



Sosyal Bilimler
Enstitüsü

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI POLİTİK EKONOMİ BİLİM DALI

TÜRK HAVA YOLLARI'NIN TÜRK DIŞ POLİTİKASINDA MARKA DİPLOMASİSİ PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

ÇAĞDAŞ ATABAY

İSTANBUL, 2022

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI POLİTİK EKONOMİ BİLİM DALI

TÜRK HAVA YOLLARI'NIN TÜRK DIŞ POLİTİKASINDA MARKA DİPLOMASİSİ PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

ÇAĞDAŞ ATABAY

Danışman: DR. ÖĞR. ÜYESİ ZEYNEP BOSTAN

İSTANBUL, 2022

ÖZET

TÜRK HAVA YOLLARI’NIN TÜRK DIŞ POLİTİKASINDA MARKA DİPLOMASİSİ PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Özellikle 1980’lerden sonra iletişim ve ulaşım sektörlerinde yaşanan devrim niteliğindeki yenilikler sonucunda küreselleşme yoğunlaşmış ve dünya düzeni değişmiştir. Hiç şüphesiz uluslararası ilişkiler ve diplomasi de bu büyük değişimden nasibini almıştır. Yumuşak güç ve bir yumuşak güç unsuru olan kamu diplomasisine verilen önem artmış, ülkeler arası artan ticari ilişkiler çok uluslu şirketlerin de diplomasi sürecine dahil olmasını sağlamıştır. Ayrıca yeni dünya düzeninde markanın ve markalaşmanın önemi ortaya çıkmış ve bu konuda çalışmalar yapılması gerektiği anlaşılmıştır. Bu çalışmada, Türkiye’nin en önemli yumuşak güç unsurlarından biri olan Türk Hava Yolları’nın (THY) Türk dış politikasında marka diplomasisi ve ulus markalama perspektifinden etkileri incelenecektir. Bu çalışmayla beraber literatürde hak ettiği ilgiyi görmeyen marka diplomasisi ve ulus markalama kavramlarının kullanımının yaygınlaştırılması, bu alana gereken ilginin verilmesi için gelecek çalışmalara ışık tutması amaçlanmaktadır. Ayrıca, uluslararası ilişkiler ve pazarlama disiplinlerinin birlikte daha sık kullanılmasının sağlanması amaçlanan diğer bir çıktıdır. Çünkü, küreselleşen dünyada en küçük aktör olan bireylerden devletlere, günlük hayattan iş hayatına her alanda aktörler kendilerini pazarlama sürecindedir ve kendisini en iyi pazarlayan aktör en değerli çıktıları elde etmektedir. Bu çalışmada, THY’nin izlediği politikalara dair bilgiler verilecek olması global bir marka olma yolunda ilerleyen diğer Türk firmalarına yol gösterebilecektir. Çalışma kapsamında THY’nin Türk dış politikasına katkıları gruplandırılarak ele alınmış ve örneklerle desteklenmiştir. Çalışma sonucunda, THY’nin Türkiye’nin en küresel Türk markası olarak Türk dış politikasında marka diplomasisi ekseninde çok önemli katkılarının olduğu ve Türkiye için son derece stratejik bir kurum olduğu ortaya konmuştur. Uluslararası ilişkiler ve pazarlama disiplinlerinin birlikte kullanılması Türkiye’nin marka algısını güçlendirme amacıyla yapılacak çalışmalarda çok daha faydalı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Diplomasisi, Markalama, Marka Diplomasisi, Türk Dış Politikası, Türk Hava Yolları, Ulus Markalama, Yumuşak Güç

ABSTRACT

ASSESSMENT OF TURKISH AIRLINES FROM THE PERSPECTIVE OF BRAND DIPLOMACY IN TURKISH FOREIGN POLICY

Especially after the 1980s, as a result of the revolutionary innovations in the communication and transportation industries, globalization has intensified, and the world order has changed. Undoubtedly, international relations and diplomacy also have been affected by this great change. The importance given to soft power and public diplomacy, which is an element of soft power, has increased, and the increasing commercial relations between countries have enabled multinational corporations to be included in the diplomacy process. In addition, the importance of brand and branding in the new world order has emerged and it has been understood that studies should be carried out on this subject. In this study, the effects of Turkish Airlines (THY), one of the most important soft power elements of Turkey, in Turkish foreign policy from the perspective of brand diplomacy and nation branding will be examined. With this study, it is aimed to popularize the use of the concepts of brand diplomacy and nation branding, which do not get the attention it deserves in the literature, and to shed light on future studies to give the necessary attention to this field. In addition, it is another aim that ensuring the disciplines of international relations and marketing to be used together more frequently. Because in the globalizing world, actors in every field, from individuals to states, from daily life to business life, are in the process of marketing themselves, and the actor who markets himself best gets the most valuable outputs. The fact that information about the policies followed by THY will be given in the study will be able to guide other Turkish companies that are on the way to becoming a global brand. In the study, THY's contributions to Turkish foreign policy were grouped and supported with examples. As a result of the study, it has been revealed that THY, as Turkey's most global Turkish brand, has very important contributions in Turkish foreign policy in the framework of brand diplomacy and is an extremely strategic institution for Turkey. Also, the use of international relations and marketing disciplines together will be much more beneficial in studies to strengthen Turkey's brand perception.

Keywords: Public Diplomacy, Branding, Brand Diplomacy, Turkish Foreign Policy, Turkish Airlines, Nation Branding, Soft Power

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının temellerinin Türkiye'nin göz bebeği Türk Hava Yolları'nda çalışmaya başladığım 2017 yılında atıldığını söyleyebilirim. Çalışma hayatımda ortaya koyduğum katma değerimin tamamını ülkeme verebilmek için çalışmayı tercih ettiğim THY'yi Türk dış politikasında marka diplomasisi perspektifinden değerlendirdiğim tezim akademik ve iş hayatımda farklı bir bakış açısına sahip olmamı sağladı.

Yüksek Lisans tezimin her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, ihtiyaç halinde bilgi alışverişinde bulunduğum, çok değerli yönlendirmeleri ile tezimin son haline gelmesinde emekleri olan değerli Hocam Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Bostan'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, tez çalışmamın başlarında danışmanım olan ve yardımlarını esirgemeyen kıymetli Hocam Doç. Dr. Meral Balcı'ya teşekkür ederim. Değerli vaktini ayırarak tez çalışmam için röportaj veren Kargo Pazarlama Başkanı Sayın Fatih Cıg al'a ş ukranlarımı sunarım. Ayrıca, olaylara farklı açıdan bakmamı sağlayan, kendisinden çok fazla bilgi ve derinlemesine analizi öğrendiğim rahmetli Hocam Prof. Dr. Sencer İmer'i saygıyla ve minnetle anarım.

Hayatım boyunca maddi ve manevi olarak her türlü konuda beni destekleyen, motivasyon kaybı yaşıadı ımda beni cesaretlendiren benim için çok değerli aile üyelerim annem Ayten Atabay'a, babam Celal Atabay'a ve abim Ali Can Atabay'a minnettarım. Son olarak, tez yazım sürecinde beni yalnız bırakmayan, evlili imizin ilk ayları olmasına rağmen vaktimin büyük bir kısmını i ime ve tez sürecime ayırmama sabır göstererek beni destekleyen ve bu süreçte hep yanımda olan sevgili e im Buket Atabay'a çok teşekkür ederim

 a da  ATABAY

İstanbul, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GRAFİKLER LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. ULUSLARARASI İLİŞKİLERDE GÜÇ KAVRAMI VE GÜCÜN TÜRLERİ.....	4
2.1. Gücün Tanımı ve Unsurları.....	4
2.2. Gücün Dönüşümü.....	7
2.3. Gücün Türleri	9
2.4. Bir Yumuşak Güç unsuru olarak Kamu Diplomasisi	12
2.4.1. Kamu Diplomasisi ve Propaganda	17
2.5. Dünyada Kamu Diplomasisi Örnekleri	17
2.6. Türkiye’de Kamu Diplomasisi	19
3. MARKA VE MARKA DİPLOMASİSİ.....	24
3.1.Marka Kavramı.....	24
3.1.1. Marka Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	24
3.1.2. Marka Nedir?.....	26
3.1.3. Markanın Unsurları	28
3.1.3.1. Özünde Çarpıcı Olma	28
3.1.3.2. Kalıcı Bir İzlenim/Etki Yaratmak.....	29
3.1.4. Markaların Ticari Değeri.....	29
3.1.5. Ulus Marka	30
3.2. Marka Diplomasisi ve Ulus Markalama.....	31
3.2.1. Marka Diplomasisi	31
3.2.2. Ulus Markalama	37
3.2.2.1. Ulus Markalamanın Uygulayıcıları	40
3.2.3. Kamu Diplomasisi ve Ulus Markalama İlişkisi.....	40
3.2.4. Kamu Diplomasisi ve Ulus Markalama Hakkında Genel Değerlendirme.....	46

4. MARKA DİPLOMASİSİ VE ULUS MARKALAMA PERSPEKTİFİNDEN TÜRK HAVA YOLLARI	47
4.1. Tarihçesi, Misyonu ve Vizyonu Ekseninde THY'nin Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi	49
4.2. Kurumsal Kimliği ve Dönüşümü Ekseninde THY'nin Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi	53
4.3. Türkiye'nin Ekonomisine Katkısı Perspektifinden THY'nin Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalamasına Etkisi	60
4.3.1. THY'nin Kendi Ekosistemi ile Türkiye Ekonomisine Katkısı.....	60
4.3.2. THY'nin Türkiye'nin Lojistik Merkezi Olmasına Katkısı.....	64
4.3.3. THY'nin Diğer Sektörlere Desteği Vasıtasıyla Türkiye Ekonomisine Katkısı.....	67
4.4. Türkiye'nin ve THY'nin Sivil Havacılıktaki Konumunun Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi.....	81
4.4.1. İstanbul Havalimanı	93
4.5. THY'nin Uçuş Ağı Perspektifinden Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalamasına Etkisi.....	98
4.6. THY'nin Sosyal Sorumluluk, Tanıtım ve Reklam Çalışmalarının Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi.....	107
4.6.1. THY'nin Sosyal Sorumluluk Çalışmaları ve Yardımları	107
4.6.2. THY'nin Sponsorluk ve Reklam Çalışmaları.....	109
4.7. THY'nin Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi Hususunda Röportaj	117
SONUÇ.....	124
KAYNAKLAR.....	135

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AEA	Avrupa Havayolları Birliği
AKP	Adalet ve Kalkınma Partisi
APEX	Havayolu Yolcu Deneyimi Derneği
ASEAN	Güneydoğu Asya Uluslar Birliği
B2B	Firmadan Firmaya
B2C	Firmadan Tüketickiye
BBC	British Broadcasting Corporation (Britanya Yayın Kuruluşu)
BM	Birleşmiş Milletler
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
CIP	Ticari Açıdan Önemli Kişi
DEİK	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DP	Demokrat Parti
FSC	Tam Hizmet Sunan Havayolu
IATA	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
LSC	Düşük Maliyetli Havayolu
MIKTA	Mexico, Indonesia, South Korea, Turkey And Australia
SAFA	Yabancı Hava Aracı Emniyet Denetimi
SHGM	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHT	Sivil Hava Taşımacılığı
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
THY	Türk Hava Yolları
TİKA	Türk İş Birliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı
TİM	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TRT	Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
USAID	ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı
YEE	Yunus Emre Enstitüsü
YK	Yönetim Kurulu

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Lider Devletler Ve Ana Güç Kaynakları (1500'ler – 1900'ler)	8
Tablo 2.2. Güç Tipolojisi.....	9
Tablo 4.1. THY Ortaklık Yapısı	52
Tablo 4.2. THY Gelir Dağılımı	62
Tablo 4.3. THY 2019 Aralık İtibariyle İştirakler Ve Bağlı Ortaklıklar.....	63
Tablo 4.4. Türkiye'yi Ziyaret Eden Yabancı Turist Sayıları.....	68
Tablo 4.5. Türkiye'nin Turizm Gelirleri	69
Tablo 4.6. Şehirlerin Yıllara Göre Kongre Sayıları.....	72
Tablo 4.7. Türkiye'nin Ve İstanbul'un Kongre Turizminde Dünyadaki Yeri	72
Tablo 4.8. Uçuş Bağlantı Endeksi Ve Yumuşak Güç Endeksi Sıralaması – 2010	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Rodos adasından antik Yunan kavanoz kollar-işaretleme örneği	25
Şekil 3.2. Kamu diplomasisi ve ulus markalama arasındaki potansiyel ilişki	41
Şekil 4.1. THY İstanbul Havalimanı özel yolcu salonu İstanbul Modern Sergisi	60
Şekil 4.2. THY'nin "Discover the Potential Turkey" uçağı	81
Şekil 4.3. İstanbul'un coğrafi avantajı- dar ve geniş gövde uçak menzil ve seyahat süreleri.....	94
Şekil 4.4. Türkiye'nin Afrika'da artan imajına dair haberde kullanılan fotoğraf.....	102
Şekil 4.5. THY'nin ilk Somali seferi sonrası düzenlenen tören	104
Şekil 4.6. THY'nin ilk Somali seferi sonrası düzenlenen tören 2	104
Şekil 4.7. Sırbistan'ın ilk COVID-19 aşısını taşıyan THY uçağının aprondaki görüntüsü	106
Şekil 4.8. Türk Hava Yolları Barcelona ve Manchester United afişleri.....	112
Şekil 4.9. THY'nin Kobe Bryant afişi	113
Şekil 4.10. Ekim 1990 ve Ağustos 2016 Skylife kapakları.....	116

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4.1. THY Yıllık Gelir Grafiği	61
Grafik 4.2. THY Gelir Dağılımı	62
Grafik 4.3. THY Yolcu Sayıları	68
Grafik 4.4. THY Taşınan Kargo Miktarı.....	73
Grafik 4.5. Türkiye'nin Irak'a İhracatı Ve THY'nin Haftalık Sefer Sayısı	77
Grafik 4.6. Türkiye'nin Rusya'ya İhracatı Ve THY'nin Haftalık Sefer Sayıları.....	78
Grafik 4.7. THY'nin İsrail'e İhracatı Ve THY'nin Haftalık Sefer Sayıları	78
Grafik 4.8. Küresel Havacılık Pazarı Ve THY'nin Gelişimi	89
Grafik 4.9. Turkish Kargo Pazar Payı Gelişimi	90
Grafik 4.10. THY'nin 2002-2017 Yolcu Sayıları	95
Grafik 4.11. Havalimanları Yolcu Değişimi 2011-2016	96
Grafik 4.12. Afrikalı Olmayan Ülkelerin Kıta'daki İmaj Sıralaması.....	103

1. GİRİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısına kadar dış politikadaki tek egemen aktörün devletler olduğu ve diplomasinin sadece devletler aracılığıyla yürütüldüğü görüşü hakimdi. Bilişim, lojistik ve haberleşme alanında yaşanan gelişmeler diplomasiye olan bakış açısını değiştirmiştir. Günümüzde diplomasi sadece diplomatlar aracılığıyla yürütülen bir faaliyet olarak değil; çok uluslu şirketler, sivil toplum kuruluşları (STK), dernekler, vakıflar gibi çok daha fazla aktörün faal olduğu bir alan olarak tanımlanmaktadır. Devlet dışı aktörlerin faaliyetleri daha çok yumuşak güç perspektifinden değerlendirilmektedir ve genellikle kamu diplomasisi ile bağdaştırılmaktadır. Devletler; savaşlar, askeri müdahaleler, ekonomik yaptırımlar gibi sert güç araçlarının kendi ülkeleri üzerindeki yıkıcı etkilerini anlamışlar ve beklenen çıktıyı elde edemediklerinin farkına varmışlardır. Bir yumuşak güç unsuru olan kamu diplomasisi, devletlere dış kamularla çok daha sağlıklı ve efektif bir iletişim kurma imkânı yaratmakla birlikte devletlerin diğer ülkeleri etki altına alabilmelerinde güçlü katkılar sunmaktadır. Sahip oldukları askeri gücü kamu diplomasisi uygulamaları ile destekleyen devletler dış politikada daha etkili sonuçlar elde etmeye başlamışlardır.

Global ticaretin geldiği durum şirketlerin etkinliklerini artırmıştır ve devletler, dış politikada şirketleri çok daha etkin kullanmaya gayret etmiştir. Global markaların temsilcileri, ürün ve hizmet satış ve pazarlama faaliyetlerine ek olarak yürüttükleri gerçek zamanlı ilişkilerle ülkelerin kurumsal diplomatları gibi değerlendirilmektedirler. Şirketlerin de diplomasiye dahil olmasıyla marka diplomasisi kavramı doğmuştur, fakat literatürde istenen düzeyde yer bulamamıştır.

Kitle iletişim araçlarında yaşanan gelişmeler marka kavramının önemini artırmıştır. Marka kavramının öneminin farkına varan şirketler çok daha başarılı finansal sonuçlar elde etmiştir. Şirketler arasında var olan rekabet devletler arasında da mevcuttur. Devletlerin marka, markalama ve marka diplomasisi kavramına verdiği önem artmıştır. Ülkelerin olumlu bir marka algısı oluşturması için ön koşul, güçlü ve tutarlı bir yumuşak güç stratejisi izlemeleridir. Sanat, spor, bilim, kültür, müzik gibi kanallarla yumuşak güç elde edilerek diğer ülke halklarıyla karşılıklı ve etkili bir iletişim kurulabilir. Bu araçlar üzerinden yürütülen ilişkiler, ülkenin marka algısını pozitif yönde etkilemekle birlikte bu pozitif marka algısıyla yeni ilişkilere zemin hazırlanmaktadır.

Marka kavramı, ürünlerin tanımlanması ve diğerlerinden ayırt edilmesi için oluşturulan sembol, isim, tasarım gibi faktörlerin birleşimi olarak tanımlanır. Markalar, diğer ürünlerden farklı olarak çeşitli özelliklere sahiptir ve tüketiciler için özel anlam ve değer ifade etmektedir. Şirketler ve onların müşterileri konumundaki tüketiciler arasında ayrı bir bağ kurulması markalar ile mümkündür.

Şirketlerin markalaşma çalışmalarını yürütürken kendi ülkelerinden beslendikleri ve ülke imajıyla beraber hareket ettikleri gözlemlenmektedir. Şirketler kendi ülkelerinin imajını etkilediği gibi kimi zaman da kendi ülkelerinin pozitif imajından faydalanır. Ülkelerin algıları, tüketicilerin zihinlerinde oluşan markaların algılarını etkilemektedir. Örneğin; ürünler, şirketler ve markalar, Alman markası, Amerikan malı, Japon markası, Çin malı gibi çeşitli algılarla birlikte anılır. Örneğin, adı duyulmamış bir Alman otomotiv firması kurulsa ve kalitesiz araçlar üretse dahi bu firmanın otomobillerine Alman markası algısından dolayı azımsanmayacak derecede talep olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken husus; pozitif yönlü Alman otomobili algısının oluşmasını sağlayan daha önceki dönemlerde faaliyet gösteren ve Alman kalitesini dünyaya kanıtlayan Alman otomotiv firmalarıdır. Bu firmaların küresel çapta insanlarla stratejik şekilde kurduğu ilişki sonucunda Almanya'nın imajı olumlu yönde etkilenmiştir.

Dış dünyadaki algının en önemli unsurlarından birisi hiç şüphesiz ülkenin marka algısıdır ve bu da marka diplomasisi ile ilişkilendirilebilir. Şirketlerin markalaşarak rakiplerinden farklılaşması, gelirlerini ve etkinliklerini artırması sürdürülebilir bir büyüme trendine sahip olması için oldukça önem arz etmektedir. Benzer şekilde devletlerin de dış politikada etkin olmaları ve yumuşak güçlerini artırmaları için marka algılarını güçlendirmeleri son derece önemlidir. Unutulmaması gereken bir diğer önemli husus, şirketler gibi devletlerin de kendilerini pazarlama sürecinde bulunduğu ve pazarlamanın, devletlerin dış ilişkilerindeki etkinliği üzerinde etkili olduğudur.

Bu bilgiler ışığında çalışmada Türkiye'nin en değerli markası olan Türk Hava Yolları'nın (THY) Türk dış politikasında marka diplomasisi ve ulus markalama perspektifinden kullanımı, Türk markası üzerindeki etkileri ve Türkiye'nin marka algısına sunduğu katkılar, şirketin faaliyetleri incelenerek bir bütün olarak ortaya konacaktır. Bu çalışmanın daha önceki çalışmalardan ayrılacağı bir diğer konu ise Türkiye'nin marka algısına önemli katkılar yapmasını sağlayan şirketin kargo taşımacılığı faaliyetlerini yürüttüğü Turkish Cargo operasyonları olacaktır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda Turkish Cargo'nun faaliyetleri ve diplomasi arasındaki ilişkiye gereken önemin verilmediği gözlemlenmiştir.

Tez çalışmasında kavramsal olarak irdelenecek olan kamu diplomasisi, marka diplomasisi ve ulus markalama kavramları birbirleriyle ilişkilidir. Kamu diplomasisi daha çok uluslararası ilişkiler literatüründe kendisine yer bulurken, ulus markalama kavramı pazarlama alanında sıkça kullanılmıştır. Bu çalışma sonucunda; pazarlama ile ilişkili olan marka ve markalama kavramları ile uluslararası ilişkiler literatüründe sıkça kullanılan kamu diplomasisi kavramının birlikte daha çok kullanılmasının sağlanması hedeflenmektedir. Nitekim, pazarlama ve markalama disiplinleri ile uluslararası ilişkiler disiplininin birbirleriyle çok daha ilişkili ele alınmasının ve birlikte değerlendirilmesinin bazı dinamikleri vardır. Kamu diplomasisi faaliyetlerinde pazarlama ve markalama kavramlarını yaygın

olarak kullanan İngiltere ve Kanada gibi birçok ülke bu stratejiden fayda sağlamıştır. Kamu diplomasisinin hükümetlerin uluslararası arenadaki iletişimi olduğu düşünüldüğünde, dış kamularla iletişimde pazarlama ve markalama ilkelerinin kullanılması çok da absürt gelmeyecektir. Nitekim, reklamcılık sektöründe çok önemli bir isim olan Charlotte Beers'in 2001'de ABD'de (Amerika Birleşik Devletleri) Kamu Diplomasisi ve Halkla İlişkiler Müsteşarı olarak atanması pazarlama ve markalama ile uluslararası ilişkiler disiplini arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir (Szondi 2008: 13). Bu çalışma ile ayrıca, literatürde çok az kullanılan marka diplomasisi ve ulus markalama kavramlarının bilinirliğinin ve bu kavramlara duyulan ilginin artırılması amaçlanmaktadır. Bu kavramlara gereken önem verildiğinde Türkiye, dış politikada çok daha başarıları çıktılar elde edebilir. Çalışma kapsamında THY'nin uygulamalarının ayrıntılı bir şekilde ortaya konacak olması, küresel marka olma yolunda ilerleyen diğer birçok şirkete de ışık tutabilecektir.

Birinci bölümünü giriş kısmı oluşturan çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde, uluslararası ilişkiler disiplininin en önemli tartışma konularından güç, gücün türleri ve dönüşümü ve kamu diplomasisi kavramları ele alınacaktır. Ayrıca, literatürde kamu diplomasisi ile karıştırılan propaganda kavramına ve iki kavram arasındaki farklılıklara da değinilecektir.

Üçüncü bölümde, çalışmanın ana konusu olan marka diplomasisi ve ulus markalama kavramları incelenecektir. Bununla beraber, literatürde uzlaşının olmadığı ulus markalama ve kamu diplomasisi kavramlarının ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bu bölümde çalışmanın hedeflerinden biri olan uluslararası ilişkiler ve pazarlama alanlarının birlikte kullanılmasına yönelik olarak marka kavramı, marka kavramının unsurları, markalamanın önemi gibi pazarlama disiplinine özgü konulara da yer verilecektir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise THY'nin faaliyetlerinin Türkiye'nin marka diplomasisi ve ulus markalaması perspektifinden değerlendirilmesi yapılacaktır. İlgili bölümde;

- THY'nin tarihçesi, vizyonu ve misyonu,
- THY'nin kurumsal kimliği ve dönüşümü,
- THY'nin Türkiye ekonomisine katkıları,
- THY'nin ve Türkiye'nin sivil havacılıktaki konumu,
- THY'nin uçuş ağı ve
- THY'nin sosyal sorumluluk, reklam ve sponsorluk faaliyetleri

perspektifinden Türkiye'nin marka diplomasisine ve ulus markalamasına katkıları örneklerle ortaya konacaktır. Ayrıca, THY'nin üst düzey yöneticilerinden Kargo Pazarlama Başkanı Fatih Cıgal ile konu hakkında yapılan röportaj değerlendirilecek ve çalışmanın çıktıları desteklenecektir. Son bölümde ise yapılan çalışmaların genel değerlendirmesi özetlenecektir.

2. ULUSLARARASI İLİŞKİLERDE GÜÇ KAVRAMI VE GÜCÜN TÜRLERİ

Uluslararası ilişkiler teorileri kendi kuramlarını ve varsayımlarını açıklarken güç kavramını merkeze alırlar. Sanılanın aksine, güç kavramı sadece realizmle ilişkilendirilebilecek bir kavram değil; diğer teorilerin de kendi varsayımları çerçevesinde ele aldığı temel tartışma alanlarından biridir. Burada farklı olan ise teorilerin gücü tanımlama, anlama ve ölçme biçimleridir. Örneğin; realistlerin aksine idealistler, gücün, savaş ve askeri yöntemlerle değil, ekonomik yöntemlerle elde edilebileceğini savunur. Eleştirel teoriler olarak karşımıza çıkan Marksizm ve feminizm gibi yaklaşımlar da güç kavramı ve güç mücadelesini merkeze alırlar, fakat savaş ve askeri mücadelelere vurgu yapmazlar.

Güç kavramı farklı ideolojiler ve yazarlar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Güç kavramı üzerine yapılan çalışmaların en önemli çıkış noktalarından birisi aktörlerin bulunduğu ortam ve koşullardır. Devletler kendi vatandaşları ve toprakları üzerinde üstün bir otorite ve kural koyucu iken uluslararası ilişkilerde anarşi düzeni hâkimdir. Uluslararası ilişkilerde anarşinin hâkim olması, kural koyucu merkezi bir otoritenin olmaması, devletleri kendi başlarının çaresine bakmaya mecbur kılmaktadır. Kuşkusuz anarşik ortamda güçlü olmak güvenliği sağlamak için ön şart olarak değerlendirilmelidir.

2.1. Gücün Tanımı ve Unsurları

Gücün tanımı ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda herkesin uzlaşısı içinde olduğu bir tanım ve metot yoktur. Nitekim, Nye da güç için hava durumu benzetmesini yapmış, herkesin güç hakkında bir şeyler söylediğini ama çok az kişinin gücün dinamikleri hakkında bilgi sahibi olduğunu belirtmiştir (Nye 1990: 115). Devletlerin sahip olduğu doğal kaynakları, coğrafi konumları, nüfus büyüklüğü, diplomasi kalitesi ve kültürel zenginlikleri gibi unsurları değerlendirilerek güç yorumları yapılabilir. Buna rağmen bu tarz bir değerlendirme her zaman doğru sonuçları vermeyebilir, zira sahip olunan unsurlar güçle özdeşleştirilen siyasal sonuçlara ulaşmayabilir. Ayrıca sahip olunan gücün amaca ulaşması kadar önemli olan bir diğer konu da diğer devletlerin nelere, ne kadar sahip olduğudur. Çünkü, güç olgusu göreceli bir kavramdır ve diğer aktörlerle karşılaştırıldığında anlam ifade edebilir (Özdemir 2008: 117).

Özdemir, gücün tanımlanmasında değerlendirme yapılan konunun kapsamının ve aktörlerin ilgili konuya verdiği değerin de önemli olduğunu belirtmektedir. Aktörlerin sahip olduğu gücün ne kadarını ilgili sorun için kullanacağı ve ilgili soruna ne kadar önem verdiği gibi değişkenler güç tanımını karmaşıktır. Bu sebeple evrensel bir güç tanımı ve ölçümü güç kavramı için basit kaçacaktır (Özdemir 2008: 119).

Nye, geçmişte en önemli güç unsurları olarak görülen askeri güç ve fetih kavramlarının eskisi kadar önemli güç kaynağı olmadığını belirtmektedir. Günümüzde yapılan uluslararası güç değerlendirmelerinde teknoloji, eğitim ve ekonomi alanında yapılan büyümeler çok daha önemli hale gelmiştir. Bunların aksine coğrafya, nüfus ve hammadde kavramları güç unsuru olarak eskisi kadar etkili değildir (Nye 1990: 179).

Hiç şüphesiz uluslararası sistem ve dünya düzeni değiştikçe gücün unsurları ve niteliği de değişmektedir. Küreselleşmeyle birlikte ekonomik büyümenin önemi son derece artmıştır ve güç tanımlarında ve değerlendirmelerinde askeri güç en çok başvurulan unsurken, günümüzde ekonomik güç çok daha değerli bir hal almıştır. Ekonomik gücün artması devlet dışı aktörlerin, özellikle çok uluslu şirketlerin yoğun olarak uluslararası sisteme dahil olması ve onların da en az devletler kadar etkin bir rol üstlenmesini beraberinde getirmiştir. Devlet dışı aktörler de güç unsuru olarak dikkate alınmaya başlanmıştır. Tüm bu gelişmelere rağmen askeri güç tamamen önemsiz hale gelmemiştir ve önemini devam ettirmektedir. Askeri güç ve ekonomik güç birbirlerini destekledikçe anlam ifade edecektir (Özdemir 2008: 118). Uluslararası sistemin değiştiğini ve buna bağlı olarak güç unsurlarının da çeşitlendiğini kabul etmek gerekmektedir, fakat askeri güç önemsiz olarak algılanmamalıdır. Her ne kadar eskiden olduğu gibi gücün tek belirleyicisi olmasa da askeri güç, günümüzde de devletlerin sahip olabileceği en önemli caydırıcılık unsurlarından biri konumundadır.

Gücün unsurları zamana ve uluslararası sistemin yapısına göre değişmesine karşın değişmeyen değerlendirmelerden birisi sahip olunan güç unsurlarının devletlerin uluslararası arenadaki amaçları için kullanılıp kullanılmadığıdır. Nitekim, devletlerin sahip olduğu askeri güç, doğal kaynak zenginliği, kültürel ve ekonomik güç gibi unsurlar devletin emelleri için kullanılmadığı sürece sadece birer potansiyel güç olarak kalacaktır. Nye, bu konuyu güç dönüşümü (power conversation) olarak nitelendirmektedir ve devletlerin güçlerini değerlendirirken sahip olunan kaynaklarla beraber güç dönüştürme becerisinin de hesaba katılması gerektiğini düşünmektedir (Nye 1990: 179).

Güç kavramı, realizmin kurucularından Hans Morgenthau tarafından uluslararası politikanın nihai hedefi olarak tanımlanarak realist yaklaşımın merkezine konmuştur. Bununla birlikte Morgenthau'nun gücün güce ulaşmak için bir araç olduğunu vurgulaması bir belirsizlik yaratmıştır (Özdemir 2008: 116). Bu açıdan bakıldığında güç hem araç hem de amaç olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde Çavuş'a göre güç olgusu, insanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkan ve hayatta kalabilmek için aktörlerin sahip olması gereken temel koşullardandır (Çavuş 2014: 24). Nye ise gücü, kısaca kişilerin hedeflerine ulaşabilmesi için başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Nye, bu tanımlamasıyla beraber aktörleri etkileme yollarına, gücün farklı kullanım şekillerine odaklanmıştır. Bir kimse üç ana şekilde başkalarının davranışlarını değiştirebilir. Bu üç yol **baskı (sopa)**, **teşvik/ödemeler (havuç)** ve **çekicilik** unsurudur (Nye 2008: 95).

Klasik realistler, uluslararası ilişkiler ve politika perspektifinden güç kavramını caydırıcılık olarak değerlendirmektedir. Klasik realistlerin askeri güce daha fazla önem vermesinin en önemli nedeni diğer devletlerin kendi ulusal çıkarlarına zarar vermelerini askeri gücün caydırıcılık etkisiyle engelleyebileceklerini düşünmeleridir. Neorealistler ise devletlerin kapasitesinden çok sistemin yapısına dikkat çekerler. Neorealistlere göre; aktörlerin yetenekleri gücü tanımlamada yer alır, fakat tek başına yeterli değildir. Güç tanımında en önemli değişkenlerden bir tanesi de diğer aktörlerin ne kadar güçlü olduklarıdır. Neorealistler, sahip olunan gücün diğer aktörlerle karşılaştırıldığında anlam ifade edeceğini vurgular ve birçok teorisyenin de savunduğu bu görüşü hareket serbestisi kavramı ile ilişkilendirirler. Sistemin yapısı ve sistem içerisinde aktörlerin sahip olduğu hareket serbestisi, neorealizmin perspektifinden aktörlerin gücünü gösteren önemli bir faktördür. ABD'nin gücü sadece askeri güç kaynaklı değil, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler gibi kuruluşların kurulmasına öncü olarak sistemi kendisine uygun hale getirmesinden kaynaklıdır. En kısa ifadeyle klasik realistler caydırıcılık ile diğer aktörlerin hareket serbestisini kısıtlamayı vurgularken, neorealistler kendi hareket serbestisini sistem içerisinde artırmanın önemli olduğu belirtmektedir. Güç kavramı perspektifinden iki teori arasındaki bir diğer fark realistlerin gücü amaç olarak görürken, neorealistlerin gücü güvenliği sağlamak için bir araç olarak görmesidir (Özdemir 2008: 127-131).

Neoliberaler güç kavramını tanımlama ve değerlendirme konusunda askeri gücün önemli olduğu kabul etmelerine karşın, tek başına yeterli olmadığını düşünmektedir. Neoliberal perspektiften güç, hiçbir devletin diğer devletlerden tamamen bağımsız olamayacağı anlamına gelen karşılıklı bağımlılık teorisi ile değerlendirilmelidir. Devletler konulara göre birbirlerine değişen derecelerde bağımlıdırlar. Herhangi bir konuda daha az bağımlı olan devlet, ilgili konuda diğer devletlere göre daha güçlü olarak değerlendirilebilir. Özdemir, yaptığı değerlendirmede neoliberalerin karşılıklı bağımlılık derecesi olarak değerlendirdiği kavramın neorealist perspektifte bahsedilen hareket serbestisi kavramı ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Özdemir 2008: 132).

Konstrüktivist yaklaşım, uluslararası sistemde fikirlerin ve çıkarların devletlerin davranışlarını etkilediğini düşünmektedir. Realistlerin aksine konstrüktivistler; çıkar kavramını, fikir ve kanılarla ilişkilendirirler, maddi güç ile açıklamazlar. Aktörlerin çıkarları da objektif değil, belirli fikirlere göre şekillenmektedir. Bir devletin sahip olduğu doğal kaynakların o devlet için bir güç mü yoksa bir tehlike mi olduğu etrafını çevreleyen ülkelere ve onların yaklaşımına göre değişmektedir. Konstrüktivizmin güç kavramına yaklaşımında çıkar dağılımının önemli bir yeri bulunmaktadır. Bir aktörün herhangi bir konuda güçlü olması diğer aktörlerin çıkarına olacaksa savaş değil, iş birliği doğuracaktır (Özdemir 2008: 134).

2.2. Gücün Dönüşümü

Yukarıda farklı teorilerin görüşlerine yer verilerek açıklanmaya çalışıldığı gibi evrensel bir güç tanımı ve değerlendirmesi doğru olmayacaktır. Gücün tanımı ve ölçümü dönemin şartlarına, uluslararası sistemin yapısına ve hatta karşılaştırılan aktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerine ve uluslararası sistemdeki konumlarına göre değişecektir.

Tarih boyunca askeri güç önemli bir güç unsuru olmasına karşın teknolojinin gelişmesiyle farklı güç unsurları önem kazanmaya başlamıştır ve askeri gücün hakimiyeti azalmıştır. Askeri güç özellikle Sanayi Devrimi'ne kadar önemli bir güç unsuru olarak kabul edilmiştir. Sanayi Devrimi'nin getirdiği teknolojik gelişmeler ile endüstriyel üretimin bir devletin güçlü olmasında kritik bir role sahip olduğu anlaşılmıştır. Gelişmiş sanayiye hâkim olan devletler orduları için daha hızlı ve kaliteli teçhizat sağlayabilmiştir. Soğuk Savaş'ın sonlanmasına kadar askeri güç, en önemli güç unsuru olarak kabul görmüştür. Günümüz bilgi çağında ise bu düşünce değişmiştir. Güç kavramına dair değerlendirmelerde, ikna kabiliyeti ve kamuoyunu yönlendirme gibi farklı güç unsurları etkili olmaya başlamıştır. Nye tarafından yumuşak güç olarak adlandırılan bu güç tanımı 1990'larda giderek önem kazanmaya başlamıştır. Uluslararası hukukun ve uluslararası örgütlerin artan gücü ve dünya kamuoyu gibi kavramlar askeri gücün istenen sonuçlara ulaşmasını engellemeye başlamıştır ve sert güç olarak tanımlanan kaba kuvvet yerine yumuşak güç literatürde yer edinmeye başlamıştır. Bu ifadeleri "askeri gücün etkinliğini yitirmesi" olarak yorumlamak da bir o kadar yanlıştır (Özdemir 2008: 136).

Günümüzde askeri gücün uygulanması geçmiş yüzyıllara göre daha maliyetli olarak görülmektedir. Nükleer silahlanmanın artması, milliyetçi kimliklere bürünmüş zayıf devletleri yönetme zorluğu, herhangi bir konuda askeri güç kullanımı ile kârlı başka bir ilişkiyi zedeleme ihtimali, maliyetli askeri harcamaların Batı demokrasilerinde halkın tepkisini çekmesi gibi gerekçeler askeri gücün kullanımını azaltmıştır. Ama yine de askeri gücün önemsiz ve işe yaramaz olduğu anlamı kesinlikle çıkmamalıdır. Zira, egemen tek bir gücün olmadığı anarşi ortamında devletler askeri olarak da güçlenmek zorundadır (Nye 1990: 180).

Tablo 2.1. Lider Devletler ve Ana Güç Kaynakları (1500’ler – 1900’ler) (Nye 1990: 183)

Dönem	Lider Devlet	Ana Güç Kaynakları
16. yüzyıl	İspanya	Külçe altın, sömürge ticareti, ücretli ordu, hanedanlık bağı
17. yüzyıl	Hollanda	Ticaret, sermaye piyasası, deniz kuvvetleri
18. yüzyıl	Fransa	Nüfus, tarım endüstrisi, kamu yönetimi, ordu
19. yüzyıl	İngiltere	Sanayi, siyasi dayanışma, finansman ve kredi, liberal normlar, ada ülkesi olması (savunması kolay)
20. yüzyıl	Amerika Birleşik Devletleri	Ölçek ekonomisi, bilimsel ve teknik liderlik, evrensel kültür, askeri kuvvet ve ittifaklar, liberal uluslararası rejim, ulus aşırı iletişimin merkezi

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi tarih boyunca yaşanan çağın gereklerine göre güç kaynakları değişmektedir. Nye’in “Lider Devletler ve Ana Güç Kaynakları” tablosunda anlatmaya çalıştığı üzere güç statik değildir, aksine dinamik ve değişkendir. Güç, uluslararası karşılıklı bağımlılığın arttığı, ekonomik gelişmişliğin bilgiye dayalı olduğu bu çağda daha az soyut, daha aktarılabilir bir özellik kazanmıştır, fakat gücün dönüşümü henüz bitmemiştir. 21. yüzyılda uluslararası ve kuramsal güç çok daha önemli hale gelecektir (Nye 1990: 183).

Uluslararası sistemin büyük değişimler yaşadığı Soğuk Savaş sonrasında devletler dışında daha fazla aktör sistemde yer almaya başlamıştır ve devlet dışı aktörler belirli bir etkinliğe kavuşmuştur. Özellikle çok uluslu şirketler, devletler kadar güçlenerek devletlerin iç ve dış politikalarını etkilemeye başlamışlardır. Küreselleşmenin etkisiyle coğrafi bir sınır hissetmeyen çok uluslu şirketlerin hareket serbestisi devletlere göre daha fazladır. Şirketler, istekleri yerine getirilmediğinde ekonomik olarak kendilerine ihtiyacı olan ülkelere yatırımlarını çekerek onları zor duruma düşürebilmektedir. Finansal açıdan devletler için kritik öneme sahip çok uluslu şirketler yatırım yaptıkları ülkelere refah artışı ve ekonomik güç kazandırmaktadır ve bu nedenle çok uluslu şirketlerin talepleri devletler tarafından karşılanmaya çalışılmaktadır. Tüm bu gelişmeler güç algısını değiştirmiştir (Özdemir 2008: 137).

Büyük bir değişim geçiren dünya düzeni ve uluslararası sistem, bilgi teknolojilerinde yaşanan devrim niteliğindeki gelişmelerle daha kompleks bir hal almıştır ve uluslararası kamuoyu kavramı bir başka güç unsuru olarak sahneye çıkmıştır. Kamuoyunu yönlendirebilenler, doğru kullananlar rakiplerinin davranışlarını etkileme yeteneğine erişerek isteklerine ulaşmaya başlamıştır. Böylesine büyük bir dönüşüm yaşayan sistemde hiç şüphesiz imaj ve imaj yönetimi devletler için hayati bir öneme sahip olmuştur (Özdemir 2008: 138). Kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir olayın saniyeler içerisinde diğer ülkelere manşet olabildiği bir düzende askeri güç kullanılması sonucunda çıkarlarına ters düşen karşı kamuoyları tarafından askeri güç kullanımının kitle iletişim araçları vasıtasıyla kötü bir imaj olarak duyurulma ihtimali askeri gücün artan maliyetlerindendir. Askeri güç kullanımının maliyetinin artması sadece ekonomik açıdan

değerlendirilmemelidir. Çünkü, askeri güç kullanımının maliyeti kültürel konular ve insanların tepkileriyle de ilişkilidir.

2.3. Gücün Türleri

Gücün dönüşümü olarak tanımlanan güç kavramının dönemin şartlarına göre algılanma biçimi ve ölçüm teknikleri güç türleriyle ilişkilidir. Güç kavramı en sade biçimiyle sert güç ve yumuşak güç olarak iki ana gruba ayrılmakla birlikte sert güç, askeri ve ekonomik araçların kullanılarak diğer aktörler üzerinde nüfuz sağlayabilme beceresi olarak tanımlanabilir (Çavuş 2014: 24). Joseph Nye tarafından ortaya atılan yumuşak güç kavramı ise en kısa ifadeyle; aktörlerin, isteklerinin çekicilik unsurunu kullanarak diğer aktörler tarafından benimsenmesini sağlamasıdır (Nye 2008: 96). Bunların dışında sert ve yumuşak gücün birlikte kullanıldığı akıllı güç kavramı da son yıllarda literatürde kullanılmaya başlanmıştır. ABD, özellikle Soğuk Savaş döneminde akıllı güce sıklıkla müracaat etmiştir. Fakat 9/11 olaylarından sonra ABD sert ve yumuşak gücü başarılı bir şekilde harmanlayamamıştır (Nye 2008: 97). Akıllı güç kavramı sadece sert güç ve yumuşak güç kavramlarının basit bir şekilde birleştirilmesi anlamına gelmemektedir. Amerika’da kurulan akıllı güç komisyonunda derinlemesine ele alınan güç türleri için özetle; sert gücün bir gereklilik olduğu ve bir ülkenin yumuşak gücünün de garantisini sağlayacağı, ama bir ülkenin güvenliğini tek başına garanti altına almadığı ifade edilmiştir. Bu sebeple korku üzerine dış politika yürütülmesinin bir kenara bırakılıp, iyimserlik ve iş birliklerine odaklanılması gerektiği belirtilmiştir (Aydoğan 2011: 8). Joseph Nye tarafından güç türleri ve temel araçlarına dair bilgileri içeren Tablo 2.2’de de görüleceği üzere yumuşak güç daha diplomatik ve sivil nitelikte, sert güç ise savaş ve baskı ile ilgilidir.

Tablo 2.2. Güç tipolojisi (Nye 2004’ten akt. Şener 2014)

		Davranışlar	Temel Araçlar	Hükümet Politikaları
Sert Güç	Askeri Güç	• Zorlama • Caydırma • Koruma	• Tehdit • Kuvvet	• Zorlayıcı diplomasi • Savaş • İttifak
	Ekonomik Güç	• Teşvik • Zorlama	• Para verme • Yatırım	• Yardım • Rüşvet
Yumuşak Güç		• Hayranlık uyandırma • Gündem yaratma	• Değerler • Kültür • Politikalar • Kurumlar	• Kamu diplomasisi • İki taraflı ve çok taraflı diplomasi

Sert gücün geçmişi, günümüzden çok eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Uluslararası ilişkiler literatürüne ise Machiavelli’nin yaklaşık 400 yıl önce İtalya’daki yöneticilere zulüm ve korku politikalarını önermesiyle girmiştir. Sert gücü savunan teorisyenlerin perspektifinden değerlendirildiğinde sert güç, gücün diğer formlarına hükmeder ve askeri gücü yüksek olan ülkeler daha güçlü ülkeler olarak görülürler. Havuç (carrots) ve sopa (stick) sert güç kullanımında metafor olarak kullanılmaktadır. Sert güç savunucularına göre bir devletin başka bir devlete istediklerini yaptırabilmesi

için askeri gücün kullanılması, ekonomik yaptırımların hayata geçirilmesi ve baskıcı bir diplomasi izlenmesi gerekmektedir (Yatağan 2018: 71).

Yumuşak güç, diğer aktörlerin tercihlerini etkileme yeteneği ile bağlantılıdır. Tercihler üzerinde etkiye sahip olma konusu daha çok kişisel çekicilik, kültürel değerler, politik unsurlar, kurumlar gibi soyut kavramlarla ilişkilendirilir. Eğer bir devlet çekicilik unsurları vasıtasıyla kendi isteklerinin diğerleri tarafından da benimsenmesini sağlayabilirse diğerlerine istediklerini yaptırması için sert güç kullanmasına gerek kalmayacaktır (Nye 2008: 96). Buna karşın güçlü olanın çekici olduğu durumlar da söz konusu olabilir. Örneğin; askeri teknolojiler açısından ilerlemiş bir ülke cezbedici iken askeri konuda gerileme yaşanması sonucunda bu cezbedici yumuşak gücünü kaybederek uluslararası gündemi şekillendirmedeki etkisini yitirebilir. Sempati olarak da tanımlanan çekicilik unsurlarının kullanılması, bir tarafın isteklerinin başkaları tarafından da hedeflenmesini sağlar. Bazı durumlarda ülkeler amaçlarına diğer ülkelerin onu takip etmesi, ona hayranlık duyması, onun değerlerine özenmesi sonucunda ulaşabilir. Bu bağlamda askeri güç kullanmadan, tehdit unsuru olmadan veya ekonomik silahlara başvurmadan uluslararası politikada gündemi belirleyerek diğer aktörlerin ilgisini üzerine çekmek önem arz etmektedir. Bir diğer değişle, hiçbir şekilde sert güç kullanmadan bir tarafın elde etmek istediği sonuçların diğerleri tarafından da benimsenmesi yumuşak güçtür. Yumuşak güç davranışsal açıdan çekicilik gücüken, kaynaklar açısından bu tarz bir çekiciliği üretebilen varlıklardır (Nye 2008: 95-96).

Teknolojinin gelişmesiyle beraber haber medyası ve internet kullanımı ciddi derece yaygınlaşmıştır. Dünyanın hemen her yerinde insanlar dakikalar içerisinde küresel ölçekte olup bitenleri öğrenebilmektedir. Bu gelişmeler elbette yumuşak gücü daha da önemli bir hale getirmiştir. Dünya Ticaret Merkezi'ne yapılan saldırılar televizyonda yayınlanmış ve milyonlarca insan aynı anda canlı olarak saldırı görüntülerini izlemiştir. Bu saldırının tüm dünyada etkili olmasının nedenlerinden birisi de hiç şüphesiz CNN'in gücüdür. Nitekim Albright, CNN'i BM Güvenlik Konseyi'nin 16. üyesi olarak görmektedir (Bollier 2001: 18).

Ülkelerin başkaları için cazip gelebilecek kültürü, siyasi değerleri ve diğerleri tarafından meşru ve ahlaki görülen dış politikaları yumuşak gücün dayandığı temel kaynaklardır (Nye 2008: 97). Yumuşak gücün doğru bir şekilde kullanılması için çekicilik unsuru önemli bir etkidir. Örneğin; sahip olduğu ekonomik güç ve koyduğu kural ve prosedürler Avrupa Birliği için çekicilik unsuru oluşturan etkenlerden bazılarıdır. Ayrıca, aday ülkelerin kendi prosedür ve kurallarına uymasını şart koşmakta ve doğal olarak askeri güç kullanmadan diğer ülkelerin iç düzenlerine müdahale etmiş olmaktadır (Özdemir 2008: 139).

Yumuşak gücün gelişmesi ve önem kazanması yakın geleceğimizin konusudur. 21. yüzyıla kadar insanlık tarihi birçok savaş görmüş ve gelişen savaş teknolojileri savaşların sonuçlarını da değiştirmiştir. Yaşanan bu savaşlar diplomasi üzerinde de etkilere sahiptir. Savaş teknolojilerinde yaşanan gelişmeler savaşlardaki zayıflığı eskiye göre çok daha yüksek boyutlara taşımıştır. Küreselleşen dünya yıkıcı etkilere sahip savaşların yerine daha akılcı ve kayıpsız hareket etmeyi gerekli kılmaktadır. Devletlerin savaşlardan ziyade öncelikle ellerindeki diğer araçları kullanarak amaçlarına ulaşma eğilimi gelişmiştir (Yatağan 2018: 70). Bu noktada yumuşak güce yönelim önem kazanmıştır. Yumuşak güce yönelimin tek sebebi pek tabii savaşların yıkıcı etkileri değildir. Savaşların yıkıcılık boyutundaki artışın da etkisiyle devletlere olan ekonomik maliyetleri ciddi boyutlara ulaşmıştır. Askeri gücün mali yüküne ek olarak ekonomik gücün kullanılması da her zaman istenilen sonucu vermemektedir. Ayrıca askeri ve ekonomik gücün kullanılması halkın refahı üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Halkın yaşayacağı bir refah kaybı da iktidarlar için seçmen kaybı anlamına gelmektedir ve bu da hiçbir iktidar tarafından arzu edilmemektedir. Bu sebeplerden dolayı 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren sert güçten ziyade yumuşak gücün kullanılmasının uluslararası sistemde daha uygun olacağı gündeme gelmeye başlamıştır. Nitekim ABD Eski Başkanı Donald Trump da yaptığı açıklamalarda ABD'nin Ortadoğu'da bulunmasını, ülke tarihinin en kötü kararı olarak nitelendirmiştir. Trump, Ortadoğu'da bitmeyen bir savaş olduğunu ve bunun kendilerine bir kazanç sağlamadığını, aksine Ortadoğu'da harcadıkları 7 trilyon doların bir kayıp olduğunu dile getirmiştir (NTV 2018).

Yumuşak güç perspektifinden bakıldığında iç politikada hâkim olan bir otoritenin aksine uluslararası politikada tek bir egemen güç yoktur. Uluslararası örgütler ve uluslararası hukuk yaptırım gücüne haiz değildir. Bu sebeptendir ki dış politikada güç kullanımı karşı tarafın rızasını gerekli kılar. Aksi durumlarda karşı aktör başkaldırı ve direniş gösterecektir ve rıza olmadan güç kullanımı çeşitli maliyetleri beraberinde getirecektir. Özdemir'e göre; yumuşak güç kullanımı bir bakıma meşru bir güç kullanım çeşidi olarak sert güçten ayrılmaktadır ve bu meşruluk ve karşı tarafın rızasının bir sonucu olarak daha kalıcı sonuçları beraberinde getirmektedir. Ayrıca iletişim çağının bir gereği olarak devletler için olumlu bir imaj yaratmak ve bunu yönetmek devletlerin öncelikli amaçlarındandır. İmaj ve yumuşak güç arasındaki bağ ise şu şekilde kurulabilir; günümüzde devletler kullandıkları güçleri meşru kılmak, karşı aktörlerin rızasını almak zorundadır. Aksi durumda, devletlerin küresel medya organları ve uluslararası hukuk nezdinde imajının zedelenmesi kaçınılmazdır. ABD'nin Irak operasyonları diğer aktörlerin rızası alınmadan yapıldığı için milyarlarca lira harcanmasına karşın istenen sonuçları vermemiştir ve ABD'nin dünya kamuoyunda imajı zedelenmiştir (Özdemir 2008: 140).

Sert güç ve yumuşak güç tam anlamıyla birbirlerinden bağımsız güç türleri değildir, birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Sert gücün gereksiz ve haklı gerekçesiz kullanımı yumuşak güç kullanımından elde

edilen olumlu katkıların yok edilmesine yol açabileceği gibi; yumuşak güç, askeri ve ekonomik gücün kullanımına imkan yaratabilir (Bollier 2001: 17).

Sert güç ve yumuşak gücün harmanlanması olarak yukarıda da kısaca aktarılan akıllı güç kavramı, yumuşak gücün başarılı bir dış politika için tek başına yeterli olabileceği yönünde insanların sahip olduğu yanlış algıya karşı Joseph Nye tarafından 2003 yılında geliştirilmiş bir kavramdır. Joseph Nye, yumuşak gücün önemini vurgularken her zaman tek başına yeterli olmayacağını da belirtmiştir. ABD'nin Afganistan'daki Taliban hükümeti ile El-Kaide arasındaki ilişkiyi yumuşak güç ile bitiremeyerek askeri güç kullanmak zorunda kalması bunun örneklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Akıllı güç, sert güç ve yumuşak güç becerilerinin bağlamsal zekâ ile harmanlanmasıdır (Nye 2009: 161-162).

2.4. Bir Yumuşak Güç Unsuru Olarak Kamu Diplomasisi

Diplomasi kavramı ülkeler arasında yaşanan sorunların, ihtilafların, anlaşmazlıkların dışişleri uzmanları vasıtasıyla görüşülerek çözüme kavuşturulması olarak tanımlanabilir. Diplomasi kavramının kapsamı çok geniş olup, enerjiden toplumsal cinsiyet eşitliğine, ekonomiden siyasi anlaşmalara, uluslararası hukuktan barış görüşmelerine birçok konuyu içermektedir. Geleneksel diplomaside devletlerarası görüşmeler, müzakereler ve anlaşmalar devlet görevlileri ve diplomatlar aracılığıyla yapılmaktadır ve halk bu süreçlere dahil olmamaktadır. Kamu diplomasisi ise “devletten topluma” veya “toplumdan topluma” kurulabilecek bir iletişim köprüsüdür. Kamu diplomasisinin nihai amacı yabancı kamuoylarını kendi lehine olacak şekilde etkilemektir. Günümüzde kalpleri ve akılları kazanmanın yegane yollarından biri olarak görülen kamu diplomasisi, bir imaj yönetimi ve yumuşak güç unsurudur (Poyraz, Dinçer 2016: 34).

Diplomasi, diğer ülkelerle çeşitli konularda ilişkilerin yürütülmesi gibi basite indirgenemeyecek bir kavramdır. Uluslararası sistemde ve dünyada yaşanan değişimler diplomasiyi etkilemektedir. Geleneksel diplomasi etkinliğini yitirmeye başlarken, daha proaktif iletişimin bir zorunluluk olduğu kamu diplomasisi ve siyasi pazarlama gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişimin altında yatan temel etken küreselleşme ve değişen dünya düzenidir (Poyraz, Dinçer 2016: 36).

Bir yumuşak güç unsuru olan kamu diplomasisi, ülkelerin başka devletlerin halkını, aydınlarını, kamuoyunu ve politikalarını kendi lehine olacak şekilde etki altına almaya çalışmasıdır (Akçadağ 2010: 1). Kalpleri kazanma sanatı olan kamu diplomasisi kavramı 1962 yılında ABD Bilgi Servisi (United States Information Agency) Müdürü Edward Murrow tarafından literatüre kazandırılmıştır. Murrow kamu diplomasisini şöyle tanımlamaktadır:

“Kamu diplomasisinin geleneksel diplomasiden farkı devletlerin sadece hükümetler ile değil, aynı zamanda hükümet dışı bireyler ve organizasyonlarla da iletişim içerisinde olmasıdır. Ayrıca kamu diplomasisi faaliyetleri, genellikle özel Amerikalı bireyler ve organizasyonlar tarafından temsil edilen birçok farklı görüşü, ilave olarak da resmi hükümet görüşleri sunar.” (Eren 2017: 40).

Benzer şekilde Tuch da kamu diplomasisini ülkelerin ideallerini, kültürlerini, amaçlarını ve politikalarını diğer devletlerin toplumlarına anlatmak için kullandığı bir iletişim süreci olarak tanımlamaktadır (Tuch 1990:3’ten aktaran Eren 2017:40).

Waring Patrice, kamu diplomasisini yumuşak gücün bir uygulama aracı olarak görmekte ve internetin önemli bir kamu diplomasisi kaynağı olarak kullanılması gerektiğini öğütlemektedir (Bollier 2001: 17).

Davranışsal açıdan ölçülen güç ve kaynaklar açısından ölçülen güç arasındaki ayrımın yapılması kamu diplomasisi ve yumuşak güç arasındaki bağı anlamak için önemlidir. Uluslararası siyasette yumuşak güç üreten kaynaklar genellikle devletlerin kendi kültüründe ifade ettiği değerlerle, iç politikada belirlenen örneklerle ve diğer devletlerle olan iletişim biçiminde ortaya çıkar. Kamu diplomasisi ise yumuşak güç üreten kaynakların sadece devletlerle değil, diğer devletlerin vatandaşlarıyla da iletişim kurmak ve onları çekebilmek için kullandıkları bir araçtır. Kamu diplomasisi medya, yayıncılık, kültür ihracı ve daha fazlasıyla dikkatleri çekmek ister. Bir ülkenin kültürü, değerleri ve politikaları yeterince ilgi çekici ve özendirici değilse kamu diplomasisi yumuşak güç üretmez, aksi bir etki yapabilir. Tamamen çıplaklık ve şiddet içerikli filmlerin muhafazakâr Müslüman dünyasına ihraç edilmesi bu duruma örnek verilebilir. Bu örnekteki gibi bir kamu diplomasisi, yumuşak güç üretmeyecektir, aksine iletişim kurulan diğer toplumda iğrenme duygusu doğuracaktır (Nye 2008: 95).

Uluslararası ilişkilerde devletler etkinliğini artırmak amacıyla kamu diplomasisine sıklıkla başvurmaktadır. En temel ifadeyle devletlerin yumuşak gücünün bir parçası olan kamu diplomasisi sayesinde günümüzde diplomasi faaliyetleri sadece diplomatlar tarafından yürütülmemektedir, çok çeşitli aktörlerin faaliyetleri de diplomasiyi etkilemektedir (Aslı 2007: 9). Bir diğer tanımla kamu diplomasisi, dış kamuları etkilemek için bir ülkenin maddi ve manevi değerlerini kullanarak uluslararası ortamda kazanç elde etmeye çalışan stratejik iletişim yönetimidir (Poyraz, Dinçer 2016: 37).

Kamu diplomasisi kavramı stratejik bir iletişim biçimi olarak tanımlanmasından kaynaklı olarak zaman zaman halkla ilişkiler kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Nitekim, Aslı’ya göre kamu diplomasisi denilince halkla ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Uluslararası ilişkiler ile halkla ilişkilerin kesişimi, önemi giderek artan kamu diplomasisini oluşturmaktadır. Kamu diplomasisi kavramı, uluslararası ilişkiler ve diplomasi alanındaki gelişmelerle bağlantılı olarak gelişmiştir. Kamu diplomasisi, 11 Eylül ABD ikiz kulelerine saldırısı sonrası uluslararası ilişkiler gündemini fazlasıyla meşgul etmiştir (Aslı 2007: 10).

Kamu diplomasisi zaman zaman da propaganda ile eş anlamlı kullanılmasına rağmen bu kullanım son derece yanlıştır. Kamu diplomasisi, propaganda kadar basit ve sıradan değildir, çok daha stratejik ve planlı bir süreçtir. Bu düşünceyi destekleyici bir yaklaşım benimseyen Kalın'a göre kamu diplomasisi bir propaganda aracı değil, objektif gerçeklere dayalı stratejik iletişim dili geliştirmektir. Bu minvalde, kamu diplomasisi iki şekilde icra edilebilir; "devletten-kamuya" ve "kamudan-kamuya" iletişim stratejileri olarak bunlar gruplandırılabilir. "Devletten kamuya" kamu diplomasisi faaliyetleri adından da anlaşılabileceği üzere devlet organları aracılığıyla resmi kanallar üzerinden iç ve dış kamulara devlet politikalarının amaçlarının aktarılmasıdır. Diğer yandan "kamudan kamuya" kamu diplomasisi ise daha geniş kapsamlı bir stratejik iletişim yöntemi olup, STK'lar, araştırma merkezleri, üniversiteler, değişim programları, medya organları, dernekler, vakıflar gibi çok çeşitli sivil kuruluşların stratejik iletişim sürecine dahil olduğu stratejik iletişim biçimidir. Bu yönüyle kamu diplomasisi, diplomatik iletişimin çok ötesinde bir araçtır. Kamu diplomasisinde bilgi vermek kadar dinlemek de önemlidir (Kalın 2011: 11-12). "Kamudan kamuya" şeklinde yürütülen kamu diplomasisi faaliyetleri çok daha etkili ve başarılıdır. Çünkü, devlet kanalları üzerinden resmi yollarla yürütülen iletişim çalışmaları propaganda olarak algılanabilmektedir ve olumlu sonuçlar yerine, negatif çıktılara sebebiyet verebilmektedir. Devlet dışı aktörler ile yürütülen kamu diplomasisi faaliyetleri inandırıcılığı daha yüksek ve daha güvenilirdir. Bu sebeple devlet dışı aktörlerin yürüteceği kamu diplomasisi faaliyetleri başarılı sonuçlar elde etmek için kaçınılmazdır (Özkan 2015: 13-14).

Kamu diplomasisi, stratejik iletişim yöntemi olarak değerlendirildiğinde iletişimin temel prensibinin dinlemek olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Hedef kamular ne kadar iyi dinlenir ve hedef kitlenin talepleri ne kadar doğru analiz edilirse, o kadar doğru bir kamu diplomasisi stratejisi yürütülebilir. İki taraflı bir iletişim süreci olması kamu diplomasisini statik değil, dinamik olmaya mecbur kılar. Pazarlama biliminde de dinlemek, konuşmaktan çok daha önemlidir. Müşterilerini dinleyen şirketler, müşterilerinin taleplerini daha iyi anlar ve buna göre çözümler üretirler. Benzer durum devletler için de geçerlidir. Futbol kültürü olmayan, fakat basketbol kitlesi yüksek bir ülkenin halkına, futbol diplomasisi ile iletişim kurma çabası boşuna emek harcamak olacaktır. Dış kamuları doğru anlayarak onları segmente etmek ve buna göre kamu diplomasisi stratejisi geliştirmek çok daha başarılı sonuçlar doğuracaktır.

20. yüzyılda diplomasiyi Soğuk Savaş dünyasının limitleri belirlerken toplumlar üzerinde baskı ortamı hakimdi. İletişimin şimdiki kadar güçlü olmaması da sistemi belirleyici bir diğer önemli etkidir. 20. yüzyılda sistem, halkı ve kamuoyunu şimdiki kadar önemsemiyor, bir nebze yok sayıyordu. 20. yüzyıl sonlarına doğru iletişim ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte 21. yüzyılda kamuoyu önem kazanmıştır, ikna ve etkili iletişim stratejileri önemsenmeye başlanmıştır. İnternet ve iletişim teknolojilerinde yaşanan yenilikler bilgiye erişimi kolaylaştırmış ve hızlandırmıştır. Bunun bir sonucu

olarak kamuoyları, sorgulayan, araştıran ve öğrenen bir yapıya bürünmüştür. Böyle bir arka planda kamu diplomasisi ve iletişim stratejileri önem kazanmıştır. Kamu diplomasisi doğru kullanıldığında ülkelerin imajının ve saygınlığının artmasına zemin hazırlayarak ülke politikalarının diğer toplumlar tarafından benimsenmesine yardımcı olmaktadır (Özkan 2015: 4-5).

Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında Birleşmiş Milletler 'in kurulmasına kadar uluslararası sistemde tek ve egemen güç olarak devletler kabul edilmiş ve diplomasi faaliyetleri de bu minvalde yürütülmüştür. Geleneksel diplomasiinin hâkim olduğu bu dönemde ülke çıkarlarının diplomasi aracılığıyla korunması konusunda tek aktörün diplomatlar olduğu düşünülmüştür. Günümüzde ise uluslararası sistem ve uluslararası ilişkiler disiplini küreselleşmenin de itici gücüyle ciddi değişiklikler yaşamıştır ve ulusal çıkarların uluslararası arenada korunması geleneksel diplomasi yöntemlerine göre farklılaşmış ve çeşitlenmiştir. 1980'lerden beri muazzam bir gelişme kat eden bilişim teknolojilerinin etkisiyle iletişim araçlarında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Günümüzde her an her yerden dünyanın herhangi bir noktasıyla iletişim mümkün hale gelmiştir. Ayrıca ulaşımda yaşanan gelişmeler mal ve hizmetlerin dünyanın her yerine ulaştırılmasını mümkün kılmıştır ve bu da ticari faaliyetlerin değişmesine neden olmuştur. Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle duvarlar yıkılmış, sınırlar gevşetilmiş ve küreselleşme kendini hissettirmeye başlamıştır. Günümüzde Konya'da otomotiv sektöründe üretim yapan bir KOBİ, üretim sürecinde kullanacağı temel maddeleri Brezilya'dan ithal ederek kullanabilme imkânına sahiptir. Bilişim ve ulaşımda yaşanan bu eşi benzeri görülmemiş gelişmeler küreselleşmenin yoğunlaşmasını sağlamıştır. Bu süreçte politik ve ekonomik ilişkiler daha bağımlı hale gelerek devletler arasındaki karşılıklı bağımlılık artmıştır. Değişen bu sistem uluslararası ilişkiler ve diplomasiyi de etkilemiştir. Günümüzde diplomasi sadece askeri ve ekonomik konuları kapsamamaktadır, çok daha geniş bir yelpazeye hitap etmektedir. Bu gelişmeler neticesinde 21. yüzyılda diplomasi sadece diplomatların değil, uluslararası kuruluşlar, çok uluslu şirketler, STK'lar gibi çok çeşitli aktörlerin de dâhil olduğu bir süreçtir.

