

PAZARDA BÜYÜMENİN BİR SEÇENEĞİ OLARAK HAVAYOLU İTTİFAKLARI¹

Yrd. Doç. Dr. Vahap ÖNEN²

ÖZET

Dünya havacılık sektöründe, kilometre başına düşen yolcu gelirinin % 58'ini, toplam gelirin ise %62'sini Star Alliance, SkyTeam ve Oneworld olmak üzere üç ana havayolu ittifakı paylaşmaktadır. Türkiye'de hava ulaştırma sektöründeki şirketlerden Türk Hava Yolları, bu ittifaklardan Star Alliance üyesi olarak faaliyet gösterirken; ikinci en büyük havayolu şirketi olan Pegasus Havayolları herhangi bir ittifaka üye değildir. Bunun yanı sıra Dünya'da henüz herhangi bir ittifaka girmemiş büyük havayolu şirketleri olmakla beraber bu ittifaklara girmiş ancak bir süre sonra bu ittifaklardan ayrılmış birçok havayolu şirketi de bulunmaktadır. Bu çalışma, pazarda büyümenin bir seçeneği olarak havayolu ittifaklarının oluşturduğu fırsat ve faydaların neler olduğunu, bununla birlikte oluşturacağı tehdit ve risklerin neler olabileceğini ortaya koymak; küreselleşmenin ve pazarlama stratejilerinin ışığında, böyle bir ittifaka girme konusunda değerlendirme yapmak isteyen havayolu şirketlerine bir perspektif sunulması amacıyla hazırlanmıştır. Yapılan çalışma ampirik yöntemlerden içerik analizi kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, çalışmada geçmişten günümüze ittifak yapıları, gelişme seyirleri, havayolu şirketlerinin ittifak tecrübeleri, ittifak performansları, vaka analizleri, inceleme raporları, havayolu ittifak biçimleri ve dereceleri, bu kapsamda literatürde yapılan araştırmalar incelenmiş ve nihayetinde havayolu şirketlerinin yapacakları ittifaklara yönelik bir "Swot" analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda, ittifakların pazarda büyümenin önemli bir alternatifi olduğu görülmüş olmakla birlikte, getirdiği ya da getirebileceği birçok olumsuz etkilerin de bulunduğu, bu ittifaklar nedeniyle zarar gören birçok havayolu şirketinin olduğu da tesbit edilmiştir. Bu nedenle havayolu şirketleri açısından işbirliğinden ne elde edilmek istenildiğinin net bir şekilde belirlenmesi, bu amaçlar doğrultusunda sistemin performansının sistematik bir şekilde takibi ve kontrol edilmesinin gerekliliği, elde edilen bilgiler doğrultusunda mali durumun gözden geçirilerek mevcut işbirliğinin devam ettirilmesinin uygun olacağı görüşü ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Havayolu İttifakları, Pazarda Büyüme, Küreselleşme, Entegrasyon

ABSTRACT

Within the Worldwide Aviation Industry, there are three major alliances that share %58 of the total revenue passenger per kilometers and the total revenue of %62, which are Star Alliance, Sky Team and Oneworld. In Turkish Air Transportation, Turkish Airlines holds the membership of Star Alliance, while the second biggest airline Pegasus carrying on the business with no membership on any. In other respects, there are also other big airlines, that have not been in of any memberships, where beside there are others which have carried such memberships,

¹ Bu Makale 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan bildiriden geliştirilmiştir.

² Okan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Havacılık Yönetimi Bölümü, vahap.onen@okan.edu.tr

then resigned afterwards. This study research has been worked out as to provide with a perspective to the airlines for those who may evaluate of becoming a member of any alliances within the aviation, in respect of the option to grow within the market, opportunities and the outcomes of being in an alliance, and the coercion and the risks on the other side. This study has been carried out by using content analysis out of empirical methods, while contenting the research of structure of the airline alliances, improvement process, experience of airlines in alliances, their performance within alliances, analysis of cases within, survey reports, shapes of the alliances, by literature research, and carried out an “Swot” analysis in order for those airlines for their research for alliance membership. As a result of this study it was seen that the strategic alliances are considered as an important alternative as a way to grow in the market but they have also many negative effects that they can occur or bring about some adverse impacts existed in the reality thereby the subject must be deal with in strategic marketing framework and alliance evaluation process has to be established as similar to proposed model structure which are seeking whether or not airline business’ objectives and targets are determined very clearly, the type and degree of the alliance decision is correctly defined, the appropriate alliance partner is suitably selected, obligations of the alliance are fulfilled, the system's performances are systematically controlled and followed and airline companies are performed a situation analysis in accordance with obtained data, companies are decided to keep on or cutting from the alliances if required, so it has been proposed that if the alliance evaluation process managed as based on a certain model, it shall create many contributions to the airlines business.

Keywords: Airline Alliances, Growth in the Market, Globalization, Integration

GİRİŞ

Dünya havacılık sektöründe stratejik ittifak firmalar arası işbirliğinin bir şeklidir. Genellikle iki veya daha fazla havayolu şirketi kendi ekonomik sınırlarını veya yasal alanlarını başka firmalara açarak kaynaklarını ya da pazarlarını genişletme arzusuyla bu yola başvurabilmektedir. Bu ittifak iki ya da daha fazla firmanın kendi tüzel kişiliğini koruyarak çeşitli iş faaliyetlerinde işbirliği yapması şeklinde olabileceği gibi sahipliği tamamen bir şirketin kontrolünde uluslararası seviyede değişik bütünleşme biçimlerinde de olabilmektedir. 1990’lı yıllara kadar bu tür ittifak üyelikleri nadiren görülen bir olguydu. Bu ittifakların da çok başarılı olmadığı ve genellikle dengesiz ortaklıklar olduğu tesbit edilmiştir (Gant, 1995; Brouthers ve Diğ.,1995). Ancak günümüzde dünya havacılık sektöründe, kilometre başına düşen yolcu gelirin % 58’ini, toplam gelirin ise %62’sini Star Alliance, SkyTeam ve Oneworld olmak üzere üç ana havayolu ittifakı paylaşmaktadır. Türkiye’de Türk Hava Yolları, bu ittifaklardan Star Alliance üyesi olarak faaliyetlerini yürütürken; ikinci en büyük havayolu şirketi olan Pegasus Havayolları herhangi bir ittifaka üye değildir. Bunun yanı sıra Dünya’da henüz herhangi bir ittifaka girmemiş büyük havayolu şirketleri olmakla beraber bu ittifaklara girmiş ancak bir süre sonra bu ittifaklardan ayrılmış birçok havayolu şirketi de bulunmaktadır. Bu çalışmada pazarda büyümenin bir seçeneği olarak havayolu ittifaklarının oluşturduğu fırsat ve faydaların neler olduğu, bununla birlikte ittifakların oluşturacağı tehdit ve risklerin neler olabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece küreselleşmenin ve pazarlama stratejilerinin ışığında, böyle bir ittifaka girme konusunda değerlendirme yapmak isteyen havayolu şirketlerine bir perspektif sunulmuştur.

1. LİTERATÜR ANALİZİ

1.1. Stratejik İttifak Tanımı

Stratejik ittifak kavramıyla ilgili literatürde genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Bununla birlikte stratejik ittifaklar, işletmeler arasındaki işbirliği türlerini kapsayacak şekilde çok geniş olarak tanımlanabilmektedir. İki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek için anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, s.324, 2004). İki veya daha fazla bağımsız işletmenin karşılıklı stratejik avantajlar sağlayacak şekilde oluşturdukları işbirliği anlaşmalarıdır (Bartol ve Martin, s.87-88, 1998). İki veya daha fazla şirketin belirli yönlerini birbirine bağlayan ve katılımcı şirketlerin rekabetçi stratejilerinin etkinliğini teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla arttıran ticari bir ortaklık olarak tanımlanmaktadır (Yoshino ve Rangan, s.5, 2000). İşletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı denilmektedir (Koçel, s.274, 2003). Tüm bu tanımlamalardan sonra stratejik ittifaklar; iki veya daha fazla bağımsız işletmenin kendilerini hem stratejik olarak konumlandırma hem de öz yeteneklerini karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bazı amaçlar üzerinde birleştirdikleri işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanabilmektedir.

1.2. Tarihte Havayolu Stratejik İttifakları

Havayolu stratejik ittifakları 1919 yılında altı Avrupa havayolu firması tarafından uluslararası bilet fiyatlarının koordinasyonu amacıyla Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) kurulmasıyla başlamıştır. 1948 yılında Aviaco ile Iberia arasında daha gelişmiş ve daha önemli bir ittifak gerçekleştirilmiş olup, Aviaco, Iberia'nın özsermayesinin bir bölümünü sahiplenmiş ve birçok güzergahta uçaklarını Iberia adına işletmiştir. 1960'ların ortasında ise, jet uçak işletmecileri ile bölgesel işletmecilerin servislerini entegre etmelerine izin vermeleriyle Amerika yerel ittifakı şekillenmiştir (Oster ve Pickrell, 1986). Air France havayolu ittifaklarını yaygın olarak uygulayan firmaların başında gelmektedir. Çoğu havayolu firması ittifak paradigmasına düşkün değilken Air France 1940-1979 yılları arasında uluslararası ve yerel havayolları ile ortaklıklar yapmıştır. Bu kapsamda Air France Royal Air Maroc (1947), Tunus Air (1948), Middle East All (1949), Air Afrique (1963), Air Mairitius (1967), Cameroon Airlines (1971), Air Gabon (1977) ve diğer bazı taşıyıcılarla çeşitli konularda ittifaklar kurmuştu. İlk ittifaklar ortak uçuşlar, uçak bakımları, tarife koordinasyonu, yer hizmetleri, ücretler, yönetim anlaşmaları, ortak ikramlar şeklindeydi. Zaman içerisinde bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri (CRS) gelişince ortak uçuşlar şeklinde yapılan anlaşmalar kod paylaşımına döndü ve bu manada ilk anlaşma 1990 yılında gerçekleştirildi. Bu manada ilk modern ittifaklar 1975 yılında, Madrid-Beyrut hattında Middle East Airlines ile Iberia kod paylaşımı yaptığı ve ilk sık uçan programları (FFP) Air UK ile KLM Royal Dutch Airlines arasında 1980 yılında ortaklık olduğunda başladı. Yapılan yeniliklerle ittifaklara birçok yeni biçimler eklendi. 1990'lu yıllar bu biçimlerin hızlıca geliştiği bir dönem olup, bu yıllarda genel düşünce; eğer bir havayolu bir ittifaka bağlı şekilde uçmuyorsa önemli tehlikeler altında operasyon yapacağı şeklinde idi. British Airways, Lufthansa, United Airlines gibi büyük taşıyıcılar, ittifakları iş planlarının en öncelikli bir parçası olarak düşünmektedirler. İlk ittifakların zaman içinde birkaç biçimi ayakta kaldı ki bunlar; kod paylaşımı, yer hizmetleri ve ortak sık uçan programları oldu. Ancak zaman

içinde birçok yeni ittifak türleri gelişmiş olup bunlar bugünün karmaşık ağ tabanlı ittifakların gelişmesinde önemli roller oynamıştır. Ortak pazarlama dahil, havalimanı slot paylaşımı, finansal sermaye erişim düzenlemeleri, ortak satın alma, parçaların ortak bakım ve tamiri, bakım hangarlarının paylaşımı, teknik ve eğitim prosedürlerinin gelişimi bunlara birer örnektir. İttifaklar da bir başka eğilim ise ikili anlaşmalara bir sınır konulmamasıdır. İlk ittifak konsorsiyumu, 1989 yılında küresel mükemmeliyet ittifakı çerçevesinde Singapur Airlines, Delta Airlines ve Swissair arasında şekillendi. İttifak kod paylaşımı ve koltuk tahsisini içeriyordu. Bununla birlikte Zurih, Atlanta ve Singapore’da ortak satınalma ofisleri kuruldu. Singapore Airlines ittifaktan 1998 yılında ayrıldı. Bununla birlikte diğer konsorsiyum ittifakları küresel mükemmeliyet ittifakı kadar başarılı olmamıştır. Örneğin; Alcazar ittifakı 1994 yılında başarısızlıkla sonuçlanmış olup, KLM, SAS, Swissair, Austiran havayolları amerikalı ortaklarıyla aynı fikirde değildi. KLM Northwest ile ittifakını kararlılıkla sürdürken, diğer üç avrupalı havayolu Delta ile ittifaka devam ettiler. Kamuoyunda en çok bilinen Star ittifakı 1996 ve Oneworld 1998 yıllarında kurulmuş olup, Star ittifakı United Air Lines, Lufthansa, Thai Airways, Air Canada ve SAS ile başladı. Sahip olunan havalimanı ortak özel salonlara erişim ve ortak sık uçan programları haricinde, ortak Star satış ofisleriyle grup satış güçlerini birleştiriyordu. Oneworld ise, American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific ve Qantas tarafından şekillendi. Oluşum üzerine 12 den fazla çalışma grubu oluşturuldu, havalimanı transferi, altyapı, pazarlama, bilgi teknolojileri, sık uçan programları, çalışanların eğitimi, iletişim konuları sürdürülürken kod paylaşımı kural düzenleyici organlar tarafından halen engellenmektedir. Bugün 500 den fazla havayolu ittifakı bulunmakta ve bu sayı daha ziyade ittifak çeşitliliğinde artmaktadır. Günümüzümüzde ittifaklar, birkaç havayolu arasında yapılan kod paylaşımı, karşılıklı bilet satışı gibi gevşek anlaşmalar yönüyle devam etmeyecek bilakis, yabancıların yerel taşıyıcıların sahipliğine engel olmasına yönelik ulusal kuralları aşacak ya da kabotaj hakkı sağlayacak sanal birleşmelere doğru evrilmektedir.

