



Havayolunda «Altın Dönem»

Havayolu Taşımacılığı; Kurye, Ekspres ve Paket (CEP) Pazarı

Prof. Dr. Murat ERDAL

İstanbul Üniversitesi
Tedarik Zinciri Yönetimi
Anabilim Dalı Başkanı



Şirket Eğitimlerim

- Dış Ticarete Lojistik Sözleşmeleri Eğitimi
- Stratejik Satınalma Eğitimi
- Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Eğitimi
- Tedarikçi Performans Değerlendirme Eğitimi
- Kontrat Yöneticiliği ve Sözleşme Eğitimi
- Satınalma Analitiği; Maliyet ve Fiyat Analizi
- Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri

Kitaplar

- Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, 4. Baskı
- Tedarik Zinciri Yönetimi Başarı Hikayeleri
- Entegre Lojistik Yönetimi

muraterdal.com



Prof. Dr. Murat ERDAL

İstanbul Üniversitesi

- ❑ Sürdürülebilir tedarik zinciri, stratejik satınalma ve lojistik danışmanlığı yapmaktadır.

Danışmanlık

Satınalma Dergisi

13. yılında 156. sayısına
gelen SATINALMA dergisinin kurucusudur.



satinalmadergisi.com

Havayolu Taşımacılığında Altın Dönem

Küresel havayolu pazarı, ticaret savaşları, yeni tarifeler, belirsizlik ve risklere rağmen büyümeye devam ediyor. Havayolu (IATA ve ACI) verileri; yolcуда yükselen ve kalıcı bir talep tabanını, kargoda ise özellikle e-ticaret kaynaklı büyümeyi işaret ediyor. Bu ortamda kargo tarafında uzmanlaşma ve dijitalleşme hızlanıyor. Yolcu ve kargo tarafında “premium” segment yeniden tanımlanıyor.

Sektörde geleneksel havalimanları arasındaki (airport-to-airport) taşıma anlayışı; hava+kara (air+ground) ilk/son kilometre entegrasyonu ve uçtan uca (E2E: End-to-End) takip ve izlenebilirlikle hibrit sistemlere evriliyor. Sektör liderleri FedEx, DHL, UPS stratejilerini yeniden tanımlıyor. Amazon’un toplama/dağıtım pratikleri sektörde yeni uygulamaları gündeme taşıyor.

Uzak Doğu’da platformlar yeni taşıma-dağıtım mimarileri oluşturuyor. Uzak Doğu ülkeleri havalimanı altyapılarını ve filolarını güçlendiriyor; bölge küresel havayolu taşımaları içerisindeki payını artırarak sürdürüyor. Körfez taşıyıcıları (Emirates, Etihad, Qatar ve Riyad) da benzer şekilde havalimanları ve filo yatırımlarını genişletiyorlar.

Havayolu Taşımacılığında Altın Dönem

Üç kıtanın kesişimindeki konumu ile İstanbul, Türk Hava Yolları liderliği ve İGA Havalimanı İşletmesi büyük bir dinamizm içerisinde. İstanbul sadece yolcu açısından değil aynı zamanda dünya Kurye, Ekspres, Paket (CEP – Courier, Express, Parcel) ve havayolu lojistiğinde “küresel depolama ve dağıtım üssü, e-ticaret merkezi” rolünü pekiştiriyor. Arazinin yeni nesil kargo tesisleri (SmartIST) için büyümeye/yabancı yatırımlara imkân verebilmesi, yeni pistlerin devreye girebilmesi İstanbul’un cazibesini artırıyor.

Türkiye havayolu taşımacılığında altın bir dönem yaşıyor.

Tüm havalimanları modern altyapıya kavuştu. Çukurova ve Antalya’daki yeni terminaller kapasiteyi ve esnekliği artırıyor. Bu yatırımlar hava kargo ve dağıtım kapasitesini büyütüyor. İstanbul, bölgenin güvenli giriş kapısıdır. Yeni tesisler ve stratejik ortaklıklar bu ivmeyi destekleyecek. İstanbul Havalimanı önümüzdeki on yılda yolcu ve kargoda yeni rekorlar kıracak. Bağlantı kalitesi yükselecek. Yabancı yatırım ilgisi güçleniyor. Doğrudan Yabancı Yatırım akışı hızlanacak.

Murat Erdal

Saygılarımla,

Prof. Dr. Murat ERDAL

Lojistik Gündemi

- Uçak Hareketleri
- Küresel Havalimanları İstatistikleri
- Yolcu Verileri
- Kargo Verileri
- **Türkiye Kurye, Ekspres ve Paket (CEP) Pazarı**
Ekspres Taşımacılık (UPS, DHL, FEDEX)
- Rekabet Analizleri
- 2030 Projeksiyonu
- Soru - Cevap



Küresel Uçuş Yoğunlukları



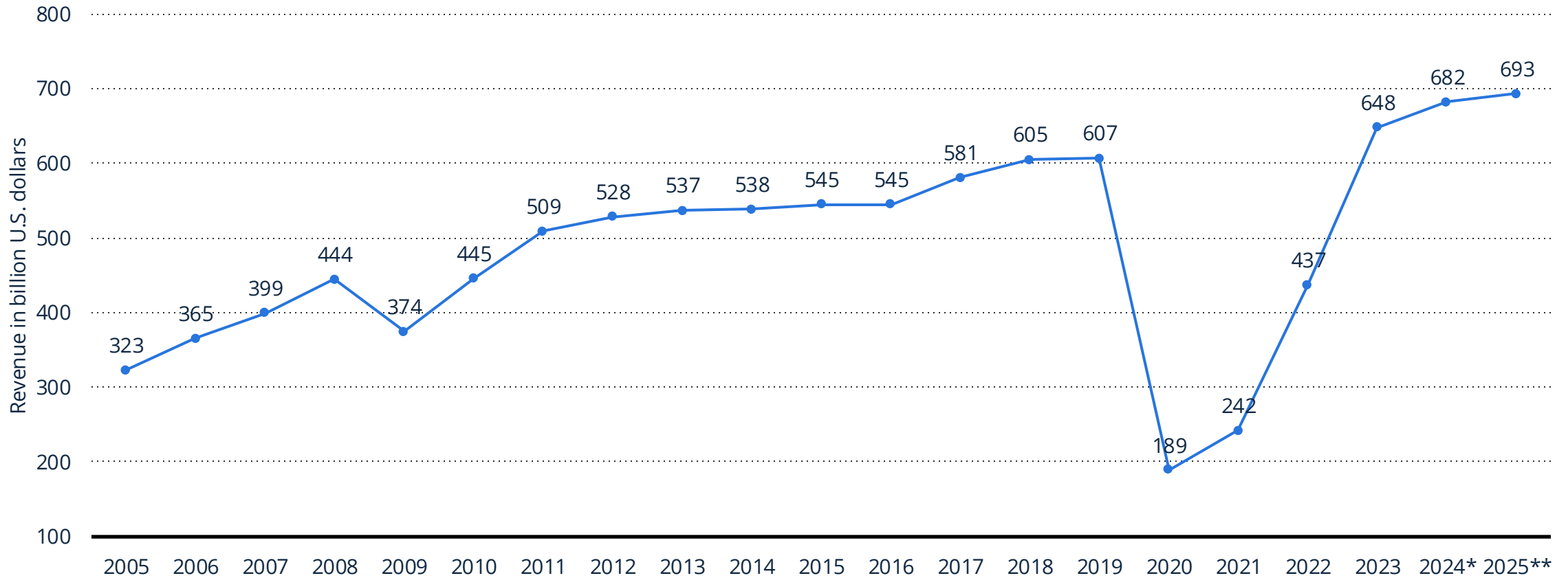
Uçak Hareketleri 2024

AIRCRAFT MOVEMENTS*						
2024	2023	2019	AIRPORT	2024	% CHANGE VS 2023	% CHANGE VS 2019
1	1	2	ATLANTA, USA (ATL)	796 224	2.6	-12.0
2	2	1	CHICAGO, USA (ORD)	776 036	7.7	-15.6
3	3	3	DALLAS/FORT WORTH, USA (DFW)	743 203	7.8	3.2
4	4	5	DENVER, USA (DEN)	689 368	4.9	9.1
5	5	8	LAS VEGAS, USA (LAS)	613 973	0.4	11.0
6	7	7	CHARLOTTE, USA (CLT)	596 583	10.7	3.2
7	6	4	LOS ANGELES, USA (LAX)	581 779	1.2	-15.8
8	18	11	SHANGHAI, CHINA (PVG)	528 074	21.7	3.2
9	8	54	ISTANBUL, TURKEY (IST)	517 284	2.2	56.8
10	14	12	GUANGZHOU, CHINA (CAN)	512 004	12.3	4.2
*MOVEMENTS: LANDINGS AND TAKEOFFS						

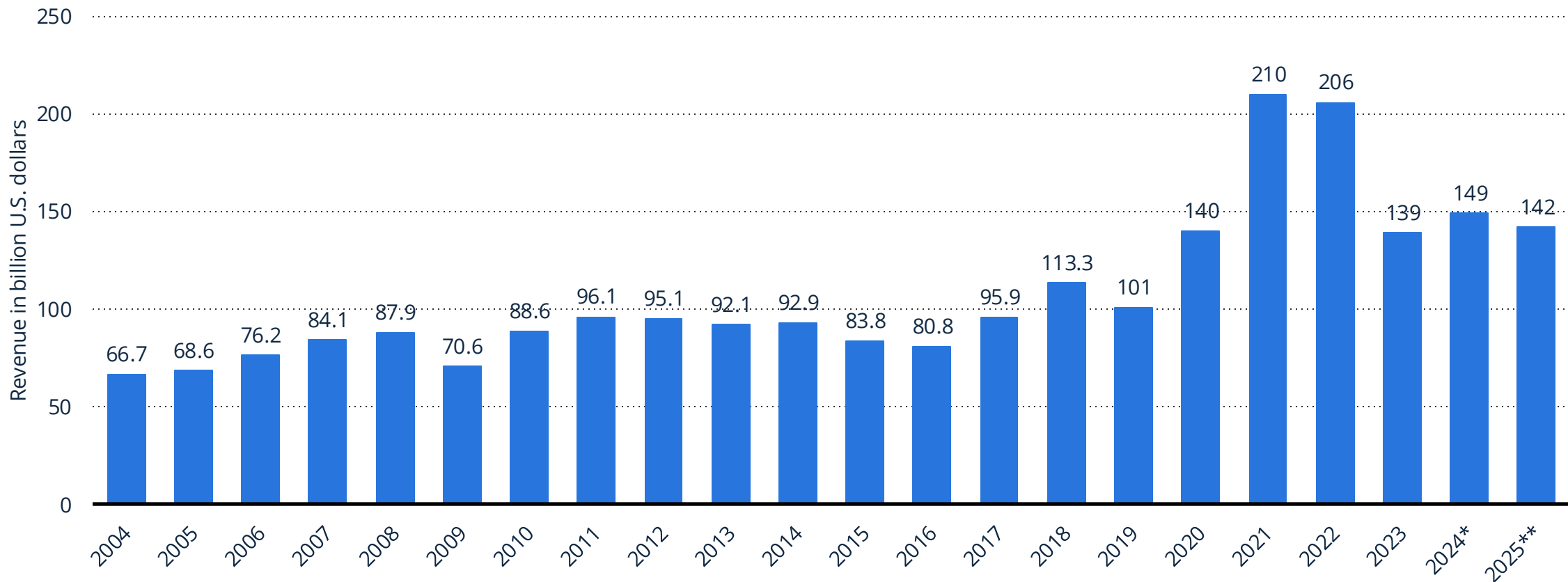


Top 20 Busiest Airports in the World, Airports Council International (ACI) Web Site, <https://aci.aero/>

Küresel Havayolu Yolcu Gelirleri (2005-2025)

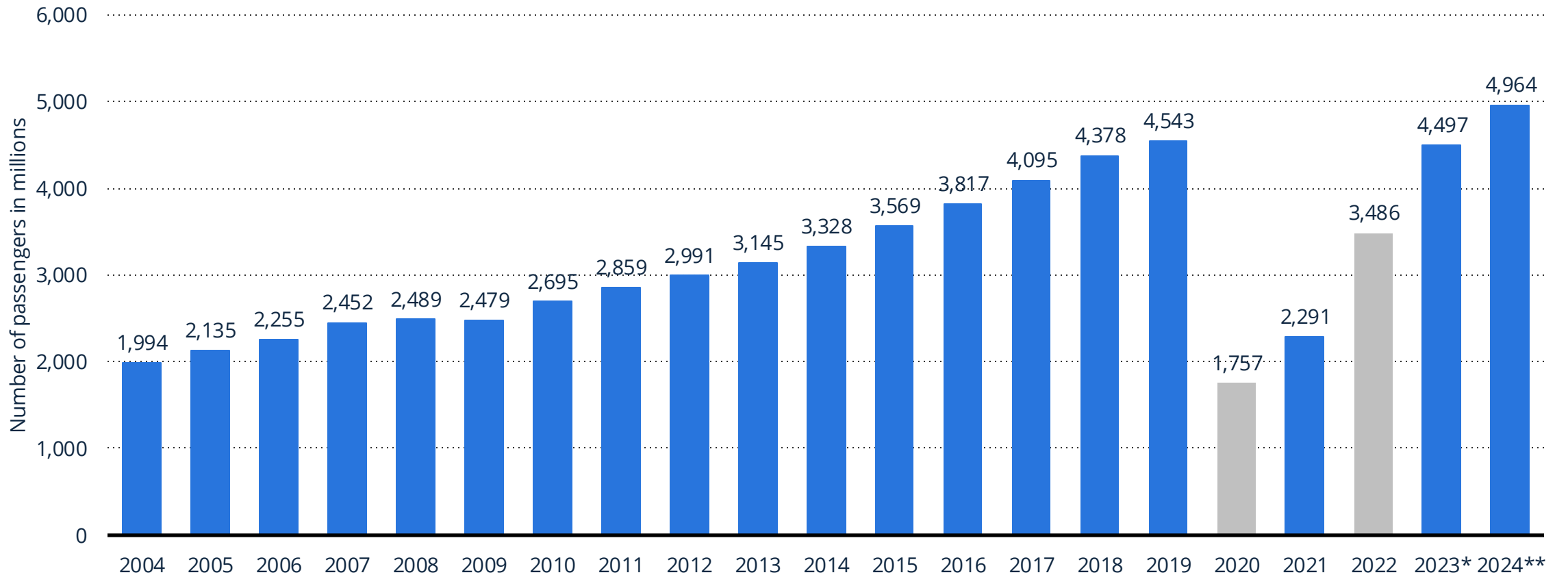


Küresel Havayolu Kargo Gelirleri (2005-2025)



