

KÜRESEL HAVAYOLU İTTİFAKLARININ HAVAYOLU İŞLETMELERİ ÜZERİNDE YARATTIĞI DEĞİŞİM ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Murat ESİN¹, Murat DÜZGÜN²

Öz

Günümüzde en hızlı gelişim gösteren sektörlerden birisi olan hava taşımacılığı sektörü de çok boyutlu bir kavram olan küreselleşme sürecinden payını almış, zaman içinde büyük değişimler göstermiştir. Havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de sektörün geçirdiği değişimi yaşamışlar artan rekabet unsurları, artan dışa açılma ve küresel bir havayolu olma baskıları ile karşı karşıya gelmekte ve bu etkenlere karşı yeni çözümler geliştirip, yeni yönetim teknikleri ile bu çözümleri hayata geçirmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda, söz konusu sürecin havayolu taşımacılığında ve havayolu işletmelerinde yarattığı en önemli değişimler ise, maliyet politikalarının değişimi, işletmelerin toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemeleri, işletmelerin iş birliklerine gitmeleri ve işletmelerin düşük maliyetli havayolu kimliğine bürünmek istemeleri olarak karşımıza çıkmıştır. Havayolu işletmelerinde bilhassa Uçak Filo Sigorta Primleri işletme maliyetinin önemli bir unsuru olmaktadır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise, görev tanımına göre belirlenen 500 konu ile ilgili havayolu çalışanından amaçsal örnekleme yolu ile seçilen en az 50 kişiye önceden yapılandırılarak anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerle yapılan analizler, küresel havayolu ittifaklarının havayolu işletmeleri üzerinde yarattığı önemli değişimleri, yönetim yapılarını, stratejilerini, kurumsal itibarlarını, pazar paylarını, ürün ve/veya hizmetlere olan bakışlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Havayolu İşletmeleri, Küresel Havayolu İttifakları, Uçak Sigortaları

JEL Sınıflaması: L93, F6, F55

A FIELD STUDY ON THE CHANGE IN AIRLINE COMPANIES AND OPERATIONS CREATED BY GLOBAL AIRLINE ALLIANCES

Abstract

The air transportation as one of the fastest growing sectors today, has taken its share from the globalization process which is a multi-dimensional concept, and has shown major changes in the time. Enterprises operating in the airline industry have also experienced those changes in the sector, faced with pressures from increasing competition, from demand to be more active abroad and becoming a global airline and they have tried to develop and implement new solutions for such problems with new management techniques. In this context, the most important effects of this globalization process on airline transportation and airline companies are; the change in costing/pricing policies, the adaptation of the total quality management philosophy in operations, the cooperation and marriages of the companies and the desire of the companies to become low-cost airline. Aircraft Fleet Insurance Premiums is particularly an important element of the operational cost of the airline companies. In the application part of the study, a pre-structured questionnaire was applied to at least 50 people selected by purposive sampling among 500 airline employees related to the subject determined according to the job description. Analyzes made with the data obtained explain how the important changes created by global airline alliances on airline businesses affect their management structures, strategies, corporate reputation, market shares, and their view of products and / or services.

Keywords: Globalization, Airline Businesses, Global Airline Alliances, Aviation Insurance

JEL Classification: L93, F6, F55

¹İstanbul Medipol Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Doktora Programı. muratesin59@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7408-2745

²Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fak., Havaacılık Yönetimi Bölümü, mduzugun@medipol.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8683-8925

1. Giriş

Ekonominin küresel ölçekler ile ifade edildiği bir dünyada sigortanın yeri, ticarete verdiği katkı ve aldığı riskler açısından büyük önem arz etmektedir. Hava Taşımacılığı sektörünün çok aktif bir sektör olması hareket halindeki ve risk altındaki değerler kıymetinin çok yüksek olması havayolu işletmelerinin önemli maliyet unsurlarından sigortanın önemini sektörde daha da arttırmaktadır.

Bu sektörde sigorta kapsamındaki riskler daha çok kaza yapma oranı ile orantılıdır. Ancak hava taşımacılığında kullanılan araçların teknoloji yoğun ve maliyetli olmaları sigorta gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, Ulusal ve Uluslararası mevzuatlar gereği birçok teminatın alınmasını zorunlu hale getirmektedir.

İşletmeler arasındaki ticari anlaşmalar karşılıklı yaptırımlar içermektedir. Örneğin zamanında teslim edilmeyen bir siparişin anlaşmaya uyulmadığı için yaptırımlar söz konusu olacaktır. Ya da buna benzer küreselleşme ile oluşan yeni ekonomik çevre ve uzak pazarlarda olumsuz sonuçlar doğabilmektedir. Bu nedenle işletmeler bu tür faaliyetlerde sigortaya ihtiyaç duyacaklardır. Özellikle de ilgili anlaşmaların takibi, sigorta kapsamlarının tespiti, fiyatlandırma ve ödeme şekilleri gibi uzmanlık isteyen faaliyetler hava taşımacılığı sektöründe sigorta açısından önemli unsurlardır. En iyi teminatların en iyi fiyatla alınması gerekmektedir.

Uçak değerlerinin çok yüksek olması nedeniyle uçak filo sigortaları yurt dışında ve tarifede gösterilmiş primler üzerinden değil, her sigorta dönemi sonunda yapılan müzakereler neticesinde oluşan primler üzerinden yaptırılmaktadır.

Sivil hava taşımacılığında meydana gelen süratli gelişmeye paralel olarak uçakların maruz kaldıkları rizikolar da zaman perspektifi içinde çeşitlenerek ve sınıflandırılarak ortaya çıkmış ve bunlara göre uçak sigorta poliçeleri oluşmuştur. Ancak her havayolu kendi özel durum ve ihtiyaçlarına göre poliçeyi oluşturan klozlara ilaveler ve çıkarmalar yapmak suretiyle teminatı azaltıp çoğaltabilmekte ve böylece risk yönetimi sağlanmaktadır. Uçak değerlerinin çok yüksek olması ve uçak satın alma ve kiralama anlaşmaları gereği uçak filo sigortalarının yurtdışında yaptırılmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu alanda gelişmiş ülkeler, havacılık sigortası konusunda büyük adımlar atmış iken ülkemizde bu konudaki eksiklikler sektörel anlamda karşımıza çıkmaktadır.

Dolayısıyla, hiçbir işletme sigorta maliyetlerinden kaçarak elindeki sermaye yoğun kaynakları riske atmak istememektedir. Havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de sektörün geçirdiği değişimi yaşamışlar küreselleşme sonrası bir takım yeni düzenlemelere gitmişlerdir. İşletmeler, artan rekabet unsurları, artan dışa açılma, maliyet unsurlarını minimize etme isteği ve küresel bir havayolu olma baskıları ile karşı karşıya gelmekte ve bu etkenlere karşı yeni çözümler geliştirip, özellikle de yeni yönetim teknikleri ile bu çözümleri hayata geçirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, küresel havayolu ittifaklarının havayolu işletmeleri üzerinde yarattığı değişimler büyük önem arz etmektedir.

Sonuç olarak dünyanın önde gelen sektörlerinden bir tanesi olan havayolu taşımacılığının gelecek 10 yıl içerisinde çok daha farklı yapılarla karşımıza çıkacağı ve dolayısıyla sektör içerisinde bulunan ya da yer almayı planlayan işletmelerin dikkat etmesi gereken noktalara bu makalede yer verilmiştir. Bu anlamda elde edilen araştırma sonuçları havayolu işletmelerine ışık tutacaktır.

2. Havacılık Sigortalarına Genel Bakış

2.1 Tarihsel Süreç ve Genel Teminatlar

Havacılığın tarihinin temelleri 15. Yüzyıla dayanırken Havacılık sigortalarının da temelleri 16.Yüzyıla dayanmaktadır. İngiltere’de biri gemilerin diğeri de paranın dünyası olan ve genişleyen liman olarak Londra, bilgi alışverişi için ideal bir merkez olmuştur. Denizciler, gemi sahipleri ve tüccarlar, anlaşmalar yapmak veya sadece görüş alışverişinde bulunmak için ortak sorunları tartışmak üzere bir araya gelirlerdi (BIBA:3).

İlerleyen yıllarda Lloyd’s a adını verecek olan Edward Lloyd, 1691 yılında iş adamlarının bulunduğu mekanların merkezi olan Lombard caddesinde gemi sahiplerinin tek uğrak yeri olan ve özellikle denizlerdeki olaylardan kaynaklı haberlerin alındığı bir kahvehane işletiyordu. Lloyd’ un ölümünün ardından sigorta teminatı veren Underwriter’lar tarafından Llyod’s adında bir sigorta topluluğu kurulmuştur (Brown,1988:17).

Lloyd’s’un havacılık alanındaki ilk poliçeleri 1911 yılında yazılmıştır. İlk başlarda Underwriter’lar uçakların büyük riskler taşıyabileceğini düşünmüşlerdir. Bu bağlamda ilk sigorta slip ve poliçelerinde zirai planlama kapsamında tarlalara zorunlu iniş yapmak durumunda kalan uçakların mahsullere verebileceği zararlar teminata alınmaya başlanmıştır. İlerleyen yıllar içerisinde uçakların birçoğu sigortalanmaya başlamıştır. Ancak o dönemde sigorta şirketleri kötü hava koşulları nedeniyle meydana uçak kazalarının poliçelerde teminata dahil edilmediğini beyan etmişlerdi.

İlk uçak sigorta poliçelerine örnek olarak 1911 tarihli, Londra üzerinde gösteri uçuşu gerçekleştiren 50 beygirlik Farman çift kanatlı uçağını gösterebiliriz. Ancak, bu uçuş sadece stadyum üzerinde uçuşu şartına bağlı olarak sınırlandırılmıştı. Diğer bir örnek ise, 1912 yılında Broker Bray Gibb tarafından, sahibi Bayan Trehawke-Davis olan ve J.Valentine isimli pilot tarafından kullanılan 70 hp Gnome motorlu tek kanatlı Bleriot uçağının sigortalanmasıdır. Söz konusu sigorta teminatının koşulu 50 milden daha uzak mesafeye yapılacak uçuşların saatte 15 milden daha yüksek rüzgar hızlarında başlatılmamasıydı (Brown,1988:18).

