



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İsrafil HÜSEYNOV

SİVİL HAVACILIKTA STRATEJİK İŞBİRLİĞİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ:  
TÜRK HAVA YOLLARI (THY) VE STAR ALLIANCE  
İŞBİRLİĞİ ÖRNEĞİ

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İsrafil HÜSEYNOV

SİVİL HAVACILIKTA STRATEJİK İŞBİRLİĞİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ:  
TÜRK HAVA YOLLARI (THY) VE STAR ALLIANCE  
İŞBİRLİĞİ ÖRNEĞİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe EREN ÖZDEMİR

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

İsrafil HÜSEYNOV'un bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Adnan DÖNMEZ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Ayşe EREN ÖZDEMİR (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Özer DEMİR (İmza)

Tez Başlığı:	Sivil Havacılıkta Stratejik İşbirliğinin Rekabet Gücüne Etkisi: Türk Hava Yolları (THY) ve Star Alliance İşbirliği Örneği
--------------	---

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 03/07/2018

Mezuniyet Tarihi : 16/08/2018

(İmza)

Prof. Dr. İhsan BULUT

Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sivil Havacılıkta Stratejik İşbirliğinin Rekabet Gücüne Etkisi: Türk Hava Yolları (THY) ve Star Alliance İşbirliği Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

**İsrafil HÜSEYNOV**



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU  
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	İsrafil HÜSEYNOV
Öğrenci Numarası	20118504010
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe EREN ÖZDEMİR
Tez Başlığı	Sivil Havacılıkta Stratejik İş Birliğinin Rekabet Gücüne Etkisi: Türk Hava Yolları (THY) ve Star Alliance İşbirliği Örneği
Turnitin Ödev Numarası	988704974-988706080

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...71.... sayfalık kısmına ilişkin olarak, 09/08/2018 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % ...15.....

alıntılar dahil % ...15..... 'tir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeleri sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

09/08/2018

(imza)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı  
Doç. Dr. Ayşe EREN ÖZDEMİR

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	v
GÖRSELLER LİSTESİ .....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vii
ÖZET .....	viii
SUMMARY .....	ix
TEŞEKKÜR .....	x
ÖNSÖZ .....	xi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İŞBİRLİĞİ İLE İLGİLİ ALAN YAZIN İNCELEMESİ

1.1. Stratejik İşbirliği Kavramı .....	1
1.2. Stratejik İşbirliği Türleri .....	2
1.2.1. Hisse Temelli Uygulamalar .....	2
1.2.1.1. Ortak Girişimler .....	2
1.2.1.2. Azınlık Hisseli İşbirlikleri.....	3
1.2.2. Hisse Temelli Olmayan Uygulamalar .....	3
1.3. Stratejik İşbirliği Kavramına İlişkin Kuramsal Arka Plan .....	4
1.3.1. İşlem Maliyeti Kuramı .....	4
1.3.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı.....	4
1.3.3. Yeni Kuramsal Kuram .....	6
1.3.4. Ağ Kuramı .....	6
1.4. Stratejik İşbirliklerinin Nedenleri .....	7
1.5. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci .....	8
1.5.1. Stratejik İşbirliklerinde Ortaklıklar .....	8
1.5.2. Stratejik İşbirliklerinde Sözleşmeler .....	9
1.5.3. Stratejik İşbirliklerinde Yönetim .....	10
1.5.4. Stratejik İşbirliklerinde Güven.....	11
1.5.5. Stratejik İşbirliklerinde Risk Unsurları .....	11
1.5.6. Stratejik İşbirliklerinde Esneklik .....	12
1.6. Stratejik İşbirliklerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğündeki Rolü .....	12
1.7. Stratejik İşbirliğinde Rekabet Gücü Göstergeleri.....	13
1.7.1. Dengeli Puan Kartı.....	13
1.7.2. Performans Ölçüm Matrisi.....	14

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİNE YÖNELİK GENEL**  
**DEĞERLENDİRME**

2.1. Dünyada ve Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi .....	16
2.2. Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörünün Durum Analizi .....	19
2.3. Sivil Havacılık Sektöründe Rekabete Yönelik İş Modelleri.....	20
2.3.1. Geleneksel Havayolu İş Modeli .....	20
2.3.2. Sanal Havayolu İş Modeli.....	21
2.3.3. Havacılık İş Grubu .....	23
2.3.4. Düşük Maliyetli Havayolu Modeli .....	23
2.3.5. Tarifersiz İş Modeli .....	24
2.3.6. Bölgesel İş Modeli .....	24
2.4. Sivil Havacılık Sektöründe Stratejik İşbirliklerinin Önemi.....	25
2.5. Sivil Havacılık Sektöründe Stratejik İşbirlikleri Tipolojisi .....	25
2.5.1. Kod Paylaşımı (Code Sharing) .....	25
2.5.2. Havuz Anlaşmaları (Pool Agreements) .....	26
2.5.3. Bilgisayar Destekli Rezervasyon Sistemleri .....	26
2.5.4. Ortak Sigorta Uygulamaları .....	26
2.5.5. Ortak Hizmet (Joint Service) .....	27
2.5.6. Yönetim Sözleşmeleri (Management Contract).....	27
2.5.7. Yer Hizmetleri Faaliyetlerinin Paylaşımı .....	27
2.5.8. Öz Yönetişim (Equity Governance).....	27
2.5.9. Ortak Pazarlama .....	28
2.6. Havacılık Sektöründe Stratejik İşbirliklerine Yönelik Uygulama Örnekleri.....	28
2.6.1. Star Alliance.....	28
2.6.2. One World Alliance .....	29
2.6.3. Sky Team Alliance.....	29
2.6.4. AMR Corporation (American Eagle).....	30

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**THY-STAR ALLIANCE STRATEJİK İŞBİRLİĞİNİN THY’NİN REKABET**  
**GÜCÜNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	31
3.2. Araştırmanın Kapsamı .....	31
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	33
3.4. Araştırma Bulguları .....	34
3.4.1. THY ve Star Alliance Stratejik İşbirliğinin Gelişim Süreci .....	34
3.4.2. Stratejik İşbirliğinin Rekabet Gücüne Etkilerinin Dengeli Puan Kartı Boyutlarıyla Analizi.....	35
3.4.2.1. Finansal Boyut Analizi .....	35
3.4.2.2. Finansal Olmayan Boyut Analizi.....	36
<b>SONUÇ .....</b>	<b>41</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>44</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>54</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Stratejik İşbirliğinde Yönetim Şeması .....	10
Şekil 1.2 Kaplan ve Norton'un Geliştirdiği İlk Performans Karnesi .....	14
Şekil 1.3 Performans Ölçüm Matrisi .....	15
Şekil 2.1 Geleneksel Havayolu İş Modeli .....	21
Şekil 2.2 Sanal Havayolu İş Modeli .....	22
Şekil 3.1 Küresel Pazar Payı Gelişimi 2002-2016 (AKK=Arz Edilen Koltuk Kilometre) .....	37
Şekil 3.2 THY'nin İşbirliği Öncesi ve Sonrası Küresel Pazar Payı Gelişimi.....	38

**TABLÖLAR LİSTESİ**

Tablo 3.1 2015-2017 Yılları Arası Havayolu Şirket Sayıları.....	32
Tablo 3.2 THY'nin Finansal Verilere Göre Değişim Oranları.....	36
Tablo 3.3 THY Toplam Trafik Sonuçları (2005-2017).....	39
Tablo 3.4 THY Uçak Sayısı Ve Personel Sayısı Değişimi (2005-2017).....	39

**GÖRSELLER LİSTESİ**

Görsel 2.1 İlk Uçaklar (Anonim).....	16
Görsel 2.2 Mustafa Kemal Atatürk Türkuşu Açılışında.....	18

**KISALTMALAR LİSTESİ**

A.Ş.	:Anonim Şirketi
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Co.	: Corporation
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
GSYİH	: Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla
IMF	: International Monetary Fund
s.	: Sayfa
ss	: Sayfa aralıkları
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TDK	: Türk Dil Kurumu
THK	: Türk Hava Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları
TOMTAŞ	: Tayyare ve Motor Türk Anonim Şirketi
TUSAŞ	: Türk Uçak Sanayii A.Ş.
UDHB	: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diđerleri

## ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerden biri olan sivil havacılık sektöründeki stratejik işbirliklerinin rekabet gücüne etkilerini incelemektir. Gerek dünyada gerekse ülkemizde rekabetin yoğun biçimde yaşandığı sivil havacılık havayolu işletmeleri arasında küresel pazar payı gelişim oranı en yüksek olan Türk Hava Yolları'nın (THY) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gözlemlenmektedir. THY'nin özellikle 2008 yılında dünyanın en büyük havayolu topluluğu olan Star Alliance ile gerçekleştirdiği stratejik işbirliğinin rekabet üstünlüğünde bir etkisinin olup olmadığının araştırılması ise dikkate değer bulunmuştur. Çalışma kapsamında THY-Star Alliance işbirliğine dayalı örnek olay performans karnesi boyutlarına göre değerlendirilmiştir. Veri toplama sürecinde doküman ve gözlem yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde stratejik işbirliği ile ilgili alan yazın incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde sivil havacılık sektöründe stratejik işbirliğine yönelik genel bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise THY-Star Alliance stratejik işbirliğinin THY'nin rekabet gücüne etkisi dengeli puan kartı boyutları dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Havacılık Sektörü, Stratejik İşbirliği, THY, Dengeli Puan Kartı.

**SUMMARY**

**THE EFFECT OF STRATEGIC ALLIANCES TO THE COMPETITIVE POWER IN  
CIVIL AVIATION: EXAMPLE OF TURKISH AIRLINES-STAR ALLIANCE  
COOPERATION**

The aim of this thesis is to analyze the effect of strategic alliances with the power of competition in Civil Aviation. Today, the number of airlines and flight networks is increasing through the highly competitive environment. In Turkey, with the highest rate of the market share, Turkish Airlines, appears to be a sustainable competitive advantage. With the participation of the most biggest alliance, Star Alliance, Turkish Airlines is found worth to find out if this participation has an effect on sustainable competitive advantage. Through this thesis, Turkish Airlines – Star Alliance cooperation has been examined with the help of Balanced Scorecard method' s extents. During the collection of the needed information, method of observation and documentation has been used.

This thesis consists of three parts. In the first part, there is information on the general literature of the strategic alliances. In the second part, there is general evaluation about strategic alliances in Civil Aviation. In the last part of the thesis, the effect of Turkish Airlines – Star Alliance cooperation to the competitive power of Turkish Airlines has been examined with the help of the Balanced Scorecard method.

**Keywords:** Civil Aviation Industry, Strategic Alliance, Turkish Airlines, Balanced Scored Card.

## TEŞEKKÜR

Bana hayatımın her döneminde desteklerini esirgemeyen annem, can dostum Yiğit Tezel ve beni tez çalışmam süresince olumlu bir şekilde yönlendirerek, beni motive eden saygı değer hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ayşe EREN ÖZDEMİR'e teşekkür ederim.

**İsrafil HÜSEYNOV**

**Antalya, 2018**

## ÖNSÖZ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki ekonomik ve finansal sınırlar ortadan kalkmış, sosyal, kültürel, ticari, ekonomik ve politik etkileşimlerin artmasına neden olmuştur. Küreselleşme beraberinde sektörlerde yenilikçi gelişmeleri, artan rekabeti tetikleyerek işletmelerin büyümeye yönelik stratejilerini belirlemede önemli etkenler haline gelmiştir. Daha güçlü olmak, daha dinamik düşünmek ve daha verimli çalışmak yalnız kazançların artması için değil, var olabilmek için de vazgeçilmez bir kural durumuna gelmiştir.

Bu tez çalışmasının amacı günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerden biri olan sivil havacılık sektöründeki stratejik işbirliklerinin rekabet gücüne etkilerini incelemektir. Gerek dünyada gerekse ülkemizde rekabetin yoğun biçimde yaşandığı sivil havacılık havayolu işletmeleri arasında küresel pazar payı gelişim oranı en yüksek olan Türk Hava Yolları'nın (THY) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gözlemlenmektedir. THY'nin özellikle 2008 yılında dünyanın en büyük havayolu topluluğu olan Star Alliance ile gerçekleştirdiği stratejik işbirliğinin rekabet üstünlüğünde bir etkisinin olup olmadığının araştırılması ise dikkate değer bulunmuştur. Çalışma kapsamında THY-Star Alliance işbirliğine dayalı örnek olay performans karnesi boyutlarına göre değerlendirilmiştir. Veri toplama sürecinde doküman ve gözlem yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz bilgi ve teknoloji çağında firmalar stratejik işbirlikleri ile rekabette üstünlük sağlamanın yollarını aramaktadır. Özellikle milenyum sonrası büyük ölçekli işletmeler aynı veya diğer sanayi işletmeleriyle yeni pazarlara açılma fırsatı yakalama, yeni pazarlara girişi hızlandırma, teknoloji paylaşımı, üretim giderlerini asgari düzeye çekme, üretim hattını geliştirme, genişletme ve yeni yaklaşımlara ayak uydurabilmek gibi değişik amaçlarla işbirliğine girerek rekabette üstünlük sağlamayı amaçlamışlardır. Özellikle havayolu işletmeleri dünya ekonomisine yön veren piyasa güçleri içinde olmak, bilgi teknolojilerini paylaşmak, yeni pazarlara girmek, operasyonel maliyetleri düşürmek, istikrarlı bir finansal yapı oluşturmak ve kaynakları etkin şekilde değerlendirmek amacıyla stratejik işbirliğini tercih eder hale gelmiştir. Hiç kuşkusuz küresel düzeyde yükselen yakıt maliyetleri, güvenlikle ilgili gelişmelere bağlı endişeler ve düşen bilet fiyatları havayolu şirketlerinin güçlerini birleştirme konusunda teşvik edici bir etkiye sahip olmuştur (Rothkopf ve Wald, 2008: 4). Özellikle yolcuların aktarma ve bekleme sürelerini azaltmak, daha fazla uçuş seçeneği sunmak, sürekli ve sık uçan yolculara ödüller kazandırmak, rezervasyon önceliği sağlamak ve standartlaştırılmış hizmet sunma gibi faaliyetlerin



etkinliğini arttırmak amacıyla havayolu işletmeleri stratejik işbirliklerini yoluna gitmektedirler. Ülkemizin bayrak taşıyıcı şirketi olan THY'nin 2008 yılında dünya devleri olarak nitelendirilen Lufthansa, United ve Singapur Havayolları'nın içinde yer aldığı Star Alliance Grubu ile stratejik işbirliği gerçekleştirmesi sadece ulusal değil aynı zamanda uluslararası rekabette oldukça dikkat çeken bir gelişme olmuştur. Bu gelişme ile birlikte THY'nin gözlemlenen rekabet üstünlüğünde işbirliğinin ne derece etkisinin olup olmadığının araştırılması ise dikkate değer bir araştırma sorusu olmuştur. Bu kapsamda tez çalışmasında hali hazırda 10. yılını dolduran bu işbirliğinin THY'nin rekabet gücüne etkilerinin incelenmesi ile sivil havacılık sektöründe sürdürülebilir rekabetin kaynaklarının da değerlendirilme fırsatı yakalanmıştır.

Tez çalışmasında THY-Star Alliance stratejik işbirliği örnek olayı üzerinden sürecin THY'nin rekabet gücüne olan etkileri, dengeli puan kartının finansal ve finansal olmayan boyutları kullanılarak incelenmiştir. Araştırma bulguları THY'nin birleşme ile finansal ve finansal olmayan tüm göstergelerinde orta ve uzun vadede artan oranda bir değişim yarattığına işaret etmiştir. Ayrıca sivil havacılık sektöründe stratejik işbirliğinin sürdürülebilir rekabette dikkate değerli kaynaklar (teknoloji, marka, entelektüel sermaye, ilişki ağı vb.) sunabileceği ve bu kaynakların firmalara ortalamanın üzerinde bir getiri sağlayabileceği konusunda ipuçları elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarının ilgili alan yazına katkı sağlaması umulmaktadır.

**İsrafil HÜSEYNOV**

**Antalya, 2018**

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İŞBİRLİĞİ İLE İLGİLİ ALAN YAZIN İNCELEMESİ

#### 1.1. Stratejik İşbirliği Kavramı

Stratejik işbirliğinin kelime anlamı iki veya ikiden fazla firmanın karşılıklı olarak üstünlüklerini devam ettirebilmeleri amacıyla bazı maddi ve maddi olmayan varlıklarını birleştirme hususunda yapmış oldukları anlaşmadır (Günsoy, 2006: 81). Doz vd. (1990: 126) stratejik işbirliklerini “yeni pazarlara erişim sağlamak için düşük maliyetli bir araç şeklinde kullanılan yaklaşımlar” şeklinde tanımlamışlardır. Parkhe (1991: 808) stratejik işbirliklerini “bireysel hedeflerin ortak başarısı için, özerk kurumlardan kaynak ve / veya yönetim yapılarını kullanan ve bağlantıları kapsayan, nispeten kalıcı karşılıklı işbirlikçi düzenlemeler” şeklinde tanımlamıştır. Bu kavram ile ilgili alan yazında çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ İki den çok işletmenin stratejik amaçlarını hayata geçirebilmek için birbirleriyle ilişki kurup anlaşmaları ve ortak bir şekilde faaliyet göstermeleri (Parkhe, 1991),
- ✓ İşletmeler arasında karşılıklı değişimi ve paylaşımı kapsayan işbirliği faaliyetleri (Gulati, 1995: 620),
- ✓ İşletmenin amaçlarına ulaşmada başka bir işletme/işletmeler ile birlikte ortak hareket edip, kendi mevcut olanaklarını diğer işletme/işletmelerin imkânlarıyla birleştirmeleri (Vyas ve Shelburn, 1995: 47),
- ✓ Belli bir projeyi hayata geçirmek ya da şirketlerin elinde bulundurdukları verileri ve üretim kaynaklarını ortak biçimde paylaşmak amacıyla aynı veya benzer sektörde dikey ilişkili olmayan iki ya da daha çok firmanın aralarında yaptığı anlaşma (Besanko vd., 2003: 155),
- ✓ Değişim, paylaşım ya da tarafların gönüllü birliktelik kararına dayalı sermaye, teknoloji ve işletmeye özgü diğer varlıkları karşılıklı yarar sağlamada kullanma (Lin, 2006: 3) olarak tanımlanmaktadır.

Küreselleşme ve sonrasındaki artan rekabet ortamı özellikle büyük çaplı ölçekli firmaları bir takım yeni arayışlara itmştir. Firmalar faaliyetlerine devam edebilmek ve sürdürülebilir rekabeti sağlamak için sıklıkla stratejik işbirliklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüz dünyasında işletmelerin stratejik işbirliklerine başvurma gerekçelerinin arka planındaki temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Hamel vd., 1989: 127; Ward, 1995: 218; Esener, 1998: 149; Çelik, 1999b: 2; Koçel, 2003: 331; Ülgen ve Mirze, 2004: 327; Özgen ve Yalçın, 2006: 53; Akgemci, 2007: 266; İplik, 2008: 20):

- Stratejik işbirliği iki veya daha fazla sayıda bağımsız işletmeyi kapsamaktadır.
- Stratejik işbirlikleri detaylı bilgi ve sermaye anlaşmalarını kapsamaktadır.
- Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin zayıf taraflarını güçlü duruma getirmede önemli bir araçtır.
- Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında, üreticilerle müşteriler arasında ya da aynı pazarda olmamakla beraber teknolojik güçlerini birlikte kullanma kararı alan işletmeler arasında olabilmektedir.
- Küresel, dinamik ve teknolojik açıdan gelişmiş sanayilerde faaliyet gösteren işletmelerin beceri ve uzmanlıklarını birbirleri ile paylaşmalarını sağlayan araçtır.
- Çevresel baskılara karşı oluşturulan savunma mekanizmasıdır.
- Ortaklığa bağlı koordinasyon, paylaşım, karşılıklı bağımlılık ve güven gibi sosyal içeriklere sahiptir.

## 1.2. Stratejik İşbirliği Türleri

Alan yazında stratejik işbirlikleri çeşitli biçimlerde gruplandırılmaktadır. Kapsam açısından, amaçlarına göre, yapılarına göre en sık gruplandırılma biçimleridir. Kapsam açısından stratejik işbirlikleri rakiplerin ortaklığı, zayıfların ortaklığı, gizli satışlar, kurtarıcı ortaklıklar ve tamamlayıcı ortaklıklar olarak gruplandırılmaktadır (Bleeke ve Ernst, 1995: 103). Amaçlarına göre gruplandırmada ise ortak üretim, teknolojik, yeniden yapılanma, rekabet ve yeni pazar olanakları yaratma uygulamaları yer almaktadır (Ataman, 2001: 380). Yapılarına göre stratejik işbirliği türlerini de pazar tabanlı ve teknoloji tabanlı olmak üzere iki biçimde sıralanmaktadır (Tüfekçi ve Uçar, 2003: 390). Bunun yanı sıra alan yazında en sık kullanılan sınıflandırma hisse temelli uygulamalar ve hisse temelli olmayan uygulamalardır. Bu uygulamalar aşağıda anlatılmaktadır.

