



[itobiad], 2021, 10 (1): 849-876.

**Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne
Yönelik Bir İnceleme**

A Review of Turkish Airlines Transformation from Foundation
to Present

Eyüp Bayram ŞEKERLİ

**Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Seydikemer Uyg.
Bilimler. YO., Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü**

**Asst. Prof., Muğla Sıtkı Koçman University, Seydikemer Applied Sciences
High School, Accounting and Finance Management /**

e-mail: eyupbs@mu.edu.tr

Orcid ID: 0000-0003-1562-4716

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type	: Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received	: 01.10.2020
Kabul Tarihi / Accepted	: 18.03.2021
Yayın Tarihi / Published	: 26.03.2021
Yayın Sezonu	: Ocak-Şubat-Mart
Pub Date Season	: January-February-March

Atıf/Cite as: Şekerli, E . (2021). Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 10 (1) , 849-876 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/60435/803271>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 – Istanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme

Öz

Cumhuriyet döneminin ilk devlet girişimlerinden biri olan Türk Hava Yolları, oldukça değişken endüstriyel ve makro-çevresel unsurlara rağmen ayakta kalması nedeniyle incelenmeye değer bir vaka niteliğindedir. 1933 yılından kurulmuş olan işletme yerel ve küresel ölçekte birçok önemli ekonomik, sosyo-politik değişikliğin yaşandığı süreçlerden geçerek günümüze kadar gelmiştir. Bu nedenle çalışma kapsamında Türk Hava Yolları'nın bugüne kadarki gelişimi ve bu gelişmeyi etkileyen faktörler incelenmiştir. Türk Hava Yolları'nın tarihsel gelişiminin mikro bir bakış açısı ile dönemselleştirilmesine çalışılmıştır. Araştırmada veri, işletme tarafından yayınlanan yıllık faaliyet raporlarından, kuruluşun tarihi ile ilgili kitaplardan, Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivi belgelerinden ve şirket yönetiminde görev almış kişilerin yazdığı anılardan elde edilmiştir. Yapılan incelemelerde Türk Hava Yolları'nın II. Dünya Savaşı'nın sonuna kadar iç hatlarda büyümeye çalışan küçük bir işletme olduğu görülmektedir. II. Dünya Savaşı sonrasında 1950 yılı ile başlayan dönemde liberalleşme ve uluslararasılaşma süreçleri hız kazanmıştır. Türk Hava Yolları, 1960 yılı itibari ile Avrupa hatlarının sayısını artırmaya başlamış, 1966 yılında başlayan gerçekleşen filo modernizasyonu ile hat ve uçuş frekanslarında artış sağlanmıştır. 1970'li yıllarda Türk Hava Yolları küresel petrol krizi ve Kıbrıs Barış Harekatı gibi krizlerle karşı karşıya kalmıştır. 1980'li yıllarda Türkiye'de liberal ekonominin tekrar benimsenmesi ile Türk Hava Yolları'nın uluslararası tanınırlığı olan milli bir marka kimliğini kazanması ve Avrupa dışında da etkinliğinin artırılması ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu dönemde, Avrupalı havayolları ile kıyaslamalar ile daha sonra bu kıyaslama ilişkisi sonucunda oluşan ittifaklar ve ortaklıklar göze çarpmaktadır. Bu çabalar 1990'lı yıllarda da devam ederken okyanus ötesinde, Ortadoğu ve K. Afrika hatlarında etkinleşmeye çalışıldığı görülmektedir. 2000'li yıllarına gelindiğinde Türk Hava Yolları, iş modelini İstanbul merkezli bir ağı içeren küresel bir ağ taşıyıcısı olarak yapılandırmaya başlamıştır ve ana işlevini destekleyen bağlı şirketleriyle hem yatay hem de dikey olarak büyümüştür.

Anahtar Kelimeler: İşletme Stratejisi, İşletme Tarihi, Devlet Girişimciliği, İş modelleri, Uluslararasılaşma



A Review of Turkish Airlines Transformation from Foundation to Present

Abstract

As one of the first state entrepreneurs of the Republican era, Turkish Airlines is a case worth of examining due to its survival inspite of the high degree of industrial variability and other macro-environmental elements. As established in 1933, the company has reached the today by going through the many important economic, socio-political changes on a local and global scale. For this reason, within the scope of the study the development of Turkish Airlines and the factors affecting this development were examined to present date. The historical development of Turkish Airlines has been tried to be periodized with a micro perspective. In this research, the data were obtained from the annual reports published by the company, the books on the history of the company, the Presidential State Archive documents and the memories written by the people who took part in the management of the company. According to the examination, it is seen that Turkish Airlines was a small business that tried to grow in domestic flights until the end of the Second World War. After the Second World War, liberalization and internationalization processes accelerated by the year of 1950. Turkish Airlines started to increase the number of routes in Europe as of 1960, and in the year of 1966 with the transformation to jet technologies increase in number and frequencies of routes was achieved. In the 1970s, Turkish Airlines faced with global oil crisis and the Cyprus Peace Operation. By the adoption of a liberal economy again in the 1980s, the creation of a internationally recognized national brand and increasing European routes came forward. In this period, benchmarkings were carried out with some European airlines to improve various sides of processes, as a result of this relations, alliances and partnerships formed later on. While these efforts continued in the 1990s, it is observed that attempts were made to become more effective on transoceanic, Middle East and North Africa routes. In the early 2000s, Turkish Airlines began structuring its business model as an Istanbul based global network carrier and has grown both horizontally and vertically, with subsidiaries supporting its core function.

Keywords: Business Strategy, Business History, State Entrepreneurship, Business Models, Internationalization



Giriş

Osmanlı İmparatorluğunun sanayileşme dönemini inceleyen (Çizakca, 1980; Baskıcı, 2002; Demir, 2005; Kurt ve Demir, 2015; Kurt vd., 2015) birçok çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte, Cumhuriyet tarihinin farklı dönemlerindeki girişimleri tarihsel açıdan ele alan çalışmalar da (Altıparmak, 1998; Özen, 2010; Buluş, 2000) giderek artmaktadır. Bahsi geçen dönemdeki girişimler tarihsel, sosyolojik, ekonomik ve politik açıdan değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, çoğu zaman özel girişimin gelişimini (ya da gelişmemesini) tasvir ederken çoğu zamanda ilgili dönemde daha ağır basan devlet girişimlerini kapsamaktadır (Güler, 2011; Durmuş ve Aydemir, 2016; Yurtoğlu, 2017; Semiz ve Toplu, 2019). Cumhuriyet ilanı ile birlikte artan sanayileşme çabası Türkiye’de farklı sektörlerde yer alan özel ve kamu işletmelerinin ortaya çıkışına sahne olması bakımında incelenmesi gereken önemli bir alanı araştırmacılara sunmaktadır.

Cumhuriyeti kuranların amacı, ulusal kalkınmayı sağlamakta öncü rolü üstlenecek bir burjuvazinin yaratılması ve ekonominin millileştirilmesidir (Buğra, 2013, s.143). Fakat 1930’lu yıllarda yaşanan küresel ekonomik kriz ile birlikte serbest piyasaya olumsuz bir bakış oluşmuştur. Bu nedenle, devlet birçok alanda işletmeler kurarak üretim yapmaya başlamıştır. Bu kapsamda, temel tüketim mallarına yönelik sanayi, savunma sanayisi ve ulaştırma sektörünün geliştirilmesine yönelik girişimler dikkat çekmektedir. Havayolu ulaştırması bahsedilen alanlardan birisidir. Avrupa’da ticari havayolu ulaştırmacılığı yapan birçok işletme 20. yüzyılın başında (1919 yılında KLM; 1923 yılında Aeroflot; 1926 yılında Lufthansa kurulmuştur.) faaliyetlerine başlamıştır. Bu durum, milli bir ticari havayolu işletmesi kurulması fikrini kuvvetlendirmiştir. Havacılık sanayisi ve havayolu taşımacılığı Cumhuriyet’in ilk dönemlerinde Atatürk’ün de üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir (Yalçın, 2016, s.113). Bu hedef doğrultusunda THY, “Türk Hava Postaları” adıyla kurulmuş ve kuruluş tarihi olan 1933 yılından günümüze gelene kadar yapısal olarak ve iş modeli temelinde birçok değişimden geçmiştir.

Bu çalışma kapsamında devlet girişimi olarak THY’nin günümüze kadar geçirdiği değişimi incelenecektir. Çalışma kapsamında THY’nin daha çok mikro bakış açısı ile ele alınmaya çalışılrsa da bazı değişimlerin nedenlerini açıklamak için makro etkenlerle birlikte açıklanması gerekmiştir. II. Dünya Savaşı, 1973 Kıbrıs Harekatı, 1973 Petrol Krizi, 1991 Körfez Krizi gibi küresel etkilerin yanı sıra 1950 yılında Adalet Partisi’nin, 1983 yılında Anavatan Partisi’nin ve 2003 yılında Adalet ve Kalkınma Partisi’nin iktidara gelmesi gibi liberal ekonomiye doğru değişimi temsil eden gelişmelerin de etkisi değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda, THY’nin kurulduğu 1933 yılından günümüze kadar geçirmiş olduğu değişimin dönemselleştirilmeye gayret edilmiştir.



Kuruluş Dönemi

İlk kuruluş döneminde Cumhuriyet Türkiye'si havayolu taşımacılığı konusunda yaşanan gelişmelerin gerisinde kalmak istememiştir. Atatürk'ün havacılık sanayisinin milli imkânlar ile geliştirilmesine yönelik hedefleri olduğu bilinmektedir (Yalçın, 2016, s.113). Bu hedefler arasında havacılık sanayisinin geliştirilmesinin yanı sıra sivil amaçlara yönelik bir havayolu işletmesinin kurulması da bulunmaktadır. Bu doğrultuda, 20 Mayıs 1933 tarihinde "Türk Hava Postaları", Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak 2186 sayılı Kanun ile kurulmuştur. Merkezi Ankara olan işletmenin ilk bütçesi 180.000TL olup, ilk müdürü Fesa Evrensev'dir. Bu dönemde havayolunun kuruluş kadrosunda beş adet uçak, toplam yirmi sekiz adet koltuk, yedisi pilot olmak üzere toplam yirmi dört personel bulunmaktadır (Türk Hava Yolları, 2009: s.55, s.59; Türk Hava Yolları, 1983, s.17). 20 Mayıs 1933 tarihi itibarıyla "Türk Hava Postaları"nın filosunda üç tipte toplam beş adet uçak bulunmaktadır. Bunlar; 2 adet Junkers F-13, 2 adet King-Bird ve 1 adet Tupolev ATN-9'dur (Türk Hava Yolları, 1983, s.24). 1934 yılındaki toplam uçuş mesafesi 59 bin kilometre, yolcu geliri sadece 7 bin liradır. İşletmenin bakım-onarım faaliyetlerini ise havacılık alanında ülkemizdeki diğer ilk girişimlerden birisi olan Türkkuşu Şirketi yapmaktadır (Türk Hava Yolları, 2009, s.59, s.60).