2. TASARIM VE YÖNTEM

Çalışma havayolu ittifaklarında yer almış olan uluslararası havayolu işletmeleri kapsamında yapılmıştır. Araştırmanın amacına yönelik olarak; stratejik ittifaklara üye havayollarının vakaları, bu konuda yayınlanan uluslararası raporlar, bültenler, web siteleri ve bu konuda yapılan araştırmalar incelenerek, büyümenin bir modeli olarak havayolu ittifaklarının değerlendirilmesine yönelik kavramsal bir model önerisi sunulmuştur. Buna ilave olarak bir taraftan üyeliğin getirebileceği güçlü yanlar, fırsatlar ortaya konulurken diğer taraftan da böyle bir üyeliğin oluşturabileceği riskler ve tehditler ortaya konularak ittifaka üyelik konusunda değerlendirme yapmak isteyen havayollarına bir perspektif sunulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma nitel bir araştırma özelliği taşıdığı için, araştırma kapsamında, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, vakanın analiz edilebilmesi için ikincil veri kaynaklarından veri toplama yöntemleri ile veri elde edilmiştir. Bu çalışmada özellikle, hava yolları yıllık faaliyet raporları, IATA istatistikleri, ittifak üyelerinin web siteleri, geçmiş dönemde yapılmış akademik çalışmalar, hava yolları arasındaki raporlar, web siteleri, uluslararası makaleler, raporlar ve basın bültenleri havayolu ittifakı ile ilgili analizler anahtar bilgi kaynakları olarak kullanılmıştır.

2.1. Büyümenin Bir Yolu Olarak İttifaklara Girme

Stratejik pazarlama açısından ürün-pazar stratejilerinden bir tanesi de mevcut ürünlerle yeni pazarlara girme stratejisi olup bu şekilde pazarın geliştirilmesi planlanır. (Kerin, 2013). Bu manada pazar geliştirme stratejisi, yeni pazarlar için mevcut sunulan ürünlerin geliştirilmesi, bu pazarlara farklı giriş kanallarının kullanılmasını, satış gücü ve reklam çabalarını değiştirmek gibi pazarlama karmasının düzenlenmesi faaliyetleri ile meşgul olur. Bu kapsamda aynı zamanda rakiplerin güçlü ve zayıf yanları ve potansiyel fırsatlar, tehditler değerlendirilir. Yeni pazardaki müşteri sayısı ve onları satın almaya güdüleyen şeylerin belirlenmesi, kuruluşun yeni pazarlara adapte olmaya kabiliyeti ve performansın değerlendirilmesi bu kapsamda yapılan faaliyetlerdir. Stratejik pazarlama çerçevesinde pazar geliştirme stratejisinin klasik olarak uluslararası biçimi Şekil 1'deki gibi gösterilmektedir.

Şekil 1. Pazar Geliştirme Stratejisinin Uluslararası Biçimi



Şekilde görüldüğü üzere, günümüzde bir ittifakta yer alan ya da yer almayı planlayan havayolu firmaları pazarda büyümenin bir yolu olarak bu seçeneği değerlendirmekte, bir ittifaka girmeye karar vermekte ya da girmeme seçeneğini tercih etmektedirler.

2.2. Günümüzde İttifakların Durumu

Günümüzde büyük havayolu şirketlerinin birçoğu bir ittifaka üyedir (Folares-Fillol ve Colon, 2007). Bu kapsamda Star Alliance, SkyTeam ve Oneworld olmak üzere üç ana havayolu ittifakı bulunmaktadır. Bu ittifaklardan Star Alliance, 27 havayolundan teşkil edilmiş olup % 30 küresel pazar geliri payıyla en büyüğüdür. Star Alliance yılda yaklaşık 513 milyon yolcu taşımaktadır. SkyTeam, 2010 yılına göre %19 pazar payına sahip olup yaklaşık yılda 477 milyon yolcu taşımaktadır. Oneworld endüyük ittifak olup % 15.6 pazar payına sahip bulunmaktadır (Vasigh ve Diğ., 2013). Genel bileşenler bazında bu üç ittifakın karşılaştırması Tablo 1'de sunulmaktadır.

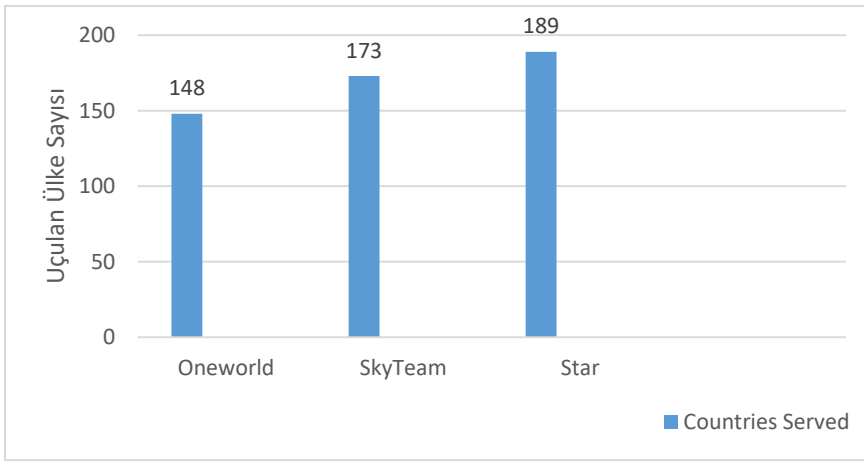
Tablo 1: Küresel Havayolu İttifaklarının Karşılaştırılması

	Star İttifakı	SkyTeam	Oneworld
Üye Havayolları	27	17	11
Gelirler (milyon \$)	174,368	112,043	91,933
RPK (milyon)	1,210,278	921,557	718,383
Yolcular (milyonlar)	513	477	307
Uçulan ülke sayısı	189	173	148
Çalışanlar	414,498	399,496	268,147
Filo	4,386	3,542	2,194

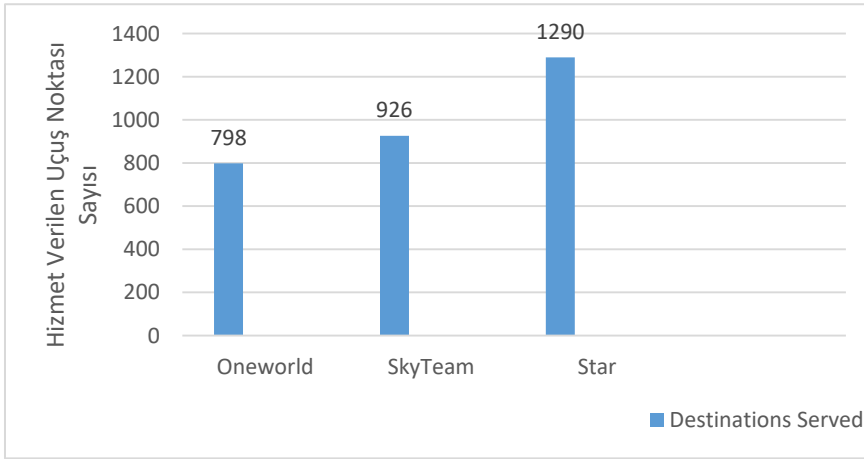
Üç büyük ittifak dünyanın her tarafına ulaşmak amacıyla genişleme politikası izlemektedir. Star Alliance ittifakı Etiyopya Havayolları'nı 2012'de gruba katarak Afrika

bölgesindeki kapsamını genişletmiştir. Skyteam ise, Ortadoğu’da ilk olarak Saudi Air’i 2012’de ittifaka katmış ancak gerçek açılımını Asya pazarında Chien Southerni, China Eastern ve bunların alt bağlantıları Shangai havayolları ile yapmıştır. Küresel ittifakta iki ana trend gelişmekte olup bunlardan biri doğu avrupa ülkelerinin ittifaka dahil edilmesi diğeri ise bölgesel havayollarının ittifaka kabul edilmesidir. Skyteam ve Star ittifakı bu tür bölgesel havayollarını belirli pazarlara hizmet verdikleri için ittifaklarına dahil etmişlerdir. Şekil 2, 3 ve 4’de ittifakların hizmet edilen ülkeler, uçuş noktaları sayısı, toplam filo gibi konularda karşılaştırması yapılmıştır (Vasigh ve Diğ., s.204-5205, 2013).

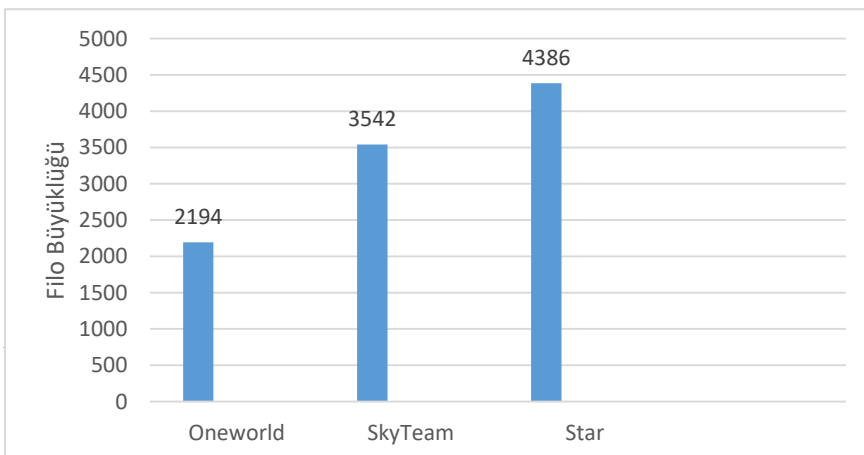
Şekil 2. Küresel İttifaklar: Hizmet Verilen Ülke Sayısı (2011)



Şekil 3. Küresel İttifaklar : Hizmet Verilen Uçuş Noktası Sayısı (2011)



Şekil 4. Küresel İttifaklar : Uçak Filosu (2011)



Tablo 3: İttifak Tipleri

K a y n a k T a a h h ü t ü	YÜKSEK	III CRS	VI Yönetim Anlaşmaları	IX Sermayenin Yönetimi
	ORTA	II Bloke Edilmiş Koltuk Anlaşması Gelir Paylaşımı “Wet-Lease”, İmtiyaz Anlaşması	V Ortak Hizmet	VIII Ortak Pazarlama
	DÜŞÜK	I Kod Paylaşımı	IV Sigorta Parça Havuzu	VII Bagaj İşlemleri Yer Hizmetleri Bakım Tesisleri Kullanma
		DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK

Tip I Kod Paylaşımı; iki havayolu arasında bir anlaşma olup bir havayolunun hizmet verdiği güzergahta diğer havayolunun kendi uçuş kodu altında, bu operasyonu kendisi yapmamasına rağmen kendi yolcularını diğer havayoluyla seyahat ettirme şeklindedir (Burton ve Hanlon, 1995). Bu tip anlaşmalar hat bazındadır ve hangi şehirler için hizmet verilmesi iseniyorsa anlaşma ona göre düzenlenmelidir. Beyhoff, 5 çeşit kod paylaşımı düzenlemesi yapıldığını (serbest koltuk satışı, kiralama, koltuk tahsisi, gelir paylaşımı ve ortak operasyon), farklılığın hangi taşıyıcının önceden belirlenen koltuk tahsisi ve risk sorumluluğunu almasıyla alakalı olduğunu belirtmiştir (Beyhoff, 1995). Kod paylaşımına girmenin ana sebebi CRS (Bilgisayar Destekli Rezervasyon Sistemi)’den yararlanılmasıdır (Humphreys, 1994). Çünkü CRS, %70-%90 arasında tüm uçuşlarda satın alınan biletleri ekranlara göstermektedir (Hadrovic, 1990). Bu şekilde ittifak düşük seviyede kaynak ve taahhüt gerektirmekte olup bu nedenle endüstride en yaygın ittifak biçimidir (Whitaker, 1996). Tip II Bloke Edilmiş Koltuk Anlaşması, Gelir Paylaşımı, “Wet-Lease” İmtiyaz Anlaşması, bir havayolunun diğer havayoluna kendi uçağında belli sayıda koltuk tahsis etmesi esasına dayanır. Kiracı kendi satış, dağıtım ve pazarlama kanalları vasıtasıyla bu koltukları satmaya çalışır (Hallon ve Bruton, 1995). Tip III CRS ortaklardan birinin diğerinin rezervasyon sistemini paylaşması ya da adapte etmesi esasına dayanır. CRS kapsamında en yaygın kullanılanlar, Sabre, Galileo ve Amedus’tur. Bu tip ittifakta kaynakların taahhütü yüksektir, çünkü bir havayolu diğerinin sistemini satın alır ya da kiralar. Tip IV Sigorta Parça Havuzu İttifakı, genellikle aynı rotalara uçuş yapan küçük filolara sahip havayollarının büyük maliyetli parçaların tedariki, bundan kaynaklanan risklerin ve maliyetlerin azaltılması amacıyla yapılır. Tip V Ortak Hizmet, ortakların tamamlayıcı rotalara uçuşması ve kendi uçuş noktalarından bazılarını kesmesi gerekmektedir. Ortaklar olabildiğince fazla sayıda uçuş noktasında benzersiz hizmetler sunmaya çalışırlar. Ortaklar benzer filolara ve tamamlayıcı güzergâhlara sahiptirler. Bu tür ittifaklar uçakların yerde kalış süresini azalttığı için maliyetlerin azaltılmasında yarar sağlarlar (Gallacher, 1996). Tip VI Yönetim Anlaşmalarında eğitim almış belli bir grup ya da yönetici olduğunda ittifaka daha iyi hizmet verileceği düşüncesi yatmaktadır. Belirli bir düzeyde hizmet sağlanmasının güvence altına alınması ya da hizmetlere yönelik karar vermede tutarlılık sağlanması istendiğinde bu tip ittifaka girilmektedir. Tip VII Bagaj İşlemleri,

Yer İşlemleri ve Bakım Tesisleri Paylaşımı ittifakında havayolları aynı güzergâhlara sahiptir ve bu nedenle bu hatlardaki istasyonlarda işbirliği yaparak operasyonlar her havayolu için düzgün bir şekilde işlemektedir. Bu tür ittifakta personel tasarrufu, gereksiz malzeme stokunun önlenmesi ve tesis maliyetlerinin azaltılması gibi avantajlar sağlanır. Tip VIII Ortak Pazarlama, havayolları kendi ağlarında ya da ağ bağlantılarına yönelik olarak büyük miktarda promosyon, reklam gibi pazarlama harcaması yapmakta olup, ittifak bu faaliyetlerin maliyetlerini azaltmaktadır. British Airways-Deutsche BA pazarlama ve satış anlaşmasında olduğu gibi. Tip IX Ortak Sermayenin Yönetimi kapsamında sermayenin paylaşımı ya da yer değişimi yapılmakta olup bu ittifaklarda genellikle diğer havayolu ortağının ya da her ikisinin yer aldığı idari yönetim heyetine katılmakla ilgilenirler, KLM–Northwest ortaklığında olduğu gibi hisselerin paylaşımı ya da değişimi önemli finansal kaynak gerektirir ve aynı şekilde yönetimin paylaşımı da yüksek seviyede etkileşim gerektirmektedir.