Günümüzde de havacılık rizikolarının sigorta değerlerinin çok yüksek olması nedeniyle merkezi Londra’da bulunan Lloyd’s piyasasında sigortalanmaktadır. Her havayolu tarafından tayin edilen bir broker vasıtasıyla tüm gerekli bilgi ve belgeler Londra’da bulunan lider sigortacılarla (Lider Underwriter) takdim edilir.

Lider Underwriter’ın genel piyasa durumunu dikkate alarak tesbit etmiş olduğu fiyat tüm dünya piyasasındaki diğer sigorta şirketlerine plase edilir. Lider sigortacının tesbit etmiş olduğu fiyat uygun bulunmazsa plasman %100 olarak gerçekleşmez. Bu durumda da desteklenmeyen Lider Underwriter prestij kaybeder ve liderlik yapamaz. Plasman yapılırken, güvenilir sigorta şirketleriyle temas kurulması önem arz eder. Çünkü hasar tahsil edilirken bu husus çok önemlidir (Hayes,Flouris & Walker,2006:5).

Lloyd’un 2025 vizyonunda, uluslararası ağını genişletmeye devam ederek Mexico City, Bogota, Dubai, Kazablanka ve Mumbai’de yeni ofisler açılması planlanmaktadır (Lyod’s Update,2019).Havacılık sigorta primleri 1950 yılında 15 milyon USD., 1978 yılında 300 milyon USD.’a ulaşmıştır (Theobald,1982). Günümüzde ise söz konusu meblağ 549 milyon Pound’a ulaşmış bulunmaktadır. Ancak bu meblağlar Dünya’daki majör hasarlara göre değişiklik gösterebilir. (Lyod’s Annual Report, 2018)

Havacılık endüstrisinde ve Sivil Hava taşımacılığında meydana gelen gelişmeler ve bunların yanında Dünyada da yer yer ortaya çıkan gelişmeler ve bunların havacılık ve sigorta hukukunda olan etkileri de dikkate alınarak azami teminatı sağlayacak şekilde yaptırılmakta olan ana sigorta teminatları ise Uçak Gövde Sigortaları, Uçak Gövde Harp Sigortaları, Uçak Mesuliyet Sigortaları, Uçak Muafiyet Sigortaları ve Uçak Yedek Parça Sigortalarıdır.

2.2 Dünya Sigorta Marketinde Yaşanan Başlıca Önemli Olaylar (Kırılma Dönemleri)

2.2.1 Körfez Krizinin (1990 – 1991) Etkileri

1990'lı yıllara yaklaşırken, dünya ticareti ve turizminin gelişmeyi sürdürmesi ve akaryakıt fiyatlarının belli bir dengeye oturmasıyla, sivil havacılık yeniden karlı bir trend yakalamıştı. Ancak sektör canlanmayı beklerken, 1990 yılında patlak veren Körfez Krizi, havayolu şirketlerini yeni bir kriz dönemine soktu (75.Yıl THY 2009:176).

Bilindiği gibi, Irak, 1980-88 yılları arasında İran ile yaptığı savaşta ekonomik yönden ağır zararlara uğramıştı. Bu zararları karşılamak için 2 Ağustos 1990 yılında Kuveyt'i işgal etti.

Bunun üzerine Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, Irak'ın Kuveyt topraklarını 15 Ocak 1991 tarihine kadar boşaltması için karar aldı ve aksi taktirde güç kullanılacağını duyurdu. Irak bu süre içinde Kuveyt'i terk etmedi ve ABD öncülüğündeki çok uluslu hava güçleri Ocak 1991'de Irak üzerine harekete geçti. 6 Nisan 1991'de Irak BM'in şartlarını kabul ettiğini açıkladı.

Körfez Krizi olarak adlandırılan bu süreçte, dünyanın hemen hemen tüm sektörlerini negatif yönde etkilemiştir. Ancak Dünya Sivil Havacılık Sektörü krizden en büyük etkilenen sektör olmuştur. 1989 yılında toplam olarak 2.3 milyar dolar kar eden IATA havayolları krizin etkisi ile 1990 yılında 2 milyar dolar civarında zarar edilmiştir. Bu arada dünyada ve özellikle Amerika'da birçok havayolu konkordato ilan ederken, faaliyetlerini durduran ve iflasın eşliğine gelen havayolları olmuştur (75.Yıl THY 2009:197).

Havayolu işletmelerinde fiyat artışları içinde en önemli kalem yüksek sigorta oranlarıydı. Körfez krizi nedeniyle Underwriter'lar Broker'lar vasıtasıyla tüm havayollarına savaş riski sigorta primlerini önemli ölçüde artırdıklarını bildirmişlerdir (USGAO, 1994).

Havayolları için çok sancılı geçen bu dönemde Ağustos 1990'da Körfez krizinin havayolu işletmeleri üzerinde yarattığı bu finansal çöküntü Körfez Savaşı ve müteakip ekonomik durgunluğun bir sonucu olarak 1990'dan 1993'e kadar art arda 4 yıl 22 milyar doları aşan kayıplar yayınladıktan sonra, 1990'ların sonlarında kayıplar telafi edilmeye başlanılmıştır (GAI Program).

Körfez krizi nedeniyle havayollarının ödediği ilave prim tutarı 1991 yılında ise, 141 milyon USD lık toplam primin 30 milyon USD'ı. 1993 yılında toplam prim bir önceki yıla göre 30 milyon USD ya da % 22.5 artışla 166 milyon USD'a yükselmiştir. 1994 yılında da toplam prim bir önceki döneme göre 5 milyon USD ya da %2.89 artışla 172 milyon USD'a yükselmiştir. (10.Airline Insurance Conf.,1995:278-279).

2.2.2 Terörist Saldırıların (11.Eylül.2001) Etkileri

Bilineceği üzere, ABD'de meydana gelen terörist saldırılar havacılık sigorta piyasasında olumsuz gelişmelere yol açmış ve özellikle Uçak Mesuliyet Sigortalarının harp, terörist faaliyetler ve uçak kaçırma sonucu 3. Şahıslara karşı sağladığı teminatlar 50 milyon USD ile sınırlandırılmıştı.

Havayolu işletmelerinin uçak filo büyüklüğüne göre genelde 1.5 milyar USD olan poliçe üst limitinin bir anda sigortacılar tarafından 50 milyon USD indirilmesi konunun önemini açık olarak ortaya koymaktadır (Gleave, 2012 : 33).

Ayrıca yolcu başına 1.25 USD ilave prim getirilmiş olup, bazı sigortacılar 50 milyon USD-1milyar USD arası mesuliyet limiti için yolcu başına 1.85 USD prim talep etmişlerdir. Uçak sahibi finansörlerin ve havaalanı işletmecilerine yönelik sözleşmelerden doğan yükümlülükler gereği, mevcut sınırlanan 50 milyon USDlik limitten daha yüksek düzeyde bir sorumluluk limitinin uygulanmasını gerektiriyordu (Liedtke ve Courbage, 2002:191).

Dolayısıyla, bu hususta ülkemizde faaliyet gösteren havayolları için diğer birçok ülkelerin yaptığı gibi, Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarafından verilen güvence ile söz konusu tutarlar teminata alınmıştır.

Ancak devlet güvencelerinin ortadan kalkması halinde söz konusu mesuliyet teminatlarının güvence altına alınabilmesini teminen sigorta piyasasında yeni oluşumlar için çalışmalar yapılmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sigorta pazarında %100'lerin üstünde artışlar meydana gelmiştir.

Yalnızca 2000 ile 2001 yılları arasındaki 22 milyar \$ 'lık gelir düşüşünü (%6) telafi etmek üç yıl sürmüştür. ABD havaalanlarında 10 Eylül 2001'de 38.047 uçuş, 12 Eylül'de 252 ticari uçuş gerçekleştirilmiştir. Sektör, 11 Eylül 2001 sonrası 2008 Küresel mali krize kadar, ilk yıllık karını 2006'da (5 milyar dolar) kaydetti ve 2007'de 14.7 milyar dolar kazandı (Hohnholz 2011).

Maalesef, 2001 yılının ortalarında havayolu sektörünün trafik büyüme oranları beklentilerin altında ve gerilemenin zirvesindeyken 11 Eylül 2001 olayları yaklaşan krizi felakete çevirmişti (Doganis, 2006). Patricia Grossi makalesinde meydana gelen bu büyük zararın 41.1 milyar USD.lık Katrina Kasırgası kaybının ardından ikinci sırada yer aldığını belirtmiştir (Grossi,2009).

3. Küresel Stratejik İttifaklar

3.1. Tanım ve Kavramlar

Stratejik bir ittifak "çevresel türbülans ve çeşitliliğin yüksek, organizasyonun beceri ve kaynak boşluklarının yüksek olduğu bir pazarda rekabet avantajı elde etmenin bir yolu" olarak tanımlanmaktadır. Stratejik bir ittifak, "ortakların uzun vadeli bir iş birliği çabası ve bireysel ve karşılıklı hedeflerine yönelik ortak yönelim geliştirmek için önemli yatırımlar yaptıkları bir tür örgütler arası ilişki" olarak da tanımlanmaktadır (Kakeesh,2016:72).

Havayolu taşımacılığı gibi çok türbülansa meyilli bir sektörde ittifak dinamiklerini değerlendirmek çok zordur (Kleyman ve Seristo, 2001:303). Bu tür ikili anlaşmalarda, ortak varlıkları oluşturmak ve geliştirmek için benzer veya tamamlayıcı kaynakları paylaşarak belirlenen görevlerde tüm tarafların sürekli iş birliğini gerektirir. Birçok seviyede iş birliği yaptıkları ve anlaşmaya göre farklılık gösteren en yüksek işbirliği seviyesi düzeyinde karşılıklı hedeflerin peşinden gitmeyi amaçlayan ortak işbirliği düzenlemeleri olarak da tanımlayabiliriz (Kakeesh,2016:73).