THY, 1935 yılında 2744 sayılı Kanunla Bayındırlık Bakanlığına (Nafia Vekaleti), en nihayetinde Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü ismi ile 1938 yılında 3424 sayılı Kanunla Ulaştırma Bakanlığına bağlanmıştır. Kuruluş dönemi ve ilk on yıllık dönemde daha çok iç hatlarda faaliyet gösterilmiştir. 3 Şubat 1933'te Ankara-Eskişehir hattındaki ilk uçuş yapılmış, aynı yıl Ankara-Eskişehir-İstanbul tarifeli seferler başlamıştır. 1936'da uçuş ağına İzmir dahil edilmiştir. 1942 yılında Elazığ ve Erzurum gibi iç hatlar hatları açılmaya devam etmiştir (Türk Hava Yolları, 2009, s.59, s.60).

İlk Yapısal Büyüme ve Uluslararasılaşma Dönemi

THY'nin 1940'lı yıllar boyunca kapasite artırmaya yönelik çabaları önplana çıkmıştır. Bahsedilen dönemde filoyu genişletme çalışmaları kapsamında çeşitli ülkelerden uçak ve yedek parça temini için uğraşmıştır. Filo büyümesi 1940'lı yılların ortasına kadar yavaş iken 1945 yılı itibarıyla uçak alımları ivme kazanmıştır. 1942 yılında işletmenin 14 uçak, 100 koltuklu filosu bulunmaktadır. Savaş devam ederken 1943 yılında filoya 6 adet D-Havilland Domini ve bir sonraki yılda D-Havilland Domini ve bir sonraki yılda Almanya'dan alınan uçaklar ile (beş adet Junkers) toplam yolcu kapasitesi 185 olmuştur. Kapasitenin artırılması ile ilgili çalışmalara İkinci Dünya Savaşından sonra da devam edilmiştir (BCA, 61-413-32, 16.05.1946; BCA, 60-406-5, 11.05.1936; BCA, 110-14-19, 22.02.1946; BCA, 104-9-27, 31.01.1944). Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında ABD'nin elinde atıl kalan uçaklar filonun büyütülmesi için bir fırsat olarak değerlendirilmiştir. 1946 yılında savaşta kullanıldıktan sonra Amerika tarafından Türkiye'ye toptan yirmi bin dolara satılan 30 adet 22 ila 28 yolcu kapasiteli DC-3 tipi uçaklar ile



THY Ortadoğu'daki en büyük kapasiteli havayolu haline gelmiştir (Kozlu, 2013, s. 50; Ata, 2013, s. 1).

Filo büyütme ile ilgili atılan adımlar ve tanıtım faaliyetlerinin de etkisiyle 1945 yılında taşınan 18.221 olan yolcu sayısı iki kat artarak 1946 yılında 37.308'e çıkmıştır (Türk Hava Yolları, 2009, s. 62). Filodaki genişlemenin taşınan trafik ve istihdam edilen personel miktarı üzerinde önemli etkisi olmuştur. Bu durum şu şekilde ifade edilmektedir (Türk Hava Yolları, 1983, s.55): "1945 yılı sonlarında satın alınan 33 adet DC-3 ile, filoda, dolayısıyla yeni hatlar açımında ve ticaretle büyük bir aşamanın eşiğine gelindi. Savaşta kullanılmış olan bu uçaklar, tek tek bakımdan geçirildi, yenilendi ve 1946 yılı içinde parti parti hizmete verildi. 1946 yılında taşınan yolcu ve kargo adedinde % 100 artış kaydedildi. Pilot adedi 18'den 54'e çıktı. Toplam personel adedinde de %30 civarında bir artış yapılarak bünye büyütüldü"

Tablo 1. 1933-1947 Filo Yapısı

Yıllar	Uçak Tipi	Uçak Sayısı	Uçak Koltuk Sayısı
1933-1935	Junkers F-13 (Almanya)	2	2x4=8
	King Bird (ABD)	2	2x5=10
	ATH-9 (SSCB)	1	1x10=10
	Filo Toplamı	<u>5</u>	<u>28</u>
1936-1942	D-Havilland Rapid	3	3x6=18
	D-Havilland 86 Ekspres	4	4x10=40
	Dragon Rapid	1	1x6=6
	Filo Toplamı	<u>8</u>	<u>64</u>
1943	D-Havilland Rapid	3	3x6=18
	D-Havilland 86 Ekspres	4	4x10=40
	Dragon Rapid	1	1x6=6
	D-Havilland Domini	6	6x6=36
	Filo Toplamı	<u>14</u>	<u>100</u>
1944-1945	D-Havilland Rapid	3	3x6=18
	D-Havilland 86 Ekspres	4	4x10=40
	Dragon Rapid	1	1x6=6
	D-Havilland Domini	6	6x6=36
	Junkers-52	5	5x17=85
	Filo Toplamı	<u>19</u>	<u>185</u>
1946	D-Havilland Rapid	3	3x6=18
	D-Havilland 86 Ekspres	4	4x10=40



Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme

Dragon Rapid	1	1x6=6
D-Havilland Domini	6	6x6=36
Junkers-52	5	5x17=85
DC-3	30	30x22=660
C-47 Kargo	3	--
Filo Toplamı	<u>52</u>	<u>845</u>

Kaynak: Türk Hava Yolları, 1983, s.52.

Filo genişledikçe taşınan yolcu sayılarında da artışlar olmuştur. Filonun büyüdüğü 1936, 1943, 1944, 1946 yıllarında yolcu sayısı ve gelirleri de artış göstermiştir 1934 yılında 158 olan yolcu sayısı 1935 yılında 273'e; 1942 yılında 2189 olan yolcu sayısı 1943 yılında 5481'e; 1945 yılında 18.221 olan yolcu sayısı 1946 yılında 37.308'e çıkmıştır (Türk Hava Yolları, 1983, s.56).

Filo'nun önemli oranda büyümesi ile ilk uluslararası uçuşlar 12 Şubat 1947'de DC-3'ler ile Ankara-İstanbul üzerinden Atina'ya yapılmaya başlanmıştır (Türk Hava Yolları, 2009:62; BCA, 61- 410-41,10.03.1947). Bu dönemde Devlet Hava Yolları (DHY)'nın tek rakibi 1954 yılında Vecihi Hürkuş tarafından kurulan Hürkuş Havayolları'dır. Fakat bu şirket ticari havayolu taşımacılığı faaliyetlerini ancak beş yıl sürdürebilmiştir (Hürkuş, 2016, s. 387; Kozlu, 2013, s.394).

Tablo 2. 1933-1950 Yılları Arasında Yolcu Sayısı ve Yolcu Gelirleri

Yıl	Taşınan yolcu	Yolcu Gelirleri (TL)
1933	460	7.549
1934	158	3.034
1935	273	5.204
1936	1.124	23.778
1937	609	16.301
1938	879	14.959
1939	2.877	48.878
1940	739	12.051
1941	2.189	34.885
1942	5.481	148.721



1943	5.691	218.636
1944	14.249	478.295
1945	18.221	566.214
1946	37.308	1.048.063
1947	78.844	2.513.517
1948	73.874	2.591.935
1949	77.262	3.693.448
1950	86.331	4.118.447

Kaynak: Türk Hava Yolları, 1983, s.72.

Genel olarak değerlendirildiğinde 1933-1950 yılları arasında DHY'nin II. Dünya Savaşı'nın sonlandığı döneme kadar iç hatlarda büyümeye çalıştığı görülmektedir. II. Dünya Savaşından sonra ise filodaki büyüme ile oluşturulan kapasite arzı ve uçuş menzilinın artırılması ile uluslararasılaşma başlamıştır. II. Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında ticari havayolu taşımacılığının uluslararası düzeyde düzenlenmeye ve standartlaştırılmaya başladığı bir dönem başlamıştır. 1945 yılında sivil havacılığın dünya genelinde standartlarını belirlemek için Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation-ICAO) kurulmuştur. Türkiye'nin de üyesi olduğu ICAO düzenlemelerine tüm sivil havacılık sisteminin, dolayısıyla THY'nin uyum sağlaması gerekmiştir. Ayrıca, 1945 yılında kurulan ve ticari havayolu işletmelerinin üyelerinin ekonomik ve operasyonel faaliyetlerini düzenleyen Uluslararası Havayolu Ulaştırma Birliği (International Air Transportation Association-IATA)'ne 78'inci üyesi olarak katılmıştır (Türk Hava Yolları, 2009, s.82).

Demokrat Parti ve İlk Liberal Dönem

Yukarıda bahsedilen gelişmelere ilave olarak 14 Mayıs 1950 seçimleriyle, daha liberal bir anlayışa sahip Demokrat Parti (DP) iktidar olmuştur. Bu durum, bir devlet girişimi olan DHY'nin gelişiminde etkili olmuştur. DP'nin ticari hava ulaşımını geliştirmek için yapmış olduğu uluslararası havalimanları yolcu/yük miktarlarının artmasını sağlamış ve uluslararası sisteme entegrasyon için DHY'nin yeniden yapılandırması ile ilgili çalışmalar başlatılmıştır.

Nitekim, 1954 yılında ABD'nin liberal ekonomiyi Türkiye'de yayma ile ilgili çabalarının bir sonucu olarak dünyanın en liberal mevzuatlarında birisi olan Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çıkarılmıştır (Avcıoğlu, 1969, s.455).



Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme

Böylece, Türkiye'nin 1950'den itibaren dışa açık liberal bir ekonomiye geçmesi devlet elindeki işletmelerin özelleştirilmesine veya özelleştirme sürecine hazırlanmasına neden olmuştur. THY de bahsedilen girişimler arasında yer almaktadır. Avcıoğlu (1969, s.453), bu durumu şöyle ifade etmektedir: "İki büyük devlet teşekkülü, yabancı sermayeyi ortak etme endişesiyle anonim şirket haline getirilmiştir. Bunlar; Devlet Denizyolları ile Devlet Havayolları'dır". Diğer deyişle, yasal statüsü değiştirilerek THY, yabancı sermayenin ortaklığına uygun bir hale getirilmiştir. Yapısal değişimin gerekliliği THY kaynaklarında şu şekilde ifade edilmektedir (Türk Hava Yolları, 1983, s. 82):

"Bu yıl Türk Hava Yolları için önemli bir aşama olmuştur. Hava taşımacılığı yapan rakip firmaların büyük çoğunluğu özel hukuk kuralları ile yönetilen şirketler halinde çalışmaktadırlar. Milletlerarası ticaret, Türk Hava Yollarını da bu tür bir yönetime zorlamaktadır. Gereksinmeyi gören Hükümet, hava taşımacılığının Anonim Ortaklık adı altında yapılması için bir teşkilat kurma yetkisi ister".

Nihayet, 1955 yılı itibariyle DHY'nin anonim ortaklık olarak tekrar örgütlenmesi için adımlar atılmaya başlanmıştır. 21 Mayıs 1955 Türk Hava Yolları A.O. 6623 sayılı kanun ile kurulmuştur (Türk Hava Yolları, 2009, s.68). Avcıoğlu (1969, s. 453) bu süreci tarif etmeye devam etmektedir: "1951'de kabul edilen bir kanunla, anonim şirket statüsünde bir banka haline getirilen Devlet Denizyollarında özel sermayenin ortaklığı sağlanmıştır. Ne var ki, özel kişilere ayrılan paylara ortak bulunamamıştır. Devlet Havayollarında işler biraz daha iyi gitmiş, bu anonim şirkete İngiliz Havayolları'nın ortak olması gerçekleştirilmiştir". İngiltere merkezli bir havayolu işletmesi olan BOAC (British Overseas Airways Corporation) 1957 yılında THY'nin yüzde 6,5 hissesini satın alarak ortak olmuştur. 1957 Yılı Faaliyet Raporunda BOAC genel müdürü Sir George Cribbett'in üyeliğinin onaylanması işlemi belirtilmektedir. BOAC, ortaklık kapsamında THY'ye bir buçuk milyon sterlin tutarında kredi sağlamıştır. BOAC'tan alınan kredi dış hat uçuşlarının ve pazar payının artırılması için 1958 yılında jet türevi turboprop motorlara sahip Viscount 794D tipi uçakların satın alınmasında kullanılmıştır. Viscount tipi uçakların alınması ile tepkili motorların kullanımına geçilmiştir. THY, böylece jet teknolojisine geçişte ilk adımları atmıştır (Türk Hava Yolları, 2009, s.84, s.87, s.89, s.99).