Oum ve arkadaşları ittifak tiplerini aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir (Oum ve diğ., 2000):

- a) Kod paylaşımı / ortak operasyon
- b) Sık uçan programı işbirliği
- c) Yer tesislerinin ortak kullanımı
- d) Uçuş tarifesi koordinasyonu
- e) Ortak reklam ve pazarlama
- f) Bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri veya bilgi teknolojileri paylaşımı ve gelişimi
- g) Yakıt ve uçak gibi ortak satınalmalar
- h) Ortak bakım
- i) Koltuk tahsisi anlaşmaları
- j) Kabin ekibi değişimi

Iatrou ve Oretti ise (Iatrou ve Oretti, 2007), ittifak ortaklığını iki ana kategoriye ayırmış olup bunlar; pazar güdümlü ittifak ve strateji güdümlü ittifaktır. Pazar güdümlü ittifakta; trafik hacminin, doluluk oranının ve pazar payının artırılması için müşteriye sunulan ürünü geliştirmeye odaklanılmaktadır. Genel pazarlama tipi ittifaka şunlar dahildir:

- a) “Interline/”pro-rate” anlaşmaları
- b) “Özel salonlara” erişim, karşılıklı yer hizmetleri
- c) Sık uçan programları
- d) Bilgisayar rezervasyon sistemleri
- e) Ortak mühendislik/bakım
- f) Kod paylaşımı
- g) Havuz tipi anlaşmalar

Diğer yandan stratejik güdümlü ittifaklar ise, ortaklar bir veya ortak işletme hedeflerini gerçekleştirmek üzere varlıklarını karıştırırlar. Stratejik güdümlü ittifaklara şunlar dahildir:

- h) Ağların/tarifelerin koordinasyonu
- i) Özsermaye ilgisi
- j) Ortak uçuşlar
- k) Bilgi teknolojilerinin paylaşımı ve geliştirilmesi
- l) Ortak satınalma
- m) Sanal birleşmeler

Bunların dışında (Rigas, s.79-86, 2006) ittifak tiplerini stratejik pazarlama ittifakları, güzergah bazlı ittifaklar, bölgesel ittifaklar ve küresel ittifaklar olmak üzere dört ayrı yapı içerisinde ele almaktadır. Bu kapsamda stratejik ittifak da ortaklar tek bir işletme amaçlarını gerçekleştirmek için varlıklarını karşılıklı olarak karıştırabilirler. Bu varlıkların karışımı; terminal tesislerinde, bakım hangarlarında, uçaklarda, personelde, trafik haklarında veya sermaye kaynaklarında olabilir. Eğer iki ya da daha fazla havayolu ortak bir marka ve tek tip hizmet sunmayı teklif ediyorsa bunlar varlıklarını karıştırarak stratejik ittifaka doğru gidiyorlardır demektir. “franchise” kapsamında yapılan anlaşmaları bir çoğu gerçekte stratejiktir. Buna karşın kod paylaşımı, sık uçan programları, koltuk tahsisi anlaşmaları ise pazarlama ittifakları kapsamında yapılmaktadır. Şekil 6’da stratejik ve pazarlama ittifaklarına yönelik kapsam daha net şekilde gösterilmektedir.

Şekil 6. İttifak Kategorileri

Anlaşma Tipi	İttifak Tipi	
	Ticari İttifak	Stratejik İttifak
Havayolları arası bağlantı anlaşmaları, "Pro-Rate"		
Karşılıklı yer hizmetleri		
Sık uçanlar programı		
Kod paylaşımı		
Koltuk tahsisi		
Ortak satış / Bilet satışı		
Tarife / Kapasite Koordinasyonu		
Ortak mühendislik		
Ortak uçuşlar		
"Franchising"		
Ortak marka çatısı		
Ortak kargo ve yolcu hizmetleri teşebbüsleri		
Tamamen birleşme		

Bölgesel ittifaklar iki şekilde oluşmakta olup birincisinde bir kaç havayolu belirli rotalarda ya da bölgelerde anlaşma yaparlar. Malasia havayolları-Thai havayolları ile British Airways-Brussel Airlines arasındaki anlaşma buna örnektir. İkincisinde ise, büyük bir taşıyıcı ile bölgesel taşıyıcı veya besleyici taşıyıcı arasında yapılan imtiyaz anlaşmalarıdır. Taşıyıcı, imtiyaz veren işletmenin sadece uçuş kodunu alır, kendisinin değil ve imtiyaz veren işletme taşıyıcının markası, servis standartları, uçuş logo ve renklerini adapte eder. Buna British Airways’ın 2004 yılında hem yerel hem de uluslararası birkaç ortakla yaptığı imtiyaz anlaşması, Danish havayolu ile Sun Air ve bir Güney Afrika iç hat işleticisi olan Comair örnekleri verilebilir. Ağ genişlemesi kapsamında en önemli ittifak küresel ittifaklardır. Buradaki temel amaç, faaliyet kapsamında tüm pazarlama faydalarını elde etmek, sinerjinin oluşturduğu maliyet ekonomilerinden yararlanmak, iki ya da daha fazla ileticinin yer aldığı ağ bağlantıları yoluyla farklı pazarlarda operasyon yapmak, mümkünse farklı kıtalarda uçmaktır. Küresel ittifaklar, çok daha fazla sayıda rotalarda kod paylaşımının yanı sıra, tarifelerin kordinasyonu, ortak satış ofisleri, yer hizmetleri, birleştirilmiş sık uçan programları ve ortak bakım faaliyetleri gibi konuları da çalışmalarına dahil ederler. Bu manada ilk küresel ittifak 1998 yılında KLM-Northwest işbirliği olmuştur.

2.4. Havayolu İttifak Ortağı Seçimi

Bir ittifak için uygun ortak ya da ortakların seçiminde hangi kriterlerin kullanılacağı konusunda değişik görüşler bulunmaktadır (Parkhe, 1993). Harvey ve Lusch yaptıkları çalışmada stratejik ittifak ortaklarının seçimi ve değerlendirilmesi konularının belirlenmesini amaç edinmişlerdir (Harvey & Lusch, 1995). Bu çalışmanın ışığında ortakların seçimiyle ilgili kriterler üç seviyede belirlenmiştir. Bunlar: makro çevrenin değerlendirilmesi, endüstri çevresinin değerlendirilmesi ve örgütsel çevrenin değerlendirilmesidir. Makro çevresinin değerlendirilmesinde ittifakın orjin ülkesine odaklanılmış olup, araştırmacılar ortağın ülke orjininin herhangi bir tip koalisyonunda örgütün çekiciliğini artırabildiği ya da azaltabildiği görüşündedirler. Çalışmalar göstermiştir ki firmanın ana üssünde bulunan değeri, küresel olarak ittifaka göreceli avantaj sağlamaktadır. Porter, ulusal rekabet avantajını dört ana unsurda toplamıştır (Porter, 1998):

- a) Faktör koşulları,
- b) Talep koşulları,
- c) İlgili ve destekleyici sektörler,
- d) Firma stratejisi, yapısı ve rekabettir.

Endüstri çevresinin değerlendirilmesinde; işletmenin rekabetçi avantajına, genel işletme koşullarına odaklanılmaktadır. Harvey ve Lusch, ulusların rekabetçiliğiyle ilgili 5 ana faktör tesbit etmiştir:

- a) Tedarikçiler,
- b) Sektör,
- c) Alıcılar,
- d) Endüstriyel rekabet,
- e) İkame eden ürün/hizmetlerdir.

Endüstri analizi potansiyel ortakların güçlü yanlarını işaret etmek ve sektörlerinde oynadıkları rolü göstermek amacıyla yapılmaktadır. Ayrıca bu analiz ittifak ortağının hangi engelleri aşmak zorunda olduğunu belirtmesi ve ortağa gerçek bir ittifak üyesi olması açısından önemlidir. Örgütsel çevrenin değerlendirilmesinde ise; ana odak noktası ittifak adayının operasyonel çevresi olup, somut ya da soyut kaynakları incelenerek bunlar belirli bir değer olarak belirlenir. Awadzi, daha fazla somut ve soyut kaynağı olan firmanın büyük bir olasılıkla ortak olarak seçileceğini söylemektedir (Awadzi, 1987). Ortak olarak aranan firmanın tekil ve ayırt edici ürün ve özelliklere sahip olması istenir. Böylece ittifak içindeki verimlilik artmış olur. Firmanın sahip olduğu soyut kaynaklar en az somut kaynaklar kadar önemlidir. Bu özellikler yönetim becerileri, pazarlama birikimi ve kurum kültürü gibi ittifakın başarısı için önemli olan konulardır (Hall, 1992). Bu maddi olmayan kaynaklar ittifak ve ortakları arasında yayılarak ittifakı güçlendirir (Prahalad ve Hamel, 1990). Medcof, uygun ortağın seçimine yönelik olarak dört kriter sunmuştur (Medcof, 1997):

- a) Ortağın ittifak içinde kendi rolünü gerçekleştirme kabiliyeti. 1990'da British Airways ile US Airways arasındaki ittifak kısmen kurulabilmiştir. Çünkü US Airways ABD'de kapsayıcı rota ağlarına sahip değildi ve finansal istikrarsızlıkları vardı.
- b) Operasyonel ve kültürel koşullarla ilgili uyumluluk. En uzun süren ittifaklardan

Northwest ve KLM' de kültürel uyum problemleri yaşandı. Alcazar ittifakında ortaklar değişik ABD'li ortaklara ve farklı CRS sistemlerine bağlandı. Bu konu aynı zamanda sürekli olarak kaynakların taahhüt edilmesi, ittifaka yönetsel çabaların gösterilmesi ve beklenmedik zorluklarda üyelerin ayrılmasıyla ilgilidir.

c) Ortaklar sahip olunan orantılı riskler yoluyla eşit taahhüt göstermelidirler

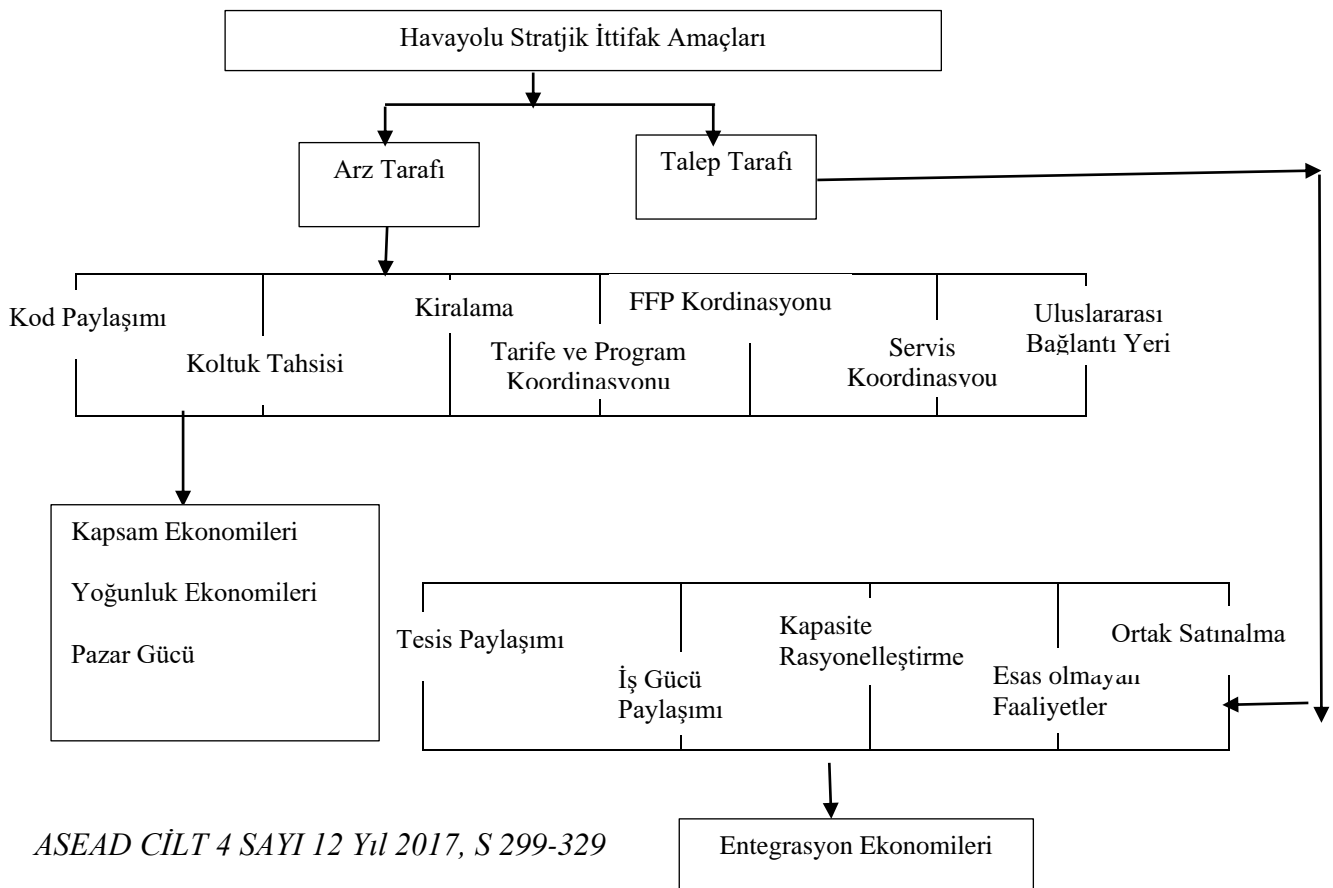
d) İttifakın kontrolü ve ortakların ittifakın etkinliğine katkısıdır.

Bir firmanın kontrolünde olan hakimiyet her zaman arzu edilmeyebilir, zira lider firma fırsatçı davranabilir ve güç dengesizliği ortaklar arasında çelişkili durumlar oluşturabilir. Bunlara ilave olarak Medcof beşinci kriter olarak ortakların bölgesel uyumu olduğunu belirtmiştir. Örneğin Oneworld ittifakı ABD' de (US Airlines), AB' de (British Airways), Kanada' da (Canadian), Doğu Asya (Cathay Pacific), Avustralya (Qantas) ayırteci güce sahiptir.

