

Türkiye'de Karayolu Taşımacılığında Kurumsal Dönüşüm: Kamil Koç ve Pamukkale Örnekleri

Institutional Transformation in Road Transportation in Türkiye: Kamil Koç and Pamukkale Examples

Selçuk Kılınç¹

¹Dr., selcukkilinc38@gmail.com Orcid Id: 0009-0003-6956-5392

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler

Karayolu taşımacılığı,

Kurumsal dönüşüm,

Dijitalleşme,

Kamil Koç,

Pamukkale

Jel Kodları: L92, O33, M10, L25, M15

Makale Geçmişi:

Başvuru Tarihi: 27/01/2026

Düzeltilme Tarihi: 11/03/2026

Kabul Tarihi: 24/03/2026

ARTICLE INFO

Keywords

Intercity transportation,

Corporate transformation,

Digitalization,

Kamil Koç,

Pamukkale

Jel Codes: L92, O33, M10, L25, M15

Article History:

Received: 27/01/2026

Received in revised

form: 11/03/2026

Accepted: 24/03/2026

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye karayolu taşımacılığı sektöründe kurumsal dönüşümü Kamil Koç ve Pamukkale örnekleri üzerinden incelemektedir. Araştırmanın temel amacı, dışsal ve dijitalleşme odaklı entegratif dönüşüm ile içsel ve finansal odaklı restoratif dönüşüm süreçlerinin örgütsel yapı, hizmet kalitesi ve stratejik esneklik üzerindeki etkilerini karşılaştırmaktır. Çalışma, nitel araştırma yöntemi ve çoklu örnek olay tasarımı çerçevesinde yürütülmüştür. Veriler; akademik yayınlar, kurumsal raporlar, medya haberleri ve dijital platform analizlerinden elde edilmiştir. Tematik içerik analizi yöntemiyle kodlanan veriler, dönüşümün tetikleyicileri, uygulanan stratejiler ve örgütsel çıktılar olmak üzere üç ana tema altında değerlendirilmiştir. Bulgular, Kamil Koç'un FlixBus entegrasyonu ile uluslararası dijital platformlara entegrasyon yoluyla operasyonel verimlilik, veri temelli yönetim ve marka yeniden konumlandırma sağladığını göstermektedir. Pamukkale ise kriz sonrası restoratif stratejiler ile finansal yeniden yapılandırma, rota optimizasyonu ve marka sadakati üzerine odaklanarak sınırlı ama stratejik dijital adaptasyon gerçekleştirmiştir. Araştırma, Türkiye karayolu taşımacılığında kurumsal dönüşümün tek tip bir modelle açıklanamayacağını; proaktif entegratif ve reaktif restoratif stratejilerin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca, dijitalleşme, stratejik esneklik ve kriz yönetiminin sektörde sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı için kritik olduğunu vurgulamaktadır.

ABSTRACT

This study examines corporate transformation in Turkey's intercity bus transportation sector through the cases of Kamil Koç and Pamukkale. The primary aim is to compare externally and digitally-driven integrative transformation with internally and financially-driven restorative transformation, focusing on their effects on organizational structure, service quality, and strategic agility. The research employs a qualitative methodology using a multiple case study design. Data were collected from academic publications, corporate reports, media sources, and digital platform analyses. Thematic content analysis was applied, categorizing data into three main themes: transformation drivers, implemented strategies, and organizational outcomes. Findings indicate that Kamil Koç achieved operational efficiency, data-driven management, and brand repositioning through its integration into FlixBus's international digital platform. In contrast, Pamukkale focused on financial restructuring, route optimization, and brand loyalty as part of a post-crisis restorative strategy, implementing limited but strategic digital adaptation. The study demonstrates that corporate transformation in Turkey's intercity bus sector cannot be explained by a single model; both proactive integrative and reactive restorative strategies must be considered. Furthermore, the research highlights the critical roles of digitalization, strategic agility, and crisis management in ensuring sustainable growth and competitive advantage in the sector.

GİRİŞ

Türkiye, coğrafi olarak Asya ile Avrupa arasında bir köprü konumunda bulunmakta ve bu stratejik konum, ülkenin ulaşım ve lojistik sistemlerinin şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Türkiye'nin ulaşım altyapısında karayolu taşımacılığı, tarihsel olarak hem ekonomik kalkınmanın hem de toplumsal hareketliliğin temel taşı olmuştur. 1950'li yıllarda başlayan karayolu seferberliğiyle birlikte Türkiye'nin ulaşım politikası karayolu ağırlıklı bir yapıya evrilmiş, bu durum hem yük hem de yolcu taşımacılığında karayolu sektörünü dominant hale getirmiştir. Bu dönemde şehirlerarası otobüs taşımacılığı yalnızca bir ulaşım biçimi değil, aynı zamanda modernleşme ve kentleşme süreçlerinin sosyoekonomik bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. 1960'lardan itibaren Anadolu şehirlerinde ortaya çıkan otobüs firmaları, birer girişimcilik örneği olarak toplumsal bellekte yer edinmiş ve "ulusal otobüsçülük kültürü" kavramı bu bağlamda şekillenmiştir (Aydın ve Oral, 2018). Kamil Koç, Varan, Ulusoy ve Pamukkale gibi markalar, Cumhuriyet döneminin erken sanayileşme girişimleriyle paralel biçimde kurumsallaşmış ve Türkiye'de orta sınıftan seyahat deneyimini belirlemiştir.

Ancak 21. yüzyıla gelindiğinde Türkiye karayolu taşımacılığı sektörü önemli bir dönüşüm baskısı altına girmiştir. Düşük maliyetli havayolu taşımacılığının yaygınlaşması, dijitalleşme trendlerinin hızlanması ve özellikle Y ve Z kuşaklarının değişen seyahat beklentileri sektörde radikal değişimlerin önünü açmıştır. 2000'li yılların başında başlayan bu dönüşüm süreci yalnızca teknolojik bir yenilenmeyi değil, aynı zamanda kurumsal yapıların, hizmet anlayışının ve rekabet stratejilerinin yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmıştır (Aycil, 2024; Tiryaki, 2023). Bu değişim sürecinde bazı köklü firmalar yeni koşullara hızla uyum sağlayabilirken, bazıları ciddi finansal ve operasyonel krizlerle karşı karşıya kalmıştır.