Küresel Havayolu Yolcu Sayısı

2026'da yolcu sayısının 5,2 milyara ulaşması bekleniyor (2025'e göre % 4,4 artış)



Yolcu Verileri – Küresel Havayolu Taşımacılığı



Yolcu Verileri – Havayolu Taşımacılığı

	World	October 2025 (year-on-year, %)				October 2025 (year-to-date, %)			
	share, % ¹	RPK	ASK	PLF (%-pt)	PLF (level)	RPK	ASK	PLF (%-pt)	PLF (level)
TOTAL MARKET	100.0	6.6	5.8	0.7	84.6	5.3	5.1	0.2	83.6
Africa	2.2	8.1	8.3	0.3	73.9	7.5	6.5	0.7	75.2
Asia Pacific	33.5	8.1	6.6	1.2	85.1	8.0	6.5	1.1	84.2
Europe	26.7	6.7	5.4	1.1	87.0	5.3	5.1	0.1	84.7
Latin America and Caribbean	5.3	6.1	5.8	0.2	84.6	7.2	7.8	-0.5	83.2
Middle East	9.4	10.5	8.1	1.8	82.4	6.3	5.3	0.7	81.5
North America	22.9	2.5	3.6	-1.0	82.9	0.4	2.1	-1.4	83.1
International	61.8	8.5	7.1	1.1	84.6	7.1	6.7	0.3	83.4
Africa	2.2	7.3	5.3	1.4	74.1	6.8	5.3	1.1	75.0
Asia Pacific	16.8	10.9	9.1	1.4	84.4	11.5	10.6	0.6	84.3
Europe	23.5	7.4	6.0	1.2	86.5	5.9	5.7	0.1	83.9
Latin America and Caribbean	2.8	7.2	8.2	-0.8	84.6	8.9	11.0	-1.6	83.6
Middle East	9.0	10.7	8.1	2.0	82.5	6.2	5.2	0.8	81.6
North America	7.9	4.5	4.7	-0.1	84.2	1.8	2.0	-0.2	84.3
Domestic	38.2	3.4	3.6	-0.1	84.6	2.4	2.5	-0.1	83.8
Dom. Australia	0.8	3.8	5.1	-1.1	85.2	2.2	1.4	0.7	81.1
Dom. Brazil	1.1	12.4	10.5	1.5	85.2	11.5	9.5	1.5	83.0
Dom. China P.R.	11.3	5.7	4.6	0.9	85.5	4.4	2.3	1.7	84.5
Dom. India	1.7	4.6	5.5	-0.7	81.5	5.9	7.5	-1.3	84.6
Dom. Japan	1.0	4.2	-0.6	4.1	88.3	5.4	0.7	3.6	81.1
Dom. United States	14.4	1.3	3.1	-1.5	82.0	-0.5	2.0	-2.1	82.2

Yolcu Verileri - Dünya Havalimanları

PASSENGERS*						
2024	2023	2019	AIRPORT	2024	% CHANGE VS 2023	% CHANGE VS 2019
1	1	1	ATLANTA, USA (ATL)	108 067 766	3.3	-2.2
2	2	4	DUBAI, UAE (DXB)	92 331 506	6.1	6.9
3	3	10	DALLAS/FORT WORTH, USA (DFW)	87 817 864	7.4	17.0
4	5	5	TOKYO, JAPAN (HND)	85 900 617	9.1	0.5
5	4	7	LONDON, UK (LHR)	83 884 572	5.9	3.7
6	6	16	DENVER, USA (DEN)	82 358 744	5.8	19.3
7	7	28	ISTANBUL, TURKEY (IST)	80 073 252	5.3	53.4
8	9	6	CHICAGO, USA (ORD)	80 043 050	8.3	-5.4
9	10	17	NEW DELHI, INDIA (DEL)	77 820 834	7.8	13.6
10	21	8	SHANGHAI, CHINA (PVG)	76 787 039	41.0	0.8



Top 20 Busiest Airports in the World, Airports Council International (ACI) Web Site, <https://aci.aero/>

Uluslararası Yolcu Verileri

INTERNATIONAL PASSENGERS*						
2024	2023	2019	AIRPORT	2024	% CHANGE VS 2023	% CHANGE VS 2019
1	1	1	DUBAI, UAE (DXB)	92 331 506	6.1	7.0
2	2	2	LONDON, UK (LHR)	79 194 330	5.7	4.1
3	7	5	INCHEON, KOREA (ICN)	70 669 246	26.7	0.1
4	5	7	SINGAPORE, SINGAPORE (SIN)	67 063 000	14.8	-0.8
5	3	3	AMSTERDAM, NL (AMS)	66 822 849	8.0	-6.8
6	4	6	PARIS, FRANCE (CDG)	64 469 356	5.0	-7.7
7	6	14	ISTANBUL, TURKEY (IST)	62 975 429	8.1	59.1
8	8	8	FRANKFURT, GERMANY (FRA)	56 185 219	3.9	-10.9
9	12	4	HONG KONG, HONG KONG SAR (HKG)	52 949 047	34.4	-25.7
10	9	15	DOHA, QATAR (DOH)	52 714 976	14.8	35.9



Top 20 Busiest Airports in the World, Airports Council International (ACI) Web Site, <https://aci.aero/>

Kargo Verileri – Havayolu Taşımacılığı



Kargo Verileri – Havayolu Taşımacılığı

	World	October 2025 (year-on-year, %)				October 2025 (year-to-date, %)			
	share ¹ , %	CTK	ACTK	CLF (%-pt)	CLF (level)	CTK	ACTK	CLF (%-pt)	CLF (level)
TOTAL MARKET	100.0	4.1	5.1	-0.5	47.1	3.3	3.5	-0.1	45.3
Africa	2.0	16.6	20.0	-1.2	41.3	4.3	6.5	-0.9	42.4
Asia Pacific	34.3	8.3	7.3	0.5	49.6	8.6	7.2	0.6	47.3
Europe	21.5	4.3	4.3	0.0	54.7	2.4	2.9	-0.2	52.7
Latin America and Caribbean	2.9	-2.7	2.8	-2.2	39.1	3.8	4.8	-0.3	36.4
Middle East	13.6	5.7	10.0	-1.9	46.7	-1.0	3.2	-1.9	44.8
North America	25.7	-2.7	0.1	-1.2	40.9	-1.1	-0.5	-0.2	39.6
International	87.3	4.8	6.4	-0.8	52.1	4.0			
Africa	2.0	16.6	19.0	-0.9	42.8	4.3			
Asia Pacific	30.6	8.3	8.9	-0.3	55.3	8.6			
Europe	21.0	4.7	3.9	0.4	56.8	2.6			
Latin America and Caribbean	2.5	-2.5	1.6	-1.9	45.5	4.1			
Middle East	13.6	5.8	10.1	-1.9	47.0	-0.9			
North America	17.5	-1.9	1.6	-1.7	48.7	1.2			



Kargo Verileri - 2024

CARGO*						
2024	2023	2019	AIRPORT	2024	% CHANGE VS 2023	% CHANGE VS 2019
1	1	1	HONG KONG, HONG KONG (HKG)	4 938 211	14.1	2.7
2	3	3	SHANGHAI, CHINA (PVG)	3 778 331	9.8	4.0
3	2	2	MEMPHIS, USA (MEM)	3 754 236	-3.3	-13.2
4	4	6	ANCHORAGE, USA (ANC**)	3 699 284	9.4	34.7
5	6	4	LOUISVILLE, USA (SDF)	3 152 969	15.6	13.0
6	5	5	INCHEON, KOREA (ICN)	2 946 902	7.4	6.6
7	7	12	MIAMI, USA (MIA)	2 753 450	9.0	31.6
8	8	8	DOHA, QATAR (DOH)	2 616 849	11.1	18.1
9	11	17	GUANGZHOU, CHINA (CAN)	2 381 901	17.3	24.0
10	10	9	TAIPEI, TAIWAN (TPE)	2 270 974	7.5	4.1
11	17	7	DUBAI, UAE (DXB)	2 176 843	20.5	-13.4
12	9	13	LOS ANGELES, USA (LAX)	2 174 455	2.1	3.9
13	13	18	CHICAGO, USA (ORD)	2 074 006	8.8	18.0
14	18	15	SINGAPORE, SINGAPORE (SIN)	2 008 300	14.1	-2.4
15	12	10	TOKYO, JAPAN (NRT)	2 004 716	5.1	-4.7
16	16	14	FRANKFURT, GERMANY (FRA)	1 991 048	6.5	-4.8
17	19	47	ISTANBUL, TURKEY (IST)	1 984 744	23.8	289.6
18	15	11	PARIS, FRANCE (CDG)	1 914 681	2.3	-8.9
19	20	24	SHENZHEN, CHINA (SZX)	1 881 468	17.6	46.6
20	14	26	CINCINNATI, USA (CVG)	1 695 904	-10.8	49.7



Top 20 Busiest Airports in the World, Airports Council International (ACI) Web Site, <https://aci.aero/>



Küresel Havayolu Rekabet Analizi (2025 Perspektifi)

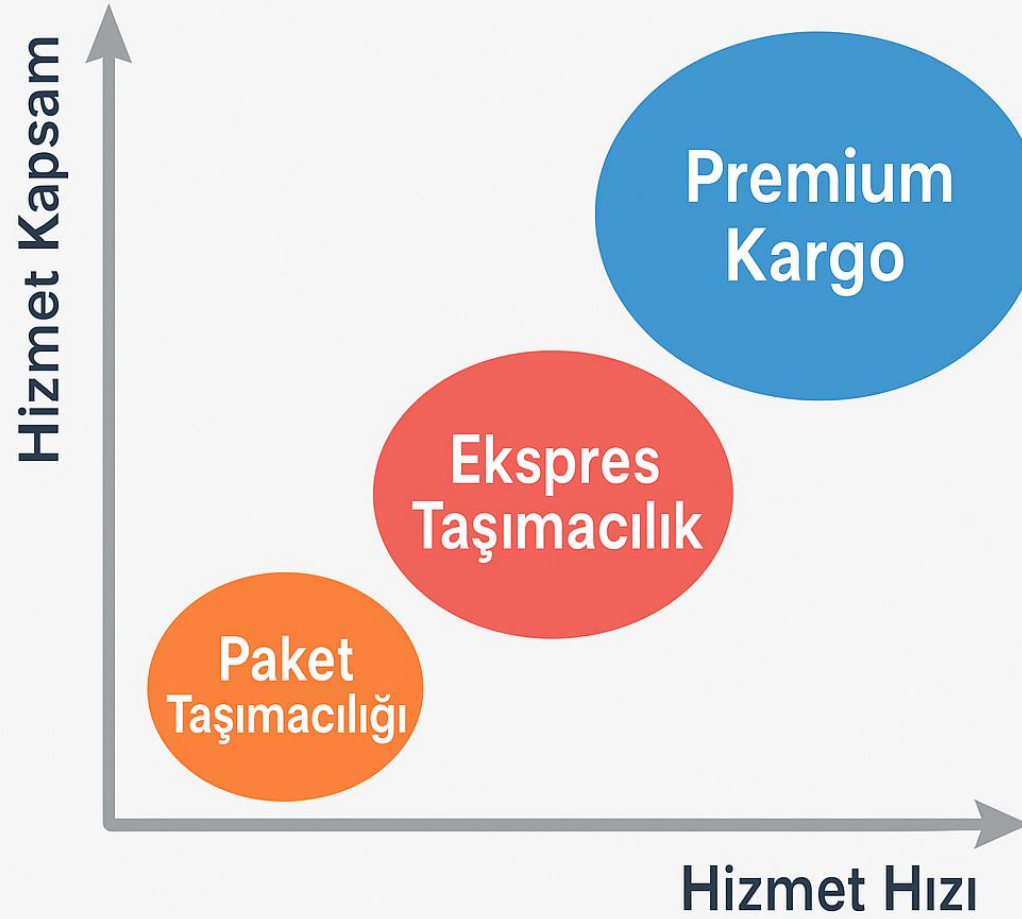
1. Sektörün Genel Görünümü

- Küresel gelir 2025'te yaklaşık **979 milyar USD** seviyesinde (IATA verisi).
- 2025-2030 döneminde ortalama büyüme: yolcuda %5-6, kargoda %4-5.
- En hızlı toparlanan bölgeler: **Asya-Pasifik** ve **Orta Doğu**.
- Sektörün kâr marjı hâlâ düşük (~%3-4); yakıt ve **filo tedariki en kritik maliyet kalemleri**.