IATA ise bir "havayolu ittifakını" şu şekilde tanımlar: üç veya daha fazla havayolunun ticari ilişki veya ortak girişime katılmasıdır. Burada ortak olarak tanımlanabilir ürün, tek bir ticari isim veya marka altında pazarlanmasıdır.

Bu ticari isim veya markanın havayolları aracılığıyla halka tanıtılarak ittifaka katılması ve yaratılan markanın havalimanlarında ayrıca diğer hizmet noktalarında ittifak hizmetlerini yerine getirilmesi bağlamında söz konusu tanım kullanılır. İkili anlaşmaların mevcut olduğu durumlara örnek olarak da kod paylaşım anlaşması verilmektedir (Iatrou ve Alamdari, 2005:127-134).

Küreselleşmenin de etkisiyle, sınırların ortadan kalkması ve Kanada'lı yazar Marshall Mc.Luhan ile anılan bir kavram olan küresel köy metaforu ile birlikte stratejik iş birlikleri yeni bir boyut kazanmaya başlamıştır.

Stratejik İttifaklara ilişkin diğer bir tanım da ortakların, tek veya ortak iş hedeflerini takip etmek için varlıklarını bir araya getirmeleriyle ilgilidir. Şöyle ki; bu birleşik varlıklar, terminal tesisleri, bakım üsleri, uçaklar, personel, trafik hakları veya sermaye kaynakları olabilir. Bunlar da ortak bir marka ve tek tip bir hizmet standardı sunan iki veya daha fazla havayolunu kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Goel, 2003: 17).

Bir araştırmacı tarafından da stratejik bir ittifak, aslında ortakların, kurumsal kimliklerini birleştirmeden ve kaybetmeden, faaliyetlerini farklı derecelerde entegre ettikleri belirli bir iş birliği türüdür şeklinde ifade edilmiştir (Bissessur, 1996:20). Bazı araştırmacılar tarafında da havayolu ittifaklarının, havayollarının birleşmesini engelleyen yasal çerçeve altında küreselleşmeye verdiği yanıt olduğu şeklindedir (Chanpayom, 1997:43). Şöyleki; tarihsel sürece baktığımızda uluslararası havayolu taşımacılığı yapılabilmesi için çok taraflı anlaşma gereği 1944 yılında Şikago'da 52 ülke bir araya gelmiştir. Uluslararası havayolu taşımacılığı pazarlarına erişim hakkı, bilet ve kargo ücretlerinin kontrolü ile uçuş sıklığı ve kapasite kontrolü konularında anlaşma zemini aranmıştır.

ABD'nin kapasite ve ücret üzerinde kısıtlama olmaması tezine karşılık, başta İngiltere olmak üzere diğer Avrupa ülkeleri de sıkı düzenlemelerin olması görüşünü savunmuşlardır. Dolayısıyla, çok taraflı anlaşma sağlanamamış olup, ülkelerin bu konuları kendi aralarında müzakere etme yolunu doğurmuştur. Buradaki temel amaç, pazara giriş, kapasite ve fiyatın nasıl belirlenebileceğini düzenlemek idi (Gerede,2015:52-54).

1944 yılındaki Şikago Konvansiyonunu müteakiben 1945 yılında IATA'nın kurulması ikili anlaşmaların yapılması hususunda önemli bir rol oynamıştır. Ülkemizde de 12.02.1946 tarihinde Birleşik Krallık ile ilk ikili hava taşımacılığı anlaşmasını yapması, uluslararası havayolu taşımacılığının düzenleyici ekonomik yapısını oluşturmuştur (Gerede,2015:178). İlerleyen yıllarda da Serbestleşme ve Liberalleşmenin artması havayolu taşımacılığının ufkunu genişletmiştir.

3.2 Dünde Bugüne Küresel Stratejik İttifaklara Giden Yol

Havayolu ittifaklarının ikili anlaşmalar temeli 1919 yılında çok taraflı olarak imzalanan Paris Konvansiyonu'na dayanır. Bu anlaşma, anlaşmaya taraf ülkelere kendi kara sınırları üzerindeki hava sahalarında ulusal egemenlik hakkı tanımıştır. Böylece, ticari bir amaç ile hava sahasının kullanılması ülkelerin iznine bağlı hale gelmiştir. Bu durum da ülkelerin uluslararası havayolu pazarlarındaki düzenleyici rollerinin önünü açarak söz konusu ülkeleri iki ya da çok taraflı anlaşmalar doğru yönlendirmiştir (Gerede, 2015:51-52).

Küresel ittifaklara giden yolda Serbestleşme ve Liberalleşme kavramları Dünyanın önemli Uluslararası sektörlerinden biri olan havayolu taşımacılığında önem kazanarak odak noktası olmaya başlamıştır.

İkili havayolu taşımacılığının temeli her ne kadar 1919 yılında yapılan Paris Konvansiyonu'na dayansa da iki taraflılığın kısıtlayıcı karakterinin ortaya çıkması ile birlikte 52 üye devlet 1944 yılında Şikago'da üç kritik açıdan çok uluslu bir anlaşma zeminini oluşturmaya başlamışlardır. Bunlar;

1. Hava Trafik haklarının değişimi,
2. Bilet ücretleri ve kargo tarifelerinin kontrolü ve
3. Uçuş sıklığı ve kapasitesinin kontrolüdür (Doganis, 2010:89).

Havayolu Taşımacılığı sektörünün temel bileşenlerini belirleyen önemli unsurlar olması büyük önem arz etmekteydi. Bu nedenlerle, Şikago görüşmeleri sırasında iki önemli konu vurgulanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) özellikle fiyat ve kapasite kısıtlamalarının kaldırılarak pazara erişimin tüm ülkelere daha kolay hale gelmesini savunmuştur (Gerede,2015:52).

Bu bağlamda, liberalleşme eğilimleri çerçevesinde 1978 yılında A.B.D. ile Hollanda arasında ilk ikili anlaşma imzalanmıştır. Söz konusu anlaşma kod- paylaşımını (Code-Share) içeriyordu (Hedlund, 1994:269). Bu gelişmelerin ardından 1986 yılında Air Florida Londra- Amsterdam arasında yolcu kaynağı sağlamak için British Island ile kod-paylaşımı (Code-share) anlaşması imzaladılar. Dolayısıyla, bu tür anlaşmalar dünya çapında havayolu ittifaklarının temelini oluşturmaya başlatmıştır (Kakeesh,2016:78).

KLM ile Nortwest Havayolları arasında 1989 yılında WINGS adı altında ittifak oluşturuldu. Daha sonra gruba Alitalia ve Continental Airlines dahil oldu. Söz konusu grup kod-paylaşımına (Cod-Share) dayalı ve tüm Atlantik uçuşlarında gelir ve maliyet paylaşımını hedeflemişti (Lin, 2013:38).

Ancak, 2000 yılında KLM ve Alitalia gruptan ayrıldılar. İki havayolu da Dünya'daki üç büyük Küresel Havayolu ittifakından Skyteam'e katıldılar. Böylece grubun dağılması ile Continental Airlines ve Alitalia havayolları da yine üç büyük Küresel Havayolu ittifakından Star Alliance'a katılmışlardır.

Grubun dağılması ile ilgili olarak ise araştırmacılar genel olarak önceki ittifakların ortak sorunları olan güven eksikliği ile başarılı uzun vadeli strateji oluşturma eksikliği yönünde görüş belirtmişlerdir (Lin, 2013:40).

Bir sonraki girişim olarak 1994 yılında Alkazar ittifakı kurulmuştur. Avrupa'da başarılı olma hedefiyle kurulan ittifakın üyeleri SAS, Finair, Swissair, KLM ve Austrian havayolları idi. Grup Görüşmelerinin ana motivasyonu SAS Havayollarının CEO'yu Jan Carlson tarafından yapılan açıklamada Avrupa Birliği'nde hava taşımacılığı pazarının liberalleşmesi ile birlikte kapasite fazlası yaratılacağı yönündeki inancını belirtmiştir.

Ancak Finair gruptan ayrılan ilk havayolu olup, diğer havayolları da birer birer ayrılınca proje olumsuz sonuçlanmıştır. Başarısızlığın temelinde ise, bazı yasal ve siyasi engellerin olduğu vurgulanmıştır (Gudmundsson, 2018:5). Bazı alan yazınlarında da gruba üye havayollarının ABD'li bir ortakla ilgili anlaşmazlıkları nedeniyle başarısız olduğu vurgulanmaktadır (Morrish ve Hamilton, 2002:402).

Daha sonra, dağılan gruba üye havayolları üç büyük küresel havayollarına üye olmuşlardır. Söz konusu Küresel Havayolu ittifakları da kuruluş sırasıyla Star Alliance (1997), Oneworld (1999) ve Sky Team (2000) dir.

Uluslararası liberalleşme ve onu karakterize eden açık semalar politikasının 1990'lı yılların başlarından itibaren, daha fazla ileri gitmediği ve daha fazla liberalleşme ihtiyacı belirgin olmaya başlamıştır. Uzmanlar tarafından Havayolu sektörünün artık büyük Uluslararası sektörler gibi faaliyet göstermesine izin verilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bu da zaten sistemin dünya çapında da olsa doğası gereği kısıtlayıcı olduğundan uçuş ağlarının küreselleşmesi gerektiği anlamına geliyordu.

Ayrıca, ülkeler arasında sık sık ikili anlaşmalardan ortaya çıkan ve çoğu zaman iki ülkeden birinin kendisini bir şekilde dezavantajlı hissettiğini göstermesiydi. Bunların yanı sıra önemli faktör de söz konusu dönemlerden önceki on yılda havayolu sektörünün yapısal değişiklikler geçirerek olgunlaşmış olması idi (Doganis, 2006: 38-39).

