



Stratejik Yönetim Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinin SWOT Analizi†

Engin KANBUR^{1*}, Harun KARAKAVUZ²

¹ Sivil Havacılık Yüksekokulu, Kastamonu Üniversitesi.

² Sivil Havacılık Yüksekokulu, Bülent Ecevit Üniversitesi.

Özet

Teknolojisi sürekli değişen ve gelişen havayolu işletmeleri küresel bir oyuncu olarak hayatta kalabilmek ve rekabetçi avantajını koruyabilmek için güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini farkına varmalı ve stratejik analizlerini bu doğrultuda yapmalıdırlar. Bu çalışmada, küresel havayolu işbirlikleri (Star Alliance, Oneworld, Skyteam)'nin SWOT analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda küresel işbirliklerinin havayolu işletmelerinin uçuş ağlarını genişletme, riskleri paylaşma, karlılıklarını artırma, maliyetleri düşürme gibi birçok güçlü yönünün olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra taahhüt edilen kesintisiz seyahati zaman zaman sağlayamama, bilgi teknolojileri arasındaki uyum sorunları nedeniyle aksaklıklar yaşama, işbirliğinin gerçek anlamda faydasını ölçememe gibi zayıf yanlar da ortaya çıkmıştır. Çalışma kapsamında ortaya çıkan diğer bir sonuç ise küresel işbirliklerinin fırsatlarına yönelik olmuştur. Küresel havayolu işbirliklerinin havayolu işletmelerine ölçek ekonomisine ulaşmada yardımcı olmak, ortak satın alım faaliyetleri sayesinde maliyet avantajı elde etmek gibi birçok fırsat sunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, üyeler arasındaki zayıf uyum sağlama sorunları nedeni ile tüketici güveninin sarsılabileceği, düşük maliyetli taşıyıcıların her geçen gün yükselişe geçebileceği gibi tehditler de analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, SWOT Analizi, Küresel Havayolu İşbirlikleri.

A Comparative Swot Analysis of Global Airline Alliances within The Scope of Strategic Management

Abstract

Airline companies whose technology are constantly changing and evolving should identify their strengths-weaknesses and opportunities-threats and maintain their strategic analysis in this direction in order to survive as a global player and protect their competitive advantage. In this study, SWOT analysis of the global airline alliances (Star Alliance, Oneworld, Skyteam) are performed. Results of the analysis show that global airline alliances have many strengths such as, expanding their flight networks, sharing risks, increasing profitability and reducing costs. However, results also show that they have weaknesses such as, not providing uninterrupted undertaken travelling time to time, having difficulties due to compatibility problems between information technologies, not measuring the benefits of cooperation in a real sense. Another result emerged in the context of the study is related with the opportunities of global alliances. It identified that global airline alliances provide many opportunities to airline companies such as, helping airline companies to make them reach economy of scale and gaining cost advantage by means of shared purchasing activities. Moreover, some threats such as, reducing consumer confidence due to weak integration among members, rising low-cost carriers day by day are also emerged as a result of the analysis.

Key Words: Strategic Management, SWOT Analysis, Global Airline Alliances.

*Sorumlu Yazar: ekanbur@kastmonu.edu.tr

† Bu çalışma, 3. Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

1. Giriş

Havacılık, gerçekleştirilen faaliyetlerin kapsamı ve önemi bakımından küresel, ileri teknoloji kullanan, yüksek maliyetli, rekabetin yoğun olarak yaşandığı karmaşık bir hizmet sektörüdür. Küreselleşme olgusu ile birlikte ortaya çıkan serbestleşme eğilimleri, yüksek maliyetler, düşük bilet ücretleri, kısıtlayıcı yasa ve yönetmelikler, stratejik işbirlikleri, güvenlik ihtiyaçları ve çevre bilinci havacılıkta rekabeti daha ileri seviyelere götürmektedir [1]. Havayolu işletmelerinin mevcut durumlarını korumak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak için küresel stratejik işbirlikleri içerisinde bulunmaları ömürlerinin uzun olması açısından önemlidir. Maliyetlerini azaltmaları, uçuş noktalarını genişletmeleri, tecrübe, teknoloji ve bilgi paylaşımı sağlamaları, ortak bir sinerji yaratmaları, müşteri memnuniyeti sağlamaları, belirsizliği kaldırıp riski yönetebilmeleri için stratejik işbirlikleri havayolu işletmeleri için bir zorunluluk göstermektedir. Hava taşımacılığı oldukça hızlı biçimde büyüyen bir sektör olarak göze çarpmaktadır ve sektöre yönelik özelleştirme politikaları işletmelerin bu sektöre yönelme arzusunu arttırmıştır. Diğer yandan havayolu işletmeleri arasında daha rahat, daha ekonomik ve daha güvenilir biçimde yolcu taşıma konusunda artan rekabet havacılık alanında işletmeciliğe dair farklı ve modern uygulamalara yönelme, yani farklı ve doğru stratejiler oluşturma zorunluluğunu doğurmuştur [2].

Havayolu işletmelerinin günümüz iş dünyasındaki rekabetçi durumlarla başa çıkmaya çalışırken verecekleri kararların oluşmasındaki en büyük yardımcıları içinde buldukları durumu tüm yönüyle değerlendirmeleri ve analiz etmeleri olacaktır. Bu durum, teknolojileri sürekli gelişen ve sürdürülebilir rekabet ortamları değişen havayolu işletmeleri için de güçlü ve zayıf yönleri ile çevrelerindeki fırsatların ve tehditlerin farkına varmaları açısından önemli olduğu kadar küresel stratejik işbirlikleri için de oldukça önemlidir. Küresel işbirlikleri kendi mevcut gücünü ve zayıf yönlerini iyi analiz etmesi gelecekte olası krizleri fırsata dönüştürmede ve riskleri iyi yönetebilmede etkili olabilmektedir. Aynı zamanda işletmelerin çevresinde olup bitenleri, rakiplerinin rekabet gücünü, genel yasal ve ekonomik durumları iyi

analiz etmesi hem fırsatları yakalamasına hem de tehditleri fark edip ona göre strateji geliştirmelerini sağlayabilmektedir.

2. Literatür Taraması

2.1. Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Stratejik Analiz

Havayolu işletmeleri, sınırların kalktığı, rekabetin acımasızlaştığı, değişim ve dönüşümün hızlı yaşandığı günümüz küresel iş hayatında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve hayatta kalmak için yönetim anlayışına daha stratejik bakmalıdırlar. Bu bölümde, çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan stratejik yönetim kavramına ve havayolu işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi ve geleceğe dönük planlamalar yapabilmesi için gerekli olan stratejik analiz kavramına yer verilmektedir.