2.5. İttifakları Getirdiği Fırsatlar ve Güçlü Yanlar

1990 yılında tüm sektörlerde yapılan bir araştırmada (Lorange, 1998) ittifaklara girmeyi motive eden 4 önemli unsur olduğu belirlenmiştir. Bunlar; yeni dağıtım kanallarına erişilmesi ve rekabette rakiplerin önüne geçilmesi (%35), yeni teknolojilere erişim ve işlerin çeşitlendirilmesi (%25), ölçek ekonomilerinin elde edilmesi ve dikey bütünleşmenin gerçekleştirilmesi (%20), yasal ya da hukuki engellerin aşılması (%20). Ray (1992), ittifak bağlantısına girme nedenleri olarak; ağ yapısının genişletilmesi, yolcuya sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi, uçuş haklarının elde edilmesi, verimliliğin sağlanması, tekel güce sahipliğin kullanılması, prosedürlerin standardize edilmesi, kapasitenin artırılması, ekonomik gerilemenin etkisinin azaltılması, yerel ekonomilerin korunması olarak belirtmiştir (Bissessur, 1996). İttifakların başarısı amaçlanan hedefleri gerçekleştirme derecesine bağlıdır. Bu manada ittifakların amaçları Şekil 7'de gösterilmiştir.

Şekil 7. İttifak Amaçlarının Sınıflandırılması



Havayolu işletmelerinin stratejik ittifaka katılmasının amaçları, ekonomik fırsat veya ölçek ekonomisinden yararlanmak, maliyet paylaşımı, kaynak ve kapasite paylaşımı, diğer ortaklardan bilgi edinme fırsatı, risk yönetimi, ortaklıkla ilgili yasal uygulamalar, yeni pazar ve bölgeler ulaşmak olarak özetlenebilir (Holloway, s.214, 2003). (Kleymann ve Seristö, 2001) ise ittifakların amaçlarını etkinlik arama, pazara uyum gösterme olarak kategorize etmişlerdir. Bunlardan etkinlik arama; ortak kaynak kullanımıyla, yoğun ölçek ekonomisi yoluyla gerçekleştirilebilirken; pazarı savunan amaç bir nevi rakibi ıslah etme olarak adlandırılarak, kırılganlık firmaların böyle bir yapıya girmelerinde önemli bir neden olarak gösterilmektedir (Eisenhardt, ve Schoonhoven, 1996). Pazarı savunan amaçlardan bir diğeri de yerel pazarda bir oyuncunun pozisyonunun yerel pazardan dünyaya bağlantısını sağlayarak yeni gelen firmalara karşı daha cazip hale getirilerek güçlendirilmesidir. Pazara saldırı amaçları arasından daha iyi bağlantılar sunulması, geniş rota sistemine erişilmesi, prestijli markaları kullanma veya gelir yönetimi, yeni pazarlama uygulama yöntemlerinin öğrenilmesi yoluyla ürünlerin değerlerini arttırmak, ortaklarının merkez bir toplanma noktasına sahip olması ve çevresel kontrolü sağlamasıdır. Bu kapsamda ittifakların yararları üç başlıkta toplanmakta olup bunlar; piyasa varlığı ile ilgili, kaynak kullanımı ile ilgili, uygulamaların öğrenilmesiyle ilgilidir. Kleymanın öne sürdüğü üç ittifak tipinin, ulaşılmak istenen amaçlar yönünden karşılaştırılması Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. İttifakların Potansiyel Kazançları

İttifak Tipi	Pazarı Koruyucu Amaçlar			Etkinlik Arayan Amaçlar			Pazara Saldırma Amaçları		
	Rakip Islah Etme	Yerel Pazarlarda Konumunu Güçlendirme	Değer Artırılması	Ortak Kaynak Yoluyla Etkinlik Kazanma	Ekonomik Yoğunluk	Öğrenme (Pazarlama,	Toplama Noktası Hakimiyeti	Ağ Genişlemesi	Çevresel Kontrol
Çekirdek Üyeler	var	var	var	var	var	var	var	var	var
İkinci Kademeler	var	biraz	var	biraz	var	biraz	yok	biraz	yok
Katkıda Bulunanlar	biraz	yok	var	yok	var	yok	yok	yok	yok

Button, ittifakların oluşmasına etki eden faktörlere yönelik olarak şunları önermektedir: maliyet tasarrufu, pazara nüfuz etme ve ele geçirme, finansal para girişi, altyapı yetersizliklerinin kaldırılması ve pazar dengesidir (Button, ve diğ., 1998). Daha açık olarak dört avantaj belirlemiş olup; ortağının sahip olduğu veya kullandığı rota hakları veya slotları, gelirin artırılması ve doluluk oranının artırılmasına yönelik giriş kapılarındaki trafiğin beslenmesi, paylaşılan operasyon yoluyla koltuk kapasitesini yöneterek mevcut pazarın korunması, ortak kaynak ya da maliyet merkezleri (satış ajansları, pazarlama harcamaları, istasyon , yer tesisi giderleri gibi) kullanılarak maliyet ve ölçek ekonomisi avantajının sağlanmasıdır. İşbirlikleri ayrıca yapancı

pazarlara erişimi de kolaylaştırır zira havayollarının uluslararası ticari hakları ülkelerin ikili hava anlaşmaları vasıtasıyla yönetilmektedir (Oum ve diğ., 2000). Gomes-Casseres (1996) deniz aşırı ağ bağlantılarının yabancı pazarlara erişimi genişleteceğini, farklı ülkelerde yeni bilgiler ve kabiliyetler kazanılmasına yardımcı olacağını ileri sürmektedir.

İttifakların yararları (www.dunya.com, 2017): “Genişletilmiş Optimize Network”e göre; birçok ittifak, kod paylaşımı anlaşmalarıyla kod paylaşım ağı olarak işbirliğine başladı. Maliyet azalımı: Satış ofisleri, Bakım hizmetleri, Operasyonel hizmetler, catering ve bilgisayar sistemleri, Operasyonel kadro, havaalanında çalışan havayolları personeli, “check-in” ve boarding'deki personel, yatırımlar ve satınalmalar, hacmi yüksek alımlardan gelen indirimler, Yolculara yararları: Operasyonel maliyetlerin düşmesi sayesinde düşük fiyatlar, gidiş ve dönüş saatlerinde daha fazla alternatif, daha fazla güzergâha daha kolay ulaşım, optimize transferler sayesinde daha kısa seyahatler, daha hızlı mil kazanma fırsatı. İttifakların dezavantajları rekabetin silinmesinden kaynaklanan yüksek fiyatlar, aynı ittifaka ait uçuşların sayısında azalması gibi. İttifaklar, havayollarının verdikleri hizmetin birçok aşamasında bağımlı oldukları tedarikçileri karşısında çok daha güçlü konumda olmalarını sağlamaktadır. Yüksek miktardaki alımlar nedeniyle elde edilen pazarlık gücü ise maliyetlerde azalma ve etkinliği de beraberinde getirmektedir (Iatrou ve Oretti, s.118, 2007). Bu çerçevede ölçek ekonomileri ittifak yapılanmalarının sağladığı en önemli faydalardan biridir. Bunun yanı sıra ağ genişlemesi ve ortaklar arası trafik beslemesi sonucu oluşan yoğunluk ekonomisi ve çok daha geniş kapsamlı hizmet ağının beraberinde getirdiği kapsam ekonomisi de önemli maliyet etkinliği sağlamaktadır (Oum ve diğ., 2001, s. 13). Tüketicilere sunulun hizmet açısından ittifaklar uçuş sıklığında sağladıkları artış, tarife koordinasyonuna getirdiği kolaylıklar ve kesintisiz hizmet olanaklarıyla hizmet kalitesini önemli miktarda arttırmaktadırlar (Oum ve diğ., 2001, s. 13). Ayrıca geniş ittifak içindeki havayollarının herhangi birinden hizmet aldıkça edinilen puanların entegre programlar sayesinde bilete dönüştürülmesi yolcular açısından önemli bir fayda olarak değerlendirilmektedir (Glisson ve diğ., 1996, s.30). Fiyat temelli olarak ele alındığında ittifakların beraberinde getirdiği yoğunluk ve ölçek ekonomiler ile daha da güçlenen bu etkinlik mekanizması bilet ücretlerinde düşüş olarak tüketicilere yansımaktadır. Böylelikle tüketiciler ittifaklar dönemi öncesine göre daha kalite hizmetleri daha düşük ücretlere almaktadırlar. Amerikada yapılan araştırmalarda, ittifak üyesi havayollarının yaklaşık %25 civarında daha düşük ücretlere hizmet verdikleri anlaşılmaktadır (Björk, 2002, s.23-25). Dempsey (www.mcgill.ca/iasl, 2011) ittifakların sözde faydaları olarak; pazarın belli bir bölümünün ötesinde rekabet getirmesi, tek seferlik seyahat satın alma hizmetleri, ortak sık uçuş programı faydaları, karşılıklı havaalanı “özel salonlar” erişimi, yolcuları ve bagajların kesintisiz bağlantısı, koordineli varış ve ayrılış planlaması olarak belirtmiştir. Barney (2000) ise ittifakların havayollarına faydalarını şu şekilde açıklamıştır:

- a) Daha fazla kapasite sağlamak ve büyük sermaye oluşturmak zorunda kalmadan yeni pazarlara girme becerisi,
- b) Binlerce yeni “çevrimiçi” şehir çifti kombinasyonu üretme olanağı,
- c) Tüketici sadakatini artırmak için sık uçan programlarının kapsamını ve erişimini genişletme yeteneği,
- d) Uçuş başına üç ila dört yeni yolcu oluşturma becerisi,

- e) Merkez havalimanlarında pazar gücünü artırma ve ağ pazarlarına yeni girişleri girmeyi zorlaştırma becerisi,
- f) Kurumsal müşterilere ortak satış ve pazarlama olanağı,
- g) Birlikte hareket edemeyen rakiplerden pazar payı çalma becerisi,
- h) Baskın pazarlarda rakiplerle fiyatları sabitleme becerisi,
- i) Hasılayı geliştirmek için anahtar pazarlarda rekabet kapasitesini azaltma yeteneği,
- j) Ortak satın alımların oluşturduğu daha büyük pazarlık gücünün bir sonucu olarak üçüncü taraf satıcılardan gelen hizmet ve ekipman maliyetlerinde azalma,
- k) Ölçek ekonomileri ve destek hizmetlerinin paylaşımı sonucunda havaalanı idaresinde, havaalanı operasyonlarında, satışlarda ve bilet masraflarında azalma,
- l) Gelişmiş “oligopol” piyasa gücünün bir sonucu olarak seyahat acentesi ve GDS maliyetlerinde bir azalma.

Bunlara ilave olarak Dempsey, DOT'un (DOT, 2009) ABD'de United'ın Lufthansa, Continental, Canada Transatlantic ile birlikte yapacağı ittifak ve ortak teşebbüs projesinin onaylanması ve anti-trust muafiyeti elde etmesi sonucunda kamu yararına bir çok şehre hizmet verecek olan yeni bir ağ, mevcut güzergahlarda kapasitenin genişlemesi ve ilave yeni güzergahların eklenme olasılığını içeren yeni çevrimiçi hizmetin sunulması, daha fazla rota, azaltılmış seyahat süresi, belirli pazarlarda genişletilmiş kesintisiz hizmet, yeni ücret ürünleri ve entegre kurumsal sözleşme ve seyahat teşvikleri gibi gelişmiş hizmet seçenekleri, kod paylaşımı yapılan pazarlarda çoklu işletlemenin elimine edilmesi ve ittifaklar arasında daha güçlü rekabet nedeniyle büyük yeni bir çıkış kapısının oluşmasından dolayı rekabetin artması, maliyet etkinliği sağlanması ve taşıyıcılar için güçlendirilmiş mali pozisyon oluşturulması gibi faydalarından bahsetmiştir. Iatrou ve Alamdari (2005) ittifakların havayolu operasyonları etkileri üzerine dört küresel ittifak kapsamında yaptıkları çalışmada üyelerin yaptıkları işbirliği çerçevesinde üyelik modeline göre farklı sonuçlara ulaşıldığını göstermiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılanların hemen hemen hepsi bir ittifakla girmekle; trafiğin, doluluk oranının, gelirin kesinlikle artacağı görüşünü bildirirken, katılımcıların üçte ikisi ortak işletilen rotalarda ücretlerin artacağını ve çoğu havayolu da bazı maliyetlerin azalacağını belirtmişlerdir. Yolcu trafiğinin artmasına yönelik olarak kesintisiz seyahat etmenin ve sık uçan programlarının bu artışa neden olduğunu belirtmiş olup özellikle bir ana merkezden başka bir ana merkeze bu artışın daha önemli olacağını, ana merkezlerden bağlantı noktalarına biraz daha az artış olacağı ifade edilmiş ve ayrıca işbirliği yapılarından bu etkiye özellikle kod paylaşımı ve “anti-trust” bağımsızlık içeren ittifak yapısı içinde olanların önemli derecede avantajlı oldukları belirtilmiştir. Mercer yönetim danışmanlık firması yaptığı araştırmada ittifakların başarılı olmasına etki eden üç ana prensibi belirlemiş olup bunlar; ortaklık için genel bir vizyon ve stratejinin tanımlanması, ittifakın vizyon ve stratejisine uyumlu bir örgütün meydana getirilmesi ve aktif bir şekilde ittifak geliştirme süreçlerine katılımıdır (Zea ve Feldman, 1998). Birinci prensiple ilgili olarak; tüm taraflar birkaç boyutta vizyon ve stratejinin temelini anlamaları gerekmekte olup bunlar: tamamlayıcı ortağın kabiliyetleri, ortaklık için genel hedeflerin belirlenmesi, ortaklığın kazan-kazan felsefesi, kültürel uyum ve karşılıklı güven, yazılı anlaşmanın ötesine gitme arzusudur. İkinci prensiple ilgili olarak; bütçesel ve insan kaynaklarının tahsisi, güçlü bir karar sürecinin sürdürülmesi, bilginin, saygının,

farklı kültürlerde güvenin beslenilmesi, tüm ortaklara değer gösterilmesi, bütünleşmenin sürekliliği, ekip inşasına odaklanılması. Üçüncü prensibin başarısına yönelik olarak bazı özellikleri sağlanması gerekmektedir olup bunlar: Çoklu seviyede yönetim yapısı, aylık takip ve ilgili tanımlanmış ölçümler, kapsamlı iletişimdir.