### 1.2.1. Hisse Temelli Uygulamalar

Bu bölümde hisse temelli iş birlikleri ortak girişimler ve azınlık hisseli iş birlikleri olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

#### 1.2.1.1. Ortak Girişimler

Ortak girişimler iki ya da daha çok firmanın temel amaçlarını hayata geçirmek suretiyle benzer türdeki kaynaklarını birleştirerek bağımsız nitelikte üçüncü bir firma oluşturmaları olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde pek çok küresel şirketlerle yerel şirketler arasında finans, imalat, satış ve pazarlama gibi faaliyet alanlarında ortak girişimler yapılmaktadır. Temel amaç iki firmanın güç birliği yaparak çift taraflı azami düzeyde yarar

sağlamasıdır. Sıklıkla küresel işletmelerin başvurduğu ortak girişimin amacı yerel işletmelerle pazarı tanımak, böylece maliyet açısından risk arz eden hususları asgari düzeye indirmektir (Taner ve Akdağ, 2008: 364).

### **1.2.1.2. Azınlık Hisseli İşbirlikleri**

Azınlık hissesi esasına dayalı olan stratejik iş birlikleri (ya da sermaye katılımlı iş birlikleri) birden çok girişimcinin yasal açıdan yeni bir işletme oluşturmadan hisse senedi değişimleri ile gerçekleştirilen ortaklık türüdür (Uzun, 2007: 6). Bu ittifaklar sonucu işletmeler birbirlerinin hisselerine ortaklık yaptıkları gibi, risklere ve fırsatlara da ortak olabilmektedirler. İşletmeler lisans anlaşması imzalarken birbirlerinin hisselerini de azınlık ölçüsünde temin etmektedirler. Ancak temel koşul işletmelerin hukuken birbirlerine sahip olmamalarıdır. İşletmelerden bir taraf diğerinin hisselerinin çoğunu ele geçirirse bu hukuki olarak diğer işletmenin sonu anlamına geldiğinden, işbirliği kapsamının dışında bir faaliyet olabilmektedir (İplik, 2008: 35).

### **1.2.2. Hisse Temelli Olmayan Uygulamalar**

Hisse temelli olmayan uygulamalar iki ya da daha fazla şirketin herhangi bir hisse senedi paylaşımı yapılmadan gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Bu işbirlikleri hisse temelli iş birlikleri dışında kalan ortak üretim, ortak ürün geliştirme, ortak pazarlama, ortak araştırma-geliştirme ve uzun süreçli kaynak kullanımı ve lisans anlaşmaları yoluyla gerçekleştirilmektedir. Hisse temelli olmayan işbirliği anlaşmalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Preble vd., 2000: 327);

- Bölgesel acentelik ve bayilikler,
- Karşılıklı hizmet konsorsiyumları,
- Teknik bilgi (know-how) lisans anlaşmaları,
- Taşeronluk,
- Yönetim sözleşmeleri,
- Ortak üretim ve ortak pazarlama sözleşmeleri,
- Franchising.

Hisse temelli olmayan işbirlikleri hisse değişimi ve paylaşımı temelli olmayan, yalnızca sözleşmeye dayalı işbirlikleridir. Bu tür işbirlikleri ortaklara esneklik ve aynı zamanda düşük bağıllık sağlamaktadır (Prakash ve Olsen, 2003: 422).

### **1.3. Stratejik İşbirliği Kavramına İlişkin Kuramsal Arka Plan**

Alan yazında stratejik işbirliklerinin karmaşık yapısını açıklamada çeşitli yaklaşımlar yer almaktadır. Bunlar bir sonraki bölümde özetlenmektedir.

#### **1.3.1. İşlem Maliyeti Kuramı**

İşlem maliyeti yaklaşımı örgütlerin üretim süreçlerinden ziyade dağıtım süreçleri üzerine odaklanmaktadır. Analiz düzeyi olarak iktisadi işlemleri temel alan kuramın temel varsayımları sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık üzerine kurulmuştur (March ve Simon, 1958; Williamson, 1985). Örgütleri bir üretim birimi şeklinde gören geleneksel iktisat anlayışının tersine, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ile gerçekleştiren Kuram kaynakların örgüt için uygunluğunu, kaynaklarla bağlantılı işlemlerin sıklığını, belirsizliğin boyutunu ele almaktadır. Tüm bu faktörler işlem maliyetlerini artırıcı faktörlerdir (Kogut, 1988). Dikey entegrasyon, uzun dönemli sözleşmeler, kısmi sahiplik sözleşmeleri örgütlerin işlem maliyetlerini azaltmak için kullandığı farklı yöntemlerdir (Macher ve Richman, 2008). Kurama göre sınırlı rasyonellik söz konusu olduğundan sözleşmeler tüm alternatif durumları içermediğinden, örgütlerin işlem maliyetlerini en aza indirmek için stratejik ittifaklar kurması gerekmektedir. Bunun yanısıra örgütler arası işlemlerin gerçekleştirilmesinde katlanılmak zorunda olunan sözleşme maliyetleri ve üretim için katlanılmak zorunda olunan öğrenme, stoklama gibi maliyetler stratejik ittifakların gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır (Das ve Teng, 2000; Kogut, 1988). Özetle işlem maliyetleri kuramı stratejik ittifakları piyasa ve hiyerarşiyi birleştirip üretim ve işlem maliyetleri ilişkisini ekonomik hâle getiren ara formlar olarak tanımlamaktadır.

#### **1.3.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı**

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için ihtiyacı olduğu kaynakları kendisinin yaratamayıp çevreden temin edeceğini aynı zamanda kaynağa sahip olmak isteyen başka örgütler de olduğunu öngörmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütler bu kaynakları diğer örgütlerden karşıladıkça bağımlılık artacağından kaynakların benzersiz, değerli, kıt, nadir olması bağımlı olunan örgütlerin daha fazla güce sahip olmasına neden olacaktır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Barney, 1991; Michaela ve Srinivasa, 2000: 19). Kurama göre stratejik ittifaklar kaynak kıtlığını ve belirsizliğini yönetmenin bir yolu olarak avantaj sağlayabilmektedir. Yani örgütlerin faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlaması mutlaka çevresiyle işçilik, hammadde veya teçhizat alımı için ya da ürünlerini satabilmek için ilişki içine girme zorunluluğunu öngörmektedir. İşbirlikleri örgütlerin çevrelerinden

korunmaları ve çevre koşullarından ortaya çıkan belirsizlikleri kendi lehlerine doğru çevirmek açısından yarar sağlamaktadırlar. Ayrıca kaynakların sınırlı olduğu zamanlarda, kaynak akışının devamı da ancak işbirlikleri ile temin edilebilmektedir.

Kaynak bağımlılığı ile ilgili stratejik ittifaklar yatay, dikey ve karşılıklı bağımlılıklar olmak üzere üç türlü olabilir. Yatay ittifaklar örgütler elinde bulundurdukları kaynakları değiştirir ya da bir havuzda toplayarak ortak kullanımını sağlamaktadır. Dikey işbirliklerinde ise tedarikçi-alıcı ilişkisi türünde birbirinin girdi veya çıktılarını kullanan örgütler tarafından sağlanmaktadır ittifaklardır. Üçüncü bağımlılık türü ise karşılıklı bağımlılıktır. Gerek girdilerini gerekse de çıktılarını paylaşan örgütlerce kurulan ittifaklar bu durum kapsamında değerlendirilebilir (Das ve Teng, 2000; Akgemci, 2007: 241).

Kaynak bağımlılığı teorisi, şirketin yönetim kuruluna mensup üyelerinin çevresel koşulların belirsizliğinin yönetilmesi ve şirketin kritik konumdaki kaynaklara ulaşması aşamasında oynadıkları rolün araştırılmasına imkân tanımaktadır. Bahsedilen bu kritik kaynak hem banka kredisi olabilmekte, hem de meşruiyet ya da dış çevre ile ilgili kritik bir bilgi de olabilmektedir. Şirket çalışanı olan yönetim kurulu üyelerinin özellikle firmaya özgü bilgiye sahip oldukları düşünülürse, dış çevreyle bağlantı kurma ve kritik kaynaklara erişimi kolaylaştırma rolü özellikle dış üyelerin üstlendiği alternatif roller olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, özellikle uzun vadeli ilişkilerin temel alındığı grup yönetim yapısında yönetim kurulu üyelerinin kaynak sağlama işlevi, yönetim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü gruba-dayalı yönetim yapısında "ilişkilerin" rolü, "piyasanın" düzenleyici rolünün önünde yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 324). Çevresel belirsizliğin daha yüksek olduğu sektörlerde de dış çevreyle bağlantı kurma işlevinin nispeten durağan sektörlerde olduğundan daha fazla ön plana çıktığı düşünülebilir. Dolayısıyla bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, yönetim kurullarında çevresel bağlantıları sağlayan "dış üyelerin" varlığına daha çok gereksinim duyacak ve bu üyelere daha çok yer verecektir. Yönetişim araştırmalarında, vekâlet sorunu yaklaşımının bu ve benzeri konulara yanıt üretebilecek kaynak bağımlılığı bakış açısıyla desteklenmesi, ülkemizde de yönetim sisteminin daha kapsamlı bir şekilde açıklanabilmesine imkân sağlayabilir tanıyabilir (Akgemci, 2007: 241). Özetle kuram kaynak ihtiyacının yoğun, kaynaklara sahip olmanın gerekli ve kaynakların kıt olduğu bir alanda örgütlerin, kaynak erişimi ve değişimi için birbirleriyle stratejik ittifaklara girmelerinin mümkün olduğunu öngörmektedir.

### 1.3.3. Yeni Kuramsal Kuram

Yeni kurumsal kuram örgütlerin çevredeki kurumsal formlara nasıl ayak uydurduğu ve örgülerin birbirlerine benzemelerinin nedenlerini sorgulamaktadır. Örgütlerin birbirlerine benzeme nedenini örgütlerin zaman içerisinde oluşan kurumsal çevreye uyumlarından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu uyum sürecinde örgütler zorlayıcı, normatif ya da taklitçi süreçler içinde ayakta kalarak meşruiyet kazanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Kuram ittifak oluşturma karakteristiklerinin birlikte öğrenme ve taklitçiliğe dayalı olduğunu ortaya koymaktadır (Osborn vd., 1998). Stratejik ittifak ile taklit eden örgüt diğer örgütten teknoloji ve benzer ürünleri kopyalayarak sektörel bir yerleşikliğe uyum sağlayabileceklerdir (Oliver, 1991). Bu nedenle örgütler ayakta kalmak için diğer kurumlara uyarak meşruiyet kazanmak için stratejik ittifak içine girebilmektedirler.

### 1.3.4. Ağ Kuramı

Örgütsel ağ, bir örgütün aynı ağ içindeki diğer örgütlerle olan ilişkisini ifade etmektedir. Örgütler, çevrelerindeki diğer örgütlerle sosyal ve ekonomik alanda karşılıklı ilişki içinde olup ve bu ilişkiler sosyal ağı oluşturmaktadır (Gulati vd., 2000). Ağlar örgütlerin doğma, büyüme ve evrilme olarak tanımlanan bir döngüde değişiklikler gösterebilmektedir. Örneğin bir örgütün doğma süreci yakın çevreleri ile ilişki içinde olmayı gerektirirken, büyüme sürecinde diğer örgütlerle ve aktörlerle iş birliği yolları arama ve ağlarını genişletmeyi gerektirmektedir. Bu döngüde ağlar ilişkileri izlemede bir araç ya da kişiler ve örgütler arası ilişkileri belirleyen bilinçli bir mantık olarak görülebilmektedir. Özellikle küreselleşme ile dış kaynak kullanımının artması örgütsel ağların önemini artırmaktadır. Bu durum zengin yoğun bir ağ ilişkisi içinde doğan örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmek için daha fazla şansı bulunduğu dair öngörüler sunabilmektedir Böylece ağların merkezinde olan örgütler yeni formlar ile ilgili bilgiye de daha hızlı sahip olabilmektedir (Palmer ve Biggart, 2002).

Kurama göre örgütler benimsemeleri umulan formları ağlar aracılığıyla öğrenebilmektedir (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989). Çünkü kurumlar ve örgütsel formlar bu ağlar içine yerleşik (embeddedness) olarak bulunmaktadır. Yerleşiklik örgütlerin tamamen kendi kararları ile hareket edemediği, geçmişten gelen hareketlerin örgütleri etkilediği, ilişkilerin yapısının örgütlerin kararlarını etkilediği anlamına gelmektedir (Granovetter, 1985). Bu durum örgütlerin kritik kaynaklara nasıl ulaşabileceğini, kritik kaynakların hangi örgütte bulunduğunu ağlar yardımıyla öğrenebilmesine ve işlem maliyetlerini azaltılmasına olanak sağlayabilecektir. Stratejik ittifakların önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Örgütler ittifak

yapmayı seçeceği diğer örgütleri bu ağlar sayesinde değerlendirebilmektedir (Mitsubishi ve Greve, 2009). Tüm bunların sonucunda yapılan ittifakların sosyal ağlarla ilişkili olduğu ve sosyal ağların örgütleri ittifak yapma konusunda etkileyebildiği görülmektedir (Gulati, 1998).

#### 1.4. Stratejik İşbirliklerinin Nedenleri

İşletmelerin birbirleriyle stratejik işbirliği kurmalarının nedenini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Hyder ve Abraha, 2008: 303; Koçel, 2003: 331; Michaela ve Srinivasa, 2000: 26; Özgen ve Yalçın, 2006: 53; Ülgen ve Mirze, 2004: 353):

- İşletmenin karlı olarak gördüğü bir pazara, sektöre, piyasaya veya küresel ölçekteki ticari ortama girebilme çabası önemli bir gerekçedir. İşletmenin/işletmelerin işbirlikleri sayesinde karşılıklı olarak bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak ürün ve pazarlarda karşı karşıya kalabilecekleri riskleri asgari düzeye indirebilmektedirler.
- İşletmelerin içinde buldukları sektör ve pazarda, her geçen gün yeni işletmelerin katılımıyla karlılıklarının düştüğü bilinen bir gerçektir. Stratejik işbirliğine giren işletmeler arasında güç birliği oluşturularak üstünlük rakiplere karşı üstünlük elde edilmeye çalışılır.
- İşletmelerin aralarında yapmış oldukları stratejik işbirliği neticesinde piyasa değerlerinde (hisse değerleri) artış meydana gelebilmektedir. İki ya da daha çok işletmenin borsadaki hisse senetlerinin değerleri, yapılan işbirliklerinin neticesinde yükselebilmektedir. Böyle bir kazancı elde edebilmek amacıyla da işletmeler işbirliğine girebilmektedirler.
- İşletmelerin işbirliklerine girme nedenlerinden biri de sektör ve pazardaki belirsizliklerin önüne geçmektir.
- İşbirliğine giren işletmeler mevcut riskleri paylaşarak ve öğrenerek birlikte piyasadaki rakipleriyle daha iyi rekabet edilebilmektedirler.
- Küreselleşme sonrası rekabetin üst düzeye çıkması ve birçok büyük şirketin tedarikçi sayılarındaki azaltma yoluna gitmesinden dolayı firmalar birbirleri ile rakip konumunda olsalar bile işbirliği yaparak güçlerini birleştirmektedirler. Bu birlikte hareket etme onlara daha büyük çaplı işlere girebilme fırsatı tanımaktadır. İşbirlikleri rakiplerle bir firmanın ürünlerini tamamlayan ürün ya da hizmet satan işletmelerle ve müşterilerle bile yapılabilmektedir.

Yukarıda sıralanan nedenlerin dışında, aşağıdaki sebeplerden ötürü de stratejik işbirliği anlaşmaları günümüzde yaygın bir hale gelmiştir (Lin vd., 2009: 927):

- Ekonomik mevzuatın esnek hale gelmesi,



- Teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler,
- Firmaların üstleneceği yeni projeler ve süreçleri geliştirmeye dönük sermaye ihtiyacı,
- Küreselleşme sonrası artan rekabet ortamı ve coğrafi sınırların ortadan kalkmış olması,
- Küresel üretimde ölçek ekonomisinden faydalanma arzusu,
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak amacı,
- Üretimde kalitenin bir standart haline gelmesi,
- AR-GE maliyetlerinin artmış olması,
- Teknoloji alanındaki hızlı değişim oranlarının ve buna bağlı olarak daha kısa ürün ömürlerinin hızla artması ve müşteri zevklerinin çabuk değişmesi,
- Küresel ticaretin önündeki engellerinin azaltılması, üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması.

## **1.5. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci**

### **1.5.1. Stratejik İşbirliklerinde Ortaklıklar**

Küresel siyasette ortaklıklar ikili ilişkilerin ittifakı ya da ittifakın ötesine taşınması anlamındadır. İttifaklar iki ülkenin uluslararası platformda bir amaç ekseninde kurmuş oldukları faaliyetlerdir. Kurulan bu ittifaklarda bir amaca dayalı ilişkiler söz konusu olduğundan dolayı, bu ilişkilerin uzun soluklu güveni temel alma zorunluluğu vardır. Stratejik ittifakları diplomasi geçmişine bakılarak incelendiğinde, geniş kapsamlı ittifak hamleleri küresel sistemi temelden değiştiren savaşların sonrasında gerçekleşmektedir (Karluk, 2007: 138). Uluslararası alandaki stratejik ittifaklardaki esas başarı ölçütlerinden biri hiç kuşkusuz ortak/ortakların seçilmesidir. Bu kapsamda muhtemel ortak/ortaklar içerisinde yapılacak faaliyet açısından en doğru olanlarının seçiminde yöneticilerin ortak/ortaklara dair doğru istihbarat bilgilerinin elde edilmesi gerekmektedir. Yani ortak/ortakların firma açısından tamamlayıcı ve destekleyici niteliklere sahip olup olmadığının da incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca ortak/ortakların firmanın hâlihazırdaki faaliyet ve etki alanında kendisine rakip olabilme olasılığının düşük olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir (Lin, 2006: 19).

Firmaların stratejik ittifak yaparak uzun soluklu var olma beklentisi ve istikrarın tesisini oluşturması ortak seçimi açısından önemlidir. Konu ile ilgili araştırmalar ortak seçiminin işletme performansında önemli bir parametre olduğu hakkında görüş birliği sunmaktadır. Bu nedenle ittifak yapılması planlanan ortak/ortakların şu kriterlere göre değerlendirilmesi önerilmektedir (Lin vd., 2009: 938):

- *Yeteneklilik Kriteri:* Ortak/ortakların ittifaklarında yükümlülüklerini optimal olabilecek biçimde yapıp yapamadığı ile ilgili yetenekleri kapsamaktadır.
- *Uyumluluk Kriteri:* İttifak kuran ortak/ortakların birbirleriyle etkin biçimde çalışabilme yetenekleriyle ilgilidir.
- *Bağlılık Kriteri:* Ortak/ortakların ittifaklarında kaynaklara, emeğe ve bilgiye olan bağlılıkların dikkate alınmaktadır. Örneğin ortaklardan birisi ittifak amacıyla asgari düzeyde çaba göstererek fırsatçı bir davranış ile ağır yükü diğer ortağa yükleyebilmektedir.
- *Kontrol Kriteri:* Kontrol mekanizmasının bütün ortak/ortakların stratejik hedeflerini yapabilirliliğinin tespitine dönük olmasıdır.

Yukarıda sözü edilen bu kriterlerden başka gelişmiş veya gelişmekte olan piyasalarda faaliyet gösteren firmaların ortaklarından farklı kaynaklar talep etmelerinden dolayı her iki pazardaki ortaklarla ilgili seçim kriterlerinin kapsamı ve önemi diğerinden farklı olabilmektedir. Bu kapsamda, gelişmekte olan piyasalardaki firmalar küresel stratejik işbirliği ortağını seçerken finansal kaynaklar, teknoloji ve uzmanlığı paylaşma isteği türündeki kriterlere odaklanırken, gelişmiş piyasalarda faaliyet gösteren firmalar, tamamlayıcı yeteneklere, pazar bilgisine, pazara ulaşmaya, alternatiflerin maliyetine ve eşsiz yeteneklere odaklanmaktadır (Lin, 2006: 20). Stratejik ilişki kuracak ortak ya da ortaklar oyunu doğru bir şekilde kurabilmesi için öncelikle doğru oyuncunun seçilmesi gerekmektedir. Yapılacak ortaklıkta stratejik karakter alabilmek amacıyla, tüm tarafların elinde bulundurduğu kaynaklar bakımından uluslararası veya yerel bakımdan stratejik hedefe motive olacak kapasiteye sahip olmaları gereklidir.