2.1.1. Havayolu işletmelerinde stratejik yönetim

Stratejik yönetim kavramını tanımlamadan önce strateji sözcüğünün anlaşılması konunun daha iyi kavranması açısından önem arz etmektedir. Strateji, oldukça eski kökeni olan bir kavramdır ve ilk insan topluluklarının siyasi ve askeri rekabetlerinden bugüne kullanıldığı belirtilmektedir. Strateji kelimesinin kökeni Latince’de çizgi, yol ve nehir yatağı anlamlarında kullanılan “stratum” a dayanmaktadır. Kelime olarak eski Yunan generali Strategos adına atfen kullanıldığı ve onun savaştaki bilgisini ve sanatını ifade ettiği de kaynaklarda belirtilmektedir. Kelime anlamı “sevk etme, yöneltme ve götürme” olarak açıklanabilen strateji, yüzyıllarca askeri sözcük olarak ele alınmıştır [2]. Strateji, örgüt amaçlarına ulaşmak için rekabetçi çevre ile etkileşimi belirleyen büyük ölçekli geleceğe dönük planlar olarak tanımlanmaktadır. Strateji, bir örgütün oyun planıdır. Bu plan gelecekte kullanılacak her şeyi (insan, hammadde, sermaye vb.) içermekte ve yönetsel kararlar için bir temel teşkil etmektedir [3].

Zaman içindeki tutarlılık olarak belirtilen strateji sözcüğü uzun süredir var olan ve araştırmacılar tarafından sıklıkla konuşulan bir kavramdır [4]. Strateji kavramını anlamak ve tanımlayabilmek için strateji ile bağlantılı bazı kavramları (unsurları) anlamak gerekmektedir. Bu kavramlar; amaç, misyon, vizyon, ilkeler, politikalar, sektör seçimi,

hedefler, güçlü yanlar, zayıf yanlar, tehditler, fırsatlar, kritik başarı faktörleri, önemli kararlar, kritik ihtiyaçlar, çekirdek yetenekler, planlama, uygulama, sürdürülebilir rekabet avantajı olarak belirtilebilir [5,6]. Strateji kavramını, üst yönetimin örgütün misyon ve hedeflerine uygun sonuçlar elde etmek için hazırladığı planlar ve uygulamalar olarak da tanımlamak mümkündür [7]. Stratejinin özünde, rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmak vardır [8]. Yani stratejinin temeli, örgütün yaptığı faaliyetlerdir ve bu faaliyetleri farklı şekilde yapmayı veya rakiplerinden farklı faaliyetlerde bulunmayı seçmektir [9]. Bu bağlamda strateji havacılık ve havayolu işletmeleri için kritik öneme sahiptir.

Değişen iç ve dış çevre şartlarının ortaya koyduğu küresel rekabet ortamında havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürerek hedeflediği amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu değişen ve gelişen rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmesi ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmesi stratejik yönetimin esas konusunu oluşturmaktadır [10]. Stratejik yönetim; örgütte yürütülen tüm faaliyetlerin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve örgütün dış çevresi ile uyumunun sürdürülmesini amaçlayan, stratejilerin geleceğe uygun, planlı, değişim ve dönüşüme ayak uydurarak yenilenmesini sağlayan oldukça geniş ve kapsamlı bir süreçtir [11,12]. Stratejik yönetim, örgütün belirlediği ve ulaşmayı amaçladığı planların oluşturulması ve hayata geçirilmesiyle ortaya çıkan kararlar ve faaliyetler olarak da belirtilmektedir [3]. Diğer bir yaklaşımla stratejik yönetim, örgütün uzun vadede hayatını sürdürebilmek, rakipleri ile rekabet edebilmek ve ortalama kardan daha fazlasını sağlayabilmek için mevcut üretim faktörlerini etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasındır [13]. Ayrıca, örgütün rekabet temelli faaliyetlerinin ve yöneticilerin bu faaliyetlerde yararlandıkları yaklaşımlarının bütününe içeren çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır [14].

Havayolu işletmeleri amaçlarına ulaşmak için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isterler. Rekabet avantajı sağlamanın ve sürdürülebilir kılmanın yolu sadece strateji geliştirmek değil, onu yönetmek yani stratejik yönetimdir. Kısaca stratejik

yönetim, işletmelerin uzun dönemde var olabildiğini sağlayan büyük ve kritik kararlar ile ilgilidir [15]. Stratejik yönetim teorisi, örgütler tarafından oluşturulan doğru stratejilerin hem riskleri azalttığını hem de rekabet avantajı için fırsatları arttırdığını belirtmektedir [16,17]. Stratejik yönetim anlayışı bir süreçtir ve hiçbir zaman bitmez. Çünkü hızla değişen çevresel koşullar havayolu işletmeleri için yeni fırsatlar ve tehditler getirmektedir. Bu tehdit ve fırsatlara uygun çözüm yolları bulmak, davranış kalıpları sergilemek işletmelerin sahip oldukları güçlü ve zayıf yönlerine bağlıdır [13]. Havayolu işletmelerinde stratejik yönetimin başarı anahtarı, dönüşümün ne zaman gerekli olduğunu bilmek ve dönüştürme sürecini etkili bir şekilde yönetme iradesine ve yeterliliğine sahip olmaktır [5].

2.1.2. Stratejik analiz

Havacılıkta dinamik stratejik yönetim sürecinin ilk basamağını stratejik analiz oluşturmaktadır. Stratejik analiz; işletmenin amaçlarının yeniden tanımlanmasını, bu amaçlara uygun stratejilerin seçilmesini ve gerek işletmenin iç çevresini gerekse de dış çevresinin incelenmesine yönelik çabalarını diğer bir deyişle işletme-çevre etkileşiminin analiz edilmesini kapsamaktadır [18]. İşletmeler; stratejik analiz sonucunda elde ettikleri bulgular ışığında, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak ya da elde bulunan avantajlarını koruyabilmek amacıyla uzun dönemli planlarını hazırlayabilecek, stratejilerini geliştirebilecek, geliştirdikleri stratejileri programlar, bütçeler ve yöntemler yoluyla uygulamaya koyabilecek, değerlendirebilecek ve faaliyetlere ve sonuçlara dönüştürebileceklerdir [19]. Stratejik analiz sürecinde ilk olarak işletmenin dış çevresi devamında ise işletmenin iç çevresi yani kendisi incelenmektedir. Dış çevre analizi işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü işletme dışındaki çevresinde oluşan fırsat ve tehditleri, iç çevre analizi ise işletmenin kendi bünyesinde mevcut olan güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür [20-24,13]:

Güçlü yönler (Strength), havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdiği çevrede rakiplerine oranla daha etkili, verimli ve hâkim durumda olmasıdır. Havayolu işletmelerinin