Ticari havayolu taşımacılığının gelişiminde yeterli miktarda havaalanı alt yapısı oldukça önemlidir. 1950'li yıllar boyunca ülke genelinde havaalanı yatırımları artmış; Yeşilköy (1953) Ankara-Esenboğa (1955), Trabzon (1956) ve Konya (1956) havalimanları kurulmuştur (Türk Hava Yolları, 2009, s.84; Bakırcı, 2012, s. 354). Bu gelişmelere paralel olarak "Devlet Hava Meydanları İşletmesi Umum Müdürlüğü Teşkilât ve Vazifeleri Hakkında Kanun" çıkarılarak Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü-DHMİ kurulmuştur (Resmi Gazete, Karar no: 6687, 1956). Gerek uluslararası trafiğe



açık yeni havalimanları ile ilgili yatırımlar, gerekse filonun menzil ve kapasitenin artırılması THY'nin yolcu sayısına yansımıştır. 1958 yılında 394 bin yolcu taşınmış böylece 1956 yılına göre neredeyse iki kat yolcu artışı sağlanmıştır.

THY'nin anonim ortaklık statüsüne geçişinde liberal ekonomik kuralların benimsenmesi olduğu kadar operasyonel gerekçelerin de olduğu görülmektedir. Buna göre, THY'nin uluslararası ticaret kurallarına uyum sağlayabilecek, devlet ve özel hukuk kuralları ile idare edilen bir şirket olarak yapılanması gereksinimi anonim ortaklığa geçiş döneminde Sivil Havacılık Daire Başkanlığı, tarafından ifade edilmektedir (Türk Hava Yolları, 2009, s.68; Kozlu, 2013, s.19). Havayolu taşımacılığı, havaalanı, ikram ve yer hizmetleri işletmeciliğini bir arada yürüten Devlet Hava Yolları'nın, bu şekliyle faaliyetlerini sürdürmesi rasyonel bulunmaktaydı (Kozlu, 2013, s.19). Bu nedenle, 21 Mayıs 1955 tarihinde 60 milyon sermaye ile Türk Hava Yolları A.O 6623 sayılı kanun ile kurulmuştur (Türk Hava Yolları, 2009, s.68). 1960 yılına gelindiğinde THY'nin havayolu fonksiyonlarını icra edebilecek şekilde örgütlenmeye başlamıştır. Böylece; teknik eğitim teşkilat geliştirilmiş, yer eğitim şefliği kurulmuş, 1960 yılında 28 pilot, 9 mühendis ve 57 teknisyen ABD'de; 62 teknisyen kendi eğitim kurumlarında yetiştirilerek uluslararası standartlar yakalanmaya çalışılmıştır (Türk Hava Yolları, 2009, s.90).

Jet Dönemi ve Avrupa'da Büyüme Dönemi

1950'li yılların başında jet teknolojisi dünya sivil havayolu taşımacılığında kullanılmaya başlamıştır (Crouch vd., 2018, s.17). 1952 yılında jet motorlu uçaklar ile motorlu ticari havayolu taşımacılığına başlanmıştır. Jet teknolojisi ile uçuş mesafeleri kısalmış ve taşıma kapasiteleri artmıştır. D-Havilland Comet 1 modeli uçaklar kullanılarak dünyada ilk düzenli yolcu seferleri başlamıştır. 15 Temmuz 1954 tarihinde ABD'nin ilk turbojet motorlu ticari uçağı Boeing 707 ilk uçuşunu gerçekleştirmiştir (Türk Hava Yolları, 1983, s.77, s.80). Jet teknolojisine geçiş ve tüm dünyada uçuş yoğunluğunun artması THY üzerinde de değişim baskısını artırmıştır.

Tablo 3. 1958-1967 Filo Yapısı

Yıllar	Uçak Tipi	Uçak Sayısı	Uçak Koltuk Sayısı
1958	DC-3	19	19x28=532
	Heron H-2	7	7x14=98
	Viscount 794	5	5x57=285
	C-47 (Kargo)	2	--
	Filo Toplamı	<u>33</u>	<u>915</u>
1959	DC-3	19	19x28=532
	Heron H-2	7	7x14=98
	Viscount 794	4	4x57=228
	C-47 (Kargo)	2	--
	Filo Toplamı	<u>32</u>	<u>858</u>



Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme

1960	Viscount (Vickers)	4	4x57=228
	F-27 (Fokker)	6	6x40=240
	DC-3	19	19x28=532
	C-47	2	--
	Filo Toplamı	<u>31</u>	<u>1000</u>
1967	Viscount	4	4x57=228
	F-27 (Fokker)	8	8x40=320
	DC-3	2	2x28=56
	DC-7B (Kiralık)	1	1x70=70
	DC-9-10 (Kiralık)	1	1x111=111
	DC-9-30 (Mc.Don Douglas)	2	2x104=208
	C-47	2	--
	Filo Toplamı	<u>20</u>	<u>993</u>

Kaynak: Türk Hava Yolları, 1983, s.125.

Jet teknolojisinin yanı sıra ekonomide yaşanan paradigma değişikliği tüm işletmeler üzerinde olduğu gibi THY üzerinde de etkilerini göstermiştir. 1950'li yıllar boyunca yurtdışı hatların geliştirilmesi gündemdedir. Yurtdışı uçuşların geliştirilmesi için Viscount 794D tipi uçakların alımına devam edilmiş, 1958 yılında beş uçak daha alınarak 794 koltuklu 33 uçaklı filo oluşturulmuştur. Diğer yandan, turboprop motorlu Viscountlar kısa zamanda demode olmuş daha yüksek hızlardaki jet uçaklara sahip olunması ile ilgili ön görüşler yönetim kurulunda ağırlık kazanmıştır. Bu durum 1959 yılındaki faaliyet raporunda, "Ulvi Yenal genel müdür olduğunda jet uçaklarının hava taşımacılığında yeni bir çağ açtığı, Viscount'ların birkaç yıl içinde demode hale geldiği ve Boeing uçaklarının diğer uçaklar karşısında üstünlük elde ettiği saptaması yapılmış ve THY'nin uluslararası alanda rekabet gücüne sahip olabilmesi için modernleşmesi gereği vurgulanmıştır" (Türk Hava Yolları, 2009, s.84, s.89). 1966 yılında jet uçak siparişleri verilmiş bu uçaklar gelene kadar yeni teknolojiye alışmak sağlamak için bir adet DC-10 kiralanmıştır. Jet uçaklara geçilen 1967 yılı modernleşme yılı olarak adlandırılmış, DC1-B, DC7 ve DC9 tipi uçaklar filoya katılmıştır. 1969 yılında iki adet DC9, 1970'te 4 adet DC9 tipi jet uçak filoya katılmış, bu uçaklar ile dış hatlarda taşınan yolcu sayısı önceki yıllara göre artış göstermiştir (Türk Hava Yolları, 2009, s.92-93; s.109, s.118; Türk Hava Yolları, 1983, s. 125).

Tablo 4. 1949-1960 Yılları Arasında Taşınan Yolcu ve Yolcu Gelirleri

Yıllar	Uçulan km	Taşınan Yolcu Sayısı	Taşınan Kargo kg
1949	2.451.513	77.262	45.479
1950	2.847.814	86.331	828.537
1951	2.980.257	112.661	1.008.299
1952	2.780.392	127.225	1.188.163



1953	3.886.000	181.980	2.648.000
1954	3.379.000	147.846	2.951.000
1955	4.293.000	178.281	3.002.000
1956	5.376.000	218.806	2.509.000
1957	7.181.880	329.880	1.991.000
1958	8.812.901	394.212	2.614.000
1959	9.846.649	371.241	3.588.000
1960	8.506.863	305.963	3.962.000

Kaynak: Türk Hava Yolları, 1983, s.72.

Anonim ortaklık olarak yeniden yapılanan THY, 1960'lar boyunca uluslararası hatlarda büyümeye gayret eden bir havayolu işletmesi görünümündedir. Türk nüfusunun Avrupa'da artmaya başlaması THY'nin uluslararası hatlarda büyümesinde etkili olmuştur. Böylece THY için önemli bir uluslararası pazar fırsatı oluşmuştur. 1961 yılında Ankara-İstanbul-Viyana-Frankfurt hattı açılarak haftada üç sefer yapılmaya başlanmıştır. 1964 yılında Brüksel, Münih; 1965 yılında ise Amsterdam ve Belgrad hatları açılmıştır (THY, 2014, s.110). Bir yandan jet uçaklar filoya katılırken, koltuk kapasitesi ve Avrupa'da yeni uçuş noktaları artırılmış, böylece Agasi Şen'in genel müdür olarak atanması ile ilk defa kar edilmesinin ardından karla kapatılan yıllar sıklaşmıştır. Jet uçakların alınması ile Avrupa charter pazarında rekabetçi sürekliliğin sağlanması hedeflenmiştir. Bu uçakların birim koltuk maliyetlerinin düşük, kapasitelerinin yüksek olması Avrupa'daki tur operatörleri ile anlaşmayı kolaylaştırmıştır (Milliyet Gazetesi, 1967, s. 7). Diğer yandan, 1962 yılı itibariyle Türkiye ekonomisi tekrar planlı ekonomi prensiplerini benimsemeye başlamıştır. 1963 yılından itibaren yapılmaya başlanan kalkınma planları tüm kamu yatırım politikaları üzerinde etkili olmuştur. I. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967) 'nda tüm alanlarda olduğu gibi hava ulaştırma ile ilgili tüm bileşenler (havaalanı yapım-işletimi, THY'nin uçaklarının bakımı) için yatırım ve tasarruf tedbirlerinden bahsedilmektedir (Türk Hava Yolları, 2009, s.92, s.93, s.109, s.118).

Tablo 5. THY'nin 1960-1973 Yılları Arasında Açmış Olduğu Yeni Hatlar

1960	1965	1971
Ankara İstanbul Atina-Roma hattına Frankfurt da eklendi.	Amsterdam, Belgrad ve Tebriz hatları açıldı.	Düsseldorf ve Stuttgart hatları açıldı.
1961	1967	1972
Ankara İstanbul Viyana Frankfurt hattı açıldı.	Zürih, Budapeşte ve Cenevre hatları açıldı.	Hannover ve Hamburg hatları açıldı.
1964	1969	1973
Brüksel, Münih, Tel Aviv hatları açıldı.	Köln hattı açıldı.	Kopenhag, Berlin ve Nürnberg hatları açıldı.



Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme

Kaynak: Türk Havayolları, 2012 Faaliyet Raporu. 2012, s.4; Türk Havayolları, 2013 Faaliyet Raporu. 2013, s.4.

THY, Türk işçilerin Avrupa'ya taşınması için hat ve tarife yapısını geliştirmiştir. Türk işçileri göz önünde bulundurarak Roma ve Münih'e direkt seferler yapılmış, uçaklar bu uçuşlar için tekrar düzenlenerek yolcu yerleşimleri tekrar düzenlenmiştir. Avrupa'ya 1964 yılında 392 tarifeli sefer yapılmasına mukabil 1965'te 584 sefer yapılmıştır. Yılı sürekli zararlar kapatan THY, yurt dışı hatlardaki gelişmeler sayesinde nihayet 1966 yılını karla kapatmıştır (Tablo 6). Yurtdışı hatlarda gelişme gayreti THY'nin yabancı havayolu işletmeleri ile rekabetini artırmıştır. Uluslararası hatlarda etkinleşme çabası Avrupalı havayolu işletmeler ile rekabeti yoğunlaştırmıştır. Bu nedenle yurtdışı pazarlarda rekabet gücünü artırabilmek için pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda, yabancı havayolu işletmelerinin promosyon faaliyetleri değerlendirilerek ilk olarak 1973 yılında geniş çaplı bir promosyon kampanyası başlatılmıştır (Türk Hava Yolları, 2009: s.92, s.93, s.107, s.109, s.118). Bu kapsamda; yolcu anketleri yapılmış, müşterilerin sosyal profili tespit edilmeye çalışılmış ve reklam faaliyetlerine (özellikle Almanya pazarında 1972-Hannover, Hamburg; 1973; Berlin ve Nürnberg) önem verilmiştir. Özellikle, rekabetin yoğun yaşandığı, THY'nin en önemli uluslararası pazarı olan Almanya işçi pazarının kaybedilmemesi için çeşitli tanıtım kampanyaları ve fiyat indirimlerinin yapılmasına devam edilmiştir (Milliyet Gazetesi, 1975, s.9). Kıbrıs Barış Harekâtına rağmen Almanya pazarında büyüme devam etmiş 1975 yılına gelindiğinde THY'nin pazar payı yüzde 63'e yükselmiştir (Türk Hava Yolları, 2009, s.124). Yine de, Kıbrıs Barış Harekâtı ile başlayan zarar dönemi 1979 yılına kadar devam etmiştir (Tablo 7).

Tablo 6. 1961-1969 Yılları Arasında Taşınan Yolcu ve Yolcu Gelirleri

Yıllar	Uçulan km	Taşınan Yolcu Sayısı	Taşınan Kargo kg	Toplam Gelirler	Kar/Zarar
1961	8.518.772	287.333	5.189.000	62.896.420.36	- 21.553.030.07
1962	7.942.000	262.922	1.944.000	66.825.458.64	-17.881.034.98
1963	7.721.049	323.133	2.474.000	69.052.972.32	- 27.676.484.89
1964	8.453.313	336.497	2.623.000	75.518.271.23	-18.249.208.65
1965	9.535.319	409.626	2.858.000	95.600.565.76	- 6.607.665.90
1966	10.604.213	485.268	3.107.000	126.506.092.61	2.042.149.10
1967	10.663.933	527.745	3.754.000	140.957.121.27	-4.670.299.83
1968	14.026.947	781.288	6.918.000	186.727.346.47	-11.370.029.19
1969	13.661.466	969.599	6.134.000	248.938.960.89	10.712.452.76



Kaynak: Türk Hava Yolları, 1983.

1970'li yıllarda açılan Almanya hatlarının geliştirilmeye devam edildiği görülmektedir. 1971 yılında Düsseldorf ve Stuttgart hatları; 1972 yılında Hamburg ve Hannover hatları; 1973 yılında Berlin, Kopenhag ve Nürnberg hatları açılmıştır (THY, tarihçe, 2014, s.1). Almanya pazarı uzunca bir dönem THY için başlıca uluslararası pazar durumunda olacaktır. Bunun yanı sıra 1970 yılından itibaren yakalanan karlılık trendi 1974 yılında sekteye uğramıştır. Uçuşlar artmasına rağmen yolcu sayısı aynı düzeyde artış göstermemiştir (Tablo 7.). Diğer yandan, 1970'li yıllar boyunca kurulan siyasal ve ekonomik ilişkiler ile birlikte THY'nin Suriye, Irak, Mısır, Kuveyt, Ürdün, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Libya ve Tunus'a düzenli seferler başlamıştır (Demir, 2009, s. 218).

Tablo 7. 1970-1979 Yılları Arasında Taşınan Yolcu, Yük ve Gelirler

Yıllar	Toplam Uçuş/Km	Taşınan Yolcu	Taşınan Kargo	Toplam Gelir
1970	15.006.369	1.095.191	6.762.000	186.727.346.47
1971	17.801.165	1.590.736	9.011.000	621.900.000
1972	21.188.976	1.968.794	10.801.000	927.900.000
1973	20.275.000	2.535.861	13.025.000	1.330.400.000
1974	23.354.997	2.095.606	12.256.000	1.549.500.000
1975	25.250.188	2.274.073	11.724.000	1.803.300.000
1976	28.296.789	2.861.695	15.659.000	2.309.000.000
1977	29.186.293	3.195.980	16.420.000	2.907.200.000
1978	27.853.092	2.668.979	13.756.000	4.661.800.000
1979	29.032.239	2.929.879	17.537.000	9.094.600.000

Kaynak: Türk Hava Yolları, 1983, s.169.

İşçi pazarının yanı sıra 1970'li yıllarda gelişmeye başlayan turizm pazarı charter uçuşların artmasını sağlamıştır. Bu dönemde turizm charter yolcu pazarının önemi artmış THY de bu pazardaki payını artırma çabası içine girmiştir. Bu dönemde THY, charter pazardan pay almaya çalışmakta ve bunun için yapılanmaya çalışmaktadır. Dönemin genel müdürlerinden Agasi Şen, charter operasyonlarının ayrılması gerekliliğinden bahsetmekte ve Anadolu Havayolları adlı charter firması ile ilgili projeyi gerçekleştirmenin gerekliliğinden bahsetmektedir (Milliyet Gazetesi, 1975, s.9).

1960'lı yıllarda başlayan jetleşme ve Avrupa'da Türk işçi nüfusunun artması uluslararası hatlarda etkinliğin artırılması çalışmalarına ağırlık vermiştir. THY, jet teknolojisinin dünyada gelişimine ayak uydurmuş, havacılığın uluslararası standartlara göre yapılmasına uyum sağlamaya çalışan bir işletme görünümündedir. Diğer yandan, Avrupa'da her geçen gün artan Türk işçi nüfusunun uluslararası hatları geliştirmede ve karlılığın artırılmasında önemi bilinmektedir. Fakat, Avrupa pazarının geliştirilmesi ile sağlanan karlılık trendi Kıbrıs Barış Harekâtına kadar sürmüştür. Kozlu (2009, s.150)'ya göre THY, 1970'li yılların sonuna doğru tamamen



Avrupa'daki işçileri taşımaya odaklanmış bir şirket görünümündedir. Bu görünümün 1980 yılından sonra aşılması çalışıldığı görülmektedir.

1980 Sonrası Öykünerek Dönüşüm Dönemi

1980 askeri darbesi ile gelen olağanüstü hâl THY'yi olumsuz etkilemiştir. 1984 yılında Turgut Özal'ın başbakan olması ile liberalleşme sürecine girilmiştir (Türk Hava Yolları, 2009, s.154). Kozlu (2009, s. 75), Turgut Özal'ın THY'yi küresel bir marka yapma yolunda bir vizyona sahip olduğunu, bu vizyon doğrultusunda hat ve filo yapısının farklılaşması gerektiğini düşündüğünü belirtmektedir. Özal, filo yapısının THY'nin marka imajına katkıda bulunacak geniş gövdeli uçaklardan oluşmasını ve hat yapısının da Uzakdoğu ve Amerika'yı kapsayacak şekilde yapılanmasını istemektedir. THY'nin sadece işçi ve hac uçuşları yapan bir havayolu şirketi görünümünden kurtarılması, uçuş ağı ve hizmet kalitesi olarak Avrupalı, ABD'li ve Uzakdoğulu küresel havayolu işletmelerini örnek alarak değişmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla, 1980'lerin başında pazar araştırmaları başlatılmış, körfez ülkeleri ve genel olarak Ortadoğu'da pazar araştırmaları yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda 1980-1990 yılları arasında Avrupa pazarında büyüme devam edilirken, Ortadoğu, K. Afrika, Uzakdoğu ve Atlantik ötesi pazarda (Kahire, Dahran, Tunus, Cezayir, Yeni Delhi, Kuala Lumpur, New York, Singapur, Tokyo, Bangkok) yeni hatlar oluşturulmuştur (Türk Hava Yolları, 2009, s.181, s.186, s.196; THY, tarihçe, s.1). 1988 yılında açılan New York hattı ile ilk Atlantik ötesi hat işlemeye başlamıştır. Uzun hatların geliştirilmesi büyük gövdeli ve uzun menzilli uçaklar filoya dahil edilmesi ile mümkün olmuştur. 1985 yılında 4 adet, 1988'de ise 3 adet Airbus 310 tipi geniş gövde-uzun menzil uçaklar filoya katılmıştır (Türk Hava Yolları, 2009, s.186; THY, tarihçe, 2014, s.1).

1980'li yıllar boyunca THY için Almanya hala etkinliğini artırmaya devam ettiği en temel pazarlardan birisidir. THY, Almanya pazarındaki en önemli rakibi arkasında hala o dönemde devlet destekli olan Lufthansa Havayolları'dır (Kozlu, 2013, s.36-37). Ayrıca 1980-1990 yılları arasındaki dönemde İngiliz (British Airways), Fransız (Air France), İsviçre Havayolları (SAS) Avrupa pazarında diğer önemli rakipler arasındadır. THY finansal ve operasyonel açıdan karşılaştırıldığında rakiplerine göre olumsuz durumdadır. Kozlu (2019, s.37-38), tarafından yapılan değerlendirmede 1987 yılı zararlar kapatılmış, doluluk ve uçak kullanım oranları (DC10 tipi uçakların kullanım oranları 3,4 saattir.) normların altında gerçekleşmiştir. Doluluk oranları kıyaslandığında THY Avrupa'da sonuncu olan Avusturya havayollarının bir sıra üstünde 20nci sırada yer almaktadır. Her 100 seferden 47'si gecikmeli yapılmakta, kabin personeli ve ikram hizmetleri rakiplerine göre yetersiz kalmaktadır. Filo hat yapısına, gelecek hedeflerine uymayan, birbiri ile uyumsuz, çeşitli uçaklardan oluştuğu için sahip olunan kapasite sorunlu bulunmaktadır. Bunların yanı sıra THY'nin sahip olduğu öz kaynakları da rakiplerine göre oldukça sınırlıdır. Ortaklığın koltuk başına ödenmiş sermayesi 1988 yılında 10-13 bin dolar iken Lufthansa ve KLM gibi işletmelerin sahip oldukları sermaye iki-üç kat daha fazladır (Kozlu, 2009,



s.58). Başka bir deyişle; filo, zamanında kalkış-varış, personel, pazarlama, hatların verimliliği, kurumsal imaj gibi stratejik öneme sahip konularda THY'nin iyileştirilmesi gerekliliği görülmektedir. Özelleştirme kapsamına alınan THY'nin bahsedilen alanlarda iyileştirilmesi için 1980'li yılların ortasından itibaren özellikle, kıyaslamalar yapılarak iyileştirme çalışmaları benimsenmiştir. Nitekim, 1988 yılında THY müdürlüğüne atanan Cem Kozlu, "kalite", "kapasite" ve "kapital" konularında iyileştirmeler yapmaya odaklandıklarını belirtmektedir (Kozlu, 2009, s.58).