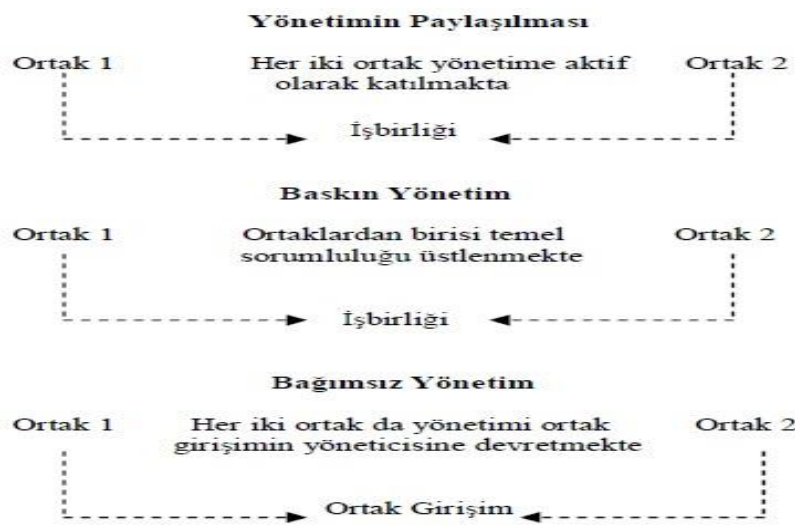
### **1.5.2. Stratejik İşbirliklerinde Sözleşmeler**

Stratejik işbirliklerinin kuruluş sürecinde fırsatçı olabilecek yaklaşımları önleyebilmek amacıyla kapsamlı ve yazılı bir sözleşmenin (kontrat) yapılması büyük önem taşımaktadır. Sözleşmeler ile işbirliğindeki belirsizlikler bertaraf edilerek, riski azaltılarak ortakların alınan kararlara ortak katılımı sağlanır. Ancak her zaman bütün olası düzenlemeleri ve olasılıkları kâğıt üzerine dökmek mümkün olmayabilir. Bazen işbirliği içerisinde bulunan ortak/ortaklar kişisel çıkarlarını korumak amacıyla anlaşmadaki boşlukları kendilerine bir avantaj şekline dönüştürme gayretine girişebilirler. İşbirliklerini doğru zemine oturtmak ve istikrarlı bir duruma getirebilmek için öncelikli olarak güvenin tesis edilmesi gerekmektedir. Firmaların stratejik ittifaklarını yarar sağlamsında sözleşmelerin önemi yadsınamayacak derecededir. İşlem masraflarını önemli ölçüde düşüren kontratlar, ilişkilerde açık ve tahmin edilebilir bir

ortam yaratarak örgütsel karar alanlarında ortaya çıkabilecek belirsizlikleri ve fırsatçılık risklerini de asgariye düzeye indirmektedir (Çakınberk, 2010: 355).

### 1.5.3. Stratejik İşbirliklerinde Yönetim

Firmalar arasındaki ittifak ilişkilerinin yönetilmesi firmaların verimliliği açısından ayrı bir öneme sahiptir. Firmalar arasındaki ittifakların başarısı üzerinde etkili olan yönetim mekanizması, biçimsel ve biçimsel olmayan teşvikleri, kontrolü, yasal rejimleri, organizasyon yapıları ve örgüt kültürü gibi temel unsurları içermektedir (İplik, 2008: 100). Stratejik işbirliklerinde yönetim anlayışı ile ilgili olarak aşağıdaki Şekil 1.1 önem arz etmektedir.



Şekil 1.1 Stratejik İşbirliğinde Yönetim Şeması

Kaynak: İplik, 2008: 100

Firmaların stratejik ittifaklarda mevcut kaynaklarını doğru bir biçimde birleştirebilecek ve bu mevcut kaynaklarının değerini korumayı sağlayabilecek etkin yönetim mekanizmalarını oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle stratejik ittifakların yönetilmesi uluslararasılaşma sürecinde daha karmaşık bir hal alabilmektedir. İttifak içerisindeki firmaların çok kültürlü çevrede bulunmaları bunun en temel nedenidir. Bu bakımdan ittifakları yönetmek denge, uyum, yenilik, yaratıcılık, kararlılık ve şans gerektirmektedir. Farklı yetenekler, finansman, iletişim, teknoloji, altyapı ve pazarda etkin olabilme potansiyeli ve benzer kaynakların doğru ve etkin bir şekilde karışımından ortaya çıkan stratejik ittifaklar, bir hayli karmaşık bir yapıda olduklarından herhangi bir standardizasyona bağlı olmadan yönetilmektedir (Çakınberk, 2010: 358).

#### 1.5.4. Stratejik İşbirliklerinde Güven

Stratejik işbirliklerinde güven özellikle fırsatçılığın önüne çıkabilme ihtimali oldukça önemli olabilmektedir. Çünkü işbirliği içerisinde olan işletmelerden birinin diğerine karşı fırsatçı yaklaşımları, anlaşmayı kendi menfaatine paralel şekilde ele alması ve uygulaması, işletmeler arasındaki işbirliğini zayıflatabilecek bir duruma getirebilmektedir. Özellikle aynı sektörde iş yapan firmaların birbirleriyle yapmış oldukları işbirliğinde taraflar bazen birbirleriyle rekabet içerisinde de olabilmektedirler. Taraflar rekabeti sert bir şekilde uyguladıklarında, birbirleriyle yapmış oldukları işbirliği de söz konusu durumdan etkilenerek işbirliğinin anlamının yitirmesine sebep olabilmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 372). İşletmelerden birinin diğerine karşı fırsatçılıktan da öte “art niyetli” olması, iki işletme arasında oluşturulan işbirliğini bir çıkmaza ve sıkıntılara da sebep olduğu deneyimler sonucu elde edilmiştir. Art niyetli davranışlar sergileyen taraf, işbirliğini önemli bilgi ve tecrübelerin kazanılabilmesi için başlatmakta, arzu ettiği hedefe varduktan sonra da elde ettiği bu önemli bilgileri, ortaklık içerisinde olduğu işletmeye karşı yapabileceği de ifade edilmektedir. (Çakınberk, 2010: 358). Stratejik işbirliği içerisinde olan işletmelerin birbirleriyle sorun yaşamalarında aşağıda sıralanan iki unsur öne çıkmaktadır (Eren, 2013: 280):

- *Detaylı hazırlanmamış anlaşmalar:* İşbirliği sürecinde anlaşmaların detaylı hazırlanmamış olması işletmeler arasında sorun çıkarabilmektedir.
- *Karşılıklı güven zemininin oluşturulmaması:* İşbirliklerinde karşılıklı olarak güvenin tesis edilmesi işbirliğinin gerek ömrünü gerekse de verimli işlemesi bakımından büyük önem arz etmektedir.

#### 1.5.5. Stratejik İşbirliklerinde Risk Unsurları

Stratejik işbirliklerinde işletmeler çeşitli risk unsurları ile karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmelerin stratejik işbirliği içerisinde olduğu işletmelerle olan ilişkileri ve stratejik işbirliğinin hedefe varmadaki performans düzeyi ile ilgili olabilmektedir (Eren, 2013: 287): Bu bağlamda, işletmelerinde birbirleri ile olan ilişkilerinden ortaya çıkabilecek belirsizlik ilişki riski şeklinde tanımlanmaktadır. İlişki riski işbirliği içerisindeki tarafların ortak hedeflerine varmak amacıyla karşılıklı olarak yapmış oldukları anlaşmaya riayet etmeme ihtimali şeklinde değerlendirilmektedir. Stratejik işbirliklerinde bir diğer risk unsuru da performans riskidir. Stratejik işbirliği içerisinde olan işletmelerin ortak hedefe varmadaki performansının arzu edilen seviyede olmaması riski şeklinde tanımlanan performans riski, ticari ya da teknolojik risk, işbirliği riski türündeki kavramlarla da tabir edilmektedir. Bu risk firmaların çabalarından bağımsız olarak, stratejik amaçlara ulaşamama

riski olarak tanımlanabilir. (Çelik, 1999a: 207). Temel olarak performans riski işbirliği içerisindeki işletmelerin amaçlarına ulaşip ulaşamayacakları ile ilgilidir. İşbirliği içerisindeki işletmeler her ne kadar işbirliğine bağlı kalsalar da önemli alanlarda yeteneklerinin olmaması ve siyaset alanındaki değişiklikler gibi etkenlerden dolayı amaçlarını hayata geçirme hususunda yetersiz kalabilmektedirler. Farklı türdeki işletmelerden gelen yöneticilerin performans ile ilgili konularda farklı yaklaşımlar sergilemekte veya ne gibi ölçümlerin işbirliği açısından daha uygun olacağına dair yeterli bilgiye sahip olamayabilirler. Bu sebeplerden ötürü güvenin tesisi ve kontrol sistemlerinin kullanılması performans riskini asgari düzeye indirme hususunda gerekli olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 401).

### **1.5.6. Stratejik İşbirliklerinde Esneklik**

Günümüzde sıkça ortaya çıkan değişimlerin varlığı, işbirliği içerisinde olan işletmelerin de bu duruma uygun olarak esnek yaklaşımlara sahip olması gerekmektedir. Çünkü değişim için büyük ölçüde esneklik gerekmektedir. Söz konusu esnekliklerin yüksek seviyelerde olması işbirliği içerisinde olunan işletme ile bazı sorunları ortaya çıkarmakta ve ortağın işbirliğine olan sadakatini de azaltabilmektedir. Bu açıdan stratejik işbirliklerinde ilişkisel esnekliğin olması beklenmektedir. Esneklik alınacak kararların ortak bir biçimde yürütülmesi, kaynakların dengeli olması ve işbirliğinin uzunluğu ile ilgili olabilmektedir (İplik, 2008: 120; Akgemci, 2007: 270).

### **1.6. Stratejik İşbirliklerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğündeki Rolü**

Stratejik işbirlikleri iki ve ikiden fazla işletmenin rekabetçi üstünlüğü sağlamak amacıyla yapmış olduğu ortaklık olarak tanımlanmaktadır. Çünkü işletmelerin günümüzde birbirleriyle işbirliği yapmalarının en temel nedenlerinden biri hiç kuşkusuz mevcut kapasitelerinin çevresel koşullar karşısında yetersiz olmasıdır. Bilhassa teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler daha fazla işbirliğine ihtiyaç duyabilmektedirler (Engin, 2005: 29). Yapılan işbirliklerinin işletmelere sağladığı yararlarından bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Eren, 2013: 301):

- İşletmenin yeni bir piyasada/pazarda yer almasına ve hâlihazırdaki ürünlerinin satışlarının artmasına olanak tanımaktadır.
- İşletmenin pazarda mevcut durumunu muhafaza edebilmektedir.
- İşletmeler arasında yapılan güç birliği, verimliliğin artmasına neden olmaktadır,
- İşletmelerin birbirleriyle varlık ve yeteneklerini birleştirerek, daha da güçlenmelerine imkân tanımaktadır.

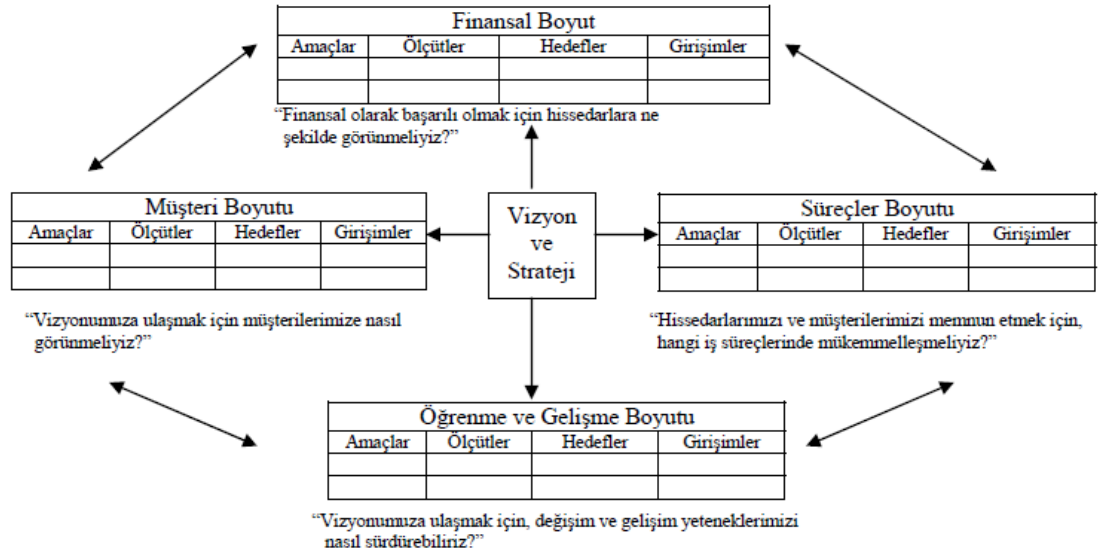
- İşletmenin değerinin artması.
- Ürün ya da pazarda belirsizliğin olması halinde, belirsizlikleri önlemek için işletmelerin birbirleriyle bilgilerini paylaşarak, belirsizlik bulutlarının ortadan kalkmasına imkân tanımaktadır.
- Rekabete karşı daha güçlü bir duruş sergilenmesine imkân tanımaktadır.

## **1.7. Stratejik İşbirliğinde Rekabet Gücü Göstergeleri**

### **1.7.1. Dengeli Puan Kartı**

Dengeli Puan Kartı (DPK) muhasebe profesörü olan Robert Kaplan ve Rönesans Solutions Inc'in başkanı olan David Norton'un geliştirdiği bir performans ölçümü ve yönetim sistemidir. Dengeli puan kartı, işletmenin tüm birimlerinde stratejileri tanımlamak, uygulamak ve yönetmek amacıyla yararlanılan bir araçtır. Muhasebe yönetimindeki büyük gelişmelerden biri olarak görülen dengeli puan kartı, hem ölçüm, hem stratejik yönetim sistemi, hem de bir iletişim aracı niteliğindeki üç temel fonksiyonu yerine getirmektedir (Striteska ve Spickova, 2012: 280). Pek çok işletmenin operasyonel ve yönetim sistemleri, işletmenin uzun vadeli stratejik amaçlarına ulaşma aşamasında etki açısından oldukça düşük olan finansal ölçütler ve hedefler kapsamında inşa edilir. Dengeli puan kartı işletmenin performansının ana göstergesi niteliğindeki kısa vadeli finansal ölçütleri esas almamaktadır (Westphal vd., 1996: 249). Bu göstergenin performans göstergelerinden en önemli farkı, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının (intangible assets) değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır.

DPK, finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Yenilik ve öğrenme boyutu ilerleyen dönemlerde öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır. Şekil 1.2'de gösterilen DPK boyutları işletmenin vizyon ve stratejisinden türetilmektedir.



**Şekil 1.2 Kaplan ve Norton'un Geliştirdiği İlk Performans Karnesi**

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 1996

DPK'ye göre *finansal boyut*, Karı en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen işletmelerin performans karnesinde yer alan finansal boyut, stratejilerin karlılığını ölçmektedir. Finansal boyut, “işletmenin finansal olarak başarılı olabilmesi için hissedarlarına ne şekilde görünmesi gerektiği” sorusuna cevap aramaktadır (Coşkun, 2007: 114). Finansal hedefler genellikle, yatırımların getirisi ve faaliyet karı gibi, işletmenin karlılığını ölçmeye yöneliktir. *Müşteri boyutu* ise müşterilere sunulan değeri artırmaya yönelik faaliyetler, ürünün veya hizmetin özellikleri, müşterilerle ilişkiler ve firma imajı ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Coşkun, 2007: 115). Sıklıkla müşteri memnuniyeti (customer satisfaction), müşteri devamlılığı (customer retention), müşteri kazanma (customer acquisition), müşteri karlılığı (customer profitability), pazar payı (market share) gibi kriterlere göre değerlendirilmektedir. *Süreçler boyutu* “işletmenin hissedarlarını ve müşterilerini memnun etmek için, hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmesi gerektiği” sorusuna yanıt aranmaktadır. Faaliyetlerle ilgili yönetim süreci, müşterilerle ilgili yönetim süreci, yenilikler süreci, yasal ve sosyal ilişkiler süreci bu süreçte dikkate alınan kriterlerdir. Son olarak *öğrenme ve gelişme boyutunda* organizasyonun müşteri ve hissedarları memnun etmek için uzmanlaşması gerekeni alanları belirlemektedir. İnsan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermaye bu süreçte dikkate alınan temel değişkenlerdir (Coşkun, 2007: 117).

### 1.7.2. Performans Ölçüm Matrisi

Performans ölçüm matrisi, performansın pek çok boyutunu göz önünde bulunduran dengeli bir ölçüm modeli şeklinde tanımlanmaktadır. Performans ölçüm matrisi, çok boyutlu

bir performans ölçüm modeli olduğundan, bütünleşmiş niteliğe sahip olan bu model yardımıyla bir işletmenin stratejik hedeflerinin tespitinde ve bu hedefleri performans göstergelerine dönüştürme sürecinde yardımcı olma amacıyla tasarlanmıştır. Performans ölçüm matrisi, örgütsel performans üzerinde etkili olan finansal ve finansal olmayan faktörlerle beraber dışsal ve içsel unsurları da kapsayan basit ve dengeli bir matris olarak tasarlanmıştır (Garengo vd., 2005: 36). Modelin esnek ve basit olmasından dolayı akademik çevreler tarafından da oldukça genel kabul görmüş bir model şeklinde değerlendirilmiş olsa da bazı boyutları ve bu boyutlar arasındaki ilişkileri dengeli puan kartında olduğu gibi somut bir şekilde ortaya koyamadığından ötürü bazı eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır (Kennerley ve Nelly, 2002: 1122). Model işletme performansını hem mali hem de mali olmayan, ayrıca içsel ve dışsal verileri temel alarak ölçmektedir. Modeldeki bu özellik işletmelere, stratejik hedeflerini tespit ederek, bunları hiyerarşik olarak performans ölçülerine dönüştürme sürecinde yardımcı olmaktadır (Ağca, 2009: 57). Performans ölçüm matrisinin şematik hali aşağıdaki Şekil 1.3’de görülmektedir.

	FİNANSAL OLMAYAN	FİNANSAL
DIŞSAL bbbbbbbbb	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Piyasa Payı</li> <li>▪Sürekli Müşteri Sayısı</li> <li>▪Müşteri Şikayet Sayısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Rakiplere Göre Maliyet Yapısı</li> <li>▪Görelî AR-GE Maliyetleri</li> <li>bbbbbbbbbbbbbbbbbbbbbbbbbbbb</li> </ul>
İÇSEL bbb	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Tasarım Süresi</li> <li>▪Zamanında Dağıtım Oranı</li> <li>▪Yeni Ürün Sayısı</li> <li>bbbbbb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Tasarım Maliyetleri</li> <li>▪Üretim Maliyetleri</li> <li>▪Pazarlama ve Yönetim Maliyetleri</li> <li>bbbbbb</li> </ul>

**Şekil 1.3 Performans Ölçüm Matrisi**

**Kaynak:** Kennerley ve Nelly, 2000: 1233



## İKİNCİ BÖLÜM

### SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİNE YÖNELİK GENEL DEĞERLENDİRME

#### 2.1. Dünyada ve Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi

17 Aralık 1903'te North Carolina'da aerodinamik ses teorisine bağlı kalarak yaptıkları ilk motorlu uçağı havalandıran Orville ve Wilbur Wright kardeşler, bu uçağı 45 dakika havada uçurarak sivil havacılık tarihinde önemli bir çığır açmıştır. Yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde Wright Kardeşler'in benzer uçuşları çeşitli uçaklar ile (Görsel 2.1) denenmiştir. Bu yıllarda sivil havacılığa dair önemli tarihi olaylar ise şu şekilde özetlenebilir (SHGM, 2016):

- 1909 yılında Bleriot'un İngiltere ve Fransa'yı birbirine bağlayan Manş Denizi'ni uçarak geçmesi,
- Brookins'in 1910'da yaptığı uçuşta 1.852 metrelik yüksekliği yakalaması,
- Curtiss'in aynı yıl Albany'den New York'a iki saat kırk altı dakikada varması,
- 1911'de Rodgers'ın iki kanatlı bir Wright uçağı ile New York'tan Kaliforniya eyaletindeki Pasadena Kenti'ne 49 günde varması.