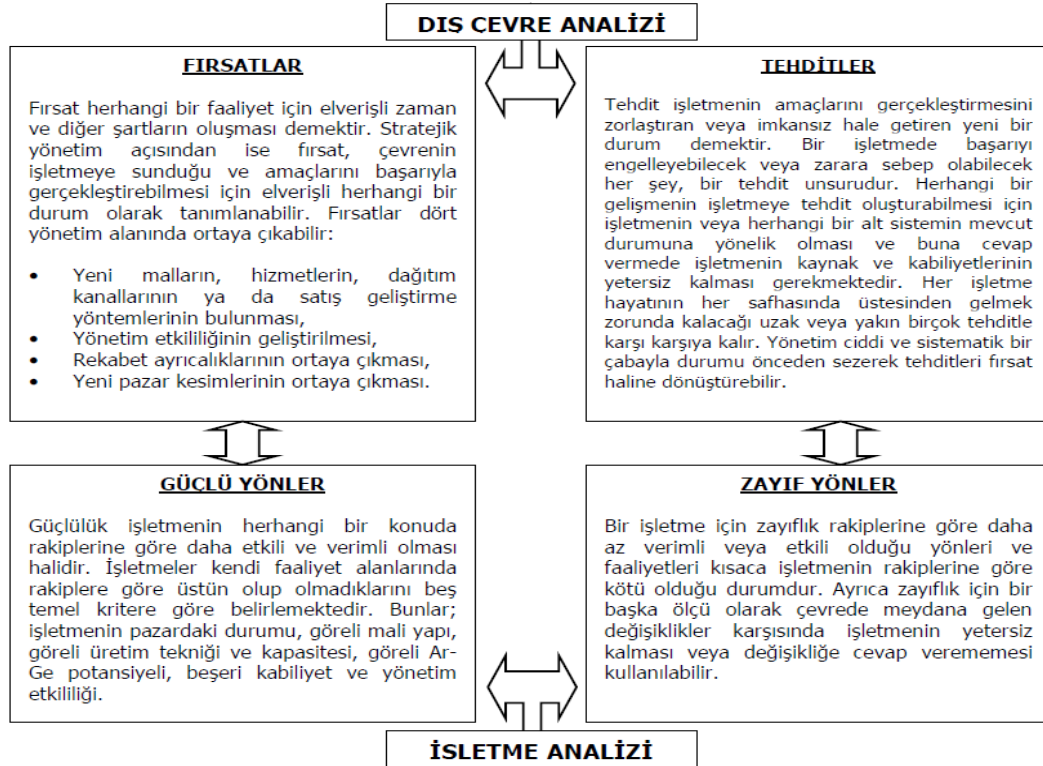
faaliyet sahalarında rakiplerine kıyasla bir üstünlük sağlayıp sağlamadığı beş temel faktöre göre belirlemektedir. Bunlar; işletmenin sektördeki durumu, mali yapısı, üretim tekniği ve kapasite durumu, Ar-Ge potansiyeli, insan sermayesi ve yönetimin kabiliyeti olarak belirtilmektedir.

Zayıf yönler (Weakness), işletmenin güçlü yönlerinin tersine faaliyet gösterdiği alanlarda rakiplerinden daha etkisiz, verimsiz ve zayıf ve/veya kötü olduğu durumlardır. Buna ek olarak işletmenin çevresinde oluşan değişim ve dönüşüme ayak uyduramaması, yetersiz kalması işletmenin zayıf yönü(leri) olarak da belirtilmektedir.

Fırsatlar (Opportunity), dış çevrenin analiz edilmesi sonucunda havayolu işletmeleri için olumlu ve avantajlı sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Ancak dış çevre şartları dinamik bir yapıya sahip olduğundan işletmelerin söz konusu fırsatları anlaması ve yakalaması bazı yeteneklere sahip olmasına ve rakiplerine üstünlük sağlamasına bağlıdır.

Tehditler (Threat), havayolu işletmelerinin varlığını sürdürmesine engelleyebilecek, rekabet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olabilecek faaliyet çevresindeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen, istenmeyen ve sıkıntı yaratabilecek oluşumlardır.

Dış ve iç çevre analizi beraber incelendiğinde, işletme ve çevre arasındaki etkileşimi değerlendirme olanağı vermekte ve birçok işletme bu etkileşimi değerlendirmek için SWOT analizi denilen yöntemden faydalanmaktadır. SWOT analizi, işletmenin ileride yapacağı işleri öngörüp, tasarlamak ve mevcut problemleri tanımlamak amacıyla kullanılan etkin bir araçtır [25]. SWOT analizi, yöneticilere işletmenin mevcut durumu ile geleceğe yönelik rotasının belirlenmesinde mantıksal bir değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bu değerlendirme imkânını oluşturulması, çoğunlukla yönetim ekibinin sık sık bir araya gelmesini ve grup tartışma ortamının yaratılmasını gerektirmektedir [26].



Şekil 1. İç ve Dış Çevre Analizi

Kaynak: Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). İskender Dede'nin 150 Yıllık Markası Kebapçı İskender'in Stratejik Analizi. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

SWOT kelimesi bazı İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Bunlar; Strength, Weakness, Opportunity ve Threat kelimeleridir [27,28]. SWOT analizi oluşturulurken SW (Strength- Weakness) listesi ve OT (Opportunity-Threat) listesi olmak üzere iki farklı liste hazırlanmaktadır. SW listesi işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlamında, güçlü ve zayıf olduğu başlıca yönlerini anlatmaktadır. OT listesi ise işletmeleri bir fırsat ya da tehditle karşı karşıya bırakan çevre şartları ve meydana gelen sürekli değişimleri anlatmaktadır [29]. SWOT analizi işletmeler için karar almada oldukça önemli, destekleyici bir araçtır [30,31].

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	SO	WO
Threats	ST	WT

Şekil 2. SWOT Matrisi

SWOT analizi sırasında Şekil 2’de görülen SWOT matrisinden yararlanılabilir. SWOT matrisinde işletmenin iç ve dış çevresel faktörleri tanımlanmakta ve eşleştirilmektedir. Örneğin; yeni bir stratejik girişimi harekete geçirmek amacıyla fırsatların güçlü yönler ile eşleşmesi veya karşılaştırılmasıdır. SWOT matrisi ile ortaya çıkabilecek alternatif stratejiler yukarıdaki Şekil 1’de görülmektedir. Böylece işletmelerin kendileri için en önemli ve değerli olan stratejiyi tanımlamaları ve öncelikli stratejilerini bu doğrultuda uygulamaya geçirmeleri SO–ST–WO–WT karelerine bağlı olarak değişecektir [32].

2.2. Küresel Havayolu İşbirlikleri

Dinamik iş yaşamında havayolu işletmeleri; ileri teknoloji, artan rekabet ve sektördeki hızlı değişim süreci sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yeni politikalar ve stratejiler oluşturmak ve uygulamak durumundadırlar. Havayolu işletmeleri uçuş ve yer emniyetinden taviz vermeden, hizmetlerinde kaliteyi devamlı arttırmak, rekabeti sürdürmek, maliyetlerini azaltmak, değişim ve dönüşüme ayak uydurmak

için doğru stratejiler oluşturmalı, uygulamalı ve devamlı olarak geliştirmelidirler [33]. Bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de stratejik işbirlikleridir. Stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla işletmenin yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak önem verdikleri belirli amaçlara oluşabilmek için anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları olarak tanımlanabilir [13].