2.6. İttifakların Oluşturduğu Tehditler ve Zayıf Yanlar

Greenberg (1990), az sayıda bulunan en büyük taşıyıcılar tarafından güzergahların ele geçirilmesini, bilet ücretlerinin artmasına ve tüm dünyada havayolu servisinin azalmasına yönelik bir tehdit olacağını belirtmektedir. Greenberg havayolu ittifak sayısındaki artışın havayolu sayısında azalmaya neden olacağını iddia etmektedir. Harrigan (1987), stratejik ittifakların gitgide artan bir şekilde şirketin temel işinde bir stratejik silah olarak algılanırken, başarılı şekilde yönetilmesi son derece karmaşık ve sıkça istikrarsızlığa, zayıf performansa ve çoğu kez de gelişmeden çözülen bir yapı olduğu ifade edilmektedir (Parkhe, 1993). Bu görüşü desteklemeye yönelik yapılan çalışmalarda %70'e yakın ittifakların başarısız olarak sonuçlandığı raporlanmıştır (Geringer ve Hebert, 1989), (Harrigan, 1985), (Porter ve Fuller, 1986), (Stratford, 1992), (Nobel ve Diğ., 1995). Flight International dergisi, ittifakların başarısızlığına yönelik yaptığı yorumda kayda değer bazı başarısızlıkları belirlemiş olup bunlar:

- a) KLM / Alitalia ittifakının çökmesi,
- b) Swissair'in Delta'dan kopması ve Delta'nın Air France'a bağlanması,
- c) Austrian Airlines'in Avrupalı ortaklarından ayrılması ve Star ittifakına girmesi,
- d) Air Canada'nın Canada Air tarafından devralınmasından sonra Oneworld üyeliğinin sonlanmasıdır.

İttifakların başarısızlıkla sonuçlanması firmaların itibarını sarsmakta ve maddi yük getirmektedir. Yayınlanan raporlara göre (Aviation Week and Space Technology, 2000), Alitalia Malpensa Airport toplanma merkez noktası geliştirilmesi ittifakında KLM'den 250 milyon Euro tazminat istemiştir. Austrian havayolları, müttefik değiştirme bedelinin yaklaşık 540 milyon dolara mal olduğunu söylemiştir (Buyck, 2000). İttifaklar bilgi teknoloji sistemlerinin ve genel sistemlerin entegrasyonunu, yer değiştirmesini ve dönüşmesini içerir. The Economist (1995) Boston Danışmanlık Grubunun havayolu ittifaklarına yönelik yaptığı çalışmada bölgesel ittifakların %40'dan daha azının, uluslararası ittifakların ise %30'dan daha azının başarılı olduğunu yayınlamıştır. Bu görüş 127 tane ittifakın 107'sinin çözüldüğünü tesbit Goldman Sach raporuyla desteklenmiştir (Fint, 1999).

Firmalar uzun dönemli anlaşmalar yapmasına rağmen ittifaklar uzun süre devam ettirilememiştir. Küresel ittifaklarda en büyük maliyeti iki tarafın bilgi işlem teknolojilerini birleştirerek uyumlu çalıştırması maliyeti oluşturur. Bu nedenle ittifak üyeleri birleşme niyetlerinin en az 6 ya da 12 ay süreceği açıklamalarında bulunmaktadırlar. Güney Afrika firmasının Star ittifakına katılması 2 yıl sürmüştür (Star Alliance, 2006). Küresel ittifak genel gider kalemlerinde de önemli bir artışa neden olmaktadır. Star ittifakı en gelişmiş ittifak olup tam kadrolu personel sayısı en fazla olandır. Bu nedenle diğer ittifaklara göre daha yoğun bir şekilde Star markasının görünürlüğünü arttırmak için çalışmalar yapmaktadır (Filed ve Pilling, 2004).

Bir diğer konuda ittifaka yeni giren üyelerin mevcut üyelerin önemini azaltmasıdır. Hatta aynı ittifak içinde birbirleriyle rakip olan taşıyıcı firmalar bile bulunabilmektedir. Delta ve Continental Trans-Atlantic rotalarında rekabet etmelerine karşın her ikisi de SkyTeam üyesidir

ve teknik olarak birlikte çalışmalarını gerekmektedir. Ancak bu durumun uzun süreli olamayacağı, iki havayolundan birinin üyeliğini düşüreceği ve daha fazla fayda için birinin başka bir ittifaka geçeceği ileri sürülmüş (Gudmunsson ve Lechner, 2006), nitekim 2008 yılında Continental SkyTeam'den ayrılacağını ve Star ittifakına geçeceğini bildirmiştir. Benzer şekilde Air Lingus ve Mexicana, Oneworld ve Star ittifaklarından üyeliklerini düşürdüler. İttifak değiştirme yüksek maliyetlere yol açsa bile bazı havayolları bunu en iyi seçenek olarak görebilmektedir.

Sıkı bir ittifakın yararları olduğu gibi riskleri de bulunmaktadır (Kleymann ve Seristö, s.319, 2001). İttifaka özgü pazarlama, ortak marka oluşturma, havalimanı tesislerinin değişikliği gibi somut giderlerin yanı sıra fırsat maliyetleri olabileceği gibi ortağın belirli rotalarda bir güzergahı sonlandırması gibi önemli batık maliyetler de ortaya çıkabilecektir. Aynı zamanda daha yüksek bir bütünleşme kaçınılmaz bir şekilde esnekliğin kaybedilmesine ve egemenliğin sona ermesine yol açabilmektedir. Bir çalışmada stratejik ittifakların zararları üç başlıkta özetlemiş olup bunlar: yapısal problemler, büyük havayollarının anti rekabetçi faaliyetleri, yoğunlaşmış havacılık sektörünü doğuracak anti rekabetçi davranışlar olarak belirtmektedir (Gündoğdu, s.25, 2006). Buna göre ittifakların neden olduğu en önemli yapısal problemlerden birisi, ittifaklar sonrası dönemde sektördeki önemi ve ağırlığı giderek artan toplama ve dağıtım noktası sisteminden kaynaklanmaktadır. Zira hava hizmetlerindeki talebi karşılamaya yeterli kapasitesi olmayan yoğun hava limanlarında zaten var olan sıkıntıların daha da artmasıdır. Bu havalimanlarının çoğunda yönetimler slot tahsisi uygulaması başlatmış ve bu nedenle de havayolları faaliyetlerini, hava limanı kapasitesinin etkin kullanımını sağlayacak şekilde belirli ölçüde kısıtlamıştır. Bu durumda merkez havalimanlarında faaliyet gösteren havayollarının burada çok sayıda slot izni alarak etkinliklerini artırmaya çalışacakları açıktır. Bu ise birçok merkezin belirli bir havayolunun hakimiyetinde olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle rekabet otoriteleri, slot edinimi aracılığı ile piyasada sunulan hizmetin kısıtlanması ve slotların büyük bir miktarını elinde bulunduran merkez havalimanı taşıyıcılarının, pazara yeni girişlerin olmasını veya pazarda faaliyet gösteren diğer havayollarının kapasite artırmalarını engelleyecek nitelikte anti rekabetçi uygulamalar gerçekleştirmeleri ihtimali üzerinde önemle durmaktadır (Transportation Research Board Report, s. 138, 1999). Büyük ölçekli kuruluşların anti rekabetçi faaliyetleri açısından; pazara yeni giren rakipleriyle "interline" anlaşma yapmayı reddederek, bu rakiplerin yeterli trafik yoğunluğu elde etmelerini engellemek suretiyle hem besleyici hem de merkezler arası uzun mesafeli uçuşlardaki rekabeti engellemektedirler. Sık uçan yolcu programları sayesinde havayollarının özellikle iş amaçlı yolcular için etkin marka bağımlılığı oluşturduğu hususu da anti rekabetçi etkiler açısından gözönünde bulundurulmalıdır (Gündoğdu, 2006, s.26). Büyük ölçekli merkez havalimanlarında hakim durumda bulunan havayollarının, yeni girişlere karşı yıkıcı fiyat gibi çeşitli stratejilerle mevcut ve potansiyel rekabeti olumsuz yönde etkileme tehlikesi, rekabet otoritelerinin daimi denetim ve kontrolü altında tutmaları gereken önemli bir konudur (Morisson, 2004, s. 87). Yoğunlaşmış havacılık sektörünü doğuracak anti rekabetçi davranışlar açısından bakıldığında, havayollarının ittifaklar aracılığıyla yoğunlaşmalara neden olmaları muhtemeldir. Bu durum ise sektör aktörleri arasında gizli anlaşmalar oluşması riskini artırmaktadır. Bir diğer görüşe göre ise özellikle az sayıda havayolunun faaliyet gösterdiği hatlarda ücret ve zaman tarifeleri bilgilerinin kolay ulaşılabılır olması nedeniyle rakipler arasında gizli anlaşmaların ve/veya koordinasyon riskinin oluşması ihtimali oldukça yüksektir (GAO Report, s.2, 1999). Çakışan hatlarda ittifak üyelerinin faaliyet

göstermeleri durumu başta olmak üzere ittifakların fiyatlara yönelik gizli anlaşma riski artıracak görüşünü DOT'da desteklemektedir (Gayle, s.2, 2007). Merrill Lynch'in 1999 yılında yaptırdığı çalışmada küresel ittifaklarda yaşanabilecek olası riskler ortaya konulmuştur. Bu riskli alanlar başta düzenlemelerle ilgili, emniyetle ilgili ve iş gücüyle ilgili kategoriler olmak üzere şu alanlarda toplanmıştır:

- 1- Yönetimsel riskler
 - a) Başkanların ve memurların sorumlulukları,
 - b) İstihdam uygulamaları yükümlülüğü,
- 2- Emniyete yönelik riskler
 - a) Taşıyıcının sahip olduğu emniyete yönelik konular,
 - b) İttifakın ve kod paylaşımı yapılan ortağın emniyet konuları,
 - c) Üçüncü taraflarla ilgili emniyet konuları,
- 3- İş gücü maruziyetinden kaynaklanan riskler
 - a) Taşıyıcının kendi işgücü ilişkilerinden kaynaklanan konular,
 - b) İttifakın ve kod paylaşımı yapılan ortağın iş gücü ilişkilerinden kaynaklanan konular,
- 4- Yasal düzenlemelere bağlı riskler
 - a) İttifak ve kod paylaşımı ilişkilerine yönelik "antitrust" konuları,
 - b) Birleşmelere ve ele geçirmelere yönelik "antitrust" konular,
 - c) Çevresel konular,
 - d) Siyasi riskler,
- 5- Üçüncü şahıs kişilerden kaynaklanan riskler
 - a) Tüketiciler
 - i. Sık uçan ödül programları,
 - ii. Markalama ve temsil etme,
 - iii. Özel salonlara erişim,
 - iv. Uçuş iptalleri,
 - b) Havalimanları,
 - c) Rakipler,
 - d) Tedarikçiler,
 - e) Müttefik ortakları,
- 6- Entelektüel sahiplikten kaynaklanan riskler
 - a) Marka sahipliği,
 - b) Ürünlerin sahipliği ve ortak şekilde geliştirilen hizmetler,
 - c) Müşteri listesi sahipliği ve sık uçan verileridir.

Bu listede ana odak yönetimsel riskler, başkanların ve memurların sorumluluklarından kaynaklanan risklerdir. Yönetimin aldığı kararlar havayolunun ve ilişkilerinin ittifakla ilgili yönünü belirler. Öte yandan bir ittifaka üye olmak isteyen havayolları belirli kriterleri karşılaması gerekmektedir. Bu bağlamda Türk Havayolları 18 aylık bir entegrasyon sürecinden sonra 2008 yılında Star ittifakına girebilmiştir. Air India ise kriterleri karşılaması gereken son tarih olan 2011 yılına kadar kriterleri sağlayamadığı için üyeliği askıya alınmıştır. İttifak üyesi olmak isteyen firmalar finansal yatırımlarla ilgili olarak, havayolları rezervasyon sistemlerini,

bilet düzenleme sistemlerini değiştirmek zorunda kalmakta, donanım ve yazılım sistemlerini ittifakın sistemlerine uyum için belirli seviyede geliştirmeleri gerekmektedir.

İttifaka girmenin bir diğer riski ise beklentiler ve koordinasyonla ilgili çelişkilerin yaşanma olasılığıdır. Havayolu ittifaklarında amaç iki ya da daha fazla havayolu firmasının ortaklık oluşturması olmakla birlikte bu ittifakın üyelerinin tekil beklentileri de bulunmaktadır (Kleymann, 2005). Bazı firmalar ağ yapısını genişletmek isterken diğerleri rekabetten korunmayı tercih edebilir ya da bazıları mevcut problemlerini hızlıca çözebilmek için ittifaka girebilirken, bir statü edinme veya ittifakın marka şöhretinden yararlanmayı da düşünebilirler. Bu farklı beklentiler işbirliğine yönelik konularda mevcut üyeler arasında yeni problemler meydana getirir. Daha uygun seçenek bulduğu için ittifaktan ayrılan bir çok havayolu örneği bulunmaktadır. Bu üç büyük küresel ittifakın birinin içinde olup da diğer bir grubuna geçen birçok havayolu firması bulunmaktadır. Iatrou ve Oretti'ye göre bir ittifak, stratejik ve uzun dönemli iş birliğine yönelik bir pazarlama enstrümanı olarak görülmelidir. Ancak bazı havayolları, diğerlerinin kısmi ya tamamen karlarını, trafiklerini de ele geçirmeyi amaç edinmektedir. Ayrıca, mevcut pazarlarda artan gerekliliklerden ve yüksek maliyetlerden dolayı halihazırda bulunan ittifak grubuna girmek zorlaşmakta olup, havayolları açısından yüksek miktarda para ve zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreçte havayolları sadece üyelik ücretleri ödemekle kalmamakta, aynı zamanda bir defaya mahsus kısa dönemli operasyonel maliyetler ve ittifaka münhasır belirli ödemelerle karşılaşmaktadırlar. Bunlara bagaj işleme standartlarının uyumlaştırması, havalimanı tesislerine geçiş, rezervasyon bağlantı sistemlerinin oluşturulması, uçak dış gövdelerinin boyanması, ortak markanın pazarlaması, istasyon operasyonları ve sık uçan programları da dahil edilebilir (Iatrou ve Oretti, 2007).