1988 yılı itibari ile THY'yi rekabet edebilir bir hale getirebilmek için diğer havayollarının uygulamaları örnek alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde, özellikle Avrupalı havayollarının model alındığı görülmektedir. İskandinav Havayolları (SAS)'nın uyguladığı yöntemler, incelenerek THY'de olumsuz olan kalkış performansı, hizmet kalitesi ve filo planlaması gibi konularda yardım alınmıştır (Kozlu, 2009, s.43, s.44, s.48). Ayrıca, insan kaynağını geliştirme, kabin içi tasarımları, ikram hizmetlerinin iyileştirilmesi, uçuş ağlarının ve tarifelerin planlanması gibi konularda da diğer havayolu işletmeleri ile kıyaslama çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Bunların yanı sıra, insan kaynağını geliştirme kapsamında SAS ve British Airways tarafından uygulanan "Önce İnsan Eğitimleri" alınmaya başlamıştır (Kozlu, 2009, s.72; Türk Hava Yolları, 2009, s.162, s.163).

Tablo 8. 1980-1983 Yılları Arasında Taşınan Yolcu ve Yolcu Gelirleri

Yıllar	Uçulan km	Taşınan Yolcu Sayısı	Taşınan Kargo kg	Toplam Gelirler	Kar/Zarar
1980	19.468.337	1.590.416	10.701.000	14.058.900.000	-1.925.700.000
1981	26.049.962	2.461.371	22.007.000	26.585.200.000	-763.700.000
1982	26.275.980	2.420.878	28.081.000	40.922.890.946	352.198.071
1983	28.822.000	2.482.745	28.912.000	45.404.283.942	946.803.660

Kaynak: Türk Hava Yolları, 1983, s. 189.

Daha önceki büyüme dönemlerinde olduğu gibi 1980'li yıllarda da filo yapısının iyileştirilmesi üstünde durulan konulardan birisidir. 1980'li yıllarda THY'nin sahip olduğu filo birbiri ile alakasız uçaklardan oluşmakta ve sahip olunan uçuş ağının ihtiyaçlarına tam olarak cevap verememektedir. Özellikle, hat yapısına uymayan filo bileşimi değiştirilerek verimliliği artırmak, uzun menzilli hatlarda büyümek ve rekabet edebilmek için filo yapısı oldukça stratejik bir alan olarak tanımlanmıştır. Nitekim, 1988, 1989 yılları ve sonrası THY'nin filosunun nasıl şekillendirilmesi gerektiği ile ilgili planlamaların yapıldığı yıllar olmuştur (Kozlu, 2009, s. 70). Bu amaçla; tarife yapısını, eğitimi, teknik bakımı, stok yönetimini kolaylaştırmak için çeşitli uçaklardan oluşan kapasitenin de tekrar planlanması işine girilmiştir. Bunun için; filodaki çeşitliliğin azaltılması ve rasyonelize edilmesi hedeflenmiştir (Kozlu, 2009, s. 101).

1980'li yılların ortalarından itibaren başlayan ve 1990'lı yılları kapsayan filo geliştirme döneminde THY, sadece kısıtlı bir coğrafyada uçan bir havayolu işletmesi kimliğini aşmaya gayret etmektedir. 1988-89 yılından sonra yapılan



filo büyütme programının etkisi 1990'lı yıllarda görülmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllarda da filonun modernizasyonuna yoğun biçimde devam edilmiştir. 1991-1992 yıllarında Boeing 737'ler filoya katılmıştır. 1993 yılına gelindiğinde filo yaşı 6,2'ye inmiştir. Toplam uçak sayısı 58'e koltuk kapasitesi 9275'e yükselmiştir. 1993'te geniş gövdeli uzun menzilli Airbus 340 tipi uçaklar filoya katılmış, bu sayede Tokyo seferleri iş (business), birinci sınıf (first), ekonomi (economy) sınıfları ile icra edilmeye başlanmıştır (Türk Hava Yolları, 2009: 205, 228). Bu dönemde çoğunluk hisseleri Türk Hava Kurumuna ait olan, bölgesel havayolu taşımacılığı yapan Türk Hava Taşımacılığı (THT) İşletmesi uçakları (RJ-70, RJ-100) ile birlikte THY'ye devredilmiştir (Türk Hava Yolları, 2009, s.228). Devralınan THT uçakları, THY'nin filo yapısına uymadığı için satılmıştır (Kozlu, 2009, s.166, s.167; Genç, 2016, s.157).

Küresel Ağ Tipi İş Modeli Dönemi

1990'lı yıllar boyunca yabancı havayolu işletmeleri ile uçuş ağını büyütme yönelik anlaşmalar yapılmış, sosyo-politik, finansal krizlere rağmen filonun ve uçuş hatlarının geliştirilmesi çalışmaları devam ettirilmeye çalışılmıştır. Fakat 1990 yılında yaşanan Körfez Krizi ile THY'nin yolcu sayıları düşmüştür. Bu dönemde en büyük maliyet yakıt giderlerinde ortaya çıkmış ve önemli giderlerden biri olan sigortalar da artmıştır. Bu nedenle, birçok hat kapanmak durumunda kalmıştır. Bu dönemde, bir kriz yönetim merkez kurulmuştur. Bu süre içerisinde Cumhurbaşkanı Turgut Özal da kurumun performansını sürekli takip etmiştir (Kozlu, 2009, s. 147).

Körfez krizinin yaşandığı 1990 yılında özelleştirme kapsamına alındıktan sonra THY'nin %1,5'i halka arz edilmiş ve Kamu Ortaklığı İdaresi'ne bağlanmıştır (Türk Hava Yolları, 2009, s.168). THY, 1994 yılında 4046 sayılı kanun kapsamına alınarak T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlanarak iktisadi devlet teşekkülü statüsüne geçmiştir (THY, tarihçe, 2014). Başka bir kriz dönemi olan 1998 yılında ise, tarife sisteminde reform yapılmıştır. Tarifede yolculara daha fazla seçenek sunmak için "dörtlü dalga sistemi" 98/99 tarifesi ile birlikte Ankara bağlantılı olarak uygulamaya sunulmuştur Aynı yıl yaşanan, Kosova savaşı Türkiye'de gerginliğe yol açmış, Avrupa'da yürütülen olumsuz kampanya ile birlikte uçuş yoğunluğu düşmüştür. 17 Ağustos depremi de düşüşü artırmıştır. Bu dönem kargo taşımacılığı sayesinde daha kolay atlatılmıştır (Türk Hava Yolları, 2009, s.215).

2000 yılına girerken yurtiçi taşımacılığında lider konumunu korumak ve uzun menzilli uçuş ağı yapısını büyütüp küresel havayolu kimliğini geliştirmek için bir uyum programı oluşturulmuştur (Türk Hava Yolları, 2009, s.264). Nitekim, 1990'lı yıllarda yaşanan körfez krizleri uluslararası pazarların gelişimini yavaşlatmıştır. Diğer yandan, 1990'lı yıllarda bir havayolu işletmesinin tek başına, uçtuğu coğrafyayı genişletmesi mümkün değildir. Bu dönemde, uçuş ağlarının genişletilmesinde havayolu ittifaklarına iştirak etmek de gündeme alınmıştır. Bu ittifaklar sayesinde; başta uçuş ağlarının genişletilmesi, ortak dağıtım kanallarının



oluşturulması, kaynakların ortak kullanılması amaçlanmıştır. Bu gelişmeler, THY'yi de stratejik ittifak arayışına itmiştir. 1990'lı yıllarda Swissair ile başlayan çeşitli konulardaki iş birlikleri ilerleyen yıllarda başka havayolları ile de devam etmiştir. 1995 yılında, Japon Havayolları ve Avusturya Havayollarından kapasite kiralama (block spacing) anlaşması (Türk Hava Yolları, 2009, s. 212); All Nippon Airways ile de İstanbul-Tokyo seferini İpek Yolu güzergahı üzerinden yapılabilmesi için destek anlaşması yapılmıştır (Kozlu, 2009, s.146). 1998 yılında Swiss Air'in liderliğinde kurulan Qualiflyer İşbirliği içerisinde yer alınmıştır (THY, tarihçe, 2014, s.2). Fakat Swiss Air'in Qualiflyer İşbirliğinin birçok havayolunu satın alarak gereğinden fazla büyümeye çalışması ittifakın çökmesine neden olmuştur (Kozlu, 2009, s.200).

2003 yılında Türk sivil havacılık sektöründe iç hatlarda serbestleşme girişimleri başlamıştır. 2004, bilet fiyatları üzerindeki vergi yükünün azaltılması ile artan yolcu trafiği büyüme stratejisini desteklemiştir (Türk Hava Yolları, 2009, s.314, s.315). THY, 2003 yılından başlayarak günümüze kadar devam eden dönemi küresel bir markaya dönüşme dönemi olarak tanımlamaktadır (Türk Havayolları, 2003, s.12). İç hatlarda serbestleşme rekabeti artırmış uçulan noktaların sayısını da artırmıştır. 2000'li yıllara girerken THY, büyük rakipleri gibi "ağ tip taşıyıcı" iş modelini geliştirmek istemektedir. Bu iş modeli, topla-dağıt biçiminde ve geniş bir coğrafyayı kapsayan bir hat yapısını, farklı müşteri gruplarının yer aldığı pazarlara yönelik farklılaştırılmış hizmet sınıflarını kapsamaktadır. "Küresel network taşıyıcı" kimliğini 2003 yılından itibaren geliştirmeye çalışan THY uçtuğu uluslararası noktaların sayısını artırmaya başlamıştır (Türk Havayolları, 2003, s. 21).

2003, yılından sonra dış hatlarda önemli bir büyüme yakalanmıştır. Yerel bir taşıyıcı olmaktan çok global bir network taşıyıcısı haline gelebilmek için iyileştirmeler yapılmıştır. Bu çerçevede THY; Türk Cumhuriyetleri, Balkanlar, Uzakdoğu, Amerika ve Avrupa arasında bağlantı oluşturmak için uçuş tarifelerini bu bölgeler arasında daha çok uçuş sunacak şekilde yapılandırmayı ve İstanbul'u önemli bir uluslararası uçuş merkezi (hub) haline getirmeyi hedeflemiştir (Türk Havayolları, 2003, s.25). THY, 2003 yılından itibaren Hub yapısı ile birlikte bölgesel havacılık projesi içinde çalışmalar başlamıştır. Bu kapsamda, iç hatlarda Ankara ve İstanbul merkezli seferlerin yanında, yüksek potansiyele sahip iki şehir arasında noktadan-noktaya seferler konmaya başlanmıştır (Türk Havayolları, 2003, s. 23). THY, network taşıyıcısına dönüşme motivasyonunu daha sonraki yıllarda devam ettirmektedir. Network taşıyıcısı kimliğinin ön plana çıkarılması kapsamında uzun menzilli uçuş ağı (network) yapısı büyütülerek, küresel hava yolu şirketi kimliğini geliştirmek ifadeleri ile 2005 yılında işletmenin misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri başlığı altında da belirtilmektedir (Türk Havayolları, 2005 Faaliyet Raporu, 2005, s. 44). THY, rekabetin sadece yerel pazarlarda yolcu taşımacılığı yapan bir havayolu değil küresel bir network taşıyıcısı olmayı gerektirdiğini belirtmektedir.



Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme

Böylece, THY transit olarak İstanbul'a getirdiği yolcuları bu noktadan diğer ülkelere taşıyacaktır (Türk Havayolları, 2005 Faaliyet Raporu, 2005, s.21). Nitekim, bu amaç doğrultusunda yapılan girişimler sonucunda 2006 yılında dış hat %16,3, transfer yolcu %34,3 artmıştır (Türk Hava Yolları, 2009, s.335). Dış hatlarda kapsamı geliştirme ve büyüme amacı doğrultusunda Ortadoğu'da 5, Güney Avrupa ve Balkanlar'da 3, Afrika'da 3, Uzakdoğu'da 2, Kuzey Avrupa ve Türk Cumhuriyetleri'nde 11 yeni nokta uçuş ağına eklenmiştir (Türk Havayolları, 2006 Faaliyet Raporu, 2006, s.31). 1998 yılında "dörtlü dalga sistemi"ne geçmiş olan THY, Bussiness Class yolcu trafiğinin ve uluslararası transit yolcu sayısının artırılması, uçak kullanımının yükseltilmesi, operasyon yoğunluğunun hafifletilmesi ve pazar payının artırılması amaçlarıyla 2004 yılı itibariyle revize edilmiş ve dörtlü dalga tarife yapısından altılı dalga tarife yapısına geçmiştir (Türk Havayolları, 2004 Faaliyet Raporu, 2004, s.19). Bu gelişmeler değerlendirildiğinde filoyu genişletme kararı alınmıştır. 2004 yılında tarihin en büyük uçak alım kararı verilmiştir (Türk Hava Yolları, 2009, s.315, s.316). 2005, ilk çeyreğinde ortaklık tarihinde ilk defa yolcu doluluk oranında %68,9'a erişilmiştir (Türk Hava Yolları, 2009, s.280).

Ağ tipi taşıyıcılar, özellikle uçuş ağlarını genişletmek için küresel ittifaklar kurmaktadır. Dünyanın farklı bölgelerini kapsayan uçuş ağlarına sahip olan havayolu işletmeleri ittifaklar sayesinde uçuş ağlarını birleştirmektedirler. Bu amaçla, THY; SAS, Lufthansa, Air Canada, Thai Airways International ve United Havayolları tarafından 1997 yılında kurulmuş olan Star Alliance ittifakına 2006 yılında katılma kararı almıştır. THY, Star Alliance ittifakına katılmayı stratejik olarak önemli olarak değerlendirmektedir. Star Alliance ittifakına katılım ile birlikte 162 ülkede 965 havalimanına, günde 17.500'den fazla uçuş olanağı sağlanacağı düşünülmektedir (Türk Havayolları, 2007 Faaliyet Raporu, 2007, s.59). Star Alliance ittifakına giriş THY'ye; gelir artışı, maliyet azaltımı, bilgi, teknoloji ve tecrübe paylaşımı, ortak marka kullanımı sağlaması hedeflenirken yolcuya daha fazla noktaya uçuş gibi imkanların sağlanması hedeflenmiştir (Türk Havayolları, 2006 Faaliyet Raporu, 2006, s.31, s.33). Nihayet, THY, 2008 yılında Star Alliance ittifakının 20. üyesi olmuştur (Türk Havayolları, 2008 Türk Havayolları, 2008, s.8; Star Alliance, 2017, s.11). THY, Star Alliance ittifakına katılmayı yurt dışında büyüme stratejisinin bir parçası olarak değerlendirmektedir (Türk Havayolları, 2008 Türk Havayolları, 2008, s.13). Star Alliance ittifakına katılım ile birlikte THY kod paylaşımı anlaşmaları yaparak uçuş ağını genişletmeye başlamıştır. Atlantik ötesinde büyüme hedefini gerçekleştirmek için THY, Star Alliance ittifakı kurucularından ABD'li United Airlines havayolları ile kod paylaşımı anlaşması imzalamıştır. 11 Ekim 2008 tarihinden itibaren THY, United Airlines tarafından yapılan Amerika iç hat ve Avrupa Amerika arası transatlantik uçuşlarına; United Airlines ise, THY tarafından yapılan Türkiye iç hat (İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya) Avrupa-Türkiye arası ve Türkiye Amerika arası seferlere kendi kodu ile uçmaya başlamıştır (Türk Havayolları, 2008 Türk Havayolları, 2008, s.8). Ayrıca, Avrupa'da önemli bir



uçuş ağına sahip Star Alliance üyesi Lufthansa'yla yapılan anlaşma çerçevesinde THY uçuş noktasını 131'den 231'e çıkarmıştır (Türk Havayolları, 2006 Faaliyet Raporu, 2006, s.31). 2005, ilk çeyreğinde ortaklık tarihinde ilk defa yolcu doluluk oranında %68,9'a erişildi. 2006'da 24 dış hat açıldı (Türk Havayolları, 2009, s.280). Nitekim, 2003-2013 yılları arasında THY'nin uluslararası uçuş ağının önemli oranda genişlemiştir. Açılan uluslararası hatlar Avrupa'nın yanı sıra Uzakdoğu, Ortadoğu, Afrika ve ABD'yi kapsadığı görülmektedir.

Tablo 9. 2003-2012 THY Uluslararası Hat Gelişimi

2003	Yeni Delhi
2005	Kazablanka, Lizbon, Oslo, Astana, İstanbul ve Antalya'dan Londra, Stansted
2006	Ljubljana, Abu Dhabi, Duşanbe, Rostov, Sana, Donetsk, Tebriz, Kazan, Belgrad, St Petersburg, Helsinki, Muskat, Venedik, Dublin, Riga, Addis Ababa, Hartum, Ekaterinburg, Dneprepetrovs, Mumbai, Minsk, Osaka, Doha, Lagos
2007	Batum, Johannesburg, Capetown, Medine
2008	Halep, Birmingham, Bağdat
2009	Nairobi, Ufa, Meşhed, Dakar, Sao, Paolo, Bingazi, Göteborg, Toronto, Lviv, Jakarta,
2010	Akra, Bologna, Darüsselam, Entebbe, Nahçıvan, Podgorica, Soçi, Washington
2011	Guangzhou, Şiraz, Valencia, Erbil, Toulouse, Malaga, Cenova, Basra, Selanik, Napoli, Necef, Kabil, Süleymaniye, İslamabad, Torino
2012	Douala, Yaounde, Kinshasa, Djibouti, Hurghada, Sharm ElSheikh, Abidjan, Mombasa, Sebha, Nouakchott, Niamey, Kigali, Mogadishu, Kilimanjaro, Buenos Aires, Gence, Aalborg, Billund, Bremen, Leipzig, Novosibirsk, Bilbao, Edinburgh, Osh, Maldivler, Ulan Bator, Isfahan, Kermanshah, Taif, Yanbu, Aden

Kaynak: Türk Havayolları, 2012 Faaliyet Raporu. 2012, s.4; Türk Havayolları, 2013, Faaliyet Raporu. 2013, s.4.

2009-2015 arasında THY'yi bir marka olarak konumlandırma çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Çağrı merkezine önemli oranda yatırım yapılırken, iş amaçlı pazar için özel hizmetler geliştirilmiştir. Bu dönemde özellikle yurtdışı pazarına yönelik yüksek maliyetli reklam kampanyaları ön plana çıkmaya başlamıştır. 2003 yılında 1,8 milyar dolar olan cironun sadece 3 milyon dolarlık kısmı reklam çalışmalarına ayrılmıştır. Reklam çalışmalarının yarattığı etkinin görülmesi ile 2009 yılından itibaren reklam bütçeleri katlanarak artmıştır. Diğer havayolları ile kıyaslandığında düşük olsa da 2012 yılına gelindiğinde THY'nin bütçesinden reklama ayırdığı pay 130 milyon dolara ulaşmıştır (Genç, 2016, s.218; Türk Havayolları, 2010, s.16). Marka imajının ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar yolcu miktarına ve gelirlere yansırken, aynı zamandan THY uluslararası platformlar tarafından da değerlendirilmiştir.



Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme

2011 yılında Türkiye'ye yakın coğrafyalarda meydana gelen siyasi ve toplumsal olayların yanı sıra Japonya'da meydana gelen deprem ve tsunami felaketleri paralelinde Türk Hava Yolları'nın Libya, Tunus, Mısır, Suriye ve Japonya uçuşları sekteye uğramış, özellikle yılın ilk yarısında bu bölgelerde gelir kayıpları yaşanmıştır. Petrol üreticisi ülkelerin bulunduğu Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da yaşanan siyasi gelişmelerin yanı sıra bölgesel ve global ekonomik sıkıntıların genel talep üzerinde yarattığı baskı; petrol fiyatlarında yaşanan artış ve döviz kurlarında meydana gelen hareketlilik havayollarının karlılığını önemli ölçüde etkilemiştir. Türk Hava Yolları, faaliyet gösterdiği tüm bölgelerde 2011 yılında önemli oranda kapasite (Arz Koltuk Km) artışı gerçekleştirmiş olup geniş gövde uçak filosundaki büyümenin sonucu olarak özellikle Amerika ve Uzak Doğu bölgelerinde bu artış daha belirgin şekilde gerçekleşmiştir (Türk Havayolları, 2011, s.27). Amerika'daki iç hat bağlantıları US Airways ile yapılan anlaşmalar ile artırılmıştır (Türk Havayolları, 2010:19). 2012 yılında Türk Hava Yolları ile birlikte Star Alliance ortaklığı içerisinde yer alan Air Canada ile ortak uçuş anlaşması imzalanmıştır (Türk Havayolları, 2012, s.27).

THY; genişleyen hatları, artan hizmet kalitesi ile birlikte net karını sürekli olarak 2003-2015 yılları arasında sürekli olarak gelirlerini artırmıştır. 2015 yılından Rus savaş uçağının düşürülmesi, 2016 yılında yaşanan 15 Temmuz darbe girişimi ve birçok ülkenin Türkiye ile ilgili yaptığı seyahat uyarısı THY'nin gelirlerinin düşmesine neden olmuştur.

Tablo 10. THY'nin 2002-2017 Yılları Arasında Toplam Net Gelirleri (TL)

2002	347.514.638
2003	243.458.570
2004	107.058.441
2005	138.227.837
2006	178.782.921
2007	265.496.774
2008	1.134.226.211
2009	559.076.280
2010	286.443.361
2011	18.516.632
2012	1.155.717.057
2013	682.707.427



2014	1.819.259.536
2015	2.993.000.000
2016	-47.000.000
2017	639.000.000

Kaynak: Yazar tarafından THY tarafından yayınlanan yıllık raporlardan derlenmiştir.