Bu bağlamda özellikle Pamukkale Turizm ve Kamil Koç örnekleri, Türkiye'de karayolu yolcu taşımacılığı sektöründe gözlemlenen iki farklı kurumsal dönüşüm dinamiğini temsil etmektedir. Kamil Koç'un 2019 yılında Avrupa merkezli mobilite platformu FlixBus tarafından satın alınması, geleneksel taşımacılık şirketlerinin küresel dijital platform ekonomisine entegrasyonunun somut bir örneğini oluşturmaktadır. Bu gelişme, ulaştırma sektöründe dijital rezervasyon sistemleri, veri temelli operasyon yönetimi ve platform aracılığıyla ağ genişletme stratejilerinin giderek belirleyici hale geldiğini göstermektedir. Nitekim Avrupa ve Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren Megabus ve National Express gibi şirketler de benzer biçimde dijital platformlar ve merkezi ağ yönetimi aracılığıyla geleneksel otobüs işletmeciliğini yeniden yapılandırmıştır. Buna karşılık Pamukkale Turizm'in 2018-2019 döneminde yaşadığı mali sorunlar sonucunda konkordato ilan etmesi ve ardından kurumsal bir yeniden yapılanma sürecine girerek faaliyetlerini sürdürmeye çalışması, kriz sonrası örgütsel yeniden yapılanma ve restorasyon stratejisi çerçevesinde değerlendirilebilecek bir dönüşüm örneği sunmaktadır.

Uluslararası ölçekte de benzer süreçler gözlemlenmektedir. Örneğin ABD merkezli Greyhound Lines şirketi, uzun süreli finansal baskılar ve değişen pazar koşulları sonucunda kapsamlı bir yeniden yapılandırma sürecine girmiş ve nihayetinde 2021 yılında FlixBus tarafından satın alınarak yeni bir kurumsal entegrasyon aşamasına geçmiştir. Bu çerçevede söz konusu iki vaka, Türkiye karayolu taşımacılığında kurumsal dönüşümün iki farklı yönünü temsil etmektedir. Kamil Koç örneğinde FlixBus satın alımı sonrasında şirketin küresel bir platformun parçası haline gelmesiyle birlikte dijitalleşme, marka standardizasyonu ve platform tabanlı iş modeline geçiş mümkün hale gelmiş ve bu durum dışsal ve teknoloji odaklı bir dönüşüm sürecine işaret etmiştir. Buna karşılık Pamukkale Turizm örneğinde kriz sonrası yeniden yapılanma süreci, örgütsel direnç, yerel marka sadakati ve finansal istikrar üzerine kurulmuş olup içsel ve finansal odaklı bir dönüşüm modeli ortaya koymuştur.

Bu araştırmanın temel amacı, söz konusu iki farklı dönüşüm sürecini karşılaştırmalı olarak analiz ederek Türkiye karayolu taşımacılığı sektöründe kurumsal dönüşümü şekillendiren dinamikleri ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışma, Türkiye karayolu taşımacılığında kurumsal dönüşümü tetikleyen faktörlerin neler olduğu, entegrasyon ve restorasyon stratejilerinin örgütsel yapı, pazarlama yaklaşımı ve hizmet kalitesi üzerindeki etkilerinin nasıl farklılaştığı ve bu dönüşümlerin sektörün gelecekteki yapısal yönelimleri, özellikle dijitalleşme, konsolidasyon ve platformlaşma açısından ne tür stratejik çıkarımlar sunduğu sorularına yanıt aramaktadır.

Bu sorulara yanıt aranırken çalışma yalnızca iki firma örneğine odaklanmakla kalmayacak, aynı zamanda Türkiye'deki karayolu taşımacılığının dönüşen doğasına ilişkin genel bir kavramsal çerçeve de sunacaktır. Böylelikle çalışma hem uygulamalı hem de kuramsal düzeyde katkı sağlamayı hedeflemektedir. Türkiye'de karayolu taşımacılığına ilişkin çalışmaların çoğunlukla ekonomik performans, fiyat rekabeti ya da müşteri memnuniyeti çerçevesinde kaldığı görülmektedir. Oysa bu çalışma, kurumsal dönüşümün örgütsel strateji, dijitalleşme ve kriz yönetimi bağlamında ele alınmasıyla literatüre yenilikçi bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca araştırma, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile ulaşım entegrasyonu, sürdürülebilir mobilite politikaları ve yeşil taşımacılık stratejileri (European Commission, 2023; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2024) gibi makro dinamikleri de göz önünde bulundurarak karayolu taşımacılığının küresel mobilite trendleriyle etkileşimini değerlendirmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmanın katkısı üç yönlü olarak değerlendirilebilir. Kavramsal düzeyde, kurumsal dönüşümün farklı biçimlerinin (entegrasyon ve restorasyon) örgütsel düzeyde nasıl tezahür ettiği açıklanmaktadır. Uygulamalı düzeyde, iki büyük yerli firmanın deneyimi üzerinden Türkiye'deki taşımacılık sektörünün geleceğine ışık tutulmaktadır. Politik düzeyde ise dijitalleşme ve sürdürülebilir ulaşım vizyonuna ilişkin stratejik öneriler geliştirilmektedir.

Bu araştırma, Türkiye karayolu taşımacılığındaki kurumsal dönüşüm süreçlerini açıklamak amacıyla örgütsel değişim yönetimi teorisi, yıkıcı inovasyon teorisi ve stratejik esneklik (strategic agility) yaklaşımı olmak üzere üç temel teorik eksen esas almaktadır. Örgütsel değişim yönetimi bağlamında, John P. Kotter'in (1996) sekiz aşamalı değişim modeli, dönüşüm süreçlerinde örgütlerin nasıl bir yol izlediğini açıklamak için sıklıkla kullanılan klasik bir çerçeve sunmaktadır. Kotter'e göre başarılı bir dönüşüm süreci, aciliyet duygusunun oluşturulması, güçlü bir liderlik koalisyonunun kurulması, stratejik vizyonun tanımlanması, etkili iletişim süreçlerinin işletilmesi, kısa vadeli kazanımların elde edilmesi ve değişimin kurumsal kültüre yerleştirilmesi gibi aşamaları içermektedir. Kamil Koç ve Pamukkale örneklerinde bu aşamaların farklı biçimlerde tezahür ettiği görülmekte; Kamil Koç'un değişimi planlı ve stratejik biçimde yöneterek FlixBus entegrasyonu sürecinde güçlü bir vizyon ve paydaş iletişimi kurduğu, buna karşılık Pamukkale'nin kriz sonrası dönemde daha reaktif ancak içsel uyumu korumaya yönelik bir değişim süreci izlediği anlaşılmaktadır.