Görsel 2.1 İlk Uçaklar (Anonim)

I. Dünya Savaşı'nda Almanya, İngiltere, ABD ve Fransa'nın önemli sayılabilecek türde uçak filoları ile savaşta yer almaları havacılık alanındaki değişimleri tetiklemiştir. Bu yıllara damgasını vuran önemli bir olay havada kalış süresi 53 saat 58 dakika ile Atlas Okyanusu'nun geçilmesi olmuştur. Bu uçuştan sonra aynı uçak İngiliz Kraliyet Donanması'na ait bombardıman uçağı olarak direkt uçuş olma özelliği ile tarihe geçmiştir (Kaymaklı, 1997: 40). Daha sonraki yıllarda pervanelerde dahil uçağın hammaddeleri olarak kontrplak ve ağaç gibi malzemeler yerine daha çok metal (alüminyum) malzemelerin kullanımına geçilmiştir. Bu gelişmeler sonrasında Amerikan havayolu firmaları 1939'da her yıl ortalama üç milyona yakın yolcunun taşınması ile sivil havacılık sektörünün gelişimine ön ayak olmuştur. Nitekim dönemin önemli bir havayolu şirket olan Pan American World Airways Şirketi Atlas Okyanusu ve Büyük Okyanus olmak üzere deniz aşırı yolcu taşıma seferlerini havacılık yolu ile yapmıştır. (SHGM, 2016). II. Dünya Savaşı'nın olduğu yıllarda öncelikle Almanlar başta olmak üzere birçok devlet hava kuvvetleri bakımından güçlü devletler yeni tip uçak filoları ile sivil havacılıkta oldukça büyük bir ivme yaratmıştır. O dönemin doğu blok ülkeleri arasında yer alan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) 180 yolcu kapasitesi ve kıtalararası mesafelerde uçabilen dört motorlu *Ilyushin-62* isimli uçağı ile sektörde faaliyetlerine başlamıştır. 1959 yılında ABD günümüzde de büyük bir üne sahip olan Boeing uçaklarını *Boeing-707* adıyla düzenli yolcu taşımaya başlayarak sivil havacılıkta öncü konuma gelmiştir (Cuhan, 2014). Boeing-737, Douglas DC-9, Boeing-747 ve DC-10 modellerinin üretimi üretimiyle sivil havacılık sektöründe yolcu taşıma kapasitesinde yükselen bir ivme kazanılmış, yirminci yüzyılın son çeyreğinde ABD öncülüğünde süpersonik uçakların tasarımına başlanmıştır. Bu gelişmeleri takiben Fransa ve İngiltere'nin ortak ürünü olan Concorde uçağı üretilmeye başlanmıştır. Saatte 1350 mil hız ile bir jet niteliğine sahip ilk yolcu uçağı olan Concorde, hava kirliliği yaratması ve yoğun gürültü vermesi sebebiyle dönemin doğa ve çevre bilimcileri tarafından sıkça eleştiriye maruz kalmıştır (Karaağaoğlu, 2015: 12-13).

Ülkemizde de sivil havacılık alanında hatırı sayılır gelişmeler kaydedilmiştir. İlk gelişmeler Trablusgarp Savaşı'nda karşı karşıya kalınan hava saldırılarının büyük ölçüde etkisi ile olmuştur. Bu yıllarda havacılık alanında yetiştirilecek bazı subayların eğitim amaçlı yurtdışına gönderilmesi ile başlayan süreç 1912'de Yeşilköy'de Hava Mektebi'nin açılması, İstanbul'un Sefaköy semtinde pist olarak kullanılacak bir meydan ve iki hangarın yapılmasıyla hız kazanmıştır (SHGM, 2016). Sonrasında 1922 yılında Bükreş ile İstanbul arasında ilk dış hat uçuşu yapılmaya başlanmış, 1924 senesinde ise Paris ve Ankara arasında uçuşlar başlamıştır (Kaya, 2000: 24). Ülkemizde sivil havacılık sektörünün gelişmesinde

şüphesiz Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliği önemlidir. Nitekim Türk Hava Kurumu (THK) o 16 Şubat 1925'te uçak tasarım, uçak bakım, havacılık eğitimi, taşımacılık ve üretim gibi pek çok sivil havacılık işlemlerini yapabilmek amacıyla “Türk Tayyare Cemiyeti adı altında Atatürk'ün öncülüğünde faaliyete geçmiştir (http://www.thk.org.tr/thk\_kurumsal/itemlist/category/156-tarihçe, 2018). Bu yıllarda Kayseri'de “Tayyare ve Motor Türk Anonim Şirketi” (TOMTAŞ)” ve Eskişehir'de “Tayyare Bakım ve Tamir Tesisleri” kurulmuş,. Kayseri ve Ankara fabrikalarında Türk Hava Kurumu uçak ve motor imal etmeye başlamıştır. 1932 yılında Cemiyet'in yurt dışında eğittiği mühendislerden Selahattin Reşit Bey ve ekibi motor ve pervanesi dışında tüm parçaları Türk malı olan ilk ulusal tipteki uçağımızın (MMV-1) prototipini üretmiştir. Gelişmeleri takiben Türk Tayyare Cemiyet'inin ismi THK olarak değiştirilmiştir. 3 Mayıs 1935'de Türkkuşu kurularak, dünyanın ilk kadın savaş pilotu Sabiha Gökçen'in de bulunduğu, birçok değerli eleman yetiştirilmiştir. Kurumun açılışında Türkiye Cumhuriyeti'nin önüne konulan bir hedef olarak belirlenen sivil havacılığın önemini Atatürk “*İstikbal Göklerde*dir” sözleri ile vurgulamıştır (Görsel 2.2).



**Görsel 2.2 Mustafa Kemal Atatürk Türkkuşu Açılışında**

**Kaynak:** <https://isteataturk.com/Kronolojik/Tarih/1935/5/3/Mustafa-Kemal-Ataturk> (Erişim Tarihi: 01.08.2018)

Ülkemizde sivil havacılık alanındaki gelişmeler 10 Temmuz 1936' da hizmete giren İnönü Planör Kampı, 1937' de açılan Etimesgut Motorlu Uçuş Kampı ve aynı yıl yapılan Ankara ve İzmir Paraşüt kuleleri, İstanbul Beşiktaş'ta Uçak Fabrikası, 1941 yılında İstanbul Yeşilköy'de Havaalanı ve Gök Okulunun açılışları, 1944 yılında Etimesgut Uçak

Fabrikası'nda, Magister, THK-1, 3, 4, 7, 9, 13 planörleri ile THK-2, 5 ve 10 tiplerinde eğitim, sağlık ve nakliye uçaklarının üretimi, 1953 yılında Uluslararası Hava Öğrenci Mübadelesi Teşkilatı' na üyeli ile hız kazanmıştır. Bu gelişmeleri takiben 1973 yılında “Türk Uçak Sanayii A.Ş.’nin (TUSAŞ), 1983 yılında uçak üretimi amacıyla Ankara’da “TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.’nin” (TAI) ve Eskişehir’de TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.’nin kurulması takip etmiştir (Kaya, 2000: 25).

80’lerden günümüze değin havacılık alanındaki ilerlemeler hem özel sektörün hem de kamunun desteği ile sektörde rekabeti geliştirmiştir. Havacılık sektöründe istihdam edilen personel sayısı 2000’li yılların ilk yarısında altmış bin civarında iken bu sayı günümüzde ortalama iki yüz bine yaklaşmıştır. Milenyum sonrasında dünya genelinde havacılık sektörleri ortalama %5 düzeylerinde büyüme gösterirken, bu durum ülkemizde %15 düzeylerine varmıştır (SHGM, 2016). Özellikle kamu- özel sektörün ortaklaşa gerçekleştirdikleri “Yap-İşlet-Devret” sisteminin başarılı sonuçları olarak İstanbul-Atatürk, Ankara-Esenboğa, Muğla-Dalaman, İzmir-Adnan Menderes, Muğla-Milas-Bodrum ve Kütahya-Zafer Havalimanları faaliyete geçmiştir (UHDB, 2013).

## 2.2. Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörünün Durum Analizi

Ülkemizde sivil havacılık alanında her türlü düzenlemeleri yapmakla görevli Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün 2017 yılı verilerine göre sektörün durum analiz sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

- *Sektörün Güçlü Yönleri:* Türkiye’nin coğrafi anlamda stratejik konumu ve hedef pazarlara yakınlığı, ülkemizin her geçen gün turizme olan talebindeki artış, yurtdışında yaşayan Türk vatandaşlarının da havayolu taşımacılığına olan talebindeki artış, modern havaalanlarının sayısındaki artış, THY ve Pegasus Havayolları gibi ulusal ve uluslararası rekabette önemli oyuncuların sektördeki varlığı, sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün sağlanmasında havacılık eğitim kuruluşlarının sayısındaki artış, modern filoların varlığı olarak özetlenebilir (SHGM, 2017: 73).
- *Sektörün Zayıf Yönleri:* SHGM’nin dünyadaki örnekleriyle kıyaslandığında gerek nitelik gerekse de nicelik bakımından yapısal bazı özelliklere sahip olmaması, filoların sayısındaki artışa bağlı ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağı açığı, Türkiye’de ortalama olarak 70 civarı havaalanı ve havalimanı olmasına rağmen, havaalanlarının bazıları STOL (Short Take Off and Landing) niteliğinde olmasına

bağlı büyük gövdeli uçakların iniş ve kalkışına uygun alt yapı yetersizliği, bazı mevzuat yetersizlikleri olarak özetlenebilir (SHGM, 2017: 30).

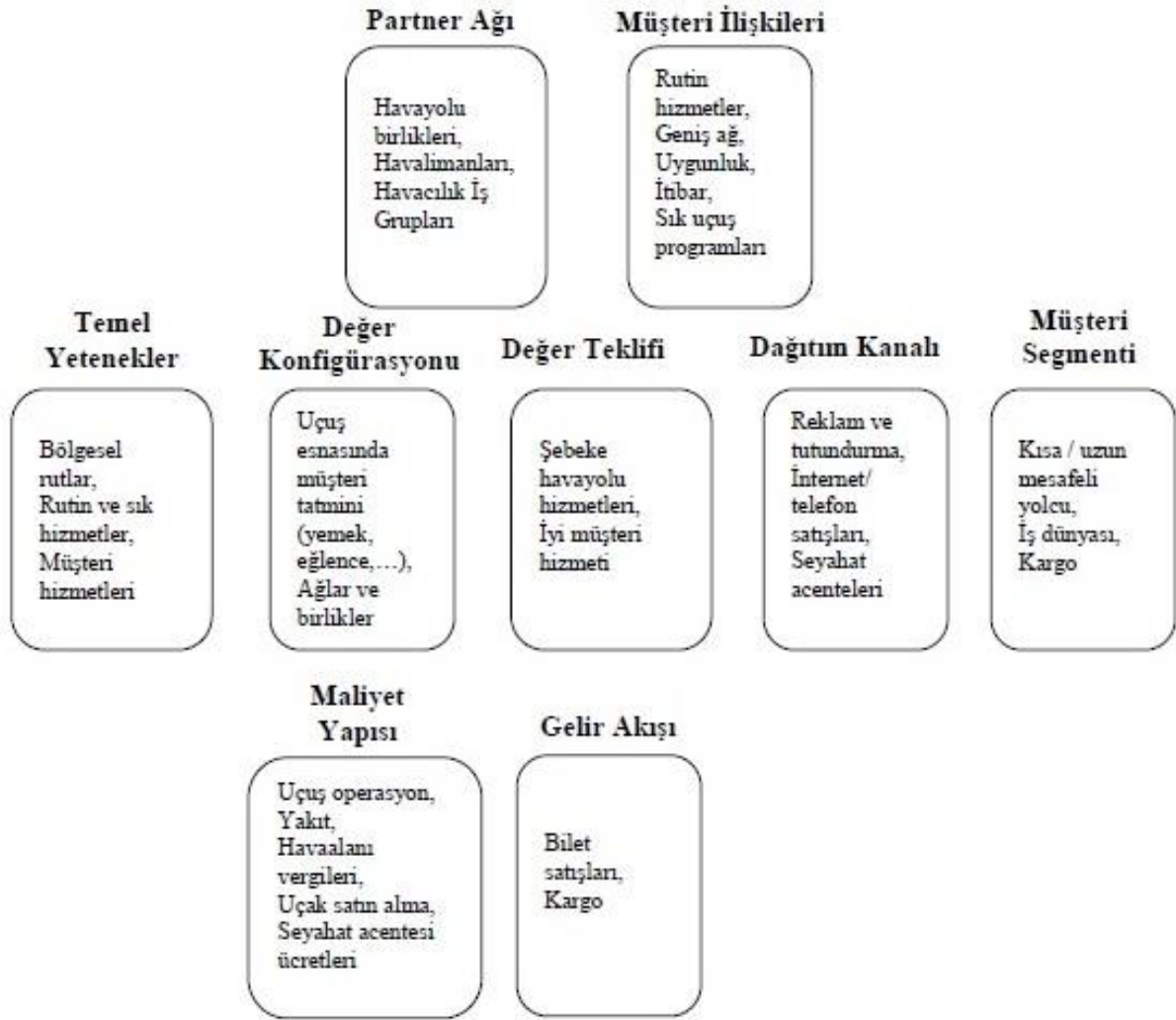
- *Sektörün Fırsatları:* Havayolu taşımacılığı sektöründeki büyüme hızındaki artış, havayolu şirketlerinin bünyelerindeki uçak bakım ve eğitim ile ilgili faaliyetler, 11 Eylül saldırılarından sonra Müslüman ülkelere pilotaj eğitimi vermeyen ABD'nin boşalttığı pazarın Türkiye eline geçmesi, AB uyum süreci bünyesinde havacılık emniyeti ve güvenliği ile ilgili AB standartlarının ülkemizde uygulanmaya başlanması, turizm talebindeki artış olarak özetlenebilir (SHGM, 2017: 63).
- *Sektörün Tehditleri:* Ortadoğu'daki istikrarsız gelişmeler, Lübnan ve Mısır gibi ülkelerde yaşanan siyasi krizler, yakıt fiyatlarının ve yakıttan alınan yüksek vergilerin artma eğiliminde olması, terör ve doğa olayları olarak özetlenebilir (SHGM, 2017: 74).

### **2.3. Sivil Havacılık Sektöründe Rekabete Yönelik İş Modelleri**

Sivil havacılık sektöründe iş modeli kavramını Lawton ve Solomko (2005), Porter'ın (1985) değer zinciri ile ilgili yaklaşımına atıfta bulunarak, değer sunumunu kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Günümüzde sektöre yönelik iş modeli ekonomik açıdan sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Hansson vd., 2002; Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 180). Sivil havacılık sektörüne yönelik alan yazında yer alan iş modelleri aşağıda özetlenmektedir.

#### **2.3.1. Geleneksel Havayolu İş Modeli**

Geleneksel havayolları ortalama 70-600 uçak ve en az 3-4 adet farklı modelin yer aldığı filolardan oluşan ve transit yolcuya sahip iş modelleri şeklinde tanımlanmaktadır (Doganis, 2005: 89). Bu iş modeli rutin uçuşlar ve hizmetler sunmakta olup kapsamlı destinasyon ağına sahiptirler. Dolayısıyla bu iş modelindeki firmalar gerek yurt içi gerekse yurt dışındaki diğer havayolları ile işbirliğine gidebilmektedirler. Geleneksel havayolu iş modelinin özellikleri Şekil 2.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1 Geleneksel Havayolu İş Modeli

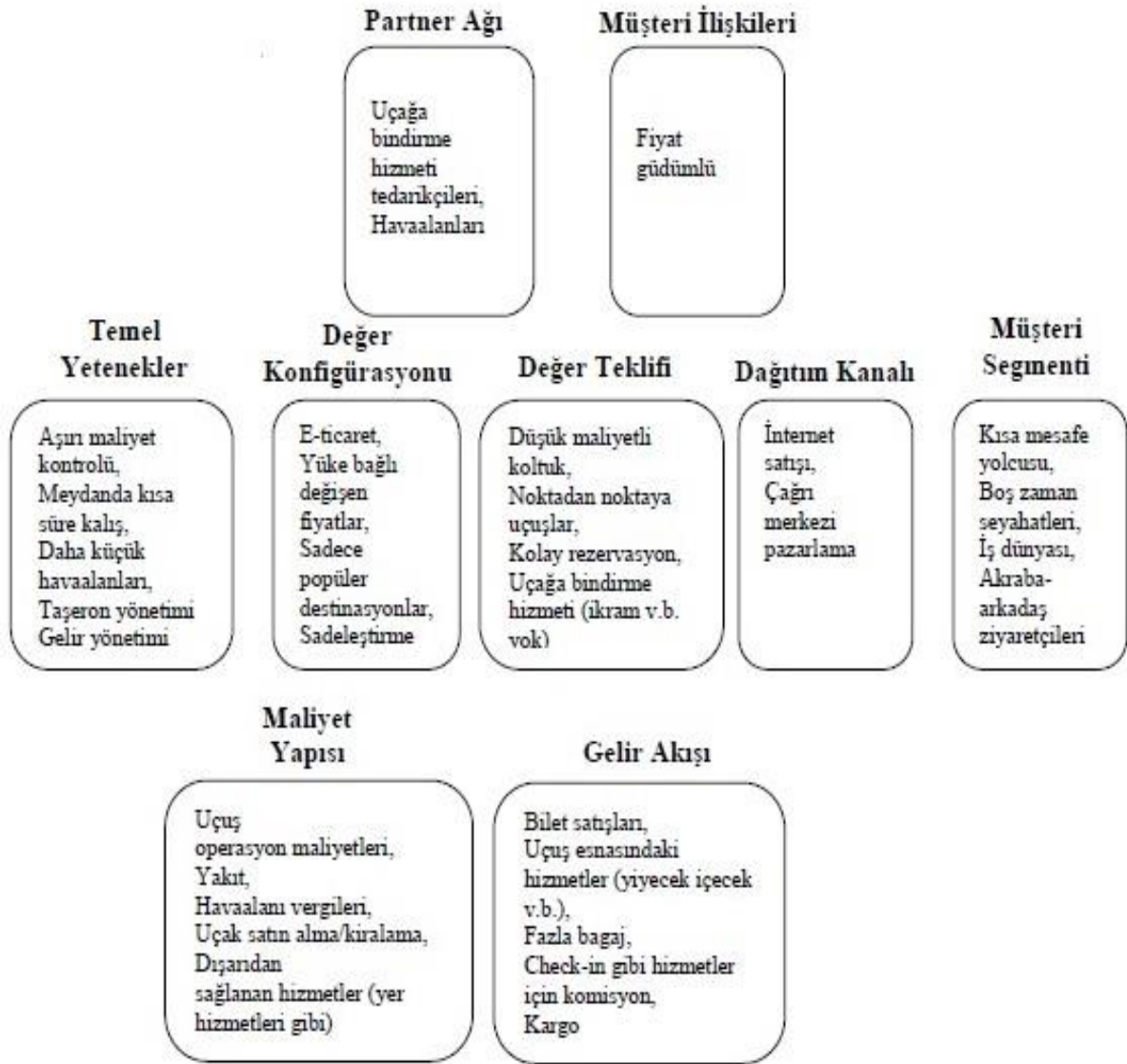
Kaynak: Otamış, 2013: 27

Yukarıda Şekil 2.1’de geleneksel havayolunun özellikleri gösterilmektedir. İngiltere’de British Airways, ABD’de Delta, İspanya’da Iberia ve ülkemizde THY geleneksel havayollarına örnek verilebilir. (Otamış, 2013: 26).

### 2.3.2. Sanal Havayolu İş Modeli

2000’li yıllar sonrasında tüm dünyada sayıları hızla artan sanal havayolu iş modeline göre çekirdek faaliyet haricindeki birçok faaliyet dışı kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmektedir. Modeli benimseyen şirketler, düşük maliyetli operasyonları ile ilgi çekmektedir (Graf, 2005: 316). Bu iş modelini daha ziyade yeni kurulmuş olan havayolu

şirketleri tercih etmektedir. Sanal havayolu iş modelinin özellikleri Şekil 2.4'de gösterilmektedir.



Şekil 2.2 Sanal Havayolu İş Modeli

**Kaynak:** Doganis, 2005: 98

Şekil 2.2'de de görüldüğü gibi modelin dikkat çeken özellikleri arasında maliyete ilişkin uygulamalardır. Modele göre uçuş esnasında verilen yiyecek ve içecekler ücrete tabiidir. Ayrıca modelde genellikle uçuş operasyonlarında yer almayan bakım, onarım, teknik, yemek gibi faaliyetler için dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir (Doganis, 2005: 90). Bu iş modelinde dış kaynak kullanılma nedenleri başında personel maliyetlerini asgari düzeye düşürmek gelmektedir (Otamış, 2013: 29). Örneğin Rynair, Easyjet, Jet Blue, Southwest gibi şirketler uçak bakım işlemlerinin de mümkün olabildiğince dış kaynak kullanmaktadırlar. Özetle sanal havayolu iş modelinde adından da anlaşılacağı üzere bu işletmeler sanal



işletmelerdir. Ülkemizde Pegasus Havayolları sanal iş modeli için önemli örneklerden biridir (Karasu, 2007: 56).

