejik planlamalarda, uzun vadeli politik hedeflerin ekonomik potansiyel ile uyumlu şekilde ele alınması önerilmektedir. Ayrıca, ikili anlaşmalar ve diplomatik ilişkilerdeki gelişmeleri daha proaktif bir şekilde izleyerek, bu ilişkilerin THY'nin rota seçim kararlarına entegre edilmesi sağlanabilir.
- **Yeni Pazarlar ve Gelişen Ekonomilere Yönelik Yatırımlar:** Afrika, Orta Doğu, Asya ve Latin Amerika gibi gelişmekte olan pazarlara daha fazla yatırım yapılması gerektiği görülmüştür. Bu bölgelerdeki ekonomik büyüme, artan ticaret hacmi ve turizm potansiyeli, THY'nin uzun vadeli büyüme stratejilerine katkı sağlayabilir. Özellikle Afrika pazarına yönelik daha fazla uçuş açılması, Türkiye'nin dış politikasıyla uyumlu olarak, bölgedeki ticari ve diplomatik ilişkilerin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır. THY, bu bölgelerdeki varlığını artırarak, rekabet avantajı elde edebilir.^[1]Veri Analitiği ve Talep Tahmini: Rota seçiminde kullanılan ekonomik göstergelerin daha ileri düzeyde analiz edilmesi önerilmektedir. THY, büyük veri analitiği ve talep tahmini teknolojileri kullanarak, yolcu talep eğilimlerini daha hassas bir şekilde izleyebilir. Bu, özellikle sezonluk değişimlerin ötesinde, uzun vadeli rota planlamasında daha doğru ve verimli kararların alınmasını sağlayacaktır. Veri analitiği sayesinde, potansiyel pazarlar hakkında daha derinlemesine bilgi edinilebilir ve riski minimize etmek için proaktif önlemler alınabilir.