Yıkıcı inovasyon teorisi açısından bakıldığında, Clayton Christensen'in (1997) "The Innovator's Dilemma" adlı çalışması, geleneksel iş modellerinin yeni teknolojiler karşısında neden zorlandığını açıklamaktadır. Yıkıcı inovasyon, başlangıçta düşük maliyetli ve sınırlı performansa sahip çözümler sunan yeni aktörlerin zamanla pazarın standartlarını yeniden tanımlamasıyla ortaya çıkmaktadır (Christensen et al., 2015). Bu bağlamda FlixBus modeli, varlık hafif (asset-light) yapısı, dijital biletleme altyapısı ve veri tabanlı fiyatlandırma mekanizmalarıyla geleneksel otobüs işletmeciliğini dönüştüren somut bir örnek olarak değerlendirilebilir. Kamil Koç'un bu dönüşüme direnmek yerine entegrasyon yoluyla uyum sağlaması, yıkıcı inovasyon teorisinin güncel ve uygulamalı bir yansımasıdır.

Stratejik esneklik ve kurumsal adaptasyon perspektifinden ise Doz ve Kosonen'in (2008) ortaya koyduğu stratejik çeviklik kavramı, belirsiz ve hızlı değişen çevresel koşullar altında örgütlerin nasıl varlıklarını sürdürdürebildiğini açıklamaktadır. Stratejik esneklik, yalnızca değişime tepki vermekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu değişimleri fırsata dönüştürebilme kapasitesini de içermektedir. Bu çerçevede Pamukkale'nin kriz döneminde gösterdiği finansal uyum, maliyet düşürme ve kültürel bağlılık stratejileri reaktif bir esneklik örneği sunarken; Kamil Koç'un FlixBus entegrasyonuna hızlı uyum sağlaması proaktif stratejik çeviklik yaklaşımına karşılık gelmektedir (Türkiye ulaştırma sektörü raporu, 2022; Doz & Kosonen, 2020).

Bu üç teorik çerçeve, çalışmanın analitik omurgasını oluşturmaktadır. Araştırma, hem makro düzeyde sektörel dönüşüm, teknolojik rekabet ve politika dinamiklerini hem de mikro düzeyde örgütsel değişim, liderlik ve kurumsal kimlik unsurlarını birlikte ele alarak Türkiye karayolu taşımacılığında kurumsal dönüşümün bütüncül bir analizini sunmayı amaçlamaktadır.

1. YÖNTEM

1.1. Araştırma Modeli ve Deseni

Bu çalışma, Türkiye karayolu taşımacılığı sektöründe yaşanan kurumsal dönüşüm süreçlerini anlamak, açıklamak ve karşılaştırmak amacıyla nitel araştırma paradigması çerçevesinde tasarlanmıştır. Nitel araştırma yöntemi, olguların kendi doğal bağlamı içinde derinlemesine incelenmesini sağladığından, örgütsel dönüşüm gibi çok katmanlı, tarihsel ve sosyal bileşenler içeren bir olgu için en uygun yaklaşımı temsil etmektedir. Bu doğrultuda araştırma, çoklu örnek olay (multiple case study) desenine dayanmaktadır. Örnek olay incelemesi, belirli bir olgunun nasıl ve neden gerçekleştiğini anlamaya yönelik en uygun yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Köklü, 1994).

Bu çalışmada incelenen iki örnek olay olan Kamil Koç ve Pamukkale Turizm, aynı sektörde faaliyet göstermelerine rağmen dönüşüm biçimleri, tetikleyicileri ve sonuçları bakımından önemli farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle karşılaştırmalı örnek olay incelemesi, farklı dönüşüm tiplerini anlamak ve bunlardan genellenebilir kuramsal çıkarımlar elde etmek açısından uygun bir yöntem sunmaktadır. Araştırmanın modeli, çoklu örnek olay tasarımının "karşıt durumlar" (contrasting cases) kategorisine girmektedir. Bu bağlamda Kamil Koç, dışsal ve dijitalleşme odaklı dönüşüm sürecinin tipik bir örneği olarak ele alınırken; Pamukkale Turizm, içsel ve finansal kriz sonrası dönüşüm sürecinin karakteristik bir temsilcisi olarak değerlendirilmektedir. Böylelikle çalışma, yalnızca firmaların tarihsel gelişimini betimlemekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütsel değişimin farklı türlerini analitik bir biçimde karşılaştırmayı amaçlamaktadır.

Araştırmada yorumlayıcı paradigma benimsenmiştir. Bu yaklaşım, toplumsal olguların öznel anlamlarını aktörlerin deneyimleri ve algıları üzerinden açıklamaya odaklanmaktadır. Kurumsal dönüşüm olgusu da yalnızca sayısal göstergelerle değil; örgüt kültürü, liderlik anlayışı ve paydaş ilişkileri gibi bağlamsal unsurlarla şekillendiğinden, yorumlayıcı paradigma araştırmanın amacına uygun bir çerçeve sunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın analitik modeli, sektörel dönüşümü makro düzeyde ele alırken, kurumsal strateji ve değişim yönetimi süreçlerini örgütsel düzeyde incelemekte ve dijitalleşme, esneklik

ile sürdürülebilirlik çıktıları üzerinden mikro düzeyde değerlendirmektedir. Böylece model, iki örnek olayın entegrasyon ve restorasyon yönelimlerini bu üç düzlemde karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi mümkün kılmaktadır.

1.2. Veri Toplama Yöntemleri ve Kaynaklar

Bu çalışmada nitel araştırma tasarımına uygun olarak çoklu veri kaynakları kullanılmıştır. Araştırma bulgularının güvenilirliğini artırmak amacıyla “üçgenleme” (triangulation) ilkesi benimsenmiş ve farklı türde veri kaynakları bir arada değerlendirilmiştir. Bu kapsamda akademik yayınlar, kurumsal belgeler ve raporlar, medya ve sektörel haber kaynakları ile dijital platform analizleri temel veri kaynaklarını oluşturmuştur.

Akademik yayınlar kapsamında ulaşım, stratejik yönetim, örgütsel değişim ve kriz yönetimi alanlarında yayımlanmış makaleler ile yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiştir. Özellikle 2015–2024 yılları arasında TÜBİTAK, YÖK Tez Merkezi ve Scopus veri tabanlarında yer alan çalışmalar değerlendirilmiş ve bu kaynaklar hem teorik altyapının güçlendirilmesine hem de Türkiye özelindeki dönüşüm dinamiklerinin anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Kurumsal belgeler ve raporlar çerçevesinde ise firmaların resmi web sitelerinde yayımlanan faaliyet raporları, marka duyuruları, basın açıklamaları ve yatırımcı bilgilendirmeleri ile sektör kuruluşlarının (İTO, TOBB, TÜRSAB) hazırladığı değerlendirme raporları analiz edilmiştir. Bu belgeler özellikle Kamil Koç’un 2019 sonrası FlixBus entegrasyonu sürecine ilişkin dijital platform yönetimi ve hizmet standardizasyonu hakkında önemli bilgiler sunmuştur.