### **2.3.3. Havacılık İş Grubu**

Havacılık iş grubu modeli, havacılıkla ilgili uzman şirketlerin tercih ettiği bir modeldir. Zira havacılık iş grubu modelindeki şirketlerin gelirlerini artırmadaki en güvendikleri konu havacılık alanında sahip oldukları deneyimlerdir. Air France Group, Lufthansa Group, Delta Airlines havacılık iş grubuna verilebilecek en önemli örneklerin başında gelmektedir (Otamış, 2013: 29).

### **2.3.4. Düşük Maliyetli Havayolu Modeli**

Düşük fiyatlı havayolu modeli, ikramsız havayolları ve bütçe havayolları şeklinde farklı isimlerle de adlandırılabilir. Modelin temelinde geleneksel havayollarının sundukları hizmetlerin bir kısmında vazgeçerek düşük maliyetli operasyonları ile düşük fiyata duyarlı yolculara sunulan basit hizmet tasarımına dayanmaktadır (Şengür, 2004; Franke, 2004). Bu modele göre havayolu şirketleri koltuk kapasitesi iki yüz kişiye kadar olan tek tip uçak modellerini tercih etmektedir. Günümüzde klasik havayolu şirketlerine kıyasla daha uygun fiyatlı biletler sunması nedeni ile ulaşımına daha az maliyet harcamak isteyen yolcular tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Forgas vd., 2010, s.229). Bu iş modeline göre havayolu şirketleri bilet dışında uçuş esnasında yiyecek ve içeceklerin satışı, uçuş sonrası bagaj ücretleri, uçuş sigortaları, araç ve otel kiralama vb. hizmetlerle ek gelir elde etmeye çalışmaktadırlar. (Doganis, 2005, s.186). Ülkemizde düşük maliyetli havayolu modeline örnek Anadolu Jet ve Onur Havayolları verilebilir.

Havayolu işletmeciliğinde düşük maliyetli havayolu oluşturma çabaları bilhassa 2000 sonrası hız kazanmıştır. Bu modeldeki işletmeler havayolu taşımacılığı ortalamasından daha hızlı bir büyüme oranıyla gelişmektedirler. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin şüphesiz tercih edilme nedenlerinin başında bir hayli düşük fiyatlar ve oldukça başarılı bir şekilde yönettikleri maliyet planlamalarıdır. Esasında sözü edilen bu düşük maliyet yapıları da sonuç olarak bu havayolu işletmelerinin tercih ettikleri şirket ve pazarlama stratejilerinin izdüşümü niteliğindedir. Söz konusu bu durum bir bakıma pazarın neresinde yer aldıklarının doğal bir sonucudur. Özetle bu iş modelindeki şirketler yolcuya ulaşım dışında bir şey vaat etmemektedir. Bu iş modelindeki havayolu şirketlerinin genel ve esas amacı, maliyetleri olabildiğince asgari düzeye düşürüp, yolcuyu ucuza taşıyarak daha fazla kar etmeyi



amaçlamaktadırlar. Bağlı düşük maliyetli havayolu modelleri ile ilgili örnekler aşağıda sıralanmaktadır (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 180):

<input type="checkbox"/>	Air France	<input type="checkbox"/>	Transavia France (2007)
<input type="checkbox"/>	Alitalia	<input type="checkbox"/>	Air One (2010)
<input type="checkbox"/>	Asiana	<input type="checkbox"/>	Air Busan (2008)
<input type="checkbox"/>	Emirates Grup	<input type="checkbox"/>	Flydubai (2009)
<input type="checkbox"/>	Iberia	<input type="checkbox"/>	Vueling Airlines (2004)
<input type="checkbox"/>	Jet Airways	<input type="checkbox"/>	JetKonnnect (2003), JetLite (2007)
<input type="checkbox"/>	KLM/Basiq	<input type="checkbox"/>	Air Transavia Airlines (2005)
<input type="checkbox"/>	LAN	<input type="checkbox"/>	Aires (2009)
<input type="checkbox"/>	Philippine Airlines	<input type="checkbox"/>	Airphil Express (1996)
<input type="checkbox"/>	Singapore Airlines	<input type="checkbox"/>	Tiger Airways (2004)
<input type="checkbox"/>	THY	<input type="checkbox"/>	Anadolu Jet (2008)

### 2.3.5. Tarifersiz İş Modeli

Tarifersiz (charter) iş modelindeki havayolu şirketleri düşük koltuk aralıkları ve en fazla koltuk sayıları ile düşük maliyetli taşıyıcılarla bir takım benzer özelliklere sahip olsalar da operasyonel açıdan birbirlerinden bir hayli farklıdırlar. Bu iş modelindeki havayolu şirketleri genel olarak ortalama %92 doluluk oranları ile (örneğin 3 defa 3 saatlik mesafelere) uçuş yaparken, düşük maliyetli taşıyıcılar (örneğin 4 defa 2-2,5 saatlik mesafelere) uçuşlarda %80'i geçmeyen doluluk oranlarıyla sefer yapmaktadır. Tarifersiz iş modelinin diğer modellerden önemli bir farkı tatil paketi içinde bilet satışı yapmasıdır. Bu nedenle bu iş modeline göre işletmeler otellerdeki yer durumuna göre uçuşlarını düzenlemektedirler. Tarifersiz iş modelindeki taşıyıcı şirketler düşük maliyetli taşıyıcılara kıyasla daha büyük ve geniş gövdeli uçaklarla müşterilerine hizmet sunmaktadırlar. Düşük maliyetli taşıyıcılarda doluluk oranı arttıkça ve uçağın kalkış saati yaklaştığında bilet fiyatı artmaktadır. Ancak tarifersiz taşıyıcılar, uçağın kalkış saati yaklaştığında fiyatlarını düşürmektedirler. Genel olarak tarifersiz iş modelini uygulayan taşıyıcılar da diğer iş modellerini benimseyen şirketler gibi en düşük maliyetle uçuş operasyonları yapmaya çalışmaktadırlar (Gerede, 2015: 27).

### 2.3.6. Bölgesel İş Modeli

Bölgesel taşıyıcılar/havayolları (regional carriers/airlines), besleyici taşıyıcılar/havayolları (feeder carriers/airlines) veya günübirlik yolcu taşıyıcıları/havayolları (commuter carriers/airlines) gibi farklı adlarla ifade edilen bölgesel iş modelinin amacı (Sarılğan, 2011: 72) coğrafi açıdan ulaşımın zor olduğu bölgelere (örneğin kış mevsiminin oldukça sert geçtiği bölgeler) ulaşım gerçekleştirerek bu bölgelerin yaşanabilirliğine katkı sağlamaktadır. Bölgesel havayolu taşımacılığı sayesinde bölgeler arası ulaşım kolay bir hale

gelirken bölgelerin gelişmişlik düzeylerine de katkı sağlanmaktadır. Dünyadaki büyük ölçekli şirketlerin neredeyse tamamında bölgesel havayolu işletmesinin olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan bazıları SAS (SAS Commuter, Videroe Airlines), Lufthansa (Air Dolomiti, Ausburg Airways, Contact Air, Lufthansa City Line), American Airlines (American Eagle Airlines, Executive Airlines) ve Delta Airlines (Comair) örnek olarak verilebilir (Sarılğan, 2007: 33). Ülkemizde bölgesel havayolu taşımacılığı 2007 yılında “koltuk kapasitesi en az yirmi en fazla doksan dokuz olan uçaklar ile iç veya dış hatlarda yapılan ticari hava taşımacılığı” şeklinde yapılmış ve Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği’nde (SHY-6A) yayınlanmıştır (Sarılğan, 2011: 72).

#### **2.4. Sivil Havacılık Sektöründe Stratejik İşbirliklerinin Önemi**

Dünya genelinde havayolu taşımacılığında stratejik işbirlikleri 1990’lı yıllar sonrasında hız kazanmaya başlamıştır (Anderson, 1990: 23; Pekar ve Allio, 1994: 58). Bu yıllarda küreselleşme ile birlikte diğer tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de rekabeti arttırmıştır. Bu küreselleşme sürecinde havayolu şirketlerinin faaliyetlerine devam edebilmesinde ve hatta rekabette üstünlük sağlamasında yerel ve global stratejilerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle kaynak ve yetenekler konusunda yetersiz kalan işletmeler gerçekleştirdikleri stratejik işbirlikleri ile rekabette konumlarını korumaya devam etmektedirler. Buradan hareketle havacılık sektöründe yapılan işbirliklerinin önemi mevcut uçuşlar dışında uzun menzilli uçuş ağı (network) yapısını büyüterek küresel bir havayolu şirketi kimliğini geliştirmek ve küresel bir şirket haline gelmek, daha fazla noktaya uçuş düzenlemek, şirketin küresel çapta markalaşmasına katkı sağlamak, birçok noktadan ilgili şirketin içerisinde bulunduğu şehri (Örneğin İstanbul) önemli bir uçuş merkezi haline getirebilmek olarak özetlenebilir (THY, 2010).

#### **2.5. Sivil Havacılık Sektöründe Stratejik İşbirlikleri Tipolojisi**

Çalışmanın bu kısmında havayolu taşımacılığında yapılan stratejik işbirliklerinin tipolojisi üzerinde durulacaktır.

##### **2.5.1. Kod Paylaşımı (Code Sharing)**

Kod paylaşımı havayollarının kendi yolcularından başka, biletlerini diğer şirketlerden temin eden yolcuları da taşıdığı bir işbirliği türüdür. Kod paylaşımındaki temel amaç, yolculara daha fazla destinasyon seçeneği sunmaktır (Burton ve Hanlon, 1995: 215). Yolcular seyahat edeceği şirketten ziyade, yolculuk yapacağı yere olabildiğince hızlı ulaşmak konusuna

ısrarcı davrandığında kod paylaşımı anlamlı hale gelebilmektedir. Günümüzde bir varış noktası için hava meydanlarında pek çok şirketin uçuş numarası görünmektedir (Rhoades ve Lush, 1997: 111). Ülkemizde THY'nın son yıllarda kod paylaşımı ile ilgili olarak önemli atılımlar yaptığını söylemek mümkündür. 2014 yılında THY'nin Singapur Havayolları ve Bahreyn Krallığı'nın ulusal havayolu olan Gulf Air (GF) ile ve 1 Kasım 2017 itibariyle Bahreyn ve İstanbul güzergâhında geçerli olan kod paylaşımı anlaşması yapılmıştır (Airport Haber, 2017).

### **2.5.2. Havuz Anlaşmaları (Pool Agreements)**

Uluslararası havayolu sektöründe sıklıkla her uçuş hattında en az iki havayolu şirketi birbiriyle rekabet halindedir. Bu yoğun rekabeti azaltmak isteyen havayolu firmaları özel anlaşmalar yaparak karşılıklı uçuşlardan doğan gelir ve giderlerini paylaşarak uçuş faaliyetlerini ortak olarak yürütebilmektedir (Burton ve Hanlon, 1995: 217).

### **2.5.3. Bilgisayar Destekli Rezervasyon Sistemleri**

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak gelişen bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri, bilhassa internetin hızlı bir şekilde gelişim gösterdiği 1990'lı yıllardan sonra pek çok havayolu şirketinin sahip olduğu ve taşımacılık hizmetlerinin pazarlamasında kullandığı en temel araçlardan biri olmuştur. Bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri hızlı bir şekilde bilet satma ve uçuş bilgilerine ulaşma imkanı sağlamaktadır (Rhoades ve Lush, 1997: 111). Özellikle 2010 yılı sonrası teknolojik sistemler kullanılarak gerçekleştirilen rezervasyonlar, geçmişteki telefonla yapılan klasik işlemlere kıyasla hem daha hızlı hem de daha ekonomik olmaktadır. Havacılık sektöründe bilgisayarlı rezervasyon sistemini ilk kez American Airlines şirketi kullanmıştır (Özdemir, 2007: 7).

### **2.5.4. Ortak Sigorta Uygulamaları**

Ortak sigorta uygulamaları iki havayolu şirketi tarafından sigortanın ortak satın alımı biçiminde olmaktadır. Bu uygulamada hem yüksek sigorta maliyetleri paylaşılmakta hem de sigorta maliyetleri daha net tespit edilmektedir. Ortak sigorta uygulamaları küçük filolara sahip havayolları açısından tercih edilmektedir. Bu işbirliğinde ortaklar pek çok sayıda noktaya sorunsuz bir şekilde hizmet sunmayı amaçlamaktadırlar (Rhoades ve Lush, 1997: 111).

### **2.5.5. Ortak Hizmet (Joint Service)**

Ortak hizmet işbirliğinde olan havayollarının birbirlerini tamamlayan güzergâhları bulunmaktadır. Bu güzergâhlarda ortak hizmet amacıyla birbirleriyle koordinasyon içerisinde olan işletmeler benzer filolar ile benzer rotalar da faaliyet göstermektedirler. Müşterek hizmet havayolu şirketlerine maliyetleri azaltma olanağı sağlamaktadır (Gallacher, 1994: 33). Ek olarak ortak hizmette, uçuşların dışında, uçağın ortak kullanımı konusunda da havayolları birbirleriyle koordinasyon içerisinde. Bu işbirliklerine örnek olarak Manila'dan Kahire'ye Egyptair-Filipin Havayolu servisi ve Kuala Lumpur-Denpasar güzergahında Garuda-Malaysia Airlines ortak hizmetleri verilebilir. (Rhoades ve Lush, 1997: 111).

### **2.5.6. Yönetim Sözleşmeleri (Management Contract)**

Yönetim sözleşmeleri kapsamında, havayolu işletmelerinin uçuş noktaları, hizmet miktarı ve hizmet fiyatları dikkate alınmaktadır. Bu işbirliklerine Iberia-Aerolineas Argentinas ve Gambia Airways-Air Afrique örnek olarak gösterilebilir (Rhoades ve Lush, 1997: 111).

### **2.5.7. Yer Hizmetleri Faaliyetlerinin Paylaşımı**

Yer hizmetleri, uçağın terminale gelişinden yeniden uçuş için havaalanından ayrılışına kadar geçen sürede uçağın yüklenmesi, boşaltılması, uçağın temizliği, ikram ve yakıt hizmetleri, aynı zamanda o uçakla gelen yolcuların sorunsuz olarak bagajlarını teslim almaları sürecindeki tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Havacılık sektöründe bagaj taşıma ve yer bakımının sağlanmasında birlikte çalışabilme kabiliyetine sahip yer hizmet işletmeleri, her iki havayolu şirketinin operasyonlarını sorunsuz bir şekilde çalışabilmesine olanak tanımaktadır. Bagaj teslim anlaşması, bilhassa çok uzun mesafeli uçuşlarda, bir havayolu şirketinden diğerine aktarılan yolcuları olan tüm havayolu şirketleri için büyük kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca yer hizmetleri faaliyetlerinin paylaşımı havayolu şirketlerine mali açıdan önemli katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2015: 1-2).

### **2.5.8. Öz Yönetişim (Equity Governance)**

Havayolu şirketine ait hisse senetlerinin başka bir tüzel veya özel kişilik tarafından satın alınması bu kapsama girmektedir. Bu işbirliklerinde bir ya da birden daha fazla havayolu şirketinin ortak yönetim kurulu oluşturabilmesine de olanak tanınmaktadır (Rhoades ve Lush, 1997: 111).

### 2.5.9. Ortak Pazarlama

Bu tip işbirliklerinde havayolu işletmeleri genel olarak ortak hizmetlerini pazarlamak istemektedirler. Özellikle destinasyon ağlarının büyüklüğünü ve ortaklarının ağları ile olan bağlantılarını kullanarak pazarlama ve tanıtım konusunda rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Havayolu işletmelerinin ortak pazarlama işbirliği, orta düzeyde bir kaynak taahhüdüne, yüksek düzeyde etkileşime ve güvene ihtiyaç duymaktadır (Burton ve Hanlon, 1995: 221).

## 2.6. Havacılık Sektöründe Stratejik İşbirliklerine Yönelik Uygulama Örnekleri

Çalışmanın bu kısmında havacılık sektöründe yapılan işbirliklerine yönelik uygulama örneklerine yer verilecektir.

### 2.6.1. Star Alliance

Star Alliance 1996 yılında Air Canada, Lufthansa, İskandinav Havayolları (SAS), Thai Airways, United Airlines ve Varig Airlines olmak üzere küresel çapta altı büyük şirketin bir araya gelmesi sonucunda ortaya çıkan bir stratejik işbirliğidir. Star Alliance grubuna kuruluşuna ilerleyen yıllarda Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, British Midland, Mexicana Airlines, Singapore Airlines ve THY’de katılmıştır. Star Alliance’ın geniş ulşaim ağı nedeniyle stratejik işbirliği ile bünyesine dahil ettiği havayolu işletmelerinin rekabet gücünü arttırdığı belirtilmektedir. Star Alliance ile 2008 yılında işbirliği içine dahil olan THY için o dönemin Genel Müdürü Temel Kotil şu açıklamayı yapmıştır:

*“... böyle İstanbul havacılığın boğaz köprüsü olacaktır. Çünkü Star Alliance THY’ye daha fazla müşteri katma değeri sağlayacaktır. Yolcularımızın karşısına 104 uçaklı, yılda 20 milyon yolcu taşıyan THY yerine 3 bin uçaklı, yılda 455 milyon yolcu taşıyan Star Alliance olarak çıkacağız. Havadan otobanlarla İstanbul’u 162 ülkeye bağlayacağız. İstanbul Atatürk Havalimanı aynı Frankfurt, Paris, Londra gibi bölgenin en önemli aktarma noktalarından biri haline gelecek..” (Radikal, 2 Nisan 2008).*

Amacı bünyesine dahil olan tüm havayollarının birbirlerinin uçuş programını bilmesine olanak tanıyacak ortak bir sistem yaratmak olan Star Alliance, küresel çapta iletişim ağı ile faaliyetlerinde etkinliği sağlamaktadır. 5 kıtada 28 üyesi olan Star Alliance sık uçuş programı ödülleri, özel bekleme salonları ve bilet erteleme yetkisi ile hizmetlerinin alanını geniş tutmaktadır. Star Alliance ittifakına üye olan şirketler ise Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air New Zealand, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Avianca Airlines, Brussels Airlines, Copa Airlines, Croatia Airlines,

EGYPTAIR, Ethiopian Airlines, ETEVA Airlines, LOT Polish Airlines, Lufthansa Airlines, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, SWISS Airlines, TAM Airlines, TAP Portugal Airlines, THAI Airlines, Turkish Airlines, United Airlines, US Airways'dir. Gruba üye olan şirketlerin müşterilerine daha iyi ve kaliteli hizmet sunmak, uygun fiyat ve mil kazanma türünde pek çok avantaj sağlamaktadırlar. Ayrıca kod paylaşımı, sık uçuş programı ve havuz anlaşmaları gibi faaliyetlerle müşterilerinin sayılarını ve gelirlerini arttırmakta ve gider kalemlerini de asgari düzeye düşürebilmektedir. Bu şekilde gerek karlı ve verimli çalışma imkânı tanınmakta gerekse de başka şirket birleşmelerine karşı da rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Grup üyelerinin birbirleriyle imzalamış oldukları küresel ürün anlaşması, gruba üye olan tüm havayolu şirketlerinde ve dünyanın hemen her noktasında, tüm seyahat organizasyonuna destek sağlamayı ve standart hale getirilmiş olan ürünü elde etmeye olanak tanımıştır. Söz konusu uygulama sayesinde gerek müşterilere ürün garantisi sağlanmakta gerekse de şirket farklılığından ortaya çıkabilecek problemler büyük bir ihtimalle giderilebilmektedir (THY, 2018).

### **2.6.2. One World Alliance**

One World Alliance, 1998 yılında American Airlines, Qantas Airlines, British Airways, Iberia, Cathay Pasific, Finnair, Lanchile havayolu şirketlerinin oluşturduğu bir oluşumdur. 15 üyesi bulunan One World Alliance, toplamda 130 ülkede 700 destinasyona ulaşım kapasitesine sahip ve yolculara seyahatleri esnasında gerekli olabilecek bütün hizmetleri vermektedir. One World'un müşterilerine sunmuş olduğu hizmetler arasında sık uçuş programı ödülleri, transfer kolaylığı ve özel bekleme salonlarına giriş hizmeti yer almaktadır (Aşık, 2008: 18).

### **2.6.3. Sky Team Alliance**

Sky Team Alliance 2000 yılında 11 havayolu şirketinin bir araya gelerek yapmış oldukları anlaşmayla kurulmuştur. Grup müşterilerine 162 ülkede 841 destinasyon ile oldukça geniş bir ulaşım ağı ve tarife çeşitliliği sunmaktadır. Grupta ayrıca müşterilerine uçuş bağlantıları ile onlara zaman kazandırma ve sık uçuş programları ile mil ve ödül kazanma fırsatı yaratılmaktadır. Ayrıca grup ayrıca müşterilerine sunmuş olduğu sık uçuş programları, kod paylaşımı anlaşmaları ile havayolu ulaştırmasından aldığı payı arttırmayı ve birbirlerine sağlamış oldukları finansman desteği ile gruptaki diğer üye havayolu şirketlerini güçlendirmeyi ve rekabet avantajı yakalamayı amaç edinmektedirler (Wikipedia, 2017).