Dolayısıyla, küresel ittifaklar küresel ekonominin talebine yanıt olarak gelişmiştir. Üç büyük küresel havayolu ittifakları konsolidasyonun yavaş ama kesinlikle ivme kazandığı hususunda hem fikir olmuşlardır (Iatrou, 2006:9). Söz konusu ittifaklarda temel amaç, bölgeselden ziyade coğrafi olarak farklı kıtalarda faaliyet gösteren ikiden fazla havayolunun (özellikle majör havayolları) kapsamlı bir sinerji ile birbirine bağlanarak kapasite ve maliyet ekonomilerinin faydalarını elde etmektir. Küresel ittifaklar aynı zamanda çok sayıda kod paylaşımını da içermektedir.

Bununla birlikte, program koordinasyonunu, ortak satış ofislerini, yer hizmetlerini, ortak bakım faaliyetlerini kapsayacak şekilde geliştirebilirler (Goel, 2003:18).

Sivil Havacılık Otoriteleri tarafından havayolu işletmelerine pist park ve terminal alanından oluşan kapasitesinin iniş-kalkış yapan uçaklara tahsisi olan slot hakkı da bu süreçte küresel ittifaklara üye havayollarına sunulan temel stratejik avantajdır. Bunları yanı sıra, ittifaka katılan her üye için genel avantajları da bulunmaktadır. Şöyle ki; Yolcuların sadakati ve onları elde tutma perpektifinden bakıldığında diğer ittifaka üye havayolları ile daha fazla ağ erişimi sağlayıp genişletilerek yolculara daha fazla seçenekler sunulmaktadır.

Havayollarının yolcularını elde tutma çabalarında özellikle check-in, bagaj taşıma, öncelikli rezervasyon ve havalimanındaki bekleme hizmetlerinde uygulanan öncelik statüsü önem arz etmektedir. Örneğin Star Alliance'ın uçuş ağında 2000 yılında 500 civarı olan dinlenme salonları günümüzde 1100'ü geçmiştir (Goh ve Uncles, 2002:3-5). Günümüzde, 3 büyük küresel havayolu ittifaklarının birleşik pazar payı %60'ın üzerindedir (Seo, 2020:139-145).

Böyle bir ortamda havayolu işletmeleri, büyüme hızı yavaşlamış olan kendi pazarları ile yetinmek yerine küresel bir ölçekte diğer pazarlara ulaşma ihtiyacı hissedebilirler. Küresel pazarlara erişim ve giriş olanakları ise daha çok liberalleşme ile elde edilebilir.

Bu konuda THY (Türk Hava Yolları) örnek olarak verilebilir. *“THY'nin kaynak ve kabiliyetlerini küresel pazarlarda kullanmak amacıyla küreselleşme stratejisi izlediği ve konuda başarılı olduğu düşünülmektedir. Diğer bir değişle, THY'nin küresel büyümenin avantajlarından yararlanmak istediği ve yararlandığı söylenebilir. Hem kendi kaynaklarını kullanarak hem de küresel nitelikli Star Alliance grubuna katılarak uçuş ağını önemli bir şekilde büyütmüş, genişletmiş ve sayede transit yolcu sayısını artırmıştır.*

Doğrudan doğruya ülkemizin yaratmadığı bir talebi bulup, yaratıp, taşımak birim gelirleri artıran, birim giderleri düşüren küresel ölçekte rekabetçi üstünlük getiren bir gelişmedir” (Gerede, 2015: 105-106).

Söz konusu büyüme sürecinde Türk Hava Yolları' (THY) da Star Alliance Grubuna 20. üyesi olarak katılmıştır. Star Alliance'a tam üyelik, THY yolcularına mevcut olan 107 dış hat uçuş noktasını, 162 ülkede 965 noktaya çıkarmış oldu. Star Alliance'ın 19 üye havayolu şirketine ise 31 destinasyon açarak destek sağlamıştır. Star Alliance aynı zamanda, 20'nci üyesi olan THY için 5 milyon dolarlık tanıtım yapmıştır. Atılan imzalar ile birliğe üye 19 havayolu şirketlerinin uçaklarında THY logosu da yer almaya başlamıştır (Dünya Gazetesi, Nisan 2008).

THY'nin 1 Nisan 2008 tarihi itibarıyla Star Alliance ile tam üyelik anlaşmasını imzalaması öncesinde ANKA'ya özel bir demeç veren Genel Müdür Kotil, dünyada toplam yolcu pazarının yüzde 25'ini oluşturan ve "Yıldızlar İttifakı" olarak nitelediği 20 üyeli Star Alliance'a THY'nin girmesiyle beraber, İstanbul'un New York, Paris, Frankfurt, Londra, Singapur gibi dünyanın en önemli uçuş ve yolcu toplama merkezlerinden biri olacağını söyledi. Kotil, "THY'nin Star Alliance içinde Lufthansa'dan sonra ikinci büyük üye olacağını da vurgulamıştır (Sondakika.com, Mart 2008).

İttifakın doğrudan ve aktarmalı uçuşlarda hub (yolcu toplama merkezi) eksenli bir model içinde çalıştığını kaydeden Kotil sistemle ilgili şu bilgileri verdi: *"Sistem yolcuları uçuş rotaları üzerinde bir yere topla ve oradan dağıt anlamına geliyor. Bu dağıtım da en fazla 1 saat içinde olacak şekilde gerçekleştiriliyor. İstanbul şimdi dünya haritasında bir hub merkezi olacak ve İstanbul üzerinden İttifaka üye havayollarının yolcuları gidecekleri merkezlere THY ile uçacaklar. Kuzey Amerika'da toplama merkezi Montreal ve Chicago olacak. Avrupa'da ise Londra, Frankfurt, Kopenhag, Lizbon, Zürih, Viyana, Varşova, Mayorka ve İstanbul hub olacak. Asya Pasifik hattında ise Singapur, Bangkok, Pekin Şangay, Nagoya başlıca merkezler olacaktır."*

Temel Kotil, THY'nin İttifakın üyesi olmasının ardından oraya çıkan durumu şu benzetmeyle dile getirdi: *"Şimdiye kadar uçuş rotalarında kendi kurduğumuz otobanda gidiyorduk. Şimdi bu otobandan sadece bizim uçaklar değil üye havayolu uçakları da uçmaya devam edecek. Bir anlamda bizim otobanı diğer otobanlarla bağlayarak tüm dünyayı bir ağın içine almış oluyoruz. Hem THY hem de üye havayolu uçakları geçecek bu otobandan. Ben onların otobanına, onlar da bizim otobana yolcu verecekler, model bu."* (Sondakika.com, Mart 2008).

Daha önce de belirtildiği gibi, ABD ve Avrupa'da ticari havayolu sektörünün serbestleşmesi nedeniyle, yolcu seyahatlerinde sınırsız serbest rekabet yeni bir çağ başlattı. Aslında sürekli ekonomik gerileme ve 11 Eylül felaketiyle birlikte bütün bu olaylar, havayolu stratejik ittifakları geliştirme eğilimi için mükemmel bir çerçeve gibi görünüyordu. Söz konusu dönemde hem akademisyenler hem de sektör profesyonelleri, bir işletmenin uluslararası bir markete giriş şeklinin, işletme için geniş ve uzun süreli etkileri olan önemli bir karar olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır (Jorge vd., 2011:2).

Bu arada, Havayolları ittifaklara girdiğinde, bir rakibin ittifaklarını zayıflatarak konumunu zayıflatmak için fırsatlar bulabilirler. Örneğin, Lufthansa ve United Airlines tarafından desteklenen Star Alliance üyesi Air Canada, Canadian Airlines'ı devralmayı başarınca ikincisinin üyesi olduğu "Oneworld" ittifakını zayıflatmış oldular (Chanpayom, 1997:53). THY Yönetiminin de Star Alliance havayolu ittifakına katılma kararının da ne kadar isabetli olduğu görülmektedir.

Aslında, literatürde İttifaklar oluşturmanın ana nedenleri, sinerji yaratılması ve riskin paylaşılması ile pazara ve teknolojiye ilişkin diğer nedenlerdir. İttifak yönetimi konusu da elbette önemlidir ve ortakların net organizasyonel düzenlemeler yapmak için uyumlu, çatışmayan hedefler üzerinde anlaşmaya varmaları gerektiğini ileri sürer. Ortaklar arasındaki sinerji, ittifakın başarısını güçlendirecektir. Bir ortağın görevleri yerine getirebileceğinden ve diğerinin daha rekabetçi bir ittifaka dahil olmayacağından emin olmak ittifak üyeleri açısından büyük önem arz etmektedir (Pitt vd.,2011:380-390).

Yukarıda açıklanan bilgilerin ışığında, araştırmacılara göre küresel havayolu ittifaklarına katılmayan havayollarının ciddi şekilde dezavantajlı duruma düşecekleri belirtilerek söz konusu ittifakların dışında kalan havayolu taşıyıcıların kendilerini niş oyuncular olmaya zorlanmış bulabileceklerdir (Goh ve Uncles, 2002:2).

4. Araştırma Yöntemi

4.1 Metod ve Metodoloji

4.1.1 Metod ve örneklem

Araştırma, bir anket düzenlenerek desteklenmiş ve anket, Betimsel ve Yordamsal İstatistik Metodolojileri ile analiz edilmiştir. 36 sorudan oluşan anket, görev tanımına göre belirlenen 500 konu ile ilgili havayolu çalışanından amaçsal örnekleme yolu ile seçilen en az 50 kişiye uygulanmıştır. Sorulara verilen yanıtlar Likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Yanıtlar; likert ölçek olan 1:Kesinlikle Katılıyorum, 2:Katılıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılmıyorum (Mcperson, 2012) değerlendirmesine göre değerlendirilmiştir.