Havayolu işletmeleri stratejik işbirliği türleri ile birden fazla ortak ticari faaliyet gerçekleştirebilmektedir. Stratejik işbirliği, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetinin genel adıdır [34]. Stratejik işbirliğinin amacı üretim, Ar-Ge ve pazarlama gibi konularda sinerji oluşturarak, yeni pazarlara girme, üretim maliyetlerini düşürme, yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, yeni değer yaratma ve yasal ticari engellerin etkisini hafifletmektir [34,35]. Bu bağlamda havayolu işletmeleri arasında işbirliği yapılmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir; rekabetin küreselleşmesi, kısıtlamaların kaldırılması, ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanmak, risk ve maliyetleri paylaşmak ve azaltmak, psikolojik nedenler [36], hizmet kalitesinin artırılması, yolcu talebinin ve işletme gelirlerinin artırılması, pazar gücünün elde edilmesi, rekabetçi üstünlük sağlanması [37]. Havayolu işletmeleri arasında farklı işbirliği türleri kullanılarak bu gelişmelerin daha hızlı gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Havayolu işletmelerinin en sık kullandığı işbirliği türleri; kod paylaşımı (code-sharing), sık uçan yolcu programı (frequent flyer program) paylaşımı, ortak girişimler (joint venture), havuz anlaşmaları (pool agreements), pazarlama işbirlikleri [35,38,39] ve Porter [40]’ın rekabet stratejileri olarak adlandırdığı stratejilerden biri olan farklılaşma stratejisi uygulayan havayolu işletmelerinin kullanmış olduğu küresel havayolu işbirlikleri olarak sıralanabilir.

Stratejik işbirliği modellerinden en kapsamlı ve en büyüğü elbette küresel havayolu işbirlikleridir. Küresel havayolu işbirliklerinin havayolu işletmelerine esas faydaları kısıtlamalar (havayolu sahipliği, trafik hakları vb.) nedeniyle ulaşılamayan pazarlara erişim ve giriş, maliyetleri düşürme, ölçek ekonomisine ulaşabilme imkânı, talebe dayalı

fiyatlamının ve uçuş programının daha kolay yapılabilmesi, endüstrinin şeklini yeniden şekillendirebilme ve yeni oluşacak bariyerleri aşabilme imkânı sağlaması olarak sıralanabilir [41,42].

Havayolu işletmeleri için belirtilen faydaların yaratılmasının yanında küresel havayolu işbirlikleri yolculara da çeşitli faydaları beraberinde getirmektedir. Bu faydalar yolcuların daha iyi ağ yapısına erişimi, kesintisiz seyahat, üye havayolu işletmelerinin havaalanlarındaki bekleme salonlarını (lounge) kullanabilme, daha düşük bilet fiyatı ve üye havayolu işletmelerinin sık uçan yolcu programlarından yararlanabilme olarak sıralanabilir [43].

Küresel olarak faaliyet gösteren üç büyük küresel havayolu işbirliği grubu bulunmaktadır. Bunlar; Star Alliance, SkyTeam ve Oneworld işbirliği gruplarıdır. Tablo 1’de küresel olarak faaliyet gösteren havayolu işbirliği grupları ve bazı özellikleri görülmektedir.

Tablo 1. Küresel Havayolu İşbirlikleri ve Özellikleri

Özellikler	Küresel Havayolu İşbirlikleri ¹		
	Star Alliance	Sky Team	One World
Üye Sayısı	28	20	15
Uçak Sayısı	4631	4150	3500
Uçtuğu Ülke Sayısı	191	177	150
Uçuş Noktası Sayısı	1300	1062	1015
Günlük Uçuş Sayısı (bin)	18,4	17,3	14,2
Yıllık Yolcu Sayısı (milyon)	689	665	523
Çalışan Sayısı (bin)	446	482	390
Havaalanı Salon Sayısı	1100	672	650

Kaynak: www.skyteam.com/, www.staralliance.com/en/, www.oneworld.com/

Star Alliance işbirliği grubu 1997 yılında United Airlines ve Lufthansa öncülüğünde Air Canada, SAS ve Thai Airways havayolları tarafından kurulmuştur. 2017 yılı itibari ile 28 üye sayısı ile en büyük havayolu işbirliği grubudur. Star işbirliği grubu 1300 varış yerinde 4631 uçak ve yaklaşık 446

bin personel ile hizmet sunmaktadır. Star grubu yolcu taşımacılığında tüm hava trafiğinin yaklaşık %29’ünü kontrol etmektedir [44]. SkyTeam işbirliği grubunun temelleri ise AirFrance ile Delta havayolları arasında gerçekleşen işbirliği ile atılmıştır. Bu iki havayolu işletmesinin işbirliğine AeroMexico ve Korean Air’in de katılmasıyla grubun ismi SkyTeam olarak belirlenmiştir. SkyTeam işbirliği grubunun 2017 yılı itibari ile 20 üye havayolu işletmesi bulunmaktadır. SkyTeam 1062 varış yerinde 3054 uçak ve yaklaşık 482 bin personel ile hizmet sunmaktadır. SkyTeam grubu yolcu taşımacılığında tüm hava trafiğinin yaklaşık %24’ünü kontrol etmektedir [45]. Oneworld işbirliği grubu ise 1999 yılında American Airlines, British Airways, Cathay Pasific, Canadian Airlines ve Qantas tarafından kurulmuştur. 2017 yılı itibari ile üye sayısı 15’tir. Oneworld işbirliği grubu yolcularına 1015 varış yerinde 3500 uçak ve yaklaşık 390 bin çalışanla hizmet sunmaktadır. Oneworld grubu yolcu taşımacılığında tüm hava trafiğinin yaklaşık %20’sini kontrol etmektedir. Bu kapsamda küresel havayolu işbirlikleri tüm hava trafiğinin %60’ından fazlasını kontrol etmektedirler [46].

3. Metodoloji

Araştırmanın metodoloji bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, evreni, örneklem büyüklüğü, verilerin toplanma yöntemi ve kısıtları yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, üç büyük küresel havayolu işbirliği (Star Alliance, Oneworld, Skyteam)’nin stratejik analiz kapsamında SWOT analizlerini yapmak ve uygulayabilecekleri stratejileri belirleyerek önerilerde bulunmaktır. SWOT analizi örgütler için güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditleri görebilmelerini ve stratejiler üreterek geleceğe dönük planlamalar yapabilmelerini sağlaması açısından son derece önemlidir. Küresel boyutta rekabet edebilmek ve bunu sürdürebilmek işletmelerin kendilerini ve çevrelerini en iyi şekilde

¹ Tabloda verilen bilgiler küresel havayolu işbirliklerinin internet sitelerinden alınmış olup bazı bilgiler yaklaşık değeri göstermekte bazıları ise değişkenlik gösterebilmektedir.

tanımları ve etkileşimde bulunmaları ile mümkün olabilmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini üç büyük küresel havayolu işbirliği (Star Alliance, Oneworld, Skyteam) ve bu işbirliklerine üye 63 havayolu işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmada tam sayım örneklem yöntemi kullanılmış olup, araştırma örneklemini üç büyük küresel havayolu işbirliğinin (üye havayolu işletmeleri dâhil) tamamı oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kısıtları