Nye'a göre kamu diplomasisinin üç farklı boyutu olup, her biri son derece önemlidir. Kamu diplomasisinin ilk ve anlık boyutu iç ve dış politikada alınan kararların açıklanmasını içeren günlük iletişimdir. Genelde hükümetler herhangi bir konuda karar aldıklarında veya herhangi bir konuda açıklama yaparken basına ne söyleyeceklerine dikkat etmelerine karşın, çoğunlukla iç politikaya odaklanırlar. İç politikada olan bir olay için dahi herhangi bir açıklama yapılırken veya karar alınırken dış politikanın da hesaba katılması gerekmektedir. Tüm bu günlük iletişim süreci dış politika ve dış kamuları da etkilemektedir. İkinci boyut ise siyasi veya reklam kampanyalarında olduğu gibi bir dizi basit tema üzerinde çalışmaların yapıldığı stratejik iletişim boyutudur. Stratejik iletişim boyutunda ana temayı markalaştırmak ve bir hükümet politikasını desteklemek için genellikle yıllık bazda etkinlikler ve iletişim çalışmaları yapılır. Bu boyutta yine önemli olan çalışılan ana temaların ve desteklenmek

istenen politikaların birbirleriyle tutarlı olması gerektiğidir. Kamu diplomasisinin üçüncü boyutu ise medya, eğitim, burs ve değişim programları, seminerler, konferanslar gibi çok çeşitli aktiviteler ile hedef kamularla uzun vadeli kalıcı ilişkilerin geliştirilmesidir. Kamu diplomasisinin bu üç boyutu, farklı derecelerde ve zamanlarda ülkelerin imajının geliştirilmesinde önemli katkılar sunmaktadır ve devletlerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Nye 2004: 107-110). Özkan da kamu diplomasisinin tüm boyutlarıyla ülkelerin marka haline gelmesinde son derece faydalı olduğunu belirtmektedir. İtibarlı, güvenilir, saygın bir ülke konumuna gelmek için kamu diplomasisi faaliyetlerinin tutarlı ve istikrarlı olması gerektiği de unutulmamalıdır (Özkan 2015: 6).

Kamu diplomasisi için önemli bir bileşen olan kamuoyu, devletlerin politikalarını şekillendirmede etkili olmaktadır. Kamunun onaylamadığı ekonomi, dış politika, enerji ve çevre konusunda çeşitli uygulamaların hayata geçirilmesi neredeyse imkansızdır. Kamuoyunun onaylamadığı politikalar uygulamaya geçirilse dahi olumsuz sonuçlar doğurması muhtemeldir. Kamu diplomasisi stratejisinde başarıya ulaşmanın ön koşulu ikna edici, inandırıcı ve akılcı stratejilerin benimsenmesidir. Tehdit ve şiddet içerikli, hukuka aykırı ve gayrimeşru algılanabilecek uygulamaları kamuoyuna anlatmak ve bu tarz politikalar için kamunun onayını almak imkansızdır. Başka bir ülkeyi işgal eden, başka ülkeler üzerinde baskıcı ve istilacı politikalar izleyen ülkelerin başarılı bir kamu diplomasisi stratejisine sahip olması pek olası değildir. Nitekim Çin'in Türkistan'daki hukuka aykırı uygulamaları, İsrail'in Filistin'i işgal etmesi bu ülkelerin başarılı ve istedikleri sonuca ulaşabilecekleri bir kamu diplomasisine sahip olmalarını engellemektedir (Kalın 2011: 12).

Kamu diplomasisi kavramı şöyle bir benzetmeyle ele alınabilir. Bir şirketin piyasaya hızlı tüketim malları sektöründe yeni bir ürün sürdüğünü varsayalım. Devlete benzetilen şirketin amacı, ürünün piyasada tutunmasını sağlamak, satışlarını artırmak ve rakiplerinden pazar payı almaktır. Burada devlet, şirket iken, şirketin izlediği pazarlama stratejisi ise devletin kamu diplomasisi araçlarını kullanarak yumuşak güç elde etmeye çalışmasıdır. Şirketin nihai amaçlarına benzer olarak devletin nihai amacı da hâkim olmadığı yerlerde bilinirliğini artırarak hâkimiyet kurmak ve rakip devletlerin aksine ilgili bölgede etki sahibi olarak sahip olduğu gücünü artırmaktır. Devlet tüm bu amaçlara ulaşabilmek için kamu diplomasisini kullanarak yumuşak güç yaratmayı hedefler. Bu noktada açıkça anlaşılacağı üzere kamu diplomasisi, pazarlama ve iletişim stratejisidir. Aslında hayatın içindeki en küçük bireyden, devletlere ve uluslararası kuruluşlara kadar tüm aktörlerin nihai amacı bulundukları ortamda kendilerini en iyi şekilde ifade edebilmek, pazarlayabilmek, tanınırlığını artırmak ve güç sahibi olmaktır. Devletler sert güç kullanmadan yumuşak güç elde edebiliyorsa, kendilerini o kadar iyi pazarlıyorlar demektir. Zira, şirketlerin kamuoyuna açık bir şekilde sert güç kullanma hakları yoktur ve bunu yapacak orduya da sahip olmayabilirler. Bu noktada, pazarlama stratejisi şirketlerin büyümesi ve hayatta kalabilmesi için ne kadar önemliyse, devletler için de kamu diplomasisi o kadar önemlidir.

2.4.1. Kamu Diplomasisi ve Propaganda

Bir devletin başka bir devletin kamuoyunu kendi politik çıkarları ve ideolojik düşünceleri çerçevesinde etkilemesi olarak tanımlanan kamu diplomasisi, insanın düşünce ve davranışlarını etkilemek ve değiştirmek amacıyla planlanmış aksiyonlar bütünü olarak tanımlanan propaganda ile karıştırılmaktadır (Karaağaç 2019: 690). Bu iki kavramın ayrımının yapılması kamu diplomasisi ve marka diplomasisi kavramının doğru algılanması açısından önem arz etmektedir.

Propaganda kavramı, kamu diplomasisine göre çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. Propaganda alanında çalışan bazı yazarlar, kamu diplomasisinin propagandanın bir alt dalı olduğu ve onun köklerinden beslendiğini düşünürler. Propaganda çoğu zaman yabancı halkların manipülasyon yoluyla aldatmacası olarak da görülmektedir. “Nazi propagandası” ve “komünist propaganda” kavramları propagandanın olumsuz bir imaja sahip olduğunun göstergesidir (Melissen 2005: 17).

Propaganda, planlı faaliyetler olarak yapılmasına karşın tek taraflıdır. Kamu diplomasisinde ise bilgi aktarımı kadar dinlemek de önemlidir. Kamu diplomasisi propagandanın aksine karşılıklı etkileşim kurmayı amaçlar. Bu perspektiften bakıldığında kamu diplomasisi ve stratejik iletişim kavramları birbirlerinden ayrı düşünülmemelidir (Karaağaç 2019: 701).

Kamu diplomasisi faaliyetlerinin devlet organları aracılığıyla yürütülmesi zaman zaman bu faaliyetlerin propaganda olarak algılanmasına sebep olarak olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Nitekim, Karaağaç, vatandaşlar tarafından devletlerin genellikle olumsuz algılara sahip olduğunu ve bu sebeple devlet dışı aktörler tarafından yürütülen kamu diplomasisi faaliyetlerinin propaganda olarak algılanmayacağı ve daha başarılı sonuçlar doğuracağını belirtmiştir (Karaağaç 2019: 701).

Küreselleşmiş dünyada imaj her konuda çok değerli bir anlam ifade etmekle birlikte gerçekliği şekillendiren asıl şey imajın kendisidir. Moda sektöründe sıklıkla kullanılan “imaj her şeydir” tabiri günümüz dünyasında politikada ve uluslararası ilişkilerde de geçerlidir. Devletlerin imajı ne kadar güçlüyse uluslararası sistemde o kadar güçlü ve saygın bir konuma sahip olmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında imajın, gerçeklikten çok daha önemli olduğu bir gerçektir. Fakat imajdan daha önemli olan ise kimliktir. Toplumun gerçek niteliklerini imajı değil, kimliği ortaya koyar. Bu bağlamda varılması gereken nihai sonuç kamu diplomasisinin bir vitrin süsünden ibaret olmadığı ve propaganda aracı olarak görülmemesi gerektiğidir (Kalın 2011: 17).

2.5. Dünyada Kamu Diplomasisi Örnekleri

Ülkelerin tarihlerinin, kültürlerinin, sahip olduğu güç unsurlarının ve kamu diplomasisi araçlarının ve önceliklerinin farklılığı doğal olarak izleyecekleri kamu diplomasisi stratejisini

çeşitlendirmektedir. Bir ülkenin izlediği kamu diplomasisi stratejisi başka bir ülke için negatif sonuçlar doğurabilir. Doğru kamu diplomasisi stratejisi ortaya koyabilmek için ülkenin kendi kaynaklarını, tarihsel özelliklerini ve kültürünü doğru bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir.

Kamu diplomasisi kavramı ilk olarak ABD, sonrasında Avrupa ülkeleri ve akabinde diğer ülkeler tarafından keşfedilen, iletişim ve teknoloji çağının etkisiyle geleneksel diplomasi faaliyetlerinin proaktif olmamasından kaynaklı olarak sıklıkla başvurulanan stratejik iletişim faaliyetleridir (Poyraz, Dinçer 2016: 34).

Başta Avrupa kamuoyu olmak üzere Balkanlar, Kafkaslar, Afrika ve Ortadoğu'ya yönelik stratejiler geliştiren Avrupa Birliği (AB) kendisini önemli bir yumuşak güç olarak görmektedir. AB, 1999 yılında yaptığı düzenlemelerle hem iç hem de dış politika konusunda etkili bir iletişim stratejisi geliştirmiştir. 1999 yılında AB Basın Direktörlüğü'nün kurulması ve bu kurumun AB'nin dış politikasını hem iç hem de dış ülkelerde açıklamaya yönelik çalışmaları kamu diplomasisine verilen önemin göstergesidir. AB, birlik üyesi olmayan ülkelerle olan iletişime ciddi kaynaklar ayırmıştır ve kamu diplomasisini dış politikanın önemli bir unsuru olarak görmüştür (Kalın 2011: 13).

Birleşik Krallık'ın gücünün ve ekonomisinin azaldığı düşünülse de etkili bir kamu diplomasisi stratejisi izlediği söylenebilir. Eğitim, kültür, ticaret ve turizm gibi çeşitli kamu diplomasisi unsurlarına sahip olmasının yanında, dünyanın yerel dili olarak görülen İngilizce, Birleşik Krallık için en önemli kamu diplomasisi unsurudur. Britanya'nın kamu diplomasisinde temel olarak söz sahibi üç kuruluş bulunmaktadır. Diplomatik iletişim konusunda tahmin edileceği üzere Dışişleri Bakanlığı sorumluyken, kültürel ve eğitim ilişkilerinden British Council, medya iletişiminden ise BBC (British Broadcasting Corporation- Britanya Yayın Kuruluşu) sorumludur (Kalın 2011: 14).

Çin Halk Cumhuriyeti kendisini barışçıl, iş birliğine açık ve güvenilir bir ülke olarak tanıtmaya çalışmaktadır. Çin siyasi kültüründe kamu diplomasisi kavramının pek kullanılmadığını da belirtmekte fayda vardır. Buna rağmen Çin Halk Cumhuriyeti kamu diplomasisi araçlarıyla kendisini olumlu bir imaja büründürmek için yoğun çaba sarfetmiştir. ASEAN (Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği) ekonomik birliğindeki etkinliğini artırmış, Kuzey Kore nükleer füze krizinde arabuluculuk rolü üstlenmiş, 2008 Dünya Olimpiyatları'na ev sahipliği yapmıştır. Tüm bu çabalarını önemli bir kamu diplomasisi stratejisinin bir parçası olarak kullanmıştır. Çin'in kültürel ve tarihsel zenginliği önemli bir kamu diplomasisi unsurudur. Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki tek partili komünist rejimin varlığı, insan haklarında yaşanan ihlaller ve Uygur bölgesinde yaşanan sorunlar ülkenin imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer bir yandan da Çinli yetkililer son yıllarda elde ettikleri ekonomik büyümeyi dış politika ve kamu diplomasi stratejilerinin merkezine koymaktadır ve Batı'nın liberal ilkeler olmadan ekonomik büyümenin olmayacağı yönündeki tezini çürütmektedir (Kalın 2011: 14).

Kamu diplomasisi denilince akla ilk gelen ülke, sayısız kaynağı ve tecrübesiyle ABD olacaktır. Bu alanda oldukça aktif ve kendi çıkarlarına yönelik faaliyetler hayata geçirmiş bir ülkedir (Poyraz, Dinçer 2016: 30). Buna rağmen ABD, kimi zaman nefretle bakılan bir ülke iken kimi zaman ise herkesin hayranlık duyduğu, çekiciliği olan bir ülke olarak ortaya çıkmaktadır. ABD'nin önemli kamu diplomasisi stratejilerinden bazıları özgürlük ve yeni fırsatlar sunan bir ülke imajını dünyaya çok iyi yansıtmış olmasıdır. Bunun yanında bilimsel ve teknolojik gelişmişlik düzeyi, esnek kültür ve göç politikaları ile saygı duyulan bir ülkedir. Bir diğer perspektiften bakıldığında zaman zaman dünyanın herhangi bir yerinde uyguladığı orantısız güç, egemen dış politikası, tüm dünyaya konuşlanmış askeri üsleri ile eleştirilen bir ülke olarak da anılmaktadır. ABD kamu diplomasisi stratejisi, olumlu ve olumsuz tüm bu unsurları hedefleyerek başarıya ulaşmak istemektedir. ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID), Beyaz Saray, Dışişleri Bakanlığı, ABD Küresel Medya Ajansı (Broadcasting Board of Governors) – askeri olmayan programları üretir- ve Savunma Bakanlığı kamu diplomasisi faaliyetleri yürüten beş büyük kuruluştur. İlgili kurumlar arasında bağlantı kuran ortak bir kuruluş olmamasına karşın tüm faaliyetler ve stratejiler koordinasyon halinde yürütülmektedir. 2008 yılında ABD kamu diplomasisi için 1,6 milyar USD bütçe ayırmıştır ki bu da kamu diplomasisine verdikleri önemi göstermektedir. Tüm bu harcamalara rağmen ABD'nin 11 Eylül saldırıları sonrası dünyadaki imajı ve güvenilirliği konusunda soru işaretleri vardır. ABD Genelkurmay Başkanı Mike Mullen; Politikalarımızı değiştirmedikçe hiçbir iletişim stratejisi başarılı olmaz” söylemi ile kamu diplomasisi ve politikalar arasındaki bağın önemine değinmiştir (Kalin 2011: 15-16).

2.6. Türkiye’de Kamu Diplomasisi

Kamu diplomasisi kavramı özellikle Avrupa ve ABD’de sıklıkla çalışılan bir konu olmasına rağmen Türkiye’de bu alanda çalışmaların geç başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu tezimizin ana amaçlarından bir tanesi de bu alana duyulan ilgiyi artırmak ve bu alanın önemini ortaya koymaktır.

Alışlagelmiş bir tabir olsa da Türkiye’nin stratejik öneme sahip bir ülke olduğu yadsınamaz. Bunun temel sebepleri olarak Türkiye’nin köklü tarihi, farklı dinlere, imparatorluklara ve devletlere ev sahipliği yapmış olması, Doğu ile Batı arasında bir köprü olması, İstanbul’un fethi ile bir çağın kapanıp yeni bir çağın açılması gibi sayısız örnekler verilebilir. Tüm bu birikimine rağmen Türkiye, kamu diplomasisi sahnesine Avrupa veya ABD gibi erken çıkmamış, konunun önemini biraz geç kavramıştır (Poyraz, Dinçer 2016: 41). Kalın da Türkiye’nin köklü tarihinin, birçok medeniyete ev sahipliği yapmış kültürünün ve coğrafyasının Türkiye için çok önemli yumuşak güç kaynakları olduğu belirtmektedir. Türkiye sahip olduğu bu değerleri bir yük veya engel olarak değil, aksine iç ve dış politikada stratejik varlıklar olarak görmektedir. Türkiye’nin kamu diplomasisi ülkenin köklü ilişkilere sahip olduğu

Balkanlar, Ortadoğu ve Kafkaslarda etkisi artan yumuşak gücü üzerine planlanmaktadır (Kalın 2011: 5).

Köklü bir tarihi olan Türk dış politikasının yakın geçmişte proaktif bir yapıya büründüğü dönemlerden birisi hiç şüphesiz Turgut Özal dönemidir. Türk dış politikasında, birçok kurum ve kuruluş 90'lı yıllarda kamu diplomasisi aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. 90'lı yıllarda dış politika stratejisinde yaşanan bu gelişmelere ek olarak 2000'li yıllarda Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP) iktidarı döneminde kamu diplomasisine verilen önem artmıştır. AKP döneminde kamu diplomasisine daha fazla odaklanması Türkiye'nin sahip olduğu kuruluşların dış politika aracı olarak daha aktif kullanılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu kuruluşlar Türkiye'nin kültürel bağlarının güçlü olduğu ve Türk dış politikası için elzem olan Balkanlar, Orta Doğu, Kafkaslar ve Kuzey Afrika bölgelerinde yoğun bir şekilde çalışmalar yürüterek Türkiye'nin çıkarlarını korumaya çalışmıştır. Tarihsel bağlar, kan ve din öğeleri açısından Türkiye ile yakın bir bağı bulunan Balkanlara kamu diplomasisi yoluyla ağırlık verilmesinin en önemli sebeplerinden biri Osmanlı Devleti'nden kalan akrabalık ilişkileridir. Türkiye'nin Orta Doğu politikaları da bu bağlamda yürütülmüşken, Orta Asya ise ata yurdu mantığı ile ele alınmıştır (Eren 2017: 41). Türkiye hem köklü ilişkileri olan ülkelerle ilişkilerini sürdürmekte hem de bölgesel ve küresel yeni ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Kalın 2011: 5).

Kalın'a göre Türkiye'ye yönelik var olan bazı olumsuz düşünceler sadece Türkiye karşıtı propagandalardan kaynaklanmamaktadır. Türkiye'ye yönelik bu olumsuz algılar geçmiş dönemde Türkiye'nin yürüttüğü bazı yanlış politikalarla da ilgilidir. Türkiye'nin Kıbrıs'ı işgal ettiğini, Türkiye'nin Ermenileri öldüren ve terör örgütü PKK'ya karşı askeri operasyonlar adıyla komşu ülkelerin sınırlarında operasyonlar yürüttüğünü düşünen birçok ülke vardır. Kalın, bunlara rağmen Türkiye'nin izlediği başarılı politikalar sayesinde bazı diaspora toplulukları dışında Türkiye'nin imajının olumlu yönde bir iyileştirme gösterdiğini düşünmektedir. Türkiye imajının çok daha iyi bir konuma sahip olması iç ve dış politikadaki dengeye ve olayların taraflara kamu diplomasisi faaliyetleriyle başarılı bir şekilde aktarılması ile mümkün olabilir (Kalın 2011: 16). Özellikle ABD medyasında Türkiye'nin modern bir devlet olmadığı yönünde algılar mevcuttur. Bu bağlamda Poyraz ve Dinçer, başta ABD ve Avrupa olmak üzere ilgili kamuoylarına Türkiye'nin Müslüman ve modern bir devlet olduğu imajının verilmesinin elzem olduğunu düşünmektedir Böylece Türkiye'ye yönelik yanlış algılamalar kırılabilir ve başta turizm geliri olmak üzere Türkiye'ye çeşitli katkılar sağlayabilir (Poyraz, Dinçer 2016: 41). Nitekim, son yıllarda kamu ve özel kurumların bu alanda yaptığı yoğun çalışmalarla Türkiye'nin bu alanda önemli sonuçlar aldığı söylenebilir. THY'nin bu konuda Türkiye'ye sunduğu katkılar tezin ilerleyen bölümlerinde nicel ve nitel analiz yöntemleriyle desteklenerek aktarılacaktır.

Bir ülkenin büyük veya küçük, Batılı veya Doğulu, demokratik veya otokratik olmasından bağımsız olarak kamuoyunun gücü önemlidir. Ekonomi ve enerji politikaları dahil olmak üzere bölgesel çatışmalar ve iş birlikleri gibi çok çeşitli konularda kamuoyunun onayı alınmadan başarılı sonuçlar alınması mümkün olmayacaktır. Kamuoyunun gücünün bilincinde olan ülkeler; STK'ları, ulusal ve uluslararası kuruluşları kamu diplomasisi aracı olarak etkin bir şekilde kullanmaktadır. Türkiye, G-20, İslam İş Birliği Teşkilatı, NATO gibi uluslararası kuruluşlarda aktif bir üye olarak karar alma mekanizmalarında bulunmaktadır. Türkiye'nin artan bu etkinliğinin sürdürülebilirliği ve daha ileriye taşınması için stratejik iletişim ve kamu diplomasisi alanındaki başarısının devamlılığının sağlanması gerekmektedir (Kalin 2011: 18).

AKP döneminde kamu diplomasisi faaliyetleri ekseninde Balkanlar'dan Afrika'ya çok geniş bir coğrafyada din diplomasisi, spor diplomasisi, kültürel diplomasi, insani diplomasi, iş diplomasisi gibi diplomasi süreçlerinde insani yardımlar, nakdi ve ayni destekler, kültür ve sanat etkinlikleri, medya ve iletişim, mimari projeler ve restorasyon çalışmaları, dış ekonomik iş birlikleri gibi resmi ve sivil bir kamu diplomasisi stratejisi inşa edilmiştir (Eren 2020: 113).

Kamu diplomasisi alanında çalışmalar yoğunlaşmıştır ve birçok kurum kamu diplomasisi stratejisi doğrultusunda Türk dış politikasına hizmet etmektedir. TİKA (Türkiye İş Birliği ve Kalkınma Ajansı), Kızılay (Türk Kızılayı), Kültür ve Turizm Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Yurtdışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı, Yunus Emre Enstitüsü (YEE) gibi çeşitli kurumlar siyasi, ekonomik, toplumsal ve kültürel faaliyetler ile kamu diplomasisinde aktif rol almaktadır. Özellikle belirtilmelidir ki kamu diplomasisi sadece devlet kurumları tarafından yürütülmemelidir, STK'lar, çok uluslu şirketler, sanatçılar, insani yardım kuruluşları, medya gibi çok çeşitli aktörlerin katılımıyla zenginleştirilmelidir (Kalin 2011: 21).

YEE, Türkiye'nin ilk kültür enstitüsü olarak 2009 yılında kamu diplomasisi çalışmalarına destek vermek amacıyla kurulmuştur. YEE, ana amaçları Türkiye'nin tarihini, dilini, sanatını ve kültürünü dünyaya tanıtarak diğer ülkelerle olan iş birliğini güçlendirmek amacıyla 2007 yılında kurulan Yunus Emre Vakfı bünyesinde faaliyetlerini sürdürmektedir (İşçimen, 2021: 78). Bu vakfın amaçlarını gerçekleştirmek üzere 2022 Ocak ayı itibarıyla YEE'nin yurtdışında 63'ten fazla kültür merkezi bulunmaktadır (Yunus Emre Enstitüsü, 2022). YEE, birçok farklı enstrümanı kullanarak Türkiye'nin kamu diplomasisi faaliyetlerine destek olmaktadır. Örneğin; Türkçe öğretimi ve Türkoloji gibi alanlarda yoğun çalışmalar yapan YEE, Türk mutfağını dünyaya tanıtmak ve benimsetmek amacıyla gastronomi diplomasisi konusunda da faaliyetler yürütmektedir. Gastronomi diplomasisi ilk kez 2012 yılında akademik literatürde kullanılmış olup, kültürler arası iş birliği ve etkileşimi artırmak için yemek ve yemek kültürünün bir araç olarak kullanılması olarak tanımlanmaktadır. 2014'te gastronomi diplomasisi alanında çalışmalar yapmaya başlayan YEE, Macaristan, Lübnan, Malezya, Polonya ve İngiltere'de

Türk mutfağını tanıtmaya yönelik seminerler, yemek yarışmaları, konferanslar düzenleyerek bu alanda önemli katkılar sunmuştur (İşçimen 2021: 77-81).

Türkiye'nin bir diğer önemli kamu diplomasisi aracı olan TİKA, Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra bağımsızlıklarını kazanan Türk cumhuriyetlerinin yeniden yapılanması ve kalkınmasına destek olmak amacıyla 1992'de kurulmuştur (Durusoy 2018: 93). Kurum, 2022 Ocak ayı itibarıyla 60 ülkede bulunan ofisi ile 150 ülkede faaliyet göstermektedir. ABD'de ve Avrupa'da TİKA benzeri kuruluşların 1960-1990 yılları arasında kurulduğu göz önünde bulundurulursa Türkiye'nin bu konuda geç adım attığı söylenebilir. TİKA, teknik destek, eğitim, sağlık, su hizmetlerinin sağlanması, kamu ve sivil altyapıların geliştirilmesi, kültürel binaların restore edilmesi gibi konularda Türkiye'nin kamu diplomasisine destek olmaktadır (Durusoy 2018: 90). Türkiye, 1991'de bağımsızlığını kazanan Kazakistan, Kırgızistan, Türkmenistan, Özbekistan ve Azerbaycan'ın bağımsızlığını tanıyan ilk ülke olmuştur. Uluslararası arenada politik olarak bu ülkelere destek veren Türkiye, bu ülkelerin yeniden yapılanmasına yardımcı olmak için TİKA üzerinden çalışmalar yapmıştır (TİKA 2022). TİKA aracılığıyla diğer ülkelere yapılan yardımlar ile Türkiye'nin küresel ve büyük güç olma hedefi desteklenmek istenmiştir. TİKA, kültürel mirasın korunması amacıyla cami, köprü ve kilise gibi fiziki eserlerin inşa ve restorasyon süreçlerinde önemli yardımlar yapmıştır. Sosyal ve kültürel alanda Türk dış politikasına destek veren bu faaliyetler sonucunda Türkiye ile dış yardım yapılan ülkeler arasında iş birliğinin ve ilişkilerin geliştirilmesi yönünde zemin hazırlanmıştır. Örneğin; TİKA'nın Afrika'ya yaptığı altyapı yardımlarının bir sonucu olarak Afrika'da Türkiye'ye duyulan sempati ve güven artmıştır. Nitekim, 2008 BM Güvenlik Konseyi seçimlerinde Afrika ülkeleri Türkiye'nin lehine oy kullanmıştır ve Türkiye 2009-2010 yılları arasında konseyin geçici üyesi olmuştur (Durusoy 2018: 126). Türkiye'nin bu başarısı sadece TİKA'nın çalışmaları ile ilişkilendirilemeyecek olmasına rağmen TİKA'nın bölgede yürüttüğü faaliyetlerin Afrika'daki Türkiye algısı üzerinde önemli bir rolü vardır.

Soğuk Savaş döneminde iletişim teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmeler radyo ve televizyon yayıncılığının önemini artırmıştır. Dünya genelinde hizmet veren haber kanallarının artması ve internetin gelişmesi, medyayı kamu diplomasisi için önemli bir alan haline getirmiştir. Küresel anlamda yayın yapan medya organları dünyanın gündemine etki edebilmekte ve insanların algılarını değiştirebilmektedir. Bu gelişmeler neticesinde TRT (Türkiye Radyo Televizyon Kurumu) bünyesinde TRT World kanalı 2015 yılında kurulmuştur. TRT World'ün kurulmasının tetikleyen unsur, medyanın kamu diplomasisinin önemli bir unsuru olmasına rağmen Türkiye'nin dünyaya hitap edecek İngilizce yayın yapan bir televizyon kanalının olmamasıdır. Türkiye'nin uluslararası konularda olaylara bakış açısının dünyaya aktırılması ve gündemin belirlenmesine etki etme görevini üstlenen TRT World, 7/24 İngilizce yayın yapmaktadır. Henüz kısa bir geçmişi olan TRT World, her geçen gün televizyon programlarının ve dünya genelindeki personel sayısını artırmaktadır. Küresel habercilik anlamında

dünya gündemini yönlendiren kuruluşların gerisinde olsa bile ilerleyen dönemde yapılacak geliştirmeler ile TRT World'ün Türkiye'nin medya alanında önemli bir kamu diplomasisi aracı olacağı beklenmektedir (Baritci 2018: 117-122).

Bu gibi kurumların çalışmalarını koordine ve entegre ederek daha başarılı sonuçlar elde etmek için ise 2010 yılında T.C. Başbakanlık'a bağılı Kamu Diplomasisi Kurumu kurulmuştur. Özellikle global kimliğinin verdiği güçle THY ve TRT ülke tanıtım ve imajına çok değerli katkılar sunmaktadır (Poyraz, Dinçer 2016: 34). Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçişle birlikte kamu diplomasisi faaliyetleri T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı bünyesinde yürütölmeye başlanmıştır.

T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı, 24 Temmuz 2018 tarih ve 30488 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan 14 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulmuş ve hizmete başlamıştır. Başkanlığın kuruluş amaçları arasında "Türkiye'nin marka algısını güçlendirmek" amacıyla devletin tüm kurum ve kuruluşları ile koordineli iletişim çabaları sürdürmek, çok yönlü ilişkiler geliştirmek yer almaktadır (Türkiye Cumhuriyeti İletişim Başkanlığı 2021). Parlamenter sistemden Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçişle beraber daha önce T.C. Başbakanlık'a bağılı birçok kamu diplomasisi kurumunun yapısı veya bağılı olduğı kurum değıştirilmiş olsa da özellikle dış ekonomik ilişkiler ve tanıtım alanında Türk dış politikasına çok önemli katkıları olan THY'nin yapısı değışikliğıe uğramamıştır (Eren 2020: 126). T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı'nın "Türkiye'nin marka algısını güçlendirmek" amacıyla gerçekleştirdiğı çok değerli faaliyetler bulunmaktadır. Tezimizin odak noktalarından biri olan Türkiye'nin marka algısının güçlendirilmesi, marka diplomasisi kavramları bu aşamada çok daha detaylı olarak ele alınacaktır.

3. MARKA VE MARKA DİPLOMASİSİ

3.1.Marka Kavramı

3.1.1. Marka Kavramının Tarihsel Gelişimi

Marka kavramı tarihsel açıdan her dönemde önemli olmuştur. Antik çağlardaki eserlere bakıldığında hayvanların üzerlerine çeşitli aletlerle yakıcı izler bırakılarak sahiplerinin belirlenmesi için kullanıldığı görülmüştür. Bu işaretlemeler yazının bulunmasından çok önce insanoğlunun tanıştığı markalama faaliyetleridir. İngilizce’de “brand” (marka) kelimesi “burn” (yanmak) kelimesinden türetilmiştir ve bu, hayvanlar üzerinde bırakılan bu yakıcı işaretlemelerle arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Diamond 1983: 223). Marka kavramının sözlük tanımları da bu ilişkiyi kanıtlar niteliktedir. Literatürde sıkça kullanılan marka tanımlarından bir tanesi 1934 tarihli Oxford İngilizce Sözlüğü’ndeki şu tanımdır:

“Marka: 1. Dumanlı veya dumansız olarak yanan bir odun parçası, meşale (edebiyat); kılıç (şiir); kalıcı bir iz bırakmak için kullanılan demir mühür, stigma, belirli çeşit ürünler. 2. Kalıcı bir biçimde işaretlenmesi amacıyla mühür (iz, nesne, deri). “

Tanımdan da anlaşılacağı gibi 1934 yılında yapılan tanıma göre marka özetle iz bırakmak için kullanılan bir mühürleme aracıdır (Nas 2017: 6).

TDK’ya göre ise marka;

“1. Resim ve harfle yapılan işaret.

2. Bilet, para yerine kullanılan metal veya başka şeyden parça.

3. Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret. olarak tanımlanmaktadır” (TDK 2021).

Amerikan Pazarlama Ajansı’nın klasik tanımına göre; marka, bir satıcının veya bir grup satıcının mal veya hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmak için tanımlamayı amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol veya tasarım veya bunların bir kombinasyonudur (Fan 2006: 7).

Eski Mısır’da mağara resimlerinde sığırların çeşitli işaretlerle damgalandığı gözlemlenmiştir. Bir diğer örnek olarak Antik Yunanistan’da ve Antik Roma’da marka kavramının çeşitli biçimlerde kullanıldığı iddia edilmektedir. O dönemlerde çömlek üreticileri, çömleklere kendilerine özgü çeşitli işaretlemeler yapmıştır ve bu işaretlemeleri pazarda kendi ürünlerini ve işçiliklerini diğer üreticilerden ayırmak için kullanmışlardır (Diamond 1983: 224-225).



Şekil 3.1. Rodos adasından Antik Yunan kavanoz kollar-ışaretleme örneği (Diamond 1983: 225)

İngiltere’de 1266 yılında çıkan bir yasa gereği fırıncılar ürettikleri her ekmeğe damga basmak zorundaydılar. Bu uygulamanın arkasındaki temel neden ise kusurlu üretim olduğunda bunun kaynağının tespit edilmesi idi. Dönem içerisinde marka kavramı hukuk kurallarını tetiklemiş ve marka, markalama üzerine yasal düzenlemeler de yaygınlaşmaya başlamıştır. 1800’lerde ABD’li tütün üreticileri ihraç ettikleri tütünlere koydukları çeşitli işaretlemelere ek olarak isimlendirmeler de yapmıştır. Yine bu dönemlerde özellikle altın ve gümüş ürünlerde kalite ve güvence göstergesi olarak çeşitli damgalamalar kullanılmaya başlanmıştır (Khan, Mufti 2007: 77-78).

19. yüzyılda yaşanan sanayi devrimi ile marka kavramının hem ekonomik hem de toplumsal olarak önemi artmıştır ve günlük hayatta çok daha fazla yer edinmeye başlamıştır. Marka kavramının öneminin artmasındaki temel dinamik ise o tarihe kadar görülmemiş düzeyde artan ekonomik ilişkiler, üretim kapasitesi ve ticari faaliyetlerdir (Nas 2017: 6). Günümüzde kullanılan marka kavramı ise küreselleşmenin artmasıyla sanayi devrimi döneminden bile çok farklı bir konumdadır. Dünyanın birçok yerinde şirketler ve ülkeler çeşitli ürünleri üretebilme kapasitesine erişmiştir. Pazarda ürün çeşitliliği çok yüksek derecelere ulaşmıştır ve artan arz kapasitesi tüketim olgusunun da bir kavram olarak ele alınma ihtiyacını doğurmuştur. Rekabetin yoğun olduğu bir pazarda satış yapabilmek için firmalar ürünlerine çeşitli anlamlar yüklemek durumunda kalmışlardır. Böylece şirketler kendi ürünlerinin diğerlerinden farklı olduklarına dair imaj yaratmaya çalışmışlardır (Nas 2017: 8). Marka ve marka oluşturmanın şirketler için öneminin her geçen gün artmasının ardındaki temel etken hemen hemen her sektörde faaliyet gösteren çok fazla alternatif şirket bulunmasıdır (Kotler vd. 2006: 3). 20. yüzyıla kadar markalaşma ve markalama çalışmaları firmalar için hiç bu kadar önemli ve kritik bir hal almamıştır. Modern pazarlama ile rakiplerden farklılaştırılmış markalar yaratmak önemli hale gelmiştir ve bunu yaparken kullanılan pazar araştırması çalışmaları vazgeçilmez araçlar olmuştur. Ürün özellikleri, isimler, paketlemeler, dağıtım ve satış kanalları, tanıtım ve reklam çalışmaları vasıtasıyla pazardaki rakiplerinden sıyrılmış özgün markalar yaratılmaya başlanmıştır. Buradaki temel amaç sade bir üründen ziyade marka bir ürüne sahip olmak, müşterilerin satın alma kararlarında sadece fiyatın değil, markanın da etkili olmasını sağlamaktır (Aaker 1991: 21).

Tarih boyunca yaşanan gelişmelere göre marka kavramı ve tanımı değişmeye başlamıştır. Hayvanların sahipliğini göstermek, ürünlerin kalitesini belli etmek, pazarda diğer üreticilerden

farklılaşmak gibi basit anlamda tanımlar ve örnekler tarihsel süreçte sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Marka bunlardan çok daha fazlasıdır. Markayı ve markanın gücünü basite indirgemek ister iş hayatında ister uluslararası politikada olsun başarısız sonuçlar elde edilmesine neden olacaktır. Marka ve markalamayı tam olarak anlamak, doğru markalama stratejileri ile güçlü markalar yaratmayı sağlayacaktır.

3.1.2. Marka Nedir?

Kavram olarak marka, son yılların gözde terimi gibi algılanmasına karşın tarihin eski dönemlerinden beri dönemin koşullarına göre farklılaşan biçimleriyle insan hayatında hep var olmuştur. Üretilen somut veya soyut tüm ürünlerin, çeşitli hizmetlerin kendilerine has özellikleriyle ayırt edici olmasını ve bu şekilde tüketicilere sunulmasını amaçlayan markalar hem ticari hem de sosyal hayatın birer parçasıdır.

Marka, ürünlerle karıştırılarak somut ve soyut ürünler ile bağdaştırılmaktadır. Bu sebeple marka ve ürün arasındaki farkı şu şekilde özetlemek konuyu doğru kavrayabilmek için önem arz etmektedir:

“Ürün, fabrikada üretilen bir şey iken, marka müşteri tarafından satın alınan bir şeydir. Bir ürün, rakip firmalar tarafından kopyalanabilir, fakat markalar özgündür. Bir ürünün modası hızla geçebilir, ama başarılı bir marka sonsuzdur” (Aaker 1991: 16).

Aaker’e göre marka, satıcıların ürettikleri mallarını veya hizmetlerini tanımlamayı, onları pazarda belirgin ve ayırt edici kılmayı hedefledikleri farklılaştırıcı şeylerdir. Bunlar isim, logo, ambalaj, tasarım gibi çok çeşitli ayırt edici unsurlar olabilir. Bu tarz farklılaştırıcı faaliyetler ile markalar, tüketicilerin hangi ürünün hangi markaya ait olduğunu anlamalarını sağlar, ürünlerin diğer markalarla karıştırılmasının önüne geçer (Aaker 1991: 21).

Marka oluşturma günümüz koşullarında bundan birkaç on yıl öncesine göre hiç şüphesiz çok daha zor ve maliyetli bir hal almıştır. Artan dünya nüfusu, iletişim ve teknolojik gelişmeler ile çok kısa zamanda çok fazla tüketiciye ulaşma imkânı pazarlama ve reklam maliyetlerinin artmasına neden olmuştur. Bununla beraber küreselleşme ile girişimcilik faaliyetlerinde yaşanan gelişmeler rekabeti üst noktaya taşımıştır ve bu da maliyet kalemlerinin artmasına sebep olmuştur (Aaker 1991: 22).

Markalar, sahip oldukları isim, logo, işaret gibi rakiplerinden farklılaştırıcı fiziksel özelliklerinin yanında pazardaki konumlandırmalarına göre bir kişiliğe sahip olup, duygusaldırlar. Bu özellikleri ile hitap ettikleri kitleler ile güçlü duygusal bağlar kurarlar ve müşterilerde yarattıkları sadakat duygusu ile pazardaki rakiplerine karşı faaliyet göstermeye devam ederler (Kotler vd. 2006: 4).

Markalar hakkında konuşurken insanların aklına genelde Starbucks, Coca-Cola, Apple gibi B2C (firmadan tüketiciye) alanında hizmet veren firmalar gelmektedir. Bu markaların çok güçlü imajlarının olması yoğun ve başarılı çalışmalarının birer sonucudur. B2B (firmadan firmaya) alanında ise B2C'ye göre durum biraz daha farklıdır. B2B'de markalaşma, "herkes tarafından bilinen" olmak anlamına gelmez. Birçok kişi markalaşmanın tüketici ürünleri sektörüyle ilişkili olduğunu düşünmektedir. Marka bağlılığı gündelik hayatta tüketici ürün grubunda faaliyet gösteren, örneğin; kot pantolon veya kahvaltılık yiyecek satan firmalar için rasyonel bir gerçeklikken, B2B işinde marka bağlılığının irrasyonel ve anlamsız olduğu düşünülmekteydi. Buna karşın zaman içerisinde B2B sektörü için de markalaşmanın son derece önemli olduğu anlaşılmıştır. Örnek olarak, Boeing B2B sektöründe faaliyet gösteren bir firma olmasına rağmen yaptığı markalaşma faaliyetleriyle marka olmanın ne kadar önemli olduğunu anlamıştır. Tüketici ürün grubunda faaliyet göstermemesi Boeing'i marka olma güdüsünden vazgeçirmemiştir. Bugün şirketin organizasyon yapısında marka yönetiminden sorumlu üst düzey yönetici pozisyonları konumlandırılmış olup marka olma ve markalaşma alanında çalışmalarına devam etmektedir (Kotler vd. 2006: 2) .

Kotler'e göre bazı gruplar tarafından sadece B2C sektöründe faaliyet gösteren firmaların marka olabileceği ve onların markalaşma konusunda çalışmalar yapmaları gerektiği şeklindeki görüş tamamen yanlış bir değerlendirmedir. Sadece B2C ve tüketici ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar değil, B2B sektöründe faaliyet gösteren firmalar da birer markadır ve rakiplerinden ayrılmak için markalaşma faaliyetlerine önem vermelidirler. Marka konusunda çok bilinen bir diğer yanlış ise markanın logo ve isimden ibaret olduğudur. Aksine, bir marka, logo ve isimden çok daha fazlasıdır. Kotler'e göre marka dört madde ile tanımlanabilir;

- Marka bir vaattir.
- Marka; bir ürün, bir servis veya bir iş hakkında duyduğunuz, gördüğünüz, hissettiğiniz, bildiğiniz, düşündüğünüz algıların toplamıdır.
- Bir marka, geçmiş deneyimlere, çağrışımlara ve gelecek beklentilere göre müşterilerin zihninde farklı bir konuma sahiptir.
- Marka; farklılaştıran, karmaşıklığı azaltan ve karar verme sürecini basitleştiren niteliklerin, faydaların, inançların ve değerlerin kısa yoludur.

Kotler'in açıkça ortaya koyduğu marka tanımı perspektifinden değerlendirildiğinde gerçek bir marka olmanın sadece yüksek bütçeli, süslü reklamlarla olmayacağı açıktır. Müşterilere verilen sözlerin yerine getirilmesi ile tutarlı bir marka stratejisi elde edilebilir ve böylece marka olma yolunda doğru adımlar atılabilir (Kotler vd. 2006: 5).

Fan'ın bakış açısına göre de marka, bir isimden daha fazlasıdır. Marka, insan zihnindeki imgelerin, anlamların, çağrışımların ve deneyimlerin kompleks bir demetidir (Fan 2006: 7).

Markayı bir ad veya logo olarak tanımlamak yanlıştır. Marka, bir kuruluşun müşteriye sadece işlevsel açıdan değil, duygusal anlamda da markanın simgelediği şeyi verme sözü olarak değerlendirilmelidir. Marka, müşterilerle şirketler arasındaki bir yolculuktur. Müşterilerin marka ile iletişim kurduğu her an müşteri ile marka arasındaki ilişki gelişerek dinamik bir seyir izlemektedir (Aaker 2016: 1).

Ulus markalama ve marka diplomasisi perspektifinden de bu bakış açısı sağlanmalıdır. Devletlerin söylemleri ile izlediği politikalar birbirleriyle uyumlu olduğu sürece güçlü bir kamu diplomasisi, tutarlı bir marka diplomasisi stratejisi ortaya konabilir ve diğer kamuoyları etki altına alınabilir. ABD, sahip olduğu “ülkelere demokrasi götüren” ve “özgürlükler ülkesi” imajı ile kamu diplomasisi ve marka diplomasisi faaliyetlerini yürütmektedir. Buna karşın 11 Eylül saldırıları sonrasında ABD'nin Ortadoğu'da sıklıkla sert güce başvurusu, vaatleri ve gerçek eylemleri arasında bir tutarsızlık yaşamasına sebep olmuştur. ABD'nin yaşadığı bu tutarsızlık kimi çevrelerce düşmanca görülmesine neden olmuştur.

Geçmişte, B2B sektöründe faaliyet gösteren firmaların kendilerini marka olarak görmeyerek markalaşma faaliyetlerine önem vermediği gibi devletler için de aynısı geçerliydi. Devletler marka yönetiminin önemini geç kavramışlardır, fakat markalaşmanın önemini anladıklarında bu alanda çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

3.1.3. Markanın Unsurları

3.1.3.1. Özünde Çarpıcı Olma

Markalar çarpıcı ve kalıcı olmalıdırlar. Bunu sağlarken de marka unsurlarına önemli roller düşmektedir. Bir markanın görsel ayırt ediciliği isim, harfler, sayılar, semboller, imzalar, şekiller, sloganlar, kullanılan renkler, farklı yazı tipi gibi unsurların kombinasyonu olabilir. Markanın en önemli unsuru olan isim hiçbir zaman değişmemelidir. Logo, renk, sembol gibi diğer marka unsurları zamanla değişebilir. Nitekim Shell'in ve Pepsi'nin logoları zaman içerisinde değişmiştir, ama isimleri aynı kalmıştır. Markalar gerçek anlamda görsel ayırt ediciliği ve farklılığı sadece isimleriyle sağlamazlar. Nike tik şeklindeki logosu olmadan veya Mc Donald's altın kemerleri olmadan çok daha cansız görünen markalar olurdu ve bugünkü kadar güçlü olamayabilirlerdi. Güçlü marka olabilmek için tüm marka unsurlarının doğru bir şekilde kombine edilmesi gerekmektedir (Clifton, Simmons 2004: 15, 16).

3.1.3.2. Kalıcı Bir İzlenim/Etki Yaratmak

Günümüz dünyasında tüketiciler herhangi bir ürün satın alırken çok geniş bir seçim yelpazesine sahiptir. Bu kadar çok fazla arz; firmaları sadece daha kaliteli, dayanıklı ve kullanışlı mallar üretmeye zorlamamıştır, aynı zamanda firmaların markalaşma faaliyetleri ile rakiplerinden farklılaşmalarını da bir zorunluluk haline getirmiştir. Fortune dergisinin 1997 yılındaki basımında, 21. yüzyılda firmalar arasındaki tek benzersiz farklılaştırıcı unsurun markalaşma faaliyeti olacağı vurgulanmıştır.

Globalleşmenin yoğunlaştığı günümüz dünyasında pazarlama ve markalama yeteneklerinin gücü açısından birbirlerine fiyat ve dağıtım ağı gibi birçok konuda yakın olan ürünler için en önemli faktör değer oluşturmakla bağdaştırılmaktadır. Coca Cola'nın ve Pepsi'nin dünya kola pazarını ellerinde bulundurmasının en önemli etkenlerinden birisi hiç şüphesiz bu iki markanın güçlü dağıtım ve üretim kapasiteleridir. Bununla birlikte, bu iki markanın pazar lideri olmasındaki ana etken marka değerleri ve tüketicilere çekici gelmeleridir. Bu markaların akılda kalıcı logoları, isimleri gibi marka unsurları tüketicilere beklentilerinin karşılanacağına dair bir söz niteliğindedir.

Birbirlerine çok yakın ücretlerde benzer hizmetler sunan firmaların ürünlerini değerlendirirken tüketiciler, basit bir şekilde ön bilgi ile yetinerek satın alma kararlarını verirler ve ürünlerin detaylarına girme ihtiyacı hissetmezler. Aynı hizmetleri, yakın fiyatlarda veren firmalar söz konusu olduğunda tüketicinin satın alma kararını vermesini sağlayan nihai faktör marka algısı ve marka çekiciliğidir. Tüketicilerin kalplerine dokunan firmalar marka algısı ve marka çekiciliği konusunda ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak, global markaların ana gücü, müşterilerine verdikleri sözleri tutmaları ve müşterilerinin beklentilerini çok iyi anlayarak karşılamalarıdır (Blackett 2004: 17-19).

Şirketlerin verdikleri sözü tutmaları onların güçlü bir imaja sahip olmalarını sağladığı gibi devletlerin de uluslararası politikada söylemleri ve izledikleri politikaları tutarlı olduğu sürece yumuşak güç üretebilecekler ve devletler, ulus marka algılarını güçlendirebilecektir. Bu perspektiften değerlendirildiğinde ABD her ne kadar demokrasi söyleminde bulunsun da özellikle son yıllarda Ortadoğu'da izlediği sert güç politikaları, ABD'nin yumuşak gücünü zedelemektedir. Bir diğer örnek olarak Çin her ne kadar liberal ekonomiye doğru adımlar atmış olsa ve ekonomik gücünü artırsa da komünist ve baskıcı yönetimin izlerini dış dünyada silmemektedir ve dış kamularda oluşan olumsuz algısını tam olarak yıkamamaktadır.

3.1.4. Markaların Ticari Değeri

Güçlü markalara sahip olmak hem holdingler hem de devletler için son derece önemlidir. Güçlü markalar, gelir akışının sürekliliğini sağlayacak sadakatli müşterilere sahiptir. Marka değeri ile

şirketlerin net varlık değerleri birbirlerinden farklıdır. Örneğin Coca Cola'nın net varlık değerli 2002 yılında 10,5 milyar dolar olmasına karşın borsa değeri 136 milyar dolar değerindeydi. Bu sebeple şirketin hisse senedi değerlerinin büyük bir kısmı yapılan işin maddi olmayan yönü ile ve yatırımcıların şirkete olan güveni ve sürdürülebilir gelir beklentisi ile ilgilidir (Blackett 2004: 19). Benzer bir durum uluslararası arenada faaliyet gösteren ülkeler için de söz konusudur. Norveç'in GSYH'sı ABD veya Çin kadar yüksek olmamasına karşın marka değeri devletin gelirine göre oldukça yüksek düzeylerde. Bu, Norveç'in yumuşak güç unsurlarına ve başarılı marka diplomasisi uygulamalarına bağlanabilir. Nitekim, vatandaşlarına sunduğu imkanlar ve verdiği değer ve barışçıl politikaları ile Norveç, uluslararası arenada güçlü bir imaja sahiptir. Buradan çıkarılacak, markalama ve marka diplomasisi faaliyetleri ile ülkelerin somut gelirlerinin çok üzerinde bir pozitif imaja ve uluslararası arenada ağırlığa sahip olabileceğidir. Bu sebeple ülkeler, ulus markalama ve marka diplomasisi kavramlarına önem vermeye başlamışlardır.

3.1.5. Ulus Marka

Markanın insan hayatında hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemli bir yer edinmesi, markanın farklı alanlarda kullanılmasını sağlamıştır ve farklı marka türleri ortaya çıkmıştır. Somut ve soyut ürün markası, kurumsal marka, kişisel marka, ünlü kişi markası, lüks marka, jenerik marka, kült marka, sivil toplum markası, yer makası gibi çok çeşitli marka türleri vardır. Marka kavramının çok çeşitli alanlara yayılmasıyla beraber uluslar da bu sürece dahil olmuşlardır ve ulus marka kavramı doğmuştur (Nas 2017: 10-26).

Her ülkenin kendine özgü ismi, ülke içindeki ve ülke dışındaki insanların zihninde oluşan belirli imajları vardır. Dolayısıyla, bir ulusun da markası vardır. Ulus marka, bir ulusun uluslararası paydaşlarının zihninde oluşan ve insanlar, kültür, yer, dil, tarih, yemek, ekonomik ve politik yapı, moda, ünlüler, küresel markalar gibi ilgili ulusun çok çeşitli unsurlarını içeren tüm algı ve imajların toplamıdır. Ülkelerin ulus markalaşma çalışmalarından bağımsız olarak her ülkenin güçlü veya zayıf, açık veya belirsiz güncel bir imajı olduğu için her ulusun bir markası vardır (Fan 2006: 7).

Ulus marka kavramının doğru anlaşılması için ulusal marka ve ulus marka kavramlarının karıştırılmaması gerekmektedir. Ulusal marka, bir ülkeden doğmuş ve genellikle yayılımı da doğduğu ülkeyle sınırlı olan markadır. Global marka ise dünya genelinde örgütlenmesi bulunan ve dünya pazarında tanınan markadır. İkinci olarak ulus marka, ticari markalardan farklıdır. Ticari markaların aksine, ulus markanın yapısında bulunan birçok unsur, ulus marka yönetim sürecinde bulunan kişilerin kontrolünde değildir ve kısa vadede değiştirilmesi oldukça zordur. Ürün markalar ise kolayca değiştirilebilir, durdurulabilir, piyasadan çekilebilir veya yeniden piyasaya sürülebilir (Fan 2010: 3).

Ulus markalar, ürün markalar, kurumsal markalar, hizmet markalar gibi diğer marka türlerine göre çok daha zengin ve derin kültürel kaynaklara sahiptir. Markalama faaliyetleri ile ürünlerin ve şirketlerin algı ve imajını yönetmek, tüketicilerin zihinlerinde yer edinmek uzun süreli uğraşlar ve çalışmalar gerektirmektedir. Ülkelerin de bu gerçekliği kabul etmeleri ve ulus marka kavramına uzun dönemli stratejiler ile odaklanmaları gerekmektedir. Uluslar, marka yöneticilerine ait değildir, tüm vatandaşlara aittir. Bu sebeple ulus markalar çok daha kapsamlı ve ayrıntılı çalışmalar gerektirmektedir (Dinnie 2009: 14-16).

Son zamanlarda akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından ulus markalama faaliyetleri konusunda çalışmalar yapılsa da ulus markalama kavramının henüz gelişim aşamasında yeni bir alan olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ulus markalama kavramı ve kavram içi tartışmalar kompleks ve karışıktır (Fan 2006: 5).

3.2. Marka Diplomasisi ve Ulus Markalama

3.2.1. Marka Diplomasisi

Ülkelerin olumlu bir marka algısına sahip olması için güçlü ve tutarlı bir yumuşak güç stratejisine sahip olmaları gerekmektedir. Kültür, bilim, sanat, spor gibi yumuşak güç kanallarıyla diğer ülke halklarıyla iki yönlü ve etkili bir iletişim kurulabilir. Bu faaliyetler ülkelerin marka algısının olumlu yönde etkilenmesini sağlar ve bu olumlu marka algısı da yeni ilişkilere imkân tanımaktadır. Küresel dünyada itibarlı, dürüst, güçlü, saygın ve güvenilir ülke imajı ülkelerin sahip olabileceği en önemli algıdır. Ülkelerin diğer halklar üzerindeki algısı son derece stratejik öneme sahiptir. Bu algıyı sağlamayı başaran ülkeler, diğer ülkelerin çok çeşitli alanlarda işbirliği yapmak isteyeceği, yatırım yapmayı düşüneceği, insanların orada yaşamayı arzulayacağı bir ülke haline gelecektir (Özkan 2014).

Köksoy'a göre; kamu diplomasisi, devletlerin yabancı ülkelerde yürüttükleri, ülkelerin fikirleri, idealleri, kültürleri, kurumları ve politikaları üzerinde etki oluşturan bir iletişim sürecidir. En basit ifadeyle kamu diplomasisi, diplomasinin yeni iletişim biçimi olarak tanımlanabilir. Kamu diplomasisi aracılığıyla sivil diplomatik faaliyetlerin önemli alanları kültürel diplomasi, vatandaş diplomasisi, iş diplomasisi vb. şeklinde sıralanarak çoğaltılabilir (Köksoy 2016: 245). Özkan da kamu diplomasisini, iletişimin stratejik olarak daha fazla önem kazandığı, kamuoyu ve marka olgularının öne çıktığı yeni uluslararası sistemin en önemli başlıklarından biri olarak görmektedir. Bununla birlikte STK'lar, vakıflar ve şirketler gibi devlet dışı aktörlerin diplomaside daha aktif roller almaya başladığını da vurgulamaktadır (Özkan 2015: 3). Ayrıca devlet dışı aktörlerle yapılan iletişim çalışmalarının propaganda olarak algılanmayacak olması daha başarılı çıktılar elde etmeyi mümkün kılabilir (Özkan 2014). Kamu diplomasisi faaliyetlerinde hükümetlerin göze çarpan müdahalelerinin ters etki

yaratabileceği vurgulanmıştır. Bu sebeple kamu diplomasisi faaliyetlerini, daha ikna edici olmasından dolayı STK'lar, vakıflar, global markalar aracılığıyla yönetmek yabancı kamuların nezdinde daha güvenilir olarak algılanacaktır (Leonard vd. 2002: 7).

20. yüzyılın sonlarına doğru hükümetlerin kamu diplomasisi faaliyetlerinde başarıya ulaşmakta zorlandığı görülmüştür. Bu savı destekler nitelikte İngiltere'de yapılan bir ankete göre; halkın sadece %20'si siyasilere güvenmektedir. Halkın doktorlara olan güveni ise %91 gibi yüksek bir orandadır. Başarısız kamu diplomasisi faaliyetlerinin ana sebebi halk tarafından politika yapıcılara duyulan güvensizliktir ve onlara karşı halkın şüpheyile yaklaşma eğilimidir. İletişim çalışmaları ile dış kamuları etkilemeye yönelik çalışmalarda mesajların karşı tarafa mümkün olduğunca daha az oranda kamudan iletiliyormuş gibi gösterilmesi gerekmektedir. Bu şekilde diğer ülke vatandaşlarının ikna edilmesi kolaylaşacak ve güven duyma ihtimalleri artacaktır. Çünkü, devlet kurumlarından gelen mesajlar diğer halklar tarafından propaganda olarak algılanabildiği için inandırıcılığı çok düşük seviyelerde kalabilmektedir. Yıllar önce Fransa'da İngiliz sığır etlerine karşı etlerin kalitesi hususunda var olan olumsuz algıyı yıkan İngiliz büyükelçinin veya Tarım Bakanlığı ataşesinin açıklamaları değil, İngiltere'de yaşayan dünyaca ünlü bir Fransız aşçı olan Raymond Blanc'in bu konudaki güven verici ifadeleri olmuştur (Leonard vd. 2002: 54-55).

Ekonomik konular, uluslararası ilişkiler disiplininde siyasal ve kültürel konular kadar önemli bir yere sahiptir. Özellikle sanayi devriminden sonra ulaşım ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte ekonomik ilişkiler küresel düzeyde yoğunlaşmıştır. Bu süreçte devletler arasındaki karşılıklı bağımlılık günden güne artmıştır. Siyasal ve kültürel ilişkiler zaman zaman ekonomik ilişkiler çerçevesinde şekillenmektedir. Ayrıca ekonomik ilişkiler, ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin ve itibarlarının bir yansıması olarak görülmektedir (Yavaşgel 2012: 12). Küreselleşme ve ekonomik ilişkilerdeki dinamiklerden hareketle toplumlar ve kültürler arasında yeni iletişim biçimleri ortaya çıkmıştır. Global şirketler ve markalar uluslararası ekonomik ilişkilerin en önemli aktörü konumunda olup uluslararası pazarlardaki ticari faaliyetlerinin dışında ülkelere diğer ülke vatandaşlarıyla etkileşim kurma fırsatı sunmaktadır. Global şirketler tüketicilerin zihinlerinde kendi ülkeleriyle ilgili çeşitli çağrışımlar yaparak tüketiciler ve ülkeler arasında pozitif veya negatif duygusal bağlar kurulmasında ciddi bir etkiye sahiptir. Kurumsal marka elçisi olarak görülen çok uluslu şirketlerin tüketicilerde yarattığı algılar ülkelerin imajını etkilemektedir. Global markaların tüketicilerin zihinlerinde oluşturdukları algılar ülkelere ve ülkelerin imajlarına transfer edilebilmektedir (Köksoy 2016: 243-244).

Eskiden bir ülkenin tanınmışlığı uluslararası başarı yakalamış sporcuları ve sanatçıları ile ölçülmekteyken günümüzde bu faktörler ülkelerin imajı konusunda sadece yan unsur olarak görülmektedir. Artık ülkelerin sahip olduğu olumlu veya olumsuz imajlarının temel unsurunun markalar olduğu düşünülmektedir. Bir ulusun küresel anlamda ne kadar çok güçlü markası varsa o ülkenin o kadar

güçlü olduğu düşünülmektedir ve o ülkeye olan talep ve ilgi de aynı ölçüde artmaktadır (Batı 2013: 329'dan aktaran Köksoy 2016: 246). Bu noktadan hareketle, elde ettikleri gelir bakımından birçok devletten çok daha büyük olan global şirketlerin ticari amaçlarının dışında sosyal ve siyasi hedeflerinin de olduğu unutulmamalıdır. Hükümetler ve global şirketler arasında yazılı olmayan anlaşmalar söz konusudur. Global şirketler, hükümetlerle anlaşma içerisinde hareket ederek hükümetlerin dış dünyadaki amaçlarını kendi imkân ve araçları dâhilinde desteklemeye çalışmaktadır. Bu iki aktör arasındaki ilişkiler karşımıza hükümetlerin global şirketleri diplomatik hedefleri doğrultusunda kullanması şeklinde çıkabilirken, şirketlerin hükümetleri kullandığı tam tersi örnekler de mevcuttur (Köksoy 2016: 246).

Marka diplomasisi, ulusal kimliğin, değerlerin ve kültürün yabancı halklara/tüketicilere global markalar aracılığıyla aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Marka diplomasisi kavramı, global şirketlerin ve global markaların ülkelerin dış tanıtımlarına, dış dünyadaki algı ve imajlarına sağladıkları katkıyı ifade eden diplomasi türüdür. Marka diplomasisi kavramı; uluslararası ilişkiler, diplomasi, kamu diplomasisi ve pazarlama (marka) kavramlarıyla ilişkili olup aslında disiplinler arası bir yerde konumlandırılmaktadır (Köksoy 2016: 242). Köksoy'a göre ekonomik ilişkilerin en önemli aktörleri şirketler ve markalar gerçekleştirdikleri iletişim ve etkileşim faaliyetleriyle yeni bir diplomasi alanı olarak marka diplomasisinin doğmasını sağlamışlardır. Marka ile diplomasi arasındaki ilişki, ürünlerini ve hizmetlerini marka çatısı altında sunan çokuluslu şirketlerin dış ilişkilerde edindiği rol ile alakalıdır (Köksoy 2016: 247).

Marka diplomasisi, kamu diplomasisinin bir alt dalı olarak ülkeler ve markalar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Turan 2020: 95). Marka diplomasisi, diplomasi sürecine markaların dahil olmasıyla yabancı halklarla iletişim kurma, yabancı halkların zihinlerinde olumlu etki bırakma ve dış kamularda cazibe duygusu uyandırma gibi amaçlar için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Ülkelerin yürüttüğü stratejik iletişim çalışmalarında sahip oldukları global markalar daha fazla kullanılmalı ve markaların gücüyle halklar etki altına alınmaya çalışılmalıdır (Leonard vd. 2002: 65). Nitekim, tüketiciler olumlu deneyim yaşadıkları markaların menşe ülkeleri hakkında da olumlu düşüncelere kapılırlar, sempati beslerler. Markalar ve menşe ülkeleri arasındaki ilişkiyi Aaker, ülkelerin global markalarıyla beraber yükseldiklerini belirterek açıklamıştır (Aaker 2014'ten akt. Köksoy 2016: 248).

Markaların diplomasi konusundaki önemini Nye da belirtmiştir. Nye'a göre insanlar ülkeler hakkında mesaj toplayarak bir algı sahibi olurlar ve bu mesajların büyük çoğunluğu markalar, filmler, kitaplar, televizyon programları gibi hükümet dışı kanallar aracılığı ile elde edilir (Leonard vd. 2002: 4).

Markalar, diğer ürünlerden farklı olarak çeşitli özelliklere sahiptir ve tüketiciler için özel anlam ve değer ifade etmektedir. Ayrıca markalar, şirketler ve tüketiciler arasında özel bir iletişim kurulmasını sağlar (Brand Finance 2018). Günümüzde şirketler, ürün ve hizmet farklılaştırması yapmak, firmalarının tüketicilerin gözünde özel bir yere sahip olmasını sağlamak ve talep yaratmak amacıyla markalaşma çalışmaları yürütürler (Köksoy 2016: 248). Şirketler markalaşma çalışmaları yürütürken ait oldukları ülkelerden bağımsız hareket etmezler, kendi ülkelerinin imaj güçlerini de kullanırlar. Ülkelerin algıları markaların algıları üzerinde etkiye sahiptir. Markalar, Alman markası, Amerikan malı, Japon markası, Çin malı gibi çeşitli algılarla birlikte anılırlar. Örneğin, bugün yeni bir Alman otomotiv firması kurulsaydı ve kalitesiz araçlar üretse dahi bu firmanın otomobillerine sırf firmanın Alman menşeli olması sebebiyle azımsanmayacak derecede talep olacaktır. Burada altı çizilmesi gereken nokta şudur; pozitif yönlü Alman otomobili algısının oluşmasını sağlayan yine Alman otomotiv firmalarıdır. Bu firmaların küresel çapta insanlarla stratejik şekilde kurduğu ilişki sonucunda Almanya'nın imajı olumlu yönde etkilenmektedir.