- Sosyal Sorumluluk ve Yumuşak Güç Stratejileri: Türk Hava Yolları, sadece ekonomik hedeflere odaklanmakla kalmamalı, aynı zamanda yumuşak güç aracılığıyla Türkiye'nin imajını güçlendirmeye devam etmelidir. İnsani yardım ve kalkınma projelerine destek verilmesi, özellikle Afrika gibi gelişmekte olan bölgelerde THY'nin marka değerini artırabilir. Ayrıca, çevre dostu operasyonlar, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk projeleri gibi unsurların rota seçiminde dikkate alınması, hem uluslararası alanda Türkiye'nin prestijini artıracak hem de THY'yi geleceğe yönelik daha güçlü bir oyuncu yapacaktır.
- Havacılık İttifakları ve İşbirlikleri: Türk Hava Yolları, rota seçiminde yalnızca kendi uçuş ağını değil, aynı zamanda küresel havacılık ittifaklarını ve kod paylaşım anlaşmalarını daha etkin bir şekilde kullanmalıdır. THY'nin güçlü olduğu bölgelere stratejik ortaklıklar kurarak, özellikle uçuş noktalarındaki kapasitelerini artırabilir. Özellikle büyük havayolu şirketleri ile yapılan işbirlikleri, yeni pazarlar ve potansiyel pazarlar için önemli fırsatlar yaratabilir. THY'nin stratejik ittifakları, hem ekonomik hem de politik anlamda Türkiye'nin küresel havacılık sektöründeki gücünü pekiştirebilir.
- Esnek Uçuş Ağı ve Krizlere Dayanıklılık: Küresel krizler ve ekonomik belirsizlikler, havacılık sektörünü doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle, Türk Hava Yolları'nın uçuş ağı, esnek olmalı ve kriz dönemlerinde operasyonel zorluklarla başa çıkabilecek bir yapıya sahip olmalıdır. Özellikle kriz dönemlerinde rota optimizasyonu ve kapasite ayarlamaları yaparak, maliyetleri kontrol altına almak ve finansal sürdürülebilirliği sağlamak önemlidir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm ve otomasyon gibi teknolojilerin kullanımı, krizlere karşı dirençli bir altyapı oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Türk Hava Yolları'nın rota seçim stratejileri, yalnızca ekonomik faktörler değil, aynı zamanda Türkiye'nin dış politik hedefleri ve küresel havacılık trendleriyle şekillenmektedir. Bu çalışma, THY'nin mevcut stratejilerini ve gelecekteki potansiyel yönelimlerini değerlendirerek, hem ekonomik hem de politik faktörlere dayalı daha güçlü bir rota seçimi yapabilmesi için önerilerde bulunmuştur. Gelecekte, THY'nin stratejik planlamalarında bu önerilerin dikkate alınması, havacılık sektöründeki rekabet gücünü artırabilir ve Türkiye'nin uluslararası arenada daha fazla söz sahibi olmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- Altuntaş, M. ve Kılıç, E. (2021). Havayolu taşımacılığı ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin incelenmesi: Türkiye Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (1), 187-202.
- Anadolu Üniversitesi. (2019). *Havayolu işletmelerinde operasyonel planlama*. Eskişehir.
- Ağraz, S. (2006). *Havayolu işletmelerinin istihdama katkısı*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Altıntaş, G. ve Yıldız, M. (2019). Türk Hava Yolları'nın diaspora nüfusu ve ticaret yolları üzerindeki etkileri. *Uluslararası Havacılık ve Ulaşım Dergisi*, 10 (3), 92-108.
- Atabay, Ç. (2022). Türk Hava Yolları'nın Türk dış politikasında marka diplomasisi perspektifinden değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aycı, İ. (2019). THY uçtukça ticaret artıyor. https://www.itohaber.com/haber/roportaj/210146/thy_uctukca_ticaret_artiyor.html (Erişim Tarihi: 15 Aralık, 2020)
- Batur, B. S. (2008). Hava yolcu ve kargo taşımacılığı; dünyada ve Türkiye'de uygulamalar. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bocutoğlu, E. ve Dinçaslan M. (2014). 1925- 1950 döneminde Türk havacılık endüstrisi ve ikinci dünya savaşı sonrası konjonktürün Türk havacılık endüstrisine etkileri www.ktu.edu.tr/dosyalar/sbedergisi_f98e8.pdf
- Dışişleri Bakanlığı, (2017). Türkiye'nin dış ekonomik ilişkileri: 2013-2017 dönemi raporu. https://www.mfa.gov.tr/turkiye_nin-dis-ekonomik-iliskileri.tr.mfa
- Durmuş, M., Altıntop, Z. ve Akyüz, F. (2022) Türkiye'de havayolu işletme modelinde yeni bir eğilim: Hibrit model . *Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (9), 26-43.
- Dursun, E. (2021). Sivil havacılık sektöründe büyük veri teknolojisinin kullanımı ve getireceği yeni fırsatlar. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Research*, 11-18.
- Ekici, N. (2012). *Deneyimsel Pazarlama ve Seyahat Deneyimi : Türk Hava Yolları Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erdem, C. ve Kaya, H. (2021). Türk Hava Yolları'nın ihracat sektörüne katkıları: Turkish Cargo'nun rekabet gücü. *İhracat ve Lojistik Dergisi*, 8 (3), 34-48.
- Erdoğan, M. (2019). Havayolu ittifaklarının küresel havacılık sektöründeki rolü ve stratejik etkileri. *Havacılık ve Ulaşım Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 45-60.
- Erkayman, B. (2013). *Havayollarında uçuş aksaklıkları problemi için bir çözüm yaklaşımı ve uygulaması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