Medya ve sektörel haber kaynakları da çalışmada önemli bir veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda 2018–2024 dönemine ait ulusal ekonomi gazeteleri (Dünya, Ekonomist, Hürriyet Ekonomi), ulaşım sektörü portalları (Ulaştırma360, Sektör Gündemi) ve çeşitli haber arşivlerinden elde edilen veriler incelenmiştir. Bu kaynaklar özellikle Pamukkale Turizm’in konkordato süreci ve yeniden yapılanma girişimlerinin zaman çizelgesinin oluşturulmasında kullanılmıştır (Anonim, 2020; Sektör Gündemi, 2021). Ayrıca dijital platform analizi kapsamında firmaların mobil uygulamaları (FlixBus ve Pamukkale Mobil) ile web siteleri üzerinden hizmet yapısı, fiyatlandırma stratejileri, kullanıcı deneyimi ve dijital altyapı unsurları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bu süreçte kullanıcı yorumları, uygulama puanları ve arayüz tasarımları da analiz edilerek dijitalleşmenin müşteri deneyimi üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Veri kaynaklarının çeşitliliği, araştırmanın hem tarihsel doğruluğunu hem de kavramsal derinliğini artırmıştır.

1.3. Verilerin Analizi

Toplanan nitel veriler, tematik içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu yöntem, verilerde tekrar eden örüntülerin, kavramların ve temaların ortaya çıkarılmasını sağlayarak anlamlı bir bütün oluşturmayı amaçlamaktadır. Analiz süreci kodlama, temalandırma ve yorumlama olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

İlk aşamada veriler, dönüşümün temel boyutlarına göre açık kodlama sürecine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda stratejik değişim, finansal yapı, dijitalleşme, insan kaynakları, pazarlama ve örgütsel kültür gibi kategoriler oluşturulmuş ve elde edilen veriler bu kategoriler çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Daha sonra bu kodlar, çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan yıkıcı inovasyon, stratejik çeviklik ve değişim yönetimi kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Kodlama süreci NVivo 14 yazılımı kullanılarak yürütülmüş ve temaların frekans ile yoğunluk dağılımları analiz edilmiştir.

İkinci aşamada kodlama sonuçları daha üst düzey temalar altında birleştirilmiştir. Bu doğrultuda dönüşümün tetikleyicileri, uygulanan stratejiler ve örgütsel çıktılar olmak üzere üç temel tema belirlenmiştir. Dönüşümün tetikleyicileri, dışsal faktörler (küresel rekabet ve dijitalleşme) ile içsel faktörler (kriz ve finansal yapı) çerçevesinde ele alınırken; uygulanan stratejiler entegrasyon ve restorasyon yaklaşımları üzerinden değerlendirilmiştir. Örgütsel çıktılar ise hizmet kalitesi, marka konumlandırması ve operasyonel verimlilik boyutlarıyla analiz edilmiştir. Bu temalar hem örnek olaylar bazında yatay olarak hem de kuramsal ilişkiler açısından dikey olarak incelenmiştir.

Son aşamada ise elde edilen bulgular teorik çerçeve ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Bu kapsamda her iki firmanın dönüşüm süreçleri, Kotter’in değişim modeli (1996), Christensen’in yıkıcı inovasyon yaklaşımı (1997) ve Doz ve Kosonen’in stratejik esneklik teorisi (2008) çerçevesinde analiz edilmiştir. Ayrıca sektördeki dijitalleşme düzeyine ilişkin bulgular, uluslararası raporlarla (OECD, 2023; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2024) karşılaştırılarak daha geniş bir bağlamda değerlendirilmiştir.

1.4. Güvenilirlik ve Geçerlik

Nitel araştırmalarda nesnellikten ziyade inandırıcılık (credibility) ve aktarılabirlik (transferability) ilkeleri ön planda tutulmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada veri güvenilirliğini artırmak amacıyla farklı veri kaynaklarının bir arada kullanılmasıyla üçgenleme sağlanmıştır. Kodlama süreci iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak yürütülmüş ve kodlar arası uyum oranı %87 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular uzman görüşleriyle karşılaştırılarak yorumların tutarlılığı güçlendirilmiştir.

1.5. Etik Hususlar

Araştırmada kullanılan tüm veriler açık kaynaklardan elde edilmiştir. Firmalara ait özel veya gizli belgelere erişilmemiş, medya verileri yalnızca kamuya açık içerikler üzerinden kullanılmıştır.

2. BULGULAR

2.1. Kamil Koç Örneği: Entegratif ve Dijital Dönüşüm Modeli

Kamil Koç, 1926 yılında Bursa’da kurulmuş olup Türkiye’nin en köklü taşımacılık şirketlerinden biridir. Şirket, özellikle 1980–2000 yılları arasında sektörde kurumsal hizmet standardı ve marka güvenilirliği açısından lider konuma ulaşmıştır. Ancak 2010’lu yıllara gelindiğinde artan rekabet koşulları, dijital rezervasyon sistemlerinin yaygınlaşması ve tüketici beklentilerindeki değişim, şirketin geleneksel iş modelini önemli ölçüde zorlamaya başlamıştır. Bu bağlamda Kamil Koç, müşteri deneyimini dijital kanallar üzerinden yeniden tasarlama ihtiyacı duymuş ve 2015 yılında online bilet satış sistemini tamamen yenilemiştir. Bu dönüşüm süreci, 2019 yılında Avrupa merkezli dijital taşımacılık platformu FlixBus tarafından satın alınmasıyla birlikte uluslararası bir entegrasyon aşamasına taşınmıştır (FlixBus Press, 2019; Ticaret Sicil Gazetesi, 1962–2019).

Yapılan analizler, Kamil Koç’un dönüşüm sürecinin üç temel faktör tarafından şekillendiğini göstermektedir. Öncelikle Avrupa taşımacılık sektöründe FlixBus gibi platform tabanlı iş modellerinin hızla yaygınlaşması, rekabetin doğasını köklü biçimde değiştirmiştir (OECD, 2023). Bununla birlikte genç kuşak kullanıcıların dijital erişim, mobil rezervasyon ve şeffaf fiyatlandırma beklentilerinin artması, müşteri deneyimi odaklı dönüşümü zorunlu hale getirmiştir (Gürün ve Tümer, 2022). Ayrıca Türkiye taşımacılık sektöründe yabancı yatırımcı ilgisinin artması, birleşme ve satın alma stratejilerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur (KPMG, 2021).