2.7. Rekabet Hukuku Çerçevesinde Küresel İttifaklar

Rekabet hukuku çerçevesinde en geniş faaliyetler Amerika ve Avrupa ülkelerinde gerçekleştirildiği için daha çok bu iki bölge otoritelerinin düzenlemeleri ön plana çıkmaktadır. Bu alanda Türkiye'de Rekabet Kurumu'nun bir çalışması bulunmaktadır (Gündoğdu, s.40-42, 2009). AB ve ABD rekabet düzenlemeleri incelenerek temel farklılıklar dört başlık altında toplanmış olup bunlar: ilgili pazarın tesbiti, pazar gücü ve hakim durum, yoğunlaşmalar, anti rekabetçi uygulamalar ve tedbirler konuları olarak tesbit edilmiştir. Pazar tesbitiyle ilgili olarak anti rekabetçi uygulamaların değerlendirilmesi en önemli araçlardan biridir. İlgili pazar tesbitindeki farklılık, aynı faaliyete uygulanacak rekabet kurallarının da değişmesine neden olacaktır. Bu nedenle AB ve ABD rekabet düzenlemeleri çerçevesinde ilgili pazarın tesbitine ilişkin farklılıklar önem kazanmaktadır. ABD'de DOT, ilgili pazarı genellikle coğrafi kavramlar temelinde; AB ve ABD arası, ABD ve ittifak üyesi ülke arası ve iki şehir arası olarak tesbit etmektedir. DOT ayrıca ilgili ürün pazarını genellikle, zaman duyarlılığı olan ve olmayan yolcular şeklinde belirlemekte ve ilgili pazarı tanımlarken ittifakların, genişleyen hizmet ağları sayesinde pazardaki konumlarını güçlendirdikleri hususunu dikkate almaktadır. Bu açıdan bakıldığında DOT'un pazar tanımı, genişleyen hizmet ağları sayesinde ittifakların rekabeti kısıtlayıp kısıtlamayacaklarına ilişkin değerlendirmede elini güçlendirmektedir. AB komisyonu ise daha farklı bir pazar tesbitini tercih etmektedir. Uluslararası ittifak incelemelerinde komisyon, ağırlıklı olarak merkez havalimanları arası hatlara ve sınırlı olarak da noktalar arası pazarlara dayalı coğrafi tanımlar yapmaktadır. İlgili ürün pazarı ise ABD' de olduğu gibi zaman duyarlılığı olan ve olmayan yolculara dayanmaktadır. Dolayısıyla ABD ile AB arasındaki temel

farklılık hizmet ağlarının, ilgili pazar tanımı tesbitindeki rolü aşamasında ortaya çıkmaktadır. Nitekim komisyonun ilgili pazar tesbitinde izlediği yol, ittifakların hizmet ağı yapısından kaynaklanan anti rekabetçi etkilerinin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Ancak komisyonun bu durumun farkına vardığı ve değerlendirmelerde hizmet ağlarını da dikkate alan bir politika izlemeye başladığı görülmektedir (Lu, s.238, 2003). Pazar gücü ve hakim durum açısından bakıldığında ise, ABD’de rekabet yasalarının uygulayıcıları olan mahkemeler, pazar gücünün belirlenmesinde pazar payını esas almakta ve dava bazında değişkenlik göstermekle birlikte %50 ve üstü pazar payının tekel gücü oluşturacağına kanaat getirmektedir. AB komisyonu da ABD ile aynı yönde hareket ederek pazar gücünün belirlenmesinde pazar payını esas kabul etmektedir. Ancak birçok incelemede komisyon, %50’nin altında bir pazar payına sahip olunması halinde dahi pazar gücü oluşacağına ve dolayısıyla hakim durumun söz konusu olabileceğine hükmetmektedir. ABD ve komisyon arasındaki bu farklılık ise düşük pazar paylarına sahip teşebbüslerin hakim durumda kabul edilerek değişik uygulamalara maruz kalmaları açısından önem arz etmektedir. Yoğunlaşmalar ve anti rekabetçi uygulamalar kapsamında ise Avrupa Komisyonu, pazardaki yoğunlaşmaları önlemek amacıyla ittifakların özellikle merkez havalimanları arasındaki haftalık frekansların en fazla %45’ini kullanmalarına izin vererek sadece pazar payını dikkate almış ve daha sonraki uygulamalarda ise pazardaki yoğunlaşmaya ilişkin önemli bir gösterge olmasına rağmen frekanslara dair bir vurgu yapmamayı tercih etmektedir. Buna karşın ABD, bağışıklık tanıma aşamasında pazar payının yanısıra pazar gücünü de dikkate almaktadır. Bu çerçevede DOT, ittifak üyelerinin pazar paylarını ayrı ayrı inceleyerek (Herfindahl-Hirschman Endeksi) ittifak üyelerinin pazardaki yoğunlaşma durumlarını değerlendirmektedir. AB ve ABD’nin yoğunlaşmalara ilişkin değerlendirmelerinde izledikleri yöntem farklılığı ise sonuç olarak, uluslararası havacılık ittifaklarına rekabet yasalarının uygulanmasında uyumsuzlukların oluşmasına neden olabilmektedir. Anti rekabetçi uygulamalara ilişkin olarak AB ve ABD arasında bir uzlaşma bulunmamaktadır. Anti rekabetçi uygulamaların tanımları üzerinde bir uzlaşma sağlanması ve bu kavramların içeriklerinin genel kabul görececek bir şekilde belirlenmesi, bu kavramlar çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlere uygulanacak rekabet yasalarında da yeknesaklık sağlayacaktır. Bunun yanısıra anti rekabetçi uygulamalar üzerindeki uzlaşma, benzer faaliyetlere benzer tedbirlerin uygulanmasına da katkıda bulunacaktır. Tedbirler konusunda ise, AB’nin uyguladığı tedbirler genel olarak; frekans azaltması, rakiplerin, ittifakın “interline” sistemine dahil edilmesi, rakiplerin, ittifakın sık uçan yolcular programına dahil edilmesi, bilgisayar rezervasyon sistemine ilişkin tedbirler şeklinde gruplamak mümkündür. AB uygulamaları çerçevesinde bu tedbirlerin amacı rakipleri korumaktır. Yani AB, uyguladığı tedbirlerle rakiplerin pazara girişine yardımcı olmak suretiyle ittifakların anti rekabetçi etkilerini azaltmayı amaçlamaktadır. ABD ise genellikle “anti trust” bağışıklığı kapsamının sınıflandırılması, IATA tarife danışma faaliyetlerinden çekilme, slotlardan mahrumiyet ve bilgisayar rezervasyon sistemine ilişkin bağışıklıktan mahrumiyet şeklinde tedbirler uygulamaktadır. ABD’ye göre rekabet politikasının temel amaçlarından biri olan tüketici refahını korumanın en iyi yolu rakipleri değil pazardaki rekabeti korumaktır.

2.8. Havayolu İttifak Performansının Ölçümü

İttifakların performansını değerlendirmek karmaşık bir konu olup birçok ittifakın çok yönlü hedefleri bulunmakta ve bunları finansal ölçümlere yüklemekte zorluklar vardır. Bu durum asimetrik performans olarak daha da karmaşıklıklaştırmaktadır. Bir firma kendi hedeflerine ulaşırken

diğerleri bunu gerçekleştirememiş olabilir (Gulati,1998). Yapılan birkaç çalışma da bir ortağın diğerinin kabiliyetlerini öğrenmeyi gerçekleştirdiğini ama diğerinin bununla ilgilenmediğini göstermiştir (Khanna ve Diğ., 1989). İttifak performansına yönelik çalışmaların bazılarında, ittifakın sona ermesine yol açan faktörlere odaklanılmıştır. Bunlardan bazıları ortaklar arasında asimetri, rekabetçi örtüşme, diğer eş zamanlı bağların varlığı, ittifakın özerkliği, esnekliği ve karakteristikleri gibi konulardır (Beamish ve Diğ., 1985). Mockler, ittfakların başarısını değerlendirmek için dört temel kriterin yerine getirilmesi gerektiği belirtmiş olup bunlar: ittifak kendisine katılan havayoluna bir değer katmalı, ikincisi katılımcı ittifaktan bir şeyler öğreniyor olmalı, üçüncüsü katılımcı havayolu üyelik boyunca kendi yetkinliklerini korumalı, dördüncüsü havayolu esnekliğini korumalı ve başka bir üyeye aşırı güvenmemelidir (Mockler, 1999).

Bununla birlikte literatürde etkinliği ölçmeye yönelik farklı yaklaşımların geliştirildiği görülmüştür. Sargent yaptığı bir çalışmada, Air Malta'nın küresel bir ittifaka girip girmemesine yönelik yaptığı değerlendirmede, ittifaka girmekle elden edilen faydaların yapılacak harcamalardan büyükse ittifaka girilebileceğini belirterek durumu şu şekilde formülize etmiştir: Küresel İttifaka Girmenin Fizibilitesi: Fayda (F) – Maliyet (M); $F=KE + HKA + EE + OS + MS + FFP + KH$, KE = Küresel Erişim (Ağ Genişlemesi), HKA = Hizmet Kalite Artırımı, EE = Ekip Eğitimi, OS = Ortak Satınalma, MS= Maliyet Sinerjisi, FFP= Sık Uçanlar Programı, KH= Kaynak Planlama, $M = \ddot{U}A + EM + PM + BG + YM + \ddot{I}K$, $\ddot{U}A$ = Üyelik Aidatı, EM = Eğitim Masrafları, PM= Proje Maliyetleri, Bilgisayar Geliştirme, YM = Yeniden Markalama Maliyeti, $\ddot{I}K$ = İttifak Kısıtlamaları (Sargent, 2015). Bunun yanı sıra Schefzky (1993), (Distexe ve Perelman, 1994), (Good ve Diğ., 1995), (Scheraga, 1994), (Barbot ve Diğ., 2008), (Barros ve Peypoch, 2009), (Coli ve Diğ., 2011) operasyonel verimliliği ölçmede DEA (Veri Zarflama Analizi) analitik yöntemini kullanmışlardır. Operasyonel verimliliği ölçmede ikinci analitik model olan SFA (Stokastik Frontier Analizi) ise (Cornwell ve Diğ.,1990), (Coli ve Diğ., 2011) çalışmalarında kullanılmıştır. Diğer bir yöntem ise regresyon yaklaşımı olup verimliliği ve karlılığı ölçmektedir ve bazı çalışmalarda (Oum ve Zhang, 2011), (Oum ve Diğ., 2004), (Babot ve Diğ., 2004) kullanılmıştır. DEA metodu ise, havacılıkta daha çok havalimanlarının yoğunluğunu ve verimliliğini ölçmede kullanılmış olup daha sonradan havayolu etkinliğini ölçmeye yönelik çalışmalarda da kullanılmaya başlamıştır. Model aynı zamanda bir konsolidasyon içine giren havayollarının operasyonel etkisini incelemek için de kullanılmış ve model toplam faktör verimliliği yöntemiyle birlikte kullanılarak havayolları etkinliği ve yeni pazarlardaki verimlilikleri ölçmede kullanılmıştır. SFA parametrik ekonomik modelleme yöntemi olup sayısal ekonomik teoriye dayanmaktadır. Corenwell (1990) frontier üretim fonksiyonunu US havayollarında kullanarak düzenleyici çevreler açısından verimlilik değişimini incelemiştir. Bir başka çalışmada ise dört büyük ABD taşıyıcısına karşılık gelen sekiz AB taşıyıcının 1976-1986 arası verimlilikleri incelenmiş (Coli ve Diğ.,199) ve AB taşıyıcılarının ABD taşıyıcıları kadar verimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi ise karlılık ve verimlilikte farklılık, değişim yapan faktörleri belirlemek için kullanılmıştır. Oum, yatay ittifakın verimliliğini ve karlılığını ölçmek için bu yöntemi kullanmıştır (Oum ve Diğ., 2004). İşletme performansını ölçmek için 1969 yılında James Tobin tarafından önerilen q oranı da bulunmaktadır (Koçyiğit, 2008). Tobin q oranı olarak bilinen bu oran, işletmeyle ilgili yatırım kararlarının alınmasında kullanılabilir. İşletme için hesaplanan q oranı 1'den büyük ise, işletme kaynaklarının etkin kullanıldığı, oranın 1'den küçük olması işletme kaynaklarının etkin

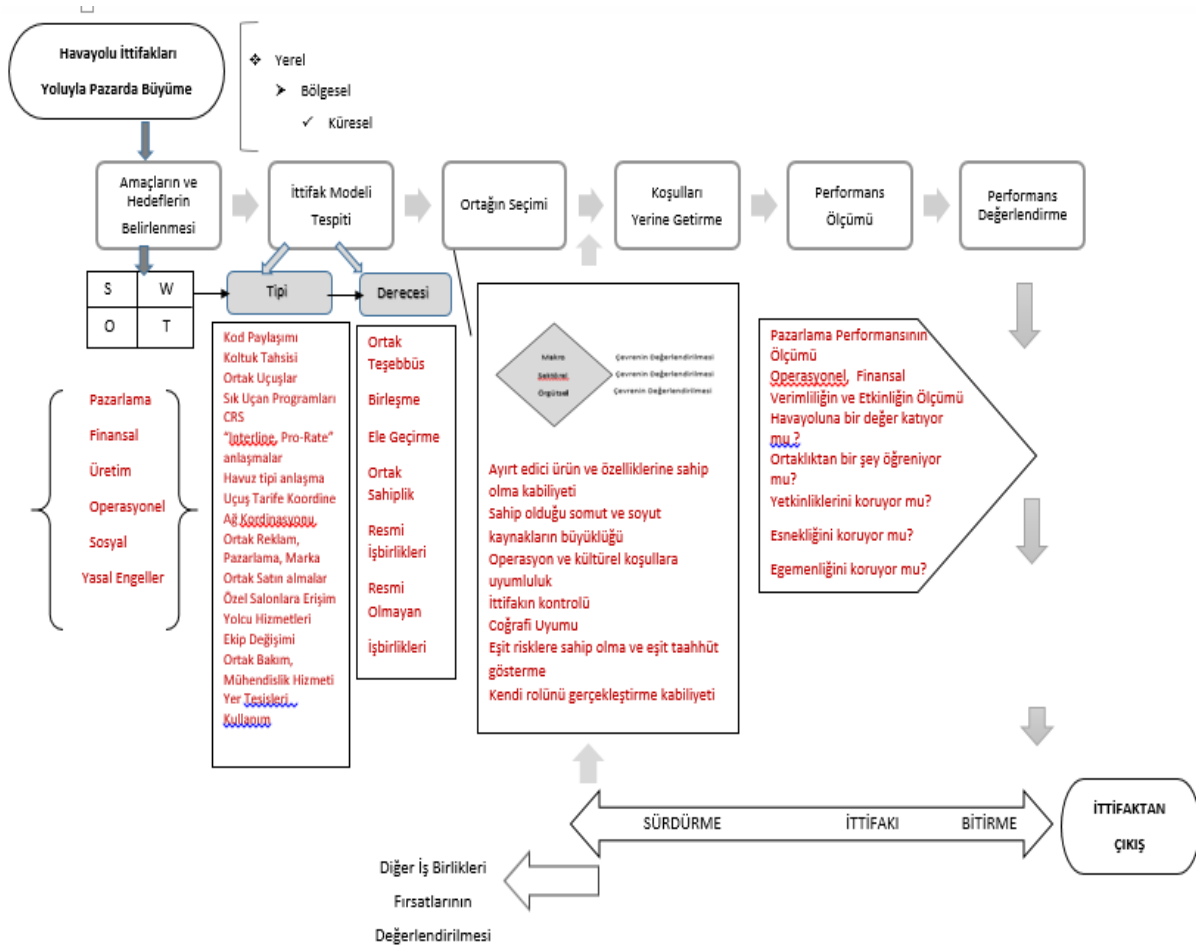
kullanılmadığı, başka bir deyişle, kaynakların verimsiz olduğu şeklinde yorumlanır. q oranı 1'den büyükse, işletme yatırımlarını artırır. Oran 1'den küçükse, işletme yatırımlarını azaltır veya durdurur. İşletmede yatırımların artması, büyümeye de neden olacağı için, işletmenin rakiplerine göre pazar payı artabilir. Bu oran şöyle gösterilebilir: $q = \frac{MVCS \cdot BVPS \cdot BVLTD}{BVINV \cdot BVCL \cdot BVCA} / BVTA$ olup q : Tobin q ; MVCS: Hisse senetlerinin piyasa değeri, BVPS: İmtiyazlı hisse senetlerinin defter değeri, BVLTD: Uzun vadeli borçların defter değeri, BVINV: Stokların defter değeri BVCL: Kısa vadeli borçların defter değeri, BVCA: Dönen varlıkların defter değeri, BVTA: Toplam aktiflerin defter değerini göstermektedir. Koçyiğit 2005-2007 yılları arasında Star İttifakında yer alan 14 üye için Tobin q oranını Chung ve Pruitt, tarafından geliştirilen (Chung ve Pruitt, 1994) Tobin q formülasyonundan hesaplayarak ittifak içindeki havayollarının (Türk Hava Yolları dahil) performanslarını ölçmüş ve çoğunda bu oranın 1'den düşük olduğunu tesbit ederek işletmelerin kaynaklarını etkin olarak kullanmadığı sonucuna varmıştır.

3. BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. Kavramsal Model Önerisi

Pazarda büyümek için stratejik olarak bir ittifaka üye olmak havayollarını olumlu ve olumsuz olarak nasıl etkileyebilir, stratejik olarak bir ittifaka üye olmak gerekir mi, bir ittifaka üye olunurken nelere dikkat edilmeli ve bu konuda nasıl bir yol izlenmeli sorularına yanıt olarak; yapılan literatür çalışmasının sonucunda stratejik pazarlama çerçevesinde hazırlanan havayolu ittifakı değerlendirme süreci model önerisi Şekil 8'de sunulmaktadır.

Şekil 8. Pazarda Büyümenin Bir Seçeneği Olarak Havayolu İttifaklarının Değerlendirilmesine Yönelik Kavramsal Model Önerisi



Model bir havayolunun ister yerel, ister bölgesel ve ister küresel olsun herhangi bir ittifak modeline girme sürecine yönelik jenerik olarak hazırlanmıştır. Modelde yer alan sürecin ana bileşenleri şu şekilde özetlenebilir: Büyümeye bir ittifaka girilmesi yönünde bir karar verilmesi akabinde ittifaka girmenin amaçları net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Çeşitli işlev ve seviyelerde amaçlar belirlendikten sonra ne tip ve ne derece bir ittifak yapılacak buna karar verilmelidir. Tüm bu süreçlerde "Swot" analizi tekniği kullanılarak durum değerlendirmesi yapılması gerekmektedir. Bu aşamalardan sonra ittifak ortağının ya da ortaklarının seçimine yönelik karar verilmesi gerekmektedir. İttifak ortağının seçimi yapıldıktan sonraki aşama da ise ittifak gerekliliklerinin yerine getirilmesi ve yapılan işbirliği seviyesinde ortaklık ya da üyelik yükümlülüklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Stratejik pazarlama planı çerçevesinde sürecin performansının periyodik olarak ölçülmesi ve elde edilen sonuçlara göre performansın sürekli biçimde değerlendirilerek yapılan işbirliğinin istenilen amaç ve hedeflere ulaşip ulaşamadığının, bu işbirliğine değer olup olmadığının havayolları tarafından gözden geçirilmesi gerekmektedir. Elbette ki bir iş birliğine gidildiğinde istenilen amaç ve hedeflere çok kısa bir dönemde ulaşamayabilir. Bu nedenle firmaların bu değerlendirmelerini kısa dönemlerden sonra uyum gibi belirli aşamalar geçtikten sonra düzenli olarak yapmaları uygun olacaktır. Yapılan değerlendirmeler de bu işbirliği firmaya operasyonel yönden, mali olarak, rekabet yönünden ya da pazarlama performansı gibi çeşitli yönlerden zarar veriyorsa; kabiliyetlerini, yetkinliğini, egemenliğini azaltıyorsa ve gidişatın aynı şekilde sürmesi

bekleniyorsa o zaman ittifaktan ayrılma kararı alınabilir. Şayet durum böyle değilse ve beklenen herşey gerçekleşmişse, havayolunun ittifak yükümlülüklerini aynen devam ettirmesi ve aynı zamanda yeni fırsatların ve işbirliklerinin de değerlendirilmesi uygun olacaktır.

3.2 İttifak Üyesi Olmanın Güçlü Yanları / Getireceği Fırsatlar

Literatür incelemesi sonucunda bir ittifaka girildiğinde elde edilebilecek fırsatlar ve oluşabilecek güçlü yanlara yönelik bir değerlendirme yapılarak bu sonuçlar aşağıda Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Fırsatlar – Güçlü Yanlar

FIRSATLAR / GÜÇLÜ YAN FAKTÖRLERİ	ETKİSİ	G/F	İŞLEVİ
• Yeni dağıtım kanallarına erişilmesi ve rekabette rakiplerin önüne geçilmesi	Pazarlama	G	Dağıtım kanalları
• Yeni teknolojilere erişim ve işlerin çeşitlendirilmesi	Pazarlama, Operasyonel	G	Ürün geliştirme
• Ölçek ekonomilerinin elde edilmesi	Üretim	F	Ölçek Ekonomisi
• Dikey bütünleşmenin gerçekleştirilmesi	Pazarlama	F	Büyüme
• Yasal engellerin aşılması	Yasal Engeller	F	Yasal çevre
• Ağ yapısının genişletilmesi	Pazarlama	G	Dağıtım kanalları
• Yolcuya sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi	Pazarlama	G	Hizmet kalitesi
• Uçuş haklarının elde edilmesi	Pazarlama	G	Dağıtım kanalları
• Ortağının sahip olduğu veya slotları	Pazarlama	F	Dağıtım Kanalları
• Verimliliğin sağlanması	Operasyonel	G	Verimlilik
• Tekel güce sahipliğin kullanılması	Ekonomik	G	Monopolitik piyasa
• Prosedürlerin standardize edilmesi	Operasyonel	G	Standardizasyon
• Kapasitenin artırılması	Üretim	G	Kapasite yönetimi
• Ekonomik gerilemenin etkisinin azaltılması	Ekonomik	F	Ekonomik çevre
• Yerel ekonomilerin korunması	Sosyal	G	Sosyal sorumluluk
• Ölçek ekonomilerinin sağlanması	Üretim	F	Maliyet
• Ağ genişlemesi	Pazarlama	G	Dağıtım kanalları
• Ortaklar arası trafik beslemesi sonucu oluşan yoğunluk ekonomisi	Ekonomik	F	Talep Yönetimi
• Hizmet ağının beraberinde getirdiği kapsam ekonomisi	Ekonomik	F	Üretim
• Yüksek miktardaki alımlar nedeniyle elde edilen pazarlık gücü	Ekonomik	G	Maliyet yönetimi
• Daha fazla kapasite sağlamak ve büyük sermaye oluşturmak zorunda kalmadan yeni pazarlara girme becerisi	Pazarlama	G	Rekabet stratejisi
• Yeni “çevrimiçi” [şehir] çift kombinasyonu üretme olanağı	Pazarlama	F	Dağıtım kanalları
• Uçuş başına üç ila dört yeni yolcu oluşturma becerisi	Pazarlama	G	Satış
• Merkez havalimanlarında pazar gücünü artırma ve ağ pazarlarına yeni girişleri girmeyi zorlaştırma becerisi	Pazarlama	F	Rekabet

• Kurumsal müşterilere ortak satış ve pazarlama olanağı	Pazarlama	G	Satış
• Birlikte hareket edemeyen rakiplerden pazar payı çalma becerisi	Pazarlama	F	Rekabet stratejisi
• Baskın pazarlarda rakiplerle fiyatları sabitleme becerisi	Pazarlama	F	Fiyat
• Hasılayı geliştirmek için anahtar pazarlarda rekabet kapasitesini azaltma yeteneği	Pazarlama	F	Rekabet stratejisi
• Ortak satın alımların oluşturduğu daha büyük pazarlık gücünün bir sonucu olarak üçüncü taraf satıcılardan gelen hizmet ve ekipman maliyetlerinde azalma.	Ekonomik	G	Lojistik
• Gelişmiş “oligopol” piyasa gücünün bir sonucu olarak seyahat acentesi ve GDS maliyetlerinde bir azalma.	Ekonomik	G	Maliyet yönetimi
• Ani-trust muafiyet elde etmesi	Yasal Engeller	F	Rekabet stratejisi
• Yolcu trafiğinin artması	Pazarlama	G	Satış
• Doluluk oranının artması	Üretim	G	Kapasite yönetimi
• Ortak işletilen rotalarda ücretlerin artacağını	Pazarlama	G	Fiyat

F: Fırsatlar, G: Güçlü Yanlar

Tablo 5 inceleğinde 36 tane faktörün bir ittifak olması halinde firmalara sunacağı fırsatlar ve firmalara sağlayacağı güçlü yanlar olarak belirlenmiştir. Bu faktörlerin oluşturacağı etkiler ya da bunların işletmenin hangi fonksiyonları ile ilgili oldukları incelendiğinde bunların 19 tanesi pazarlama (%53), 4 tanesinin üretim (%12), 7 tanesinin ekonomik (%20), 3 tanesinin operasyonel (%8), 2 tane yasal (%5) 1 tane sosyal (%2) süreçlerle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Görüldüğü üzere pazarlamaya yönelik amaç ve hedeflerin büyük oranda baskın bir şekilde bir ittifaka girmenin temel avantajları olarak gözükmektedir.

3.3. İttifaka Üye Olmanın Zayıf Yanları / Getireceği Tehditler

Literatür incelendiğinde bir ittifaka girildiğinde elde karşılaşılabilecek tehditler ve oluşabilecek zayıflıklara yönelik yaptığım değerlendirme sonuçları aşağıda Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Tehditler – Zayıf Yanlar

TEHDİTLER / ZAYIF YANLAR FAKTÖRLERİ	ETKİSİ	T/Z	TARAF
• Büyük taşıyıcılar tarafından güzergahların ele geçirilmesi, tüm dünyada havayolu servisinin azalması	Rekabet	T	Tüketiciler
• Büyük taşıyıcılar tarafından güzergahların ele geçirilmesi, bilet ücretlerinin artması	Fiyat artışı	T	Tüketiciler
• Havayolu ittifak sayısındaki artışın havayolu sayısında azalmaya neden olacağı	Rekabet	T	Havayolları Tüketiciler
• %70’e yakın ittifakların başarısız olarak sonuçlandığı raporu	Girişimcilik	Z	Havayolları
• Firmalar uzun dönemli anlaşmalar yapmalarına rağmen istenen karşılıklı yararlar devam etmemiş	Hedefler	Z	Havayolları
• İki tarafın bilgi işlem teknolojilerinin bir araya getirilerek uyumlu çalıştırılması sorunu	IT	Z	Havayolları
• Küresel ittifaka yönelik maliyetle ilgili önemli bir artış da genel gider kalemlerinde olmaktadır	Maliyet	Z	Havayolları
• İttifaka yeni giren üyelerin mevcut üyelerin önemini	İtibar	Z	Havayolları

azaltması			
• İttifak üyelerinin kendi aralarında rakip olması	Rekabet	Z	Havayolları
• Daha yüksek bir bütünleşme kaçınılmaz bir şekilde esnekliğin kaybedilmesi ve egemenliğin sona ermesine yol açabilir	Sahiplik	T	Havayolları
• Sıkı ittifak bağlantısı somut giderlerle veya fırsat maliyetleriyle ilgilidir	Maliyet	Z	Havayolları
• Hava hizmetlerindeki talebi karşılamaya yeterli kapasitesi olmayan yoğun hava limanlarında zaten var olan sıkıntıları artırması	Operasyonel	T	Havalimanları / Tüketiciler
• Slot edinimi aracılığı ile piyasada sunulan hizmetin kısıtlanması ve slotların büyük bir miktarını elinde bulunduran merkez havalimanı taşıyıcılarının, pazara yeni girişlerin olmasını veya pazarda faaliyet gösteren diğer havayollarının kapasite artırmalarını engelleyecek nitelikte anti rekabetçi uygulamalar gerçekleştirmeleri	Rekabet	T	Havayolları
• Büyük ölçekli kuruluşların anti rekabetçi faaliyetleri açısından; pazara yeni giren rakipleriyle “interline” anlaşma yapmayı reddederek, bu rakiplerin yeterli trafik yoğunluğu elde etmelerini engellemek	Rekabet	T	Havayolları
• Büyük ölçekli merkez havalimanlarında hakim durumda bulunan havayollarının, yeni girişlere karşı yıkıcı fiyat gibi stratejilerle mevcut ve potansiyel rekabeti olumsuz yönde etkileme tehlikesi	Rekabet	T	Havayolları
• Az sayıda havayolunun faaliyet gösterdiği hatlarda ücret ve zaman tarifeleri bilgilerinin kolay ulaşılabilir olmaları nedeniyle rakipler arasında gizli anlaşmaların ve/veya koordinasyon riskinin oluşması	Rekabet	T	Havayolları
• Çakışan hatlarda ittifak üyelerinin faaliyet göstermeleri durumu olmak üzere ittifakların fiyatlara yönelik gizli anlaşma riski	Fiyat artışı	T	Havayolları
• İttifaka bir statü edinme veya ittifakın marka şöhreti için girilmesi	Yönetimsel	Z	Havayolları
• Bazı havayolları ise diğerlerinin kısmi ya tamamen karlarını, trafiklerini ele geçirmeyi de amaç edinmektedir.	Pazar	T	Havayolları
• Firmanın temel yetkinlik ve kabiliyetlerini kaybetmesi	Yönetimsel	Z	Havayolları
• İttifak grubuna girmek zorlaşmakta olup, havayoları açısından yüksek miktarda para ve zamana ihtiyaç bulunmaktadır	Maliyet	Z	Havayolları
• Yönetimsel riskler <ul style="list-style-type: none"> ○ Başkanların ve memurların sorumlulukları ○ İstihdam uygulamaları yükümlülüğü 	Yönetimsel	Z	Havayolları
• Emniyete yönelik riskler <ul style="list-style-type: none"> ○ Taşıyıcının sahip olduğu emniyete yönelik konular ○ İttifakın ve kod paylaşımı yapılan ortağın emniyet konuları ○ Üçüncü taraflarla ilgili emniyet konuları 	Emniyet	Z	Havayolları
• Yasal düzenlemelere bağlı riskler	Yasal Düzenlemeler	T	Havayolları