1980’li yılların ortalarından itibaren THY’nin süreçlerini rakiplerini örnek alarak modernleştirdiği görülmektedir. Dönemin Özal Hükümeti, THY’nin yeni vizyonunun oluşturulmasında önemli bir rol oynamıştır. 1990’lı yıllarda devam eden filonun modernizasyonu ve hizmet süreçlerinin yeniden tasarlanması devam etmiştir. 2003 yılında, devletin ulaştırma sisteminin geliştirilmesi ile ilgili politikalar kapsamında havayolu sektöründe serbestleşmeye yönelik girişimleri THY’nin kapasitesinin artırılması ile ilgili gerekli kılmıştır. Ayrıca, kapsayıcı bir dış politika ve dış ticaret anlayışına paralel bir şekilde THY’nin uçuş noktalarının geliştirilmesi hedeflenmiştir. Böylece 2000’li yıllarda THY; filo, uçulan nokta ve sunulan hizmetin kalitesi ve nihayetinde elde edilen gelirler bakımından sürekli gelişmiştir.

İştiraklerle Büyüme Dönemi

THY’de dönem dönem holding yapısının uygulanması gerekliliği gündeme gelmiştir. THY, farklı dönemlerde birtakım yatırımlar ve girişimler yapma niyetinde olmuştur. Örneğin, 1965 yılında genel müdür olan Agası Şen; bünyesinde THY’yi, hava limanları işletmelerini ve kurulması öngörülen charter havayolunu barındıracak bir “holding yapısını” oluşturmasının gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Milliyet Gazetesi, 1975: 9). Holding olarak tanımlanmasa da THY’nin iştiraklerden oluşan bir grup haline gelmesi ile düşünceler 2006 yılında tekrar ön plana çıkmıştır. THY’nin 2006 yılındaki yönetimi THY’nin küresel bir havayolu şirketi olabilmesi için pazarlama ve satışa odaklanması gerektiği düşünmekte, bu fonksiyonların dışında teknikten yer işletmeye kadar olan hizmetler için kendi bünyesindeki personeli kullanılmaması, dışardan hizmet alınması yaklaşımını savunmaktaydı. Bu amaçla birçok alanda şirketleşmeye gidilmiştir. Bu kapsamda; yer hizmetleri (Turkish Ground Services-TGS-2008), yakıt (THY-Opet-2009), ikram (Do&Co-2006), uçak koltuk üretimi (Uçak Koltuk Üretimi San. ve Tic. A.Ş.-2011), kabin içi sistemler (TCI Kabin içi Sistemleri San.ve Tic. A.Ş.-2011), uçak motoru bakım onarımı (Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd.-2010) şirketleri kurulmuştur (Türk Hava Yolları, 2009, s.292; Türk Havayolları, 2011, s.4, s.5; Genç, 2016, s.179).

THY, kendisine birtakım girdileri sağlayabilmek ve bu alandan gelir elde etmek için iştiraklerini oluşturmuştur. THY, özellikle eğitim ve teknik bakım pazarından etkin olmaya çalışmaktadır. Teknik bakım alanında çevre ülkeler



Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme

ve Ortadoğu'da faaliyet gösteren havayolu işletmelerine bakım hizmeti verilmesi hedeflenmiştir. THY uçaklarına teknik hizmet veren alt yapının örgütlenmesi ile 2006 tarihinde Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. kurulmuştur (Türk Havayolları, 2011, s.4). THY Teknik, THY ve diğer havayolu işletmelerinin uçaklarına bakım hizmeti vermektedir. Büyüyen THY kendi filosunun bakımlarını yapmak ve artan yerli-yabancı uçakların bakım taleplerini karşılayabilmek, pazardan daha fazla pay alabilmek için Havacılık Bakım Onarım ve Modifikasyon (HABOM) projesi geliştirilmiştir. THY filosunun hızla büyümesi, iç ve dış havacılık pazarlarının büyümesi sonucunda bakım onarım pazarından pay alma isteği HABOM'un kurulmasını sağlamıştır. Bu anlamda HABOM projesi ile rekabetçi bir teknik bakım onarım merkezine sahip olma, teknik gelirleri artırmak hedeflenmektedir (Türk Havayolları, 2005 Faaliyet Raporu, 2005, s.24). 17 Haziran 2011 tarihinde faaliyete geçen HABOM (Havacılık Bakım Onarım ve Modifikasyon Merkezi A.Ş.) Türkiye'nin yanı sıra Avrupa, Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerine yönelik olarak dünya standartlarında uçak, uçak donanımı ve hava taşımacılığı ile ilgili her türlü donanım ve gereçlerin üretim, bakım, onarım ve modifikasyonunu yapmak amacıyla Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nda kurulmuştur (Türk Havayolları, 2011, s.3).

2000'li yılların ortasından itibaren oluşturulan THY Teknik ve HABOM projelerinin dışında THY'nin havayolu taşımacılığı alanında da çeşitli iştirakler ile büyümeye çalıştığı görülmektedir. 22.12.2008 tarihinde Avrupa'da faaliyet gösteren Bosna Hersek Havayolları'nın yüzde 49 hissesi alınarak ortaklık anlaşması imzalanmıştır. Bunun yanı sıra, Lufthansa ile de işbirliği yapmak için harekete geçilmiş ve bu hamlenin sonunda Sunexpress Havayollarını bir ortak girişim olarak kurma fikri oluşmuştur. Özal tarafından başlatılan turizm atılımları ile ön plana çıkan Antalya Havalimanı'nın yolcu potansiyeline THY tek başına yetememekte, bunun yerine yabancı işletmeler bu pazardan daha büyük pay almaktaydılar. Pazarlaması Lufthansa tarafından, uçuş işletme ve teknik bakımları THY tarafından yapılacak olan Sunexpress 1989 yılında kurulmuştur. Bu sayede, THY'nin turizm pazarından daha fazla pay alması amaçlanmıştır (Kozlu, 2009, s.43, s.44, s.48). 2011 yılında Sun Express Deutschland GmbH, Alman kuruluşu Stiftung ile %50-50 ortak girişim olarak Avrupa'da faaliyet göstermek üzere firmasını kurmuştur.

Charter pazarından pay almak için kurulmuş olan ortak girişim Sunexpress ve Avrupa pazarındaki uçuş ağını genişletmek için alınmış Bosna Hersek Havayolları'nın yanı sıra THY bölgesel taşımacılık yapacak bir havayolu işletmesi kurma girişimleri başlatılmıştır. Bölgesel taşımacılık yapan bir havayolu şirketinin kurulması farklı zamanlarda THY'nin gündemine gelmiştir. 1998 yılında bölgesel havayolunun kurulması için ortak arama faaliyetlerine başlanmış ve bu konuda çalışan TOBB, İstanbul Havayolları, Park Holding ile görüşülmeye başlanmıştır. Fakat, THY tarafından bölgesel havayolu işletmesinin uçuş merkezinin Ankara olarak düşünülmesi



ortaklığın oluşturulamamasına neden olmuştur. Bunun yerine, THY bazı uçuşlarının Ankara çıkışlı olarak yapmış ve bu uçuşlar doluluk oranı açısından oldukça başarılı olmuştur. Diğer yandan maliyetler düşürülemediğinden uçuşlar gelir açısından başarısız olmuştur (Kozlu, 2009, s.208). Bunun üzerine, THY, herhangi bir ortak olmadan bir bölgesel havayolu işletmesi kurma çalışmalarını başlatmış, proje Maliye ve Ulaştırma Bakanlarına sunularak destekleri sağlanmıştır. Yeni işletmenin kuruluşu aşamasında THY, yöneticilerinden bazıları yeni bir işletme (AnadoluJet) kurulmasını doğru bulurken bir grup yönetici ise THY içerisinde alt bir marka oluşturulmasının daha uygun olacağı konusunda ısrar etmişlerdir. Yeni bir işletme kurulması THY'nin yüksek maliyetlerinin operasyonlara yansımaları önleyecektir. Böylece, 23 Nisan 2008 tarihinde AnadoluJet ayrı bir işletme olarak faaliyetlerine başlamıştır. Düşük maliyetli yeni iş modeli başlangıçta 304 seferle ilk operasyonlarına başlamış, ilk yılında AnadoluJet'le Ankara merkezli toplam yolcu sayısı yüzde 65 arttı, doluluk oranları yüzde 85 seviyesine ulaşmıştır. Beş uçaklık filo ile faaliyetlerine başlayan daha sonra yirmi uçağa AnadoluJet, maliyetleri düşürülemediği nedeniyle THY'nin yüzde 50 ortağı olan Sunexpress Havayolları'na devredilmiştir (Genç, 2016, s.160-164).

2012 yılında ise, THY iştirakleri arasına Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş.'yi de katarak havacılık eğitimi, sportif ve eğitim amaçlı uçuşlar yapmaya başlamıştır (Türk Havayolları, 2012, s.7). Havacılığın çeşitli alanlarından iştirakler edinen THY, 2003 yılında sadece bir iştirake sahip iken 2017 yılına gelindiğinde on iki iştirake ulaşmıştır.

Sonuç

THY'nin gelişiminin dönemselleştirilmeye çalışıldığı bu çalışmada genel olarak büyüme ve rekabet etme süreçlerine kaynakları yönetme yönünde stratejilerin göze çarptığı görülmüştür. Bahsedilen stratejilerin uygulanmasında ulusal ve uluslararası ekonomik ve politik gelişmelerin etkileri vurgulanmaya çalışılmıştır. 1920-1930'lu yılları kapsayan ve havayolu taşımacılığının erken dönemi olarak adlandırabileceğimiz dönem Avrupa'da birçok havayolu uçaklarını yerel üreticilerden elde etme imkanına sahiptir. THY ise büyümek için en gerekli kaynak olan uçaklarını diğer ülkelerden almak durumundadır. Ayrıca, uçuş ağının gelişimi incelendiğinde aynı yıllarda gerçekleştirilen demiryollarını geliştirme sürecinde olduğu gibi iç hatların hedef alındığı görülmektedir. İç hatlar gelişirken bir piyasa yapısının az çok oluşmaya çalıştığı görülmektedir. Alman uçak üreticisi Junkers iç hatlarda taşımacılık izni almaya çalışmakta ve Vecihi Hürkuş tarafından kurulmuş olan Hürkuş Havayolları iç hatlarda işlemektedir. Kapasitenin iç hatlara yönelik olması ve filoyu genişletme imkânlarının kısıtlı olmasının uluslararasılaşma sürecinin gecikmesine neden olmuştur. Filonun istenilen oranda genişletilebilmesi II. Dünya Savaşı sonrasında ABD ve diğer batılı ülkelerden alınan uçaklarla



gerçekleştirilebilmiştir. Nitekim, ilk uluslararası uçuşlar bu genişleme döneminden sonra başlamıştır.

Filodaki genişlemeler uçuş rotalarının uluslararasılaşmasını sağlarken Türkiye'de DP'nin iktidara gelmesi ile benimsenen liberal ortam THY'nin hukuki yapısının değiştirilmesiyle sonuçlanmıştır. Bu dönemde THY uluslararası seviyede havacılığı düzenleyen otoritelere üye olarak bir anlamda uluslararası düzeyde "meşrulaşmış"tır. Ayrıca, mevcut ekonomi politikaları kapsamında yabancı sermayeye açık hale geldiği bu dönemde THY'nin de yabancı sermaye (BOAC) ile ortaklığa giderek bu şekilde kaynaklarını artırma yoluna gittiği görülmektedir. Yabancı sermaye ortaklığından elde edilen kaynaklar jet teknolojisine geçerek uluslararası hatlarda gelişmek için kullanılmıştır.