Kamil Koç’un dönüşüm süreci zamansal olarak üç aşamada gelişmiştir. İlk aşamada, 2015–2018 yılları arasında dijital altyapının güçlendirilmesine odaklanılmış; bu kapsamda yazılım sistemleri, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) yapıları ve online satış kanalları yeniden yapılandırılmıştır. Bu süreçte 2017 yılında “Kamil Koç Mobil” uygulamasının devreye alınması, dijital dönüşümün önemli bir adımı olmuştur. İkinci aşamada, 2019–2020 döneminde FlixBus satın alımıyla birlikte şirket uluslararası bir dijital taşımacılık ağına entegre edilmiş; biletleme sistemleri, rota planlama süreçleri ve müşteri destek altyapısı FlixBus’ın global yazılım sistemine aktarılmıştır. Üçüncü aşamada ise 2021–2024 döneminde marka yeniden konumlandırılmış ve “FlixBus powered by Kamil Koç” yapısı benimsenmiştir. Bu yapı, şirketin hem yerel marka değerini korumasına hem de küresel ağın sunduğu avantajlardan yararlanmasına olanak sağlamıştır (FlixBus Türkiye, 2023).

Bu dönüşüm yalnızca teknolojik bir değişimi değil, aynı zamanda örgütsel kültürün yeniden şekillenmesini de beraberinde getirmiştir. Geleneksel hiyerarşik yapıdan uzaklaşarak veri temelli karar alma süreçleri, çevik yönetim anlayışı ve müşteri geri bildirimine dayalı sürekli iyileştirme yaklaşımı benimsenmiştir (Doz & Kosonen, 2008). Bununla birlikte yapılan içerik analizleri, çalışanlar arasında kurumsal kimlik kaybına yönelik bazı endişelerin ortaya çıktığını göstermektedir. Ancak eğitim programları ve kurumsal iletişim faaliyetleri, bu dirençlerin önemli ölçüde azaltılmasında etkili olmuştur.

Dijital dönüşümün ardından şirketin operasyonel performansında da belirgin iyileşmeler gözlemlenmiştir. Rota optimizasyonu sayesinde yıllık yakıt maliyetlerinde yaklaşık %12 oranında azalma sağlanmış, dinamik fiyatlandırma modeliyle doluluk oranlarında %15 artış elde edilmiş ve müşteri memnuniyet skorlarında (Net Promoter Score) 2020–2023 döneminde %28’lik bir yükseliş kaydedilmiştir. Bu bulgular, dijitalleşmenin yalnızca teknik bir dönüşüm olmadığını, aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirlik açısından da güçlü bir etki yarattığını göstermektedir (FlixBus Annual Report, 2023).

Sonuç olarak Kamil Koç’un dönüşüm süreci, şirkete önemli stratejik avantajlar kazandırmıştır. Avrupa içi rota sistemine entegrasyon sayesinde uluslararası ağ erişimi genişlemiş ve sınır ötesi rekabet avantajı elde edilmiştir. Bununla birlikte operasyonel karar alma süreçlerinin büyük ölçüde algoritmik analizlere dayanması, veri temelli yönetim anlayışını güçlendirmiştir. Ayrıca markanın geleneksel “güvenilir otobüs firması” imajı, “akıllı ulaşım hizmet sağlayıcısı” kimliğine evrilmiştir. Bu durum, Christensen’in (1997) tanımladığı yıkıcı inovasyonun benimsenmesi sürecinin Türkiye ölçeğinde somut bir örneğini oluşturmaktadır.

2.2. Pamukkale Örneği: Restoratif ve Kriz Sonrası Dönüşüm Modeli

Pamukkale Turizm, 1962 yılında Denizli’de kurulmuş ve daha sonra İzmir merkezli olarak faaliyetlerini sürdürerek uzun yıllar boyunca Ege ve Marmara bölgelerinde güçlü bir pazar payına sahip olmuştur (Ticaret Sicil Gazetesi, 1970–1981). Ancak 2015 sonrasında artan rekabet, yükselen operasyonel maliyetler ve kur dalgalanmaları şirketin finansal yapısını olumsuz etkilemiştir (TOBB Ulaştırma Raporu, 2020). Bu sürecin devamında firma 2019 yılında konkordato ilan etmiş ve 2021 yılında yeniden yapılandırma sürecine girmiştir (Resmî Gazete, 2021). Bu dönemde dijital biletleme sistemleri, filo yenileme çalışmaları ve marka kimliği yeniden yapılandırılmıştır.

Analiz sonuçları, Pamukkale'nin dönüşüm sürecinin üç temel faktör tarafından tetiklendiğini göstermektedir. Öncelikle döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve akaryakıt fiyatlarındaki artış, maliyet yönetimini zorlaştırarak ciddi bir finansal kriz yaratmıştır. Bunun yanı sıra FlixBus ve Kamil Koç gibi dijitalleşme düzeyi yüksek rakiplerin sektörde güç kazanması, Pamukkale'nin geleneksel iş modelini dezavantajlı hale getirmiştir. Ayrıca konkordato süreci sonrasında müşteri güveninde yaşanan düşüş, şirketin marka algısını olumsuz etkilemiştir (Sektör Gündemi, 2022).

Pamukkale'nin dönüşüm süreci, kriz sonrası restorasyon yaklaşımı çerçevesinde üç aşamada gelişmiştir. İlk aşamada, 2020–2021 döneminde finansal yeniden yapılandırma gerçekleştirilmiş, borçlar yeniden düzenlenmiş ve mali disiplin sağlanmıştır. Bu süreçte aynı zamanda rota optimizasyonu yapılarak operasyonel maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmiştir. İkinci aşamada, 2021–2023 yılları arasında dijital adaptasyon süreci yürütülmüş; “Pamukkale Mobil” uygulaması yenilenmiş ve çevrimiçi satış oranı %60 seviyesine çıkarılmıştır. Ayrıca QR kod biletleme ve dinamik fiyatlandırma gibi uygulamalar pilot olarak hayata geçirilmiştir. Üçüncü aşamada ise 2023–2024 döneminde marka yeniden konumlandırılmış ve “yeniden doğuş” teması çerçevesinde iletişim stratejileri geliştirilmiştir. Bu süreçte sosyal medya kampanyaları aracılığıyla özellikle genç müşteri segmentine ulaşılması hedeflenmiştir (Pamukkale Basın Bülteni, 2024).

Kamil Koç örneğiyle karşılaştırıldığında Pamukkale'nin dijitalleşme sürecinin daha kademeli ilerlediği görülmektedir. Altyapı eksiklikleri, sınırlı yatırım kapasitesi ve daha geleneksel yönetim yapısı, dönüşüm hızını görece yavaşlatmıştır. Buna rağmen müşteri memnuniyetinde 2022–2024 yılları arasında %18 oranında bir artış sağlanmıştır.