#### **2.6.4. AMR Corporation (American Eagle)**

AMR grubu American Airlines, Air Canada ve Canadian Airlines tarafından kurulan bir oluşumdur. AMR'nin hedefi bölgede aktif bir biçimde faaliyet yapan havayollarıyla kod paylaşımı, sık uçuş programı gibi konularda ittifak oluşturmaktır. American ve Canadian hava yolu şirketleri fiyat, tarife ve pazarlamada birlikte hareketle anti-tröst yasalardan korunmayı planlamakta ve grubun uçuş ağını genişleterek daha fazla noktaya varmayı amaçlamaktadır. Gruptaki üye şirketlerin yapacakları yatırımlarla işbirliğinin ve birlikte yapılacak faaliyetlerinin çoğaltılması ile birlikte birleşmenin ileriye dönük daha da güçlenmesi tahmin edilmektedir. Son dönemlerde küresel çapta havayolu şirketlerinde ortaya çıkan birleşmeler dünya havayolu trafiğinin % 90'nını oluşturmaktadır. Sözü edilen birleşmeler genel olarak bağımsız bir görüntü verseler bile işbirliği faaliyetlerinden dolayı, birbirlerine bağımlı bir biçimde hareket etmektedirler. Havayolu birleşme gruplarının ilişkilerinin birbirinden bağımsız olmadığı, grupların doğrudan ya da grup dışındaki havayolu ulaştırma şirketleri ile karmaşık bir işbirliği yapısına sahip oldukları söylenebilir (Aşık, 2008: 18).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### THY-STAR ALLIANCE STRATEJİK İŞBİRLİĞİNİN THY’NİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, sivil havacılık sektöründeki stratejik işbirliklerinin rekabet gücüne etkilerini THY-Star Alliance işbirliği örnek olayı çerçevesinde dengeli puan kartı boyutlarını kullanarak incelemektir. Araştırma sonucunda bu işbirliğinin THY’nin rekabet gücüne etkileri hakkında çıkarımlarda bulunulacaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Değişen dünya düzeni, uygulanan ekonomi ve siyaset politikaları, küreselleşme ve yayılcı büyüme yaklaşımları birçok işletmeyi sadece buldukları çevrede faaliyet yapmalarının yeterli olmayacağı fikrine sürüklemiştir. Bu durum değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğunu ortaya koymuştur. Değişime bağlı olarak havayolu işletmeleri dünya ekonomisine yön veren piyasa güçleri içinde olmak, bilgi teknolojilerini paylaşmak, yeni pazarlara girmek, operasyonel maliyetleri düşürmek, istikrarlı bir finansal yapı oluşturmak ve kaynakları etkin şekilde değerlendirmek amacıyla stratejik işbirliğini tercih eder hale gelmiştir. Hiç kuşkusuz küresel düzeyde yükselen yakıt maliyetleri, güvenlikle ilgili gelişmelere bağlı endişeler ve düşen bilet fiyatları havayolu şirketlerinin güçlerini birleştirme konusunda teşvik edici bir etkiye sahip olmuştur (Rothkopf ve Wald, 2008: 4). Özellikle yolcuların aktarma ve bekleme sürelerini azaltmak, daha fazla uçuş seçeneği sunmak, sürekli ve sık uçan yolculara ödüller kazandırmak, rezervasyon önceliği sağlamak ve standartlaştırılmış hizmet sunma gibi faaliyetlerin etkinliğini arttırmak amacıyla havayolu işletmeleri stratejik işbirliklerini yoluna gitmektedirler.

Dünya genelinde sivil havacılık sektörü yaşanan savaşlar, ekonomik krizler vb. ulusal ve uluslararası olumsuzluklara rağmen 1980’li yıllar sonrasında sürekli bir büyüme içine girmiştir. Uluslararası olumsuzluklara rağmen Türk havacılık sektörü büyümeye devam etmiştir. Ülkemiz ekonomisi için kaldıraç görevi üstlenen sektörlerden biri olan sivil havacılık, yüksek katma değere sahip, beraberinde yan sanayi de geliştiren, yabancı yatırımları çeken, teknoloji transferini cezbeden, bilgi teknolojileri sektörünü destekleyen ve geliştiren, tasarım ve Ar-Ge çalışmalarının hız kazandığı, diğer sektörlerle göre yan sanayi ile birlikte yüksek oranda istihdam sağlayan, emek ve teknolojisi yoğun bir endüstri dalıdır. Türkiye İhracatçılar Meclisi(TİM) tarafından açıklanan “Türkiye’nin En Büyük 500



İhracatçısı” Araştırma Raporu’na göre, havacılık işletmelerinin hizmet ihracatında ilk sıraya yükselmesi ekonomiye olan katkısını göstermektedir. Rapora göre havacılık sektöründe hizmet ihracatında 2016 yılında Türkiye, 10.002 milyon dolar ile ABD ve Birleşik Arap Emirliklerinden sonra dünya genelinde 3. sırada yer almaktadır (http://web.shgm.gov.tr/tr/manset-haber/5626-turkiye, Erişim tarihi: 01.07.2018). Son yıllardaki gelişmeler ile hava ulaşımında dünyada ilk on içinde yer almakta olan ülkemizin önümüzdeki yıllarda gerek iç hatlarda gerekse küresel transit merkezi olarak dış hatlarda dünya hava ulaşımına daha da önemli katkı sağlayacağı öngörüldüğünden işletmeler arasındaki rekabet giderek artmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin (TOBB) Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2017 Yılı Sektör Raporu’na göre ülkemiz sivil havacılık sektöründe 2013 yılından beri 13 havayolu şirketi faaliyet göstermektedir (Tablo 3.1). Bu firmalardan 3 tanesi yalnızca kargo taşımakta olup, bayrak taşıyıcımız THY A.O. hem yolcu hem de kargo taşıma alanında faaliyetlerine devam etmektedir.

**Tablo 3.1 2015-2017 Yılları Arası Havayolu Şirket Sayıları**

Havayolu Şirketi		2015			2016			2017		
		Yolcu	Kargo	Toplam	Yolcu	Kargo	Toplam	Yolcu	Kargo	Toplam
1	THY A.O.	258	8	266	300	8	308	293	11	304
2	GÜNEŞ EXPRESS	54	-	54	49	-	49	52	-	52
3	PEGASUS	58	-	58	70	-	70	66	-	66
4	ONUR AIR	28	-	28	25	-	25	25	-	24
5	ATLASGLOBAL	20	-	20	25	-	25	24	-	24
6	HÜRKUŞ	8	-	8	8	-	8	7	-	7
7	CORENDON	10	-	10	11	-	11	10	-	10
8	İZMİR	7	-	7	8	-	8	7	-	7
9	TAILWIND	7	-	7	5	-	5	5	-	5
10	BORAJET	14	-	14	14	-	14	3	-	3
11	MNG Kargo	-	7	7	-	7	7	-	7	7
12	ULS Kargo	-	3	3	-	3	3	-	3	3
13	ACT Kargo	-	7	7	-	7	7	-	5	5
<b>TOPLAM</b>		<b>464</b>	<b>25</b>	<b>489</b>	<b>515</b>	<b>25</b>	<b>540</b>	<b>491</b>	<b>26</b>	<b>517</b>

**Kaynak:** [https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/sivil\\_havacilik\\_raporu](https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/sivil_havacilik_raporu), (Erişim tarihi: 05.07.2018)

Tablo 3.1’de de görüldüğü gibi havayolu şirketlerinin 2015 yılında toplam 489 olan uçak sayısı, 2017 yılında 517’ye çıkmıştır. Ayrıca havayolu şirketlerinin toplam yolcu-koltuk kapasitesi de sırasıyla 2015 yılında 90.259, 2016 yılında 100.365 ve 2017 yılında 97.500 olmuştur. Tüm bu veriler arasında THY’nin yolcu ve koltuk kapasitesindeki artış rekabetteki rolü açısından önemli görülmüştür. Nitekim TOBB’nın raporuna göre THY rakipleri arasında en yüksek hava aracı sayısına, yurt içi ve yurt dışı yolcu pazar payına sahip olduğu vurgulanmakta, diğer yandan THY’nin 2017 yılında Avrupa hava trafiğine en çok günlük uçuş ekleyen havayolu işletmeleri arasında yer aldığı belirtilmektedir.

([https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/sivil\\_havacilik\\_raporu\\_](https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/sivil_havacilik_raporu_), Erişim tarihi: 05.07.2018). Ülkemizin bayrak taşıyıcı şirketi olan THY'nin 2017 yılı ilk 10 ihracatçı listesinde ilk sırada olması sektörün rekabet durumu belirlemedeki rolüne işaret etmektedir. Türk sivil havacılığının ilk ve en büyük işletmelerinden biri olarak belirtilen THY'nin 2008 yılında dünya devleri olarak nitelendirilen Lufthansa, United ve Singapur Havayolları'nın başını çektiği Star Alliance ile stratejik işbirliği yapması hem ulusal hem de uluslararası arenada dikkat çekmiştir. Bu kapsamda tez çalışmasında hali hazırda 10. yılını dolduran bu işbirliğinin THY'nin rekabet gücüne etkilerinin incelenmesi ile sivil havacılık sektöründe sürdürülebilir rekabetin kaynakları da değerlendirilmiştir.

Alan yazında sivil havacılık sektörüne yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Zincirkıran'ın (2016) sivil havacılık sektörü ile ilgili ülkemizde yapılan bilimsel çalışma ve araştırmaları incelediği araştırma sonuçları alanda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun sektörel durumu değerlendirme yönelik olduğunu göstermiştir. Yazar sivil havacılık sektörüne yönelik çalışma zenginliğinin kısıtlı kalmasının çeşitli nedenleri olabileceği bunlar arasında en önemli olanın ise nicel çalışmalardaki eksiklik olarak bildirmiştir. Zincirkıran (2016) sektördeki nicel araştırmaların eksikliğini veri toplama sürecindeki sıkıntılarla açıklamıştır. Ayrıca stratejik yönetim alan yazınında sivil havacılık sektöründe stratejik işbirliğinin rekabet gücüne etkisine ilişkin sınırlı sayıda çalışmanın bulunması da dikkat çekicidir. Mevcut araştırma raporu bu eksikliğin giderilmesine hizmet etmeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda tez araştırmasında araştırma soruları bir örnek olay bağlamında sorgulanmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Mevcut araştırmada stratejik işbirliği süreci ile ilgili ayrıntılı veri toplama ve analizi gerektiren dengeli puan kartı yöntemi kullanılmıştır. DPK yönteminin derinlemesine bir çalışma gerektirmesi nedeniyle örnek olay çalışması (vaka çalışması) tercih edilmiştir. Örnek olay seçilen THY-Star Alliance stratejik işbirliği ikincil kaynaklardan toplanan verilerle ayrıntılı incelemeye tabi tutulmuştur. Örnek olay çalışması sosyal nitelendirilen olguların gerçek hayattaki yansımalarının araştırıldığı deneysel sorgulamalar olarak tanımlanmaktadır. (Yin, 1994). Bu yöntemde önemli olan örgütsel yapılara iyi tanımlanmış temel noktalar üzerinden nüfuz ederek sistematik bir biçim ile özel verileri toplamaktır (Mintzberg, 1979). Özellikle stratejik yönetim alanında örnek olay çalışmaları kabul gören ve kapsamlı bir araştırma yöntemi olarak dikkat çekmesi, tezin araştırma sürecinde etkili olmuştur.

### 3.4. Araştırma Bulguları

#### 3.4.1. THY ve Star Alliance Stratejik İşbirliğinin Gelişim Süreci

1933 yılında 5 uçakla faaliyetine başlayan Türk Hava Yolları, günümüzde kaydettiği büyüme rakamları ile dünyanın önde gelen havayolu şirketleri arasında anılmaktadır. Günümüze değin Türk Sivil Havacılık tarihinde birbirinden önemli girişime imza atan milli havayolu, 2013 yılında aldığı önemli kararlarla Türk Sivil Havacılık tarihinin en büyük uçak alımına imza atmıştır. Bayrak taşıyıcı havayolu olan Türk Hava Yolları'nın son yıllarda hayata geçirdiği önemli girişimlerden bir diğeri ise Türk Hava Yolları A.O., Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. ve Assan Hanil ortaklığında kurulan ve tamamı Türk mühendisler tarafından tasarlanan ilk yerli uçak koltuğu üretimi olan Uçak Koltuk Üretimi Sanayii ve Ticaret A.Ş.'dir (Turkish Seats Industries – TSI). 2014 yılında, havacılık gündeminde önemli ölçüde yer bulan proje, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun 100. Yılı; 2023 vizyonu doğrultusunda açıklanan, 'yüzde yüz Türk uçağı üretimi' hedefi kapsamında, 5 milyon dolarlık bir yatırımla oluşturulmuştur. Uçak Koltuk Üretimi Sanayii ve Ticaret A.Ş., ilk yerli tasarım uçak koltuğunun üretim montajını ilk olarak Boeing 737-800 üzerinde gerçekleştirmenin akabinde, Airbus A319-320 ve 321 tipi uçaklardaki ekonomik ömrünü tamamlayan koltukları da yerli tasarımlarla yenilemeyi sürdürmeye devam etmektedir (<https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/#tcm92-36323>, Erişim tarihi: 05.07.2018).

1997 yılında dünyanın ilk “*Küresel Havacılık İttifakı*” olarak adını duyuran Star Alliance, Scandinavian Airlines, Thai Airways International, Air Canada, Lufthansa ve United Airlines havayolu şirketlerinin ortaklıkları ile kurulmuştur. Sık seyahat eden uluslararası yolcuların ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılamak amacıyla oluşturulan grubun genel merkezi Frankfurt'tadır. Genel merkez bağlantı, işbirliği ve koordinasyon üzerine faaliyet göstermektedir. Amaç ittifakı bir arada tutan ürün ve servislerin yaratılması ve yönetilmesi, üye havayolu şirketi yolcularının uçuş deneyimlerinin mümkün olduğunca rahat olmasının sağlanmasını içermektedir. Üye havayolu şirketlerinin havaalanlarında birbirlerine yakın konumlandırılması, daha kolay transferler için bağlantı takımı çalışanlarının işe alınması, tesislerin paylaşılması, uçuş programlarının analiz edilmesi ve yenilikçi teknolojinin sunulması gibi girişimler genel merkezin faaliyetlerini yürütebilmesine yardımcı olmaktadır. Uçuşların idaresinin yerdeki ve havadaki faaliyetleri ise üye havayolu firmalarına bırakılmaktadır. Güncel verilere göre Star Alliance grubuna 28 adet havayolu işletmesi üye olup, günde 18.800'den fazla uçuş, 193 ülkede 1317 destinasyon, 1100'den fazla lounge ve

446.093 çalışanı ile uluslar arası bir grup niteliğinde faaliyetlerine devam etmektedir (<https://www.staralliance.com/en/member-airlines>, Erişim tarihi: 11.01.2018)<sup>1</sup>.

Star Alliance için esas genişleme 2000'li yıllarda gerçekleşmiştir. Bu yıllarda Austrian Airlines Grup, Tyrolean Airways, Austrian Airlines ve Lauda Air, LOT Polish, Singapore Airlines, TAP Portugal, Asiana Airlines, Swiss International Air Lines gibi önemli firmalar ile ittifak sağlayan firma, Orta Asya ve Orta Doğu'ya erişimini iyileştirme amacı ile 2008'te THY ile stratejik ittifak gerçekleştirdi (<http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/thy-star-alliance-uyeliginin-10-yilini-kutluyor.html>., Erişim tarihi: 11.01.2018). THY'nin ise stratejik işbirliği sürecine girmesinin nedenleri yolcuların bağlantılı uçuşlarla dünyanın herhangi bir noktasına problem yaşamadan uçabilmeleri, havayolu firmaları arasında yapılan ortak uçuşlar sayesinde avantajlı bilet fiyatlarından yararlanabilmek, Star Alliance üyeliğinin beraberinde getirdiği hizmet kalitesindeki artış, daha fazla mil kazanma imkânı, üyeliğin derecesine bağlı olarak dünyadaki çeşitli lounge'ları kullanma şansı olarak sıralanmaktadır. Üyelik sürecinde

İttifakın bir takım sorunlar yaratacağı ihtimalleri gündeme gelse de<sup>2</sup> sanılanın aksine gelişmeler gözlemlenmiştir.

### **3.4.2. Stratejik İşbirliğinin Rekabet Gücüne Etkilerinin Dengeli Puan Kartı Boyutlarıyla Analizi**

#### **3.4.2.1. Finansal Boyut Analizi**

THY-Star Alliance stratejik işbirliğinin THY'nin rekabet gücüne etkisini değerlendirmek amacıyla, THY'nin resmi internet sitesinde yer alan 2005-2017 yıllarına ait konsolide bilanço, konsolide gelir tabloları, konsolide kar, zarar ve diğer kapsamlı gelir tabloları gibi bazı bilgilerden faydalanılmıştır. Bu tablolarda yer alan toplam varlıklar (duran varlıklar ve dönen varlıklar), satış gelirleri, brüt kar, faaliyet karları, net dönem karı kalemlerine ait tüm verileri tek bir tabloda derlenmiştir (Tablo 3.2). Bu tabloda 2005-2017 yıllarına ait tüm verilerin bir önceki yıllara göre değişim oranları da yer almıştır. Ayrıca finansal verilere ilişkin değerlendirmelerin daha rahat yapılabilmesi için ilgili yıllar, birleşme öncesi (2005-2007) ve birleşme sonrası (2008-2017) olmak üzere 2 ayrı dönemde incelenmiştir.

<sup>1</sup>Bknz. Star Alliance hakkında ayrıntılı bilgi için <https://flights.staralliance.com/en/>, Erişim tarihi: 11.01.2018

<sup>2</sup>2013 yılında Star Alliance CEO'lar toplantısı sonrasında basında şu haber yer almıştı: "THY'nin Lufthansa ile aynı pazarı paylaştığı için Star Alliance Grubu'na girmesinin yanlış olacağı gündeme gelmesine rağmen THY hızlı pazar payı artışı ile büyümesi le bu tahminleri boşa çıkarmış ve başta Lufthansa olmak üzere grup üyesi diğer şirketler tarafında ise şaşkınlığa sebep olmuştu." (<https://www.haberturk.com/yazarlar/guntay-simsek-1019/903832-star-allianceta-thy-tartismasi-buyuyor>, Erişim tarihi: 11.01.2018)

**Tablo 3.2 THY'nin Finansal Verilere Göre Değişim Oranları**

	İşbirliği Öncesi			İşbirliği Sonrası									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Satış Gelirleri (Net)	2.956	3.813	4.521	6.123	7.035	8.422	11.815	14.909	18.776	24.157	28.752	29.468	39.779
Değişim (%)	→	28.99	18.56	35.43	14.89	19.71	40.28	26.18	25.93	28.65	19.02	2.49	34.99
Brüt Kar	671	801	1.318	1.472	1.899	1.813	2.027	3.015	3.472	4.345	5.793	3.417	7.836
Değişim (%)	→	19.37	64.54	11.68	29.00	-4.52	11.80	48.74	15.15	25.14	33.32	-41.04	29.39
Faaliyet Karları	181	196	404	587	723	482	101	1.604	1.480	1.678	2.995	-865	3.568
Değişim (%)	→	8.28	106.12	45.29	23.16	-33.33	-79.04	1243.56	-7.73	13.37	78.48	-	19.13
Net Dönem Karı	138	185	291	1.134	559	286	18	1.133	682	2.191	2.993	-47	639
Değişim (%)	→	34.75	57.29	289.6	-102.86	-95.45	1.488.8	6.194	-39.80	221.26	36.600	-	-
Toplam Varlıklar (Milyon TL)	3.813	4.599	4.921	7.871	8.572	10.648	16.404	18.780	25.399	31.875	47.638	65.074	68.647
Değişim (%)	→	20.61	7.00	59.94	8.90	24.21	54.05	14.30	35.24	25.49	49.45	36.60	5.49

**Kaynak:** Yazar tarafından ilgili ikinci kaynaklar yardımıyla oluşturulmuştur.

Tablo 3.2'ye göre birleşme öncesi dönemde satış gelirleri %50'ye yakın oranda artış gösterirken, birleşme sonrasını takip eden yıllarda bu oran gittikçe artış göstermiştir. Özellikle 2013 yılından sonra THY'nin satış gelirleri yükselmiştir. Burada dikkat çeken nokta satış gelirlerinin 2010 ve 2016 yıllarında ciddi düşüş sergilemesidir. Ülkemizin hava ulaşımındaki hızlı yükselişinin 2015 ve 2016 yıllarında yaşanan siyasi ve politik krizlere bağlı kısa süreli yavaşlamasının bir gerekçesi olarak yorumlanabilir. Nitekim 2017 yılında toplam satış gelirinin bir önceki yıla oranla %35 oranında artış göstermesi sektörün yeniden ivme kazandığına işaret etmektedir.