Havayolu Kargo Pazarı

Küresel ticaretin **tonaj olarak %1'inden azı, toplam değerin %33–35'i** havayoluyla taşınmaktadır. Bu da **yıllık yaklaşık 8–8,3 trilyon ABD \$** tutarında mal anlamına gelir.



**Hizmet Kapsamı:**

Takip, sigorta, gümrük, iade yönetimi, özel elleçleme vb.

Hizmet Hızı:

Teslim süresi taahhüdü (aynı gün, ertesi gün/ D+1, D+3 vb.)

Premium Kargo ve Standart Kargo Karşılaştırması

Kriter	Premium Kargo (Üst Segment)	Standart Kargo (Genel Taşıma)
Hizmet Tanımı	Kritik zamanlı, yüksek değerli veya özel koşul gerektiren gönderiler.	Normal yük, zaman duyarlılığı düşük gönderiler.
Teslim Süresi	12–48 saat arası, «zaman garantili» taşıma.	48–120 saat arası, esnek zaman planlı taşıma.
Uçak Yükleme Önceliği	Öncelikli yükleme	Standart sıra, kapasiteye bağlı.
Kargo Takibi	Gerçek zamanlı IoT sensör / blockchain / API tabanlı izleme.	Standart AWB havayolu konşimentosu
Sıcaklık Kontrolü (Pharma / Fresh)	2–8°C / -20°C aktif kontrol; özel konteyner veya termo-paletten taşıma.	Pasif soğutma; sadece kısa süreli depolama.
Güvenlik (High Value Cargo)	Güvenli kasalar, eskortlu taşıma, kamera ve kilitli alanlar.	Genel kargo deposu, sınırlı güvenlik.
Sigorta ve Sorumluluk Limiti	Yüksek teminat (tam bedel sigorta) ve özel poliçeler.	Taşıyıcı sorumluluğu (SDR/kg)
Hizmet Kapsamı	“Kapıdan kapıya” + sıcaklık takibi + özel beyan + hızlı gümrük.	“Havalimanından havalimanına” taşıma.
Fiyatlandırma	Standarttan % 50–200 arası daha yüksek.	En düşük maliyetli taşıma.
Hedef Müşteri Segmenti	İlaç, elektronik, otomotiv, savunma, lüks ürün, sanat.	Genel üretim, tekstil, hammadde, yedek parça.
Operasyon Kontrolü	7/24 izleme merkezi, özel personel.	Normal operasyon planı, genel vardiya sistemi.
Karbon ve Sürdürülebilirlik	SAF (Sustainable Aviation Fuel) / karbon ölçümü aktif.	Henüz düşük düzeyli sürdürülebilirlik entegrasyonu.
Hizmet Örneği	TK Pharma, Emirates Fresh, QR Secure, Lufthansa td.Flash	Genel Kargo, Konsolide Yükler

Premium Kargo Müşteri Segmentleri

Sektör	Ürün Türü	Premium Hizmet Nedeni
İlaç / Sağlık (Pharma)	Aşı, serum, biyotek ürün	Sıcaklık, izlenebilirlik, hassaslık
Teknoloji / Elektronik	Mikroçip, telefon, yarı iletken	Değer yüksek, zaman kritik
Lüks Moda / Mücevherat	Saat, elbise, mücevher	Güvenlik ve marka değeri
Otomotiv	Acil yedek parça	Üretim hattı durmamalı
Sanat / Sergi Taşımacılığı	Tablolar, antikalar	Fiziksel koruma ve sigorta
Acil Servis / Kritik Operasyonlar	İnsan organı, savunma ekipmanı	Hayati zaman kısıtı

Küresel Hava Kargo ve E-Ticaret Lojistiği (2025)

Premium Hizmet

Premium + Entegre Lojistik

- Turkish Airlines (THY) — SmartIST/İstanbul (IST) — ≈3.0 Mt/yıl — 24F + yüksek belly — WeWorld entegrasyonu; pharma/fresh güçlü. Avrasya Köprü
- Qatar Airways Cargo — Doha (DOH) — ≈2.2 Mt/yıl — 28F + belly — Premium servis; QR Pharma/QR Secure.
- Emirates SkyCargo — Dubai (DXB/DWC) — ≈2.1 Mt/yıl — 12F + güçlü belly — SkyChain dijital; lüks/premium.
- Singapore Airlines Cargo — Changi (SIN) — ≈1.2 Mt/yıl — 9F + belly — CoolPort; “yeşil premium”.
- Lufthansa Cargo — Frankfurt (FRA) — ≈1.4 Mt/yıl — 16F + group belly — Avrupa cold-chain öncüsü.

Premium + Klasik Model

- British Airways Cargo — London Heathrow (LHR) — ≈0.45 Mt/yıl — belly ağırlık — Yeniden yapılanma; network seçici.
- Air France-KLM Cargo — Paris (CDG) / Amsterdam (AMS) — ≈1.1 Mt/yıl — mix — Avrupa ana kapı; myCargo/digital booking.
- United / Delta / American — ABD hub’ları — ≈1.0 Mt/yıl (toplulaştırılmış) — belly ağırlık — Entegrasyon sınırlı; iç hat besleme güçlü.
- Japan Airlines / ANA — Tokyo (NRT/HND) — ≈0.8 Mt/yıl — mix — Operasyonel mükemmeliyet; pharma dengeli.

→

Düşük Maliyetli

Düşük Maliyetli + Klasik Model

- Ryanair / EasyJet / Wizz Air — Avrupa hub’ları — ≈0.2 Mt/yıl — belly/minimal — Fiyat odaklı, kargo ikincil.
- IndiGo / AirAsia — Delhi (DEL) / Kuala Lumpur (KUL) — ≈0.3 Mt/yıl — belly/minimal — Bölgesel verimlilik.
- Pegasus Airlines — İstanbul Sabiha Gökçen (SAW) — ≈0.15 Mt/yıl — belly/minimal — Kısa-orta hat yoğunluğu.

Düşük Maliyetli + Entegre Lojistik

- Amazon Air — Cincinnati (CVG) — ≈1.0 Mt/yıl — dedike express — Prime ağ; son km senkron.
- Cainiao (Alibaba) — Hangzhou (HGH) — ≈1.8 Mt/yıl — entegre e-ticaret — Asya↔Avrupa süper koridoru.
- JD Logistics / SF Airlines — Shenzhen (SZX) — ≈1.2 Mt/yıl — Çin içi express — Yoğun B2C akışları.
- WeWorld Express (THY + ZTO) — Hong Kong (HKG) / İstanbul (IST) — ≈0.6 Mt/yıl — Avrasya e-ticaret — SmartIST’e besleme.

Klasik Havayolu

→

Entegre Lojistik / E-ticaret

Havayollarının Premium Hizmet Markaları

Havayolu	Premium Hizmet Markası	Özellik
Turkish Cargo	TK Smart Cargo / TK Pharma	Soğuk zincir + hızlı transit
Emirates SkyCargo	Emirates Fresh / Emirates Pharma	Çift sıcaklık odası sistemi
Qatar Airways Cargo	QR Pharma / QR Express / QR Secure	Premium express + güvenli taşımacılık
Lufthansa Cargo	td.Active / td.Flash	“Zaman garantili” hızlı taşıma
Korean Air Cargo	Care Pharma / Care Fresh	Asya yönlü soğuk zincir taşıma
Singapore Airlines Cargo	SIA Priority / Pharma	İzlenebilir + sürdürülebilir sistem

Küresel Havayolu Kargo Rekabet Analizi (2025 Perspektifi)

Havayolu Grubu	Merkez Ülke	Güçlü Alan	2025 Kargo Tonajı (yaklaşık)	Stratejik Odak	Zayıf Noktalar
TR Turkish Airlines (THY)	İstanbul / SmartIST	Hub-yoğun ağ, 120+ ülke, WeWorld e-ticaret lojistiği	~2,0 Mt	Asya-Avrupa köprüsü, kargo & e-ticaret	Yüksek yakıt maliyeti, TL/döviz baskısı
QA Qatar Airways Cargo	Doha	Premium kargo servisi, hızlı transfer	~2,2 Mt	Yüksek servis kalitesi, uzun menzil	Kısıtlı iç pazar, siyasi risk
AE Emirates SkyCargo	Dubai	Geniş filo (B777F), transit hub	~2,1 Mt	Lüks/premium hizmet, "belly + freighter" dengesi	Operasyonel maliyet yüksek
CN China Southern / China Cargo	Guangzhou / Shanghai	E-ticaret & üretim çıkış yükleri	~2,5 Mt	Dev iç pazar, cross-border B2C	Regülasyon, kapasite dengesizliği
KR Korean Air Cargo	Incheon	Asya-ABD hatları, teknoloji ürünleri	~1,6 Mt	Verimlilik, dijitalleşme	Yüksek işgücü maliyeti
DE Lufthansa Cargo	Frankfurt	Avrupa'nın kargo lideri, soğuk zincir	~1,4 Mt	İlaç/soğuk zincir taşımacılığı	Esnek olmayan maliyet yapısı
US FedEx Express	ABD (Memphis)	Hız, global ağ, "express logistics"	~7,0 Mt	Hava + kara entegre lojistik	Talep daralması, personel maliyeti
US UPS Air Cargo	ABD (Louisville)	Hız, network, otomasyon	~5,5 Mt	Son kilometre avantajı	Hava taşımacılığında yüksek maliyet
US Amazon Air	ABD (Cincinnati)	E-ticaret kapalı ağı	~1,0 Mt	Amazon Prime teslimat altyapısı	Dış müşteriye açık değil
SG Singapore Airlines Cargo	Singapur	Verimlilik, Asya hub rolü	~1,2 Mt	Premium ve pharma taşımacılığı	Coğrafi pazar küçük

Küresel Havayolu Stratejileri 2030 Projeksiyonu

GELENEKSEL

Geleneksel

Yolcu Odaklı

Kargo Odaklı

Entegre Dijital Model



Singapore Airlines
Green Premium 2030
Kargo: 1,4 Mt Yolcu: 60 M



Lufthansa
Green Logistics 2030
Kargo: 1,8 Mt Yolcu: 100 M



Emirates
Premium Express 2030
Kargo: 2,7 Mt Yolcu: 95 M



Qatar Airways
Premium Hub 2030
Kargo: 3,0 Mt Yolcu: 70 M



Etihad Journey 2030
Sürdürülebilir Büyüme
Kargo: - Mt Yolcu: 38 M



Korean Air
Integrated Mobility 2030
Kargo: 1,5 Mt Yolcu: 70 M



CATHAY PACIFIC

Cathay Pacific
HK e-Commerce 2030
Kargo: 1,3 Mt Yolcu: 75 M



Turkish Airlines
SmartIST 2030
Kargo: 4,5 Mt Yolcu: 130 M



Delta Air Lines
SkyTeam 2030
Kargo: 1,0 Mt Yolcu: 200 M



Air France-KLM
Africa Bridge 2030
Kargo: 1,2 Mt Yolcu: 110 M



United Airlines
Gateway 2030
Kargo: 0,9 Mt Yolcu: 210 M



Küresel Havayolu Kargo Rekabet Tablosu (2025)

Kategori	Havayolu / Grup	Ülke / Merkez	Güçlü Yön	Zayıf Nokta	Stratejik Odak (2025-2030)
Premium Network Carriers	Turkish Airlines (THY)	Türkiye (İstanbul)	En geniş uçuş ağı (120+ ülke), SmartIST hub, WeWorld ile e-ticaret entegrasyonu	Yüksek yakıt maliyeti, döviz riski	Avrasya köprü rolü, kargo-e-ticaret sinerjisi
	Qatar Airways	Katar (Doha)	Premium hizmet, modern filo, hızlı transit	Küçük iç pazar, politik risk	Premium hub modelinin güçlendirilmesi
	Emirates	BAE (Dubai)	Lüks hizmet, geniş filo, global marka	Yüksek operasyon maliyeti	Dubai hub'ını global premium merkez olarak korumak
	Singapore Airlines	Singapur	Yüksek hizmet kalitesi, verimlilik	Küçük pazar, sınırlı büyüme alanı	Premium + sürdürülebilirlik odaklı model
	Lufthansa Group	Almanya	Avrupa lideri, pharma & cold-chain kargo	Esnek olmayan maliyet yapısı	Dijitalleşme ve karbon nötr hedefi
Low-Cost / Hybrid Carriers	Pegasus Airlines	Türkiye	Düşük maliyetli model, yüksek verimlilik	Kargo kapasitesi sınırlı	Avrupa-Orta Doğu kısa hat genişlemesi
	Ryanair / EasyJet	AB	Yüksek doluluk, maliyet avantajı	Premium hizmet yok	Düşük fiyat segmentinde pazar koruma
	IndiGo / AirAsia	Hindistan / Malezya	Geniş iç hat pazar, düşük fiyat	Uluslararası ağ kısıtlı	Bölgesel büyüme, dijitalleşme
Cargo-Specialized Airlines	FedEx Express	ABD (Memphis)	En büyük hava kargo ağı, entegre lojistik	İşgücü maliyetleri, verimlilik baskısı	Entegre dijital lojistik dönüşümü
	UPS Airlines	ABD (Louisville)	Kara + hava kombinasyonu, verimlilik	Hava taşımacılığı maliyetli	Son kilometre hızının artırılması
	Cargolux / Atlas Air	Lüksemburg / ABD	Esnek charter ve ACMI operasyonu	Düşük marjlı sektör	Küresel charter talebine göre esneklik
	Qatar / Emirates Cargo Division	Katar / BAE	Freighter filosu güçlü, yüksek kapasite	Maliyet artışı	E-commerce express segmentine geçiş
E-Commerce-Integrated Logistics Airlines	Amazon Air	ABD	Kendi e-ticaret ekosistemi, veri + rota optimizasyonu	Dış müşteriye açık değil	Kapalı devre Prime teslimat ağı
	Cainiao Smart Logistics (Alibaba)	Çin	Alibaba ekosistemi, Asya-Avrupa rotaları	Regülasyon, entegrasyon karmaşık	Küresel e-ticaret ağının büyümesi
	JD Logistics Air / SF Airlines	Çin	Hızlı teslimat, iç pazar gücü	Dış pazarlara sınırlı erişim	Çin içi e-ticaret + Asya çevresi
	WeWorld Express (THY + ZTO)	Türkiye / Hong Kong	Kapıdan-kapıya e-ticaret modeli, THY ağı	Yeni yapı, ölçek sınırlı	Avrasya e-ticaret köprüsü olma hedefi

Türkiye Kurye, Ekspres ve Paket (CEP) Pazarı

Katman 3 – Global Integratörler

DHL Express Türkiye → DHL Group (Almanya)

UPS Türkiye → UPS (ABD)

FedEx Express Türkiye → FedEx Corporation (ABD)

Rol: Global air-express, entegre hava + kara ağı; uluslararası B2B/B2C gönderiler, yüksek değer ve hız odağı.