Örgütsel kültür ve liderlik açısından değerlendirildiğinde, Pamukkale'nin yeniden yapılanma sürecinde yönetim yaklaşımının belirleyici olduğu görülmektedir. Şirket yönetimi, aile işletmesi yapısına özgü bağlılık ve sadakat unsurlarını korurken, aynı zamanda dış danışmanlık firmalarıyla iş birliği yaparak daha profesyonel bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Bu durum, geleneksel kurumsal bağlılık ile modern yönetim pratikleri arasında bir denge oluşturmuştur.

Son olarak Pamukkale örneği, kriz sonrası örgütsel öğrenmenin önemini açık biçimde ortaya koymaktadır. Şirket, finansal çöküşü yalnızca bir tehdit olarak değil, aynı zamanda stratejik bir yeniden yapılanma fırsatı olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşım, Argyris ve Schön'ün (1996) ortaya koyduğu çift döngülü öğrenme modeli ile uyum göstermektedir.

3. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma bulguları, çalışmanın kuramsal çerçevesiyle bütünleştirilerek analiz edilmiştir. Bulguların yorumlanmasında örgütsel değişim yönetimi, yıkıcı inovasyon ve stratejik esneklik teorilerinden yararlanılmış; aynı zamanda Türkiye karayolu taşımacılığı sektöründe gözlemlenen yapısal dönüşüm eğilimleri, dijitalleşme ve küreselleşme dinamikleri bağlamında değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye karayolu taşımacılığında kurumsal dönüşümün temelde iki farklı yönelim üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Bunlardan ilki entegratif dönüşüm olarak Kamil Koç örneğinde gözlemlenirken, ikincisi restoratif dönüşüm olarak Pamukkale örneğinde ortaya çıkmaktadır. Bu iki yönelim, dönüşümün itici gücü, yönü ve sonuçları bakımından önemli farklılıklar taşımaktadır.

Kamil Koç'un FlixBus tarafından satın alınması, yalnızca bir mülkiyet değişimi olarak değil, aynı zamanda köklü bir iş modeli dönüşümü olarak değerlendirilmelidir. Bu dönüşüm, geleneksel karayolu taşımacılığında yaygın olan varlık-ağır işletme modelinden, platform temelli ve varlık-hafif bir yapıya geçişi ifade etmektedir. Bu modelde şirketler, fiziksel varlık sahipliği yerine dijital platformlar, veri yönetimi ve ağ koordinasyonu üzerinden değer üretmektedir. Platform ekonomisinin ulaşım sektöründe üretici ile tüketici arasındaki ilişkiyi yeniden tanımladığı ve sektörel organizasyonu dönüştürdüğü bilinmektedir (Kenney & Zysman, 2020). Bu çerçevede Kamil Koç örneği, Christensen'in yıkıcı inovasyon yaklaşımı ile uyumlu bir görünüm sergilemektedir. Ancak burada dikkat çekici olan nokta, yıkıcı inovasyonun klasik anlamda bir tehdit olarak algılanmak yerine stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmiş olmasıdır. Kamil Koç'un FlixBus ile entegrasyonu, literatürde “embracing disruption” olarak tanımlanan yaklaşımın somut bir örneğini oluşturmaktadır. Şirket, dijital platform ekosistemine dahil olarak hem operasyonel verimliliğini artırmış hem de uluslararası ağlara erişim sağlayarak rekabet avantajı elde etmiştir. Bu yönüyle söz konusu entegrasyon, yıkıcı inovasyonun yerleşik bir işletme tarafından içselleştirilerek avantaja dönüştürülmesine yönelik önemli bir örnek sunmaktadır.

Buna karşılık Pamukkale örneği, içsel bir kriz sonrasında gelişen restoratif dönüşüm modelini temsil etmektedir. Bu durumda dönüşümün temel itici gücü fırsat değil, hayatta kalma zorunluluğudur. Kurumsal kriz dönemlerinde işletmelerin çoğunlukla savunmacı stratejilere yöneldiği bilinmekle birlikte, Pamukkale'nin yeniden yapılanma sürecinde uyumlu adaptasyon yaklaşımını benimsediği görülmektedir (Coombs, 2019). Bu yaklaşım, mevcut kaynakların yeniden düzenlenmesi, maliyet etkinliğinin sağlanması ve marka güveninin yeniden inşa edilmesi üzerine kuruludur. Nitekim “yeniden yollardayız” temalı iletişim kampanyası, kriz sonrası marka onarımının kurumsal iletişim boyutuna örnek teşkil etmektedir (Fombrun & van Riel, 2004).

Her iki dönüşüm modelinin kesişim noktasında stratejik esneklik kavramı yer almaktadır. Doz ve Kosonen'in (2008) tanımladığı stratejik çeviklik, örgütlerin belirsiz ve hızlı değişen çevresel koşullar altında esnek ve bilinçli kararlar alabilme kapasitesine işaret etmektedir. Bu bağlamda Kamil Koç'un dışsal fırsatları proaktif biçimde değerlendirerek entegrasyon yoluyla dönüşüm gerçekleştirdiği; Pamukkale'nin ise kriz sonrası içsel kaynaklarını yeniden organize ederek reaktif bir esneklik sergilediği görülmektedir. Bu ayrım, dönüşümün yönünü belirleyen temel eksenin oluşumunu ve literatürde proaktif yenilenme ile reaktif iyileşme ayrımıyla örtüşmektedir (Hamel & Välikangas, 2003).

Dijitalleşme, her iki örnekte de kurumsal dönüşümün merkezinde yer almakla birlikte, etkileri ve uygulama biçimleri açısından farklılık göstermektedir. Dijital dönüşüm yalnızca teknolojik bir adaptasyon süreci değil, aynı zamanda örgütsel kimliği, kültürü ve değer zincirini yeniden şekillendiren çok katmanlı bir olgudur (Bharadwaj et al., 2013). Kamil Koç örneğinde dijitalleşme, bilgi teknolojileri altyapısından yönetim anlayışına kadar geniş bir alanda etkili olmuş; veri analitiği, rota optimizasyonu ve dinamik fiyatlandırma gibi uygulamalar kurumsal norm haline gelmiştir. Bu durum, karar alma süreçlerinin daha rasyonel ve veri temelli hale gelmesini sağlamış ve örgütsel çevikliği artırmıştır (Kane et al., 2019). Pamukkale'de ise dijitalleşme daha sınırlı fakat stratejik bir şekilde uygulanmıştır. Özellikle QR kod biletleme ve çevrimiçi satış kanallarının geliştirilmesi gibi uygulamalar, düşük maliyetle yüksek etki yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımı yansıtmaktadır.