<ul style="list-style-type: none"> ○ İttifak ve kod paylaşımı ilişkilerine yönelik “anti trust” konuları ○ Birleşmelere ve ele geçirmelere yönelik “anti trust” konular ○ Çevresel konular ○ Siyasi riskler 			
<ul style="list-style-type: none"> • Entelektüel sahiplikten kaynaklanan riskler <ul style="list-style-type: none"> ○ Marka sahipliği ○ Ürünlerin sahipliği ve ortak şekilde geliştirilen hizmetler ○ Müşteri listesi sahipliği ve sık uçan verileri 	Sahiplik	Z	Havayolları
<ul style="list-style-type: none"> • Üçüncü şahıs kişilerden kaynaklanan riskler 	Tüketiciler	T	Havayolları
<ul style="list-style-type: none"> • Artan gerekliliklerden, yüksek maliyetler dolayı halihazırda bulunan ittifak grubuna girmek zorlaşmakta olup, havayoları açısından yüksek miktarda para ve zamana ihtiyaç bulunmaktadır 	Maliyet	Z	Havayolları

T: Tehditler, Z: Zayıflıklar

Tablo 6’da bir ittifakın gerçekleştirilmesi durumunda firmaların karşılaşılabilecekleri tehditler ve firmaların maruz kalabileceği zayıflıklar incelenerek 27 tane faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerin oluşturacağı etkileri incelediğimizde bunların 7 tanesi rekabetle, 4 tanesi maliyetle, 3 tanesi yönetsel, 2 tanesi fiyatla, 1 tane sahiplik, 1 tane tüketiciler, 1 tane pazar, 1 tane sahiplik, 1 tane yasal düzenlemeler, 1 tane itibar, 1 tane IT, 1 tane girişimcilik, 1 tane hedeflerle ilgili olduğu ortaya çıkmış olup, bu sıralamaya göre olumsuz etkilerin en çok rekabet yönünde etki göstereceği anlaşılmaktadır. Etkinin yönüne bakıldığında bu olumsuz gelişmelerin 4 tanesinden tüketicilerin doğrudan etkileneceği, havayollarının ise 22 tanesinden doğrudan etkileneceği ön görülmüştür.

SONUÇ

Yapılan çalışmalarda, bugün için 3 küresel büyük ittifakın Dünya havayolu pazarının çok büyük bir bölümünü yönettiği ve daha fazla kontrol için çaba sarf ettiği ortaya çıkmaktadır. Havayollarının ittifaka girme nedeni olarak bir çok etken bulunmakla birlikte temelde pazarlama amaçları çerçevesinde büyüme fırsatlarının değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Çalışmada bir ittifaka girilmesinde ortaya çıkabilecek fırsatlar, güçlü yanlar ile karşılabilecek tehditler ve zayıflık oluşturabilecek faktörler ana hatlarıyla belirlenmiştir. Ancak bu faktörlerin önem dereceleri ve ağırlıkları her bir firma için farklı olabileceği için firmaların bu değerlendirmeyi hem kendileri hem de rakipleri için bu kapsamda ayrıca yapmaları önerilmektedir. Bundan sonraki çalışmada ittifak üyelerinin ilgili yönetimleriyle yapılacak bir alan araştırmasında söz konusu faktörlere ait boyutların belirlenerek bu konuda ayrı bir ölçek geliştirmesi konuya katkı sağlayacaktır.

Geçmişteki ittifak tecrübelerine bakıldığında, bir çok ittifakın zaman içinde dağıldığı ve başarısızlıkla sonuçlandığı bilinmektedir. Bununla birlikte, rekabetin ittifak içindeki üyeler arasında da olabileceği ortaya çıkmış olup bu nedenle ittifak içinde yer alan firmaların

durumlarını gözden geçirerek başka ittifaka geçtikleri ya da ittifaktan çıktıkları da görülmüştür. Ayrıca ittifak dışında bekleyen henüz bir ittifaka girmemiş büyük taşıyıcılar da bulunmaktadır. Çalışmamızda stratejik bir ittifaka girilme sürecinin sağlıklı bir şekilde yönetilmesine yönelik bir kavramsal model önerisi geliştirilmiştir. Gerek Türkiye’de gerekse diğer ülkelerde faaliyet gösteren havayollarına, büyümenin bir parçası olarak ittifak sürecinin değerlendirilmesinde bu modelden faydalanılması önerilmektedir. Bu model çerçevesinde havayolu kuruluşlarının temel süreçleri daha iyi bir şekilde ele alacakları öngörülmüştür. Modelin başarısı için değerlendirme sürecinin stratejik pazarlama çalışmalarıyla uyumlu ve ilişkili bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu nedenlerle, pazarda büyümenin yolu olarak ittifaka girme düşüncesinin öncelikli olarak stratejik pazarlama çerçevesinde sistematik bir şekilde ele alınması ve yürütülmesi gerekmektedir. Havayolları sahipliğinin dünya genelinde çoğunluk hisselerin ilgili orjin ülkesinde olması ilkesinin korunması, birleşmeler ve konsolidasyonlara belli bir dereceye kadar izin verilse bile tekelleşmeye, kartelleşmeye ilgili devletlerin, kural düzenleyicilerin izin vermedikleri görülmektedir. Bu yüzden ileriki dönemlerde rekabetin ittifak içindeki üyeler arasında artabileceği düşünülerek, firmaların benzer şekilde stratejik pazarlama çerçevesinde rakip analizlerine riskli görülen ittifak üyelerini de dahil etmesi ve bu yönde de stratejiler geliştirmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AWADZI, W. (1987) . *Determinants of Joint Ventures Performance: A Study of International Joint Ventures in the United States*. Unpublished Ph.D. dissertation, Louisiana State University.
- BARNEY, S. (1998). “A. Light, European Airline Industry Review”, at 30-31.
- BARTOL, K. M., MARTİN D.C. (1998). *Management*, s.87-88, Third Edition ,Mc Graw Hill Companies, Setin New Baskerville.
- BEAMİSH, P. W., ve BANKS, J. C. (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 18, 1 }16.
- BENJAMIN Gomes-Casseres. (1996). *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*. Harvard University Press.
- BEYHOFF, S. (1995). Code-sharing: a summary of the German study. *Journal of Air Transport Management*, 2(2), 127-129.
- BJÖRK, M. (2002). Global Airlines Alliances and EC-Competition Policy. www.ep.liu.se
- BLEEKE, J., & ERNST, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale?. *Harvard Business Review*, 73(1), 97-105.
- BRYANT A. (1997). United and 4 others to detail air alliance today. Retrived May 13, 2011 www.ntimes.com/1997.

- BROUTHERS, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J. (1995). Strategic alliances: Choose your partners. *Long range planning*, 28(3), 218-25.
- BURTON, J. and Hanlon, I? (I 995) Airline alliances: cooperating to compete?. *Journal of Air Transport Management* 1(4), 209-227.
- BUTTON, K., Haynes, K., & Stough, R. (1998). *Flying into the future: air transport policy in the European Union*. Edward Elgar Publishing.
- BUYCK, C. (2000). The big move. *Air Transport World* 37 (6). 49-53.
- CHUNG, K. H. ve Pruitt Stephen W. (1994). "A Simple Approximation of Tobin's q," *Financial Management* 23(3), 70-74.
- DOT (2009). Order 2009-4-5 Expanded Star Application.
- EISENHARDT, K. M., ve Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *organization Science*, 7(2), 136-150.
- FILED, D ve Pilling, M. (2004). Team Sprit. *Ailirle Bussiness* , September.
- FLINT, P. (1999). Alliance paradox. *Air Transport World* 36 (4), 33-36.
- FOLARES-FIILOL, R. ve Coon, R.M. (2007). Strategic Formation of Airline Alliances, Article in *Journal of Transport Economics and Policy*, September.
- GALLACHER, J. (1996) A clearer direction. *Airline Business* (June), 23-51.
- GANT, J. (1995). The sicenece of alliance. *Euro business*, September, 70-73.
- GAYLE, Philip G. "Is virtual codesharing a market segmenting mechanism employed by airlines?." *Economics Letters* 95.1 (2007): 17-24.
- GLISSON, L.M., vd. (1996). Airline Indsutry Strategic Alliances: Marketing and Policy Implications, *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, Vol:26, 26-34.
- GREENBERG, P.S., 1990. The new global airlines. *Europe* 297, 31-32.
- GUDMUNDSSON, S. V., & LECHNER, C. (2006). Multilateral airline alliances: Balancing strategic constraints and opportunities. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 153-158.
- GÜNDOĞDU, M. (2009). Rekabet Hukuku Perspektifinden Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Stratejik İttifaklar, Ankara, Bölüm 2, 40-42.
- HADROVIC, C. (1990). Airline globalization: A Canadian perspective. *Transp. LJ*, 19, 193.
- HALL, R. (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 135-144.
- HARVEY, M.G. VE LUSCH, R.F. (1995). "A systematic assessment of potential international strategic alliance partners", *International Business Review*, vol. 4, no. 2, 195-212.
- HARRİGAN, K.R., (1987). Strategic alliances: Their new role in global competition. *Columbia Journal of World Business* 22 (2), 67-69.
- HOLLOWAY, S. (2003). *Straight and Level: Practical Airline Economics*, 2nd. Ed. Ashgate.
- IATROU, K. ve M. ORETTI (2007)., *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*, Ashgate, 2007.
- IATROU, K. ve ALAMDARI, F (2005). "The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations, *The Journal of Air Transport Management*", Volume 11, issue 3.
- KERIN , RA. (2013). *Strategic Marketing Problems*, Chp.1, Pearson Education, Pritice Hall.

- KHANNA, T., GULATI, R., ve Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, co-operation and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193-210.
- KLEYMANN, B., ve SERISTÖ, H. (2001). Levels of airline alliance membership: balancing risks and benefits. *Journal of Air Transport Management*, 7(5), 303-310.
- KLEYMANN, B. (1999). Future developments in the structure of airline alliance networks. In *The Conference Proceedings of the 1999 Air Transport Research Group (ATRG) of the WCTR Society on Air Transportation Operations and Policy* (No. UNOAI Report 99-5).
- KLEYMANN, B. (2005). The dynamics of multilateral allying: a process perspective on airline alliances, *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 135-147.
- KOÇEL, T. (2003). “İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.” Baskı, İstanbul.
- KOÇYIĞIT, M. (2008). Havayolu İşletmelerinin Performansının Tobin q Oranı ile Ölçülmesi
- Lorange, P. (1998). Strategy implementation: the new realities. *Long range planning*, 31(1), 18-29.
- LU, A. C. J. (2003). *International airline alliances: EC competition Law/US antitrust law and international air transport*. Kluwer Law International.
- MERRILL LYNCH GLOBAL ALLIANCE REPORT (1999). June 2.
- MOCKLER, R. J. (1999). *Multinational strategic alliances*, London, Wiley.
- MORRISON, W.G. (2004). Dimensions of predatory pricing in air travel markets, *Journal of Air Transportation Management*, 10, 87-95.
- OSTER, C. V., ve PICKRELL, D. H. (1986). Marketing alliances and competitive strategy in the airline industry. *Logistics and Transportation Review*, 22(4).
- OUM, T. H., Park, J. H., ve Zhang, A. (2000). *Globalization and strategic alliances: the case of the airline industry*.
- OUM, T. H., Yu, C., & Zhang, A. (2001). Global airline alliances: international regulatory issues. *Journal of Air Transport Management*, 7(1), 57-62.
- PARKHE, A. (1993). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization Science* 4, 301-324.
- PARKHE, A. (1993). ““Messy” Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, 227-268.
- PORTER, M.E. (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*, New York: Free Press.
- PRAHALAD, C. VE HAMEL, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- RAY, P.M (1992). *Strategic Alliances in Airline Industry*, M.I.T.
- RIGAS, D. (2006). *Airline Business*, 2nd edition, chapter 4, Alliances.
- SARGENT, M. (2015). A Cost-Benefit Analysis of Air Malta Joining A Global Airline Alliances, 61-62.
- STAR ALLIANCE (2006). Star Alliance Welcomes South African Airways, Press Release, April 10, 2006. Retrieved on August 15, 2017, <http://www.staralliance.com/en/press>.
- TRANSPORTATION RESEARCH BOARD REPORT (1999). Effects of Airline Alliances and Partnership on Competition, Chapter 4, 133-154.
- TRUXAL, S. (2012). *Competition and Regulation in the Airline Industry : Puppet in Chaos*.

ÜLGEN, H. ve Mirze, K. (2004). Stratejik Yönetim”,311-329, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
WHITAKER, R. (1996) Equity links act as lifeline. *Airline Business* (August), 22
YOSHINO M.Y., Rangan ,U.S.,(2000). Stratejik İttifaklar :Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım, s.4- 108, Ed: Yaşar Bülbül, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

ZEA, M., ve Feldman, D. (1998). Going Global: The Risks and Rewards Of Airline Alliance-Based Network Strategies. *Handbook Of Airline Marketing Executive Editors, Gail F. Butler, Martin R. Keller.—1st Ed.*

www.dunya.com/ekonomi/kuresel-ve-yerel-rekabet-avantaji-olusturmanin-bir-yolu-stratejik-haberi-36061

www.mcgill.ca/iasl/airline-alliances by Stephen Dempsey