4.1.2 Metodoloji

Anket çalışmasında öncelikle Yordamsal İstatistik yöntemlerden Güvenilirlik Analizi ve örneklemin popülasyonu temsil gücü analizi yapılmıştır. Daha sonra pasta grafikleri içeren Betimsel İstatistikler ve son olarak detaylı Yordamsal analiz teknikleri kullanılmıştır. Analiz SPSS 25.0 paket programı ile yapılmıştır.

4.1.3 Araştırmanın Hipotezleri

Ankette her soru hipotezleştirilmiş ve, aşağıdaki listede bulunan hipotezlerin testi takip eden bölümlerde Ki-kare testi ile yapılmıştır.

Tablo 1: Hipotezler

1. Havayolu şirketleri arasında konumunuz üst segmenttir.	H1
2. Havayolu işletmelerinin Stratejik İşbirliğinin amacı, küresel bir ittifak içerisinde yer almaktır.	H2
3. İş birliği sürecinde karşılıklı güven ilişkisi önemlidir.	H3
4. İşbirliğinin temelinde imkanların paylaşımı söz konusudur.	H4
5. Ortakların arasında stratejik uyum bulunması gerekmektedir.	H5
6. Stratejik iş birliği, amaçlara ulaşma konusunda en uygun yapıdır.	H6
7. Coğrafi konum açısından, Star Alliance, diğer stratejik iş birliği yapan havayolları gruplarıyla karşılaştırıldığında en uygun ittifaktır.	H7
8. Stratejik İş birliği Antlaşmasının sağladığı en önemli işletme kaynağı uçak filo sigorta primleridir.	H8
9. Teknolojik kaynaklar, stratejik iş birliği antlaşmasının en önemli unsurlarındandır.	H9
10. İnsan kaynakları süreci, stratejik iş birliği antlaşmasının önemli bir unsurudur.	H10
11. Kurumsal itibar, stratejik iş birliği Antlaşması açısından önemlidir.	H11
12. Havayolları işletmelerini stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden risk paylaşımıdır.	H12
13. Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden, uçak sigorta primlerinde indirim sağlamaktır.	H13
14. Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden bilgi paylaşımı sağlamaktır.	H14
15. Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren önemli neden kalite kontrolü süreçlerinin optimal olmasıdır.	H15
16. Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden çalışanlara deneyim ve yetenek kazandırmaktır.	H16
17. Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden kurumsal itibarı arttırmaktır.	H17
18. Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden diğer havayolları ile uzun süreli ilişkiler geliştirmektir.	H18
19. Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden pazar payını arttırmaktır.	H19
20. Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden başka alanlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmektir.	H20
21. Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmaktır.	H21
22. Stratejik ittifak kararları ile ilgili olarak, stratejik önemi göz önünde bulundurularak tamamen üst yönetim tarafından ele alınmaktadır.	H22
23. Stratejik ittifakta süreklilik önemlidir.	H23
24. Ortakların bireysel hedefleri küçük olursa başarı şansı düşer.	H24
25. Stratejik ittifakın bireysel ortaklar için önemi farklı olduğunda başarı şansı düşmektedir.	H25
26. Pazarlık gücündeki büyük fark, daha az istikrarlı bir ittifaka katılmamaya yol açabilir.	H26
27. Yöneticiler için iş birliği ve entegrasyon başlangıçta yoğun bir çalışma gerektirmekte olup, ilk adım için önemlidir.	H27
28. İttifaka katılan havayollarının birbirlerine güvenmesi başarı şansını artırır.	H28
29. İttifaka katılan havayollarının kültürel farklılıkları katılmama konusunda havayolunu etkiler.	H29
30. İttifak üyelerinin bazı avantajlarda hemfikir olmaması durumunda eşit bölünme gündeme gelmelidir.	H30
31. İttifakın pazara daha yakın faaliyetler içermesi durumunda (Örn.:Pazarlama) başarısızlık riski düşer.	H31
32. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, hedeflerin belirsiz olmasıdır.	H32
33. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, kültürel ve kişisel sorunlardır.	H33
34. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, değişen şartlarda düzeltme yapılmamasıdır.	H34
35. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, ittifakın zayıf yönetilmesidir.	H35
36. Stratejik ittifakla birlikte grup avantajı kullanılarak havayolu uçak filo sigorta primlerinde önemli indirimler elde edilmektedir.	H36

4.1.4. Analiz

4.1.4.1. Güvenilirlik analizi

Güvenilirlik Analizi, anketi yanıtlayanların cevaplarının ne kadar güvenilir ve gerçekçi olduğunu gösterir. Hesaplanan Cronbach's Alfa istatistiği iç tutarlılık katsayısı olup yanıtlara olan güvenilirliğin göstergesi niteliğindedir. Bu anket için yapılan analizde Alfa göstergesi 0.949 olarak bulunmuştur (Tablo2.2.). Söz konusu değer 0,60 'ın üzerinde olmasından dolayı anket çalışmasının tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 2: Cronbach Alpha Likert ölçek puanları (Tavakol & Dennick, 2011)

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach's	
Alpha	Örnek sayısı
,949	36

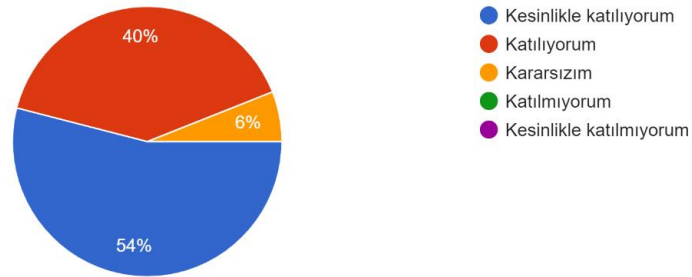
4.1.4.2. Örneklem yeterliliğinin belirlenmesi

Yapılacak tek yönlü z testi için gerekli örneklem büyüklüğünün hesaplanması için G Power 3.1 programı kullanılmıştır. %5 anlamlılık düzeyi, %95 güç elde etmek için gerekli minimum örneklem sayısı 30'dan fazla olarak belirlenmiştir.

4.1.4.3 Betimsel (tanımlayıcı) istatistikler

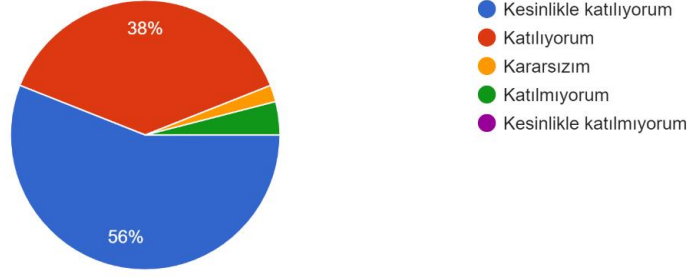
Sorulara verilen cevaplara ait sonuçlar yüzdelerle aşağıda verilmiştir.

2. Havayolu işletmelerinin Stratejik İşbirliğinin amacı, küresel bir ittifak içerisinde yer almaktır.
50 yanıt



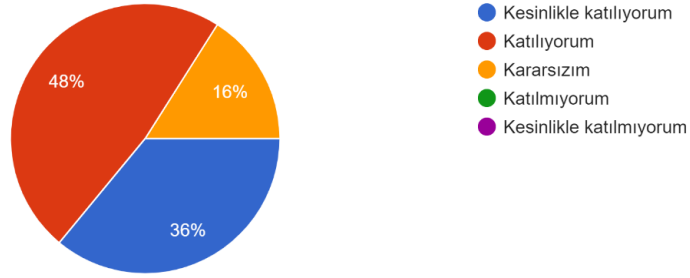
Grafik 1: Hipotez 2 / H2

3. İşbirliği sürecinde karşılıklı güven ilişkisi önemlidir.
50 yanıt



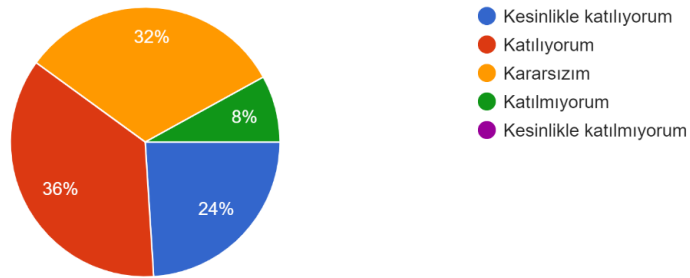
Grafik 2: Hipotez 3 / H3

7. Coğrafi konum açısından, Star Alliance, diğer stratejik işbirliği yapan havayolları gruplarıyla karşılaştırıldığında en uygun ittifaktır.
50 yanıt



Grafik 3: Hipotez 7 / H7

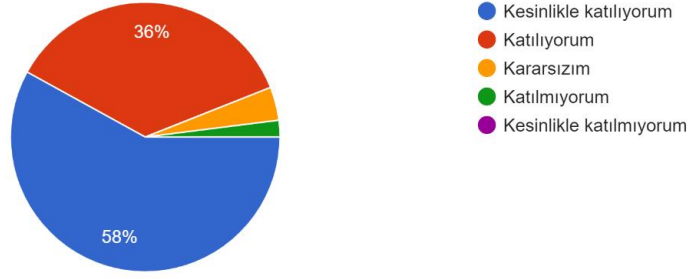
8. Stratejik işbirliği Antlaşmasının sağladığı en önemli işletme kaynağı uçak filo sigorta primleridir.
50 yanıt



Grafik 4: Hipotez 8 / H8

11. Kurumsal itibar, stratejik işbirliği Antlaşması açısından önemlidir.

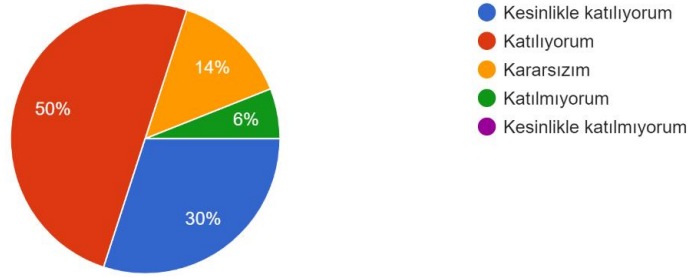
50 yanıt



Grafik 5: Hipotez 11 / H11

12. Havayolları işletmelerini stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden risk paylaşımıdır.

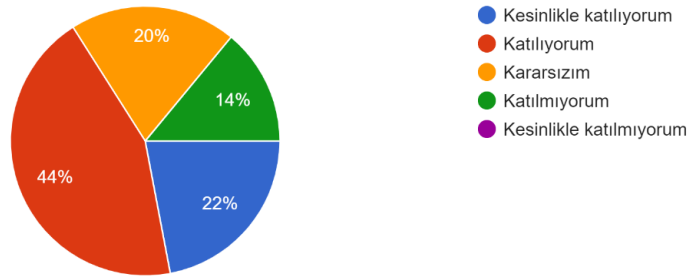
50 yanıt



Grafik 6: Hipotez 12 / H12

13. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden, uçak sigorta primlerinde indirim sağlamaktır.