Bununla birlikte küresel şirketler sadece ülkelerinin algısından etkilenmez, aynı zamanda kendi imaj ve algılarıyla ülke imaj ve algılarını değiştirirler. Hem ülkeler hem de markalar birbirleri üzerinde etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki insanlar bir Japon markasını satın alırken çok fazla incelemeden ürünlere güvenerek satın alma ihtimalleri daha fazladır (Batı 2013: 303'ten akt. Köksal 2016: 248).

Markalar ve ulusal algılar arasındaki ilişki oldukça güçlü ve karmaşık bir yapıdadır. Markalar aracılığıyla insanların zihninde uluslarla ilgili algı ve çağrışımlar oluşmaktadır. Örneğin; İtalya denince akla moda gelirken, Almanya söz konusu olduğunda Alman mühendisliği ilk akla gelen ulusal algı ve imajlardır. Markalar ve ulusal imajlar arasındaki bu ilişki kimi zaman ulusun imajının konusu olan sektörde faaliyet göstermeyen firmaların kendilerini tanıtımalarını ve pazardaki konumlarını güçlendirmelerini zorlaştırabilmektedir. Örneğin; İtalyan teknoloji firması Olivetti İtalya'nın baskın imajının moda ve stil olmasından dolayı insanların zihnindeki İtalya-teknoloji çağrışımını sağlamakta zorlanmaktadır. Benzer şekilde, moda sektöründe faaliyet gösteren Hugo Boss firması Almanya'nın baskın imajı olan Alman teknolojisini ve Alman mühendisliğine karşı moda sektörü ile Almanya arasında tüketicilerin zihinlerinde yer edinmeye çalışmaktadır. Bu tarz sorunlarla karşılaşmak istemeyen ve tüketici elektroniği sektöründe faaliyet gösteren Dixons firması, Matsui markası ile ürünleri pazarlayarak Japon markası algısı kazanmayı hedeflemektedir. Zira, tüketici elektroniği sektörünün öncü firmaları Japonya menşeli olup Dixons firması da Matsui ismini kullanarak Japon bir kimliğe sahip olmak istemiştir. Çünkü, İngiltere denilince akla Jaguar gibi birinci sınıf ve lüks markalar gelmektedir. Aslında ülkelerin baskın imajlarının oluşmasını sağlayan yine ülkelerin kendi ulusal markalarıdır. Bu

örnekler global markalar ve ulusların imajı arasındaki bağlantıyı kanıtlar niteliktedir (Leonard vd. 2002: 68-69).

Hükümetlerin global markaların ekonomi ve diplomasi alanındaki önemini anlamasıyla global markalar, özellikle 1980’li yıllardan itibaren devletlerin dış politika aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Önceki dönemlerde ulusal imaj ve prestij ülkenin tarihi, kültürü gibi klasikleşmiş unsurlar aracılığıyla yabancı toplumlara aktarılırken günümüzde güçlü markalar ait oldukları ülkelerin ulusal imajının ve iletişim çalışmalarının önemli bir parçası haline gelmiştir. Coca Cola ve Levis gibi bazı Amerikan markaları, müşterileri üzerindeki markalama faaliyetlerini ve duygusal çekimlerini Amerikan yaşam tarzı, özgürlük gibi temalar üzerinden şekillendirmektedir. Sony ve Nintendo gibi Japon markaları ile IKEA ve Ericsson gibi İsveç markaları müşterileriyle çok güçlü iletişimler kurmayı başarmışlardır. Bu sayede birçok insan Japonya’da veya İsveç’te bulunmamış olmasına rağmen bu ülkelere güçlü bağlar ile bağlıdırlar ve bu ülkelere karşı güven duymaktadırlar. Nike, Coca Cola, Burger King gibi kitlesel markalar ile Prada, Gucci gibi lüks markalar bireylerin kendisini tamamlama ihtiyacına yönelik olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu küresel markalar özgürlük, lüks hayat, gençlik, enerji gibi fikirlerin ve yaşam tarzlarının bireyler tarafından temsil edilmesine olanak sağlamaktadır ve böylece bireyler ile markalar arasında güçlü bağlar oluşmaktadır. Marka sadakati ile bireyler, markayı üreten ulus ile de güçlü bağlar kurmaktadır (Leonard vd. 2002: 65-68).

Apple, Google, Samsung, IKEA, Toyota, Mercedes gibi şirketler ait oldukları ülkelerin ve onların imajlarının en önemli unsurları arasındadır. Ülkelerini uluslararası alanda temsil eden bu markalar, ait oldukları ülkeye sadece maddi anlamda katkı sunmamaktadır, dış kamularla olan iletişim stratejilerinde de önemli roller üstlenmektedirler. Markalar ile ülkeler bağdaştırılarak çeşitli çağrışımlar yapılmaktadır. Bunun en büyük etkeni markaların sınırları kolay aşarak küresel yapılara bürünmeleri, iletişim stratejilerini çağın gerekliliklerine uygun olarak etkili kullanmalarıdır. Markanın sunduğu ürünler ve hizmetler, çalışanların davranış ve tutumları genel olarak bir kültürü yansıtmaktadır ve diğer ülke vatandaşları ile markanın ait olduğu ülke arasında dolaylı bir iletişim süreci başlatmaktadır. Marka diplomasisi, kısa vadeli reklam faaliyetleri olarak algılanmamalı; ülkelerin yabancı halklarla uzun dönemli iletişim kurma ve marka imajı oluşturma aracı olarak değerlendirilmelidir (Köksoy 2016: 248-249).

Ait oldukları ülkelerin ulusal kimliklerine ve imajlarına yaptıkları katkılar sebebiyle küresel markalar, diplomatların üstlendiği fonksiyona benzer sorumluluklar üstlenerek adeta marka diplomatları olarak çalışmaktadırlar. Ülkelerin resmi ilişkiler üzerinden ulaşamadığı, etkili stratejik iletişim kuramadığı durumlarda global markalar, marka diplomatı görevi üstlenerek yabancı halklarla iletişim kurmakta, onların kalplerine dokunmaya çalışmaktadır. Bu özellikleriyle tüketicilerle duygusal ilişkiler kuran global markalar ülkelerinin sempati yaratma ve imrenme duygusu oluşturma aracı konumuna

gelmişlerdir. Markaların tüketici olarak değerlendirdikleri kitle, aslında devletler için de yabancı kamu olarak adlandırılan hedef kitledir. Markaların tüketicilerinin, doğal olarak devletlerin yabancı kamu olarak adlandırdığı hedef kitle olması sebebiyle, devletler global markaları araç olarak kullanarak yabancı kamularla stratejik ilişkiler kurmaktadır. Global markaların pazarlama ve dağıtım ağlarının son derece gelişmiş olması ve iletişim stratejilerinde üstün olmaları onları ülkeler için çok değerli bir marka diplomasisi aracı haline getirmektedir (Köksoy 2016: 249-250).

İngiltere örneğiyle marka diplomasisi alanındaki bir diğer tartışmaya değinmek faydalı olacaktır. Ulusal imajın markaların kullanımı ile desteklenmesi konusunda İngiltere'nin geçmişte başarısız olduğu söylenebilir. Bu düşüncenin oluşmasının sebebi 1990'lı yılların ikinci yarısında başlatılan Birleşik Krallık'ın ilk ulus markalama projesi "Cool Britannia" ve beraberinde getirdiği tartışmalardır. Birçok İngiliz markası Birleşik Krallık'ın dünyadaki yüzü olmasına karşın Dixons örneğinde görüleceği üzere markaların kaynaklarını Birleşik Krallık'ın algısını değiştirmek için kullanmak zor olabilmektedir. Bunun temel sebebi markaların kendilerini İngiliz olarak pazarlamak istememeleri ya da Britanya'nın tanıtımının kendi sorumlulukları olmadığını düşünmeleridir. İngiltere'nin ulusal imajının desteklenmesi için markaların kullanımı konusunda başarısız olması üç yönlü olarak ele alınmalıdır. İlk olarak, British Airways gibi bazı markalar hariç İngiliz firmalarının büyük çoğunluğunu Britanya'nın marka algısının onlar için önemli olduğuna ikna etmek zor olmuştur. İkinci olarak, markalar Britanya'nın ulus markalama projesi olan "Cool Britannia" çalışmasını hükümet politikası olarak nitelendirerek siyasete alet olmayı istememiştir. Son olarak, bazı markalar bu tarz çalışmaların temel amacının ülkelerinin imajını ve diplomatik gücünü artırmaktan ziyade hükümetin şirketler üzerinden para kazanmak olduğunu düşünmektedir (Leonard vd. 2002: 70). "Cool Britannia" projesinin ulusu temsil etmediği ve daha çok Londra'ya özgü olduğu belirtilmiştir. "Cool Britannia" başarısız olarak değerlendirilmesine karşın 2012 yılında başlatılan "Great Campaign" ilk organize ulus markalama çalışması olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalarla "Great Campaign" adıyla çok daha kapsamlı ve başarılı bir ulus markalama projesi başlatılmıştır. Üstelik, 202 İngiliz şirket de bu projeye destek vermeye ikna edilerek sponsorluklar alınmıştır (Nas 2017: 154-158).

Ülkelerin ve markaların imajı birbirlerini etkilemektedir. Örneğin; Britanya'nın geleneksele düşkün ve lüks hayat konusundaki güçlü imajı, mücevherat, ev eşyaları, saat ve tasarım ürünleri alanında hizmet veren lüks bir marka olan Londra merkezli Asprey firmasının imajı ile etkileşim içindedir. Britanya'nın lüks yaşam konusundaki imajı Asprey firmasına güç vererek onun satışlarını artırmakta iken Asprey firmasının bu alanda yaptığı reklam ve tanıtım çalışmaları da Britanya'nın zengin ve lüks hayat imajını pekiştirmektedir (Leonard vd. 2002: 9). Bu perspektiften değerlendirildiğinde ülkelerin imajını oluşturan öğelerden birisi şüphesiz markalardır ve oluşturulan bu imaj markaların satışlarını olumlu etkilerken, markaların faaliyetleri ülke imajına pozitif etkiler

yapmaya devam etmektedir. Ülkeler ve ülkelerin markaları arasındaki ilişki devam eden zincirleme bir süreç olarak tanımlanabilir (İnaç, Yacan 2018: 328).

Global markalar ve şirketler menşe ülkelerinin dış politikalarında önemli bir role sahiptir. Artan ticaret hacmi ile küresel dünyada global markalar ülkelerinin tanıtım ve imajına katkı sağlamaktadır. Bu markalar, ülkelerinin diğer ülkelerle olan ilişkilerinde de çeşitli roller üstlenmektedir. Ülkeler sahip olduğu markalar aracılığıyla diğer ülke vatandaşlarının sempatisini kazanabilmektedir (Turan 2020: 13).

Bu sebeplerle çok uluslu şirketler kamu diplomasisinde çok önemli roller üstlenmektedir. Çok uluslu şirketler, küreselleşmenin de etkisiyle üretim alanlarını kendi merkez ülkelerinden kaydırarak üretim maliyetlerinin daha az olduğu bölgelere taşımıştır. Ayrıca, bu şirketler lojistik sektörünün gelişimiyle dünyanın hemen her yerinde satış ve operasyon faaliyeti yürütmektedir. Böylece, devletlerden daha kolay ve efektif bir şekilde diğer ülke halklarına ulaşabilmektedirler. Çok uluslu şirketler ve faaliyet gösterdikleri halklar arasında kurulan duygusal iletişim ülke marka imajını etkilemektedir.

3.2.2. Ulus Markalama

Kamu diplomasisinin bir alt dalı olarak karşımıza çıkan ve global şirketlerin ülkelerin dış politikasında aldığı rolle ilişkilendirilebilecek marka diplomasisi kavramını detaylı olarak değerlendirdikten sonra ulus markalama kavramına da değinmek faydalı olacaktır. Ulus markalama faaliyetleri hükümetler tarafından yürütülen çok kapsamlı ve ana amacı ulus marka değerini artırmak olan çalışmalardır.

Ülkelerin dış politika süreçlerini yönettiği “devletten-devlete” olan ilişki biçimi yaşanan köklü değişikliklerin etkisiyle eskisi kadar geçerli ve etkili değildir. Klasik diplomasi biçiminin dönemin şartlarına göre başarısız olmaya başlaması kamu diplomasisi kavramının doğmasını sağlamışken, ülkelerin imajlarının ve algılarının yönetilmesine yönelik gereksinim de ulus markalama kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Köksoy 2015: 43). Bu kavram ilk kez 1996 yılında Simon Anholt tarafından kullanılarak literatüre kazandırılmıştır. Henüz çok yeni bir kavram olmasına karşın gelişmişlik düzeyine bakılmaksızın birçok ülke tarafından benimsenmiştir ve ülkeler ulus markalama konusunda çeşitli çalışmalar yapmıştır (Özüdoğru, Yüksel 2019: 329). Nitekim, New York Times Dergisi de 2005 yılında yayımlanan “Yılın Fikirleri” sayısında ulus markalamayı “yılın en dikkat çeken fikirleri” arasında sıralamıştır (Kaneva 2011: 117).

Anholt, ülkelerin kendilerini yüzyıllardır bilerek ve isteyerek markalaştırdıklarını söylemektedir. Hatta ülkeler günümüzde ünlü reklam ajanslarıyla çalışarak bu konuda başarılı olmayı hedeflemektedir. Devletler, isim yapmış şehirlere, mekanlara ve şirketlere sahip olmak istemektedir.

Pazarlamanın ve markalama faaliyetlerinin önemi günümüzde sadece şirketler tarafından değil, devletler ve siyasi partiler gibi çok çeşitli aktörler tarafından da anlaşılmıştır. Bu farkındalık onları bu alana daha fazla odaklanmaya itmiştir (Anholt, 2004: 213).

Bir ulus hakkında insanlar medya organlarından, basmakalıp yargılardan, kulaktan duyma bilgilerden, kendi yaşadıkları tecrübelerden elde ettikleri bilgileri harmanlayarak bir düşünceye sahip olurlar. Ticari markalar gibi bir ulusun imajı ve marka algısı da yeniden şekillendirilebilir, değiştirilebilir ve geliştirilebilir. Bu kapsamda ulus markalama kavramı önem arz etmektedir (Fan 2010: 5).

Ulus markalama kavramı, rekabet içerisinde olmaları sebebiyle markalaşma faaliyetleri yürüten şirketlerin çalışmalarına benzer şekilde, fakat bunun bir üst boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (İnanç, Yacan 2018: 328). Ulus markalama, heyecan verici, geleneksel marka stratejisinin aksine birçok alanı içinde barındıran çok boyutlu bir disiplindir. Ulus markalamanın önemi ve bu alana kaynak ayıran ülke sayısı her geçen gün artmaktadır (Dinnie 2009: 13). Şirketler ile devletleri ulus markalama perspektifinden değerlendiren Dinnie, şirketlerin global dünyada markalama faaliyetlerinin sıklıkla karşılaşılan bir durum olduğunu belirtirken ulusların markalama çalışmaları yapmasını oldukça yeni bir uygulama olarak görmektedir. Şirketlerin rekabet içinde olması gibi artık uluslarda diğer ülkelerle artan bir rekabet ortamında mücadele etmektedir ve bu rekabet ortamı onları ulus markalama çalışmaları yapmaya mecbur bırakmaktadır (Dinnie 2009: 17).

Fan (2006: 6) ise, ulus markalama kavramının, bir ulusun küresel düzeyde imajını olumlu yönde desteklemek için marka bilinci oluşturma ve stratejik pazarlama iletişimi çalışmaları ile ilgili olduğunu ifade etmektedir.

Ulus markalama çalışmalarında amaç duygusal ilişkiler çerçevesinde basit, açık, farklılaştırıcı bir imaj yaratmaktadır. Etkili bir ulus markalama çalışması için siyasi, kültürel, ticari ve sosyal hayatın tam anlamıyla ulus markalama stratejilerine uyarlanması gerekmektedir (Fan 2006: 6).

Ulus markalama faaliyetlerinin ana amaçları turist sayısını ve ülkenin ihracatını artırmak, ülke içindeki yatırımları cazip kılmak ve vasıflı insanların ülkeye göç etmeyi arzulamasını sağlamaktır (Dinnie 2009: 17).

Ülkelerin markalaşması, onlara rekabet etme ve pazardan pay alma imkânı sunmaktadır ve ülkelerin saygınlık kazanmasını sağlamaktadır. Küresel dünyada ekonomiden siyasete hemen her konuda gerçeklerden ziyade algıların ekonomik ve siyasi hayatı şekillendirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu perspektiften değerlendirildiğinde ülkeler için de markalaşma ve imaj yönetimi önemli bir hal almaktadır. Ülkelerin dış dünyada algısı ne kadar pozitifse ülkeye yapılacak yatırımlar o kadar fazla olacak, ülkeyi ziyaret eden turist sayısı artarak turizm gelirleri çoğalacak ve ikili ilişkilerde imajı güçlü olan ülke kendisine daha çok taraftar toplayabilecektir (İnanç, Yacan 2018: 328). Ulus markalama

faaliyetleri ile ülkelerin imajlarının ve algılarının dış kamular nezdinde pozitif yönde değiştirilmesi sağlanacaktır (Köksoy 2015: 43).

Ulus markalama kavramı akademik düzeyde çok yeni bir araştırma alanı olması sebebiyle diğer birçok kavramla karıştırılmaktadır. Ulus markalama kavramından yer markalama olarak bahsedildiği de görülmektedir. Ulus markalama (nation branding) ve yer markalama (place branding) zaman zaman literatürde birbirlerinin yerine kullanılsa da esasen aralarında ince bir fark vardır (Fan 2006: 6). Yer markalama, bir bölgenin yerel üreticilerinin uluslararası ticaretteki etkinliğini ve bölgenin ihracat rakamlarını artırmayı, ilgili bölgeye sosyal, politik ve ekonomik anlamda rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. Aralarındaki bazı benzerliklere rağmen ulus markalama çok daha kapsamlı bir süreçtir. Ulus markalama, yer markalamanın amaçlarına ek olarak bir ülkenin yumuşak güç elde etmesini de hedeflemektedir (Özüdoğru, Yüksel 2019: 343). Literatürde yer markalama kavramının eş anlamlısı olarak destinasyon markalama kavramı sıklıkla kullanılmaktadır. Yer/destinasyon markalama daha çok turizm pazarlaması ile ilişkili olup, ek olarak yatırım, yerleşim ve iş yaratma odaklı hedefleri de vardır (Fan 2006: 7). Ulus markalaması, turizm promosyonundan çok daha fazlasıdır (Anholt 2004: 219).

Benzer şekilde ulus markalama kavramı, ürün markalama ile de karıştırılmaktadır. Ürün markalama sürecinde ürünün hukuki anlamda bir sahibi olmasına karşın aynı durum ulus markalamada söz konusu değildir. Ulus markalama perspektifinden değerlendirildiğinde ulusun tek bir hukuki sahibi yoktur ve çok boyutludur. Hukuki bir sahipliği olmaması ulus marka imajının üçüncü kişiler tarafından suiistimal edilmesine imkân tanımaktadır. Örneğin; Hong Kong merkezli Giordano isimli tekstil firması İtalyan bir isim kullanarak İtalya'nın en büyük marka imajı olan moda kişiliğinden faydalanmaktadır. Ürün markalamada tüketicilere pazarlanacak ve tüketicilerin zihinlerinde olumlu bir yer edinmesini sağlayacak bir ürün bulunurken, ulus markalamada doğrudan müşteriye tanıtılacak bir ürün veya servis bulunmamaktadır. Ulus markalama, bir ulusun tarihi, kültürü, siyasi ve sosyolojik yapısını da içinde barındıran ulusun tüm imajıyla ilgilidir (Fan 2006: 8).

Pazarlama disiplininin olmayan birçok kişi gibi bazı devlet adamları ve politikacılar marka ve markalamanın önemi hakkında çok az bilgiye sahiptirler ve bu kavramları pahalı logoların ve yeni sloganların tasarlaması olarak basite indirgemektedirler. Bunun aksine, büyük-küçük, güçlü-güçsüz fark etmeksizin her ülke bir marka imajına sahiptir. Ulus markalaşması, küreselleşen dünyada tüm ulusların dünyanın zenginliği ve dikkatinden pay alması için ulusların rekabet içinde olması argümanına dayanır. Bu nedenle hükümetlerin tutarlı politikalar izlemesi için ellerinden geleni yapması başarılı bir ulus markalaması için kritik öneme sahiptir. Nasıl ki şirketlerin ve ürünlerin doğru şekilde markalaşması onları güçlü kılıyorsa, ulusların markalaşması hem iç politikada hem de dış politikada ülkeye ve ulusa olan bakışı ve algıyı değiştirecektir (Anholt 2004: 219-222). Ulus markalama çalışmaları, ülkelerin marka diplomasisi çerçevesinde siyaset, kültür ve sanat gibi çok çeşitli camialardan kitlelerin katılımıyla

stratejik bir çalışma gerçekleştirerek ve ülke imajını olumlu yönde pekiştirerek ülkeye rekabet avantajı sağlamak için uyguladıkları projelerdir.

3.2.2.1. Ulus Markalamasının Uygulayıcıları

Ulus markalama uygulamaları devletlerin en yetkili resmi makamları tarafından başlatılan girişimlerdir. Devletlerin politik yapıya göre değişmekle birlikte planlı ve organize bir şekilde ulus markalama faaliyetlerini başlatan merciler devlet başkanlığı, cumhurbaşkanlığı veya bakanlıklar olabilmektedir. Bu kuruluşlar devletin hedefleri ve vizyonu doğrultusunda ulus markalama stratejisini belirlerler (Nas 2017: 31).

Devletin resmi yetkilileri tarafından başlatılan ulus markalama faaliyetleri devlet yetkililerinin, özel ve kamu sektöründen katılımcıların, medya temsilcilerinin, akademisyenlerin ve STK'ların vb. dahil olduğu çalışma gruplarıyla yürütülmekte olup, bu süreçleri devletin resmi makamları koordine etmektedir. Ulusun ana öğelerinden vatandaşlar da dolaylı olarak ulus markalama sürecine ve projelerine dahil olmaktadır (Nas 2017: 32).

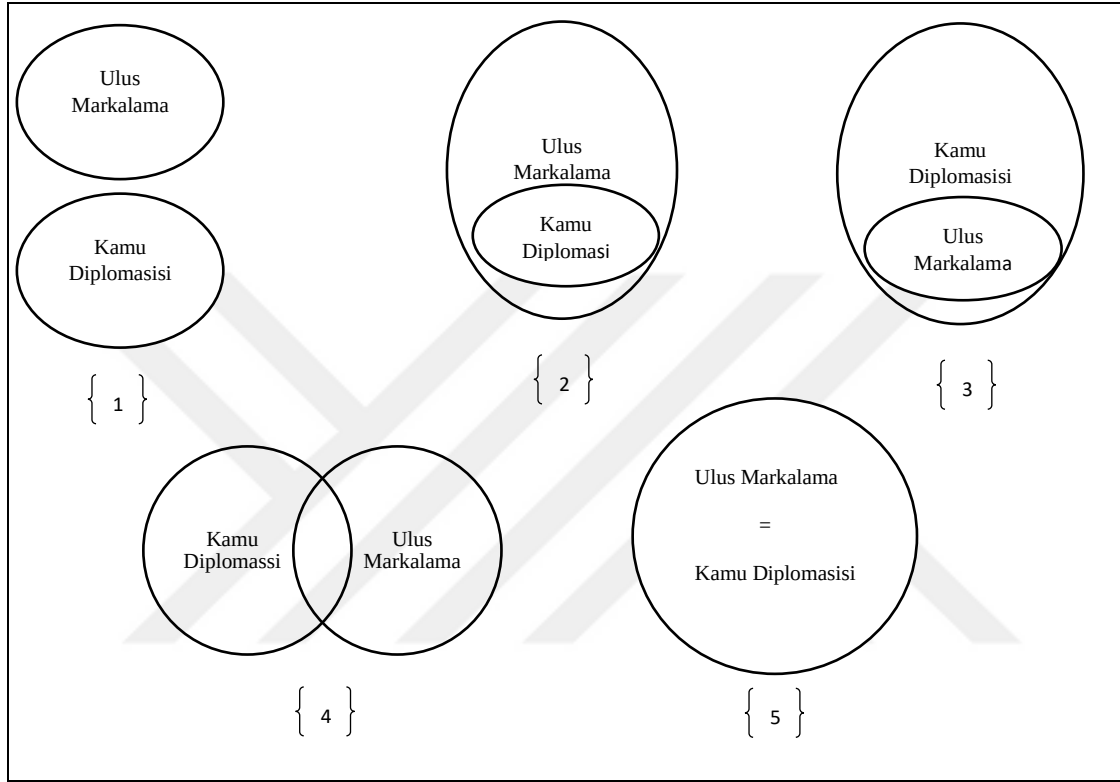
3.2.3. Kamu Diplomasisi ve Ulus Markalama İlişkisi

Kamu diplomasisi ve ulus markalama kavramlarının arasındaki ilişki konusunda literatürde farklı yaklaşımlar mevcuttur. Her iki kavramın odak noktaları ülke imajını geliştirmek ve itibar kazanmak olmasına karşın farklılıkları da bulunmaktadır.

Kamu diplomasisi literatürde ilk kez 1960'lı yıllarda kullanılmış (Melissen 2005: 6), daha yeni bir kavram olan ulus markalama kavramı ise ilk kez Simon Anholt tarafından 1996'da literatüre kazandırılmıştır (Szondi 2008: 6). Ayrıca, kamu diplomasisi kavramı hakkında yazılmış akademik anlamda birçok kaynak varken ulus markalama disiplindeki akademik kaynak sayısı oldukça sınırlıdır (Szondi 2008: 2).

Kamu diplomasisi Amerikan kökenli iken ulus markalama daha Avrupai, hatta İngiltere kökenlidir. Nitekim, ulus markalama kavramının babaları olarak görülen Simon Anholt ve Wally Olins İngiliz'dir. İngiltere menşeli firmalar, pazarlama ve markalama ajansları ulus markalama çalışmalarının birçoğunu yürütmektedir. Örneğin; ulus markalama konusunda İngiliz tecrübeleri, Estonya ve Polonya gibi Doğu Avrupa ülkelerinin Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra kendilerini Avrupa ülkesi olarak göstermek amacıyla yürüttükleri ulus markalama çalışmalarına temel olmuştur. Doğu Avrupa ülkelerinin demir perdeden sonra kendilerini Avrupa ülkesi olarak gösterme amaçları, Avrupalı olma niyetleri ulus markalama kavramının yaygınlaşmasını sağlamıştır (Szondi 2008: 2).

Kamu diplomasisi ve ulus markalama arasındaki ilişki Szondi tarafından detaylıca irdelenmiştir. Szondi, bu konuyu Şekil 3.2’de görüleceği üzere beş farklı kategoride ele almıştır. Szondi’ye göre ülkeler ve hükümetler finansal ve insan kaynaklarına veya içinde bulundukları ortama göre farklı modeller benimseyebilir. İki alanın sınırları şekillenme sürecinde olduğu için gelecekte hangi modelin hâkim olacağını öngörmek zordur. Ayrıca, iki kavramdan tam olarak faydalanabilmek için disiplinler arası bir anlayış benimsenmesini önerilmektedir (Szondi 2008: 37).



Şekil 3.2. Kamu diplomasisi ve ulus markalama arasındaki potansiyel ilişki (Szondi 2008: 14-15)

Birinci görüşe göre iki kavramın amaçları, stratejileri, araçları ve aktörleri birbirlerinden tamamen farklıdır. Bu kavramlar, 1990’lı yıllarda kendi gelişim çizgilerinde farklı alanlar olarak kabul edilmiştir. Bu dönemde Soğuk Savaş’ın bitişiyle birlikte Doğu Avrupa ülkeleri komünist kimliklerinden kurtulmaya çalışırken, nihai amaçlarını Avrupa Birliği ve NATO üyesi olmak şeklinde belirlemişlerdir. Bu ülkeler diplomatik ilişkilerde daha verimli olabilmek için hem kamu diplomasisi hem de ulus markalamaya odaklanmışlardır. Bu dönemde bu iki disiplin arasındaki etkileşim ya çok azdı ya da hiç yoktu, koordinasyondan söz etmek ise mümkün değildi. Bu yaklaşımda ulus markalama sadece imaj odaklı olup iletişim büyük çoğunlukla tek yönlüdür. Kamu diplomasisi ise çift yönlü iletişime dayanmaktadır (Szondi 2008: 16).

Ulus markalamanın ana amacı markalaşarak gelir yaratmak ve para kazanmak iken kamu diplomasisinin temel odak noktası diğer ülke vatandaşlarıyla etkileşim kurmaktır (Yağmurlu 2019: 133). Kamu diplomasisi, uluslararası ilişkiler ve halkla ilişkiler bilimleriyle ilişkili iken ulus markalama

reklam ve pazarlama bilimi perspektifinden değerlendirilmektedir (Yağmurlu 2019: 123). Ulus markalama projelerinde görseller, sloganlar, logolar daha fazla kullanılmaktadır. Bu iletişim çalışmaları Facebook, Youtube gibi internet, televizyon ve yazılı basın içerikleriyle desteklenir (Yağmurlu 2019: 134).

İki kavram aktörler açısından değerlendirildiğinde farklılık söz konusudur. Geleneksel kamu diplomasisinin aksine 21. yüzyıl kamu diplomasisinde devletin etkinliği azalmakta ve STK'lar, şirketler gibi devlet dışı aktörler kamu diplomasisinde ön plana çıkmaktadır. Ulus markalama projelerinde ise çalışmaları koordine etmek amacıyla hükümet yönlendirmesi daha fazla yer almaktadır (Szondi 2008: 12). Kavramlar arasındaki bir diğer farklılık alanı kavramların hedef kitesidir. Ulus markalama hem iç hem dış kamuyu hedef alır ve ülke içinde de imaj desteklenme çalışmalarına odaklanır. Bu yönüyle ulus markalama, vatandaşlara aidiyet duygusunu aşılamaktadır (Nas 2017: 54). Ayrıca, ulus markalama kamu diplomasisine göre daha halktan insanları hedef alması sebebiyle daha kamusaldır. Kamu diplomasisi belirli sosyal gruplar, politika ve diplomaside etkili kişiler gibi daha üst sınıflara yönelik çalışmaktadır (Szondi 2008: 12-13).

Markalaşma akademisyenleri ve uygulayıcıları tarafından öne sürülen en popüler görüş kamu diplomasisinin, ulus markalamanın bir alt dalı olduğu ikinci görüştür. Bu görüşe göre ulus markalama daha kapsamlı bir disiplin olup kamu diplomasisi bunun bir parçasıdır. Kamu diplomasisi, siyasilerin markalaşma çabaları olarak görülmektedir. Markalama odaklı olan bu yaklaşımın avantajları; kamu diplomasisini daha stratejik hale getirmesi, koordinasyonu kolaylaştırması, diplomatların iletişim becerilerini artırması, yabancı kamulara ulaşmada yaratıcılık sağlaması, ulus markalamanın kamu diplomasisine göre daha geniş bir hedef kitlesi olması sebebiyle daha çok insana ulaşılma imkânı sunması olarak sıralanabilir. Yürütülen projelerde yatırım getirisi odaklı düşünmeye itmesi, imaj odaklı olmasından dolayı gerçekçi hedeflerin olmaması, yerel ve yabancı markalama ajanslarıyla fazlaca çalışılmasından kaynaklı ek maliyetler yaratması, yürütülen projenin vatandaşları birleştirmek yerine bölme ihtimali (zira her vatandaş kendisini marka elçisi olarak görmektedir), ulus markalamanın sembollerden ve sloganlardan çok daha fazlası olmasına rağmen bu tarz uygulamaların ülkeyi ve onun imajını fazla basitleştirmesi bu yaklaşımın negatif yönleri olarak sıralanabilir. Bu yaklaşım, kapasitesi sınırlı Estonya ve Letonya gibi küçük ülkeler tarafından tercih edilebilir, çünkü insan kaynağı ve finansal kısıtlar sebebiyle kapsamlı bir kamu diplomasisi stratejisi izlenmesi mümkün olmayabilir. Bu tarz senaryolarda ulus markalama ile daha geniş kitlelere ulaşılabilir (Szondi 2008: 19-22). Nitekim, Polonya ve Estonya gibi ülkeler Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin (SSCB) dağılması akabinde Batılı liberal toplumun birer parçası olma arzusuyla ulus markalama çalışmalarında Sovyet geçmişlerini unutarak kendilerini Batılı olarak göstermeye çalışmışlardır. Polonya, ulus markalama ile milli kimliğini oluşturmayı, komünist kimlikten sıyrılmayı ve demokrasiye önem veren bir ülke olmayı hedeflemiştir.

Baltık ülkesi Estonya ise “A Nordic Country with a Twist” (Farklı Bir Nordik Ülkesi) ve “The New Scandiinavia” (Yeni İskandinavya) sloganlarıyla başlattığı ulus markalama faaliyetleriyle kendisini Norveç, İsveç gibi İskandinav ülkesi olarak lanse etmiştir (Nas 2017: 55).

Kamu diplomasisini daha üst seviyede görerek, ulus markalamayı onun bir parçası olarak ele alan üçüncü yaklaşım akademik literatürde sınırlı olmasına rağmen hükümetlerin çoğu bu yaklaşımı benimsemektedir. Ülkelerin birçoğu kamu diplomasisi stratejisi yürütürken ulus markalama girişimleri daha az sayıdadır. Bu yaklaşımın temelinde, ulus markalama girişimleri, yabancı ülke ve kişilere ulaşmada bir kamu diplomasisi aracı olarak görülmektedir. Markalaşmanın uluslararası ilişkilerde nasıl kullanılabileceğini araştıran ilk uluslararası ilişkiler araştırmacılarından birisi Peter Van Ham’dır. Ulus markalama kavramını devletlere kendi imajlarını, kimliklerini inşa etme seçeneği sunduğu için uluslararası ilişkilerin konstrüktivist ekolüne yerleştirmektedir (Szondi 2008: 22-23). Kamu diplomasisi ve yumuşak güç faaliyetlerinin efektif bir şekilde yönetilmesi için ulus markalama kavramı son derece önem arz etmektedir. Kamu diplomasisi faaliyetleri etkin bir marka yönetimi olarak ele alınmalıdır. Ülkelerin imaj ve algılarının yönetimi olan ulus markalama, bu yönüyle kamu diplomasisi için önemli bir araçtır (Anholt 2007’den akt. Nas 2017: 54).

Bazı Doğu Avrupa ülkeleri ulus markalama fikrini ilk duyduklarında bu kavramın yurtdışındaki ülke algıları konusunda tüm sorunlarını çözeceği yanılsamasına kapılmışlardır. Ulus markalama faaliyetlerini uyguladıktan sonra ise bu ülkeler ulus markalamayı, kamu diplomasisinin birçok iletişim aracından biri olarak görmeye başlamışlardır (Szondi 2008: 23). Zira, kamu diplomasisi çok daha geniş bir alan olduğu için ulus markalama kamu diplomasisinin bir alt başlığı ve bir aracı olarak görülmüştür.

Büyükelçiliklerin ve konsoloslukların olduğu ülkelerde bunların yerel bir ajans olarak hizmet verebilecek olması ve bu kurumlardan faydalanılması, elçiliklerin bulundukları bölgenin kültürüne ve özelliklerine haiz olması ile ülke odaklı markalaşma faaliyetlerine odaklanabilme fırsatı, gerekli liderlik ve koordinasyonun sağlanabilmesi, diğer hükümetler veya kurumlar tarafından uygulanan olumsuz markalamanın etkilerinin düzeltilebilmesi ulus markalamanın kamu diplomasisinin bir alt dalı olarak değerlendirilmesinin sağlayacağı avantajlar olarak sıralanabilir.

Kamu diplomasisi, hükümetlerin her zaman kontrol sahibi olduğu bir alan olmasına rağmen Kazakistan’ın imajını zedeleyen Borat filminde görüleceği üzere ulus markalama diğer devletler, kuruluşlar, medya organları veya bireyler tarafından gasp edilebilir. Borat filmi ilk kez 2006 yılında yayınlanmış olup Sacha Baron Cohen’in kurgusal karakter olarak yarattığı Borat Sagdiyev, filmde Kazakistan ve halkı ile defalarca dalga geçtiği, Kazakistan’a hakaret ettiği için ülke imajını olumsuz olarak etkilemiştir. Bu film Kazakistan cephesinden yoğun tepki almış, filmin yapımcıları dava

edilmekle tehdit edilmiştir. Bu durumlarda kamu diplomasisi, ülkenin itibarını korumak, kötü imajları düzeltmek için hayati bir rol üstlenebilir (Szondi 2008: 23-24).

Borat filmine başlangıçta olumsuz yaklaşan ve hatta yasaklayan Kazakistan, 2020 yılında çekilen Borat 2 filminde farklı bir yaklaşım benimsemiştir. Filmde sıkça kullanılan “very nice/çok güzel” repliği kullanılarak bir turizm tanıtım filmi çekilmiştir. Filmde, turistler Kazak yemeklerini deneyimliyor, önemli destinasyonları ziyaret ediyor ve “very nice” repliği ile cevap veriyor. Bu çerçevede, ters bir strateji izleyen Kazakistan turizm otoriteleri olumsuz imaja sebebiyet veren Borat filmini kendi lehlerine kullanma stratejisi geliştirmiştir. Buradaki bir diğer önemli nokta, turizm tanıtım filminin Borat repliğinden esinlenilerek çekilmesi fikrinin de Kazakistan’da yaşayan bir Amerikalı olan Dennis Keen’den gelmiş olmasıdır. Marka diplomasisi perspektifinden değerlendirildiğinde farklı milletten bir kişiden böyle bir film önerisi gelmesi ve Kazakistan hakkında olumlu ifadeler kullanması ülke imajı açısından çok daha ikna edici ve olumlu etkiye sahiptir (NTV 2020).

Bu yaklaşımda, temel olarak menşe ülke etkileriyle ilgili olan, ulusal kimlikleri tüketicilere iletme kanalları olarak markalara atıfta bulunulan marka diplomasisi teriminden de faydalanılmıştır. Bu görüş, global markaların da kendi imkanları dahilinde diplomasi yürüttüğünü göstermektedir. Ulus markalama ayrıca kamu diplomasisinin ekonomik boyutu olarak da tanımlanabilir. Nitekim, ulus markalamasının amaçları arasında dış yatırımları artırmak yer almaktadır (Szondi 2008: 25).

Bu yaklaşımla ilgili dezavantajlar; ulus markalama çalışmalarının bunları sadece reklam veya propaganda olarak görebilme ihtimali olan devlet görevlileri tarafından yanlış anlaşılabilme olasılığı, ulus markalama çabalarının bürokrasi dolayısıyla yavaş karar alma mekanizması içinde kaybolma ihtimali ve hükümet değişikliklerinde önceki hükümetin çabalarının yeni hükümet tarafından ortadan kaldırılma olasılığından dolayı sürdürülebilirlik sağlanamayabileceği olarak sıralanabilir (Szondi 2008: 26).

İki kavramın farklı, ama örtüşen alanları olduğunu yansıtan dört numaralı görüşün en ünlü savunucusu Melissen’dir. İki kavramın ortak noktaları olmasına karşın hiçbir şekilde biri diğerini kapsamamaktadır. Kavramların kendilerine has özellikleri vardır (Szondi 2008: 26). Kamu diplomasisi ve ulus markalama kavramları birbirinden tamamen farklı değil, aksine birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Bu iki kavram birbirlerinden ayrı değerlendirilirse ve ülkeler tarafından ilişkisiz çalışmalar yürütülürse verilen emekler ne kamu diplomasisine ne de ulus markalamaya hizmet edecektir. Nitekim, birçok ülke dışişleri bakanlarının markalama ile ilgilenmesi bunu destekler niteliktedir (Melissen 2005: 19-21).

Kavramlar arasındaki ayrışmalardan en önemlisi ulaşılmak istenen amaçlardır. Ulus markalama ile ekonomik çıktılara ulaşmak, kamu diplomasisi aracılığıyla ise kurulacak etkileşim sonucunda dış politikayı desteklemek hedeflenmektedir (Yazar 2021: 147). İki kavram arasında göze çarpan bir diğer

fark, kamu diplomasisinin yumuşak güç, uluslararası ilişkiler, halkla ilişkiler, kültür, sanat, iş dünyası gibi odak noktaları bulunurken ulus markalamanın öncelikle imaj ile ilgilenmesidir. Ulus markalama kavramı kamu diplomasisi ve yumuşak güç perspektifinden ele alındığında tıpkı kamu diplomasisi gibi daha geniş bir alana hitap etmektedir (Yazar 2021: 134).

Bu yaklaşıma göre ulus markalama, kamu diplomasisinden çok daha fazla çaba ve koordinasyon gerektirmektedir. Kamu diplomasisi, uygulayıcılar tarafından başlatılacak bir çalışmayken, ulus markalama ülkenin markalama çalışmalarına faydalı olabilecek sahip olduğu tüm kaynakların koordineli bir şekilde kullanılmasını ifade eder. Bu kavramlara uzun dönemli stratejiler üzerinden çalışılması gerekmektedir (Melissen 2005: 20).

Olumlu bir imaj yaratmak her iki kavram için de ortak bir nokta olmasına rağmen kavramların nihai amacının sadece imaj yaratmak olduğunu düşünmek iki kavramın da değerini azaltacaktır. Kültürel aktarım, ulusal kimlik yaratma ve değerler iki kavramın diğer ortak noktaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Szondi 2008: 26). Ulus markalama, bir ulusun kimliğini vurgular, ülkenin kendi imajını yeniden şekillendirmesini ve diğer uluslardan farklı olarak kendisini konumlandırmasını ifade eder. Değişen kamu diplomasisi anlayışı bundan çok farklı olmayıp, ulus markalama ile çelişmemektedir. Markalaşma ve kamu diplomasisi esasen tamamlayıcı kavramlardır ve birlikte ele alınmalıdırlar (Melissen 2005: 20-21). Stratejik iletişim yöntemlerinin kullanılması ve ikna teknikleri üzerine çalışmalar yapılması iki kavramın kesiştiği en belirgin noktadır. Kitle iletişim araçlarının çağımızda geldiği boyut düşünüldüğünde bu iki kavram için de çok önemli fırsatların olduğu bir gerçektir (Yağmurlu 2019: 132). Bu iki kavramın ortak noktalarından olup, çok fazla değinilmeyen bir diğer konu ise iletişimdir. İki kavram da analiz birimi olarak ulusa vurgu yaparken stratejik iletişim olarak kavramsallaştırılmıştır. İki yönlü iletişimin tek yönlü iletişimin yerini almasıyla beraber ilişki kurmak, iki yönlü iletişim sağlamak için ana unsurdur. Aslında iletişim (kamu diplomasisi) ve imaj yaratma (ulus markalama) yerine iki kavramın nihai amacı ilişki kurmak olmalıdır. İlişki kurma iki kavramın da merkezi paradigmalarından biri olarak belirlenirse ikisinin entegre olması sağlanabilir (Szondi 2008: 27)

Literatürde yer alan son yaklaşım ise ulus markalama ve kamu diplomasisi kavramlarının bir ülkenin pozitif imaja sahip olması için ülkenin tanıtımını yapma eylemini kapsayan aynı faaliyetlerdir. Bu kavramları birbirlerine tamamen eş olarak görmek iki kavramın farklılıklarını göz ardı etme ve potansiyellerini tam olarak kullanamama sebebiyle en az faydalı yaklaşım biçimidir (Szondi 2008: 29).

3.2.4. Kamu Diplomasisi ve Ulus Markalama Hakkında Genel Değerlendirme

Kamu diplomasisi ve ulus markalama kavramları arasındaki ilişkiyi yansıtabilmek için başta Szondi'nin analizleri olmak üzere literatürde bu konuda paylaşılan görüşler aktarılmaya çalışılmıştır. Tez çalışmasının ana odak noktası THY'nin Türk dış politikasında marka diplomasisi ve ulus markalama perspektifinden değerlendirilmesi olup, bir diğer amaç ise bu iki kavramın birlikte daha sık kullanılmasının sağlanmasıdır. Ulus markalama kavramı daha çok pazarlama ve markalama bilimi ile ilişkilendirilirken, kamu diplomasisi ve marka diplomasisi kavramları uluslararası ilişkiler ve halkla ilişkiler disiplinleriyle birlikte ele alınmaktadır. Bu iki kavramın birbirlerinden ayrı değerlendirilmesi kavramlara gereken önemin verilmemesine yol açabilecektir. Küreselleşmenin her geçen gün yoğunlaştığı günümüz dünyasında devletler arası karşılıklı bağımlılığın arttığı gerçeği göz önünde bulundurulursa, disiplinler arası çalışmalar öne çıkmaktadır. Şirketler için pazarlama kavramı ne kadar önemli ise devletler için de ulus markalama kavramı bir o kadar önemlidir. Dolayısıyla ulus markalama kavramının uluslararası ilişkiler disiplini içerisinde kullanılması ve ilgili çalışmalara dahil edilmesi son derece değerlidir.

Çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişki için kamu diplomasisinin daha kapsamlı ve kapsayıcı olduğu, ulus markalamanın kamu diplomasisinin bir alt dalı olarak görüldüğü yaklaşım benimsenmiştir.

Ulus markalama, kamu diplomasisine göre daha ekonomi odaklı bir alan olmasına karşın, nihai hedeflerinden birisi bir yumuşak güç olan çekicilik unsurunun dış kamularda tetiklenmesidir. Bu yönüyle ulus markalama kavramı, yumuşak güç aracı olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca, ülkelerin global markalarının sayılarının ve ihracatlarının artırılması ile ekonomik perspektiften değerlendirilen ulus markalama kavramı marka diplomasisini destekleyici bir uygulamadır. İhracat, yatırım gibi hedefleriyle ulus markalama kamu diplomasisinin ekonomik boyutu olarak ele alınabilir.

Ulus markalama faaliyetlerinin devletin resmi organları tarafından başlatılması ve koordine edilmesi kamu diplomasisinin geleneksel yaklaşımına daha yakın bir husustur. Zira, geleneksel kamu diplomasisi devletlerin resmi organları aracılığıyla icra edilmekte olup, inandırıcılığı devlet dışı aktörler aracılığıyla icra edilen kamu diplomasisine göre daha azdır.

Bu iki kavram arasındaki ilişkinin nasıl olduğunun değerlendirilmesi önemli bir konu olmakla beraber esas olan kamu ve özel sektör ile STK'lar, vakıflar, akademisyenler gibi devletin sahip olduğu tüm unsurların kamu diplomasisi ve ulus markalama faaliyetlerinde ne derece etkin ve doğru kullanıldığıdır. Bu iki kavram çerçevesinde geliştirilecek faaliyetlerin koordineli yürütülmesi başarıyı artıracak temel dinamiklerdendir.

4. MARKA DİPLOMASİSİ VE ULUS MARKALAMA PERSPEKTİFİNDEN TÜRK HAVA YOLLARI

Türkiye; sahip olduğu coğrafi konumu, tarihsel birikimi ve kültürel değerleri açısından hem bölgesinde hem de küresel anlamda çok değerli ve stratejik bir ülkedir. Bu önemine rağmen dış dünyadaki Türkiye algısı uzunca bir süre istenilen düzeyde değildi. Türkiye'nin marka algısı günümüzde de arzu edilen düzeyde olmamasına karşın eskiye göre çok daha pozitifdir. Dış dünyadaki algının en önemli unsurlarından birisi hiç şüphesiz ülkenin marka imajıdır ve bu da marka diplomasisi ve ulus markalama ile ilişkilendirilebilir.

1980'li yıllar ve sonrasında Soğuk Savaş'ın sona ermesi liberal ekonominin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Türkiye bu dönemde dış dünyayla olan ekonomik ilişkilerin düzeyini artırmıştır. Ekonomik ilişkilerin Türk dış politikasında her zaman önemli bir yeri olmasına karşın bu dönemden sonra Türk dış politikasında farklı bir ortam hâkim olmuştur. Türkiye ekonomisinin güçlenmesi ve ihracattaki artışlar ülkenin uluslararası arenadaki saygınlığını pekiştirmiştir (Köksoy 2016: 250). Türkiye'nin dış reklamları, turizm ve kültür faaliyetleri, ekonomi ve kalkınma temelli marka çalışmaları artmıştır. Nitekim, başarılı bir marka algısı ülkenin turizm faaliyetlerinin ve ihracatının artmasında önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'nin en önemli yumuşak güç faaliyetlerinden olan ekonomik gelişmeler, Türkiye'nin bölge ülkeleri için bir cazibe merkezi haline gelmesini sağlamıştır (Brandfinance 2018). Türkiye ekonomisine katkı sağlayan markalardan en önemlisi kuşkusuz THY'dir. Türkiye, AKP döneminde birçok bölgesel ve ekonomik krizle karşı karşıya kalmasına rağmen THY'nin büyümesi ve gelişim modeli araştırılmaya değer bir konudur (Lebel 2020: 12). AKP, havacılık sektörünü Türkiye'yi büyütmek ve uluslararası arenada tanıtmak için stratejik bir alan olarak görmüştür ve THY'ye ayrı bir önem vermiştir (Lebel 2020: 20). Dışişleri Bakanı Mevlüt Çavuşoğlu THY'nin Türkiye'nin en önemli yumuşak güç unsurlarından birisi ve Türkiye'nin uluslararası etkisini konsolide etmede çok kıymetli bir kurum olduğunu söylemiştir (Anadolu Agency 2018).

THY, özellikle 2000'li yıllarda gösterdiği büyümeyle Türkiye marka diplomasisine katkı yapan "en küresel Türk markası"dır (Batı 2013: 355'ten aktaran Köksoy 2016: 252). Uluslararası marka değerlendirme kuruluşu Brand Finance, her yıl bir önceki yılın verilerini baz alarak şirketlerin marka değerlerini belirlemektedir. Şirketin yaptığı araştırmaya göre 2021 yılında THY 1,61 milyar dolar ile Türkiye'nin en değerli markası konumundadır. Korona virüsü kaynaklı COVID-19 hastalığı sebebiyle pandeminin ilan edildiği 2020 yılı havacılık şirketleri başta olmak üzere global şirketler için son derece kötü bir yıl olmasına rağmen THY, Türkiye'nin en değerli markası olmayı sürdürmüştür. Pandemi

sebebiyle sıra dışı bir yıl olan 2020 ticari verilerini göz ardı ederek 2019 verilerine göre belirlenen “Brand Finance Turkey 2020 100” listesini baz almak daha doğru olacaktır. Bu verilere göre, 2020 yılında 1 milyar 975 milyon dolarlık değeri ile THY, Türkiye’nin en değerli markası olmuştur (Brand 2021). İlerleyen bölümlerde, THY’nin marka diplomasisi ve ulus markalama alanındaki çalışmaları ve uygulamaları değerlendirilecektir.

THY’nin faaliyetlerine değinmeden önce bayrak taşıyıcı birçok global havayolunun ülkelerinin marka diplomasisi ve ulus markalama faaliyetlerinde kullanıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. İlerleyen bölümlerde bahsedilen konuların ve örneklerin doğru yorumlanabilmesi için bayrak taşıyıcı havayolu kavramının anlaşılması önem arz etmektedir. Bayrak taşıyıcı, geçmiş dönemlerde devlete ait veya en azından devlet destekli havayolları için kullanılan bir kavramdı. Günümüzde ise devlete ait olup olmadığına bakılmaksızın kendi ülkesiyle güçlü bağı olan havayollarını ifade etmektedir. Ülkelerini temsil eden bir havayoluna sahip olmak devletler için önem arz etmektedir, çünkü bu havayolları ülkelerinin çıkarlarına hizmet etmektedir. Küreselleşmeyle beraber özelleşmenin tüm dünyada artması ile devlete ait havayollarının bazıları kısmen veya tamamen özelleştirilmiştir. Buna rağmen günümüz koşullarında devlete ait olmasa bile birçok havayolu bayrak taşıyıcı olarak adlandırılmaya devam etmektedir. 1987 yılında özelleştirilmesine rağmen hala Birleşik Krallık’ın bayrak taşıyıcı havayolu olarak adlandırılan British Airways bunun en önemli örneklerindendir. Bayrak taşıyıcı kavramı, amaçları sadece gelir etme etmek olmayan, ülkelerinin turizm faaliyetlerini, ihracat kapasitelerini ve politik güçlerini artırmayı hedefleyen havayollarını ifade etmektedir (Singh 2019). Ulusal havayolları, ülkelerinin küresel ölçekte tanıtılmasını sağlayan güçlü birer politik varlıklardır. Havayollarının uçuş yaptığı noktalar, sponsor olduğu etkinlikler, stratejik kararları, ortaklık anlaşmaları ülkelerinin dış politikasıyla yakından ilgilidir. Bu açıdan ulusal havayolları ülkelerinin kültürünü, ticaretini ve dış politikasını destekleyen öğeler olduğu için önemli yumuşak güç araçları olarak kabul edilmektedir (Yücel 2021: 9-10). Örneğin; Etihad Airways, Emirates ve Qatar Airways firmalarının ana amacı kar elde etmek değil, ülkelerini havayolu taşımacılığının merkezi (hub) haline getirmektir. Bu firmalar ayrıca tüm dünyada ülkelerinin tanıtımını yapmayı ve saygınlığını artırmayı hedeflemektedir. Bu havayolları, hükümetlerinden tam destek almaktadır. Havayolu birlikleri, kendi pazar paylarını korumak ve bu firmaların büyümelerini engellemek amacıyla bu firmalara slot (uçuş izni) verilmemesi için baskı yapmalarına rağmen firmalar güçlü ekonomileri ile bu sorunları aşmaktadırlar. Bu havayolları, uçak satın alımlarında slot izinlerinin de verilmesini ön koşul olarak masaya koymuşlardır (Topçu 2019: 104-105).

Körfez’in bayrak taşıyıcıları Emirates, Qatar Airways ve Etihad Airways, İngiliz futbol takımlarına sponsor olarak takımların stadyumlarına kendi isimlerini vermişlerdir. Böylece, taraftarların evi gibi gördükleri stadyumları, Emirates, Etihad, Qatar gibi isimlerle anmaları Katar ve Birleşik Arap

Emirlikleri'nin itibarını önemli ölçüde güçlendirmiştir ve ülke imajlarına çok ciddi katkılar sunmuştur. Yıllar önce haritada yeri gösterilemeyen ülkeler, önemli turizm destinasyonu haline gelmiş ve insanların çalışmak isteyeceği yerler olmuşlardır. Spor tutkunları duygusal olup takımlarına verdikleri desteklerden dolayı sponsor firmalara ve onların menşe ülkesine karşı pozitif duygular beslemektedir. Bu sebeple, bu havayolları taraftarların kalplerini kazanarak ülkelerinin tanıtımı ve algısı için doğru bir strateji izlemiştir (Gaub, Boswinkel 2020: 71).

Singapur, Singapore Airlines'ın global kimliğinden faydalanarak kendisini bir marka haline getirmeyi başarmıştır. Bayrak taşıyıcı havayolu firması ile Singapur, tüm dünyaya tanınan bir ülke olmuştur. Markaların itibarı ve sürdürülebilir büyümeleri için akılda kalıcı olmaları gerekmektedir. Bu nedenle havayolu şirketlerinin birçoğu rakiplerinden daha farklı hizmetler sunarak kendilerini farklı bir yerde konumlandırmaya çalışmaktadır. Singapore Airlines şirket stratejileri, yaptığı reklam ve sponsorluk anlaşmaları ile havacılık sektöründe lider havayollarından biri haline gelmiştir ve Singapur önemli bir turizm destinasyonu, herkesin yaşamak isteyeceği marka algısı güçlü bir ülke haline gelmiştir. Singapore Airlines, kabin ekiplerine verdiği eğitimlerde kendilerinin Singapur'un elçisi olduklarını daima hatırlamalarını vurgulamıştır. Bu yaklaşım milli havayolları ve ülkelerin yumuşak gücü arasındaki ilişkiyi özetlemektedir (Raguraman 1997: 253).

Önemli bir sömürge gücü olan Fransa, Air France'ı kolonileri üzerindeki hakimiyetini sürdürmesi için kullanmıştır. Fransa'nın sömürgeleriyle olan ticari ve kültürel ilişkilerinin devamlılığı ve geliştirilmesi için Air France önemli etkiler yapmıştır (Golder 1997: 50). Air France'ın tarih boyunca uçuş ağına bakıldığında öncelikle Fransa'nın kolonilerine uçuş gerçekleştirdiği görülmektedir (Golder 1997: 26).

İmparatorluk kökenli devletlerin kolonileri üzerindeki gücünü göstermeleri açısından ilgili koloni ile kendi ülkeleri arasında milli havayollarının direkt uçuş yapması önemli bir hamle olarak uluslararası sistemde kabul görmüştür. Air France'ın üstlendiği benzer bir rol İngiliz havayolları için de geçerli olmuştur. Imperial Airways geçmişte hizmet veren Britanyalı havayolu olup, 1939'da British Airways ile birleşmiştir. Britanyalı havayolu şirketleri, Britanya ile sömürgeleri arasındaki ilişkinin sürdürülmesi ve dış dünyaya mesaj verilmesi amacıyla önemli bir araç olarak kullanılmıştır (Raguraman 1997: 243).

4.1. Tarihçesi, Misyonu ve Vizyonu Ekseninde THY'nin Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi

Türkiye'de sivil havacılığın temelleri Cumhuriyet'in kurulmasını takip eden on yıl içinde atılmıştır. 20 Mayıs 1933'te Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin (TBMM) kabul ettiği 2186 sayılı yasa

ile bugünkü adı THY olan “Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi” kurulmuştur. Bu, Batılı ülkelerin gelişmişliği karşısında geri kalmışlığın izlerini silmek, ülkeyi modernleştirmek ve büyük devletlerle yarışabilmek için önemli bir yatırımdır. Şirket, 1933 yılında İstanbul, Ankara ve Eskişehir havaalanlarından 460 yolcu taşıyarak 7.549 lira (1933 yılı değerleriyle 4.545 dolar) gelir elde etmiştir. Bu dönemde bir müdür, 7 pilot, 1 telsizci, 8 makinist ve 8 memur olmak üzere toplam 24 personellik bir insan kaynağı ile çalışan Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi, 5 uçak ve 28 koltuk kapasitesine sahipti (Kozlu 2007: 16-17). Türkiye, genç bir ülke olarak uluslararası arenada saygınlık kazanmak ve kendisini kabul ettirmek için güçlü bir ekonomiye ve imaja ihtiyaç duymuştur. Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi’nin kurulması, havacılığın Türkiye’nin sanayileşmesinin kritik adımlarından ve dış kamularda önemli bir prestij kaynağı olması sebebiyle de önem arz etmektedir (Taşcı 2014: 28). 1930’lu yıllarda, ekonominin ve havacılığın günümüz dünyası kadar gelişmediği bir dönemde yeni kurulmuş bir ülkenin sivil havacılık alanında yatırımlar yaparak havayolu firması kurması, Türkiye’nin marka algısı ve imajı için oldukça kıymetli bir hamledir. Türkiye, Devlet Hava Yolları İşletme İdaresi’ni kurarak, dış kamulara Batılı ülkeler gibi çağın gerekliliklerinin farkında olduğunun ve buna göre yatırımlar yaptığının mesajını vermiştir. Bu yatırım ile iç kamulara da ülkenin kuruluş yıllarında belirlenen çağdaş uygarlık seviyesine ulaşma hedefi doğrultusunda çalışmalar yapıldığının anlatıldığı ve iç kamuya öz güven aşılandığı söylenebilir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Türkiye’de sivil havacılığın gelişimi hızlanmıştır. Savaş sonrasında ABD’den alınan 30 uçakla Devlet Hava Yolları İşletmesi 1946 yılında Orta Doğu’nun en büyük havayolu haline gelmiştir (Kozlu 2007: 18). Şirket, 1945 yılında 18.000 yolcu taşırken 1946 yılında 37.000 yolcu sayısına ulaşmıştır. Bu gelişmelerin akabinde ilk yurtdışı uçuşu 1947 yılında Atina’ya yapılmıştır. Bir devlet kurumu olan Devlet Hava Yolları İşletmesi’nin yurtdışı uçuşlarına başlaması, Türkiye’nin uluslararası arenada yer almaya başladığının önemli bir göstergesi olmuştur (Taşcı 2014: 32).

1923-1950 yılları arasında Türkiye’yi yöneten Cumhuriyet Halk Partisi (CHP), 1950 yılına gelindiğinde genel seçimleri Demokrat Parti’ye (DP) karşı kaybetmiştir. O dönemde bazı ülkeler politik çıkarları doğrultusunda ABD ve Sovyetler Birliği arasında seçim yapmak durumunda kalmışlardır. DP’nin iktidara gelmesi ve Sovyet tehdidi sebebiyle ABD’ye yakınlaşan Türkiye’nin bu tutumu havacılığı da etkilemiştir. Şirket 1953 yılında ilk hac seferini başlatmıştır. Türkiye’nin benimsediği uluslararası ticaret politikaları çerçevesinde 1955 yılında şirketin kurumsal yapısı değişerek şirket bugünkü adını almıştır. THY, bu dönemde IATA’ya (International Air Transportation Association/Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) üye olarak uluslararası diğer havayollarıyla iş birliği yapmaya başlamıştır. İngiliz havayolu şirketi BOAC (British Overseas Airways Corporation) 1957 yılında THY’nin %6,5 hissesine ortak olmuştur. Bu iş birliği, THY’nin kapasitesinin artmasını

sağlamıştır ve şirketin, personel eğitimi ve kurumsal iletişim gibi konulara odaklanmasını teşvik etmiştir. Nitekim, şirketin bugün de kullanılan logosu ilk kez 1959 yılında tasarlanarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu logo aynı zamanda Türk milletini temsil etmesi açısından bir marka ve toplumsal değer sağlamaktadır (Taşcı, 2014, s. 41).

THY, 1960'lı yıllarda uluslararası standartları yakalamak için bazı personellerini ABD'ye eğitime gönderirken birçoğuna da Türkiye'de yabancı dil eğitimi vermiştir. Bu çalışmalar, şirketin yurtdışı uçuşlarının kalitesinin artması hususunda önem arz etmektedir. 1960'lı yıllarda Türkiye'nin Almanya'ya işçi göndermesi şirketin Almanya başta olmak üzere Avrupa'ya olan uçuş sayılarını artırmasını sağlamıştır. Türkiye'nin modernleştiğinin ve sanayideki gelişmeleri takip ettiğinin bir göstergesi olarak THY, bu dönemde özellikle yurtdışı operasyonlarda kullanmak üzere jet motorlu uçaklara yatırım yapmaya başlamıştır (Taşcı, 2014, s. 55,56).

1970'lerde dünya ekonomisinde yaşanan kriz ve Kıbrıs sorunu THY'yi olumsuz etkilemiştir. ABD'nin Kıbrıs sorunundan dolayı Türkiye'ye ambargo uygulamaya başlaması, 1974 yılında THY'nin %50 ortaklığıyla Kıbrıs THY'nin kurulması ile sonuçlanmıştır. Ayrıca, daha önce BOAC'a satılan THY'nin %6,5 hissesi tekrar satın alınmıştır (Taşcı, 2014, s. 59). 1980'lere gelindiğinde ise Türkiye'de benimsenen ihracata dayalı ekonomi modelinin etkisiyle THY, yurtdışı uçuşlarına ağırlık vererek yerel bir havayolundan bölgesel bir havayoluna ve sonrasında küresel bir markaya dönüşüm sürecine girmiştir. Bu yıllarda şirketin büyümesinde yükselen bir trend söz konusudur. Her geçen yıl filoya yeni uçaklar dahil edilmiş, uçuş ağına yeni uçuş destinasyonları eklenmiş, dış hat uçuş sayısı artırılmıştır (Yücel 2021: 17). THY, Türkiye'nin içinde bulunduğu politik ve ekonomik ortamdan etkilenmiştir ve şirket kararları değişen ortam doğrultusunda alınmıştır. 1980 ve sonrasında şirketin içinde bulunduğu dönem THY'nin dönüşüm süreci olarak adlandırılmakta olup ilerleyen bölümlerde detaylı olarak ele alınacaktır.

20. yüzyılın sonuna gelindiğinde THY, 75 uçaklık filosuyla Balkanlar, Ortadoğu ve Orta Asya'nın en büyük havayolu olmuştur (Kozlu 2007: 278). THY, Türkiye'nin bayrak taşıyıcı hava yolu olarak 2021 Aralık ayı itibariyle filosunda bulunan toplam 373 adet yolcu ve kargo uçağı ile hizmet vermektedir (Türk Hava Yolları 2021). THY uçuş yaptığı 127 ülke ve 326 şehir ile dünyanın en çok ülkesine uçan havayoludur (Türk Hava Yolları 2021). Şirket, 1956 yılından itibaren "Türk Hava Yolları A.O." adıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Bugün THY'nin bünyesindeki şirketlerle beraber toplam çalışan sayısı yaklaşık 65.000 civarındadır (Türk Hava Yolları 2021).

Son olarak 2006 yılında gerçekleştirilen halka arz ile THY'nin sermayesindeki kamu payı %50'nin altına düşmüş ve THY özel şirket statüsü almıştır. Günümüzde ortaklık yapısı olarak %49,12

kamu, %50,88 özel teşebbüs payıyla faaliyetlerine devam etmektedir. Aşağıdaki tabloda şirketin ortaklık yapısı gösterilmektedir (Türk Hava Yolları 2021).