Jet teknolojisine geçişin başladığı 1960'lı yıllar aynı zamanda tekrar planlı ekonomiye geçişin yaşandığı dönemi de içinde barındırmaktadır. 1970'li yıllara gelince başta Almanya olmak üzere Avrupa hatlarında rekabetin arttığı görülmektedir. 1973 yılındaki küresel petrol krizi ve 1974 yılındaki Kıbrıs Barış Harekâtı THY'yi önemli oranda etkilemiştir. Bu dönemde en önemli pazar durumunda olan Avrupa pazarının korunması için tutundurma, pazar araştırmalarının yoğun biçimde uygulanmaya başlandığı görülmektedir.

İkinci liberal dönem olarak adlandırılabilir 1980'li yıllarda THY ile ilgili politikaların hükümet vizyonu ile nasıl şekillendirildiğini görmek açısından ilginçtir. Bu dönemde başbakan Turgut Özal THY'nin Avrupa dışında da uzun hatlarda uçan bir marka haline dönüşmesini arzu etmiş, bu yönde iyileştirmeler için adımlar atılmıştır. Bahsedilen süreç incelendiğinde tam bir kıyaslama vakasının söz konusu olduğu görülmektedir. Filo, uçuş ağı, insan kaynakları ve hizmet bileşenlerinin yeniden tasarlanması süreçlerinde Avrupalı havayolu işletmeleri ile yakın çalışmalar yapılmıştır. Kıyaslama çalışmalarının sonrasında THY'nin Avrupalı işletmeler ile işbirlikleri ve ortaklıklara giderek kaynakları ortak kullanma yönünde adımlar attığı görülmektedir.

Havayolu taşımacılığını serbestleştirme hareketleri 1970'lerde ABD'de, 1980'lerde Avrupa'da başlamıştır. Türkiye'de ise ticari havayolu taşımacılığının önemli oranda serbestleştirilmesi 2003 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu tarihte iç hatlar serbestleştirilmiş ve rekabet artmaya başlamıştır. Bu dönemde, THY'nin "yumuşak güç" olarak kullanım şekli daha fazla ön plana çıkmıştır. Devletin Ortadoğu ve Afrika bölgesinde etkinliği artırma konusundaki vizyonu THY'nin hat yapısını etkilemiştir. Başta Afrika ülkelerine olmak üzere dış ticareti artırma girişimleri THY'nin de yeni hatlar açmasına, daha çok geniş gövdeli hava araçlarını filosuna dahil etmesi ile sonuçlanmıştır. Bu anlamda küresel bir havayoluna dönüşme ile ilgili politikalar ağ tipi iş modelinin geliştirilmesini sağlamıştır.

Ortadoğu ve Afrika'ya uçuşların artırılması THY'nin İstanbul merkezli topla&dağıt stratejisini geliştirdiği böylece Avrupalı küresel havayolu



işletmelerinin önemli bir rakibi haline gelmiştir. Kapsayıcılığın daha fazla artırılması, marka imajının geliştirilmesi için küresel ittifaklara yönelinmiş, 2008 yılında Star Alliance İttifakına üye olunmuştur. Böylece, THY'nin küresel seviyede yolcu miktarını artırmaya yönelik bir diğer kaynak kullanımı odaklı strateji sini uyguladığı görülmüştür. 2008 yılında girilen Star Alliance ittifakı ile uçuş ağı Avrupa ve ABD'li havayolu işletmeleri ile birleştirilmiştir.

Havayolu işletmeleri çevreden birçok girdi sağlamaktadırlar. THY, tedarikçilerinden sağladığı girdileri 2000'li yılların ortasından itibaren geriye doğru büyüme şekilleri ile kendisi üretme stratejisini benimsemiştir. Bu kapsamda doğrudan ve ortak yatırım şekilleri ile motor revizyon, bakım, uçak koltuğu üretimi, yer hizmetleri, yakıt ve ikram tedarigi alanlarına girilmiştir. Ayrıca, yatay büyüme kapsamında 2006 yılından itibaren THY doğrudan yatırım veya ortak girişimler ile farklı yolcu pazarlarından (charter, düşük maliyetli seyahat pazarı) pay almaya başlamıştır.

Kaynakça

- Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi. (1946). *Ortadoğu'da satın alınan, Devlet Hava Yolları'na ait 8 adet C47, C47A ve C47B tipi uçaklar*. 61-413-32 ve 16.05.1946.
- Altıparmak, A. (1998). Türkiye'de Cumhuriyetin İlk Yıllarında Müteşebbis Sınıfının Gelişimi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (13), 169-183.
- Ata, Gökçen. (2013). Pervaneli Yıllar. *SkyLife*, (363), 130-135.
- Bakırcı, Muzaffer. (2012). Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye'de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (25), 340-377.
- Baskıcı, M. (2002). Osmanlı Anadolu'sunda Sigorta Piyasası: 1860-1918. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (57), 2-33.
- Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi. (1947). *Ankara-İstanbul-Atina hava seferlerine başlanacağı*. (61- 410-41,10.03.1947).
- Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi. (1936). *Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi için İngilterede De Havilland Uçak Fabrikasına sipariş edilen üç uçağın Ankara'ya geldiği*. (60 - 406 - 5, 11.05.1936).
- Başbakanlık Cumhuriyet Arşivleri. (1944). *Hava Yolları Müdürlüğü için Almanya'dan alınacak beş uçak ile, İngiltere'den alınacak sekiz uçağın pazarlıkla satın alınması*. (104 - 9 - 27, 31.01.1944).
- Başbakanlık Devlet Arşivleri. (1946). *Devlet Hava Yolları Gn. Md.lüğü için satın alınacak Amerikan yolcu uçaklarını inceleme ve satınalma işlerini takip için Kahire'ye gönderilecek Lev. Md. Rıza Çerçel, Başmakiniist Fehmi Dorman'a yeomiye verilmesi*. (110 - 14 - 19, 22.02.1946).



Kuruluştan Günümüze Türk Hava Yolları'nın Dönüşümüne Yönelik Bir İnceleme

Buluş, A. (2000). *Osmanlı Tekstil Sanayii Hereke Fabrikası*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Crouch, Tom D., Roger E. Bilstein, ve Walter James Boyne. (2018). History of flight: The jet age. *Encyclopædia Britannica*, <https://www.britannica.com/technology/history-of-flight/The-jet-age>, Erişim Tarihi 24. 04. 2018.

Çizakca, M. (1980). A short history of the Bursa silk industry (1500-1900). *Journal of the Economic and Social History of the Orient*, 23(1), 142-152.

Demir, T. (2005). Osmanlı İmparatorluğunda Deniz Posta Taşımacılığı ve Vapur Kumpanyaları. *Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, 17(17), 1-17.

Demir, Yeşim. (2009). 1960-1980 Dönemi Türk-Arap Ekonomik İlişkileri. *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 8(18), 209-227.

Resmi Gazete. (1956). *Devlet Hava Meydanları İşletmesi Umum Müdürlüğü Teşkilât ve Vazifeleri Hakkında Kanun*. 9249.

Genç, Ali. (2016). Yüksek İrtifa: Yerelden Küresele THY'nin Başarı Öyküsü. İstanbul: Alfa Yayınları.

Hürkuş, Vecihi. (2016). Bir Tayyarecinin Anıları. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Kozlu, Cem. (2009). Bulutların Üstüne Tırmanırken: THY, Bir Dönüşüm Öyküsü. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kurt, Mustafa. (2016). İşletmecilik Tarihi: Özel Sayıya Giriş. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45, 2-8.

Kurt, Mustafa, Baki Çakır, ve Kemal Demir. (2015). 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. *Geç-Osmanlı Dönemi Devlet Fabrikalarında Yönetim: Motivasyon Uygulamaları*, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 124-130.

Milliyet Gazetesi. (1967). THY Dış Hatlarda 2 Milyon Dolar Döviz Tasarrufu Sağladı. *Milliyet Gazetesi*, 28. 04. 1967.

Milliyet Gazetesi. (1975). THY'de 1 Yıl . *Milliyet Gazetesi*, 12. 05. 1975.

Özen, Janset Aytemur. (2010). Türkiye'de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri: Sümerbank (1930-1945). İstanbul: Libra Yayınları.

Sheth, Jagdish N., Fred C. Allvine, Can Uslay, ve Ashutosh Dixit. (2007). *Deregulation and Competition Lessons from the Airline Industry*. New Delhi: Sage.

Star Alliance (2017). Star Alliance. *Chronological History*. <http://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Star+Alliance+History/7880d0ac-455c-5ee6-4832-ee69e8037ff8>. Erişim Tarihi 08. 05. 2017.

Türk Hava Yolları. (2009). 75. Yılında Türk Hava Yolları 1933-2008. İstanbul: Kesişim Yayıncılık.



Türk Hava Yolları. (1983). Dünden Bugüne Türk Hava Yolları (1933-1983). İstanbul: Cem Offset.

Türk Hava Yolları. *Tarihçe*. 2014. <http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/tarihce>. Erişim Tarihi 24. 04. 2018.

Türk Hava Yolları. (2012). Yatırımcı İlişkileri, 2011-2012. 2012. http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/trafik/2012_AYLIK_TRAFIK_VERILERI.pdf. Erişim Tarihi 24. 04. 2018.

Türk Hava Yolları. (2015). Yatırımcı İlişkileri, 2014-2015. 2015. http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/trafik/ARALIK_2015_TRAFIK.pdf. Erişim Tarihi 24. 04. 2018.

Türk Hava Yolları. (2017). Yatırımcı İlişkileri, 2016-2017. 2017. http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/trafik/OKAK-ARALIK_2017_TRAFIK.pdf. Erişim Tarihi 24. 04. 2018.

Türk Hava Yolları. (2007). Yatırımcı İlişkileri, Aylık Kümeleme Toplam Trafik Verileri (2006-2007). 2007. http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/trafik/2007_AYLIK_TRAFIK_DATA.pdf. Erişim Tarihi 24. 04. 2018.

Türk Hava Yolları. Yatırımcı İlişkileri, Aylık Trafik Verileri 2009-2010. 2009. http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/trafik/2010_AYLIK_TRAFIK_VERILERI.pdf (Mart 24, 2018 tarihinde erişilmiştir).

Türk Hava Yolları. (2006). Yatırımcı İlişkileri, Ticari Faaliyetler 2000-2006. Aralık 2006. https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/trafik/ARALIK_2006_TICARI_FAALİYET.pdf. Erişim Tarihi 24. 04. 2018.

Türk Havayolları. (2003). 2003 Faaliyet Raporu. İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2004). 2004 Faaliyet Raporu. İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2005). 2005 Faaliyet Raporu. İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2006). 2006 Faaliyet Raporu. İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2007). 2007 Faaliyet Raporu. İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2008). 2008 Türk Havayolları. İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2009). 2009 Faaliyet Raporu. İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2010). 2010 Faaliyet Raporu. İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2011). 2011 Faaliyet Raporu. İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2012). 2012 Faaliyet Raporu. . İstanbul: THY.

Türk Havayolları. (2013). 2013 Faaliyet Raporu. İstanbul: THY.