Dijitalleşme sürecinin başarısında örgütsel kültür ile uyum kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel değişim yönetimi literatürü, dijital dönüşümlerin en önemli başarısızlık nedenlerinden birinin kültürel direnç olduğunu ortaya koymaktadır (Kotter, 1996; Schein, 2010). Bu bağlamda Kamil Koç'un FlixBus ile entegrasyon sürecinde çalışan eğitimine ve değişim iletişimine yaptığı yatırım, dönüşümün başarısında belirleyici olmuştur. Pamukkale'de ise aile işletmesi geleneğinden gelen daha hiyerarşik yapı, dönüşüm sürecinin hızını sınırlamış; ancak bu durum aynı zamanda güçlü bir kurumsal bağlılık ve içsel dayanıklılık yaratmıştır.

Dijitalleşmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkileri de dikkat çekici bulgular sunmaktadır. Kamil Koç'un FlixBus sistemine entegrasyonu, uluslararası standartlarda bir kullanıcı deneyimi sağlayarak müşteri memnuniyetini artırmıştır. Online check-in, koltuk seçimi ve anlık bildirimler gibi hizmetler, müşteri deneyimini daha şeffaf ve erişilebilir hale getirmiştir. Pamukkale'de ise dijitalleşme, özellikle güven algısının yeniden tesis edilmesinde önemli bir rol oynamış; dijital araçlar, kriz sonrası marka itibarının yeniden inşasında etkili bir iletişim aracı olarak kullanılmıştır (Kapferer, 2012).

Kriz yönetimi perspektifinden değerlendirildiğinde, Pamukkale örneği krizlerin aynı zamanda öğrenme fırsatı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Argyris ve Schön'ün (1996) çift döngülü öğrenme modeli çerçevesinde, işletmelerin yalnızca hatalarını düzeltmekle kalmayıp, karar alma süreçlerini de yeniden sorgulaması gerekmektedir. Pamukkale'nin finansal süreçlerini yeniden yapılandırması ve mali disiplin oluşturması, bu öğrenme sürecinin bir yansımasıdır. Öte yandan her iki firmanın da farklı biçimlerde kurumsal dayanıklılık sergilediği görülmektedir. Kamil Koç dışsal entegrasyon yoluyla dayanıklılığını artırırken, Pamukkale içsel yeniden yapılanma ile örgütsel bütünlüğünü korumuştur. Bu durum, kurumsal dirençlilik kavramı ile uyumludur (Boin & Van Eeten, 2013).

Sektörel düzeyde değerlendirildiğinde, Türkiye karayolu taşımacılığı sektörünün 2020'li yıllarla birlikte belirgin bir konsolidasyon sürecine girdiği görülmektedir. Büyük firmalar birleşme ve satın almalar yoluyla ölçek ekonomisi avantajı elde ederken, küçük firmalar niş pazarlara yönelmekte veya platformlara entegre olmaktadır (TÜİK, 2023). Bu bağlamda Kamil Koç'un FlixBus ile entegrasyonu küresel sermayenin sektöre girişini temsil ederken, Pamukkale'nin yeniden yapılanma süreci yerli firmaların uyum kapasitesini göstermektedir. Bu iki model, sektörün geleceğine ilişkin iki farklı yönelimi ortaya koymaktadır: küresel ağlara entegrasyon ve yerel dayanıklılığa dayalı sürdürülebilirlik.

Ayrıca dijitalleşme süreci, sürdürülebilirlik ve çevresel politikalarla birlikte değerlendirildiğinde daha geniş bir dönüşümün parçası haline gelmektedir. Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakat politikaları doğrultusunda taşımacılık sektöründe karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik baskı artmaktadır (European Commission, 2021). Bu bağlamda FlixBus'ın elektrikli otobüs testleri ve karbon dengeleme programları, sürdürülebilir mobiliteye geçişin öncü örnekleri arasında yer almaktadır. Kamil Koç'un bu yapıya entegrasyonu, Türkiye'de sürdürülebilir taşımacılığın gelişimi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Pamukkale ise karbon emisyonu ölçüm sistemleri geliştirerek çevresel performansını izlemeye başlamış ve sürdürülebilirlik yönünde daha temkinli ancak ilerleyici bir yaklaşım benimsemiştir (Pamukkale Kurumsal Raporu, 2024).

Son olarak bu araştırma, kurumsal açıdan da önemli katkılar sunmaktadır. Öncelikle yıkıcı inovasyon teorisinin yerel bir sektör bağlamında nasıl uygulanabileceğini göstermekte ve bu kavramın yalnızca teknoloji firmalarıyla sınırlı olmadığını ortaya koymaktadır. İkinci olarak, kriz sonrası restorasyon sürecinin yalnızca hayatta kalmaya yönelik bir strateji değil, aynı zamanda yeniden yapılanma ve kurumsal yenilenme süreci olduğunu vurgulamaktadır. Üçüncü olarak ise stratejik esneklik kavramının uygulamadaki iki farklı biçimini ortaya koymaktadır: proaktif çeviklik ve reaktif uyum. Bu yönüyle çalışma, kurumsal dönüşüm literatürüne hem kavramsal hem de uygulamalı düzeyde katkı sağlamaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Türkiye karayolu taşımacılığı sektöründe kurumsal dönüşümlerin çok boyutlu bir süreç olduğunu ve dijitalleşmenin bu süreçlerde merkezi bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bulgular, sektörün farklı ölçek ve yapıya sahip aktörlerinin dönüşüm stratejilerini farklı yollarla şekillendirdiğini göstermektedir. Kamil Koç örneğinde, FlixBus ile entegrasyon yalnızca mülkiyet değişimini değil, aynı zamanda iş modeli dönüşümünü de temsil etmektedir. Geleneksel varlık-ağır işletme modelinden platform tabanlı varlık-hafif modele geçiş, dijital biletleme sistemleri, veri tabanlı fiyatlandırma algoritmaları ve mobil platformlar aracılığıyla müşteri deneyiminin yeniden yapılandırılmasını sağlamıştır. Bu süreç, tüketici davranışlarını ve satın alma tercihlerini doğrudan etkilemiş, dijitalleşmenin müşteri odaklı dönüşümdeki belirleyici rolünü açık bir şekilde göstermiştir. Şirketin bu proaktif yaklaşımı, stratejik esnekliği güçlendirerek dışsal fırsatların avantaja dönüştürülmesini mümkün kılmış ve uluslararası ağ entegrasyonu ile operasyonel verimliliği artırmıştır.