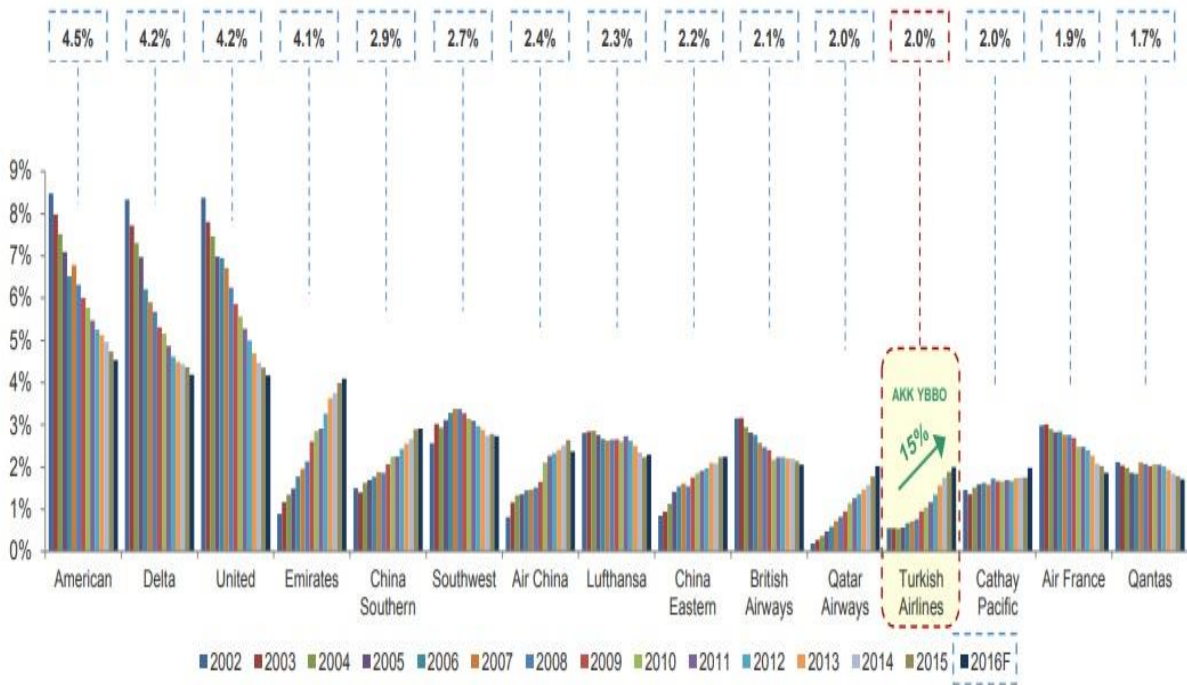
Finansal göstergelere ilişkin dikkate değer değişkenlerden bir diğeri de brüt karıdır. Birleşme öncesi dönemde brüt karda toplam %65 oranında artış olmuştur. Bu oran yıllar itibari ile artış göstermiş, 2016 yılında ise ciddi bir düşüş olmuştur. Ancak 2017 yılında brüt kar bir önceki yıla göre %30 oranında bir yükselme sergilemiştir. Benzer biçimde net dönem karları incelendiğinde birleşme öncesi dönemin ilk yılı ile birleşme sonrası dönemin son yılı arasında %46 oranında bir yükseliş olmuştur. Toplam varlıklarında da artış gözlemlenen THY'nin, 2005 ile 2017 yılları kıyaslandığında %55'lik bir oran göze çarpmaktadır. Duran varlıklardaki oransal yükselişin nedenleri arasında uçak sayılarındaki ve personel sayısındaki artış, çeşitli iş birimlerinin faaliyete geçmesi (örneğin TGS Yer Hizmetleri A.Ş. THY – P&W Ortak Motor Bakım Merkezi gibi) sayılabilir.

### 3.4.2.2. Finansal Olmayan Boyut Analizi

Finansal olmayan analiz THY'nin Garanti Bankası dengeli puan kartında müşteri boyutu ve süreç boyutu analizleri kapsamında değerlendirilecektir. Müşteri boyutu analizi ile THY'nin hedeflediği pazarlar ve bu pazar bölümlerindeki başarısı incelenir. Ayrıca

müşterilere yönelik faaliyetler, hizmetin veya ürünlerinin özellikleri ve sürdürülebilir müşteri ilişkileri irdelenir. Süreç boyutu analizi ile THY'nin ar-ge uygulamaları yönündeki çalışmaları, kurumsal sosyal sorumluluk adına gerçekleştirdiği projeleri ve iş akış modelleri doğrultusunda almış olduğu önemli ödül, belge ve sertifikalar değerlendirilir.

THY'nin küresel pazar payı her geçen yıl belirli bir gelişim kaydetmektedir. Firma 2008-2016 yılları arasında %15'lik önemli bir gelişim göstererek dünyada lider konumda olan ilk 15 firma arasında yerini almıştır (Şekil 3.1). Burada vurgulanması gereken nokta ABD şirketlerinin 2002 sonrası pazar paylarını kaybederken, THY'nin de içerisinde olduğu Asya, Ortadoğu ve Uzakdoğu menşeli havayolu şirketlerinin yükselişe geçmesidir.



Şekil 3.1 Küresel Pazar Payı Gelişimi 2002-2016 (AKK=Arz Edilen Koltuk Kilometre)

Kaynak: THY, 2017.

THY'nin işbirliği öncesi ve sonrasındaki küresel pazar payının gelişiminde de değişim gözlemlenmiştir. 2007 yılında AKK 42 milyar iken, 2016'da bu rakam 170 milyar düzeyine çıkmıştır. (Şekil 3.2). 2016 dönem sonunda 170 milyar olan AKK, 2017 yılının aynı döneminde %1,6 artış göstermiş 173 milyar seviyesine çıkmıştır. Ayrıca pazar payı 2017 yılı verilerine göre %2.1 seviyesine yaklaşmıştır. Yurtiçi pazar payının da ortalama olarak yarısına sahip olan THY, Avrupa'da pazar payı sıralamasında yolcu sayısına göre üçüncü sırada AKK ve ÜYK'ya (Ücretli Yolcu Kilometre) göre ise 5. sırada yer almaktadır (Şekil 3.2).



Şekil 3.2 THY'nin İşbirliği Öncesi ve Sonrası Küresel Pazar Payı Gelişimi

Kaynak: THY, 2017.

Tablo 3.3'te 2005-2017 tarihleri arasındaki trafik verilerindeki değişim oranları yıllar itibari ile gösterilmektedir. Göstergeler THY'nin yıllar itibari ile konma sayısında, Arz edilen koltuk kilometre (AKK) sayısında, kargo ve posta faaliyetlerinde, uçulan nokta ve uçulan km'de artış olduğuna işaret etmiştir. Konma sayısı incelendiğinde 2005 yılı ile 2017 yılları arasında 5 kate yakın bir artış gözlemlenmiştir. Yolcu sayısı dikkate alındığında 2010 yılında 29,1 milyona, 2011'de 32,6 milyona, 2012'de 39 milyona, 2013'de 48,3 milyona çıkaran THY, 2014 yılına gelindiğinde önemli bir büyüme oranıyla yaklaşık 55 milyon yolcu taşıyarak küresel düzeyde rakipleri arasında yerini almıştır. Türk Hava Yolları 2017'de ise bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla taşınan yolcu sayısını %9,3 artırarak, 68,6 milyona ulaştı. AKK sayısının aynı yıllar kıyaslandığında %78 oranındaki yükseliş ile birlikte uçulan nokta sayısındaki artışın olması sektörde THY'e olan talebe dair ipuçları sunmaktadır. Bu tabloda en dikkat çeken veri kargo ve postanın birim bazındaki ciddi tonaj artışıdır. Birleşme sonrasında filo sayısındaki artışa bağlı olarak kargo hizmetlerini de hız kazanması bu orandaki yükselmenin nedeni olabilir.

**Tablo 3.3 THY Toplam Trafik Sonuçları (2005-2017)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Konma Sayısı</b>	94.53	113.48	127.89	190.27	213.62	245.22	270.61	302.41	377.40	422.52	462.76	475.30	483.3
<i>Değişim (%)</i>	→	20.04→	12.70→	48.71→	12.27→	14.79→	10.35→	11.75→	24.79→	11.95→	9.52→	2.70→	1.68
<b>AKK (*000)</b>	22.245	27.413	31.059	46.336	56.547	65.100	81.193	96.131	116.433	135.330	153.209	170.092	173.073
<i>Değişim (%)</i>	→	23.23→	13.30	50.15	21.25	15.12	24.72	18.39	21.11	16.22	13.21	11.01	1.75
<b>ÜYK (*000)</b>	16.349	19.097	22.664	34.284	40.110	47.950	58.933	74.658	92.000	106.787	119.372	126.815	136.947
<i>Değişim (%)</i>	→	16.80→	18.57→	51.40→	16.99→	19.54→	22.90→	26.68→	23.22→	16.07→	11.78→	6.23→	7.98
<b>Yolcu Doluluk Oranı (%)</b>	73,5	69,7	73,0	74,0	70,9	73,70	72,60	77,70	79,04	78,91	77,90	74,6	79,1
<b>Ücretli Yolcu (000)</b>	10.809	12.813	14.760	22.611	25.099	29.119	32.648	39.045	48.267	54.675	61.248	62.759	68.617
<i>Değişim (%)</i>	→	18.54→	15.19→	53.19→	11.00→	16.01→	12.11→	12.59→	23.61→	13.27→	12.02→	2.46→	9.33
<b>Kargo + Posta (Ton)</b>	103.889	115.337	134.278	198.837	237.783	313.956	387.838	470.863	565.391	667.743	720.440	887.164	1.122.697
<i>Değişim (%)</i>	→	11.01→	16.42→	48.07→	19.58→	32.03→	23.53→	21.40→	20.07→	18.10→	7.89→	23.14→	26.54
<b>Uçulan Nokta</b>	78	132	139	145	158	174	196	217	245	264	287	298	303
<i>Değişim (%)</i>	→	69.23→	5.30→	4.31→	8.96→	10.12→	12.64→	10.71→	12.90→	7.75→	8.71→	3.83→	1.67
<b>Uçulan km (*000)</b>	168.901	207.202	235.703	341.609	358.801	415.098	488.903	582.309	690.572	792.438	864.586	918.127	929.936
<i>Değişim (%)</i>	→	22.67→	13.75→	44.95→	5.01→	15.69→	17.78→	19.10→	18.59→	14.75→	9.10→	6.19→	1.28

**Kaynak:** Yazar tarafından ilgili ikinci kaynaklar yardımıyla oluşturulmuştur

THY'nin temel maddi varlıklarından olan uçak sayıları ve THY'nin entelektüel sermayesi olan çalışanlarının 2005'ten günümüze olan değişimi yer almaktadır (Tablo 3.4). Uçak ve personel sayısında ciddi orandaki artış dikkat çekmektedir. 2005 yılında 83 olan uçak sayısı 2017'de 4kat artmıştır. Ayrıca aynı yıllar itibari ile personel sayısındaki 2 kat artış da dikkat çekmektedir.

**Tablo 3.4 THY Uçak Sayısı Ve Personel Sayısı Değişimi (2005-2017)**

	İşbirliği Öncesi			İşbirliği Sonrası									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Uçak Sayısı</b>	83	103	101	127	132	153	178	202	233	261	299	334	329
<i>Değişim (%)</i>	→	24.09	-1.98	25.74	3.93	15.90	16.33	13.48	15.34	12.01	14.55	11.70	-1.98
<b>Personel Sayısı</b>	11.121	10.324	10.453	11.520	12.750	14.206	15.737	15.857	18.882	19.902	22.030	24.124	24.075
<i>Değişim (%)</i>	→	-7.16	1.24	10.20	10.67	11.41	10.77	0.76	19.07	5.40	10.69	9.50	-0.02

**Kaynak:** Yazar tarafından ilgili ikinci kaynaklar yardımıyla oluşturulmuştur.



Son olarak THY çeşitli proje ve ödüller ile süreçlerinde sürekli yenilikçi uygulamalar yapmaya devam etmektedir. 2009 yılında verimlilik ve operasyonel etkinliği artırmak amacıyla ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) projesi ile e ürün ve hizmetlerin etkin şekilde sunulması hedeflenmiştir Ayrıca akıllı uygulamalar ile veya mobil uygulamalar ile bilet, check-in ve boarding işlemlerini yapabilme olanağı da sunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde THY'nin çeşitli alanlarda katkıları gözlemlenmiştir. Misyonunu sadece uçuş hizmetleriyle sınırlı tutmaktan kaçınan THY, toplum için yarattığı değerleri sürekli ve önemli ölçüde geliştirme amacına sıkı şekilde bağlıdır. Bu kapsamda eğitim, sanat, kültür, spor, çevre ve sosyal sorumluluk alanlarına uzun soluklu destek sağlayarak, hem bireyin hem de toplumun vizyonunu geliştirmeyi hedeflemektedir. Örneğin ortalamanın altında tutulan AKK başına yakıt tüketimi ile hem oluşan hava kirliliğini azaltmakta hem de havacılıkta en büyük maliyet kaleminin etkisini azaltarak maliyet avantajı sağlamaktadır. Yurt içi ve yurt dışında özel günlerde çocuklar için düzenlenen programlar, sağlık sorunlarına dikkat çeken yardım organizasyonları ve gelecek nesiller için oluşturulan hatıra ormanları gibi aktivitelerle de sosyal sorumluluk çalışmalarını çeşitlendirmektedir.

## SONUÇ

Bu tez çalışmasının amacı günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerden biri olan sivil havacılık sektöründeki stratejik işbirliklerinin rekabet gücüne etkilerini incelemektir. Gerek dünyada gerekse ülkemizde rekabetin yoğun biçimde yaşandığı sivil havacılık havayolu işletmeleri arasında küresel pazar payı gelişim oranı en yüksek olan Türk Hava Yolları'nın (THY) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gözlemlenmektedir. THY'nin özellikle 2008 yılında dünyanın en büyük havayolu topluluğu olan Star Alliance ile gerçekleştirdiği stratejik işbirliğinin rekabet üstünlüğünde bir etkisinin olup olmadığının araştırılması ise dikkate değer bulunmuştur. Çalışma kapsamında THY-Star Alliance işbirliğine dayalı örnek olay performans karnesi boyutlarına göre değerlendirilmiştir. Veri toplama sürecinde doküman ve gözlem yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Ülkemiz ekonomisi için kaldıraç görevi üstlenen sektörlerden biri olan sivil havacılık, yüksek katma değere sahip, beraberinde yan sanayi de geliştiren, yabancı yatırımları çeken, teknoloji transferini cezbeden, bilgi teknolojileri sektörünü destekleyen ve geliştiren, tasarım ve Ar-Ge çalışmalarının hız kazandığı, diğer sektörlerle göre yan sanayi ile birlikte yüksek oranda istihdam sağlayan, emek ve teknolojisi yoğun bir endüstri dalıdır. Nitekim son yıllardaki gelişmeler ile birlikte hava ulaşımında dünyada ilk on içinde yer almakta olan ülkemizin önümüzdeki yıllarda gerek iç hatlarda gerekse küresel transit merkezi olarak dış hatlarda dünya hava ulaşımına daha da önemli katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu durum mevcut işletmeler arasındaki rekabeti giderek artırmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2017 Yılı Sektör Raporu'na göre ülkemiz sivil havacılık sektöründe 2013 yılından beri 13 havayolu şirketi faaliyet göstermektedir. Güncel verilere göre mevcut havayolu şirketlerinin 2015 yılında toplam 489 olan uçak sayısı, 2017 yılında 517'e çıkmıştır. Ayrıca havayolu şirketlerinin toplam yolcu-koltuk kapasitesi de sırasıyla 2015 yılında 90.259, 2016 yılında 100.365 ve 2017 yılında 97.500 olmuştur. Tüm bu veriler arasında THY'nin yolcu ve koltuk kapasitesindeki artış rekabetteki rolü açısından dikkate değerdir. THY rakipleri arasında en yüksek hava aracı sayısına, yurt içi ve yurt dışı yolcu pazar payına sahip olması diğer yandan THY'nin 2017 yılında Avrupa hava trafiğine en çok günlük uçuş ekleyen havayolu işletmeleri arasında yer alması kurumun sektördeki güçlü konumuna işaret etmektedir ([https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/sivil\\_havacilik\\_raporu](https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/sivil_havacilik_raporu), Erişim tarihi: 05.07.2018). Ülkemizin bayrak taşıyıcı şirketi olan THY'nin 2008 yılında dünya devleri olarak nitelendirilen Lufthansa, United ve Singapur Havayolları'nın içinde yer aldığı Star Alliance Grubu ile stratejik işbirliği gerçekleştirmesi

sadece ulusal değil aynı zamanda uluslararası rekabet ortamında üstünlüğünü sağlama çabası olarak gözlemlenmiştir. Bu kapsamda tez çalışmasında hali hazırda 10. yılını dolduran bu işbirliğinin THY'nin rekabet gücüne etkilerinin incelenmesi ile sivil havacılık sektöründe sürdürülebilir rekabetin kaynakları da değerlendirilmiştir.

Tez çalışmasında THY-Star Alliance stratejik işbirliği örnek olayı üzerinden sürecin THY'nin rekabet gücüne olan etkileri, dengeli puan kartının finansal ve finansal olmayan boyutları kullanılarak incelenmiştir. Tezde DPK'nın kullanılmasının birkaç nedeni olmuştur. İlk neden DPK'nın diğer performans yöntemlerine kıyasla birçok performans ölçütünü dikkate almasıdır. Diğer neden ise DPK'nın finansal olmayan soyut ölçütleri de bir arada değerlendirmesidir. Alan yazında farklı sektörlerde stratejik işbirliğinin performansa yansıyan sonuçlarının incelenmesinde DPK'nın kullanılmasının yarar sağladığına dair sonuçların bulunması da bir başka neden olmuştur. Araştırma bulgularına göre THY'nin stratejik işbirliği sonrasında finansal göstergelerinde orta ve uzun vadede artan oranda bir değişim gözlemlenmiştir. Duran varlıklar ve dönen varlıklar, satış gelirleri, brüt kar, faaliyet karları, net dönem karı kalemlerine ait tüm veriler değerlendirildiği analizde, stratejik işbirliği THY'nin birleşme sonrasında performansında kısa vadede gözle görülür bir sonuç yaratmazken uzun vadede sektör ortalamalarının üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç şaşırtıcı bulunmamıştır. Çünkü Türk Hava Yolları, Star Alliance ile işbirliği yaptığı 2008 yılında mevcut uçuş ağına 31 yeni destinasyon eklemiş, 2018'te ise toplamda 72 destinasyonla satış gücünü arttırmıştır (<http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/thy-star-alliance-uyeliginin-10-yilini-kutluyor.html>, Erişim tarihi: 11.01.2018). Ayrıca işbirliği sayesinde mevcut uçuşların dışında uzun menzilli uçuş ağı (network) yapısını büyüterek küresel bir havayolu şirketi kimliğini geliştiren THY'nin, birçok noktadan İstanbul'a yapılan seferler sayesinde gücünü arttırdığı da gözlemlenmiştir. Her ne kadar siyasi krizlerin etkisiyle THY'nin satış gelirleri 2015-2016 yıllarında düşme eğilimi gösterse de, bu durum geçici seyretmiş, 2017 yılında tekrar yükselişe geçmiştir.

Araştırmanın diğer sonucu birleşmenin finansal olmayan performans göstergeleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bulgular THY'nin stratejik işbirliği sonrasında finansal olmayan göstergelerinde orta ve uzun vadede artan oranda bir değişim olduğuna işaret etmiştir. Müşteri ve süreç boyutlarının incelendiği araştırmada, 2007 yılında AKK 42 milyar iken, 2016'da bu rakam 170 milyar düzeyine çıkmış, Avrupa'da pazar payı sıralamasında yolcu sayısına göre AKK üçüncü sırada yer almıştır. THY'nin küresel pazar payı, 2008-2016 yılları arasında %15'lik önemli bir gelişim göstererek dünyada lider konumda olan ilk 15 firma arasında yerini almıştır. Stratejik işbirliği öncesinde THY'nin konma sayısında, ücretli

yolcu sayısında kargo ve posta faaliyetlerinde, uçulan nokta ve uçulan km'de çok belirgin bir artış gözlemlenmezken, birleşme sonrasında yüksek düzeyde artış olduğuna dair bulgular bulunmuştur. Ek olarak THY işbirliği sonrasında hizmet ve ürün çeşitliliğini artırarak, insan sermayesini daha da güçlendirmiştir. Alt yapı ve teknoloji yatırımlarına ara vermeden sektör yeniliklerini takip ettiği gözlemlenen firmanın, operasyonel verimliliğini artırma konusunda da faaliyetler gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak çalışmada sivil havacılık sektöründe stratejik işbirliğinin sürdürülebilir rekabette dikkate değerli kaynaklar (teknoloji, marka, entelektüel sermaye, ilişki ağı vb.) sunabileceği ve bu kaynakların firmalara ortalamanın üzerinde bir getiri sağlayabileceği söylenebilir.