Küresel havayolu işbirliklerinin verileri (güçlü yönleri, zayıflıkları, tehditleri ve fırsatları) ilgili işbirliklerinin ve üye havayolu işletmelerinin web siteleri, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, akademik yayınlar ve e-mail aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma kapsamında üç büyük küresel havayolu işbirliğinden (üyeler dâhil) elde edilen veriler SWOT analizi tekniği ile değerlendirilmiştir. Ortaya çıkarılan stratejiler araştırmacıların değerlendirmeleri sonucunda karar verilerek oluşturulmuştur. Araştırmanın kısıtları ise; araştırmanın üç büyük küresel işbirliği (üyeleri dâhil) kapsamında yapılması, verilerin toplanma yöntemi, bazı üye havayolu işletmelerinin verilerine ulaşamaması (Faaliyet raporlarının olmaması, web sitesi bilgilerinin güncel olmaması, e-maillere cevap verilmemesi vb.), işbirliği gruplarının mali yapılarının gizliliği ve stratejilerin araştırmacılar tarafından oluşturulması olarak belirtilebilir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında, küresel havayolu işbirliklerinin ve üye havayolu işletmelerinin web siteleri, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, akademik yayınlar ve e-mail aracılığıyla elde edilen veriler ışığında SWOT analizi yapılmıştır. SWOT analizi ve oluşturulan stratejiler Tablo 2, 3 ve 4'te sunulmaktadır. Tablo 2'de Star Alliance işbirliğine yönelik stratejiler kapsamında; Asya pazarındaki 5 yıldızlı havayolu işletmesi sayısının arttırması, pazarların liberalleşmesi ile daha fazla varış noktasına hizmet verilmesi, filo sayısının ve marka tanınırlığının rekabet unsuru olarak kullanılması,

hizmet kalitesinin yüksekliği sayesinde Düşük Maliyetli Havayolları (DMH) ile rekabette avantaj sağlanması, bilgi teknoloji sistemlerinin uyumunun mükemmelleştirilmesi, üye havayolu işletmeleri arasındaki koordinasyonu sağlayacak mekanizmanın geliştirilmesi, Etihad ya da Emirates işletmelerinden birinin işbirliği içine alınması ve Avrupa pazarındaki krize karşı Asya pazarının keşfedilmesi gibi stratejilerin uygulanabileceği belirtilmiştir. Tablo 3'de SkyTeam işbirliğine yönelik stratejiler kapsamında, Asya pazarındaki etkin konumun korunması, Emirates'in birliğe üyeliğinin sağlanması, Rusya pazarındaki etkin konumun korunması, Brezilya pazarındaki Gol Airlines'ın birliğe katılmasının sağlanması, iş gücü verimliliğinin artırılması, filo genişliğinin sağlanması, üye havayolu işbirliklerinin değerlendirme araçlarından biri olan yıldız sayısını arttıracak önlemlerin alınması, zayıf olan sektör yapısına karşı yeni pazarlar keşfedilmesi, DMH'lerin uçulmayan hatlar için tamamlayıcı işletmeler olarak uçuş ağına dâhil edilmesi ve uçulmayan hatlar için hızlı trenler ile uyum sağlanması gibi stratejiler belirtilmiştir. Tablo 4'te ise Oneworld işbirliğine yönelik stratejiler kapsamında; üye havayolu işletmelerinin yıldız sayısının artırılması, Kuzey Atlantik pazarındaki konumun korunması, Latin Amerika pazarındaki konumun etkinleştirilmesi, Körfez Havayolları (Gulf Carriers) ile işbirliğinin geliştirilmesi, yaşanan siyasi krizlere karşı yeni hatların ortaya çıkarılması, Asya pazarından yeni üyeler kazanılmaya çalışılması, Hindistan pazarının gelişiminden faydalanacak stratejiler geliştirilmesi, bilgi teknolojileri sistemlerinin mükemmelleştirilmesi, yeni rotaların ve hatların açılması ile diğer işbirlikleri ile olan ortak çalışmalarının azaltılması gibi stratejilerin uygulanabileceği belirtilmiştir.

Tablo 2. Star Alliance SWOT Analizi

	Güçlü Yönler (Strengths)	Zayıf Yönler (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> -Filo sayısı en yüksek işbirliği olması -En fazla varış noktasına uçan işbirliği olması -Günlük uçuş sayısının diğer işbirliklerine göre daha fazla olması -Yıllık taşınan yolcu sayısının rakiplerine göre daha yüksek olması -İşgücü verimliliğinin yüksek olması -Havaalanlarında müşterilerine daha fazla lounge sunması -Marka tanınırlığının yüksek olması -3 havayolu işletmesinin 5 yıldızlı olması (All Nippon Airways, Asiana Airlines, Singapore Airlines) -Pazar payı en yüksek işbirliği olması -Australia/New Zealand pazarındaki güçlü konumu -Asya pazarındaki güçlü konumu -Afrika pazarındaki güçlü konumu 	<ul style="list-style-type: none"> -Üye havayolu işletmeleri arasındaki koordinasyon eksiklikleri -Üye havayolu işletmelerinin bilgi teknolojileri sistemlerinin uyum sorunları -Güney Amerika pazarındaki zayıf pazar payı -Ortadoğu'daki zayıf pazar payı -Hindistan pazarındaki zayıf konumu
Fırsatlar (Opportunities)	SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> -Yakıt fiyatlarının düşüşü -Asya pazarının gelişimi -Yakıt verimliliği yüksek motorların geliştirilmesi -Hava trafiğinin her geçen gün artması -Küreselleşmenin her geçen gün etkisini artırması -Yeni cazibe merkezlerinin ortaya çıkması ile uçuş ağlarının genişlemesi -Pazarların daha liberal hale gelmesi 	<ul style="list-style-type: none"> -Asya pazarındaki 5 yıldızlı havayolu işletmesi sayısının arttırılması -Düşük yakıt fiyatlarında yakıtın hedge edilmesi -Taşınan yolcu sayısının hava trafiğinin büyüme oranıyla paralel şekilde artması -Pazarların liberalleşmesi ile daha fazla varış noktasına hizmet verilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> -Gelişmekte olan Asya, Hindistan ve Ortadoğu pazarlarında pazar payının gerek yeni üyelikler gerekse de frekans sıklığı yoluyla artırılması -Bilgi teknoloji sistemlerinin uyumunun mükemmelleştirilmesi -Üye havayolu işletmeleri arasındaki koordinasyonu sağlayacak mekanizmanın geliştirilmesi
Tehditler (Threats)	ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> -Gulf Carriers (Qatar, Emirates, Etihad) olarak adlandırılan taşıyıcıların hızlı yükselişi -Marka tanınırlığının yüksek olması kaynaklı tüketicilerde oluşan fiyat yüksekliği algısı -Hava taşımacılığı sektörünün kırılgan yapısı -Üye havayolu sayısının fazla olması -LCC'lerin yükselişinin devam etmesi -Avrupa ve Asya pazarında hızlı trenlerin yükselişi -Avrupa ekonomisinin krizle karşılaşma ihtimali -Teknolojinin gelişmesi ile iş toplantılarının elektronik ortamda yapılma eğiliminin artışı -Emisyon vergilerinin ortaya çıkması 	<ul style="list-style-type: none"> -Filo sayısının ve marka tanınırlığının rekabet unsuru olarak kullanılması -Hizmet kalitesinin yüksekliği sayesinde LCC'lerle rekabette avantaj sağlanması -Uçuş ağının genişlemesi ile hızlı trenlerin hizmet götürmediği noktalara hatlar açılması 	<ul style="list-style-type: none"> -Etihad ya da Emirates işletmelerinden birinin işbirliği içine alınması -LCC'leri uçulmayan hatlar için tamamlayıcı işletmeler olarak uçuş ağına dâhil edilmesi -Uçulmayan hatlar için hızlı trenler ile uyum sağlanması -Avrupa pazarındaki krize karşı Asya pazarını keşfedilmesi