- Gökırmak, H. (2014). Türk Havayolları'nın havacılık sektöründeki konumu, Süleyman Şah Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü
- Gülal, A.G.G. ve Durakçay, F.A. (2023). Türkiye cumhuriyeti'nin yüzüncü yılında kamu diplomasisi ve iletişim stratejisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 2023, 519-544
- Gürdal, T. ve Var, D.(2021). Sivil havacılık sektöründeki gelişmelerin Türkiye'nin ihracatına etkisinin ekonometrik analizi: Thy Afrika açılımı örneği. *KAÜİİBFD*, 12(23), 214-246.
- Huber, S. ve Müller, R. (2020). Corporate governance and strategic management in aviation: The case of Lufthansa Group. Aviation Management Publications.
- İnan, T.T. (2017). Dünyada havayolu birleşmeleri ve olası Türk Havayolları - Lufthansa birleşmesinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (16), 259-274.
- Karakılıç, N.Y. ve Öcal, H. (2008). Stratejik ittifak modellerinin temel yetenekler yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 15-20
- Karapınar, N.E. (2018). *Türk Hava Yolları'nın uluslararası platformda güçlenmesinin ekonomik büyümeye yansımaları*. Yayınlanmamış doktora tezi. Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, Y. (2020) *Havacılık sektöründe performans analizi, performansı etkileyen faktörler ve strateji*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kayaaslan, E. (2020). *Kamu diplomasisinde medyanın rolü ve THY*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Keskin, B. (2012). Türk havacılığında ilk adımlar: Vecihi Hürkuş ve Türkiye'deki Havacılığın Gelişimi. *Türk Havacılık Dergisi*, 34 (2), 123-138.
- Kılıç, S., ve Öztürk, A. (2018). Türk havacılık sektöründe düşük maliyetli taşımacılığın yeri: Pegasus Havayolları örneği. *İstanbul İktisat Dergisi*, 12 (3), 203-220.
- Kıral, İ., ve Demirtaş, S. (2022). Sürdürülebilir havacılık: Pegasus Havayolları ve karbon emisyonları. *Sustainability in Aviation Journal*, 8 (1), 45-60.
- Kızılkaya, O., Sofuoğlu, E. ve Karaçor, Z. (2016). Türkiye'de turizm gelirleri-ekonomik büyüme ilişkisi: Ardl sınır testi yaklaşımı, *yönetim ve ekonomi*, 23/1 (2016), 203-215.
- Korul, V. ve Küçükönel H. (2003). Türk sivil havacılık sisteminin yapısal analizi. *Ege Akademik Barış Dergisi*, 3 (1), 100-115. dergipark.org.tr/tr/download/article-file/556819
- Kozlu, A. (2007). Türk Hava Yolları ve küresel havacılık ittifakları: stratejik ortaklıklar ve işbirliklerinin rolü. hava taşımacılığı ve lojistik araştırmaları, 5(3), 287-288
- Kozlu, C. (2007). *Bulutların üstüne tırmanırken: THY, bir dönüşüm öyküsü* (3. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Köse, A.(2020). *Sustainability in Full Service Carriers and Low Cost Carriers: A Comparison of Turkish Airlines and Pegasus Airlines*. Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İbn Haldun University, Master of Science in Air Transport Management

- Küçükerman, Ö. (2008), 75. Yılında Türk Hava Yolları (1933-2008), Türk Hava Yolları Yayınları, İstanbul.
- Lebel, J. (2020). Turkish Airlines: An international strategic instrument for Turkey, French Institute of International Relations, https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/lebel_-_turkish_airlines_2020_complet.pdf
- McClory, J. (2014). *Soft Power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Önen, V. (2016). Geleneksel havayolları ile düşük maliyetli taşıyıcılar arasındaki stratejik yönetim ve pazarlama karması farklılıklarının içerik analizi, Thy-Pegasus karşılaştırması. *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (6) : 63-94.
- Özbek, E. (2015). *Hava trafik yönetiminde koordinasyon: Türkiye hava sahasının esnek kullanımı konseptinin koordinasyon süreçlerinin betimlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özdemir, S. (2023). Türkiye'nin değişen ulusal güvenlik anlayışı: cumhuriyeti'nin kuruluşundan, soğuk savaş'ın bitimine. *Uluslararası Türkoloji Araştırmaları ve İncelemeleri Dergisi*, 8 (1), 96-112.
- Özen, A.B. (2020). *The Effect of Economic and Political Relations on Turkish Airlines' Route Decisions*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İbn Haldun University, Science in Air Transport Management.
- Öztermiyeci, M. (2019). Yumuşak güç ve kamu diplomasisi üzerine akademik analizler (1. Baskı), Yılmaz, A. N., Kılıçoğlu, G. (Ed.), Thy ve İstanbul Yeni Havalimanının Türkiye'nin Yumuşak Gücüne Etkileri, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Selçuk, G.N. (2022). Atatürk Üniversitesinde öğrenim gören öğrencilerin harcamaları üzerine Erzurum ilinde bir araştırma, *Journal of Silk Road Tourism Research*, 2(2), 1-16.
- Selçuk, M. (2012). Türk Hava Yolları ve Türk dış politikasındaki rolü. *Türk Dış Politikası Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 37-45.
- Seyhan, M. (2023). Yönetim, organizasyon ve strateji üzerine araştırmalar, makroekonomik dengelerdeki değişim ve havayolu şirketlerinin stratejisi Türk Hava Yolları (THY) örneği
- Sina, A. (2024). Sosyal, beşeri ve idari bilimler temel alanında akademik çalışmalar-III.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2020). Türk hava sahası ve uluslararası anlaşmalar gereğince ülkemizin hava trafik hizmetleri sağlama sorumluluğu olan hava sahalarında hava trafik hizmetlerinin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar talimatı.
- Şekerli, E. (2021). Kuruluştan günümüze Türk Hava Yolları'nın dönüşümüne yönelik bir inceleme . *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 10 (1) , 849-876 . dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1320826