Tez çalışmasının sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım kısıtlamalar mevcuttur. Öncelikle veriler sadece THY'nin resmi internet kanalında yer alan ikincil kaynaklar ve basın haberleri aracılığıyla toplanmıştır. Her ne kadar yazar gözlemlerine dayanan bulguları tez çalışması kapsamında değerlendirse de, THY'nin stratejik işbirliği sürecinde görev almış üst düzey yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar yapılarak ve nicel bir takım araçlarla veri toplama araçları geliştirilerek daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir. Özellikle görüşme yönteminin stratejik işbirliği sürecinin ikincil verilere yansıtılmayan kısmının anlaşılması açısından oldukça yararlı olacağı düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi stratejik yönetim alan yazınında sivil havacılık sektöründe stratejik işbirliğinin rekabet gücüne etkisine ilişkin sınırlı sayıda çalışmanın bulunmasının en temel gerekçesi veri toplama sürecindeki sıkıntılar olarak bildirilmiştir (Zincirkıran, 2016). Bu durum dikkate alındığında mevcut araştırma raporunun bu eksikliğin giderilmesinde öncü nitelikli bir çalışma olması ve sivil havacılık sektöründe stratejik işbirliklerinin değerlendirilmesine yönelik sonraki çalışmaların veri toplama sürecinde özellikle finansal ve finansal olmayan değişkenlere ilişkin dikkate değer noktaların tespit edilmesi konusunda öncü olması umulmaktadır. İleriye dönük çalışmalarda sivil havacılık sektöründe stratejik işbirliklerinin farklı değişkenler ile (örneğin entelektüel sermaye, yenilikçilik vb.) ilişkisi araştırılarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynaklarını farklı stratejik yönetim yaklaşımları ile açıklamaları yararlı olacaktır. Çalışmanın uygulayıcılar için olası bir anlamı, havayolu işletmelerinin performanslarını arttırabilmek adına, stratejik işbirliklerine yönelik kararların önemi vurgulanabilir.

## KAYNAKÇA

- Ağca, V. (2009). “*Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği*” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (23): 51-66.
- Akgeçici, T. (2007). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Anderson, E. (1990). “*Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. Sloan Management Review*” 31(2): 19-30.
- Armistead, C. G. ve Clark, G. (1993). “*Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations*” The Service Industries Journal, 13(4): 221-239.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Başalp, A. A. (2013). “*Türkiye’de Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Belobaba, P., Odoni, A. ve Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry*, John Wiley & Sons. Ltd. ISBN: 978-0-470-74077-4, United Kingdom.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. ve Shaefer, S. (2003). *Economics of Strategy*, John Willy & Sons Inc., New York.
- Bleeke, J. ve Ernst, D. (1995). “*Is your Strategic Alliance Really A Sale?*” Harward Bussines Review, January-February, 73(1): 101-106.
- Buhalis, D. (2004). “*Airlines: Strategic and Tactical Use of ICTs in the Airline Industry*” Information & Management, 41: 805-825.
- Burton, J. ve Hanlon, P. (1995). “*Airline alliances: cooperating to compete?*” Journal of Air Transport Management, 1(4): 209-227.
- Çakınberk, A. (2010). “*Stratejik İttifaklarda Risk Faktörleri ve Risk Yönetimi*”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Elazığ, 20(1): 353-366.
- Çebi, Ç. (2009). “*Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi ve Sorunları: THY’de Bir Uygulama*” İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelebi, A. (2008). “*Türkiye’nin Tam Üyelik Sürecinde AB Sivil Havacılık Müktesebatına Uyum Düzeyi ve Türkiye-AB Sivil Havacılık Sorunları*” Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çelik, O. (1999a). *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Çelik, O. (1999b). “Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 54(1): 25-27.
- Çınar, A. (2013). *Devlet Hava Meydanları İşletmesi: 2003-2013 Yılları Arası Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi*, Erzincan.
- Çizmecioğlu, M. (2013). “Türkiye’de Sivil Havacılık ve Havayolu Ulaşımı Üzerine Bir Araştırma” Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Das, T. K. ve Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliance formation, *Journal of Management*, 26: 31-61.
- DiMaggio P. J. ve Powell W. W. (1983). “The Iron Cage Revised: Intuitional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. *American Sociological Review*, 48(2): 147160.
- Diñçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doganis, R. (2005). *The Airline Business*, 2nd edition, Routledge, London.
- Doz, Y. L., Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). “Control, change, and flexibility : the dilemma of transnational collaboration” in C. A. Bartlett , Y. Doz and G. Hedlund (Eds), *Managing the Global Firm*, London Routledge.
- Eğilmez, Ö. (2011). “Kaynak Bağlamında Dış Kaynak Kullanımının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergyun, S. (2013). “Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Esener, Ö. (1998). *Stratejik Ortaklıklar*, Mart Matbaacılık, İstanbul.
- Evans, N. (2005). “Assessing The Balanced Scorecard As A Management Tool For Hotels” *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 17(5): 376-390.
- Evans, N., Campbell, D. ve Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Franke, M. (2004). Competition between networkcarriers and low-cost carriers -retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency? *Journal of Air Transport Management*, 10: 15–21.

- Galaskiewicz, J. ve Wasserman, S., 1989. Mimetic and Normative Processes within an Interorganizational field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, 34, 454-479.
- Gallacher, J. (1994). “*Airline Alliance Survey*” *Airline Business Papers*, June 1998: 25-53.
- Garcia-Tugores, A. (2008). “*Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development*” Master Thesis, Massachusetts Institute of Technology, USA.
- Garengo, P., Biazzo, S. ve Bititci, U. S. (2005). “*Performance Measurement Systems In Smes: A Review And A Research Agenda*” *International Journal of Management*, 7(1): 25-47.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Goh, K. ve Uncles, M. (2003). “*The Benefits of Airline Global Alliances: An Empirical Assessment of The Perceptions of Business Travellers*” *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 37(6): 479-497.
- Graf, L. (2005). “*Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping*” *Journal of Air Transport Management*, No: 11, s. 313–327.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Gulati, R. (1995). “*Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis*”, *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 619–652.
- Gulati, R., Nitin, N. ve Akbar, Z. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3): 203-215.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19: 293-317. 23(2): 61-85.
- Günsoy, B. (2006). *Küreselleşmenin Ölçülmesinde Sistemik Yaklaşımlar*, Kırılmaç Yayinevi, Ankara.
- Hamel, G. Y., Doz, I. ve Prahalad, C. K. (1989). “*Collaborate With Your Competitors and Win*” *Harvard Business Review*, 67(1): 130-148.
- Hyder, A. S. ve Abraha, D. (2008). “*Institutional factors and strategic alliances in eastern and central Europe*”, *Baltic Journal of Management*, 3(3): 289-308.
- İlker, G. (2014). “*Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri*” *Selçuk Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13(1): 191-220.

- İplik, F. N. (2008). *Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye’de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İplik, F. N. (2014). *Uluslararası Stratejik İşbirlikleri*, Akademisyen Kitabevi, İstanbul.
- Kanbur, E. ve Karakavuz, H. (2017). “*Stratejik Yönetim Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinin SWOT Analizi*” *Journal of Aviation*, 1(2): 74-86.
- Karaağaoğlu, N. (2015). “*Sivil Havacılık Alanındaki Sektör Beklentileri Ve İstihdam Taleplerinin Akademik Programların Oluşturulmasında Etkisi: YÖK-SHGM Sivil Havacılık Eğitim Komisyonu Çalışmaları*” Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” *Harvard Business Review*, 74(1): 75-85.
- Kaplan, S. E., Petersen, M. J. ve Samuels, J. A. (2012). “*An Examination of the Effect of Positive and Negative Performance on the Relative Weighting of Strategically and Non-Strategically Linked Balanced Scorecard Measures*” *Behavioral Research in Accounting*, 24(2): 133-151.
- Karahan, G. (2015). “*Havayolu İşletmelerinde Yönetim Organizasyon Yapısı ve Stratejik Yönetim Uygulamaları, Türk Hava Yollarında Uygulanan Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme*” Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu (THK) Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasu, E. (2007). “*Havayolu Ulaşımında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Uzun Mesafeli Hatlarda Rekabet Olanakları*”, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karluk, R. (2007). *Küreselleşen Dünyada Uluslararası Kuruluşlar*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kaya, E. (2000). *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1204, Eskişehir.
- Kaymaklı, H. (1997). *Havacılık Tarihinde Türkler II*, Havacılık Basım ve Neşriyat Müdürlüğü, Ankara.
- Kennerley, M. ve Neely, A. (2002). “*A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems*” *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11): 1222-1245.



- Kılınç, S. U. (2010). “Avrupa Birliği- Eurocontrol Sivil Havacılık Düzenlemeleri ve Türkiye’ye Olası Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım ve Yayın, İstanbul.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9: 319–322.
- Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009). “Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve” *KMU İİBF Dergisi*, 11(16): 132-147.
- Lawton, T. C. ve Solomko, S. (2005). “When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia” *Journal of Air Transport Management* 11(6): 355-362.
- Lin, J. (2006). “An analysis of strategic alliance formation from resource-based view”, *Seminar in Business Strategy and International Business*, Helsinki University of Technology, pp.1-22.
- Lin, Z., Yang, H. ve Arya, B. (2009). “Alliance Partners and Firm Performance: Resource Complementarity and Status Association, *Strategic Management Journal*”, 30(9): 921-940.
- Macher, J. T. ve Richman, B. D. (2008). Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. *Business and Politics*, 10(1): 1-63.
- March, J. G. ve Simon, H. (1958). *Organizations*, Wiley, New York
- Michaela, Y. Y ve Srinivasa, U. R. (2000). *Stratejik İttifaklar*, Y. Bülbül (ed.) Alfa Yayınları, İstanbul.
- Mitsuhashi, H. ve Greve H. (2009). A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility, *The Academy of Management Journal*, 52(5): 975-995.
- Mucuk, İ. (2006). *Meslek Yüksek Okulları İçin Temel İşletme Bilgileri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Osborn, R. N., Hagedoorn, J., Denekamp, J. G., Duysters, G. ve Baughn, C. C. (1998). Embedded Patterns of International Alliance Formation: An Institutional Perspective, *Organization Studies*, 19: 617-638.
- Otamış, İ. V. (2013). “Türkiye’de Hava Ulaştırma Sektörünün Yapısal İncelemesi ve Rekabet Analizi”, Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Özdemir, G. S. (2007). “*Konaklama İşletmelerinde Merkezi Rezervasyon Sistemleri ve Örnek Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitabevi, 3. Baskı, Adana.
- Özkoç, A. G. (2009). “*Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi*”, Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Palmer, D. A. ve Biggart, N. W. (2002). Organizational institutions. (Der. J. A. C. Baum) *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell, 259-280.
- Parkhe, A. (1991). “*Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances*” *Journal of International Business Studies*, (22): 579–601.
- Pekar, P. ve Allio, R. (1994). “*Making alliances work-Guidelines for Success*” *Long Range Planning* 27, s.54-65.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*, Macmillian Inc., New York.
- Prakash, K. C. ve Olsen, M. D. (2003). “*Strategic Alliances: A Hospitality Industry Perspective*” *International Journal of Hospitality Management*, (22): 419-434.
- Preble, J. F., Reichel, A. ve Hoffman, C. R. (2000). “*Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel’s hospitality and tourism industry*” *International journal of Hospitality Management*, (19): 327-341.
- Rainbird, M. (2004). “*A Framework for Operations Management: The Value Chain*” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3-4): 337-345.
- Rhoades, D. L. ve Lush, H. (1997). “*A typology of strategic alliances in the airline industry: Propositions for stability and duration*” *Journal of Air Transport Management*, 3(3): 109-114.
- Sarılgan, A. E. (2007). “*Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler*”, Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sarılgan, A. E. (2011). “*Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler*” 11(1): 69-88.
- SHGM (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*, SHGM Yayınları, Art Ofset Matbaacılık, Ankara.

- Striteska, M. ve Spickova, M. (2012). “*Review and Comparison of Performance Measurement Systems*” *Journal of Organizational Management Studies*, 19(3): 277-294.
- Şahin, M. (2008). *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şengür, Y. (2004). Havayolu taşımacılığında düşük maliyetli taşıyıcılar ve Türkiye’deki uygulamalarının araştırılması. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Taner, B. ve Akdağ, G. (2008). “*Stratejik İş Birlikleri: Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3): 359-366.
- Taşçı, D. ve Yalçınkaya, A. (2015). “*Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma*” Eskişehir Osmangazi üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Ağustos 2015, 10(2): 177-204.
- Tüfekçi, Ö. K. (2004). *Pazar Tabanlı Stratejik İş Birlikleri ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Türk Dil Kurumu (1998). *Türkçe Sözlük*, Cilt:2, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara.
- Upadhaya, B., Munir, R. ve Blount, Y. (2014). “*Association Between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness*” *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7): 853-875.
- Uzun, A. Ö. (2007). *Stratejik İş Birlikleri ve Rekabet*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Rekabet Kurumu, Ankara.
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, 1. Baskı, No: 23, İstanbul.
- Ünal, M. S. (2009). “*Sivil Havacılık ve Uluslararası Hukuk*”, Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, S. (2009). “*11 Eylül Olaylarının Uluslararası Sivil Havacılık Güvenliğine Etkileri*” Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Vaara, E., Kleymann, B. ve Seristö, H. (January 2004). “*Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances*” *Journal of Management Studies*, 4(1): 1-35.
- Vyas, N. ve Shelburn, W. (1995). “*An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework*” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3): 47-60.

- Ward, K. (1995). *Corporate Financial Strategy*, Bullerworth-I-Ieinemann, Inc., London.
- Westphal, J. D., Gulati, R. ve Shortell, S. M. (1996). “*The Institutionalization of Total Quality Management: The Emergence of Normative TQM Adoption and the Consequences for Organizational Legitimacy and Performance*” Academy of Management Best Papers Proceedings, s.249-253.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Yaşar, R. Ş. (2016). “*Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması*” Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2016(4): 193-212.
- Yıldız, E. (2010). “*Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi*” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, E. (2015). “*Havayolu Taşımacılığında Yer Hizmetlerinin Önemi ve Yer Hizmetleri İnsan Kaynağının Analizi: Esenboğa Havalimanı Örneği*” Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2010). “*TOPSIS Yöntemine Göre Performans Değerleme*” Muhasebe ve Finansman Dergisi, 45: 28-35.
- Zehir, C. ve Acar, A. Z. (2005). “*Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri*” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3): 15-34.
- Zincirkıran, M. (2016). Türkiye’de sivil havacılık uygulamaları ve bu alanda yapılan araştırmalar üzerine bir değerlendirme. *International Journal of Social Academia*,1(1), 1-12.

### İnternet Kaynakları

- Airport Haber (2017). “*THY'den kod paylaşımı anlaşması*” <http://www.airporthaber.com/thy-haberleri/thyden-kod-paylasimi-anlasmasi.html>, (erişim tarihi: 11.01.2018).
- Airport Haber (2018). “*THY Star Alliance üyeliğinin 10. yılını kutluyor*” <http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/thy-star-alliance-uyeliginin-10-yilini-kutluyor.html>, (erişim tarihi: 11.01.2018).
- Asya Yatırım (2015). “*THY A.Ş. Analist Raporu*”. [http://www.asyayatirim.com.tr/files/THYAO\\_De%C4%9Ferleme\\_Raporu.pdf](http://www.asyayatirim.com.tr/files/THYAO_De%C4%9Ferleme_Raporu.pdf), (erişim tarihi: 13.06.2016).
- Aşık, N. A. (2008). “*Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları*”, *Mevzuat Dergisi*, 11(126): 16-18 ISSN: 1306-0767; <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm>, (erişim tarihi: 07.05.2016).

- Cuhan, Y. (2014). *Sivil Havacılık Tarihi*. Erişim Adresi: [https://www.academia.edu/8492081/Sivil\\_Havacılık\\_Tarihi](https://www.academia.edu/8492081/Sivil_Havacılık_Tarihi), (erişim tarihi: 01.06.2016).
- Durgun, M. (2017). “*Kaynak Bağımlılığı Teorisi*” <http://www.yonetselzihin.com/organizasyon-ve-yonetim-teorisi/kaynak-bagimlilik-teorisi/.html>, (erişim tarihi: 09.01.2018).
- Hansson, T., Ringbeck, J., ve Franke, M. (2002). “*Flight for Survival—A New Operating Model for Airlines*” Strategy + Business, Booz Allen Hamilton Inc. Erişim Adresi: <https://www.strategy-business.com/article/21966?gko=6e1b2>, (erişim tarihi: 17.02.2018).
- Hürriyet (2008). “*Star Alliance: THY geldi güçlendik 31 şehre girdik*” Erişim Adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/star-alliance-thy-geldi-guclendik-31-sehre-girdik-8597719>, (erişim tarihi: 22.04.2018).
- Kotil, T. (2010). “*THY'yi Tanımayan Yok!*” Erişim Adresi: <http://www.radikal.com.tr/ekonomi/thyyi-tanimayan-yok-1002168/>, (erişim tarihi: 20.06.2016).
- Radikal (2008). “*THY Star Alliance'a üye oldu, İstanbul'u 162 ülkeye bağlayacak*” <http://www.radikal.com.tr/ekonomi/thy-star-alliancea-uye-oldu-istanbulu-162-ulkeye-baglayacak-844721/>, (erişim tarihi: 12.04.2018).
- SHGM [Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü], (2016). “*Sivil Havacılık Tarihçesi*”. <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce>, (erişim tarihi: 03.06.2016).
- SHGM (2017). “*2017-2021 Stratejik Planı*” SHGM Kurumsal Stratejileri. [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/strateji/stratejik\\_plan\\_2017-2021.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/strateji/stratejik_plan_2017-2021.pdf) (erişim tarihi: 05.06.2018)
- SHGM (2018). <http://web.shgm.gov.tr/tr/manset-haber/5626-turkiye>. (erişim tarihi: 01.07.2018)
- THK [Türk Hava Kurumu], (2018). [http://www.thk.org.tr/thk\\_kurumsal/itemlist/category/156-tarihce](http://www.thk.org.tr/thk_kurumsal/itemlist/category/156-tarihce), 2018 (erişim tarihi: 01.08.2018)
- THY (2010). “*Kurumsal, THY Hakkında*”. <http://www.thy.com.tr>, (erişim tarihi: 10.06.2016).
- THY (2015) “*Star Alliance*”. <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/is-ortaklari/star-alliance>, (erişim tarihi: 14.06.2016).
- THY (2016). “*Finansal Tablolar*” <http://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/finansal-raporlar/1/2016/tum-donemler>, (erişim tarihi: 20.07.2016).

THY, (2017). “2016 Faaliyet Raporu”

<http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/icerikler/thy-faaliyet-2016-lr.pdf>, (erişim tarihi: 11.10.2017).

THY, (2018). “Hakkımızda”. <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/#tcm92-36323>. (erişim tarihi: 05.07.2018).

TOBB [Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği], (2018). “2018 Sivil Havacılık Raporu”. <https://www.tobb.org.tr>. (erişim tarihi: 05.07.2018).

UDHB, (2013). “Havacılık ve Uzay Teknolojileri”, Ankara.

<http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>, (erişim tarihi: 06.05.2016).

Wikipedia (2017). “SkyTeam” <https://tr.wikipedia.org/wiki/SkyTeam>, (erişim tarihi: 06.04.2018).

<https://isteaturk.com/Kronolojik/Tarih/1935/5/3/Mustafa-Kemal-Ataturk>, 2018. (erişim tarihi: 01.08.2018)

**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Adı ve SOYADI</b>	İsrafil HÜSEYNOV
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Özel Antalya Koleji
<b>Lisans Diploması</b>	Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksek Okulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü, Eskişehir, 2010.
<b>Yabancı Diller</b>	İngilizce, Rusça
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Stajlar</b>	Corendon Havayolları – Operasyon Birimi
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	ER-AH Uçuş Okulu-Uçuş ERğitmeni; Pegasus Havayolları-İkinci Pilot
<b>E-Posta</b>	h.israfil@gmail.com