Tablo 3. Skyteam SWOT Analizi

	Güçlü Yönler (Strengths)	Zayıf Yönler (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> -Asya pazarında, özellikle de Çin pazarındaki güçlü konumu -Ortadoğu pazarındaki güçlü konumu -Afrika pazarındaki güçlü konumu -Rusya pazarındaki etkin durumu -Üye havayolu işletmelerinin Emirates ile yaptıkları codeshare anlaşmaları -Brezilya pazarında Gol Airlines ile yapılan işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> -İş gücü verimliliği en düşük işbirliği olması -En düşük filo genişliğine sahip işbirliği olması -Üye havayolu işletmelerinin bilgi teknolojileri sistemlerinin uyum sorunları -En fazla 3 yıldızlı havayolu işletmesine sahip olması -Güney Amerika pazarındaki zayıf pazar payı -Australia/New Zealand pazarındaki zayıf pazar payı -Afrika pazarındaki zayıf pazar payı -Hindistan pazarındaki zayıf konumu
Fırsatlar (Opportunities)	SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> -Yakıt fiyatlarının düşüşü -Asya pazarının gelişimi -Yakıt verimliliği yüksek motorların geliştirilmesi -Hava trafiğinin her geçen gün artması -Küreselleşmenin her geçen gün etkisini artırması -Yeni cazibe merkezlerinin ortaya çıkması ile uçuş ağlarının genişlemesi -Pazarların daha liberal hale gelmesi -Ortadoğu pazarındaki işbirliklerinin daha da artma ihtimali 	<ul style="list-style-type: none"> -Düşük fiyatlı yakıtın hedge edilmesi -Asya pazarındaki etkin konumun korunması -Emirates'in birliğe üyeliğinin sağlanması -Rusya pazarındaki etkin konumun korunması 	<ul style="list-style-type: none"> -İş gücü verimliliğinin artırılması -Filo genişliğinin sağlanması -Üye havayolu işbirliklerinin değerlendirme araçlarından biri olan yıldız sayısını arttıracak önlemlerin alınması -Güney Amerika, Australia/New Zealand ve Hindistan pazarlarında yeni üyelerin kazanılması
Tehditler (Threats)	ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> -Hava taşımacılığı sektörünün kırılgan yapısı -LCC'lerin yükselişinin devam etmesi -Gulf Carriers (Qatar, Emirates, Etihad) olarak adlandırılan taşıyıcıların hızlı yükselişi -Avrupa ve Asya pazarında hızlı trenlerin yükselişi -Grubun kurucularından olan AirFrance- KLM ortaklığının 2014 ve 2015 yıllarında büyük zararlar yaşaması -Avrupa ekonomisinin krizle karşılaşma ihtimali -Ortadoğu'da yaşanan siyasal belirsizlikler ve yaşanan savaşlar -Teknolojinin gelişmesi ile iş toplantılarının elektronik ortamda yapılma eğiliminin artışı -Emisyon vergilerinin ortaya çıkması -Rusya ile Avrupa ülkeleri arasında yaşanan siyasal krizler 	<ul style="list-style-type: none"> -Hizmet kalitesinin yüksekliği sayesinde LCC'lerle rekabette avantaj sağlanması -Uçuş ağının genişlemesi ile hızlı trenlerin hizmet götürmediği noktalara hatlar açılması -Etihad ile işbirliğinin geliştirilmesi -Brezilya pazarındaki Gol Airlines'ın birliğe katılmasının sağlanması -Siyasi krizlere karşı yeni pazarlar keşfedilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> -AirFrance-KLM ortaklığının işgücü maliyetlerini düşürmesi -Zayıf olan sektör yapısına karşı yeni pazarlar keşfedilmesi -Gulf Carriers ile rekabet için filonun büyütülmesi -LCC'leri uçulmayan hatlar için tamamlayıcı işletmeler olarak uçuş ağına dâhil edilmesi -Uçulmayan hatlar için hızlı trenler ile uyum sağlanması