Tablo 4.1. THY ortaklık yapısı (Türk Hava Yolları 2021)

Hissedar	Nominal Pay Tutarı (TL)	Sermaye Oranı (%)	Pay Adedi	Oy Hakkı (%)
Türkiye Varlık Fonu (A Grubu Nama)	677.884.849	49,12	67.788.484.857	49,12
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (C Grubu Nama)	0,01	<0,01	1	<0,01
Halka Açık A Grubu	702.115.151	50,88	70.211.515.142	50,88
TOPLAM	1.380.000.000	100,00	138.000.000.000	100,00

Şirketin vizyonu;

- Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendinin sürdürülmesi,
- Sıfırlanmış kaza ve kırımı,
- Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı,
- Düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri,
- Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri,
- Rezervasyon, biletleme ve uçağa binış işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri,
- Kurumdan elde edeceği yararın yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli,
- Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığı,
- Hissedarlarının ve tüm yararadaşlarının menfaatini birlikte gözetken modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak

şeklinde listelenmiştir.

THY'nin misyonu ise “Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak” olarak özetlenmiştir (Türk Hava Yolları 2021).

Şirketin tüm yayınlarında kamuoyu ile paylaştığı misyon ve vizyon bilgileri de göstermektedir ki THY, sektöründe dünya liderleri arasında olmayı hedeflemektedir. Bu hedefe giderken Türkiye Cumhuriyeti'nin bayrak taşıyıcı kimliğinden ayrılmamayı amaçlamaktadır. Şirketin bu politikası,

Türkiye ve THY arasındaki güçlü bağı ve ilişkiyi ortaya koymaktadır. THY'nin izlediği politikaların sadece şirketin gelir hedeflerine ulaşmasını sağlama amacına sahip olmadığı, bununla birlikte THY'nin Türkiye'nin de faydasına olacak stratejileri benimsediği söylenebilir. THY'nin ana amaçları arasında teker koyduğu her yerde Türkiye'nin adını dünyaya duyurmak, Türkiye'yi güçlü bir şekilde temsil etmek yer almaktadır.

4.2. Kurumsal Kimliği ve Dönüşümü Ekseninde THY'nin Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi

Küreselleşme ile yoğunlaşan ekonomik ilişkiler, insanların seyahat algısındaki değişiklikler ve ulaşım sektöründe yaşanan gelişmeler havacılık sektöründeki rekabeti artırmıştır. Hem THY'nin artan rekabet ortamında faaliyetlerine devam edebilmesi hem de Türk dış politikasında daha aktif olarak kullanılması için öncelikle lokal bir havayolundan bölgesel bir havayoluna, sonrasında ise küresel bir markaya dönüşme sürecine ihtiyaç duyulmuştur. Her dönemde farklı şekillerde ve oranlarda Türk dış politikasında kullanılan THY'nin büyük dönüşümünün 1980 sonrasında başladığı söylenebilir. THY'nin artan rekabet ortamında sektöründe öncü global bir marka olması ve Türk dış politikasında aktif olarak kullanılması doğrultusunda Turgut Özal'ın çok değerli katkıları olmuştur. Kamu diplomasisinin öneminin artması Türkiye'nin de bu alanda aktif rol almasını zorunlu kılmıştır. Kamu diplomasisi aracı olarak THY, AKP döneminde yoğun olarak kullanılarak Türk dış politikasına çok önemli katkılar sunmuştur. Bu bölümde sıkça kitaplarına başvurulanan Cem Kozlu THY'de 1988-1991 yılları arasında THY Genel Müdürü ve YK (Yönetim Kurulu) Başkanı, 1997-2003 döneminde ise THY YK Başkanı olarak görev yapmıştır. Şirketin dönüşüm sürecinde önemli katkıları bulunan bir diğer isim olan Hamdi Topçu ise 2003 yılında THY YK Üyesi olarak göreve başlamış, 2006'da THY YK Başkan Vekili olmuş ve 2010-2015 yılları arasında THY YK Başkanı olarak görev almıştır.

Pitel'e göre THY, AKP döneminde önemli gelişmeler kat ederek dünyanın en hızlı büyüyen havayolu firmalarından olmuştur ve günümüzde en büyük firmalar arasında yer almaktadır. THY'nin geldiği konum Türkiye'nin de politik anlamda gücünü artırmıştır (Pitel 2018). Ortadoğu'da yaşanan gerilimlere rağmen THY, AKP'nin Türkiye'nin bölgesel ve küresel nüfuzunu inşa etme çabalarının önemli bir parçası olmuştur. Washington Enstitüsü Türkiye Programı Başkanı Soner Çağatay'ın "THY, Türkiye'nin ilk ve en bilinen markasıdır." ifadesi, şirketin Türkiye için ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Pitel 2018).

1980 darbesi sonrasında Türk ekonomisinin ithal ikamesinden ihracata dayalı ekonomiye dönüşü ve özel sektörün güçlenmesi hususlarında döneme damgasını vuran Turgut Özal'ın, THY'nin dönüşümünde çok büyük etkileri vardır (Kozlu 2007: 11). THY Eski Genel Müdürü ve YK Başkanı

Cem Kozlu'nun aktardığına göre, Temmuz 1988'de dönemin başbakanı Turgut Özal, kendisine THY'nin servis ve hizmet kalitesinin çok kötü olduğunu, üçüncü dünya ülkelerinin havayolu gibi çalıştığını söylemiştir ve kendisinden THY'yi modern bir havayolu yapmasını istemiştir. Bunlara ek olarak Özal'ın;

“THY Türkiye'ye yatırım yapacak ülkelere ve ihracatı hedeflediğimiz birçok ülkeye ulaşamıyor. Okyanusu geçmeye korkuyorlar. Uçak aldık, bir türlü Amerika ve Japonya seferlerini başlatamadık. Gittikleri yerlerde de servis çok kötü. Tehirleri devamlı basın gündeminde. Yabancılar “They Hate You Airlines” diye alay ediyor.”

dediği Cem Kozlu tarafından ifade edilmektedir. Özal'ın THY'nin dönüşüm projesinin amaçlarından birisi de şirketi özelleştirmek istemesidir (Kozlu 2007: 4-6). Bu ifadelerden anlaşılacağı üzere THY'nin yerel bir havayolundan global havayolu olma yolculuğunu tetikleyen ana güdü Türkiye'nin ihracat kapasitesini artırmak, mevcut hizmet kalitesinin düzeltilerek ülke marka algısının onarılmasını sağlamaktır. Bu olay, THY'nin Türk dış politikasında hem marka diplomasisi hem de ulus markalama anlamında etkili olduğunu göstermektedir. Bu gelişmeler ışığında THY'nin stratejik kararlarını sadece kendi finansal sonuçları için değil, Türkiye ve Türkiye'nin marka algısını geliştirmek amacıyla da aldığı söylenebilir. Her ne kadar ulus markalama kavramı o dönemlerde literatürde olmasa da paylaşılan bu hikâyeden de anlaşılacağı üzere dönemin Başbakanı Özal'ın yabancıların THY hakkındaki düşüncelerinin düzeltilmesini istemesi ve buna yönelik çalışmalar yapılması önemli bir ulus markalama hamlesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca ihracat odaklı hedefler için THY'nin kullanılma planı hem marka diplomasisi hem de ulus markalama faaliyeti olarak düşünülebilir.

11 Eylül saldırısı ve 2001 krizi sonrasında THY filosunda küçülme planı yapılırken AKP dönemi ile yeni uçak alımları gündeme gelmiştir. Uçak alımları ülkelerin üst düzey yöneticileri nezdinde yapılmaktadır ve global markalar ile devletler arasındaki ilişkinin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmelidir. THY bünyesinde uzun yıllar YK üyeliği ve YK başkanlığı yapan Hamdi Topçu, Airbus ile THY arasındaki uçak alım sözleşmesinin imzalanmasına THY temsilcileri, başbakan ve bakanlarla gittiklerini belirtmiştir (Topçu 2019: 53). THY'nin yönetim ve idare süreçlerinde hükümetin etkisinin bulunması, THY ile Türkiye arasındaki bağı özetler niteliktedir. Her ne kadar özel şirket statüsünde olsa da “THY demek, Türkiye demektir” ve bu sebeple THY'nin politikaları ve stratejileri doğrudan Türkiye ile bağdaştırılmaktadır.

Global bir marka olma yolunda dönüşüm sürecine giren şirket için yolcu ile iletişimini sağlayan ve markanın, dolayısıyla da ülkenin önemli yüzü sayılabilecek kabin memurlarının yolcularla olan ilişkisi son derece önemlidir. Kabin memurlarının yolculara davranışı konusunda 1980'lerde oldukça olumsuz bir imaja sahip olan THY, bunu değiştirmek için çeşitli dönemlerde global anlamda destek almıştır. Kozlu döneminde küresel havayollarına eğitim veren danışmanlık firmalarından kabin

memurlarının yolcularla olan ilişkisini güçlendirmek için özel eğitimler alınmıştır. Alınan eğitimlerin başarılı olduğu 1990 senesinde şirket içinde yapılan değerlendirmelerle tespit edilmiştir (Kozlu 2007: 98-101). Benzer çalışmalar 21.yüzyıl gereklilikleri doğrultusunda devam etmiştir. Kabin hizmetleri personellerinin eğitimleri iki haftadan altmış güne çıkarılmış, içeriği zenginleştirilmiştir. Kabin memuru alımlarının kriterleri Singapore Airlines örnek alınarak baştan belirlenmiştir ve personel alımlarına psikologlar da dahil olmuştur. Tüm bunların sonucunda işe daha uygun kabin personelleri seçilerek müşterilerle doğrudan temas halinde olan kabin ekibinin kalitesinin artmasıyla müşteri memnuniyeti artmıştır (Topçu 2019: 127). Ayrıca, farklı kültürlerden ve farklı ülkelerden yolcu taşıyan THY kabin ekibinin her kültürün özelliklerini bilmesi ve buna göre davranış sergilemeyi öğrenmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Bu amaçla Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin (IPRA, International Public Relations Association) Başkanlığı'nı yapmış, alanında duayen bir isim olan Betül Mardin tarafından 2006 yılında kabin memurlarına özel dersler verilmiştir (Topçu 2019: 131). Şirketin kendi ticari kaygıları ve müşteri memnuniyeti için başlattığı bu tarz profesyonel eğitim programları "Türk misafirperverliği"nin dünyaya THY aracılığıyla yayılması için çok önemli adımlar olmuştur. Nitekim, THY, kabin personeli alım ilanlarında kabin ekiplerinin şirketin uçtuğu her noktada Türk kültürünü ve Türk misafirperverliğini temsil ettiğini belirtmiştir. Ayrıca, kabin personellerinden güler yüzlü, nazik ve empatik olmalarının beklendiği personel ilanlarında açıkça ifade edilmektedir. Bir network taşıyıcı/tam hizmet sunan havayolu (FSC-full service carrier) olan THY'nin aksine, düşük maliyetli bir taşıyıcı (LCC-low cost carrier) olan Pegasus Airlines'ın kabin personeli alım ilanlarında misafirperverlik gibi kriterlere çok fazla önem verilmemektedir. Pegasus Airlines'ın LCC olarak hizmet vermesinden dolayı da bazı konulara FSC'ler kadar önem vermemesi doğaldır (Enes, Akpur 2021: 693-694). Sonuç olarak, THY, Türk misafirperverliğini ve Türk kültürünü dünyaya doğru şekilde tanıtmak amacıyla kabin personelleri özelinde çalışmalar yürütmüştür. Bu çalışmalar şirketin müşteri memnuniyetini de artırmıştır. THY'nin personel alımlarında Singapore Airlines'ı referans alması, Türk misafirperverliğinin ve Türk kültürünün kabin memurları vasıtasıyla dünyaya tanıtılması hususunda önemli bir adımdır. Çünkü, profesyonel bir işe alım süreci benimseyen Singapore Airlines, kabin personellerine kendilerinin Singapur'un kültürel elçisi olduklarını hatırlamaları yönünde eğitimler vermektedir ve Singapur'un dünyaca tanınan bir ülke olmasında etkili olmuştur. THY her yıl dünyanın bir ucundan diğer ucuna taşıdığı milyonlarca yolcuya Türk kültürünü ve Türk misafirperverliğini tanıtarak Türkiye markasına önemli katkılar sunmaktadır.

THY yıllar içinde kalite algısını ve marka değerini güçlendirmek için global marka ajanslarıyla çalışmalar yapmıştır. Kozlu döneminde başlatılan imaj değişikliği projesi kapsamında uçak dış ve iç tasarımları daha modern bir tarza büründürölmeye başlanmıştır. Uçak içi ikramların sunulduğu plastik ve kalitesiz tabaklar yerine seramik ve kalite algısı yüksek ürünlerle yemek servisleri yapılmaya

başlanmıştır. Uçak dış tasarımlarında ise başlarda kullanılan “Türk Hava Yolları-Turkish Airlines” yazısının daha büyük ve etraftaki tüm insanlar tarafından görünmesi için “Turkish Airlines-THY” olarak değiştirilmesine karar verilmiştir. Daha sonraki süreçte sadece “Turkish” ibaresi kalmıştır (Kozlu 2007: 104). THY’nin kendi imajını olumlu yönde değiştirme çalışmaları Türkiye’nin imaj ve kalite algısını olumlu yönde etkilemiştir. Zira, şirket uçaklarının dış giydirmelerinde bir dönem sadece “Turkish” ibaresi kalmış, diğer yıllarda da “Türk/Turkish” kelimesi bir şekilde marka adında geçmiştir. Günümüzde ise “Turkish Airlines” olarak marka ismi uçaklarda yer almaktadır. Yüzlerce ülkeye uçuş gerçekleştiren ve milyonlarca yolcu taşıyan bir havayolunun marka adında “Türk” ifadesinin geçmesi ve bunun tüm uçaklarda kullanılarak uçulan her yerde görünür kılınması ülke bilinirliği için önemlidir. THY’yi kullanan yolcuların mutlu bir şekilde seyahatlerini sonuçlandırmaları yolcular ile Türkiye arasında olumlu bir bağ kurulmasına imkân tanımaktadır. Yolcular ile THY arasında kurulan ilişki yolcular ile ülke arasında transfer edilebilmektedir. Marka unsuru olarak ismin en önemli bileşen olması, THY ve Türk dış politikası arasındaki güçlü ilişkiyi destekler niteliktedir. THY’nin isminde geçen “Türk” kelimesi şirketin Türkiye’nin marka diplomasisine ve Türkiye algısına nasıl destek verdiğini göstermektedir. THY’nin faaliyet gerçekleştirdiği dünya üzerindeki herhangi bir yerde THY markasını görenlerin, deneyimleyenlerin aklına ilk olarak Türkiye gelmektedir. Nike, Adidas gibi doğrudan bir ticari kuruluş olmaktan ziyade, milli duygular ile hareket eden THY’nin adında “Türk” kelimesinin kullanılması Türk dış politikası için önemli bir fırsattır.

Cem Kozlu döneminde yapılan bir diğer yenilik ise uçak içi ve kabin ekiplerinin kıyafetlerinin tasarımının değiştirilmesidir. Bu alanda yapılan çalışmalarda renklerin dili kullanılmış ve yeni tasarımlarla yolculara güven aşılama hedefi benimsenmiştir. Sonraki süreçte kontuar, büro, bilet satış ofisi gibi diğer yolcu ile iletişim kurulan alanlarda da önemli tasarım değişiklikleri yolcuların güven duygusunu kazanmak için hayata geçirilmiştir (Kozlu 2007: 105). Sektörün öncü dergilerinden Airline Business’ta THY’nin dönüşüm içerisinde olduğu ve yeni kurumsal kimliğinin bunu desteklediği yazılmıştır (Airline Business 1989: 40-47’den aktaran Kozlu 2007: 225). Havacılık sektöründe güven duyulan havayolu olmak şirketlerin sürdürülebilir büyümeleri için en önemli faktörler arasındadır. Yolcuların THY’ye olan güvenlerinin artması, şirketi daha fazla tercih etmelerini sağlayarak Türkiye üzerinden seyahat eden yabancı yolcu sayısını artırmıştır. Nitekim, şirketin yıllar içerisinde artan yolcu sayıları da bunu desteklemektedir. Bu da Türkiye hakkındaki bilgileri geçmiş dönemdeki algılar ve hikayelerden ibaret olan milyonlarca yabancı yolcunun Türk kültürü ve Türkiye ile THY aracılığıyla tanışmasına imkân tanımıştır.

THY, 1990’lı yıllardan önce servis kalitesinin kötü olması ve müşteri memnuniyetsizlikleriyle dış basında sıkça yer almıştır. Bunlardan bir tanesi de Singapur’dan kalkan THY uçağının Kuala Lumpur’da pist yerine pistin paralelinde yer alan otoyola inmeye çalışmasıdır (Kozlu 2007: 205).

Şirketin ve Türkiye'nin imajını en kötü etkileyen olaylar THY'nin yaşadığı kazalardır. Ocak 1974 (İzmir), Mart 1974 (Fransa), Ocak 1975 (İstanbul), Eylül 1976 (Isparta) ve Aralık 1979 (Ankara) tarihlerinde yaşanan kazalar o dönemde şirkete duyulan güvensizliğin ve servis kalitesiyle ilgili şikayetlerin ana sebepleridir. Bu kazalardan Fransa kazasında 345 kişi hayatını kaybetmiştir (Airsafe 2017). Bu tarz olumsuz imaj ve algılar Türkiye'yi de olumsuz etkileyerek ülke imajını zedelemiştir. THY çalışanlarının yoğun çabaları sonrasında meyvelerini vermeye başlayan Özal'ın başlattığı dönüşüm dış basında sıkça yer bulmuştur. Kabin ekibindeki kalite artışı, filo yapısının güçlendirilmesi, tehirlerin azaltılarak zamanında kalkış oranlarının artırılması, uçak bakım sürelerinin hızlandırılması gibi gelişmeler sonucunda THY'nin prestijinin arttığı yabancı medya organlarında yayınlanmıştır (Kozlu 2007: 215). 26 Temmuz 1990'da World Street Journal gazetesinde Susan Carey "Türkiye'nin ve Yunanistan'ın Devlet Havayolları: Bir Kontrast Örneği" başlıklı yazısında THY ile Yunan havayolu Olympic Airlines'ı karşılaştırmıştır. Carey, THY'nin birçok alanda hizmet kalitesini geliştirdiğini, kabin memurlarının veriminin ve yolculara yaklaşımının iyileştiğini belirtmiştir (Carey 1990: 1'den aktaran. Kozlu 2007: 225). Ulusal havayolları genellikle ülkeleriyle bağdaştırıldığı için THY'nin olumlu ve olumsuz algıları Türkiye'ye atfedilmektedir. Bu örnekte de görüleceği üzere bir kamu kurumu olan THY'deki olumlu gelişmelerin Türkiye ile bağdaştırılarak Türkiye-Yunanistan karşılaştırması yapılması ve Türkiye'nin ve THY'nin övülmesi Türkiye ve THY markasını pozitif yönde etkilemiştir.

THY, 1993 yılında "first class", "business class" ve "economy class" olarak üç farklı hizmet seviyesi ile yolcu taşımalarında sunduğu ürün sayısını artırmıştır. 1996 yılında internet sitesinin faaliyete alınması THY'nin teknolojik gelişmeleri yakından takip ettiğini ve Türkiye'deki dijital dönüşümün öncülerinden olduğunu göstermektedir (Yücel 2021: 17).

THY'nin global dönüşümünde servis kalitesi kadar çalışanlar da azımsanmayacak bir öneme haizdir. Kozlu, kendi döneminde başlatılan dönüşüm hikayesinde çalışanların temel güdülerinin Türkiye'yi yurtdışında en iyi şekilde temsil etmek olduğunu belirtmiştir (Kozlu 2007: 415). Şirket çalışanlarının ülkelerini temsil ettiklerinin bilincinde olması Türkiye'nin marka diplomasisi için son derece önemlidir. Zira, THY'nin özellikle yurtdışı teşkilatlarında çalışanlar, ülkelerinin birer marka elçisi gibi çalışarak marka diplomatı görevi üstlenmektedir. Kozlu, personel alımlarında bu sebeple çok hassas olduklarını vurgulamıştır. Personellerin yetkinlikleriyle beraber kadın çalışan sayısının artırılmasına önem verilmiştir. JAL (Japon Havayolları) ile imzalanan bir iş birliği anlaşmasında THY'yi temsilen bulunan dört kişilik heyetin içinde üç kadın personel yer almıştır. Japon Genel Müdür, kadın personellerin üst düzey bir imza sürecinde bulunmasını hayretle karşılayarak bu durumun Türkiye'de normal olup olmadığını sormuştur (Kozlu 2007: 438-440). Japon yetkililerin bu durumu hayretle karşılaması, o dönemde Türkiye'nin bu alandaki imajının istenen düzeyde olmadığına göstergesidir. 1990'lı yıllarda yaşanan bu durum, Türk kadınının iş hayatında üst kademelerde yer

almasının normal olduğunun bir göstergesi olarak ülkenin modernlik algısı ve imajı için önemli bir etkiye sahiptir.

THY'nin ikram hizmetleri şirketi THY Do&Co'nun kurulması ile uçak içi ikramlar ve yolcu salonlarındaki yiyecekler kalite açısından büyük bir gelişme kat etmiştir. Şirket, yolcuların transit bekleme sürelerinde kullanabilmeleri için yeni CIP (Commercially Important Person-Ticari Açısından Önemli Kişi) salonları inşa etmiştir ve yolcu memnuniyetini üst düzeye çıkarmıştır. THY'nin özel yolcu salonlarında ve uçak içi ikramlarında Türk mutfağının dünyaya tanıtılması Türkiye ve Türk gastronomi sektörü için çok değerli katkılar sunmuştur. THY'nin CIP salonlarında sunduğu hizmetler o kadar üst boyutlara ulaşmıştır ki aktarma noktasında sadece CIP'de vakit geçirmek, örneğin pide yemek için bile yolcular İstanbul'u aktarma noktası olarak tercih etmeye başlamıştır (Topçu 2019: 64). Şirketin kurumsal kimliğinin bir parçası olarak Türk mutfağını uçak içi ve CIP salonlarında sunduğu kaliteli yemeklerle dünyaya tanıtması Türkiye'nin marka diplomasisi çerçevesinde gastronomi diplomasisi için önemli katkılar sunmaktadır. Topçu'nun belirttiği gibi sadece Türk yemekleri için THY'yi seçen yolcular olması şirketin Türk gastronomi sektörüne verdiği katkıyı göstermektedir.

THY, global bir marka olarak uzun yıllar marka çalışmaları ve kurumsal kimlik üzerine Crispin Porter+Bogusky gibi dünyanın önde gelen firmalarıyla çalışmıştır. Şirket yükselen marka değeri ile çağdaş Türk misafirperverliğini tüm dünyada müşterilerine yansıtabilmek için uçakların iç tasarımından, yeni ikram konseptlerine, ofis tasarımlarından personel üniformalarına kadar birçok unsuru değiştirmiştir. Kabin memurlarının kullanacağı rujların renkleri dahi diğer kurumsal kimlik öğeleriyle uyumlu olacak şekilde belirlenmiştir (Topçu 2019: 136).

Şirketin marka konumlandırmasında Türkiye ve İstanbul sıklıkla vurgulanmaktadır. THY, Türkiye'nin ve İstanbul'un yüzyıllardır farklı kültürlerle ve medeniyetlere ev sahipliği yaptığına ve farklı toplumları birbirlerine bağladığına dair imajı kullanmıştır. Milli bayrak taşıyıcı havayolu, Türkiye'nin bu konumundan hareketle THY'nin de farklı dünyaları birleştiren, insanları birbirlerine kavuşturan havayolu olduğunu vurgulamıştır. THY ayrıca İstanbul'u merkezi (hub) ilan etmiş, aktarma noktası olarak hem İstanbul'un kıtaları birbirine bağlayan özelliğinden hem de İstanbul'un tanınırlığından faydalanmıştır (Köksoy 2016: 254). THY, İstanbul'u marka konumlandırmasında ve iletişim çalışmalarında kullanarak daha önce İstanbul'u duymamış kişilerin İstanbul'a aşına olmasını ve en azından transit bekleme süreleri dahilinde İstanbul'da bulunmasını sağlamıştır. Şirket, İstanbul'un tanınırlığından faydalandığı gibi İstanbul'un tanıtımında da önemli bir rol oynamıştır.

THY, kırmızı ve beyaz olan Türk bayrağının renklerini kurumsal kimliğinin bir parçası olarak uçaklarının dış tasarımlarında, logolarında, ofislerinde ve kurumsal yayınlarında sıklıkla kullanmaktadır. Ayrıca, havacılık kuralları gereği de THY uçaklarında Türk bayrağı dışarıdan

görünecek şekilde konumlandırılmıştır. Bu durum, THY ile Türkiye ve Türk bayrağı arasındaki ilişkinin güçlü bir göstergesidir (Yücel 2021: 9).

THY, “Türkiye temsil görevini” marka kimliğinin önemli bir unsuru olan kurumsal sembol ve renklerde de kullanmıştır. Şirketin promosyon malzemelerinde, özel yolcu salonlarında ve uçak içlerinde Selçuklu motiflerinin yer alması, ağırlıklı olarak kırmızının kullanılması, lale figürlerinin işlenmesi ulusal kimliğin önemli çağrışım araçlarından. Şirket ayrıca “We’re From Turkey” markası adı altında Türk çayı ve Türk lokumu gibi Türkiye’ye özgü ürünlerin satışı ile Türkiye imajına katkı yapmaktadır (Köksoy 2016: 256). Türk çayının tanıtım ve promosyonu için ulusal ve uluslararası birçok etkinlik düzenlenmiş olup bunlardan bir tanesi de 2017 yılında Rusya’nın Tataristan bölgesinin başkenti Kazan’da düzenlenen Türk çayı tanıtım etkinliğidir. Türkiye’nin Kazakistan Başkonsolosluğu tarafından düzenlenen etkinliğe THY, Yunus Emre Enstitüsü ve Beta Tea destek vermiştir. Başkonsolos Turhan Dilmaç, ilgili etkinliğin Türk çayının Tatarlara tanıtılması amacıyla düzenlendiğini aktarmıştır (AA, Daily Sabah 2017). Türkiye’ye özgü çay, lokum ve fındık gibi ürünlerin yolculara ikram edilerek ve tanıtım etkinlikleri vasıtasıyla dünyaya tanıtılması, bu ürünlerin Türkiye ile bağdaştırılması ve Türkiye’nin değerleri olduğunun bilinmesi kapsamında önem arz etmektedir. Şirketin kurumsal iletişiminde ulusal kimliğin çağrışımlarına yer vermesinin ise müşterilerin zihinlerinde Türkiye çağrışımının oluşmasını sağladığı söylenebilir.

Türkiye’nin global markası olarak THY, Türkiye’nin kültürel faaliyetlerini tanıtım yoluyla Türkiye’nin ulus markasına katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalardan bir tanesi THY ve İstanbul Modern arasındaki iş birliğidir. Türkiye’nin ilk modern ve çağdaş sanat müzesi olan İstanbul Modern’in koleksiyonundan özel bir seçki Türkiye modern sanatını dünyaya tanıtmak için İstanbul Havalimanı THY Özel Yolcu Salonu’nda sergilenmeye başlamıştır. 130 metrekarelik bir alanda tanıtılan “İstanbul Modern Sanat Koleksiyonu’ndan Bir Seçki” isimli sergide manzara resimleri, soyut resimler ve Anadolu’nun kültürel değerlerini farklı bir perspektiften yorumlayan çok çeşitli eserlere yer verilmiştir. THY YK Başkanı İlker Aycı bu iş birliği ile “ülkenin milli değerlerine katkı” yaptıklarını ifade etmiş ve insanları “küresel havacılığın merkezinde, Türk sanatının modern örneklerini keşfetmeye” davet etmiştir. İstanbul Modern YK Başkanı Oya Eczacıbaşı ise serginin Türkiye’nin tanıtımı için çok değerli olduğunu belirtmiştir (Töre 2019).

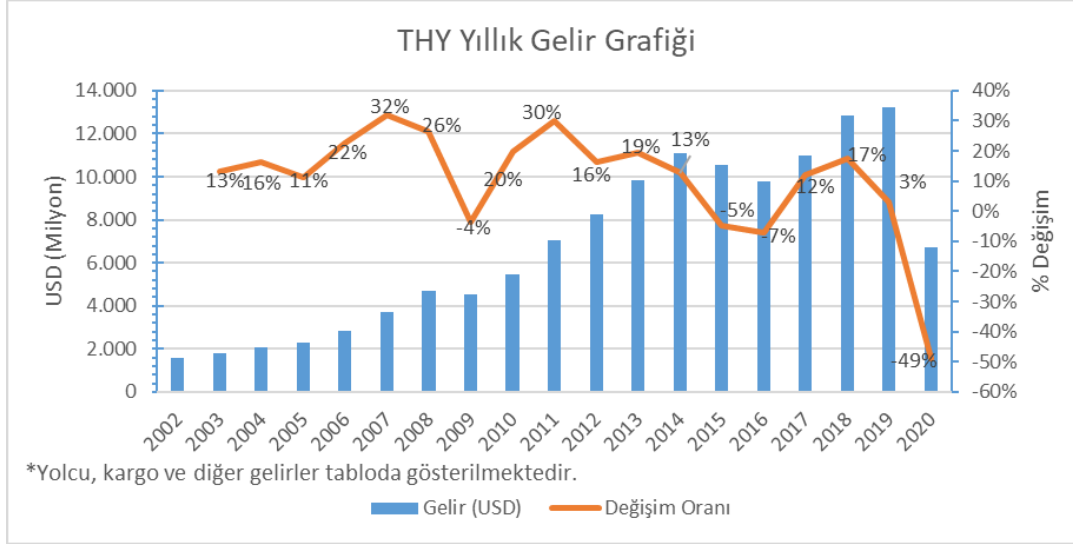


Şekil 4.1. THY İstanbul Havalimanı özel yolcu salonu İstanbul Modern Sergisi (Töre 2019)

4.3. Türkiye'nin Ekonomisine Katkısı Perspektifinden THY'nin Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalamasına Etkisi

4.3.1. THY'nin Kendi Ekosistemi ile Türkiye Ekonomisine Katkısı

Küresel sistemde ekonomik ilişkiler, siyasi ve dış ilişkilerin belirleyici faktörlerinden biri haline gelmiştir. Ülkeler, ekonomik büyümeleri ve ekonomik güçleriyle cazibe merkezi haline gelmektedir. Ekonomik olarak güçlü olan devletler, dış kamular için çekici gelmektedir. Ekonominin ana aktörü olan şirketler küreselleşme ile tüm dünyada faaliyet göstermeye başlamıştır ve ülkelerinin sınırlarını aşarak ülkelerinin diplomatik olarak ulaşamadığı yerlerde dahi ticari operasyonlar yürütmeye başlamıştır. Çok uluslu şirketler, ulaştıkları ekonomik büyümelerle kendi ülkelerinin marka algısını olumlu yönde etkileyerek yumuşak güç üretmektedir. Türkiye, 1980'lerden sonra ticaretin daha liberal bir hale gelmesiyle ekonomik gücünü artırarak özellikle kendi bölgesinde öne çıkmaya başlamıştır. Bu gelişimde hiç şüphesiz birçok Türk markası pay sahibi olmasına karşın THY'ye ayrı bir parantez açmak gerekmektedir.

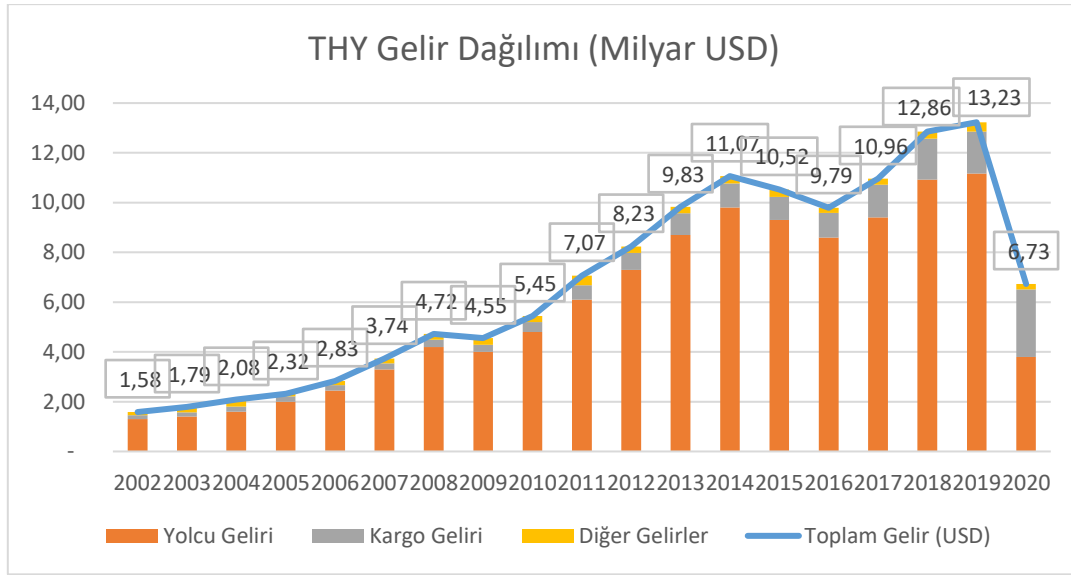


Grafik 4.1. THY yıllık gelir grafiği (Turkish Airlines 2021b)

Grafik 4.1’de THY’nin AKP döneminde gösterdiği finansal performanslar gelir (yolcu, kargo ve diğer gelirler) cinsinden gösterilmektedir. Bu grafik, THY’nin yıllık yayınladığı finansal sonuç raporları birleştirilerek oluşturulmuştur.

2002 yılından beri ciddi bir büyüme başarısı gösteren THY’nin yıllık geliri 2002 yılında yaklaşık 1,6 milyar dolarken; 2019 yılı sonunda 2002’ye göre %735 artarak 13,3 milyar dolara ulaşmıştır. 2020 yılında 6,7 milyar dolar gelir elde edilmiş olup koronavirüs pandemisi sebebiyle yolcu seferlerinin iptal edilmesi ve seyahat kısıtlamaları THY’nin gelirlerinde ciddi bir azalışa sebep olmuştur. 2009 yılında yaşanan %4’lük düşüşün sebebi 2008 küresel ekonomik krizi, 2016’da yaşanan düşüşün sebebi ise 15 Temmuz darbe girişimi ve Atatürk Havalimanı’nda yapılan saldırıdır. 2019 yılında kaydedilen büyüme oranının %3’te kalmasının sebebinin İstanbul Havalimanı’na taşınma süreci olması muhtemeldir. 2020 yılı ekstrem bir yıl olması sebebiyle değerlendirme dışı tutulursa, THY’nin gelir bazında yıllık ortalama büyümesi %14 civarında olmuştur.

THY, bilinenin aksine sadece yolcu taşıyan bir havayolu olmayıp Turkish Cargo markasıyla dünya hava kargo lojistiğinde liderliğe oynayan bir firma haline gelmiştir. THY’nin toplam gelirinin dağılımı (yolcu, kargo, diğer) Grafik 4.2’de ve Tablo 4.2’de gösterilmiştir. Turkish Cargo’nun geliri ciddi oranlarda artarak THY’nin toplam gelirinin içindeki payı yıllar içerisinde yükselmiştir. 2002 yılında Turkish Cargo’nun geliri 158 milyon dolar civarındayken 2020 yılında 2,72 milyar dolara ulaşmıştır. Küreselleşme ile insanların seyahat tercihlerinin ve sıklığının değişmesi, havacılık sektöründeki rekabetin yoğunlaşması ve artan ticari ilişkiler sonucunda hava kargo taşımacılığına olan talebin artması gibi faktörler şirketin büyümesinde etkili olmuştur. Bunlara ek olarak, şirketin yüksek büyüme trendine sahip olmasında izlediği doğru stratejiler, başarılı şirket yönetimi ve Türkiye’nin sahip olduğu coğrafi konum önemli bir rol oynamıştır.



Grafik 4.2. THY gelir dağılımı (Turkish Airlines 2021b)

Tablo 4.2. THY gelir dağılımı (Turkish Airlines 2021)

Milyar Dolar				
Yıl	Toplam Gelir	Yolcu Geliri	Kargo Geliri	Diğer Gelirler
2002	1,58	1,30	0,16	0,13
2003	1,79	1,40	0,17	0,22
2004	2,08	1,60	0,20	0,28
2005	2,32	2,00	0,21	0,11
2006	2,83	2,45	0,22	0,16
2007	3,74	3,30	0,25	0,19
2008	4,72	4,20	0,29	0,23
2009	4,55	4,00	0,29	0,27
2010	5,45	4,80	0,41	0,24
2011	7,07	6,10	0,58	0,39
2012	8,23	7,30	0,67	0,26
2013	9,83	8,70	0,87	0,26
2014	11,07	9,80	0,97	0,30
2015	10,52	9,30	0,94	0,29
2016	9,79	8,59	1,00	0,21
2017	10,96	9,40	1,32	0,24
2018	12,86	10,92	1,65	0,29
2019	13,23	11,17	1,69	0,37
2020	6,73	3,79	2,72	0,22

Özellikle 2003'ten sonra Türkiye ekonomisinde yaşanan büyüme, havacılık sektöründe Türkiye iç pazarındaki yolcu talebini artırmıştır. İstanbul, sahip olduğu stratejik konum ile Avrupa, Asya, Ortadoğu ve Afrika'nın kavşağında bulunmaktadır ve bu da THY'nin birçok ülkeye çok kısa sürelerde ulaşmasına imkân tanımaktadır. Türkiye'nin doğal güzellikleri, kültürel mirası, uzun yaz sezonu ve hükümetin turist vizelerinde sağladığı kolaylıklar ülkeyi çekici bir turizm destinasyonu yapmıştır. THY, filo planlamasını Avrupalı rakiplerine göre daha başarılı bir şekilde yönetmiştir. Şirket, nispeten genç filosuyla yakıt maliyetlerini düşürmüştür. Yürütülen başarılı reklam ve tanıtım çalışmaları bir dünya markası yaratılmasına imkân tanımıştır. Tüm bu gelişmeler, THY'nin yakaladığı büyümede etkili olmuş

ve şirketi global bir markaya dönüştürerek diğer taşıyıcılar için önemli bir rakip haline getirmiştir (Dursun vd. 2014: 24-26).

Bir Türk şirketinin gösterdiği bu büyüme ve kendi sektöründe dünyanın en büyükleri arasına girmesi, dış kamular tarafından saygıyla karşılanmıştır ve tüm dünyada dikkatleri üzerine çekmiştir. THY'nin gösterdiği bu büyüme, şirket-ülke transferi vasıtasıyla Türkiye'ye atfedilmektedir. Bu da Türkiye'nin ekonomik anlamda marka imajının güçlenmesini sağlayarak Türkiye için önemli bir yumuşak güç yaratmaktadır.

THY'nin iştirakleri ve bağlı ortaklıkları bulunmaktadır. Tablo 4.3'te THY ve grup şirketlerine dair gelir, ortaklık yapısı ve personel sayısına dair bilgiler yer almakta olup 31.12.2019 itibariyle olan yapılanmayı göstermektedir. 2020 yılı koronavirüs pandemisi sebebiyle havacılık endüstrisi için tarihin en kötü dönemlerinden biri olmuştur. Turkish Cargo markasıyla kargo taşımacılığı faaliyetlerini yürüten THY'nin 2020 yılı finansal sonuçlarına göre kargo geliri haricindeki diğer gelir kalemlerinde artış yaşanmadığı için ve THY ve grup şirketlerinin reel büyüklüklerini göstermek amacıyla ilgili tabloda 2019 verilerine yer verilmiştir. Zira, pandeminin bitişiyle beraber havacılık sektörünün toparlanması ve 2019 verilerinin de üstünde gelir elde edilmesi beklenmektedir.

Tablo 4.3. THY 2019 Aralık itibariyle iştirakler ve bağlı ortaklıklar (Turkish Airlines 2019)

Sıra	Turkish Airlines Grup (31.12.2019)	Gelir	Personel Sayısı	Ortaklık Yapısı
1	Türk Hava Yolları A.O.	13.229.000.000	29.491*	%49 Türkiye Varlık Fonu - %51 Halka Arz
2	THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş.	977.000.000	501	%50 THY - %50 Opet
3	Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (Konsolide)	1.567.000.000	4.667	%50 THY - %50 Lufthansa
4	THY Teknik A.Ş.	1.292.000.000	9.250	% 100 THY
5	THY Do & Co İkrâm Hizmetleri A.Ş.	344.000.000	5.708	%50 THY - %50 Do&Co
6	Pratt&Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Mrkz. Ltd. Şti.	399.000.000	443	%51 PW - %49 THY Teknik
7	TGS Yer Hizmetleri A.Ş.	358.000.000	14.723	%50 THY - %50 Havaş
8	TCI Kabin içi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	13.000.000	205	%50 THY & THY Teknik - %50 TAI
9	Goodrich & THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti	24.000.000	68	%60 Collins Aerospace - %40 THY Teknik
10	Uçak Koltuk Üretim San. ve Tic. A.Ş.	30.000.000	131	%50 THY & THY Teknik - %50 Assan Hanil
11	THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş.	13.000.000	63	%100 THY
12	Vergi İade Aracılık A.Ş.	1.000.000	20	%30 THY - %45 Maslak Oto - %25 VK Holding
13	THY Havaalanı Gayrimenkul Yatırım ve İşletme A.Ş.	-	-	% 100 THY
14	THY Uluslararası Yatırım ve Taşımacılık A.Ş.	-	-	% 100 THY
15	Cornea Havacılık Sistemleri San. Ve Tic. A.Ş.	-	36	%80 THY Teknik %20 Havel-san
16	Air Albania	-	49	%49 THY - %41 MDN Investment - %10 Albcontrol
17	We World Express Ltd.	3.000.000	18	%45 THY - %45 ZTO - %10 Pal Air
*	THY A.O. Personel			

THY'nin bağlı ortaklıklarından THY Teknik A.Ş. 2006 yılında %100 THY sermayesiyle kurulan havacılık sektörüne hizmet veren teknik bakım firmasıdır. Firma, başta THY uçakları olmak üzere 100'den fazla yerli ve yabancı şirkete bakım, onarım ve teknik destek hizmeti sunarak havacılık

sektöründe bölgenin en önemli şirketlerinden biri haline gelmiştir (Turkish Airlines 2021a: 21). THY, sadece yolcu taşımamaktadır, üst düzeyde teknik bilgi ve beceri gerektiren bir iş olan uçak bakım ve onarımlarını da yapmaktadır. Üstelik sadece kendi bünyesindeki uçaklara değil, diğer havayollarının uçaklarına da hizmet vererek şirketin imajını yükseltmektedir. Havacılık sektöründe lider olma yolunda ilerleyen THY'nin bakım ve onarım konularında da söz sahibi olması bir gereklilik olarak algılanabilir. Bir diğer iştirak olan Güneş Havacılık Express ise SunExpress adıyla turizm taşımacılığı odaklı çalışmalarını sürdürmektedir. Antalya'dan sonra İzmir'i de merkez olarak kullanmaya başlayan SunExpress, bu iki şehri iç hatlar ve dış hatlarda en çok destinasyona bağlayan havayolu konumundadır. Grup şirketlerden THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. ise 2010 yılında faaliyetlerine başlamıştır ve Türkiye'de tüm havalimanlarında müşterilerine akaryakıt ikmali yapabilir kapasiteye ulaşmıştır. 2010 yılında faaliyetlerine başlayan TGS Yer Hizmetleri A.Ş. yurtiçinde dokuz istasyonda havayollarına yer hizmetleri alanında servis sunmaktadır. Hava taşımacılığı sektöründe önemli bir yan sektör olarak karşımızı çıkan ikram hizmetlerinde de THY söz sahibi olmak için ortaklığa gitmiştir. Bu minvalde 2007 yılında kurulan THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş. 60'tan fazla havayoluna hizmet vermektedir. Yukarıdaki tabloda yer almayan TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş. (eski adıyla İGA Havalimanı Akaryakıt Hizmetleri A.Ş.), 13 Ekim 2016 tarihinde kurulmuştur. 2019 yılı sonu THY ve grup şirketlerini gösteren tabloda yer almamasına karşın bir diğer iştirak olan TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş.'nin sermaye payları Taya Liman İşletmesi A.Ş., Zirve Holding A.Ş., Demirören Akaryakıt Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Türk Hava Yolları A.O. arasında eşit olarak dağılmıştır. TFS Akaryakıt Hizmetleri A.Ş., hava araçlarının ihtiyacı olan yakıtın taşınması, depolanması ve uçağa ikmali alanlarında İstanbul Havalimanında faaliyet göstermektedir (Turkish Airlines 2021a: 21-23).

2019 yılı finansal sonuçlarına göre THY, yolcu ve kargo taşımacılığından 13 milyar doların üzerinde gelir elde etmiştir. Şirketin iştirakleriyle beraber 2019'da elde ettiği toplam gelir 18 milyar doların üzerindedir. THY elde ettiği bu gelir ile Türkiye'nin en çok gelir elde eden şirketleri arasında yer almaktadır. Şirket, kendi ekosistemi ile Türkiye ekonomisine önemli katkılar sunarak Türkiye'nin marka imajını güçlendirmektedir. Ayrıca, havacılık sektöründe büyümeye devam ederken THY, havacılıkla ilgili diğer yan sektörlerle de yatırım yapmıştır. Türkiye'nin havacılık konusunda bir marka haline gelmesi ve bunun kalıcı olması için THY'nin kendi ana faaliyet alanı dışında yaptığı çalışmaların ve yatırımların sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.

4.3.2. THY'nin Türkiye'nin Lojistik Merkezi Olmasına Katkısı

21. yüzyıldan beri ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ve lojistik kapasiteleri arasında doğru orantı olduğu fikri hakimdir. Küreselleşmenin hızlanmasıyla beraber gümrük süreçlerinin esnetilmesi ve ticareti kolaylaştırma prosedürleri ülkeler arası ticaretin gelişiminde etkili olmaktadır. Lojistik ve ulaşım

ise tüm diğer etkenlerden daha önemli olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, Öztermiyeci 2017: 89). Nitekim, lojistik sektörü ürünlerin ve insanların bir yerden bir yere taşınmasını sağladığından dolayı uluslararası ticaretin sürdürülebilir olması için ön koşul olarak görülmektedir. Lojistikte yaşanan sorunlar, ürünlerin ve insanların destinasyonlarına zamanında ulaştırılamamasına ve ürünlerin bozulmasına yol açmaktadır. Sonraki süreçte ise lojistik maliyetlerinde önemli oranlarda artış yaşanarak üretim sürecinin sekteye uğrasa, iş gücü kaybı, verimlilik düşüşü gibi sorunlar yaşanmaktadır.

Havalimanları sadece yolcu taşıyan merkezler olarak değerlendirilmemelidir. Ticaretin yıllar içerisinde gelişmesi ve ticarete zaman faktörünün önem kazanması havalimanlarının kargo taşımacılığı için de çok önemli merkezler haline gelmesini sağlamıştır. Havayolu taşımacılığı çok daha güvenli ve hızlı olması sebebiyle diğer taşımacılık türlerine göre daha değerli ürünlerin taşındığı bir sektördür. Hava kargo sektöründe firmaların ana üsleri ve transfer noktaları merkez (hub) olarak tanımlanmaktadır ve firmalar dünya üzerinde yaptıkları taşımaları bu merkezler üzerinden sevk etmektedir. THY'nin merkezi olarak İstanbul'un önemi giderek artmaktadır.

Havayolu taşımacılığı ve bu taşımacılık modelinin ekonomik etkileri hakkında birçok araştırma yapılarak havacılık sektörünün gelişimi ile ekonomik büyüme arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalar havayolu taşımacılığının gelişmesi ile ekonomik büyümenin arttığını göstermektedir. Havayolu taşımacılığının gelişmesi bir ülkede daha yüksek gelir seviyesine sahip olunmasına ve istihdamın artmasına önemli katkılar yapmaktadır (Yılmaz, Öztermiyeci 2017: 93).

2013 yılında İngiltere'deki havacılık faaliyetleri ve İngiltere'nin GSYH (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) değerleri üzerindeki ilişkiyi ölçmek amacıyla PWC tarafından bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, arz edilen koltuk kapasitesinde yaşanan %10'luk bir artış, mal ihracatını %3,3, mal ithalatını ise %1,7, İngiltere'nin GSYH'sini ise %1 oranında artırmaktadır (Yılmaz, Öztermiyeci 2017: 94). THY, yıllar içerisinde filosunu güçlendirerek arz ettiği koltuk kapasitesini artırmıştır. Bu artış, şirketin izlediği başarılı stratejiler ile taşıdığı yolcu sayılarının ve elde ettiği gelir rakamlarının artması ile sonuçlanmıştır. THY'nin yıllar içerisinde yaşadığı büyümenin, Türkiye'nin daha yüksek gelir seviyesine sahip olmasında ve GSYH rakamlarının artmasında etkili olduğu ve bunun da Türkiye'nin marka gücünün artmasında ve bölgesinde bir cazibe merkezi haline gelmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Bel ve Fageda ise bir bölgeden icra edilen kıtalararası uçuşlar ve o bölgede yer alan büyük şirketlerin genel merkezleri arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Buna göre kıtalararası uçuşlardaki %10'luk bir artış, ilgili bölgede bulunan global şirketlerin genel merkezlerinin sayısında %4'lük bir artışa neden olmaktadır (Bel, Fageda 2005: 13).

THY'nin öncülüğünde Türkiye bir lojistik merkezi haline gelmiştir ve birçok uluslararası firma yönetim veya üretim merkezini Türkiye'ye taşımıştır. Uluslararası Yatırımcılar Derneği'nden paylaşılan bilgiye göre üye şirketlerin %33'ü Türkiye'yi bölgesel merkez olarak kullanmaya başlamıştır. Coca Cola, Visa, GE, BP, Procter & Gamble (P&G) ve The Walt Disney Company gibi global şirketlerin aralarında bulunduğu çok uluslu şirketler, bölgesel yönetim veya üretim merkezlerini Türkiye'ye taşımıştır. Örneğin; Coca Cola, Orta Asya, Kafkasya ve Türkiye bölgesini Türkiye'den yönetmektedir. Benzer şekilde P&G, Kafkasya bölgesini Türkiye'den idare etmektedir. Visa firması ise şirket yapılanması içindeki Güneydoğu Avrupa bölgesi yönetim merkezini Türkiye'ye kaydirmiştir. GE ise Avrupa, Kuzey Afrika, Ortadoğu, Rusya, Pakistan, Moğolistan gibi çok geniş bir coğrafyayı Türkiye'den yönetmektedir. Global şirketlerin yönetim merkezlerini Türkiye'ye kaydırmasındaki en önemli etkenler ülkenin genç nüfusu, çevre ülkelere kıyasla kaliteli iş gücü ve lojistik sektöründe yaşanan gelişmeler olarak sıralanmaktadır (Dünya Gazetesi 2016). Avusturya Ticaret Müsteşarı Georg Karabaczek de global firmaların üretim ve yönetimlerini Çin'den Türkiye'ye taşıdığını, bunun arkasındaki en önemli etkenin kaliteli iş gücü ve gelişmiş lojistik sektörü olduğunu belirtmiştir (Yeni Şafak 2021). Topçu da Afrika'da ulaşılan uçuş ağının, Afrika ve Ortadoğu ile ticari ilişkileri olan global firmaların bölge temsilciliklerini İstanbul'a taşımaya başlamalarını sağladığını söylemiştir (Topçu 2019: 209). Global firmaların merkezlerini Türkiye'ye taşıması, Türkiye'ye sadece imaj anlamında katkı sunmamaktadır. Türkiye'nin ekonomisi de bundan olumlu etkilenmektedir. Global firmaların merkezlerini Türkiye'ye taşımasındaki önemli sebeplerden birisi öncelikle THY olmak üzere, Türkiye'nin hava taşımacılığı sektöründe önemli gelişmeler gösteren havacılık firmalarıdır.

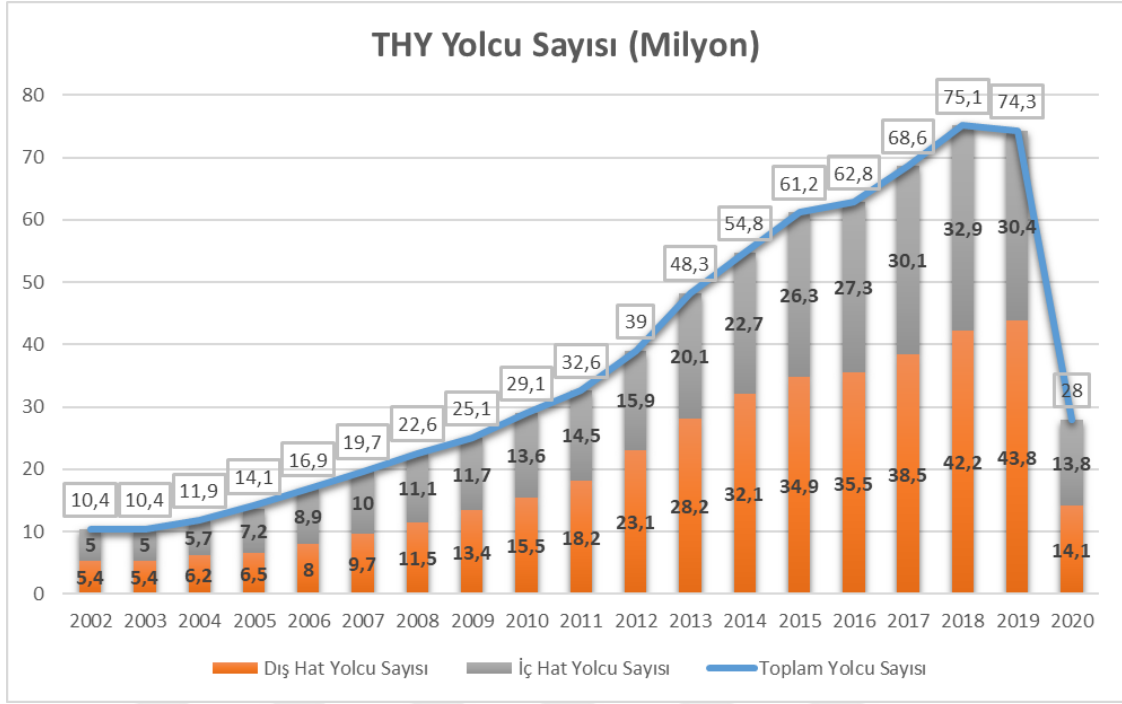
THY'nin büyümesi Atatürk Havalimanı'nın da büyümesini tetiklemiştir. Atatürk Havalimanı sürekli geliştirilmiştir ve kendi ekosisteminde önemli bir istihdam yaratmıştır. Nitekim, THY'nin büyümesi ile Atatürk Havalimanı'nda yapılan geliştirmeler Bodrum, İzmir, Antalya gibi yurtiçinde birçok noktada da takip edilerek ülke genelinde bir istihdam artışı sağlamıştır (Kozlu 2007: 393). THY'nin büyümesi sadece kendi bünyesinde çalıştırdığı kişilerle ilişkilendirilmemelidir, yan şirketler ve havalimanında verilen diğer hizmetler de dikkate alınmalıdır. Zira, AKP hükümeti için Türkiye'nin büyümesinin sağlanması ve uluslararası ortamda saygınlığının artırılması için havacılık çok ayrı bir öneme sahiptir. Bu sebeple, AKP döneminde başta Ankara ve İstanbul olmak üzere birçok şehirden uçuş frekanslarının artırılması hedeflenmiş, yeni havalimanları açılmış ve havacılık stratejik bir endüstri olarak kullanılmıştır. Bununla birlikte THY'nin büyüme stratejisi de AKP'nin bu stratejisine ayak uydurmuştur (Lebel 2020: 20).

4.3.3. THY'nin Diğer Sektörlere Desteği Vasıtasıyla Türkiye Ekonomisine Katkısı

THY'nin Türkiye ekonomisine katkısı sadece kendi ekosistemi ile sınırlı değildir. THY, dünya standartlarında gerçekleştirdiği yolcu ve kargo taşımacılığıyla, havacılık sektörü dışında kalan sektör ve firmaları da destekleyerek onların dünyaya açılmasına katkı sunmaktadır.

Türk turizmi, THY'nin en çok etkili olduğu sektörler arasındadır. THY geliştikçe Türkiye'yi ziyaret eden turist sayısı artmıştır ve bu da THY'nin büyümesinde etkili olmuştur. THY ve turizm arasındaki ilişki son derece önemli olup, THY'nin Türk turizmi konusundaki en önemli çalışmaları Özal döneminde başlamıştır. THY'nin 1987 yılı verilerine göre en büyük pazarı Türk nüfusunun yoğun olarak yaşadığı, ülkenin önemli ticaret ortağı ve turist kaynağı Almanya idi. Bu yıllarda şirketin hizmet kalitesi müşteriler tarafından beğenilmemiştir ve şirket sürekli zarar açıklamıştır. Dönemin THY YK Başkanı Cem Kozlu'nun Almanya'nın ulusal havayolu şirketi Lufthansa ile yaptığı görüşmeler sonucunda Türk sivil havacılığı için önemli bir aktör olan Antalya merkezi havayolu şirketi SunExpress'in THY ve Lufthansa ortaklığı ile kurulma kararı çıkmıştır. SunExpress'in kuruluş amaçları arasında Özal'ın Antalya'yı turizm merkezi haline getirerek Yunanistan, İtalya ve İspanya ile rekabet etme düşüncesi vardır. Antalya'nın diğer önemli turizm destinasyonları ile rekabet edebilmesi için onu dünyaya açacak olan Antalya Havalimanı'nın gelişmesi ve birçok havayolunun buraya sefer düzenlemesi ön koşuldur. İlgili dönemde THY'nin filosu Antalya'yı bu hedefe ulaştırmak için yeterli değildi ve Antalya'nın turizm stratejisi bir bakıma yabancı havayollarının kararlarına bağlıydı. Bu vizyonla 1990 yılında 3 uçaklık filosu ile Almanya'dan Antalya'ya turist taşımak için SunExpress havayolu şirketi kurulmuştur (Kozlu 2007: 58-61). THY'nin girişimleri ile başlatılan bu proje, Antalya'nın bugün dünyanın en önemli turizm destinasyonlarından biri haline gelmesinde etkili olmuştur. Zaman içerisinde THY'nin filosunun büyümesiyle THY de Antalya'yı beslemeye başlamıştır ve tüm dünyadan Antalya'ya turist taşımacılığında önemli bir rol oynamıştır. 1990 yılında SunExpress ile başlayan ve sonrasında THY ile devam eden bu proje ile Türkiye'nin ve özellikle Antalya'nın bilinirliği artmıştır ve Türkiye turizm konusunda bir marka olmuştur. Ülkenin marka diplomasisine yapılan bu katkı ile turizm gelirleri artarak Türkiye'nin dış açığını kapatıcı bir rol üstlenmiştir. Antalya'nın dünyanın en çok ziyaret edilen ilk 10 ülkesi arasında yer almasında, THY ve SunExpress başta olmak üzere havacılık endüstrisinin çok önemli katkıları vardır.

Grafik 4.3'te THY'nin 2002 ve 2020 yılları arasında iç hat ve dış hat toplam yolcu sayıları gösterilmektedir. Bu grafik, THY'nin yıllık finansal tablolarından birleştirilerek hazırlanmıştır. 2002 yılında 10,4 milyon yolcu taşıırken, 2019 yılında yaklaşık 75 milyon yolcu taşıyan THY, 2020 yılında koronavirüs sebebiyle yalnızca 28 milyon yolcu sayısına ulaşabilmiştir. Tabloda görünmeyen 1990 yılında ise THY'nin taşıdığı toplam yolcu sayısı 4,5 milyondur (Kozlu 2007).



Grafik 4.3. THY yolcu sayıları (Turkish Airlines 2021b)

Tablo 4.4. Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turist sayıları (TÜRSAB 2021)

Yıllar	Toplam Yabancı Turist Sayısı	Yıllar	Toplam Yabancı Turist Sayısı
1990	5.389.308	2005	21.124.886
1991	5.517.897	2006	19.819.833
1992	7.076.096	2007	23.340.911
1993	6.500.638	2008	26.336.677
1994	6.670.618	2009	27.077.114
1995	7.726.886	2010	28.632.204
1996	8.614.085	2011	31.456.076
1997	9.689.004	2012	31.782.832
1998	9.752.697	2013	34.910.098
1999	7.487.285	2014	36.837.900
2000	10.428.153	2015	36.244.632
2001	11.618.969	2016	25.352.213
2002	13.256.028	2017	32.410.034
2003	14.029.558	2018	39.566.327
2004	17.516.908	2019	45.058.286

Tablo 4.5. Türkiye'nin turizm gelirleri (TÜRSAB 2021)

Yıllar	Turizm Geliri (1000 USD)
2003	13 854 866
2004	17 076 607
2005	20 322 111
2006	18 593 951
2007	20 942 500
2008	25 415 067
2009	25 064 482
2010	24 930 997
2011	28 115 692
2012	29 007 003
2013	32 308 991
2014	34 305 903
2015	31 464 777
2016	22 107 440
2017	26 283 656
2018	29 512 926
2019	34 520 332

Türkiye'yi ziyaret eden turist sayıları yıllara göre olmak üzere Tablo 4.4'te verilmiştir. 1990-2002 yılları arasını incelendiğinde 12 yıllık süreçte THY'nin toplam yolcu sayısı 4,5 milyondan 10,4 milyona çıkarak %130'luk bir artış gösterirken Türkiye'yi ziyaret eden turist sayısı %145'lik bir artışla 5,4 milyondan 13,2 milyona yükselmiştir. THY'de dönüşümün meyvelerinin alındığı ilk yıllar olan 90'lı yıllarda THY'nin yolcu sayısı bazında büyümesine paralel olarak Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turist sayısı da artmıştır. 2002 yılından 2019 yılına kadar yolcu sayısı %614 artmıştır. Bu 17 yıllık süre zarfında turist sayısı %221'lik artışla 45 milyonu geçmiştir. THY'nin bu dönemde yaşadığı yüksek oranlarda büyüme rakamları turist sayısının artmasına katkıda bulunmuştur. Buna paralel olarak Tablo 4.5'te görüleceği üzere turizmden sağlanan gelir (2019 yılı yaklaşık 35 milyar dolar) önemli değerlere ulaşarak Türkiye için dış açığı kapatan bir kurtarıcı haline gelmiştir. THY'nin büyüme oranı ile turist sayısındaki artışın aynı olmamasının sebebi THY'nin iç hatta artan yolcu taşımaları ve yüksek transit yolcu taşıma oranıdır. Bu verileri analiz ederken dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da THY'nin 2008 yılı itibarıyla ilk kez dış hatta iç hattan daha fazla yolcu taşımaları olmuştur ve sonraki süreçte dış hatta taşınan yolcu sayısı her zaman daha fazla olmuştur. Türkiye'nin başlattığı Afrika açılımı gibi bölgesel projeler ve THY'nin bu projelere doğrudan katkı veren havayolu şirketi olması ve THY'nin global bir marka olarak transit yolcu taşımacılığındaki büyümesi bu değişimin ana sebeplerindendir. Şirketin transit yolcu taşımacılığının artması daha fazla insana ulaşmasına imkan tanıyarak Türkiye ve Türk markasının, Türk kültürünün ve Türk dış politikasının dünyaya anlatılmasında daha etkili olmasını sağlamıştır.

Tokay da THY'nin Türkiye'nin dünyanın en çok turist çeken ülkeler arasında yer almasında çok büyük bir rolü olduğunu belirtmiştir. Ayrıca havayollarının ülkelerinin önemli yumuşak güç kaynağı

oldukları bir dönemde THY'nin Türkiye için çok önemli bir yumuşak güç kaynağı olduğunu vurgulamıştır (Tokyay 2015).