Katman 2 – Pazar Yeri Lojistik Şirketleri

Trendyol Express → Trendyol / Alibaba ekosistemi

Hepsijet → Hepsiburada

Amazon Logistics TR → Amazon

Rol: Platform verisiyle beslenen, micro-fulfilment ve hızlı teslimat odaklı, marketplace kaynaklı B2C hacmin ana taşıyıcıları.

Katman 1 – Konvansiyonel 5'li (Ülke Geneline Yaygın Kargo Ağı)

Yurtiçi Kargo → GeoPost / DPDgroup – La Poste Groupe (Fransa)

Aras Kargo → Austrian Post (Avusturya)

MNG Kargo → DHL Group / DHL eCommerce (Almanya)

PTT Kargo → PTT A.Ş. (Türkiye, kamu)

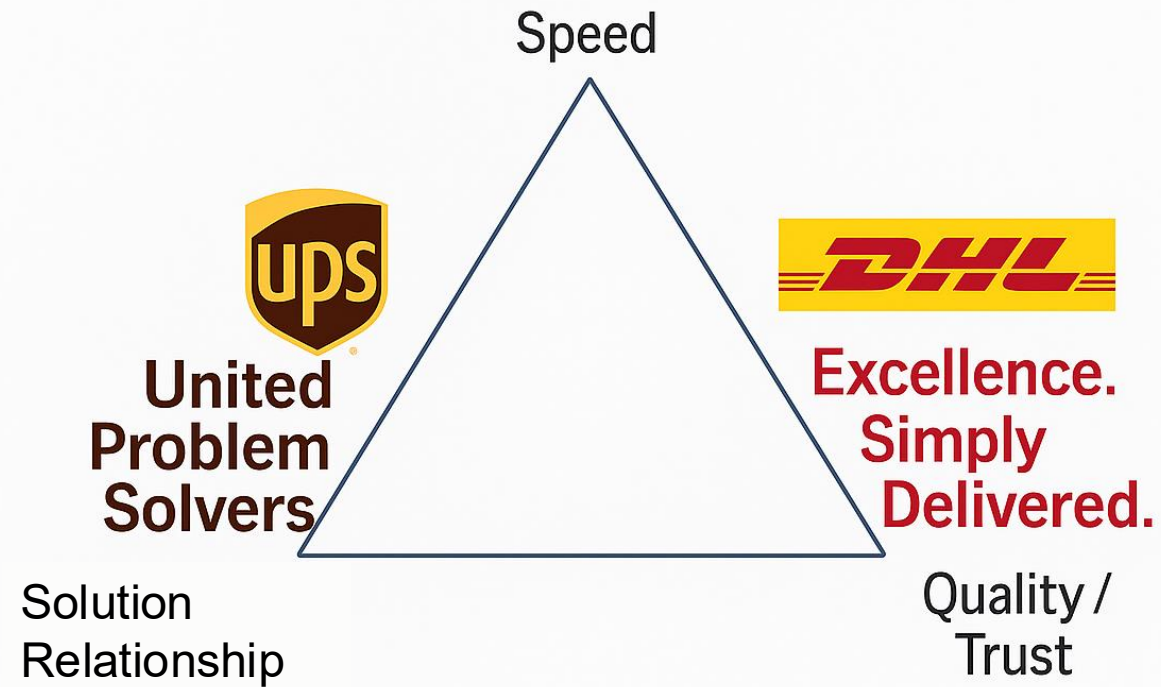
Sürat Kargo → Bacacı Yatırım Holding / Port Kargo (Türkiye)

Rol: 81 il geneline yaygın adres teslimatı; ana B2C/B2B hacmi taşıyan omurga, Network 2.0 dönüşümünün sahnesi.



FedEx

The World on Time



Boyut	FedEx	UPS	DHL
Ağ entegrasyonu (Air-Ground, ürün ağlarının tekleştirilmesi)	Seviye 3 – Network 2.0 ile Express + Ground ağlarını tek entegre air-ground ağda toplama; hibrit istasyonlar, kapatılan tesisler.	Seviye 2 – Zaten görece tekil ağ; Network of the Future ile konsolidasyon, fakat FedEx kadar radikal entegrasyon baskısı yok.	Seviye 2 – Express, forwarding, supply chain ayrı iş kolları; tek fiziksel ağ değil, birbirini tamamlayan ağlar seti.
Tesis konsolidasyonu & hub optimizasyonu	Seviye 3 – Çok sayıda istasyon kapanışı, hibrit hub’lar ve “tek araç, tek mahalle” mantığıyla hat ve sort optimizasyonu.	Seviye 3 – Better not bigger stratejisiyle daha az ama daha büyük ve otomatik hub’lar.	Seviye 2 – Çok yaygın küresel ağ; konsolidasyon var ama FedEx/UPS kadar dramatik değil.
Otomasyon seviyesi (sorter, robot, akıllı hub)	Seviye 2-3 – Büyük hub’larda yüksek otomasyon; Network 2.0 ile bu altyapının verimli kullanımı hedefleniyor.	Seviye 3 – Sort ve yüklemede robot kullanımı; yüksek otomasyonlu hub’lar, çalışan deneyimini de iyileştiren otomasyon paketleri.	Seviye 3 – Özellikle DHL Supply Chain tarafında robotik ve akıllı depo çözümleriyle öncü konum.
Dijitalleşme & veri / yapay zekâ	Seviye 2-3 – Ortak teknoloji platformu ve görünürlük güçlü; Network 2.0’da veri tabanlı rota ve kapasite optimizasyonu.	Seviye 3 – AI destekli rota, kapasite ve işgücü optimizasyonu; “AI ile kendini optimize eden ağ” yaklaşımı.	Seviye 3 – Strategy 2025/2030 içinde IoT, cloud, dijital ikiz temelli dijital optimizasyon güçlü odak.
E-ticaret & omni-channel kapasitesi	Seviye 3 – Network 2.0 tasarımı B2C ve KOBİ e-ticaret hacmini daha verimli taşımaya odaklı; güçlü B2B kapasitesi ile birleşiyor.	Seviye 3 – E-ticaret ve KOBİ hacmini kârlı taşımaya dönük; pazar yeri ve omni-channel entegrasyon çözümleri gelişmiş.	Seviye 2-3 – eCommerce Solutions ve Express ile güçlü; aynı zamanda geniş B2B ve kontrat lojistiği portföyü yönetiyor.
Sürdürülebilirlik & düşük karbon lojistik entegrasyonu	Seviye 3 – 2040 Karbon Nötr hedefi; elektrikli araç, SAF ve tesis verimliliği Network 2.0 ile entegre düşünülüyor.	Seviye 2-3 – Alternatif yakıt, otomasyon ve modern tesislerle emisyon azaltımı; net sıfır vizyonu FedEx/DHL kadar yüksek sesle pazarlanmıyor.	Seviye 3 – Düşük karbon lojistik öncüsü; ESG hedefleri network tasarımının çekirdeğinde, yönetsel teşviklerle entegre.

Seviye 1 – Hub-and-spoke (merkez-uç) mantığı baskın, Express / ground / freight gibi ağlar büyük ölçüde ayrı planlanıyor.

Seviye 2 – Hibrit Ağ (Kısmi Network 2.0) tam “tek network” değil; hâlâ ayrı planlanan parçalar var.

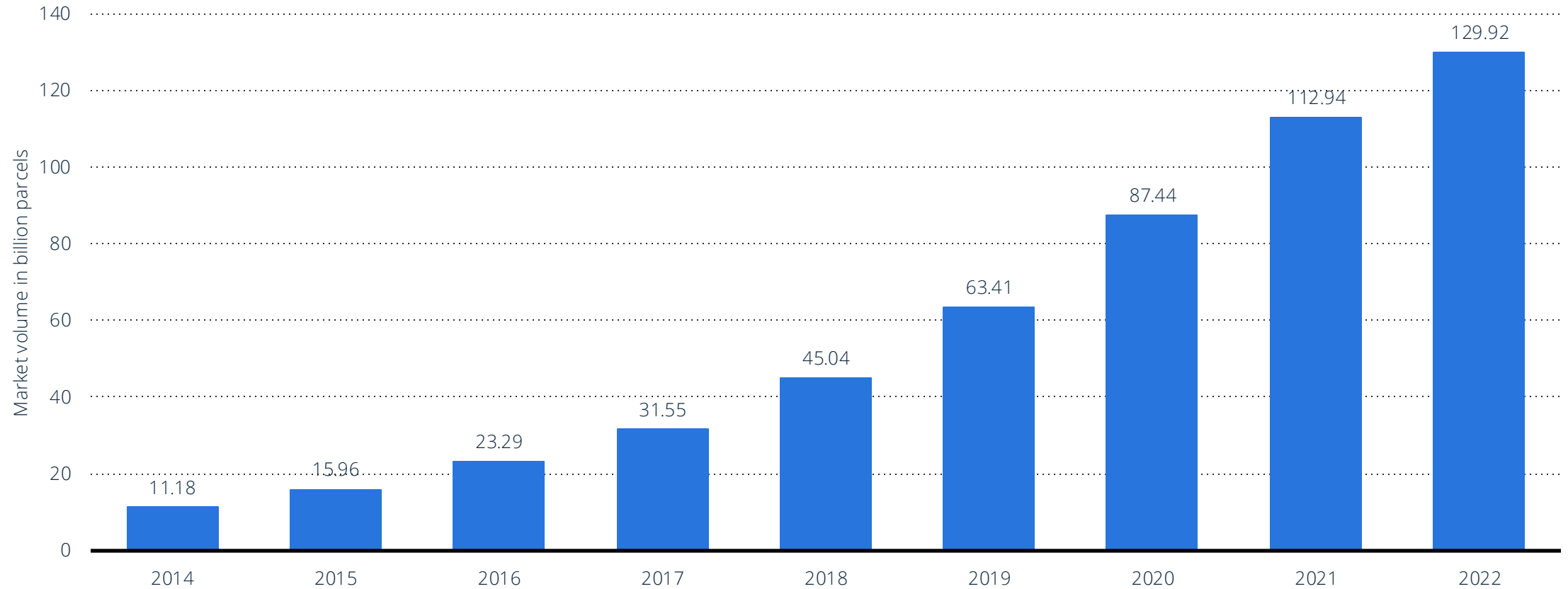
Seviye 3 – İleri Olgunluk Air-ground-road ve farklı ürün ağları tek planlama problemi gibi görülüyor.

Küresel Paket Taşıma Miktarları (2013 – 2026, Milyar Paket)



< - 2020 – 2026 arası
% 14,8 büyüme
öngörülmektedir.

ÇİN - Paket Taşıma Miktarları (2022, Milyar Paket)



Küresel Kurye, Ekspres ve Paket (CEP) Pazarı (2009 – 2024)

2024 Yılında 501 Milyar Euroyu Aşması Beklenmektedir.





Küresel Ekspres ve Paket Hizmetleri

Şirket	Hizmet / Ürün Adı	Kategori	Teslim Süresi	Hedef Segment	Açıklama / Marka Konumlandırması
FedEx	FedEx Express	Ekspres (Hızlı)	1–3 gün	Kurumsal (B2B), premium e-ticaret	"World on Time" sloganıyla zaman garantili global teslimat. Uçuş ağı 220+ ülke.
	FedEx International Priority	Ekspres (Premium)	1–2 gün	Kurumsal – İlaç / kritik parça	En hızlı FedEx servisi; sabah saat garantili teslimat.
	FedEx International Economy	Paket (Standart)	3–6 gün	KOBİ'ler, e-ticaret	Daha düşük fiyatlı, zaman esnek taşıma.
	FedEx SameDay / Custom Critical	Ekspres (Ultra hızlı)	Saat bazlı	Acil taşıma / sağlık / savunma	Charter veya özel uçuş bazlı, kişiye özel çözüm.
	FedEx Ground / Home Delivery	Paket (Ekonomik)	1–5 gün	B2C, perakende	Kara taşımacılığı tabanlı ev teslimatı (ABD içi).