Tablo 4. Oneworld SWOT Analizi

	Güçlü Yönler (Strengths)	Zayıf Yönler (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> -Ortadoğu pazarının 3 güçlü havayolu işletmesinden biri olan Qatar Airways'ın üyeliği -Emirates ve Etihad'ın üye havayolu işletmeleri ile işbirliği yapmaları -Kuzey Atlantik pazarındaki güçlü konumu (American Airlines-British Airways) - 3 havayolu işletmesinin 5 yıldızlı olması (Cathay Pacific, Malaysia Airlines, Qatar Airways) -Ortadoğu pazarındaki güçlü konumu -Güney Amerika pazarındaki güçlü konumu -Australia/New Zealand pazarındaki güçlü konumu 	<ul style="list-style-type: none"> -Asya pazarında özellikle de Çin pazarındaki zayıf konumu -En az ülkeye uçan işbirliği olması -Uçulan rota sayısının azlığından dolayı üyelerin birbirleri ile uyum sağlayamaması -Üye havayolu işletmeleri arasındaki koordinasyon eksiklikleri -Üye havayolu işletmelerinin bilgi teknolojileri sistemlerinin uyum sorunları -Hindistan pazarındaki zayıf konumu
Fırsatlar (Opportunities)	SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> -Yakıt fiyatlarının düşüşü -LAN ve TAM birleşerek Latin Amerika trafiğine yön verebilmesi -American Airlines'ın ABD'deki ayrıcalıkları -Yakıt verimliliği yüksek motorların geliştirilmesi -Hava trafiğinin her geçen gün artması -Küreselleşmenin her geçen gün etkisini artırması -Yeni cazibe merkezlerinin ortaya çıkması ile uçuş ağlarının genişlemesi -Pazarların daha liberal hale gelmesi -Hainan Airlines'ın birliğe katılma ihtimali 	<ul style="list-style-type: none"> -Düşük fiyatlı yakıtın hedge edilmesi -Üye havayolu işletmelerinin yıldız sayısının artırılması -Kuzey Atlantik pazarındaki konumun korunması -Ortadoğu pazarındaki konumun güçlendirilmesi -Latin Amerika pazarındaki konumun etkinleştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> -Asya pazarından yeni üyeler kazanılmaya çalışılması - Bilgi teknoloji sistemlerinin uyumunun mükemmelleştirilmesi -Yeni üye kazanımı ile uçuş ağının genişletilmesi -Hindistan pazarının gelişiminden faydalanacak stratejiler geliştirilmesi
Tehditler (Threats)	ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> -Üye havayolu işletmelerinin diğer işbirliği üyesi havayolu işletmeleri ile ortaklık yapması -Hava taşımacılığı sektörünün kırılğan yapısı -LCC'lerin yükselişinin devam etmesi -Avrupa pazarında hızlı trenlerin yükselişi -Avrupa ekonomisinin krizle karşılaşma ihtimali -Ortadoğu'da yaşanan siyasi belirsizlikler ve yaşanan savaşlar -Teknolojinin gelişmesi ile iş toplantılarının elektronik ortamda yapılma eğiliminin artışı -Emisyon vergilerinin ortaya çıkması 	<ul style="list-style-type: none"> -Gulf Carriers ile işbirliğinin geliştirilmesi -Hizmet kalitesinin yüksekliği sayesinde LCC'lerle rekabette avantaj sağlanması -Uçuş ağının genişlemesi ile hızlı trenlerin hizmet götürmediği noktalara hatlar açılması -Yaşanan siyasi krizlere karşı yeni hatların ortaya çıkarılması 	<ul style="list-style-type: none"> -Yeni rotaların ve hatların açılması ile diğer işbirlikleri ile olan ortaklıklarının azaltılması -LCC'leri uçulmayan hatlar için tamamlayıcı işletmeler olarak uçuş ağına dâhil etmek -Uçulmayan hatlar için hızlı trenler ile uyum sağlanması -Siyasi krizlere karşı yeni pazarlar keşfedilmesi

4. Sonuçlar

Bu çalışmada, stratejik analiz kapsamında Star Alliance, SkyTeam ve Oneworld havayolu işbirliklerinin SWOT analizi birbirleri ile karşılaştırma yapılmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, üç büyük küresel havayolu işbirliği grubunun iç ve dış çevrelerinden kaynaklanan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. İç ve dış faktörlerin incelenmesi sonucunda havayolu işbirliği gruplarının sektördeki fırsatları ve tehditleri belirlenmiştir. İç ve dış çevre analizleri ile ayrıca havayolu işbirliği gruplarının güçlü ve zayıf yanlarını da ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda görülmektedir ki bütün işbirliği gruplarının kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır. Ancak yine yapılan analiz sonucunda bütün işbirliği grupları için ortak bazı tehdit ve fırsatların olduğu da görülmektedir.

Ortak fırsatlar son dönemde yakıt fiyatlarında ortaya çıkan düşüşler [47], hava trafiğinin her geçen gün artması ve artmaya yönelik beklentilerin yüksek olması [48], Asya ve Hindistan pazarının gelişmesi [49], pazarların daha liberal hale gelmesi ve küreselleşmenin etkisiyle yeni cazibe merkezlerinin ortaya çıkması şeklinde sıralanabilir. Ancak, sektörün tamamını etkileyen fırsatların ortaya çıkması işletmeler için bazen bir fırsat değil, tehdit olarak da değerlendirilebilir.

Ortak tehditlerden en fazla dikkat çeken ise şüphesiz Gulf Carriers olarak adlandırılan Emirates, Etihad ve Qatar Airways'in son dönemde hava taşımacılığında artan etkisidir. Oneworld işbirliği grubu Qatar Airways'i bünyesine katarak bu etkiden en az etkilenme potansiyeline sahiptir. Ancak yine de Emirates ve Etihad gibi iki güçlü havayolu işletmesinin grup için potansiyel tehlike arz ettiği düşünülmektedir. Hava taşımacılığı sektörünün kırılğan yapısı, Avrupa ile Rusya ve ABD ile Rusya arasındaki siyasi krizler, emisyon vergilerinin yaygınlaşma ihtimali ve Ortadoğu'da yaşanan siyasal belirsizlikler de diğer ortak tehditler olarak sıralanabilir. Nitekim hava taşımacılığı hizmetine olan talep türev bir taleptir [50]. Yani hava taşımacılığına olan talep tek başına ortaya çıkmamakta, diğer ürün ya da hizmetlere olan talep, hava taşımacılığı talebini de etkilemektedir. Bahsedilen krizlerin ortaya çıkması durumu da

elbette küresel havayolu işbirlikleri için birer tehdit unsuru olarak belirginleşmektedir.

Küresel işbirlikleri kendi mevcut gücünü ve zayıf yönlerini iyi analiz etmesi gelecekte olası krizleri fırsata dönüştürmede, en zararlı atlatılabilmede, riskleri iyi yönetebilmede ve bunları fırsata çevirebilmede etkili olabilmektedir. Tüm işbirliği gruplarının belirli güçlü ve zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri bulunmaktadır. Bunların yanında tüm işbirliği gruplarının ortak fırsat ve tehditleri de bulunmaktadır. İşbirliği grupları zayıf yanlarını geliştirmeye çalışırken ortaya çıkan tehditleri de ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. İşbirliği grupları uçuş ağlarına yönelik zayıf yanlarını geliştirmek için genellikle yeni üye elde etme yöntemini tercih etmektedirler [51,52]. Ancak yeni üye elde etme yöntemi beraberinde bazı sorunları da ortaya çıkarabilmektedir. Bu sorunların temeli elbette üye havayolu işletmeleri arasındaki bilgi sistemlerinin uyum sorunudur [53]. Bilgi sistemlerinde ortaya çıkan bir eksiklik yolcuların ve taşıyıcıların beklemiş olduğu kesintisiz ve sorunsuz uçuş beklentisinin uzağında kalınmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla işbirlikleri yeni üye kazanma yoluna gittiklerinde bu noktayı gözden kaçırmamalıdır.

Çalışmanın analizi sonucunda küresel havayolu işbirlikleri için en büyük tehdidin Gulf Carriers olarak adlandırılan taşıyıcıların olduğu düşünülmektedir. Bu taşıyıcıların özellikle son 10 yılda gözle görünür şekilde büyümeleri ve adlarından söz ettirmeleri işbirliği gruplarının da sorgulanmasına neden olmaya başlamıştır. Bu taşıyıcılar genellikle üstün hizmet, lüks kabin içi tasarımları ve yüksek müşteri memnuniyetini hedefleyerek çalışmaktadırlar. Bundan dolayı havayolu işbirliği grupları ilk hedef olarak bu taşıyıcıları bünyelerine katmaya çalışmalı, mümkün olmadığı durumda ise benzer hedeflerle rekabeti artırmaları gerekmektedir. Çalışmada küresel havayolu işbirliği gruplarının güçlü ve zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri ortaya konulmuştur. İşbirliği gruplarının karşılaştırılmasına yönelik olarak yapılmış çalışmaların yazında olmaması veya çok az düzeyde olması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bu çalışma ile yazında görülen araştırma eksikliğinin giderilmesine katkı sağlamak ve daha sonra yapılacak benzer çalışmalara bir

temel hazırlamak çalışmanın diğer amaçları arasında gösterilebilir.