THY, İstanbul'un tarihi dokusundan ve bağlantı noktası olmasından faydalanmakla yetinmemiştir. Uluslararası havacılık otoritesi IATA kuralları gereği THY uçuş yaptığı noktalardan aldığı yolcu ve kargoları herhangi bir noktaya taşımadan önce merkezine, yani İstanbul'a getirmek zorundadır. Örneğin, Londra'dan Pekin'e gitmek isteyen bir yolcunun veya taşınması istenen bir kargonun öncelikle İstanbul'a gelerek aktarma yapması gerekmektedir. Bu durumun tek istisnası 5. trafik hakkı olarak adlandırılan hava trafik hakkıdır (SHGM 2018: 19). Örneğin; İstanbul – Frankfurt-Londra seferini yapan Türk Hava Yolları uçağı Frankfurt – Londra hattında 5. trafik hakkına sahipse Frankfurt'ta aldığı yolcuları ve kargoları İstanbul'a getirirmeden Londra'ya taşıyabilir. Burada vurgulanması gereken nokta THY'nin yolcu ve kargo operasyonlarında İstanbul'u kullanmak zorunda olduğudur. Yılda 70 milyonun üzerinde yolcu ve 1,5 milyon tonun üzerinde kargo taşıyan THY, İstanbul'un ve Türkiye'nin tanıtımında önemli bir rol oynamaktadır. Şirket tarafından ücretsiz olarak sunulan “Tour İstanbul” hizmetiyle İstanbul'da 6-24 saat arası bağlantı süresi (transit yolcuların ilk uçuşunun İstanbul'a varış saati ile İstanbul'dan icra edilecek bağlantı uçuşu arasında 6 ile 24 saat bekleme süresi olması) olan yolcular İstanbul'u ücretsiz gezebilmektedir (Turkish Airlines 2020). Dünyanın farklı noktalarından birçok insanı İstanbul'da buluşturan şirket, bu hizmet ile transit yolculara Ayasofya Cami, Topkapı Sarayı, Sultan Ahmet Cami ve İstanbul Boğazı başta olmak üzere İstanbul'un tarihi ve kültürel yerlerini tur rehberi eşliğinde gezme fırsatı sunmaktadır. 2009 yılında 256 yolcu ile hayata geçirilen bu hizmete 2018 yılında 67 bin 416 yolcu katılmıştır. “Tour İstanbul” hizmeti ile İstanbul'u ve güzelliklerini kısa süreli de olsa deneyimleme fırsatı bulan yolcuların bir sonraki durağının İstanbul olmasında THY'nin etkisi büyüktür. TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) Başkanı Firuz Bağlıkaya bu hizmetin, Türkiye'nin tanıtımında ve turistlerin seyahat tercihlerini değiştirmede çok etkili olduğunu belirtmiştir (Kurum 2019). Seyahat turunu deneyimleyen yabancı yolcular, hizmeti çok beğendiklerini ve sonraki seyahat planlarında İstanbul'u sadece bir aktarma noktası olarak değil, tatil destinasyonu olarak tercih edeceklerini söylemişlerdir (TUSHAD 2019). Örneğin; bu hizmeti deneyimleme şansı bulan The Point Guy seyahat sitesi yazarı ve gazetecisi Lori Zaino, bu hizmetin İstanbul'a ilgi çekmek ve katılımcıları şehri tekrar ziyaret etmeleri doğrultusunda teşvik etmek için sunulduğunu ve bunun amacına ulaştığını söylemiştir. Tur boyunca profesyonel rehber eşliğinde şehrin tarihi, kültürel ve doğal güzelliklerini keşfettiğini, sunulan Türk yemekleri ve Türk mutfağını deneyimleme şansı bulduğunu dile getirmiştir ve bir sonraki seyahatini şehri daha yakından tanımak ve gezmek için planlayacağını ifade etmiştir (Zaino 2017). Seyahat yazarı Ricky Zhang, havayollarının sadece yolcu taşımadığını, ayrıca ülkelerinin turizm endüstrisini destekleyen seyahat elçisi görevi üstlendiklerini düşünmektedir. THY'nin sunduğu bu hizmet ile turistleri havalimanından çıkmaya teşvik ettiğini ve

yolcuların bir sonraki varış destinasyonlarını Türkiye olarak seçmelerini amaçladığını belirtmiştir (Zhang 2019).

THY uçak içi eğlence sisteminde, milyonlarca insanın ziyaret ettiği internet sitesinde ve sosyal medya hesaplarında Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarının tanıtımını yapmaktadır. İlgili şehirlerin tanıtım filmlerini yayınlayan şirket, şehirler ile ilgili bilgiler paylaşmaktadır. Ek olarak, şirketin yürüttüğü tüm dünyada yankılanan reklam ve sponsorluk çalışmaları da Türkiye'nin turizm endüstrisine sunulan katkılardandır. Destinasyon markalaması olarak adlandırılan turizm markalaması kapsamında taşınan milyonlarca yolcuya Türkiye'nin ve Türk turizminin tanıtılması çok önemli bir aksiyondur. THY sadece taşıdığı yolcuları Türkiye'ye taşıyarak Türk turizmine destek olmamaktadır, ayrıca bu bölümde detaylı olarak aktarıldığı gibi izlediği farklı stratejiler ile de Türkiye'yi tanıtarak ülke turizmine katkı sunmaktadır. Türkiye'nin turizmde geldiği konum bir marka haline gelmesini sağlamıştır. Bu gelişme, Türkiye'nin marka gücünün artmasına katkı sunmuştur.

Önemli bir imaj ve gelir kaynağı olan turizm dallarından birisi kongre turizmidir. Kongre turizmi son 30 yılda önemli ölçüde gelişme göstermiştir. Dünyadaki yaban turist sayısının %14'ünün kongre turizmi kapsamında olduğu düşünülmektedir. Kongre katılımcılarının kişi başı harcama miktarı tatil amaçlı turistlerin harcama miktarının yaklaşık üç katı olup, dünya turizm gelirlerinin %30'luk kısmı kongre turizmi kaynaklıdır. Şehirlerin ve havayolu taşımacılığının gelişmişliği kongre turizmde söz sahibi olan destinasyonların ortak özelliğidir (İlbey 2018: 53-54).

Tablo 4.6.'da 1963-2017 yılları arasında düzenlenen kongre sayılarının beşer yıllık periyotlarla şehirlere göre dağılımı gösterilmektedir. Dünya genelindeki kongre sayılarının artışına bakıldığında 1988-92 ile 2013-17 yılları arasında %490'lık bir artış gözlemlenmiştir. Aynı dönem için İstanbul'daki artış oranı ise %1250'nin üzerindedir. Özellikle 2000'li yıllarda İstanbul'un ev sahipliği yaptığı kongre sayısı oldukça artmıştır. Tablo 4.7.'de ise İstanbul'un kongre sayılarında dünya ve Avrupa sıralamaları gösterilmektedir. 2002 yılında 33 adet ile İstanbul dünya genelinde 34. sırada yer alırken, 2015 yılında 148 adet ile dünyada 8. olmuştur. İlgili tabloda görüleceği üzere 2016 yılında yaşanan darbe girişimi ve terör saldırılarıyla Türkiye'de düzenlenen kongre sayıları çok büyük oranlarda azalış göstermiştir. Türkiye'nin karşı karşıya kaldığı bu olumsuz olaylar yaşanmasaydı, kongre turizmi Türkiye'de çok daha fazla büyüme gösterebilirdi. İstanbul'un kongre turizmindeki artış oranı THY'deki dönüşümün meyvelerinin alındığı 1990'lı ve 2000'li denk gelmektedir. THY, İstanbul'u dünyaya bağlayarak kongre turizminin gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Qubein de İstanbul'un tarih boyunca önemli ticaret merkezi olmasına rağmen THY ile şehrin popülaritesi arttığını ve önemli bir kongre merkezi haline geldiğini belirtmiştir (Qubein 2013).

Tablo 4.6. Şehirlerin yıllara göre kongre sayıları (A Modern History of International Association Meetings 2018: 27)

Rank	Country	63-67	68-72	73-77	78-82	83-87	88-92	93-97	98-02	03-07	08-12	13-17
1	Paris	90	95	125	152	178	261	299	393	605	885	1,079
2	Vienna	60	41	72	92	119	182	231	280	536	760	950
3	Berlin	19	21	38	66	96	148	169	278	485	683	945
4	London	88	108	110	143	162	167	176	273	383	657	945
5	Barcelona	12	24	19	31	68	121	189	280	458	750	918
6	Singapore	2	10	21	46	88	114	159	234	432	638	795
7	Madrid	26	35	53	62	97	131	127	200	314	493	782
8	Lisbon	8	11	12	26	52	91	139	209	358	521	692
9	Seoul	4	8	17	28	55	103	154	231	383	586	691
10	Prague	33	29	24	25	30	81	153	227	399	536	688
11	Amsterdam	29	49	73	84	100	172	190	257	344	550	652
12	Copenhagen	46	32	65	75	105	131	222	266	335	543	631
13	Brussels	29	47	56	79	113	121	129	161	225	483	585
14	Beijing	0	0	0	5	38	91	137	197	428	644	582
15	Hong Kong	2	12	8	27	41	82	153	209	312	461	580
16	Dublin	14	29	28	46	62	74	104	126	271	369	563
17	Rome	39	43	34	49	76	99	117	211	314	490	560
18	Budapest	18	35	26	54	97	149	220	216	381	481	558
19	Istanbul	8	15	11	9	18	41	95	114	281	598	557
20	Buenos Aires	5	19	31	33	65	90	100	165	276	466	531
	Other	1,197	1,906	3,004	4,434	6,265	8,768	12,055	18,195	28,213	42,655	51,282
	Total	1,729	2,569	3,827	5,566	7,925	11,217	15,318	22,722	35,733	54,249	65,566

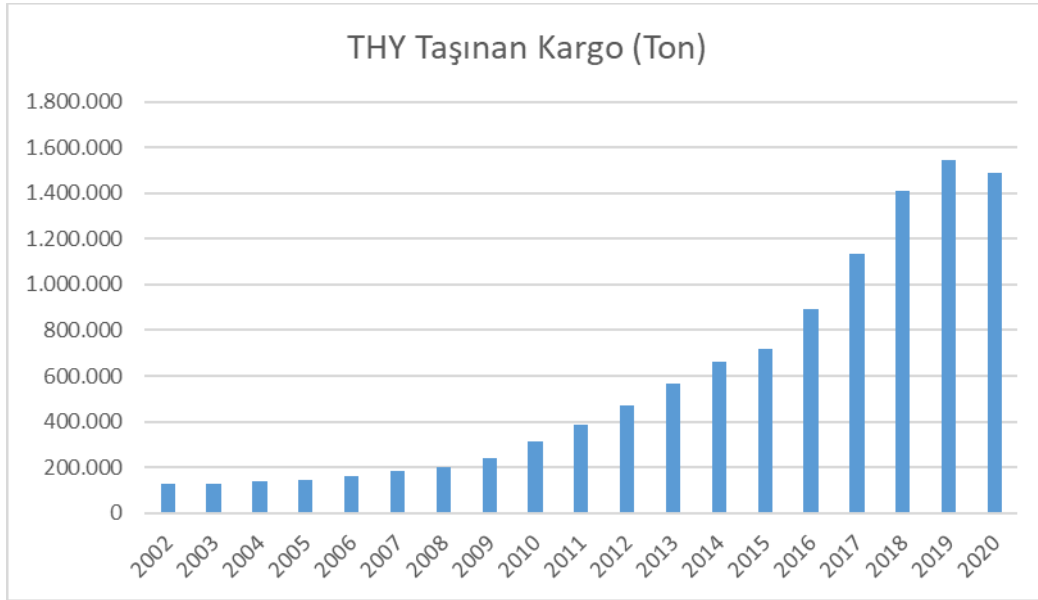
Tablo 4.7. Türkiye'nin ve İstanbul'un kongre turizminde dünyadaki yeri

Türkiye'nin Kongre Turizminde Dünyadaki Yeri				
TÜRKİYE			İSTANBUL	
Yıl	Kongre Sayısı	Dünya Sırası	Kongre Sayısı	Dünya Sırası
2000	35	34	27	36
2001	52	31	34	26
2002	51	34	33	34
2003	61	31	45	20
2004	80	31	52	25
2005	93	27	57	24
2006	98	28	73	15
2007	105	25	70	17
2008	98	28	72	17
2009	118	25	80	17
2010	160	20	109	7
2011	159	23	113	9
2012	179	21	128	9
2013	221	18	146	8
2014	190	19	130	9
2015	211	18	148	8
2016	103	37	62	39
2017	57	49	20	133
2018	55	52	33	84

Tokay THY'nin yurtdışına daha fazla uçuş yapmasıyla Türkiye'nin ticaret potansiyelinin arttığını ve ülkeye daha çok turist geldiğini belirtmiştir. Bu da Türkiye'nin dış politikasında güvenilirlik

ve sürdürülebilirlik sağlamaktadır. THY, bu kapsamda Türkiye'nin ekonomik anlamda yumuşak gücüne katkı sunmaktadır. Tamamen farklı bir sektör olmasına karşın THY, izlediği politikalar ile sağlık endüstrisine de olumlu katkılar yapmak istemiştir. Türkiye'nin sağlık turizmini desteklemek amacıyla THY, Türkiye'ye tedavi için gelen turistlere %50 indirim uygulamaktadır. THY'nin bu hamlesinin sağlık turizminden elde edilen geliri olumlu olarak etkilediği düşünülmektedir (Tokya, 2015).

Türkiye'nin, THY'nin öncülüğünde hava taşımacılığında bir merkez haline gelmesi küresel şirketlerin yönetim ve üretim merkezlerini Türkiye'ye kaydırmalarını sağlamıştır. Bu süreç, birbirini tetikleyen bir çark gibi çalışmaktadır. THY'nin lojistik açıdan arz ettiği koltuk sayısı ve tonaj arttıkça Türkiye'nin dış ticareti de pozitif etkilenmektedir. Yolcu sayılarına dair artış oranları ve turizme olan etkileri yukarıda paylaşılmıştır. Grafik 4.4.'te belirtildiği gibi Turkish Cargo'nun taşıdığı yıllık kargo bilgileri tonaj cinsinden verilmiştir. Turkish Cargo'nun uçuş yaptığı noktalar ile Türkiye'nin ticari ilişkileri gelişmektedir. Türk ihracatçısı, THY'nin sefer başlattığı destinasyonlara ulaşarak pazardan pay almaktadır. THY YK Başkanı İlker Aycı, Turkish Cargo ile Türk ihracatçılarına yeni pazarlara açılma fırsatı sunduklarını, mevcut pazarlarda iş geliştirmelerine olanak tanıdıklarını ve ihrac ürünlerin transit sevkiyata gerek kalmadan doğrudan en hızlı şekilde sevk edilmesini sağladıklarını söylemiştir. Aycı, bu misyonun bilinciyle son yıllarda eklenen yeni uçuş noktalarıyla Turkish Cargo'nun dünyanın en fazla uluslararası noktasına uçan hava kargo şirketi konumuna geldiğini de dile getirmiştir (AA, DAILY SABAH 2020).



Grafik 4.4. THY taşınan kargo miktarı (Turkish Airlines 2021b)

THY'nin Türkiye'nin ticaretinde önemli rol oynayacağını düşünenlerden birisi Turgut Özal'dır. Özal, Türkiye'nin dünyaya açılmasıyla ekonomik olarak çok büyüyeceğini ve THY'nin de buna hazırlanması gerektiğini düşünmüştür. Ülke içinde yapılan turizm hamlelerinin THY ile desteklenmesi

onun için elzemdi. THY'ye alınacak yeni uçaklarla Amerika, Japonya ve Doğu Asya öncelikli olmak üzere Türkiye'nin önemli siyasi ve ticari ortaklarıyla THY aracılığıyla bağlantı sağlanmasını hedeflemiştir. Özal'ın en büyük arzularından bir diğeri Türk cumhuriyetleriyle olan ikili ilişkilerin geliştirilmesi için Azerbaycan, Kazakistan, Türkmenistan ve Özbekistan'a uçuşların başlatılmasıdır. THY'nin bu noktalara seferlerinin başlamasıyla ülkeler arası yatırım ve ticari ilişkilerin gelişeceğini öngörmüştür. Türk cumhuriyetlerine yapılacak uçuşların kârsız olabileceği Özal'a söylenmesine karşın, önemli olanın kâr elde etmek olmadığını, Orta Asya üzerinden Uzak Doğu'ya açılmak ve Türk cumhuriyetlerini dünyaya bağlamak olduğunu vurgulamıştır. Görev yaptığı süre boyunca Özal, THY'yi hep desteklemiştir. Özal, uçuş ağının genişletilmesi için uçak alımları yapılmasını sağlamış, modern filo ve insan kaynağı için gerekli çalışmalara destek vermiş, uçuş izinlerinin alınması gibi konularda devreye girerek ülke yöneticileriyle doğrudan temasa geçmiştir (Kozlu 2007: 132-143). Özal'ın THY'yi geliştirme çalışmaları şirketin sadece kârlı hatlarda sefer yapması anlamına gelmemektedir. Zira, izlenen stratejilerin tek amacı THY'yi büyütmek olmamıştır. THY'nin Özal için önemli bir dış politika aracı olmasının arkasındaki temel dinamik, şirketin bir noktaya uçuş başlatması ile Türkiye'nin ilgili ülkelerle olan politik ve ekonomik ilişkilerinin geliştirilmesine ortam oluşturmastır.

İhracat, Türk ekonomisini büyütmeye açısından son derece önem arz ettiğinden ihracata yönelik girişimler desteklenmiştir. Türkiye'nin ihracat rakamları 2018 yılında 170 milyar dolara ulaşmışken, bu süreçte THY'nin açtığı hatlar Türkiye'nin ihracatının artmasında etkili olmuştur. Türkiye'nin ihracatı 2008 yılında 130 milyar dolara ulaşmasına karşın Türkiye'yi çok fazla etkilememesine rağmen Türkiye'nin en önemli ticaret partneri AB'yi etkileyen 2008 krizi Türkiye'nin ihracatının 2008-2009 yılları arasında 30 milyar dolar düşmesine neden olmuştur. Takip eden on yıllık süreçte Arap Baharı ve bölgesel krizler Türkiye'nin ticaretini olumsuz etkileyen diğer faktörler olmuştur. Türkiye, böyle bir ortamda ihracat rakamlarını artırmaya çalışırken, hava taşımacılığı ülke ihracatının %10'unu oluşturmuştur. Hava taşımacılığı Türkiye'nin diğer ülkelerle olan ticaretinin artmasını sağlamıştır (Lebel 2020: 31).

Topçu'ya göre THY'nin Türkiye'de ivme kazandırdığı sektörlerden birisi de havacılık sanayidir. TAI (Türk Havacılık ve Uzay Sanayi) firmasının gelirlerinin en büyük bölümü Airbus ve Boeing için üretilen uçak parçalarından oluşmaktadır. THY büyüdükçe filoyu genişletmek için yatırım yaparak yeni uçaklar almıştır ve bu da TAI'nin iş hacmini artırmıştır (Topçu 2019: 237).

Topçu döneminde THY ve ülke markası için yapılan önemli çalışmalardan bir tanesi de THY'nin düzenlediği "Next in Corporate Travel" konferansıdır. Almanya, İngiltere, Fransa, İspanya, İtalya, İskandinav ülkeleri gibi "business class" yolcuların çoğunlukta olduğu ülkelere üç bin üst düzey iş adamı bu konferansa katılım göstermiştir. Bu program kapsamında THY'nin altyapısı, eğitim

merkezleri, havalimanı, özel yolcu salonları ve İstanbul, üst düzey yöneticilere tanıtılmıştır. Bu etkinlik sonucunda çok büyük iş anlaşmaları sağlanmıştır (Topçu 2019: 126).

THY'nin faaliyet göstermeye başladığı noktalar ile olan ekonomik ilişkiler önemli derece artmaktadır. Örneğin; THY'nin 2016 yılında uçuş ağına dâhil ettiği Vietnam ve Panama ile Türkiye'nin ticaret hacmi 2018 yılında sırasıyla %30 ve %60 oranında artmıştır. Bununla birlikte THY'nin 2005-2014 yılları arasında sefer başlattığı noktalar ile Türkiye'nin ticaret hacmi 25 milyar dolar olmuştur (Aycı 2019).

THY'nin uçuş başlattığı ülkeler ile Türkiye'nin ticaret hacminin bir veya iki yıl içerisinde 10 ila 20 kat arttığı THY Eski Basın Müşaviri Ali Genç tarafından söylenmiştir. Kenya'ya uçuşların başlatılması ile Kenyalı iş adamları, Avrupa'dan Türkiye'ye ihracat yapma durumunda kalmadığı için çifte vergilemeden kurtularak doğrudan Türkiye'ye ihracat yapma imkanına sahip olmuşlardır. Benzer şekilde uçuşların başlaması ile Türkiye'nin Kenya'ya olan ihracatı 76 milyon dolara ulaşmıştır (Tokyay 2015). Türkiye'nin Afrika'da iyi ilişkiler geliştirdiği ülkelerden Kenya hakkında Türkiye'nin Kenya Büyükelçisi Ahmet Cemil Miroğlu, THY'ye özel bir parantez açarak iki ülke arasındaki ilişkileri değerlendirmiştir. Miroğlu, Türkiye-Kenya arası ikili ilişkilerde THY'nin ayrı bir rolü olduğunu, 2009 yılından bu yana İstanbul-Nairobi arasında icra edilen direkt uçuşlar ile iki ülke arasındaki ekonomik ve sosyal bağların güçlendiğini söylemiştir. Miroğlu, koranavirüs salgını sebebiyle yolcu seferlerinin durduğu dönemde kargo uçuşları ile iki ülke arasındaki ticaretin devamlılığının sağlandığının altını çizmiştir. Türkiye-Kenya arasındaki ticaret hacmi 2005 yılında 52 milyon dolar iken 2019 yılında 235 milyon dolara yükselmiştir (Isilow 2020). İki ülke arasındaki ilişkiler 2009 yılında dönemin Cumhurbaşkanı Abdullah Gül'ün Kenya'ya yaptığı ziyaretle ivme kazanmıştır. Gül'ün yaptığı bu ziyaret Türkiye'nin Kenya'ya yaptığı ilk ziyaret olması ve Türkiye'nin 2005 yılında başlattığı Afrika açılımı politikası açısından son derece önemlidir. Aynı yıl THY, İstanbul-Nairobi arasında direkt seferler icra etmeye başlamıştır (Uslu 2009).

Özen, THY'nin uçuş başlattığı ülkeler ile Türkiye'nin ticari ilişkilerini analiz etmek amacıyla Tanzanya, Letonya, Gana, Çad, Madagaskar, Kolombiya, Mali, Sri Lanka ve Kamerun olmak üzere dokuz ülke seçmiştir. Araştırmanın sonucuna göre ilgili ülkelerde açılan elçiliklerin açılış ve THY'nin ilgili ülkelere sefer başlatma tarihleri ile Türkiye'nin seçilen ülkelere yönelik ihracat rakamları arasında pozitif bir korelasyon vardır. Özen'in gerçekleştirdiği araştırmanın bir diğer önemli sonucu da THY'nin uçuş yaptığı noktaların sıklığının Türkiye'nin dış ticaretini ve o ülke ile olan ikili dış ilişkileri doğrudan etkilemesidir. Bu eylemler TİKA ve DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) gibi diğer yumuşak güç unsurlarıyla da desteklenmektedir. Ulusal bayrak taşıyıcı havayoluna sahibi olmak, ülkelere THY örneğinde olduğu gibi dış politikada önemli bir avantaj sağlamaktadır (Özen 2020: 70-71).

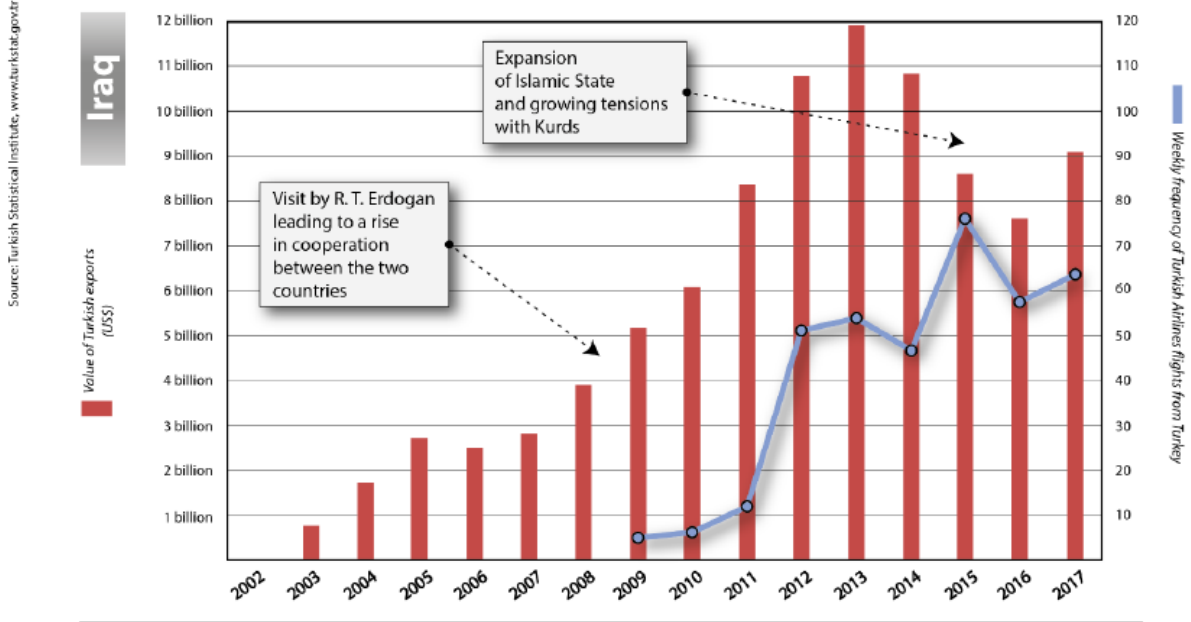
23 Ağustos 2019’da düzenlenen Türkiye-Meksika Ticaret ve Yatırım Semineri’nde konuşan Meksika’nın Türkiye Büyükelçisi Bernardo Cordova Tello, THY’nin Meksika’ya direkt sefer başlatması ile artık iki ülke arasındaki mesafenin, ticaret hacminin geliştirilmesine engel teşkil etmediğini söylemiştir (Donmez 2019). Türkiye Cumhuriyeti Meksika Büyükelçiliği Ticaret Müşaviri İnci Selin Bal Salkım verdiği bir röportajda, Türkiye ve Meksika’nın G20 kapsamında önemli aktörler ve MIKTA (Mexico, Indonesia, South Korea, Turkey and Australia) kapsamında stratejik ortak olduğunu belirtmiştir. Salkım, ayrıca, Ticaret Bakanlığı tarafından Meksika’nın 2018-2019 ve 2020-2021 yıllarında hedef ülke olarak belirlendiğinin, THY’nin yolcu uçuşlarının da 2019 yılında başladığının altını çizmiştir. THY’nin ilk seferinde DEİK ve TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi) temsilcileriyle birlikte Ticaret Bakanlığı’ndan bir heyet Meksika’ya gelerek Ağustos 2019’da ikili ticari ve yatırım ilişkilerini geliştirme üzerine görüşmeler yapmıştır. Salkım’a göre THY’nin 2019 yılında başlattığı Meksika seferleri ikili ilişkileri güçlendirmek ve turizmi canlandırmak için önemli bir adım olmuştur. Bununla birlikte Salkım, Turkish Cargo’nun 2018 yılında kargo seferlerini başlatmasının iki ülke arasındaki ticaret hacmini geliştirme konusunda tetikleyici olduğuna dikkat çekmiştir (Flores 2021). THY’nin Meksika uçuşlarına başlamasıyla birlikte Meksika’dan gelen turist sayısında %63 oranında artış görülmüştür (AA 2019).

Lebel, THY’nin Meksika seferlerine başlaması ve akabinde Türkiye ile Meksika’nın serbest ticaret anlaşması hususunda görüşmeler yapılmasının sürpriz olmadığını vurgulamıştır. Lebel’e göre THY uçuş ağını genişlettikçe Türk dış politikasının eli güçlenmektedir. Küresel şirket, ayrıca, ülkenin turizm potansiyelini geliştirmek, ihracat rakamlarını artırmak ve Türkiye’ye yapılan yatırımların sürdürülebilirliğini sağlamak için Türk hükümetinin geliştirdiği stratejilerin kalbinde yer almaktadır. Bunlara ek olarak Lebel, THY’nin büyümesiyle İstanbul Havalimanı projesi gibi Türkiye’nin bölgedeki dinamikleri değiştirecek büyük projeler geliştirmesinin mümkün hale geldiğini düşünmektedir (Lebel 2020: 11).

THY’nin 2007’de Johannesburg’a, 2015’te Capetown’a uçuş başlatmasıyla birlikte Güney Afrika Cumhuriyeti’nden gelen turist sayısı ve ticaret hacmi önemli bir artış göstermiştir (RSA 2021).

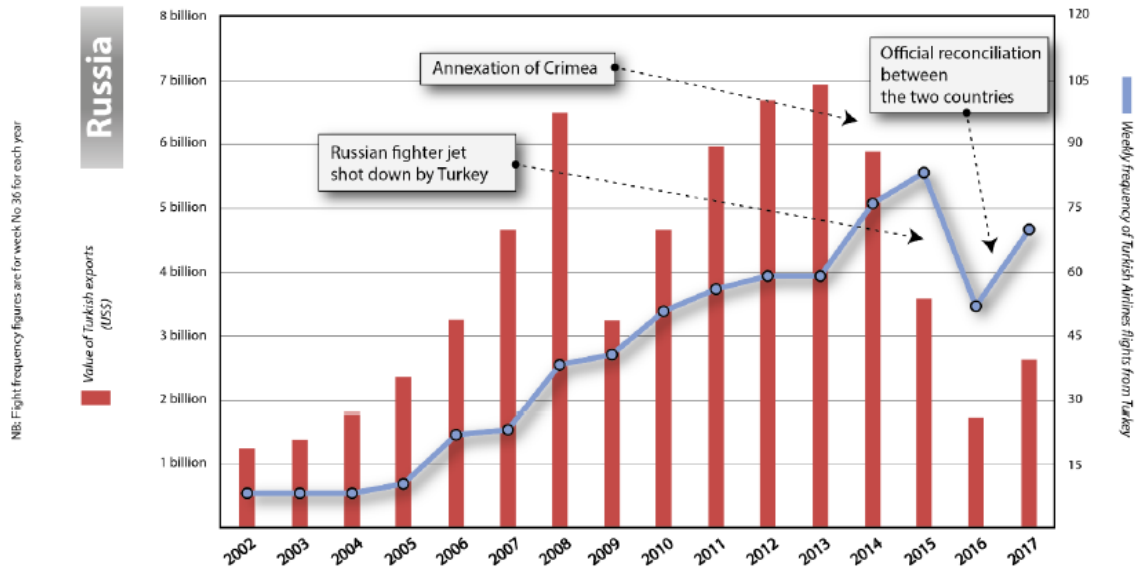
Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanı Mevlüt Çavuşoğlu 2015 yılında Kamboçya’ya yaptığı ziyarette iki ülke arasındaki ticaret hacminin 120 milyon dolardan 500 milyon dolara çıkarılmasının hedef olarak belirlendiğini söylemiştir. İki ülke arasındaki ticaret hacminin artması için THY’nin Kamboçya’ya direkt sefer başlatmasını teşvik edeceğini belirten Çavuşoğlu, iki ülke arasındaki ticaret hacminin Türkiye’nin de ihracata başlamasıyla dengelenmesi ve artması gerektiğini vurgulamıştır (Weinstein, Narim 2015). THY 2016’da haftada bir olmak üzere Kamboçya’ya direkt kargo seferlerini başlatmıştır (Turkey Joins the Air Cargo Business 2016).

Lebel, yaptığı çalışmada Irak, Rusya ve İsrail'e THY'nin yaptığı haftalık uçuş frekansını ve Türkiye'nin bu ülkelere ihracatını analiz etmiştir. Grafik 4.5.'te kırmızı sütunlar Türkiye'nin Irak'a ihracatını göstermekte iken mavi çizgi ise THY'nin Irak'a olan haftalık uçuş frekansını yansıtmaktadır.



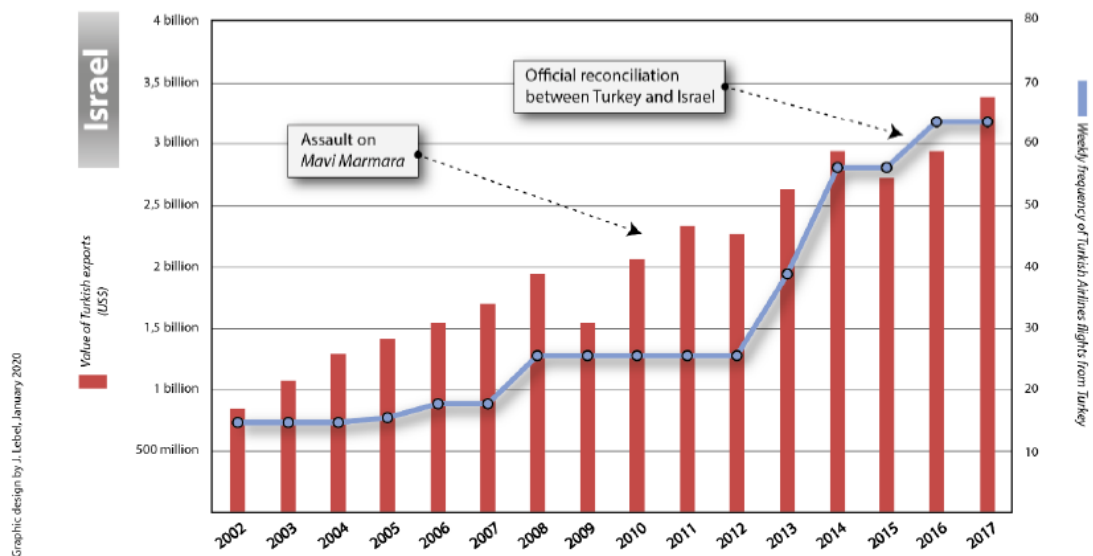
Grafik 4.5. Türkiye'nin Irak'a ihracatı ve THY'nin haftalık sefer sayısı (Lebel 2020: 33)

Irak ile olan ilişkiyi özetlemek gerekirse; dönemin Başbakanı Erdoğan'ın 2008'de Irak'ı ziyaret etmesinin akabinde THY, Irak'ın farklı şehirlerine seferler başlatmıştır ve bu seferler artarak devam etmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı'nın yaptığı ziyaret ikili ilişkileri farklı bir boyuta taşımıştır. THY'nin yaptığı uçuşlar Irak ile Türkiye arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlamıştır. Tabloda görüldüğü üzere Türkiye'nin Irak'a ihracatı 2008 yılında 4 milyar dolar iken THY'nin seferlere başlamasıyla 2009'da 5 milyar doların üzerine çıkmış, 2017'de 9 milyar doları geçmiştir (Lebel 2020: 32).



Grafik 4.6. Türkiye'nin Rusya'ya ihracatı ve THY'nin haftalık sefer sayıları (Lebel 2020: 33)

Grafik 4.6.'da görüleceği üzere Rusya ile Türkiye arasındaki ilişkilerde Türkiye'nin ihracat rakamları ve THY'nin haftalık seferleri arasında bir korelasyon vardır. Havacılığın salgın ve savaş gibi uluslararası konulara oldukça hassas olmasından kaynaklı 2015 yılında Türkiye'nin Rus savaş uçağını düşürmesiyle iki ülke arasındaki havacılık faaliyetleri büyük ölçüde durdurulmuştur. Rusya, Türkiye'nin uçuşlarını iptal etmiştir ve Türkiye'den yapılacak ithalata ambargo uygulamaya başlamıştır. 2016 yılında Erdoğan'ın başlattığı uzlaşma politikası sonrasında ilişkiler tekrar eski seviyesine gelmiştir. Tablodan da anlaşıldığı üzere THY, haftalık frekans sayısını artırdıkça Türkiye'nin Rusya'ya olan ihracatı 2002'de 1 milyar doların biraz üzerindeyken 2013 yılındas 7 milyar doları aşmıştır (Lebel 2020: 35).



Grafik 4.7. THY'nin İsrail'e ihracatı ve THY'nin haftalık sefer sayıları (Lebel 2020: 33)

Türkiye-İsrail ilişkilerinde Mavi Marmara olayının iki ülke ticari ilişkileri üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu söylenebilir. 4.7. numaralı grafikte Türkiye'nin İsrail'e ihracatı ve THY'nin İsrail'e haftalık frekans sayısı gösterilmektedir. Mavi Marmara saldırısının olduğu ilk dönemde THY ihtiyatlı davranarak frekans artışına gitmemiştir. Daha sonra THY'nin uçuş frekansını artırmasına paralel olarak Türkiye'nin ihracatı da artmıştır. THY'nin en önemli destinasyonlarından biri olan Tel Aviv'e yaptığı uçuşların İsrail'in bağlanabilirliğini artırması İsrail'in faydasına olmuştur (Lebel 2020: 35).

THY, Türkiye'nin ihracatını sadece uçuş ağına yeni destinasyonlar ekleyerek desteklememektedir, ayrıca TİM ile özel anlaşmalar yapmaktadır. Bunların bir örneği, 4 Aralık 2020 tarihinde imzalanan iş birliği protokolüdür. Yapılan bu protokol ile 2021 Mart ayı sonu itibariyle ihracatçılara 28 destinasyon için %10 ile %30 arasında değişen indirim oranlarıyla 75 bin ton kapasite sunulmuştur. THY YK Başkanı İlker Aycı, ihracatçılara tahsis edilen bu ek kapasitenin tam olarak kullanılması durumunda katma değeri yüksek ihracat ürünlerinden yaklaşık 5 milyar dolar ek ihracat geliri elde edilebileceğini belirtmiştir. Aycı, Malezya'dan Norveç'e, Hindistan'dan Hong Kong'a kadar birçok noktayı kapsayan bu protokol ile Turkish Cargo'nun ihracatçıların yabancı rakipleriyle rekabet gücünü artırmayı hedeflediklerini vurgulamıştır. TİM ile imzalanan bu tarz protokoller ile son üç yılda ürün bazında toplam ihracat artışı %40'lardan %105'e çıkmıştır (AA, Sabah 2020).

THY, Türk tarımının dünya ile rekabet edebilmesine ve üreticilerin yeni pazarlar bulmasını sağlayarak dünyaya açılmalarına imkân tanımaktadır. Türk meyve ihracatçıları rakiplerine göre oldukça avantajlı konumdadır. Bunun en büyük etkeni dünyanın hemen her noktasına ulaşma imkânı sunan THY'dir. THY, sunduğu geniş uçuş ağına ek olarak sektör ihtiyaçlarına yönelik geliştirdiği ürün ve hizmetlerle kaliteli bir lojistik hizmeti sunarak ürünlerin bozulmadan varış yerine ulaşmasını sağlamaktadır. Meyve taşımacılığı söz konusu olduğunda soğuk zincirin korunması ve ürünlerin bozulmadan nihai destinasyona ulaştırılması en kritik konu olup, Türk meyve ihracatçıları bu konularda THY'nin lojistik çözümleri ile ürünlerin bozulması riskini minimize etmektedir (Söyleyen 2020).

THY'nin Uganda'ya başlattığı seferler için THY yöneticisi Orhan Subay, Uganda'ya uçuşların başlatılmasının ardındaki temel dinamiklerin iki ülke arasındaki ticari ilişkilerin geliştirilmesi, Türkiye'nin Uganda'nın gelişimine katkı sunma arzusu, Türk iş adamlarının Uganda'ya yatırım yapmasını kolaylaştırmak ve Türk tekstil sektörünün Uganda'da gelişimini desteklemek olarak sıralamıştır. Ugandalı turistlerin Türkiye'ye gelerek uygun fiyata yüksek kaliteli ürünler alabileceği ve sadece bu ticaret potansiyeli için her yolcunun 40 kg bagaj hakkı olduğu ayrıca belirtilmiştir (Mwesigye 2010).

Türkiye ihracatını artırmayı bir misyon olarak benimsemiş THY'nin Türk ihracatçısına verdiği bir diğer destek ise THY Havacılık Akademisi ile sunduğu eğitim hizmeti olmuştur. Bu kapsamda

yapılan anlaşmalardan biri 2019 yılında İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği (İKMİB), UPS ve THY Havacılık Akademisi arasında imzalanan “Tehlikeli Maddeler Taşımacılığı ve Eğitimi” iş birliği protokolüdür. Kimya sektörünün Türkiye’nin en çok ihracat yapan ikinci sektörü olması imzalanan protokolün önemini pekiştirmektedir. İş birliği kapsamında THY Havacılık Akademisi tarafından İKMİB üyelerine verilen eğitimler sonunda kimyevi ürünlerin gönderimi için uluslararası bir zorunluluk olan IATA sertifikası verilmiştir. Bu eğitim ve sertifika ile kimya sektöründeki ihracatçıların yeni pazarlara ulaşmasına imkân tanınmıştır (İKMİB 2019).

THY, sadece kendi markalaşmasını hedeflememiştir, ayrıca Türkiye’nin ve Türkiye’de üretilen markalaşma potansiyeli olan ürünlerin de markalaşmasını amaçlamıştır. Bu konuda birçok sektör özelinde çalışmalar yapılmıştır. Türkiye, dünya fındık üretiminde %80 gibi yüksek bir paya sahip olup, fındık Türkiye için stratejik bir ürün haline gelmiştir. THY uçak içinde fındık ikramı ile başlattığı Türkiye için önemli stratejik ürünlerin tanıtımını incir, üzüm ve Malatya kayısı ile devam ettirmiştir. Bu proje Çaykur’un ürettiği Rize çayının da dünyaya tanıtılması amacıyla uçak içinde ve CIP salonlarda çay ikramı ile devam etmiştir (Topçu 2019: 229-231).

THY, dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu kimliğiyle ve global vizyonu ile Türkiye’nin ulus markalama projelerine katkı sunmaktadır. THY’nin uçaklarından birisi Türkiye’nin yeni sloganı “Discover the Potential-Turkey” (“Gücünü Keşfet- Türkiye”) yazılı logo ve özel deseni ile giydirilmiştir. 2016 yılında Ekonomi Bakanı olarak görev yapan Mustafa Elitaş THY’nin bu uçağının tanıtım toplantısında, dünyadaki en büyük havayolu firmalarından biri olan THY’nin dünyayı dolaşarak Türkiye markasının uluslararası ortamda tanıtılması açısından çok önemli katkısı olacağını söylemiştir. Elitaş, firma markaları ile Türkiye markasının harmanlanarak Türk ürünlerine duyulan güvenin artırıldığının altını çizmiştir (THY 2016). THY, çalışmanın ilgili bölümlerinde yer verildiği üzere Türk iş insanlarını ve Türk ürünlerini yolcu ve kargo taşımacılığı faaliyetleri ile tüm dünyaya ulaştırmaktadır. Türkiye, yürüttüğü ulus markalama projeleri ile THY gibi tüm dünyada bilinen ve yüksek marka değerine sahip Türk markalarının yaratılmasını amaçlamaktadır. THY, kendi faaliyetleri çerçevesinde bu projelere destek olmaktadır. THY sahip olduğu geniş uçuş ağı ve Türk ihracatçısına sağladığı ayrıcalıklarla Türkiye’nin ulus markalama projelerine katkı sunmaktadır.



Şekil 4.2. THY'nin "Discover the Potential Turkey" uçağı (THY 2016)

THY'nin yeni destinasyonlara sefer başlatması, Türkiye'nin bilinirliğini artırması ve tanıtımını yapması, vatandaşlarla Türkiye arasında bağ kurulmasını sağlaması gibi çeşitli yollarla Türkiye'nin marka diplomasisini etkilemektedir. Bununla birlikte THY'nin sefer yaptığı ülkelerle Türkiye'nin ticari ilişkileri olumlu bir değişim göstermektedir. Bu da Türkiye'nin ekonomik açıdan daha güçlü olmasını sağlamaktadır ve ekonomik gücün artışıyla yine Türkiye'nin marka diplomasisine ve ulus markasına pozitif anlamda katkı sağlanmaktadır. Türkiye'nin ekonomik gücünün artması yumuşak gücünü pekiştirmektedir. THY'nin Türkiye'de faaliyet gösteren ihracatçılara özel anlaşmalarla destek vermesi ve ihracatçıların ürünlerinin gelişmiş lojistik çözümleri ile ulaşması gereken noktalara ürün bütünlüğü bozulmadan sevk edilmesini sağlaması global marka olma yolunda ilerleyen Türk firmalarına önemli bir avantaj sunmaktadır. Bu da THY dışındaki global firmaların da Türkiye'nin marka diplomasisinde etkili olmasına imkân tanımaktadır.

4.4. Türkiye'nin ve THY'nin Sivil Havacılıktaki Konumunun Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi

THY'nin kuruluş döneminden bugüne kadar gösterdiği gelişim, küresel anlamda bilinirliğini artırmış ve farklı kişi ve kurumlardan övgüler almasını sağlamıştır. THY'nin gösterdiği başarı Türkiye'nin sivil havacılıkta marka olması için önemli bir rol oynamaktadır.

THY'nin kurulması dahi Türkiye'nin uluslararası arenada saygınlık kazanması ve modern çağa ayak uydurması açısından son derece önemlidir. 1923 yılında Türkiye Cumhuriyeti kurulduğu dönemde

ülkenin büyük savaşlardan çıkmasına ve kıt kaynaklarına rağmen havacılığa ayrı bir önem verilmiştir. Mustafa Kemal Atatürk, havacılığın stratejik bir sektör olarak önem kazanacağını o dönemde fark ederek buna yönelik çalışmalar başlatmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun dünya savaş tarihinde savaş uçaklarının kullanıldığı ilk devlet olması da Atatürk ve arkadaşlarının havacılığa önem vermesinde etkili olmuştur. Bu dönemde kurulan Türk Hava Kurumu, Kayseri'de açılan uçak fabrikası ve 1933 yılında bugünkü adı THY olan Hava Yolları Devlet İşletmesi İdaresi'nin kurulması havacılığa verilen önemin göstergesidir. O dönemde milli bir havayoluna sahip olmak devletler için çok büyük bir prestij kaynağı olarak kabul edilmiştir. THY'nin kurulması, Türkiye Cumhuriyeti'nin Batı'ya ayak uydurması ve çağdaş uygarlık düzeyine ulaşması açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmiştir (Selçuk 2012: 28).

Türkiye'nin sivil havacılıkta etkin bir rol oynamasını sağlayan bir diğer unsur, küresel sivil havacılığın sürdürülebilir şekilde büyümesi amacıyla kurulan ICAO'nun (International Civil Aviation Organisation – Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) kurulduğu Şikago konferansına davet edilmesidir. Aralık 1944'te düzenlenen konferansa ABD, Türkiye'nin de içinde bulunduğu 55 ülkeyi davet etmiştir. Örgüt, BM (Birleşmiş Milletler) bünyesindeki 52 devletin Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi'nin 1945 yılında imzalanması ile kurulmuştur (Selçuk 2012: 30). Türkiye'nin küresel sivil havacılığın en önemli aktörlerinden biri olan bu örgütün kurucu üyesi olması, bir prestij kaynağı olarak görülen sivil havacılık alanında önemli yatırımlar yaptığının göstergesidir. O dönemde Türk sivil havacılığının az sayıdaki aktörlerinden biri olan THY'nin Türkiye'nin bu örgüte katılmasında katkısı büyüktür.

Turgut Özal'ın başlattığı dönüşüm çalışmaları kapsamında THY'nin yükselişi rakipleri tarafından da fark edilmeye başlamıştır. 1988 yılında Cem Kozlu'nun göreve başladığında destek istediği IATA ve AEA (Avrupa Havayolları Birliği) gibi uluslararası kuruluşlar THY'den özel görüş almaya başlamıştır. THY'nin gelişiminin hız kazanmasıyla birlikte Cem Kozlu 1990 yılında AEA'nın başkanlığına seçilmiştir (Kozlu 2007: 219). 2005-2016 yılları arasında THY Genel Müdürü olarak görev yapan Temel Kotil de 2014-2015 yılları için AEA'nın başkanlığını yapmıştır. Kotil, bu görevin Türkiye'nin havacılıktaki başarısının Avrupa'daki havayolları tarafından takdir edildiğinin göstergesi olduğunu belirtmiştir (Kotil, 2012). Şirketin yaşadığı dönüşüm sonucu elde ettiği başarılar, Türkiye'nin havacılıkta saygın bir ülke olmasını sağlarken, Türklerin havacılık otoritelerinde üst düzey görevler üstlenmelerine destek olmuştur.

Havayolu ittifakları ve iş birliği anlaşmaları havacılık sektöründe büyük önem arz etmektedir. Havayolları, uçuş ağlarını genişletmek, yolcu sayısını artırmak, marka imajını güçlendirmek ve karlılıklarını artırmak için bu tarz iş birliklerine başvurmaktadır. Günümüzde havayolu ittifaklarına dahil olmak, rekabet ve maliyet avantajı, uçuş ağının genişletilmesi gibi ticari hedefleri dışında önemli bir prestij kaynağı olarak kabul edilmektedir (Erdoğan 2019: 376-377). THY sadece kendi uçuş ağı ile değil,

diğer havayollarıyla yaptığı kod paylaşımı (code share) anlaşmalarıyla da uçuş yapmadığı noktalardaki insanlara ulaşmayı hedeflemektedir. 1990'lı yıllarda havacılığa çok sert bir darbe vuran Körfez krizi sonrasında birçok havayolu krizin eşiğine geldiği için kendilerini kurtarmak için çeşitli ortaklıklar kurma arayışına girmişlerdir. Bu dönemde, British Airways British Midland'ı, Air France ise Air Inter'i satın alarak pazardaki konumlarını güçlendirmiştir. Lufthansa, Amerika'da United Airlines'ı, Asya'da Thai Airways'i, Singapore Airlines'ı ve Japon ANA'yı ikna ederek Star Alliance isimli birliği kurmuştur. Diğer taraftan British Airways ve American Airlines ise One World ittifakını hayata geçirmelerine karşın bu dönemde kimse THY'ye ittifak teklifinde bulunmamıştır. Bu tarz iş birlikleri ile havayolları uçuş ağlarını genişleterek uçamadıkları noktalara o noktaya uçan ittifak üyesi diğer havayollarının sefer kodlarını vererek kendileri uçuyormuş gibi satış yapabilmektedir. THY, Amerika pazarından daha fazla pay alabilmek için United Airlines, Delta Airlines gibi şirketlerle görüşmesine rağmen bu şirketler THY ile iş birliği yapmak istememişlerdir. THY yöneticileri, bu büyük Amerikalı firmaların yöneticilerini ikna ederek Türkiye'ye getirmişler ve Türkiye'nin zenginliklerini ve THY'nin gücünü anlatmışlardır. Bunun sonucunda THY-AA kod paylaşımı anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşma ile Dallas'tan İstanbul'a gidecek bir yolcu öncelikle Dallas-New York hattında American Airlines ile uçuyor, sonrasında New York-İstanbul hattında ise AA sefer koduyla THY uçağı ile İstanbul'a geliyordu. Böylece, American Airlines THY'ye ve altyapısına güvenerek yolcularına kendi icra ettiği bir sefer gibi THY'nin uçuşlarını da satmaya başlamıştır. Benzer bir iş birliği Japon JAL ile de yapılmıştır. Bu anlaşmalar THY'ye duyulan güvenin göstergesidir (Kozlu 2007: 287-288).

THY'ye Star Alliance veya One World ittifakına katılmaya dair bir teklif gelmemiş olsa da dönemin en prestijli ve yüksek marka değerli havayollarından olan Swiss Air ile iş birliği fırsatı doğmuştur. 1998 yılında THY ve Swissair stratejik iş birliği kararı almıştır. Bu iş birliği daha sonra Avusturya Hava Yolları, Sabena, TAP ve AOM'un katılımıyla yeni bir havayolu ittifakına dönüşmüştür. Qualiflyer adıyla kurulan bu ittifak Avrupalı bir ittifaktı ve kurucuları arasında THY de yer almıştır. İttifakın kurulduğu dönemde henüz Körfez Savaşları'nın yaraları tam olarak sarılmamışken 1997 yılı Asya krizi ve 1998 Rusya krizi havacılığı olumsuz etkilemiştir. Swissair, mali sıkıntılar yaşayan Sabena ve AOM'a destek olmaya çabalamıştır. Bu da Qualiflyer ittifakına katkısını olumsuz etkilemeye başlamıştır. Ayrıca, Swissair ittifak içerisindeki diğer havayollarını satın alarak kendi bünyesine katma amacıyla havayollarının hisselerini satın almıştır. Swissair'in bu tutumu THY'yi rahatsız etmiştir. Avusturya hükümeti de Avusturya Hava Yolları'nın hisselerinin Swissair tarafından alınması hoş karşılamamıştır ve Avusturya Hava Yolları ittifaktan ayrılmıştır. Bunun sonucunda THY için de fiilen ittifak sonlanmıştır. Ayrıca, 2001 krizinde agresif büyüme stratejilerine yenik düşen Swissair batmıştır. (Kozlu 2007: 294-299). Her ne kadar Qualiflyer ittifakı kısa ömürlü de olsa THY'nin Avrupalı bir

havayolu ittifakının kurucuları arasında yer alması şirkete önemli bir bilinirlik ve marka değeri katmıştır.

THY ile Swissair arasında imzalanan iş birliği anlaşması Ocak 1998 yılında Ankara’da dönemin Başbakanı Mesut Yılmaz’ın da katılımıyla imzalanmıştır. Bu haber yurtdışında olduğu kadar yurtiçinde de çok ses getirmiştir. Dünyanın en saygın havayollarından birisi THY ile iş birliği anlaşması imzalamış ve kendi yolcularının THY uçaklarıyla THY seferlerinde kendi sefer kodları ile taşınmasına müsaade etmiştir (Kozlu 2007: 300). Bu gelişme, THY ve Türkiye için sadece globalde değil, iç politikada da önemli bir adımdır. Ulus markalamanın hedef kitlesi sadece dış kamular olmayıp, amaç iç kamuları da etkilemektir. Türk vatandaşlarının bu gelişme sonucunda Türk firmasına ve ülkelerine duydukları güven artmıştır. Bu durum vatandaşlar için özgüven kaynağı olmuştur. Ayrıca Avrupa Birliği üyesi olmak için yıllardır çabalayan Türkiye’nin bayrak taşıyıcı havayolu, Avrupalı bir havayolu ittifakının kurucu üyeleri arasında yer almıştır.

Havayolu ittifaklarının kurulduğu ilk dönemlerde THY’ye kimseden ortaklık teklifi gelmezken, büyüyen filosu ve genişleyen uçuş ağı ile Avrupa’nın en önemli havayollarından biri olan şirkete birçok ittifak teklifi gelmeye başlamıştır. Alman bayrak taşıyıcı Lufthansa ve Fransa’nın en önemli yumuşak güç araçlarından Air France THY’yi kendi ittifaklarına çekebilmek için yoğun tekliflerde bulunmuşlardır. THY’yi ikna edebilmek için Lufthansa Başkanı ve Star Alliance Başkanı İstanbul’a kadar gelmişlerdir. Diğer ittifaklardan da gelen teklifleri değerlendiren THY, Star Alliance bünyesine dahil olmaya karar vermiştir. İttifak’a giriş İstanbul’da düzenlenen gösterişli bir törenle yapılarak THY’nin marka değerine çok önemli katkılar sunmuştur. Şirkete sunduğu en önemli marka algılarından birisi “güvensiz havayolu” algısının kırılması olmuştur (Topçu 2019: 76-77). 14 Mayıs 1997’de 5 üye ile kurulan dünyanın en büyük havayolu ittifakı olan Star Alliance’a üye olmak için ittifakın o dönemki 21 üyesinin katılımıyla 9 Aralık 2006’da İstanbul’da gerçekleştirilen toplantıda ön anlaşma imzalanmıştır. Bu tarihten itibaren THY, tam üyelik için 12-18 aylık müzakere sürecine dahil olmuştur. Üye şirketlerle ortak tarife yapısı, ortak bilgi işlem sistemi gibi kalite odaklı çalışmalar yapılmıştır. THY’nin tam üyeliğine ilişkin protokol 1 Nisan 2008’de imzalanmıştır. THY, ittifaka üye olduktan sonra uluslararası alanda birçok ödül alarak küresel bir tanınırlık seviyesine sahip olmuştur (Erdoğan 2019: 394). Avrupa’nın en önemli ülkelerinden Almanya ve Fransa’nın bayrak taşıyıcılarının THY’yi kendi ittifaklarına çekmeye çalışması THY’nin havacılıkta önemli bir marka olduğunun göstergesidir. Türkiye AB üyesi olmasa da Avrupalı taşıyıcılar, THY’yi tüm dünyadan 28 üyesi olan bir ittifaka çekmek için yoğun çaba sarf etmiştir. Bunun da THY’nin Türkiye’den önce Avrupa, hatta dünya havacılık birliklerine girdiğinin göstergesi olduğu söylenebilir.

THY’nin yükselişi ile Swissair ile yapılabilecek iş birliklerini değerlendirmek üzere İsviçre’de bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmede Swissair tarafından gelen ortak uçuş (code share) talebine

THY, Swissair'in kalitesinin düşük olduğu gerekçesiyle sıcak bakmadığını iletmiştir. 2000'li yılların başında Swissair'e satılması gündeme gelen THY, birkaç yıl sonra Swissair'in iş birliği teklifini düşük kaliteli olmalarını gerekçe göstererek kabul etmemiştir (Topçu 2019: 184).

Havacılık sektörü salgın hastalık, ekonomik kriz ve savaş gibi olaylara oldukça hassastır ve bu tarz durumlarda finansal sorunlar yaşayabilmektedir. 21. yüzyılda 2008 küresel ekonomik krizi havacılık sektörünü son derece olumsuz etkilemiştir. Uçak siparişi veren firmaların Boeing'den ve Airbus'tan siparişlerin iptalini istemesi bu firmaları zor durumda bırakmıştır. Krizi fırsata çevirmek amacıyla THY, diğer rakiplerinin aksine küçülmeye değil, filo büyötmeye giderek 2009 yılında uçak üreticileri ile görüşmelere başlamıştır (Topçu 2019: 79) Topçu ve ekibi THY'nin ilk B777-300 uçağını teslim almak için Boeing'in fabrikasına gitmiştir. Bu ziyarette Boeing YK Başkanı Ray Conner, THY YK Başkanı Hamdi Topçu'ya: "Bu uçakları almasaydınız, bu hat kapanacaktı. Bir hattın tedarik zincirinin yeniden kurulması iki yıl alıyor, siz bize iki yıl kazandırdınız." demiştir (Topçu 2019: 86).

THY'nin büyük mesafeler kat etmesi sonucu Avrupa'nın en büyük ölkelerinin milli havayollarından ittifak teklifleri gelmesi Türkiye'nin sivil havacılıkta çok büyük gelişmeler gösterdiğinin en önemli örneklerindendir. Bununla birlikte rakipleri küçölme stratejileri izlerken THY'nin agresif büyüme planları ve filo genişletme çalışmaları uçak üreticilerini de şaşırtmış ve olumlu yönde THY ve ölkə algısına sahip olmalarını sağlamıştır. Turizm ile bağdaştırılan Türkiye'nin ölkə imajına havacılığın da katılacak olması ölkə imajı için son derece önemlidir. Havacılık sektörünün ihtişam ve zenginlik ile bağdaştırılması diğer herhangi bir sektörün gelişimine göre Türkiye'nin imajına çok daha fazla olumlu etki yapmaktadır.

Başbakan ve bakanların da bulunduğu THY'nin satın aldığı uçakların filoya dahil edilme törenleri tüm dünyada büyük yankı uyandırmıştır. Türkiye'nin havacılıkta gelişmesi özellikle Avrupa'yı rahatsız etmiştir. Avrupalıların şirketin ve ölkənin havacılıktaki başarısını engellemeye yönelik çeşitli girişimleri olmuştur. Ölkelerin sivil havacılık otoriteleri, sürekli yabancı uçaklara yapılan güvenlik değerlendirmesi anlamına gelen SAFA (The Safety Assessment of Foreign Aircraft Programme- Yabancı Hava Aracı Emniyet Denetimi) denetimleri yaparak THY'yi zorlamaya çalışmıştır. Ölkelerin sivil havacılık otoriteleri kendi firmalarına yılda yirmi denetim yaparken THY'ye yaptıkları denetim sayısı iki yüz civarında olmuştur (Topçu 2019: 108). Buna benzer başka bir örnek ise Lufthansa Başkanı'nın doğrudan THY YK Başkanı Hamdi Topçu'ya THY'nin agresif büyümesinden ve Lufthansa'nın pastasından fazlaca pay almasından rahatsız olduğunu söylemesidir (Topçu 2019: 110). İsrail medyasında 2013 yılında yayınlanan bir makalede ("Türkiye, gökyüzü savaşında İsrail'i 112-0 yenmiştir") Türkiye-İsrail ilişkileri havacılık sektörü perspektifinden ele alınmıştır. Türkiye, İsrailli havayollarının Türkiye uçuşlarına izin vermemesine rağmen İsrail devlet yetkilileri Ankara ile olan ilişkilerin daha da kötüleşmemesi için bu konuda bir adım atmamıştır ve Türk havayollarına hava

sahasını kapatmamışlardır. Üstelik oldukça kârlı olan İsrail-Türkiye hattında Türk taşıyıcılar monopol konumuna gelmiştir. İsrail'den haftalık 112 uçuş gibi çok yüksek bir frekansla THY hizmet sunarken, İsrail menşeli firmaların toplam seferi sıfırdır. THY, İsrail'in bayrak taşıyıcısı El Al'den sonra Tel Aviv'in Ben Gurion Havalimanı'ndan en çok uçuş gerçekleştiren havayolu firması olarak dikkat çekmektedir. Konu, ülke gündeminde o kadar yer etmiştir ki İsrailli havayolu El Al CEO'su dönemin İsrail Başbakanı Netanyahu'ya bu konuda adım atılması talebini ve Türkiye'nin İsrail havayollarına uçuş izni vermediği sürece Türk firmalara uçuş izinlerinin iptal edilmesi gerektiğini özetleyen bir mektup yazmıştır (Ahren 2013). Şirketin ve Türkiye'nin havacılıkta aldığı mesafe karşısında rakiplerin önlem almaya çalışması, THY'nin küresel bir havayolu markası, Türkiye'nin de havacılık ile bağdaştırılmaya başlandığının göstergesidir.

THY'nin çok yüksek oranlarda büyümesi tüm dünyanın dikkatini çekmiştir ve BBC gibi uluslararası medya kuruluşlarında özel röportajlar ve yayınlar yapılmıştır. Bu tarz dünyayı etkileyen medya kuruluşlarında THY için özel parantez açılması Türkiye'nin marka değeri ve dış kamuoylarındaki Türkiye algısı için önemli katkılar sağlamaktadır (Johson 2012). İzlediği stratejik dönüşüm politikaları ile küresel bir marka haline gelen THY için son yıllarda dış basında "A Global Giant-Küresel Bir Dev" tabiri kullanılmaya başlanmıştır. Başlangıçta yerel bir havayolu iken THY'nin dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olduğu en çok vurgulanan başarılarından (Hardiman 2021).

Dünyaca ünlü rock grubu Iron Maiden'in vokali Bruce Dickinson, Cibuti'nin bayrak taşıyıcı havayolu Air Djibouti'yi satın almıştır. Dünyada ses getiren bu olayın ardından havayolu temsilcileri, hedeflerinin THY, Qatar Airways ve Emirates gibi dünya liderleriyle rekabet etmek olduğunu belirtmiştir (Jeffrey 2015). THY'nin marka gücüne değinen önemli iş insanlarından bir diğeri İtalyan moda devi Fendi'nin kurucusu Anna Fendi'dir. İtalya'da bir konferansta Türk markalarıyla bir araya gelen Fendi, THY için şu ifadeleri kullanmıştır; "THY inanılmaz güçlü bir marka. Türkiye'nin elinde böyle bir değer var. Sizi global arenada çok başarılı temsil ediyor" (Nacar 2018). Bu açıklamalardan THY'nin havacılıkta dünyanın önde gelen oyuncularından olduğu ve Türkiye'nin havacılıkta bir marka haline geldiği söylenebilir.

THY'nin yükselişinin dünyada yankılanması sonucu ABD Ulaştırma Bakanı THY YK Başkanı Hamdi Topçu'yu ziyaret etmiştir. THY yetkilileri ziyaretin Boeing'den uçak alımı hakkında olacağını beklerken, Bakan dünyada kriz varken THY'nin nasıl bu kadar büyüdüğünü öğrenmek istemiştir ve Topçu'dan ABD'ye gelerek ülkedeki CEO'lara konferans vermesi talebinde bulunmuştur (Topçu 2019: 113).

THY'nin Türkiye'nin ikili ilişkilerinde önemli mesafe kat etmesini sağladığı ülkelerden birisi de Japonya'dır. THY'nin büyümesi ve global bir marka olması Japonları etkilemiştir. Japonya'dan vali,

belediye başkanı, ticaret odası başkanı ve daha birçok üst düzey bürokrat THY’yi ziyarete gelerek THY’nin Japonya’ya sefer başlatmasını talep etmişlerdir. Japon halkı, Çanakkale ve Göreme gibi kültür turizminin önemli olduğu yerlere ilgi duymaktadır. İlerleyen dönemlerde Japon iş adamlarının da sık kullandığı bir havayolu haline gelen THY, Japonya ile ikili ilişkilerin geliştirilmesinde bu şekilde bir rol üstlenmiştir (Topçu 2019: 181). Normal şartlarda havayolları ve sivil havacılık otoriteleri ülkelere başvurarak slot talebinde bulunmaktadır. Bu örnekte görüleceği üzere THY talep etmeden slot izni vermek isteyen, THY’nin ülkelerine sefer başlatmasını talep eden ülkeler olmuştur.

Bir Balkan ülkesi olan Makedonya ile ilişkilerde THY dokunuşu vardır. Kendi havayollarını kurmak isteyen Balkan ülkeleri THY’yi kendilerine örnek almışlardır. Makedonya Başbakanı’nın THY’nin bu konudaki görüşlerini öğrenmek amacıyla THY YK Başkanı Hamdi Topçu ile görüşme talebi olmuştur. Hamdi Topçu, başarılı bir havayolu kurmak için yapılması gerekenleri kendi perspektifinden anlatmıştır. Tek bir Balkan ülkesinin başarılı olma ihtimalinin düşük olduğunu, bunun yerine Bosna-Arnavutluk-Makedonya-Karadağ ortaklığında bir havayolu kurulmasını önermiştir (Topçu 2019: 197).

THY’ye satın alması için birçok havayolundan teklif gelmiştir. Bunlardan birisi de Sırbistan’ın milli havayolunun satın alınmasıdır. AB mevzuatı sebebiyle satın alma işlemi gerçekleşmemiş, fakat Sırbistan cephesinden gelen bu talep THY ve Türkiye için çok önemli bir prestij kaynağıdır. Çeşitli basın yayın organlarında da bu konuda haberler çıkmıştır (Topçu 2019: 199).