Küresel Ekspres ve Paket Hizmetleri

Şirket	Hizmet / Ürün Adı	Kategori	Teslim Süresi	Hedef Segment	Açıklama / Marka Konumlandırması
UPS	UPS Express Critical®	Ekspres (Premium)	Saat bazlı	Savunma, sağlık, kritik sektörler	"When it absolutely matters." Zaman garantili uçak + kara kombinasyonu.
	UPS Worldwide Express Plus®	Ekspres (Hızlı)	1–2 gün	B2B, ithalat–ihracat	Sabah 09:00'a kadar teslim; premium müşteri grubu.
	UPS Worldwide Saver®	Ekspres (Standart hızlı)	2–4 gün	B2B / B2C	Daha ekonomik express; global teslimat.
	UPS Standard®	Paket (Standart)	3–7 gün	B2C, e-ticaret	Fiyat odaklı kara veya hava kombinasyonu.
	UPS Access Point® / My Choice®	Paket (Son kilometre)	Değişken	E-ticaret kullanıcıları	Evde teslim yerine belirli noktaya teslim; tüketici kontrolü.



Küresel Ekspres ve Paket Hizmetleri

Şirket	Hizmet / Ürün Adı	Kategori	Teslim Süresi	Hedef Segment	Açıklama / Marka Konumlandırması
DHL Express	DHL Express Worldwide	Ekspres (Hızlı)	1–3 gün	Global B2B / e-ticaret	"Excellence. Simply Delivered." Ana express ürünü, 220 ülke kapsama.
	DHL Express 9:00 / 12:00 / Day Definite	Ekspres (Premium)	Saat / gün bazlı	Kurumsal, acil yük	Zaman garantili teslim (örneğin sabah 09:00'a kadar).
	DHL Parcel Connect / Paket	Paket (Standart)	2–6 gün	Avrupa içi B2C / e-ticaret	Avrupa içi e-ticaret taşımacılığı; Amazon, Zalando entegrasyonları.
	DHL Same Day / Medical Express	Ekspres (Özel)**	Saat bazlı	Sağlık, kritik belgeler	Acil taşımalar; hava charter veya kara kurye.
	DHL eCommerce Solutions	Paket (Ekonomik)**	3–10 gün	E-ticaret satıcıları	Ucuz, toplu gönderi odaklı global servis (özellikle Asya–Avrupa koridoru).

Yurtiçi Kargo & GeoPost / DPD group (Fransa)

- **Ortaklık ve Köken:** Yurtiçi Kargo, GeoPost – DPDgroup (La Poste Groupe) ile uzun dönemli stratejik ortaklığa sahiptir; grubun merkezi Paris, Fransa'dadır.
- **Küresel Ölçek:** GeoPost / DPDgroup, Avrupa'nın en büyük kara yolu tabanlı parcel ağlarından biridir; günde yaklaşık 8–9 milyon, yılda 2,1 milyar paket işlemekte ve 28 ülkede faaliyet göstermektedir.
- **Ağ ve Erişim:** 70.000+ PUDO (Pick-Up Drop-Off) noktası ve 140.000+ teslimat çalışanı ile Avrupa nüfusunun büyük kısmına 10 dakikadan kısa erişim imkânı sunar.
- **Yurtiçi Kargo Operasyon Ölçeği:** Türkiye'de 30 transfer merkezi, 19 bölge müdürlüğü, 760+ şube, yaklaşık 3.000 araç ve 13.000 çalışan ile 81 il + KKTC kapsamına sahiptir.
- **Operasyonel Yetenek:** Yüksek hacimli B2C teslimat, yol tabanlı (road) Avrupa koridorlarında optimizasyon, PUDO/locker noktaları ve şehir içi yoğun operasyon yönetiminde ciddi know-how sağlar.
- **Cross-Border & E-Ticaret Rolü:** Yurtiçi–GeoPost hattı, Türkiye ile Avrupa arasında kara tabanlı parcel ve e-ticaret gönderilerinde güçlü bir köprü görevi görür; pazar yeri ve omni-channel perakendeye entegrasyon kabiliyeti yüksektir.
- **Stratejik Konum:** Triopolda "Türkiye lideri + Avrupa kara ağına direkt bağlı" oyuncu olarak; Network 2.0 perspektifinde özellikle kara hattı planlaması ve PUDO/locker modelinde referans konumdadır.

PUDO – Pick-Up Drop-Off (Teslim Alma ve Bırakma Noktası)



Aras Kargo & Austrian Post (Avusturya)

- **Ortaklık ve Köken:** Austrian Post, Aras Kargo'da çoğunluk hisseye sahiptir; merkezi Viyana, Avusturya'dadır ve Avusturya'nın ulusal posta ve parcel kuruluşudur.
- **Küresel Ölçek:** Austrian Post, 11 ülkede faaliyet göstermekte; 2024 itibarıyla 500+ milyon paket hacmi ve Avusturya içi parcel pazarında %56'nın üzerinde pay ile açık ara liderdir.
- **Ağ ve Erişim:** Avusturya ve Orta/Doğu Avrupa (CE/SEE) bölgesinde yoğun parcel ağı; Avusturya'da günde 800.000, pik dönemlerde 1,5 milyon adet paketi yönetecek kapasitede sort ve dağıtım altyapısı bulunmaktadır.
- **Aras Kargo Operasyon Ölçeği:** Türkiye genelinde binlerce nokta, geniş araç filosu ve güçlü B2C/B2B müşteri portföyü ile ülkenin en büyük oyuncularından biridir (Austrian Post'un ana yurtdışı varlıklarından biri).
- **Operasyonel Yetenek:** Yüksek otomasyonlu sort merkezleri, robotik uygulamalar ve e-ticaret kaynaklı yoğun parcel akışını planlama tecrübesi; Aras'a operasyon dönüşümü için know-how sağlar.
- **Cross-Border & E-Ticaret Rolü:** Türkiye–Avusturya–Almanya hattı başta olmak üzere CE/SEE coğrafyasında e-ticaret ve B2C parcel akışları için entegre çözümler geliştirme imkânı sunar.
- **Stratejik Konum:** Triopolda “Türkiye–CE/SEE koridoruna” odaklı oyuncu olarak; Network 2.0 açısından otomasyon, bölgesel hub optimizasyonu ve yoğun parcel akışı yönetiminde avantajlı konumdadır.

CE – Central Europe (Orta Avrupa)
SEE – South-Eastern Europe (Güneydoğu Avrupa)

MNG Kargo & DHL Group / DHL eCommerce (Almanya)

- **Ortaklık ve Köken:** DHL Group, MNG Kargo'nun %100 sahibi konumundadır; grup merkezi Bonn, Almanya'dadır ve dünyanın en büyük lojistik şirketlerinden biridir.
- **Küresel Ölçek:** DHL Group'un 84+ milyar € ciroya ve yaklaşık 600.000 çalışana sahip global portföyü; Express, Global Forwarding, eCommerce, Supply Chain ve Post & Parcel Germany iş birimlerini içerir.
- **DHL eCommerce Ağı:** Avrupa, ABD, Hindistan ve diğer kümelerde güçlü cross-border B2C ve B2B e-ticaret ağları; 2024–2030 döneminde cross-border gelirini 1 milyar €'dan 3 milyar €'ya çıkarma hedefi vardır.
- **MNG Kargo Operasyon Ölçeği:** Türkiye'de 27 aktarma/sort merkezi, 800+ şube ve günde yüz binlerce adrese teslimat yapan geniş last-mile ağıyla üç büyükten biri konumundadır.
- **Operasyonel Yetenek:** Zaman hassasiyeti, express servisler, küresel hava ve kara networkü, yüksek IT entegrasyonu ve görünürlük altyapısı; MNG'nin Türkiye içi ağıyla birleştğinde güçlü bir uçtan uca çözüm seti yaratır.
- **Cross-Border & E-Ticaret Rolü:** MNG–DHL birlikteliği, Türkiye içi parcel akışını DHL'in Avrupa ve global e-ticaret networküne doğrudan eklemleyerek e-ihracat, cross-border B2C ve fulfillment çözümlerinde önemli büyüme platformu sunar.
- **Stratejik Konum:** Triopolda “Türkiye ayağı olan global lojistik devi” olarak; Network 2.0 bakışında entegre air–ground–road ağı, cross-border e-ticaret ve düşük karbon lojistik hedefleriyle öne çıkar.



Küresel Ekspres Taşımacılık Rekabet Matrisi (2025)

◆ Kriter / Özellik	● UPS (Kahverengi)	● FedEx (Mor / Turuncu)	● DHL Express (Sarı / Kırmızı)
1 Coğrafi Güç Merkezleri	ABD + Avrupa ana omurga Asya'da genişleyen ağ (Hong Kong, Shenzhen)	Kuzey Amerika + Transpasifik Asya-ABD hattı güçlü (Guangzhou, Osaka)	Avrupa-Asya ekseninde lider Orta Doğu & Afrika güçlü (Dubai, Nairobi)
2 Ana Hub / Merkez	Louisville (Worldport) – global merkez Köln/Bonn (CGN), Hong Kong (HKG)	Memphis (SuperHub) – ana merkez Indianapolis (IND), Guangzhou (CAN)	Leipzig (LEJ) – Avrupa ana hub Hong Kong (HKG), Cincinnati (CVG)
3 Yıllık Gelir (Ciro)	≈ \$91 Milyar (2024)	≈ \$88 Milyar (2024)	≈ €27.6 Milyar (Express Segment)
4 Günlük İşlem Hacmi	≈ 22.3 Milyon Paket / Gün	≈ 16+ Milyon Paket / Gün + 20M lb Freight	≈ 1.8 Milyar Paket / Yıl (~5M / Gün)
5 Uçak Filosu	292 aktif, 532 toplam (kiralık dâhil)	698 uçak (en büyük sivil kargo filosu)	295 özel uçak + kiralık ortak ağ
6 Hizmet Verilen Havalimanı	≈ 713 (ABD 372 + Intl 341)	≈ 650+	≈ 500+
7 Kara Araçları	≈ 135.000 (19.000 alternatif yakıtlı)	≈ 175.000	≈ 120.000 toplam, 39.000 elektrikli
8 Depo / Lojistik Tesisi	≈ 1.800	≈ 2.400	≈ 350 depo + 22 ana hub
9 Servis Noktaları	≈ 45.000 Access Point	≈ 7.000+ FedEx Office & partner	≈ 127.000 Service Point
10 Personel Sayısı	≈ 500.000	≈ 530.000	≈ 395.000 (Express)
11 Dijital Entegrasyon / IT Sistemleri	Integrated Small Package Network	Network 2.0 (Express + Ground)	MyDHL+ / API tabanlı küresel entegrasyon
12 Sürdürülebilirlik Programı	2050 Net-Zero, yeşil araç yatırımı	2040 Net-Zero, SAF yatırımı	2030 Net-Zero, 80.000+ e-arac planı
13 Stratejik Odak Alanı (2025–2030)	Sağlık, son km optimizasyonu	Operasyon entegrasyonu, veri planlama	E-ticaret ve Asya-Avrupa koridoru
14 Güçlü Olduğu Sektörler	Sağlık, sanayi, e-ticaret	Elektronik, savunma, otomotiv	Moda, ilaç, perakende
15 Zayıf Noktalar / Riskler	İşçilik maliyeti, grev riski	Yüksek operasyon maliyeti	Asya bağımlılığı, marj baskısı
16 Marka Sloganı	"United Problem Solvers" Birleşmiş Çözüm Üreticiler	"The World on Time" Dünya, zamanında teslim edilir	"Excellence. Simply Delivered." Mükemmellik. Basitçe, teslim edildi

Küresel Ekspres Taşımacılık Rekabet Matrisi -Genişletilmiş Coğrafya & Hub Analizi

◆ Kriter / Bölge	● UPS	● FedEx	● DHL Express
Küresel Coğrafi Güç Merkezleri (Genel Tanım)	ABD iç hat ve Avrupa omurgasında güçlü; Latin Amerika'da artan kapasite; Asya'da orta düzey.	ABD iç hat (Express + Ground birleşik sistem), Transpasifik ve Asya-ABD hattı güçlü; Avrupa orta seviye.	Avrupa-Asya ekseninde mutlak lider; Afrika ve Ortadoğu'da yaygın.
Kuzey Amerika	Worldport (Louisville) — global merkez.Philadelphia, Ontario (California), Dallas (regional hubs).	Memphis SuperHub — ana merkez, günde ~400 uçuş.Indianapolis, Newark, Oakland ikincil merkezler.	Cincinnati / CVG Hub (ABD) — Amerika'daki DHL ana köprüsü.
Avrupa	Köln/Bonn (CGN) — Avrupa Gateway.East Midlands (UK), Bergamo (IT) destek merkezleri.	Paris Charles de Gaulle (CDG) ve Köln – Avrupa ağında besleyici.Liege (BE) küçük merkez.	Leipzig (LEJ) — Avrupa ana hub'ı.Brüksel, East Midlands, Madrid destek merkezleri.
Asya – Pasifik (APAC)	Hong Kong (HKG) ve Shenzhen (SZX) besleme merkezleri.Seul (ICN) ve Tokyo (NRT) hatlar güçleniyor.	Guangzhou (CAN) — Asya MegaHub.Osaka (KIX), Taipei (TPE), Narita (NRT) yan merkezler.	Hong Kong – Central Asia Hub (Tsing Yi Adası). Bangkok, Singapore, Tokyo, Shenzhen, Ho Chi Minh hat bağlantıları.
Orta Doğu – Afrika (MEA)	Dubai (DXB) hattı partner taşıyıcılar üzerinden; Nairobi – Johannesburg bağlantıları var.	Dubai (DXB) ve Doha (DIA) hatlarında kapasite paylaşımı.	Dubai (DXB), Bahreyn (BAH), Nairobi (NBO), Johannesburg (JNB), Addis Ababa (ADD) merkezli güçlü ağ.
Latin Amerika	Miami (MIA) Latin Amerika köprüsü.Bogotá, Panama, São Paulo hatları aktif.	Memphis – Panama – Bogotá hattı; yerel partnerlerle bölgesel taşıma.	Panama Hub, Bogotá, São Paulo – Latin Amerika ağının belkemiği.
E-ticaret Hub'ları / Gateway Ağları	UPS Supply Chain Solutions hub'ları – Almanya, Hollanda, ABD.	FedEx CrossBorder + TNT ağları (Amsterdam, Singapore, Hong Kong).	DHL eCommerce hubs – Hong Kong, Kuala Lumpur, İstanbul, Almanya.