Kaynakça

- [1] Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 132-147.
- [2] Kanbur, A. (2017). *Havacılıkta Stratejik Yönetim*. (Editör: E. Kanbur ve U. Turhan) içinde, *Havayolu Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları, Erzurum.
- [3] Barca, M. (2015). *Stratejik Yönetime Genel Bir Bakış*. (Pearce, A. J. ve Robinson, B. R.) *Stratejik Yönetim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- [4] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tourthrough The Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York.
- [5] Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. Kogan Page Limited, Great Britain.
- [6] Jones, R. F. (2003). *Strategic Management for the Plastics Industry*. CRC Press LLC, United States of America.
- [7] Wright, P., Pringle, O. ve Kroll, M. (2008). *Strategic Management Text and Cases*. Allyn and Bacon.
- [8] Porter, M. (2008). *Rekabet Üzerine*. Optimist, İstanbul.
- [9] Kaplan, S. R. ve Norton, P. D. (2006). *Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- [10] Erol, Y., İnce, A. R. ve Aras, M. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 4(3), 75-92.
- [11] Poister, T. H. (2005). Strategic Planning and Management in State Departments of Transportation. *International Journal of Public Administration*, 28(13), 1035-1056.
- [12] Yücel, E. ve Kanbur, E. (2014). Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Türkiye'nin İlk 100 Büyük Şirketinin Girişimcilik Özellikleri. *Business and Economics Research Journal*, 5(3), 149-165.
- [13] Ülgen H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Kitap, İstanbul.
- [14] Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi, *Akademik Bakış Dergisi*, 31, 1-23.
- [15] Barca, M. (2002). *Stratejik Açılı: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği*. (Editör: Dalay, İ., R. Coskun ve R. Altunısık), içinde *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- [16] Baum, J. A. C., Rowley, T. J., Shipilov, A. ve Chuang, Y. T. (2005). Dancing with Strangers: Aspiration Performance and the Search for Underwriting Syndacate Partners. *Administrative Science Quarterly*, 50, 536-575.
- [17] Soda, G., Zaheer A. ve Carlone, A. (2008). *Imitative Behavior: Network Antecedents and Performance Consequences*. In (J. A. C. Baum ve T. J. Rowley (Eds). *Network Strategy: Advances in Strategic Management Vol. 25*, Emerald Group Publishing Limited, UK.
- [18] Dinçer. Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- [19] Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*, Alfa Kitapevi, Bursa.
- [20] Bernroider, E. (2002). Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to Medium, and Large Software Enterprises: An Austrian Study. *European Management Journal*, 20(5), 562-573.
- [21] Houben, G., Lenie, K. ve Vanhoof, K. (1999). A Knowledge-Based SWOT-Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises. *Decision Support Systems*, 26, 125-135.
- [22] Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into Focus. *Business Strategy Review*, 14(2), 8-10.
- [23] Chang, H. H. ve Huang, W. C. (2006). Application of a Quantification SWOT Analytical Method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43, 158-169.
- [24] Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). *İskender Dede'nin 150 Yıllık Markası Kebapçı İskender'in Stratejik Analizi*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- [25] Terrados, J. A. G. ve Hontoria, L. (2007). Regional Energy Planning Through SWOT Analysis and Strategic Planning Tools, Impact on Renewables Development. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11, 1275-1287..
- [26] Seçkin, N. Ş. ve Deniz, M. (2015). *İşletme Analizi*. (Pearce, A. J. ve Robinson, B. R.) *Stratejik Yönetim*. Nobel Yayınları, Ankara.

- [27] Valentine, E. K. (2001). Swot Anaysis From Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, 54-68.
- [28] Shinho, H., Yoshioka, H., Marpaung, S. ve Hachiga, S. (2006). Quantitative SWOT Analysis on Global Competitiveness of Machine Tool Industry. *Journal of Engineering Design*, 17, 251-258.
- [29] Kotler, P. (2009). *Kotler ve Pazarlama*. Çev. Özyağcılar, A., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [30] Yüksel, İ. ve Dağdeviren, M. (2007). Using the Analytic Network Process (ANP) in a SWOT Analysis – A Case Study for a Textile Firm. *Information Sciences*, 177, 3364-3382.
- [31] Kajanus, M., Leskinen, P., Kurttila, M. ve Kangas, J. (2012). Making Use of MCDS Methods in SWOT Analysis-Lessons Learnt in Strategic Natural Resources Management. *Forest Policy and Economics*, 20, 1-9.
- [32] Dyson, R. G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640.
- [33] Kanbur, E., Çökük B. ve Sunar, N. O. (2014). *Havacılıkta Değer Yaratmak ve Yönetmek: Türkiye ve Dünya'dan Örnekler*. II. International Aviation Management Conference, Ankara.
- [34] Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. Baskı), Beta Kitap, İstanbul.
- [35] Aşık, A. N. (2008). Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları. *Mevzuat Dergisi*, 11(26), 1-9.
- [36] Karakavuz, H. (2017). *Havayolu İşbirlikleri*, (Editör: E. Kanbur ve U. Turhan) içinde, *Havayolu Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları, Erzurum.
- [37] Gerede, E. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri; THY A.O'da Bir Uygulama*. (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- [38] İplik, N. F. (2008). *Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye'de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana.
- [39] Des, G. G., Lumpkin, G. T. ve Eisner, A. B. (2005). *Strategic Management, Text and Cases*. Second Edition, McGraw Hill Companies Inc., New York.
- [40] Porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Publishing Company, New York.
- [41] 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.
- [42] IATA. Annual Report 2005. Tokyo.
- [43] IATA. www.iata.org/events/agm/2015/Documents/air-pax-forecasts-executive-summary.pdf.
- [44] Star Allianace. www.staralliance.com.
- [45] Skyteam. www.skyteam.com.
- [46] Oneworld. www.oneworld.com.
- [47] Uzmanpara, <http://uzmanpara.milliyet.com.tr/haber-detay/gundem2/14/25000/25511/>.
- [48] Boeing, http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing_Current_Market_Outlook_2015.pdf.
- [49] IATA. www.iata.com.
- [50] Gerede, E. (2015). *Havayolu İşletmeciliğine Ait Temel Kavramlar*. (Editör: E. Gerede) içinde, *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ankara.
- [51] Garcia-Tugores, A. (2008). *Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development*. (Yüksek Lisans Tezi), Massachusetts Institute of Technology.
- [52] CAPA, <https://centreforaviation.com/insights/analysis/global-airline-alliances-transformed-by-antitrust-immunity-but-confronted-by-uncertainty--part-1-54369>.
- [53] Belobaba, P., Odoni, A. ve Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry*. Wiley, UK.