THY, yolcu ve kargo taşımacılığı hizmeti dışında, havacılık sektöründen tüm dünyadan insanlara eğitim de vermektedir. 1982 yılında THY bünyesinde kurulan Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi her biri kendi alanında uzman 70’den fazla eğitmen ile sivil havacılığın çeşitli alanlarında eğitim hizmeti vermektedir. THY Havacılık Akademisi, IATA için bölgedeki en büyük iş ortağı olarak 2016 yılından beri dört yıl üst üste “IATA Premier Circle Member” ünvanını almıştır. Akademi, sadece kendi personeli ile birlikte Türkiye’de ve dünyada sivil havacılık konusunda aralarında Korean Air, Air Canada, Qatar Airways, Swissport gibi havacılık ve lojistik sektöründe çalışan tüm dünyadan çok çeşitli firmalara eğitim hizmet sunmaktadır (Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi, 2021). THY Havacılık Akademisi’nin sektördeki başarıları ve bilinirliği sadece THY’nin değil, Türkiye’nin de marka algısını güçlendirmektedir. Havacılıkta bir marka olmayı hedefleyen Türkiye’nin sivil havacılıkta eğitim alanında faal olması son derece önemlidir. Dünyanın en büyük havayollarına ve lojistik sektöründeki firmalara İstanbul’da verilen eğitimler vasıtasıyla hem gelir elde edilmektedir hem de İstanbul’un tanıtımı yapılmaktadır. Verilen eğitimler, yabancı katılımcıların Türkiye’nin bu alanda eğitim verecek konuma geldiğini anlamalarını sağlamaktadır.

Topçu, Türkiye’de sivil havacılığın gelişmesini sağlayan kurumun THY olduğunu düşünmektedir. Havacılığa çok büyük yatırımlar yapıldığını, fakat Bakanlık’ta havacılığı yönetecek yetkinlikte personel ve uzman eksikliği olduğunu söylemiştir. Dünya sivil havacılık gelişimini makro düzeyde izleyen ve şirketleri buna göre yönlendiren bir bakanlık yapısının olmamasının en önemli eksikliklerden olduğunu ifade etmiştir. Topçu, hava trafiğini kontrol eden sistemler gibi teknik geliştirmelerin bile THY’nin baskısıyla hayata geçirildiğini dile getirmiştir (Topçu 2019: 123). THY ile Türkiye’nin ilişkisini anlamak için Hamdi Topçu’nun başından geçen bir olayı aktarmak faydalı olacaktır. THY’nin Hong Kong’a sefer başlatması için uçuş izni gerekmesine rağmen bir türlü alınamamıştır. Hong Kong’ta yapılan sivil havacılık toplantısına THY de katılmıştır. THY’nin Hong Kong’a uçuş izni talebine karşılık Hong Kong, Cathay Pacific’e Dubai üzerinden doğrudan İstanbul’a yolcu taşımasına olanak tanıyacak 5. Trafik hakkı verilmesini talep etmiştir. Bunun kabul edilmesi THY’nin Körfez Havayollarıyla olan rekabetini zorlaştıracığı için karşı çıkmıştır. SHGM yetkilileri teklifi kabul ettiğini beyan etmesine rağmen THY tarafı, devletle ilgili stratejik kararlarda söz sahibi olduğunu dile getirerek teklifin kabul edilemeyeceğini belirtmiştir (Topçu 2019: 184). Üst düzey bürokratlar ile THY yöneticileri arasında uluslararası müzakerelerde temsil ile ilgili ihtilaf yaşanabildiği ve THY’nin Türk sivil havacılığında söz sahibi ve stratejik kararlarda doğrudan müdahale eden sektörün itici bir gücü olduğu görülmektedir.

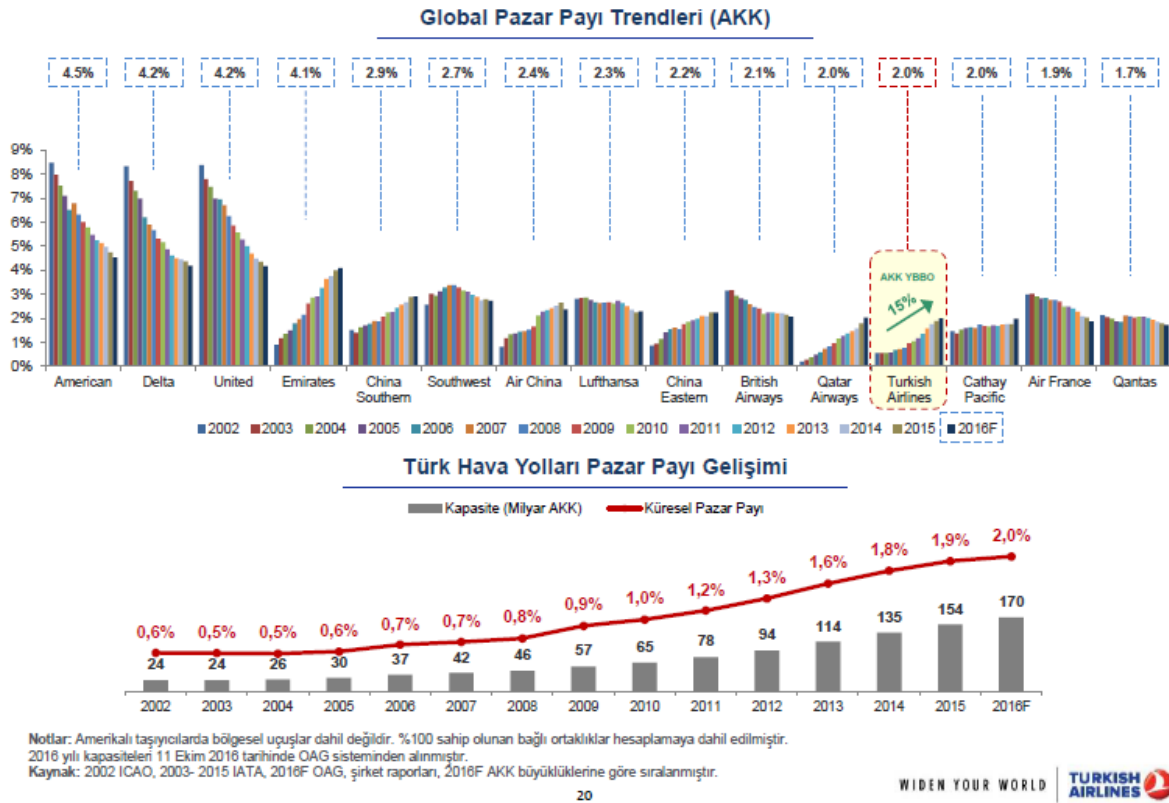
Bayrak taşıyıcı havayoluna sahip olmak ülkelerin dış politikaları ve sosyal gelişimleri için son derece önemli bir unsurdur. 2011’den beri bayrak taşıyıcı havayolu olmayan Arnavutluk yıllardır bayrak taşıyıcı bir havayolu kurma arzusunda olmuştur. Mayıs 2017 yılında dönemin Arnavutluk Başbakanı Edi Rama, THY’nin desteğiyle bir havayolu şirketi kurmayı hedeflediklerini basın ile paylaşmıştır (Mihaylova 2017). 2018 Eylül ayına gelindiğinde ise Air Albania adındaki havayolu firması THY’nin desteğiyle kurulmuş olup, THY, şirketin %49 hissesine sahiptir. Havayolunun resmi olarak kurulmasından sonra Arnavutluk Başbakanı Edi Rama geçmiş dönemlerdeki bayrak taşıyıcı havayolu kurma girişimlerinin başarısız olduğunu, Air Albania’nın Türkiye’nin Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’ın destekleriyle kurulmasının mümkün hale geldiğini söylemiştir (Reuters 2018). THY, yurtdışında da şirket kuracak kadar bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olmuştur. Bu örnekten de görüleceği üzere bu durum Türkiye’nin ve Türk hükümetinin marka imajını güçlendirmiştir.

Eylül 2016’da ICAO’nun (International Civil Aviation Organization) merkezi olan Kanada’nın Montreal kentinde düzenlenen örgütün 39. Genel Kurulu’nda Türkiye, 87 oyun gerekli olduğu oylamada 156 evet oyu alarak ICAO konsey üyesi olmuştur (AA 2016). Türkiye’nin BM kuruluşu, dünya sivil havacılığını yöneten, kural ve standartları belirleyen ICAO’nun yönetim oranı olan Genel Konsey üyeliğine seçilmesi Türkiye’nin havacılıkta geldiği nokta ve marka algısı için son derece önemlidir. THY’nin gösterdiği gelişimin Türkiye’nin havacılık alanında söz sahibi olması ve ICAO konsey

üyeliğine 66 yıl sonra tekrar seçilmesinde önemli bir katkısı vardır. Dönemin Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı Ahmet Arslan “Konsey üyeliğine seçilmemiz Türkiye’nin sivil havacılıktaki başarısının dünya tarafından tescil edilmesidir.” ifadeleri ile görüşlerini aktarmıştır (SHGM 2016).

THY’nin başarısı akademik alanda kendine yer bulmuştur. Harvard Üniversitesi’nin bir parçası olan Harvard Business Schools bünyesinde THY’nin son yıllarda pazardaki diğer oyuncularından çok daha yüksek oranlarda büyüme göstererek bölgesel bir havayolundan küresel bir havayoluna dönüşünü ders olarak okutularak vaka çalışması yapılmaktadır. Dönemin THY Genel Müdürü Temel Kotil 2016 yılında MBA öğrencilerine ders vermek üzere Harvard Üniversitesi’ne davet edilmiştir (Özerim 2016). Bir Türk şirketinin ilk defa dünyanın en saygın eğitim kurumlarından biri olan Harvard Üniversitesi’nde ders olarak anlatılması, Türk markası ve Türkiye’nin imajı için büyük önem arz etmektedir.

Şirketin dünya havacılığında geldiği konumu göstermek için AKK (arz edilen koltuk) cinsinden küresel havacılıktaki pazar payı gelişimi Grafik 4.8.’de gösterilmiştir. 2016 yılı itibariyle THY’nin AKK cinsinden pazar payı %2 olmuştur. Başta Amerikalı taşıyıcılar olmak üzere birçok havayolu pazar payını kaybederken THY’nin ve Körfez’in havayollarının pazar paylarını önemli ölçüde artırdığı görülmektedir. THY’nin rekabet derecesi çok yüksek bir pazarda gösterdiği büyüme önemli bir başarıdır. Zira, hiçbir havayolunun %4,5’tan fazla pazar payına sahip olmaması, havacılık sektörünün rekabet derecesinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.



Grafik 4.8. Küresel havacılık pazarı ve THY'nin gelişimi (Turkish Airlines 2017: 20)

Grafik 4.9.'da görüldüğü gibi THY'nin son yıllarda kargo taşımacılığına verdiği önem pazar payı rakamlarına da yansımıştır. Turkish Cargo 2010 yılında %0,7'lik pazar payı ile 33. sırada iken 2020 yılında pazar payını %4,7'ye çıkararak dünyanın en büyük 6. hava kargo taşıyıcısı olmuştur. 2021 yılı 9 aylık sonuçlarına göre ise Turkish Cargo'nun pazar payı %5,2'ye ulaşmıştır (Turkish Airlines 2021c: 28).



Grafik 4.9. Turkish kargo pazar payı gelişimi (Turkish Airlines 2021a: 20)

Şirketin havacılık sektöründe rakiplerinin çok üzerinde büyüme ve gelişme kat etmesi şirkete küresel anlamda saygınlığı olan ödülleri de beraberinde getirmiştir. THY'nin aldığı küresel ölçekte ses getiren ödüllerin bir kısmı aşağıda listelenmiştir (Erdoğan 2019: 393; THY 2018).

- 2009 Skytrax Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 29. Airfinance Konferansı'nda (2009) En İyi Finansman Uygulamasını Gerçekleştiren Şirket
- 2009 yılında Airbus tarafından verilen Operasyonel Mükemmellik Ödülü
- 2010 Skytrax Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- Air Transport World 2010 Pazar Liderliği Ödülü
- Aviaton Week 2009 rakamlarına göre Mali Anlamda Dünyanın En Sağlıklı Havayolu
- 2011 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2012 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2013 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi

- 2014 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2014 Avrupa'nın En İyi Kargo Hava Yolu (Air Cargo News)
- 2014 Yılın Kargo Hava Yolu ve Kombine Taşıyıcı (Yolcu Uçağı ve Kargo Uçağı) Ödülleri (Payload Asia Awards 2014)
- 2015 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2016 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2016 Skytrax Dünyanın En iyi 7. Havayolu Şirketi
- 2016 Skytrax En İyi Business Class İkram Servisi
- 2016 Skytrax En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkramı
- 2016 Air Transport News- "Airline of the Year", "Cargo Airline of the Year" ve "MRO Company of the Year" Ödülleri
- 2016 Yılın Kargo Havayolu (Air Transport News)
- 2017 Skytrax Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2017 Skytrax En İyi Business Class İkram Servisi
- 2017 Skytrax En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu
- 2017 Skytrax En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkramı
- 2017 Yılın En Hızlı Büyüyen Kargo Taşıyıcısı Ödülü (Güney Kore)
- 2017 APEX (Havayolu Yolcu Deneyimi Derneği) – 5 Yıldızlı Global Havayolu
- 2018 APEX (Havayolu Yolcu Deneyimi Derneği) – 5 Yıldızlı Global Havayolu
- 2018 Global Traveler - Turkish Airlines Corporate Club, "En İyi Kurumsal Seyahat Programı"
- 2018 Clio Awards - LEGO® emniyet filmi, Tiyatral kategoride altın ödül
- 2018 The Design Air 2018 - "En İyi Yeni Üniforma"
- 2018 Küresel Donörler Forumu- Somali Yardım Kampanyası ile Yaratıcı İş Birliği Ödülü
- 2018 Brand Finance – "Avrupa'nın En Değerli 3.Havayolu Markası" ve "Türkiye'nin En Değerli Markası" Ödülleri
- 2018 Avrupa'nın En İyi Hava Kargo Taşıyıcısı (Asian Freight Logistics and Supply Chain Awards)
- 2018 En Çevreci Hava Kargo Taşıyıcısı (Asian Freight Logistics and Supply Chain Awards)
- 2018 Yılın Hava Kargo Markası (Stat Times Awards)
- 2018 Yılın Hava Kargo Taşıyıcısı (World Air Cargo Awards)
- 2018 Avrupa'nın En İyi İkinci Hava Kargo Markası (Schiphol Aviation Awards)

- 2018 Afrika Kıtasının Dünyaya Açılışını Sağlayan, Afrika’da En Fazla Destinasyona Uçan Türk Hava Yolları (Türkiye-Afrika Ekonomi ve İş Forumu)
- 2019 TripAdvisor Travellers’ Choice - “Avrupa’nın Önde Gelen Havayolları” ve “Avrupa’da Yolcu Konforu” Kategorilerinde Ödül ve “Türkiye’nin En İyi Havayolu” Ödülü
- 2019 Brand Finance – “Türkiye’nin En Değerli Markası” Ödülü
- 2019 World Travel Awards – Europe’s Leading Airline 2019 Ödülü
- 2019 APEX (Havayolu Yolcu Deneyimi Derneği) – 5 Yıldızlı Global Havayolu
- 2019 Prime Traveller Awards 2019 – “En İyi Hava Yolu Ödülü”
- 2019 TheDesignAir Ödülleri 2019 – “Avrupa’nın En İyi Dizayn Havayolu”
- 2020 APEX (Havayolu Yolcu Deneyimi Derneği) – 5 Yıldızlı Global Havayolu
- 2020 Stat Times Awards - Yılın En Hızlı Büyüyen Hava Kargo Markası
- 2020 Air Cargo News Awards - Avrupa’nın En İyi Hava Kargo Markası
- 2020 Payload Asia Awards- Yılın Hava Kargo Markası
- 2020 AFLAS Awards- Avrupa’nın En İyi Hava Kargo Markası
- 2020 Atlas Lojistik Ödülleri- Yılın En Beğenilen Lojistik Şirketi ve Yılın Hava Kargo Markası
- 2020 İstanbul Ekonomi Zirvesi- Türkiye’nin Global Hava Markası
- 2021 APEX WORLD CLASS
- 2020 APEX (Havayolu Yolcu Deneyimi Derneği) – 5 Yıldızlı Global Havayolu

Küresel havacılığın farklı alanlarında ticari kaygılardan bağımsız araştırmalar yapan, sektörel platformda dünya çapında saygı duyulan ve temelde performansı esas alarak her yıl düzenli olarak havayolu şirketlerini ödüllendiren ‘Skytrax Yolcu Tercih Ödülleri’, kapsamında birçok kez “Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi”, dünyanın “En İyi Business Class İkram Servisi”, “En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkramı” ve “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu Şirketi” gibi birçok kategoride ödül alan THY, Türkiye’nin imajına ve marka algısına çok önemli katkılar yapmaktadır (THY 2019). Şirketin kargo taşımacılığı için oluşturduğu alt markası Turkish Cargo son yıllarda sektörün çok üzerinde büyüme oranları yakalamıştır. Turkish Cargo lojistik alanında önemli itibar kaynağı olan “Air Cargo Week” dergisi tarafından düzenlenen "World Air Cargo Awards 2018/Dünya Hava Kargo Ödülleri" kapsamında "Yılın Hava Kargo Taşıyıcısı" ödülü gibi yukarıda listelenen birçok ödüle layık görülmüştür (THY 2019). Bu noktada Skytrax’a ayrı bir parantez açmak gerekmektedir. Skytrax 2017’deki ödül töreninde Avrupa’nın ilk 5 yıldızlı havayolu olarak Lufthansa’yı seçmesi THY ile Skytrax arasında yaşanan tartışmaların başlangıç noktası olmuştur. THY, 2017’de “Güney Avrupa’nın En İyi Havayolu” ödülünü üst üste 9. kez kazanırken aynı yıl business class kategorisinde de birçok ödüle layık

görülmüştür. Avrupa'nın ilk 5 yıldızlı havayolu sertifikasının, üst üste aldığı ödüllerden dolayı THY'ye verilmesi beklenirken Sktrax tartışmalı bir karara imza atarak Lufthansa'yı Avrupa'nın ilk 5 yıldızlı havayolu ilan etmiştir. Bunun üzerine Skytrax'ın yanlış bir değerlendirme yaptığını düşünen THY, 2018'de Skytrax değerlendirmelerinden çekilme kararı almıştır. Şimşek'e göre ilk 5 yıldızlı havayolunun THY'ye verilmemesinin sebebi Lufthansa cephesinin baskılarıdır. Nitekim, THY'nin Skytrax'tan çekilmesinden sonra THY 4 yıldızlı bir havayolu iken 3 yıldıza düşürülmüştür ve Türkiye'den Atlas Global firmasına 4 yıldız verilmiştir. Skytrax'ın bu davranışı objektifliğinin sorgulanmasına yol açmıştır ve tartışmaları beraberinde getirmiştir (Şimşek 2019).

Son yıllarda global anlamda çeşitli kesimlerce eleştirilen Skytrax dışında 43 yıldır ticari gayesi olmadan havayolu derecelendirmesi yapan en önemli kuruluşlardan bir diğeri APEX'tir (Airline Passenger Experience Association- Havayolu Yolcu Deneyimi Derneği). Dünyanın en büyük havayolu ittifakları arasında da yer alan APEX, THY'yi dünyanın 7 "World Class" şirketinden birisi olarak tescil etmiştir. 2021 yılında verilen bu ödüle ek olarak THY YK Başkanı İlker Aycı da "APEX Yaşam Boyu Başarı Ödülü" ile onurlandırılmıştır. Ayrıca, 23 havayolunun aynı kategoride derecelendirildiği 5 yıldır üst üste "APEX 5 Yıldızlı Küresel Havayolu" ödülünü de elde etmiştir (Şimşek 2021).

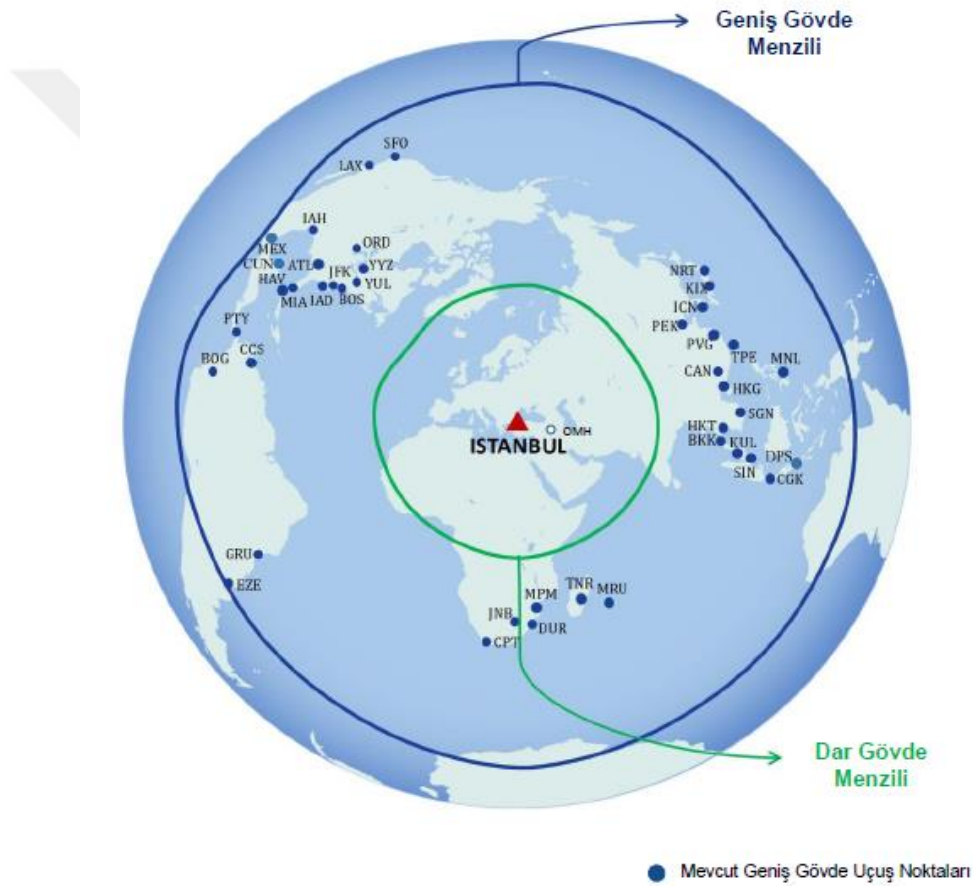
Küresel bir marka olan THY'nin başarısı, Türkiye'nin başarısı olarak algılanarak ülke imajına pozitif katkılar sunmaktadır. Bayrak taşıyıcının aldığı ödüller şirkete duyulan güveni ve sempatiyi artırmakla kalmayıp, ayrıca Türkiye'ye duyulan güveni ve sempatiyi de olumlu yönde etkilemektedir. Şirketin aldığı ödüller, turizmde marka olarak algılanan Türkiye'nin sivil havacılıkla da bağdaştırılmaya başlandığının bir göstergesidir. Adında geçen "Türk" kelimesi ve taşıdığı "Türk" bayrağı, THY'nin marka algısının Türkiye'nin marka gücünü ve imajını neden etkilediğinin en önemli destekleyicilerindedir.

4.4.1. İstanbul Havalimanı

Küresel ticaret hatlarının yoğunluğuna göre ekonomik merkez belirleme analizi yapıldığında son yıllarda bu merkezin Asya'nın büyüyen ekonomilerinin etkisiyle Doğu'ya kaydığı görülmektedir. Küresel ticaret hatlarının tam merkezinde yer alan bu merkez, son 15 yılda Türkiye'nin etrafında konumlanmaya başlamıştır. Türkiye'de lojistiğe yapılan yatırımlarla havacılık sektörünün gelişmesi sağlanmıştır (Yılmaz, Kılıçoğlu 2019: 404). Türkiye, havacılık sektöründeki yatırımları ile ekonomik merkezin kendi etrafında konumlanmasını pozitif anlamda kullanmıştır. Bu iki etken birleşince Türkiye'nin havayolu taşımacılığı için global bir merkez haline gelmesi sağlanmıştır.

Avrupa'da British Airways, Lufthansa, Air France; Körfez'de Emirates, Qatar, Etihad gibi dev firmalar faaliyet gösterirken THY, tam da bunların arasında kalmış bölgesel bir havayoluydu. 80

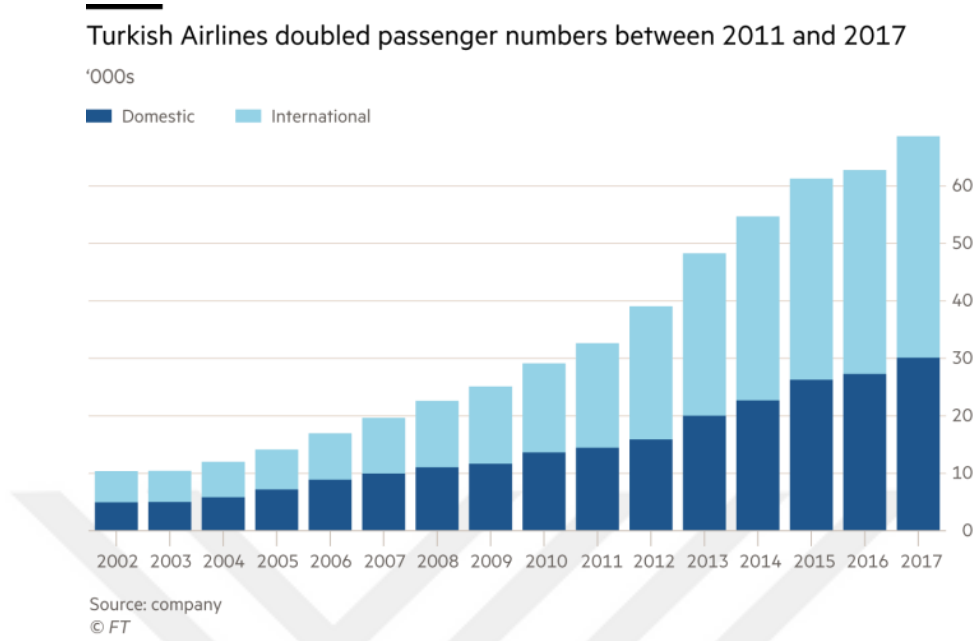
milyonluk nüfusuna rağmen Türkiye havacılıkta söz sahibi olmayan bir ülkedir. THY, vizyon değiştirerek Avrupa “Hub”larına rakip bir “Hub” olarak İstanbul’u konumlandırmaya başlamıştır. İstanbul, havacılık açısından stratejik olarak çok değerli bir konuma sahiptir. Şekil 4.3.’de İstanbul’un stratejik konumu dünya haritası üzerinden gösterilmektedir. Türkiye’nin coğrafi konumunun bir avantajı olarak Türkiye’den kısa sürelerde dünyanın birçok ülkesine ulaşım sağlanabilmektedir. Üç saatlik uçuşlarla 50’yi aşkın ülkeye İstanbul’dan direkt seferlerle ulaşabilmektedir. Turgut Özal ile başlayan bu dönüşüm, AKP döneminde hızlanarak devam ederek önemli mesafeler alınmıştır. THY’nin dünya havacılık pazarından aldığı pay %0,5’lerden %2’lerin üzerine çıkmıştır. Türkiye, bu miktarı artıracak potansiyele de sahiptir (Topçu 2019: 108).



Şekil 4.3. İstanbul'un coğrafi avantajı- dar ve geniş gövde uçak menzili ve seyahat süreleri (Turkish Airlines 2021c)

THY’nin büyümesi sivil havacılığın gelişimini de tetiklemiştir. Atatürk Havalimanı kapasite açısından yetersiz kalarak hizmet kalitesinin aksamasına sebep olmuştur. Bu etkenler, şirketin büyüme potansiyelinin ortaya çıkmasına engel olmuştur. Topçu’nun da belirttiği gibi Atatürk Havalimanı yüz ölçümü olarak Avrupa’nın en küçük havalimanlarından biri olmasına karşın Avrupa havalimanları arasında en çok yolcu taşınan ilk beş havalimanı arasında yer almıştır. Taksi yapan ve/veya park eden

uçak sayısının fazla olduğu durumlarda havadaki uçaklar incek yer bulamadıkları için havada tur atmak zorunda kalmışlardır (Topçu 2019: 171).

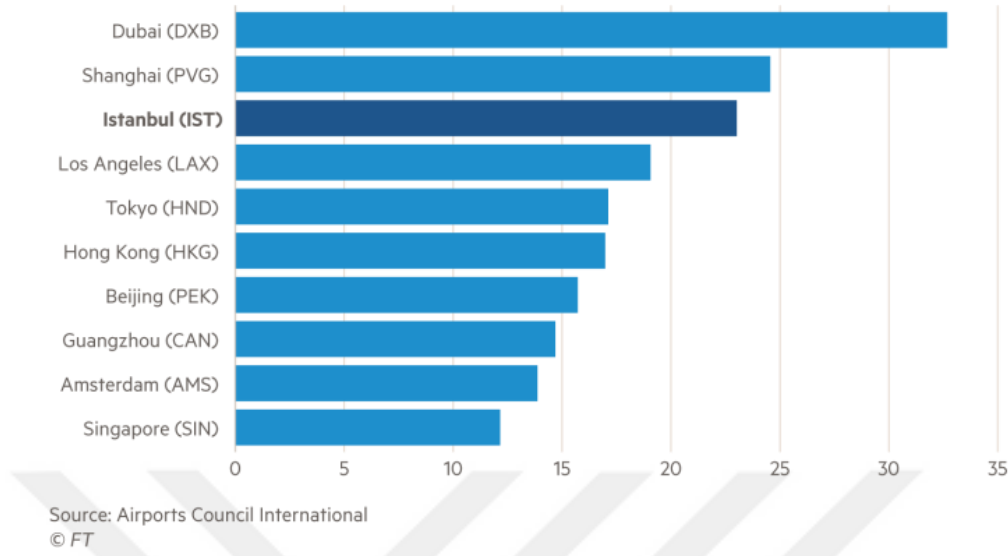


Grafik 4.10. THY'nin 2002-2017 yolcu sayıları (Pitel 2018)

Grafik 4.10.'da görüleceği üzere THY, 2022 yılında yaklaşık 10 milyon yolcu taşıırken, 2017 itibariyle bu sayı 70 milyon civarlarına ulaşmıştır. Bu büyüme Türkiye'de havalimanları yatırımları ve sektör içindeki istihdam artışı da beraberinde getirmiştir. THY'nin öncülük ettiği Türk sivil havacılığındaki büyüme sonrasında Grafik 4.11.'de listelendiği gibi İstanbul Atatürk Havalimanı, Avrupa'nın en yoğun havalimanları arasına girmiştir. İstanbul Havalimanı yatırımı, Atatürk Havalimanı'nın bu büyümeye artık cevap verememesi ve kapasitesinin yetersiz kalması üzerine şekillenmiştir

Turkey has one of the world's fastest growing major airports

Increase in passenger traffic 2011-2016 (millions)



Grafik 4.11. Havalimanları yolcu değişimi 2011-2016 (Pitel 2018)

İstanbul Havalimanı, dünya havacılık pazarını yeniden şekillendirecek olması sebebiyle Türkiye'nin en büyük projelerinden biridir. Dünya ticaretinde yaşanan gelişmeler ve ticaret hatları merkezinin Doğu'ya kayması dikkate alındığında İstanbul Havalimanı'nın Türkiye ve THY için çok önemli bir yatırım olduğu söylenebilir (Öztermiyeci 2019: 405).

2025 yılı projeksiyonlarına göre; İstanbul Havalimanı iki yüz binden fazla kişiye istihdam imkanı ve 3,8-4,4 milyar dolar ilave gelir yaratacaktır (Öztermiyeci 2019: 405). İstanbul Havalimanı'nın inşaatı dört faz olarak düşünülmekte olup, ilk faz tamamlanmıştır ve 2019 yılı itibariyle 3 pist ve 90 milyon yolcu kapasitesi ile hizmet vermektedir. Tüm fazların tamamlanmasıyla birlikte 200 milyon yolcu kapasitesine ulaşmış olacaktır (IGA 2021). 200 milyon yolcu kapasitesine ulaşıldığında günümüzde yıllık 90 milyon yolcu ile dünyanın en yoğun havalimanı olan Atlanta'dan (ATL) çok daha fazla yolcuya hizmet verilebilecektir. Bu kıyaslama İstanbul Havalimanı'nın ne kadar büyük ve iddialı bir yatırım olduğunu gözler önüne sermektedir (Öztermiyeci 2019: 405).

İstanbul Havalimanı ile sağlanacak bazı faydaları Öztermiyeci şu şekilde sıralamaktadır:

- Yurtdışında eksik ve yanlış bilgilerle oluşturulan olumsuz Türkiye algısının değiştirilmesi,
- Türk misafirperverliğinin dünyada yaygınlaşması ile diğer ülke halklarıyla yakınlaşılması,
- Türk yemekleri ve mutfağı için önemli bir tanıtım imkânı sunması,
- Ticari bağlantılar vasıtasıyla kurulacak sürdürülebilir ilişkiler ve kazanılacak pozitif imaj ile lobi faaliyetleri yürütülebilmesi,

- Güçlü ve teknolojik ülke imajıyla Türkiye’den ihraç edilecek teknolojik ürünleri için Kore’dekine benzer bir marka diplomasisi imkânı sunulabilmesi (Öztermiyeci 2019: 407).

THY’nin yeni evi olan İstanbul Havalimanı 12 milyar dolarlık çok büyük bir yatırım olmasının yanında Cumhurbaşkanı Erdoğan’ın Türk milleti için biçtiği vizyonun bir yansımasıdır. Erdoğan, THY’nin büyümesiyle her zaman gurur duyduğunu ve havacılıkta geline son nokta itibarıyla tüm Türk vatandaşları için ulaşılabilir bir ulaşım aracı haline geldiğini söylemiştir. Cumhurbaşkanı Erdoğan, iktidara geldikleri 2002 yılından beri birçok kez her Türk vatandaşının en azından bir kez uçağa bineceğini vaat etmiştir. Cumhurbaşkanı Erdoğan, İstanbul Havalimanı yatırımı ile Türkiye markasını bölgede ve dünyada daha güçlü bir konuma getirmeyi hedeflemektedir. İstanbul Havalimanı CEO’su Kadri Samsunlu, yeni havalimanının, yetersiz kapasitesi sebebiyle THY’nin büyümesini engelleyen Atatürk Havalimanı’ndan sonra şirketin agresif büyümesine devam etmesini sağlayacağını düşünmektedir (Pitel 2018).

İstanbul Havalimanı yatırımı ve açılışı tüm dünyada büyük yankı uyandırmıştır. Önemli finansal haber sitelerinden biri olan Insider’ın yazarı Ben Mack, Recep Tayyip Erdoğan’ın en prestijli projelerinden biri olan İstanbul Havalimanı’nı açılışından kısa bir süre sonra 2019 yılında ziyaret etmiştir. Dubai-Londra seyahatini gerçekleştirirken İstanbul Havalimanı’nı kullanan Mack, tecrübelerini paylaşmıştır. Dubai gibi diğer büyük havalimanlarında taksit sürelerinin çok uzun olmasına karşın İstanbul Havalimanı’nda bu sürenin oldukça kısa olduğuna şaşırdığını belirtmiştir. Havalimanının son derece modern ve temiz olduğunu takdir ederken, uçağa biniş kapıları (gate) arasında çok uzun mesafeler olmasını ve şehir merkezi ile havalimanı arasında raylı sistem ulaşımı olmamasını eleştirmiştir. Ayrıca Cumhurbaşkanı Erdoğan’ın milliyetçi söylemlerine karşın havalimanında Türkiye’de olduğunu anlayabileceği Türk bayrağı gibi Türk kimliğine dair izler olmadığını belirtmiştir. Tabelaların Türkçe olması dışında Türkiye’de olduğunu anlayacağı unsurların eksik olduğunu düşünmektedir (Mack 2019).

İstanbul Havalimanı, yapısı ve mimarisiyle modern Türkiye’nin bir yansıması olmakla birlikte Türkiye’nin Batılı imajı için son derece önemli bir projedir. Türkiye’nin bulunduğu konum itibarıyla İstanbul Havalimanı dünyanın aktarma merkezi olma iddiasına sahip olup, bu iddiayı gerçekleştirebilecek olan havalimanını merkez olarak kullanan THY’dir. THY’nin büyümesi İstanbul Havalimanı yatırımı gerekliliği ve İstanbul Havalimanı’nın modern ve gelişmiş altyapısı THY’nin devam eden büyümesinin sürdürülebilirliği için uygun ortamı hazırlamıştır.

4.5. THY'nin Uçuş Ağı Perspektifinden Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalamasına Etkisi

Günümüz dünyasında havacılık ülkeler için çok önemli bir yumuşak güç kaynağıdır. İyi yönetilen ulusal havayolları ülkelerinin dış dünyadaki algılarını pozitif olarak etkileyebilir, ülkeler arası mesafeler önem arz etmeksizin insanları, kültürleri, ekonomileri birbirlerine bağlayabilirler (Mcclory 2014: 31). Önemi artan yumuşak gücün rasyonel olarak ölçülmesi önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Monocle Dergisi 2010 yılında “Yumuşak Güç Endeksi” isimli bir çalışma yaparak ülkeleri yumuşak güçlerine göre sıralamıştır. Yumuşak güç endeksinde ülkelerin değerleri, hükümetleri, kültürleri, ticari dostlukları, yenilik kapasiteleri ve diplomasi özellikleri gibi çok çeşitli metriklerle değerlendirme yapılmıştır. Havacılık sektörü de bu endeks kapsamında önemli bir metrik olarak yer almaktadır. Bununla birlikte IATA’dan alınan verilere göre “uçuş bağlantı endeksi” sıralaması yapılarak ülkeler sıralanmıştır. Tablo 4.8.’de “yumuşak güç endeksi” ve “uçuş bağlantı endeksi” karşılaştırıldığında önemli bir benzerlik olduğu görülmektedir. Almanya, İngiltere, ABD ve Fransa iki endekste de ilk beşte yer almaktadır. Bu benzerlik, ülkelerin resmi olmayan elçileri olarak faaliyet gösteren havayollarının ve uçuş bağlantısının çokluğunun yumuşak güç açısından önemini ortaya koymaktadır (Mcclory 2014: 32). Bir ülkenin yumuşak gücünün belirlenmesinde kültürden diplomasiye, eğitimden sağlık sektörüne gibi çok farklı dinamikler dikkate alınmaktadır. Yumuşak güç değerlendirmelerinde, ülkelerden yapılan direkt uçuşların sıklığı ve destinasyon sayısı önemli bir etkidir. Bu açıdan bakıldığında, ülkelerin uçuş bağlantı endeksinin artmasının yumuşak güçleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 4.8. Uçuş bağlantı endeksi ve yumuşak güç endeksi sıralaması – 2010 (Mcclory 2014: 32)

Sıralama	Uçuş Bağlantı Endeksi	Yumuşak Güç Endeksi
1	Almanya	Almanya
2	Fransa	Birleşik Krallık
3	Birleşik Krallık	ABD
4	ABD	Fransa
5	İtalya / Hollanda	Japonya

Bu kapsamda, bir ulusal havayolu olarak en etkili yumuşak güç aracı olarak kullanılan şirketlerden birisi Türkiye'nin THY'sidir. THY, Türkiye'nin dış ülkelerle ilişkilerinin geliştirilmesinde ve yeni ilişkiler kurulmasında hayati bir rol üstlenmektedir. THY'nin yeni rotalarla uçuş ağını genişletmesi Türkiye'nin yumuşak gücünü önemli ölçüde artırmaktadır (Mcclory 2014: 32). Türkiye, doğu ile batı ve kuzey ile güney arasında önemli bir coğrafi konuma sahiptir. Küreselleşmenin etkisiyle insanlar ve ürünler Türkiye'nin üzerinden dünyada dolşmaktadır. Bu stratejik konumun potansiyel olarak kalmaması ve ülkenin bundan aktif olarak faydalanması THY ile olmuştur (Topçu 2019: 181).

THY, 2013 yılından beri dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olarak Türkiye için sadece ticari bir kurum değildir. THY, Türkiye için sadece turizmde değil, birçok alanda yumuşak güç kaynağıdır. Müşteriler, Türkiye’yi algılama biçimleri üzerindeki THY etkisinin her zaman farkında olmayabilirler; fakat yabancı ülkelere yapılan direkt uçuşlar ile THY, ülke kültürünün, ulus markasının ve dış politikanın tanıtımını yaparak Türkiye algısını güçlendirmektedir. THY Basın Müşaviri Ali Genç, fiziksel erişimin artması durumunda ülkelerle siyasi, ticari ve kültürel açıdan ikili ilişkilerin geliştiğini dile getirmiştir (Tokyay 2015). Köksal da benzer duruma dikkat çekmektedir. Başlangıçta yerel bir havayolu iken aldığı başarılı sonuçlarla küresel bir marka haline gelen THY, ürün, hizmet ve iletişim süreçlerinde Türkiye’ye ait kültürel unsurları mümkün olan her şekilde ve zamanda kullanmaktadır. Bu sebeple Türkiye’nin en önemli yumuşak güç ve kamu diplomasisi unsurlarından biridir. Uçuş yaptığı ülkeler ile Türkiye arasındaki kültürel ve ticari ilişkilerin gelişmesine katkı yapan THY, yabancı halkların zihinlerinde THY ile Türkiye arasında ilişki kurulmasını sağlamaktadır (Köksoy 2016: 254).

T.C. Dışişleri Bakanlığı’nın toplam dış temsilcilik sayısı 144 büyükelçilik, 13 daimî temsilcilik, 94 başkonsolosluk, 1 konsolosluk ajanlığı ve 1 ticaret ofisi olmak üzere 2021 Aralık ayı itibariyle 253’tür. (T.C. Dışişleri Bakanlığı 2021). THY ise, 127 ülke, 326 şehir ve 331 havalimanına yaptığı uçuşlarla 2021 Aralık ayı itibariyle yurtdışında T.C. Dışişleri Bakanlığı’nın temsilcilik sayısından çok daha fazla yurtdışı temsilciği olması kurumun Türkiye’nin stratejik iletişimi açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (THY 2021). THY, 2003 yılında ise 55 ülkede 65 noktaya sefer icra etmekteydi (Özekinci 2019). THY’nin geniş uçuş ağına sahip olması, Türkiye’nin bu noktalardaki insanlarla iletişim kurmasını kolaylaştırmaktadır. THY aracılığıyla insanların kalplerine dokunmak ve onlarla stratejik bir iletişim kurmak Türk dış politikasının bu noktalarda daha aktif uygulanmasını sağlamaktadır. Uçulan her noktada kurulan ilişkilerle Türkiye’nin ve Türk kültürünün bilinirliği artmakta ve çok farklı iş birlikleri doğabilmektedir. THY, uçtuğu noktalara sadece yolcu ve kargo taşımamakta, Türkiye’nin kültürünü de taşıyarak “kültür elçisi” görevi üstlenmektedir. Bunu destekler nitelikte açıklamalar yapan THY YK Başkanı İlker Aycı, THY’nin görevinin sadece yolcularla ilgilenmek olmadığını, operasyon yapılan ülkelerle olan ekonomik ve siyasi ilişkileri geliştirmeyi, ülke algısına değer katıcı faaliyetlerde bulunmayı amaçladıklarını belirtmiştir (Aycı 2019).

THY ve Dışişleri Bakanlığı iş birliği içinde çalışarak birbirlerini desteklemektedir. Bu durum Türkiye’nin diplomatik gücünü artırmakta ve özellikle yumuşak güç alanında etkinliğini pekiştirmektedir. İki kurum arasındaki ilişkiyi Topçu da özellikle vurgulamıştır. Dışişleri Bakanlarıyla yakın çalıştıklarını, Bakanların çoğu zaman THY’nin yurtdışı temsilcilikleriyle Bakanlık temsilciliklerinin sayısını karşılaştırdıklarını, THY’nin Dışişleri Bakanlığı için dışarıya karşı gurur kaynağı olduğunu belirtmiştir. Dışişleri Bakanlığı, yurtdışına gidecek büyükelçilerin THY’yi ziyaret etmesine yönelik talimat vermiştir. Kurumların nihai amacı Türkiye’nin uluslararası arenada nasıl daha

güçlü kılınabileceği, ortak neler yapılabilceği ve marka algısının nasıl artırılacağı gibi konulardır (Topçu 2019: 179).

Şirketin kurulduğu yıldan bu yana uçuş ağını genişletmesi Türkiye'nin daha fazla ülkeye erişmesine olanak tanımıştır. Kuruluş yılları zamanında örnek vermek gerekirse; THY'nin, o zamanki adıyla Hava Yolları Devlet İşletmesi'nin 1947'de ilk yurtdışı seferini Yunanistan'a yapması Türkiye ile Yunanistan arasındaki ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu dönemde, iki ülke arasında Kıbrıs sorunu olmamasına karşın, azınlıklardan dolayı çeşitli sorunlar mevcut olup; bu sorunların giderilmesinde havacılık önemli bir adım rol üstlenmiştir (Selçuk 2012: 32).

THY'nin Türk dış politikasına katkı sunduğu bir diğer nokta Türkiye Cumhuriyeti'nin Başbakan ve Cumhurbaşkanlarını yurtdışı ziyaretlerine taşıması ve Türkiye'nin dışarıya açılmasına olanak sağlamasıdır. Örneğin, Adnan Menderes'in 15 günlük Asya seferinde Türk heyeti taşıyan THY uçaklarıdır (Selçuk 2012: 37). THY, Türkiye'nin yabancı devletlerle ikili ilişkilerinin geliştirilmesinde etkili olmuş ve o dönemde çok az sayıda milli havayoluna sahip olan devletten biri olarak Türkiye için büyük bir prestij kaynağı olmuştur.

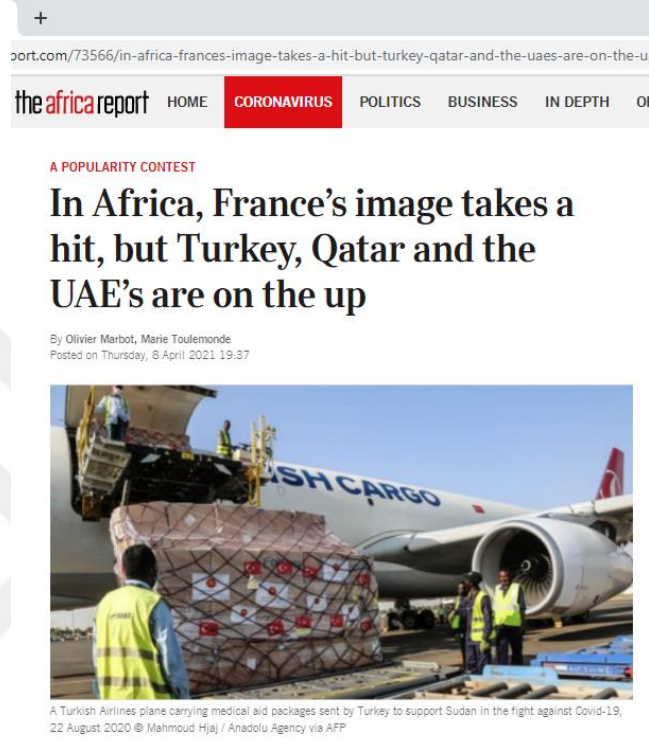
1970'lerde Türkiye'nin Ortadoğu ile iyi ilişkiler kurma politikası hayata geçmiş ve bu dönemde THY'de Ortadoğu'da Bağdat, Tahran, Kuveyt gibi ülkelere direkt seferler başlatmıştır. Türkiye'nin Ortadoğu açılım politikası THY ile desteklenmiş, ayrıca Ortadoğu ile Avrupa arasında bir köprü görevi üstlenilmiştir (Selçuk 2012: 41). Türkiye'nin Ortadoğu açılım stratejisinin temelinde serbest ticaret anlaşmalarıyla ticareti geliştirmek ve vize serbestliği ile turizm potansiyelini artırmak yer almıştır. Bu kapsamda Türkiye, kendisini bölgesel bir oyuncu olarak göstermek için öncelikle Ortadoğu halklarının kalplerini kazanmak istemiştir (Selçuk 2012: 46). AKP döneminde bu stratejinin başarıya ulaştığı söylenebilir. THY, 2005-2011 yılları arasında Ortadoğu'da 16 yeni destinasyona uçuş başlatmıştır. Türkiye'nin 2001'de Ortadoğu ile ticaret hacmi 5,7 milyar dolarken, 2010'da 35 milyar doların üzerine çıkmıştır. Ayrıca 2001'de 850 bin olan Ortadoğu'dan gelen turist sayısı 2010'da 3,5 milyona çıkmıştır (Selçuk 2012: 56-58). Benzer şekilde Özal'ın 1991 yılında Türk cumhuriyetlerini ziyaret etmesi sonrasında THY, 1991'de Bakü'ye, sonraki yıllarda ise Türk cumhuriyetlerindeki birçok destinasyona sefer başlatmıştır. Özal'ın arzu ettiği Orta Asya'yı dünyayla buluşturma stratejisi THY ile hayat bulmuştur (Selçuk 2012: 46).

THY'nin Türkiye'nin marka algısı ve Türkiye'nin bilinirliğine yaptığı en önemli katkılardan bir diğeri hiç şüphesiz Afrika kıtasına yöneliktir. Afrika coğrafi olarak uzak olması ve Türkiye-Afrika arasında yoğun kültürel ilişkilerin olmaması sebebiyle Türk dış politikasında ihmal edilen bir bölge olmuştur. Buna rağmen Türkiye'nin ve Osmanlı Devleti'nin sömürgecilğe karşı olması sebebiyle Afrika ülkelerinin Türkiye'ye bakışı Avrupa ülkelerine göre farklıdır. Nitekim, Türkiye de Afrika

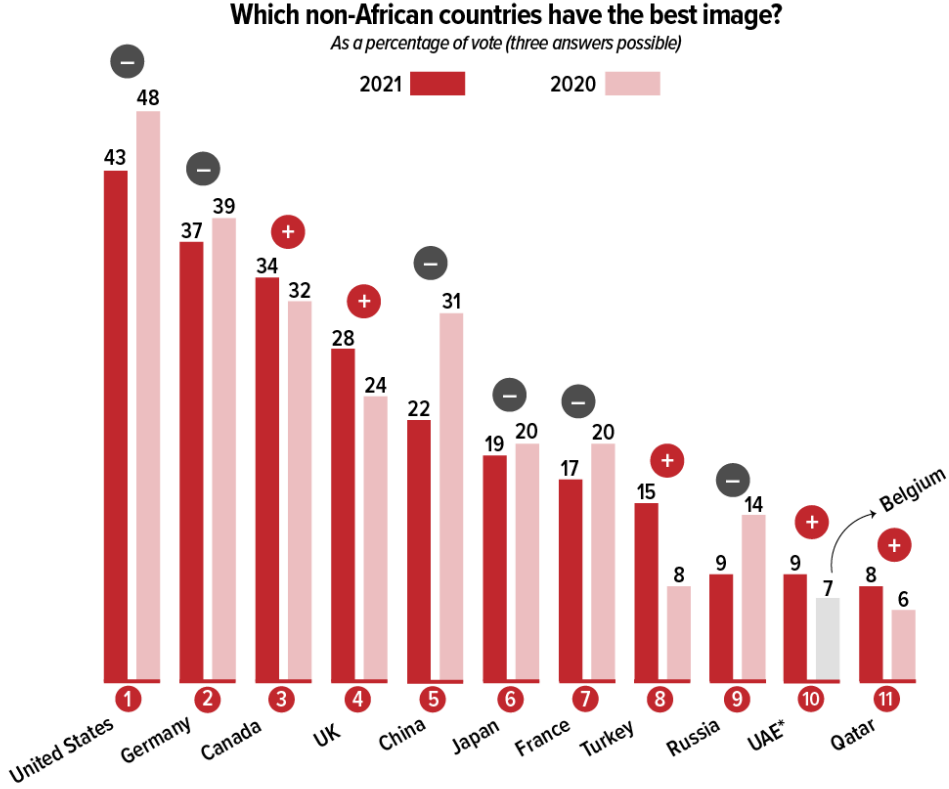
lkeleriyle olan iŖliŖkilerinde en önemli noktanın kıtanın kalkınmasına destek sağlamak ve karŖılıklı iŖ birliği yapmak olduğunu belirtmiŖtir. Afrika lkelerinin doğal zenginliği birçok ülkenin ilgi odağı olmuŖtur. Türkiye sömürgecilikten uzak karŖılıklı saygı ve iŖ birliği çerçevesinde kalıcı iŖliŖkiler geliŖtirmek istemektedir (DemirtaŖ 2015: 73-74). 2000’li yılların baŖına kadar Türkiye daha çok Batı ile olan iŖliŖkilere odaklanmış ve Afrika’ya gereken önemi vermemiŖtir. Bu sebeplerle, Afrika lkeleriyle iŖliŖkiler sınırlı seviyede seyretmiŖtir. AK Parti iktidarı öncesinde 1998 yılında “Afrika’ya Açılım Eylem Planı” kabul edilmiŖ ve devamında AKP Afrika lkeleri ile iyi iŖliŖkiler kurmayı hedeflemiŖtir. Türkiye, 2005 yılını “Afrika Yılı” ilan ederek kıtaya verilen önemi gstermiŖtir (Tepeciklioğlu 2019). THY de bu açılımı destekleyebilmek amacıyla 2006 yılında “Afrika açılımı”na baŖlamıŖ ve kıtadaki ilk seferlerini Addis Ababa (Etiyopya), Hartum (Sudan) ve Lagos’a (Nijerya) yapmıŖtır (AktaŖ, 2017). 2006 yılında kıtada  noktaya uuŖ yapan THY 2021 Aralık ayı itibariyle Afrika’da 60 destinasyona uuŖ yapmaktadır. THY, Afrika açılımını baŖlattıęı ilk yıllarda dar gövde uçaklarla Afrika seferlerine baŖlasa da zamanla yolcu potansiyeli çok artmıŖ ve birçok noktada çift koridorlu geniŖ gövdeli yolcu seferleri baŖlatılmıŖtır THY’nin Afrika’da etkin olması Türkiye’nin marka diplomasisi üzerinde önemli pozitif etkilere sahiptir. THY’nin uuŖları Türkiye’nin Afrika’daki görünürlüğünü artırmaktadır. THY, Türk ayı, Türk lokumu ve geleneksel hizmetlerle ülke kültürünü yaymaktadır. Bu bilgiler ıŖıęında T.C. DıŖiŖleri Bakanlığı’nın izlediği politikalar ile THY’nin Ŗirket politikalarının koordineli ilerlediği görülmektedir. THY’nin Afrika’ya en fazla uçan havayollarının baŖında gelmesiyle Afrika’yı dünyaya bağlamakta ve Afrika halkının kalbini kazanmaktadır. Topçu, THY’nin Afrika’ya yönelik stratejik hedefinin Türkiye’nin Afrika açılımını desteklemek ve ilgili pazardan pay alabilmek için Afrika’daki bütün ülkelere uuŖ yapmak olarak zetlemiŖtir (Topçu 2019: 209). Genç de THY’nin Afrika’da uuŖ ağını geniŖleterek Türkiye’nin bu açılımını tamamlamasında yardımcı olduklarını ve bu amaçla ülkenin ilgili bakanlıklarıyla iŖ birliği içinde alıŖtıklarını sylemiŖtir (Tokyay 2015). 2021 Aralık ayı itibariyle Afrika’da 60 destinasyona uçan THY, 2019 yılında 59 destinasyona operasyon yapmaktaydı. Afrika ile tarihsel olarak güçlü ticari ve kültürel iŖliŖkilere sahip Air France bile 2019 yılında uçtuğu 40 destinasyon ile THY’nin oldukça gerisindedir. Bu sayılar da THY’nin Afrika’da Türkiye’ye sağladığı yumuŖak gücün ne derece önemli olduğunu göstermektedir (Yücel 2021: 35) .

Türkiye’nin ve akabinde THY’nin Afrika açılımı global düzeyde de yankı bulmuŖtur. Afrikalı kanaat önderleri ile her yıl yapılan “Africaleads” 2021 araŖtırmasının sonuçlarına göre; Afrika’da, Fransa’nın imajı dŖerken, Türkiye’nin imajının her geçen yıl olumlu yönde ilerleme gösterdiği vurgulanmaktadır. Grafik 4.12’de görüleceği üzere Afrika kıtasında Afrikalı olmayan en iyi imaja sahip ülkeler sıralamasında Türkiye, 2021 yılı itibariyle %15’lik oran ile 8. sıradadır. Fransız Afrika Yatırımcılar Konseyi BaŖkanı Etienne Giros, Türkiye’nin Afrika kıtasındaki imajının son yıllarda ciddi derecede olumlu artıŖ gösterdiğini ve bunun temel sebebinin Türkiye’nin bayındırlık ve ulaŖım

sektörünün bölgede yaptığı faaliyetleri olduğunu dile getirmektedir. Giros, ayrıca, THY'nin Afrika kıtasında çok geniş bir uçuş ağına sahip olduğunu, birçok kişinin THY ile seyahat ettiğini ve bunun da Türkiye'nin marka algısının güçlenmesindeki en önemli faktör olduğunu eklemiştir (Oliver, Toulemonde 2021). Şekil 4.4'te bu konuyla ilgili yayınlanan haberde THY uçağının yer alması, Türkiye'nin Afrika'da artan imajı konusunda THY'nin ne denli etkili olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.4. Türkiye'nin Afrika'da artan imajına dair haberde kullanılan fotoğraf (Oliver, Toulemonde 2021)



Grafik 4.12. Afrikalı olmayan ülkelerin Kıta'daki imaj sıralamaları (Oliver, Toulemonde 2021)

THY'nin 2012 yılında Somali'ye başlattığı uçuşları tüm dünyada büyük ses getirmiştir, zira 20 yıl sonra ilk kez uluslararası bir havayolu Somali'ye uçuşlara başlamıştır. Somali Cumhurbaşkanı ve BM yetkilileri tarafından karşılanan ilk seferde Türkiye adına Başbakan Yardımcısı Bekir Bozdağ ve THY yetkilileri yer almıştır. Somali heyetinden yapılan açıklamalarda “Bugün Somali için büyük bir gün.” ifadesi kullanılmış, insanlar uçağın aprona teker koyduğu sırada sevinç gösterisinde bulunmuşlardır (BBC News, 2012). Dönemin Somali Cumhurbaşkanı Sheikh Sharif Sheikh Ahmed, “THY'nin Somali'ye uçması benim ve halkım için onurdur. Türk halkına teşekkür ediyoruz.” şeklinde demeç vermiştir (THY 2012). THY seferlerinin başlamasını tetikleyen faktör Türkiye Cumhuriyeti Başbakan'ı Recep Tayyip Erdoğan'ın 2011 yılında Somali'ye yaptığı ziyaretir. Erdoğan'ın yaptığı bu ziyaret yaklaşık 20 yıl sonra Somali'ye Afrika dışından yapılan en önemli resmi ziyaret olma özelliğini taşımaktadır. Erdoğan'ın ziyareti sırasında dönemin Dışişleri Bakanı Ahmet Davutoğlu, Somali'ye kimsenin gelemeyeceği algısını yıkmak için geldiklerini ve bu algıyı yıkacaklarını belirtmiştir (BBC 2011). THY'nin seferlerinin başlaması Erdoğan'ın ziyaretinin birkaç ay sonrasında gerçekleşmiş ve girilmez denilen yere hem üst düzeyde devlet yetkililerinin katılımıyla ziyaretler gerçekleştirilmiş hem de bayrak taşıyıcı havayoluyla Somali dünyaya bağlamaya başlanmıştır. İlk uçuşun karşılama töreninde (Şekil 4.5. ve Şekil 4.6.) uluslararası basın mensuplarının da katılımıyla görkemli bir kurdele kesme

töreni yapılmış, Türk bayrağı ile üzerinde “Turkish” yazılı THY uçağı kullanılmıştır. Tüm bunlar, Türkiye’nin marka algısını ve stratejik anlamda gücünü olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.



Şekil 4.5. THY'nin ilk Somali seferi sonrası düzenlenen tören (Anna 2012)



Şekil 4.6. THY'nin ilk Somali seferi sonrası düzenlenen tören 2 (Anna 2012)

THY’nin Somali uçuşlarına başlamasının Türkiye’ye başka konularda da faydası olmuştur. Somali, THY ve diğer kamu diplomasisi kuruluşları aracılığıyla güçlü ilişkiler kuran Türkiye’yi kendi denizlerinde petrol araması için davet etmiştir (Mules 2020). Türkiye’nin bölgede, TİKA ve Kızılay gibi kurumlar vasıtasıyla yaptığı bayındırlık ve yardım kampanyalarıyla birlikte THY’nin yardımları ile tüm dünyanın dikkatini Somali üzerine vermesini sağlayan çalışmalarının ve Somali’ye uçan tek havayolu olarak THY’nin ülkeyi dünyaya bağlamasının bu davette etkisi olduğu söylenebilir.

Afrika dışında Balkanlar'da da THY, küresel Türk markası olarak benzer bir politika izlemiştir. THY Balkanları dünyaya bağlayan havayolu konumuna gelmiştir ve bu özelliği ülkelerin en üst düzeyli yöneticileri tarafından da takdir edilmektedir. Karadağ Cumhurbaşkanı THY ile görüşmek istemiş ve yapılan toplantıda İstanbul'dan Podgorica'ya sefer başlatılmasını, Viyana üzerinden dünyaya bağlanmak istemediklerini, İstanbul üzerinden dünyaya açılma taleplerini dile getirmiştir. Bunun üzerine ilgili hatta seferler hızlı bir şekilde başlatılmıştır (Topçu 2019: 200).

THY'nin Afrika'da birçok noktaya gerçekleştirdiği uçuşlarla Afrika'yı dünyaya bağlamakta ve İstanbul bölgenin çoğu için kıtalararası ana hava merkezi konumundadır. THY'nin teker koyduğu ülkelerde elçilikler ve konsolosluklar açılmış ve kıta ile olan ilişkiler daha da güçlendirilmiştir. Kıta ile olan ilişkilerin gelişmesi neticesinde Türkiye 2008 yılında Afrika Birliği'nin stratejik ortağı seçilmiştir. Türkiye'nin Somali'de bulunan TÜRKSOM askeri üssü ülkenin yurtdışında bulunan en büyük askeri üssü konumundadır (Gorvett 2021).

THY'nin dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olması şirkete ve Türkiye'ye sadece marka algısı ve imaj açısından değer katmamış, ihtiyaç halinde Türkiye'ye diğer ülkelere hızlı bir şekilde ulaşarak siyasi ilişkileri geliştirme fırsatı sunmuştur.

Türkiye'nin THY'nin uçuş ağının gücünü kullanarak acil bir durumda ülke çıkarları için THY uçaklarının kullanılmasına dair bir örnek Libya'da yaşanmış ve iç politikada önemli bir ulus markalama fırsatı sunmuştur. Libya'da 2011 yılında şiddetlenen iç karışıklıklar Kaddafi'nin öldürülmesiyle sonuçlanmış ve ülkede yaşayan vatandaşlarımızı kurtarmak Türkiye'nin öncelikli görevlerinden biri olmuştur. Konuyu dönemin Başbakan'ı Erdoğan yakından takip ediyor, THY ile doğrudan temas kuruyordu. THY, iki adet B777 geniş gövde yolcu uçaklarıyla tahliye görevini yapmak için uçakları Libya'ya göndermiş, fakat THY'nin uçuş izni talebine olumsuz dönüş yapılmış ve uçakların Libya hava sahasına girmesi durumunda vurulacağı anonsu geçilmiştir. Libya'da tam bir savaş durumu hâkim ve Dışişleri Bakanlığı Libya'daki görevlileri uçuş izni vermeleri için ikna etmeye çalışıyordu. Sabah 06:00 sularında operasyonlar başlamasına rağmen uçuş izni öğleden sonra alınabilmiş ve uçaklar yaklaşık iki saat Malta üzerinde dolaşmışlardır. Uzun uğraşlar sonucunda uçuş izni alınmış ve THY'nin son derece başarılı operasyonu ile 13 bin Türk vatandaşı kurtarılmıştır (Topçu 2019: 180). Bu olay sonucunda iç kamuoyunda Türkiye'nin tüm dünyada vatandaşlarının yanında olduğu ve derhal yardıma gelebileceği mesajı verilmiştir.

Koronavirüs salgını havacılık sektörünü son derece olumsuz etkilemiş, uçuşlar durdurulmuş, havayollarının uçakları parka çekilmiştir. Buna rağmen bu süreçte Türkiye için THY markasıyla diğer ülkelerle ikili ilişkileri geliştirme ve ülke markasını pekiştirme fırsatı doğmuştur. Bunlardan bir tanesi Sırbistan'a sevk edilen ilk COVID-19 aşılarının THY kargo uçakları ile Hindistan'dan Belgrad'a

taşınması örneğinde yaşanmıştır. Astra Zeneca ve Oxford Üniversitesi tarafından üretilen bu aşılar Sırbistan'ı Batı Balkanlar'da aşıya ulaşan ilk ülke konumuna getirmiştir. Aşıları taşıyan THY uçağını karşılamak üzere havalimanına gelen üst düzey ulusal ve uluslararası yetkililer arasında Sırbistan Cumhurbaşkanı Aleksandar Vucic de yer almıştır (Arab News 2021). Pandemi süresinde Turkish Cargo'nun aşı taşıdığı birçok ülkede apronda THY uçağını karşılayan kalabalıklar, üst düzey devlet yetkililerinin uçakları karşılaması ve canlı yayında bu görsellerin paylaşılması gibi önemli gelişmeler birçok kez yaşanmıştır.



Şekil 4.7. Sırbistan'ın ilk COVID-19 aşısını taşıyan THY uçağının aprondaki görüntüsü (Arab News 2021)

Havayolu ulaşımı ve dış politika arasındaki yakın ilişkiyi gösteren bir diğer örnek ise Türkiye-Ermenistan ilişkileridir. 1991 yılında bağımsızlığını kazanan Ermenistan'ı tanıyan ilk ülkelerden olan Türkiye, Ermenistan 1992'de Azerbaycan toprağı Karabağ işgal edince 1993 yılında Ermenistan ile tüm sınırlarını kapattığını, demiryolu ve havayolu bağlantılarını kaldırdığını ve transit ticaret hatlarını kestğini duyurmuştur. O dönemden beri iki ülke arası ilişkilerde çeşitli normalleşme adımları olsa da sonuç vermemiştir. Azerbaycan'ın 2020 yılında Karabağ tekrar topraklarına katmasından sonraki süreçte, 2021'de Türkiye-Ermenistan ilişkilerinde normalleşmenin sağlanması için girişimler başlamıştır. Bu kapsamda, 14 Ocak 2022 tarihinde iki ülke temsilcilerinin bir araya gelerek yaptığı ilk toplantıdan iki ülke arası uçuşların tekrar başlatılması kararı çıkmıştır. 2 Şubat 2022 itibarıyla Pegasus Airlines ve Ermenistan havayolu Flyone şirketlerinin İstanbul-Erivan arasında charter uçuşlara başlayacağı belirtilmiştir (BBC 2022). Diplomasi ile havacılık arasındaki ilişkiyi gösteren bu gelişme öncesinde Aralık 2020'de Ermenistan hava sahasını Türk uçaklarına açmıştır. Ermenistan'ın hava sahasını Türk uçaklarına açması ile bu tarihe kadar Gürcistan üzerinden icra edilen THY'nin İstanbul-

Bakü seferleri Ermenistan üzerinden yapılmaya başlanmıştır (CNN Türk, 2020). THY'nin Ermenistan hava sahasını kullanarak Bakü seferlerini icra etmesi ve ilerleyen süreçte Pegasus Airlines ile direkt uçuşların başlayacak olması havacılığın diplomasideki yansımaları olarak değerlendirilmektedir. İki ülke arasındaki ilk uçuşların THY ile değil de Pegasus Airlines ile icra edilecek olması THY dışındaki şirketlerin de Türkiye'nin marka diplomasisi perspektifinden etkileri olduğunu göstermektedir.

4.6. THY'nin Sosyal Sorumluluk, Tanıtım ve Reklam Çalışmalarının Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi

4.6.1. THY'nin Sosyal Sorumluluk Çalışmaları ve Yardımları

THY, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında ücretsiz taşımacılar yaparak Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki ilişkilerin kuvvetlenmesine destek olmaktadır. Bu bölümde, bazı somut örnekler ile bu sav desteklenecektir.

İran-Irak Savaşı'nın hemen öncesinde 1985 yılında Özal'ın emri ile 215 Japon vatandaşı Irak'tan THY uçakları ile kurtarılmıştır. 2011 yılında bir röportaj veren Japonya İstanbul Başkonsolosu, Türkiye-Japonya ilişkilerinin dönüm noktası olarak THY'nin 1985 yılında yaptığı kurtarma uçuşunu göstermiştir. Bu kurtarma operasyonunun iki ülke arasındaki sıcak ilişkilerin temellerini attığını belirtmiştir (Selçuk 2012: 44).

THY, Türk cumhuriyetlerine de benzer şekilde çeşitli yardımlar yapmıştır. Topçu başından geçen olaylarla bunu örneklendirmiştir. Türkiye'de vefat eden Kırgız vatandaşlarının cenazeleri Kırgızistan'a ücretsiz gönderilmiştir. Kırgızistan Cumhurbaşkanı'nın Manas destanını konu alan çok sayıda kitabın Türkiye'ye taşınmasına yönelik talebi olmuş ve indirim istemiştir. THY, Kırgızistan'ın kardeş ülke olduğunu ve THY'nin Kırgızistan'ın da bir havayolu olduğunu belirterek taşımacıları ücretsiz yapmıştır. Bunun üzerine Kırgızistan Cumhurbaşkanı tarafından THY YK Başkanı'na devlet nişanı verilmesi kararlaştırılmıştır, fakat bu karar ülkede iktidar değişince hayata geçmemiştir (Topçu 2019: 195).

Türkiye'nin iyi ilişkileri olduğu ülkelerde yaşanan doğal afetlerde de THY devreye girerek ücretsiz kargo taşımacılığı sunmuştur. 7 Ekim 2005'te Pakistan'da yaşanan 7,5 büyüklüğündeki depremde 70 bin kişi ölmüş ve ülke yardıma muhtaç bir duruma gelmiştir. 40 tonluk acil ihtiyaç malzemeleri THY'nin kargo uçağı ile İstanbul'dan Pakistan'a taşınmış ve övgü almıştır (Topçu 2019: 195).

Türkiye'nin Balkanlarla olan tarihi ilişkileri THY'nin bölgedeki girişimleriyle perçinlenmiştir. Bosna-Hersek'in bölgesel bir filosu olup, eski olan uçaklarında sürekli arıza yaşanması sebebiyle

tehirler söz konusu oluyordu. Bosna Hersek'in THY'den yardım istemesi üzerine THY, Airbus 319 uçakların kiralanmasına destek olmuş ve ilk uçuşlar İstanbul-Saraybosna arasında yapılmıştır. Balkan ülkeleri için THY bir rol model olmuş ve THY Balkanları dünyaya bağlayan, en çok uçuş gerçekleştiren havayollarından biri haline gelmiştir. Bu da bölgede Türkiye'nin gücünü pekiştirmesi anlamına gelmektedir (Topçu 2019: 196). THY'nin Kosova'nın bağımsızlık sürecinde de desteği olmuştur. Kosova'nın 2008'de bağımsızlığını ilan etmesinden önce ülkenin Türkiye'de hazırlanan ilk bayraklarının Kosova'ya nakillerinde sorun yaşanmıştır. Bu bayraklar THY aracılığıyla ücretsiz olarak Priştine'ye gönderilmiştir (Topçu 2019: 198). THY'nin yurtdışı temsilcilikleri her sene Ramazan ayında iftar programı düzenlemekte ve ülkenin önde gelenleri de bu iftar programlarına iştirak etmektedir. 2010 yılında Üsküp'te tarihi Kapan Han'da verilen iftar yemeğinde vatandaşlar, THY yönetimine yüz yıl sonra Kapan Han'da ilk defa ezan okunduğunu sağladıkları için şükranlarını sunmuşlardır (Topçu 2019: 197).

Balkanlardaki ilişkilerin canlandırılmasına benzer bir etki Afrika için de söz konusudur. Diyanet İşleri Başkanlığı'nın İstanbul'da düzenlediği iftar programına Afrika ve Türk cumhuriyetlerinden temsilciler de katılıyordu. Bu programlar da Afrika ve Türk cumhuriyetlerinden gelenlerin ulaşım sponsoru THY olmuştu ve gelen misafirler üç gün boyunca İstanbul'da ağırlanmıştır (Topçu 2019: 210).

Kuraklıkla mücadele eden Somali için 2017 yılında Youtube fenomenleri ve Hollywood yıldızı Ben Stiller gibi ünlülerin de dâhil olduğu bir yardım kampanyası Twitter üzerinden **#TurkishAirlinesHelpSomalia** etiketiyle başlatılmıştır. Afrika'da en çok ülkeye uçan havayollarından biri olan Türk Hava Yolları, Somali'ye uçan tek havayolu olması sebebiyle tüm dünyanın dikkatini çekmiştir ve Afrika'nın gelişimine katkıda bulunmuştur (Lansdown 2017). Turkish Cargo markasıyla binlerce ton yiyecek Somali'ye gönderilmiştir. Bu kampanya Türk Hava Yolları'nın ve Türkiye'nin dünya kamuoyundaki imajını ve marka değerini olumlu yönde etkilemiş, ülke bilinirliğini artırmıştır. THY'nin Somali'ye yaptığı yardımların Pakistanlılara ait bir Youtube kanalında övgü alması ve Türk halkına teşekkür edilmesi yabancı kamularda THY'nin doğrudan Türkiye ile ilişkilendirilmesine ve Türk halkını temsil etmesine bir örnektir (Afeera Tahseen Reaksiyonu 2021). Garrido'ya göre THY'nin Somali'ye yaptığı yardımlar dünyaca ünlü isimler tarafından övgü almış ve hem şirket hem de Türkiye'nin imajı için çok değerli sonuçlar doğurmuştur. Türkiye'yi veya THY'yi tanımayanlar bu kampanya sayesinde tanıyarak THY'ye ve Türkiye'ye karşı sempati ile bakmaya başlamışlardır (Garrido 2017).

2020 yılı Mart ayı itibariyle tüm dünyada yoğunlaşan koronavirüs salgını ülkelerin sokağa çıkma yasakları ilan etmesinden seyahatlerin kısıtlanmasına kadar birçok zorluğu sebebiyet vermiştir. Salgın döneminde ülkelerin ana amaçlarından bir tanesi de ülkeleri dışında yaşayan veya kısa süreli seyahat için bulunan vatandaşlarını kendi ülkelerine ulaştırmak olmuştur. Ukrayna, Arjantin'de mahsur

kalan 9 vatandaşının tahliyesi için Arjantin'den tahliye uçuşu gerçekleştiren altı ülkeden yardım talebinde bulunmuş, fakat Ukrayna'nın talebi reddedilmiştir. Türkiye ise THY'nin Arjantin'den gerçekleştirdiği uçuşlarında dokuz Ukrayna vatandaşını tahliye etmiş ve İstanbul'a getirmiştir. Ukrayna'nın Türkiye büyükelçisi Andrii Sybiha yaptığı açıklamalarda Türkiye'ye ve THY'ye teşekkürlerini iletmış, bunun iki ülke arasında birçok alanda var olan stratejik ortaklık alanlarından biri olarak nitelendirmiştir (Ukrinform 2020).

4.6.2. THY'nin Sponsorluk ve Reklam Çalışmaları

Sponsorluk faaliyetleri kurumlar için hedef kitleleriyle etkileşim içinde olma, marka imajı ve gücünü geliştirme, marka görünürlüğünü artırma ve ticari avantaj sağlamak için küreselleşen dünyada çok sık başvurulan çalışmalardır. Sponsorluk faaliyetlerinin yürütülmesinde en önemli konu bütçe ve kaynakların optimum şekilde kullanılmasıdır. Birçok sponsorluk faaliyeti yanlış hedef kitle seçimi ve yanlış iletişim tekniği kullanımı gibi sebeplerle kurumlar için sadece maddi yük anlamı taşımaktadır (Sezer 2019: 1).

Sponsorluklar, kurumlarla kişiler arasında kurulan duygusal bağların süreklilik kazanmasını sağlar (Sezer 2019: 89). Sponsorluk faaliyetleri sayesinde sponsor olan kurum ve onun mesajı ile sponsor olunan kurum ve/veya etkinlik bir araya getirilerek, aktarılmak istenen mesajın hedef kitleye iletilmesi, hedef kitlenin tutumlarının değiştirilmesi ve ikna edilmesi mümkün olmaktadır. İzleyicilerin sponsor olunan etkinlikle bir şekilde iletişim içinde olması, zaman içerisinde sponsor kuruluş ve onun mesajına karşı bir farkındalık oluşturmalarına imkân tanımakta ve sponsor kuruluşu karşı olumlu duygular beslemelerini sağlamaktadır. Ayrıca sponsor olunan etkinliğe karşı beslenen sempatik duygular, sponsor kuruluşu, markaya ve ürünlere aktarılabilir (Sezer 2019: 26). THY ve EuroLeague (Avrupa Basketbol Turnuvası) sponsorluğu arasındaki ilişkiyi inceleyen Sezer'in bulgularına göre Euroleague'e duyulan ilgi arttıkça, THY'ye karşı olumlu imaj gelişmektedir. Sponsor olunan etkinliğe ilgi duyan kişiler, sponsora karşı da olumlu duygular beslemektedir (Sezer 2019: 87).

Havayolu sektörü için en uygun sponsorluk alanlarından birisinin spor faaliyetleri olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Çünkü, sporsever kitleler genellikle seyahat etmeyi seven ve sık seyahat eden kitlelerdir (Sezer 2019: 58). Spor sponsorluğu konusunda en büyük harcamaları yapan firmalar Qatar Airways, Etihad Airways ve Emirates gibi Körfez havayollarıdır. Bu firmalar, sponsorluk anlaşmalarını yaparken şirket politikalarını düşünmelerinin yanında kendi ülkelerinin de imajını pozitif yönde etkilemek ve ülke bilinirliğini artırmak gibi amaçları da göz önünde bulundurmaktadır. Çünkü, havacılık firmaları genellikle devletlerin sahip olduğu şirketler olup,

havacılık sektörü de devletler için stratejik öneme sahip yumuşak güç oluşturma alanıdır (Sezer 2019: 59).

Topçu'ya göre THY için dünya markası olmak kolay değildi ve her alanda profesyonellik ve yüksek kalite gerektirmekteydi. Ayrıca, yolcu sayısının artması yeterli olmamakla birlikte, marka değerinin artırılması da hedeflenmektedir. Bu minvalde, filoya alınacak yeni uçaklardan, teknik, ticari birçok konuda marka değerinin artmasını sağlayacak kararlar alınmaya çalışılmıştır. Dünya markası olmayı hedefleyen THY, tanıtım ve sponsorluk faaliyetlerini de dünya çapında etkili kılmaya çalışmıştır (Topçu 2019: 231).

THY, havayolları arasında sponsorluğa yatırım yapan ilk 10 firma arasında yer almaktadır. Şirketin yürüttüğü sponsorluk faaliyetleri içerik ve kapsam açısından hedef kitleye ulaşmasını sağlayacak nitelikte olmuştur (Sezer 2019: 61). THY'nin 2021 Aralık itibariyle devam eden sponsorlukları şu şekilde özetlenebilir (THY 2021):

- Türkiye A Milli Basketbol Takımı
- Turkish Airlines EuroLeague
- Turkish Airlines Open
- Turkish Airlines World Golf Cup
- Türkiye A Milli Futbol Takımı
- Galatasaray SK
- Trabzonspor
- Başakşehir
- River Plate
- Şahika Ercümen – Serbest Dalış (Bireysel Sponsorluk)
- Türkiye A Milli Voleybol Takımı
- Cumhurbaşkanlığı Bisiklet Turu

Topçu'nun değerlendirmelerine göre yapılan sponsorlukların en önemlileri Kevin Costner, Barcelona, Manchester United, Euroleague, Kobe Bryant, Lionel Messi, Turkish Airlines Open Golf Turnuvası, Dortmund ve Didier Drogba idi. Bu çalışmalar şirketin marka değerine ve tanıtımına önemli katkılar sunmuştur (Topçu 2019: 231).

THY'nin 26 Temmuz 2010 tarihinden beri devam eden EuroLeague sponsorluğu basketbolun Türkiye'de gelişmesine de büyük katkılar sunmuştur. THY'nin sponsorluğu sonrasında Fenerbahçe, basketbol şubesinin başına dünyaca ünlü antrenör Zelimir Obradovic'i getirmiş ve EuroLeague Final Four'da bir üçüncülük, bir ikincilik ve bir şampiyonluk kazanmıştır. Basketbol seyircisi önemli ölçüde artmış ve Türkiye'deki basketbol faaliyetlerinin gelişmesi hızlanmıştır (Topçu 2019: 232). Euroleague

CEO'su Jordi Bertomeu, Euroleague Final Four'un İstanbul'da oynandığı 2017 yılında yaptığı konuşmada, THY'ye spora ve Euroleague'e verdiği desteklerden ötürü şükranlarını sunmuştur. Bertomeu, İstanbul'un büyüklüğü ve çok özel bir şehir olduğunu belirten açıklamalar da yapmıştır (Bertomeu 2017). THY ile EuroLeague seyircisi arasında kurulan bağ, Türkiye'ye de aktarılabilmekte ve Türkiye ile basketbol seyircileri arasında duygusal ilişki kurulması mümkün olmaktadır. THY, EuroLeague dışında A Milli Basketbol Takımı'na da sponsor olmuş ve Türkiye'de basketbolun sevilmesi ve gelişmesi için destek vermiştir. Basketbol alanında yapılan sponsorluklar Türkiye'de basketbolun yaygınlaşmasına öncülük etmiş, Türkiye'nin basketbol takımlarının Avrupa'ya açılmalarında katkı sağlamıştır. Türkiye, günümüzde futbolunun aksine basketbolda Avrupa'nın en önemli ülkeleri arasında gösterilmektedir. Nitekim, Türkiye'nin basketbol kulüpleri son yıllarda önemli başarılar elde etmiştir.

Spor faaliyetlerine sponsor olması THY'nin küresel bir marka olmasında etkili olmuştur. Örneğin; 2010 yılında FC Barcelona futbol kulübü ile yapılan 3 yıllık sponsorluk anlaşmasında, Barcelona'nın kendi sahasındaki reklam panoları başta olmak üzere tüm iletişim kanallarında THY'nin reklamlarının ve logolarının yerleştirileceğine dair bir madde vardır. Ayrıca, THY Barcelona futbolcularla reklam filmi çekebileceği ve bu reklamların tüm dünyada tanıtımını yapabileceğine dair maddeler de anlaşmada yer almıştır (Tekin, Eskicioğlu 2015: 23). Barcelona futbol kulübü yaptığı açıklamalarda, THY ile olan iş birliklerinden dolayı müteşekkir olduklarını ve THY uçakları ile dünyanın birçok noktasına gittiklerini belirtmektedir (FC Barcelona 2012).

Sponsor olunacak kulüpleri seçerken THY, detaylı çalışmalar ve analizler yapmıştır. Global bir marka olmak ve bunu kalıcı hale getirmek amacıyla dünyada marka algısı ve bilinirliğini artıracak sponsorluklar yapmaya dikkat etmiştir. Bu sebeple, dünya futbol kulüpleri arasında marka değeri en yüksek olan ilk iki kulüp olan FC Barcelona ve Manchester United takımları seçilmiştir. Değerlendirme sürecinde, futbol kulüplerinin marka imajları ve taraftarları üzerindeki etkisi de dikkate alınmıştır (İnan 2011: 50-51). THY, bu sponsorluklarla “dünyanın en değerli futbol kulüplerini taşıyan havayolu” imajı oturtmaya ve güvenilirliği artırmaya çalışmıştır.

THY'nin FC Barcelona'dan sonra 2010 yılında Manchester United'a da 3,5 yıllık sponsor olması büyük yankı uyandırmıştır. Çok yüksek izlenme oranlarına ulaşılan reklam filminde Manchester United'ın dünyaca ünlü yıldızları rol almıştır (Johnson 2011). Manchester United sponsorluğunun ardından THY, “Fans United” isimli bir yarışma düzenlemiş ve 19 Manchester United taraftarını İngiltere'ye götürerek takımın 2012-2013 sezonunda oynadığı Fulham maçını izleme şansı sunmuştur. Birçok etkinliğin yer aldığı bu seyahat programı kapsamında düzenlenen yarışma, dünya genelinde 322 milyondan fazla kişiye ulaşmıştır. Etkinlik sonrasında taraftar, bunun “harika bir kombine deneyim olduğunu, kabin personelinden uçuşa her şeyin kusursuz ayarlandığını” ifade etmişlerdir (Fans United

2013). Şirketin bu etkinlik sonucunda dünyanın en çok taraftarına sahip kulübü Manchester United tarafları arasında marka değeri artmış, taraftarlar ile şirket arasında duygusal bir bağ kurulması sağlanmıştır. Türkiye'nin bir markası olması ve Türk kültürünü dünya genelinde tanıtması gibi faktörlerle taraftarlar-şirket arasında kurulan bu bağ, Türkiye-taraftarlar arasındaki ilişkiyi güçlendirmiştir.

THY'nin sponsor olduğu Manchester United ve Barcelona'nın Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası finaline kalan iki takım olması THY'ye ayrı bir marka değeri katmıştır (Topçu 2019: 233).

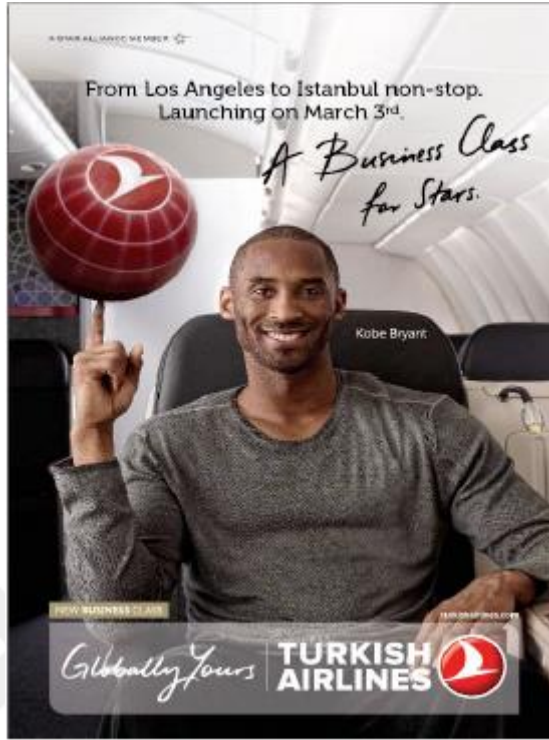


Şekil 4.8. Türk Hava Yolları Barcelona ve Manchester United afişleri (Küçükerdoğan vd. 2011: 43)

Şekil 4.8.'de THY'nin FC Barcelona ve Manchester United kulüpleri ile yaptığı iletişim çalışmalarından birer örnek yer almaktadır. Dünya genelinde milyonlarca taraftara sahip bu kulüpler ile THY'nin aynı afişte, aynı reklamda yer alması şirketin marka değerini önemli ölçüde artırmıştır. Spor severlerin seyahat etmeyi seven ve kulüplerine sponsor olan kurumlara karşı duygusal bağ kuran bir kitle olduğu düşünüldüğünde THY'nin yaptığı bu tarz iletişim çalışmalarının önemi anlaşılmaktadır. Ayrıca, afişlerde kullanılan “Şampiyon gibi uç” (FC Barcelona) ve “Şampiyonların kanatlarında” (Manchester United) sloganları THY'nin sponsor olduğu kulüpler gibi pazarında lider ve kaliteli bir marka olduğu anlamını vermektedir.

THY'nin reklam ve tanıtım çalışmalarına destek olması için şirketin marka yüzü olarak Kobe Bryant ile 2010 yılında anlaşmaya varmıştır. Forbes dergisinin o dönemki sayısında en ünlü 100 ünlü listesinde 14. sırada yer alan Kobe Bryant, iki yıl boyunca şirketin küresel temsilcisi olarak şirketin

dünya çapında tercih edilebilir olması için tanıtım çalışmalarına destek olmuştur (Küçükerdoğan vd. 2011: 44).



Şekil 4.9. THY'nin Kobe Bryant afişi (Küçükerdoğan vd. 2011: 44)

2013 yılından beri Antalya’da golf severleri bir araya getiren Turkish Airlines Open, THY’nin isim sponsoru olduğu 7 milyon dolar ödüllü bir turnuvadır. European Tour tarafından organize edilen “Race to Dubai” final serisinin en önemli ayaklarından biri olarak görülmektedir. Tiger Woods, Sergio Garcia, Martin Kaymer ve Rory McIlroy gibi dünyaca ünlü sporcular bu turnuva kapsamında Antalya’ya gelmiştir (THY 2021). Dönemin THY YK Başkanı Topçu, her sene yapılan bu turnuvalarla hem THY markasının hem de Türkiye’nin ve Antalya’nın tüm dünyaya tanıtıldığını belirtmektedir. Turnuvalar her yıl 500 milyonu aşkın kişi tarafından canlı olarak izlenmektedir (Topçu 2019: 233). Daha önce Antalya’ya gelmemiş sporseverlerin Antalya’nın güzelliklerini görmesi ile şehrin ziyaretçilerin tatil planlarında yer edinmesi oldukça muhtemeldir.

Golf sponsorluğunun THY için bir diğer önemli artısı golf sporunu daha çok zengin iş adamlarının tercih etmesi sebebiyle bu sponsorluklarla ayrıca business class bilet satışlarında artış hedeflenmiştir (Tekin, Eskicioğlu 2015: 25).

THY’nin sponsorluk çalışmalarında yurtiçinde ve yurtdışında farklı stratejiler izlediği söylenebilir. Yurtiçi sponsorlukları çoğunlukla sosyal sorumluluk bilinciyle yapılan faaliyetler olup, gençleri spora teşvik etme, Türkiye’de sporun gelişimini destekleme gibi amaçları vardır (Tekin,

Eskicioğlu 2015: 21). THY'nin Galatasaray SK gibi yurtiçindeki futbol takımlarına sponsorluğunun takımların Avrupa'da oynadığı maçlarla sınırlı olduğu görülmektedir. THY, Türk takımlarını Avrupa'da desteklemeyi tercih etmiş, bunun şirketin tanıtımına katkısı fazla olmuştur.

THY, 2000'li yıllarda dünyaca ünlü isimlerle reklam ve tanıtım anlaşmaları yapmadan önce de kurulduğu 1933 yılından beri dönemin şartlarına göre çeşitli reklam ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmuştur. Şirket, reklam çalışmalarıyla Türkiye markasına ve Türk kimliğine çeşitli şekillerde hizmet etmiştir. Nitekim, THY'nin 1933-2012 yılları arasındaki basılı reklam çalışmalarını inceleyen Taşcı da şirketin basılı reklamlarının Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik ve politik duruma göre çeşitlendiği ve Türk milli kimliğinin şirketin reklamlarında genellikle Batı odaklı kurgulandığı sonucuna varmıştır. Türk milli kimliği ve THY aynı modernleşme hedefi doğrultusunda batılılaşmanın gölgesinde kurumsallaşmıştır (Taşcı 2014: 97-98).

THY, 1940'lı yıllarda bastırıldığı afişlerde Latin alfabesini kullanmış, modern kıyafetli pilotlara yer vermiş, Devlet Hava Yolları ismini ön plana çıkarmış ve uçakların kanatlarına Türk bayrakları yerleştirmiştir. Şirketin izlediği bu stratejiler, Türkiye'nin Osmanlı'dan kalan kimliğini geride bırakarak Batılı bir ülke olduğu imajını güçlendirmiştir. Ayrıca, genç Cumhuriyet'in teknolojiye ayak uydurarak uçaklara sahip olduğu mesajını ulusal anlamda vererek Türk halkı için gurur kaynağı olmuştur (Taşcı 2014: 37).

1950'li yıllarda şirketin reklamları, Türkiye'nin elit kesimine hitap etmekte ve kapitalizmin izlerini barındırmaktadır. Türkiye'nin ABD'ye yaklaşması THY'nin reklamlarının da bu minvalde şekillenmesiyle sonuçlanmıştır. Bu dönemde şirket reklamlarında kabin memurlarının yolculara hizmet ettiği görseller kullanılarak Türk misafirperverliği vurgulanmaya başlanmıştır (Taşcı 2014: 45-47).

1960'lı ve 1970'li yıllarda THY, Türkiye'de yayınlanan yabancı gazetelerde reklam vermeye başlamıştır. Bu dönemde THY, pilotlarla beraber kadın kabin memurlarına da afişlerde sıklıkla yer vererek kadının toplumdaki aktif rolünü göstermeye çalışmıştır. Şirket, filoya yaptığı yatırımları reklamlarda sıklıkla vurgulayarak Türkiye'nin gelişen teknolojik altyapısına vurgu yapmıştır. Ayrıca, kurulduğu dönem ile 1970'li yıllar arasındaki yolcu ve uçak sayısı gelişimini karşılaştırmalı olarak afişlerde gösteren THY'nin, Türkiye'nin artan refahına dikkat çekmeye çalıştığını söylenebilir. Şirketin yaptığı reklam çalışmalarının ortak özelliği olarak kırmızı ve beyaz renklerin baskın kullanımı ve Türk bayrağının vurgulanması, Türk milli kimliğine çağrışım yapma olarak yorumlanabilir (Taşcı 2014: 61-66).

THY'nin 1981'de Atatürk'ün 100. doğum günü anısına resim yarışması düzenlemesi iç kamu ile olan iletişimini güçlendirmiştir. Kamu ile iletişimin önemini fark eden THY, ilişkilerini güçlendirmek için 1983'te 50. yıl kitabı çıkarmıştır. Şirket aynı yıl "THY dergisi" ismiyle aylık dergi

çıkarmaya başlamış, bu dergi 1989'da "Skylife" adını almıştır. THY, bu dönemde reklam çalışmalarında genişleyen uçuş ağı ile Türkiye'ye ulaşımın kolay olduğunu vurgulayarak insanları Türkiye'nin turizm ve yatırım potansiyelini keşfetmeye davet etmiştir. Bu dönemde, liberalleşmenin de etkisiyle şirketin reklam dilinin daha Batılı bir hal alarak zengin kesime hitap ettiği söylenebilir (Taşcı 2014: 74).

1990'larda THY'nin yaşadığı olumlu gelişmeler neticesinde şirket iç kamuyu etkilemek için reklamlar yapmıştır. THY'nin artık havacılıkta eğitim veren bir kurum haline geldiği vurgulanmıştır. Nitekim, 1982 yılında kurulan THY Havacılık Akademisi yerli ve yabancı firmalara eğitimlerin verildiği bir kurum haline gelmiştir. 1990'larda Türkiye'nin AB üyesi olmak için attığı önemli atımlar THY'nin reklam çalışmalarında da etkisini göstermiştir. Şirket, Türkiye'nin THY ile yükseldiğini belirten ve "THY'nin gelişen uçuş ağı ile Avrupa'ya hazır olduğu" sloganıyla reklam çalışmaları yapmıştır (Taşcı 2014: 82-85).

THY, 2000'li yıllarda yaşadığı yüksek büyüme rakamlarıyla beraber global bir marka olmak için önemli reklam projelerine imza atmıştır. Çekilen reklam filmlerinde Kevin Costner, Caroline Wozniacki, Kobe Bryant, Lionel Messi, Morgan Freeman ve Mehmet Öz gibi dünya yıldızları rol almıştır. Buradaki temel hedef, ürün ve hizmetlerin kalitesiz olduğu algısını yıkmak ve global bir marka olmaktır. THY, bu amaçlarla yıldız isimleri reklam filmlerinde yer vermenin dışında, Avrupa Basketbol Ligi, Barcelona, Manchester United sponsorluğu gibi çeşitli hamleler de yapmıştır. Tüm bunlar Türkiye'nin ve Türk kültürünün geniş kitlelere ulaşmasına katkı sunmuştur (Köksoy 2016: 255). Bu reklam filmleriyle "dünyaca ünlü yıldızların THY'yi tercih ettiği" mesajı verilerek şirketin kaliteli hizmet sunduğu aktarılmaya çalışılmıştır. Bu da dolaylı olarak Türkiye'nin imajını olumlu bir şekilde etkilemiştir. Bu projeler, bu ünlü isimlere sempati besleyen insanların, THY'ye ve Türkiye'ye sıcak ve samimi duygular beslemesine destek olmuştur.

THY'nin çektiği reklam filmlerinden "Hayal Edince" isimli reklam filmi Türkiye'de çok ses getirmiştir. Reklam filmi gökyüzünde ilk defa uçak gören dört çocuğun kendi memleketleri olan Iğdır'a da uçak inmesini hayal etmelerini konu alır. Çocuklar kendi imkanlarıyla havalimanı yapıp, uçağın inişini beklerler. Birkaç kez başarısız olsalar da sonunda THY uçağı Iğdır'a iniş yapar. Reklam filminin sonunda söylenen "Türkiye'de uçmadığımız tek bir yer kalsa, dünyada en çok noktaya uçmuşuz ne fayda?" sözü reklam filminin en can alıcı bölümüdür. Bu reklam filmi Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın her Türk vatandaşının en az bir kez uçakla seyahat edeceği vaadini çağrıştırmaktadır. Erdoğan'ın destekleriyle THY, Türkiye'de havalimanı olan her yere uçmaktadır. THY, bu reklam filmiyle doğrudan ulusal kamuoyunun kalplerine dokunmayı hedeflemiştir.

THY'nin çektiği reklam filmleri farklı dillerde, farklı sosyal medya ve TV kanallarında yayınlanmıştır. Messi, Kobe Bryant gibi ünlülerin kendi hayran kitleleri de düşünüldüğünde çekilen reklam filmlerinin oldukça geniş bir kitleye ulaştığı söylenebilir.

1983 yılında yayın hayatına başlayan ve 1989 yılında Skylife adını alan Skylife dergisine ise ayrı bir parantez açmak gerekmektedir. Uçak içi dergiler, diğer birçok yayının sahip olmadığı benzersiz bir özelliğe sahiptir. Bu dergiler, kendilerinden kaçamayacak dünyanın farklı ülkelerinden oluşan bir kitleye hitap ederler. Yolcular, uçakta geçirdikleri birkaç saat boyunca vakit geçirmek için uçak içi dergilere göz atmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar her 5 yolcudan 4'ünün ortalama 13,7 dakika ayırarak uçak içi dergileri okuduğunu göstermektedir. Bu sebeple uçak içi dergiler dünyanın farklı ülkelerinden milyonlarca insana ulaşmak ve insanların fikirlerini etkilemek ve onların nezdinde prestij kazanmak için önemli bir mecra olarak dikkat çekmektedir (Yücel 2021: 13-15).

Uçak içi dergi olarak yolcularla paylaşılan Skylife dergisi sadece yolcuların uçuş sırasında keyifli vakit geçirmesini sağlayan bir seyahat dergisi olarak değerlendirilmemelidir. Skylife dergisi yayın hayatına başladığı günden beri Türk dış politikasında önemli bir yumuşak güç aracı olarak kullanılmaktadır. Aşağıda Skylife dergisinin 1990 Ekim ve 2016 Ağustos ayı sayılarının kapak görselleri yer almaktadır. 2016 Temmuz ayında Türkiye'nin karşı karşıya kaldığı darbe girişimi ve bu süreçte yaşananlara dair bir mesaj niteliği taşıyan Skylife 2016 Ağustos sayısında, THY uçağının kuyruğunda dalgalanan bir Türk bayrağı ve başlık olarak ise "Millî İradenin Zaferi" ifadesi kullanılmıştır. Derginin 1990 Ekim ayı sayısının kapağında ise Körfez Krizi'nden etkilenen Bangladeşlileri güvenli bir şekilde taşıyan THY uçağının görüntüleri ve dönemin Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın görüntüleri yer almaktadır. Bu iki kapak, Skylife dergisinin Türkiye'nin mesajlarını dünyaya iletmek açısından önemli bir yeri olduğunu göstermektedir (Yücel 2021: 1).



Şekil 4.10. Ekim 1990 ve Ağustos 2016 Skylife kapakları (Skylibrary'den aktaran Yücel 2021: 1)

Yücel'in bulgularına göre, kurulduğu günden beri Türkiye'nin dış politikasında önemli bir yumuşak güç olan THY, AKP'nin iktidara gelmesiyle birlikte dış politikada çok daha etkin kullanılmıştır. Bu süreçte, Skylife dergisi, AKP'nin Türkiye'yi dünyanın en büyük ekonomilerinden ve lider ülkelerinden biri yapma hedefi doğrultusunda THY'nin bir iletişim kanalı olarak önemli katkılar sunmuştur. THY'nin bölgesel ve küresel anlamda büyümesi Türkiye'nin uluslararası arenadaki marka gücünü pekiştirmektedir. Güçlendirilen bu Türkiye markası da Skylife dergisinde tanıtılmıştır. Dergide yayınlanan makaleler, seyahat yazıları ve kullanılan görsel öğeler siyasi emellerin yansımaları olarak değerlendirilmektedir. Skylife, ayrıca AKP'nin iktidara gelişiyle birlikte liberal ve İslamlaşan Türkiye imajını da yansıtmıştır. Dergide yer alan seyahat yazıları hem Türkiye'nin önemli turizm, kültür ve tarihi destinasyonlarının tanıtımını yapmış hem de şirketin, hükümetin politik ve ekonomik çıkarlarını da dikkate alarak sefer başlattığı yeni destinasyonlar hakkında yazılı bilgilere ve ilgi çekici görsellere yer vermiştir. THY'nin yıllık 70 milyondan fazla yolcu taşıdığı göz önünde bulundurulursa, Skylife dergisinin milyonlarca kişi tarafından incelendiği sonucuna varabiliriz. Bir havayolunun milyonlarca kişiye erişebilmesi, ülkenin ve dış politikasının dünyanın farklı milletlerinden insanlara anlatılması anlamına geleceğinden Skylife dergisinin önemini göstermektedir (Yücel 2021: 106-108).

4.7. THY'nin Türkiye'nin Marka Diplomasisi ve Ulus Markalaması Perspektifinden Değerlendirilmesi Hususunda Röportaj

Çalışmanın bu bölümünde şirket içinden üst düzey bir yönetici ile yapılan röportaj değerlendirilerek önceki bölümlerde ortaya konan çıktılarla karşılaştırılacaktır. Bu kapsamda, THY'yi ve uygulamalarını marka diplomasisi perspektifinden değerlendirmesi için hem yolcu hem de kargo taşımacılığı bölümünde üst düzey yöneticilik yapmış bir isim olan Fatih Cığal ile röportaj yapılmıştır. Röportaj, 28 Aralık 2021 tarihinde İstanbul Havalimanı'nda bulunan THY Mega Kargo Binası'nda yapılmıştır. Fatih Cığal'a dört farklı sorunun yöneltildiği röportaj 45 dakika sürmüştür.

1. Fatih Cığal kimdir?

“2005 yılının başından itibaren THY’de çalışıyorum. Öncelikle yaklaşık üç sene kalite-güvence departmanında çalışarak havacılığı öğrendim. 2008’de Network Planlama Müdürlüğü’ne analist mühendis olarak geçerek işin ticari taraflarına yöneldim. 2010 yılında yönetici olarak acente ilişkilerinden sorumlu birimin başına geçtim. 2011 yılının başında tekrar network planlama departmanına döndüm. Yolcu uçaklarının dünyadaki planlamasından sorumlu ünite olan bu birimde müdür olarak iki sene çalıştım. 2013-2018 yılları arasında Orta Avrupa’daki Operasyonlardan Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yaptım. Özellikle gurbetçi vatandaşlarımızın yoğun olarak yaşadığı Almanya, Hollanda, Belçika, Avusturya ve İsviçre gibi bölgelerin sorumlusuydum. 2018 yılının başında

da kargo tarafına “Kargo Pazarlama Başkanı” olarak geçtim. Bu süreç içerisinde havacılığın hem teknik hem de ticari operasyonlarının birçoğunda farklı pozisyonlarda görev aldığım için ciddi anlamda şirketin her pozisyonunu ve tabii ki çok önemli olan son 15-20 yıldır şirketin yakalamış olduğu ivmeyi içinde bilfiil yaşayarak deneyimleme imkanına sahip oldum. Öncesiyle ilgili de bilgi vermek gerekirse, 2003 senesinde İTÜ (İstanbul Teknik Üniversitesi) Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun oldum. Askerlik hizmetini de tamamladıktan sonra THY’de işe başladım. Okul hayatından sonra kısa süre farklı maceralarım olsa da THY çalıştığım tek kurumsal firma diyebiliriz.”(F. Cığal, kişisel görüşme, 28 Aralık 2021).

Fatih Cığal, THY’nin hem yolcu hem de kargo operasyonlarında üst düzey yöneticilik yapması sebebiyle konunun değerlendirilmesi için uygun bir yöneticidir. Kendisi de röportaj sırasında bunu belirtmiştir. Cığal, ayrıca şirketin son 15-20 yıllık süreçte yaşadığı büyümeye özel olarak değinmiştir. Nitekim, tez çalışmasının önceki bölümlerinde THY’nin global bir markaya dönüşmesinde son 15-20 yılda izlediği politikaların önemli bir payı olduğu ve yüksek büyüme rakamlarına sahip olduğu aktarılmıştır. Bu süreç, şirketin dış politikada en aktif kullanıldığı dönem olarak da önem arz etmektedir.

2. THY’nin Türkiye’nin marka diplomasisi ve ulus markalama çalışmaları kapsamında nasıl bir rolü olduğunu düşünüyorsunuz? THY’nin Türkiye markasını ve Türk kültürünü başarılı bir şekilde yansıttığını ve güçlendirdiğini düşünüyor musunuz? Bu soruyu özellikle Turkish Cargo perspektifinden cevaplayabilir misiniz? Çünkü, bugüne kadar yapılan akademik çalışmalarda kargo taşımalarının ihmal edildiği ve kargo operasyonlarına gereken önemin verilmediği gözlemlenmiştir. Daha önce yolcu tarafında da yöneticilik yaptığınız için hem yolcu hem de kargo taşımacılığı faaliyetlerinden farklı örnekler de verebilirsiniz.

“Öncelikle, iletişim ve ulaşım olmadan diplomasi olmayacağını söylemeliyim. Bir ülkeyle ilişkiden bahsediyorsanız, o ülkeyle hem diyalog kurabiliyor olmanız lazım hem de fiziki anlamda insanların ve ticari ilişki kapsamında malların taşınmasını sağlamanız lazım. Bunları yapamazsanız, coğrafi olarak yakın olmanız bile bir anlam ifade etmez ve kurulan ilişki sürdürülebilir olmayacaktır.

İnsan psikolojisi ve sosyolojik açıdan bakacak olursak insan kendisinden uzak olan şeyle alakalı, bir diğer ifadeyle çok iletişim kuramadığı, görmediği, deneyimlemediği varlıklarla ve toplumlarla ilgili algılara göre hareket eder. Bu algılar, devam eden bir iletişim söz konusu değilse tarihi bilgilere ve önceden anlatılmış hikayelere dayanır. En bariz örnek olarak; Avrupalıların çocuklarını “Türkler geliyor” diye korkuttukları hikayeler verilebilir. Bu tarz durumlar toplumların bilinçaltında belli yargılar oluşturmaktadır. Yaşanmış olaylar, dünya savaşları, ülkelerin karşılıklı çıkar çatışmaları vardır. Bu tabii ki kalıcı ve donuk değil, canlı ve yaşayan bir süreçtir. Tarihe bakıldığında ülkeler her zaman birbirleriyle çıkar çatışması içinde olmuşlardır. Toplumlar arası iletişim ve diyalog kesilmişse

toplumların algıları son yaşanan hikâyeye göre şekillenmektedir. Bu nedenle, dış kamuoyu algısından bahsedecek olursak özellikle Batı devletlerinde Türkiye'nin çok sağlıklı bir imajı olmadığını söyleyebiliriz. THY, bu anlamda Türkiye için oldukça önemlidir. Belirli algılar üzerinden Türkiye'ye ve Türk toplumuna bakan insanlara öncelikle ulaşmanız ve onlarla iletişim kurmanız gerekmektedir. Ortak bir platformda bir araya gelerek kendinizi, onların algısında oluşan imgeden daha farklı bir şey olduğunuz hususunda ispatlamanız gerekiyor. THY, sunduğu hizmetlerle Türkiye'ye daha fazla turist gelmesini sağlamaktadır. THY ayrıca, aklında Türkiye'ye gelmek olmayan ve zihinlerinde Türkiye'ye dair bir fikir olmayan insanları dünyanın farklı destinasyonlarına ulaştırarak Türkiye'yle bir şekilde buluşturabiliyor. Örneğin; Danimarka'da yaşayan Danimarkalı bir çift Tayland'a gidecekleri bir tatil için THY uçuşu ile giderek Türklerle diyalog kurabilmektedir ve İstanbul Havalimanı'ndaki ortamı da görüp Türkiye'nin zihinlerindeki algıdan daha farklı bir ülke olduğunu düşünebilir. Bu minvalde, dış kamularla ilk teması sağlamak çok önemlidir. THY, özellikle son 15-20 yılda yaptığı yatırımlarla insanları Türkiye ile buluşturmak için uygun altyapıyı hazırlamıştır. Şirket, 2008 global finansal krizi ve son iki yıldır yaşadığımız pandemi krizinden hep güçlenerek çıkmıştır. THY, 2008-2010 yıllarında Avrupa ile Ortadoğu arasında uçuş yapan bölgesel bir havayolu konumunda iken filosunda yaptığı yatırımlarla özellikle Avrupa'da yaşayan insanlar için olmakla birlikte kıtalar arası seyahat için önemli alternatiflerden biri haline gelmiştir. Şirket son yıllarda ABD'de yaptığı yatırımlarla Amerikalı yolcular için de önemli bir alternatif havayolu haline gelmiştir. Türkiye, Avrupa'dan Asya'ya ve Afrika'ya seyahat edecek insanların en azından %20'sini Türkiye ve Türk insanları ile İstanbul Havalimanı'nda buluşturma şansına sahiptir. Bu Türkiye'nin tanıtımı ve marka imajı için çok önemli bir fırsattır.

THY, bir ülkeye operasyonel ya da ticari faaliyet başlattığı zaman o ülkede gündem olmaktadır. Şirket, sefer başlattığı destinasyonda ofisini açmaktadır ve yerel halkla iletişim kurmaya başlamaktadır. THY, bu destinasyonlarda yol kenarındaki reklam panolarından, tramvaylar ya da otobüslerin üzerine giydirmelere kadar çok çeşitli kanallarda reklamlar vermektedir. Böylece, THY vasıtasıyla insanların o güne kadar hayatına girmemiş olan “Türk” ve “Turkish” kelimesi gündelik hayatın içine dahil edilmektedir. Bu da insanların algısını kırmak ve ülkenin uluslararası imajı açısından çok önemli bir fırsat yaratmaktadır.

Bir yere uçuş başlattığımızda Türkiye ile olan ticaret hacmini ciddi derecelerde olumlu etkilemektedir. 2011-2013 yılları arasında Network Planlama Müdürlüğü yaptım. Bu dönemde, Boeing'den 737-900 uçaklarını filoya dahil ettik. Bu uçakların en önemli avantajı, yakıt kapasitesi daha fazla olduğu için diğer dar gövdeli uçaklardan daha uzun menzilli uçuş yapabilmesidir. Bu uçaklarla birlikte normalde maksimum 4-5 saatlik mesafede kullandığımız uçakları, 7- 9 saate kadar olan menzilde kullanma imkanına sahip olduk. Bu da özellikle Kuzey Afrika kadar Türkiye ile tarihi, kültürel ve ticari ilişkileri olmayan Burkina Faso, Gana, Demokratik Kongo Cumhuriyeti ve Kamerun gibi

Afrika'nın uzak coğrafyalarına Türkiye'nin ulaşmasını sağlamıştır. Türkiye'nin bu ülkelerle güçlü bir ilişkisi olmaması, bu ülkelere büyük uçaklarla operasyon yapmamızı da engellemekteydi, fakat başlatılan dar gövde seferlerle bu engelleri aştık. Örneğin; THY, Kamerun'a uçuş başlattıktan sonra Türkiye ile olan ticaret hacminin bir sonraki sene 8-10 katına, sonraki sene ise 20 katına çıktığına şahit oldum. Çünkü, bir ülkeyle ticaret hacminin artması için öncelikle tüccarların o ülkeye rahatça seyahat edebilmesi ve o ülkenin gündemine girebilmek gerekmektedir. Daha sonraki süreçte ise ticari malları sevk edebilecek lojistik altyapısına sahip olmak önem arz etmektedir. “Gözden ırak olan gönülden de ırak olur” cümlesi THY'nin Türkiye'ye marka diplomasisi konusunda sunduğu katkıları ortaya koymaktadır. Ben işe başladığımda, Afrika'da sadece Akdeniz'e kıyısı olan Mısır, Libya, Cezayir ve Tunus'a uçuyor, Fas'a bile ulaşamıyorduk. Şu an ise Afrika'da 40'ın üzerinde ülkeye, 60'tan fazla destinasyona uçuş yapmaktayız. Bu durum, artık Türkiye'nin o ülkelerde varlığı, diplomatik anlamda masada olduğu ve o ülkelerin gündemine girdiği anlamına gelmektedir. Bir anekdot daha paylaşmak gerekirse; Afrika'daki ülkelere bir tanesi bazı Türk mallarını THY'den önce de kullandıklarını, ama Fransa üzerinden Afrika'ya ulaştırıldığı için Fransız malı zannettiklerini söylemişti.” (F. Cıg al, kişisel görüşme, 28 Aralık 2021).

“Turkish Cargo perspektifinden değerlendirmek için ihracat yapan Türkiye'deki iş adamlarımız açısından bakmak istiyorum. THY, Türkiye'nin coğrafi konumunun avantajını da kullanarak dünyanın 120'den fazla ülkesine ulaşan bir uçuş ağına sahip ve bu hiçbir havayolunun ve ülkenin sahip olmadığı bir avantaj. Dünyada bağlantısı en yüksek ülke şu anda Türkiye'dir. Bu, Türkiye'de üretim yapan insanlar için çok kıymetli bir fırsattır. İlk olarak, müşterilerine satış yaparken iş adamlarımız tek bir uçuşla müşterilerine ulaşabilmektedir. İnsanların ulaşmasına ek olarak iş adamlarımız sattıkları malları müşterilerine hava kargo taşımacılığıyla kolayca gönderebilmektedir. Özellikle pandemi sürecinde tedarik zincirinin bozulmasıyla direkt uçuşların önemine şahit olduk. Günümüz dünyası global bir yapıya sahip ve mal akışı tüm dünyada söz konusu bir durumdadır. Deniz taşımacılığı tek başına yeterli olmuyor ve çok uzun sevkiyat süreleri gibi bazı handikapları var. Ayrıca, Türkiye'nin uçakla sevk edilmesi gereken çok değerli ürünleri var. Maliyet yapısı gereği uçakla taşınan kargolar katma değeri en yüksek olan ürünlerdir. Turkish Cargo'nun sunduğu bu altyapı, Türkiye'deki iş adamlarımıza, üreticilerimize, ihracatçılarımıza önemli bir avantaj sağlıyor. İkinci olarak Turkish Cargo, iletişim kurduğu ülkelerde Türk malının dünyanın çeşitli ülkelerde marketlerde raflara konulmasına destek olarak dış kamuların Türk malı ile tanışmalarını sağlamaktadır. Markaların ülkelerinin gelişimine sunduğu katkısı konusunda IKEA'yı çok başarılı olarak değerlendirmekteyim. IKEA, tüm İsveç'in kültürünü, günlük hayatını bütün dünyaya ihraç etmektedir. Buna benzer bizim de markalarımızın olması, Türk insanının veya Türkiye'nin başka ülkelere anlatılması konusunda oldukça değerlidir. Dış dünyada Türkiye'yi anlatmak için Kültür ve Turizm Bakanlığı aracılığıyla reklam filmleri yaptırıp

kitaplar yazılması başarılı olmayacaktır. İnsanların günlük hayatına IKEA'nın yaptığı gibi, Kore'nin Samsung ile girdiği gibi girebilirsiniz. THY'nin Türk çayı, Türk simiti ve Türk lokumu gibi kültürel ürünleri dış dünyaya yayması oldukça değerlidir. Örneğin; bugün Mado Çin'de çok büyük şube sayılarına ulaştı ve Türk kültürünü önemli ölçüde tanıtmaktadır. Nusret, bir diğer örnek olarak verilebilir. Nitekim, Turkish Cargo'nun bozulabilir kargo taşımacılığında sunduğu yüksek kalite ile sevk edilen meyze, sebze ve etler Nusret'in hizmet sunmasını sağlamaktadır. Turkish Cargo olarak global Türk markalarının artırılması hususunda gerekli altyapıyı sağlıyoruz. Bu altyapıyı kullanarak çok fazla girişim ve firma ortaya çıkacaktır.” (F. Cıgal, kişisel görüşme, 28 Aralık 2021).

Cıgal'ın vurguladığı diplomasinin iletişim ve ulaşım ile başlayacağı hususunda THY'nin Türkiye'nin marka diplomasisi ve ulus markalama çalışmalarına sunduğu desteği özetlemektedir. Bu bölümde anlatılanlar, önceki bölümlerde değerlendirilen THY'nin uçuş ağı, reklam çalışmaları, Türk kültürünü yayması, kurumsal kimliği ve dönüşümü perspektifinden Türkiye'nin marka diplomasisi ve ulus markalama çalışmalarına destek olduğunu göstermektedir. Şirketin dönüşüm sürecine şahit olan üst düzey bir yöneticiden bu bilgilerin teyit edilmiş olması çalışmanın doğru çıktılara ulaştığı hususunda önem arz etmektedir. Cıgal'ın bir ülkeyle sağlıklı bir ilişki kurmak için öncelikle o ülkenin günlük hayatına girilmesi gerektiği ve bunun da THY'nin kendi şirket uygulamaları ve diğer Türk firmalarına sunduğu uygun altyapıyla olabileceğini belirtmesi çok önemlidir. Bu, THY'nin diğer Türk firmalarının da global bir marka olma hedeflerine ulaşması hususunda önemli bir fırsat sunduğu savımızı desteklemektedir.

3. THY'nin bu konuda mevcut faaliyetleri dışında izleyebileceği daha farklı yollar var mıdır? THY, Türkiye markasını ve imajını dış dünyada güçlendirmek için gelecekte ne gibi aksiyonlar almalı/alacak?

“İnsanların kafasında THY=Türkiye gibi bir eşleşme var. Bizim markamızda ‘Turkish’ kelimesi vurgulu bir şekilde geçtiği için insanlar markayı ülkeyle bütünleştirme konusunda yatkın oluyorlar. Tabi ki ülke algısını pozitif yönde etkilerken az önce de bahsettiğim gibi özellikle yabancı misafirlerimizle etkileşime giren ekip arkadaşlarımızın iletişim kalitesi çok belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Belki de Türk insanıyla hayatında ilk defa karşılaşmış biri, Türk insanının misafirperverliği, yardımseverliği ve pozitif iletişim kurma yeteneğini gördükten sonra ön yargılarla kafasında kurduğu Türk ve Türkiye imajı olumlu yönde değiştirmektedir. Nitekim, şirket, kabin ekiplerinin insanlarla olan iletişimine ve etkileşimine çok fazla önem vermektedir. Daha önce görev yaptığım Orta Avrupa bölgesinde farklı kesimlerden insanlarla iletişim kurma fırsatım oldu. Özellikle toplumda üst kesim diye adlandırılabilir iş hayatını yönlendiren ve yüksek gelir seviyesine sahip insanların, Türk insanına karşı bir önyargısı vardı. Bu insanlar, daha öncesinde profesyonel iş hayatında Türkler ile çok fazla muhatap olmamışlar. Bu insanların Türkiye'ye bakış açısı 1960larda, 1970lerde para kazanmak için Avrupa'ya giderek emek gücünü satan gurbetçi Türk insanlarıyla kurduğu emekçi

diyalogla sınırlı kalmıştır. Avrupa’da yüksek gelir seviyesine sahip bu kesim, Türk insanına karşı “patron” cephesinden iletişim kurma psikolojisine kapılmıştır. THY vasıtasıyla bu algıyı yıkmak oldukça değerlidir. Bir örnek vermek gerekirse; 2013 yılında Almanya’da Bremen kentinde hat açılışına gitmiştik. THY hat açılışı için büyük yatırımlar yaptığından dolayı Bremen’deki üst düzey devlet yetkilileri bu durumdan oldukça memnundu. Hat açılışının Bremen belediye binasında yapılan galasında gözleri ıslıl ıslıl parlayan yaşlı bir Türk teyze gelerek bizimle tanışmak istedi. O yaşlı teyze, belediyedeki işlerini halletmek için saatlerce kuyrukta beklediklerini, eskiden Almanların kendilerine ikinci sınıf insan muamelesi yaptıklarını söyledikten sonra galada kırmızı halı ile karşılandıklarını ve bu halıların THY için serildiğini görmesinin kendisi için inanılmaz bir gurur kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bu tarz yatırımlarla Türklerin de “patron” olabildiklerini, Almanların ve Türklerin eşit olduğunu göstermek ve Türk algısını değiştirmek güzel bir duygu. “

“Rekabetin ve mücadelenin olduğu her yerde söylenen bir şey vardır. Zirveye çıkmak önemlidir, ama zirvede kalmak daha önemlidir. Çıtayı yükselten THY’nin geriye gitmemesi ve insanlara yaşattığı bu pozitif deneyimi sürdürülebilir kılması gerekmektedir. Ülkemizin bu noktadaki siyasetini de çok kıymetli buluyorum. Havalimanında 70 milletten insan görüyorum ve hiçbirini ikinci sınıf vatandaş değil. İnsanlar parasını ödeyerek hizmet satın alıyorlar ve herkese eşit şekilde davranılmaya devam edilmesi lazım. Havalimanında tabelalarda ve yolcunun iletişimde olduğu kanallarda kendi dillerinde içerik sunabilmek onların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri için oldukça önemlidir. Hangi milletten olursa olsun yolcuların aynı kalitede hizmet alacağını göstermek ve herkesin eşit olduğu mesajını vermek çok değerlidir. “(F. Cıgal, kişisel görüşme, 28 Aralık 2021).

Cıgal’ın belirttiği üzere THY, ulaştığı seviyeden geriye gitmeden Türkiye’nin marka diplomasisine gereken desteği vermesi en önemli hususlardandır. Bununla birlikte, THY’nin başarısını sürdürülebilir kılması, Türkiye’nin başka global markalar yaratması için de önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, THY’nin dış kamular nezdinde saygın bir kuruluş olması, dış kamuların Türk insanına bakış açısını da değiştirmektedir ve bu husus Türkiye’nin ve Türk insanının marka algısı için THY’nin yaptığı çok değerli katkılardandır.

4. Bayrak taşıyıcı diğer havayollarının kendi ülkelerinin marka diplomasisi ve ulus markalama çalışmalarında gözlemlediğiniz uygulamalar oluyor mu?

“Diğer ülkelerin bayrak taşıyıcı havayolları bu tarz çalışmalarda bulunuyorlar. Etiyopya Havayolları, Afrika ve Etiyopya kültürünü dünyaya yayma konusunda öne çıkmaktadır. Çin, Afrika açılımı politikasında Etiyopya üzerinden politika yürütmektedir. Çin’in burada önemli yatırımları vardır. Ayrıca, Etiyopya Havayolları da Çin’den Afrika’nın birçok noktasına direkt sefer yapmaya başlamıştır. Aslında, havayollarının bu şekilde dış politikada kullanılması daha çok Doğu kültüründe

daha fazla karşılaştığımız bir stratejidir. United Airlines veya American Airlines'ı ABD ve politikalarıyla eşleştirmek nadir bir yaklaşımdır. Singapur Havayolları, Malezya Havayolları, Emirates bu alanda ülkelerinin dış politikasına ve marka diplomasisine önemli katkılar sunmaktadır. Bu lkeler, dünyada birçok insanın yaşamak istediği yerler haline geldiler. Bu değişimde, havayollarının ülkelerinin marka diplomasisine ve ulus markalamasına sunduğu katkılar önemlidir. “(F. Cığal, kişisel görüşme, 28 Aralık 2021).

nceki bölümlerde British Airways ve Air France gibi Avrupalı taşıyıcıların da ülkelerinin marka diplomasisi ve ulus markalama çalışmalarında destek olduğu belirtilmesine karşın Cığal, bu tarz uygulamaların daha çok Doğu kültüründe olduğunu söylemiştir. Batılı havayollarının 20. yüzyılda bu tarz uygulamalar için kullanıldığı, 21. yüzyılda ise diğer havayollarının ülkeleri tarafından kullanılmaya başlandığı sonucuna varılabilir. Bu, Batılı ülkelerin aksine diğer ülkelerin kamu diplomasisi ve marka diplomasisi kavramlarının öneminde daha geç vardığı ile bağdaştırılabilir.

SONUÇ

Bu çalışmada 20. yüzyılda haberleşme ve lojistikte yaşanan muazzam gelişmeler sonucunda artan küreselleşmenin etkisiyle değişen diplomasi anlayışı ortaya konulmuştur. Küreselleşmeyle beraber ülkeler arasında hiç olmadığı kadar artan ticari ilişkiler diplomasi anlayışını yeniden şekillendirmiştir. Diplomasinin devletler ve diplomatlar aracılığıyla yürütüldüğü klasik diplomasi anlayışı yerini yeni diplomasi anlayışına bırakmıştır. Yeni diplomasi anlayışında diplomasi, sadece devletler ve diplomatlar vasıtasıyla yürütülen bir iletişim ve müzakere süreci olmaktan çıkmış, çok daha geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Artık, devletler kadar STK'lar, vakıflar ve çok uluslu şirketler gibi çok çeşitli aktörler de dış politikada ve diplomaside etkin roller üstlenmektedir.

Dünya düzeninde meydana gelen değişimlerle beraber artan maliyetleri sebebiyle askeri güç ve baskıcı ekonomik politikalar temelinde ele alınan sert güç kavramının önemi azalmış, bunun yerine devletlerin diğer devletlere baskı ve zorlama yapmadan isteklerini benimsetmesi anlamına gelen yumuşak güç kavramı devletlerin ana gündem maddesi olmuştur. Devletler cazibe ve çekicilik unsurlarıyla ilişkilendirilen yumuşak güç kapasitelerini artırarak askeri ve baskıcı ekonomik yaptırımlara başvurmadan ve diğer aktörlerin ve uluslararası camianın tepkisini çekmeden dış dünyada emellerine ulaşmayı hedeflemektedir. Bu gelişmeler bir yumuşak güç unsuru olan kamu diplomasisi kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. 20. yüzyılda çoğunlukla tek taraflı iletişim olarak düşünülen kamu diplomasisi anlayışı, 21. yüzyılda iki taraflı iletişimi benimseyen dinamik bir kamu diplomasisi anlayışına dönüşmüştür. Tek taraflı kamu diplomasisi daha çok propaganda aracı olarak görülmüş ve dış kamular nezdinde olumlu etkiden ziyade zaman zaman negatif çıktılara neden olmuştur. Stratejik iletişim yöntemi olan kamu diplomasisi faaliyetlerinde devletlerden ziyade sivil kurumların kullanılması daha başarılı sonuçlar elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

Globalleşen dünyada ekonomik ilişkiler de büyük değişimler yaşamıştır. Serbest ticaret anlaşmaları, gümrük süreçlerinin kolaylaştırılması gibi faktörler ticari ilişkilerin yoğunlaşmasını sağlamış ve şirketler arası rekabet hat safhaya çıkmıştır. Günümüz dünyasında herhangi bir hizmeti veya üretimi birçok firma yapabilmekte olup firmaların başarılı finansal sonuçlara ulaşması için kendilerini rakiplerinden farklılaştırması bir zorunluluk halini almıştır. Bu olaylar zinciri marka ve markalaşma faaliyetlerinin önemini pekiştirmiştir. Marka kavramının; firmaları ve ürünleri rakiplerinden farklılaştıran isim, sembol, logo gibi fiziksel unsurlar olarak değerlendirilmesi sıg bir bakış açısı anlamına gelecektir. Bunlara ek olarak, markalar pazardaki konumlandırmalarına göre bir kişiliğe sahiptir ve müşteriler ile firmalar arasında duygusal bir bağ kurulmasını sağlar. Marka, fiziksel ayrıştırıcı

özelliklerden çok daha fazlasıdır. Marka; insanlara verilen bir vaat, bir sözdür. Marka; bir ürün, şirket, servis, ülke hakkında insanların ilk duyduklarında, ilk gördüklerinde zihinlerinde oluşan imge, çağrışım, düşünce ve beklentilerin tamamıdır.

Devletler, diplomasi alanında marka ve markalama konusuna önem vermeli, marka diplomasisi ve ulus markalamaya bu pencereden bakmalıdırlar. Başlangıçta sadece B2C faaliyet gösteren firmaların marka olduğu düşüncesi hakimken, B2B sektöründe faaliyet gösteren firmaların da aslında birer marka olduğu, marka kimliğine ve kişiliğine sahip olduğu anlaşılmıştır. Bunun anlaşılması sırasında B2B sektöründe faaliyet gösteren şirketler bu alana yatırım yapmaya başlamışlar ve faydasını görmüşlerdir. Günümüzde de bazı devletler ve politikacılar devletlerin ve ülkelerin marka olmadığını düşünmektedir. Bu düşünce son derece yanlış olup; devletlerin ve ülkelerin de birer marka olduğu, dış kamuların zihinlerinde bir çağrışıma sahip oldukları unutulmamalıdır. Bu çalışma ile marka ve markalama kavramının devletler ve ülkeler için ne kadar önemli olduğu ve ne anlam ifade ettiği ortaya konmuştur.

Değişen sistemde devlet dışı aktörlerin önem kazanması ve ülkeler arası artan ticari ilişkilerin ana aktörü olmaları çok uluslu şirketlerin diplomasi sürecine dahil olmasına zemin hazırlamıştır. Şirketlerin diplomasi faaliyetlerine dahil olmasıyla marka diplomasisi kavramı ortaya çıkmış, fakat marka diplomasisi kavramına uzunca bir süre gereken önem verilmemiştir. Nitekim, bu çalışmamızın amaçlarından bir tanesi olan marka diplomasisi kavramına dikkat çekmek ve kavramın yaygınlaşmasını sağlamak için bu çalışmanın etkili olacağı düşünülmektedir. Marka diplomasisi ulusal kimliğin, değerlerin ve kültürün dış kamulara global markaların kullanılması ile aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Çok uluslu şirketler marka değerleri çok yüksek ve tüm dünyada operasyon yürüten organizasyonlar olup, marka diplomasisi bu şirketler vasıtasıyla ülkelerin dış dünyadaki algı ve imajına sağladıkları fayda ile ilişkilendirilmektedir. Bu kavram uluslararası ilişkiler ve pazarlama ile ilişkili olup, disiplinler arası bir konuma sahiptir. Bu çalışma sırasında yapılan araştırmalar neticesinde marka diplomasisinin kamu diplomasi kavramının bir alt dalı olduğu sonucuna varılmıştır. Ülkeler ve markalara arasındaki ilişkiye odaklanan marka diplomasisi, yabancı halklarla iletişim kurma, onların zihinlerinde olumlu bir imaj bırakma, dış kamularda çekicilik duygusu uyandırma gibi amaçları kapsamaktadır. Marka diplomasisi ile devletler, sahip oldukları global şirketleri kamu diplomasisi perspektifinden çok daha sık kullanmalıdır. Bunun en temel nedeni, global şirketlerin dünya üzerinde müşterileri ile markalama faaliyetleri ve sundukları hizmetler aracılığıyla duygusal bir bağ kurulmasını sağlamalarıdır. Şirketler ile müşterileri arasında kurulan bu bağ, global şirketlerin menşe ülkelerine transfer edilmektedir. Müşteriler olumlu deneyim yaşadığı markaların menşe ülkeleri hakkında pozitif düşüncelere kapılarak onlara karşı sempati beslemektedirler. Aaker'in de dediği gibi ülkeler global markalarıyla yükselmekte olduğu için bu alana çok daha fazla önem verilmelidir.