Küresel Hava Kargo Havalimanları Rekabet Matrisi (2025)

◆ Kriter / Özellik	HK Hong Kong Intl (HKG)	DE Frankfurt (FRA)	CN Shanghai Pudong (PVG)	KR Incheon (ICN)	AE Dubai Intl (DXB)
1 Coğrafi Konum / Bölge	Asya – Çin'in güney kapısı	Orta Avrupa	Doğu Çin kıyısı	Kuzeydoğu Asya	Körfez – Orta Doğu
2 Yıllık Kargo Hacmi (2024)	≈ 4.3 milyon ton	≈ 2.2 milyon ton	≈ 3.5 milyon ton	≈ 2.8 milyon ton	≈ 2.5 milyon ton
3 Ana Taşıyıcı(lar)	Cathay Pacific, SF Express, DHL	Lufthansa Cargo, UPS, Qatar	China Eastern, SF, UPS	Korean Air, Asiana, FedEx	Emirates, FedEx, UPS
4 Terminal Alanı (m ²)	5.6 milyon	2.5 milyon	3.5 milyon	1.5 milyon	1.8 milyon
5 Kargo Terminal Kapasitesi (yıllık)	7.0 milyon ton	3.0 milyon ton	4.5 milyon ton	3.0 milyon ton	3.0 milyon ton
6 Altyapı Özelliği	SuperTerminal 1 (Hactl) + DHL Central Asia Hub	Lufthansa Cool Hub, Pharma Center	Pudong Smart Cargo City	ICN Cargo Terminal + Cool Center	Dnata Cargo MegaHub
7 Dijitalleşme / IT Sistemleri	ONE System + AI route optimizer	SmartGate + Digital Booking	5G IoT Cargo Cloud	iCargo + Smart Tracking	SkyChain + RFID
8 Sıcak / Soğuk Zincir Altyapısı	300.000 m ³ cold-chain	2.500 m ² pharma cold area	200.000 m ³	100.000 m ³	120.000 m ³
9 Sürdürülebilirlik Programı	Green Terminal Plan 2030	SAF destekli operasyonlar	PVG Carbon Control Zone	Net-Zero 2050 (ICN Green Port)	DXB Solar Cargo Initiative
10 E-Ticaret Entegrasyonu	Cainiao, JD Logistics, DHL	Amazon Air, Lufthansa eCom	Alibaba, SF Express	Coupang, Amazon Korea	Noon, Amazon MENA
11 Transit / Hub Gücü	Asya–Avrupa ana köprü	Avrupa içi merkez	Çin içi + küresel gateway	Asya–ABD köprüsü	Asya–Avrupa premium geçiş
12 Uzmanlaşma Alanı	Elektronik, e-ticaret	Pharma, sanayi, otomotiv	Elektronik, tekstil	Elektronik, otomotiv	Lüks, pharma
13 Genişleme Projeleri (2025–2030)	3. runway + 3. terminal	FRA Cargo City Süd 2. faz	Pudong Smart City genişleme	ICN Mega Terminal 2	AI Maktoum City Cargo Expansion
14 Stratejik Güç Alanı	Hız ve kapasite	Kalite ve cold-chain	Çin iç pazar hacmi	Teknoloji + Asya köprüsü	Premium & lüks hizmet
15 Zayıf Noktalar / Riskler	Çin–Hong Kong politik gerilimleri	AB emisyon yükümlülüğü	Yerel düzenleme baskısı	Büyüme sınırlı alan	Enerji maliyeti yüksek
16 Küresel Sıralama (2025 projeksiyon)	🥇 1	🥈 4	🥉 2	5	6

Küresel Hava Kargo Havalimanları Rekabet Matrisi (2025)

◆ Kriter / Özellik	US Memphis (MEM)	QD Doha Hamad (DOH)	SG Singapore Changi (SIN)	US Anchorage (ANC)	TR İstanbul (IST – SmartIST)
1 Coğrafi Konum / Bölge	ABD iç hat merkezi	Körfez – Batı Asya	Güneydoğu Asya	Alaska – Pasifik geçişi	Avrasya köprüsü (Avrupa + Asya)
2 Yıllık Kargo Hacmi (2024)	≈ 4.0 milyon ton	≈ 2.2 milyon ton	≈ 2.0 milyon ton	≈ 3.0 milyon ton (aktarma ağırlıklı)	≈ 1.7 milyon ton
3 Ana Taşıyıcı(lar)	FedEx	Qatar Airways Cargo	Singapore Airlines Cargo, DHL	UPS, FedEx	Turkish Airlines Cargo, WeWorld
4 Terminal Alanı (m²)	2.2 milyon	1.4 milyon	1.3 milyon	1.1 milyon	1.4 milyon (SmartIST)
5 Kargo Terminal Kapasitesi (yıllık)	5.0 milyon ton	2.5 milyon ton	2.2 milyon ton	4.0 milyon ton	2.0 milyon ton (geniştirilebilir)
6 Altyapı Özelliği	FedEx WorldHub	Qatar Cargo Terminal	Changi CoolPort	Ted Stevens Gateway	SmartIST Pharma & E-Com Center
7 Dijitalleşme / IT Sistemleri	FedEx Network 2.0	iCargo + QR Lounge	eFreight + CargoOne API	RadarLink	TK SmartOps + CargoEye
8 Sıcak / Soğuk Zincir Altyapısı	80.000 m³	200.000 m³	150.000 m³	50.000 m³	180.000 m³
9 Sürdürülebilirlik Programı	SAF + Biofuel planları	2050 Net Zero hedefi	Carbon Zero 2050	Low Carbon Hub pilotu	Net Zero 2050 + Solar Roof System
10 E-Ticaret Entegrasyonu	FedEx, UPS, Amazon	WeWorld, Shopify	Lazada, Shopee	FedEx transit	Hepsiburada, Trendyol, Alibaba
11 Transit / Hub Gücü	ABD içi merkez	Körfez–Avrasya geçiş	ASEAN merkezi	Pasifik köprü noktası	Avrupa–Asya merkez hattı
12 Uzmanlaşma Alanı	Express, Overnight	Pharma, hızlı tüketim	Teknoloji, perakende	Yakıt ikmali, aktarma	E-ticaret, pharma, otomotiv
13 Genişleme Projeleri (2025–2030)	FedEx Memphis 2.0	Cargo City Doha	Changi T5 + AirHub	North Terminal Upgrade	SmartIST 2. faz (2.5 M ton)
14 Stratejik Güç Alanı	Express ve hız	Premium kalite	Yeşil operasyon	Transit avantajı	Konum + dijitalleşme
15 Zayıf Noktalar / Riskler	Aşırı bağımlı (FedEx)	İklim / ısı stres	Alan kısıtı	İklim riski	Hızlı büyüme → kapasite yönetimi
16 Küresel Sıralama (2025 projeksiyon)	3	7	8	9	10



Analitik Değerlendirme – 2025 Görünümü

Rekabet Eksenı	Lider	
Toplam Tonaj	Hong Kong (HKG)	4.3 Mt ile dünya lideri.
Express / Hızlı Dağıtım	Memphis (FedEx)	4.0 Mt, ABD iç hat hakimiyeti.
Avrupa Kalite / Cold Chain	Frankfurt (FRA)	Lojistik & pharma yönetiminde zirve.
Asya-Pasifik Hub	Incheon (ICN)	Güney Kore'nin e-ticaret + pharma entegrasyonu.
Büyüme Potansiyeli (2030)	İstanbul (IST – SmartIST)	2.5 Mt hedef kapasite, Avrupa–Asya–Afrika üçgeni.
Teknoloji / Dijitalleşme	Singapore Changi	CargoOne + API bazlı altyapı ile model tesis.
Sürdürülebilirlik	Frankfurt + Changi	SAF entegrasyonu + solar sistem altyapısı.



Küresel Hava Kargo Rekabet Matrisi

◆ Kriter / Özellik	TR Turkish Airlines Cargo (THY)	DE Lufthansa Cargo	QA Qatar Airways Cargo	AE Emirates SkyCargo	SG Singapore Airlines Cargo	KR Korean Air Cargo	HK Cathay Pacific Cargo	FR Air France–KLM Cargo	US Delta Cargo	US United Cargo
1 Coğrafi Güç Merkezleri	Avrasya köprüsü – Avrupa + Asya + Afrika	Avrupa merkezli, Asya–ABD bağlantılı	Körfez + Asya–Avrupa omurgası	Orta Doğu + Afrika + Asya	Güneydoğu Asya + Avrupa	Kuzeydoğu Asya + ABD	Hong Kong + Çin + Okyanusya	Avrupa + Afrika + Kuzey Asya	Kuzey Amerika iç hat + Latin	Kuzey Amerika + Pasifik
2 Ana Hub / Merkez	İstanbul – SmartIST	Frankfurt (FRA)	Doha (DOH)	Dubai (DXB)	Singapore (SIN)	Incheon (ICN)	Hong Kong (HKG)	Paris CDG / Amsterdam AMS	Atlanta (ATL)	Chicago (ORD)
3 Yıllık Tonaj (2024 verisi)	≈ 3.0 milyon ton	≈ 1.4 milyon ton	≈ 2.2 milyon ton	≈ 2.1 milyon ton	≈ 1.2 milyon ton	≈ 1.3 milyon ton	≈ 1.0 milyon ton	≈ 1.1 milyon ton	≈ 0.9 milyon ton	≈ 0.8 milyon ton
4 Kargo Uçak Filosu	24 freighter, +350 yolcu uçağı “belly cargo”	16 freighter, 280 yolcu uçağı	28 freighter, geniş gövde yolcu filosu	12 freighter, 260 yolcu uçağı	9 freighter, 130 yolcu uçağı	24 freighter, 150 yolcu uçağı	20 freighter, 170 yolcu uçağı	12 freighter, 300 yolcu uçağı	15 freighter, 800 yolcu uçağı	10 freighter, 780 yolcu uçağı
5 Hub Kapasitesi / Modern Terminal	SmartIST (1,4 milyon m²) – Avrupa’nın en büyük	Frankfurt Cool Hub – 2.500 m² pharma tesisi	Doha Cargo Terminal – 1,4 milyon ton/yıl	Dubai Al Maktoum Hub – 1,8 milyon ton/yıl	Changi CoolPort – 1,3 milyon ton/yıl	ICN Cargo Hub – 1,5 milyon ton/yıl	Hong Kong SuperTerminal 1 – 5,6 milyon ton/yıl kapasite	CDG Hub – 1 milyon ton/yıl	ATL Cargo Hub – 0,8 milyon ton/yıl	ORD Hub – 0,7 milyon ton/yıl
6 Coğrafi Kapsama / Rota Sayısı	130+ ülke, 360+ destinasyon	100+ ülke	70+ ülke	75+ ülke	90+ ülke	60+ ülke	40+ ülke	100+ ülke	60+ ülke	55+ ülke
7 Dijitalleşme / IT Sistemleri	SMARTIST Digital Cargo Ops + TK Pharma Portal	Lufthansa Cargo SmartGate + eBooking	Qatar Cargo Digital Lounge + iCargo	SkyChain System + e-AWB %100	SIA CargoOne + Track&Trace IoT	Korean iCargo + Pharma Connect	Cathay ONE + UltraTrack RFID	AFKL myCargo + digital booking API	Delta Cargo Control Tower + SkyChain	United Cargo eLink + Smart Booking
8 Sürdürülebilirlik Programı	SAF kullanımı, karbon azaltım 2030 hedefi	SAF yatırımı, 2050 net-zero planı	2050 Net Zero, SAF & enerji verimliliği	SAF + Solar farm Dubai Hub	2050 Net Zero, SAF tedarik anlaşmaları	2050 Net Zero planı	Yeşil Operasyonlar (FuelWise)	SAF programı, karbon offset	SAF kullanımı (Delta NetZero 2050)	SAF, yakıt optimizasyonu
9 Özel Kargo Segmentleri	TK Pharma, TK Fresh, TK Valuable, TK Live	td.Flash, td.Active, td.Basic	QR Pharma, QR Express, QR Secure	Emirates Fresh, Emirates Pharma	SIA Pharma, SIA Priority	Cool Cargo, Quick Connect	Cathay Fresh, Pharma Lift	AFKL Pharma, Fresh	DASH, Pharma	QuickPak, TempControl
10 Güçlü Olduğu Sektörler	İlaç, gıda, otomotiv, e-ticaret	İlaç, sanayi, mühendislik	İlaç, lüks ürün, savunma	Lüks, hızlı tüketim, perakende	Teknoloji, gıda, elektronik	Elektronik, otomotiv, gıda	Moda, yüksek teknoloji	Sanayi, ilaç, kimya	Hızlı tüketim, gıda	Otomotiv, hızlı tüketim
11 Zayıf Noktalar / Riskler	Kapasite fazlası riski, coğrafi gerilimler	AB regülasyon baskısı, karbon maliyeti	Enerji fiyatı, sıcak iklim riskleri	Rekabet (Qatar–Etihad–Turkish)	Bölgesel sınırlar (Asya odağı)	Kore dışı büyüme sınırlı	Çin bağımlılığı, politik risk	Kârlılık baskısı, düşük marj	Kargo gelir oranı düşük	İç hat ağı kısıtlı
12 Stratejik Odak (2025–2030)	SmartIST global e-hub, pharma ve express büyüme	Pharma + SAF yatırımı	Asya–Avrupa premium ekspres modeli	Dijital kargo platformları	Green Cargo + Premium segment	Global partnership + network güçlendirme	Asya–Avrupa premium ağ	Dijital dönüşüm + karbon nötr	Ground-Air entegrasyonu	E-ticaret ve pharma network
13 İşbirliği / İttifaklar	WeWorld (ZTO ortaklığı), Star Alliance Cargo	ANA, United Cargo, Star Alliance	oneworld üyesi – global ağ	Bağımsız (Emirates Group)	Star Alliance Cargo	SkyTeam Cargo	oneworld Cargo	SkyTeam Cargo	SkyTeam Cargo	Star Alliance Cargo
14 Kargo – Yolcu Gelir Oranı	≈ %30 (yüksek çeşitlilik)	≈ %20	≈ %25	≈ %18	≈ %17	≈ %20	≈ %22	≈ %15	≈ %10	≈ %9
15 Marka Sloganı / Kimlik	“Rising with Turkey” “ Türkiye ile Yükseliyoruz ”	“Say yes to the world”	“Going places together”	“Fly better”	“A great way to fly”	“Excellence in Flight”	“Move Beyond”	“France is in the Air / KLM Moving Your World”	“Keep Climbing”	“Good Leads the Way”
16 Genel Konumlama	Bölgesel güçten küresel lojistik markaya geçiş sürecinde	Avrupa’nın geleneksel lideri	Körfez’in premium lideri	Dijitalleşme ve lüks segment lideri	Yeşil dönüşüm ve kalite odaklı	Teknoloji & mühendislik gücü	Asya’nın güvenilir premium markası	Avrupa’da istikrarlı ağ oyuncusu	ABD iç hat + küresel geçiş aktörü	ABD iç hat + e-ticaret destekleyici rol