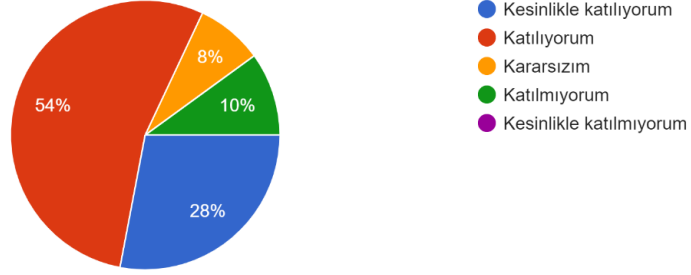
50 yanıt



Grafik 7: Hipotez 13 / H13

15. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren önemli neden kalite kontrolü süreçlerinin optimal olmasıdır.

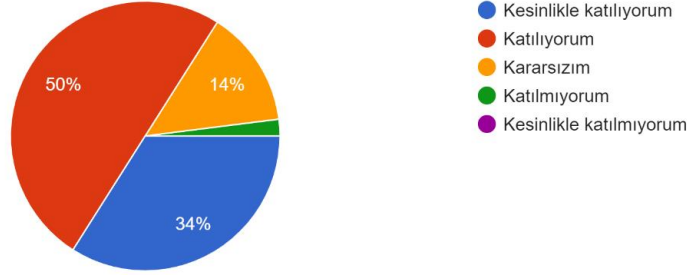
50 yanıt



Grafik 8: Hipotez 15 / H15

17. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden kurumsal itibarı arttırmaktır.

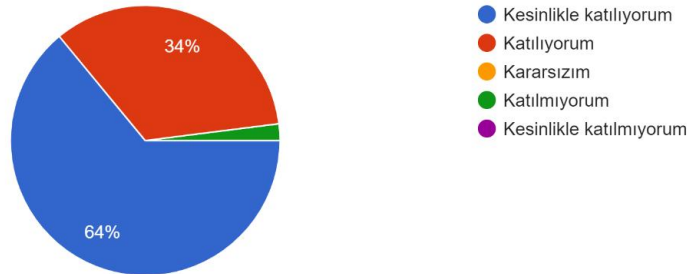
50 yanıt



Grafik 9: Hipotez 17 / H17

19. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden pazar payını arttırmaktır.

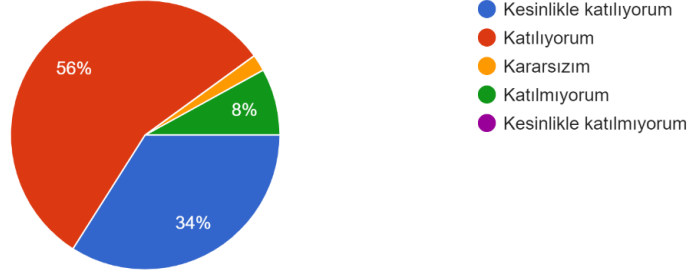
50 yanıt



Grafik 10: Hipotez 19 / H19

20. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden başka alanlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmektir.

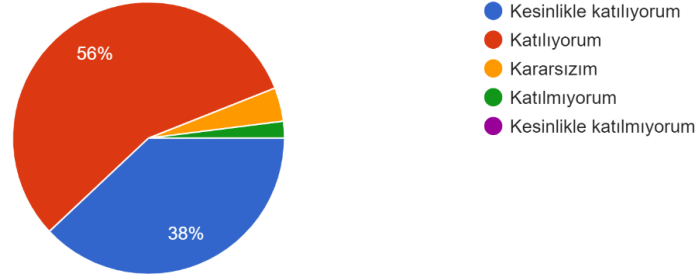
50 yanıt



Grafik 11: Hipotez 20 / H20

21. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmaktır.

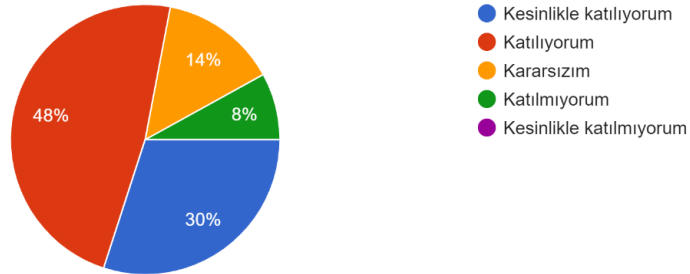
50 yanıt



Grafik 12: Hipotez 21 / H21

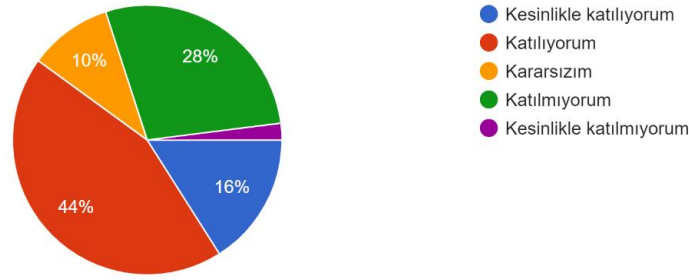
25. Stratejik ittifakın bireysel ortaklar için önemi farklı olduğunda başarı şansı düşmektedir.

50 yanıt



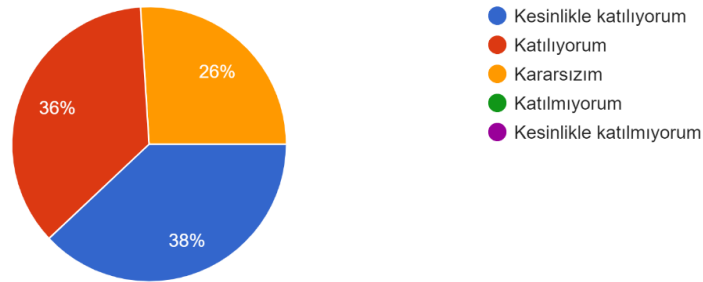
Grafik 13: Hipotez 25 / H25

29. İttifaka katılan havayollarının kültürel farklılıkları katılmama konusunda havayolunu etkiler.
50 yanıt



Grafik 14: Hipotez 29 / H29

36. Stratejik ittifakla birlikte grup avantajı kullanılarak havayolu uçak filo sigorta primlerinde önemli indirimler elde edilmektedir.
50 yanıt



Grafik 15: Hipotez 36 / H36

4.1.4.4 Hipotez testleri

4.1.3 maddesinde belirtilen hipotez testleri, sorulara verilen yanıtların gruplandırılmasıyla ortaya çıkan sonuçlar için: Normal dağılım kullanılarak, bağıl frekansın 0.5 değerinden büyük (anlamlı) olduğu alternatif hipotezleri ile, %5 anlamlılık düzeyinde tek taraflı olarak test edilmiştir. Anket yanıtlarına göre iki gruba ayrılmıştır. İlk grup: “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevaplarının yüzdelerinin toplanmasıyla, ikinci grup da “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” cevaplarının yüzdelerinin toplanmasıyla elde edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3: Hipotez Değerleri ve Sonuçları

	"Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" (%)	"Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" (%)	z-value	Ho
H1	88	12	8,268688658	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H2	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H3	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H4	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H5	88	12	8,268688658	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H6	92	8	10,94700674	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H7	84	16	6,557892373	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H8	68	32	2,728525782	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H9	90	10	9,428090416	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H10	76	24	4,30473016	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H11	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H12	80	20	5,303300859	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H13	66	34	2,388325736	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H14	76	24	4,30473016	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H15	84	16	6,557892373	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H16	74	26	3,868955281	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H17	84	16	6,557892373	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H18	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H19	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H20	90	10	9,428090416	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H21	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H22	84	16	6,557892373	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H23	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H24	90	10	9,428090416	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H25	78	22	4,779521194	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H26	66	34	2,388325736	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul

	"Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" (%)	"Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" (%)	z-value	Ho
H27	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H28	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H29	60	40	1,443375673	KABUL
H30	70	30	3,086066999	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H31	82	18	5,889681391	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H32	88	12	8,268688658	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H33	54	46	0,567504354	KABUL
H34	96	4	16,59882024	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H35	90	10	9,428090416	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H36	74	26	3,868955281	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul

Anket sorularına göre elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır:

1. Ankete katılanların %88’lik bölümü “havayolu şirketleri arasında konumlarının üst segmentte” olduğunu düşünmektedir.
2. Katılımcıların, %94’lük kısmı “havayolu işletmelerinin stratejik iş birliğinin amacı, küresel bir ittifak içerisinde yer almaktır” fikrine katıldıklarını ifade etmektedir.
3. Katılımcıların %94’lük bölümü, “iş birliği sürecinde karşılıklı güven ilişkisi önemlidir” olumlu yaklaşmaktadırlar.
4. Ankete katılanların %98’lik bölümü “iş birliğinin temelinde imkanların paylaşımı söz konusudur” ifadesine katıldıklarını belirtmektedirler.
5. “Ortakların arasında stratejik uyum bulunması gerekmektedir” ifadesine katılımcıların %88lik bölümü olumlu görüş bildirmişlerdir.
6. “Stratejik iş birliği, amaçlara ulaşma konusunda en uygun yapıdır” ifadesini, ankete katılanların %92’lik kısmı desteklemektedir.
7. “Coğrafi konum açısından, Star Alliance, diğer stratejik iş birliği yapan havayolları gruplarıyla karşılaştırıldığında en uygun ittifaktır” ifadesine, katılımcıların %84’ü katıldıklarını ifade etmişlerdir.
8. “Stratejik İş birliği Antlaşmasının sağladığı en önemli işletme kaynağı uçak filo sigorta primleridir” ifadesine, katılımcıların %68’i katılırken %32’si kararsız kalmıştır.
9. “Teknolojik kaynaklar, stratejik iş birliği antlaşmasının en önemli unsurlarındandır” ifadesine, ankete katılanların %90’luk bölümü olumlu cevap vermişlerdir.
10. “İnsan kaynakları süreci, stratejik iş birliği antlaşmasının önemli bir unsurudur” önermesine, katılımcıların %76’sı olumlu cevap verirken, kalan %24’lük bölüm bu ifadeye olumlu yaklaşmamışlardır.
11. “Kurumsal itibar, stratejik iş birliği antlaşması açısından önemlidir” ifadesine katılımcıların%94’lük bölümü katılmışlardır.