Pamukkale Turizm örneğinde ise dönüşüm, içsel finansal kriz ve konkordato süreciyle tetiklenen restoratif stratejiler aracılığıyla gerçekleşmiştir. Borç yapılandırması, maliyet yönetimi ve rota optimizasyonu odaklı adımlar, şirketin hayatta kalmasını ve marka sadakatini sürdürmesini sağlamıştır. Dijitalleşme bu modelde sınırlı olsa da stratejik olarak uygulanmış, çevrim içi biletleme ve müşteri iletişim kanallarının güçlendirilmesi marka güveninin yeniden tesis edilmesine katkıda bulunmuştur. Bu durum, kriz sonrası reaktif esnekliğin ve örgütsel öğrenmenin önemini göstermekte ve restoratif stratejilerin yalnızca finansal değil, aynı zamanda müşteri ilişkileri ve marka değerini korumada da etkin olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma, dijitalleşmenin yalnızca operasyonel verimlilik ve maliyet yönetimi açısından değil, aynı zamanda tüketici deneyimi ve tercihlerinin şekillenmesinde de belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Dijital platformlar, veri analitiği ve çevrim içi hizmet kanalları, firmaların stratejik esneklik kapasitelerini artırmakta ve proaktif veya restoratif dönüşüm stratejilerinin uygulanabilirliğini güçlendirmektedir. Kamil Koç, dijital fırsatları proaktif biçimde değerlendirerek uluslararası ağ entegrasyonu ve müşteri deneyimi iyileştirmesi yoluyla büyüme stratejisini uygularken, Pamukkale kriz sonrası restoratif stratejilerle marka sadakati ve operasyonel dayanıklılığı korumayı başarmıştır. Bu örnekler, dijitalleşmenin kurumsal dönüşüm süreçlerinin başarısında merkezi bir rol oynadığını ve tüketici odaklı stratejilerin hayatta kalma ve rekabet avantajı için kritik olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, Türkiye karayolu taşımacılığı sektörü dijitalleşme, küreselleşme ve finansal krizlerin etkisiyle çok boyutlu ve dinamik bir dönüşüm süreci yaşamaktadır. Bu süreç, tek tip bir strateji ile açıklanamayacak kadar karmaşık olup, entegratif ve restoratif yaklaşımların birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Dijitalleşme ve tüketici odaklı stratejiler, hem proaktif hem de reaktif esnekliğin geliştirilmesinde kritik öneme sahiptir. Firmaların sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı elde edebilmesi, dijital teknolojiler, stratejik esneklik ve müşteri deneyimi alanlarında bütüncül ve uzun vadeli planlamalar yapmalarına bağlıdır. Ayrıca, dijitalleşmenin çevresel ve sürdürülebilirlik stratejileri ile entegre edilmesi, sektörün hem ekonomik hem de sosyal boyutta uzun vadeli değer yaratmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini yalnızca teknolojik bir yatırım olarak değil, müşteri odaklı, stratejik ve kültürel bir değişim aracı olarak konumlandırması, sektörün gelecekteki rekabet dinamikleri açısından belirleyici olacaktır.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma etik kurul izni gerektiren analizleri kapsamadığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Yazar Katkıları: Yazar çalışmanın tamamını kendi yapmıştır.

Çıkar Çatışması: Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Anonim. (2020, 29 Haziran). Pamukkale Turizm'in yeniden yapılanma süreci ve sektör beklentileri. Sektör Haber Merkezi. <http://www.sektorhabermerkezi.com/pamukkale-restorasyon/>
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). Organizational learning II: Theory, method, and practice. Addison-Wesley.
- Aydın, F., & Oral, M. (2019). Türkiye'de karayolu ulaşımının tarihsel gelişimi. *Journal of Awareness*, 3(5), 257-266. <https://doi.org/10.26809/joa.2018548635>
- Aycil, S. (2024). Otobüs Kaptanlığı Programı ve Eğitim Programı Üzerine Bir Araştırma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 54-63.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.01>

- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The six building blocks of strategic agility. *Sloan Management Review*, 49(3), 32–43.
- European Commission. (2021). *European Green Deal*. <https://ec.europa.eu/green-deal>
- FlixBus Press. (2019). FlixBus acquires Kamil Koç to expand global mobility network. <https://www.flixbus.com/newsroom>
- FlixBus Türkiye. (2023). Kamil Koç ile entegrasyon sonrası faaliyet raporu.
- Fombrun, C., & van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Prentice Hall.
- Gürün, S., & İkikat Tümer, E. (2022). Kuşakların Mobil Cihaz Kullanım Tercihleri ve Mobil Cihazların İnternet Alışverişinde Kullanımını Etkileyen Faktörler. *Turkish Journal of Agricultural and Natural Sciences*, 9(4), 1023-1032. <https://doi.org/10.30910/turkjans.1173478>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Kapferer, J.-N. (2004). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page.
- Köklü, N. (1994). Örnek olay çalışma metodları. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 27(2), 771–779. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000372
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2020). The platform economy: Restructuring the space of capitalist accumulation. *Business & Politics*, 22(3), 55-76. DOI:10.1093/cjres/rsaa001
- KPMG. (2021). *Turkey transportation sector report: Mergers and acquisitions outlook*. KPMG Turkey.
- OECD. (2023). *Digital transport and mobility trends*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/transport/>
- Pamukkale Basın Bülteni. (2024). *Yeniden doğuş temalı pazarlama stratejisi*. Pamukkale Turizm Kurumsal Yayını.
- Pamukkale Kurumsal Raporu. (2024). *Sürdürülebilirlik ve çevresel performans raporu*.
- Resmî Gazete. (2021). *Pamukkale Turizm konkordato ilanı ve yeniden yapılandırma kararı*.
- Sektör Gündemi. (2021). *Pamukkale Turizm borç yapılandırma ve rota optimizasyonu*. <http://www.sektorgundemi.com/pamukkale/>
- Sektör Gündemi. (2022). *Türkiye otobüs sektöründe kriz sonrası müşteri davranışları*. <http://www.sektorgundemi.com/musteri-davranislari/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Tiryaki, Ö. N. (2023). Cumhuriyetin 100 Yılında Türkiye'de Karayolu Politikası. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, Özel Sayı: Cumhuriyetin 100. Yılında Türkiye*, 222-244.
- Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi. (1962, 24 Şubat). *Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi (Sayı 1500)*.
- Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi. (1970, 20 Ekim). *Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi (Sayı 4084)*.
- Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi. (1981, 26 Şubat). *Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi (Sayı 195)*.
- Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi. (2019, 6 Kasım). *Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi (Sayı 9945)*.
- Türkiye ulaştırma sektörü raporu: 2022 görünümü ve 2023 beklentileri. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Araştırma Dairesi Başkanlığı
- TÜİK. (2023). *Ulaştırma istatistikleri: Karayolu taşımacılığı*. Türkiye İstatistik Kurumu. <https://data.tuik.gov.tr/>