THY 2030 Filo ve Hub Stratejisi (Öngörü)

Boyut	2024 Durumu	2030 Hedefi (Öngörü)	Açıklama
Toplam Uçak Sayısı	492 (468 yolcu + 24 kargo)	~650 uçak (610 yolcu + 40 kargo)	Yeni Airbus ve Boeing siparişleriyle filonun %30 büyümesi bekleniyor.
Geniş Gövde (Wide-Body)	130	~180	Uzak hatlarda kapasite artışı: New York, Tokyo, São Paulo, Sydney.
Dar Gövde (Narrow-Body)	338	~430	Yeni A321neo ve 737 MAX serileriyle kısa-orta menzilde yoğunluk artışı.
Kargo Uçakları (Freighter)	24	~40	SmartIST + WeWorld Express kapasitesini destekleyecek filo genişlemesi.
Elektrikli / SAF Uyumluluğu	Başlangıç aşamasında	2030'da filonun %40'ı SAF karışımı yakıtla uyumlu	Sürdürülebilir filo dönüşüm programı (IATA & ICAO hedeflerine paralel).
Ortalama Uçak Yaşı	8.7 yıl	≤ 6 yıl	Modernizasyon yatırımlarıyla genç filo.

THY 2030 Filo ve Hub Stratejisi (Öngörü)

Bölge / Merkez	Rolü	2030 Stratejik Hedefi
İstanbul Havalimanı (IST)	Ana Global Hub	“Avrasya Süper Bağlantı Merkezi” olarak Londra–Tokyo arasındaki ana transit koridoru yönetimi.
SmartIST Kargo Kompleksi	Kargo Süper Hub	2 milyon ton/yıl kapasiteden 4 milyon ton hedefine ilerleyen entegre lojistik üs.
Sabiha Gökçen (SAW)	İkinci Operasyon Merkezi	Düşük maliyetli hatlar, Anadolu bağlantıları ve Pegasus işbirliğiyle “şehir içi hub.”
Ankara / Esenboğa (ESB)	İç Hat Uyum Merkezi	Anadolu merkezli yük ve yolcu operasyonlarında “destek hub.”
Yeni Asya Noktaları (Bangkok, Kuala Lumpur, Manila)	Bölgesel Mini Hub’lar	Asya e-ticaret trafiğini Avrupa’ya bağlayacak transit zincir.
Latin Amerika & Afrika	Genişleme Aksı	São Paulo, Lagos, Addis Ababa hatlarının artışı; Afrika’da 65 destinasyon hedefi.

 THY Kargo ve Lojistik Stratejisi

Alan	Açıklama
WeWorld Express (THY + ZTO Express)	Avrasya e-ticaret hattı (Hong Kong – İstanbul – Avrupa). 2030 hedefi: 1.2 M ton e-commerce yükü.
Turkish Cargo Dijitalleşme 2.0	Blok zinciri tabanlı kargo takibi, AI destekli rota planlama.
SmartIST 2. Faz	Otomasyon, robotik ayıklama ve karbon-nötr operasyonlar.
Soğuk Zincir Yatırımları	İlaç, sağlık, gıda kargolarında bölgesel liderlik hedefi.

Küresel Hava Taşıyıcıları 2024 Yolcu & Kargo Matrisi (Tahmini – Gerçeklere Dayalı)

 Havayolu	Yolcu Sayısı (milyon kişi)	Kargo Hacmi (milyon ton)	2023'e Göre Değişim (%)	Stratejik Eğilim (Yorum)
TR Turkish Airlines (THY)	83.4	2.0	Yolcu + %2.1 Kargo + %20	SmartlST etkisiyle güçlü kargo büyümesi; 2025'te 3 Mt hedef.
QA Qatar Airways	35	2.2	Yolcu + %15 Kargo + %8	Doha Hub kapasitesi ve Pharma segmenti güçlü.
AE Emirates	51	2.1	Yolcu + %16 Kargo + %6	Premium yolcu odaklı ama SkyCargo istikrarlı.
DE Lufthansa Group	131	1.4	Yolcu + %10 Kargo + %5	Avrupa'nın en dengeli yolcu-kargo oyuncusu.
SG Singapore Airlines	36	1.2	Yolcu + %25 Kargo – %2	Yolcu odaklı toparlanma; kargo hacmi yatay.
KR Korean Air	26	1.3	Yolcu + %20 Kargo + %4	Asiana birleşmesi sonrası kapasite avantajı.
HK Cathay Pacific	28	1.0	Yolcu + %55 Kargo + %3	Hong Kong yeniden açıldı; yük trafiği toparlanıyor.
FR Air France–KLM Group	94	1.1	Yolcu + %12 Kargo + %1	Yolcu odaklı toparlanma, kargo sabit.
US Delta Air Lines	195	0.9	Yolcu + %8 Kargo + %2	ABD iç hat hakimiyeti; kargo ek gelir.
US United Airlines	200	0.8	Yolcu + %7 Kargo + %1	ABD pazarında e-commerce taşıma büyümesi.

Küresel Hava Taşıyıcıları 2030 Stratejik Projeksiyonu (Yolcu + Kargo Entegrasyonu)

Havayolu	2030 Vizyonu / Stratejik Odak	Yolcu Büyüme Eksen	Kargo Büyüme Eksen	Ana Risk / Fırsat
TR Turkish Airlines (THY)	"Avrasya'nın Global Hub'ı " olma hedefi – SmartIST ve yeni filo stratejisiyle 2030'da 500 uçak + 4,5 M ton kargo kapasitesi.	Yeni uzun menzil hatları (Meksika, Avustralya, Çin iç hatları). THY AnadoluJet → AJet dönüşümü ile düşük maliyetli segmentte büyüme.	SmartIST 2. faz (2,5 Mt), WeWorld Express (ZTO) ortaklığı ile e-ticaret lojistiği. Pharma, Fresh ve Express ürünlerinde %40 büyüme planı.	Konum avantajı; ancak kapasite yönetimi ve rekabet (Qatar, Emirates) baskısı.
QA Qatar Airways	Premium Hub 2.0 – Doha konsepti: ultra lüks + hız entegrasyonu.	Yeni Doha Terminal 2 ve Business+ segment genişlemesi.	Pharma ve Secure taşımacılıkta küresel liderlik hedefi (%30 büyüme).	Bölgesel istikrarsızlık ve enerji fiyatı riski.
AE Emirates	"Digital Airline" dönüşümü: tamamen entegre dijital hizmet modeli (AI tabanlı satış ve planlama).	Premium segmentte yeni A350 filosu, müşteri deneyiminde kişiselleştirme.	SkyChain 3.0 dijital platform + SAF yatırımı; otomasyonlu Dubai World Center.	Petrol gelirlerine bağımlılık ve Körfez rekabeti.
DE Lufthansa Group	Sürdürülebilir Avrupa Liderliği.	Premium economy ve business segmentlerinde kalite liderliği.	SAF yatırımı + Pharma Hub büyütme (Frankfurt Cargo City Süd 2. faz).	Avrupa'daki karbon emisyon baskısı.
SG Singapore Airlines	"Green Premium" modeline dönüşüm – Asya'nın sürdürülebilir marka lideri.	Yeni nesil A350-900ULR filoları ile ultra uzun hatlar.	SIA CargoOne entegrasyonu, yeşil cold-chain yatırımı.	Asya rekabeti (Cathay, Korean).
HK Cathay Pacific	Hong Kong Rebound Plan 2030 – post-COVID yeniden konumlanma.	Çin iç hat + ASEAN hattı genişlemesi.	Hong Kong SuperTerminal 1 modernizasyonu, e-commerce büyümesi.	Politik gerilimler ve Çin bağımlılığı.
KR Korean Air	"Smart Mobility Airline" – teknoloji tabanlı taşımacılık entegrasyonu.	Korean-Asiana birleşmesi sonrası 2030'da tek marka altında 200 destinasyon hedefi.	Cool Cargo + Pharma Connect ağının genişletilmesi.	Yoğun rekabet (FedEx, DHL, ANA).
FR Air France-KLM	Avrupa-Afrika köprüsü stratejisi.	Hybrid ve SAF yakıtlı yeni filo yatırımı.	Pharma, Fresh ve yeşil tedarik zinciri servisleri.	Avrupa operasyon maliyetleri.
US Delta Air Lines	"Connected Experience Airline" – yolcu + veri entegrasyonu.	SkyTeam dijital entegrasyon; ABD iç hatlarda AI destekli dinamik fiyatlandırma.	Pharma ve Express segmentinde limited büyüme.	Kargo payının düşüklüğü (yalnızca %10 gelir).
US United Airlines	"Gateway to the World" stratejisi – Kuzey Amerika merkezli global ağ.	Premium kabin yenilemeleri + eVTOL planları (son km bağlantısı).	E-ticaret taşımacılığı (Amazon + Shopify işbirlikleri).	Kargo ölçeği sınırlı, iç hat odaklı model.

 2024 Küresel Performans Dengesi

Eksenİ	Lider	Not
Toplam Yolcu	United / Delta	ABD iç hat kapasitesiyle 200 M yolcu bandı.
Toplam Kargo Tonajı	THY & Qatar	Her biri 2 Mt üzeri yük taşımış durumda.
Kargo Gelir Payı (%)	THY (~30%)	Havayolu gelirlerinde kargo payı en yüksek oyuncu.
Yolcu Gelir Payı (%)	Delta & Emirates (>85%)	Kargo yan gelir, ana odak yolcu hizmeti.
Yılın En Yüksek Büyüme Oranı	Cathay Pacific (Yolcu + 55%)	COVID sonrası yeniden açılış etkisi.