- Tan, S.(2015). Kamu diplomasisi çerçevesinde Türkiye'nin Bosna-Hersek ve Sırbistan politikası. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşlıgil, N. (1997). Türkiye'de hava ulaşımının gelişimi.
- Toktay, M. (2015). Turkish Airlines – the rising star of Turkey's soft power. <https://www.intellinews.com/turkish-airlines-the-rising-star-of-turkey-s-soft-power-85426/> (Erişim Tarihi: 02.10.2024)
- Topçu, S. (2019). Türk dış politikası ve havacılığın yumuşak güç olarak rolü. *Uluslararası İlişkiler ve Diplomasi Dergisi*, 21 (3), 179-192.
- Turan, A. ve Yıldız, G. (2020). Havacılık sektöründe sürdürülebilirlik: SunExpress'in çevre dostu uygulamaları. *Havacılık ve Çevre Dergisi*, 5 (2), 42-56.
- Türk, A. ve Şener, A.A.(2018). Hizmet kalitesi ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkinin analizi: Havacılık alanında bir uygulama. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 63-77.
- Türker, T.(2010). Lojistik gayrimenkullerinin yer seçim kriterleri İstanbul örneği. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü
- Uras, Ö.(2019). Ekonomi yönetiminin karar alma ve uygulama süreçlerinin optimizasyonu: etkinlik, verimlilik ve alternatif maliyetlerin ekonomi politikasında paradigma değişimi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wright, O. ve Wright, W. (1908). How we invented the airplane. The Century Magazine.
- Yaman, G. (2014). Göçmen ilişkiler ağının ulus ötesi göçe etkisi: Belçika'daki Emirdağlılar örneği. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 2014 (21), 281-299
- Yardımcı, A. (2021). Savaşlarda uçak kullanımı: Trablusgarp Savaşı örneği. *Havacılık ve Savunma Dergisi*, 15 (2), 45-67
- Ziddy, I.(2013). Zanzibar'da Batı Turizmi : Kültürel ve dini Etkileri. Adam Akademi, 3 (2), 111-124

http-1:

<http://www.flypgs.com/pegasus-hakkında/genel-bakis>
(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-2:

<http://www.pegasuyatirimciiliskileri.com>
(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-3:

<http://30years.sunexpress.com/tr/sunexpress-tarihi/>
(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-4:

<http://www.sunexpress.com>
(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-5:

<http://www.klm.com.tr/tr/information/corporate/about-air-france-klm>

(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-6:

<http://www.klm.com.tr/tr/information/corporate/network-alliances>

(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-7:

<http://www.airfranceklm.com/en>

(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-8:

<http://investor.turkishairlines.com>

(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-9:

<http://investor.turkishairlines.com/tr>

(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-10:

<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/thy-avustralyanin-melbourne-kentini-ucus-agina-dahil-ediyor/>

(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-11:

<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/thy-zanzibar-seferlerini-haftada-7-guncelikardi/1615807>

(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

http-12:

https://www.tursab.org.tr/haberler/thy-tanzanya-zanzibar-hat-acilisi_15562

(Erişim Tarihi: 02.10.2024)