12. “Havayolları işletmelerini stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden risk paylaşımıdır” ifadesine, ankete katılanların %80’i olumlu cevap vermişken %6’lık bölüm katılmamışlardır.
13. Ankete katılanların %66’lık bölümü “havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden, uçak sigorta primlerinde indirim sağlamaktır” ifadesine katıldıklarını belirtirken, kalan %34’lük bölüm bu ifadeye destek vermemişlerdir.
14. “Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden bilgi paylaşımı sağlamaktır” ifadesine katılımcıların %76’sı destek verirken %24’lük bölüm bu ifadeye olumsuz yaklaşmışlardır.
15. “Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren önemli neden kalite kontrolü süreçlerinin optimal olmasıdır” ifadesine ankete katılanların %82’lik kısmı olumlu cevap vermişlerdir. Ancak %18’lik bölüm ise bu önermeye katılmamışlardır.
16. Ankete katılanların %74’lük kısmı, “Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden çalışanlara deneyim ve yetenek kazandırmaktır” ifadesine katıldıklarını belirtirken %26’lık bölümü bu ifadeye katılmamışlardır.
17. “Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden kurumsal itibarı arttırmaktır” ifadesine katılımcıların %84’ü katılırken kalan %16’lık bölüm kararsız kalmıştır.
18. “Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden diğer havayolları ile uzun süreli ilişkiler geliştirmektir” ifadesine katılımcıların %94’ü olumlu görüş bildirmişlerdir.
19. “Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden Pazar payını arttırmaktır” ifadesine katılımcıların %98’i olumlu görüş ifade etmişlerdir.
20. “Havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden başka alanlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmektir” görüşüne ankete katılanların %90’ı destek vermişlerdir.
21. Katılımcıların %94’ü “havayollarını stratejik iş birliğine yönlendiren en önemli neden yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmaktır” ifadesine katıldıklarını ifade etmişlerdir.
22. Katılımcıların %84’ü “stratejik ittifak kararları ile ilgili olarak, stratejik önemi göz önünde bulundurularak tamamen üst yönetim tarafından ele alınmaktadır” ifadesine katıldıklarını kalan %16’lık bölüm ise bu konu hakkında bir fikirleri olmadığını belirtmişlerdir.
23. Katılımcıların %98’i “stratejik ittifakta süreklilik önemlidir” görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir.
24. “Ortakların bireysel hedefleri küçük olursa başarı şansı düşer” ifadesine katılımcıların %90’ı katılmaktadır.
25. “Stratejik ittifakın bireysel ortaklar için önemi farklı olduğunda başarı şansı düşmektedir” önermesine katılımcıların %78’i katılırken %14’ü kararsız kalmış ve %8’lik bölüm ise olumsuz görüş bildirmişlerdir.
26. Katılımcıların %86’sı “pazarlık gücündeki büyük fark, daha az istikrarlı bir ittifaka katılmamaya yol açabilir” ifadesine katılırken %10’luk bölüm kararsız kalmışlardır.
27. Katılımcıların %98’i “yöneticiler için iş birliği ve entegrasyon başlangıçta yoğun bir çalışma gerektirmekte olup, ilk adım için önemlidir” ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir.

28. Katılımcıların %98’lik bölümü “ittifaka katılan havayollarının birbirlerine güvenmesi başarı şansını artırır” ifadesine katılmışlardır.
29. “İttifaka katılan havayollarının kültürel farklılıkları, katılmama konusunda havayolunu etkiler” ifadesine ankete katılanların %60’ı katılırken %30’luk bölüm olumsuz görüş bildirmişlerdir.
30. “İttifak üyelerinin bazı avantajlarda hemfikir olmaması durumunda eşit bölünme gündeme gelmelidir” ifadesine katılımcıların %70’i olumlu düşünce belirtirken katılımcıların %22’lik bölümü kararsız kalmıştır.
31. “İttifakın pazara daha yakın faaliyetler içermesi durumunda başarısızlık riski düşer” ifadesine katılımcıların %82’lik bölümü olumlu fikir bildirmişlerdir. Katılımcıların %14’lik bölümü ise kararsız kalmıştır.
32. “Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, hedeflerin belirsiz olmasıdır” ifadesine katılımcıların %88’i olumlu görüş bildirmiştir.
33. “Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, kültürel ve kişisel sorunlardır” ifadesine katılımcıların %54’ü katılırken %32’lik bölüm ise olumsuz görüş bildirmiş ve %14’lük bölüm ise kararsız kalmıştır.
34. “Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, değişen şartlarda düzeltme yapılmamasıdır” ifadesine ankete cevap verenlerin %96’sı katılmıştır.
35. “Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, ittifakın zayıf yönetilmesidir” ifadesine katılımcıların %90’ı destek vermiştir.
36. “Stratejik ittifakla birlikte grup avantajı kullanılarak havayolu uçak filo sigorta primlerinde önemli indirimler elde edilmektedir” ifadesine katılımcıların %74’ü destek verirken %26’sı ise kararsız kalmıştır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Dünya genelinde birçok havayolu işletmesi; küresel bir ittifak içerisinde yer almak amacıyla stratejik iş birliğine yönelmekte, stratejik iş birliğinin temelinde imkanların bölüşümü yer almakta, ortakların arasında uyuma önem verilmekte, amaçlara ulaşmak öncelikli bir kriter olarak yer almakta, önemli maliyet unsurlarından uçak sigorta primleri bu tür iş birliklerinde önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, teknolojik kaynakların bölüşümü değer kazanırken kurumsal itibara ve uzun süreli ilişkilere, stratejik iş birliklerinde önemli ölçüde değer verilmekte, stratejik iş birlikleri pazar payını artıracak bir unsur olarak görülmekte, stratejik iş birlikleri bir fırsat olarak kabul edilmekte ve yeni ürün ve/veya hizmet yaratılması konusunda fırsat olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu kriterler, küresel stratejik ittifakların kurulma ve dahil olma sürecinde ön plana çıkan ilkeler olarak ifade edilebilmektedir.

İttifakların kurulma aşamasında kültürel farklılıklar ya da benzerlikler sürecin ilerlemesini olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Pazara yakın faaliyetler ve hedeflerin net olarak belirlenmemesi, ittifakların başarısızlık riskini arttırabilir. Değişen koşullara adapte olunmaması ve ittifakın başarısız yönetilmesi bir başka başarısızlık nedeni olarak belirtilmektedir.

Araştırma kapsamında kullandığımız;

- “Stratejik iş birliği, rekabet gücünü arttırmaktadır”,
- “Gelir artışıyla birlikte karlılık ve müşteri memnuniyeti artar”,

- “Yolculara daha fazla noktaya uçuş imkanı sağlanır”,
- “Karlılığın artması ile birlikte havayolu filosu gelişir”,
- “Havayolu filosunun genişleyerek uçak sayısının artması özellikle uçak filo sigorta primlerini arttırır,”
- “Söz konusu ittifaklara dahil olduğunda sigorta prim maliyetleri makul düzeyde düşer”,
- “Bilgi, teknoloji ve tecrübe paylaşımı sağlanır”,
- “Ortak marka kullanımı sağlanır”,
- “Yolcuların diğer havayollarının lounge’larını kullanabilmeleri sağlanır” ve
- “Yolcunun tek bir havayolundan aldığı bilet ile bağlantılı uçabilmesi ve bagajının varacağı noktaya bağlanabilmesini kolaylaştırır” şeklinde belirlediğimiz hipotezler yaptığımız araştırma neticesinde doğrulanmıştır.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilmektedir;

- Havayolları işletmelerinin küresel ittifaklara katılması kendilerine birçok avantaj sağlayacaktır.
- En önemli avantajlardan biri uçak filo sigorta primleri olacaktır.
- Küresel ittifaklara katılmak, havayolu işletmelerinin uyum ve güven içinde çalışmalarını sağlayacaktır.
- Stratejik iş birliği, işletmelere teknolojik kaynaklar, nitelikli insan gücü, kurumsal itibar, bilgi paylaşımı, kalite kontrolü, yeni hizmet ve/veya ürün yaratılması konusunda imkan yaratacaktır.
- Söz Konusu iş birliğine dahil olmak havayolu işletmelerinin pazar payını önemli ölçüde arttıracak yeni pazarlara ulaşma imkanları sağlayacaktır.
- Stratejik ittifakların başarılı olması için; hedefler net ve büyük olmalı, güçlü bir yönetim anlayışı ile yönetilmeli, risk planları olmalı ve değişen koşullara uyum sağlamalıdır.
- İttifakların içerisinde güven ikliminin sağlanması ittifakların uzun süreli varlığı açısından büyük önem arz etmektedir.
- İttifaklar arasında eğitim faaliyetleri aksatılmadan maksimum verim sağlanacak şekilde yürütülmelidir.
- Stratejik İttifakların karlılıklar ve maliyet azaltıcı unsurların etkisinin kısa vadeyle sınırlı olmadığı, uzun vadede arttığını vurgulamakta fayda vardır.
- Gerekli yapısal gereksinimler, sağlam ve dengeli ortaklık ilişkileri çerçevesinde sinerji yaratılması ittifakların başarıya ulaşmasında önemli olduğu görülmüştür. Burada değer yaratan bir planlama süreci de büyük önem arz etmektedir.
- Özellikle verimin artmasını ve büyümesini sağlamak için söz konusu ittifaklar desteklenmelidir.
- Ortaklık seçimi konusunda da sinerji ile birlikte fark yaratabilecek ortakların ittifaklara dahil edilmesi hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır.
- Küresel havayolu iş birlikleri konusunda yapılan araştırmaların daha da genişletilerek sektöre katılımın artması önerilmektedir.
- Rekabet koşullarının yoğun olarak yaşandığı sektörde yolcu beklentilerine yönelik ayrıntılı analiz çalışmalarının yapılması da literatüre olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bu bağlamda yukarıda yapılan değerlendirmeler de göz önüne alınarak, daha önce de Goh ve Uncles'ın 2020 yılında yapmış oldukları çalışmada belirtildiği üzere, küresel havayolu ittifaklarına katılmayan havayollarının ciddi şekilde dezavantajlı duruma düşecekleri vurgulanarak söz konusu ittifakların dışında kalan havayolu işletmelerinin kendilerini niş oyuncular olmaya zorlanmış bulabileceklerini ifade etmişlerdir.

Kaynakça

- Bissessur, A. (1996). Cranfield University College of Aeronautics Department of Air Transport, Ph.D. Thesis, The Identification and Analysis of the Critical Success Factors of Strategic Airline Alliances, 27 Aralık 2020 tarihinde <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/5398> adresinden alındı.
- Brown, A. (1988). *300 Years of Lloyd's – A Lloyd's Special Supplement*, Lloyd's of London Press Ltd., 16.
- Cerny, B.A. and Kaiser, H. F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research* 12, 43-47.
- Chanpayom, B. (1997). The Airline Business: Global Airline Alliances, Lecturer of Faculty of Tourism and Hospitality Industries, Rangsit University, 43-53, 25 Aralık 2020 tarihinde <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba097/Article/JBA97Bhassakorn.pdf> adresinden alındı.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*, second edition, Routledge, Taylor & Francis Group, London & New York, 2006, 8 Aralık 2021 tarihinde <https://meishka.files.wordpress.com/2011/12/the-airline-business-2006.pdf> adresinden alındı.
- Doganis, R. (2010). *Flying off Course*, Airline Economics and Marketing, 4th Edition, Routledge, 89, 20 Aralık 2020 tarihinde https://kupdf.net/queue/flying-off-course-airlineeconomicsrigadoganispdf_59f45f8be2b6f5830264b6c8_pdf?queue_id=1&x=1608454168&z=ODUuMTAwLjY1Ljg= adresinden alındı.
- Dünya Gazetesi, (2008). 10 Aralık 2020 tarihinde <https://www.dunya.com/ekonomi/thy-dogu-ile-bati039nin-bogaz-koprusu-oldu-haberi-35258> adresinden alındı.
- The British Insurance Brokers' Association (B.I.B.A.) *General Introduction to Insurance, Training Guide 1*, Info Link Publishing and Communications Limited, Colchester, Essex, 3., 1989
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması* Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara. 51-52.
- Gleave S.T., Mid-term evaluation of Regulation 785/2004 on insurance requirements of air carriers and aircraft operators, Final Report Report July 2012, 33, 1 Kasım 2020 tarihinde https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal_market/2012-07-insurance-requirements.pdf adresinden alındı.
- Global Airline Industry Program, *Airline Industry Overview*, 16 Kasım 2020 tarihinde https://web.mit.edu/airlines/analysis/analysis_airline_industry.html adresinden alındı.
- Goel, A, (2003). Strategic Alliances in the Global Airline Industry, 17, No WP2003-01-02, IIMA Working Papers from Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department, 5 Aralık 2020 tarihinde <https://core.ac.uk/reader/6814210> adresinden alındı.
- Goh, K. ve Uncles, M.(2002). The Benefits of Airline Global Alliances: An Empirical Assessment of the Perceptions of Business Travelers, School of Marketing,

Transportation Research Part A-policy and Practice, UNSW, Sydney, 3, 8 Aralık 2020 tarihinde <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.515.8166&rep=rep1&type=pdf> adresinden alındı.

- Grossi, P., (2009). The Economic Impacts of The September 11,2001, *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 15, (2), 30 Ekim 2020 tarihinde https://forms2.rms.com/rs/729-DJX 565/images/terr_911_grossi_2009.pdf adresinden alındı.
- Gudmundsson, S.V. (2018). Mergers vs. Alliances: The Air France-KLM Story, 5, *SSRN Electronic Journal*, 16 Aralık 2020 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/256033317_Mergers_vs_Alliances_The_Air_France-adresinden alındı.
- Hayes, P., Flouris, T ve Walker,T.(2006). Recent Developments in the Aviation Insurance Industry, *Annual Transportation Research Forum*, New York, 5, 21 Aralık 2020 tarihinde <https://ageconsearch.umn.edu/record/207945/> adresinden alındı.
- Hedlund, D, (1994). Toward Open Skies: Liberalizing Trade in International Airline Services, *Minnesota Journal of International Law*, 269, 5 Aralık 2020 tarihinde <https://scholarship.law.umn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=mjil> adresinden alındı.
- Hohnholz, L. (2011). The impact of September 11, 2001 on aviation, Editor in chief is Linda Hohnholz, *Global Travel Industry News*, 3 Kasım 2020 tarihinde <https://www.eturbonews.com/48850/impact-september-11-2001-aviation/> adresinden alındı.
- Iatrou, K. (2006). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*, Ashgate Publishing, Ltd., Iatrou, Global Symposium on Air Transport Liberalization, ICAO Dubai, UAE, 9, 5 Aralık 2020 tarihinde, <https://www.icao.int/Meetings/LiberalizationSymposium/Documents/2006SymposiumDubai/AlliancesMergers.pdf> adresinden alındı.
- Iatrou, K. ve Alamdari, F. (2005). The empirical analysis of the impact of alliances on airline Operations, *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 127-134.
- Jorge, V., Javier, T. ve Guozhu, J. (2011). Stratejic Airline Alliances Advantages For Major Airlines Being Aligned, *15th Air Transport Research Society world conference*, 29/06/2011 – 02/07/2011, Sydney, Australia. pp. 356-371.
- Kakeesh, D. (2016). The Impact of Strategic Airlines Alliances on Brand Management Practices: The Case of Royal Jordanian Airlines in One world Alliance, PhD thesis, University of York, 72, 6 Aralık 2020 tarihinde <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Strategic-Airlines-Alliances-on-Brand-Kakeesh/e73d4c3309248d4857cf8109b7e6a2bf9763b2da> adresinden alındı.
- Kleymana, B. ve Seristo,H. (2001). Levels of airline alliance membership: balancing risks and benefits, *Journal of Air Transport Management*, 303.
- Liedtke, P. ve Courbage,C, (2002). Incurance September One Year After, Impact, Lessons and Unresolved Issues, The Geneva Association Route de Malagnou 53, CH-1208 Geneva, 191.
- Lin, B. (2013). The Effects of Joining a Strategic Alliance Group on Airline Efficiency, Productivity and Profitability, PhD thesis, Massey University, Palmerston North, New Zealand, 38-40.
- Lloyd's Annual Report 2018, 1 Ocak 2021 tarihinde <https://www.lloyds.com/~media/files/lloyds/investorrelations/2018/annuals/lloyds-2018-annual-results-analyst-presentation-final.pdf> adresinden alındı.

Lloyd's Update, Redefining the Future, September 2019, 24 Aralık 2020 tarihinde <http://thoughtleadership.aon.com/Documents/20190904-lloyds-update.pdf> adresinden alındı.

Michael, P., Marjolein van, W. ve Samantha, P. (2011). The developing use of strategic alliances in facilities management, *Journal of Retail & Leisure Property* 9(5), 380–390.

Morrish, S.C ve Hamilton, R.T.(2002). Airline alliances—who benefits? *Journal of Air Transport Management*, 8,402.

Seo, G.H. (2020). Competitive Advantages of International Airline Alliances: A Critical Review, *Holistica*, 11(1), 139-145. Sondakika.com, 27.03.2008, 10 Aralık 2020 tarihinde <https://www.sondakika.com/haber/haber-thy-genel-muduru-kotil-1-nisandan-sonra-turkiye/> adresinden alındı.

Tavakol, Mohsen. ve Dennick, Reg. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*. doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd.

Tenth Annual Int.Airline Conference. (1995). Queen Elizabeth II Conference Centre Westminster London Presented by DYP in association with Barlow Lyde & Gilbert, Graveet & Tilling (Underwriter Agencies), Skandia Int., Sturge Aviation Syndicate Management 278-279.

Theobald, D. (1982). Aviation Insurance and Lloyd's of London, *Journal of Air Law and Commerce* Volume 47 | Issue 4 Article 6, 29.12.2020 tarihinde <https://scholar.smu.edu/jalc/vol47/iss4/6/> adresinden alındı.

Türk Hava Yolları 75.Yılında (1933- 2008), (2009.Kesişim Yayıncılık ve Tasarım Hizmetleri, 176, 2.Baskı,

US General Accounting Office, Aviation Insurance, Federal Insurance Program Needs Improvements to Ensure Success, , Report to Congressional Committees, July 1994, 17 Kasım 2020 tarihinde <https://www.gao.gov/assets/220/219891.pdf> adresinden alındı.