Çalışmamızda marka diplomasisi ve kamu diplomasisi ile karıştırılan ulus markalama kavramı da ele alınmıştır. Ulus markalama kavramı 1996 yılında Simon Anholt tarafından literatüre kazandırılmış bir kavram olup, ulus marka değerini arttırmak amacıyla hükümetler tarafından yürütülen çok kapsamlı markalama faaliyetleridir. Ulus markalama kavramı da marka diplomasisi gibi yeni bir kavram olup önemi giderek artmaktadır. Ulus markalama faaliyetleri kapsamında hükümetler ünlü reklam ajanslarıyla çalışmalar yapmaktadır. Ticari bir ürünün marka değeri olduğu gibi, ulusun da yeniden şekillendirilebilir, değiştirilebilir ve geliştirilebilir bir ulus markası vardır. Bu kavram, rekabet içerisinde kazanımlarını maksimize etmek isteyen şirketlerin faaliyetlerine benzer yapıda ulusların da rekabet içerisinde olduğu ve kendilerini diğer uluslardan farklılaştırma gereksinimi etrafında şekillenmiştir. Ulus markalama faaliyetleri çok kapsamlı olduğu için şirketlerin markalama faaliyetlerinin bir üst boyutu olarak ele alınmalıdır. Bu faaliyetler günün sonunda stratejik pazarlama iletişimi ile ilişkili olup, pazarlama disiplini ile uluslararası ilişkiler disiplini arasında bir yerde konumlandırılmaktadır. Ulus markalama basit, sade ve farklılaştırıcı bir ulus imajı yaratarak ülke ihracatını artırmak, dış yatırımların ülkeye gelmesini sağlamak ve turist sayısını artırmak gibi çıktıları hedeflemektedir. Neticede ülkelerin dış dünyadaki imajı ne kadar güçlüyse o kadar çok yatırım alacaklar, o kadar çok turist tarafından ziyaret edilecekler ve ihracat rakamları artacaktır.

Yapılan bu çalışmada literatürde sıklıkla birbirleriyle karıştırılan birçok kavram arasındaki ayrıma dikkat çekildiği gibi ulus markalama ile yer/destinasyon markalamasının da farklı kavramlar olduğu ortaya konmuştur. Ulus markalama, yer markalamaya göre çok daha kapsamlı ve çok boyutludur. Yer markalama bir bölgenin yerel bazda faaliyet gösteren üreticilerinin uluslararası ticaretteki konumunu güçlendirmek, ihracat potansiyellerinin artmasını amaçlamakta ve daha çok turizm odaklıyken; ulus markalama tüm bunlara ek olarak yumuşak güç yaratmayı da hedeflemektedir.

Benzer şekilde ulus markalama ile kamu diplomasisi arasındaki ilişki çalışmamız içerisinde detaylı olarak ele alınmış, bu konuda literatürdeki görüşler ortaya konmuştur. Kamu diplomasisi ve marka diplomasisi daha çok uluslararası ilişkiler disiplini çerçevesinde ele alınmakta iken, ulus markalama pazarlama ve markalama bilimi ile ilişkilendirilmektedir. Bu iki kavramın birbirlerinden bağımsız düşünülmesi yapılan çalışmaların başarısız olmasına yol açabileceğinden disiplinler arası çalışmalar çok daha verimli sonuçlar doğurabilir. Şirketlerin önemli odak noktalarından biri pazarlama kavramı iken, devletler için de ulus markalama faaliyetleri dış dünyada imaj yaratımı ve stratejik iletişim perspektifinden önem arz etmektedir. Ulus markalama ve kamu diplomasisinin birbirlerinden tamamen farklı kavramlar olduğu düşüncesi son derece yanlış olup, bu görüşün benimsenmesi bu alanlarda yürütülen faaliyetlerin başarısız olmasına neden olacaktır. Çalışmada kamu diplomasisinin daha kapsamlı olduğu, ulus markalamasının kamu diplomasisinin bir alt dalı olarak görüldüğü yaklaşım benimsenmiştir. Kamu diplomasisine göre daha ekonomik bir yaklaşım benimseyen ulus markalama

kavramı ayrıca yumuşak güç yaratmayı da hedeflemektedir. Ülkelerin küresel markalarının sayılarının ve ihracat rakamlarının artırılması ile ekonomik perspektiften değerlendirilen ulus markalama kavramı marka diplomasisini destekleyici bir uygulamadır. İhracat, yatırım gibi hedefleriyle ulus markalama kamu diplomasisinin ekonomik boyutu olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar çalışmada iki kavram arasındaki ilişkiye dair bir görüş benimsense de önemli olan konu ulus markalama ve kamu diplomasisi faaliyetlerine kamu ve özel sektör kuruluşlarının, üniversitelerin, vakıfların nasıl ve ne derece katkı sağladığıdır. Bu kavramlar çerçevesinde faaliyetlerin koordineli olarak yürütülmesi elde edilecek başarıyı artıracaktır.

Çalışmanın ana amaçları arasında olan uluslararası ilişkiler ve pazarlama biliminin ve bu disiplinlere ait kavramların birlikte kullanılmasının artırılmasına yönelik bilgi ve görüşler ikinci ve üçüncü bölümde detaylı olarak işlenmiştir. Dördüncü bölümde ise THY'nin Türkiye'nin marka diplomasisi ve ulus markalaması perspektifinden etkileri şirket politikaları, faaliyetleri, dış dünyadan şirkete yapılan yorumlar ve değerlendirmeler ve mümkün olan konularda sayısal verilerle ortaya konmuştur.

İlk olarak THY'nin tarihçesi, vizyonu ve misyonu üzerinden Türkiye'nin marka diplomasisi ve ulus markalama faaliyetlerine etkileri ortaya konmuştur. Türkiye için önemli bir prestij kaynağı olan THY'nin kurulması, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyine ulaşma hedefi doğrultusunda da önemli bir hamle olarak değerlendirilmektedir. Türkiye, THY'nin kurulması ile gelişmiş ve modern bir Batılı ülke imajı vermiştir. Şirket tarihçesine bakıldığında her dönemde farklı şekillerde Türk dış politikasını desteklediği gözlemlenmiştir. THY'nin ilk yurtdışı uçuşunu 1947 yılında Atina'ya yapması, Türkiye'nin uluslararası arenada söz sahibi bir ülke olduğunun göstergesi olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Türkiye'nin ABD ile yakınlaşması THY'nin de şirket yönetiminde Batılı bir yönetim şekli benimsemesini sağlamıştır ve THY kurumsal iletişim, pazarlama gibi alanlara odaklanmaya başlamıştır. Bu dönemde, Türkiye'nin uluslararası arenada çeşitli anlaşmalar ve sözleşmeler imzaladığı gibi THY de yabancı ortak almıştır. 1960'larda Almanya'ya işçi gönderilmesi THY'nin Almanya başta olmak üzere Avrupa uçuşlarını artırmasını sağlamıştır. 1960'lı yıllarda Türkiye'nin sanayideki gelişmeleri takip ettiğinin ve modernleştiğinin bir göstergesi olarak THY, jet motorlu uçaklara yatırım yapmıştır. Kıbrıs krizi ile ABD ile ilişkilerin bozulması sonucunda Kıbrıs THY kurulmuştur ve THY, İngiliz firmasında olan hisselerini tekrar satın almıştır. Şirket, 1980 ve sonrasında ise önemli bir dönüşüm sürecine girmiştir. Tarihsel süreçte şirketin izlediği stratejiler, Türk dış politikasını destekleyici nitelikte olmuştur ve daha çok Türkiye'nin modern ve Batılı bir ülke algısını destekleyici niteliktedir. Kamuoyu ile paylaştığı vizyon ve misyon bilgilerinde belirttiği üzere THY, sivil havacılıkta bir marka haline gelmeyi ve önde gelen havacılık şirketlerinden biri olmayı hedeflemektedir. THY, hedeflerine ulaşmak için çalışmalar yaparken Türkiye'nin bayrak taşıyıcı havayolu olma kimliğinin bilincinde hareket

edeceğini vurgulamaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda şirketin tek amacının kar elde etmek değil, Türkiye'nin faydasına olacak faaliyetlere de odaklanmak olduğu anlaşılmıştır. Bu da THY'nin Türkiye ile ilişkisini doğrudan yansıtmaktadır ve şirket ile müşteriler arasındaki ilişkinin Türkiye'ye transfer edilebildiğinin göstergesidir.

THY çerçevesinde ele alınan bir diğer konu şirketin kurumsal kimliği ve dönüşümü çerçevesinden Türkiye'nin dış politikasındaki konumudur. THY başlangıçta yurtiçinde faaliyet gösteren bir havayolu iken önce bölgesel bir oyuncu haline gelmiş, sonrasında dünyanın en büyük havayolları arasına girerek global bir deve dönüşmüştür. Küreselleşme ile artan rekabet ortamına başarılı bir şekilde ayak uyduran THY, dünyanın en büyük havayolları arasına girmiştir. Şirketteki dönüşüm süreci 1980'li yıllarda Özal'ın girişimleri ile başlamıştır. Özal, proaktif bir dış politika stratejisi benimsemiştir ve bunun da THY ile desteklenmesi gerektiğini düşünmüştür. THY'nin dış kamulardaki olumsuz marka algısının ve kötü imajının Türkiye'yi de üçüncü dünya ülkesi gibi gösterdiğini düşünen Özal, THY'nin gerektiği gibi Türk dış politikasına hizmet etmediğini düşünmüştür. Özal'ın dönüşüm sürecini başlatmasının temel amaçları; THY'nin hizmet kalitesinin geliştirilerek şirket ve ülke imajının düzeltilmesi, Türkiye'nin ihracat kapasitesini artırmak için THY'nin ilgili ülkelere sefer başlatması ve Türkiye'nin politik ve ekonomik ilişkilerinin geliştirilmesi için THY'nin aktif olarak kullanılması olmuştur. Özal'dan sonra AKP döneminde çok önemli gelişmeler gösteren THY, global bir marka haline dönüşerek Türk dış politikasında marka diplomasisi perspektifinden yoğun bir şekilde kullanılmıştır.

Dönüşüm sürecinde THY; kabin içi dizayndan özel yolcu salonlarının tasarımına, uçak dış giydirmelerden şirketin yüzü olan kabin personelinin eğitimine, filo planlamasından yeni hat açılışlarına, kaliteden güvenli ve emniyetli uçuşa çok farklı konu üzerinde yıllar süren çalışmalar yapmış ve kendisinin global bir marka olmasını sağlamıştır. THY'nin kurumsal kimliği kapsamında Türkiye'nin temsil görevini üstlenmesi şirkete farklı bir sorumluluk yüklemiştir. Bu sorumluluğun bilincinde olarak aldığı her kararda ve yaptığı yatırımlarda Türkiye'yi ve Türkiye markasını düşünerek hareket etmiştir. Şirketin global bir havayolu olma yolunda dönüşüm sürecinin başlatan ana güdü Türkiye'nin ihracat rakamlarını arttırmak, hizmet kalitesini yükselterek THY'nin ve Türkiye'nin marka algısını güçlendirmektir. Bu hedef dahi tek başına birçok şeyi özetler niteliktedir.

1980'lerden önce hizmet algısı oldukça kötü olan THY, kabin personellerine özel eğitimler aldırarak ve personel işe alım süreçlerini küresel gereklilikler kapsamında yenilemiştir. Kabin personellerinin aldığı özel eğitimler, müşteri memnuniyet oranlarının artmasını sağlamıştır. Milyonlarca yolcu taşıyan THY'nin ve Türkiye'nin marka yüzü olarak kabin personelleri, Türk misafirperverliğinin dünyaya başarılı bir şekilde tanıtılmasını sağlamıştır. Ayrıca, ilk kez Türkiye ve/veya Türk insanı ile temas kuran insanların ilk etkileşim noktası olmasından dolayı kabin personelleri oldukça önem arz

etmektedir ve THY'nin de bunun bilincinde hareket etmesi Türkiye'nin marka diplomasisi için oldukça kıymetlidir.

Kurumsal kimliğin bir parçası olarak şirketin uçak içi ve özel yolcu salonlarında Türk mutfağı ve Türk yemeklerini tanıtmayı Türk gastronomi endüstrisi için oldukça önemlidir. Ayrıca, Türkiye'ye özgü fındık, çay gibi ürünlerin milyonlarca yolcu ile buluşturularak tanıtımının yapılması Türk kültürünün dünyaya tanıtımı ve aktarımı hususunda etkili çalışmalardır.

THY, kurumsal kimliğinin bir parçası olarak uçak dış tasarımlarında “Türk”/“Turkish” kelimesine her zaman yer vermiştir ve bunun daha görünür kılınması ve müşteriler nezdinde daha olumlu algılanması için özel çalışmalar yapmıştır. Yüzlerce ülkede faaliyet gösteren ve milyonlarca yolcu taşıyan bir şirketin marka adında “Turkish” ifadesinin geçmesi ve bunun da uçaklarda kullanılması ülke bilinirliği için oldukça kıymetlidir. Şirketin marka ismi, müşteriler ile şirket arasında kurulan bağın müşteriler ile Türkiye arasında kurulmasına da imkân tanımaktadır. Neticede, dünyanın herhangi bir yerinde THY markasını gören insanların zihinlerinde doğrudan Türkiye çağrışımı yapılmaktadır. Bu perspektiften değerlendirildiğinde THY'nin hizmet kalitesinden memnun olan insanların Türkiye'ye karşı da sempati beslediği söylenebilir.

Türkiye'nin Doğu ile Batı arasında bir köprü olması, farklı medeniyetleri birbirine bağlayan tarihi mirasa sahip bir ülke kimliği mirası THY tarafından da kullanılmıştır. Şirket, marka konumlandırmasında Türkiye'ye ve İstanbul'a vurgu yapmaktadır. Türkiye ve İstanbul'un tarih boyunca farklı kültür ve medeniyetlere ev sahipliği yaptığı gibi THY'nin de farklı kültürden ve farklı dünyalardan insanları birleştiren bir taşıyıcı olduğu vurgulanmıştır. İstanbul'un tanınırlığından faydalandığı gibi THY, İstanbul'u bir merkez olarak kullanarak şehrin tanıtılmasında ve popülaritesinin artmasında etkili olmuştur. THY, kurumsal sembol ve renklerde Türkiye'ye özgü lale figürleri, özel yolcu salonlarında Türk çayı ve lokumu gibi Türk ürünlerinin tanıtımı gibi misyonlar üstlenerek de kurumsal kimliğinde Türkiye markası imajını her zaman vermiştir. Yılda 70 milyondan fazla yolcu taşıyan şirketin özel yolcu salonlarında ve uçak içinde Türk kültürüne dair bilgiler vermesi, uçak içi eğlence sisteminde Türk müziğini ve sinema sektörünü yolculara tanıtmayı gibi faktörler Türk kültürünün tanıtılmasında büyük bir öneme sahiptir.

Türkiye'nin ekonomisine katkı sunarak THY, Türkiye'nin marka algısının ve imajının güçlenmesini sağlamıştır. Bir ülkenin ekonomik gücü arttığında diğer ülkeler için çekicilik unsuru olmaktadır ve ekonomik güç yumuşak güç yaratmaktadır. Ekonomik perspektiften şirket faaliyetleri üç ana başlıkta incelenmiştir. Öncelikle THY'nin kendi ekosistemi ile Türkiye ekonomisine ne gibi katkılar sunduğu belirtilmiştir. THY alt şirketleriyle beraber yıllık elde ettiği 18 milyar dolarlık bir gelir ile Türkiye ekonomisinin lokomotif konumundadır. Fortune 500 listesinde her sene satışlar bazında ilk

sıralarda yer almakta iken ihracat değeri açısından ise 2008'den beri lider şirket konumundadır. THY'nin 1990'lı yıllardan itibaren, özellikle 2000'li yıllarda gösterdiği büyüme uluslararası anlamda takdir toplamıştır. Şirket, yerel bir havayolu iken bölgesel bir havayoluna dönüşmüş ve sonrasında küresel bir marka olmuştur. Şirketin gösterdiği başarı Türkiye'ye atfedilmektedir ve bu da Türkiye'nin marka imajını olumlu yönde etkilemektedir. THY, sadece yolcu taşımacılığına ek olarak kargo taşımacılığı, uçak bakım ve teknik hizmetler, uçak yakıtı, yer hizmetleri gibi havacılığın birçok farklı alanında faaliyet göstermektedir ve bu alanlarda da yatırımlarını artırmıştır. Şirketin havacılığın birçok alt sektöründe faaliyet göstermesi THY'nin havacılıkta önemli aktörlerden biri haline gelmesinde etkili olmuştur. Bu başarı da Türkiye ile sivil havacılık arasında bir bağ kurulmasını sağlamaktadır. THY, grup şirketleri ile Türkiye ekonomisine önemli katkılar sunarak Türkiye ekonomisinin gelişmesinde önemli bir rol üstlenmiştir. Türkiye ekonomisinin büyümesi de Türkiye'yi bölgesinde bir cazibe merkezi haline getirmiştir.

Stratejik bir sektör olan havacılık alanında faaliyet gösteren THY'nin Türkiye ekonomisine katkıları sadece kendi faaliyet alanı ve kendi gelirleri ile sınırlı değildir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ülkelerin lojistik kapasiteleri ve gelişmişlik düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu bilimsel araştırmalarla kanıtlanmıştır. Havayolu taşımacılığının artması durumunda ülkelerin ekonomik büyüme gösterdiği ve istihdamda artış yaşandığı ortaya konmuştur. Neticede havalimanları sadece yolcu taşımacılığı için kullanılmamaktadır. Yükte hafif, pahada ağır ticari mallar hava kargo lojistiği ile taşınmaktadır. Hava kargo, daha güvenli ve daha hızlı bir lojistik operasyon sunmasından dolayı dünya lojistik pazarında taşınan ürünlerin tonaj cinsinden hava kargoda taşınan kargo miktarı az olsa da ürünlerin ticari değeri açısından hava kargonun payı oldukça yüksektir. Turkish Cargo olarak hava kargo taşımacılığındaki faaliyetlerini sürdüren THY, gösterdiği büyüme ile İstanbul'un hava kargo taşımacılığında global bir merkez haline gelmesini sağlamıştır. Havayolu sektöründe yaşanan gelişmelerin global şirketlerin merkez ofislerini konumlandırma kararında da etkili olduğu yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur. İstanbul'un lojistik kapasitesinin artmasıyla birçok küresel firmanın genel merkezini Türkiye'ye taşıdığı örneklerle desteklenmiştir. Global şirketlerin merkezlerini Türkiye'ye taşıması, Türkiye'nin hem ekonomisine hem de marka imajına olumlu yönde katkı sunmaktadır.

THY, diğer sektörlerle verdiği destek ve sunduğu altyapı ile de Türkiye'nin marka diplomasisine ekonomik açıdan katkı sunmaktadır. Türkiye'nin turizm potansiyelinin artırılması THY'nin stratejik hamleleriyle desteklenmiştir. THY'nin girişimleriyle kurulan Sunexpress Havayolu Antalya'nın önemli bir turizm destinasyonu yapılmasını sağlayarak Özal'ın bu konudaki hedefleri gerçekleştirmiştir. THY, dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olarak dünyanın birçok noktasından Türkiye'ye en hızlı ve konforlu bir şekilde ulaşımı mümkün hale getirerek Türkiye'nin önemli bir turizm ülkesi olmasına katkı

sunmuştur. THY'nin faaliyetleri Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turist sayılarını artırırken, benzer şekilde büyüyen turizm sektörü de THY'nin gelişimine katkı sunmuştur. Türkiye'nin turizmden elde ettiği gelir önemli değerlere ulaşarak turizm sektörü Türkiye için dış açığı kapatıcı bir rol üstlenmiştir. Bugün Türkiye dünyanın en çok turist çeken ülkeleri sıralamasında üst sıralarda yer alması THY'nin öncülük ettiği havayolu taşımacılığının gelişmesiyle olmuştur. THY, Türkiye'nin kongre turizmi ve sağlık turizmi gibi diğer turizm dallarına da çeşitli stratejik hamleleriyle destek olmuştur. Dünya turizm gelirlerinin %30'unu oluşturan ve önemli bir prestij kaynağı olan kongre turizminde İstanbul 2015 yılında dünyanın en çok kongre düzenlenen 8. ülkesine kadar yükselmiştir. Kongre turizmi, üst gelir grubundan insanların faal olduğu bir alan olması sebebiyle ülke imajı açısından ayrı bir öneme sahiptir. THY'nin turizme katkısı sadece yolcu taşıyarak olmamıştır. Bununla birlikte, şirketin Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarının tanıtımını yapması, transit yolcular için kısa süreli ücretsiz İstanbul gezisi sunması gibi uygulamalar da Türkiye'nin turizmde bir marka olmasında etkili olmuştur. Türkiye'nin ekonomisine önemli bir diğer katkı da THY'nin Turkish Cargo ile global standartlarda faaliyetlerini sürdürdüğü kargo taşımaları kapsamında TİM'e verilen desteklerdir. Turkish Cargo ve TİM arasında farklı dönemlerde farklı sektörler için ihracatı destekleyebilmek ve Türk ihracatçısının yurtdışına açılmasını sağlamak amacıyla özel anlaşmalar yapılmıştır. Turkish Cargo dünya standartlarında sunduğu hizmet kalitesi ile ilaçtan, bozulabilir kargolara, otomobilden, tehlikeli maddelere birçok ürünü tüm dünyaya yüksek kalitede taşımaktadır. Küresel ekonomide şirketler için lojistik maliyetleri önemli bir kalem olup Türk ihracatçı firmalar, Turkish Cargo'nun verdiği destekle yurtdışındaki rakipleriyle rekabet edebildiklerini ve Turkish Cargo ile dünyaya açıldıklarını birçok kez farklı platformlarda dile getirmişlerdir. Ayrıca, THY'nin bir ülkeye sefer başlatması, Türkiye'nin o ülke ile olan ticari ilişkilerinin gelişmesini sağlamaktadır. THY'nin sefer başlattığı tarih, Dışişleri Bakanlığı'nın temsilcilik açma tarihi ve Türkiye'nin dış ticaret hacmi arasında pozitif bir korelasyon vardır. Bu da şirket ve devlet uygulamalarının eş güdüm içerisinde ilerlediğinin göstergesidir.

THY'nin Türkiye'nin ulus markalama projelerine sunduğu destekler ve ihracatçılara sağladığı kolaylıklar Türkiye'nin farklı global markalarının oluşmasına öncülük etmektedir. Türkiye'nin ekonomik göstergelerde gelişme göstermesi ülkenin imajını ve çekiciliğini artırmaktadır. THY'nin birçok açıdan Türkiye ekonomisine sunduğu katkı Türkiye'nin marka diplomasisi ve ulus markalama faaliyetlerini tamamlayıcı niteliktedir.

Çalışmada ele alınan bir diğer dinamik Türkiye'nin ve THY'nin sivil havacılıktaki konumu ile ülke markasına yaptığı katkılarla ilgilidir. THY'nin 1980'lerde Turgut Özal ve özellikle 2000'li yıllarda AKP ile başlayan global marka olma dönüşümü şirketin dünyanın en büyük havayolu firmalarından biri olmasını sağlamıştır. THY'nin 1933'te kurularak Türkiye'nin sivil havacılıkta söz sahibi olması o dönemde Türkiye için çok önemli bir prestij kaynağı olmuştur. THY'nin en önemli aktör olduğu Türk

sivil havacılığının gelişmesiyle Türkiye, BM kuruluşu olan ICAO'nun da kurucu üyeleri arasında yer alarak saygınlık kazanmıştır. THY'de görev yapan üst düzey yöneticiler uluslararası havacılık kuruluşlarında üst düzeyde görevler almaya başlamıştır. THY'nin öncülüğünde Türk sivil havacılığının geldiği konum ile Türkiye, ICAO Genel Konsey Üyeliği'ne seçilmiştir. Bu örnekler Türkiye'nin ve Türk insanının dış dünyadaki marka algısı ve imajı için pozitif gelişmelerdir. THY, havacılık sektöründe uluslararası eğitimler alarak kendisini geliştirmek isterken, 21. yüzyılda uluslararası birçok havayoluna eğitim veren bir konuma sahip olmuştur. Şirketin eğitim alan bir kurumdan eğitim veren bir kuruma dönüşmesi Türkiye'nin sivil havacılık alanında önemli bir ülke olduğunu göstermektedir.

THY'nin rakiplerinin ve sektörün üzerinde büyüme rakamlarına sahip olması ve bunu sürdürülebilir kılması uluslararası geçerliliği olan ödüllerle de taçlandırılmıştır. THY'nin bu başarısı tüm dünyadan farklı kitlelerden övgüler almıştır. Şirketin büyümesi haber kanallarında manşetten verilmiş, akademik çalışmalara konu olmuş, birçok siyasi ve kültürel liderden övgü ve tebrik almıştır. Dış kamular nezdinde yaşanan bu gelişmeler Türkiye'nin marka değeri ve Türkiye algısı için çok değerli katkılar sunmaktadır. Havacılığın stratejik ve gelir düzeyi yüksek bir sektör olması Türkiye'nin marka değerinin daha da güçlenmesini sağlamıştır. Bayrak taşıyıcının aldığı ödüller ve gösterilen ilgi şirkete duyulan güveni ve sempatiyi artırmakla kalmayıp, ayrıca Türkiye'ye duyulan güveni ve sempatiyi pozitif olarak etkilemiştir. Adında geçen “Türk” kelimesi ve taşıdığı “Türk” bayrağı marka algısının ülke imajını neden etkilediğinin en önemli göstergesidir.

THY'nin marka diplomasisi anlamında en önemli katkılarından birisi Türk kültürünü ve Türkiye'yi dünyanın her yerinde tanıtması, Türkiye'ye sempatiyle bakılmasını sağlamasıdır. Dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu olma özelliği THY'nin Türkiye'nin ulus markalama ve marka diplomasisine yaptığı en önemli katkılardan biridir. THY'nin uçuş gerçekleştirdiği ülkelerle Türkiye'nin ikili ilişkilerinin gelişmesi sağlanmış; başlatılan uçuşlar siyasi, kültürel, ekonomik anlamda ülkelerle olan iş birliklerini artırmıştır. Yapılan bilimsel çalışmalar da havayollarının ülkelerin erişilebilirlik kapasitelerini artırmasıyla ülkelere önemli bir yumuşak güç kaynağı olduğunu göstermektedir. THY'nin Dışişleri Bakanlığı'nın temsilciliğinden çok daha fazla yurtdışı temsilciliği olması şirketin Türkiye için stratejik açıdan ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. THY'nin uçuş yaptığı ülkelerde Türkiye'ye, bu ülkelerdeki yerel halk ile stratejik iletişim kurma ve onların kalplerine dokunma fırsatı doğmaktadır. THY yeni uçuş destinasyonları açarken Türkiye'nin politik çıkarlarını da gözetmiştir. Türkiye'nin Ortadoğu, Afrika, Türk cumhuriyetleri ve Balkanlara açılım politikaları THY'nin uçuş ağı ile desteklenmiştir. Son yıllarda THY, Amerika kıtasına ağırlık vermeye başlarken Türkiye'nin de bu kıtada bilinirliğini ve etkisini artırma çalışmaları vardır. THY'nin faaliyetleri ile Türkiye'nin dış politika süreçlerinde daha olumlu çıktılar elde ettiği örneklerle desteklenmiştir.

Türkiye'nin bayrak taşıyıcı havayolu sosyal sorumluluk çalışmalarında da aktif rol üstlenerek hem şirkete hem de Türkiye'ye duyulan güvenin artmasını sağlamıştır. Güçlü filo yapısı ve uçuş ağı ile herhangi bir acil durumda Türkiye'ye ilgili destinasyonlara saatler içerisinde ulaşma imkânı sunmaktadır. Çalışmada sunulan örneklerle THY'nin bu gücünün verimli bir şekilde kullanıldığı ortaya konmuştur. Yapılan sosyal sorumluluk projeleri Türkiye'nin saygınlığını artırmış ve Türkiye'ye diğer ülkelerle olan ilişkilerin geliştirilmesi yönünde fırsatlar sunmuştur. THY'nin yaptığı sosyal yardımlardan Somali yarımaları tüm dünyada ses getirmiştir. THY'yi ve Türkiye'yi daha önce duymamış insanlar bu kampanya ile tanıyarak olumlu algılar beslemeye başlamıştır. THY tarafından yürütülen sosyal sorumluluk projeleri Twitter, Youtube gibi sosyal medya platformlarında trendler listesine girerek milyonlarca kişinin zihninde THY ve Türkiye hakkında pozitif algı bırakmıştır.

THY global bir marka olmak için güçlü bir markalama stratejisine sahip olması gerektiğinin bilinciyle hareket etmiştir. Dünyaca ünlü sporcular, film yıldızları, kurumlar ile yapılan sponsorluk ve reklam çalışmaları THY'nin bilinirliğini ve şirkete duyulan güveni artırmıştır. THY'ye karşı oluşan bu pozitif çıktılar Türkiye'ye transfer edilerek Türkiye markasının inşasında önemli katkılar sunmuştur. THY'nin global bir marka olmasında önemli etkisi olan dünyaca ünlü yıldızların oynatıldığı reklamlar milyonlarca insan tarafından izlenmiştir. Bu reklamlar, ülke bilinirliğini ve “Türk” algısını olumlu yönde etkilenmiştir. Bu reklamlarla “Türk markası”nın kaliteli olduğu ve bu sebeple dünya yıldızları tarafından tercih edildiği mesajı tüm dünyaya verilmiştir. Yapılan bilimsel araştırmalar da şirketlerin izlediği sponsorluk faaliyetleri sonucunda müşterileriyle duygusal ilişkiler kurduğunu ve kurulan bu duygusal bağın da şirketlerin menşe ülkelerine transfer edildiğini göstermektedir. Şirketin izlediği stratejiler iç politikada da Türkiye markasının güçlenmesini sağlayarak vatandaşların Türkiye'ye duyduğu güveni artırmıştır.

Başarılı bir kamu diplomasisi için ülkelerin yerel halkının gündemine girerek halkın ilgisini çekmek oldukça önemlidir. THY'nin uçuş yaptığı noktalarda ilgili ülkeye ve kültürüne yönelik yürütülen tanıtım ve reklam faaliyetleri THY'nin ve Türkiye'nin bu ülkelerin yerel halkının gündemine girmesini sağlamıştır.

THY'nin uçak içi dergisi Skylife, milyonlarca yabancı yolcuya Türkiye'nin dış politikasının ve amaçlarının aktarılması hususunda önemli bir araç olarak kullanılmıştır. Şirket, kuruluşundan beri izlediği reklam ve tanıtım faaliyetlerinde Türkiye'nin Batılı modern bir ülke olduğu imajını dış kamulara yansıtmayı amaçlamıştır. Dış kamularla devlet organları aracılığıyla yapılan iletişim kurma çalışmaları genellikle propaganda olarak algılandığı için THY aracılığıyla dış kamularla kurulan stratejik iletişim Türkiye'nin marka diplomasisi açısından önemli bir unsurdur.

Çalışmanın son bölümünde THY’de hem yolcu hem de kargo taşımacılığında üst düzey yöneticilik yapmış Fatih Cığal ile röportaj yapılmıştır. Kendisine iletilen sorulara verdiği cevaplarla çalışmanın doğru çıktılara ulaştığı söylenebilir. Cığal, THY’nin Türkiye’nin dış politikasını destekleyici uygun altyapıyı oluşturduğunu belirtmiştir. THY’nin sunduğu altyapı ile Türk markalarının dünyaya açılma fırsatı yakalaması sonucunda Türkiye’nin marka diplomasinde önemli bir payı olduğu Cığal tarafından vurgulanmıştır. THY’nin büyümesini sürdürülebilir kılmasının Türkiye’nin yeni global markalar yaratması için çok önemli olduğunu da belirtmiştir.

Tüm bu örneklerde varılan nihai sonuç THY’nin en başta global bir marka olmasından kaynaklı olarak Türk dış politikasında marka diplomasisi ekseninde çok önemli katkılarının olduğudur. Bu çalışma kapsamında THY’nin izlediği stratejilerin global bir marka olma yolunda ilerleyen şirketler için de faydalı olacağı düşünülmektedir. Önemli bir kamu diplomasisi aracı olarak THY’nin Türkiye’nin globalleşecek diğer markalarıyla birlikte daha aktif ve eş güdüm içerisinde kullanılacağı dönemlerde daha faydalı çıktılar elde edilebilecektir.

THY, dışında Türk dış politikasına olumlu katkılar sunan şirketler de bulunmaktadır. Halkbank, Ziraat Bankası, Vakıfbank, Çelebi Havacılık, TAV Havalimanları Holding, Pegasus Airlines, Rönesans Holding, Aselsan, Havelsan, Roketsan ve Türk Telekom gibi birçok Türk firması da Türkiye’nin dış politikasında etkilere sahiptir. Bu firmaların her biri THY kadar aktif olarak kullanılmayabilir veya THY kadar faydalı sonuçlar elde edilmesine imkân vermeyebilir. Nitekim, THY’nin dünyanın birçok ülkesinde faaliyet göstermesi, kurumsal kimliğinin ulusal unsurlardan beslenmesi ve havacılık sektörünün önemli bir prestij unsuru olması THY’nin Türk dış politikasında en aktif ve faydalı Türk şirketi olarak algılanmasındaki önemli unsurlar olarak değerlendirilebilir. Buna rağmen, Türkiye’nin marka diplomasisi faaliyetlerinde daha aktif ve başarılı sonuçlar elde etmesi için THY dışındaki şirketlerin de marka diplomasisi perspektifinden gelecek çalışmalarda incelenmesi faydalı olacaktır.

Son olarak, uluslararası ilişkiler ve pazarlama disiplinlerinin birlikte kullanılması Türkiye’nin marka algısını güçlendirme maksadıyla yapılacak çalışmalarda daha faydalı olacaktır. Küreselleşen dünyada bireyden devlete, günlük hayattan iş hayatına her aktörün kendisini pazarlama sürecinde olduğu ve kendisini en iyi pazarlayan aktörün en değerli çıktıları elde ettiği unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. (1991), Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name, New York: Free Press .
- Actualités du Barça, FC Barcelona Club, (2012, 15 Kasım), “FC Barcelona Grateful for collaboration with Turkish Airlines”, <https://www.fcbarcelona.fr/fr/actualites/1147562/fc-barcelona-grateful-for-collaboration-with-turkish-airlines>
- Afeera Tahseen Reaksiyonu, (2021), “Thank you #LoveArmyForSomalia | Turkish Airlines | Pakistani Reaction | Subtitles” <https://www.youtube.com/watch?v=fZP1qg5IvI8> (Erişim Tarihi: 15 Aralık, 2020)
- Ahren, R. (2013, 31 Ekim), “In battle for the skies, Turkey beats Israel 112:0”, *Times of Israel*. <http://www.timesofisrael.com/in-battle-for-the-skies-turkey-beats-israel-1120/> (Erişim Tarihi: 15 Aralık, 2020)
- Airsafe, (2017, Nisan 11), “Turkish Airlines plane crashes” *Airsafe*. <http://www.airsafe.com/events/airlines/turkish.htm>
- Akçadağ, E. (2010), “ABD’nin Kamu Diplomasisi Stratejisi: Akıllı Güç”, <http://www.kamudiplomasisi.org/pdf/abdkdstratejisi.pdf> (Erişim Tarihi: 15 Kasım, 2020)
- Aktaş, T. (2017), “THY Afrika’da En Fazla Noktaya Uçan Hava Yollarından Biri”, *Anadolu Ajansı*. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/thy-afrikada-en-fazla-noktaya-ucan-hava-yollarindan-biri/871346> (Erişim Tarihi: 11 Aralık, 2020)
- Anadolu Agency, (2016, 4 Ekim), “Türkiye ICAO konsey üyeliğine seçildi” *Anadolu Agency*. <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/turkiye-icao-konsey-uyeligine-secildi/658394> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Anadolu Agency, (2019, 8 Eylül), “İhracata direkt uçuş katkısı”, *Anadolu Agency*. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/ihracata-direkt-ucus-katkisi/1576034> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Anadolu Agency, Daily Sabah, (2020, 4 Aralık), “Flag carrier Turkish Airlines, exporters assembly ink protocol to boost exports” *Daily Sabah*. <https://www.dailysabah.com/business/transportation/flag-carrier-turkish-airlines-exporters-assembly-ink-protocol-to-boost-exports>
- Anadolu Agency, Daily Sabah, (2017, 15 Şubat). Turkish Tea Introduced to Russia’s Tatarstan. *Daily Sabah*. <https://www.dailysabah.com/food/2017/02/15/turkish-tea-introduced-to-russias-tatarstan>
- Anadolu Agency. (2018, Mayıs 12), “Turkey makes best use of soft power: Turkish FM”. *Hürriyet Daily News*, <https://www.hurriyetaidailynews.com/turkey-makes-best-use-of-soft-power-turkish-fm-131707> (Erişim Tarihi: 10 Aralık, 2020)

- Anadolu Ajansı, (2016, Ağustos 17), “Merkezi Türkiye’de olan şirket sayısı arttı” *Dünya Gazetesi*, <https://www.dunya.com/ekonomi/merkezi-turkiye039de-olan-sirket-sayisi-artti-haberi-326164> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Anholt, S. (2004), “Brands and Branding, Princeton”,. Clifton, R., Simmons, J. (Ed.), Branding Places and Nations, New Jersey: Bloomberg Press.
- Anna.Aero, (2012, 14 Mart), “Turkish Airlines launches Istanbul to Mogadishu route” *Anna.Aero*. <https://www.anna.aero/2012/03/14/turkish-airlines-launches-istanbul-to-mogadishu-route/>
- Arab News, (2021, Şubat 21), “Serbia receives first shipment of AstraZeneca COVID-19 vaccine”, *Arab News*. <https://arab.news/y243w> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Aslı, Y. (2007), “Halkla İlişkiler Yöntemi Olarak Kamu Diplomasisi”, *İletişim: Araştırmaları Dergisi*, 5/1: 9-38. doi: 10.1501/Iltaras_0000000100
- Aycı, İ. (2019, 13 Mayıs). “THY uçtukça ticaret artıyor”. https://www.itohaber.com/haber/roportaj/210146/thy_uctukca_ticaret_artiyor.html (Erişim Tarihi: 15 Aralık, 2020)
- Aydoğan, B. (2011), “Rapor: Güç Kavramı ve Kamu Diplomasisi”.
- Barıtcı, F. (2018). Kamu Diplomasi Aracı Olarak Medya: TRT World Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- BBC News, (2012, 6 Mart), “Somalia: Turkish Airlines begins flights to Mogadishu”. *BBC News*, <https://www.bbc.com/news/world-africa-17269620> (Erişim Tarihi: 25 Kasım, 2021)
- BBC News, (2022, 14 Ocak) Türkiye-Ermenistan normalleşme süreci: Moskova’da bugün yapılan ilk görüşmeden neler bekleniyor? <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-59990143> (Erişim Tarihi: 2 Şubat, 2022)
- Bel, G., Fageda, X. (2005), “Getting There Fast: Globalization, Intercontinental Flights and Location of Headquarters”, *Journal of Economic Geography*, 8/4: 471-495. doi:10.2139/ssrn.849165
- Bertomeu, J. (2017, 18 Mayıs). Jordi Bertomeu, Euroleague Basketball President and CEO. Welcome to EUROLEAGUE BASKETBALL. <http://www.euroleague.net/item/7thklmnrhkhkuwlux>
- Blackett, T. (2004), “Brands and Branding, Princeton”, Clifton, R., Simmons, J. (Ed.), What is a Brand?, New Jersey: Bloomberg Press.
- Bollier, D. (2001), Uncharted Territory: New Frontiers of Digital Innovation : A Report of the Ninth Annual Aspen Institute Roundtable on Information Technology, Washington, District of Columbia : The Aspen Institute, Communications and Society Program.
- Brand Finance (Haziran, 2018), *Türkiye’nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu*, Brand Finance: London, United Kingdom.
- Brand Finance, (Haziran, 2021), *Türkiye’nin En Değerli ve Güçlü Markaları Raporu*, Brandirectory: Türkiye. <https://brandirectory.com/rankings/turkey>
- Cığal, F. (2021, 28 Aralık), Kişisel Görüşme [Yüz yüze].
- Clifton, R., Simmons, J. (Ed.), (2004). *Brands and branding*, Princeton, New Jersey: Bloomberg Press.

- CNN Türk, (2020, 29 Aralık) Tarihi uçuş: Ermenistan hava sahasını açtı. CNN Türk. <https://www.cnnturk.com/dunya/tarihi-ucus-ermenistan-hava-sahasini-acti> (Erişim tarihi: 2 Şubat, 2022)
- Colombo, S., Soler, E. (Ed.), (2020). *Infrastructures and Power in the Middle East and North Africa*. Barcelona: The European Institute of the Mediterranean.
- Cumhuriyet Gazetesi (2012), 16 Kasım), “Kotil, Avrupa Havayolları Birliği’nin Başkanlığına seçildi” *Cumhuriyet Gazetesi*. <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/kotil-avrupa-havayolları-birliginin-baskanligina-secildi-384054> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Çavuş, T. (2014), “Dış Politikada Yumuşak Güç Kavramı ve Türkiye’nin Yumuşak Güç Kullanımı”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/2: 23-37.
- Demirtaş, T., Pirinççi, F. (2015), Türkiye’nin Afrika Politikasında Yumuşak Güç Unsurunun Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diamond, S. A. (1983), *The Historical Development of Trademarks*, *The Trademark Reporter* (73 TMR 222, 223-226). <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/thetmr73&div=29&id=&page=>
- Dinnie, K. (2009), *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice (Reprinted)*, New York: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Donmez, B. B. (2019, 27 Eylül), Turkey, Mexico Begin Free Trade Deal Talks: Trade Body(Anadolu Agency). <https://www.aa.com.tr/en/americas/turkey-mexico-begin-free-trade-deal-talks-trade-body/1566749>
- Dunlap, R. (2013, Ocak 7), “Fans United: Turkish Airlines Sends 19 Lucky Fans To See Manchester United”, PRWeb. <https://www.prweb.com/releases/turkish-airlines/fans-united/prweb10291528.htm>
- Dursun, M. E., O’Connell, J. F., Lei, Z., Warnock-Smith, D. (2014), “The transformation of a Legacy Carrier – A Case Study of Turkish Airlines”, *Journal of Air Transport Management*, 40: 106-118. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.06.003>
- Durusoy, H. (2018). Ak Parti Dönemindeki Türk Dış Politikasında Kamu Diplomasisinin Rolü: Tika Kamu Diplomasisi Koordinatörlüğü ve Yunus Emre Enstitüsü Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Enes, K., Akpur, Z. Y. (2021), “Comparative Assessment of Companies Preferences in Cabin Crew Recruitment From Turkey”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9/2: 687-696. doi: 10.21325/jotags.2021.810
- Erdoğan, B. (2019), “Havayolu İttifakları ve Havayollarına Etkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, *The Journal of Social Sciences*, 33/33: 375-395. doi: 10.16990/SOBIDER.4782
- Eren, E. (2017), “Sivil Toplumun Dış Politika İnşasındaki Rolü: Türk Kamu Diplomasisi Örneği”, *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*, 2/1: 36-49. doi.org/10.30784/epfad.324759

- Eren, E. (2020), “Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri Işığında Türk Kamu Diplomasinin Yeni Yapısı”, *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/16: 111-132.
- Fan, Y. (2006), “Branding the nation: What is being branded?” *Journal of Vacation Marketing*, 12/1: 5-14. doi: 10.1177/1356766706056633
- Fan, Y. (2010), “Branding The Nation: Towards A Better Understanding”, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6/2: 97-103. doi: 10.1057/pb.2010.16
- Flores, A. (2021, 1 Aralık). “Turkey, Mexico Looking at Collaboration to Realize Potential. Mexico Business”, *Mexico Business News*. <https://mexicobusiness.news/trade-and-investment/news/turkey-mexico-looking-collaboration-realize-potential> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Garrido, D. (2017, 20 Mart), “Ben Stiller joins YouTube stars to fight Somalia famine”, *Ents & Arts News, Sky News*. <https://news.sky.com/story/ben-stiller-joins-youtube-stars-to-fight-somalia-famine-10808596> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021).
- Gaub, F., Boswinkel, L. (2020). “Infrastructures and Power in the Middle East and North Africa”, Colombo, S., Soler, E. (Ed.),. What’s in a Name? Mena Flag Carriers as instruments of Soft Power, Barcelona: The European Institute of the Mediterranean
- Golder, M. (1997). “The Changing Nature of French Dirigisme, A Case Study of Air France”, M. Phill Thesis, University of Oxford, European Politics and Society in the Faculty of Social Studies.
- Gorvett, J. (2021, 2 Mart), “Turkey’s Footprint Spreading Far and Wide in Africa” *Asia Times*. <https://asiatimes.com/2021/03/turkeys-footprint-spreading-far-and-wide-in-africa/> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Haberair, (2019, 3 Ekim). “İKMİB-UPS-THY Havacılık Akademisi İş Birliği”, *Haberair*. <http://www.haberair.com/haber/ikmib-ups-thy-havacilik-akademisi-is-birligi/56769>. (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Hardiman, J. (2021, 12 Aralık). “A Global Giant: The History of Turkish Airlines”, *Simple Flying*. <https://simpleflying.com/turkish-airlines-history/> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- ICCA, “A Modern History of International Association Meetings – Update 1963-2017”, *International Congress and Convention Association*. <https://www.iccaworld.org/knowledge/benefit.cfm?benefitid=5230>
- Indira Gandhi International Airport, (2021, Aralık), <https://www.igairport.com:443/tr/iga-hakkinda/hakkimizda> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Isilow, H. (2020, 22 Ekim). “Turkey to boost economic cooperation with Kenya: Envoy”, *Anadolu Agency*. <https://www.aa.com.tr/en/africa/-turkey-to-boost-economic-cooperation-with-kenya-envoy/2014823> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- İlbey, N. (2018), Ankara’nın Kongre Turizmi Potansiyeli Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

- İlgüner, M. (2018), Brand Finance—Brand Finance Turkey 100 2018. Brand Finance. <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-turkey-100-2018/> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- İnaç, H., Yacan, İ. (2018), “Ülkelerin Markalaşma Süreci ve Marka Kavramı”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1/3: 317-331. doi:
- İnan, T. T. (2011). Sporda Sponsorluk ve Türk Hava Yolları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetimi.
- İşçimen, B. (2021). Kamu Diplomasisi Aracı Olarak “Gastro Diplomasi”: Yunus Emre Enstitüsü’nün Gastro Diplomasi Alanındaki Faaliyetleri. *Bilimsel Dergi*, 9.
- Jeffrey, J. (2015, 24 Haziran), “Bruce Dickinson: The rock star helping an African airline fly”, *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-33239851>(Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Johnson, B. (2011, 27 Ocak), Turkish Airlines puts Man Utd’s Giggs and Berbatov in the frame. *Marketing Week*. <https://www.marketingweek.com/turkish-airlines-puts-man-utds-giggs-and-berbatov-in-the-frame/> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Johson, H. (2012, 8 Ocak), “Will Turkish Airlines keep upward trend?” *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/av/business-16460556> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Kalın, İ. (2011), “Soft Power and Public Diplomacy in Turkey”, *Perceptions: Journal of International Affairs*, 16/3: 5-23. doi:
- Kaneva, N. (2011), “Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research”, *International journal of communication*, 5/25. doi:
- Karaağaç, Y. (2019), Diplomasi Olgusu Çerçevesinde Propaganda ve Kamu Diplomasisi Faaliyetlerinin Etkileşimi ve Farklılıkları. Bilecik, Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4/2: 690-705. doi: 10.33905/bseusbed.639393
- Khan, S. U., Mufti, O. (2007), “The Hot History and Cold Future of Brands”. *Journal of Managerial Sciences*, 1/1: 75-87. doi:
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Michi, I. (2006), “B2B brand management”. *Springer*.
- Kozlu, C. (2007). *Bulutların üstüne tırmanırken: THY, bir dönüşüm öyküsü* (3. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Köksoy, E. (2015), “Kamu Diplomasisi Perspektifinden Ulus Markalaması” *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 23:42-61. doi: 10.31123/akil.436862
- Köksoy, E. (2016), “Diplomatik Temsil Biçimi Olarak Marka Diplomasisi”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 9/2: 242-261. doi: 10.18094/si.94161
- Kurum, A. (2019, Şubat 7), “THY’den transit tanıtım” *Yeni Şafak*. <https://www.yenisafak.com/ekonomi/thyden-transit-tanitim-3445289> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)

- Küçükeroğan, R, Zeybek, I. ve Ekin, V. (2011). The Global Advertising of A Local Brand in Terms of Analyzing The Visual Content: Turkish Airlines Globally Yours Advertising Campaign. *TOJDAC*, 1/1:11
- Lansdown, S. (2017, Mart 20), “Turkish Airlines To Send Supplies To Somalia After Social Media Campaign”, *Huffington Post*. https://www.huffingtonpost.com.au/2017/03/19/turkish-airlines-to-send-supplies-to-somalia-after-social-media_a_21902874/ (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Lebel, J. (2020), “Turkish Airlines: An International Strategic Instrument for Turkey”, *French Institute of International Relations*, https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/lebel_-turkish_airlines_2020_complet.pdf
- Leonard, M., Stead, C., Smewing, C. (2002), “Public diplomacy”. *Foreign Policy Centre*.
- Mack, B. (2019, 29 Ekim), “I visited Istanbul’s gigantic new airport, and I could hardly tell I was in Turkey”, *Insider*. <https://www.insider.com/photos-istanbul-new-airport-modern-turkey-2019-10> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Mcclory, J. (2014), “Love from above: The soft power of aviation”, *Aviation: Benefits Beyond Borders*, https://aviationbenefits.org/media/13961/ATAG_AviationBenefits2014_ESSAY_Love-from-above.pdf
- Melissen, J. (2005), “The new public diplomacy: Soft Power in International Relations” *Palgrave Macmillan*. <http://www.myilibrary.com?id=63262>
- Mules, I. (2020, 22 Ocak), “Turkey sets its sights on the Horn of Africa”, *DW.COM*. <https://www.dw.com/en/turkey-sets-its-sights-on-the-horn-of-africa/a-52111261> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Mwesigye, S. (2010, 14 Temmuz), “We are here to stay—Turkish Airlines. The Observer – Uganda” <https://www.observer.ug/business/38-business/9249-we-are-here-to-stay-turkish-airlines> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Nacar, Ç. P., (2018, 8 Mayıs), Fendi’den Thy’ye Övgü”, *Airkule, Haberin Rotası*. <http://www.airkule.com/haber/FENDIDEN-THYYE-OVGU/30349> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Nas, A. (2017), *Ulus Markalama (Birinci Baskı)*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- NTV, (2018), “Trump: Ortadoğu’da 7 trilyon dolar harcadık. Bu büyük bir hata” NTV. <https://www.ntv.com.tr/dunya/trump-ortadoguda-7-trilyon-dolar-harcadik-bu-buyuk-bir-hata,tSBtLEmRQk27YPMIKWfjEw> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- NTV, (2020), “Kazakistan, Borat’ı ülke tanıtımında kullanıyor” *NTV Haberler*. https://www.ntv.com.tr/dunya/kazakistan-borati-ulke-tanitiminda-kullaniyor,sjORd2qIw0We3htx_TAtZA (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Nye, J. (2009), “Get Smart: Combining Hard and Soft Power.” *Council on Foreign Relations*, 5.
- Nye, J. S. (1990), “The Changing Nature of World Power”, *Political Science Quarterly*, 105/2: 177. doi: 10.2307/2151022

- Nye, J. S. (2008), "Public Diplomacy and Soft Power", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616/1: 94-109. doi: 10.1177/0002716207311699
- Oliver, M., & Toulemonde, M. (2021, 8 Nisan), "In Africa, France's image takes a hit, but Turkey, Qatar and the UAE's are on the up". *The Africa Report*. <https://www.theafricareport.com/73566/in-africa-frances-image-takes-a-hit-but-turkey-qatar-and-the-uaes-are-on-the-up/>
- Özdemir, H. (2008), "Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63/03: 113-144. doi: 10.1501/SBFder_0000002075
- Özekinci, E. (2019, 26 Kasım), "THY dünyada en çok ülkeye uçuş gerçekleştiren hava yolu" *Anadolu Agency*, <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/thy-dunyada-en-cok-ulkeye-ucus-gerceklestiren-hava-yolu/1655977> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Özen, A. B. (2020), "The Effect of Economic and Political Relations on Turkish Airlines' Route Decisions", Master Thesis, İstanbul, Ibn Haldun University, Science in Air Transport Management.
- Özerim, İ. (2016, 8 Nisan), "Harvard turns Turkish Airlines success story into a business template – T-VINE", <http://www.t-vine.com/harvard-turns-turkish-airlines-success-story-into-a-business-template/>
- Özkan, A. (2014), "Ülke Markası" İnşasında Kamu Diplomasisinin Stratejik Rolü", *TASAM*. https://tasam.org/tr-TR/Icerik/5366/ulke_markasi_insasinda_kamu_diplomasisinin_stratejik_rolu
- Özkan, A. (2015), 21. "Yüzyılın Stratejik Vizyonu Kamu Diplomasisi ve Türkiye'nin Kamu Diplomasisi İmkânları", *TASAM*. https://tasam.org/Files/PDF/Raporlar/STR70_21_Yuzyilin_Stratejik_Vizyonu.pdf_66fb77c9-cd79-481e-a185-9a9c26ffe7b7.pdf
- Öztermiyeci, M. (2019), "Yumuşak Güç ve Kamu Diplomasisi Üzerine Akademik Analizler (1. Baskı)", Yılmaz, A. N., Kılıçoğlu, G. (Ed.), *Thy ve İstanbul Yeni Havalimanının Türkiye'nin Yumuşak Gücüne Etkileri*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özüdoğru, Ş., Yüksel, A. H. (2019), "Ulus Markalama ve Beslendiği Kaynaklar: Bir Derleme", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/1: 329-349.
- Pitel, L. (2018, 7 Kasım), "Turkish Airlines: Flying the flag for Erdogan", *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/cb00e01e-e0ec-11e8-8e70-5e22a430c1ad> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Poyraz, E., Dinçer, M. (2016), "Küreselleşen Dünyada Türkiye'nin Kamu Diplomasisi Faaliyetleri", *Intermedia International E-Journal*, 1/3: 30-30. doi:10.21645/intermedia.2016318942
- Qubein, R. (2013, 12 Ağustos), "Business trip: Istanbul" *BBC*. <https://www.bbc.com/travel/article/20130729-business-trip-istanbul> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)

- Raguraman, K. (1997), “Airlines as Instruments for Nation Building and National Identity: Case Study of Malaysia and Singapore”, *Journal of Transport Geography*, 5/4: 239-256. doi: 10.1016/S0966-6923(97)00021-5
- Relations between Turkey and the Republic of South Africa (RSA)”, (2021). Republic of Turkey Ministry of Foreign Affairs. <https://www.mfa.gov.tr/relations-between-turkey-and-the-republic-of-south-africa.en.mfa>
- Reuters, (2018, 28 Eylül) “New Albania airline cleared for take-off by regulator” <https://www.reuters.com/article/albania-airline-idUSL8N1WE4G0> (Erişim Tarihi: 30 Aralık, 2021)
- Selçuk, O. (2012), Turkish Airlines as a Soft Power Tool in the Context of Turkish Foreign Policy. 152.
- Sezer, F. (2019). Havacılık Sektöründeki Sponsorluk Faaliyetlerinin Kurum İmajına Etkisi: Turkish Airlines Euroleague Örneği. 119.
- SHGM, (2018). Uçuş İzinlerine İlişkin El Kitabı | Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (1. Baskı). <http://web.shgm.gov.tr/tr/haberler/5839-shgm>
- SHGM. (2016, Ekim 5). “Türkiye, Dünya Havacılığının Yönetimine Seçildi” Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. <http://web.shgm.gov.tr/tr/haberler/5271-turkiye-dunya-havaciliginin-yonetimine-secildi>
- Singh, S. (2019, 3 Ekim), What Makes A Flag Carrier Airline? Simple Flying. <https://simpleflying.com/flag-carrier-airline/>
- Somalia famine:Turkish PM Erdogan visits Mogadishu. (2011, Ağustos 19). BBC News. <https://www.bbc.com/news/world-africa-14588960>
- Söyleyen, A. (2020, 10 Temmuz), ‘Turkish airliner gives fruit exporters the advantage over other countries’. <https://www.freshplaza.com/article/9234179/turkish-airliner-gives-fruit-exporters-the-advantage-over-other-countries/>
- Sponsorluklar | Basın Odası | Türk Hava Yolları ®. (2021). <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/sponsorluklar/>
- Szondi, G. (2008), Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. 52.
- Şener, B. (2014), “Dış Politikada Yumuşak Güç Olgusu”, <https://21yyte.org/tr/merkezler/islevsel-arastirma-merkezleri/politik-sosyal-kulturel-arastirmalar-merkezi/dis-politikada-yumusak-guc-olgusu>
- Şimşek, G. (2019, 16 Mayıs), “THY’nin 3 yıldızlı sınavı” *Habertürk Gazetesi*. <https://www.haberturk.com/yazarlar/guntay-simsek-1019/2464909-thynin-3-yildizli-sinavi>
- Şimşek, G. (2021, 12 Aralık), THY artık “World Class” 7 havayolundan biri. [www.haberturk.com. https://www.haberturk.com/yazarlar/guntay-simsek-1019/3280777-thy-artik-world-class-7-havayolundan-biri](https://www.haberturk.com/yazarlar/guntay-simsek-1019/3280777-thy-artik-world-class-7-havayolundan-biri)

- Taşçı, A. D. (2014). From State Administration of Airline Management To Turkish Airlines': The Representation Of National Identity İn Turkish Airlines Advertisements. Tez.
- T.C. Dışışleri Bakanlığı. (2021), T.C. Dışışleri Bakanlığı. <https://www.mfa.gov.tr/turkiye-cumhuriyeti-disisleri-bakanligi-tarihcesi.tr.mfa>
- TDK. (2021), <https://sozluk.gov.tr/?kelime=marka>
- Tekin, N., & Eskicioğlu, Y. E. (2015), Spor Sponsorluğu: Türk Hava Yolları – Türkiye Basketbol Federasyonu Örneği. 23.
- Tepeciklioğlu, E. E. (2019), “Afrika’ya Açılım Kararından Yirmi Sene Sonra Türkiye-Afrika İlişkileri Nerede?” <https://www.akparti.org.tr/haberler/son-15-yilda-turkiye-ile-afrika-iliskilerinin-cok-hizli-bir-sekilde-gelistigini-soyleyebiliriz/> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- THY, (2016, 8 Ocak), “THY’nin “Discover the Potential-Turkey” uçağı tanıtıldı” *TRT Haber*. <https://www.trthaber.com/haber/ekonomi/thynin-discover-the-potential-turkey-ucagi-tanitildi-228178.html> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- THY, (2018), <https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/ozet-bilg-31-12-2018-tr.pdf>
- THY, (2020), https://investor.turkishairlines.com/documents/ozet_bilgi_2020.pdf THY.
- Tokay, M. (2015, 1 Aralık), Turkish Airlines – the rising star of Turkey’s soft power. <https://www.intellinews.com/turkish-airlines-the-rising-star-of-turkey-s-soft-power-85426/>
- Topçu, H. (2019), *Yerel’den Global’e THY’nin Yükseliş Dönemi* (2. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Touristanbul | Fly Different | Turkish Airlines ®. (2020), <https://www.turkishairlines.com/en-gr/flights/fly-different/touristanbul/>
- Töre, Ö. (2019, 14 Mayıs), “Turkish Airlines and Istanbul Modern Present Turkey’s Modern Art to the World” *Ftnnews*. <https://ftnnews.com/news-from-turkey/37065-turkish-airlines-and-istanbul-modern-present-turkey-s-modern-art-to-the-world> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Turan, G. Ç. (2020). Marka Diplomasisi Perspektifinden Marka Kişiliği Ve Ülke Kişiliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Küresel Türk Markalarına Yönelik Bir Çalışma. 119.
- Turkey evacuates nine Ukrainians from Argentina. (2020, 7 Mayıs), <https://www.ukrinform.net/rubric-society/3020621-turkey-evacuates-nine-ukrainians-from-argentina.html>
- Turkey Joins the Air Cargo Business. (2016, 23 Mayıs), <https://www.phnompenhpost.com/business/turkey-joins-air-cargo-business> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Turkish Airlines, (2017), Türk Hava Yolları 4Ç’17 Sonuç Özeti, 47.
- Turkish Airlines. (2019, Aralık 31), Türk Hava Yolları 2019 Sonuç Özeti. https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/IR_PRESENTATION_2019TR.pdf (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)

- Turkish Airlines. (2021a), THY Yıllık Faaliyet Raporu-2020 (s. 137) [Yıllık Rapor]. https://investor.turkishairlines.com/documents/yillik-raporlar/thy_frat_2020_mtb.pdf (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Turkish Airlines. (2021b), Türk Hava Yolları—Yatırımcı İlişkileri- Sunumlar. <https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/sunumlar> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Turkish Airlines. (2021c, 30 Eylül), 9A'21 Sonuç Özeti. <https://investor.turkishairlines.com/documents/sunumlar/ir-presentation-3q21tr.pdf>
- TUSHAD. (2019, Mayıs), <https://tushad.org/haberler/thy-den-transit-yolculara-ucretsiz-bogaz-turu>
- Tüfekçi, N. (Ed.). (2017), “İşletme Biliminde Güncel Araştırmalar”
- Türk Hava Yolları ®. (2021, Aralık). <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/>
- Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi. (2021, Aralık), <https://akademi.thy.com/hakkimizda.aspx>
- Türk Hava Yolları—Yatırımcı İlişkileri. (2021, Aralık), <https://investor.turkishairlines.com/tr>
- Türkiye Cumhuriyeti İletişim Başkanlığı, (2021), <https://www.iletisim.gov.tr/turkce/vizyon-misyon>
- TÜRSAB. (2021), Turist Sayısı ve Turizm Geliri | TÜRSAB. <https://www.tursab.org.tr/istatistikler/istatistikler>
- Uslu, E. (2009, 24 Şubat), “Gul’s African Visit Could Indicate How Turkey Will Act in the UN Security Council”, *Jamestown*. <https://jamestown.org/program/guls-african-visit-could-indicate-how-turkey-will-act-in-the-un-security-council/> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Weinstein, M., Narim, K. (2015, 16 Mart), Turkey Sets High Hopes for Trade With Cambodia. The Cambodia Daily. <https://english.cambodiadaily.com/business/turkey-sets-high-hopes-for-trade-with-cambodia-79887/> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- World Class Rating. (2021), APEX. <https://apex.aero/awards/world-class-rating/>
- Yağmurlu, A. (2019), Kamu Diplomasisi ve Ulus Markalaşması: Bir Elmanın İki Yarısı Mı? 17.
- Yatağan, A. G. (2018), Sert Güç Unsurlarının Yumuşak Güç Aracı Olarak Etkileri. 26.
- Yazar, F. (2021), Kamu Diplomasisi Bağlamında Türkiye’nin Ulus Markalama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10/1:133-150. doi: 10.15869/itobiad.811944
- Yeni Şafak. (2021, 23 Ekim), Avrupa ülkeleri Çin’den uzaklaşıyor: Üretimlerini Türkiye’ye taşıyorlar [Text]. Yeni Şafak; Yeni Şafak. <https://www.yenisafak.com/ekonomi/avrupa-ulkeleri-cinden-uzaklasiyor-uretimlerini-turkiyeye-tasiyorlar-3708276> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Yılmaz, A. N., & Kılıçoğlu, G. (Ed.), (2019), Yumuşak Güç Ve Kamu Diplomasisi Üzerine Akademik Analizler (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yılmaz, A. N., Öztermiyeci, M. (2017), “İşletme Biliminde Güncel Araştırmalar” İstanbul'un Uluslararası Hub Olmasında THY ve 3. Havalimanının Rolü, Tüfekçi, N. (Ed.).

- Yunus Emre Enstitüsü (2022). <https://www.yee.org.tr/tr/kurumsal/yunus-emre-enstitusu> (Erişim Tarihi: 9 Ocak, 2022)
- Yücel, Ş. D. (2021). Turkish Airlines' in-Flight Magazine Skylife as a Tool of Soft Power in Turkish Foreign Policy. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Zaino, L. (2017, 20 Mayıs), Take a Free Istanbul City Tour During Your Layover. <https://thepointsguy.com/2017/05/free-istanbul-layover-tours/> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)
- Zhang, R. (2019, 25 Şubat), “Free Istanbul Layover Perks by Turkish Airlines” *Prince of Travel*. <https://princeoftravel.com/blog/free-istanbul-layover-perks-by-turkish-airlines/> (Erişim Tarihi: 20 Aralık, 2021)