2030 Projeksiyon Özetleri

Havayolu	2030 Hedef Tonaj (Kargo)	2030 Yolcu Sayısı (Milyon)	Filo (Uçak)	Ana Büyüme Alanı
THY	4.5 Mt	130M	500	E-ticaret & Pharma
Qatar	3.0 Mt	70M	320	Premium express
Emirates	2.7 Mt	95M	380	Dijital uçuş deneyimi
Lufthansa	1.8 Mt	100M	300	Yeşil lojistik
Singapore	1.4 Mt	60M	180	SAF & Asya hub
Korean	1.5 Mt	70M	220	Entegre mobilite
Cathay	1.3 Mt	75M	210	Hong Kong e-commerce
Air France–KLM	1.2 Mt	110M	300	Afrika–Avrupa hattı
Delta	1.0 Mt	200M	900	SkyTeam digital
United	0.9 Mt	210M	950	ABD + e-commerce gateway

2030'a Doğru Rekabet Eksenleri

Stratejik Boyut	Lider / Örnek	Açıklama
Kargo Büyüme Odaklı	THY, Qatar, Lufthansa	Yeni kargo şehirleri (Istanbul, Doha, Frankfurt) üzerinden kapasite artışı ve e-ticaret lojistik zinciri.
Yolcu Büyüme Odaklı	Emirates, Singapore, Delta	Premium müşteri deneyimi ve kişiselleştirme.
Hibrit Model (Yolcu ve Kargo Bütünleşik)	THY, Emirates, Korean Air	Her uçuşun hem yolcu hem kargo geliri maksimize ediliyor.
Sürdürülebilirlik Odaklı	Lufthansa, Singapore, Air France-KLM	SAF, karbon-nötr operasyonlar, yeşil terminal dönüşümü.
E-Ticaret & Express İşbirliği	THY + WeWorld, Qatar + Alibaba, United + Amazon	Havayolları artık platform lojistiği şirketleriyle doğrudan ortaklık kuruyor.



Küresel Hava Taşıyıcıları 2024 Yolcu & Kargo Matrisi (Tahmini – Gerçeklere Dayalı)

Havayolu	Yolcu (milyon kişi)	Kargo (milyon ton)	2023'e Göre Değişim (%)	Stratejik Eğilim
TR Turkish Airlines (THY)	83.4	2.0	Yolcu + %2.1 Kargo + %20	SmartIST etkisiyle güçlü kargo büyümesi; 2025'te 3 Mt hedef.
QA Qatar Airways	35	2.2	Yolcu + %15 Kargo + %8	Doha Hub kapasitesi ve Pharma segmenti güçlü.
AE Emirates	51	2.1	Yolcu + %16 Kargo + %6	Premium yolcu odaklı ama SkyCargo istikrarlı.
DE Lufthansa Group	131	1.4	Yolcu + %10 Kargo + %5	Avrupa'nın en dengeli yolcu-kargo oyuncusu.
SG Singapore Airlines	36	1.2	Yolcu + %25 Kargo – %2	Yolcu odaklı toparlanma; kargo hacmi yatay.
KR Korean Air	26	1.3	Yolcu + %20 Kargo + %4	Asiana birleşmesi sonrası kapasite avantajı.
HK Cathay Pacific	28	1.0	Yolcu + %55 Kargo + %3	Hong Kong yeniden açıldı; yük trafiği toparlanıyor.
FR Air France–KLM Group	94	1.1	Yolcu + %12 Kargo + %1	Yolcu odaklı toparlanma, kargo sabit.
US Delta Air Lines	195	0.9	Yolcu + %8 Kargo + %2	ABD iç hat hakimiyeti; kargo ek gelir.
US United Airlines	200	0.8	Yolcu + %7 Kargo + %1	ABD pazarında e-commerce taşıma büyümesi.

Premium Yolcu Strateji Matrisi (2025-2030)



Premium Yolcu Taşıma Stratejisine Sahip Başlıca Havayolları (2025–2030)

 Havayolu	Premium Konumlandırma Stratejisi	Öne Çıkan Unsurlar
AE Emirates	“Ultra-Premium Experience Airline”	First Class sütleri, özel şoför servisi, A380 lounge, Skywards elit statü; gelirlerinin %60'ı business+first segmentten.
QA Qatar Airways	“Premium Hub 2.0 – Doha”	Qsuite (mini oda konsepti), Al Mourjan Business Lounge, 1. sınıf transit deneyimi, “Going Places Together” marka söylemi.
SG Singapore Airlines	“Green Premium” yaklaşımı	The Suites konsepti (tam kapalı), gastronomik menü, sürdürülebilir kabin tasarımı, Changi–SIA ortak müşteri deneyimi.
DE Lufthansa	“Premium Heritage”	First Class Terminal (FRA), özel limuzin transferi, ultra low-noise kabin, Miles & More üst segment; ancak maliyet baskısı yüksek.
HK Cathay Pacific	“Modern Premium Rebuild”	Post-COVID yeniden markalama, “Move Beyond” kampanyası, sessizlik + huzur temalı kabin; Asya içi premium segmentte toparlanma.
GB British Airways	“Classic British Luxury”	Club World Suite, The Concorde Room lounge, Heathrow premium hub kimliği.
AE Etihad Airways	“Refined Luxury”	The Residence (1+1 daire), kişisel host, sürdürülebilir kabin malzemesi.
TR Turkish Airlines	“Premium Service with Local Identity”	Flying Chef konsepti, uzun menzil business class, lounge deneyiminde kültürel farklılaşma; global premium kimliğe geçiş aşamasında.

Premium Yolcu Konumlandırmanın Temel Özellikleri

Stratejik Boyut	Açıklama	Örnek Uygulama
1 Ürün (Product)	Koltuk, kabin tasarımı, sessizlik, mahremiyet, kabin içi hizmet.	Qatar Qsuite, Emirates First Class Suite, Singapore Suites.
2 Hizmet Deneyimi (Service Experience)	Uçuş öncesi lounge, transfer, boarding priority, kabin ekibi eğitimi.	Lufthansa First Class Terminal, Emirates Chauffeur Drive.
3 Marka Kimliği / Hikâye (Brand Identity)	Duyusal ve duygusal anlatı: “refined”, “crafted”, “timeless”.	Cathay Move Beyond, Emirates Fly Better.
4 Müşteri Segmentasyonu	Premium yolcu genelde %15–20 koltuk , ama gelirin %45–60’ını sağlar.	Qatar Airways: business cabin doluluk oranı %90+ .
5 Sadakat Programı	Mil puan değil, deneyim tabanlı ödül sistemi .	Singapore KrisFlyer PPS Club, Emirates Skywards Gold+.
6 Fiyatlandırma Stratejisi	Yield Management (gelir maksimizasyonu). Business > Y class × 3–6 kat.	Lufthansa & Emirates: anlık premium dinamik fiyatlama.
7 Dijital Kişiselleştirme	Veri bazlı deneyim, kabin içi Wi-Fi, ekran içeriği, tercihli menü.	Emirates ICE System + AI suggestions.
8 Sürdürülebilirlik & Sessizlik	Premium = “sessizlik + yeşil”. Gürültü azaltılmış kabin, sürdürülebilir malzeme.	Singapore A350 ULR, Lufthansa A350 Green Cabin.
9 Operasyonel Konumlandırma	Premium odaklı taşıyıcılar genellikle hub merkezlidir – doğrudan uçuş değil, transit konforu satıyor.	Doha, Dubai, Frankfurt, Singapore, Hong Kong.
10 Kârlılık Etkisi	Premium kabinler, koltuk başına gelirin 4–8 katını yaratır.	Emirates & Qatar: ortalama RASK (Revenue per Seat Km) en yüksek segment.



Premium Segmentte 2030'a Doğru Gelişme Eğilimleri

Gelişim Alanı	Trend	Öne Çıkan Havayolları
"Silent Luxury" (Sadelik ve Lüks)	Gösteriştan uzak, huzurlu kabin tasarımı.	Singapore, Cathay, Lufthansa.
Sürdürülebilir Premium	SAF yakıtlı uçuşlar, karbon offset dahil biletleme.	Singapore, Lufthansa, Air France.
Kişisel Alan ve Dijital Hizmet	Kabin içi "personal suite", AI konuşma asistanları.	Emirates, Qatar, THY (2026 sonrası).
Premium E-Ticket Bundle	Bilet + lounge + transfer + otel kombinasyonu.	Emirates Holidays, Qatar Stopover Program.

Tablolarda Yer Alan Kısaltmalar:

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA - International Air Transport Association)

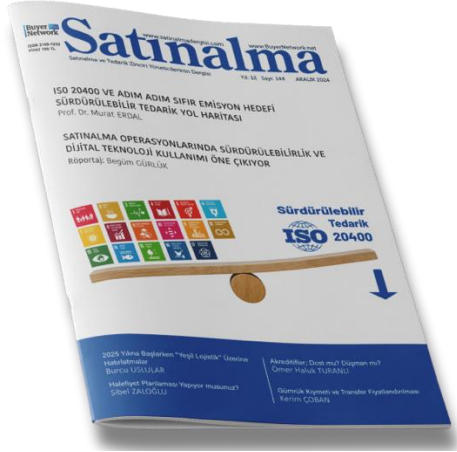


- CTK's - Cargo Tonne-Kilometers (CTKs)
- ACTKs - Available Cargo Tonne-Kilometers (ACTKs)
- (YoY) - Year-on-year
- Revenue Passenger Kilometres (RPK) Ücretli Yolcu Kilometre
- Passenger Load Factor (PLF) – Yolcu Doluluk Oranı
- Available Seat-Kilometres (ASK)
- Available Cargo Tonne-Kilometres (ACTK)
- Available Tonne-Kilometres (ATK)
- Revenue Passengers (PAX)
- Passenger Load Factor (PLF)
- Freight Tonnes (FRT)
- Revenue Tonne-Kilometres (RTK)
- Cargo Load Factor (CLF)
- Weight Load Factor (WLF)

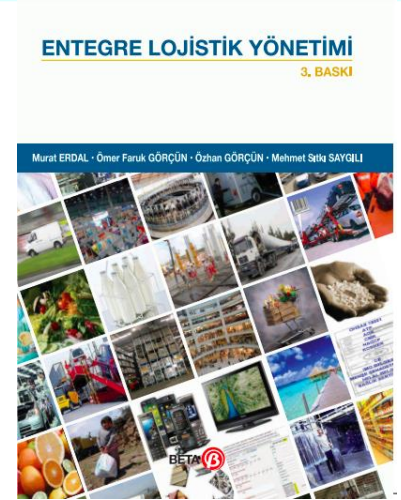
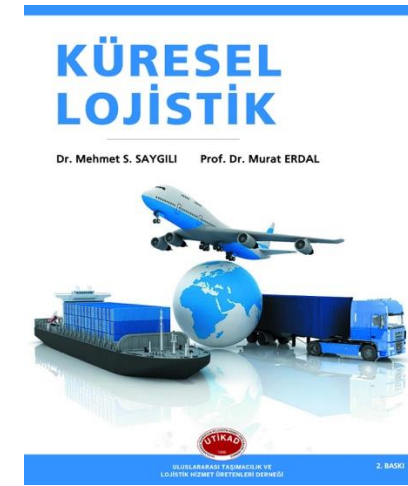




Prof. Dr. Murat ERDAL » Kitaplar ve Satınalma Dergisi

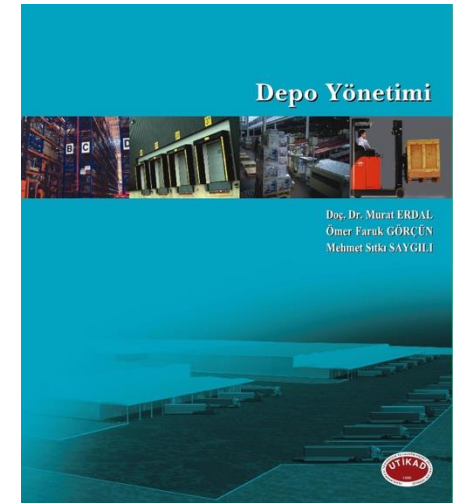
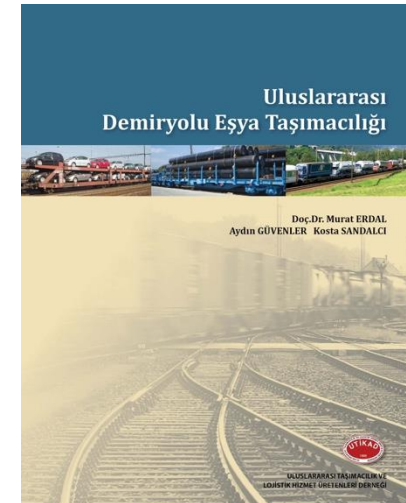
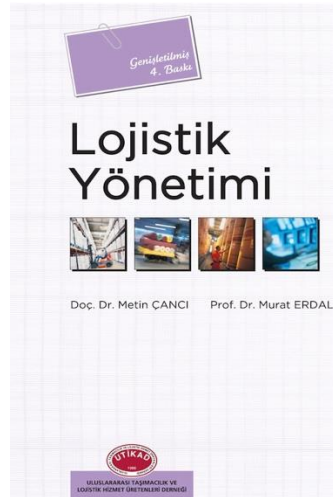
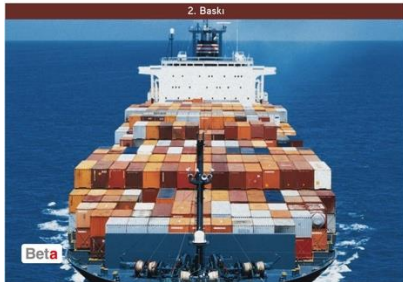


Satınalma Dergisi



Konteyner Deniz ve Liman İşletmeciliği

Prof. Dr. Murat Erdal
Editor





Prof. Dr. Murat ERDAL



muraterdal.com

0533 218 37 56

merdal@istanbul.edu.tr

İstanbul Üniversitesi

Tedarik Zinciri Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı

